



## **Evidence-Based Strategic Decision Making Modeling in the Insurance Industry based on Grounded Theory**

### **Vahid Khashei Varnamkhasti**

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: khashei@atu.ac.ir

### **Elham Sadat Sabour Abvani**

\*Corresponding author, PhD. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: sab.elham8792@gmail.com

### **Abstract**

#### **Objective**

The inability to implement environmentally oriented decision-making approaches that improve reliability in decision-making is one of the major problems in organizations, especially the private sector. However, the formulation of an appropriate model of strategic decision-making within insurance companies can modify the movement trajectory in insurance companies. Therefore, the present study seeks to explore the evidence-based strategic decision-making model embedded in the behavior of senior executives in the insurance industry through analyzing the discourses among insurance industry experts and strategic decision-makers.

#### **Methodology**

The present research is fundamental in terms of purpose and is considered exploratory in nature. The statistical population of this research includes experts in organizations as well as policy making. Purposeful and snowball sampling were used to identify the experts. 20 experts were selected with regard to data adequacy. In-depth semi-structured interviews alongside library studies were used to collect the data.

#### **Findings**

The evidence-based strategic decision making model was designed using the grounded theory and the causal conditions of environmental uncertainty and strategic gap were identified. The main phenomena of discourse, seeking trust and strategic gap were identified with regard to the intervening conditions, moral constraints and personality traits of managers. The dominant context, organizational culture and organization's facilities and resources and the main evidence-based decision making strategy were identified and confirmed. The main consequences of this model are scientificism, coalitionism, strategic orientation and stakeholder engagement.

## Conclusion

The quality of organizational decisions can be improved through regular application of six methods of eliminating bias. By expanding the amount of decision processes used in organizations, we can use our knowledge and agility in a world of uncertainty. Evidence-based decision-making is a process of systematic discernment, meticulous and rigorous evaluation and subsequently dissemination of the research findings to influence the management decisions; and it can continue to influence its management through change in management standards which can lead to positive effects on decision makings. Environmental uncertainty within the organizations which might be due to the lack of transparency of organizational goals and the mismatch between strategic decisions and organizational values and the ambiguity of resource orientation often occurs as a result of lack of strategic planning in the organization. On the other hand, uncertainty beyond the organization and within the insurance market occurs due to high environmental complexity, the intensity of competition between insurance companies to attract portfolios and increase market share, the insecurity of insurance market information, changes in insurers' needs and non-technical breakdowns by competing companies and unethical practices by insurance companies aiming to attract portfolio and increase their market and the strategic gaps leading to the formation of the main phenomenon of the original model that is the trust-seeking discourse (including the need to make stable and clear decisions), gap analysis and identification of strategic issues. These are considered as an introduction to evidence-based strategic decision making.

**Keywords:** Evidence based decision making, Grounded theory, Discourse exploration, Confident discourse.

**Citation:** Khashei Varnamkhasti, V., & Sabour Abvani, E.S. (2020). Evidence-Based Strategic Decision Making Modeling in the Insurance Industry based on Grounded Theory. *Journal of Business Management*, 11(4), 782-803. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2020, Vol. 11, No.4, pp. 782-803

DOI: 10.22059/jibm.2019.271838.3367

Received: December 19, 2018; Accepted: September 29, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## مدل سازی تصمیم گیری راهبردی مبتنی بر شواهد در صنعت بیمه بر اساس تئوری داده بنیاد

### وحید خاشعی و رنامخواستی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: khashei@atu.ac.ir

### الهام سادات صبور ابوانی

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: sab.elham8792@gmail.com

## چکیده

**هدف:** رویکردهای تصمیم گیری مبتنی بر داده‌های محیطی، قابلیت اطمینان را برای تصمیم‌ها بهبود می‌دهند؛ اما یکی از مشکل‌های مهمی که در سازمان‌ها و به‌ویژه بخش خصوصی وجود دارد، ناتوانی در پیاده‌سازی این رویکردهاست. هدف پژوهش حاضر این است که از بین گفتمان‌های خبرگان صنعت بیمه و تصمیم‌گیری راهبردی، الگوی تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهدی ارائه شود که در رفتار مدیران ارشد صنعت بیمه مستتر شده است.

**روش:** پژوهش از نظر هدف، بنیادین و از نظر ماهیت، اکتشافی است. برای گردآوری داده‌ها، رویکرد مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته در کنار مطالعات کتابخانه‌ای مد نظر قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان سازمانی و خط‌مشی‌گذاری بودند. برای شناسایی خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد که طی آن با توجه به کفایت داده‌ها با ۲۰ خبره مصاحبه به عمل آمد.

**یافته‌ها:** در نهایت مدل تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد با استفاده از نظریه داده‌بنیاد طراحی و شرایط علی عدم اطمینان محیطی و شکاف استراتژیک شناسایی شد.

**نتیجه‌گیری:** در مدل پارادایمی تصمیم‌گیری، گفتمان اطمینان‌طلبی و شکاف استراتژیک، پدیده اصلی بودند. برای شرایط مداخله‌گر، محدودیت‌های اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران شناسایی شدند. عوامل بستر، شامل فرهنگ سازمانی و امکانات و منابع سازمان بودند که بر راهبرد اصلی که همان تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد است، تأثیر می‌گذارند. پیامد این نوع تصمیم‌گیری، توجه بیشتر به موضوع علم‌گرایی، ائتلاف‌گرایی، مشارکت ذی‌نفعان در سازمان و جهت‌گیری استراتژیک در سازمان است.

**کلیدواژه‌ها:** تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، تئوری داده‌بنیاد، گفتمان کاوی، گفتمان اطمینان‌طلبی.

**استناد:** خاشعی و رنامخواستی، وحید؛ صبور ابوانی، الهام سادات (۱۳۹۸). مدل سازی تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد در صنعت بیمه بر اساس تئوری داده‌بنیاد. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۴)، ۷۸۲-۸۰۳.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۴، صص. ۷۸۲-۸۰۳

DOI: 10.22059/jibm.2019.271838.3367

دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۲۸، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۰۷

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

مهارت تصمیم‌گیری، امروزه برای مدیران مهارت ضروری تلقی می‌شود (فرانکلین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳)؛ اما بر اساس هفت شاخصی که ویک (۱۹۹۵) برای حس‌گری تعریف کرده است، به‌نظر می‌رسد معیار مدیران در تصمیم‌گیری، بیش از آنکه بر اساس صحت و درستی باشد، بر اساس معقول‌بودن تصمیم است. در اصل، این مسئله دربرگیرنده استدلال‌هایی است که لزوماً صحیح نیستند؛ اما در لحظه با واقعیت تناسب دارند (بزینا، کاسار، کاتارینا، ریتولا و تیپوری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

اغلب مدیران، تصمیم‌های خود را تحت فشار و با اطلاعات ناقص اتخاذ می‌کنند. برخی مدیران تلاش می‌کنند که انتخاب‌ها و تصمیم‌هایشان را بر اساس حقایق و شواهد توجیه کنند؛ اما بسیاری از آنها بر اطلاعات منسوخ‌شده، تجربه‌های شخصی، مشاهده‌های فردی یا احساس‌های درونی تکیه می‌کنند. از طرفی، مدیران گاه زیر خوارها اطلاعات قرار می‌گیرند و با شیوه‌هایی درگیر می‌شوند که علاوه بر ارزیابی دشوار آنها، در انتها به جمع‌آوری اطلاعاتی منجر می‌شود که به سازمان و زمینه تصمیم‌گیری ارتباطی ندارند (ففر و ساتن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). بدیهی است در چنین موقعیتی، نتایج تصمیم‌گیری‌ها پشتوانه ضعیفی دارد و منابع شرکت را هدر می‌دهد و حتی می‌تواند در حوزه‌های استراتژیک، آینده سازمان را در معرض خطر قرار دهد. روسو معتقد است که معتبرترین پژوهش‌های مدیریتی نشان داده‌اند که حدود نیمی از تصمیم‌های سازمانی نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند و علت آن، مدیرانی هستند که عجلانه قضاوت می‌کنند، راه‌حل‌های خود را تحمیل می‌کنند، با سیاست‌هایی که در پس تصمیم‌ها وجود دارد مواجه نمی‌شوند، عدم قطعیت را نادیده می‌گیرند، بر ریسک‌گریزی تأکید می‌کنند یا مانع جست‌وجوی گزینه‌های جایگزین می‌شوند (روسو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

طبقه‌بندی‌های گوناگونی از تصمیم‌گیری بر حسب میزان اطلاعات در دسترس، میزان پیچیدگی تصمیم‌ها، سطوح تصمیم‌گیری، افق زمانی تصمیم و... صورت گرفته است. یکی از انواع تصمیم‌گیری‌ها، تصمیم‌های راهبردی است. این نوع تصمیم‌ها ماهیت نامتعارف و غیرساختارمندی دارند، با سطح بالایی از عدم اطمینان و ریسک مواجه می‌شوند و حجم زیادی از منابع سازمان را به خود اختصاص می‌دهند. این تصمیم‌ها را مدیرانی اتخاذ می‌کنند که در رأس هرم سازمانی قرار دارند، بر سلامت و بقای سازمان تأثیر مهم و قطعی می‌گذارند و پیامدهای بلندمدتی دارند (نگولس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). مدل‌های مختلفی از تصمیم‌گیری راهبردی توسط پژوهشگرانی همچون لیندبلوم<sup>۶</sup> (۱۹۵۹)، اترزونی<sup>۷</sup> (۲۰۰۱)، کوهن، مارچ و اولسن<sup>۸</sup> (۱۹۷۲)، کوئین<sup>۹</sup> (۱۹۷۸ و ۱۹۸۰)، مینتزرگ<sup>۱۰</sup> (۱۹۷۶)، هریسون<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۶)، البانا و چاپلند<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۷)، پاپاداکیس، لوکاس و چمبرز<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۸) ارائه شده است. در این مدل‌های ارائه شده، بر رویکرد منطقی در تصمیم‌گیری یا بر قوه شهود مدیر تأکید شده است؛ اما از سال ۱۹۹۰ رویکرد جدیدی در تصمیم‌گیری پا به عرصه ظهور گذاشت. این رویکرد در ادامه نظریه پزشکی مبتنی بر شواهد ایجاد شد (برینر، دنیر و روسو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹). تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، نوعی روش اصولی را معرفی می‌کند که شامل جمع‌آوری شواهدی است که برای هدایت تصمیم و روش تفکر در زمان

1. Franklin  
3. Pfeffer, & Sutton  
5. Negulesc  
7. Etzioni  
9. Quinn  
11. Harrison  
13. Papadakis, Lioukas, & Chambers

2. Bezzina, Cassar, Katarzyna, Przytuła, & Tipuri  
4. Rousseau  
6. Lindblom  
8. Cohen, March, & Olsen  
10. Mintzberg  
12. Elbanna, & Child  
14. Briner, Denyer, & Rousseau

تصمیم‌گیری استفاده می‌شود و بر تحلیل شواهد داخلی و خارجی متکی است (برینر و همکاران، ۲۰۰۹). این شیوه تصمیم‌گیری شامل بهره‌گیری از فرایند نظام‌مند پژوهش و استفاده از نتایج آن در فرایند تصمیم‌گیری است و فرد تصمیم‌گیرنده را ترغیب می‌کند که تصمیم‌ها را بر اساس شواهد علمی موجود اخذ کند (ارز و گرانت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). همچنین در این رویکرد، از ارزیابی نقادانه شواهد در تمامی مراحل فرایند تصمیم‌گیری بهره برده می‌شود و در زمان اخذ تصمیم، دیدگاه افرادی را که تحت تأثیر این تصمیم قرار می‌گیرند نیز لحاظ می‌کند (برینر و همکاران، ۲۰۰۹). این ویژگی باعث شده است که رویکرد یادشده از سایر مدل‌های ارائه‌شده در حوزه تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری راهبردی متمایز شود. ففر و ساتن (۲۰۰۶) معتقدند شرکت‌هایی که پایه تصمیم‌گیری‌های خود را بر شواهد قرار می‌دهند، دارای مزیت رقابتی هستند.

در صنعت بیمه، به‌واسطه ماهیت فعالیت بیمه که دائم با ریسک‌های متفاوتی دست‌وپنجه نرم می‌کند، تصمیم‌های راهبردی کاربرد زیادی دارد؛ اما طبق نظر خبرگان اخذ تصمیم‌های راهبردی، این نوع تصمیم‌گیری‌ها در شرکت‌های بیمه همواره با مشکل‌هایی مواجه می‌شوند. گواه این مطلب، گزارش‌های سالانه آماری منتشر شده توسط بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران است. در پی تغییرهای اساسی ایجاد شده از سال ۱۳۸۲ در صنعت بیمه، این صنعت هر لحظه با چالش جدیدی دست‌وپنجه نرم می‌کند. از جمله این تغییرها می‌توان به افزایش کمی مؤسسه‌های بیمه و حضور بیش از پیش بخش خصوصی در این عرصه بر مبنای اصل ۴۴ قانون اساسی و اجرای سیاست آزادسازی تعرفه‌ها اشاره کرد که به‌دلیل شتاب‌زدگی در اجرای این سیاست و آماده‌نبودن زیرساخت‌های لازم در شرکت‌های بیمه، مشکل‌های زیادی را به‌وجود آورد. از سوی دیگر، کم‌تجربگی مدیران صنعت بیمه در فضای خصوصی و امکان‌ناپذیری رقابت پایاپای با فضای دولتی حاکم بر بازار بیمه ایران، فضای تصمیم‌سازی مدیران را بسیار محدود ساخت. مدیران ارشد این شرکت‌ها برای دستیابی به سهم بیشتری از بازار دولتی و همچنین برای رفع مشکل نقدینگی در پرداخت خسارت‌ها، راهبرد رهبری هزینه را برگزیدند و با کاهش قیمت محصول‌ها و خدمت‌های خود، به جمع‌آوری پرتفوی اقدام کردند و از سوی دیگر با تصمیم‌گیری نادرست و تمرکز بر رشته‌های زیان‌ده ثالث و درمان، مشکل‌های نقدینگی خود را به چندین برابر رساندند و با تداوم تصمیم‌های اشتباه گذشته و صرفاً برای جبران آن، از طریق ارائه نرخ‌های غیرکارشناسانه و کاهش چشمگیر نرخ حق بیمه‌ها، بازار بیمه را متلاطم کردند و باعث شدند اعتماد بیمه‌گذاران به شرکت‌های قدیمی و با سابقه بیشتر شود. البته این تصمیم‌ها، شرکت‌های خصوصی را در زمان جبران خسارت با چالش جدی روبه‌رو کرد.

گزارش‌های سالیانه بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان نهاد ناظر بر صنعت بیمه، بیانگر سیر نزولی سودآوری صنعت بیمه در رشته‌های ذکر شده است. بر اساس همین آمار، از سال ۱۳۸۷ تا پایان سال ۱۳۹۶، ضریب خسارت رشته ثالث به‌طور میانگین ۹۷ درصد بوده است. شایان ذکر است که تأثیر هزینه‌های اداری و کارمزد پرداختی شرکت‌های بیمه در این نسبت لحاظ نشده است. در بیمه‌های درمان نیز که سهم شایان توجهی از پرتفوی شرکت‌های بیمه را به خود اختصاص داده است، متوسط ضریب خسارت طی سال‌های ۱۳۸۶ تا پایان سال ۱۳۹۶ بدون در نظر گرفتن هزینه اداری و کارمزد، ۱۰۷ درصد گزارش شده است. این دو رشته، سهم عمده خسارت‌های پرداختی شرکت‌های

بیمه را به خود اختصاص داده‌اند. اطلاعات منتشر شده شرکت‌های بیمه، گویای ضعف تصمیم‌گیری مناسب در این زمینه است. ادامه این روند می‌تواند شرکت‌های بیمه را که حدود ۲/۵ درصد از تولید ناخالص داخلی را به خود اختصاص داده‌اند با مشکل جدی مواجه سازد.

از آنجا که بین صنعت بیمه و توسعه اقتصادی و بهبود وضعیت اقتصادی و سطح استانداردهای جامعه رابطه تنگاتنگی وجود دارد، لزوم تصمیم‌گیری صحیح در تمام ابعاد اعم از ابعاد فنی، منابع انسانی، مالی، سرمایه‌گذاری و غیره در صنعت بیمه، بیش از پیش احساس می‌شود. با توجه به اینکه شرکت‌های بیمه از دسته بنگاه‌های اقتصادی هستند که با هدف کسب سود، برای افزایش بهره‌وری تلاش می‌کنند، باید از روشی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی خود استفاده کنند که بهره‌وری را افزایش دهد. استفاده از تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در سازمان، بهره‌وری را افزایش می‌دهد و فرایند ساختارمندی را برای اخذ تصمیم‌های اثربخش معرفی می‌کند و بهره‌بردن از این رویکرد در سازمان، مدیران را به سمتی سوق می‌دهد که به‌جای اخذ تصمیم بر پایه شواهد علمی، به شهود در تصمیم‌گیری بسنده کنند (فرانکلین، ۲۰۱۳). تدوین الگوی مناسب تصمیم‌گیری راهبردی در شرکت‌های بیمه، روند حرکت شرکت‌های بیمه را تصحیح می‌کند. از آنجا که تاکنون مدل مدونی برای تصمیم‌گیری در صنعت بیمه در ایران شناسایی نشده است، این پژوهش به دنبال آن است که از طریق گفت‌وگو با مدیران و تحلیل بر مبنای روش نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> روی گفته‌های مدیران ارشد شرکت‌های بیمه در خصوص تصمیم‌گیری راهبردی و تدوین راهبردها، الگوهای مبتنی بر شواهدی را که برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی از آن بهره می‌برند، کشف کرده و به توسعه دانش در این حوزه کمک کند. از این رو، پرسش اصلی این گونه مطرح می‌شود: الگوی تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد در صنعت بیمه چگونه است؟

پرسش‌های فرعی پژوهش نیز عبارت‌اند از:

۱. تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد در صنعت بیمه چگونه است؟
۲. مقوله محوری در الگوی تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد در صنعت بیمه چیست؟
۳. شرایط علی برای شکل‌گیری مقوله‌ها در تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد کدام‌اند؟
۴. مقوله محوری کدام راهبرد را تحریک می‌کند؟
۵. شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر راهبرد کدام‌اند؟
۶. کدام شرایط علی در وقوع راهبرد و نتایج آن دخالت دارد؟

شایان ذکر است که این پژوهش بیشتر به دنبال توصیف است نه تجویز.

### پیشینه تجربی پژوهش

سابقه اقدام مبتنی بر شواهد<sup>۲</sup> را به زمان انقلاب فرانسه و حتی قرن‌ها پیش از آن، به پزشکی چین باستان نسبت می‌دهند؛ اما این مفهوم و واژه‌شناسی، نخستین بار در سال ۱۹۹۲ میلادی، توسط پزشکی کانادایی به نام گوردن هنری گایات<sup>۳</sup> و همکارانش در رشته همه‌گیرشناسی و آمار زیستی در دانشگاه مک‌مستر کانادا مطرح شد. با این حال، رویکرد

مبتنی بر شواهد پشت مرزهای حرفه پزشکی متوقف نشد و به تدریج از رشته پزشکی به حوزه‌های دیگر علوم راه یافت. ابتدا حوزه‌های نزدیک به پزشکی مانند پرستاری و مراقبت‌های بهداشتی پذیرای این رویکرد بودند و سپس در رشته‌های دیگری مثل مدیریت، روان‌شناسی، علوم تربیتی، کتابداری، آموزش و پرورش و پلیس، بدان توجه شد. مدیریت مبتنی بر شواهد هم‌اکنون رویکرد مورد استفاده سازمان‌های پیشرویی مانند گوگل، تسکو<sup>۱</sup>، کپیتال وان<sup>۲</sup>، هرا اینترتینمنت<sup>۳</sup> است (مار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). دلیل مهمی که استفاده از این رویکرد را در مدیریت ضروری می‌سازد، به موضوع تصمیم‌گیری برمی‌گردد. رینز و بارتونک<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) به بررسی توسعه‌های اخیر مدیریت مبتنی بر شواهد پرداختند و بر تلاش‌های انجام شده برای پل زدن بر شکاف دیرینه بین پژوهش و اقدام، یافته‌های متناقض در پژوهش‌ها و ظهور پزشکی مبتنی بر شواهد، مروری نظام‌مند انجام دادند. در این مرور نظام‌مند ادبیات موضوعی، چهار دسته مقاله شناسایی شده است: مقاله‌هایی که حامی رویکرد مبتنی بر شواهد هستند؛ مقاله‌هایی که به چشم‌اندازهای فراروی این رویکرد پرداخته‌اند؛ مقاله‌های مروری مرتبط با تدریس این رویکرد و مقاله‌های انتقادی. در ادامه به بررسی تعدادی از پژوهش‌هایی که در این حوزه انجام شده است، پرداخته می‌شود.

روسو در مقاله‌ای با عنوان «اخذ تصمیم‌های سازمانی مبتنی بر شواهد در دنیایی بدون قطعیت» که در سال ۲۰۱۸ در پایگاه ساینس دایرکت منتشر شد، شیوه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را برای افزایش کیفیت تصمیم‌های سازمانی بررسی کرد. یافته‌های وی نشان داد که شواهد علمی، کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی را افزایش می‌دهند و سازمان‌ها می‌توانند با از بین بردن سوگیری مغرضانه و فرایندهای تصمیم‌گیری مناسب، به‌طور موفقیت‌آمیزی تصمیم‌گیری کنند. بارندز و همکارانش<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان «نگرش‌های مدیریتی و موانع درک شده در رابطه با عملکرد مبتنی بر شواهد: یک نظرسنجی بین‌المللی»، به بررسی موانع تحقق عملکرد مبتنی بر شواهد مدیران پرداختند. بر اساس نتایج این پژوهش، موانعی که موجب می‌شود مدیران از یافته‌های پژوهش در تصمیم‌گیری‌ها و اقدام‌های خود استفاده نکنند، عبارت‌اند از: ۱. آنها برای خواندن متون وقت ندارند؛ ۲. بر اساس نگرش آنها، فهم مدیران از پژوهش‌های علمی در این زمینه محدود است؛ ۳. آنها معتقدند که مقاله‌های علمی خواندنی نیستند.

استیسی<sup>۷</sup> در سال ۲۰۱۱ در بخشی از کتاب خود با عنوان مدیریت راهبردی و پویایی‌های سازمان: چالش پیچیدگی، در خصوص مدیریت مبتنی بر شواهد و علم اجرا چنین نوشت: طی چند سال گذشته، برخی پژوهشگران سازمانی برای بهبود در مدیریت سازمان‌ها از طریق تطبیق با چیزی که به‌عنوان مدیریت مبتنی بر شواهد نامیده می‌شود، فراخوانده شده‌اند (روسو، ۲۰۰۶؛ روسو و مک‌کارتی، ۲۰۰۷؛ ففر و ساتن، ۲۰۰۶). مدیریت مبتنی بر شواهد، ترجمه اصول نشئت‌گرفته از پژوهش در اقدام‌های مدیریتی تعریف می‌شود. این اصول در صورتی معتبر و پذیرفتنی هستند که در پس آنها یافته‌های شفاف پژوهش وجود داشته باشد. اقدام‌ها و کارهایی که از این اصول نشئت می‌گیرد، بایستی با مقتضیات محیطی تناسب داشته باشد که در آنجا از این اصول برای حل مسائل سازمانی استفاده می‌شود. شاهد به‌معنای دانش

1. Tesco

3. Harrah's Entertainment

5. Rynes, &amp; Bartunek

7. Stacey

2. Capital One

4. Marr

6. Barends and et al

تعمیم‌پذیر در روابط بین علت و معلول است که از آزمایش کنترل شده و مشاهده و اتصال و اندازه‌گیری متغیرهای تصادفی مشتق شده باشد. این پژوهشگران ادعا می‌کنند که چنین رویکردی، به مدیریت دستیابی پایدارتر به اهداف سازمانی را نوید می‌دهد؛ زیرا که بر پایه دانش تجربی استوار است. مک‌براید<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۵ پژوهشی با عنوان «بررسی نقش تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در سازمان‌ها: یک مطالعه پدیدارشناسانه» انجام داد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، هنگامی که مدیران با تصمیم‌گیری در خصوص موضوعات مربوط به کسب‌وکار روبه‌رو می‌شوند، از طریق محک‌زنی و مقایسه سازمان خود با سایر سازمان‌های مشابه، مشاوره با گروه‌های تخصصی، بررسی تأثیر تصمیم (مورد بحث) بر مشتری و اجرای فرایند شش سیگما، به جست‌وجوی اطلاعات لازم می‌پردازند و از طریق مقایسه نتایج کسب‌وکار با بهترین عملکردها در صنعت، به محک‌زنی اقدام می‌کنند. نتایج این پژوهش نشان داد که نوع تصمیمی که گرفته می‌شود، در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند. کوهن<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد در بیمارستان‌های دولتی اوتاریو» دریافت که شواهد، نقش پررنگی در تصمیم‌گیری راهبردی دارند و در واقع تصمیم‌های راهبردی با فرایندهایی پشتیبانی می‌شوند که به استفاده از شواهد نیاز دارند.

پژوهش‌های معرفی شده، فقط به کاربرد تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد به‌عنوان ابزاری برای جبران سوگیری‌های تصمیم‌گیری، موانع موجود در رابطه با عملکرد مبتنی بر شواهد و شناسایی انواع شواهد در تصمیم‌گیری‌ها پرداخته‌اند و در خصوص تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد مدل خاصی ارائه نکرده‌اند. یافته‌های بابا و حاکم‌زاده<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «مدیریت مبتنی بر شواهد، تئوری، مدل، تست و الگو»، بر اهمیت شواهد پژوهش‌ها در کنار شواهد تجربی برای اخذ تصمیم‌های مدیریتی معتبر و حرفه‌ای تأکید کرده و ادعا می‌کند که قوت شواهد، تابعی از ارتباط آن با تناسب متدولوژیکی، ارتباط با بافت تصمیم، شفافیت یافته‌ها، تکرارپذیری شواهد و درجه اجماع در جامعه تصمیم است. از پژوهش‌های نام برده، دستاوردی در خصوص ارائه مدل مشخص در حوزه تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد در صنعت بیمه مشاهده نشد. بنابراین خلأ مشهود در ادبیات موضوعی این حوزه، نبود مدل مشخص تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد است.

## پیشینه نظری پژوهش

### خلق راهبرد ذیل گفتمان

تا امروز دیدگاه‌های مختلفی در عرصه مطالعات حوزه راهبرد و مدیریت راهبردی بیان شده‌اند که آنها را در سه پارادایم محتوا<sup>۴</sup>، فرایند<sup>۵</sup> و عمل<sup>۶</sup> دسته‌بندی می‌کنند (جانسون، ترنر و ایواتا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). جدول ۱ خلاصه‌ای از ویژگی‌های هر یک از این پارادایم‌ها را نشان می‌دهد. در این پارادایم، راهبرد یعنی «راهبرد به منزله عمل»<sup>۸</sup>، هم‌سو با نظریه‌های جدید سازمان

1. McBride

3. Baba, & Hakemzade

5. Process

7. Johnson, Turner, & Iwata

2. Kohn

4. Content

6. Practice

8. Strategy-as-practice



و اجتماع (اورلیکووسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ براون و دوگوید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ بوردیو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰ و گیدنز<sup>۴</sup>، ۱۹۸۴) بر افراد اجتماعی تأکید دارد و مفهوم انتزاعی سازمان کنار گذاشته شده است. به علاوه پژوهش های این حوزه، به جای اینکه راهبرد و فرایندهای کلان شکل دهنده آن را هدف قرار دهند، به واژه ها، گفت و گوها و فعالیت های خرد می پردازند. علاوه بر این، پارادایم یادشده هم نوا با نظریه یا پارادایم پیچیدگی (استیسی، ۲۰۱۱) است. نگاه پسامدرنیزم نیز به دنبال تئوریزه کردن «عمل» است (هچ، ۱۳۸۵: ۹۰). در مجموع، دانش جدید در عرصه مدیریت راهبردی و سازمان و نیز پارادایم پسامدرنیزم، بر زبان و کاربرد آن در خلق معانی و ایجاد تعامل، تأکید زیادی دارند. عقیده بر آن است که زبان، گفت و گو و تعاملات مبتنی بر آنها، ابزارهای اساسی خلق معنا، درک و شناخت هستند. در واقع این باور وجود دارد که راهبرد درون تعاملات خرد یا موضعی<sup>۵</sup> شکل می گیرد که در قالب گفت و گو صورت می پذیرد. در ضمن، در دیدگاه پسامدرن این اعتقاد وجود دارد که انسان ها زاینده و محصور گفتمان ها هستند (رحمان سرشت، ۱۳۹۳: ۲۳۳). از این رو صاحب نظران (جانسون و همکاران، ۲۰۰۳) نتیجه می گیرند که تحلیل گفتمان، جریانی محوری در مطالعات جدید حوزه راهبرد است. از طریق کشف راهبرد می توان به وضعیت فعلی باورها، تصمیم ها و رفتارهای سازمانی پی برد. گفتمان، قلمرو دانش در حوزه های خاص را مشخص و گفتار، نوشتار، عمل و تفکر معنادار در آن حوزه را تعریف می کند (فوکو<sup>۶</sup>، ۱۹۸۱). از آنجا که در گفتمان کاوی، بر موضوع مدنظر، پژوهشی عمیق صورت می گیرد، به واسطه آن می توان مشخص کرد که چه پیش فرض های بدیهی پنداشته ای، تصمیم ها، کنش های متقابل و زبان را هدایت و حمایت می کنند. کشف الگوهای نهفته در رفتارها و تصمیم های فعلی، اثربخشی مسیر آینده را تسهیل می کند. گالیاردی<sup>۷</sup> (۱۹۸۶) بیان می کند که برای تغییر اثربخش سازمان، باید به دنبال شناخت عمیق تر پیش فرض ها و ارزش های حاکم بر رفتارها بود. در تاریخ مدیریت راهبردی، گفتمان های مختلفی بر این عرصه حاکم بوده اند. هر گفتمان، رویکردی متفاوت به راهبرد داشته است، رویکردهایی که کاملاً عقلایی بوده اند، رویکردهایی که عقلانیت محدود را پذیرفته اند، رویکردهایی که بر وجود عقلانیت تردید کرده اند، رویکردهایی که واقعیت راهبرد را ساخته و پرداخته تعاملات اجتماعی و زبان دانسته اند و مانند آن.

### جدول ۱. تکامل مطالعات در حوزه استراتژی

دیدگاه تحلیلی	محتوا	فرایند	عمل (+ پیچیدگی + پسامدرنیزم)
واحد تحلیل	سازمان	سازمان	افراد
کانون توجه	استراتژی ها	فرایندها	فعالیت ها
معیار سنجش نتایج	مزیت رقابتی	عملکرد و سود	اثربخشی
چارچوب پژوهش	بازار	قدرت / فرهنگ	واژه ها / اقدام ها
نویسندگان کلیدی	انسوف (۱۹۶۵)	میتزبرگ (۱۹۸۷ و ۱۹۹۴)	ویتینگتون (۲۰۰۳)
	پورتر (۱۹۸۵)	همل و پراهالد (۱۹۸۹)	براون و دوگوید (۲۰۰۱)
		کوبین (۱۹۷۸)	استیسی (۲۰۰۷)

برگرفته از جانسون و همکاران (۲۰۰۳)

1. Orlikowski  
3. Bourdieu  
5. Local  
7. Gagliardi

2. Brown, & Duguid  
4. Giddens  
6. Foucault

## تصمیم‌گیری استراتژیک

تقریباً سی سال پیش، مینتزبرگ و همکارانش ادعا کردند که «سطوح بالای سازمان، به روش‌های بهتر تصمیم‌گیری احتیاج بیشتری دارند». توجه بیش از حد دانشمندان مدیریت به تصمیم‌های عملیاتی، ممکن است باعث شود که سازمان اقدام‌های نامناسب را به شکل بسیار کارا دنبال کند. در واقع، سازمان‌ها با درک پایینی از موقعیت تصمیم‌گیری و راه‌حل‌های ممکن مواجه‌اند، ایده مبهمی از راه حل مؤثر دارند و در نحوه توسعه و ارزیابی آن نیز اطلاعات چندانی ندارند. تصمیم‌گیری راهبردی، تصمیم‌گیری در شرایط ابهام است. به این مفهوم که هیچ عاملی را نمی‌توان به‌سادگی و با صداقت مشخص کرد. جینگز و واتام تصمیم‌گیری راهبردی را این گونه تعریف کرده‌اند: تصمیم‌های راهبردی، تصمیم‌های بلندمدتی هستند، از این رو، محیط فعالیت کاملاً پیش‌بینی‌پذیر نیست و تصمیم‌های راهبردی را با عدم قطعیت نسبت به آینده مواجه می‌کند (آقاجانی، کلاسنگیانی و حسین‌زاده اطاقسرا، ۱۳۸۷). بر خلاف انواع تصمیم‌های رایج، تصمیم‌های راهبردی در مدت زمان طولانی‌تر و بر اساس جزئیات اخذ می‌شوند (نگولس، ۲۰۱۴). برگرداندن آنها سخت و هزینه‌بر است و نتایج آنها تا حد زیادی مشروط به رفتار سایر افراد و سازمان‌هاست. به‌علاوه، این تصمیم‌ها اغلب رابطه بین سازمان و مشتریان و رقبای آن را تغییر می‌دهند (بولدینگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴) و در انسجام فعالیت‌های متنوع شرکت و تخصیص منابع نقش کلیدی دارند (لافمن و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). تصمیم‌های راهبردی با ریسک زیادی همراه‌اند و تعریف یا بازتعریف کارها و نتایج سازمانی را باعث می‌شوند (کری<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱ و البانا و چایلد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). نظر به اینکه تصمیم‌های راهبردی اثر زیادی بر مؤسسه می‌گذارند و مقادیر متعددی از منابع سازمان را شامل می‌شوند، تنها مدیران عالی در سلسله‌مراتب سازمانی می‌توانند به اتخاذ آنها مبادرت کنند (پیرس و رایبسون<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸). البانا (۲۰۰۷) معتقد است که فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، بر مجموعه فعالیت‌هایی اشاره دارد که از طریق آن، مسائل راهبردی شناسایی، تفسیر و پرداخته و حل می‌شوند. بر اساس نظر هریسون<sup>۶</sup> (۱۹۹۶)، تصمیم‌های راهبردی شیوه و سرعت تصمیم‌گیری مدیریتی را برای هر فرد یا واحد در سراسر سازمان تنظیم می‌کنند. چنانچه تصمیم‌گیری در رأس سازمان اثربخش نباشد، سایر تصمیم‌هایی که در سطوح پایین‌تر سازمان گرفته می‌شود نیز، اثربخش نخواهد بود.

دیدگاه‌های مختلفی در خصوص تصمیم‌گیری راهبردی و نتایج آن در ادبیات مدیریت وجود دارد. از بین همه اینها سه دیدگاه رایج‌تر است که عبارت‌اند از:

۱. دیدگاه هنجاری - عقلایی: بر اساس این دیدگاه، تصمیم‌گیرندگان ضمن بررسی محیط خارجی سازمان و شرایط داخلی آن، با استفاده از سلسله شاخص‌های هدفمندی که از این تحلیل‌ها مشتق شده است، در رابطه با راهبرد تصمیم‌گیری می‌کنند.
۲. دیدگاه کنترل خارجی: طبق این دیدگاه، تصمیم‌های راهبردی تا حد زیادی به‌وسیله محیط خارجی محدود می‌شوند. در این دیدگاه که نوعی دیدگاه جبری است، مدیر نقش مهمی در تصمیم‌گیری ندارد و نقش وی نمادین است.

1. Boulding and et al.  
3. Cary  
5. Pearce, Robinson

2. Luffman, Lea, Sandrson, & Kenny  
4. Elbanna, & Child  
6. Harrison

۳. دیدگاه انتخاب راهبردی: بر تأثیر بالقوه‌ای که مدیران می‌توانند بر تصمیم‌های راهبردی داشته باشند، تأکید می‌کند. این دیدگاه بیان می‌کند که این افراد هستند که تصمیم‌ها را اخذ می‌کنند، نه سازمان‌ها و اینکه فرایند درک و ارزیابی افراد در گذشته، بر تصمیم‌ها تأثیر زیادی خواهد داشت. این فرایندها با موضوع‌هایی از قبیل نیازها، تجربه‌ها، انتظارات و توقع‌ها مرتبط می‌شوند.

سایر دیدگاه‌ها در تصمیم‌گیری راهبردی عبارت‌اند از: دیدگاه سیاسی در تصمیم‌گیری راهبردی و دیدگاهی که تصمیم‌گیری راهبردی را فرایندی اجتماعی - گفتگویی<sup>۱</sup> تلقی می‌کند. دیدگاه اخیر در ذیل دیدگاه تفسیری قرار می‌گیرد. بر طبق این دیدگاه، تصمیم‌های راهبردی چارچوب‌های ذهنی هستند که به‌صورت اجتماعی تولید و بازتولید می‌شوند و از طریق آن، مدیران ملاحظات راهبردی را حس می‌کنند و می‌توانند بر آن اساس دست به اقدام بزنند. این مفهوم با نظر لاروچ<sup>۲</sup> که تصمیم‌ها را بازنمایی‌های اجتماعی<sup>۳</sup> می‌نامد و دیدگاه ویک<sup>۴</sup> که تصمیم‌گیری راهبردی را فرایند حس‌گری پس‌نگرانه<sup>۵</sup> می‌داند و با تصور ادن<sup>۶</sup> از راهبرد که آن را فرایندی اجتماعی می‌پندارد، هم‌خوانی دارد. بنابراین، تصمیم‌گیری راهبردی، یک ساختار شهودی فراهم می‌کند که در آن تغییر استراتژیک در سازمان‌ها به‌وقوع می‌پیوندد. بر طبق این دیدگاه، واقعیت راهبرد و تغییر به‌طور اجتماعی در قالب تصمیم‌های راهبردی شکل می‌گیرند (موتی بلر و فرانکو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

### تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد

نگرانی مشترکی بین صاحب‌نظران مدیریت وجود دارد که پژوهش‌های این حوزه، نتوانسته‌اند بر کنش‌ها و اقدام‌های مدیریتی به‌طور مؤثر تأثیرگذار باشند. منشأ این نگرانی آن است که استدلال‌های تصمیم‌گیری در سازمان بر تجربه و شهود شخصی مدیر یا نظرسنجی شورای مدیریت سازمانی، تضمین‌کننده تحقق اهداف سازمان نخواهد بود. مدیریت مبتنی بر شواهد به‌عنوان راه‌حل این مشکل، عبارت است از ترکیب بهترین شواهد حاصل از نظریه‌ها و دستاوردهای پژوهشی حوزه مدیریت، به‌منظور اتخاذ بهترین تصمیم‌ها در حوزه سازمانی. مدیریت مبتنی بر شواهد به‌معنای یکپارچه‌سازی بهترین اصول علمی در اقدام‌های روزمره سازمانی است (چهرمی، ۱۳۹۶). با این استدلال که بسیاری از تصمیم‌گیری‌های سازمانی بر داده‌های نامرتب، تجربه‌های شخصی مدیران، ایده‌های نآزموده اما مد شده مدیریت و الگوبرداری بی‌دقت از تجربه‌های موفق استوار است، مدیریت مبتنی بر شواهد، مبلغ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد بر گرفته از پژوهش‌های علوم اجتماعی و سازمانی است (ففر و ساتن، ۲۰۰۶).

بر طبق استاندارد ایزو ۹۰۰۱، تصمیم‌گیری اغلب با چالش و درجه زیادی از بی‌اطمینانی همراه است. بنابراین، این استاندارد به‌منظور افزایش اعتماد در تصمیم‌گیری و تضمین خلق نتایج مطلوب و دلخواه، تجزیه و تحلیل حقایق، شواهد و داده‌ها را در فرایند تصمیم‌گیری توصیه می‌کند. کمیته ایزو که استانداردهای مدیریت کیفیت را تدوین می‌کند «تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد» را به‌عنوان اصل ششم مدیریت کیفیت مطرح کرده و این واقعیت را برجسته می‌کند که

1. Socio-discursive

3. Social representations

5. Retrospective sense making process

7. Montibeller, & Franco

2. Laroche

4. Weick

6. Eden

تصمیم‌های اثربخش، بر پایه تحلیل و ارزیابی داده‌ها و اطلاعات واقعی استوارند. هدف اصلی تصمیم‌گیری، بر شواهد دستیابی به تصمیم‌های اثربخش بر پایه تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات مبتنی است (بلان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). طرفداران تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، ادعا می‌کنند که پزشکان باید متغیر زمینه، ذی‌نفعان و حتی اخلاق را در فرایند تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ کنند (ترنک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در پژوهشی که روسو (۲۰۱۲) انجام داده است، تئوری تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، فرایند اقدام آگاهانه مبتنی بر شواهد تعریف شده است. این اقدام از به‌کارگیری دانش علمی در فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌گیرد (فرانسیس اسمیت، رایبسون و رز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد به‌صورت اثربخش، شامل اقدام‌های تصمیم‌گیری است که مستلزم مرور نظام‌مند پژوهش‌های سازمانی است (گریما، مارکو و تورت ماتورل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). مرور نظام‌مند متون، یعنی اقدام هماهنگ برای شناسایی نظام‌مند کلیه پژوهش‌های اولیه در دسترس، ارزیابی نقادانه این پژوهش‌ها و تفسیر داده‌های مطالعات با کیفیت مطلوب و در بعضی موارد، تجزیه و تحلیل کمی آنها با روشی استاندارد و نظام‌مند که برای پاسخ‌گویی به یک سؤال (موضوع تصمیم) انجام می‌شود. پژوهشی که بازبینی می‌شود، از ادبیات رایج مرتبط با روش‌های تصمیم‌گیری گردآوری می‌شود. یکی از نکات این فرایند، گنجانیدن نظرها و روش‌شناسی‌هایی است که اثربخشی آنها به لحاظ علمی ثابت شده است (گریما و همکاران، ۲۰۱۱).

تعاریف متفاوت و گوناگونی از تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد ارائه شده است. ماکسیم و همکارانش معتقدند که تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، می‌تواند به‌عنوان یکی از ابزارهای اثربخش به‌منظور توجیه منطقی چرایی انتخاب یک رویکرد خاص یا یک برنامه استفاده شود. تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد چارچوبی است که برنامه‌ریزی استراتژیک را با تحلیل هزینه اقتصادی و اجتماعی در یک مدل شفاف کنار هم قرار می‌دهد. تصمیم‌گیری خوب نیازمند آن است که تا جای ممکن با شواهد، پژوهش‌ها و اطلاعات معتبر، مطلع شده باشد. به این رویکرد، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد می‌گویند (ماکسیم و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).

با یرون (۲۰۱۶) تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را استفاده از اطلاعات فعلی برای اخذ تصمیم‌هایی که دارای پشتوانه تجربی هستند، تعریف می‌کند. تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، به عملکرد مدیریت اشاره دارد که در آن اخلاق، تخصص حرفه‌ای، تحلیل داده‌ها و اصول نشست‌گرفته از پژوهش‌های رسمی هر یک لحاظ می‌شود (گمبل و جلی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). از دیدگاه ازتر و توماس<sup>۷</sup> (۲۰۱۴)، به‌کارگیری اصل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، فواید زیر را به دنبال خواهد داشت:

۱. درک چگونگی گرفته‌شدن تصمیم‌ها (تصمیم‌های آگاهانه)؛
۲. افزایش توانایی در جهت نشان دادن اثربخشی تصمیم‌های گذشته با نگاه به داده‌های واقعی ثبت شده؛
۳. توانایی بهتر برای بازبینی عقیده‌ها و نظرها و به چالش کشیدن و تغییر آنها و نیز تصمیم‌ها.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر درصدد است که از بین نظرها و گفتمان‌های خبرگان صنعت بیمه، به کشف الگوی تصمیم‌گیری راهبردی

1. Blanc  
3. Francis-Smythe, Robinson, & Ross  
5. Maxim, Garis, Plecas, & Davies  
7. Eszter and Tamás

2. Trank  
4. Grima, Marco, & Tort-Martorell  
6. Gamble, & Jelly

مبتنی بر شواهد پردازد، از این رو در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. در این پژوهش، به دلیل اتخاذ رویکرد جامع و چندجانبه به تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد و سعی در شناخت چگونگی اجرای این پدیده در بستر واقعی، پیروی از رویکرد کیفی اجتناب‌ناپذیر بود. این پژوهش با اتکا به تجربه‌ها، ادراک‌ها و نگرش‌های افراد، مدلی را برای درک جامع و عمیق از تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد در بستر واقعی آن ارائه می‌دهد. بنابراین، این پژوهش از نظر هدف کاربردی است.

برای گردآوری داده‌ها، از مطالعات کتابخانه‌ای و ابزار مصاحبه استفاده شد. آغاز مصاحبه‌ها با طرح پرسش‌هایی در رابطه با «شرایط علی مؤثر بر تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد» بود (مصاحبه باز) و باقی پرسش‌ها، بر اساس نظر مصاحبه‌شونده طرح می‌شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و برای استخراج نکات کلیدی، چندین بار بررسی شدند. جامعه آماری پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن، شامل مدیران ارشد شرکت‌های بیمه بود. این افراد ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، از طریق معیارهایی انتخاب شدند که پژوهشگر به‌عنوان عوامل شناخت خبره در نظر گرفته بود (معیارهای از قبیل سابقه فعالیت در صنعت بیمه، سابقه فعالیت در سمت مدیرعامل یا اعضای هیئت مدیره شرکت‌های بیمه‌ای، میزان تسلط به مبانی علمی مدیریت و تصمیم‌گیری راهبردی و مواردی از این دست). ابتدا ۸ خبره شناسایی شد و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، تلاش شد که تعداد افراد مصاحبه‌شونده افزایش یابد. این نمونه‌گیری تا زمانی که پژوهشگر به کفایت داده مدنظر دست یابد، ادامه یافت. با توجه به آنچه گفته شد، ۲۰ مصاحبه عمیق در این زمینه به عمل آمد، بنابراین به‌منظور گردآوری داده‌ها، روش مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. از مصاحبه ۱۵ به بعد، داده‌ها کاملاً تکراری بود و پژوهشگر به اشباع نظری رسید؛ اما برای اطمینان، مصاحبه‌ها تا نفر بیستم ادامه یافت.

### یافته‌های پژوهش

فرایند عملی تحلیل داده‌های کیفی شامل چهار مرحله است: ۱. آماده‌سازی داده؛ ۲. آشناسدن؛ ۳. کدگذاری و ۴. حصول معانی و مفاهیم (رضوانی و اصلاحی، ۱۳۹۵). برای بررسی اکتشافی نظر خبرگان، در کدگذاری باز، اجزای مشترک مربوط به تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد، مفاهیم کلیدی، گزاره‌های مدیران و خبرگان مشخص شدند و در کدگذاری محوری، عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده تعلق گرفت. پس از اینکه مصاحبه حضوری عمیق با ۲۰ نفر از خبرگان، مدیران و کارشناسان صنعت بیمه انجام شد، اشباع داده صورت گرفت و فرایند مصاحبه‌ها متوقف شد و در نهایت داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با توجه به شاخص‌های مطرح شده در مبانی نظری و تئوری داده‌بنیاد، به‌صورت عوامل گروه‌بندی شده، جمع‌آوری شدند. گزاره‌های کلامی افراد مصاحبه‌شونده پس از بررسی و تجزیه و تحلیل، در نهایت به‌صورت ۲۶ مؤلفه اصلی همگون در قالب کدگذاری باز و بر اساس ارتباطات احصایی در عملیات میدانی بین مقوله‌ها و گزاره‌ها دسته‌بندی شد. سپس در نتیجه تطبیق محتوایی مضامین (تم‌های)، مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب رویکرد تئوری داده‌بنیاد ساختارمند ترسیم شد.

### شکل‌دهی به طبقه‌های اصلی

پس از تعیین مقوله‌ها، مرحله ساخت طبقه‌های اصلی نظریه است که در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

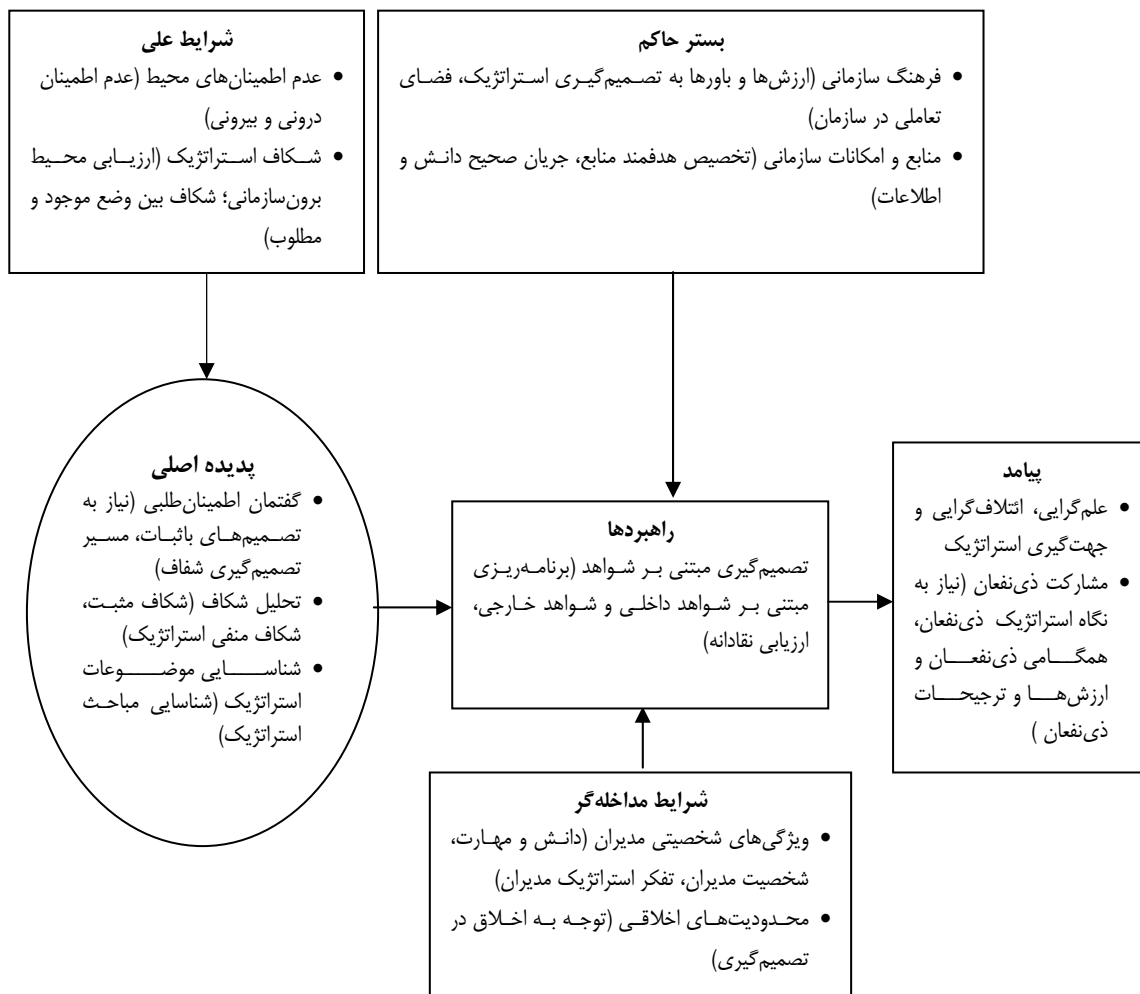
جدول ۲. مقوله‌های خرد و کلان

کد مقوله	مقوله‌های کلی	کد مقوله	مقوله‌های خرد
C۱	عدم اطمینان‌های محیطی	B۱	عدم اطمینان درونی
		B۲	عدم اطمینان بیرونی
C۲	ویژگی‌های شخصی مدیران	B۳	ویژگی‌های شخصیتی مدیران
		B۴	دانش و مهارت مدیران
		B۵	تفکر استراتژیک
C۳	گفتمان اطمینان‌طلبی	B۶	نیاز به تصمیم‌های باثبات
		B۷	مسیر تصمیم‌گیری شفاف
C۴	شکاف استراتژیک	B۸	ارزیابی محیط برون سازمانی
		B۹	شکاف بین وضع موجود و مطلوب
C۵	فرهنگ سازمانی	B۱۰	ارزش‌ها و باورها به تصمیم‌گیری راهبردی
		B۱۱	فضای تعاملی در سازمان
C۷	محدودیت اخلاقی در تصمیم‌گیری	B۱۲	توجه به اخلاق در تصمیم‌گیری
C۸	توجه به موضوعات استراتژیک	B۱۳	شناسایی مباحث استراتژیک
C۹	تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد	B۱۴	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد داخلی
		B۱۵	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد خارجی
		B۱۶	ارزیابی نقادانه
C۱۰	تحلیل شکاف	B۱۷	شکاف مثبت
		B۱۸	شکاف منفی
C۱۱	مشارکت ذی‌نفعان	B۱۹	نیاز به نگاه استراتژیک ذی‌نفعان
		B۲۰	شناسایی ترجیحات و ارزش‌های ذی‌نفعان
		B۲۱	همگامی ذی‌نفعان
C۱۲	منابع و امکانات سازمانی	B۲۲	تخصیص هدفمند منابع
		B۲۳	جریان صحیح اطلاعات و دانش
C۱۳	علم‌گرایی	B۲۴	علم‌گرایی
C۱۴	ائتلاف‌گرایی	B۲۵	ائتلاف‌گرایی
C۱۵	جهت‌گیری استراتژیک	B۲۶	جهت‌گیری استراتژیک

هنگامی که یک مقوله مشخص شد، تحلیلگر قادر است که مقوله را بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد خاص آن تبیین کند. با تعریف ویژگی‌های خاص هر مقوله، می‌توان آن را مشخص کرد. وظیفه ویژگی‌ها، در تئوری‌سازی داده‌بنیاد، ارائه جزئیات بیشتر درباره هر مقوله است.

## کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار (عمل)، بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پردازی کمک می‌کند که فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری، بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد (شکل ۱).

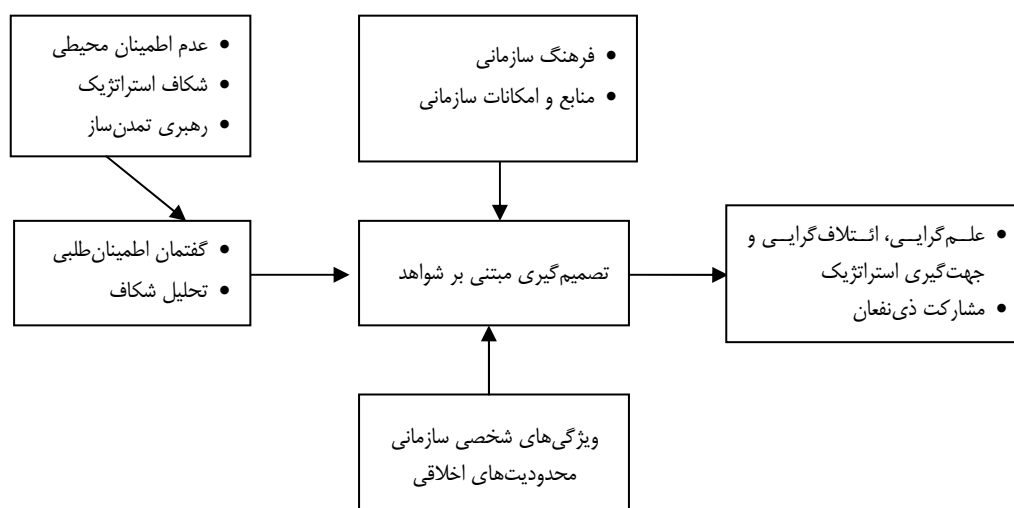


شکل ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل

## مرحله نظریه‌پردازی

همان‌گونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله قبلی) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به سایر طبقه‌ها ربط می‌دهد و آن روابط را در

چارچوب یک روایت ارائه می‌کند و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، یا چارچوب مدل پارادایم را به صورت روایت عرضه می‌کند یا مدل پارادایم را به هم می‌ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می‌دهد (شکل ۲).



شکل ۲. مدل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد

## روایی و پایایی داده‌ها

پایایی، سازگاری یافته‌های پژوهش است. پایایی در مصاحبه، در مراحل اولیه چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مطرح می‌شود. در رابطه با پایایی مصاحبه‌شونده به چگونگی هدایت سؤال‌ها اشاره می‌شود. در پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌برداری‌های انجام شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه شود. طی طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز، توجه به درصد‌های گزارش شده توسط دو فرد کدگذار روشی برای تعیین پایایی تحلیل است (بوون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)

**الف) محاسبه پایایی بین کدگذاران:** برای محاسبه پایایی بین کدگذاران<sup>۱</sup>، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه برای نمونه انتخاب شده و هر یک از آنها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دوباره کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای نامشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاران‌های انجام گرفته توسط پژوهشگر در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است (کوال<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶).

$$\text{رابطه ۱)} \quad ۱۰۰\% \times \frac{\text{تعداد توافق‌ها} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بین کدگذاران}$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۳ آورده شده است.



جدول ۳. محاسبه پایایی بین کدگذاران

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	پایایی بین کدگذاران
۱	P۲	۸۶	۳۴	۲۶	٪۷۹
۲	P۶	۷۹	۳۱	۲۲	٪۷۸
	کل	۱۶۵	۶۵	۴۸	٪۷۸

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که پژوهشگر و همکار وی به ثبت رسانده‌اند، برابر ۱۶۵، تعداد کل توافقی‌های بین کدها ۶۵ و تعداد کل عدم توافقی‌ها در این دو زمان برابر ۴۸ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از رابطه ۱، برابر ۷۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود (خواستار، ۱۳۸۸).

### اعتبار (روایی) مصاحبه

سه معیار موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد (خواستار، ۱۳۸۸). برای دستیابی به هر یک از معیارهای یاد شده، اقدام‌های زیر صورت پذیرفت:

۱. اعتبار: پژوهشگر با صرف زمان کافی، تأیید فرایند پژوهش زیر نظر هشت متخصص، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه به‌منظور کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، مطرح کردن پرسش‌های عینی و قابل اندازه‌گیری مانند نگارش یادداشت دامنه و یادآور در طول پژوهش، به‌خصوص در فرم‌های اکسل، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را تا حد قابل قبولی افزایش داده است.
۲. انتقال‌پذیری: برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش با سه متخصص در زمینه سازمان که در پژوهش مشارکت نداشتند، در خصوص یافته‌های پژوهش مشورت شد.
۳. در همه مراحل کار و به‌منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شد و در نتیجه، اعتبار (روایی) پرسش‌های مصاحبه‌ها به تأیید رسید.

### بحث و نتیجه‌گیری

شیوه‌های اتخاذ تصمیم در سازمان‌ها می‌تواند به انسان‌ها کمک کند تا در کنار آمدن با پیچیدگی و عدم قطعیت تأثیرگذارتر شوند. با استفاده مرتب از شش شیوه از بین بردن سوگیری، کیفیت تصمیم‌های سازمانی بهبود می‌یابد و با گسترش میزان فرایندهای تصمیم در سازمان‌ها، می‌توان از دانش و چابکی خود در دنیایی از عدم قطعیت بهره برد. امیدوارم خوانندگان این مقاله به‌طور دائم درباره نحوه تصمیم‌گیری در سازمان‌هایشان برای خود پرسش‌های مهم و معینی را مطرح کنند. آیا در ابتدای فرایند تصمیم‌گیری، وقت کافی برای درک مسائل صرف می‌کنیم؟ آیا شکل‌های شواهد باکیفیت خود را متنوع می‌سازیم؟ آیا جایگزین‌های کافی تولید می‌کنیم؟ آیا ذی‌نفعان را به‌شکل مؤثر دخیل و لحاظ می‌کنیم؟ چگونه می‌توانیم از آزمایش‌ها و تصمیم‌های قبلی خود بیاموزیم؟ چه وقت شواهد خوبی از تصمیمی که مؤثر است در دست داریم؟ آیا به اندازه کافی استانداردسازی می‌کنیم؟ پاسخ مؤثر به این پرسش‌ها، ظرفیتی را برای اتخاذ

تصمیم‌ها و مدیریت بهتر در دوره‌های عدم قطعیت ایجاد می‌کند. بدون شک، رویکرد تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد برای پاسخ به همین سؤال‌ها مطرح می‌شود.

اگر بخواهیم در این پژوهش، مفهوم تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را جمع‌بندی کنیم، می‌توانیم این طور بیان کنیم که تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، فرایند تشخیص نظام‌مند، ارزشیابی موشکافانه و دقیق و متعاقب آن، اشاعه استفاده از یافته‌های پژوهش برای تأثیرگذاری بر تصمیم‌های مدیریتی است که از طریق تغییر در استانداردهای مدیریت تداوم می‌یابد و در تصمیم‌گیری‌ها، تأثیرهای مثبتی می‌گذارد. به‌منظور به‌کارگیری این رویکرد در عملکرد مدیریت، باید از آموزش مبتنی بر شواهد آغاز کرد. ایجاد تحول در برنامه آموزشی و تغییر در ساختار آن بر اساس تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، باید به‌طور ویژه در کانون توجه قرار گیرد.

در این پژوهش با استفاده از تئوری داده‌بنیاد، ابعاد مدل تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد، بر اساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) شناسایی شد. شرایط علی شامل عدم اطمینان‌های محیطی و شکاف استراتژیک، شناسایی شدند. به بیان دیگر، وجود عدم اطمینان محیطی چه در داخل سازمان (به‌واسطه شفاف‌نبودن اهداف سازمانی، تناسب‌نداشتن تصمیم‌های راهبردی و ارزش‌های سازمانی، ابهام در جهت‌گیری منابع که اغلب به‌دلیل نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان اتفاق می‌افتد) و چه در خارج سازمان و در بازار بیمه (به‌واسطه پیچیدگی‌های بسیار محیطی، شدت رقابت بین شرکت‌های بیمه به‌منظور جذب پرتفوی و افزایش سهم بازار، شفاف‌نبودن اطلاعات بازار بیمه، تغییر نیازهای بیمه‌گذاران و نرخ‌شکنی‌های غیرکارشناسانه از سوی شرکت‌های رقیب و اقدام‌های غیراخلاقی از سوی شرکت‌های بیمه‌ای با هدف جذب پرتفو و افزایش سهم بازار و نیز وجود شکاف استراتژیک)، به شکل‌گیری پدیده اصلی مدل، یعنی گفتمان اطمینان‌طلبی (شامل نیاز به تصمیم‌های با ثبات و مسیر تصمیم‌گیری شفاف)، تحلیل شکاف و شناسایی موضوعات استراتژیک منجر شده که اینجا مقدمه تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد است.

همان گونه که هریسون (۱۹۹۶)، نگولس (۲۰۱۴) و مینتزرگ (۱۹۷۶) بیان کرده‌اند، برای آغاز تصمیم‌گیری راهبردی در سازمان، ابتدا باید از وضعیت موجود و مطلوب سازمان با توجه به محیط بیرونی و داخلی آسیب‌شناسی انجام شود. این موضوع سبب می‌شود که ضمن شناسایی موضوعات استراتژیک در سازمان، نیاز به تصمیم‌گیری شفاف و با ثبات احساس شود. در پاسخ به این نیاز، رفتاری که سازمان از خود نشان می‌دهد، بر طبق مدل به‌دست آمده از تئوری داده‌بنیاد در این پژوهش، تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد خواهد بود که با لحاظ کردن برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر شواهد داخلی و خارجی و ارزیابی نقادانه گزینه‌های تصمیم‌شکل می‌گیرد. در واقع سعی اصلی تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، توجه بیشتر به نیاز سازمان برای ثبات در فرایندهای سازمانی و شفافیت در فرایندهای کاری است که می‌تواند زمینه‌ساز نوعی ثبات در محیط‌های متغیر امروزی باشد. از سوی دیگر، موضوع تحلیل شکاف به بررسی وضعیت فعلی و دستیابی به وضعیت مطلوب اشاره می‌کند که از جمله موضوع‌های مهم در این زمینه است.

برای عوامل زمینه‌ای، فرهنگ سازمانی و منابع و امکانات سازمانی شناسایی شده است. در واقع، ارزش‌ها و باورها در کنار جو سازمانی، از عوامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی رویکردهای مهم در عرصه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد هستند.

گردآوری داده‌ها و اتخاذ تصمیم‌ها بر اساس اطلاعات محیطی به این نیاز دارد که در شرکت‌های بیمه، در رابطه با این موضوع باورهای عمومی وجود داشته باشد. همچنین در خصوص این نوع تصمیم‌گیری، باید زیرساخت‌های مناسبی در زمینه سرعت واکنش به اطلاعات محیطی وجود داشته باشد تا بستر لازم برای تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد فراهم شود. فرهنگ سازمانی و منابع و امکانات سازمان باید آمادگی لازم برای انجام این تصمیم را داشته باشند.

عوامل مداخله‌گر شناسایی شده در این مدل، ویژگی‌های شخصیتی مدیران و همچنین محدودیت‌های اخلاقی در تصمیم‌گیری است. وجود مدیران با دانش و مهارت کافی، از جمله موضوع‌های مهم در عرصه بهبود عملکرد در حوزه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد است. از سوی دیگر، توجه به اخلاق و محدودیت‌هایی که در تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند، از جمله موضوع‌هایی است که در عرصه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد اثر می‌گذارد. این موضوع با نتایج پژوهش‌های مک‌کورمیک و بابا و حاکم‌زاده هم‌خوانی دارد. مک‌کورمیک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در خصوص لحاظ کردن فاکتورهای اخلاقی در زمان تصمیم‌گیری مدیریتی بحث می‌کند و می‌گوید که «ملاحظات اخلاقی باید سرلوحه فرایند تصمیم‌گیری مدیریتی مبتنی بر شواهد باشد». نتایج پژوهش بابا و حاکم‌زاده (۲۰۱۳) نشان داد که ملاحظات اخلاقی متفاوتی در سطح فردی، سازمانی و نهادی وجود دارد که ممکن است بر انتخاب نهایی تأثیرگذار باشد. هادکینسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که در مواردی، نظرهای ذی‌نفعان یا ملاحظات اخلاقی که ممکن است توسط تصمیم‌گیرندگان قضاوت شود، خیلی مهم‌تر از شواهد پژوهش‌های خارجی است، به همین دلیل در تصمیم‌مدنظر بیشتر بر آن تأکید می‌شود.

راهبرد از موضوع‌های دیگری است که در این پژوهش شناسایی شد. راهبرد موضوع تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد بر اساس برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد داخلی، خارجی و ارزیابی نقادانه در خصوص برنامه‌ریزی‌ها و گزینه‌های تصمیم است. این راهبرد مؤید آن است که تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد باید دارای ملاحظات باشد تا بتواند زمینه بهبود تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را فراهم کند. ارزیابی نقادانه شواهد تصمیم، در شرکت‌های بیمه، به‌ویژه در زمان تصمیم‌گیری در خصوص توازن پرتفوی، قبول ریسک‌های بزرگ و انعقاد قراردادهای پرریسکی که ممکن است خسارات ناشی از آن، شرکت بیمه را به سمت ورشکستگی سوق دهد، بسیار ضروری به نظر می‌رسد. هادکینسون (۲۰۱۲) معتقد است که در تمام تصمیم‌گیری‌ها، باید با روشی اندیشمندانه مشخص شود که کدام عناصر به توجه و تأکید بیشتری نیاز دارد. بدون شک پیامد این نوع تصمیم‌گیری، توجه بیشتر به موضوع علم‌گرایی، ائتلاف‌گرایی، مشارکت ذی‌نفعان در سازمان و جهت‌گیری استراتژیک در سازمان را به همراه دارد. تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد گویای این مطلب است که الگوهای تصمیم‌سازی در سازمان همواره باید بر اساس قابلیت اثبات‌پذیری و مشارکت همه گروه‌ها صورت گیرد تا بهترین پیامد را به ارمغان آورد.

یکی از قوت‌های این روش تصمیم‌گیری که آن را از سایر شیوه‌های اخذ تصمیم متمایز می‌کند، ارزیابی نقادانه داده‌های تصمیم است، بدین معنا که هر شاهده‌ی که در فرایند تصمیم‌گیری به‌دست می‌آید، باید به شیوه نقادانه و طی رویکرد رفت و برگشتی، به‌طور دائم ارزیابی شود. همچنین در پس این شیوه تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی‌های دقیق و موشکافانه نهفته است. از آنجا که قبل از گرفتن تصمیم نهایی به اجرای تصمیم توجه بسیاری می‌شود، احتمال بیشتری

وجود دارد که این نوع تصمیم‌گیری در اجرا موفق شود؛ زیرا همه جوانب تصمیم از قبل به صورت دقیق بررسی شده است. شواهدی که از داخل بافت سازمان و از محیط بیرون جمع‌آوری شده و تک‌تک آنها به صورت نقادانه ارزیابی می‌شود، بر قوت و اعتبار تصمیم می‌افزاید.

### محدودیت‌ها و پیشنهادها

در این پژوهش، به واسطه جدید بودن موضوع، پژوهشگر با دغدغه‌های زیادی برای گردآوری ادبیات پژوهش مواجه شد. همچنین محدودیت دیگر پژوهش، ناآشنایی مدیران صنعت بیمه با مفهوم تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد بوده است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر فقط در صنعت بیمه انجام شده است، پیشنهاد می‌شود به منظور توسعه ادبیات تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر شواهد، این پژوهش در سایر صنایع نیز بررسی شود. در ضمن، برای اجرایی‌کردن این شیوه تصمیم‌گیری، باید آموزش آن برای مدیران ارشد و میانی سازمان‌ها در اولویت قرار گیرد. همچنین با توجه به اینکه استفاده از این روش تصمیم‌گیری بهره‌وری را در سازمان افزایش می‌دهد، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه در زمان تصمیم‌گیری در خصوص مسائل مربوط به سرمایه‌گذاری و توازن پرتفوی، از این شیوه تصمیم‌گیری استفاده کنند و به مدیران صنعت بیمه در خصوص این روش آموزش‌های لازم داده شود تا درک درستی از شواهد به دست آورند و بتوانند بررسی نقادانه‌ای روی آنها انجام دهند تا شواهد مرتبط با موضوع تصمیم را شناسایی کنند. بهتر است بیمه مرکزی ج.ا. در زمان اخذ سیاست‌های مرتبط با صنعت بیمه، از این روش تصمیم‌گیری استفاده کند تا تصمیم‌های اخذ شده در زمان اجرا با مشکل‌های کمتری مواجه شوند و نتایج تصمیم‌گیری‌ها به انتظار آنها نزدیک‌تر شود.

### منابع

- آقاجانی، حسنعلی؛ کلاسنگیانی، ابوالحسن؛ حسین زاده اطاقسرا، سیدعلی اکبر (۱۳۸۷). ارائه مدلی جامع از عوامل محیطی مؤثر بر فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک. *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت/استراتژیک*. تهران، گروه ناب، مؤسسه مدیریت و توسعه. قابل دسترس در: [https://www.civilica.com/Paper-ICSM03-ICSM03\\_061.html](https://www.civilica.com/Paper-ICSM03-ICSM03_061.html)
- پژوهش چهارمی، امین (۱۳۹۶). مدیریت مبتنی بر شواهد: پلی بر شکاف علم مدیریت و عمل مدیر. *فصلنامه تخصصی رشد فناوری*، ۱۳ (۵۱)، ۵۲-۶۱.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *فصلنامه علمی پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی*، (۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۳). تئوری‌های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی. جلد اول: (دوران تجددگرایی، مدرنیسم). انتشارات دوران
- رضوانی، مهران؛ اصلاحی، محمد (۱۳۹۵). ارائه مدل کسب‌وکار الکترونیکی صنعت بانکداری کشور با استفاده از روش‌شناسی پژوهش آمیخته. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۶ (۴)، ۱۹-۴۱.
- هچ، مری جو (۱۳۸۵). *تئوری سازمان: مدرن، نمادین، تفسیری و پست مدرن*، ترجمه حسن دانایی‌فر، تهران: نشر افکار.

## References

- Aghajani, H., Klasangiani, A., Hosseinzadeh Atakasra, S.A.A. (2008). Providing a comprehensive model of environmental factors influencing the strategic decision-making process. *Third International Conference on Strategic Management*. Tehran, Lean Group, Institute of Management and Development. Available at: [https://www.civilica.com/Paper-ICSM03-ICSM03\\_061.html](https://www.civilica.com/Paper-ICSM03-ICSM03_061.html). (in Persian)
- Baba, V.V., & Hakemzadeh, F. (2012). Toward a theory of evidence based decision making. *Management Decision*, 50(5), 832 – 867.
- Barends, E., Rousseau, D., & Rynes, S. (2014). From the great editors: Change the world: Teach evidence-based practice!. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 305-321.
- Barends, E., Villanueva, J., Rousseau, D.M., Briner, R.B., Jepsen, D.M., Houghton, E., et al. (2017). Managerial attitudes and perceived barriers regarding evidence-based practice: An international survey. *Plos One* 12(10), e0184594.
- Bezzina, F., Cassar, V., Katarzyna, T.K., Przytuła, S., & Tipuri, D. (2017). Evidence-based human resource management practices in three EU developing member states: Can managers tell truth from fallacy? *European Management Journal*, 5(4), 413- 426.
- Bezzina, F., Cassar, V., Tracz-Krupa, K., Przytuła, S., & Tipuric, D. (2017). Evidence-based human resource management practices in three EU developing member states: Can managers tell truth from fallacy? *European Management Journal*, 35(5), 688-700.
- Blanc, C. L. (2017). *Analysing the provenance tracking of business process management in the quality domain*. MPhil, University of the West of England. Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/29290>.
- Boulding, W., Moore, M.Ch., Staelin, R., Corfman, K.P., Dickson, P.R., Fitzsimons, G., Gupta, S., Lehmann, D.R., Mitchell, J.D., Urbany, J.E., & Weitz, B.A. (1994). Understanding Managers' Strategic Decision-Making Process. *Marketing Letters*, 5(4), 413- 426.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Cambridge: Polity.
- Briner, R., & Walshee, N. (2014). From passively received wisdom to actively constructed knowledge: Teaching systematic review skills as a foundation of evidence-based management. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 415-432.
- Briner, R., Denyer, D., & Rousseau, M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time. *Academy of Management Journal*, 23(4), 19-32.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Byron, K. (2016). *Evidence-Based Management Is The Future Of Business Education*. Australian national university. Available in: <https://www.mbanews.com.au/evidence-based-management-future-business-education>.
- Cary, L. (1991). *The Venture Capital Report Guide to Venture Capital in Europe*. (5th Pitman), London.
- Cohen, M., March, J. & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, (17), 1-25.

- Elbanna, S. (2007). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28, 431-453.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 44, 561-591.
- Erez, A., & Grant, A. M. (2014). Separating data from intuition: Bringing evidence into the management classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 13, 104–119.
- Eszter Tóth, Z., & Tamás, J. (2014). *Quality Management Teaching Material*. Budapest University of Technology and Economics.
- Etzioni, A. (2001). Humble Decision Making. *Harvard Business Review on Decision Making*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Foucault, M. (1981). *The History of Sexuality; Volume 1, An Introduction*. Penguin, Harmondsworth.
- Francis-Smythe, J., Robinson, L., & Ross, C. (2013). The role of evidence in general managers' decision-making. *Journal of General Management*, 38(4), 3-21.
- Franco, L.A., Montibeller, G. (2010). Facilitated modelling in operational research. *European Journal of Operational Research*, 205 (3), 489–500.
- Franklin, C. L. (2013). Developing expertise in management decision-making. *Academy of Management Journal*, 22(6), 21-37.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational culture. *Organizational Studies*, 7, 117-134.
- Gamble, E., & Jelly, R. (2014). The case for competition; Learning about interpretation, *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 433-445.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge, Polity
- Grima, P., Marco, L., & Tort-Martorell, X. (2011). Management by facts: The common ground between total quality management and evidence-based management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(6), 599-618.
- Harrison, E.F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, 34(1), 46-53.
- Harrison, E.F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, 34(1), 46-53.
- Hatch, M.J. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, Interpretive, and Postmodern*. (Hassan Danaeifard, Trans), Tehran: Thought Publishing. (in Persian)
- Hodgkinson, G.P. (2012). *The politics of evidence-based decision making*. In: Rousseau, Denise M., (ed.) *The Oxford Handbook of Evidence-based Management*. Oxford Library of Psychology . Oxford: Oxford University Press. ISBN: 9780199763986.

- Johnson, S. L., Turner, R. J. & Iwata, N. (2003). BIS/BAS levels and psychiatric disorder: An epidemiological study. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 25, 25–36.
- Kazman Kohn, M. (2013). *Evidence Based Strategic Decision Making in Ontario Public Hospitals*. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Institute of Health Policy, Management and Evaluation. Faculty of Medicine. University of Toronto.
- Khastar, H. (2009). Providing a Method for Calculating the Reliability of the Coding Stage in Research Interviews. *Journal of Humanities Methodology*, 58 (58), 161-174. (in Persian)
- Lindblom, Ch.E. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Luffman, G., Lea, E., Sandrson, S., Kenny, B. (1996). *Strategic Management: an Analytical Introduction*. Blackwell, Massachusetts. ISBN: 0631201041, 9780631201045.
- Marr, B. (2010). *The intelligent company: Five steps to success with evidence-based management*. John Wiley & Sons.
- Maxim, P.S., Garis, L., Plecas, D., & Davies, M. (2015). *The Right Decision: Evidence-based Decision Making for Police Service Professionals*, Revised May, 2015, Canadian Association of Chiefs of Police Research Foundation.ppl-108.
- Maxim, P.S., Garis, L., Plecas, D., & Davies, M. (2015). *The Right Decision: Evidence-based Decision Making for Police Service Professionals*. ISBN-13: 978-1792984365.
- McBride, L.B. (2015). *The Role of Evidence-Based Decision Making in Organizations: A Phenomenological Study*. A Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration. Capella University.
- McCormick, D. W. (2010). Ethics & the 15 minute evidence-based manager: A review of a response to a critique published as 'evidence-based management: Concept cleanup time?' by Rob B Briner, David Denyer, and Denise M Rousseau (Academy of Management Perspectives, Nov 2009). *Organization Management Journal*, 7(4), 303-306.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes *Administrative Science Quarterly*, 21, 246 - 275.
- Negulescu, O.H. (2014). Using A Decision-Making Process Model In Strategic Management. *Review of General Management*, 19(1), 111-123.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributive Organizing. *Organization Science*, 13(3).
- Pajohesh Jahromi, A. (2017). Evidence-based management: Bridging the gap between management science and managerial practice. *Journal of Technology Development*, 13 (51), 61-52. (in Persian)
- Papadakis, V. M., Lioukas S., & Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, 19, 115-147.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Quinn, J.B. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, 20(1), 7- 21.

- Rahman Saresht, H. (2014). *Organizational and Management Theories from Modernism to Postmodernism - Volume One: (Modernism, Modernism)*. Tehran, Doran Publications. (in Persian)
- Rezvani, M., Eslahi, M. (2016). Presentation of E-Business Model of Iranian Banking Industry Using Mixed Research Methodology. *Organizational Resource Management Research*, 6 (4), 19-41. (in Persian)
- Robinson, R.B., & Pearce, J.A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Rousseau, D.M. & McCarthy, S. (2007). Educating managers from an evidence-based perspective. *Academy of Management Learning and Education Archive*, 6(1), 84-101.
- Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as evidence-based management. *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Rousseau, D.M. (2012). *Organizational Behavior's Contributions to Evidence-Based Management*. The Oxford Handbook of Evidence-Based Management, DOI:10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0004.
- Rousseau, D.M. (2018). Making evidence-based organizational decisions in an uncertain world, *Organizational Dynamics*. science direct. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.001>.
- Rynes, S.L., & Bartunek, J.M. (2017). Evidence-Based Management: Foundations, Development, and Controversies. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 204-217.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. (6<sup>TH</sup> ed). Printed by Ashford Colour Press Ltd., Gosport. ISBN 978-0-273-72559-6.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Trank, C. (2014). "Reading" evidence-based management; The possibilities of interpretation. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 381-395.