

## تحول دیجیتال در صنعت بیمه: بررسی چالش ها و ارائه راهکارها

فرزاد کفائی

دانشپذیر دوره پسا دکتری مدیریت کسب و کار (Post DBA)، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

[kafaeefarзад@gmail.com](mailto:kafaeefarзад@gmail.com)

### چکیده:

در محیط رقابتی امروز، حیات و بقای سازمان به پیاده سازی و بکارگیری ابزارهای تحول دیجیتال در سازمان مرتبط می باشد. اما یکی از مهمترین موضوعات رفع ابهامات این موضوع در صنعت بیمه است. پژوهش حاضر با هدف بررسی موانع و چالش های موجود در حوزه تحول دیجیتال به روش تحلیل محتوا انجام شده است. روش پژوهش این تحقیق از منظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از منظر گردآوری داده ها از نوع تحقیقات کیفی است. جامعه پژوهش شامل مرور مقالات موجود و اظهارات صاحب نظران بیمه (مندرج در سایت ها) و اعتبارسنجی آن اظهارات از طریق پنج نفر از متخصصان صنعت در قالب پرسشنامه در حوزه موضوعی چالش های تحول دیجیتال انجام گرفته است. نتایج تحقیق و تحلیل داده های مربوطه، چالش ها را در دو دسته کلی قرار می دهد. طبق یافته های تحقیق چالش های تحول دیجیتال به دو بخش درونی و بیرونی تقسیم می شوند که البته هر یک شامل چندین مقوله می باشند. در نهایت نسبت به ارائه راهکارهای مربوط به مرتفع نمودن چالش های موضوع پرداخته شده است.

**واژگان کلیدی:** تحول دیجیتال، بیمه، فناوری های تحول آفرین، تحلیل محتوا

## مقدمه

در طول دهه‌های اخیر تحول دیجیتال در سیر تکاملی خود با گسترش در بخش کسب و کار تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌های اقتصادی داشته است و بطور مداوم منجر به تغییراتی شده است. تحول دیجیتال در بخش کسب و کار به عنوان قابلیت‌های جهت تأثیر بر فعالیت‌ها، روابط با مشتریان و فرایندهای تولیدی و خدماتی سازمان‌ها شناخته می‌شود. در واقع تحول دیجیتال موضوعی است که توجه به آن موجب ارتقاء قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمان و همچنین قابلیت هماهنگی با محیط را فراهم می‌آورد.

تحول دیجیتال، تغییری شگرف در عملکرد یک سازمان و یا یک کشور با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین است. بررسی نقش قابلیت‌های پویا، و راهکارهای استراتژیک آینده در مورد تحول دیجیتال جز آیم‌های مهم این مبحث هستند (کاسترو و همکاران، ۲۰۲۳).

بعبارت دیگر، تحول دیجیتال را می‌توان به عنوان یک فرآیند مداوم پذیرش فناوری‌های جدید به منظور برآورده ساختن انتظارات مشتریان، کارمندان و غیره دانست. این فرآیند پذیرش باید به طور فعال طراحی، آغاز و اجرا شود. شاخص‌های تدوین چشم‌انداز دیجیتال، سواد دیجیتالی، چابکی ذهنی، شاخص سازگاری سریع و یادگیری سریع عمده‌ترین عوامل ایجاد آمادگی برای یک تحول دیجیتال هستند (ریس و همکاران، ۲۰۲۳).

مطالعات نشان می‌دهد که سازمانها با اهداف و ادراکات مختلفی بمانند تغییر نگاه مشتریان، اجبار حاکمیتی و دولتی، پاسخگویی مناسب به ظهور فناوریهای جدید و فشار محیط، فعالیتهای تحول دیجیتال خود را آغاز می‌کنند. تنوع این اهداف و فعالیتهای تحول دیجیتال در سازمانها، نشان دهنده آن است که پدیده تحول دیجیتال فراتر از یک تحول فناورانه

در حوزه خاصی از سازمان می‌باشد (قلیچ‌خانی، صمدی مقدم و فتحی هفشجانی، ۱۳۹۹).

مشکلاتی نظیر تجربه نامناسب مشتریان از خدمات (سرعت و دقت انجام کار)، فقدان اراده لازم و فضای گفت‌وگو و تعامل در جهت تحول دیجیتال، خلاءهای قانونی، اختصاص نیافتن منابع مالی لازم، فقدان رهبر و مدیر تحول دیجیتال، نگاه‌های قدیمی به بیمه و کمبود استعدادهای دیجیتال و امثال آن از نمونه چالش‌های تحول دیجیتال می‌باشد. در واقع با شناخت چالش‌ها راه برای پیاده‌سازی و اجرای آن هموار شده و این کمک چشمگیری به مرتفع نمودن معضلات خواهد کرد. بعبارت دیگر تحول دیجیتال منجر به تغییر مدل‌های کسب و کار، شیوه ارائه خدمات و تولید کالاها، فرایندها و بهبود تجربه مشتریان در سازمانها می‌گردد.

از منظر ادبیات موضوع می‌توان به مصادیقی شامل تدوین سند ملی تحول دیجیتال (پژوهشگاه دانشگاه تهران) و همچنین تهیه کتاب تحول دیجیتال صنعت بیمه در کشورهای منتخب (پژوهشکده بیمه مرکزی) در سال ۱۴۰۰ اشاره نمود. بطور کلی تحول دیجیتال در سازمان نتایج متعددی در کسب و کار بدنبال دارد. بهبود تجربه مشتری، متحول کردن فرآیندهای کسب و کار، بهینه‌سازی عملیات زیرساختی، استفاده از خدمات ابری و استفاده از تجزیه و تحلیل و گزارش‌دهی فوری در سازمان از جمله اهداف آن می‌باشد (نومیری، ۲۰۲۰) ظهور و بروز فناوریها در سازمان منجر

به تحول در شرح وظایف، نحوه تعامل، تغییر در مدل کسب و کار و فرایندهای سازمانی شده است (کابالا و همکاران، ۲۰۲۳). سازمان‌ها تمایل دارند بتوانند خود را با استفاده از این فناوریها و مفاهیم دیجیتال متحول سازند. به همین دلیل، به پروژه‌ها و طرح‌های مختلفی برای ایجاد این تحول در بطن سازمان نیاز خواهند داشت. «تحول دیجیتال» نامی



ساختار و توزیع قدرت است، تحول دیجیتال بطور خاص تأثیر فناوری اطلاعات بر جریان اطلاعات، روتینها و ساختار سازمانی و قابلیت‌های سازمانی به منظور انطباق با فناوری است. به بیانی دیگر تحول دیجیتال را به عنوان کاربرد فناوری در کسب و کار تعریف کرد که این امر به صورت معناداری عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد (نوری، شاه حسینی، شامی زنجانی و عابدین، ۱۳۹۸).

مهمترین جنبه مدیریت تغییر، به دلایل زیر عوامل انسانی است:

اولا هر تغییری تعادل سازمانها و افراد را بر هم میزند. ثانيا افراد نگران جایگاه و موقعیت، شغل، حرمت نفس خود به سبب عدم توانایی کارکرد با فناوری هستند. ثالثا فشار تیم برای مقاومت در برابر تغییر بسیار قدرتمند است (نوری، شاه حسینی، شامی زنجانی و عابدین، ۱۳۹۸).

هورلکر و هس در مقاله خود، تحول دیجیتال را استفاده از فناوری های نوین دیجیتال بمانند رایانش موبایلی، رسانه های اجتماعی، تحلیلگری داده و اینترنت اشیا به منظور تحول و ارتقای کارکردهای سازمانی در زمینه های تجربه مشتری، مؤثرسازی کارکردها و ایجاد مدل های نوین کسب و کار دانسته اند (هوگر و هس، ۲۰۱۶).

برای تحقق موفقیت آمیز تحول دیجیتال، کسب و کارها باید اهداف کلیدی خاصی را دنبال کنند. پنج هدف اصلی که شرکت ها برای تحقق موفقیت آمیز باید تعیین کنند، به شرح زیر است:

۱- بهبود تجربه مشتری: حفظ و جذب مشتری بیشتر، همواره اولویت شماره یک برای همه کسب و کارها است. دنیای امروز، روش های فراوانی را برای تعامل با مشتریان موجود و بالقوه در اختیار ما قرار می دهد تا به روش های مختلف مشتری را با خود همراه کنیم. این روش ها شامل انواع رسانه مانند ایمیل، رسانه های اجتماعی، برنامه های تلفن همراه و

مناسب برای تغییرات اساسی دنیای کنونی ماست. جایی که مدل‌های کسب‌وکاری سازمانها به طور کامل متحول گشته، ولی سازمان هایی که به این تحولات بی اعتنا بوده اند، از دور رقابت خارج شده اند (پاروانتو و همکاران، ۲۰۲۳).

با نگاهی دقیق و وسیع به مطالعاتی که تاکنون در حوزه تحول دیجیتال بیمه انجام شده، به وضوح فقدان تحقیقات جامع چه در سطح شرکتی و چه کل صنعت بیانگر عدم توجه و باور به جایگاه آن در ارتقاء صنعت بیمه می باشد. لذا بر آن شدیم تا علیرغم فقدان منابع و مطالعات دانشگاهی کافی، با بررسی نظرات صاحب‌نظران این حوزه در صنعت نسبت به شناسایی چالشها و گروه بندی آنها و ارائه راهکارهای تحول دیجیتال در صنعت بیمه بررسی هرچند اولیه اقدام نماییم.

### پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش در مقاله حاضر از دو قسمت پیشینه تجربی و پیشینه نظری تشکیل شده است. توضیح مختصر هر یک از این بخش ها بشرح زیر ارائه می گردد:

### پیشینه نظری پژوهش

ابتدا لازم است به تعریف واژه تحول دیجیتال از منظر صاحب‌نظران علم مدیریت پرداخته شود. تحول دیجیتال از منظر به رویکردی مدیریتی که به پذیرش رو به رشد فناوریها و ابزارهای دیجیتال به وسیله سازمان که به صورت بنیادین فعالیتها و فرآیندهای درونی و بیرونی را دگرگون می سازد تحول دیجیتال گویند (نوری، شاه حسینی، شامی زنجانی و عابدین، ۱۳۹۸).

تحول دیجیتال، تحولی بر مبنای فناوری اطلاعات تحول آفرین است. این تحول، تغییرات اساسی در فرآیندهای کسب و کار، روتین های عملیاتی، قابلیت‌های سازمانی و نیز حضوری متفاوت در بازارهای کنونی و بازار جدید را در بر می گیرد. اگرچه تحول سازمانی شامل تغییرات در استراتژی،

کردن (دیجیتالی سازی) و تحول دیجیتال را تعریف تا درک و شناخت روشنی از موضوع پیدا کنیم.

دیجیتالی شدن یا digitization را تبدیل محصولات آنالوگ به دیجیتال با هدف بهبود بخشی از فرآیندهای کسب و کار است. عبارت دیگر فرآیند تبدیل اطلاعات از فرمت فیزیکی به دیجیتال یا الکترونیکی کردن داده‌های غیر الکترونیکی را گویند. بعنوان مثال تبدیل کارتکس یک انبار به یک فایل اکسل و در مرحله بعد دیجیتالی کردن (دیجیتال سازی) یا Digitalization که استفاده از فناوری‌های دیجیتال و داده‌های آن (رقومی سازی شده و یا اصالتاً دیجیتال) به منظور خلق درآمد، بهبود کسب و کار، جایگزینی/تحول فرآیندهای کسب و کار (نه صرفاً رقومی سازی ساده آن‌ها) و ایجاد محیطی برای کسب و کارهای دیجیتال است که هسته اصلی آنها نیز اطلاعات دیجیتال است. بعنوان مثال اگر کالاها را به سنسور با RFID مجهز کنیم و بتوانیم تمامی انتقالات را بصورت دیجیتالی در کارخانه مدیریت کنیم، دیجیتالی سازی انجام داده ایم. در نهایت تحول دیجیتال یا Digital Transformation که مختصر شده عبارت تحول دیجیتال مدلهای کسب و کار است. بعنوان مثال همان انبار دیجیتالی سازی شده را در صنعت خودرو سازی تصور کنید که حالا مشتری می تواند ببیند خودروی سفارشی و اختصاصی سازی شده وی در چه مرحله ای است (راشدی، ۱۳۹۸).

البته قلیچ خانی، صمدی مقدم و فتحی هفشجانی (۱۳۹۹) نیز همین مفاهیم را در پژوهشی با همان عناوین شامل رقومی سازی (خودکارسازی امور جاری، تبدیل اطلاعات آنالوگ به دیجیتال)، دیجیتالی سازی (استفاده از رباتها در تولید، اضافه کردن مؤلفه های دیجیتال به محصولات، توسعه کانالهای توزیع و ارتباطات) و در نهایت تحول دیجیتال (توسعه مدلهای کسب و کار جدید مانند محصول به

موارد دیگر است. پیگیری های منظم برای اطمینان از وفاداری مشتریان، می تواند مفید باشد.

۲- تحول کردن فرآیندهای کسب و کار: همراه با رضایت مشتری، یک ویژگی به همان اندازه مهم سهولت در انجام کار است. فرآیندهای کسب و کار باید به گونه ای باشد که اصطکاک را در همه مناطق تا حد امکان کاهش دهد. هر چه فرآیندهای کاری شما راحت تر باشند، بهتر می توانید با مشتریان خود رفتار کنید و روی جنبه های مهم دیگر کسب و کار متمرکز شوید.

۳- بهینه سازی عملیات زیرساختی: این به صاحبان کسب و کار بستگی دارد که تصمیم بگیرند کدام خدمات دیجیتالی برای کسب و کارشان الزامی است. اما این وظیفه تیم IT است که تصمیم بگیرد چگونه فن آوری های جدید را با منابع موجود برای استفاده بهینه در صورت بهره برداری از زیرساخت ها، ادغام کند.

۴- استفاده از خدمات ابری: بسته به ماهیت کسب و کار، صاحبان کسب و کار می توانند تصمیم بگیرند که آیا استفاده از خدمات ابری می تواند به آنها سود برساند. این وظیفه تیم IT است که از تهیه خدمات درست و با هزینه مناسب، اطمینان حاصل کند.

۵- استفاده از تجزیه و تحلیل: تجزیه و تحلیل، ابزار مهمی برای فرایند کسب و کار است. تجزیه و تحلیل به شما کمک می کند تا روی عملکرد پیشرفت های جدید در فرایند کسب و کار خود نظارت داشته باشید. همچنین، سازمان ها نیاز به تجزیه و تحلیل دارند تا اطمینان حاصل کنند که گزارش های دقیق در زمان صحیح دریافت می کنند. (نومیری، ۲۰۲۰)

قبل پرداختن به ابعاد و ویژگیهای تحول دیجیتال لازم است هرم تحول دیجیتال و مفاهیم تحت پوشش آن یعنی دیجیتالی شدن (رقومی سازی یا الکترونیکی کردن)، دیجیتالی

اولویت‌بندی، همگام‌سازی و هم‌راستاسازی ابتکارهای دیجیتال در سراسر سازمان و دوم اشتراک‌گذاری کارآمد منابع برای تحقق اهداف تحول دیجیتال. استراتژی دیجیتال با استفاده از فناوری‌های تحول‌آفرین سعی دارد قابلیت‌هایی درون کسب‌وکار ایجاد کند تا یک سازمان بتواند به شرایط متغیر بازار پاسخ دهد. فرهنگ و مهارت که برای اجرای موفق تحول دیجیتال در سازمان، باید فرهنگ دیجیتال را پرورش داد. فرهنگ دیجیتال همان فرهنگی است که سازمان‌های این عصر برای رهسپاری سفر دیجیتال باید در خود پرورش دهند. بنابراین برای یک تحول دیجیتال پایدار، وجود فرهنگ پذیرا بودن فناوری در سازمان ضروری است. نوآوری دیجیتال به معنای نوآوری در محصولات، فرایندها یا مدل‌های کسب‌وکاری با استفاده از فناوری‌های دیجیتال است. در واقع به استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای حل مشکلات و مسائل کسب‌وکاری موجود اشاره می‌کند. برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و غلبه بر تهدیدهای ضمنی فناوری‌های تحول‌آفرین، کسب‌وکارها چاره‌ای جز نوآوری ندارند. بنابراین «نوآوری دیجیتال» باید به یک قابلیت اصلی در سازمان تبدیل شود. تحقیق، توسعه و نوآوری یک فرآیند همیشگی و پویاست، نه یک کار مقطعی و یکبار برای همیشه، که هم به نتایج کوتاه‌مدت و هم به نتایج بلندمدت نیاز دارد. با ظهور فناوری‌های تحول‌آفرین و حرکت کسب‌وکارها به سمت دیجیتالی شدن، «مدل‌های کسب‌وکار» نیز تحت تاثیر قرار گرفته‌اند. مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال، مدل‌های کسب‌وکاری‌اند که ارزش‌آفرینی برای سازمان‌ها را با محوریت فناوری‌های دیجیتال رقم می‌زنند. تحولی که فناوری‌های دیجیتال در مدل‌های کسب‌وکار ایجاد می‌کنند می‌تواند جزئی یا اساسی باشد. فناوری‌های دیجیتال می‌توانند در بهبود روش‌های کاری در سازمان‌ها کمک‌دهنده باشند. بر اساس این رویکرد حذف، ساده‌سازی و خودکارسازی

عنوان خدمت، پلتفرم‌های دیجیتال، مدل‌های کسب و کار مبتنی بر داده) تعریف کرده‌اند.

ابعاد تحول دیجیتال به نقل از مقاله ای با عنوان "ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان" به سه گروه بترتیب مدل‌های کسب و کار، فرایندهای عملیاتی و سازمانی، تجربه مشتری تقسیم می‌شود. بخش اول شامل تکامل دیجیتال محصولات فعلی، محصولات جدید دیجیتالی. بخش دوم شامل دیجیتالی سازی فرایندها، نیروی کار سیار، دور کاری، مشارکت، انجمن‌های سازمانی، اشتراک دانش، رایانش ابری، تصمیم‌گیری داده محور، سرویس‌های دیجیتالی اشتراکی و آخرین بخش شامل تحلیل گری مشتریان/ ایجاد پروفایل‌های مجزا، استراتژی شبکه‌های اجتماعی، تجارت موبایلی/کانال‌های یکپارچه، مراقبت دیجیتال از مشتریان، بازاریابی محتوا محور، تجربه دیجیتال کاربر. (حسینی نسب، شامی زنجانی و قلی‌پور، ۱۴۰۰).

در مدل دیگری با نام مدل بلوغ دیجیتال ۲۰۲۰ در دانشگاه تهران و توسط گروه تحول دیجیتال (دیتیجی) توسعه یافته است. این مدل به دو دسته توانمندسازهای دیجیتال و دستاوردهای دیجیتال در مسیر تحول دیجیتال یک سازمان تاکید می‌کند. توانمندسازهای دیجیتال به حکمرانی و رهبری، استراتژی، فرهنگ و مهارت، نوآوری، فناوری و داده اشاره دارد. و دستاوردهای دیجیتال عبارتند از مدل کسب‌وکار و اکوسیستم، فرایند، تجربه کارکنان و تجربه مشتریان می‌باشد.

حکمرانی دیجیتال که سیستمی برای راهبری تحول دیجیتال در سازمان است که سیاست‌ها، ساختارها، فرایندها، و سازوکارهایی را برای حصول اطمینان از کسب ارزش و منفعت دیجیتال معین می‌سازد. حکمرانی دیجیتال دو هدف اصلی را دنبال می‌کند. نخست هماهنگی به منظور

شرکت مهم است. آیا ابزارهای فناوری که ارائه می‌دهید به آن‌ها در بهتر انجام شدن کارهایشان کمک می‌کند؟ آیا فرهنگ شرکت، باعث کارآمدی و اثربخشی بیشتر می‌شود؟ مثبت بودن این تجربه، پتانسیلی برای ایجاد یا شکست بهره‌وری و اثربخشی کارکنان در کسب و کار شما دارد. (Newman, 2018)

رکن دوم تحول دیجیتال، کارکنان می‌باشد. نقش کارکنان از سایر ارکان شش‌گانه تحول دیجیتال پررنگ‌تر است. اگر روی استعدادیابی کارکنان و عملکردشان تمرکز نداشته باشید، موفقیت سازمان در تحول دیجیتال امری محال به نظر می‌رسد. شرکت‌هایی که روی کارکنان و افراد خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، متعهد به توسعه فردی آن‌ها بوده، به ایده‌هایشان احترام می‌گذارند و وفاداری آن‌ها را تقویت می‌کنند، می‌توانند مسیر ساده‌تری را در مدیریت تغییر شرکت طی کنند. درست است که فناوری‌هایی مثل واقعیت مجازی، واقعیت افزوده و هوش مصنوعی وارد محیط کسب‌وکارها شده‌اند، اما استفاده از این فناوری‌ها زمانی معنادار است که کارکنان و مشتریان و سایر افراد را به سطح عمیق‌تری برساند. یادآوری این نکته اهمیت دارد که با وجود پیشرفت‌های صورت گرفته در برخی کارها، انگیزه استفاده‌کنندگان مهم‌تر است و کارکنان باید همگی اتفاق نظر داشته باشند تا تلاش‌های تحول دیجیتال به سرانجام برسد. (Newman, 2018)

در معرفی عوامل موفقیت پروژه‌های تحول دیجیتال، همیشه نیروی انسانی بیش از باقی عناصر خودنمایی می‌کند. تیم‌های پروژه تحول دیجیتال، مجموعه‌ای از افراد، با ویژگی‌های خاص هستند که مسئولیت ایجاد این تحول را در سازمان بر عهده دارند. کپچمنای با همکاری لینکدین در گزارش خود با عنوان «شکاف استعداد دیجیتال در سال ۲۰۱۷»، استعداد دیجیتال را فردی معرفی می‌کند که ۴ مهارت دیجیتال نرم و

فرایندها انجام می‌شود. سازمان‌ها سال‌ها تلاش کردند که کارهای دستی را خودکارسازی کنند، اما امروزه این امور با استفاده از فناوری‌ها به راحتی صورت می‌پذیرد و به واسطه فناوری‌ها بسیاری از راهکارهای خوب و کم هزینه ارائه شده است. دوره «تجربه کارکنان»، یک انقلاب بزرگ در حوزه مدیریت منابع انسانی است. در این دوره با عوض شدن رفتار سازمان‌ها، با افراد به عنوان «دارایی و سرمایه‌های سازمان» برخورد نشده، بلکه به عنوان «انسان» رفتار می‌شود. نتیجه این نگاه جدید سعی بیشتر در شناخت و فهمیدن کارکنان و ارائه راه‌حل‌های متناسب با نیازهای آنان است. فناوری‌های دیجیتال با ایجاد محیطی جذاب، تعاملی و کاملاً متفاوت، قادرند تجربه مشتریان را به صورت چشمگیری بهبود بخشند و انتظارات آنها را به بهترین نحو برآورده سازند. برای خلق تجربه دیجیتال جذاب، باید بین تجربه فیزیکی و تجربه فناورانه مشتریان یکپارچگی ایجاد شود تا بالاترین ارزش برای آن‌ها به وجود آید. (شامی زنجانی، ۲۰۲۱)

برای تحول دیجیتال موفق، باید بر شش رکن اصلی فراتر از فناوری تمرکز کرد. این تغییر، زمانی ممکن خواهد بود که سازمانی متناسب با آنچه ممکن است را ایجاد کنیم. شش رکن اصلی تحول دیجیتال، تجارب، افراد، تغییر، نوآوری، رهبری و فرهنگ هستند.

تجارب بعنوان اولین رکن در نظر گرفته می‌شود. کسب و کار شما قبل از سرمایه‌گذاری در فناوری، باید مشتری، رفتارها و انتظارات وی را درک کند. شرکت‌ها برای برآورده شدن این انتظارات، به جای اینکه از مشتریان خود بخواهند تغییر کنند و سلیقه‌شان متناسب با فرآیندهای جدید باشند، باید پایه‌گذاری و اصل اساسی هر سرمایه‌گذاری را متناسب با آن تغییر دهند. تنها راه برای انجام این کار، تمرکز نخست بر روی تجربه مشتری است. در کنار تجربه مدیران، تجربه کارکنان نیز حائز اهمیت است. هرگونه تعامل کارکنان با



ارتباطاتی باز، همکارانه و آزادانه برای خلق کردن است. کسب و کارها همیشه در جهت پیشبرد محصولات و خدمات خود تلاش می‌کنند؛ غافل از این که نوآوری با فراهم کردن فضایی باز برای حل مسئله، عامل محرک و پیشران تحول دیجیتال است. (Newman, 2018)

رهبری بعنوان یک رکن می‌تواند در سطوح مختلف یک سازمان نقش ایفا کند. اما تحول دیجیتال سازمان، نیازمند رهبری بالاترین عناصر تصمیم‌گیری است. زمانی که مدیر عامل سازمان مشارکت نداشته باشد، اکثر ابتکارات و طرح‌های فناورانه با شکست مواجه می‌شوند. به همین خاطر، نه تنها مدیرعامل باید درگیر فرآیند تحول دیجیتال باشد؛ بلکه باید آن را رهبری کند. رهبران باید فعال باشند. با پیشرفت سریع فناوری، زمانی برای انتظار وجود ندارد. هر چند که فناوری می‌تواند همانند طرحی کامل به نظر برسد، اما تمام گزینه‌ها را به دقت بررسی کنید. متفاوت از بقیه فکر کنید و دیگران را نیز به داشتن تفکری متفاوت هدایت کنید. با موج تحول دیجیتال هم‌گام نشوید؛ آن را رهبری کنید. (Newman, 2018)

آخرین رکن، فرهنگ می‌باشد. پنج رکن قبلی می‌توانند در یک بسته قرار بگیرند و فرهنگ سازمانی را شکل دهند. در پاسخ به این سوال که شرکت‌ها باید برنامه سفر تحولی خود را از کجا آغاز کنند و یا اینکه برای سرعت بخشیدن به تحول دیجیتال، آن‌ها باید روی چه فناوری‌هایی سرمایه‌گذاری کنند، باید توجه کرد که نقطه آغاز «فرهنگ» است. تحول دیجیتال نمی‌تواند بدون فرهنگ درست کسب و کاری، بقا داشته باشد. با ایجاد فضایی باز -جایی که برای تغییر برنامه‌ریزی می‌شود، و نوآوری‌ها در مرکز آن رخ می‌دهد- که به تجارب کارکنان و مشتریان اهمیت داده می‌شود، سازمان را از حیث فرهنگی به مسیری هدایت کنید که به راحتی تحول دیجیتال در آن پیاده‌سازی می‌شود. این شش

یک مهارت دیجیتال سخت داشته باشد. منظور از مهارت سخت موضوعاتی همانند طراحی تجربه کاربری، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا می‌باشد و مهارت نرم به موضوعاتی نظیر مدیریت تغییر و مشتری محوری از این دسته هستند. هر اندازه که افراد سازمان سواد دیجیتال بالاتری داشته باشند، هم درک بهتری از اقدامات دیجیتال پروژه خواهند داشت و هم سریع‌تر و راحت‌تر با تغییرات تطبیق پیدا خواهند نمود. در واقع همراهی نیروی انسانی سازمان، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت تحول دیجیتال در سازمان است. (حسینی نسب، ۱۴۰۰)

رکن بعدی تحت عنوان تغییر می‌باشد. طبیعتاً هیچ نوع تحول در بیرون، بدون تغییر درونی ممکن نیست. به همین دلیل است که تغییر جزء یکی از شش رکن اصلی تحول دیجیتال محسوب می‌شود. همانطور که پیشتر گفته شد، کارکنان باید از این تغییر حمایت کنند. نمی‌توانید خلاف میلشان آن‌ها را وادار به تغییر کنید. حتی اگر در چنین شرایطی به نتیجه هم برسید، این نتیجه کوتاه مدت خواهد بود. برای آغاز تحول، باید درک درستی از تغییر و اهمیت آن داشت. انتظارات خود را با کارکنان در میان بگذارید. برای ترغیب به تغییر، استراتژی‌تان را با آن‌ها به اشتراک بگذارید و ابزارهای لازم و محیط را برای کارکنان خود فراهم کنید تا موفق به تغییر شوند. (Newman, 2018)

نوآوری، رکن چهارم می‌باشد. لازمه تحول، نوآوری است. نوآوری می‌تواند به عنوان جرقه ناگهانی خلاقیت تعریف شود که منجر به خلق آن چیزی خواهد شد که کسب و کار را تغییر می‌دهد. این جرقه‌ها می‌توانند تصادفی یا تدریجی باشند. برخی از این نوآوری‌ها برهم‌زننده مسیر قبلی‌اند و مدل کسب و کار را به طور کامل تغییر می‌دهند و برخی دیگر در ابعاد کوچکتر بوده و منجر به افزایش رضایت مشتری و یا تمایز یک پیشنهاد در بازار می‌شوند. نوآوری نیازمند فضای

اجتماعی و محیطی، تغییرات فناورانه و دیجیتالی شدن، رقابت شدید، نیاز به سرمایه انسانی، مشارکت و همکاری راهبردی، ظهور مدل‌های جدید کسب و کار و همچنین چالش‌های صنعت بیمه: قدرت خرید محدود، شناخت محدود، اعتماد پایین، ارتباط ضعیف مشتریان و بیمه‌گران، محصولات نامتناسب، مدل‌های کسب و کار نامناسب (خطیبی و رحیم‌پور، ۱۴۰۰).

سومین تحقیق تحت عنوان "طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی" و با رویکرد آمیخته و با بهره‌گیری از روش‌های مرور نظام مند و دلفی نسبت به بررسی چارچوب رهبری تحول دیجیتال پرداخته شد. مقوله‌های شناسایی شده شامل نقشه راه دیجیتال (چشم انداز دیجیتال، استراتژی دیجیتال، طرح گذار دیجیتال)، حکمرانی دیجیتال (برنامه ریزی و هماهنگی و نظارت و کنترل)، سازماندهی دیجیتال (رهبران دیجیتال، ساختار سازمانی، شرکاء دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و محیط کار دیجیتال) و منابع دیجیتال (زیرساخت دیجیتال، استعداد دیجیتال و سرمایه گذاری دیجیتال). (نوری، شاه حسینی، شامی زنجانی و عابدین، ۱۳۹۸)

پژوهشی با عنوان "ره نگاشتی نوین برای تحقق تحول دیجیتال" با روش تحقیق مرور نظام مند با بررسی مقالات تحول دیجیتال و با هدف کمک به سازمانها به منظور پیاده سازی تحول دیجیتال در قالب فازها و گامهای مشخص و از پیش تعیین شده است. در این تحقیق، شش فاز اصلی با نام شروع، ایده، ارزیابی، تعهد، پیاده سازی و پایداری و نیز بیست فعالیت در این فازها بود. سازمانها با طی کردن این مراحل به صورت گام به گام می‌توانند از استقرار اثربخش تحول دیجیتال اطمینان حاصل کنند (صالحی پور باورصاد و کاظم پوریان، ۱۴۰۰).

مورد، ارکان اصلی و بنیان و ستون موفقیت تحول دیجیتال هستند. تمرکز روی این شش رکن، علاوه بر فناوری‌های نو، به شرکت کمک می‌کند تا در عصر دیجیتال با دیگران بتواند رقابت کند (Newman, 2018)

تحول دیجیتال کامل و طولانی مدت، نیازمند بازتعریف ذهنیت‌ها، فرایندها، استعدادها و توانایی‌های سازمانی برای دنیای دیجیتال است. شرکت‌های برتر، الزامات دیجیتال را در جریان کاری چابک، اصرار به آزمایش و یادگیری، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و اتکا بیشتر به اکوسیستم‌های تجاری، تشخیص داده و گام‌های فعالانه‌ای برای ایجاد تغییر در سازمان‌هایشان برداشته‌اند. ترویج فرهنگ نوآوری و تغییر ارزش‌های شرکت برای تمرکز بر مشتری محور بودن، نمونه‌ای از تحول فرهنگی - سازمانی محسوب می‌شود.

(Annacone, 2019)

در ادبیات نظری موجود، آنچه تحت عنوان تحول دیجیتال مطرح شده است صرفاً به ذکر تعاریف، ارکان، ویژگیها و مدل‌های آن پرداخته شده است. در واقع، شناسایی موانع و چالش‌ها آن بصورت محدود و کلی بیان شده است.

### پیشینه تجربی پژوهش

پرداختن به مفهوم تحول دیجیتال توسط تعداد محدودی از صاحب‌نظران بیمه در ایران در قالب مقالات و اظهار نظرات پراکنده مورد بررسی قرار گرفته است. در این بخش به تشریح برخی از پژوهش‌های انجام شده در حوزه تحول دیجیتال با محوریت چالش‌ها و موانع موضوع در صنعت بیمه پرداخته شده است.

در تحقیقی با عنوان "نوآوری‌ها و فناوری‌های نوین در صنعت بیمه"، روندهای کلان و چالش‌های صنعت بیمه و راهکارها مورد بررسی قرار گرفته است. روش تحقیق مرور نظام مند با بررسی متون و گزارش‌های موسسات معتبر جهانی انجام شده است. روندهای کلان: مشتری‌گرایی، تغییرات





نقشه راه اجرای آن در سطح ملی (پژوهشگاه دانشگاه تهران) و تحول دیجیتال در صنعت بیمه اشاره نمود.

### صنعت بیمه

صنعت بیمه به عنوان یکی از صنایع مهم، ورود به دنیای دیجیتال را آغاز کرده و در این مسیر جدید، در حرکت است. تحول در این عرصه باعث شده تا هر روز اخبار جدیدی از توسعه دیجیتال این صنعت در سطح بین‌المللی به گوش برسد و در داخل کشور هم تلاش‌هایی در این زمینه آغاز شود. به اعتقاد فعالان حوزه صنعت بیمه، امروزه مشتریان توقع دارند خدمات مورد نظر را در هر زمان، مکان و موقعیتی، با سهولت بیشتر دریافت کنند که قطعاً وجود همین تقاضا، می‌تواند صنعت بیمه را به سمت تحول دیجیتال سوق دهد تا این امر کمکی به رشد ضریب نفوذ بیمه کند. در واقع، شرکت‌هایی که قادر به تطبیق با تغییرات و به‌روزرسانی با تحولات دیجیتال نباشند، یا از گردونه فعالیت خارج خواهند شد یا سهم بسزایی از بازار را از دست خواهند داد. به عبارتی شرکت‌های سازگار که می‌توانند خود را با روندهای فناوری مطابقت دهند، باقی خواهند ماند. بنابراین این مهم، لزوم توجه به تحول دیجیتال برای شرکت‌های بیمه را بیش از پیش حائز اهمیت می‌کند تا برای تحقق آن برنامه‌ریزی لازم را داشته باشند و بر بحث مدیریت نوآوری و بهره‌گیری از مدل‌های جدید فعالیت، تمرکز کنند (مظلومی، ۱۴۰۰).

با توجه به ماهیت بیمه که در یک مفهوم و تعریف کلی بیانگر جبران پیامدهای ناگوار لطمه، زیان یا حادثه ناخواسته می‌باشد (Wikipedia, 2017)

بیمه در تمامی صنایع و خدمات امکان ورود و فعالیت دارد. لذا دارای انواع و اقسام مختلفی است که دو گروه اصلی آن عبارت هستند از بیمه‌های اجتماعی و بیمه‌های بازرگانی.

در نهایت مقاله ارائه نقشه راه جاری سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال با رویکرد فراترکیب انجام شد. هدف از پژوهش، ارائه نقشه راه جاری سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال بوده است. سه لایه زیر ساخت، فرایندهای فرهنگی و اهداف از یافته‌های نقشه راه استخراجی می‌باشد. لایه زیر ساخت (لایه پایینی) شامل منابع زیرساختی، منابع اطلاعاتی، منابع انسانی و ساختار سازمانی. لایحه فرایندهای فرهنگی (لایه میانی) شامل ایجاد فضای دیجیتال، همراه سازی سازمانی و توسعه و ارزش گذاری فرهنگ دیجیتال. و لایه اهداف (بالترین لایه) شامل تفکر دیجیتال، فناوری محوری، ذینفع محوری، ریسک پذیری و نوآوری باز، چابکی دیجیتال، شفافیت و پاسخگویی می‌باشد. (شیرازی، یزدانی، زارعی متین، ۱۴۰۰).

نمانجا و همکاران (۲۰۲۳) با بحث روی تحول دیجیتال صنعت مالی در صربستان: بیان کرده اند که صنعت بیمه توسط محققان و هم متخصصان به عنوان صنعت فناوری محور دیده نمی‌شود، به ناچار انتظار می‌رود فناوری‌های جدید چشم انداز آن را تغییر دهند. هدف‌های این پژوهش بررسی و چگونگی (۱) استفاده از فناوری، (۲) منابع موجود برای دیجیتالی‌سازی، و (۳) چالش‌ها و فرصت‌های اصلی برای استفاده از فناوری‌های جدید است. نتایج نشان می‌دهد که مدیران شرکت‌های بیمه از روند تحول دیجیتال در صنعت و اجتناب ناپذیر بودن انتقال جزئی یا کامل به مدل‌های بیمه نوآورانه در آینده آگاه هستند.

در خصوص تالیفات در حوزه تحول دیجیتال به مواردی از جمله تحول دیجیتال صنعت بیمه در کشورهای منتخب (پژوهشکده صنعت بیمه)، گزارش رویداد تحول دیجیتال در بنگاه‌های اقتصادی (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران)، خلاصه اجرایی سند تحول دیجیتال و

پوشش بیمه‌های اتکایی قابل تفکیک است. گروه دوم فعالیت‌ها شامل فعالیت‌های غیربیمه‌ای است که شامل سرمایه‌گذاری در سپرده‌های بانکی، اوراق مشارکت، سهام و غیره و گروه سوم فعالیت‌های نظارتی و کنترلی شرکت‌ها می‌باشد.

با توجه به آنچه گفته شد یعنی تنوع رشته‌ها و فعالیت‌ها جهت رفع نیازها و انتظارات مشتریان، صنعت بیمه نیازمند فناوری‌های معمول و تحول آفرین می‌باشد که بدون استقرار آن، حیات و بقای شرکت‌های بیمه در آینده میسر نخواهد بود.

در حال حاضر فناوری‌های مورد استفاده در صنعت بیمه ایران شامل اینترنت و اینترنت، بانک‌های اطلاعاتی، نرم‌افزار جامع بیمه‌ای برای کل شرکت بیمه در امر صدور و پرداخت خسارت و گزارشات آماری بیمه‌ای، نرم‌افزارهای آفیس، سیستم نرم‌افزاری اتوماسیون اداری، سایت جامع آموزش بیمه، سایت سامانه خدمات الکترونیک بیمه، سایت و پورتال شرکت بیمه، ایمیل داخلی مربوط به شرکت بیمه، سامانه اینترنتی اعلام و پیگیری هزینه‌های درمان سرپایی کارکنان شرکت بیمه، سامانه سنها (سامانه اعلام اینترنتی بیمه مرکزی - رشته خودرو) و امثال آن می‌باشد.

علیرغم وجود تمام این امکانات در صنعت بیمه، تحول دیجیتال و فناوری‌های تحول آفرین به دلیل وجود چالش‌ها و موانع متعددی نتوانسته در عمل بنحوی مناسب مستقر گردد. لذا در این مقاله برآنیم با شناخت آن نسبت به ارائه راهکارها اقدام نماییم.

### روش‌شناسی پژوهش

از جمله مراحل مهم و اساسی در هر پژوهش، روش تحقیق آن محسوب می‌شود. روش مورد استفاده در تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات کیفی - تحلیل محتوا است.

بیمه‌های بازرگانی خود نیز به چهار دسته شامل بیمه‌های اشخاص، اموال، مسئولیت و خاص بشرح ذیل تقسیم بندی می‌شوند:

الف- بیمه‌های اشخاص شامل بیمه‌های عمر، بیمه‌های حوادث، بیمه‌های درمان، بیمه‌های مسافرتی.

ب- بیمه‌های اموال شامل آتش سوزی (منازل مسکونی، بیمه مراکز صنعتی، بیمه مراکز غیر صنعتی و بیمه انبارها)، بیمه اتومبیل (شخص ثالث، بدنه)، بیمه‌های مهندسی (بیمه تمام خطر پیمانکاری، بیمه تمام خطر نصب، بیمه تمام خطر ماشین‌آلات پیمانکاری، بیمه شکست ماشین‌آلات، بیمه سازه‌های مهندسی تکمیل شده، بیمه ماشین‌آلات و تجهیزات پیمانکاری، بیمه فساد کالا در سردخانه، بیمه بویلر و مخازن تحت فشار، بیمه تجهیزات الکترونیک، بیمه عیوب اساسی و پنهان ساختمانی و بیمه بدنه کشتی و هواپیما)، بیمه حمل و نقل یا باربری (صادرات، واردات، ترانزیت یا عبوری، داخلی)، بیمه‌های مسئولیت (مسئولیت کارفرما در قبال کارکنان، مسئولیت حرفه‌ای پزشکان و پیراپزشکان، مسئولیت مدنی مدیران و مسئولان فنی بیمارستان‌ها و کلینیک‌ها و درمانگاه‌ها، مسئولیت در مقابل همسایگان مجاور ناشی از سرایت آتش سوزی و انفجار)، بیمه‌های خاص (بیمه نامه پول در صندوق و پول در گردش، بیمه شتر مرغ و اسب، بیمه محصولات کشاورزی، بیمه هواپیما، بیمه کشتی، بیمه زیان پولی (بیمه اعتبار، بیمه تضمین، بیمه عدم النفع و بیمه صداقت و امانت)). (Wikipedia, 2017).

علاوه بر تنوع رشته‌های بیمه، صنعت بیمه از تنوع فعالیت‌های نیز برخوردار است. عمده فعالیت‌های این شرکت‌ها را می‌توان در سه گروه کلی طبقه بندی نمود. گروه اول که حجم عمده فعالیت این شرکت‌ها را در بر می‌گیرد، فعالیت در زمینه بیمه‌های بازرگانی (رشته‌های مختلف بیمه‌ای) که به سه بخش صدور بیمه، پرداخت خسارت بیمه و تحصیل یا قبول



همچنین برای اعتبارسنجی آن نظرات پنج نفر از متخصصان صنعت در قالب پرسشنامه تهیه شده از کدهای اولیه اخذ شده است.

جهت شناسایی چالش‌ها، ابتدا متون شامل مقالات و اظهارات صاحب‌نظران از وبسایت‌ها اخذ و جمع‌آوری گردید. سپس داده‌های گردآوری شده مکتوب می‌گردند. پس از آن به منظور شناسایی مفاهیم اولیه، کدگذاری و پس از آن طبقه‌بندی ریز مقوله و مقوله فرعی انجام می‌گردد. در مرحله بعد مقولات فرعی در یکی از مقولات اصلی قرار می‌گیرند.

در خصوص نوع رابطه بین چالش‌ها و راهکارهای ارائه شده با توجه به بررسی ۳۴ متن مرتبط با موضوع پروژه در صنعت، به تفکیک هر متن چالش‌های مطرح شده و راهکارهای اشاره شده استخراج شد. سپس مضامین استخراج شده مربوط به چالش‌ها و راهکارها به صورت مجزا دست‌بندی شده و در قالب هر یک از مقولات فرعی و سپس مقولات اصلی قرار گرفته است. عبارت دیگر تعیین اینکه هر یک از راهکارها مربوط به کدامیک از چالش‌ها می‌باشد، بر اساس دسته‌بندی صورت گرفته در قالب هر دسته از مقولات صورت پذیرفته است. البته در اکثر متون به وضوح و صراحت پس از بیان چالش‌ها به ارائه راهکارها نیز پرداخته شده است. بعنوان نمونه دکتر حمید کردبچه رئیس پژوهشکده بیمه در اولین رویداد شتاب (استارت‌آپی) ایده‌پردازی با عنوان "تحول دیجیتال، مهمترین تهدید برای شرکت‌های بزرگ صنعت بیمه" در بخشی از صحبتها نیروی انسانی را یکی از چالش‌های اساسی تحول دیجیتال معرفی کرده و در ادامه مطالب در بخشی دیگر با آموزشی مهارت‌ها و ارتقای مهارتی نیروی انسانی و بازنگری در برنامه‌های جذب نیروی انسانی با محوریت حوزه‌های فن‌آوری نوین بعنوان تجربه موفق برای عبور از این چالش معرفی می‌کند.

هدف تحلیل محتوا، فراهم آوردن شناخت، بینشی نو و تصویری از واقعیت است. در حقیقت، پژوهشگر قصد دارد به لایه‌های پنهانی متن راه پیدا کند و به مراد واقعی تولید کننده پیام دست یابد و بر اساس متن، خطوط فکری پدیدآورنده پیام را شناسایی کند و در این تجزیه و تحلیل، اهداف، ارزشها، فرهنگ و تمایلات متن را کاوش و زمینه را برای فهم دقیقتری از متن فراهم سازد.

تحلیل محتوا روش تحقیقی است برای گرفتن نتایج معتبر و قابل تکرار از داده‌های استخراج شده از متن. عبارت دیگر تحلیل محتوا «هر فنی است که به کمک آن، ویژگی‌های خاص پیام‌ها را به طور نظام یافته و عینی مورد شناسایی قرار می‌دهند». بنابراین، تحلیل محتوا عبارت است از: فنی که به وسیله آن مشخصات خاص پیام به طور روشمند و دقیق جهت استنباط علمی شناسایی می‌شوند. دقت و عینیت امر متضمن آن است که تحلیل مبتنی بر قواعد مشخصی باشد تا به دانش پژوهان امکان دهد از پژوهش‌های مختلف به نتایج یکسان مورد نظر دست یابند. (رحیم سلمانی، ۱۳۹۱).

سنجش روایی و اعتبار در هر تحقیق اجتماعی مطرح است. تحلیل محتوا نیز از این قاعده مستثنی نیست.

در خصوص بررسی روایی تحلیل محتوای تحقیق نسبت به انتخاب درست متون تحلیل از بین اظهار نظرات متخصصین در صنعت در موضوع مورد بحث انتخاب گردید و جهت تأمین پایایی از یکی از اساتید برای بررسی و گروه بندی محتوا استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

مطالعه حاضر اختصاص به تحلیل داده‌های گردآوری شده از فعالیت‌های پژوهش موجود در تعدادی از مقالات و اظهار نظرات صاحب‌نظران بیمه در حوزه تحول دیجیتال با موضوع بررسی چالش‌ها از وبسایت‌ها و مقالات استخراج شده که اطلاعات آن در جدول شماره یک ارائه شده است. و



البته در چندسال اخیر بعضی از شرکت‌های بیمه واحد مستقلی را بنام تحول دیجیتال و یا کسب و کار دیجیتال راه اندازی کرده‌اند تا بتوانند فرایندهای داخلی خود را مکانیزه کنند. " با مضمون " فقدان تفکر دیجیتال " در مقوله فرعی " فرهنگ و نوآوری " که خود در مجموعه مقوله اصلی بنام " چالش درونی تحول دیجیتال " قرار می‌گیرد. خلاصه یافته‌های این تحقیق در بخش چالش‌های درونی تحول دیجیتال بشرح زیر می‌باشد:

قرار گیرد؛ اما به دلیل ضعف‌هایی که در این سند دیده می‌شود شاید به سختی بتوان آن را به عنوان یک الگو برای نقشه راه استفاده کرد. مهم‌ترین نقیصه این سند آن است که وضع موجود صنعت به میزان کافی مطالعه نشده است و معلوم نیست از کجا می‌خواهیم به کجا برویم. به تحلیل ابعاد سند پرداخته‌اند " با مضمون " نقص سند تحول دیجیتال " در مقوله فرعی " استراتژی و راهبری " که خود در مجموعه مقوله اصلی بنام " چالش درونی تحول دیجیتال " قرار گرفت.

مورد بعدی پاراگراف " از چالش‌هایی که امروز صنعت بیمه در مسیر تحول دیجیتال پیش رو دارد، عدم حمایت همه‌جانبه و اعتقاد عمیق مدیران ارشد صنعت بیمه به این روند تحولی است که امروز در صنعت بیمه کشور شاهد هستیم. " با مضمون " عدم حمایت مدیران " در مقوله فرعی " فرهنگ و نگرش دیجیتالی " که خود در مجموعه مقوله اصلی بنام " چالش درونی تحول دیجیتال " قرار داده شد.

سومین نمونه پاراگراف " تحول دیجیتال یک تغییر بزرگ در تمامی سطوح سازمان است که باعث ایجاد مدل‌های کسب و کار جدید می‌شود و بسیار فراتر از دیجیتالی کردن است. مشکلات فعلی صنعت بیمه در این خصوص اختصاص نیافتن منابع لازم مالی جهت پیاده‌سازی زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، نبود قوانین قضایی مناسب در خصوص تجارت الکترونیک و نهایتاً تحریم‌های بین‌المللی " با مضمون " نداشتن بودجه مشخص " در مقوله فرعی " تعامل و مشارکت و سرمایه‌گذاری " که خود در مجموعه مقوله اصلی بنام " چالش درونی تحول دیجیتال " قرار می‌گیرد.

و آخرین نمونه پاراگراف شرکت‌های بیمه، فناوری اطلاعات را به عنوان یک هزینه می‌بینند و یا اینکه در زنجیره ارزش آنها آی‌تی به عنوان یک واحد پشتیبان در نظر گرفته می‌شود،

### جدول شماره دو - یافته‌های مربوط به چالش‌های درونی تحول دیجیتال

<p>فرهنگ و نوآوری:</p> <p>لختی و غیرچابکی شرکتها ، مقاومت‌ها و نگاه‌های قدیمی ، عدم تمایل به تحول دیجیتال ، عدم حمایت مدیران صنعت ، عدم وجود گفتمان‌سازی مناسب ، فقدان تفکر و دیدگاه تحول دیجیتال ، مشکلات فرهنگ نوآوری و دیجیتال ، عدم چابکی در استقرار فن آوری های نوین</p>
<p>داده و فناوری:</p> <p>ضعف در زیرساخت‌ها ، ضعف در سامانه‌ها و سیستم‌ها ، عدم وجود بستر و داده‌های تمیز و کاربردی ، ضعف در بیمه‌گری باز ، ، فقدان شرکت‌های معتبر در حوزه فناوری ، کمبود دانش فناوری‌های تحول‌آفرین</p>
<p>بستر نیروی انسانی:</p> <p>فقدان نیروی انسانی توانمند ، ضعف در آموزش‌های لازم ، فقدان مهارت‌های مورد نیاز</p>
<p>حکمرانی و رهبری و استراتژی:</p> <p>عدم وجود متولی واحد و نهادی ویژه ، تصمیم‌گیری نسنجیده ، ضعف‌های نظارتی ، عدم وجود استراتژی شبکه‌های اجتماعی ، فقدان برنامه برای تحول دیجیتال ، فقدان حمایت مکفی نهاد ناظر ، فقدان وجود رهبر ، نقص سند تحول دیجیتال ، حاکمیت داده</p>
<p>تعامل و مشارکت و سرمایه‌گذاری :</p> <p>نداشتن بودجه مشخصی ، کمبود سرمایه‌گذاری ،</p>
<p>ساختار و فرایند :</p> <p>ساختار سنتی سازمانی ، فرایندهای کسب‌وکار ، فرایندهای سلسله‌مراتبی</p>



### جدول شماره سه - یافته‌های مربوط به چالش‌های بیرونی تحول دیجیتال

قوانین و مقررات: خلأهای قانونی و نبود مقررات متقن ، ضعف در قوانین و مقررات
بستر عمومی: فقدان یکسری زیر ساخت‌های عمومی ، کمبود دانش فناوری‌های تحول آفرین
تعامل و مشارکت و سرمایه‌گذاری: ضعف در همکاری با شرکتهای فراهم کننده خدمات

#### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های تحول دیجیتال به روش تحلیل محتوا انجام شده است. به منظور یافتن مقوله‌های مربوط به چالش‌ها و راهکارهای تحول دیجیتال، ابتدا جستجو با موضوع تحول دیجیتال صورت گرفت. در قدم بعدی از بین کل مقالات و متون تعدادی که مرتبط با چالش‌های تحول دیجیتال انتخاب و بقیه حذف گردید و در مرحله بعدی صرفاً مقالات و متونی انتخاب گردید که مرتبط با صنعت بیمه بوده و شخص نویسنده یا مصاحبه شونده از خبرگان و افراد مطرح صنعت بیمه بوده انتخاب گردیده که در نهایت حدود ۳۴ عنوان مندرج در جدول شماره یک استخراج شده است.

چالش‌ها و راهکارهای موضوع از بین این متون در قالب مضامین استخراج و سپس مضامین در قالب پرسشنامه در

اختیار پنج نفر از متخصصان صنعت جهت اعتبار سنجی قرار گرفت و موارد مشترک درج گردید. در مرحله بعد مضامین در مقولات فرعی قرار گرفت و در انتها، این مقولات در قالب دو دسته مقولات اصلی برای هر یک از چالش‌ها و راهکارها تقسیم بندی شد. در ادامه راهکارهای هر یک از این مقولات مورد بحث قرار گرفته‌اند.

جدول شماره چهار - راهکارهای درونی رفع چالش های تحول دیجیتال
<p>راهکار مربوط به فرهنگ و نوآوری :</p> <p>ایجاد دیدگاه واحدی از تحول دیجیتال ، جلب حمایت مدیران ، حمایت و توجه به گفت‌وگو سازی مناسب ، شکل دهی فرهنگ تحول دیجیتال</p>
<p>راهکار مربوط به داده و فناوری :</p> <p>استقرار حاکمیت داده و فناوری اطلاعات ، استانداردسازی در اشتراک گذاری داده ها ، توسعه زیرساخت ها</p>
<p>راهکار مربوط به بستر نیروی انسانی :</p> <p>اجرای دوره های آموزشی و مهارتی ، سیاستگذاری و برنامه ریزی جذب نیروی انسانی</p>
<p>راهکار مربوط به حکمرانی و رهبری و استراتژی:</p> <p>تدوین سند راهبردی ، تعریف واحدی از تحول ، تعیین متولی واحد و نهادی ویژه ، سیاستگذاری تحول دیجیتال فعال شدن رگولاتور در تحول دیجیتال</p>
<p>راهکار مربوط به تعامل و مشارکت و سرمایه گذاری :</p> <p>ارتباط شرکتهای بیمه و بیمه مرکزی ، سرمایه گذاری و اختصاص بودجه در حوزه تحول ، تعامل و مشارکت و سرمایه گذاری ، همکاری و مشارکت با تمام بازیگران اکوسیستم</p>
<p>ساختار و فرایند :</p> <p>تغییر و اصلاح ساختار</p>

جدول شماره پنج - راهکارهای بیرونی رفع چالش های تحول دیجیتال
<p>راهکار مربوط به قوانین و مقررات :</p> <p>تدوین قوانین و مقررات خاص تحول دیجیتال ، تغییر قوانین ، اصلاح آیین نامه ها</p>
<p>راهکار مربوط به فرهنگ و نوآوری :</p> <p>فرهنگ سازی عمومی</p>
<p>راهکار مربوط به فناوری و داده :</p> <p>افزایش شرکت های معتبر در حوزه فناوری</p>
<p>راهکار مربوط به تعامل و مشارکت و سرمایه گذاری :</p> <p>سرمایه گذاری و اختصاص بودجه در حوزه تحول ، همکاری و مشارکت با تمام بازیگران اکوسیستم</p>





## محدودیت‌های تحقیق

۱- عدم وجود تحقیقات کافی در زمینه تحول دیجیتال بالاخص از جنبه بررسی چالش‌های تحول دیجیتال در صنعت بیمه  
۲- اظهار نظرات بیمه‌ای نه چندان جامع در خصوص تحول دیجیتال در صنعت بیمه در بررسی سایت‌ها  
۳- یافته‌های تحقیق بر اساس مطالب مندرج در سایت‌های اینترنتی و تعداد محدودی از مقالات دانشگاهی گردآوری شده است.

۴- در این تحقیق بررسی مقالات و متون لزوماً از یک روش نظام مند پیروی نکرده است. تحقیقات آتی از روش سندلوسکی و باروسو الگویی ساختارمند برای تحلیل کیفی متن و استخراج مفاهیم و همچنین بررسی همه جانبه موضوع پژوهش استفاده گردد.

## پیشنهادات آتی

با توجه به مبانی نظری و بر اساس یافته‌های این تحقیق در ادامه کار پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی بشرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- پژوهشی جدید با انجام مصاحبه‌های عمیق و اخذ نظرات در این حوزه تا تمامی چالش‌ها با در نظر گرفتن ابعاد مختلف تحول دیجیتال و همچنین راهکارهای مربوط به هر چالش نیز اخذ و ثبت گردد (پیشنهاد برای تحقیقات آتی)

۲- ایجاد واحدی در نهاد ناظر جهت بررسی وضعیت صنعت و شرکت‌های بیمه بلحاظ وضعیت تحول دیجیتال و ارائه راهکارهای مرتفع نمودن معضلات و چالش‌ها بر اساس مدل ۲۰۲۰ (پیشنهاد اجرایی جهت ارتقاء وضعیت صنعت)

## منابع و مآخذ

### فارسی

- احمدزاده، سید مصطفی، "جستی ایمان در قرآن کریم به روش تحلیل محتوای کیفی"، دو فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات قرآن و حدیث، سال دوازدهم، شماره دوم، بهار و تابستان ۱۳۹۸

- بیمه (۲۰۱۶). برگرفته از <https://fa.wikipedia.org/wiki/صنعت>. (۲۰۲۰). برگرفته از

<https://fa.wikipedia.org/wiki/اندیشه> و تاریخ سیاسی ایران معاصر، ۴ (۳۶) - ذوعلم، علی. (۱۳۸۴). "تاملی در مفهوم چالش" ماهنامه

- خطیبی، مهرداد، رحیم پور، مهین (۱۴۰۰). نوآوری‌ها و فناوری‌های نوین در صنعت بیمه، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی شماره چهل و چهار.

- حسینی نسب، سید مهدی، شامی زنجانی، مهدی، قلی پور، آرین. (۱۴۰۰). ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان، پژوهش نامه پردازش و مدیریت اطلاعات، بهار ۱۴۰۰، دوره ۳۶، شماره ۳

- رحیم سلمانی، آرزو. (۱۳۹۱). مروری بر روش تحلیل محتوا، آینه پژوهش، شماره ۱۳۷ و ۱۳۸، سال ۲۳، شماره ۵ و ۶.

- سالارنژاد، علی اصغر، عبدی، بهنام. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت بلوغ تحول دیجیتال صنایع دفاعی در افق ۱۴۲۰، فصلنامه آینده پژوهی دفاعی، سال ششم، شماره ۲۰، بهار ۱۰۰۰.

- عالیخانی، علی، بهرامی، امیر. (۱۳۸۶). بررسی شناسایی موانع پیاده سازی بیمه الکترونیکی در صنعت بیمه ایران و ارائه راهکارهای مناسب، فصلنامه صنعت بیمه، سال ۲۲، شماره ۲

- مرشدی، مصطفی. (۱۳۹۸). تفاوت بین رقومی سازی، دیجیتالی کردن و تحول دیجیتال چیست؟، برگرفته از <https://virgoool.io/@morshedi>

-نومیری، کوثر. (۲۰۲۰). دیجیتال تحول: نمونه‌ها، اهداف و فناوری‌های آن، برگرفته از <http://raveshmand.com/11927>

-حسینی نسب، سید مهدی. (۱۴۰۰). از نگاه مدیران تا درک کارمندان؛ شکافی مانع تحول، برگرفته از <http://smhosseininasab.ir/161>

- چگونگی اینشورتک‌ها صنعت بیمه را دگرگون کردند؟. (۲۰۱۹)، ژانویه. برگرفته از <https://bimebazar.com/blog>

- مرشدی، مصطفی. (۱۴۰۰). چالش‌های مهم تحول دیجیتال در صنعت بیمه، برگرفته از <https://www.chabokonline.com>

-قوانین صنعت بیمه با زمین بازی استارت‌آپ‌ها مطابقت ندارد. (۱۴۰۰)، فروردین. برگرفته از <https://ebinews.com/289731>

- تحسیری، محمدابراهیم. (۱۴۰۰). تمرکز بر توسعه تحول دیجیتال و قراردادادن صنعت بیمه در مسیر نوآوری، برگرفته از

<https://armanmelionline.ir/content/439583/>

-فرزانه کندری، نرگس، روحانی، سعید. (۱۴۰۰). ارائه چارچوب مفهومی تحول دیجیتال قضایی در راستای حکمرانی دیجیتال، مدیریت دولتی، دوره ۱۳، شماره ۳.

انگلیسی

-Annacone, A. (2019, June). The 4 Types of Digital Transformation. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/4-types-digital-transformation-andrew-annacone/>

- شیرازی، مهرزاد، یزدانی، حمیدرضا، زارعی متین، حسن. (۱۴۰۰). ارائه نقشه راه جاری سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال با رویکرد فراترکیب، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال دهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۹)، پاییز ۵.

- نوراللهی، نیما، آسیه، بختیار، حسینعلی، بختیار نصرآبادی. (۱۳۹۴). چالش‌های پیش روی صنعت بیمه و راهکارهای مدیریت آن، کنفرانس مدیریت راهبردی خدمات، دانشگاه آزاد اسلامی.

- نوری، مؤگان، شاه حسینی، محمدعلی، شامی زنجانی، مهدی، عابدین، بابک. (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی، مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۲.

- لگزبان، محمد، اسلام خواه، مهدی. (۱۳۹۷). چالش‌های پیش روی تحول دیجیتال و روندهای تحقیقاتی آن، دومین همایش ملی پیشرفت‌های معماری سازمانی، دانشگاه شیراز.

- صالحی پور باورصاد، سجاد، کاظم پوریان، سعید. (۱۴۰۰). ره‌نگاشتی نوین برای تحقق تحول دیجیتال، فصلنامه سیاست نامه علم و فناوری، دوره ۱۱، شماره ۱.

- قلیچ خانی، مصطفی، صمدی مقدم، یحیی، فتحی هفشجانی، کیامرث فتحی. (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد اصلی بلوغ تحول دیجیتال در سازمانهای صنعتی، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره هشتم، شماره ۴.

- شامی زنجانی، مهدی. (۲۰۲۱). "مدل بلوغ دیجیتال ۲۰۲۰"، برگرفته از

<https://shamizanjani.ir>

- مظلومی، یونس. (۱۴۰۰). "صنعت بیمه نیازمند تحول"، روزنامه دنیای اقتصاد، برگرفته از

<https://www.taavon-ins.ir/news/47625>

Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*.

Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546.

Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, 74, 102315.

Milanović, N., Milosavljević, M., & Joksimović, N. Ž. (2023). Digital Transformation of the Serbian Car Insurance Industry: A Mixed-Method Approach. In *Digital Transformation of the Financial Industry: Approaches and Applications* (pp. 113-131). Cham: Springer International Publishing.

- Newman, Daniel. (2018, May).

Understanding The Six Pillars Of Digital Transformation Beyond Tech. Retrieved from

<https://www.forbes.com/sites/gradsoflife/2022/03/29/a-commitment-to-diversity-wont-necessarily-move-the-needle-on-change/?sh=46b8c850661f>

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. Available at SSRN.

## Digital transformation in the insurance industry: Examining challenges and providing solutions

Farzad Kafaee

[kafaeefarzad@gmail.com](mailto:kafaeefarzad@gmail.com)

### **Abstract:**

In today's competitive environment, the life and survival of the organization is related to the implementation and use of digital transformation tools in the organization. But one of the most important issues is to clear the ambiguities of this issue in the insurance industry. The current research was conducted with the aim of investigating the obstacles and challenges in the field of digital transformation using the method of content analysis. The research method of this research is applied research from the objective point of view and qualitative research from the data collection point of view. The research community includes the review of existing articles and the statements of insurance experts (listed on the sites) and the validation of those statements through five industry experts in the form of a questionnaire in the subject area of digital transformation challenges. The results of the research and analysis of the relevant data place the challenges in two general categories. According to the findings of the research, the challenges of digital transformation are divided into two internal and external parts, each of which includes several categories. Finally, solutions have been provided to solve the challenges of the subject.

Keywords: digital transformation, insurance, transformative technologies, content analysis

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی