



فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری  
دوره ۱۷ / شماره ۱ (پیاپی ۶۵) / بهار ۱۴۰۷  
صفحه ۱۹۷ تا ۲۲۵

## تدوین مدل کسب و کار الکترونیکی در صنعت بیمه با رویکرد آینده پژوهی

محمد محمودی میمند

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی و IT، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
[drmahmoudim@pnu.ac.ir](mailto:drmahmoudim@pnu.ac.ir)

میرزا حسن حسینی

استاد تمام گروه مدیریت بازرگانی و IT، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
[mh\\_hoseini@pnu.ac.ir](mailto:mh_hoseini@pnu.ac.ir)

سیدموسی خادمی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و IT، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
[sm.khademi@pnu.ac.ir](mailto:sm.khademi@pnu.ac.ir)

مریم سعیدی

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
[mrm.saeedi.60@gmail.com](mailto:mrm.saeedi.60@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۱

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین و تبیین مدل کسب و کار الکترونیکی در صنعت بیمه با رویکرد آینده-پژوهی بود. روش تحقیق به لحاظ ماهیت توصیفی-تحلیلی بوده و به لحاظ هدف کاربردی می باشد جامعه آماری این پژوهش (در بخش کیفی) شامل مدیران و کارشناسان و متخصصان حوزه صنعت بیمه می که با روش نمونه گیری هدفمند ۱۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند باشد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل تمام مدیران صنعت بیمه در شهر تهران به تعداد ۴۵۲ نفر می باشد. که عدد نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۳۰۶ نفر برآورد شد. برای جمع آوری داده‌ها از اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای و برداشتهای میدانی استفاده شده است. سپس بر پایه مبانی نظری حاصل شده و با استفاده از روش دلفی شاخص‌ها و متغیرهای اثرگذار بر فضای کسب و کار الکترونیکی استخراج گردید. در مرحله دوم با استفاده از تکنیک تأثیرات متقابل (روش تحلیل ساختاری) امتیازدهی و در محیط نرم افزار MICMAC مورد تحلیل قرار گرفت نهایت عوامل پیشران و کلیدی موثر بر فضای کسب و کار الکترونیکی با توجه امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم انتخاب شد. در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار pls جهت آزمون برازندگی مدل استفاده شده است. نتایج حاصل نشان داد که عوامل موثر بر کسب و کار الکترونیکی در قالب ۲۴ مقوله اصلی در دل ابعاد چهارگانه مدل به صورت عوامل زمینه ساز (۶ عامل) عوامل مداخله گر (۷ عامل)، عوامل بازدارنده (۴ عامل) و در نهایت عامل نتایج (۷ عامل) جای گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد که مقوله های هوش مصنوعی، سیستم های سایبری، کلان داده ها، جریان های اطلاعاتی، قابلیت سازمانی و قوانین تسهیل گر از مهم ترین عوامل زمینه ای موثر بر توسعه کسب و کارهای

الکترونیکی در صنعت بیمه با رویکرد آینده پژوهی می‌باشند. مقوله‌های مقاومت سازمانی، پیچیدگی سازمانی، فرهنگ نامناسب سازمانی و فساد اداری مهمترین عوامل بازدارنده اثرگذار بر فضای الکترونیکی شدن کسب و کارها در صنعت بیمه با رویکرد آینده پژوهی هستند. مقوله‌های فرهنگ دیجیتال، حاکمیت دیجیتال، زیرساخت فناوری مناسب، هویت دیجیتال، محافظت از داده‌های خصوصی، برنامه ریزی و هماهنگی و طرح‌گذار دیجیتال مهمترین عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر فضای الکترونیکی شدن کسب و کارها در صنعت بیمه با رویکرد آینده پژوهی هستند. و مقوله‌های بهبود خدمات، بهبود ارتباطات، مدل جدید کسب و کار، ایجاد فضای گفت‌وگو، کاهش هزینه‌های عملیاتی، نوآوری و تجاری‌سازی ایده‌ها و توسعه بازار به عنوان نتایج و پیامدهای الکترونیکی شدن کسب و کارها در صنعت بیمه با رویکرد آینده پژوهی می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** کسب و کار الکترونیکی، صنعت بیمه، آینده پژوهی.

#### ۱- مقدمه

تحولات چشمگیر سه دهه اخیر در عرصه فن آوری اطلاعات و سیستم‌های ارتباطی جهان باعث گردیده تا برخی کشورهای کمتر توسعه یافته با درک زمینه‌های جدید ایجاد شده، برنامه ریزی همه جانبه‌ای در زمینه کسب و کار استفاده کنند و با استفاده از فن آوری اطلاعات موجب رشد ضریب اقتصادی و اجتماعی شده، و فاصله خود را با کشورهای توسعه یافته کمتر کنند (آبدارزاده و همکاران، ۱۴۰۰). از این رو دیجیتالی شدن به یک رویکرد جدید برای بسیاری از شرکت‌ها برای به دست آوردن مزیت‌های رقابتی در زمینه رقابت شدید و پویا در بازار تبدیل شده است (کریم و همکاران، ۱۴۰۰). از طرف دیگر، محیط کسب و کار الکترونیک، محیطی نوین و گیج‌کننده را تشکیل می‌دهد که بسیاری از افراد را با تناقض و چالش مواجه می‌کند (الرجا و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، با فرایند جهانی شدن مدل‌های کسب و کار الکترونیکی، لازم است که صاحبان کسب و کار و مشتریان به این مدل‌ها توجه نمایند. مطالعه کسب و کار الکترونیک در ایران نیز با تصویب برنامه جامع توسعه کسب و کار الکترونیکی ضروری به نظر می‌رسد (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۸).

سازمان‌ها باید جهت‌گیری تجاری خود را قبل از اتخاذ دیجیتالی شدن و همچنین استراتژی‌های تجاری خود در نظر بگیرند. اگرچه دیجیتالی شدن یک فرآیند چالش‌برانگیز است، اما برای بسیاری از سازمان‌ها یک "ضرورت رقابتی" است تا بقای خود را از طریق اختلال در کسب و کار تضمین کنند (لین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). با این وجود، نرخ استفاده از دیجیتالی شدن در برخی از شرکت‌ها هنوز بسیار پایین است (جانوسی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، مطالعه دیجیتالی شدن کسب و کارها و راهکارهای رسیدن به مسیری مناسب در جهت ارتقای این فناوری در کسب و کارها برای پر کردن شکاف دانش ضروری است. بر این اساس، آینده پژوهی می‌تواند در تلاش برای کمک به

<sup>۱</sup> - Lin et al

<sup>۲</sup> - Junusi

تکامل برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین مدل‌های کسب و کار الکترونیکی باشد (ملنیکووس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ جشاری و اسفندیاری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

آینده‌نگری و آینده‌پژوهی با ترکیب بهترین ایده‌های پیش‌بینی و برنامه‌ریزی استراتژیک به یکی از کارآمدترین فناوری‌ها برای طراحی توسعه جامعه امروز تبدیل شده است. اما آینده‌نگری براساس گذشته نیست بلکه براساس آینده است. این دقیقاً همان اصل تفکر است که در فرآیند تبدیل جامعه اطلاعاتی به جامعه دیجیتال مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این راستا، هیچ چیزی بهتر از آینده‌نگری برای مطالعه و حل مسائل مربوط به توسعه دیجیتال نیست (کیوتکا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). این رویکرد از این نظر دارای اهمیت می‌باشد که می‌کوشد تا با تحلیل و ارزیابی عوامل تأثیرگذار بر تحولات آینده، بتواند هم مهارت‌تغییرات را در دست گرفته و هم به آماده‌سازی جامعه برای این تحولات بپردازد (احمدی و سعیدی، ۲۰۲۱).

امروزه صنعت بیمه از عوامل مهم توسعه و پیشرفت کشورها به حساب می‌آید و توسعه این شاخص نشان از بهبود وضع اقتصادی و ترقی سطح زندگی افراد یک جامعه است. ماهیت بیمه، مشارکت در خسارت و جایگزین کردن اطمینان به جای عدم اطمینان است. بنابراین، بیمه به‌عنوان یک روش مقابله با خطر، پاسخی به شرایط نامطمئن و پرمخاطره است. در ایران اولین شرکت بیمه در سال ۱۳۱۴ تأسیس شد و پیرو آن، سایر شرکت‌ها پا به این صنعت گذاشتند (سپهردوست و همکاران، ۱۳۹۵). نقش صنعت بیمه در بازارهای مالی به سه صورت ظاهر می‌شود. ابتدا، تأثیری که این صنعت می‌تواند بر سایر بازارهای مالی اعمال کند که معمولاً به‌صورت یک پشتیبان برای کاهش ریسک سرمایه‌گذاری به کار می‌رود. دومین نقش آن، جمع‌آوری و تجهیز منابع مالی با استفاده از عملیات بیمه‌گر است که جهت سرمایه‌گذاری غیرمستقیم و یا مستقیم به کار می‌رود و در نهایت، سرمایه‌گذاری مستقیم صنعت بیمه در فعالیت‌های اقتصادی کشور، مهم‌ترین نقش آن محسوب می‌گردد (صفرزاده و سالاریه، ۱۴۰۱). شرکت‌های بیمه و جوه بیمه‌گذاران را که به‌صورت ذخایر فنی در اختیار دارند به‌عنوان دارایی سودآور به کار می‌گیرند و در فعالیت‌های مناسب اقتصادی سرمایه‌گذاری می‌کنند (میرطاهر و همکاران، ۱۳۹۹). با توجه به تعدد شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات بیمه‌ای، شرکت‌های فعال در این صنعت شاهد افزایش رقابت شدید جهت کسب جایگاه بالاتر از سهم بازار بیمه کشور هستند. از طرفی با توجه به تعداد زیاد شرکت‌های بیمه، مشتریان دارای انتخاب‌های متعدد برای انجام امور بیمه‌ای خود می‌باشند. در چنین شرایطی، رقابتی گسترده میان شرکت‌های بیمه در راستای جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی و وفادار نمودن مشتریان شکل گرفته است که موفقیت در چنین بازار رقابتی مستلزم آینده‌پژوهی و فرصت‌های نوین مبتنی بر فناوری است (آبدارزاده و همکاران، ۱۴۰۰).

بر اساس آمارهای سال ۱۴۰۰ بیمه مرکزی، ۴۵ میلیون بیمه‌نامه در سال صادر شده و فارغ از خسارات و ارزیابی آن روزی ۱۴۰ هزار بیمه‌نامه صادر می‌شود. ضمن اینکه تنها سه درصد از فروش و صدور بیمه‌ها الکترونیکی یا دیجیتالی است. که دلیل این امر می‌تواند عدم وجود بستر و زیرساخت‌های فناوری در کسب و کارهای صنعت

<sup>1</sup> - Melnikovas

<sup>2</sup> - Jeshari & Esfandiari

<sup>3</sup> - Kvitka et al

بیمه، عدم وجود بخش مجزایی برای تحول دیجیتال و کسب و کارهای نوین در ساختار سازمانی شرکت های بیمه در ایران باشد.

از سوی دیگر، شکاف فناورانه میان صنعت بیمه کشور با روندهای نوظهور در دنیا نشان می‌دهد که نیاز به تحول دیجیتال در این صنعت یک نیاز ضروری است تا بتوان خدمات با کیفیت تری را ارائه کرد. اما در این میان مسائل و مشکلات عدیده‌ای بر سر راه شرکت های بیمه قرار دارد. علی‌رغم بوجود آمدن این شرکت ها به عنوان یک تجربه جهانی موفق و رو به رشد در داخل کشور، موفقیت چشمگیری را در این زمینه نشان نداده‌اند. بررسی عمیق بر آینده پژوهی کسب و کار الکترونیک این شرکت ها میتواند مشکلات موجود در سر راه این شرکت ها را نشان دهد. شرکت های بیمه‌ای در کشور هنوز دارای شکاف فناوری هستند. مساله‌ای که مطرح می‌شود این است که چرا علیرغم موجود بودن روند پرشتاب جهانی به تحول الکترونیکی صنعت بیمه، این شرکت های مهم هنوز به موفقیت لازم در این زمینه دست نیافته‌اند. وجود شکاف فناورانه میان صنعت بیمه کشور با روندهای نوظهور در دنیا منجر به ظهور ارائه خدمات بی کیفیت و بروز مشکلات برای شرکت های بیمه‌ای شده است. به همین دلیل صنعت بیمه در ایران، علیرغم ضریب بالای نفوذ اینترنت و تلفنهای هوشمند نتوانسته است به خوبی همراه و همگام با نوآوری‌های فناورانه جهت تطابق با انتظارات بیمه‌گذاران حرکت نماید (ابراهیم زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

از آنجایی که بیمه، یک اقدام طولانی مدت برای کاهش ریسک است و ممکن است تأثیر فوری نداشته باشد، در صورت دشوار بودن خدمات ممکن است افراد این سرویس را نادیده بگیرند؛ اما خطر به حداقل رساندن انجام بیمه شدن از نظر امنیت مالی، مدت‌هاست که بر زندگی فردی تأثیر میگذارد؛ بنابراین، برای تسریع دسترسی به خدمات بیمه، خدمات ارائه شده توسط شرکتهای بیمه باید دیجیتالی شوند. مشتری باید چنین بستری را داشته باشد که در کوتاهترین زمان، به تمام خدمات دسترسی داشته باشد (هارتینگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). همچنین، با استفاده از فناوری مناسب برای ارزیابی ریسک (مرتبط با هرگونه اموال بیمه شده)، شرکت بیمه میتواند از محاسبه بهترین مبلغ حق بیمه بهره مند شود. علاوه بر این، با تجزیه و تحلیل داده های بزرگ، خدمات دیجیتالی موجود به شرکت بیمه کمک میکند تا روند بازار را تجزیه و تحلیل کند و بر این اساس، محصول را توسعه دهد (کاوتیش و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹)؛ بنابراین به اصلاح یا جایگزینی سیستمهای قدیمی برای تأمین نیازهای فناوری اطلاعات برای بیمه ها نیاز است. با این حال، طبق مطالعات انجام شده اجرای فناوری‌های دیجیتال در صنعت بیمه، به دلیل وابستگی متقابل فناوری‌های دیجیتال، به یک دیدگاه استراتژیک یکپارچه نیاز دارد تحول دیجیتال برای مدل‌های تجاری شرکت‌های بیمه از اهمیت زیادی برخوردار است. این امر به ویژه برای بخش های فناوری اطلاعات منجر به فرصت‌ها و چالش‌هایی می‌شود (اوستریدر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). آمار قابل توجه شکست کارآفرینان در دنیا نشان می‌دهد که تنها ۲۰ درصد از کسب و کارهای ایجاد شده بخش الکترونیکی بیش از سه سال ادامه داشت‌هاند و

<sup>۱</sup> Härtling -

<sup>۲</sup> Kautish & Niraula

<sup>۳</sup> Osterrieder & Eckert-

اینکه کسب و کارها به دلیل عملکرد ضعیف از بازار خارج می‌شوند یا به مرحله عملیاتی نمی‌رسند (گروموا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

با نگاهی بر محیط کسب و کار در سال‌های دور که رقابت شدید نبوده و محیط رقابت نیز دچار آشفتگی کمتری بود، مدل‌های کسب و کار از پیچیدگی کمتر و ثبات بیشتری برخوردار بودند، به طوری که این امکان وجود داشت که برای مدت طولانی‌تری از یک مدل کسب و کار مشخص استفاده نمود. ولی با پیچیده تر شدن محیط کسب و کار و رقابت روزافزون در عرصه فعالیت، یک مدل کسب و کار رقابتی که در محیط امروز ملموس و منطقی است، ممکن است فردا منقضی یا بلا استفاده شود.

عدم شفافیت در مورد ابعاد مهم و ویژگی‌های مدل کسب و کار و چگونگی ایجاد مدل کسب و کار مؤثر قابل مشاهده است. در ادبیات مدل‌های کسب و کار به طور مکرر تأکید می‌شود که شرکت‌های موفق نیازمند مدل کسب و کار انعطاف‌پذیر و مؤثر می‌باشند ولی فاکتورهایی که برای موفقیت و یا انعطاف‌پذیری و مؤثر بودن مدل‌های کسب و کار ضرورت دارد شرح داده نشده است و چالشی برای مدل‌های کسب و کار محسوب می‌شود که تجزیه و تحلیل تعاریف و رویکردهایی که در حال حاضر موجود است می‌تواند در رفع چالش مدل کسب و کار مؤثر مفید باشد. بنابراین با توجه به اینکه آینده پژوهی در صنعت بیمه فرصتی ساختاریافته را برای نگاه به آینده فراهم می‌کند و کسب و کارهای الکترونیکی نیز لازمه توسعه در این صنعت است، بنابراین محقق در این پژوهش در پی تدوین و تبیین مدل کسب و کار الکترونیکی در صنعت بیمه با رویکرد آینده‌پژوهی، می‌باشد.

### کسب و کار الکترونیکی

استفاده از فناوری‌های جدید جهت برقراری ارتباطات زنجیره‌ای بین سازندگان، فروشندگان، عرضه کنندگان و ارائه دهندگان کالا و خدمات از یک سو و خریدار، مصرف کننده و مشتری از سوی دیگر، به معنای کسب و کار الکترونیکی دانسته می‌شود (مونته ماری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). تصمیم‌گیری‌های بهتر، بهینه سازی کالا و خدمات، هزینه‌های کمتر و باز نمودن کانال‌های جدید، از نتیجه این فناوری‌های به کار گرفته شده می‌باشد.

تجارت الکترونیک زیربخشی از کسب و کار الکترونیک در سازمان‌ها می‌باشد (سانتاماریا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). در تفاوت تعاریف این دو واژه، می‌توان بیان داشت که تجارت الکترونیک به نقل و انتقالی گفته می‌شود که در آن طرفین، بیشتر از طریق الکترونیکی به جای نقل و انتقالات فیزیکی با یکدیگر در تماس هستند؛ اما در کسب و کار الکترونیک، شکل الکترونیکی فرایندهای کسب و کار شرکت‌ها از قبیل تولید، تحقیق و توسعه امور اداری، مالی، مدیریت نیروی انسانی، پشتیبانی و تجارت به کار گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، در تجارت الکترونیک تنها فرایند تجارت سازمان مطرح شده است که به صورت الکترونیک انجام شده و در واقع، بخشی پایه‌ای از کسب و کار

<sup>1</sup> □ Gromova,

<sup>2</sup> -Montemari

<sup>3</sup> -Santa-Maria

- الکترونیک را تشکیل می‌دهد (ریتر و پدرس‌ن، ۱، ۲۰۲۰). در اینجا به برخی از تعاریفی که برای کسب و کار الکترونیکی بیان شده است، پرداخته می‌شود:
- مجموعه‌ای از فعالیت‌های تجاری را کسب و کار الکترونیک گویند که از جمله آن‌ها به استفاده از رایانه در جهت تبادل و ذخیره سازی انواع اطلاعات در کسب و کار و معاملات شرکت‌ها و سازمان‌ها، ارتباطات اینترنتی و مدیریت داده‌ها اشاره دارد که از سیستم اطلاعاتی ساخته شده در وب سایت بهره‌برداری می‌شود (تاکا و ماتسوموتو، ۳، ۲۰۰۴).
  - کسب و کار الکترونیک به صورت استفاده از تکنولوژی‌های ارتباطی و رایانه‌ای برای جذب مشتریان و شرکای تجاری برای معاملات تعریف شده است که مطابق با اهداف تجاری سازمان و در زمینه حمایت از ارتباطات اقتصادی آنلاین می‌باشد. (مهراندیش و گلزار، ۱۴۰۱). بنابراین، خودکار سازی معاملات تجاری و فرایندهای کاری را به عنوان هدف این نوع ارتباطات جدید در نظر گرفت (اندرو، ۴، ۲۰۰۶).
  - با دیجیتالی کردن زنجیره ارزش و فرآیندهای کسب و کار و رسیدن به ارتقای مالی و عملکردی در شرکت‌ها، کسب و کار الکترونیک از طریق ایجاد ارزش‌های نوین ایجاد شده است. (کوری، ۲۰۰۴). افزایش سرعت پردازش، دستیابی به سطح اتوماسیون و کاهش سطح خطرات را به عنوان نتایج این فرایند می‌توان تصور نمود (راجرز، ۵، ۲۰۰۲).
  - راه‌اندازی، تنظیم و انتقال شبکه‌های ارتباطی را از طریق اینترنت، تعریفی از کسب و کار الکترونیکی به شمار می‌رود که در جهت دستیابی به ارزش افزوده می‌باشد که ممکن است به صورت پولی یا سهمیه نامشهود ارائه شود (میر، ۶ و استورمر، ۷، ۲۰۰۹).

### عوامل مؤثر بر پیاده سازی کسب و کار الکترونیک

به عقیده محققان، تحول دیجیتال با تغییری اساسی در دستیابی به عملکردی بهتر و در نظر گرفتن آن به صورت ابعاد سازمانی داخلی، خارجی و جامع ارتباط دارد (ریکارت، ۸، ۲۰۲۴). در عصر دیجیتال امروزی که در آن فناوری‌هایی نظیر اینترنت اشیا، هوش مصنوعی و کلان داده، و همچنین رایانش ابری، موبایل و شبکه‌های اجتماعی محرک نوآوری هستند (هدود و مک آلن، ۹، ۲۰۱۸)، این فناوری‌ها تنها به منظور ارتباط، اشتراک‌گذاری و تحلیل داده یا اطلاعات از طریق اینترنت به کار گرفته نمی‌شوند، بلکه توانایی متوازن کردن توسعه اقتصاد و حل مشکلات اجتماعی را نیز دارا می‌باشند (داهلان و همکاران، ۱۰، ۲۰۱۸).

- 1 Ritter & Pedersen
- 2 Takao
- 3 Matsomuto
- 4 Andrew
- 5 Rodgers
- 6 Meier
- 7 Stormer
- 8 -Ricart,
- 9 Haddud & McAllen
- 10 Dahlan et al

تحول دیجیتال فاصله میان انتظارات کاربر دیجیتال و ارزش واقعی تحویلی به او را از بین می برد. حتی اگر مدیران سازمانی تحول دیجیتال را کاری غیر ضروری بدانند، دلایل زیادی وجود دارد که می تواند آنها را برای حرکت به این سمت توجیه کند رقباى آنها به این سمت میروند. بر اساس پژوهشهای انجام شده در سال ۲۰۲۰، نزدیک به نیمی از درآمد آنان صرف فعالیتهای الکترونیکی خواهد شد. این کار آنها را سودآورتر می کند. بر اساس آخرین نظرسنجی گارتنر ۵۶ درصد میگویند که بهبود دیجیتال آنها آنها را سودآورتر کرده است. این کار آنها را کارا تر می کند پژوهش ها نشان می دهد که از هر ۱۰ تصمیم گیرنده فناوری اطلاعات، ۹ نفر ادعا دارند که سیستم های قدیمی، آنها را از استفاده از فناوری های دیجیتالی که به کارایشان کمک میکند باز می دارد. مشتریانانشان، از آنها رضایت خواهند داشت (ساندرز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). به نظر محققان عوامل زیادی می تواند در دیجیتالی شدن کسب و کارها مهم باشد که در زیر به صورت خلاصه به برخی از آنها اشاره می شود:

#### - رهبری دیجیتال

رهبری دیجیتال استفاده استراتژیک و راهبردی از منابع دیجیتال سازمان برای دستیابی به اهداف کسب و کار است انقلاب دیجیتال از طریق یک تحول بنیادین در حال شکل دادن به آینده سازمانها است. به منظور موفقیت در مسیر این تحول رهبری سازمان نقشی اساسی دارد به طوریکه ادامه حیات سازمانی مستلزم انجام اقداماتی جدی و گذر از فرآیندهای سنتی در کنار تغییر پارادایم های رهبری در عرصه دیجیتال است (لی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). رهبران دیجیتال رهبرانی هستند که مسائل عصر دیجیتال را به خوبی تعریف و چارچوب دهی کرده، با محوریت فناوریهای تحول آفرین برای آنها راه حل ارائه میکنند و سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن همنا میسازند (تملکوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

#### - فناوری دیجیتال

اگرچه به موازات توسعه فناوری سبک های مدیریت و رهبری سازمان نیز دچار دگرگونی شده اند؛ اما آنچه بیش از هر فناوری دیگری بر رهبری سازمانها تاثیر گذار بوده، جهشی است که از آن با عنوان فناوری دیجیتال یاد می شود (مربواتر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). فناوری دیجیتال، مجموعه تحولات عمیق و تغییرات سازمانها و کسب و کارها؛ در حوزه فعالیتهای فرآیندها، توانایی ها و مدل های کسب و کار است که به آنها اجازه میدهد تا بتوانند از فرصتهای ناشی از توسعه و ترویج فناوری و تغییرات حاصل شده ناشی از توسعه آنها در جوامع مختلف استفاده کرده و از آنها در راستای استراتژیها و اولویتهای خود بهره بگیرند (کانه و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

#### - شکاف دیجیتال

در دهه نخست قرن ۲۱ شاهد گسترش تجهیزات مبتنی بر فناوری رایانه و اینترنت در سراسر جهان بودیم اما فرصتهای دسترسی به این دو در این دوره، به طور نامتوازن توزیع شد. توزیع نامتوازن تجهیزات ساختاری و زیر

<sup>1</sup> -sander

<sup>2</sup> -Li

<sup>3</sup> -temelkova

<sup>4</sup> -Guthrie & Meriwether)

<sup>5</sup> -Kane

ساختاری به صورت سخت افزار و نرم افزار) توانایی نسبی کاربران در کنار تنوع میزان دسترسی به تجهیزات، فاصله معنادار در به کارگیری اطلاعات و ارتباطات را سبب شده است از منظر ون دایک به دلیل تأثیر قابل توجه این تفاوت بر توسعه فرهنگی اجتماعی و آموزش و پرورش جهان، توجه به مقوله «شکاف دیجیتال» مورد تأکید روزافزون است. (وندایک، ۲۰۲۲).

بنا به تعریف سازمان توسعه همکاریهای اقتصادی شکاف دیجیتال به معنای وجود نابرابری در دسترسی و استفاده از فناوریهای رسانه ای بین کشورهای توسعه یافته و عقب مانده است که با گسترش استفاده از فناوریها پای شکاف دیجیتال از محدوده بین کشوری به داخل کشورها نیز کشیده شده است. طبق تعریف این سازمان؛ شکاف دیجیتال در بین افراد، خانواده ها، شرکتها و مناطق جغرافیایی در سطوح مختلف اجتماعی و اقتصادی با توجه به فرصتهای دسترسی به فناوریهای ارتباطی اطلاعاتی و استفاده آنها از اینترنت، در طیف وسیعی رو به گسترش است (واسونو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

در مطالعات اولیه مربوط به شناسایی عوامل مؤثر بر شکاف دیجیتال، از «تفاوت در دسترسی به فناوری» به عنوان عامل اولیه نام برده شده است. به نظر گروهی از محققان، علاوه بر تفاوت ها در میزان دسترسی به فناوری نوعی نابرابری در میان کاربران اینترنت در استفاده از سود حاصل از فناوری نیز وجود دارد که سبب ایجاد شکاف دیجیتالی برای کاربران است لوکیگو<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، لی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸)؛ و گیمپیل<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) بیان داشتند که مهمترین انواع شکاف دیجیتالی شکاف یا فاصله ای است که متأثر از دسترسی به اینترنت سن، جنسیت، دانش، دسترسی به فناوری محدودیت اقتصادی و محدودیت در عملکرد کاربران است.

مطالعات زیادی درباره عوامل مؤثر بر به کارگیری کسب و کار الکترونیک انجام شده است. در ادامه به بررسی مهم ترین این موارد پرداخته می‌شود:

ماکتی<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) موانع به کارگیری کسب و کار الکترونیک را در سیستم تجاری مالزی بررسی نموده است. او در این مطالعه مهم ترین موانع به کارگیری کسب و کار الکترونیک را موانع مالی و قراردادی، مداخله هکرها، فقدان پرسنل ماهر در فناوری اطلاعات و تدلیس مدنی بیان می‌کند

عزیزی و همکاذان (۱۴۰۰) در تحقیق خود به شناسایی موانع و راهکارهای به کارگیری تجارت الکترونیک در شرکت ایران خودرو پرداختند و دریافتند عواملی چون عدم آمادگی و تمایل مشتریان، عدم آمادگی و قابلیت لازم شرکا، موانع رفتاری و فرهنگی، مشکلات فنی و عدم وجود فضای رقابتی مناسب از مهمترین موانع به کارگیری تجارت الکترونیک در این شرکت است.

طالب پور (۲۰۱۰)، با بررسی عوامل تأثیر گذار در بلوغ سازمان در رویکرد به کسب و کار الکترونیک، ابتدا به شناسایی مولفه های تأثیر گذار در میزان آمادگی سازمان برای استفاده از کسب و کار الکترونیک پرداخته است.

<sup>1</sup> -Wasono

<sup>2</sup> -Lokuge

<sup>3</sup> -Li

<sup>4</sup> -Gimpel

<sup>5</sup> - Mukti

سپس با استفاده از مدل های فازی نحوه تعامل و تأثیر آن ها را بر رشد استفاده از رویکرد کسب و کار الکترونیک در سازمان مورد بررسی قرار داده است. نتایج حاکی از آن است در حوزه سیستم و فناوری، مدیریت فناوری اطلاعات و در حوزه وظایف مدیریتی دو زیر حوزه رهبری و برنامه ریزی دارای بیشترین تأثیر بوده اند. در پژوهش اختر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) موانع پیاده سازی کسب و کار الکترونیک در چهار طبقه تقسیم بندی شده است: موانع فنی شامل رمزنگاری، فقدان پرسنل واجد شرایط، سرعت پایین اینترنت و قابلیت اتصال به سیستم های مختلف است.

موانع مالی مشتمل بر ناتوانی در ایجاد بازده سرمایه گذاری مناسب، بالا بودن خطرپذیری سرمایه گذاری، بالا بودن هزینه آموزش و کارآموزی کارکنان، فقدان بهره وری و عدم اطمینان به بازار، اعتبار در دسترس سازمان، هزینه بالای راه اندازی و نگهداری مداوم است. هم چنین موانع سازمانی در برگیرنده فقدان مدل های تجاری، ضعف برنامه ریزی و سازماندهی، فقدان دانش کافی در کارکنان و فقدان زیرساختار، مقاومت شرکای تجاری، زمان لازم برای اجرا، فقدان علاقه به اجرا و احساس عدم نیاز به تجارت الکترونیک است. از جمله موانع رفتاری میتوان به اعتماد و خطرپذیری، تقلب، مقاومت در مقابل تغییر فرآیندهای فعلی و نیاز به گذراندن دوره های آموزشی اشاره کرد.

در پژوهش الراجا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) معرفی کافی قابلیت های فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان عاملی مؤثر در توسعه شرکت های کوچک و متوسط شناسایی شده است. اولین عامل، معرفی تدریجی فناوری اطلاعات و ارتباطات در شرکت های کوچک و متوسط است. دومین عامل آموزش و پشتیبانی کافی است. سرانجام آگاهی از منافع فناوری اطلاعات و ارتباطات در شرکت های کوچک و متوسط عاملی مهم در جهت پیشبرد اهداف این نوع فناوری است.

عوامل مؤثر بر فرآیند الکترونیکی شدن کسب و کار در شرکت های کوچک و متوسط از دیدگاه کومار<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) عبارتند از: ویژگی های شرکت، مدیریت، امور مالی، تسهیم اطلاعات، پیمان های استراتژیک، آمادگی سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، تأمین کنندگان، تقاضاهای خاص مشتری، زنجیره تأمین، موقعیت رقابتی، قابلیت های زیرساختی و عملیاتی، ویژگی های فناوری جدید، درگیری شرکای اصلی، سهولت و سرعت راه حل های فنی. چوا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کار الکترونیک در شرکت های کوچک و متوسط را در ۳ بخش کلان، صنعتی و عوامل مدیریتی طبقه بندی می نماید. عوامل سطح کلان از تغییرات فنی پشتیبانی می نماید و عوامل بخش صنعتی و مدیریتی پذیرش اینترنت را به ویژه در شرکت های کوچک و متوسط تحت تأثیر قرار می دهد.

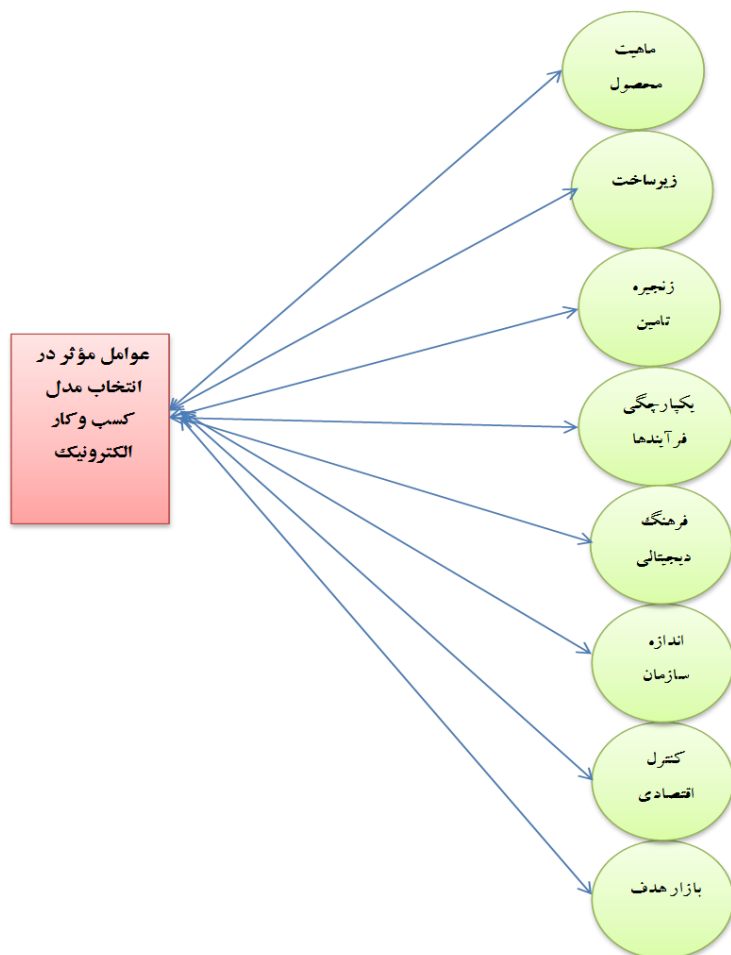
1 - Akhter  
2Alraja-  
3Kumar-  
4 - Chua

مونگ می و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) با جمع بندی نظریات تیمرز، تاپسکات و کاپلان و ترکیبی از معیارهای ارائه شده توسط این سه صاح بنظر، پنج معیار، کنترل اقتصادی، یکپارچگی زنجیره ارزش، یکپارچگی کارکردها، نوآوری کسب و کار و منبعیابی را به عنوان عوامل مؤثر در انتخاب مدل کسب و کار بیان کردند. سوماهیر<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، عوامل مؤثر در گزینش مدل‌های کسب و کار الکترونیک را مشتمل بر اندازه سازمان، فرهنگ کسب و کار الکترونیک در محیط فعالیت شرکت، درک و شناخت از مدل‌های کسب و کار الکترونیک، میزان منابع موردنیاز بنگاه، نوع بازار هدف بنگاه، ماهیت محصولات، استراتژیهای سطوح مختلف سازمان می‌داند.

تانيجا<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در مدل خود که برای سنجش بلوغ خدمات اطلاعاتی و ارتباطی بنگاه‌های کوچک و متوسط ارائه کردند و آن را در ۳۱۱ بنگاه اسپانیا آزمایش نمودند بیان می‌کنند که اینترنت مبنای شبکه بنگاه بوده و خدمات مبتنی بر اینترنت، سنگ بنای خدمات اطلاعاتی این بنگاه‌ها است، به همین دلیل فناوری اطلاعات و ارتباطات در بنگاه‌های کوچک و متوسط باید در یک فرهنگ اینترنتی تجزیه و تحلیل شود. دسترسی به اینترنت، استفاده از خدمات پایه اینترنت و زیرساختها و سامانه‌های اطلاعات تجاری باید در این فضا در نظر گرفته شوند. فتیحان و توحیدی در بررسی‌های خود متوجه شدند که معیارهای اندازه سازمان، فرهنگ کسب و کار الکترونیک، سطح نوآوری، زیرساخت فنی و دانش موجود، فعالیت‌های اصلی سودآور شرکت، جایگاه و موقعیت شرکت در زنجیره تأمین، درک و شناخت از مدل‌های کسب و کار الکترونیک، میزان منابع موردنیاز شرکت، نوع بازار هدف شرکت، ماهیت محصولات شرکت، استراتژیهای سطوح مختلف سازمان در گزینش مدل‌های کسب و کار الکترونیک بنگاه باید مورد توجه قرار گیرند (سون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). بنابراین می‌توان عوامل مؤثر بر انتخاب مدل کسب و کار را به شرح جدول شکل زیر بیان نمود.

به کارگیری و استقرار موفقیت آمیز تجارت الکترونیک به وجود یک برنامه و استراتژی مدون و مشخص نیازمند است. بدون وجود استراتژی مناسب تجارت الکترونیک ممکن است کلیه تلاش‌های شرکت در راستای استقرار تجارت الکترونیک با شکست مواجه شده و ضمن اتلاف منابع مالی، انسانی و زمانی حتی بقای سازمان نیز با تهدید روبه رو شود. گام اولیه و اساسی تدوین استراتژی بدون شک تدوین و طراحی اهداف استراتژیک تجارت الکترونیک در چارچوب سلسله مراتب اهداف یعنی چشم انداز، رسالت و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمانی است (اقبال و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

1 - Muangmee  
2 - Sumahir,  
3 Taneja,-  
4Sun-  
5 -Iqbal



شکل ۱- عوامل زمینه ای مؤثر در به کارگیری کسب و کار الکترونیک (سون، ۲۰۱۹)

الگوی تصمیم گیری در شرکت ها و اهداف را تعیین و آشکار می کند، سیاست های اصلی و برنامه های مناسب برای دستیابی به آن اهداف را فراهم می کند، و دامنه کاری و ماهیت عملکردی و اقتصادی شرکت را تعیین می کند. همانطور که تکنولوژی پیشرفته به یک ابزار لازم برای رقابتی بودن و کارایی تبدیل شده است، تجارت الکترونیک به موضوع حاکمیت شرکتی و مدیریتی تبدیل شده است. توسعه تکنولوژی شرکت ها به تمرکز بر استراتژی های مختلف و تخصیص منابع نیاز دارد (اسلام<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

1 -Islam

درایسون و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی عوامل موثر بر تجارت الکترونیک و مشاغل الکترونیکی در کسب و کارهای کوچک نشان دادند که عوامل زیر در پذیرش تجارت الکترونیک موثر هستند 1- عوامل علمی: مانند تجربه و تخصص مدیران اجرایی، ادراک و آگاهی مشتریان 2- عوامل محیطی: شامل بازار، قوانین دولتی، تولید کنندگان و مشتریان. 4- عوامل انسانی: شامل میزان دسترسی و استفاده از منابع داخلی و تعداد کارکنان متخصص 0- عوامل فنی: شامل، هزینه، امنیت و تکنولوژی.

هیو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵). در بررسی تأثیر تجارت الکترونیک بر بازاریابی و کارایی عملیاتی در شرکت های کوچک و متوسط تایوان عوامل زیر را معرفی می کنند 1- عوامل عملکردی: رضایت مشتریان، بهبود فرآیندها و سود رقابتی 2- عوامل بازاریابی: تبلیغات آنلاین، آگاهی مشتریان و رسمیت برند 4- عوامل عملیاتی: بهبود کیفیت، ارتباطات داخلی، امنیت پرداختی آنلاین، طراحی وب سایت و اطلاعات کلی.

در این راستا، فرآیندهای کسب و کار که بر روی بهینه سازی کارها و ساختار تمرکز می کنند باید بازمهندسی شوند تا به سازمان ها به عنوان یک کل اجازه دهند تا فن آوری های جدید را برای مطابقت بهتر نیازهای بازار، و استفاده از اتحادیه ها و یا شراکت ها استفاده کنند. آمادگی کسب و کار الکترونیکی برای درک استعداد کارمند با پذیرش کسب و کار الکترونیکی مرتبط است. همچنین، مهارت های کارکنان، شایستگی ها، و باورهای امنیت شغلی در مورد وظیفه و ساختار جدید، نگرش آن ها نسبت به پذیرش کسب و کار الکترونیکی یا آمادگی الکترونیکی آن ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد. بنابراین، می توان انتظار داشت، که کارمندان با سطح بالاتر آمادگی کسب و کار الکترونیکی، تمایل بیشتری به پذیرش تغییرات از قبیل فن آوری های اطلاعات جدید، تغییرات ساختارهای سازمانی، و کار جدید داشته باشند (حسین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

بین تجارت و تکنولوژی مدت ها است رابطه وجود داشته است. پیشرفت های زیاد فن آوری اطلاعات و ارتباطات در دهه های اخیر منجر به تحولات زیادی در بسیاری از زمینه ها از جمله تجارت جهانی شده است. در نتیجه، فرآیندهای دخیل در زمینه هایی مانند تجارت، اقتصاد، بانکداری، گمرک و غیره تکامل یافته و تغییر کرده است (مندی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

تقوایی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که عامل ساختار سازمانی به عنوان یک عامل اصلی و تأثیرگذار بر پذیرش و بهکارگیری یک مدل تجارت الکترونیکی در بین شرکتهای محسوب می شود. همچنین آلستروم (۲۰۲۰) نیز در مطالعه خود با بررسی موانع یا بازدارنده های پیاده سازی یک مدل کسب و کار تجارت الکترونیکی، عوامل داخلی مؤثر را شامل فقدان آگاهی و علم و دانش سازمانی درباره تجارت الکترونیکی و محدودیت های انواع منابع سازمانی و موضوعات خارجی را عمدتاً در برگیرنده ملاحظات فنی، تأثیرگذاران بیرونی و پشتیبانی و نگهداری شناسایی کردند؛ بنابراین میتوان پیش شرط موفقیت و کارایی یک مدل کسب و کار الکترونیکی را شناسایی مؤلفه های مؤثر سازمانی یک مدل کسب و کار در نظر گرفت. در یک مدل کسب و کار الکترونیکی، سازمان از سه مؤلفه عملیاتی، راهبردی و ساختاری تشکیل شده است که مؤلفه راهبردی به عنوان مهمترین مؤلفه سازمانی یک مدل کسب و کار

1 -Hu  
2 -Hossain  
3 -Mendy

الکترونیکی در دشت مغان مطرح است. همچنین همانگونه که ذات و آمیت (۲۰۲۱) در تحقیقات خود متوجه شدند، مدل‌های کسب و کار مبتنی بر نوآوری در هماهنگی با تمام راهبردهای محصول / بازار موجب افزایش عملکرد می‌شود و همچنین مدل‌های کسب و کار و راهبردهای محصول / بازار مکمل یکدیگر می‌باشند.

مؤلفه ساختاری به‌عنوان دومین مؤلفه مهم در بعد سازمانی مدل کسب و کار الکترونیکی بر این موضوع دلالت دارد که سازمان از نقطه نظر ساختاری تا چه اندازه قابلیت پذیرش ایده‌های جدید، کارگروهی و مواردی از این قبیل را دارد همانگونه که آیزنهارت و مارتین نیز مطرح می‌کنند، ساختار یک مدل کسب و کار در زنجیره تأمین متناظر خود نیز نمود می‌یابد، بنابراین در بعد ساختاری سازمان، از نقطه نظر جایگاهی که یک مدل کسب و کار الکترونیکی در زنجیره تأمین منحصر به خود دارد، حائز اهمیت است. نتایج نشان می‌دهد که ایجاد کارگروه‌هایی متشکل از کارکنان بخش‌های مختلف در سازمان برای حل مشکلات پیش رو از اهمیت زیادی برخوردار است. این موضوع نشان می‌دهد که رفع چالش‌ها و مشکلات پیش روی سازمان در یک مدل کسب و کار مشروط به مشارکت‌دهی بین‌بخشی است. بدین معنا که تمامی کارکنان و دست‌اندرکاران باید امکان همفکری و مشارکت در رفع مشکلات بخش‌های مختلف را داشته باشند. بر مبنای این یافته می‌توان استنباط نمود که مدل کسب و کار موفق دارای قابلیت مشارکت و کارگروهی است؛ به‌گونه‌ای که تمامی کنشگران دارای حق رأی و امکان مشارکت در رفع مشکلات تمامی بخش‌ها را داشته باشند. افزون بر این، نتایج حاکی از آن است که بهره‌مندی سازمان از ابزار آموزش برای ایجاد قابلیت جدید به‌عنوان دومین موضوع حائز اهمیت در بعد ساختاری سازمان مطرح است. این امر نشان می‌دهد که در یک مدل کسب و کار الکترونیکی، اگرچه قابلیت جدید همواره مد نظر است؛ اما این قابلیت در خلال فعالیت و از طریق آموزش به دست می‌آید و این تصور که کارکنان در بدو ورود باید از قابلیت‌های جدید برخوردار باشند با روح یک مدل کسب و کار الکترونیکی در تعارض است. بنابراین، می‌توان استنباط نمود که پویایی در محیط کسب و کار الکترونیکی به‌عنوان یک الزام مطرح است و همواره از طریق آموزش حاصل می‌شود؛ زیرا آموزش به‌عنوان یک سرمایه می‌تواند در شکوفایی قابلیت‌های مؤثر باشد. (زات و آمیت، ۲۰۲۱)

انعطاف‌پذیری عملیاتی به‌عنوان سومین مؤلفه سازمانی از مدل کسب و کار الکترونیکی مطرح است. این سطح از انعطاف‌پذیری معطوف به همکاری میان کنشگران در جهت کاهش هزینه‌ها و افزایش سود است در این مؤلفه از مؤلفه‌های سازمانی کسب و کار الکترونیکی، وجود واکنش سریع به مسائل در برنامه‌های سازمان و حل آنها در کوتاه‌ترین زمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. بدین معنا که سازمان باید از انعطاف و قابلیت مواجهه با مشکلات به‌گونه‌ای برخوردار باشد که در کوتاه‌ترین زمان ممکن بتواند راهکارهای مناسبی را اتخاذ نماید. در این زمینه همان سبک برنامه‌ریزی، یادگیری از ضعف‌های پیشین و آموزش دست‌اندرکاران بسیار حائز اهمیت است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که همکاری مناسب شرکت‌های خصوصی با سازمان‌های در حوزه فناوری اطلاعات از اهمیت چشمگیری برخوردار است. بدین معنا که در چارچوب یک کسب و کار الکترونیکی باید بر قابلیت‌های همکاری در زمینه‌های مختلف تکنولوژیکی تمرکز شود. در این میان بهره‌گیری از قابلیت‌های تکنولوژیکی شرکت‌های خصوصی در حوزه اطلاعات حائز اهمیت است؛ زیرا جریان اطلاعات به‌عنوان یکی از ارکان مهم در چابکی کسب و کارها برای

انتقال اطلاعات میان مشتری و فروشنده، ثبت سفارش، انتقال ترجیحات، پیشبینی تقاضا و تصمیم در خصوص عرضه بسیار حائز اهمیت است (تقوایی و همکاران؛ ۱۳۹۲).

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان اینگونه اظهار نمود که کسب و کارها از یکسو نیازمند یک برنامه کوتاه مدت برای پیشبرد روندهای همکاری و حل مشکلات پیش روی خود هستند و از سوی دیگر به نوعی برنامه بلندمدت نیاز دارند که بتوانند در مواجهه با مشکلات با رویکردی اقتضایی عمل کنند و نسبت به مشکلات واکنش سریع و دقیقی داشته باشند. در این میان تقویت ساختارهای آموزشی و نیز تمرکز بر چارچوبهای همکاری حائز اهمیت است.

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش توصیفی - تحلیلی است و روش گردآوری اطلاعات و داده‌های پرسشنامه بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای، اسنادی و میدانی است. در قسمت مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای برای رسیدن به اطلاعات مورد نظر، از منابع اینترنتی، کتاب‌ها و جدیدترین مقالات فارسی و لاتین بهره‌گرفته شده است. جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیران بخش فناوری صنعت بیمه در شهر تهران می‌باشند. از این جامعه، نمونه آماری مشارکت‌کننده در پژوهش متشکل از ۱۱ نفر به عنوان خبرگان حوزه صنعت بیمه دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکترا در رشته بیمه هستند که در این پژوهش، به صورت نمونه‌گیری هدفمند مورد مصاحبه قرار گرفتند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل تمام مدیران صنعت بیمه در شهر تهران به تعداد ۴۵۲ نفر می‌باشد. تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۳۰۶ نفر برآورد شده و به صورت تصادفی ساده انتخاب گردیده است برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و متغیرها از فرآیند مدل‌یابی و نرم‌افزار MIC MAC استفاده شده است. روش تحلیل اثرات متقابل / ساختاری، در کنار روش‌های سناریوسازی، یکی از رایج‌ترین روش‌های آینده‌نگاری است. نرم‌افزار میک مک به منظور انجام محاسبات پیچیده ماتریس تحلیل اثر متقاطع طراحی شده است. بنابراین اگر تعداد متغیرهای شناسایی شده  $n$  باشد یک ماتریس  $n \times n$  روابط بین متغیرها به وجود می‌آید. در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار pls جهت آزمون برازندگی مدل استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

بنابر آنچه قبلاً ذکر شد، ابتدا متون پیاده شده مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، جهت تدوین و تبیین مدل کسب و کار الکترونیکی در صنعت بیمه با رویکرد آینده‌پژوهی، با دقت بررسی گردید و پس از وارد کردن آن‌ها در جدول، و جدا کردن جملات معنادار آن‌ها در سطرهای مختلف، مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شدند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری، در دسته‌های مفهومی که در واقع نشان‌گر یک مفهوم مستقل می‌باشند. مرحله بعدی در تجزیه و تحلیل داده‌ها کدگذاری تمامی مصاحبه‌ها با استفاده از مقوله‌ها ایجاد شده بود. هر مصاحبه توسط پژوهشگر و یکی از پرسشگرها کدگذاری گردید. بدین ترتیب هر دو آن‌ها به صورت مستقل مقوله‌ها را به گفته‌های مصاحبه اختصاص دادند و سپس برای رسیدن به توافق در مورد مقوله‌های اختصاص یافته با محقق ملاقاتی صورت گرفت. رونویسی‌های مصاحبه در پوشه‌هایی که هر یک معرف مقوله خاصی، بود

جای داده شد به همراه تمامی نمونه‌های مرتبط با یک مقوله، معین تعداد مقوله‌های ابراز شده توسط هر مصاحبه شونده مورد بررسی قرار گرفت و مقوله‌های غیر مرتبط حذف گردید. در عین حال برای هر مقوله یادداشت تحلیلی نوشته شد تا به وسیله آن ویژگی‌های هر مقوله مشخص شود.

**جدول ۱- نتایج حاصل از کدگذاری باز پیش‌ران‌های اثرگذار بر فضای الکترونیکی شدن کسب و کارها با رویکرد آینده پژوهی در صنعت بیمه**

مقوله‌ها	شاخص‌ها
پیش‌ران‌های اثرگذار بر فضای الکترونیکی شدن کسب و کارها با رویکرد آینده پژوهی در صنعت بیمه	عوامل مداخله گر
	عوامل زمینه ساز
	عوامل بازدارنده
	نتایج

منبع: یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر با بررسی یادداشت‌ها، تعداد چهار مقوله اصلی که نشانگر تجربه‌های افراد مصاحبه شونده از پدیده تدوین و تبیین مدل کسب و کار الکترونیکی در صنعت بیمه با رویکرد آینده پژوهی بود به دست آمد با کدگذاری محوری می‌توان روابط و نسبت‌های بین مقوله‌ها را مشخص ساخت در واقع با مشخص شدن آن‌ها پدیده را در متنی قرار می‌دهیم که واقعه مورد نظر در آن روی می‌دهد به عبارت دیگر، پدیده را درون ساختار خاص خود قرار می‌دهیم این کار به وسیله یک الگوی پارادایم صورت می‌گیرد. مقوله‌های این پژوهش در چهار گروه بیان شده‌اند:

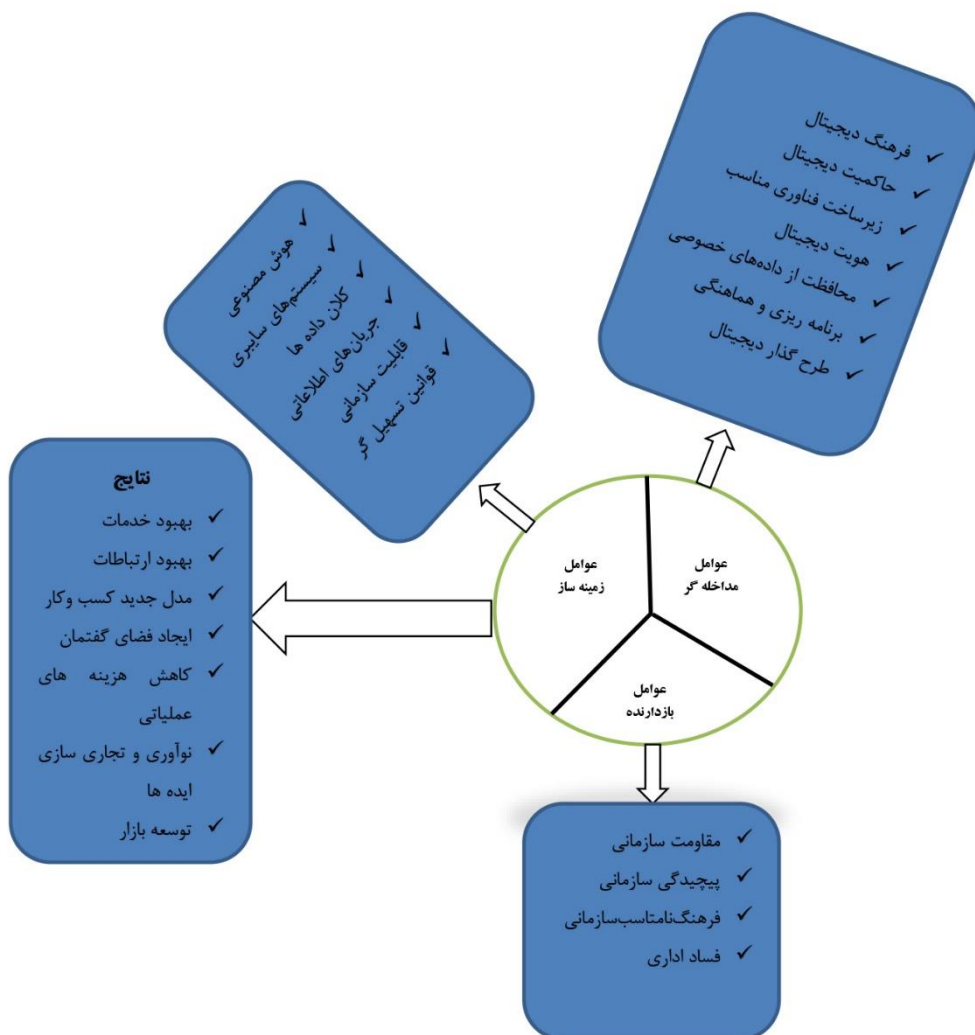
**جدول شماره ۲- نتایج حاصل از کدگذاری محوری تدوین و تبیین مدل کسب و کار الکترونیکی در صنعت بیمه با رویکرد آینده پژوهی**

کد محوری	کد باز	گزاره کلامی	کد مصاحبه شونده‌گان
الکترونیکی شدن کسب و کارها با رویکرد آینده پژوهی	عوامل مداخله گر	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فرهنگ دیجیتال</li> <li>✓ حاکمیت دیجیتال</li> <li>✓ زیرساخت فناوری مناسب</li> <li>✓ هویت دیجیتال</li> <li>✓ محافظت از داده های خصوصی</li> <li>✓ برنامه ریزی و هماهنگی</li> </ul>	P(1-2-3-4-5-6-7)
	عوامل زمینه ساز	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هوش مصنوعی</li> <li>✓ سیستم های سایبری</li> <li>✓ کلان داده ها</li> </ul>	P(1-2-5-6-7)

کد مصاحبه شوندگان	گزاره کلامی	کد باز	کد محوری
	✓ جریان های اطلاعاتی ✓ قابلیت سازمان		
P(1-2-3-4-5-7)	✓ مقاومت سازمانی ✓ پیچیدگی سازمانی ✓ فرهنگ نامتاسب سازمانی	عوامل بازدارنده	
P(1-3-10-5-8-7)	✓ بهبود خدمات ✓ بهبود ارتباطات ✓ مدل جدید کسب و کار ✓ ایجاد فضای گفت‌وگو ✓ کاهش هزینه های عملیاتی ✓ نوآوری و تجاری سازی ایده ها	نتایج	

منبع: یافته‌های پژوهش

در اولین مرحله پیاده‌سازی مدل در پژوهش حاضر تمامی ۲۴ عامل مؤثر کسب و کار الکترونیکی وارد نرم‌افزار شده و برای هر یک نشانگر کوتاه در نظر گرفته شد. بر اساس روش دلفی، ۲۴ متغیر در چهار بعد به عنوان عوامل مؤثر بر کسب و کارهای الکترونیکی شناسایی شده است و سپس روش تحلیل ساختاری توسط نرم‌افزار میک‌مک جهت استخراج عوامل اصلی تأثیرگذار بر وضعیت آینده محیط مورد مطالعه بکار گرفته شد بر اساس تعداد متغیرها ابعاد ماتریس ۲۴\*۲۴ می باشد با قرار دادن این عوامل در یک ماتریس ۲۴\*۲۴ تأثیر هر کدام از این عوامل بر یکدیگر توسط وزندهی به عوامل از صفر تا ۳ مشخص شد. تمامی عوامل دخیل در کسب و کار الکترونیکی، همچون سیستمی با عناصر در هم تنیده، و به صورت یک ساختار، در نظر گرفته میشود، و ارتباطات این عوامل با هم مورد سنجش قرار میگیرد تا عوامل برتر که تأثیرگذاری بیشتری دارند استخراج شوند. تعداد تکرار محاسبه اثرات متقاطع در ماتریس مورد نظر برابر ۳ مرتبه صورت گرفته است. طبق نتایج نرم افزار درجه پرتشدگی ماتریس ۰/۰۸۹ درصد است که نشان می‌دهد عوامل انتخاب شده تأثیر زیادی بر روی هم گذاشته‌اند. از مجموع ۸۹ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس، ۱۱ رابطه عددشان صفر بوده است که به این معنی است عوامل بر همدیگر تأثیر نگذاشته یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. ۱۸ رابطه، عددشان یک تأثیر کمی نسبت به هم داشته‌اند، ۳۹ رابطه، عددشان ۲ بوده است بدین معنی که رابط تأثیرگذار نسبتاً قوی داشته‌اند، ۳۲ رابطه، عددشان ۳ بوده است بدین معنی روابط عامل‌های کلیدی بسیار زیاد بوده است و از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی برخوردار بوده‌اند. در نهایت نیز هیچ رابطه، عددشان P گزارش نشد که نشان‌دهنده روابط غیرمستقیم عامل‌ها بوده است.



شکل ۲- مدل نهایی پژوهش برگرفته از نظر خبرگان

پس از امتیازدهی هر یک از متخصصین در جدول ماتریس مربوطه، برای به دست آوردن یک جدول ماتریسی واحد برای استفاده در نرم افزار، به این دلیل که تمام افراد در حوزه آینده پژوهی در صنعت بیمه خبره بودند، میانگین ساده امتیازات داده شده توسط افراد به عنوان داده‌های جدول ماتریس در نرم‌افزار MICMAC وارد گردید. نتایج در ادامه ارائه شده است:

جدول شماره ۳- نتایج جمع ماتریس اثرات مستقیم و غیر مستقیم

پیشران‌ها	اثرات مستقیم		اثرات غیر مستقیم	
	مقدار	مقدار	مقدار	مقدار
	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
عوامل تأثیرگذار	۱۱	۱۱	۱۹	۱۱
عوامل زمینه ساز	۱۱	۱۱	۱۹	۱۱
عوامل بازدارنده	۱۱	۱۱	۱۹	۱۱
نتایج	۱۱	۱۱	۱۷	۱۱
Totals	۳۰۶	۳۰۶	۳۰۶	۳۰۶

منبع: یافته‌های پژوهش

در ماتریس متقاطع جمع اعداد سطرهای هر متغیر، میزان تأثیرگذاری و جمع ستونی هر متغیر نیز میزان تأثیرپذیری آن متغیر را از متغیرهای دیگر نشان می‌دهد. ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم در جدول فوق آورده شد. بررسی نتایج به دست آمده از جدول فوق، پیشران قانونی و عامل فناورانه تأثیرگذارترین عامل گزارش شد.

در این ادامه انواع روابط و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم و همچنین رتبه و میزان کسب شده متغیرها که توسط نرم‌افزار MICMAC سنجیده شده است را بیان می‌دارد:

جدول شماره ۴: تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم

رديف	عنوان	اثر مستقیم
۱	عوامل مداخله گر	۱۱۹۹
۲	عوامل زمینه ساز	۱۱۹۷
۳	عوامل بازدارنده	۱۱۴۵
۴	نتایج	۱۰۹۳

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج به دست آمده از بررسی اثرات مستقیم نشان داد که بیشترین مقدار اثر مستقیم را به خود اختصاص داد. صنعت بیمه نیز بیشترین نمره وابستگی مستقیم را در بین سایر معیارها کسب کرد.

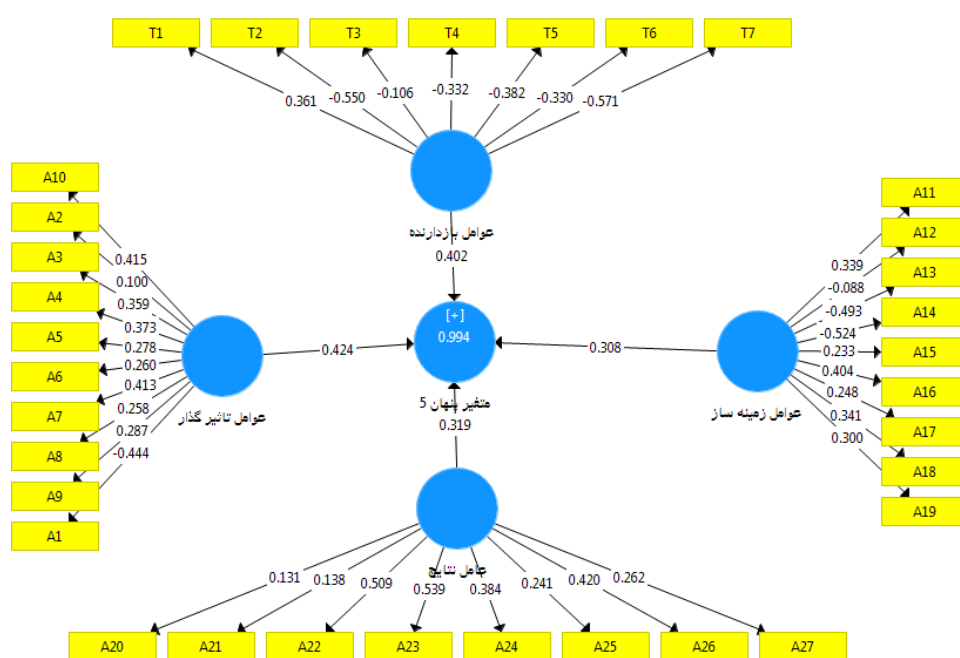
از میان ۳۵ عامل بررسی شده در این پژوهش، نهایتاً ۲۴ عامل به عنوان متغیرهای کلیدی و پیشران در توسعه کسب و کارهای الکترونیکی استخراج گردید؛ که همه این ۲۴ عامل در هر دو روش مستقیم و

غیرمستقیم تکرار شدند. ۲۴ عامل تأثیرگذار مهم از میان ۳۵ عامل مورد بررسی در روش مستقیم و غیرمستقیم به شرح جدول زیر هستند.

جدول ۵- پیشران های کلیدی تأثیرگذار مستقیم و غیر مستقیم بر کسب و کار الکترونیکی

ردیف	متغیر	امتیاز نهایی به دست آمده		رتبه
		تأثیرگذاری مستقیم	تأثیرگذاری غیر مستقیم	
۱	زیرساخت فناوری مناسب،	۲۷۳	۲۵۸	۱
۲	کلان داده‌ها جریان‌های اطلاعاتی	۲۷۳	۲۵۸	۱
۳	برنامه ریزی و هماهنگی	۲۴۵	۲۴۱	۲
۴	تجاری سازی ایده ها	۲۲۶	۲۲۵	۳
۵	حاکمیت دیجیتال	۲۱۴	۱۹۰	۴
۶	هویت دیجیتال	۲۱۰	۲۰۱	۵
۷	فرهنگ دیجیتال	۲۰۱	۱۸۹	۶
۸	طرح گذار دیجیتال	۱۹۸	۱۷۰	۷
۹	قابلیت سازمانی	۱۸۵	۱۷۵	۸
۱۰	کاهش هزینه های عملیاتی	۱۸۴	۱۶۵	۹
۱۱	مدل جدید کسب و کار	۱۷۹	۱۸۶	۱۰
۱۲	توسعه بازار	۱۷۶	۱۴۵	۱۱
۱۳	نوآوری	۱۷۴	۱۷۸	۱۲
۱۴	ایجاد فضای گفتمان	۱۶۵	۱۴۹	۱۳
۱۵	قوانین تسهیل گر	۱۶۲	۱۵۸	۱۴
۱۶	محافظت از داده های خصوصی	۱۵۸	۱۳۶	۱۵
۱۷	هوش مصنوعی	۱۵۴	۱۲۵	۱۶
۱۸	سیستم‌های سایبری	۱۴۹	۱۲۰	۱۷
۱۹	بهبود خدمات	۱۴۲	۱۱۴	۱۸
۲۰	بهبود ارتباطات	۱۳۰	۱۱۵	۱۹
۲۱	مقاومت سازمانی	۱۲۱	۱۲۵	۲۰
۲۲	فرهنگ نامناسب سازمانی	۱۱۵	۱۱۱	۲۱
۲۳	پیچیدگی سازمانی	۱۱۰	۱۱۲	۲۲
۲۴	فساد اداری	۱۱۰	۱۰۹	۲۲

در این مرحله با استفاده از مدل ساختاری روابط بین سازه‌ها به لحاظ علی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در واقع با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه‌های مستقل و وابسته با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنی‌دار اثرات بین سازه‌های تحقیق پرداخت. همچنین از آزمون بوت استراپ (با ۵۰۰۰ زیر نمونه) و برای اصلاح خطای از تغییرات سطح سازه<sup>۱</sup> که در روش حداقل مربعات جزئی توصیه شده (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۳)، برای محاسبه مقادیر T جهت تعیین معناداری ضرایب مسیر استفاده شد.



شکل ۳- بررسی رابطه معناداری بین متغیرها

<sup>1</sup> Construct Level Changes



لازم است کسب‌وکارها علاوه بر تلاش در نگهداری مزیت رقابتی خود، به جای رقابت‌های سنتی، در قالب اکوسیستم با یکدیگر به خلق ارزش بپردازند. این همان کاری است که غول‌های فناوری دنیا مانند آمازون و گوگل انجام داده‌اند.

کسب و کارهای الکترونیکی باید تکنولوژی جدید را کنترل کند که می‌تواند تغییر اساسی مدل کسب و کار را کاهش دهد، برای مثال محاسبات ابری به عنوان موتور در عصر اقتصادی جدید باعث توانمند ساختن تمام کسب و کارها برای خدمت بهتر به مصرف‌کنندگان و بهبود بهره‌وری خواهند شد. فن‌آوری جدید ویژگی‌ها، عملکردها و قابلیت‌های جدید را بهبود می‌بخشد تا تجربه خرید مشتریانی را که از آن استفاده می‌کنند را افزایش داده و تسهیل نمایند. تهدید دیگری که برای نظارت بر یک کسب و کار الکترونیک، سخت و در عین حال مهم است، نگهداری آن روی صفحه رادار است؛ فناوری‌هایی وجود دارند که می‌توانند محصول یا سرویس شرکت تجارت الکترونیک را از کار انداخته باشند. همکاری شرکت‌کنندگان با ارائه‌دهندگان فناوری ممکن است راهی قابل قبول برای جلوگیری از این تهدید باشد. وظیفه آنها این است که بدون اشاره بسیار به تکنولوژی موجود، در مورد امکان‌های آینده فکر کنند. بنابراین می‌توان گفت که کسب و کارها از یکسو نیازمند یک برنامه کوتاه مدت برای پیشبرد روندهای همکاری و حل مشکلات پیش روی خود هستند و از سوی دیگر به نوعی بلندمدت نیاز دارند که بتوانند در مواجهه با مشکلات با رویکردی اقتضایی عمل کنند و نسبت به مشکلات واکنش سریع و دقیقی داشته باشند. در این میان تقویت ساختارهای سازمانی و نیز تمرکز بر چارچوب‌های همکاری حائز اهمیت است.

نتایج همچنین پژوهش نشان داد که مقوله‌های مقاومت سازمانی، پیچیدگی سازمانی، فرهنگ نامناسب سازمانی و فساد اداری مهمترین عوامل بازدارنده اثرگذار بر فضای الکترونیکی شدن کسب و کارها با رویکرد آینده پژوهی در صنعت بیمه هستند. نتایج حاصل همسو با پژوهش‌های کشاورزی (۱۳۹۹) می‌باشد.

در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت که جدید بودن استراتژی‌های کسب و کار الکترونیکی نتوانسته است تمامی جوانب استفاده از آن را آشکار نماید و گاهی جنبه‌هایی منفی را نشان می‌دهد؛ به عنوان نمونه در تجارت الکترونیکی برخلاف کسب و کار سنتی که خریدار و فروشنده در ارتباط مستقیم و رو در رو با یکدیگر می‌باشند، از بین رفتن ارتباطات عاطفی بین طرفین معامله از جوانب نامطلوب بکارگیری این فرایند خواهد بود. در تبیین این بیان می‌توان گفت که روابط عاطفی به ایجاد نوعی تعهد بین خریدار و فروشنده منجر می‌گردد که روابط میان آنها را تضمین می‌کند. بنابراین ارتباطاتی که از طریق رایانه انجام گیرد، بدون دیدن و شناختن یکدیگر، مبادلات تجاری را انجام می‌دهد و در جوامعی نظیر جوامع شرقی و کشوری، این فناوری ممکن است مبادلات و ارتباطات عاطفی و اجتماعی را به خطر اندازد.

شرکت‌های بیمه باید در بازار کنونی، مزیت رقابتی برای خود ایجاد کرده و از طرفی برنامه‌های آتی خود را نیز از هماکنون طراحی کنند. شرکت‌های بیمه باید سازوکار مناسبی برای تعیین تعرفه یا رقابت در بازار در پیش گیرند. همچنین، باید درصدد باشند تا ضمن ملاحظه نرخ‌های معمول در صنعت بیمه به دور از انحراف شدید، در دامنه معقول و متناسب با ضرایب خسارت‌های سالهای گذشته صنعت، با احتیاط کامل نسبت به اجرای آن اقدام کنند و همواره با اصلاح فرآیندهای صدور در پی کاهش شدید هزینه‌های بیمه‌گری و افزایش بهره‌وری

سرمایه‌گذاری خود باشند تا فاکتورهای کلیدی موفقیت خود، اعم از توانگری، ماندگاری و ثبات مالی را در جهت بقا ثابت نگهدارند هر شرکت بیمه ای که توانایی بیشتری در بهبود و ارزیابی عملکرد داشته باشند، علاوه بر اعطای منافع بیشتر به بیمه گذار، منفعی را برای بقای خود تضمین میکند. از طرفی باید در تمامی ابعاد بازار از جمله بهینه سازی، کاهش فرآیندهای اجرایی، افزایش دامنه خدمات الکترونیک، ارائه نرخ واقعی ریسک مورد قبول به بیمه گذاران، با سایر رقبا رقابت کنند مدل کسب و کار در صنعت بیمه در مسیر تحول قرار دارد. درک درست هریک از سازه های مدل کسب و کار الکترونیکی می تواند به فهم دقیق کسب و کار موثر یاری رسانده و به کارگیری صحیح هریک از آن ها می تواند در شروع و توسعه کسب و کار راهنمای عملی مفیدی باشد. طراحی مدل کسب و کار معمولاً برای شناسایی، نیازهای جدید یا فراموش شده مشتریان، هدف قرار دادن بخش جدید یا بخش هایی که در اثر اهمال کاری با مشکل مواجه اند، یافتن راه های جدید برای تولید و تحویل، تولید محصولات جدید و یافتن مشتریان جدید و کسب سود و ایجاد ارزش افزوده برای شرکت است. مدل های کسب و کار به تدریج و با ظهور فناوری های جدید ناکارا و غیرقابل استفاده می شوند. بنابراین، شرکت ها بایستی جهت بقا خود آن ها را تغییر دهند. در این صورت مدیر خوب کسی است که مدل کسب و کار مناسب خود را می شناسد، چنین مدیری قادر است به خوبی تغییرات را اداره کند. به عبارت دیگر، از طرفی بسیاری از شرکت ها در حرکت به سمت کسب و کار الکترونیکی بدون هیچ گونه بررسی اولیه، تنها به جنبه های فناوری توجه داشته و به سرعت درصدد ایجاد وب سایت هایی برای خود برآمده اند، به امید آنکه بر درآمدهای خود بیفزایند. اما بسیاری از وعده های داده شده محقق نشده و اکثر آن ها با شکست مواجه شده اند. نتایج تحقیقات صورت گرفته نشان دهنده آن است که مهم ترین عامل در شکست و مانع در گسترش کسب و کار الکترونیکی، انتخاب و طراحی اشتباه مدل های کسب و کار الکترونیکی بوده است.

نتایج نشان داد که مقوله های فرهنگ دیجیتال، حاکمیت دیجیتال، زیرساخت فناوری مناسب، هویت دیجیتال، محافظت از داده های خصوصی، برنامه ریزی و هماهنگی و طرح گذار دیجیتال مهمترین عوامل مداخله-گر اثرگذار بر فضای الکترونیکی شدن کسب و کارها با رویکرد آینده پژوهی در صنعت بیمه هستند. همسو با این نتایج (فرد و همکاران ۱۳۹۹)، (ناصری نژاد و همکاران ۱۳۹۹) و (زائورس و همکاران ۲۰۲۲) به نتایج مشابهی دست یافتند.

در تبیین نتایج حاصل می توان گفت به کارگیری و استقرار موفقیت آمیز تجارت الکترونیک به وجود یک برنامه و استراتژی مدون و مشخص نیازمند است. بدون وجود استراتژی مناسب تجارت الکترونیک ممکن است کلیه تلاش های شرکت در راستای پیاده سازی کسب و کار الکترونیک با شکست مواجه شده و ضمن اتلاف منابع مالی، انسانی و زمانی حتی بقای آن نیز با تهدید روبه رو شود. در این راستا، فرآیندهای کسب و کار که بر روی بهینه سازی کارها و ساختار تمرکز می کنند باید بازمهندسی شوند تا به سازمان ها به عنوان یک کل اجازه دهند تا فن آوری های جدید را برای مطابقت بهتر نیازهای بازار، و استفاده از اتحادیه ها و یا شرکت ها استفاده کنند. آمادگی کسب و کار الکترونیکی برای درک استعداد کارمند با پذیرش کسب و کار الکترونیکی مرتبط است. همچنین، مهارت های کارکنان، شایستگی ها، و باورهای امنیت شغلی در مورد وظیفه و ساختار جدید، نگرش آن ها نسبت به پذیرش

کسب و کار الکترونیک یا آمادگی الکترونیکی آن‌ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد. بنابراین، می‌توان انتظار داشت، که کارمندان با سطح بالاتر آمادگی کسب و کار الکترونیک، تمایل بیشتری به پذیرش تغییرات از قبیل فن‌آوری‌های اطلاعات جدید، تغییرات ساختارهای سازمانی، و کار جدید داشته باشند. بنابراین، بهره‌گیری از روش‌های نوین و مدرن مانند تجارت الکترونیک در اجرای فرآیندهای تجاری می‌تواند نقش مهمی در موفقیت شرکت‌های تجاری ایفا کند. لذا بایستی برای تقویت این عوامل به ویژه بعد برنامه ریزی و هماهنگی اقدام کرد. برای بهبود و تقویت پشتیبانی مدیریت ارشد نیز بایستی تأکید آنها بر دنبال کردن آخرین تحولات در فناوری اینترنت و شیوه‌های کسب‌وکار الکترونیکی، تأمین منابع لازم برای پیاده‌سازی کسب‌وکار الکترونیکی، گسترش شیوه‌های کسب‌وکاربر خط برای تأمین نیازهای آینده مشتریان، حساس بودن نسبت به ابتکارات کسب و کار الکترونیکی رقبا، یکپارچه-

سازی شیوه‌های کسب‌وکار الکترونیکی و سازگار شدن با روندهای بازار الکترونیکی، افزایش یابد نتایج پژوهش نشان داد که مقوله‌های بهبود خدمات، بهبود ارتباطات، مدل جدید کسب و کار، ایجاد فضای گفتمان، کاهش هزینه‌های عملیاتی، نوآوری و تجاری‌سازی ایده‌ها و توسعه بازار به عنوان نتایج و پیامدهای الکترونیک شدن کسب و کارها می‌باشند. که همسو با پژوهش‌های فیچر و همکاران (۲۰۲۰)، (ایکت و همکاران ۲۰۲۰)، (سخایی ۱۳۹۹)، دارا (۱۴۰۰) و (ابوالمعالی و همکاران ۱۳۹۹)، می‌باشد.

در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت که از منظر اقتصاد کلان، زمانی یک مدل کسب و کار می‌تواند بر توسعه اقتصاد دیجیتال موثر باشد که حداقل دو معیار اصلی را مد نظر داشته باشد. معیار اول در نظر گرفتن راهکارهایی برای رعایت و حفاظت از حقوق مصرف‌کنندگان الکترونیکی است و معیار دوم داشتن بیشترین همپوشانی با مدل‌های کسب کار مبتنی بر پلت فرم. در نظر گرفتن راهکارهایی برای رعایت حقوق مصرف‌کننده در کسب و کارها باعث می‌شود تا سمت تقاضا تحریک شده و استقبال از خدمات کسب و کاری دیجیتالی بیشتر فراهم شود. از طرف دیگر نزدیک شدن مدل کسب و کارهای الکترونیکی به مدل‌های کسب و کار مبتنی بر پلت فرم، کمک می‌کند تا پایه‌های اقتصاد دیجیتال بر اساس پلت فرم‌هایی شکل بگیرد که می‌تواند تعداد زیادی از متقاضیان و عرضه‌کنندگان خدمت در زنجیره‌های ارزش مختلف را پوشش دهد.

صنعت بیمه برای حفظ درآمد فعلی و ایجاد فرصت‌های جدید کسب درآمد به فناوری‌های دیجیتال روی آورده است. پلتفرم‌های دیجیتال امکان تقویت ارتباطات و ارائه خدمات جدید به مشتریان را تسهیل می‌کند. بیمه‌گر نیز با تحلیل داده و اتخاذ مدل‌های جدید کاهش ریسک، بهبود بخش بندی بازار و کاهش تقلب، به بینش عمیق‌تری دست پیدا می‌کند. ضمن اینکه هزینه‌های عملیاتی نیز به واسطه بهبود فرایندها و تعاملات داخل سازمان کاهش می‌یابد. خط سیر تحول دیجیتال در صنعت بیمه با تغییرات افسارگسیخته شروع می‌شود. تغییرات در فضای کسب و کار، در محیط فعالیت بیمه‌گران و نیز در انتظارات روز افزون مشتریان از یک طرف و رقبای تازه وارد، اینسورتک‌ها و دیگر تغییرات که تحت عنوان افسارگسیختگی تغییرات مقوله بندی نموده‌ام؛ همگی باعث می‌شود که بیمه‌گران برای استفاده از فرصتها و دفع تهدیدات ناشی از دنیای دیجیتال به تحول دیجیتال روی آورند. مطالعه و تفسیر محققان بیانگر این است که تم تحول دیجیتال از جنس نوآوری، تغییر نگاه، خلق ارزش و ارتقاء تجربه مشتری است؛ پیاده‌سازی و اجرای فرآیند تحول دیجیتال نیازمند ساختار، تدوین استراتژی، بسترسازی،

مدیریت تغییر و مقولاتی از این دست است که تحت عنوان حکمرانی دیجیتال برنامه‌ریزی و طبقه‌بندی گردید. حاصل و پیامد اجرای تحول دیجیتال کنشگری هوشمندانه و تعامل ارزش آفرین است که هم واجد مزیت رقابتی برای بیمه‌گران است و هم ابتکار عمل مشتریان را ارتقاء می‌دهد. نتیجه این نوع ارتباطات و تعاملات بین بیمه‌گر و بیمه‌گذار، ایجاد و خلق ارزش است. برای بهبود و تقویت آمادگی شرکای تجاری نیز بایستی آگاهی و تخصص شرکای تجاری از مسائل تکنیکی افزایش یابد.

۱) براساس نتایج سوال فرعی اول پژوهش، به مدیران کسب و کارهای الکترونیکی پیشنهاد می‌شود گروه تحول دیجیتال رسالت خود را بر همراهی کامل با سازمان‌های فعال در صنعت بیمه در مسیر تحول دیجیتال قرار داده و با اجرایی سازی پروژه‌های تحول دیجیتال تدوین شده و همچنین ارائه خدمات مشاوره‌ای به سازمان‌های فعال در صنعت بیمه، به آن‌ها در خنثی سازی تهدیدهای تحول دیجیتال در زمینه کسب و کارهای بیمه‌ای و خلق حداکثری ارزش از آن کمک رسانند.

۲) در راستای نتایج سوال دوم پژوهش به سیاستگذاران دولتی در زمینه توسعه کسب و کارهای الکترونیکی پیشنهاد می‌شود، بر مهارت‌های تجارت الکترونیکی در سطح مدیران و کارکنان این نوع کسب و کارهای تمرکز کرده و آنها را از مفیدبودن این پدیده آگاه کنند، قوانین تسهیل کننده و همچنین الزام‌آور به کارگیری تجارت الکترونیکی را وضع کنند، روی الکترونیکی کردن زنجیره عرضه بنگاه‌های کوچک و متوسط فعالیت کنند و همچنین بستر عمومی به کارگیری فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیکی را بیش از پیش فراهم کنند.

۳) براساس نتایج سوال فرعی سوم پژوهش پیشنهاد می‌گردد پس از آنکه سازمان‌های فعال در صنعت بیمه از لحاظ بلوغ دیجیتالی ارزیابی و جهت‌گیری‌های استراتژیک دیجیتال آن مشخص شد این استراتژی دیجیتالی به صورت عملیاتی تدوین گردد. بدین منظور فرصت‌های مناسب برای تغییر فعالیت‌های پشتیبانی یا فعالیت‌های در ارتباط با مشتری شناسایی شده و اولویت‌بندی شوند. سپس پروژه‌ها و اقدامات تحولی متناسب با فرصت‌های دارای اولویت تدوین شوند.

۴) ۴- با توجه به پیامدهای الکترونیکی شدن کسب و کارها پیشنهاد می‌گردد اطلاع‌رسانی عمومی و آگاه نمودن مردم نسبت به موضوع کسب و کار الکترونیکی و مزایای مترتب بر آن از طریق رسانه‌های جمعی نظیر رادیو، تلویزیون، مجلات و بروشورهای تبلیغاتی با تأکید بر نقش کسب و کار الکترونیکی در افزایش رفاه عمومی، قدرت انتخاب مصرف کننده و افزایش کارایی و بهره‌وری صورت گیرد.

۵) ۵- با توجه به نقش مولفه نوآوری در کسب و کارهای الکترونیکی پیشنهاد می‌گردد آموزش در خصوص ابعاد جدیدی از کسب و کار که بتواند ایده‌های جدیدی فراهم آورد و قوه خلاقیت دست‌اندرکاران را برانگیزاند، به‌عنوان یک ضرورت اساسی مطرح شود. در این خصوص لازم است بر الگوهای آموزش مستمر در زمینه‌های فنی (طراحی، بازاری، فروش و غیره) و عمومی (مشارکت، تعامل، وفاداری، پایبندی به اصول، اخلاق‌مداری و غیره) به صورت توأم تمرکز شود.

۶) با توجه به نقش جریان‌های اطلاعاتی در توسعه کسب و کارهای الکترونیکی پیشنهاد می‌گردد تمرکز بر رهیافت‌های همکاری کسب و کارها که به‌عنوان ابزار مهمی در جهت کاهش هزینه‌ها و برخورداری از تکنولوژی‌ها به‌ویژه تکنولوژی‌های اطلاعاتی مورد توجه قرار گیرد. بدین منظور باید بر یک یا چند استراتژی مشخص از همکاری‌های کسب و کارها نظیر ادغام و اکتساب، اتحادهای استراتژیک و غیره متمرکز شود. انتخاب این استراتژی‌ها مستلزم آن است که اهداف کسب و کار در جهت همکاری به‌طور دقیق مشخص شود.

### فهرست منابع

- آبادزاده، پدram، روشندل اربطانی، طاهر، کیماسی، مسعود، عقیلی، سیدوحید. (۱۴۰۰). مدل‌سازی وضعیت حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب‌وکار مجازی در صنعت بیمه. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۴)، ۸۶۴-۸۸۵.
- ابراهیم زاده سپاسگزار، فاطمه، رضانی، یوسف، سرگلزایی، شریفه، ابراهیم زاده سپاسگزار، صمد. (۱۳۹۸). بررسی عوامل تأثیرگذار بر پذیرش فناوری‌های دیجیتال در سیستم بانکی، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۳۱۰-۳۰۱.
- ابوالعالی، فاطمه السادات، دانش فرد، کرم اله، پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۹). طراحی الگوی اصلاحات اداری با رویکرد حکمرانی دیجیتال، *مدیریت اقتصاد و حسابداری*، ۸(۳)، ۱۱-۳۲.
- اسدآبادی، علی لصفی، شیخ شمعی، حمزه، رحیمی راد، زهره (۱۴۰۱) بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش سیستم مدیریت اسنادالکترونیکی در شرکت گاز ایران. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۸(۴)، ۳۸-۱.
- باقری مجد، روح اله؛ صدقی بوکانی، ناصر (۱۳۹۶) طراحی الگوی آمادگی آموزش الکترونیکی در نظام آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی مهاباد. *فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، ۷(۴)، ۱۷۲-۱۴۹.
- دارا، معصومه. (۱۴۰۰). ارائه الگوی تأثیر دیجیتالی سازی بر بین‌المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، دانشکده کارآفرینی.
- سپهردوست، حمید، اخوان، هانیه، قربان سرشت، مرتضی. (۱۳۹۵). بررسی تقاضای بیمه زندگی، متغیرهای کلان اقتصادی و شاخص‌های رفاهی به روش معادلات هم‌زمان - پانل (مطالعه موردی شرکت بیمه پارسیان)، *پژوهش‌های بیمه‌ای*، ۱(۲)، ۸۱-۱۱۴.
- سختایی، الهام. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر تحول دیجیتالی بر مولفه‌های کسب و کار در نظام بانکداری، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان البرز.
- صفرزاده، اسماعیل، سالاریه، سحر. (۱۴۰۱). تأثیر صنعت بیمه بر سرمایه‌گذاری در اقتصاد ایران. *پژوهشنامه بیمه*، ۱۲(۱)، ۳۷-۵۰.

- طالبی، سیف الهی، غلامی، رمضان، انبیایی، محمدرضا (۱۴۰۱) توسعه الگوی استراتژیک تجارت الکترونیک بر بهبود فضای کسب و کار در شرکت های دانش بنیان (مطالعه ی موردی: شرکت های دانش بنیان استان مازندران). فصلنامه دانش کارآفرینی. ۱۱(۳). ۱-۱۰
- عسکری، فروغ؛ شکوری، مریم (۱۳۹۸) پرورش رهبر دیجیتال؛ نیاز حیاتی یک سازمان دیجیتال. مجله مدیریت همرو، ۲(۲). ۱-۱۱
- فرد، ملیکا، کاباران زاده قدیم، محمدرضا، حقیقت منفرد، جلال. (۱۳۹۹). شناسایی و تحلیل ابعاد توسعه کارآفرینی دیجیتال و ارائه مدلی برای آن در شرکت های دانش بنیان کوچک و متوسط، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۸(۴)، ۸۰-۴۹.
- کشاوری، حمید؛ یعقوب نوری، علی حسین نورافروز (۱۳۹۸) شایستگی های نیروی کار بر پایه مولفه های تحول دیجیتال و مهارت های قرن بیست و یکمی: نیازمندی های سازمان های دانشگاهی دیجیتالی دومین کنفرانس بازیابی تعاملی اطلاعات
- کشاوری، فاطمه. (۱۳۹۹). شناسایی چالش های تحولی دیجیتال در کسب و کارهای کوچک و متوسط SME، پنجمین همایش بین المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان، <https://civilica.com/doc/1169050>
- میرطاهر، سیدمحمدجواد، موسویان، سیدعباس، و سلیمانی امیری، غلامرضا. (۱۳۹۹). طراحی بازار معاوضات بیمه های غیرزندگی در بستر صنعت بیمه و بازار سرمایه ایران با تاکید بر ابعاد فقهی و مالی. تحقیقات مالی اسلامی، ۱۰(۱۹ پیاپی)، ۱۱۱-۱۵۰.
- ناصری نژاد، مریم. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر شیوه های نوآوری در مدل کسب و کار بر دیجیتالی کردن شرکت ها، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- نیری، شهرزاد، صفاری، مرجان، ابوالصدق، سارا و شایان، علی. (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه بندی نیروهای پیشران موثر بر وضعیت آینده رسانه های دیجیتال با رویکرد فنارانه، فصلنامه پژوهش های ارتباطی، ۲۵(۳)، ۳۶-۹.

- Ahmadi, S., & Saeedi, P. (2021). Identifying the drivers of future strategic thinking of managers in the Iranian budgeting system with a futures research approach. *Program and Budget Research*, 2(1), 81-109.
- Alraja, M. N., Hussein, M. A., & Ahmed, H. M. S. (2021). What affects digitalization process in developing economies? An evidence from SMEs sector in Oman. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, 10(1), 441-448.
- Erkut, B. (2020). From digital government to digital governance: are we there yet?. *Sustainability*, 12(3), 860.
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Gromova, E. A. (2024). Digital economy development with an emphasis on automotive industry in Russia. *Revista Espacios*, 40(06).

- Jeshari, S., & Esfandiari, M. (2022). Development of macro strategies for the development of agricultural exports with a futures research approach. *Strategic Studies of public policy*, 12(42), 100-116.
- Junusi, R.E. (2020) Digital Marketing during the Pandemic Period: A Study of Islamic Perspective. *J. Digit. Mark. Halal Ind.* 2020, 2, 15. Available online: <https://journal.walisongo.ac.id/index.php/JDMHI/article/view/5717> (accessed on 5 November 2020).
- Kvitka, S., Borodin, Y., Ivashova, L., & Bohachov, O. (2020). The foresight of national economy's digital development. *Revista Inclusiones*, 112-125.
- Liang Chen , Yao-Chin Lin 2, Wei-Hung Chen , Cheng-Fu Chao and Henry Pandia, (2021). Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business Sustainability, 13, 1028
- Lin, Y.; Chen, C.; Chao, C.; Chen, W.; Pandia, H. (2020). The Study of Evaluation Index of Growth Evaluation of Science and Technological Innovation Micro-Enterprises. *Sustainability*, 12, 6233.
- Melnikovas, A. (2018). Towards an explicit research methodology: Adapting research onion model for futures studies. *Journal of Futures Studies*, 23(2), 29-44.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2020). An e-business model ontology for modeling e-business, paper presented at 5th Bled Electronic Commerce Conference, e-Reality: Constructing the e-Economy, Bled, Slovenia, June 17-19, available at: [129.3.20.41/eps/io/papers/0202/0202004.pdf](https://www.eurospain.com/eps/io/papers/0202/0202004.pdf) (accessed 30 September 2009).
- Zauresa., Baimukhanbetova, E., Belgozhakzy, M., Alikbaeva, A., & Tulebaeva, N. (2022). The development of ecommerce infrastructure in modern conditions. In S. Ziyadin, A. Shaikh, R. Dinis de Sousa, A. Borodin, & A. Mottaeva (Eds.), *E3S Web of Conferences* (Vol. 159, p. 04028)

## **Developing an electronic business model in the insurance industry with a futures research approach.**

**Mahmoudi Maymand, Mohammad**

Associated professor of Department of Business Administration & IT, Payame Noor University, Tehran, Iran  
"Corresponding Author"

drmahmoudim@pnu.ac.ir

**Hoseini, Mirza Hassan**

Full Professor, Department of Business Administration & IT, Payame Noor University, Tehran, Iran

mh\_hoseini@pnu.ac.ir

**Khademi, Seyed Musa**

Assistant Professor, Department of Business Management and IT, Payam Noor University, Tehran, Iran

sm.khademi@pnu.ac.ir

**Saeedi, Maryam**

PhD student in Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

mrm.saeedi.60@gmail.com

### **Abstract**

The aim of the present study is to develop an e-business model in the insurance industry with a futures research approach. The research method is descriptive-analytical in nature and applied in purpose. The statistical population of this study (in the qualitative part) includes managers, experts and specialists in the insurance industry, who were selected as a statistical sample of 11 people using a purposive sampling method. In the quantitative part, the statistical population includes all insurance industry managers in Tehran, 452 people. The sample size was estimated to be 306 people using the Cochran formula. Documents, library studies and field observations were used to collect data. Then, based on the theoretical foundations obtained, the indicators and variables affecting the e-business environment were extracted using the Delphi method. In the second stage, using the interaction effects technique (structural analysis method), scoring was performed and analyzed in the MICMAC software environment. The ultimate driving and key factors affecting the e-business space were selected based on the impact and direct impact scores. In this study, structural equation modeling, partial least squares method, and PLS software were used to test the model's fitness. The results showed that the factors affecting e-business were placed in the form of 24 main categories within the four dimensions of the model as enabling factors (6 factors), interfering factors (7 factors), inhibiting factors (4 factors), and finally the outcome factor (7 factors).

**Keywords:** Electronic business, The Insurance industry, Futures research.

