



Research Paper

Identifying Digital Leadership Structures in the Iranian Insurance Industry with a Meta-Synthesis Approach

Hamid Ghanbarvand¹, Saied Sehat^{2*}, Mehdi Yazdanshenas³, Hamed Dehghanan⁴

1. PhD Student, department of business management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Associate prof, department of business management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Associate prof, department of business management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Associate prof, department of business management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.



Article

Info:

Received:

2025/07/28

Accepted:

2025/10/29

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/ael.
2026.18617.1655

Keywords:

Digital leadership, Iranian insurance industry, meta-synthesis approach

Abstract

Background and Objective: Digital leadership is described as leaders' capability to articulate a clear and meaningful vision for the digitalization process and to implement strategies to realize that vision. The present study aims to identify the constructs of digital leadership in the Iranian insurance industry using a meta-synthesis approach.

research methodology: This research is based on the paradigm of pragmatism and an inductive approach, and a nested research design was used. For this purpose, reputable domestic and foreign databases were searched, including the Comprehensive Portal of Humanities, Normags, Jihad Daneshgah, Science Direct, Scopus, ProQuest, and Emerald. In the period 2011-2024 and 2015-2025, a total of 53 articles were identified, and after content evaluation, 50 articles were purposefully selected and entered into the analysis.

Findings: Based on the findings, 71 subcategories were identified within 12 main categories, including digital vision and transformation strategy; digital culture and organizational agility; customer experience in the digital ecosystem; digital leadership; digital supply chain in insurance; innovation and digital business models; managers' technological competencies; cybersecurity and data protection; emerging technologies in digital insurance; international collaboration and digital competitiveness; human resource management in the digital ecosystem; and digital policymaking and regulation.

Conclusion: The results indicate that digital leadership in the Iranian insurance industry is a multidimensional and systemic concept grounded in a set of strategic, cultural, technological, and behavioral components. Within this framework, digital vision and transformation strategy function as the starting point of the digitalization process in insurance organizations, defining the organization's overall direction in alignment with digital transformation objectives. This dimension requires leaders to establish a coherent linkage between emerging technologies and the core missions of the organization.

Citation: Ghanbarvand H., Sehat S., Yazdanshenas M., Dehghanan H. (2026). Identifying Digital Leadership Structures in the Iranian Insurance Industry with a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Applied Educational Leadership*, 7(1), 190-220. Persian [[https:// 10.22098/AEL.2026.18617.1655](https://10.22098/AEL.2026.18617.1655)]

*Corresponding author: Saied Sehat

Address: department of business management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Tell: 09125044412

Email: sehat@atu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Digital transformation has necessitated strategic, cultural, structural, and business process changes in organizations. To successfully achieve this transformation, organizations need leaders who can anticipate, plan, implement, and manage new business models and direct human resources to achieve this goal (Jalali et al., 2024). Without a doubt, the strategic tool of organizations in keeping pace with digital transformations and success in individual and organizational areas requires “digital leadership” and guides organizations to gain the benefits of digital innovations (Ndlou & Ncube, 2025). Specifically, digital leadership in the competitive insurance industry means using digital technologies to improve insurance processes, services, and products, as well as increase efficiency and productivity in this industry. In this context, digital leaders in the insurance industry are trying to improve their competitiveness and consolidate their position by adopting appropriate and innovative strategies (Huang et al., 2023). The main axes for digital leadership in the insurance industry include innovation in products and services, improving customer experience, process automation, cybersecurity, internal digital transformation through the use of blockchain technologies, artificial intelligence, machine learning, and big data analysis (Niu et al., 2024). An examination of the digital transformation process in the country's insurance industry shows that this is a focal issue for companies active in this industry and that the country's insurance industry lacks a suitable model for achieving these transformations. One of the critical factors for the success of digital transformation in the insurance industry is paying attention to digital leadership (Nazari et al., 2022). Significant successes in the field of insurance can be achieved under the shadow of digital leadership. These developments ultimately lead to increased competitiveness, improved brand value, and expanded market share of companies active in the insurance industry (Hosseini et al., 2022). In summary, it can be said that digital transformation is the dominant trend in manufacturing and service industries in Iran and the world, and the country's insurance industry is also bound to welcome and accept these developments. In examining the underlying factors of the move towards digital transformation in the insurance industry, digital leadership is at the forefront, which enables the achievement of the lofty goals of digital transformation by creating a roadmap, organizing, mobilizing resources and facilities, motivating through influencing employees, and finally guiding and controlling processes. This issue is also important from a negative perspective because if sufficient attention and consideration is not given to the issue of digital leadership in the insurance industry, any effort towards digital transformation will remain futile, and unity and integrity in the use of financial and human resources to efficiently and effectively achieve the goals of technology-based transformations will be distorted. The Iranian insurance industry, as a large and extensive institution that has the serious task of financially and physically supporting the people of the society, requires fundamental changes to provide better services. The current insurance system has many shortcomings and must be transformed with an underlying change in its management. The use of a transformational leadership style in order to keep pace with digital developments in the country's insurance industry is an undeniable fact. This is while the concept of "digital leadership" has remained largely neglected in the field of the country's insurance industry and the number of articles registered in scientific journals within the country is very small. The aforementioned articles and studies have not focused on digital leadership in the insurance industry, and a deep research gap is observed in this field. The contribution of the research and theoretical synergy of the present study is that an attempt has been made to identify the underlying structures of digital leadership in the insurance industry with an exploratory approach and with the aim of filling the existing research gap. Therefore, the present study answers the key question: What are the digital leadership structures in the Iranian insurance industry?

Methodology:

This study is an applied-developmental research in terms of its purpose and was designed based on the paradigm of pragmatism and an inductive approach to extract digital leadership constructs appropriate to the Iranian insurance industry and prepare them for field measurement. In terms of methodological strategy, the research was organized based on a mixed exploratory design and, in terms of the data collection method in the quantitative section, it has a survey-cross-sectional nature; meaning that the production of constructs is carried out in the qualitative stage and then the qualitative output is converted into a measurement tool and evaluated at a point in time. In this framework, a nested design was used; The nested concept in this research indicates that the qualitative part is the explanatory and generating core of concepts, and the quantitative part is purposefully placed in the heart of the qualitative results to transform the extracted constructs into measurable metrics and strengthen their content validity. In this design, meta-synthesis acts as the main core of the research, and the processes of screening, coding, and combining concepts are organized in an interconnected manner and subject to inductive logic. This nested structure maintains methodological coherence and produces digital leadership constructs appropriate to the complexity and context of the Iranian insurance industry. For this purpose, reputable domestic and foreign databases were searched, including the Comprehensive Portal of Humanities, Normags, Jihad University, Science Direct, Scopus, ProQuest, and Emerald. In the period 1390-1404 and 2015-

2025, a total of 53 articles were identified and after content evaluation, 50 articles were purposefully selected and included in the analysis. The data were analyzed using a qualitative meta-synthesis method.

Findings:

The present study aims to identify digital leadership constructs in the Iranian insurance industry using a meta-synthesis approach. The findings of the meta-synthesis show that digital leadership in the Iranian insurance industry is not a single managerial capability, but a multi-level system of interconnected constructs that are formulated in the form of 12 main categories and 71 sub-categories. The formulation resulting from the qualitative analysis of the selected studies indicates that the extracted constructs can be explained in three key functions: first, “orienting and aligning transformation”, second, “enabling the organization to execute”, and third, “creating value in the digital insurance ecosystem”. Accordingly, the findings show that the focal point of digital leadership in the Iranian insurance industry depends on the leaders’ strategic decisions and choices about the transformation path, on the one hand, and on the mechanisms for institutionalizing culture and executive capabilities, on the other hand; The absence of any of these components weakens the logical connection between technology and insurance missions and does not move the transformation from the program level to the operational realization level. Therefore, the main argument of this research is that digital leadership in this industry must simultaneously connect the “future image”, the “execution logic” and the “value creation criterion” in an integrated architecture, and this connection is exactly what is reflected in the set of extracted categories.

Conclusion:

The results of this study show that digital leadership in the Iranian insurance industry is a multidimensional and systematic concept that is based on a set of strategic, cultural, technological, and behavioral components. In this framework, the digital vision and transformation strategy act as the starting point for the digitalization process of insurance organizations and determine the macro-orientation of the organization in coordination with the goals of digital transformation. This dimension requires leaders to establish a link between new technologies and the organization's core missions.

Reference:

- Jalali, P., Salimi, M., Ninvaei, M., Irannejad, P. (2024). Validation of the digital transformation leadership model in education at Alborz University of Medical Sciences. *Excellence in Human Resources*, 5 (16), 78-102 <https://doi.org/https://doi.org/10.30495/EHR.1403.927109> . [In Persian]
- Ndlouv, N., & Ncube, K. (2025). Strategic Digital Leadership for Business Transformation: The Moderating Role of Digital Skills. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 5(01), 505-523. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
- Hosseini, M. H., Golestaneh, M. H., Akbari, M. (2021). Investigating the Effect of Digital Transformation on Market Share with the Mediating Role of Brand Value. *Modern Research Approaches to Management*, 5(83), 701-718. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1206> [In Persian]
- Huang, J., Ling, Z., & Lu, R. (2023). Directors' and officers' liability insurance and digital transformation—the mediating role of explorative innovation. *Business Process Management Journal*, 29(1), 178-201. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0419>
- Nazari, M., Vadadhir, A. A., Ezzati, H. R., Tourkaman, A. (2022). Investigating the process of digital transformation and strategy of the country's insurance industry. *Strategic Management Studies*, 13 (52), 141-158. <https://doi.org/10.22034/smsj.2022.163802> [In Persian]
- Niu, Y., Li, Z., Lu, Y., & Li, S. (2024). Directors’ and officers’ liability insurance and corporate digital transformation. *Applied Economics Letters*, 1-5. <https://doi.org/10.1080/13504851.2024.2356000>



مقاله پژوهشی

شناسایی سازه‌های رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران با رویکرد فراترکیب

حمید قنبروند^۱، سعید صحت^{۲*}، مهدی یزدان شناس^۳، حامد دهقانان^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: رهبری دیجیتال به عنوان مهارت رهبران برای ایجاد چشم‌اندازی روشن و معنادار برای فرآیند دیجیتالی‌سازی و اجرای استراتژی‌هایی برای تحقق آن توصیف می‌شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی سازه‌های رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران با رویکرد فراترکیب انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش مبتنی بر پارادایم عمل‌گرایی و با رویکرد استقرایی انجام شده و از طرح پژوهش آشیانه‌ای استفاده شده است. بدین منظور پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی شامل پرتال جامع علوم انسانی، نورمگز، جهاد دانشگاه، ساینس‌دایرکت، اسکوپوس، پروکوئست و امرالد مورد جست‌وجو قرار گرفت. در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ و ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵، در مجموع ۵۳ مقاله شناسایی و پس از ارزیابی محتوایی، ۵۰ مقاله به‌صورت هدفمند انتخاب و وارد تحلیل شدند. داده‌ها با روش کیفی فراترکیب و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌ها، ۷۱ مقوله فرعی در قالب ۱۲ مقوله اصلی شناسایی شد که شامل چشم‌انداز دیجیتال و راهبرد تحول، فرهنگ دیجیتال و چابکی سازمانی، تجربه مشتری در اکوسیستم دیجیتال، رهبری دیجیتال، زنجیره تأمین دیجیتال در بیمه، نوآوری و مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال، مهارت‌های فناورانه مدیران، امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها، فناوری‌های نوظهور در بیمه دیجیتال، همکاری بین‌المللی و رقابت‌پذیری دیجیتال، مدیریت منابع انسانی در اکوسیستم دیجیتال، و سیاست‌گذاری و تنظیم مقررات دیجیتال است.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران مفهومی چندبعدی و نظام‌مند است که بر پایه مجموعه‌ای از مؤلفه‌های راهبردی، فرهنگی، فناورانه و رفتاری استوار است. در این چارچوب، چشم‌انداز دیجیتال و راهبرد تحول به‌عنوان نقطه آغاز فرآیند دیجیتالی شدن سازمان‌های بیمه‌ای عمل می‌کند و جهت‌گیری کلان سازمان را در هماهنگی با اهداف تحول دیجیتال مشخص می‌سازد. این بعد، رهبران را ملزم می‌کند تا بین فناوری‌های نوین و مأموریت‌های اصلی سازمان پیوند برقرار کنند.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۳

شماره صفحات: ۳۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/ael.2026.

18617.1655

واژه‌های کلیدی:

رهبری دیجیتال، صنعت بیمه ایران، رویکرد فراترکیب

استناد: قنبروند، حمید، صحت، سعید، یزدان شناس، مهدی و دهقانان، حامد. (۱۴۰۵). شناسایی سازه‌های رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران با

رویکرد فراترکیب. رهبری آموزشی کاربردی، ۷(۱)، ۱۹۰-۲۲۰. doi: 10.22098/ael.2026.18617.1655

*نویسنده مسئول: سعید صحت

نشانی: گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تلفن: 09125044412

پست الکترونیکی: sehat@atu.ac.ir

مقدمه

تحول دیجیتال، تغییرات راهبردی، فرهنگی، ساختاری، و فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان‌ها را الزامی ساخته است. برا تحقق موفقیت‌آمیز این تحول، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند مدل‌های تجاری جدید را پیش‌بینی، برنامه‌ریزی، اجرا و مدیریت کنند و منابع انسانی را در راستای نیل به این هدف هدایت نمایند (Jalali et al., 2024). بدون تردید ابزار راهبردی سازمان‌ها در همگامی با تحولات دیجیتال و موفقیت در عرصه‌های فردی و سازمانی نیازمند «رهبری دیجیتال» است و سازمان‌ها برای کسب منافع حاصل از نوآوری‌های دیجیتال هدایت می‌کند (Ndlovu & Ncube, 2025). به‌طور مشخص رهبری دیجیتال در صنعت رقابتی بیمه به معنای استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود فرآیندها، خدمات و محصولات بیمه‌ای و همچنین افزایش کارایی و بهره‌وری در این صنعت است. در این زمینه، رهبران دیجیتال در صنعت بیمه می‌کوشند با اتخاذ استراتژی‌های مناسب و نوآورانه، رقابت‌پذیری خود را بهبود بخشند و جایگاه خود را تثبیت نمایند (Huang et al., 2023). محورهای اصلی برای رهبری دیجیتال در صنعت بیمه شامل نوآوری در محصولات و خدمات، بهبود تجربه مشتریان، اتوماسیون فرآیندها، امنیت سایبری، تحول دیجیتال داخلی به مدد استفاده از فناوری‌های بلاک‌چین، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل داده‌های بزرگ است (Niu et al., 2024). صنعت بیمه به عنوان یکی از حوزه‌های مهم و پایه در هر کشوری نیازمند همگامی با تحولات دیجیتال می‌باشند. خدمات بیمه در عصر دیجیتال مستلزم نگرش‌های جدید، مهارت‌های نوین و دانشی جدید است که از طریق تجربه موقعیت‌های امروزی حاصل می‌شود (Yang et al., 2024). اتوماسیون فرآیندها و کاهش وابستگی به عملیات دستی از طریق استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در دستور کار شرکت‌های بیمه قرار گرفته است. شرکت‌های می‌کوشند از فناوری بلاک‌چین برای مدیریت شفاف و امن تراکنش‌ها و جلوگیری از تقلب استفاده کنند. همچنین داده‌های گسترده برای بهینه‌سازی خدمات بیمه براساس نیاز مشتریان و پیش‌بینی ریسک‌ها به اصلی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است (Zamharir et al., 2025). دیگر تنها تمرکز بر شیوه‌های ارائه الکترونیک خدمات و ارتباط الکترونیک مدنظر نیست. به نظر می‌رسد باید رویکردی تحول‌گرایانه سازمان‌های بیمه، دستخوش تغییرات اساسی شود. این تغییرات باید در راس هرم سازمانی صورت گیرد و مدیران شرکت‌های بیمه باید پیشگام تحول در حرکت به سوی دیجیتالی شدن قرار گیرند (Stankovic et al., 2022). رهبری تحول‌گرایانه بویژه کاربرد رهبری دیجیتال در صنعت بیمه، یک مساله کلیدی در طراحی کارراهه شرکت‌های مدرن و پیشرو می‌باشد. ارائه پاسخ مناسب به این مساله نیازمند برقرار ارتباط متعامل بین رهبری دیجیتال و اداره خدمات بیمه است. با شناسایی عوامل پایه و زیرساخت‌های مناسب می‌توان چنین ارتباطی را برقرار کرد (Mulyana et al., 2023). در ایران نیز حرکت به سوی تحول دیجیتال در صنعت بیمه به یک مساله اساسی تبدیل شده است. صنعت بیمه به دلیل کاربرد وسیع آن در جامعه، یکی از مهم‌ترین بخش‌های خدماتی کشور است. در مواجهه با موج دیجیتالی شدن شرکت‌های بیمه باید به این مقوله التفات کافی داشته باشند (Jamshidi et al., 2023). از طرفی، ادغام بیمه با فناوری‌های عصر دیجیتال، پتانسیل زیادی را هم برای صنعت بیمه و هم بنگاه‌های فناورانه ایجاد خواهد نمود. اگرچه بازار بیمه‌های دیجیتال حتی در کشورهای توسعه‌یافته کماکان از زیرساخت‌هایی به قدرت اشکال سنتی خود برخوردار نیستند؛ اما وجود فاکتورهای متعدد به ویژه تغییر ذایقه مشتریان، پیوستن به این تحول را اجتناب‌ناپذیر کرده است (Tabrizian et al., 2022). بررسی روند تحول دیجیتال در صنعت بیمه کشور نشان می‌دهد که این مساله کانونی شرکت‌های فعال در این صنعت است و صنعت بیمه کشور از الگویی مناسب برای رسیدن به این تحولات رنج می‌برد. از جمله عوامل حیاتی موفقیت تحول دیجیتال در صنعت بیمه توجه به رهبری دیجیتال است (Nazari et al., 2022). در سایه رهبری دیجیتال می‌توان به موفقیت‌های چشمگیری در حوزه بیمه دست پیدا کرد. این تحولات در نهایت به افزایش رقابت‌پذیری، بهبود ارزش برند و گسترش سهم بازار شرکت‌های فعال در صنعت بیمه منتهی می‌شود (Hosseini et al., 2022).

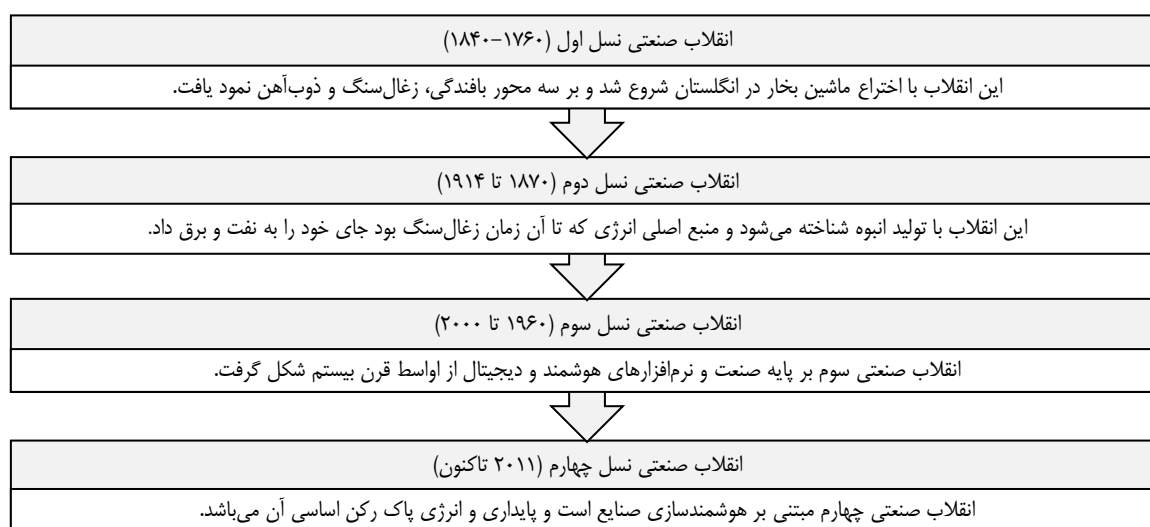
در مجموع می‌توان گفت تحول دیجیتال نحله حاکم بر صنایع تولیدی و خدمات در ایران و جهان است و صنعت بیمه کشور نیز ناگزیر از استقبال و پذیرش این تحولات می‌باشد. در بررسی عوامل زیربنایی حرکت به سوی تحول دیجیتال در صنعت بیمه، رهبری دیجیتال قرار دارد که با ایجاد نقشه راه، ساماندهی، بسیج منابع و امکانات، ایجاد انگیزه از طریق نفوذ در کارکنان و سرانجام هدایت و کنترل فرآیندها، دستیابی به اهداف متعالی تحول دیجیتال را میسر می‌سازد. این مساله از جنبه سلبی نیز حائز اهمیت است چرا که در صورت عدم بذل توجه و عنایت کافی به مساله رهبری دیجیتال در صنعت بیمه، هرگونه کوششی در راستای تحولات دیجیتال ابر باقی مانده و وحدت و

¹ Digital leadership

یکپارچگی در بکارگیری منابع مالی و انسانی برای دستیابی کارا و اثربخش به اهداف تحولات فناوری‌محور مخدوش خواهد شد. صنعت بیمه ایران به عنوان یک نهاد گسترده و بزرگ که وظیفه خطیر پشتیبانی مالی و جانی افراد جامعه را بر عهده دارد، برای ارائه خدمات بهتر نیازمند تحولات بنیادینی است. نظام بیمه فعلی نارسائی‌های زیادی دارد و باید با تحولی زیربنایی در مدیریت آن صورت گیرد. استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین در راستای همگامی با تحولات دیجیتال در صنعت بیمه کشور حقیقتی غیرقابل کتمان است. این در حالی است که مفهوم «رهبری دیجیتال» در حوزه صنعت بیمه کشور بسیار مهجور مانده است و تعداد مقاله‌های ثبت شده در مداخل علمی داخل کشور بسیار اندک است. در مقاله‌ها و مطالعات یاد شده نیز تمرکز بر رهبری دیجیتال در صنعت بیمه نبوده است و شکاف پژوهشی عمیقی در این زمینه مشاهده می‌شود. سهم پژوهش و هم‌افزایی نظری مطالعه حاضر آن است که کوشش شده تا با رویکردی اکتشافی و با هدف پر کردن خلاء تحقیقاتی موجود به شناخت سازه‌های زیربنایی رهبری دیجیتال در صنعت بیمه پرداخته شود. لذا مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که سازه‌های رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران کدام‌اند؟

مبانی نظری پژوهش

واژه‌ی «تحول دیجیتال» نخستین بار توسط پاتل و مک‌کارتی^۱ در سال ۲۰۰۰ معرفی شد و سپس توسط وسترن و همکاران در سال ۲۰۱۱ مفهوم‌سازی گردید (Habibi et al., 2015). این مفهوم به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در انقلاب صنعتی چهارم شناخته می‌شود. اصطلاح «انقلاب صنعتی چهارم» که معادل لاتین «صنایع ۴.۰» در زبان آلمانی است، برای نخستین بار در سال ۲۰۱۱ در چارچوب یک پروژه پیشرفته در صنایع دولتی آلمان در شهر هانوفر مطرح شد. این اصطلاح به نسل جدیدی از صنعت اشاره دارد که بر مبنای هوشمندسازی و استفاده از فناوری‌های نوین شکل گرفته است و در پی سه دوره پیشین انقلاب صنعتی، ظهور کرده است. این تحول نه تنها بر سازمان‌های تجاری بلکه بر سازمان‌های غیرانتفاعی نیز تأثیرات قابل توجهی گذاشته است؛ به گونه‌ای که برخی از پژوهشگران پیش‌بینی می‌کنند که در سال‌های آینده، مدیران سازمان‌ها برای بقای خود و رقابت در بازار، چاره‌ای جز پذیرش تحولات دیجیتال نخواهند داشت. روند تاریخی انقلاب صنعتی و جایگاه تحول دیجیتال در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱- ترتیب تاریخی انقلاب صنعتی (منبع: یافته‌های پژوهش)

نظریه رهبری دیجیتال نیز در ذیل مفهوم تحول دیجیتال تکوین و تکامل یافت. رهبری در عصر دیجیتال یک رویکرد فراگیر است که شامل همه زمینه‌ها، صرف نظر از هر بخش، می‌شود، رهبری دیجیتال به درک رهبری اشاره دارد که مورد نیاز بخش‌های اصلی جامعه

¹ Patel & McCarthy

اطلاعاتی است یعنی پردازش اطلاعات، چند رسانه‌ای، فناوری و غیره. نظریه رهبری دیجیتال ناظر بر یک رویکرد مدیریتی است که بر توانایی رهبران در هدایت سازمان‌ها از طریق تحول دیجیتال، سازگاری با فناوری‌های نوین و توسعه فرهنگ دیجیتالی تأکید دارد. این نظریه از مطالعاتی در زمینه تحول دیجیتال، نوآوری، مدیریت تغییر و فناوری اطلاعات الهام گرفته شده است (Eberl & Drews, 2021). رهبری دیجیتال به معنای استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد ارزش است. این رهبران نه تنها فناوری را می‌شناسند، بلکه مهارت‌هایی در تغییر فرهنگ سازمانی، مدیریت نوآوری و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده دارند. برخلاف مدل‌های سنتی رهبری که بر کنترل و ساختارهای سخت‌گیرانه تأکید دارند، رهبری دیجیتال چابک، انعطاف‌پذیر و مشتری‌محور است (Gledson et al., 2024). رهبری دیجیتال به عنوان یک سبک رهبری، ترکیبی از سبک رهبری تحول‌آفرین و استفاده از فناوری دیجیتال است. این سبک رهبری در تلاش است تا با شرایط جدید که عمده‌تاً دیجیتال محور هستند، خود را سازگار کند. به‌طور کلی رهبر دیجیتال را می‌توان فردی تعریف کرد که به‌واسطه نقشی که برعهده دارد وظیفه هدایت کارکنان را به اقتصادی محیط فناورانه با رویکرد تحول‌گرایانه، هدایت می‌کند (Majouni & Rahimi, 2024). رهبری دیجیتال به عنوان مهارت رهبران برای ایجاد چشم‌اندازی روشن و معنادار برای فرآیند دیجیتالی‌سازی و اجرای استراتژی‌هایی برای تحقق آن توصیف می‌شود. در کلی‌ترین مفهوم، رهبری دیجیتال، که می‌توان آن را انجام فرآیند رهبری از طریق کانال‌های دیجیتال بیان کرد، می‌تواند به عنوان مهارتی توصیف کرد که حول موضوعاتی مانند بکارگیری فناوری‌های دیجیتال برای هدایت و کنترل سازمان می‌باشد (Heriansyah et al., 2025). رهبر دیجیتال به این صورت تعریف شده است: رهبری که ساختار سازمانی را رهبری می‌کند، بر اعضا تأثیر می‌گذارد، می‌تواند با استفاده از کانال‌های دیجیتال به اطلاعات دسترسی داشته باشد، پیشگام تغییرات پایدار باشد، و می‌تواند تغییراتی را پیش‌بینی کند که اساس موفقیت مورد نظر را تشکیل می‌دهد. در عین حال، رهبری دیجیتال به اتخاذ تصمیمات استراتژیک صحیح برای دستیابی به دیجیتالی شدن و توسعه در کسب و کارها اشاره دارد رهبری دیجیتال استفاده استراتژیک و راهبردی از منابع دیجیتال سازمان برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار است. انقلاب دیجیتال از طریق یک تحول بنیادین در حال شکل دادن به آینده سازمان‌ها است (Tigre et al., 2023). رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که مسائل عصر دیجیتال را به‌خوبی تعریف و چارچوب‌دهی کرده، با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین برای آن‌ها راهکار ارائه می‌کنند و سازمان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن هم‌نوا می‌سازند (Khalkhali et al., 2023). رهبری سازمانی هنر نفوذ بر افراد است، به‌طوری که آن‌ها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت، فعالیت‌های از پیش تعیین‌شده‌ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند. به بیان ساده‌تر رهبری دیجیتال به معنای تأثیر گذاشتن بر دیگران و همراه ساختن آن‌ها در مسیر تحولات فناورانه و دیجیتالی عصر حاضر است. سازمان‌های امروز در مسیر دیجیتالی شدن به رهبرانی نیاز دارند که چالش‌های مسیر را به‌جان بخزند و از سازمان خود یک زبده دیجیتال بسازند. آن‌ها به رهبران دیجیتال نیاز دارند (Ahmadi et al., 2023).

با توجه به شرایط کنونی صنعت بیمه که با افزایش شدت رقابت، تغییرات شتابان در نیازها و انتظارات مشتریان، نفوذ گسترده فناوری‌های نوین و فشار فزاینده برای دیجیتالی شدن فرایندها همراه است، ضرورت بهره‌گیری از رهبری دیجیتال بیش از پیش برجسته شده است. شواهد پژوهشی متعدد نشان می‌دهد این سبک رهبری می‌تواند نقش معناداری در ارتقای نوآوری، چابکی و کسب مزیت رقابتی شرکت‌های بیمه ایفا کند. با این حال، تمرکز غالب ادبیات موجود عمدتاً بر پیامدهای رهبری دیجیتال معطوف بوده و پیشایندها، بسترها و سازوکارهای تحقق آن به‌صورت نظام‌مند و یکپارچه مورد واکاوی قرار نگرفته است؛ به‌گونه‌ای که هنوز روشن نیست چه مجموعه‌ای از عوامل، در چه سطوحی و با چه درجه‌ای از اهمیت، زمینه بروز و تثبیت رهبری دیجیتال را در صنعت بیمه فراهم می‌کنند.

بر این اساس، چارچوب نظری یکپارچه رهبری دیجیتال در این پژوهش بر این فرض استوار است که رهبری دیجیتال یک قابلیت ایستا یا صرفاً فناورانه نیست، بلکه یک توانمندی نظام‌مند و چندبعدی است که در تعامل میان پیشایندهای ساختاری، فرهنگی، فناورانه و نهادی شکل می‌گیرد. در این چارچوب، رهبری دیجیتال به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده و هدایت‌گر تحول دیجیتال تعریف می‌شود و نقش آن، ایجاد هم‌راستایی میان فناوری‌های نوین، مأموریت سازمانی، منطق ارزش‌آفرینی بیمه‌ای و انتظارات ذی‌نفعان است. از این منظر، تحول دیجیتال بستر و ضرورت تغییر را ایجاد می‌کند، اما این رهبری دیجیتال است که با تصمیم‌ها، رفتارها و شایستگی‌های رهبران، این تغییر را جهت‌دهی، نهادینه و پایدار می‌سازد.

در چارچوب نظری پیشنهادی، تحقق رهبری دیجیتال مستلزم هم‌افزایی چهار بعد به‌هم‌پیوسته است. بعد راهبردی ناظر بر توانایی رهبران در تدوین چشم‌انداز دیجیتال، تشخیص پیامدهای راهبردی فناوری و ترجمه آن‌ها به تصمیم‌های کلان بیمه‌ای است. بعد فرهنگی-رفتاری

بر شکل‌دهی فرهنگ دیجیتال، یادگیری مستمر، پذیرش نوآوری و مدیریت مقاومت‌های سازمانی تمرکز دارد و بستر اجتماعی تحول را فراهم می‌سازد. بعد قابلیت-فناورانه به شایستگی‌های رهبران در مدیریت داده، امنیت سایبری، نوآوری فناورانه و هدایت تیم‌های تخصصی و مجازی می‌پردازد و امکان عملیاتی‌شدن راهبردها را مهیا می‌کند. در نهایت، بعد حکمرانی و اکوسیستمی نقش تنظیم‌گر و پایدارساز تحول را ایفا می‌کند و از طریق یکپارچگی فرایندها، تعامل با نهادهای تنظیم‌گر و توسعه همکاری‌های بین‌سازمانی، از پراکندگی و ناپایداری تحول دیجیتال جلوگیری می‌نماید.

بر مبنای این چارچوب، تمامی عوامل مؤثر بر رهبری دیجیتال از وزن و اهمیت یکسانی برخوردار نیستند و رابطه میان آن‌ها نیز خطی و ساده نیست. برخی عوامل نقش پیشران، برخی نقش تسهیل‌کننده و برخی نقش تثبیت‌کننده دارند و تنها در صورت شناخت روابط میان این عوامل است که می‌توان الگویی فراگیر و واقع‌بینانه از رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ارائه داد. از این رو، این پژوهش با اتخاذ رویکردی نظام‌مند و با اتکا به فراترکیب مطالعات پیشین، می‌کوشد فراتر از گزارش پیامدهای رهبری دیجیتال، به شناسایی سازه‌ها، پیشایندها و بسترهای تحقق آن پردازد و چارچوبی منسجم برای تبیین و توسعه رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران فراهم سازد.

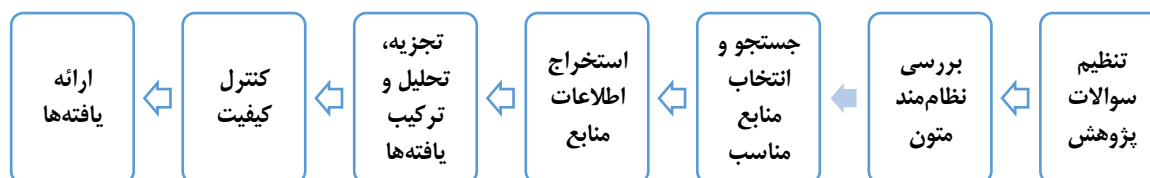
روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، پژوهشی کاربردی- توسعه‌ای است و با اتکا به پارادایم عمل‌گرایی و رویکرد استقرایی طراحی شد تا سازه‌های رهبری دیجیتال متناسب با صنعت بیمه ایران استخراج و برای سنجش میدانی آماده شود. از حیث راهبرد روش‌شناختی، پژوهش بر مبنای طرح آمیخته اکتشافی سامان یافت و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها در بخش کمی، ماهیتی پیمایشی-مقطعی دارد؛ به این معنا که تولید سازه‌ها در مرحله کیفی انجام می‌شود و سپس خروجی کیفی به ابزار سنجش تبدیل شده و در یک مقطع زمانی ارزیابی می‌گردد. در همین چارچوب، از طرح آشیانه‌ای استفاده شد؛ مفهوم آشیانه‌ای در این پژوهش ناظر بر آن است که بخش کیفی، هسته تبیینی و مولد مفاهیم محسوب می‌شود و بخش کمی به صورت هدفمند در دل نتایج کیفی قرار می‌گیرد تا سازه‌های استخراج‌شده را به سنجه‌های قابل اندازه‌گیری تبدیل کند و اعتبار محتوایی آن‌ها را تقویت نماید؛ بنابراین، رابطه دو بخش به صورت زنجیره‌ای و مبتنی بر «استخراج مفهومی → تدوین سنجه» تعریف می‌شود و از پراکندگی روش‌شناختی جلوگیری می‌کند. مرحله کیفی با راهبرد فراترکیب انجام شد؛ بدین ترتیب که پس از جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی، مطالعات منتشرشده در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۴ شمسی و ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ میلادی شناسایی گردید، در گام غربالگری اولیه ۵۳ پژوهش مرتبط ارزیابی شد و سپس با اعمال معیارهای ورود و خروج همسو با هدف پژوهش، ۲۱ پژوهش به صورت هدفمند انتخاب و وارد مرحله تحلیل شد. برای تضمین استحکام شواهد ورودی و افزایش اعتمادپذیری یافته‌های کیفی، کیفیت روش‌شناختی مطالعات منتخب با الگوی ارزیابی انتقادی CASP بررسی گردید؛ هر مطالعه بر اساس ده معیار این الگو امتیازدهی شد و صرفاً مقالاتی که امتیاز بالاتر از ۲۱ کسب کردند در بدنه تحلیل باقی ماندند. سپس تحلیل فراترکیب برای شناسایی مقوله‌های زیربنایی و طراحی الگوی اولیه اجرا شد؛ به گونه‌ای که مفاهیم کلیدی متن مطالعات استخراج و کدگذاری گردید، مضامین هم‌پوشان با منطق مقایسه و تلفیق مفهومی ادغام شد و مقوله‌ها در سطحی انتزاعی‌تر صورت‌بندی شدند تا سازه‌های رهبری دیجیتال به صورت تعریف‌پذیر و قابل تبدیل به سنجه ارائه شوند. مرحله کمی بر پایه خروجی مرحله کیفی شکل گرفت؛ گویه‌های پرسشنامه از سازه‌های استخراج‌شده مشتق شد تا هم‌ارزی مفهومی میان «تعریف سازه» و «گویه‌های سنجش» حفظ شود و ابزار، پوشش مناسبی از دامنه سازه‌ها داشته باشد. برای سنجش اعتبار پرسشنامه، روایی محتوا از طریق نظرخواهی از خبرگان انجام شد و اعتبار ابزار مورد تأیید قرار گرفت؛ بدین ترتیب، روش‌شناسی پژوهش با یک منطق اکتشافی-تبیینی منسجم، هم استخراج نظام‌مند سازه‌ها را پوشش می‌دهد و هم مسیر تبدیل آن‌ها به ابزار سنجش را در قالب یک چارچوب قابل دفاع برای مقاله علمی سامان‌دهی می‌کند.

یافته‌های پژوهش

در گام نخست با استفاده از روش تحلیل کیفی فراترکیب شاخص‌های رهبری دیجیتال در صنعت بیمه شناسایی شدند. فراترکیب یکی از روش‌های فرامطالعه است که به ارزیابی سایر پژوهش‌های انجام شده می‌پردازد و از این منظر با عنوان ارزشیابی ارزشیابی‌ها از آن یاد می‌شود. فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد (Beck, 2002). در مقایسه با رویکرد فراترکیب کمی که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و رویکردهای آماری تکیه دارد، فراترکیب بر مطالعات کیفی متمرکز بوده است؛ به عبارت دیگر، فراترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعات منتخب است (Zimmer, 2006). بطور کلی روش

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که از اطلاعات یافته‌های مستخرج از مطالعات دیگر در زمینه موضوع مرتبط، استفاده می‌کند. پژوهشگر در روش فراترکیب، داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعه‌ها را برای پاسخگویی به نتایج مطالعه خود باهم ترکیب نموده و نتایج جدیدی بدست می‌آورد (Finfgeld-Connett, 2021). برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق با رویکرد (Sandelowski & Barroso, 2007) استفاده شد.



شکل ۲- الگوی هفت مرحله‌ای فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2007)

تنظیم پرسش‌های پژوهش:

نخستین گام در روش فراترکیب، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. این پرسش‌ها عموماً براساس چهار پارامتر چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه؛ قابل تنظیم است.

جدول ۱- پرسش‌های پژوهش

پارامتر	پرسش پژوهش
چه چیزی (What)	چه مفاهیم و مولفه‌هایی در زمینه رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران شناخته شده‌اند؟ چه عواملی بر موفقیت رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران تأثیرگذار هستند؟ چه چالش‌هایی در پیاده‌سازی رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران وجود دارد؟ چه مدل‌ها و استراتژی‌هایی برای رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران کاربرد دارند؟
چه کسی (Who)	چه افرادی در فرآیند رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران نقش کلیدی دارند؟ چه گروه‌ها و ذینفعانی بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری استراتژی‌های رهبری دیجیتال دارند؟ چه کسی مسئولیت هدایت تحولات دیجیتال را در سازمان‌های بیمه‌ای بر عهده دارد؟ چه تفاوت‌هایی در نقش و مسئولیت‌های رهبران دیجیتال در شرکت‌های بیمه‌ای مختلف ایران وجود دارد؟
محدوده زمانی (When)	انتخاب آثار موجود بین سال‌های محدوده زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ شمسی و ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ میلادی
چگونه (How)	چگونه رهبران دیجیتال در صنعت بیمه ایران تغییرات دیجیتال را در سازمان‌های خود پیاده‌سازی کرده‌اند؟ چگونه استراتژی‌های رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران با روندهای جهانی هم‌راستایی یافته است؟ چگونه سازمان‌های بیمه‌ای ایران با استفاده از رهبری دیجیتال به بهبود عملکرد خود دست یافته‌اند؟ چگونه رهبران دیجیتال توانسته‌اند کارکنان و تیم‌های خود را در جهت تحولات دیجیتال همراه کنند؟

بررسی نظام‌مند متون: در گام دوم، برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه شامل اسناد و مدارک پژوهشی پیشین استفاده شد. جامعه اسنادی پژوهش مشتمل بر تمامی مطالعات علمی مرتبط با شناسایی و تبیین سازه‌های رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران بود. به‌منظور دستیابی به پوشش جامع و متوازن مطالعات داخلی و بین‌المللی و کاهش سوگیری زبانی و جغرافیایی، جست‌وجو به‌صورت هم‌زمان در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر بین‌المللی شامل Scopus و ProQuest و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی شامل SID و Magiran انجام شد. انتخاب این پایگاه‌ها با هدف تلفیق شواهد علمی جهانی با پژوهش‌های بومی مرتبط با صنعت بیمه ایران صورت گرفت، به‌گونه‌ای که مطالعات بین‌المللی چارچوب‌های نظری و مفهومی رهبری دیجیتال را پوشش دهند و مطالعات داخلی امکان شناسایی ابعاد زمینه‌مند و بومی این پدیده را فراهم سازند. در فرآیند جست‌وجو، کلیدواژه‌های مرتبط با شناسایی سازه‌های رهبری دیجیتال در صنعت

بیمه ایران در میدان عنوان و چکیده به‌کار گرفته شد که در نتیجه آن، در مجموع ۵۳ پژوهش شناسایی گردید. این رویکرد چندپایگاهی موجب شد از اتکای صرف به یک منبع اطلاعاتی خاص پرهیز شود و تعادل مناسبی میان ادبیات بین‌المللی و مطالعات داخلی برقرار گردد.

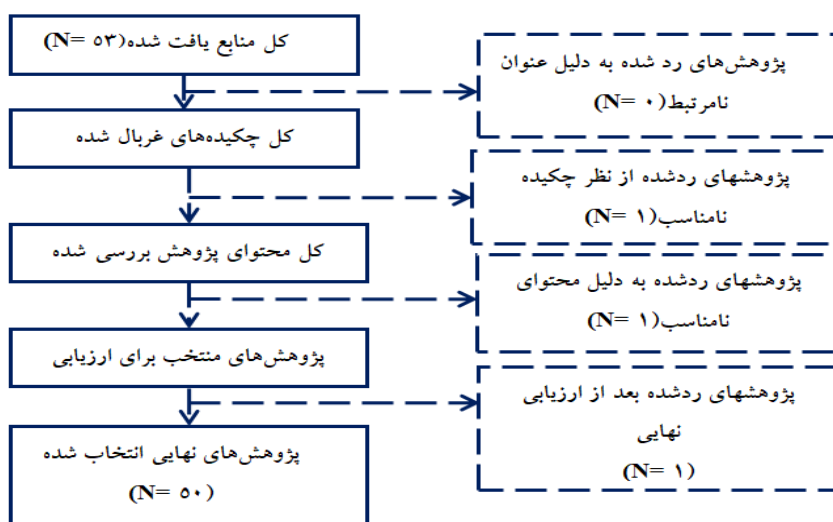
جدول ۲- کلید واژه های مورد استفاده

مفاهیم کلیدی	معادل انگلیسی
رهبری دیجیتال	Digital Leadership
صنعت بیمه	Insurance Industry
رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران	Digital Leadership in Iran's Insurance Industry
رویکرد فراترکیب	A Meta-Combination Approach

جستجو و انتخاب متون مناسب: جست‌وجو و انتخاب متون مناسب به‌صورت مرحله‌ای و نظام‌مند انجام شد. در مرحله نخست، ۵۳ مطالعه مرتبط با موضوع رهبری دیجیتال در صنعت بیمه شناسایی گردید. سپس پالایش اولیه بر اساس معیارهای ورود شامل هم‌راستایی موضوعی با هدف پژوهش، قرار داشتن در بازه زمانی تعیین‌شده، دسترسی به متن کامل و برخورداری از ساختار پژوهشی معتبر انجام شد و مطالعاتی که این شرایط را نداشتند حذف شدند. در مرحله بعد، معیارهای خروج محتوایی شامل عدم تمرکز مستقیم بر رهبری دیجیتال، فقدان شفافیت در روش‌شناسی، ضعف در گزارش تحلیل داده‌ها و عدم ارتباط یافته‌ها با سازه‌های رهبری دیجیتال اعمال گردید. در گام سوم، کیفیت روش‌شناختی مطالعات باقی‌مانده با استفاده از الگوی ارزیابی انتقادی CASP و بر اساس ده شاخص کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت؛ به‌گونه‌ای که هر مقاله امتیازی بین ۱ تا ۵ دریافت کرد و صرفاً مطالعاتی که مجموع امتیاز آن‌ها ۲۱ و بالاتر بود در نمونه نهایی باقی ماندند. پس از چهار مرحله پالایش از میان ۵۳ مطالعه اولیه و با در نظر گرفتن تمامی معیارهای ورود و خروج، نهایتاً نتایج استخراج‌شده از ۵۰ مطالعه برای تحلیل فراترکیب انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت.

همچنین به‌منظور کاهش سوگیری انتخاب و افزایش روایی نتایج فراترکیب، فرایند تحلیل به ارزیابی کیفی اولیه با چک‌لیست CASP محدود نشد. پس از انتخاب مطالعات واجد شرایط، داده‌های استخراج‌شده به‌صورت مقایسه‌ای مورد بازبینی قرار گرفت و میزان پایداری مفاهیم و مضامین در میان مطالعات مختلف بررسی شد. در این راستا، مقوله‌ها و کدهای به‌دست‌آمده از مقالات با امتیازهای کیفی بالاتر با یافته‌های مطالعاتی که در آستانه حداقل امتیاز پذیرش قرار داشتند مقایسه گردید تا تأثیر احتمالی کیفیت مطالعه بر شکل‌گیری سازه‌ها سنجیده شود. همچنین، تنها مقوله‌هایی در مرحله تلفیق نهایی حفظ شدند که در چندین مطالعه مستقل تکرار یا از هم‌پوشانی مفهومی برخوردار بودند و مقوله‌هایی که صرفاً متکی به تعداد محدودی مطالعه خاص بودند حذف شدند. این رویه به‌عنوان نوعی تحلیل حساسیت کیفی، از غلبه دیدگاه‌های منفرد بر نتایج جلوگیری کرده و موجب تقویت اعتبار و پایداری سازه‌های استخراج‌شده در فراترکیب گردید.

فرایند بازبینی و انتخاب در این پژوهش به صورت خلاصه در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۳- فرایند بازیابی و انتخاب

سرانجام پس از چهار مرحله پالایش از میان ۵۳ مطالعه، پس از بررسی تمامی آن‌ها و در نظر گرفتن معیارهای خروجی، نهایتاً نتایج استخراج‌شده از ۵۰ مطالعه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

استخراج اطلاعات پژوهش:

در گام چهارم، اطلاعات پژوهش‌ها در جدولی دسته‌بندی شد. این جدول شامل اطلاعات ذیل می‌باشد: اطلاعات شناسنامه‌ای پژوهش: عنوان، نام و نام خانوادگی پدیدآورندگان و سال انتشار. اطلاعات روشی کلیدی: روش و هدف پژوهش. اطلاعات یافته‌های اصلی: نتایج و یافته‌های پژوهش.

جدول ۳- استخراج اطلاعات پژوهش

نویسنده / سال	هدف پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
رضاپور کارسیدانی و همکاران (۱۴۰۴)	بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین دیجیتال بر تحول دیجیتال با توجه به نقش واسطه‌ای چابکی سازمانی در صنعت بیمه	کاربردی، توصیفی-پیمایشی، مدل‌سازی معادلات ساختاری با حداقل مربعات جزئی	رهبری تحول‌آفرین دیجیتال اثر مثبت و معناداری بر تحول دیجیتال و چابکی سازمانی دارد و چابکی سازمانی نقش واسطه‌ای تأییدشده‌ای در این رابطه ایفا می‌کند.
شعبانیان و همکاران (۱۴۰۴)	تبیین نقش میانجی فرهنگ نوآوری در تأثیر رهبری دیجیتال بر توسعه قابلیت‌های کارآفرینی در شرکت‌های بیمه	کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری دیجیتال بر فرهنگ نوآوری و قابلیت‌های کارآفرینی اثر مثبت دارد و فرهنگ نوآوری نقش میانجی مؤثری در این رابطه ایفا می‌کند.
شمیسی (۱۴۰۴)	بررسی نقش رهبری دیجیتال در بهبود پایداری سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی دیجیتال و قابلیت‌های دیجیتال و تعدیل‌گری جو نوآوری	مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری دیجیتال اثر مستقیم بر پایداری سازمانی دارد و فرهنگ سازمانی دیجیتال و قابلیت‌های دیجیتال این رابطه را تقویت می‌کنند؛ جو نوآوری نقش تعدیل‌گر دارد.
الوداری و اعتماد (۱۴۰۴)	تبیین نقش رهبری دیجیتال در ایجاد مزیت رقابتی دیجیتال	توصیفی-همبستگی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	ابعاد استقبال از فضای دیجیتال، هوش رقابتی دیجیتال و رهبری تسهیل‌گر بیشترین تأثیر را بر مزیت رقابتی دیجیتال دارند.
خورانی و همکاران (۱۴۰۴)	بررسی تأثیر محیط کار دیجیتال بر عملکرد سازمانی با نقش رهبری دیجیتال	توصیفی-همبستگی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	محیط کار دیجیتال عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهد و رهبری دیجیتال نقش تقویت‌کننده در این رابطه دارد.
محمودی‌فرد (۱۴۰۴)	تحلیل چالش‌های تصمیم‌گیری کمی و ارائه راهکارهای تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران	آمیخته (تحلیل اسنادی و میدانی)	ضعف تحلیل داده، دقت پیش‌بینی و کارایی عملیاتی شناسایی شد و چارچوب تحول کمی بیمه ایران برای ارتقای ارزش‌آفرینی دیجیتال ارائه گردید.
فضلی و همکاران (۱۴۰۳)	طراحی الگوی رهبری تحول‌گرا در عصر دیجیتال در سازمان‌های بیمه‌گر	آمیخته اکتشافی، تحلیل تم، تحلیل عاملی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری	الگوی رهبری تحول‌گرا شامل هفت تم اصلی در پنج سطح ساختاری است و از برازش مناسب برخوردار است.
فتوت و همکاران (۱۴۰۳)	بررسی تأثیر کارکردهای رهبری دیجیتال بر تحول دیجیتال سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی دیجیتال محور	توصیفی-پیمایشی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	کارکردهای رهبری دیجیتال بر تحول دیجیتال اثر معنادار دارند و فرهنگ سازمانی دیجیتال محور نقش میانجی ایفا می‌کند.
موسی کاظمی و همکاران (۱۴۰۳)	تبیین عوامل مؤثر بر بهبود کسب‌وکار بیمه مبتنی بر بیمه‌گری دیجیتال با تأکید بر عوامل فراسازمانی	آمیخته (تحلیل تم و مدل‌سازی معادلات ساختاری)	تحقق بیمه‌گری دیجیتال نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است.
طاهری و نیکروز (۱۴۰۳)	بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد دیجیتال کارکنان با نقش مدیریت منابع انسانی مشارکتی و	توصیفی-علی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری دیجیتال عملکرد دیجیتال کارکنان را ارتقا می‌دهد و اثر آن با شیوه‌های مشارکتی منابع انسانی تقویت می‌شود.

نویسنده / سال	هدف پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
	قابلیت پویایی		
قاسمی غنچه‌نازی و آتش‌سوز (۱۴۰۳)	تبیین نقش رهبری دیجیتال در ایجاد تحول دیجیتال در سازمان	توصیفی، پرسشنامه و تحلیل توافق خبرگان	تخصص دیجیتال رهبر و توجه به تجربه مشتری نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق تحول دیجیتال دارند.
کهریزی و همکاران (۱۴۰۳)	شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد بلوغ تحول دیجیتال در شرکت بیمه ایران	کیفی، دلفی فازی و FANP	حمایت دولت و حمایت سازمانی بیشترین تأثیر را بر بلوغ تحول دیجیتال دارند.
جلالی و همکاران (۱۴۰۳)	اعتبارسنجی الگوی رهبری تحول دیجیتال در آموزش	توصیفی-همبستگی، SmartPLS	رهبری تحول دیجیتال بر استراتژی سازمان و یادگیری سازمانی دیجیتال اثر مثبت دارد.
هاشمی و فتاحی (۱۴۰۳)	بررسی نقش رهبری دیجیتال بر تصمیم‌گیری اخلاقی با میانجی‌گری اخلاق حرفه‌ای	کاربردی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری دیجیتال به‌طور مستقیم و از طریق اخلاق حرفه‌ای تصمیم‌گیری اخلاقی را تقویت می‌کند.
ظهراپی (۱۴۰۲)	تبیین عوامل موفقیت تحول دیجیتال در صنعت بیمه	مدل‌سازی معادلات ساختاری	تعهد مدیریت و وضوح اهداف استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت تحول دیجیتال دارند.
کجوری نفتچالی و همکاران (۱۴۰۲)	بررسی نقش هوش مصنوعی در بهبود ارزیابی ریسک بیمه‌های مهندسی	مطالعه کاربردی مبتنی بر مدل هوش مصنوعی	استفاده از هوش مصنوعی دقت ارزیابی ریسک، سرعت عملیات و سودآوری شرکت بیمه را افزایش می‌دهد.
آزادبر و همکاران (۱۴۰۲)	بررسی پیوند رهبری دیجیتال تحول‌آفرین، چابکی و عملکرد کاری در صنعت بیمه	توصیفی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و چابکی سازمانی مسیر مؤثری برای بهبود عملکرد در صنعت بیمه ایجاد می‌کنند.
سوری و خسروی (۱۴۰۲)	تبیین ضرورت تحول دیجیتال با تمرکز بر بازاریابی دیجیتال در صنعت بیمه	تحلیلی-توصیفی	تمرکز بر بازاریابی دیجیتال موجب بهبود تجربه مشتری، کارایی عملیاتی و جایگاه رقابتی شرکت‌های بیمه می‌شود.
عاشوری (۱۴۰۲)	شناسایی چالش‌ها و موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بیمه با تمرکز بر شرکت بیمه تجارت‌نو	کیفی، نظریه داده‌بنیاد، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، کدگذاری باز، محوری و گزینشی	تحقق تحول دیجیتال مستلزم نهادینه‌سازی نوآندیشی عملگرایانه، حکمرانی چابک، ریسک‌پذیری مدیریتی، تمرکز بر مشتری و تجربه کارکنان و انعطاف‌پذیری سازمانی است.
الماسی و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی ابعاد بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای الکترونیک صنعت بیمه ایران	کاربردی، توصیفی-پیمایشی، تحلیل عاملی و AHP	ابعاد بازاریابی دیجیتال شامل تشکیلات دیجیتال سازمان، پژوهش‌های بازاریابی و مؤلفه‌های مشتری است و تبلیغات پیامکی، تبلیغات محیطی و ارتباط با مشتری بیشترین اهمیت را دارند.
دقیقی اصلی و همکاران (۱۴۰۲)	تبیین ابعاد، فرصت‌ها و چالش‌های حکمرانی دیجیتال در صنعت بیمه ایران	مرور نظام‌مند و پیمایشی، آزمون تی تک‌نمونه‌ای	حکمرانی دیجیتال شامل اهداف و استراتژی دیجیتال، نظارت و ارزیابی دیجیتال و ساختار و فرایندهای دیجیتال است و ضمن ایجاد مزیت رقابتی و بهبود بهره‌وری، با چالش‌هایی نظیر هزینه‌های اولیه و بومی‌سازی مواجه است.
جلالی فیلسور و همکاران (۱۴۰۲)	بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد شرکت بیمه سامان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین	توصیفی-پیمایشی، SmartPLS	تحول دیجیتال و رهبری تحول‌آفرین هر دو بر عملکرد سازمانی اثر مثبت دارند و رهبری تحول‌آفرین نقش میانجی مؤثری در این رابطه ایفا می‌کند.
تائید و همکاران (۱۴۰۲)	بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر تدریس دیجیتال معلمان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی	توصیفی-همبستگی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری دیجیتال به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی موجب ارتقای تدریس دیجیتال می‌شود.
نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد شرکت‌ها با نقش قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب‌وکار	کاربردی، توصیفی-پیمایشی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری دیجیتال به‌طور غیرمستقیم و از مسیر قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب‌وکار عملکرد و مزیت رقابتی پایدار را تقویت می‌کند.
نظری و همکاران (۱۴۰۱)	تحلیل روند تحول و راهبرد دیجیتال صنعت بیمه کشور با تمرکز بر شرکت‌های نوپای بیمه‌ای	کیفی، موردپژوهی تطبیقی، تحلیل مضمون	تحقق تحول دیجیتال در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای نیازمند حمایت نهادی، زیرساخت دیجیتال، راهبرد تحول و نقشه راه صنعت بیمه است.

نویسنده / سال	هدف پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
صدقی ثابت (۱۴۰۱)	بررسی پذیرش بیمه دیجیتال در صنعت بیمه زندگی	پیمایشی، پرسشنامه استاندارد	دیجیتالی شدن خدمات بیمه‌ای پذیرش بیمه زندگی را از طریق بهبود سرعت، دسترسی، ارتباطات و کیفیت خدمات افزایش می‌دهد.
نصیری و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه الگوی نظارت بر بیمه‌های دیجیتال در صنعت بیمه ایران	کیفی، تحلیل اسنادی و مصاحبه خبرگان	گذار به بیمه دیجیتال نیازمند چارچوب حقوقی و نظارتی به‌روز است و الگوی پیشنهادی نظارت می‌تواند مسیر دیجیتالی‌سازی را ساختارمند کند.
ریحانی و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد کارکنان صنعت بیمه ایران	کمی، پرسشنامه، مدل‌سازی معادلات ساختاری	تحول دیجیتال عملکرد شغلی و زمینه‌ای کارکنان را بهبود می‌دهد و ابعاد مختلف آن از مسیرهای متفاوت بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد.
اولیاء و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه چارچوب مدیریت ریسک دیجیتال در شرکت‌های بیمه	تحلیلی-توصیفی	شرکت‌های بیمه با ریسک‌های راهبردی، فناورانه و مقرراتی مواجه‌اند و مدل شش‌مرحله‌ای مدیریت ریسک دیجیتال برای کنترل پیامدهای تحول دیجیتال پیشنهاد شد.
کیوتری (۱۳۹۸)	شناسایی و اهمیت‌سنجی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری بیمه‌نامه‌های الکترونیک	توصیفی-پیمایشی	عوامل زیرساختی، فرهنگی و نگرش مشتریان بیشترین تأثیر را بر پذیرش بیمه‌نامه‌های الکترونیک دارند و زیرساخت حقوقی و امنیت اطلاعات نقشی کلیدی ایفا می‌کند.
عبدالله‌ایوموسا و همکاران (۲۰۲۵)	شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت تحول دیجیتال در صنعت بیمه مراکش با تأکید بر نوآوری فناوری و عوامل رفتاری	کمی، مرور نظام‌مند ادبیات و نظرسنجی از کارکنان شرکت‌های بیمه	ویژگی‌های نوآورانه فناوری‌های دیجیتال و عوامل رفتاری برنامه‌ریزی شده نگرش مثبت به تحول دیجیتال ایجاد می‌کنند که منجر به افزایش پذیرش فردی فناوری می‌شود؛ تفاوت معناداری میان پذیرش فردی و اجتماعی نوآوری مشاهده شد.
ناسوشن و همکاران (۲۰۲۵)	بررسی تأثیر تحول دیجیتال کسب‌وکار بر توانمندی دوگانه سازمانی و عملکرد شرکت‌های بیمه اندونزی	کمی، نمونه‌گیری هدفمند، مدل‌سازی معادلات ساختاری	شدت کسب‌وکار دیجیتال و تحول دیجیتال اثر مثبت بر توانمندی دوگانه سازمانی دارند و توانمندی دوگانه نقش میانجی در رابطه میان مداخله دولتی و عملکرد پایدار ایفا می‌کند.
الحیددی و السفدی (۲۰۲۵)	بررسی تأثیر شیوه‌های رهبری استراتژیک بر نوآوری بازاریابی در شرکت‌های بیمه اردن	توصیفی-تحلیلی، پرسشنامه	بین ابعاد رهبری استراتژیک و نوآوری بازاریابی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد و رهبری استراتژیک نقش مهمی در تقویت نوآوری بازاریابی ایفا می‌کند.
پان و لی (۲۰۲۵)	تبیین نقش سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر عملکرد کاری در عصر تحول دیجیتال در صنعت بیمه عمر	کیفی، مصاحبه عمیق، مشاهده میدانی و مشارکت	سبک‌های رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیران در مواجهه با تحول دیجیتال نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد فردی و سازمانی دارند و انتخاب سبک سازگار با شرایط دیجیتال عملکرد را بهبود می‌دهد.
اودیندو و همکاران (۲۰۲۵)	بررسی نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی در رابطه میان رهبری سازشی و تحول دیجیتال در شرکت‌های بیمه کنیا	کمی، پرسشنامه، تحلیل تعدیلی	فرهنگ سازمانی نقش تعدیل‌کننده معناداری دارد؛ فرهنگ‌های نوآورانه و بازاری تحول دیجیتال را تقویت می‌کنند، در حالی که فرهنگ‌های قبیله‌ای و سلسله‌مراتبی اثر بازدارنده دارند.
یائو و همکاران (۲۰۲۴)	تبیین اثر نفوذ رهبری دیجیتال بر تحول دیجیتال با نقش اجماع استراتژی دیجیتال و انواع تنوع سازمانی	کمی، پرسشنامه، مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری دیجیتال محرک اصلی تحول دیجیتال است و اجماع استراتژی دیجیتال نقش میانجی دارد؛ تنوع ناهمبستگی این نقش را تقویت و تنوع جدایی آن را تضعیف می‌کند.
دیلیانته و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی تعامل تحول دیجیتال، رهبری تحول‌آفرین و قابلیت نوآوری در صنعت بیمه عمر	آمیخته، تحلیل شواهد تجربی، چارچوب نظری و مطالعه موردی	اثربخشی تحول دیجیتال در حضور رهبری تحول‌آفرین و قابلیت نوآوری افزایش می‌یابد و نوآوری پیشران موفقیت تحول دیجیتال است.
اودیندو و همکاران	بررسی تأثیر رفتار حمایت از صداها	کمی، توصیفی-تحلیلی،	حمایت از صدای کارکنان رابطه مثبت و معناداری با

نویسنده / سال	هدف پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
(۲۰۲۴)	رهبری از پایین به بالا بر تحول دیجیتال شرکت‌های بیمه کنیا	همبستگی، کای اسکوئر، رگرسیون لجستیک	نوآوری دیجیتال، تجربه مشتری و بازده دارایی‌ها دارد و تحول دیجیتال را تقویت می‌کند.
تار و همکاران (۲۰۲۴)	تحلیل چالش‌های حقوقی و مقرراتی صنعت بیمه در عصر دیجیتال	تحلیل اسنادی و تطبیقی	فناوری‌های نوین چالش‌هایی مانند مسئولیت حقوقی، سوگیری الگوریتمی و تهدیدات سایبری ایجاد می‌کنند و بازنگری چارچوب‌های نظارتی را ضروری می‌سازند.
موآنگی و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی تأثیر راهبرد تحول دیجیتال بر عملکرد سامانه الکترونیکی مطالبات بیمه سلامت کنیا	موردی، کمی، پرسشنامه، رگرسیون چندگانه	یکپارچه‌سازی فناوری، امنیت داده، بهبود تجربه کاربر و سازگاری بین سیستمی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سامانه دارند.
سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی اثر فناوری‌های صنعت ۴.۰ بر صنعت بیمه	مرور نظام‌مند ادبیات	فناوری‌های نوین کارایی و تجربه مشتری را بهبود می‌دهند اما ریسک‌های سایبری و حقوقی ایجاد می‌کنند؛ بلوغ دیجیتال و فرهنگ سازمانی تسهیل‌کننده تحول دیجیتال هستند.
کاناپاتیپ لای و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی نقش تحول دیجیتال در تکامل چشم‌انداز بیمه با محوریت مشتری در مالزی	کمی، مدل پذیرش فناوری، پرسشنامه، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای	اپلیکیشن‌های موبایلی، ترجیحات دیجیتال و سازگاری با دیجیتال‌سازی اثر مثبت بر رفتار خرید بیمه دارند؛ نگرانی‌های حریم خصوصی و پیچیدگی گزینه‌های دیجیتال مانع بهره‌برداری کامل می‌شود.
گانیبو و همکاران (۲۰۲۳)	بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر مهارت‌ها و الزامات نیروی کار صنعت بیمه نیجریه	کمی، پیمایشی، آزمون کای اسکوئر و t	شکاف معناداری میان مهارت‌های دیجیتال موجود و نیازهای تحول دیجیتال وجود دارد و ارتقای فوری آموزش و جذب استعدادها برای دیجیتال ضروری است.
لیسی و همکاران (۲۰۲۳)	تحلیل پیامدهای تحول دیجیتال بر صنعت بیمه	تحلیل اسنادی و مرور تحولات صنعت	تحول دیجیتال با بهبود کیفیت خدمات و تجربه مشتری نقش کلیدی در حفظ رقابت‌پذیری و کاهش ریزش مشتری دارد.
کومار و همکاران (۲۰۲۳)	بررسی تحول دیجیتال در صنعت بیمه هند	مطالعه موردی و تحلیل اسنادی	دیجیتال‌سازی موجب بهبود کارایی عملیاتی، سرعت خدمات، تجربه مشتری و افزایش رشد بازار بیمه شده است.
موسایگوا و موتولا (۲۰۲۲)	بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر راهبرد در بخش بیمه	کیفی، مطالعه موردی، مصاحبه عمیق، تحلیل تماتیک	جهت‌گیری راهبردی دیجیتال وجود دارد اما برای تحقق تحول دیجیتال کافی نیست و نیاز به بازنگری عمیق راهبردی احساس می‌شود.
توبینگ و همکاران (۲۰۲۲)	تبیین تحول دیجیتال از منظر قابلیت‌های پویا در صنعت بیمه عمر اندونزی	کیفی، مطالعه موردی، مصاحبه	تحول دیجیتال نیازمند تقویت اعتماد مشتری، امنیت دیجیتال و بازنگری استراتژی‌های ارتباطی است.
ریچر و رش (۲۰۲۱)	بررسی پیامدهای هوش مصنوعی برای رهبری در شرکت‌های بیمه بین‌المللی	کیفی، تفسیری، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	هوش مصنوعی تنها در صورت استفاده تحول‌آفرین می‌تواند نقش و رفتار رهبران بیمه را دگرگون کند.
دو فرییر (۲۰۲۱)	تحلیل علل کندی اختلال دیجیتال در صنعت بیمه	مرور نظام‌مند ادبیات	مقررات سنگین، پیچیدگی فنی و تقاضای منفعل مشتریان مانع اختلال دیجیتال سریع در صنعت بیمه شده‌اند.
اولسون (۲۰۲۰)	بررسی اثر دیجیتال‌سازی بر زنجیره ارزش صنعت بیمه سوئد	کیفی اکتشافی، مطالعه چندموردی	دیجیتال‌سازی موجب افزایش کارایی، سرعت عملیات، کیفیت خدمات و تشدید رقابت و نوآوری در صنعت بیمه شده است.

تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی:

در گام پنجم پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل، موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده است. در این مرحله به مطالعه و تفسیر عمیق داده‌ها با خوانش مکرر مطالعات، مفاهیم اصلی استخراج و ارتباطات بین آن‌ها پرداخته

می‌شود. همچنین تضادها، تشابهات و شکاف‌های موجود در ادبیات موضوع تحلیل می‌شوند و نتیجه نهایی به صورت بینش‌های نظری منسجم ارائه می‌شود که ماهیت پدیده را روشن می‌کند. این تحلیل بدون تقسیم‌بندی مراحل، بر تفسیر یکپارچه و کیفی تأکید دارد.

جدول ۴- شناسایی شاخص‌های پژوهش

مقوله فرعی	منابع داخلی	منابع خارجی	توضیحات
تدوین استراتژی دیجیتال	نظری و همکاران (۱۴۰۱)، ظهرایی (۱۴۰۲)	موسایگوا و موتولا (۲۰۲۲)، اولسون (۲۰۲۰)	منابع نشان می‌دهند تدوین استراتژی دیجیتال شامل ادغام فناوری‌های نوین در راهبرد سازمان و تعیین جهت‌گیری کلان دیجیتال است.
هم‌راستایی با روندهای جهانی بیمه	نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)، موسی کاظمی و همکاران (۱۴۰۳)	کومار و همکاران (۲۰۲۳)، ریچر و رش (۲۰۲۱)	منابع بر ضرورت هماهنگی با تغییرات جهانی، پذیرش فناوری‌های نوظهور و تطبیق با استانداردهای بین‌المللی تأکید دارند.
پذیرش تحول دیجیتال توسط مدیران	طاهری و نیکروز (۱۴۰۳)، تائید و همکاران (۱۴۰۲)	پان و لی (۲۰۲۵)، اودیندو و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند پذیرش و حمایت مدیران از تحول دیجیتال، عامل کلیدی در موفقیت پیاده‌سازی و تغییر سازمانی است.
سنجش و به‌روزرسانی اهداف دیجیتالی	ظهرایی (۱۴۰۲)، جلالی فیلسور و همکاران (۱۴۰۲)	توینینگ و همکاران (۲۰۲۲)، اولسون (۲۰۲۰)	منابع بر اهمیت ارزیابی مستمر اهداف دیجیتال و به‌روزرسانی آن‌ها بر اساس تغییرات محیطی و فناوریانه تأکید دارند.
مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال	موسی کاظمی و همکاران (۱۴۰۳)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	یائو و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند طراحی و بازآفرینی مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال برای ایجاد ارزش، رقابت‌پذیری و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین ضروری است.
تخصیص منابع به نوآوری دیجیتال	دیلیانتی و همکاران (۲۰۲۴)، آزادبر و همکاران (۱۴۰۲)	الحدیدی و السفدی (۲۰۲۵)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	منابع بر اهمیت تخصیص منابع مالی، انسانی و فناوریانه به پروژه‌های نوآوری دیجیتال برای موفقیت تحول دیجیتال تأکید دارند.
پذیرش تغییرات دیجیتال توسط کارکنان	صدقی ثابت (۱۴۰۱)، نصیری و همکاران (۱۴۰۰)	عبدالله‌ایوموسا و همکاران (۲۰۲۵)، ناسوشن و همکاران (۲۰۲۵)	منابع نشان می‌دهند پذیرش کارکنان برای اجرای موفق تحول دیجیتال و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین ضروری است.
یادگیری مستمر و ارتقای مهارت‌های دیجیتال	ریحانی و همکاران (۱۴۰۰)، گانیو و همکاران (۲۰۲۳)	گانیو و همکاران (۲۰۲۳)، پان و لی (۲۰۲۵)	منابع بر ضرورت توسعه مهارت‌های دیجیتال، آموزش مستمر و تقویت ظرفیت‌های نیروی انسانی برای مواجهه با تغییرات فناوریانه تأکید دارند.
ارتباطات بین‌سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش	فتوت و همکاران (۱۴۰۳)، جلالی و همکاران (۱۴۰۲)	دیلیانتی و همکاران (۲۰۲۴)، اودیندو و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر اهمیت تبادل اطلاعات، همکاری بین واحدها و سازمان‌ها و ایجاد شبکه‌های دانش برای موفقیت تحول دیجیتال تأکید می‌کنند.
فرهنگ نوآوری و کارآفرینی دیجیتال	شعبانیان و همکاران (۱۴۰۴)، شمیسی (۱۴۰۴)	الحدیدی و السفدی (۲۰۲۵)، دیلیانتی و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند ایجاد فرهنگ نوآوری، حمایت از ایده‌های نو و کارآفرینی دیجیتال برای تحقق تحول دیجیتال ضروری است.
ریسک‌پذیری و پذیرش شکست در نوآوری	فتوت و همکاران (۱۴۰۳)، طاهری و نیکروز (۱۴۰۳)	دیلیانتی و همکاران (۲۰۲۴)، یائو و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر اهمیت پذیرش ریسک و مدیریت شکست‌ها در پروژه‌های نوآوری دیجیتال و ایجاد محیط امن برای آزمایش ایده‌های جدید تأکید دارند.
مدل‌های کار هیبریدی و دیجیتال	خورانی و همکاران (۱۴۰۴)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	کومار و همکاران (۲۰۲۳)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند استفاده از مدل‌های کار هیبریدی و دیجیتال موجب انعطاف‌پذیری، بهره‌وری و انطباق سازمان با محیط دیجیتال می‌شود.
هوشمندسازی خدمات بیمه‌ای	کجوری نفتچالی و همکاران (۱۴۰۲)، موسایگوا و موتولا (۲۰۲۲)	اولسون (۲۰۲۰)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند استفاده از هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین در فرآیندهای بیمه‌ای موجب افزایش کارایی، دقت و کیفیت خدمات می‌شود.
بهبود تجربه کاربری پلتفرم‌های بیمه دیجیتال	موانگی و همکاران (۲۰۲۴)، موانگی و موتولا (۲۰۲۲)	کاناپاتی لای و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر اهمیت طراحی تجربه کاربری مناسب، سادگی استفاده و دسترسی سریع برای افزایش رضایت و تعامل مشتری تأکید دارند.

مقوله فرعی	منابع داخلی	منابع خارجی	توضیحات
		(۲۰۲۳)	دارند.
استفاده از داده‌های رفتاری مشتریان	فتوت و همکاران (۱۴۰۳)، شعبانیان و همکاران (۱۴۰۴)	یائو و همکاران (۲۰۲۴)، عبدالله‌ایوموسا و همکاران (۲۰۲۵)	منابع نشان می‌دهند تحلیل داده‌های رفتاری مشتریان امکان پیش‌بینی نیازها، بهینه‌سازی خدمات و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را فراهم می‌کند.
توسعه رابط‌های کاربری شخصی‌سازی شده	الماسی و همکاران (۱۴۰۲)، طاهری و نیکروز (۱۴۰۳)	کاناپاتیپی لای و همکاران (۲۰۲۴)، دیلیانتی و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر اهمیت طراحی رابط‌های شخصی‌سازی شده برای افزایش تعامل، رضایت و تجربه مشتری در پلتفرم‌های دیجیتال تأکید دارند.
خدمات بیمه بر بستر موبایل و هوش مصنوعی	کجوری نفتچالی و همکاران (۱۴۰۲)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، اولسون (۲۰۲۰)	منابع نشان می‌دهند استفاده از اپلیکیشن‌های موبایلی و هوش مصنوعی امکان ارائه خدمات سریع، دقیق و انعطاف‌پذیر را فراهم می‌کند و بهره‌وری سازمان را ارتقا می‌دهد.
راهکارهای وفادارسازی دیجیتال مشتریان	سوری و خسروی (۱۴۰۲)، صدقی ثابت (۱۴۰۱)	کاناپاتیپی لای و همکاران (۲۰۲۴)، لیبی و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بر اهمیت استراتژی‌های دیجیتال برای حفظ مشتری، افزایش تعامل، تجربه مثبت و وفاداری مشتریان تأکید دارند.
تصمیم‌گیری مبتنی بر هوش مصنوعی و داده	محمودی‌فرد (۱۴۰۴)، اولیاء و همکاران (۱۳۹۹)	کجوری نفتچالی و همکاران (۱۴۰۲)، اولسون (۲۰۲۰)	منابع نشان می‌دهند به‌کارگیری هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها موجب تصمیم‌گیری دقیق‌تر، کاهش خطا و افزایش کارایی در فرآیندهای بیمه‌ای می‌شود.
رهبری تحول‌آفرین در اکوسیستم دیجیتال	رضاپورکارسیدانی و همکاران (۱۴۰۴)، جلالی فیلیشور و همکاران (۱۴۰۲)	دیلیانتی و همکاران (۲۰۲۴)، ریچر و رش (۲۰۲۱)	منابع بر نقش رهبران تحول‌آفرین در هدایت تغییرات دیجیتال، ایجاد انگیزه نوآوری و توسعه قابلیت‌های سازمانی تأکید دارند.
چابکی سازمانی و سازگاری با تغییرات دیجیتال	آزادبر و همکاران (۱۴۰۲)، خورانی و همکاران (۱۴۰۴)	ناسوشن و همکاران (۲۰۲۵)، اولسون (۲۰۲۰)	منابع نشان می‌دهند چابکی سازمانی توانایی پاسخ سریع به تغییرات فناورانه و تطبیق ساختارها و فرآیندها با محیط دیجیتال را ارتقا می‌دهد.
توسعه فرهنگ نوآوری و تفکر طراحی	شمیسی (۱۴۰۴)، شعبانیان و همکاران (۱۴۰۴)	الحدیدی و السفدی (۲۰۲۵)، دیلیانتی و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر اهمیت ایجاد فرهنگ نوآوری، پذیرش شکست‌های کنترل‌شده و به‌کارگیری تفکر طراحی برای حل مسئله و توسعه محصولات دیجیتال تأکید دارند.
توانمندسازی کارکنان در محیط‌های دیجیتال	طاهری و نیکروز (۱۴۰۳)، تأیید و همکاران (۱۴۰۲)	پان و لی (۲۰۲۵)، اودیندو و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند آموزش، ارتقای مهارت‌ها و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، اثرگذاری فناوری دیجیتال و موفقیت تحول دیجیتال را افزایش می‌دهد.
مدیریت تیم‌های توزیع‌شده و رهبری از راه دور	خورانی و همکاران (۱۴۰۴)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	کومار و همکاران (۲۰۲۳)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر ضرورت مدیریت مؤثر تیم‌های توزیع‌شده و استفاده از ابزارهای دیجیتال برای هماهنگی، ارتباطات و حفظ بهره‌وری در محیط‌های کار از راه دور تأکید دارند.
یکپارچه‌سازی پلتفرم‌های بیمه‌ای با شرکای تجاری	موسی کاظمی و همکاران (۱۴۰۳)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کاناپاتیپی لای و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند یکپارچه‌سازی پلتفرم‌ها با شرکای تجاری موجب همسویی عملیات، افزایش کارایی و خلق ارزش مشترک در اکوسیستم بیمه دیجیتال می‌شود.
دیجیتالی‌سازی فرآیندهای زنجیره تأمین	خورانی و همکاران (۱۴۰۴)، کجوری نفتچالی و همکاران (۱۴۰۲)	اولسون (۲۰۲۰)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بیان می‌کنند دیجیتالی‌سازی زنجیره تأمین امکان بهبود شفافیت، رصد فرآیندها و کاهش خطاهای عملیاتی را فراهم می‌کند.
استفاده از قراردادهای هوشمند در بیمه‌نامه‌ها	تار و همکاران (۲۰۲۴)، کبوتری (۱۳۹۸)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، اولسون (۲۰۲۰)	منابع نشان می‌دهند قراردادهای هوشمند امکان اجرای خودکار تعهدات بیمه‌ای، کاهش خطای انسانی و تسریع فرآیندها را فراهم می‌کنند.
تأثیر بلاکچین در تعاملات بیمه‌ای	تار و همکاران (۲۰۲۴)، کبوتری (۱۳۹۸)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بیان می‌کنند بلاکچین می‌تواند امنیت، شفافیت و قابلیت ردیابی تراکنش‌ها را در تعاملات بیمه‌ای افزایش دهد و اعتماد میان ذی‌نفعان را تقویت کند.
اتوماسیون صدور و پردازش	موانگی و همکاران (۲۰۲۴)	کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند اتوماسیون صدور بیمه‌نامه و پردازش

مقوله فرعی	منابع داخلی	منابع خارجی	توضیحات
مطالبات	خورانی و همکاران (۱۴۰۴)	اولسون (۲۰۲۰)	مطالبات موجب افزایش سرعت، کاهش خطا و ارتقای تجربه مشتری می‌شود.
نقش API ها در ارتباط بین سازمانی	موسی کاظمی و همکاران (۱۴۰۳)، الماسی و همکاران (۱۴۰۲)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کاناپاتیپی لای و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر اهمیت API ها در تسهیل تبادل داده، یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و بهبود همکاری بین سازمان‌ها در اکوسیستم دیجیتال تأکید دارند.
ظهور اینشورتک‌ها و استارت‌آپ‌های بیمه‌ای	نظری و همکاران (۱۴۰۱)، سوری و خسروی (۱۴۰۲)	دو فریبر (۲۰۲۱)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند استارت‌آپ‌ها و اینشورتک‌ها با فناوری‌های نوین و مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه صنعت بیمه را تحت تأثیر قرار داده و رقابت و نوآوری را افزایش می‌دهند.
توسعه خدمات بیمه مبتنی بر اشتراک	الماسی و همکاران (۱۴۰۲)، صدقی ثابت (۱۴۰۱)	کاناپاتیپی لای و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بر اهمیت ارائه خدمات بیمه‌ای مبتنی بر اشتراک برای انعطاف بیشتر، تجربه بهتر مشتری و تطبیق با نیازهای متغیر مشتریان تأکید دارند.
استفاده از اینترنت اشیا در مدیریت ریسک	کجوری نفتچالی و همکاران (۱۴۰۲)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	لیسی و همکاران (۲۰۲۳)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند کاربرد IOT در پایش و مدیریت ریسک، کاهش خسارات و افزایش دقت در ارزیابی و پیشگیری از ریسک‌ها نقش کلیدی دارد.
بیمه‌نامه‌های هوشمند و خودکار	تار و همکاران (۲۰۲۴)، کبوتری (۱۳۹۸)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، اولسون (۲۰۲۰)	منابع بیان می‌کنند بیمه‌نامه‌های هوشمند و خودکار با استفاده از فناوری‌های دیجیتال و قراردادهای هوشمند، سرعت پردازش و دقت خدمات بیمه‌ای را ارتقا می‌دهند.
رویکردهای نوین در بیمه سایبری	تار و همکاران (۲۰۲۴)، صدقی ثابت (۱۴۰۱)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بر ضرورت توسعه بیمه سایبری برای مدیریت تهدیدات دیجیتال و حفاظت از داده‌ها و دارایی‌های اطلاعاتی تأکید دارند.
مدل‌های ترکیبی بیمه‌گری سنتی و دیجیتال	موسی کاظمی و همکاران (۱۴۰۳)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	اولسون (۲۰۲۰)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند ترکیب مدل‌های سنتی و دیجیتال امکان حفظ مزیت‌های سنتی بیمه و بهره‌برداری از قابلیت‌های فناوری دیجیتال را فراهم می‌کند.
توانایی تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	محمودی فرد (۱۴۰۴)، اولیاء و همکاران (۱۳۹۹)	کجوری نفتچالی و همکاران (۱۴۰۲)، اولسون (۲۰۲۰)	منابع نشان می‌دهند توانایی تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و هوش مصنوعی موجب افزایش دقت، کاهش خطا و بهبود عملکرد سازمانی در بیمه دیجیتال می‌شود.
درک فناوری‌های نوین بیمه‌ای	شمیسی (۱۴۰۴)، موسی کاظمی و همکاران (۱۴۰۳)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بر اهمیت آگاهی و درک فناوری‌های نوین مانند IoT، بلاکچین و هوش مصنوعی برای بهره‌برداری مؤثر در صنعت بیمه تأکید دارند.
قابلیت مدیریت تغییر دیجیتال	رضاپور کارسیدانی و همکاران (۱۴۰۴)، جلالی فیلسور و همکاران (۱۴۰۲)	دیلیاتی و همکاران (۲۰۲۴)، ریچر و ریش (۲۰۲۱)	منابع نشان می‌دهند مدیریت تغییر دیجیتال نیازمند رهبری تحول‌آفرین، توانایی هدایت سازمان و ایجاد انگیزه برای پذیرش فناوری است.
توسعه مهارت‌های ارتباطی دیجیتال	فتوت و همکاران (۱۴۰۳)، طاهری و نیکروز (۱۴۰۳)	یان و لی (۲۰۲۵)، اودیندو و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر اهمیت مهارت‌های ارتباطی دیجیتال برای همکاری مؤثر، هماهنگی تیم‌ها و تعامل با مشتریان تأکید دارند.
پرورش تفکر طراحی در بیمه دیجیتال	شمیسی (۱۴۰۴)، شعبانیان و همکاران (۱۴۰۴)	الحیددی و السفدی (۲۰۲۵)، دیلیاتی و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند تفکر طراحی به خلق نوآوری، حل مسئله خلاقانه و توسعه خدمات و محصولات دیجیتال کمک می‌کند.
مدیریت تیم‌های توزیع شده و مجازی	خورانی و همکاران (۱۴۰۴)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	کومار و همکاران (۲۰۲۳)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر ضرورت مدیریت مؤثر تیم‌های توزیع شده و استفاده از ابزارهای دیجیتال برای هماهنگی، بهره‌وری و تعامل کارکنان مجازی تأکید دارند.
پیاده‌سازی استانداردهای امنیت سایبری	اولیاء و همکاران (۱۳۹۹)، تار و همکاران (۲۰۲۴)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند اجرای استانداردهای امنیت سایبری برای حفاظت از داده‌ها و سیستم‌های بیمه دیجیتال و کاهش خطر نفوذ و خسارت ضروری است.
مقابله با حملات سایبری در بیمه دیجیتال	کبوتری (۱۳۹۸)، تار و همکاران (۲۰۲۴)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر اهمیت شناسایی تهدیدات سایبری و توسعه راهکارهای پیشگیرانه برای حفظ عملکرد و اعتماد مشتریان تأکید دارند.

مقوله فرعی	منابع داخلی	منابع خارجی	توضیحات
		(۲۰۲۳)	
سیاست‌های حریم خصوصی داده‌ها	صدقی ثابت (۱۴۰۱)، کبوتری (۱۳۹۸)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، لیبی و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند تدوین و رعایت سیاست‌های حریم خصوصی داده‌ها برای محافظت از اطلاعات شخصی مشتریان و رعایت مقررات قانونی حیاتی است.
رمزنگاری اطلاعات بیمه‌ای	اولیاء و همکاران (۱۳۹۹)، تار و همکاران (۲۰۲۴)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بر اهمیت رمزنگاری داده‌ها برای جلوگیری از دسترسی غیرمجاز، حفاظت از محرمانگی و امنیت تراکنش‌ها تأکید دارند.
احراز هویت دیجیتال مشتریان	صدقی ثابت (۱۴۰۱)، موسایگوا و موتولا (۲۰۲۲)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند استفاده از روش‌های احراز هویت دیجیتال برای اطمینان از هویت مشتریان و کاهش تقلب در بیمه دیجیتال ضروری است.
مدیریت ریسک سایبری در صنعت بیمه	اولیاء و همکاران (۱۳۹۹)، تار و همکاران (۲۰۲۴)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بیان می‌کنند مدیریت ریسک سایبری شامل شناسایی، ارزیابی، پایش و پاسخ به تهدیدات امنیتی برای حفاظت از دارایی‌ها و حفظ اعتماد ذی‌نفعان است.
تأثیر هوش مصنوعی در فرآیندهای بیمه‌ای	کجوری نفتچالی و همکاران (۱۴۰۲)، محمودی فرد (۱۴۰۴)	اولسون (۲۰۲۰)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند هوش مصنوعی موجب اتوماسیون، تحلیل پیش‌بینی، کاهش خطا و افزایش سرعت و دقت در فرآیندهای صدور، ارزیابی ریسک و مدیریت خسارت می‌شود.
استفاده از بلاکچین در ثبت و انتقال بیمه‌نامه‌ها	تار و همکاران (۲۰۲۴)، کبوتری (۱۳۹۸)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بیان می‌کنند بلاکچین امنیت، شفافیت و قابلیت ردیابی تراکنش‌ها را در ثبت و انتقال بیمه‌نامه‌ها افزایش می‌دهد و اعتماد ذی‌نفعان را تقویت می‌کند.
نقش واقعیت افزوده و مجازی در خدمات بیمه‌ای	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، فتوت و همکاران (۱۴۰۳)	دیلیانتی و همکاران (۲۰۲۴)، کاناپاتیپ لای و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند فناوری‌های واقعیت افزوده و مجازی تجربه مشتریان را بهبود می‌دهند، آموزش و ارائه خدمات را تعاملی‌تر می‌کنند و قابلیت شبیه‌سازی خطرات را فراهم می‌آورند.
کاربرد اینترنت اشیا در کاهش خسارات بیمه‌ای	کجوری نفتچالی و همکاران (۱۴۰۲)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	لیبی و همکاران (۲۰۲۳)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بر نقش IoT در پایش دارایی‌ها، پیش‌بینی ریسک و کاهش خسارات بیمه‌ای و افزایش دقت ارزیابی خطر تأکید دارند.
تحول ابری در پردازش داده‌های بیمه‌ای	موسایگوا و موتولا (۲۰۲۲)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، اولسون (۲۰۲۰)	منابع نشان می‌دهند پردازش ابری امکان ذخیره‌سازی امن، تحلیل سریع داده‌ها و مدیریت مقیاس‌پذیر فرآیندهای بیمه‌ای را فراهم می‌کند.
نقش فناوری‌های زیست‌سنجی در احراز هویت بیمه‌ای	صدقی ثابت (۱۴۰۱)، موسایگوا و موتولا (۲۰۲۲)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بیان می‌کنند فناوری‌های زیست‌سنجی مانند اثرانگشت، تشخیص چهره و اسکن شبکه، هویت دیجیتال مشتریان را به صورت ایمن و قابل اعتماد احراز می‌کنند.
بررسی تجارب جهانی در دیجیتالی‌سازی بیمه	نظری و همکاران (۱۴۰۱)، سوری و خسروی (۱۴۰۲)	اولسون (۲۰۲۰)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند مطالعه تجارب جهانی به شناسایی روندهای موفق، تکنیک‌ها و استراتژی‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بیمه کمک می‌کند.
مشارکت با شرکت‌های بیمه بین‌المللی	موسی کاظمی و همکاران (۱۴۰۳)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	ریچر و رش (۲۰۲۱)، دیلیانتی و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر اهمیت همکاری با شرکت‌های بین‌المللی برای انتقال دانش، فناوری و استانداردهای عملیاتی در دیجیتالی‌سازی بیمه تأکید دارند.
تحلیل بازارهای منطقه‌ای بیمه دیجیتال	الماسی و همکاران (۱۴۰۲)، کاناپاتیپ لای و همکاران (۲۰۲۴)	کومار و همکاران (۲۰۲۳)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند تحلیل بازارهای منطقه‌ای به شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و نیازهای مشتریان برای طراحی محصولات دیجیتال کمک می‌کند.
ایجاد اکوسیستم همکاری دیجیتال بیمه‌ای	موسی کاظمی و همکاران (۱۴۰۳)، فتوت و همکاران (۱۴۰۳)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کاناپاتیپ لای و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بیان می‌کنند ایجاد اکوسیستم همکاری میان بیمه‌گران، فناوری‌پژوهان و شرکای تجاری موجب تقویت نوآوری و هماهنگی در خدمات دیجیتال می‌شود.
بررسی تطبیقی مقررات بیمه	نصیری و همکاران (۱۴۰۰)، تار	سریواستاوا و همکاران	منابع بر اهمیت تطبیق و به‌روزرسانی مقررات بیمه دیجیتال با

مقوله فرعی	منابع داخلی	منابع خارجی	توضیحات
دیجیتال	و همکاران (۲۰۲۴)	(۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	فناوری‌های نوظهور و استانداردهای بین‌المللی تأکید دارند.
ورود به بازارهای دیجیتال بین‌المللی	نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)، موسی کاظمی و همکاران (۱۴۰۳)	کومار و همکاران (۲۰۲۳)، کاناپاتیپیلای و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند ورود به بازارهای دیجیتال بین‌المللی فرصت‌های رشد، گسترش محصولات و دسترسی به مشتریان جدید را فراهم می‌کند.
توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان	ریحانی و همکاران (۱۴۰۰)، گانیو و همکاران (۲۰۲۳)	گانیو و همکاران (۲۰۲۳)، پان و لی (۲۰۲۵)	منابع نشان می‌دهند آموزش و ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان برای موفقیت تحول دیجیتال و بهبود عملکرد سازمانی ضروری است.
ایجاد انگیزش در کارکنان دیجیتال	طاهری و نیکروز (۱۴۰۳)، تأیید و همکاران (۱۴۰۲)	پان و لی (۲۰۲۵)، اودیندو و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بیان می‌کنند انگیزش کارکنان دیجیتال و ایجاد حس مالکیت بر فناوری موجب افزایش پذیرش و اثربخشی تحول دیجیتال می‌شود.
استراتژی‌های جذب و نگهداشت استعدادها دیجیتال	گانیو و همکاران (۲۰۲۳)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	دیلیانتی و همکاران (۲۰۲۴)، یائو و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بر اهمیت برنامه‌های جذب و نگهداشت کارکنان متخصص در فناوری و مهارت‌های دیجیتال برای استمرار تحول دیجیتال تأکید دارند.
دیجیتالی‌سازی فرآیندهای منابع انسانی	طاهری و نیکروز (۱۴۰۳)، فتوت و همکاران (۱۴۰۳)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند دیجیتالی‌سازی فرآیندهای HR شامل استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و مدیریت کارکنان موجب افزایش سرعت، دقت و کارایی سازمان می‌شود.
استفاده از تحلیل داده در مدیریت کارکنان	محمودی‌فرد (۱۴۰۴)، اولیاء و همکاران (۱۳۹۹)	کجوری نفتچالی و همکاران (۱۴۰۲)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	منابع بیان می‌کنند تحلیل داده‌ها در HR امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، پیش‌بینی نیازهای کارکنان و بهبود عملکرد را فراهم می‌کند.
افزایش بهره‌وری با هوش مصنوعی در HR	نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)، خورانی و همکاران (۱۴۰۴)	اولسون (۲۰۲۰)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)	منابع نشان می‌دهند هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی موجب اتوماسیون وظایف، بهبود تصمیم‌گیری و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود.
نقش نهادهای نظارتی در تحول دیجیتال بیمه	نصیری و همکاران (۱۴۰۰)، تار و همکاران (۲۰۲۴)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند نهادهای نظارتی با ارائه چارچوب‌ها و استانداردهای لازم، تضمین‌کننده شفافیت، امنیت و انطباق فرآیندهای دیجیتال در صنعت بیمه هستند.
تطبیق با چارچوب‌های حقوقی دیجیتال	نصیری و همکاران (۱۴۰۰)، تار و همکاران (۲۰۲۴)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، لیسی و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بر اهمیت انطباق فعالیت‌های دیجیتال بیمه با قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی برای کاهش ریسک‌های حقوقی تأکید دارند.
تنظیم مقررات برای حفاظت از حقوق مشتریان دیجیتال	صدقی ثابت (۱۴۰۱)، کبوتری (۱۳۹۸)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بیان می‌کنند تدوین مقررات مناسب برای حفاظت از داده‌ها، حریم خصوصی و حقوق مشتریان دیجیتال الزامی است.
چالش‌های قانونی استفاده از فناوری‌های نوین	تار و همکاران (۲۰۲۴)، دو فریر (۲۰۲۱)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، لیسی و همکاران (۲۰۲۳)	منابع نشان می‌دهند فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، بلاکچین و IoT با چالش‌های حقوقی و مقرراتی مواجه هستند که نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی چارچوب‌هاست.
مدل‌های نوین تنظیم مقررات اینشورتک‌ها	نصیری و همکاران (۱۴۰۰)، تار و همکاران (۲۰۲۴)	سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۳)	منابع بر ضرورت توسعه مدل‌های نوین تنظیم مقررات برای حمایت از نوآوری، کاهش ریسک و تضمین انطباق فعالیت‌های اینشورتک‌ها تأکید دارند.

در این پژوهش، فراترکیب با رویکرد تفسیری-تولیدی انجام شد و به گردآوری یا تلخیص جمعی یافته‌های مطالعات پیشین محدود نماند. بدین معنا که نتایج مطالعات منتخب به‌عنوان گزاره‌های منفرد تلقی نشدند، بلکه در یک فرایند مقایسه‌ای و بازتفسیر مفهومی، برای کشف الگوهای تکرارشونده، سازوکارهای اثرگذاری و روابط پنهان میان متغیرها بازخوانی شدند. برای نمونه، در حالی که برخی مطالعات اثر مستقیم رهبری دیجیتال یا رهبری تحول‌آفرین دیجیتال را بر تحول دیجیتال گزارش کرده‌اند (رضاپورکارسیدانی و همکاران، ۱۴۰۴؛ آزادبر و همکاران، ۱۴۰۲)، فراترکیب حاضر با کنارهم‌گذاری انتقادی نتایج نشان داد این اثرگذاری غالباً از مسیر سازه‌های واسط و زمینه‌های محقق

می‌شود؛ به‌گونه‌ای که چابکی سازمانی به‌عنوان سازوکار میانجی، رابطه رهبری تحول‌آفرین دیجیتال و تحول دیجیتال را تقویت می‌کند (رضاپورکارسیدانی و همکاران، ۱۴۰۴) و در سطحی مشابه، فرهنگ نوآوری نقش میانجی میان رهبری دیجیتال و توسعه قابلیت‌های کارآفرینی را ایفا می‌نماید (شعبانیان و همکاران، ۱۴۰۴). همچنین نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال و قابلیت‌های دیجیتال به‌عنوان میانجی‌های کلیدی در پیوند رهبری دیجیتال و پیامدهای سازمانی مانند پایداری، به‌صورت هم‌زمان برجسته شده است (شمیسی، ۱۴۰۴) و در مطالعات دیگر نیز میانجی‌گری فرهنگ سازمانی دیجیتال محور در اثرگذاری کارکردهای رهبری دیجیتال بر تحول دیجیتال تأیید شده است (فتوت و همکاران، ۱۴۰۳). از منظر مدیریت منابع انسانی، تفسیر تلفیقی یافته‌ها نشان می‌دهد اثر رهبری دیجیتال بر عملکرد دیجیتال کارکنان زمانی تقویت می‌شود که سازوکارهای مشارکتی منابع انسانی و قابلیت پویایی کارکنان فعال شوند (طاهری و نیکروز، ۱۴۰۳) و در نتیجه، رهبری دیجیتال نه یک عامل منفرد، بلکه بخشی از یک پیکره نهادی-سازمانی چندجزئی است.

همچنین فراترکیب حاضر با تفکیک لایه‌های مفهومی و توجه به زمینه صنعت بیمه، نشان داد که رهبری دیجیتال در این صنعت، افزون بر ابعاد فرهنگی و چابکی، به‌طور معناداری تحت تأثیر سازه‌های حکمرانی، تنظیم‌گری، امنیت داده و مدیریت ریسک دیجیتال قرار دارد. برای مثال، برجسته‌شدن حکمرانی دیجیتال به‌عنوان یک مقوله مستقل و اثرگذار در صنعت بیمه، از تفسیر انتقادی مطالعاتی حاصل شد که ابعاد حکمرانی دیجیتال و نقش شاخص‌های راهبردی، نظارتی و فرایندی را در این صنعت گزارش کرده‌اند (دقیقی اصلی و همکاران، ۱۴۰۲) و نیز از نتایج پژوهش‌هایی که وجود الزامات حقوقی و نظارتی منسجم را شرط تحقق بیمه دیجیتال دانسته‌اند (نصیری و همکاران، ۱۴۰۰). در امتداد همین منطقی، مطالعات مرتبط با مدیریت ریسک دیجیتال نشان دادند که تحول دیجیتال در بیمه با ریسک‌های راهبردی، فناورانه، عملیاتی و الزامات مقرراتی گره خورده است و بدون سازوکارهای مدیریت ریسک و حفاظت از داده‌ها پایداری لازم را نمی‌یابد (اولیاء و همکاران، ۱۳۹۹). به‌علاوه، تحلیل تفسیری نتایج پژوهش‌هایی که «تعهد مدیریت» و «وضوح اهداف استراتژیک» را محرک‌های کلیدی موفقیت تحول دیجیتال در بیمه معرفی کرده‌اند (ظهرایی، ۱۴۰۲)، امکان بازسازی یک استنتاج نظری را فراهم کرد که بر اساس آن، رهبری دیجیتال در بیمه ایران زمانی به پیامدهای ملموس می‌رسد که در سطح راهبردی با تعهد مدیریتی و هدف‌گذاری روشن پیوند بخورد و در سطح اجرایی با چابکی، فرهنگ دیجیتال و یکپارچگی فرایندها تقویت شود. افزون بر این، برخی مطالعات با ارائه شواهدی درباره اثرگذاری ابعاد خاص رهبری دیجیتال بر مزیت رقابتی (الوداری و اعتماد، ۱۴۰۴) و نقش تعیین‌کننده رهبری دیجیتال در ارتقای اثر محیط کار دیجیتال بر عملکرد (خورانی و همکاران، ۱۴۰۴)، در فراترکیب حاضر به‌صورت تفسیری در قالب یک نتیجه نظری بازنمایی شدند که رهبری دیجیتال به‌مثابه «مکانیزم تبدیل ظرفیت دیجیتال به ارزش سازمانی» عمل می‌کند، نه صرفاً یک متغیر پیش‌بین منفرد.

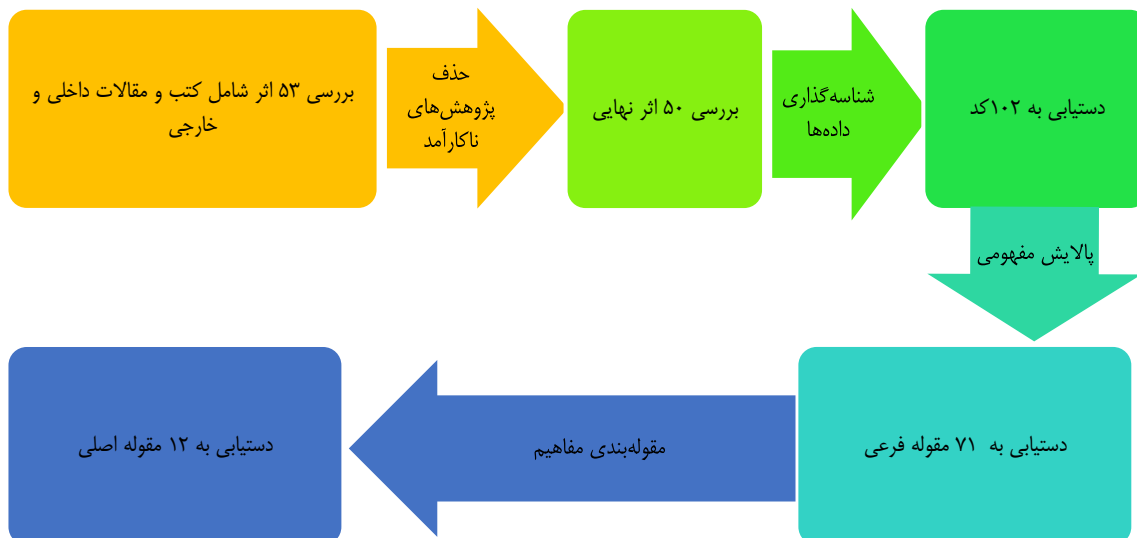
بر پایه این تفسیر تلفیقی، فراترکیب از سطح فهرست‌کردن عوامل عبور کرده و به تولید یک درک یکپارچه انجامید که در آن، برخی سازه‌ها نقش پیشران دارند (مانند چشم‌انداز و راهبرد دیجیتال و تعهد مدیریت) (ظهرایی، ۱۴۰۲؛ آزادبر و همکاران، ۱۴۰۲)، برخی نقش تسهیل‌گر دارند (مانند فرهنگ دیجیتال، فرهنگ نوآوری و چابکی سازمانی) (شعبانیان و همکاران، ۱۴۰۴؛ رضاپورکارسیدانی و همکاران، ۱۴۰۴) و برخی نقش تثبیت‌کننده و کنترل‌کننده ایفا می‌کنند (مانند حکمرانی دیجیتال، تنظیم‌گری، امنیت داده و مدیریت ریسک) (دقیقی اصلی و همکاران، ۱۴۰۲؛ نصیری و همکاران، ۱۴۰۰؛ اولیاء و همکاران، ۱۳۹۹). این صورت‌بندی، محصول تفسیر روابط میان یافته‌های پراکنده و بازساخت مفهومی آن‌ها در بستر صنعت بیمه ایران است و نشان می‌دهد سنتز انجام‌شده ماهیت تفسیری-تولیدی دارد و به ارائه یک فهم نوین و منسجم از منطق تحقق رهبری دیجیتال در این صنعت منجر شده است.

همچنین مرور تفسیری مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد رهبری دیجیتال در صنعت بیمه را می‌توان در قالب یک منطق علی-سازوکاری تبیین کرد که در آن «فشارهای فناورانه و بازار» به‌تنهایی محرک تحول نیستند، بلکه از مسیر سازه‌های سازمانی و نهادی به پیامدهای قابل مشاهده تبدیل می‌شوند. در این ادبیات، پذیرش فناوری و موفقیت تحول دیجیتال به‌صورت معنادار به «سازوکارهای رفتاری و ادراکی» پیوند می‌خورد؛ یعنی نوآوری‌های فناورانه زمانی به پذیرش فردی منجر می‌شوند که نگرش مثبت و آمادگی رفتاری در سازمان شکل گرفته باشد و حتی میان پذیرش فردی و پذیرش اجتماعی نوآوری تمایز وجود دارد (عبدالله‌ایوموسا و همکاران، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، تبدیل شدت کسب‌وکار دیجیتال و مداخله‌های محیطی به «عملکرد پایدار» عمدتاً از طریق ظرفیت‌های سازمانی میانجی‌گر رخ می‌دهد؛ به‌گونه‌ای که توانمندی دوگانه سازمانی نقش پل ارتباطی میان دیجیتالی‌شدن و پایداری عملکرد را ایفا می‌کند (ناسوشن و همکاران، ۲۰۲۵). در سطح راهبردی نیز، نفوذ رهبری دیجیتال بر تحول دیجیتال به میزان «اجماع راهبرد دیجیتال» وابسته است و ویژگی‌های ساختاری سازمان مانند انواع تنوع می‌توانند این سازوکار را تقویت یا تضعیف کنند (یائو و همکاران، ۲۰۲۴). این مجموعه

شواهد، یک برداشت تولیدی را برجسته می‌کند: رهبری دیجیتال زمانی اثرگذار است که بتواند هم‌زمان «پذیرش رفتاری»، «ظرفیت‌های دوگانه»، و «اجماع راهبردی» را به‌مثابه سازه‌های میانجی و تنظیم‌گر فعال کند، و بدون این سازه‌ها، اثر رهبری به اقدامات پراکنده یا نتایج ناپایدار محدود می‌شود.

همچنین، مطالعات نشان می‌دهند که رهبری دیجیتال در بیمه، شدیداً زمینه‌مند است و «فرهنگ» و «حکمرانی» نقش تعیین‌کننده در کیفیت و سرعت تحول دارند. فرهنگ سازمانی می‌تواند رابطه میان سبک‌های رهبری و تحول دیجیتال را تعدیل کند و برخی الگوهای فرهنگی با تحول هم‌سوتر و برخی کندکننده‌ترند (اودیندو و همکاران، ۲۰۲۵). در سطح کنش‌های مدیریتی، حمایت از صدای پایین‌به‌بالا به‌عنوان یک مکانیزم مشارکتی، ظرفیت حرکت سازمان به سمت تحول دیجیتال را تقویت می‌کند (اودیندو و همکاران، ۲۰۲۴) و در سطح رهبری فردی نیز، ویژگی‌های شخصیتی و انتخاب سبک رهبری متناسب با شرایط دیجیتال، همراه با نابرابری دسترسی به منابع دیجیتال، بر کارآمدی عملکرد اثر می‌گذارد (پان و لی، ۲۰۲۵). از منظر نهادی، صنعت بیمه به دلیل ماهیت داده‌محور و ریسک‌محور خود، با الزامات حقوقی، مقرراتی و مسئولیت‌پذیری پیچیده مواجه است؛ به‌طوری‌که فناوری‌های نوظهور علاوه بر خلق فرصت‌های محصولی، چالش‌هایی مانند سوگیری الگوریتمی، ابهام مسئولیت و گسترش تهدیدات سایبری را برجسته می‌کند و بازنگری مقررات را به یک پیش‌نیاز تبدیل می‌سازند (تار و همکاران، ۲۰۲۴). این منطق با تحلیل‌های مربوط به صنعت ۴.۰ و ریسک‌های همراه آن هم‌راستا است (سریواستاوا و همکاران، ۲۰۲۴) و با شواهدی که نشان می‌دهد ارزش‌آفرینی دیجیتال در بیمه در امتداد زنجیره ارزش و تجربه مشتری رخ می‌دهد و به تشدید رقابت و نوآوری می‌انجامد، تقویت می‌شود (اولسون، ۲۰۲۰؛ لیبی و همکاران، ۲۰۲۳). در عین حال، برخی پژوهش‌ها توضیح می‌دهند که کندی اختلال دیجیتال در بیمه ریشه در محدودیت‌های ساختاری، مقررات سنگین و پیچیدگی فرایندهای بیمه‌ای دارد (دو فرییر، ۲۰۲۱) و حتی اگر جهت‌گیری راهبردی دیجیتال شکل بگیرد، بدون یکپارچگی و بازنگری عمیق اولویت‌ها، برای غلبه بر کندی پذیرش فناوری کافی نیست (موسایگوا و موتولا، ۲۰۲۲). برآیند این سنتز تفسیری، یک صورت‌بندی یکپارچه ارائه می‌کند که در آن رهبری دیجیتال در صنعت بیمه زمانی به نتایج معنادار می‌رسد که «پذیرش رفتاری»، «قابلیت‌های سازمانی»، «اجماع راهبردی»، «هم‌سوایی فرهنگی»، و «حکمرانی و تنظیم‌گری» را در یک سازوکار منسجم به هم متصل کند؛ در غیر این صورت، تحول دیجیتال یا کند پیش می‌رود یا به دستاوردهای مقطعی و ناپایدار محدود می‌شود.

کنترل کیفیت تحلیل: منظور از اعتبار در پژوهش کیفی، مفاهیمی نظیر دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و بازتاب‌پذیری نتایج پژوهش صورت گرفته است. یکی از شاخص‌های اعتبار (پایایی) پژوهش کیفی ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است (Sandelowski & Barroso, 2007). نرم‌افزار Maxqda از چنین قابلیت‌های برخوردار است و ماهیت صفر و یکی کدها امکان استفاده از شاخص کاپا را فراهم می‌کند. برای ارزیابی پایایی فراترکیب، سندی انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده شد. پس از ارزیابی، ضریب کاپا ۰/۶۱۱ محاسبه گردید. ضریب کاپای بالای ۰/۶ مطلوب می‌باشد. بنابراین این مقدار به معنای پایایی نتایج پژوهش است.



شکل ۴- کنترل کیفیت شاخص‌های رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران

ارائه گزارش و یافته‌های پژوهش:

تحلیل کیفی فراترکیب در گام هفتم بر ارزیابی عمیق و اعتبارسنجی یافته‌ها متمرکز است، به گونه‌ای که با بازبینی نظاممند، انسجام منطقی نتایج با پرسش‌های پژوهش سنجیده می‌شود و از طریق مشارکت خبرگان یا محققان، دقت تحلیل‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد. در این مرحله، شفافیت در مورد سوگیری‌های احتمالی و محدودیت‌های پژوهش به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از فرآیند، ارائه می‌شود تا اطمینان حاصل شود که یافته‌ها نه تنها از پایه‌های علمی مستحکم برخوردارند، بلکه قابلیت کاربرد در موقعیت‌های واقعی و تعمیم‌پذیری به بافت‌های مختلف را نیز دارا هستند. این رویکرد، خروجی نهایی پژوهش را به‌صورت گزارشی جامع و قابل اتکا شکل می‌دهد که می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های عملی و تحقیقات آتی باشد. در این مرحله، در نهایت از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، ۱۲ مقوله اصلی و ۷۱ مقوله فرعی حاصل گردید. در این مرحله از کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش مشخص شدند.

جدول ۵- کدگذاری نهایی پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی
چشم‌انداز دیجیتال و راهبرد تحول	تدوین استراتژی دیجیتال
	هم‌راستایی با روندهای جهانی بیمه
	پذیرش تحول دیجیتال توسط مدیران
	سنجش و به‌روزرسانی اهداف دیجیتالی
	مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال
فرهنگ دیجیتال و چابکی سازمانی	تخصیص منابع به نوآوری دیجیتال
	پذیرش تغییرات دیجیتال توسط کارکنان
	یادگیری مستمر و ارتقای مهارت‌های دیجیتال
	ارتباطات بین‌سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش
	فرهنگ نوآوری و کارآفرینی دیجیتال
تجربه مشتری در اکوسیستم دیجیتال	ریسک‌پذیری و پذیرش شکست در نوآوری
	مدل‌های کار هیبریدی و دیجیتال
	هوشمندسازی خدمات بیمه‌ای
	بهبود تجربه کاربری پلتفرم‌های بیمه دیجیتال
	استفاده از داده‌های رفتاری مشتریان
رهبری دیجیتال در صنعت بیمه	توسعه رابط‌های کاربری شخصی‌سازی شده
	خدمات بیمه بر بستر موبایل و هوش مصنوعی
	راهکارهای وفادارسازی دیجیتال مشتریان
	تصمیم‌گیری مبتنی بر هوش مصنوعی و داده
	رهبری تحول‌آفرین در اکوسیستم دیجیتال
زنجیره تأمین دیجیتال در بیمه	چابکی سازمانی و سازگاری با تغییرات دیجیتال
	توسعه فرهنگ نوآوری و تفکر طراحی
	توانمندسازی کارکنان در محیط‌های دیجیتال
	مدیریت تیم‌های توزیع‌شده و رهبری از راه دور
	یکپارچه‌سازی پلتفرم‌های بیمه‌ای با شرکای تجاری
	دیجیتالی‌سازی فرآیندهای زنجیره تأمین
	استفاده از قراردادهای هوشمند در بیمه‌نامه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
	تأثیر بلاکچین در تعاملات بیمه‌ای
	اتوماسیون صدور و پردازش مطالبات
	نقش API ها در ارتباط بین سازمانی
نوآوری و مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال	ظهور اینشور تک‌ها و استارت‌آپ‌های بیمه‌ای
	توسعه خدمات بیمه مبتنی بر اشتراک
	استفاده از اینترنت اشیا در مدیریت ریسک
	بیمه‌نامه‌های هوشمند و خودکار
	رویکردهای نوین در بیمه سایبری
	مدل‌های ترکیبی بیمه‌گری سنتی و دیجیتال
	توانایی تصمیم‌گیری مبتنی بر داده
مهارت‌های فناورانه مدیران	درک فناوری‌های نوین بیمه‌ای
	قابلیت مدیریت تغییر دیجیتال
	توسعه مهارت‌های ارتباطی دیجیتال
	پرورش تفکر طراحی در بیمه دیجیتال
	مدیریت تیم‌های توزیع‌شده و مجازی
	پیاده‌سازی استانداردهای امنیت سایبری
امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها	مقابله با حملات سایبری در بیمه دیجیتال
	سیاست‌های حریم خصوصی داده‌ها
	رمزنگاری اطلاعات بیمه‌ای
	احراز هویت دیجیتال مشتریان
	مدیریت ریسک سایبری در صنعت بیمه
فناوری‌های نوظهور در بیمه دیجیتال	تأثیر هوش مصنوعی در فرآیندهای بیمه‌ای
	استفاده از بلاکچین در ثبت و انتقال بیمه‌نامه‌ها
	نقش واقعیت افزوده و مجازی در خدمات بیمه‌ای
	کاربرد اینترنت اشیا در کاهش خسارات بیمه‌ای
	تحول ابری در پردازش داده‌های بیمه‌ای
	نقش فناوری‌های زیست‌سنجی در احراز هویت بیمه‌ای
همکاری بین‌المللی و رقابت‌پذیری دیجیتال	بررسی تجارب جهانی در دیجیتالی‌سازی بیمه
	مشارکت با شرکت‌های بیمه بین‌المللی
	تحلیل بازارهای منطقه‌ای بیمه دیجیتال
	ایجاد اکوسیستم همکاری دیجیتال بیمه‌ای
	بررسی تطبیقی مقررات بیمه دیجیتال
	ورود به بازارهای دیجیتال بین‌المللی
مدیریت منابع انسانی در اکوسیستم دیجیتال	توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان
	ایجاد انگیزش در کارکنان دیجیتال
	استراتژی‌های جذب و نگهداشت استعدادها دیجیتال
	دیجیتالی‌سازی فرآیندهای منابع انسانی
	استفاده از تحلیل داده در مدیریت کارکنان
سیاست‌گذاری و تنظیم مقررات دیجیتال	افزایش بهره‌وری با هوش مصنوعی در HR
	نقش نهادهای نظارتی در تحول دیجیتال بیمه
	تطبیق با چارچوب‌های حقوقی دیجیتال

مقوله اصلی	مقوله فرعی
	تنظیم مقررات برای حفاظت از حقوق مشتریان دیجیتال
	چالش‌های قانونی استفاده از فناوری‌های نوین
	مدل‌های نوین تنظیم مقررات اینشورتک‌ها

براساس نتایج پژوهش و مفهوم‌بندی نهایی شاخص‌های حاصله، تعداد ۷۱ مقوله فرعی در ۱۲ مقوله اصلی شامل چشم‌انداز دیجیتال و راهبرد تحول، فرهنگ دیجیتال و چابکی سازمانی، تجربه مشتری در اکوسیستم دیجیتال، رهبری دیجیتال، زنجیره تأمین دیجیتال در بیمه، نوآوری و مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال، مهارت‌های فناورانه مدیران، امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها، فناوری‌های نوظهور در بیمه دیجیتال، همکاری بین‌المللی و رقابت‌پذیری دیجیتال، مدیریت منابع انسانی در اکوسیستم دیجیتال، و سیاست‌گذاری و تنظیم مقررات دیجیتال دسته بندی شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی سازه‌های رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران با رویکرد فراترکیب انجام شده است. یافته‌های فراترکیب نشان می‌دهد رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران نه یک قابلیت منفرد مدیریتی، بلکه یک منظومه چندسطحی از سازه‌های بهم‌پیوسته است که در قالب ۱۲ مقوله اصلی و ۷۱ مقوله فرعی صورت‌بندی شده‌اند. صورت‌بندی حاصل از تحلیل کیفی مطالعات منتخب بیانگر آن است که سازه‌های استخراج‌شده در سه کارکرد کلیدی قابل تبیین‌اند: نخست «جهت‌دهی و هم‌راستاسازی تحول»، دوم «توانمندسازی سازمان برای اجرا»، و سوم «خلق ارزش در اکوسیستم دیجیتال بیمه». بر این اساس، یافته‌ها نشان می‌دهد نقطه کانونی رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران از یک سو به تصمیم‌ها و انتخاب‌های راهبردی رهبران درباره مسیر تحول و از سوی دیگر به سازوکارهای نهادینه‌سازی فرهنگ و قابلیت‌های اجرایی وابسته است؛ به‌گونه‌ای که فقدان هر یک از این اجزا، پیوند منطقی میان فناوری و مأموریت‌های بیمه‌ای را تضعیف می‌کند و تحول را از سطح برنامه به سطح تحقق عملیاتی منتقل نمی‌سازد. بنابراین، بحث اصلی این پژوهش آن است که رهبری دیجیتال در این صنعت باید هم‌زمان «تصویر آینده»، «منطق اجرا» و «معیار ارزش‌آفرینی» را در یک معماری یکپارچه به هم متصل کند و این اتصال، دقیقاً همان چیزی است که در مجموعه مقوله‌های استخراج‌شده انعکاس یافته است.

در سطح «جهت‌دهی و هم‌راستاسازی تحول»، یافته‌های فراترکیب نشان می‌دهد چشم‌انداز دیجیتال و راهبرد تحول، نقش سازه آغازین و تنظیم‌کننده دارد و سایر مؤلفه‌ها در نسبت با آن معنا پیدا می‌کنند. این مؤلفه‌ها فقط به اعلام هدف‌های فناورانه محدود نیستند، بلکه تعیین می‌کنند سازمان بیمه‌ای چگونه باید از ظرفیت فناوری برای بازطراحی مدل ارائه خدمت، افزایش دقت ارزیابی ریسک، و ارتقای کارایی فرایندهای بیمه‌گری استفاده کند. تبیین این سازه در یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در صنعت بیمه ایران، «هم‌راستاسازی مأموریت بیمه‌ای با فناوری» یک شرط بنیادین است و رهبر دیجیتال در وهله نخست باید ترجمه راهبردی فناوری به ارزش بیمه‌ای را ممکن سازد؛ به بیان دیگر، یافته‌ها تأکید می‌کند که فناوری در این صنعت هنگامی به مزیت تبدیل می‌شود که در چارچوب راهبرد و مأموریت بیمه‌ای بازتعریف شود و نه به‌عنوان یک پروژه مستقل فناوری اطلاعات.

در سطح «توانمندسازی سازمان برای اجرا»، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ دیجیتال، چابکی سازمانی و یکپارچگی فرایندها به‌عنوان سازه‌های پیشران اجرا عمل می‌کنند و مسیر عملیاتی‌سازی چشم‌انداز را هموار می‌سازند. مطابق نتایج فراترکیب، فرهنگ دیجیتال در صنعت بیمه ایران سازه‌ای صرفاً ارزشی یا شعاری نیست، بلکه مکانیزم اجتماعی تغییر است که از طریق تقویت یادگیری مستمر، پذیرش فناوری و تقلیل مقاومت‌های رفتاری، ظرفیت جذب و استفاده از ابزارهای دیجیتال را افزایش می‌دهد. همچنین چابکی سازمانی به‌عنوان سازه‌ای اجرایی، توان تصمیم‌گیری سریع، بازپیکربندی منابع و واکنش به تغییرات محیط دیجیتال را تقویت می‌کند و از ایستایی ساختاری که در سازمان‌های خدمات مالی محتمل است جلوگیری می‌نماید. افزون بر آن، یکپارچگی فرایندها در یافته‌های پژوهش جایگاه کلیدی دارد، زیرا بسیاری از ناکامی‌های تحول دیجیتال در صنعت بیمه از گسست فرایندها، جزیره‌ای شدن سامانه‌ها و ناتوانی در جریان‌یافتن داده‌ها میان واحدها ناشی می‌شود؛ بنابراین، بحث این بخش نشان می‌دهد رهبری دیجیتال زمانی قابلیت تحقق دارد که رهبر بتواند هم‌زمان تغییر فرهنگی، چابکی ساختاری و یکپارچگی عملیاتی را به‌عنوان یک بسته واحد مدیریت کند.

در سطح «خلق ارزش در اکوسیستم دیجیتال بیمه»، یافته‌ها نشان می‌دهد تجربه مشتری در اکوسیستم دیجیتال، حکمرانی دیجیتال، و مهارت‌های فناورانه مدیران نقش تعیین‌کننده در تبدیل تحول به ارزش ملموس دارند. نتایج فراترکیب روشن می‌سازد که تجربه مشتری در بیمه صرفاً یک پیامد جانبی تحول نیست، بلکه شاخصی است که کیفیت رهبری دیجیتال را آشکار می‌کند؛ زیرا دیجیتالی‌شدن در بیمه زمانی معنا دارد که به خدمات هوشمند، تعاملی و متناسب با نیاز مشتری منتهی شود. از سوی دیگر، حکمرانی دیجیتال به‌عنوان سازه کنترل‌کننده و تنظیم‌گر، چارچوب پاسخگویی، سیاست‌ها و قواعد تصمیم‌گیری درباره داده، فناوری و امنیت را صورت‌بندی می‌کند و مانع از آن می‌شود که تحول دیجیتال به اقدامات پراکنده و فاقد انسجام تبدیل شود. همچنین یافته‌ها تأکید می‌کند مهارت‌های مدیران در حوزه‌هایی مانند مدیریت داده، نوآوری فناورانه، امنیت سایبری و رهبری تیم‌های مجازی، به‌مثابه ظرفیت‌های عملیاتی رهبر دیجیتال عمل می‌کنند و بدون آن‌ها حتی بهترین چشم‌انداز نیز به اجرا نمی‌رسد؛ از این رو، بحث پژوهش نشان می‌دهد ارزش‌آفرینی دیجیتال در بیمه ایران بر توازن میان «مشتری‌محوری دیجیتال»، «حاکمیت‌پذیری تحول» و «توانمندی‌های مدیریتی فناورانه» استوار است.

نتیجه‌گیری پژوهش حاضر بر پایه همین یافته‌ها بیان می‌کند که سازه‌های رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران یک زنجیره علی-کارکردی را شکل می‌دهند که از «چشم‌انداز و راهبرد تحول» آغاز می‌شود، از مسیر «فرهنگ دیجیتال، چابکی و یکپارچگی فرایندها» عبور می‌کند و در «تجربه مشتری، حکمرانی دیجیتال و توانمندی‌های مدیریتی» به خروجی‌های قابل مشاهده ختم می‌شود. بر این اساس، شاخص‌های احصاء شده، برای مدیران ارشد و سیاست‌گذاران این پیام روشن را دارد که ارتقای رهبری دیجیتال نه با تمرکز صرف بر سرمایه‌گذاری فناورانه، بلکه با توسعه هم‌زمان سازه‌های راهبردی، فرهنگی و مهارتی و استقرار سازوکارهای حکمرانی و یکپارچگی امکان‌پذیر است. همچنین نتیجه‌گیری نشان می‌دهد کاربست این الگو می‌تواند به‌عنوان یک نقشه راه، اولویت‌های مداخله مدیریتی را مشخص کند؛ به‌گونه‌ای که سازمان‌های بیمه‌ای ابتدا باید هم‌راستا سازی راهبردی و تعریف چشم‌انداز دیجیتال را تثبیت کنند، سپس ظرفیت‌های فرهنگی و چابک‌سازی را تقویت نمایند و در گام بعد با توسعه مهارت‌های مدیریتی، استقرار حکمرانی دیجیتال و بازطراحی تجربه مشتری، تحول را به ارزش عملیاتی تبدیل کنند. این نتیجه‌گیری مستقیماً از ساختار یافته‌های فراترکیب و شبکه سازه‌های استخراج‌شده استنتاج می‌شود و نشان می‌دهد رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران یک توانمندی یکپارچه و چندبعدی است که باید به‌صورت نظام‌مند طراحی، توسعه و پایش شود.

در مقایسه با مطالعات پیشین، یافته‌های پژوهش حاضر هم‌سو با نتایج (Jalali et al., 2024) و (Jalali Filshur et al., 2022) است که بر تأثیر مثبت رهبری تحول دیجیتال بر عملکرد و استراتژی سازمانی تأکید داشته‌اند، اما پژوهش حاضر با ارائه مدل چندسطحی، ابعاد رفتاری، فرهنگی و امنیتی رهبری را نیز وارد تحلیل کرده است. مشابه با نتایج (Norouzi et al., 2022) و (Nazari et al., 2022) این پژوهش بر نقش فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های فناورانه در تحقق تحول دیجیتال تأکید دارد، با این تفاوت که به‌طور ویژه به چالش‌های بومی صنعت بیمه ایران از جمله کمبود مهارت‌های دیجیتال و ضعف در حکمرانی داده پرداخته است. همچنین، هم‌راستا با یافته‌های (Kabutari, 2019) و (Nasiri et al., 2021)، اهمیت نگرش مشتریان و نظارت دیجیتال در موفقیت بیمه‌های الکترونیک تأیید شده است. در مقایسه با مطالعات بین‌المللی، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های (Yao et al., 2024) و (Dillianti et al., 2024) که بر نقش رهبری دیجیتال در تقویت نوآوری و اجماع استراتژیک تأکید دارند، هم‌پوشانی دارد. مقولات «چشم‌انداز دیجیتال» و «راهبرد تحول» در پژوهش حاضر بیانگر همین پیوند هستند. همچنین، نتایج (Ganiyu et al., 2023) درباره شکاف مهارتی در بیمه و اهمیت امنیت سایبری با یافته‌های حاضر درباره نیاز به توسعه توانمندی مدیران مطابقت دارد. پژوهش (Nasution et al., 2025) نیز نقش میانجی توانمندی سازمانی در بهبود عملکرد پایدار را برجسته کرده که در مدل حاضر در قالب «چابکی و یادگیری سازمانی» منعکس شده است. در نهایت، مشابه با (Tobing et al., 2022)، این پژوهش تجربه مشتری دیجیتال را یکی از محورهای کلیدی موفقیت در صنعت بیمه دانسته است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با تلفیق ابعاد فرهنگی، فناورانه، رفتاری و امنیتی، مدلی بومی و جامع از رهبری دیجیتال در صنعت بیمه ایران ارائه داده که نسبت به پژوهش‌های پیشین از عمق نظری و غنای کاربردی بیشتری برخوردار است.

براساس نتایج حاصله، پیشنهادات کاربردی زیر به مدیران صنعت بیمه ایران ارائه می‌گردد:

در خصوص چشم‌انداز دیجیتال و راهبرد تحول پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه به‌جای تدوین اسناد کلی، نقشه راه دیجیتال مرحله‌بندی‌شده با اهداف مشخص و قابل سنجش طراحی کنند. نقش مدیران ارشد باید در قالب سازوکارهای رسمی مانند اولویت‌بندی پروژه‌های دیجیتال، تخصیص هدفمند منابع و نظارت مستمر بر پیشرفت تحول تعریف شود. همچنین بازنگری دوره‌ای اهداف دیجیتال بر

اساس بازخوردهای عملیاتی و تجربه مشتری و اجرای تدریجی مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال از طریق پروژه‌های آزمایشی می‌تواند اثربخشی راهبرد تحول را افزایش دهد.

در خصوص فرهنگ دیجیتال و چابکی سازمانی، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه برنامه‌های ساختارمند یادگیری دیجیتال را به صورت مستمر اجرا کرده و ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان را به شاخص‌های ارزیابی عملکرد پیوند دهند. تقویت سازوکارهای رسمی برای اشتراک دانش، همکاری بین‌واحدی و انتقال تجربیات دیجیتال می‌تواند جریان نوآوری را تسهیل کند. همچنین نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری از طریق حمایت از ایده‌های جدید، پذیرش آزمون‌وخطا در پروژه‌های دیجیتال و به‌کارگیری الگوهای کار هیبریدی، زمینه افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت تصمیم‌گیری و چابکی سازمانی را فراهم می‌سازد.

در خصوص تجربه مشتری در اکوسیستم دیجیتال، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه با تمرکز بر هوشمندسازی تدریجی خدمات، سرعت و دقت ارائه خدمات بیمه‌ای را ارتقا دهند. بهبود تجربه کاربری پلتفرم‌های دیجیتال از طریق طراحی ساده، شفاف و کاربرمحور، نقش مهمی در افزایش رضایت مشتریان دارد. همچنین بهره‌گیری هدفمند از داده‌های رفتاری برای پیش‌بینی نیازها و ارائه خدمات شخصی‌سازی شده، همراه با توسعه خدمات موبایلی و راهکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی، می‌تواند کیفیت تعاملات، دسترسی‌پذیری خدمات و وفاداری دیجیتال مشتریان را تقویت کند.

در خصوص رهبری دیجیتال، پیشنهاد می‌شود مدیران صنعت بیمه تصمیم‌گیری‌های کلیدی را به صورت نظام‌مند بر تحلیل داده‌ها و خروجی‌های هوش مصنوعی مبتنی سازند تا پیش‌بینی روندهای بازار و نیازهای مشتریان با دقت بیشتری انجام گیرد. رهبری دیجیتال باید با رویکردی تحول‌آفرین و انعطاف‌پذیر، چابکی سازمانی را به عنوان یک قابلیت محوری تقویت کند و از طریق ترویج تفکر طراحی و نوآوری، زمینه تولید راهکارهای دیجیتال اثربخش را فراهم سازد. همچنین توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های مستمر و توسعه مهارت‌های کار دیجیتال، همراه با ارتقای شایستگی‌های رهبری تیم‌های توزیع‌شده و هدایت از راه دور، می‌تواند هماهنگی، انگیزش و عملکرد تیم‌ها را در محیط‌های دیجیتال بهبود بخشد.

در خصوص زنجیره تأمین دیجیتال در بیمه، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه یکپارچه‌سازی تدریجی پلتفرم‌های خود با شرکای تجاری و ذی‌نفعان کلیدی را در اولویت قرار دهند تا جریان اطلاعات و تعاملات عملیاتی به صورت هماهنگ و کارآمد مدیریت شود. دیجیتالی‌سازی فرآیندهای زنجیره تأمین، همراه با بهره‌گیری از قراردادهای هوشمند و فناوری بلاکچین، می‌تواند شفافیت، امنیت و قابلیت رهگیری تعاملات بیمه‌ای را افزایش دهد. همچنین توسعه اتوماسیون در صدور بیمه‌نامه و پردازش مطالبات، در کنار استفاده هدفمند از رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی، زمینه تسریع عملیات، کاهش خطاها و بهبود هماهنگی میان بیمه‌گران و سایر نهادهای مرتبط را فراهم می‌سازد. در خصوص نوآوری و مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه با رویکردی مشارکتی، تعامل ساختارمند با اینشورتک‌ها و استارت‌آپ‌های بیمه‌ای را برای توسعه خدمات نوآورانه و ارتقای رقابت‌پذیری دنبال کنند. توسعه تدریجی مدل‌هایی مانند بیمه‌های مبتنی بر اشتراک و بهره‌گیری از اینترنت اشیا در مدیریت ریسک می‌تواند دقت پیش‌بینی و کارایی عملیاتی را افزایش دهد. همچنین طراحی و پیاده‌سازی بیمه‌نامه‌های هوشمند، توسعه راهکارهای بیمه‌سایبری و استفاده از مدل‌های ترکیبی بیمه‌گری سنتی و دیجیتال، زمینه تنوع‌بخشی به خدمات، افزایش شفافیت و بهبود تجربه مشتری را فراهم می‌سازد.

در خصوص مهارت‌های فناورانه مدیران، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه برنامه‌های توانمندسازی هدفمند برای ارتقای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و آشنایی مدیران با فناوری‌های نوین بیمه‌ای طراحی و اجرا کنند. تقویت قابلیت مدیریت تغییر دیجیتال و مهارت‌های ارتباطی در محیط‌های دیجیتال می‌تواند اثربخشی هدایت تحول را افزایش دهد. همچنین توسعه تفکر طراحی و توانایی رهبری تیم‌های مجازی و توزیع‌شده، زمینه پاسخ‌گویی نوآورانه به نیازهای مشتریان و بهبود هماهنگی و عملکرد سازمانی را فراهم می‌سازد. در خصوص امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه چارچوب‌های امنیتی معتبر را به صورت نظام‌مند در فرآیندهای دیجیتال خود پیاده‌سازی کنند. به‌روزرسانی مستمر زیرساخت‌های نرم‌افزاری، بهره‌گیری از سامانه‌های هوشمند تشخیص تهدید، و تدوین سیاست‌های شفاف حریم خصوصی داده‌ها می‌تواند سطح اعتماد مشتریان به خدمات دیجیتال را ارتقا دهد. همچنین به‌کارگیری رمزنگاری داده‌ها، استقرار سازوکارهای احراز هویت دیجیتال و توجه به مدیریت ریسک سایبری به‌عنوان یک فرآیند راهبردی، نقش مؤثری در حفاظت از اطلاعات و پایداری فعالیت‌های بیمه‌ای ایفا می‌کند.

در خصوص فناوری‌های نوظهور در بیمه دیجیتال، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه به‌کارگیری هدفمند هوش مصنوعی را برای بهینه‌سازی تحلیل ریسک، پردازش مطالبات و پیش‌بینی نیازهای مشتریان در اولویت قرار دهند. استفاده از بلاکچین در ثبت و تبادل بیمه‌نامه‌ها می‌تواند شفافیت و امنیت معاملات را ارتقا داده و وابستگی به فرآیندهای کاغذی را کاهش دهد. همچنین بهره‌گیری از اینترنت اشیا برای مدیریت پیشگیرانه ریسک، توسعه زیرساخت‌های پردازش ابری برای افزایش مقیاس‌پذیری و کارایی، و به‌کارگیری فناوری‌های زیست‌سنجی و واقعیت‌های تعاملی در احراز هویت و تجربه مشتری، زمینه نوآوری، کاهش تقلب و بهبود کیفیت خدمات بیمه‌ای را فراهم می‌سازد.

در خصوص همکاری بین‌المللی و رقابت‌پذیری دیجیتال، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه با رویکردی نظام‌مند به رصد و اقتباس از تجارب جهانی دیجیتالی‌سازی بیمه بپردازند و از الگوهای موفق برای بهبود فرآیندها و خدمات داخلی بهره‌گیرند. توسعه مشارکت‌های راهبردی با بازیگران بین‌المللی می‌تواند تبادل دانش و فناوری را تسهیل کرده و زمینه شکل‌گیری اکوسیستم‌های همکاری دیجیتال را فراهم سازد. همچنین تحلیل بازارهای منطقه‌ای و بررسی تطبیقی مقررات بیمه دیجیتال، امکان طراحی راهبردهای ورود هدفمند و تقویت رقابت‌پذیری شرکت‌های بیمه در بازارهای فرامرزی را فراهم می‌کند.

در خصوص مدیریت منابع انسانی در اکوسیستم دیجیتال، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه برنامه‌های منسجم توسعه مهارت‌های دیجیتال را برای کارکنان طراحی کرده و آن را با نظام‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد و نوآوری پیوند دهند. تدوین راهبردهای هدفمند برای جذب و نگهداشت استعدادها دیجیتال، در کنار دیجیتالی‌سازی فرآیندهای منابع انسانی مانند استخدام، آموزش و ارزیابی عملکرد، می‌تواند کارایی تصمیم‌گیری را ارتقا دهد. همچنین بهره‌گیری از تحلیل داده و هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، زمینه بهبود بهره‌وری، پیش‌بینی نیازهای آتی و ارتقای عملکرد فردی و تیمی را فراهم می‌سازد.

در خصوص سیاست‌گذاری و تنظیم مقررات دیجیتال، پیشنهاد می‌شود نهادهای ناظر با رویکردی فعال، چارچوب‌های منسجم حکمرانی دیجیتال را برای هدایت و پایش تحول دیجیتال در صنعت بیمه تدوین و به‌روزرسانی کنند. هم‌سویی مقررات با الزامات حقوقی داده و حریم خصوصی، همراه با تعریف سازوکارهای شفاف حمایت از حقوق مشتریان دیجیتال، می‌تواند اعتماد عمومی به خدمات بیمه‌ای را تقویت کند. همچنین پیش‌بینی الزامات حقوقی فناوری‌های نوظهور و طراحی الگوهای تنظیم‌گری متناسب با فعالیت اینشورتک‌ها، زمینه توسعه نوآوری مسئولانه و پایداری اکوسیستم دیجیتال بیمه را فراهم می‌سازد.

این پژوهش بر مبنای فراترکیب و تحلیل مطالعات منتخب انجام شد؛ بنابراین دامنه یافته‌ها به کیفیت، دقت مفهومی، و جامعیت گزارش‌دهی همان مطالعات وابسته است و هرگونه ابهام یا کاستی در گزارش روش‌ها و نتایج مقالات می‌تواند بر استخراج سازه‌ها اثر بگذارد.

بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۴ شمسی و ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ میلادی و نیز محدودیت‌های جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، احتمال حذف ناخواسته برخی مطالعات مرتبط، گزارش‌های صنعتی، اسناد سیاستی و منابع خاکستری را ایجاد می‌کند و می‌تواند پوشش مفهومی را محدود سازد.

معیارهای ورود و خروج و نیز ارزیابی کیفیت با الگوی CASP، اگرچه موجب کنترل کیفیت شواهد شد، اما به‌طور طبیعی بخشی از مطالعات با امتیاز پایین‌تر را کنار گذاشت و ممکن است برخی دیدگاه‌ها یا سازه‌های نوظهور که در پژوهش‌های کمتر کامل گزارش شده‌اند در نمونه نهایی حضور نداشته باشند.

فرآیند کدگذاری و تلفیق مفاهیم در فراترکیب تا حدی متکی بر قضاوت پژوهشگر است؛ بنابراین، با وجود تلاش برای انسجام تحلیلی، احتمال سوگیری تفسیری و تفاوت در برچسب‌گذاری مفاهیم در مقایسه با پژوهشگران دیگر وجود دارد.

تبدیل سازه‌های استخراج‌شده به گویه‌های پرسشنامه و تأیید روایی محتوا از طریق نظر خبرگان، کیفیت ابزار را تقویت می‌کند، اما روایی محتوا به‌تنهایی جایگزین سنجش‌های تجربی روایی سازه و پایایی در نمونه‌های بزرگ و متنوع صنعت بیمه نمی‌شود.

ماهیت پیمایشی-مقطعی بخش کمی (در صورت اجرای کامل آن) محدودیت‌هایی در استنباط پویایی زمانی سازه‌ها ایجاد می‌کند؛ زیرا تحول دیجیتال و رهبری دیجیتال پدیده‌هایی فرآیندی و زمان‌مند هستند.

تمرکز بر صنعت بیمه ایران، مزیت بومی‌سازی دارد، اما تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر صنایع مالی یا سایر کشورها نیازمند احتیاط و آزمون‌های مقایسه‌ای است.

همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:

اجرای مطالعات کمی تکمیلی برای آزمون مدل استخراج‌شده، شامل سنجش روایی سازه، پایایی، و آزمون روابط میان سازه‌ها با روش‌های مدل‌سازی مناسب و مقایسه ساختار سازه‌ها در شرکت‌های بیمه دولتی، خصوصی و بیمه‌های تخصصی. انجام پژوهش‌های طولی برای بررسی تغییرپذیری سازه‌های رهبری دیجیتال در طول زمان و تحلیل چرخه بلوغ دیجیتال در شرکت‌های بیمه، به‌ویژه در دوره‌های تغییر مقررات، شوک‌های فناورانه و تحولات رفتاری مشتریان. گسترش دامنه فراترکیب با افزودن منابع خاکستری معتبر مانند گزارش‌های نهادهای ناظر، اسناد تحول دیجیتال شرکت‌های بیمه، و مطالعات موردی سازمانی، با هدف افزایش پوشش مفهومی و کاهش سوگیری انتشار. انجام مطالعات کیفی میدانی (مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد، مدیران فناوری، مدیران ریسک، و رهبران واحدهای کسب‌وکار) برای اعتبارسنجی بومی سازه‌ها و شناسایی سازه‌های زمینه‌ای خاص ایران که ممکن است در ادبیات بین‌المللی کمتر منعکس شده باشد. طراحی و آزمون الگوهای چندسطحی که تعامل سطح فردی (شایستگی‌های رهبر)، سطح تیمی (رهبری تیم‌های مجازی و همکاری دیجیتال) و سطح سازمانی (حکمرانی دیجیتال، یکپارچگی فرایندها و چابکی) را هم‌زمان تبیین کنند. تمرکز پژوهشی بر پیامدهای عینی رهبری دیجیتال در بیمه، مانند کیفیت تجربه مشتری، نوآوری محصول، سرعت رسیدگی به خسارت، دقت ارزیابی ریسک، تاب‌آوری سایبری و بهره‌وری عملیاتی، با شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و داده‌های عملکردی. مطالعه نقش عوامل نهادی و تنظیم‌گری در شکل‌دهی رهبری دیجیتال صنعت بیمه ایران و بررسی سازوکارهایی که می‌توانند تعارض میان الزامات نظارتی، امنیت داده و نوآوری دیجیتال را مدیریت کنند. انجام پژوهش‌های تطبیقی بین‌صنعتی یا بین‌کشوری برای تفکیک سازه‌های عام رهبری دیجیتال از سازه‌های خاص صنعت بیمه و نیز شناسایی مؤلفه‌هایی که در بافت ایران برجسته‌تر یا محدودکننده‌تر هستند.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abdallah-Ou-Moussa, S., Wynn, M. G., Kharbouch, O., El Aoufi, S., & Rouaine, Z. (2025). Technology Innovation and Social and Behavioral Commitment: A Case Study of Digital Transformation in the Moroccan Insurance Industry. *Big Data and Cognitive Computing*, 9(2), art-31. <https://doi.org/10.3390/bdcc9020031>
- Ahmadi, M., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., Afzali, A. (2023). The role of digital leadership in intelligent decision-making through the mediation of team acceptance. *Research in Educational Systems*, 17 (60), 18-32. <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.391188.2946> [In Persian]
- Al-Hadidi, W. M., & Alsafadi, Y. (2025). The Impact of Strategic Leadership Practices on Enhancing Marketing Innovation Among Employees in Jordanian Insurance Companies. In *From Machine Learning to Artificial Intelligence: The Modern Machine Intelligence Approach for Financial and Economic Inclusion* (pp. 149-168). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76011-2_11
- Al-Massi, F., Mohammadifar, Y; Jamshidi, M. J. (2023). Identifying the dimensions of digital marketing of electronic businesses in the insurance industry in Iran. *Modern Marketing Research*.13, 2(49). 169-191. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.136171.2829> [In Persian]

- Beck, C. T. (2002). A meta-synthesis of qualitative research. *MCN: The American Journal of Maternal/Child Nursing*, 27(4), 214-221. <https://doi.org/10.1097/00005721-200207000-00004>
- Daghighi Asli, A., Choupani, M., Emami Moharram, A., Ferdowsi, S. (2023). Investigating the dimensions, opportunities and challenges of realizing digital governance in the Iranian insurance industry. *30th National Conference and 11th International Conference on Insurance and Development on the topic of the evolution of the insurance industry ecosystem "Takaful, Governance and New Technologies"* <https://civilica.com/doc/2115448> [In Persian]
- Dillianti, R., Rahim, R. K., Gunadi, W., & Hamsal, M. (2024, April). Revolutionizing the Life Insurance Industry: Exploring the Interplay of Digital Transformation, Transformational Leadership, and Innovation Capability. In *2024 International Conference on Science, Engineering and Business for Driving Sustainable Development Goals (SEB4SDG)* (pp. 1-7). IEEE. <https://doi.org/10.1109/SEB4SDG60871.2024.10630310>
- Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital Leadership—Mountain or molehill? A literature review. *Innovation through information systems: Volume III: A collection of latest research on management issues*, 223-237. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_17
- Finfgeld-Connett, D. (2018). *A guide to qualitative meta-synthesis*. New York, NY, USA: Routledge.
- Ganiyu, K., Aina, J., & Oloriegbe, K. S. (2023). Impact of Digital Transformation on the Skills and Workforce Requirements of the Nigerian Insurance Industry. *ESUT JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES*, 8(2). <https://esutjss.com/index.php/ESUTJSS/article/view/178>
- Gledson, B., Zulu, S. L., Saad, A. M., & Ponton, H. (2024). Digital leadership framework to support firm-level digital transformations for Construction 4.0. *Construction Innovation*, 24(1), 341-364. <https://doi.org/10.1108/CI-12-2022-0328>
- Habibi, A. (2015). Digital Transformation. *Pars-Madir Marketing*, 1(1), 101-137. [In Persian]
- Heriansyah, T., Zulfadil, Z., & Maulida, Y. (2025). The Influence of Digital Leadership, Digital Innovation and Organizational Learning on Digital Maturity to Improve Organizational Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 159-168. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.913>
- Hosseini, M. H., Golestaneh, M. H., Akbari, M. (2021). Investigating the Effect of Digital Transformation on Market Share with the Mediating Role of Brand Value. *Modern Research Approaches to Management*, 5(83), 701-718. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1206> [In Persian]
- Huang, J., Ling, Z., & Lu, R. (2023). Directors' and officers' liability insurance and digital transformation—the mediating role of explorative innovation. *Business Process Management Journal*, 29(1), 178-201. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0419>
- Jalali Filshur, M., Banu Fatemeh, F., Vaghari, Sh. (2023). The impact of digital transformation on the performance of Saman Insurance Company through the role of transformational leadership. *30th National Conference and 11th International Conference on Insurance and Development on the topic of the evolution of the insurance industry ecosystem: "Takaful, Governance and New Technologies"* <https://civilica.com/doc/2115316> [In Persian]
- Jalali, P., Salimi, M., Ninvaei, M., Irannejad, P. (2024). Validation of the digital transformation leadership model in education at Alborz University of Medical Sciences. *Excellence in Human Resources*, 5 (16), 78-102 <https://doi.org/https://doi.org/10.30495/EHR.1403.927109>. [In Persian]
- Jamshidi, M. J., Almasi, F., Mohammadifar, Y. (2023). Identifying the digital marketing dimensions of electronic businesses in the insurance industry in Iran. *Modern Marketing Research*, 13 (49), 169-192. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.136171.2829> [In Persian]
- Kabutari, J. (2019). Identifying and assessing the importance of factors affecting the use of electronic insurance policies in the insurance industry (a study of several insurance companies). *Journal of Insurance Research*, 8, 2(28), 104-117. <https://doi.org/10.22056/ijir.2019.02.03> [In Persian]
- Khalkhali, A., Banafshei, M., Heydari, A., Hamidifar, F., Kamani, B. (2023). Investigating the Role of Digital Transformational Leadership and Digital Strategy on Urban Economic Development. *Urban Economics and Management*, 12(45), 147-161. <http://iueam.ir/article-1-2096-fa.html> [In Persian]
- Kumar, P., Taneja, S., Mukul, & Özen, E. (2023). Digital transformation of the insurance industry—A case of the Indian insurance sector. *The Impact of climate change and sustainability standards on the insurance market*, 85-106. <https://doi.org/10.1002/9781394167944.ch6>
- Majouni, H., Rahimi, H. (2024). Investigating the relationship between digital leadership and creative performance through the mediating role of teachers' psychological empowerment. *Research in Educational Systems*, 18(64), 35-54. <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.425600.3080> [In Persian]

- Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2023). How Hybrid IT Governance Mechanisms Influence Digital Transformation and Organizational Performance in the Banking and Insurance Industry in Indonesia. *Association for Information Systems*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.62036/ISD.2023.33>
- Nasiri, E., Daghighi-Asl, A., Emami-Moharram, A., Choupani, M. (2021). A model for monitoring digital insurance in the Iranian insurance industry, *28th Insurance and Development Conference*, Tehran. <https://civilica.com/doc/1390869> [In Persian]
- Nasution, H., Muafi, M., El Qadri, Z. M., & Suprihanto, J. (2025). Impact of digital business transformation on organizational ambidexterity and performance in Indonesian insurance firms. *Intangible Capital*, 20(1), 1-20. <https://doi.org/10.3926/ic.2930>
- Nazari, M., Vadadhir, A. A., Ezzati, H. R., Tourkaman, A. (2022). Investigating the process of digital transformation and strategy of the country's insurance industry. *Strategic Management Studies*, 13 (52), 141-158. <https://doi.org/10.22034/smsj.2022.163802> [In Persian]
- Nazarzadeh-Zare, M., Taeid, M., Khakpour, A. (2023). The effect of digital leadership style with the mediating role of psychological empowerment in teachers' digital teaching. *Educational Innovations*, 22 (85), 147-163. <https://doi.org/10.22034/jei.2023.364006.2466> [In Persian]
- Ndlouv, N., & Ncube, K. (2025). Strategic Digital Leadership for Business Transformation: The Moderating Role of Digital Skills. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 5(01), 505-523. <https://ajmesec.com/index.php/ajmesec>
- Niu, Y., Li, Z., Lu, Y., & Li, S. (2024). Directors' and officers' liability insurance and corporate digital transformation. *Applied Economics Letters*, 1-5. <https://doi.org/10.1080/13504851.2024.2356000>
- Norouzi, H., Nosrat Panah, R., Barani, S. (2022). The effect of digital leadership on the performance of companies in dynamic environments: The role of dynamic capabilities, business model innovation and sustainable competitive advantage. *Business Management* 53. 445-474. <https://doi.org/10.22059/jibm.2022.333405.4290> [In Persian]
- Odindo, J., Njenga, K., & Kâ, G. (2024). The Influence of Protecting Leadership Voices from Below Behaviour on the Digital Transformation of Insurance Firms in Kenya. *Eastern African Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 24-35. <https://doi.org/10.58721/eajhss.v3i2.481>
- Reihani, M., Sedighian, S., Fakharzadeh, Gh. S. (2021). The impact of digital transformation on the performance of employees in the Iranian insurance industry, *28th Insurance and Development Conference*, Tehran <https://civilica.com/doc/1390859> [In Persian]
- Richter, S. L., & Resch, D. (2021). Leadership in the age of artificial intelligence—exploring links and implications in internationally operating insurance companies. *New Trends in Business Information Systems and Technology: Digital Innovation and Digital Business Transformation*, 315-327. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_21
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Sedghi Sabet, F. (2022). Investigating the acceptance of digital insurance in the life insurance industry. *Cultural Leadership Studies*, 4(10), 51-68. <https://ensani.ir/file/download/article/1663568080-10312-10-4>. [In Persian]
- Stankovic, J., Stanković, J. Z., & Tomić, Z. (2022). Factors affecting digital transformation of insurance in the Republic of Serbia. *Economic Themes*, 60(1), 133-149. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2022-0008>
- Tabrizian, B., Asdanjad, B., Jalali, S. M. (2022). A model for digital marketing based on value creation in the Iranian insurance industry. *Business Management Studies*, 10 (40), 77-108. <https://doi.org/10.22054/ims.2022.63701.2062> [In Persian]
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of leadership & organizational studies*, 30(1), 40-70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Tobing, A. N., Purba, J. T., Hariandja, E., & Parani, R. (2022). Understanding digital transformation from a digital-based dynamic capabilities perspective: A case study from Indonesia life insurance industry. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(1), 174-191. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n1.856>
- Yang, H., Liu, M., & Zheng, S. (2024). Index construction and application of digital transformation in the insurance industry: Evidence from China. *Plos one*, 19(1), 83-99. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296899>
- Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903-927. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0350>

- Zamharir, M. A. (2025). Digital Transformation and Customer Loyalty in Insurance: The Mediating Roles of Trust, Satisfaction, and Personalization. *Applied Economics*, 57(5), 507-524. <https://doi.org/10.20944/preprints202501.2246.v1>
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta- synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x>