

Research Paper

A Strategic Renewal Model in the Agricultural Insurance Fund Using Grounded Theory

A. Khadivar¹, L. Niakan²

Received: 8 June, 2022 Accepted: 20 November, 2022

Abstract

Introduction

In all countries, the agricultural sector and its support are of great importance, and this sector is of strategic importance; because it is directly in relation with the basic needs of the society and the health of the people of each country. In Iran, with the approval of the single article of the Agricultural Products Insurance Law in 1983, the Agricultural Insurance Fund was established in 1984 in order to insure all types of agricultural products against certain losses in the Agricultural Bank. The examination of the organizational structure of the Agricultural Insurance Fund indicates that although the headquarters have a dense structure at the fund's location in Tehran, the continuation of the route is beyond the authority of this institution and the operational affairs of agricultural insurance in the provinces and cities are in the branches of the Agricultural Bank and done by the employees of that financial institution. Considering the changes in environmental factors such as political, economic and social factors and the increase in the expectations of the upstream and legislative bodies, strategic renewal in the fund should be on the agenda. The first step in presenting the renovation plan is to present the model. The purpose of this research is to provide a model for the strategic renewal of the agricultural insurance fund.

Materials and Methods

This research uses a qualitative and exploratory approach. The tool of the qualitative part is a semi-structured interview, and the systematic version of Strauss and Corbin's

1. Corresponding Author and Associate Professor, Department of Management, Management Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran. (a.khadivar@alzahra.ac.ir)

2. Assistance Professor, General Insurance Group, Insurance Research Center, Tehran, Iran.

Grounded Theory was chosen to perform the qualitative analysis. The sampling frame is of a theoretical type and a representative sample method, selected from those beneficiaries, employees, managers and all people who are somehow playing a role in the agricultural insurance fund or related institutions such as the Agricultural Bank and the Ministry of Agriculture-Jahad. Data analysis of the interviews was done in three stages: open coding, central or theoretical coding, and selective coding. Through interviews, the current situation, challenges, opportunities and threats facing the agricultural insurance fund have been identified and finally a model for the strategic renewal of the fund has been presented.

Results and Discussion

From the 25 interviews conducted, a total of 102 primary concepts were obtained in the form of 1163 codes, which were finally identified as causal factors in the form of 50 subcategories and 6 main categories. Also, background conditions, strategies and solutions, intervention conditions, and the results and effects of implementing strategic renovation in the fund were determined. The achievement of this research is to present a paradigm model.

Conclusions

The most important damages of the current structure of the fund are in 5 strategic, organizational, financial and economic, technical, human and cultural dimensions. According to the Strauss and Corbin model, various factors influence the current structure and status of the agricultural insurance fund; while causal factors are classified in the form of organizational, economic and financial, cultural and human, technical and legal factors. In addition to causal factors, background conditions also, which are mainly imposed from outside the fund's structure and from the environment, cause the current situation when they must be controlled or used as a lever and motivator for the successful implementation of strategic renewal. These conditions are classified and presented in two categories: opportunities and threats. The central phenomenon, which is digital strategic renewal, has had effects and consequences that, according to the participants in the interview, reducing the gap between expectation and performance from the customer's point of view; improving the performance of the fund in financial and non-financial indicators; establishing a win-win relationship with stakeholders.

Due to the benefit of the qualitative research method and providing a paradigm model based on data base theory, this study can be innovative from the point of view of the method. And on the other hand, the use of experts and executive managers and stakeholders who are active in the strategic modernization of an organization, and involved in the interview phase, can be another strong point for the presented model.

Keywords: Strategic Management, Strategic Renewal, Agricultural Insurance Fund, Grounded Theory.

روستا و توسعه

سال ۲۶، شماره ۱۰۲، تابستان ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

ارائه مدل نوسازی استراتژیک دیجیتال در صندوق بیمه کشاورزی با استفاده از نظریه داده بنیاد^۱

آمنه خدیور^۲، لیلی نیاکان^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۸/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۳/۱۸

چکیده

صندوق بیمه کشاورزی در مدیریت ریسک بخش کشاورزی کشور نقش راهبردی و اساسی دارد. اگرچه مدیریت و انتقال بخش مهمی از ریسک‌های کشاورزی در حال حاضر توسط این صندوق انجام می‌شود اما ساختار و حیطه اختیارات این مجموعه تناسبی با نیازهای امروز کشور در حوزه کشاورزی ندارد و سطح نارضایتی در بیمه‌گذاران و کلیه لایه‌های ذی‌نفعان این سازمان بالا است. بررسی‌های مقدماتی نشان می‌دهد نظام فعلی بیمه‌های کشاورزی، ساختار صندوق، مأموریت‌ها و راهبردها، شیوه‌های تأمین مالی، قوانین و مقررات همگی نیازمند تغییر و بازنگری هستند؛ لذا ارائه یک مدل نوسازی استراتژیک دیجیتال برای صندوق در دستور کار این تحقیق قرار گرفته است. به‌منظور دستیابی به مدل از روش تئوری زمینه‌ای استفاده شده است. ابزار تحقیق، مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان و ذی‌نفعان این صندوق در سراسر کشور بوده و از کدگذاری و تحلیل‌های دستی و نرم‌افزاری به‌صورت توأم برای تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها استفاده شده است. مدل پارادایمی نهایی، عوامل تأثیرگذار بر نوسازی استراتژیک دیجیتال صندوق، شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای

۱- مقاله مستخرج از طرح پژوهشی نوسازی استراتژیک صندوق بیمه کشاورزی است که توسط نویسندگان در سال ۱۴۰۰ به سفارش و حمایت مادی و معنوی صندوق بیمه کشاورزی و تحت نظر پژوهشکده بیمه انجام شده است.

۲- نویسنده مسئول و دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.
(a.khadivar@alzahra.ac.ir)

۳- استادیار گروه پژوهشی عمومی بیمه، پژوهشکده بیمه، تهران، ایران.

تأثیرگذار بر این نوسازی و در نهایت راهکارها و نتایج حاصل از نوسازی را نشان می‌دهد که در قالب مفاهیم و مقوله‌ها ارائه شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استراتژیک، نوسازی استراتژیک، دیجیتالی شدن، صندوق بیمه کشاورزی، نظریه داده بنیاد.

مقدمه

در فضای امروز که کسب و کارها در محیط‌هایی رقابتی و پرچالش در حال فعالیت هستند، دستیابی به مزیت رقابتی و بقا به طور گسترده‌ای تحت تأثیر مزیت‌هایی است که به طور موقتی تحت تأثیر اختلالات مکرر^۱ حاصل می‌شود. تفکر استراتژیک بر این نکته تأکید دارد که باید از یک سو تناسبی بین ساختارها، فرایندها، شایستگی‌ها و منابع سازمان صورت گیرد و از سوی دیگر فرصت‌ها و تهدیداتی که سازمان در محیط بیرونی با آن مواجه می‌شود (Heyden, 2012¹³). مطالعات ادبیات استراتژیک بر اهمیت انطباق بین محیط و سازمان برای رقابتی ماندن و حفظ حیات سازمان تأکید دارند (Faivre-Tavignot, 2016).

با این حال، تغییرات مداوم در محیط سازمان‌ها با توجه به تغییر در نرخ ارائه فناوری‌های جدید، تغییر در ترجیحات مصرف‌کنندگان، موانع کم برای ورود رقبا و کاهش چرخه عمر محصولات و خدمات - به عنوان عوامل تأثیرگذار بر موفقیت سازمان‌ها - آن‌ها را با چالش‌هایی مواجه ساخته است. برای بقا و دستیابی به اهداف، سازمان‌ها نیازمند نوسازی مداوم استراتژی‌های خود برای ایجاد تناسب استراتژیک با محیط در حال تغییر هستند (Heyden, 2012¹³). بدین منظور سازمان‌ها می‌توانند برای مواجه با این چالش‌ها و ایجاد انعطاف‌پذیری و پویایی در محیط درون سازمانی به بهترین وجه به ایجاد تغییرات مناسب در راهبردها و عوامل درون سازمان پرداخته و سازمان خود را با محیط و شرایط محیطی تطبیق دهند. یکی از مهم‌ترین ابزارها در تحقق این امر، نوسازی استراتژیک^۲ است (Kordnaeej et al., 2013). "توان سازمان برای یکپارچه کردن، ایجاد و پیکربندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی در مواجه با محیط در حال تغییر سریع"، نوسازی استراتژیک نامیده می‌شود (Teece et al., 1997; Riviere & Suder, 2016).

در محیط پویای امروز که با تغییرات قابل توجه و اغلب غیر قابل پیش‌بینی روبه‌رو هستیم، تحقیق در مورد نوسازی استراتژیک و تحلیل چگونگی تغییر مسیر وابستگی‌های سازمان‌ها از طریق

1. Frequent Disruptions
2. Strategic Renewal

تغییر در قصد استراتژیک، اهمیت دارد (Schmitt et al., 2016). شناسایی، فرموله‌سازی و اجرای این تبدیلات در سازمان‌ها در ادبیات استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است (Basu & Wadhwa, 2013). از آنجایی که همه سازمان‌ها نیازمند مواجهه با این تبدیلات و تغییرات هستند، نوسازی استراتژیک برای درک حیات بلندمدت و دوام سازمان‌ها ضروری است. لذا، نوسازی استراتژیک در مطالعات سازمان‌ها و مدیریت آن از اهمیت زیادی برخوردار است (Schmitt et al., 2016). علی‌رغم تأکید فراوان بر اهمیت اقدامات نوسازی، سازمان‌ها در نتیجه مواجهه با محدودیت‌های نهادی و عدم تطابق با محیط، دچار شکست می‌شوند. در واقع، فشار برای ایجاد تغییر نه تنها هنگام بروز بحران‌ها بلکه هنگام تلاش برای رشد و موفقیت اهمیت دارد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌های کمی می‌توانند از نتایج سودمند نوسازی استراتژیک بهره‌مند شوند (Nguyen et al., 2021). نوسازی استراتژیک یک مفهوم است و ممکن است در هر بخش و سازمانی، معنا و مدل خاص خود را نیاز داشته باشد؛ لذا رسیدن به یک مدل از نوسازی استراتژیک در هر سازمان علاقمند به نوسازی، گام اول تغییرات مدنظر است (Volberda & Baden-Fuller, 2003). برخی محققان به عوامل تأثیرگذار در اجرا و فهم نوسازی استراتژیک پرداخته‌اند (Giang & Dung, 2021; Hortovanyi et al., 2022)؛ اما تحقیقات کمی، نگرش جامع و سیستمی نسبت به این موضوع داشته‌اند. همچنین موارد نوسازی استراتژیک مطالعه شده کمتر با تمرکز بر طراحی و نوسازی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات انجام شده است و لذا مفهوم نوسازی استراتژیک دیجیتال خود موضوعی نوین است.

بخش کشاورزی و حمایت از آن در تمام کشورها مورد توجه بوده و این بخش از اهمیت استراتژیک برخوردار است؛ زیرا مستقیماً با نیازهای اساسی جامعه و سلامت مردم هر کشور در ارتباط است. در کشورهای مختلف با سازوکارهای مختلفی به بیمه‌های کشاورزی یارانه تعلق می‌گیرد و حتی قوانین سازمان تجارت جهانی نیز منافاتی با حمایت‌های دولت‌ها در این حوزه ندارد. یارانه‌های دولتی در کشورهای مختلف به شیوه‌های متفاوت از جمله اختصاص یارانه به صورت درصدی از حق بیمه به کشاورزان، بیمه اتکایی بیمه‌گران و یارانه به هزینه‌های اداری تخصیص می‌یابد (Manteghipour et al., 2019).

صندوق بیمه کشاورزی از سال ۱۳۶۳ به منظور انجام بیمه انواع محصولات کشاورزی در مقابل خسارت‌های ناشی از سوانح طبیعی و حوادث قهری و امراض نباتی عمومی و واگیر حیوانی با تصویب ماده واحده قانون بیمه محصولات کشاورزی در ایران در بانک کشاورزی تاسیس شد و از آن

زمان به کشاورزان خدمات بیمه‌ای ارائه می‌کند. صندوق بیمه کشاورزی با شخصیت حقوقی مستقل، طبق قانون تجارت و مقررات قانونی مربوط به شرکت‌های دولتی اداره می‌شود. بالاترین رکن صندوق، مجمع عمومی است که سه وزیر جهاد کشاورزی (رئیس مجمع)، صنعت و معدن و تجارت (صمت) و امور اقتصادی و دارایی و رییس سازمان برنامه و بودجه در آن حضور دارند. تعیین سیاست‌ها، اتخاذ تصمیم در مورد پیشنهادات هیئت مدیره، کمیته فنی و یا هر یک از اعضای مجمع، تصویب تعرفه‌های بیمه‌ای، غرامت و آیین‌نامه‌های بیمه محصولات کشاورزی از جمله وظایف و اختیارات مجمع عمومی است. عملیات اجرایی بیمه کشاورزی در حد کمی و کیفی و زمان‌بندی تعیین شده، توسط بانک کشاورزی و شعب آن در سراسر کشور و در کنار نمایندگی‌ها و ارزیابان خسارت در قالب بخش خصوصی که از سال ۱۳۸۱ وارد شده‌اند انجام می‌شود.

ابتدا صندوق برای جلوگیری از تورم سازمانی، درون بانک کشاورزی تعریف شد. مدیرعامل بانک، مدیرعامل صندوق بوده و همراه با یک نفر از اعضای هیئت مدیره بانک و سه عضو معرفی شده توسط وزیر جهاد کشاورزی، هیئت مدیره صندوق را تشکیل می‌دهند. مدیرعامل می‌تواند یک نفر قائم‌مقام داشته باشد که از بین کارمندان دولت و با معرفی مدیرعامل و تصویب مجمع عمومی انتخاب شده و حکم وی توسط وزیر جهاد کشاورزی صادر می‌شود.

بررسی ساختار سازمانی صندوق بیمه کشاورزی حاکی از آن است که اگرچه مراتب ستادی، ساختار مترادفی در محل صندوق در تهران دارد اما ادامه مسیر از اختیار این نهاد خارج می‌باشد. به عبارتی، بازوی اجرایی صندوق از آن جدا بوده و امور عملیاتی بیمه کشاورزی در استان‌ها و شهرستان‌ها، در شعب بانک کشاورزی و توسط کارمندان آن نهاد مالی صورت می‌گیرد. با توجه به تغییرات عوامل محیطی نظیر عوامل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و افزایش انتظارات دستگاه‌های بالادستی و قانون‌گذار و از همه مهم‌تر فشار فناوری اطلاعات، نوسازی استراتژیک دیجیتال در صندوق باید در دستور کار قرار گرفت.

صندوق بیمه کشاورزی برای دوام داشتن و رقابتی ماندن نیاز به نوسازی استراتژیک دارد؛ لذا برای موفقیت، همسویی آن با تغییرات محیط بیرونی و بهره‌گیری از توانمندی‌ها و قابلیت‌های درون سازمان با ایجاد نوسازی استراتژیک ضرورت می‌یابد. مهم‌ترین دلایل و ضرورت نوسازی استراتژیک دیجیتال در ساختار صندوق بیمه کشاورزی عبارتند از (Khadivar et al., 2021):

۱. مشکلات ناشی از شبکه عملیاتی بیمه کشاورزی: در حال حاضر عملیات اجرایی بیمه کشاورزی در استان‌ها توسط ۲۱۷۴ نفر کارگزار صدور و ۱۵۶۱ نفر کارگزار ارزیاب و پایش‌گر در قالب ۲۴۵

شرکت خدمات بیمه‌ای (نمایندگی) و دو شرکت ارزیابی خسارت و با نظارت ۱۷۰ نفر ناظر مقیم و ۳۴ حسابرس با نظارت مدیریت شعب بانک کشاورزی در استان‌ها انجام می‌شود که این شبکه عملیات، مشکلاتی را در عدم تحقق کامل برنامه‌های ابلاغی و سیاست‌های اجرایی صندوق ایجاد نموده است.

۲. مشکلات ناشی از عدم تأمین به موقع منابع مالی صندوق: بر اساس بند ۳۲ و ۳۳ اساسنامه صندوق، دولت نقش حمایتی داشته و بخشی از حق بیمه توسط دولت پرداخت می‌شود. این سهم به پیشنهاد مجمع عمومی در لایحه بودجه سالانه دولت لحاظ می‌شود. یارانه و حق بیمه سهم بیمه‌گذار در منابع صندوق وارد شده و از محل آن خسارت‌ها پرداخت می‌شود. در صورتی که شدت حوادث، موجب خسارات بیش از موارد پیش‌بینی شده برای عملیات تحت پوشش بیمه شود و صندوق قادر به پرداخت غرامت آن نباشد، کسری آن به پیشنهاد مجمع عمومی پس از تصویب هیئت وزیران از محل اعتبار ردیف بودجه که در اختیار دولت می‌باشد، قابل تأمین است. از ابتدای سال ۱۳۸۴ لغایت ۱۳۹۵، از مبلغ ۶۷۹۱۰ میلیارد ریال اعتبارات مصوب مندرج در قوانین بودجه سنواتی کل کشور و مصوبات هیئت وزیران، صرفاً ۱۸۴۴۳ میلیارد ریال آن به حساب‌های صندوق بیمه کشاورزی واریز شده (۲۷ درصد) و مابقی آن عملاً واریز نشده است (Islamic Parliament Research Center, 2016). به دلیل عدم تحقق به موقع منابع مالی توسط دولت، خسارات به ناچار در مقاطع مختلف به صورت نقدی یا در قالب اسناد خزانه اسلامی توسط بانک کشاورزی تأمین مالی شده که با توجه به سود متعلقه، هزینه اجرای عملیات را برای صندوق افزایش داده و در نهایت باعث زیان‌ده شدن صندوق شده است.

۳. نقش دوگانه حاکمیتی و عملیاتی صندوق: در حال حاضر صندوق علاوه بر نقش سیاست‌گذاری و حاکمیتی، کلیه عملیات بیمه کشاورزی را از طریق شبکه عملیات انجام می‌دهد که لازم است جایگاه حاکمیتی صندوق ارتقاء یابد.

۴. مشکلات ناشی از مسائل فرهنگی و نیروی انسانی: نگاه بهره‌برداران بخش کشاورزی به صندوق به دلیل مسائل فرهنگی، یکی از موانع جدی توسعه فعالیت صندوق محسوب می‌شود.

۵. مشکلات ناشی از رقابتی نبودن بیمه‌های کشاورزی که موجب عدم توسعه ضریب نفوذ بیمه‌های کشاورزی می‌شود.

۶. سایر مشکلاتی که ضرورت نوسازی استراتژیک صندوق بیمه کشاورزی را مورد تأکید قرار می‌دهند، عبارتند از: عدم جذب نیروهای متخصص در صندوق بیمه کشاورزی به دلیل

محدودیت‌های استخدامی، عدم توجه جدی به مدیریت ریسک بخش کشاورزی به‌منظور کنترل و پیشگیری از خسارات بخش، پرداخت کمک‌های بلاعوض و تسهیلات ارزان به کشاورزان خسارت‌دیده که محصول خود را بیمه ننموده‌اند، قرار گرفتن صندوق بیمه کشاورزی در لیست شرکت‌های قابل واگذاری به بخش خصوصی برخلاف ماده ۸ قانون خدمات مدیریت کشوری و ماده ۲ قانون اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی.

بر این اساس، به نظر می‌رسد رسالت صندوق با فرم ساختار فعلی آن همخوانی نداشته و تشکیلات صندوق می‌تواند با هدف افزایش کارایی و توسعه حیطه فعالیت‌ها مورد بازنگری قرار گیرد. در این راستا ابعاد مؤثر بر این تغییر نظیر حقوقی، قانونی و سازمانی (تشکیلات، مأموریت‌ها، ...) باید مد نظر قرار گیرند؛ مأموریت، اهداف کلان و راهبردهای صندوق و به تبع آن ساختار، ارکان و جایگاه صندوق باید بررسی شده و چنانچه رسیدن صندوق به جایگاه جدید مستلزم تغییر در هر کدام از آن‌ها باشد باید اقداماتی صورت پذیرد. در صورت ضرورت انجام اصلاح در ساختار سازمانی، این اصلاحات باید در حوزه صف و ستاد انجام گیرد.

مرحله نخست در ارائه طرح نوسازی، ارائه مدل است. هدف از این تحقیق ارائه مدلی برای نوسازی استراتژیک دیجیتال صندوق بیمه کشاورزی است. اینکه چه عواملی بر این نوسازی استراتژیک تأثیرگذار هستند، مهم‌ترین سؤالی است که در این تحقیق باید پاسخ داده شود. عوامل تأثیرگذار بر نوسازی، پیامدهای نوسازی در صندوق بیمه کشاورزی و نتایج آن، شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای همگی از جمله مواردی هستند که باید به‌صورت اکتشافی در این تحقیق مشخص شده و سپس روابط آن‌ها در قالب یک مدل جامع احصا شود. استفاده از رویکرد پژوهش کیفی در ارائه یک مدل نوسازی استراتژیک دیجیتال با همکاری کلیه ذی‌نفعان این سازمان، از جمله نوآوری‌های مربوط به این تحقیق است. ابتدا مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق صورت گرفته، سپس بخش روش‌شناسی و در ادامه یافته‌ها و نتیجه‌گیری حاصل از آن‌ها ارائه شده است.

مبانی نظری

نوسازی استراتژیک را به‌عنوان توانایی سازمان در تعریف مجدد محیط خود و یکپارچگی استراتژی، ساختار، فرایندها و محصولات با تغییرات نوین محیطی تعریف می‌کنند (Volberda & Elfring, 2001). نوسازی استراتژیک زمانی محقق می‌شود که واقعاً راه حلی نوین به کار گرفته شده و کلیه اجزای سازمان نیز با آن همسو شوند. برگلمن (Burgelman, 1983) تلاش‌های کارآفرینانه که منجر به تغییرات اساسی در استراتژی، ساختار، فرایند، محصولات و خدمات جدید

می‌شود را نوسازی استراتژیک می‌نامد. واژه نوسازی استراتژیک به‌وسیله مدل‌های تکاملی تغییر استراتژیک شناسایی شده و ظهور یافته است. این مدل‌ها، نوسازی را به‌عنوان یک فرایند تکراری از عقیده، عمل و یادگیری - با هدف همسوسازی استراتژی با شرایط محیطی در حال تغییر - تشریح می‌کنند (Volberda & Elfring, 2001). توجه به این نکته ضروری است که نوسازی از ادبیات مدیریت استراتژیک نشأت گرفته است و مفاهیمی همچون مزیت رقابتی، قابلیت‌های رقابتی، فرایند استراتژی و کارآفرینی سازمانی را مد نظر قرار می‌دهد (Volberda & Baden-Fuller, 2003; Floyd & Wooldrige, 2003). مفهوم نوسازی استراتژیک به‌طور عمده از دهه نود میلادی مورد بررسی قرار گرفته است؛ زمانی که پژوهشگران اهمیت تغییرات و تلاطم محیطی و نیاز ناگزیر به انعطاف در فرموله کردن و برنامه‌ریزی استراتژیک در چنین محیطی را درک کردند (Aghajanian & Mashayekhi, 20142).

زمینه تئوری‌های مدیریت استراتژیک بسیار جدا از هم بوده و به زیربخش‌های متعددی تقسیم شده است (Volberda, 2004; Volberda & Elfring, 2001; Reference source not found). از دیدگاه مینتزرگ (Mintzberg, 1990) هیچ تعریف روشن و دقیقی از مفهوم استراتژی ارائه نشده است؛ چه برسد به ارائه تعریف روشن و دقیقی از مفهوم نوسازی استراتژیک دیجیتال. تعاریف متعدد از نوسازی که با مبنای تئوریک مجزایی ایجاد شده‌اند و این مفهوم را با جهت‌گیری‌های تکاملی در ادبیات پیوند داده است (Schmitt et al., 201626). کثرت‌گرایی در تعاریف و مفاهیم مرتبط با نوسازی، سطح گسترده‌ای از حوزه‌های پژوهشی و سطوح مختلفی از تحلیل نوسازی را که غالباً پیامد فعالیت‌های مرتبط هماهنگ‌سازی درون‌سازمانی است در اختیار قرار داده است. علی‌رغم تنوع و گستردگی به کارگیری مفهوم نوسازی در ادبیات مدیریت استراتژیک، اکثر مطالعات این حوزه از روشنگری مفهومی که آگارول و هلفت (Agarwal & Helfat, 20091) در مطالعه خود صورت داده‌اند، بهره برده‌اند که امکان تسهیل و توسعه دانش جمعی را در جریان نظریه‌های مختلف ممکن ساخته است. فرایند، محتوا و پیامد حاصل از تازه‌سازی یا جایگزینی ویژگی‌های سازمانی که قابلیت اثرگذاری قابل توجهی بر آینده بلندمدت سازمان را دارد، نوسازی استراتژیک نامیده می‌شود. بر اساس تعریف ولبردا و بادن-فولر (Volberda & Baden-Fuller, 200331)، نوسازی استراتژیک فعالیت‌هایی است که یک شرکت به‌منظور تغییر مسیر وابستگی‌هایش انجام می‌دهد، که اشاره به جوان‌سازی (احیا)، جایگزینی و نقل و انتقال ویژگی‌های فعلی سازمانی دارد. از این طریق شرکت‌ها روش‌های جدید به کارگیری قابلیت‌های اصلی خود را فرا

می‌گیرند و رویکردهای رقابتی جدیدی را به کار می‌بندند (Floyd & Lane, 2000). توجه به این نکته ضروری است که نوسازی فقط زمانی که کل یک سازمان را شامل می‌شود نه افراد و گروه‌های درون یک سازمان را، در قالب اقدامی استراتژیک در نظر گرفته می‌شود (Burgelman, 1983). بر این اساس می‌توان بیان کرد که نوسازی دارای سه عنصر یا عامل است:

۱. شکل نقل و انتقال قابلیت‌های اصلی سازمان که مرتبط با مزیت رقابتی است.
۲. بر کل یک سازمان تأکید داشته و کاربردهایی را در سطوح مختلف سازمانی دارد.
۳. برای شکستن و از بین بردن مسیر وابستگی‌های سازمان و اطمینان از بقای بلندمدت ضروری و حیاتی است.

در مجموع، می‌توان گفت نوسازی استراتژیک در جهت همسو نگه داشتن سازمان و محیط است. اسنو و هامبریک (Snow & Hambrick, 1980) این عبارت را چنین توصیف می‌کنند: "مکانیزمی که همسوسازی محیطی را هدایت می‌کند و یکپارچگی عملیات داخلی را فراهم می‌سازد." مفهومی پویا که می‌توان آن را از طریق الگوی تصمیم سازمان برآورد نمود و مستلزم تعادل است (Flier et al., 20037)؛ لذا نگرشی خطی و وارپانس محور مبتنی بر بررسی روابط عناصر متعامل و اثرگذار بر نوسازی، منجر به دستیابی به درکی عمیق نسبت به چگونگی نوسازی استراتژیک نمی‌شود. بیشتر مدل‌های مورد بررسی در نوسازی استراتژیک از نوع وارپانس محور بوده و تعاملات درونی بین اجزا و سیستم‌ها کمتر مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

ادبیات مدیریت استراتژیک بر اهمیت کاوش درباره ابعاد زمینه، محتوا و فرایند استراتژی تأکید دارد. ولبردا و الفرینگ (Volberda & Elfring, 2001) نوسازی استراتژیک را به‌عنوان پدیده‌ای سه‌بعدی مورد بررسی قرار داده‌اند. نوسازی استراتژیک نه فقط بر فرایند تغییر تأکید دارد بلکه بر محتوا و زمینه هم توجه دارد (Grandi & Grimaldi, 2005). بعد زمینه‌ای، به این سؤال پاسخ می‌دهد که نوسازی در کجا رخ می‌دهد. با توجه به محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، این بعد بر اقدامات استراتژیک در درون و برون از سازمان تأکید دارد. بعد محتوایی نوسازی، به سؤال چه چیزی نوسازی می‌شود پاسخ می‌دهد، و بر نرخ فعالیت‌هایی که در سازمان برای ایجاد یا توسعه قابلیت‌ها پرداخته می‌شود تأکید دارد. فرایند نوسازی بر چگونگی و زمان نوسازی استراتژیک می‌پردازد. فرایند نوسازی، سرعت نوسازی در محیط را مورد توجه قرار می‌دهد (Flier et al., 2005). در تمام ادبیات نوسازی استراتژیک، تأکید بر نوسازی و پیکربندی مجدد منابع در شرایط تغییر محیطی وجود دارد. وقتی این تغییرات، آرایش مجدد منابع و قابلیت‌های بنگاه را خصوصاً در

شرایط تغییرات تکنولوژیک در نظر می‌گیرد تبدیل به رویکرد نوسازی استراتژیک دیجیتال می‌شود (Lavie, 200620).

با توجه به تغییرات پویا در محیط، لزوم ایجاد تطبیق بین سازمان و محیط و نیاز به ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات در سازمان برای همگام شدن با محیط وجود دارد. چگونگی پیگیری تغییرات استراتژیک برای ایجاد نوسازی‌های مداوم در سازمان برای اجتناب از افول سازمانی و همسویی با محیط اهمیت دارد. در ادامه مروری بر یافته‌های تحقیقات مشابهی انجام می‌شود که سعی در ارائه مدل یا الگو برای نوسازی استراتژیک داشته‌اند.

مشایخی و عسکری‌نژاد (Mashayekhi & Askarinejad, 2010) نوسازی استراتژیک سازمان را از دیدگاه یادگیری سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند. در این تحقیق که به دنبال شناخت نسبت به ارتباط بین این دو مقوله سازمانی است، از مدل 4i به‌عنوان پایه تحقیق و سازمان فناوری اطلاعات شهرداری تهران به‌عنوان محیط مطالعه موردی استفاده شده است. این سازمان در طول سال‌های اخیر تغییرات متعددی را در مؤلفه‌های مختلف سازمانی تجربه کرده بود، به‌طوری‌که عنوان نوسازی استراتژیک را می‌توان به برخی از این تغییرات نسبت داد. در نهایت نکات قابل توجهی پیرامون کیفیت و ماهیت فرایندهای یادگیری سازمانی و نقش آن‌ها در نوسازی استراتژیک سازمان حاصل شد.

آگارول و هلفت (Agarwal & Helfat, 20091) بر این باورند که اگرچه نوسازی استراتژیک برای موفقیت پایدار سازمان‌ها حیاتی است، اما به‌عنوان موضوعی متمایز از پدیده کلی‌تر تغییر استراتژیک، توجه نسبتاً کمی را به خود جلب کرده است. نوسازی استراتژیک هم فرصت‌ها و هم چالش‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. در این تحقیق شواهدی ارائه شده است که نشان می‌دهد نوسازی استراتژیک نه تنها بر شرکت‌ها و صنایع فردی بلکه بر کل اقتصادها تأثیر مهمی دارد. در نهایت، روش‌های مختلف نوسازی استراتژیک، شامل محتوا و فرایند، بررسی و موضوعات مشترک در بین آن‌ها شناسایی شده است.

آقاجانیان و مشایخی (Aghajanian & Mashayekhi, 2014) به‌منظور بررسی فرایند نوسازی استراتژیک و تکمیل یک مدل فرایندی، نوسازی‌های رخ داده در یک سازمان موفق ایرانی را انتخاب و با روش مورد کاوی بررسی نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که برای موفقیت در فرایند اجرای نوسازی استراتژیک در حوزه کسب و کار، نوسازی‌های موازی در ساختار، سیستم‌ها و دانش

سازمانی می‌بایست به صورت متوالی اتفاق بیفتد. در این میان، نوسازی ساختار، نقش اهرم تسهیل کننده اجرای نوسازی در مشخصه‌های مختلف سازمان را در طول زمان ایفا می‌کند. زیاری و محمدی (Ziari & Mohammadi, 2016) با استفاده از روش اسنادی و پیمایشی با رویکرد توصیفی-تحلیلی، به آسیب‌شناسی وضع موجود و انتخاب الگوی مطلوب مدیریتی توسعه منطقه‌ای در ایران پرداخته‌اند و به این نتیجه رسیدند که از بین الگوهای مدیریتی متفاوت، الگوی حکمروایی خوب، برترین گزینه از بین گزینه‌های محتمل است.

به باور ولبردا (Volberda, 2017) با در نظر گرفتن سازوکارهای انتخاب، انطباق و تکامل مشترک بین سطوح درون و بیرون شرکت، چهار نوع مسیر نوسازی استراتژیک شناسایی می‌شود. برآینده، هدایت شده، تسهیل شده، و تحول‌آفرین^۱. سپس گزینه‌های متفاوتی که این چهار مسیر برای مدیران ارشد، میانی و خط مقدم ارائه می‌دهند، و ظرفیت آن‌ها برای مقابله با محیط در حال تغییر را توصیف می‌کند. در نهایت با آزمون این چهار مسیر در مؤسسات مالی مختلف نشان می‌دهد، در مؤسسات مالی باثبات - زمانی که در معرض تغییر قرار می‌گیرند - مسیر فعلی برای آینده نامناسب بوده و لذا نوسازی استراتژیک ضروری است.

فاطمی و همکاران (Fatemi et al., 2019) با هدف شناخت مسئله نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه و توجه به ماهیت سیستماتیک تغییرات در این صنعت و پیچیدگی آن و وجود ذی‌نفعان چندگانه، از روش‌شناسی سیستم‌های نرم استفاده کردند. در نهایت، با مشارکت مالکان و از طریق مصاحبه با متخصصان حوزه، مدل مفهومی نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه را ارائه کردند.

کریمی و همکاران (Karimi et al., 2018) با استفاده از روش دلفی، آسیب‌شناسی سازمانی در حوزه بهره‌وری منابع انسانی شرکت هواپیمایی ایران را مد نظر قرار داده و دریافتند با توجه به مشکلات و خسارت شرکت، نیاز به تجدیدنظر و اصلاح در پنج حوزه اصلی استراتژی، سیستم‌ها، ساختار، مدیریت منابع انسانی و سازمانی وجود دارد.

وارنر و واگر (Warner & Wäger, 2019) در یک مطالعه کیفی، بررسی کردند که شرکت‌های مستقر در صنایع سنتی چگونه قابلیت‌های پویا برای تحول دیجیتال را به صورت استفاده از فناوری‌های دیجیتال جدید مانند موبایل، هوش مصنوعی، فناوری‌های ابر، بلاک‌چین و اینترنت اشیا برای انجام پیشرفت‌های عمده کسب و کار ایجاد کرده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داد تحول دیجیتال یک فرایند مداوم استفاده از فناوری‌های دیجیتال جدید در زندگی روزمره سازمانی است و

1. Emergent, Directed, Facilitated, and Transformational

چابکی^۱، سازوکار اصلی برای نوسازی استراتژیک مدل کسب و کار، رویکرد مشارکتی و فرهنگ یک سازمان است.

کلابی (Kolabi, 2021) به منظور طراحی مدل مفهومی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه استفاده کرده است. بر اساس نتایج، تمام ابعاد و مؤلفه‌های نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای مورد تأیید واقع شدند و عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه به ترتیب عبارتند از: چابکی استراتژیک، ایجاد قابلیت‌های سازمانی، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، هم‌آفرینی ارزش و باز طراحی در مدل کسب و کار.

مطالعات انجام شده در زمینه نوسازی استراتژیک، حکایت از ضرورت و اهمیت بررسی نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها و شرکت‌ها دارد. با توجه به تحولات اخیر و بحران‌های پیش آمده، نوسازی استراتژیک و به کارگیری استراتژی‌هایی که منجر به تسهیل در روند بازسازی می‌شوند اهمیت فزاینده‌ای دارد. نوسازی استراتژیک یکی از عناصر مهم و اساسی در پیشرفت و توسعه سازمان‌های امروزی است. برطبق مطالعات انجام گرفته، نوسازی استراتژیک باعث افزایش بهره‌وری، دستیابی به مزیت رقابتی، افزایش رضایت و اعتماد ذی‌نفعان، نوسازی در ساختار و فرایندهای سازمانی و دستیابی به موقعیت‌های مطمئن می‌شود. به این ترتیب، نوسازی استراتژیک دارای آثار مثبت زیادی است و می‌تواند باعث پیشرفت و توسعه سازمان شده و قدرت رقابتی و مسیر حرکت سازمان را در محیط‌های متلاطم امروزی بهبود بخشد.

برخی عوامل تأثیرگذار بر نوسازی استراتژیک در سازمان‌ها با بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق شناسایی شد. اما مهم‌ترین نکته حاصل از مطالعه آن است که از نوسازی استراتژیک به یک "سفر" تعبیر شده است که خاص هر سازمان است و هر سازمان در این سفر تجربه خاص خود را خواهد داشت. لذا برای درک عوامل تأثیرگذار بر نوسازی استراتژیک دیجیتال، صندوق بیمه کشاورزی که خود نهادی خاص است، لازم است علاوه بر استفاده از نتایج سایر مطالعات، به استخراج عوامل حاصل از نظر ذی‌نفعان، خبرگان و مدیران با استفاده از روش‌های کیفی مانند مصاحبه پردازد.

روش‌شناسی تحقیق

همان طور که در بخش‌های قبلی اشاره شد، رویکرد تحقیق، کیفی و اکتشافی است. در این تحقیق که هدف غایی آن ارائه مدلی برای نوسازی استراتژیک دیجیتال صندوق بیمه کشاورزی است، پیش از هر نوع اقدام و یا تصمیم‌گیری، لازم است به کمک تجارب افراد درون این سیستم به شناختی کامل و جامع از سازوکار فعلی آن و نیز گلوگاه‌های اصلی ایجاد تحول در این نهاد پرداخته شود. بدین منظور پس از انجام مطالعات گسترده و برگزاری جلسات متعدد با افراد کلیدی، پروتکلی برای اجرای مصاحبه با اعضای مختلف صندوق بیمه کشاورزی تهیه شد. پس از آن تیم تحقیق با برگزاری بالغ بر ۹۴ ساعت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق با افراد متعدد از جمله کارگزاران، ارزیاب‌ها، اعضای هیئت مدیره، مدیران ادارات کل صندوق، عوامل بانک کشاورزی و کشاورزان، اقدام به جمع‌آوری اطلاعات ارزشمندی پیرامون چالش‌های گوناگون پیش روی صندوق، فرصت‌ها و تهدیدها و اهم موارد موجود در مصاحبه نمود و سپس با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA، محتوای مصاحبه‌ها با استفاده از استراتژی پژوهشی داده بنیاد کدگذاری شد.

نظر به اینکه پژوهش حاضر در پی شناسایی وضعیت موجود از طریق انجام مصاحبه‌های متعدد و تحلیل محتوا با استفاده از استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد است؛ لذا پژوهش از نوع کیفی محسوب می‌شود. ابزار گردآوری بخش کیفی، مصاحبه از نوع نیمه‌ساختاریافته است. در این روش به دلیل اینکه پروتکل مصاحبه از پیش تعیین شده است، امکان یافتن وجه اشتراک و افتراق میان نظرات و دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان بسیار آسان‌تر بوده و علاوه بر آن ریسک جهت‌گیری از سوی محقق در پژوهش کاهش یافته و در نتیجه داده‌ها از قابلیت استناد بیشتری برخوردار خواهند بود. در این پژوهش برای انجام تحلیل کیفی، نسخه نظریه داده بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (Strauss & Corbin, 2014:28) انتخاب شده است؛ چراکه اساس نظریه داده بنیاد، خلق نظریه و رفع نواقص و خلأهای موجود در نقشه نظریات مرتبط با یک موضوع است.

چارچوب نمونه‌گیری از نوع نظری و روش نمونه معرف است؛ به این ترتیب که بر اساس پروتکل اصلی با ذی‌نفعان، کارکنان، مدیران و کلیه افرادی که به نحوی در حال نقش‌آفرینی در صندوق بیمه کشاورزی و یا نهادهای مرتبط مانند بانک کشاورزی و وزارت جهاد کشاورزی هستند و همگی دارای تجربه بسیار بالایی در این زمینه می‌باشند، مصاحبه شده است.

برای مصاحبه با بیمه‌گذاران، نیروهای صف در استان‌ها، خبرگان در ستاد صندوق و مدیران بانک کشاورزی، سؤالات جداگانه‌ای طراحی شد. تعداد کل جلسات، ۲۵ جلسه (انفرادی یا گروهی)،

تعداد مصاحبه‌شوندگان، ۳۹ نفر و مجموع ساعات مصاحبه، ۹۴ ساعت بوده است. بر اساس نظریه داده بنیاد، باید پس از انجام هر مصاحبه، بررسی و مقوله‌بندی متون انجام شده تا مسیر مصاحبه‌های بعدی مشخص و مفاهیم نوظهور برای استفاده در سایر مصاحبه‌ها کشف شود و فرایند شکل‌گیری مقوله‌ها به تدریج اجرایی شود (Strauss & Corbin, 2014). روند مصاحبه‌های عمیق تا دستیابی به اشباع نظری و مرحله‌ای ادامه یافت تا حدی که دیگر مقوله جدید و یا داده جدیدی در مقوله‌های ایجاد شده در مصاحبه اتخاذ نشود. در پژوهش حاضر، اشباع نظری پس از انجام ۲۵ مصاحبه حاصل شد. برای تحلیل داده‌ها به ترتیب سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری یا نظری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در نسخه اشتراوس و کوربین، تمامی داده‌ها باید در مقوله‌هایی به شرح زیر صورت‌بندی و در قالب الگویی پارادایمی ارائه شوند:

- مقوله اصلی (پدیده محوری): پدیده‌ای مرکزی که در موقعیت و زمینه اکتشاف است.
- شرایط علی: علل و موجبات اصلی که پدیده مورد اکتشاف (مقوله اصلی) از آن ناشی می‌شود.
- راهبردها: کنش‌گران بر اثر موجبات علی دست به چه راهبردهای رفتاری و تاکتیک‌هایی می‌زنند؟ به چه اعمال و شیوه‌هایی مبادرت می‌کنند؟ و چه تدابیر، ترفندها و شگردهایی را به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند در پیش می‌گیرند؟
- شرایط زمینه‌ای: شرایطی که شرایط علی در آن زمینه‌ها بر پدیده اصلی تأثیر می‌گذارند.
- شرایط مداخله‌گر: تأثیر شرایط علی و زمینه‌ای خاص با چه عوامل عمومی محیطی تعدیل می‌شوند؟
- نتایج و آثار (پیامدها): مجموع شرایط علی و راهبردهای اتخاذ شده به چه آثار و نتایجی منتهی می‌شود؟

نتایج و بحث

مجموعاً ۱۰۲ مفهوم اولیه در قالب ۱۱۶۳ کد در مرحله کدگذاری باز (اولیه) و در ۲۵ مصاحبه مورد بررسی به دست آمد که جزئیات آن در جدول ۱ ارائه شده است. در این مرحله مفاهیم به ترتیب دفعات تکرار در مصاحبه با افراد مختلف، از بیشترین تا کمترین تکرار مرتب‌سازی شده‌اند. در گام بعدی که کدگذاری ثانویه است، مفاهیم مجدداً مورد بررسی قرار گرفته و از میان آن‌ها مواردی که به یک موضوع مشترک اشاره دارند در قالب مقوله‌های بزرگ‌تری طبقه‌بندی شدند که منجر به شکل‌گیری ۵۰ مقوله فرعی نهایی شده است. همچنین، نرم‌افزار MAXQDA می‌تواند با ارائه ماتریس روابط متقابل کدها، ایده‌هایی برای ترکیب مفاهیم و رسیدن به مقوله‌های محوری ارائه دهد.

در مرحله کدگذاری محوری، شش مقوله اصلی به‌عنوان موجبات علی شناسایی شد: ۱) سازمانی - مدیریتی، ۲) استراتژیک، ۳) حقوقی - قانونی، ۴) مالی - اقتصادی، ۵) فرهنگی - سازمانی و ۶) فنی. در این پژوهش از میان مفاهیم اولیه ایجاد شده از دل مصاحبه‌ها، ۳۲ مفهوم در قالب دو مقوله نقاط قوت و ضعف به‌عنوان پدیده محوری، ۲۳ مفهوم به شکل راهکار در قالب شش مقوله به‌عنوان راهبردها، ۱۳ مفهوم در قالب یک مقوله به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، ۲۰ مفهوم در قالب یک مقوله به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، و ۳ مفهوم در قالب یک مقوله به‌عنوان آثار و پیامدها دسته‌بندی شده است. بدیهی است کدهای استخراج شده توسط نرم‌افزار مورد بازنگری و ویرایش و اعتبارسنجی توسط تیم تحقیق قرار گرفته و مستقیماً استفاده نشده‌اند. همچنین به جهت افزایش اعتبار خروجی‌ها، کدگذاری توسط سه نفر انجام شده و نتایج پس از رسیدن به مرحله اشباع، تلفیق شده است.

کدگذاری انتخابی در مرحله آخر انجام شده است. پدیده محوری، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری با این سؤال اصلی همراه است که داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟ مقوله محوری، ایده (انگاره، تصور) یا پدیده‌ای است که اساس و محور فراگرد است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برچسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به‌عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد. با توجه به اینکه رویکرد انتخاب شده در این تحقیق برای نظریه داده بنیاد، رویکرد اشتراک و کوربین بوده است، مقولات اصلی از روی مدل پارادیمی اشتراک و کوربین انتخاب شده‌اند. نتایج حاصل شده از این مرحله در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. کدگذاری محوری

تکرار	مفاهیم	مقولات اصلی	مقولات فرعی
۵	تغییرات تدریجی ساختار و نظام صندوق در طول زمان، بدون توجه به اصول سازمان‌دهی و مدیریت	سازمانی و مدیریتی	
۶	جایگاه ضعیف و فاقد قدرت صندوق بیمه کشاورزی در میان نهادهای مرتبط		
۱۰	استقلال کم صندوق در تصمیم‌گیری‌ها		
۱۱	عدم کنترل صندوق بر شبکه عملیات		
۳۴	گسستگی در نظام بیمه کشاورزی و انفصال ارتباطات صندوق با بانک کشاورزی		
۵	هزینه بالای ساختار فعلی نسبت به ساختار مستقل		
۴	عدم وجود نهادی برای تحلیل ریسک‌های کشاورزی		
۴	عدم ورود تشکل‌ها در قبول برخی ریسک‌های جزئی		
۱۲	پیچیدگی زیاد ساختار صندوق		
۱۳	تمرکز بالا در ساختار صندوق		
۱۵	رسمیت کم		
۱۰	چابکی و انعطاف‌پذیری کم ساختار		
۴	ضرورت انجام نوسازی و تغییر ساختار صندوق، هم به نفع بانک و هم به نفع صندوق		
۸	از بین رفتن دلایل توجیهی اولیه برای بودن در ساختار بانک کشاورزی به مرور زمان		
۹	بهره‌وری پایین نیروی انسانی شبکه فروش و کارگزاری‌ها		
۳	هزینه‌زا بودن بیمه‌های اجباری برای دولت	مالی و اقتصادی	
۲	هزینه‌های پنهان ساختار فعلی نسبت به ساختار مستقل		
۵	عدم مدیریت صحیح تعهدات بانکی		
۱۲	عدم پرداخت به موقع مطالبات صندوق		
۳	ضرورت پرداخت یارانه دولت به طور مستقیم به صندوق، نه از طریق تسهیلات		
۱	ضرر و زیان بانک ناشی از نوع محاسبات مربوط به مطالبات بانک از دولت و نحوه محاسبه سود آن و ملاحظات حاکم بر آن		
۱۶	زیان‌ده بودن صندوق و پذیرش این مسئله از سوی برخی مدیران؛ عدم حاکمیت رویکرد اقتصادی و کسب و کاری بر صندوق		
۵	نیاز به تدوین مدل و پروتکل جدیدی برای تأمین مالی صندوق		
۶	نیاز به تأمین منابع پایدار برای صندوق		
۱۸	پرداخت سود بانکی با بهره ۱۸ درصد به بانک کشاورزی و عدم تسلط صندوق بر درآمدها و هزینه‌ها		
۵	امکان کم سرمایه‌گذاری در زمینه‌های کشاورزی و غیرکشاورزی		

تشریح علی (عوامل پدیدآورنده ساختار و وضعیت کنونی صندوق بیمه کشاورزی)

تکرار	مفاهیم	مقولات اصلی	مقولات فرعی		
۵	عدم ایفای نقش حکمرانی و سیاست‌گذاری توسط صندوق و درگیر شدن در اجرا	استراتژی			
۳	عدم توجه به بحث مدیریت ریسک به صورت حرفه‌ای در صندوق				
۳۱	عدم وجود استراتژی مشخص برای تعامل برد-برد با ذی‌نفعان، مانند بانک و جهاد کشاورزی				
۱۵	عدم وجود استراتژی تعامل با بیمه‌گذاران بزرگ و حقوقی				
۷	عدم وجود استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی				
۲	جدی شدن ابرچالش‌های مرتبط با کشاورزی، مانند تغییر اقلیم و تنش‌های آبی و ضعیف بودن ساختار صندوق برای مواجهه با آن‌ها				
۲۷	عدم وجود سیاست‌هایی برای ایجاد فضای رقابتی در میان کارگزاران				
۳	عدم وجود استراتژی‌های مشخص بازاریابی و تبلیغات				
۳	عدم آشنایی برخی اعضای مجمع عمومی با مباحث بیمه و کشاورزی			حقوقی و قانونی	
۱۰	نیاز به تغییرات در ترکیب اعضای مجمع عمومی				
۹	وجود برخی محدودیت‌های قانونی مثل اصل ۴۴				
۸	نیاز به تغییرات در قوانین فعلی				
۵	وجود انواع نهادهای مختلف مثل ستاد مدیریت بحران که یارانه‌های پراکنده به بخش کشاورزی ارائه می‌کنند				
۳	مشکلات استخدامی کارکنان شرکت‌های بیمه و احساس عدم امنیت شغلی	منابع انسانی و فرهنگی			
۳۱	فقدان استقلال صندوق در حوزه نیروی انسانی و انتصاب مدیران				
۱۵	فرهنگ و رویکرد اعانه‌ای و کمک بلاعوض به بیمه کشاورزی، در بین بیمه‌گذاران و برخی مدیران سازمان				
۲۹	عدم اهتمام کافی مدیران برای تغییر و نوسازی در ساختار و نظام بیمه‌های کشاورزی				
۱۳	عدم رضایت بیمه‌گذاران به دلایلی مانند تأخیر در پرداخت خسارت؛ انتظار پرداخت خسارات متناسب با تولید				
۱۲	عدم تمایل کارکنان استخدامی بانک به جابجایی یا تغییر وضعیت استخدامی				
۵	مهارت ناکافی ارتباطی و بازاریابی کارگزاران و عدم ارائه آموزش کافی در این زمینه				
۳	ضعف فرهنگ بیمه‌ای در بین کشاورزان				
۱۰	ضعف دانش فنی در خصوص بیمه				
۴	فعالیت‌های کم‌رنگ در زمینه جانشین‌پروری و مدیریت دانش و تجربه				
۷	وضعیت بسیار خوب فناوری اطلاعات در ستاد و وجود سامانه جامع	فناوری			
۲	در دسترس بودن حجم زیادی از داده‌ها				
۱۵	عدم استفاده از قابلیت‌های وسیع سامانه در تحلیل اطلاعات مشتریان				
۳	مقاومت بخشی از شبکه فروش در برابر فناوری				
۳	عدم انجام سیستمی برخی از فرایندها				

تکرار	مفاهیم	مقولات اصلی	مقولات فرعی
۱۶	برخورداری از نیروی متخصص، ماهر و آشنا به مسائل تخصصی کشاورزی		
۱۳	وجود سامانه جامع		
۹	تنوع بیمه‌نامه‌ای		
۹	مجموعه گسترده‌ای از کارگزاران زیرمجموعه		
۸	واگذاری کل فرایند ارزیابی خسارت به بخش خصوصی		
۶	سابقه چندین دهه فعالیت سازمانی در زمینه بیمه‌های کشاورزی		
۳	وجود نیروهای جوان و تحصیل کرده		
۳	استفاده از برند و اعتبار بانک کشاورزی		
۱۰	جایگاه ضعیف و فاقد قدرت صندوق بیمه کشاورزی در میان نهادهای مرتبط		
۱۱	استقلال کم صندوق در تصمیم‌گیری‌ها		
۱۸	عدم کنترل صندوق بر شبکه عملیات		
۲۰	گسستگی در نظام بیمه کشاورزی و انفصال ارتباطات صندوق با بانک کشاورزی		
۴	هزینه بالای ساختار فعلی نسبت به ساختار مستقل		
۱۲	پیچیدگی زیاد ساختار صندوق		
۱۳	تمرکز بالا در ساختار صندوق		
۱۵	سطح پایین رسمیت ساختار سازمانی		
۱۰	چابکی و انعطاف‌پذیری کم ساختار		
۱۶	بهره‌وری پایین نیروی انسانی شبکه فروش و کارگزاری‌ها		
۳۸	دو پستی بودن مدیرعامل صندوق و بانک کشاورزی		
۳۳	برخی عدم هماهنگی‌ها میان بانک، صندوق، وزارت جهاد کشاورزی و شرکت‌های زیرمجموعه		
۳۰	تبعیض قراردادی و استخدامی میان پرسنل		
۲۸	عدم امنیت شغلی کارکنان شبکه کارگزاری		
۲۵	عدم رضایت پرسنل شبکه کارگزاری از پرداختی‌ها و کارمزدها		
۲۲	امکانات کم صندوق در استان‌ها		
۱۸	عدم استقلال صندوق در انتصابات		
۱۷	نبود ردیف بودجه مستقل برای صندوق		
۱۳	عدم وجود فرایندهای کاملاً مکانیزه و مبتنی بر فناوری		
۱۲	دانش بیمه‌ای ضعیف کارشناسان، در عین بهره‌مندی از سطح مناسبی از دانش کشاورزی		
۱۲	عدم وجود نظام شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری		
۱۰	وابستگی صندوق به بودجه دولتی		
۹	فقدان وحدت فرماندهی در صندوق		
۹	ارتباطات ضعیف از پایین به بالا در ساختار سازمانی		
۹	انحصاری بودن صندوق در صنعت بیمه کشاورزی که مانعی برای فضای رقابتی است		
۳	کمبود نیرو در ستاد		
۲	فقدان سیستم مدیریت ارتباط با مشتری		
۲	فقدان بخش‌بندی بازار هدف و مشتریان		

نقاط قوت و ضعف ساختار کنونی

شرایط زمینه‌ای: عوامل درونی: تأثیرگذار بر نوسازی استراتژیک دیجیتال

تکرار	مفاهیم	مقولات اصلی	مقولات فرعی
۱۵	استقلال ساختار صندوق از بانک کشاورزی	سازمانی و مدیریتی	
۶	ایفای نقش بیمه اتکایی توسط صندوق		
۵	تبدیل شدن صندوق به مرکز مدیریت ملی ریسک در حوزه بیمه‌های کشاورزی		
۳	پرهیز از ایجاد ساختاری بزرگ و دیوان‌سالاری، پیشنهاد ساختاری چابک و تخت و کوچک		
۳	استفاده از ظرفیت‌های برون‌سپاری و فناوری اطلاعات در ساختار جدید		
۲۱	جلب مشارکت بخش خصوصی		
۲۲	جذب حمایت NGOها		
۳	طراحی پوشش بیمه‌ای به شیوه‌ای اقتصادی	مالی و اقتصادی	
۲	نیاز به تدوین مدل و پروتکل جدیدی برای تأمین مالی پایدار صندوق در ساختار جدید		
۲	پرداخت یارانه دولت به طور مستقیم به صندوق، نه از طریق تسهیلات		
۲	تعامل بانک با صندوق در قالب قرارداد تسهیلات یا قرارداد کارگزاری، پس از استقلال صندوق		
۴	سرمايه‌گذاري در زمينه‌هاي کشاورزي و غير کشاورزي		
۳	اختصاص درصدی از عایدات واردات کشاورزی به صندوق		
۳	تعیین تعرفه بیمه در هنگام خرید محصولات استراتژیک مثل گندم		
۲	اختصاص بودجه دولت و سهم دولت از بیمه‌نامه در هنگام صدور بیمه‌نامه، نه هنگام پرداخت خسارت و با تأخیر		
۸	جریان فعالیت‌های مالی صندوق به سمت سودآوری و یا حداقل سر به سر شدن هزینه‌ها		
۱	ارائه تسهیلات لازم توسط بانک کشاورزی و حتی سایر بانک‌ها و مؤسسات مالی در قالب قراردادی		
۵	اختصاص یارانه‌های کشاورزی از طریق بیمه		
۳	امکان سرمايه‌گذاري صندوق در زمينه‌هاي کشاورزي و غير کشاورزي		
۱۲	طراحی و اجرایی‌سازی یک استراتژی برد-برد برای صندوق با ذی‌نفعان مانند بانک و جهاد کشاورزی	استراتژیک	
۱۴	ایفای نقش حکمرانی و سیاست‌گذاری توسط صندوق و درگیر نشدن در اجرا		
۱۲	توجه به بحث مدیریت ریسک به صورت حرفه‌ای در صندوق		
۸	تدوین استراتژی تعامل با بیمه‌گذاران بزرگ و حقوقی		
۷	تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی		
۶	تدوین استراتژی‌های مشخص بازاریابی و تبلیغات		
۵	طراحی سیاست‌هایی برای ایجاد فضای رقابتی در میان کارگزاران		
۱۶	ضرورت پذیرش ریسک‌های فاجعه‌بار توسط دولت		
۲۴	فراگیر و اجباری شدن بیمه در محصولات استراتژیک		
۵	تنوع‌بخشی بیمه محصولات و گسترش پوشش محصولی		

راهبردها و راهکارها (راهکارهای توسعه استراتژیک دیجیتال)

تکرار	مفاهیم	مقولات اصلی	مقولات فرعی
۵	بازنگری در ترکیب اعضای مجمع عمومی	فناوری	
۱۲	استفاده از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های قوانین موجود		
۱۱	بررسی تغییرات لازم در قوانین فعلی و اساسنامه		
۳۸	طراحی برنامه‌ای برای مدیریت مقاومت در برابر تغییرات ساختاری	انسانی و فرهنگی	
۳۳	طراحی برنامه‌های ترویجی برای تغییر فرهنگ بیمه‌ای گذاران		
۳۰	الحاق نیروهای انسانی صندوق طبق قانونی مشابه قانون منابع انسانی بانک کشاورزی		
۲۸	تأمین منابع انسانی مورد نیاز صندوق در قالب قرارداد حجمی از بانک کشاورزی یا حتی بانک‌های دیگر		
۲۵	ارتقاء مهارت ارتباطی و بازاریابی کارگزاران در جلب کشاورز		
۲۲	پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش و تجربه		
۱۸	پیاده‌سازی نظام مدیریت ارتباط با مشتری		
۱۷	استفاده از ظرفیت‌های سامانه جامع در کلیه فرایندها از صدور بیمه‌نامه تا پرداخت خسارت	فنی	
۱۳	حمایت و تقویت ورود اینشورته‌ها به بیمه‌های کشاورزی		
۱۲	استفاده از ظرفیت‌های فناوری برای جلوگیری از بزرگ شدن ساختار سازمانی		
۱۲	استفاده از پتانسیل‌های سیستم جامع و داده‌کاوی و تحلیل داده‌های مربوط به مشتریان		
۱۰	استفاده از پتانسیل‌های سیستم جامع در شناسایی مشتریان بالقوه		
۹	حمایت مالی دولت	فرصت‌ها	
۹	تعاونی‌ها و NGOها		
۳۸	بیمه کردن ماشین‌آلات و تجهیزات		
۳۳	ورود به عرصه بیمه‌نامه‌های جدید مانند حیوانات خانگی		
۳۰	تغییر تدریجی رویکرد مدیران نهادهای بالادستی به بیمه کشاورزی		
۲۸	فعالیت انحصاری صندوق در حوزه بیمه کشاورزی کشور		
۲۵	استقبال کشاورزان از افزایش تعرفه بیمه		
۲۲	علاقه‌مندی بخش خصوصی؛ تغییرات مثبتی که در سال‌های اخیر در صندوق اتفاق افتاده، پذیرش تغییرات اساسی را بیشتر کرده است		
۱۸	تمایل شدید به استخدام دولتی بر عملکرد و ذهنیت کارگزاران آثار مخرب دارد.	تهدیدات	
۲	عدم اختصاص اعتبار کافی از سمت دولت به بیمه کشاورزان		
۸	ریسک بالای بیمه کشاورزی در مقایسه با سایر بیمه‌ها		
۱۰	ضعف فرهنگ بیمه در بین کشاورزان		
۵	تنوع بالای اقلیمی و حتی میکرواقلیمی در کشور و مناطق کشاورزی		
۳	سطح دانش و آگاهی پایین بیمه‌گذاران و کاشت محصولات نامناسب و یا دستوری در اقلیم نامناسب		
۱۲	تأثیر نوسانات نرخ ارز و تورم و مشکلات اقتصادی بر صنعت کشاورزی		

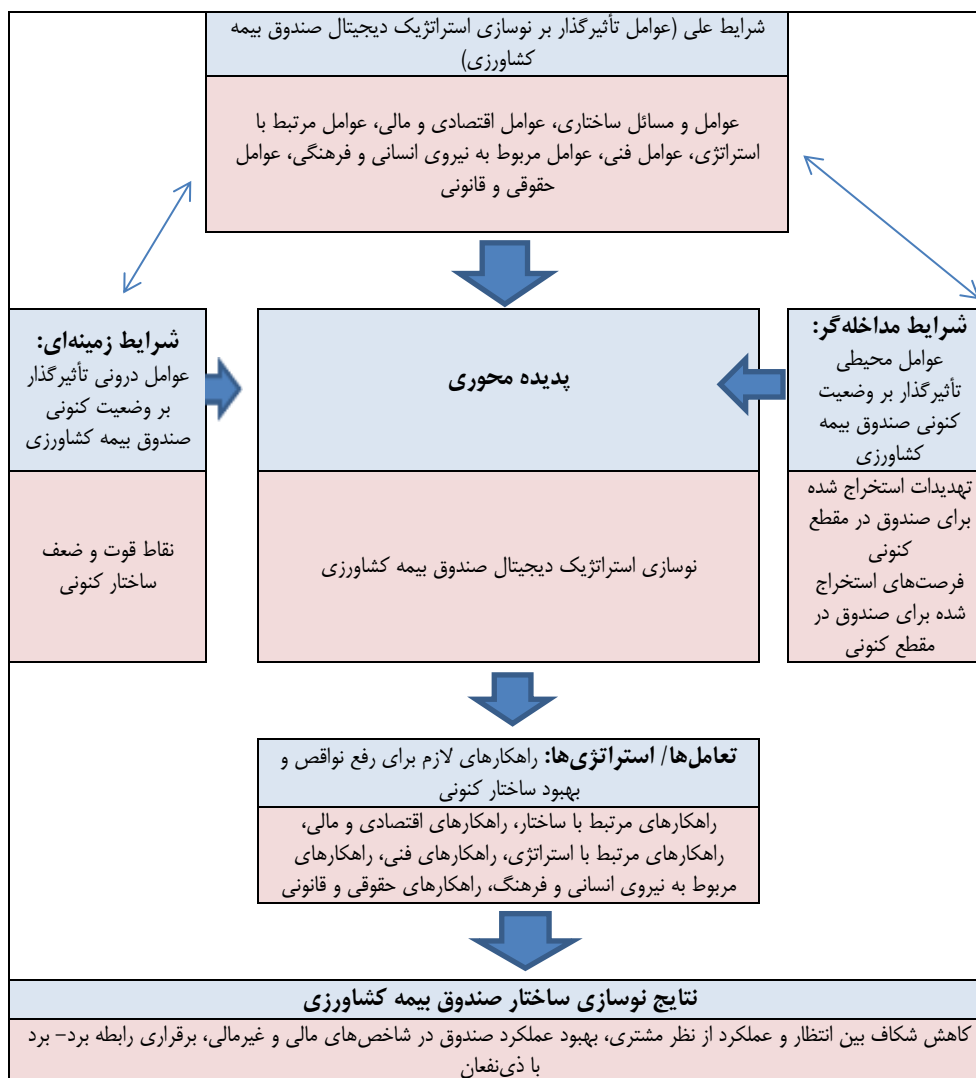
شرایط مداخله‌ای (عوامل تسهیل‌گر) یا تهدیدگر محیطی برای نوسازی استراتژیک
دijیتال صندوق بیمه کشاورزی)

تکرار	مفاهیم	مقولات اصلی	مقولات فرعی
۱۴	عدم تمایل بخش خصوصی و بیمه‌های بازرگانی به ورود به بیمه‌های پرریسک کشاورزی		
۱۲	صعوبت تغییر در اساسنامه صندوق بیمه کشاورزی		
۱۴	کشاورزی توسعه‌نیافته و غیرمکانیزه و سنتی		
۲	موانع در تعامل با نهادهایی مانند سازمان برنامه و بودجه		
۸	عدم وجود رشته یا گرایش دانشگاهی تخصصی برای بیمه کشاورزی		
۱	عدم تمایل کارکنان شعب بانک کشاورزی به اشتغال در بخش بیمه‌ای		
۲۳	کاهش شکاف بین انتظار و عملکرد از نظر مشتری بهبود عملکرد صندوق در شاخص‌های مالی و غیرمالی برقراری رابطه برد-برد با ذی‌نفعان	نتایج و آثار (بیمه‌ها) نوسازی	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

تحلیل محتوای مصاحبه‌ها بر اساس جدول ۱ نشان داد که مصاحبه‌شوندگان به عوامل و مسائل مرتبط با ساختار، عوامل اقتصادی و مالی، عوامل مرتبط با استراتژی، عوامل فنی، عوامل مربوط به نیروی انسانی و فرهنگی و عوامل حقوقی و قانونی به‌عنوان عوامل علی اثرگذار بر ساختار نوسازی شده صندوق بیمه کشاورزی اشاره کرده‌اند. همچنین برای صندوق بیمه کشاورزی در شرایط کنونی تهدیدات و فرصت‌هایی وجود دارد که می‌توانند به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بر این نوسازی تأثیرگذار باشند. مصاحبه‌شوندگان البته به نکاتی زیادی در خصوص ساختار و وضعیت فعلی صندوق بیمه کشاورزی اشاره کرده‌اند که محققان آن‌ها را در دو دسته نقاط قوت و ضعف ساختار فعلی صندوق و به‌عنوان شرایط زمینه‌ای اثرگذار بر آینده ساختار صندوق طبقه‌بندی کرده‌اند. بخش زیادی از مفاهیم ارائه شده در مصاحبه‌ها به این موضوع اختصاص داشت که چه اقدامات و راهکارهایی باید برای گذار از وضعیت موجود به وضعیت نوسازی شده اتفاق بیفتد و به‌عبارت‌دیگر، راهبردهای نوسازی چه باید باشد و این مفاهیم در قالب مقوله کلی استراتژی‌ها/تعامل‌ها ارائه شد. راهکارها نیز در قالب شش مقوله اصلی طبقه‌بندی شده‌اند. در نهایت خبرگان و ذی‌نفعان سازمان در مورد آثار و نتایج حاصل از نوسازی استراتژیک دیجیتال برای صندوق بیمه کشاورزی مطالبی بیان کرده‌اند که حاصل تحلیل محتوای آن‌ها نشان داد کاهش شکاف بین انتظار و عملکرد از نظر مشتری، بهبود عملکرد صندوق در شاخص‌های مالی و غیرمالی و برقراری رابطه برد-برد با ذی‌نفعان از مهم‌ترین پیامدها و آثار نوسازی استراتژیک در بیمه کشاورزی خواهد بود.

شکل ۱ مدل نهایی تحقیق را نشان می‌دهد که حاصل کدگذاری نظری در قالب مدل پارادایمی اشتراس و کوربین است.



شکل ۱. مدل نهایی حاصل از تحقیق

مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس نتایج به دست آمده، مهم‌ترین آسیب‌های ساختار فعلی صندوق که شرایط علی تأثیرگذار بر نوسازی استراتژیک را به وجود آورده‌اند در پنج بعد استراتژیک، سازمانی، مالی و اقتصادی، فنی، نیروی انسانی و فرهنگی استخراج شد. همچنین مهم‌ترین نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای ساختار و نظام موجود بر اساس کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها احصا شد. بر اساس مدل اشتراک و کوربین، عوامل مختلفی بر ساختار و وضعیت فعلی صندوق بیمه کشاورزی تأثیرگذار هستند. عوامل علی در قالب عوامل سازمانی، اقتصادی و مالی، فرهنگی و انسانی، فنی و حقوقی طبقه‌بندی شده و در هر کدام از طبقات، مقولات مهم ارائه شده است. علاوه بر عوامل علی، شرایط زمینه‌ای نیز باعث ایجاد وضعیت فعلی هستند که عمدتاً از بیرون از ساختار صندوق و از محیط به آن تحمیل شده‌اند. این شرایط نیز در دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها طبقه‌بندی و ارائه شده‌اند. پدیده‌محوری که همان نوسازی استراتژیک دیجیتال است، آثار و پیامدهایی داشته که از نظر شرکت‌کنندگان در مصاحبه، کاهش شکاف بین انتظار و عملکرد از نظر مشتری، بهبود عملکرد صندوق در شاخص‌های مالی و غیرمالی، برقراری رابطه برد-برد با ذی‌نفعان از جمله آن آثار خواهند بود.

اگرچه هدف این تحقیق ارائه مدلی برای نوسازی استراتژیک در صندوق بوده است اما نتایج به دست آمده پاسخ به یک سؤال مهم را نیز در بر دارد و آن سؤال این است که صندوق برای نو کردن ساختار و نظام خود چه راهکارهایی را باید در پیش بگیرد. پاسخ به این سؤال بر اساس یافته‌های تحقیق به صورت طبقه‌بندی شده در جدول ۲ ارائه شده است. این جدول حاوی مهم‌ترین پیشنهادات کاربردی این تحقیق به سازمان مورد مطالعه است.

جدول ۲. راهکارهای اصلاح ساختار کنونی صندوق بیمه کشاورزی در ابعاد مختلف

<p>راهکارهای انسانی و فرهنگی:</p> <p>-طراحی برنامه‌های ترویجی برای ارتقای فرهنگ بیمه‌ای بیمه‌گذاران و سایر بازیگران و ذی‌نفعان بخش کشاورزی؛</p> <p>-الحاق نیروی انسانی صندوق طبق قانونی مشابه قانون بانک کشاورزی؛</p> <p>- تأمین منابع انسانی صندوق در قالب قرارداد حجمی توسط بانک کشاورزی یا حتی بانک‌های دیگر؛</p> <p>-ارتقاء مهارت ارتباطی و بازاریابی کارگزاران در جلب کشاورز؛</p> <p>-پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش و تجربه؛</p> <p>-پیاده‌سازی نظام مدیریت ارتباط با مشتری.</p>	<p>راهکارهای سازمانی و مدیریتی:</p> <p>-ایفای نقش بیمه اتکایی توسط صندوق؛</p> <p>- تشکیل مرکز مدیریت ملی ریسک در حوزه بیمه‌های کشاورزی؛</p> <p>-پرهیز از ایجاد ساختاری بزرگ و بروکراتیک و ایجاد یک ساختار چابک و تخت و کوچک؛</p> <p>-استفاده از ظرفیت‌های برون‌سپاری و فناوری اطلاعات در ساختار جدید؛</p> <p>-جلب مشارکت بخش خصوصی و حمایت NGOها.</p>
<p>راهکارهای استراتژیک:</p> <p>-طراحی استراتژی برد - برد برای صندوق و کلیه ذی‌نفعان؛</p> <p>-ایفای نقش سیاست‌گذاری توسط صندوق و عدم ورود به عملیات اجرایی؛</p> <p>-توجه به بحث مدیریت ریسک به‌صورت حرفه‌ای در صندوق؛</p> <p>-تدوین استراتژی تعامل با بیمه‌گذاران بزرگ و حقوقی؛</p> <p>-تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، بازاریابی و تبلیغات؛</p> <p>-طراحی سیاست‌هایی برای ایجاد فضای رقابتی در میان کارگزاران؛</p> <p>-فراگیر و اجباری شدن بیمه در محصولات استراتژیک؛</p> <p>-تنوع‌بخشی بیمه محصولات و گسترش پوشش محصولی.</p>	<p>راهکارهای مالی و اقتصادی:</p> <p>-طراحی پوشش‌های بیمه‌ای به شیوه‌ای اقتصادی؛</p> <p>-طراحی مدلی جدید برای تأمین مالی پایدار صندوق؛</p> <p>-تعامل بانک با صندوق در قالب قرارداد تسهیلات یا قرارداد کارگزاری؛</p> <p>-سرمایه‌گذاری صندوق در زمینه‌های کشاورزی و غیرکشاورزی؛</p> <p>-اختصاص درصدی از منابع ناشی از واردات کشاورزی به صندوق؛</p> <p>-لحاظ تعرفه بیمه در خرید تضمینی محصولات استراتژیک مثل گندم؛</p> <p>-تخصیص بودجه سهم دولت از حق بیمه در هنگام صدور بیمه نامه؛</p> <p>-جهت‌دهی فعالیت‌های مالی صندوق به سمت سودآوری؛</p> <p>-تخصیص یارانه‌های بخش کشاورزی از طریق بیمه.</p>
<p>راهکارهای فنی:</p> <p>-استفاده از ظرفیت‌های سامانه جامع صندوق در کلیه فرایندهای بیمه‌گری؛</p> <p>-حمایت از ورود اینشورته‌ها به بیمه‌های کشاورزی؛</p> <p>-استفاده از ظرفیت‌های فناوری برای چابک‌سازی ساختار سازمانی؛</p> <p>-استفاده از ظرفیت‌های سامانه جامع برای تحلیل داده‌های مربوط به مشتریان و شناسایی مشتریان بالقوه.</p>	<p>راهکارهای حقوقی:</p> <p>-بازنگری در ترکیب اعضای مجمع عمومی؛</p> <p>-استفاده از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های قانونی موجود؛</p> <p>-بررسی تغییرات لازم در قوانین فعلی و اساسنامه.</p>

مأخذ: یافته‌های پژوهش

علاوه بر راهکارهای پیشنهادی فوق که حاصل کدگذاری و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها هستند، سایر بخش‌های مدل پیشنهادی نیز می‌تواند توسط مدیران صندوق بیمه کشاورزی در نوسازی استراتژیک دیجیتال مورد توجه قرار بگیرد. فهرست عوامل علی تأثیرگذار شامل موضوعات مهمی است که در اجرای نوسازی استراتژیک دیجیتال می‌تواند تأثیرگذار باشند. فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی استخراج شده از تحلیل محتوا و نقاط قوت و ضعف سازمان می‌توانند در تحلیل‌های راهبردی مورد استفاده سازمان قرار بگیرند. همچنین عوامل مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای باید برای اجرای موفق نوسازی استراتژیک، یا کنترل شوند و یا به‌عنوان اهرم و انگیزاننده مورد استفاده مدیریتی قرار گیرند. مدل حاصل از تحقیق، کلیه مسائل پیش روی صندوق بیمه کشاورزی را به‌صورت جامع و شماتیک به مدیران ارشد نشان می‌دهد و مانند راهنمایی به آن‌ها کمک می‌کند که نوسازی استراتژیک دیجیتال را چگونه برای کارکنان صندوق مفهوم‌سازی کنند و بعداً در عمل به کار بگیرند. همان‌طور که در جمع‌بندی پیشینه تحقیق اشاره شد، موضوع نوسازی استراتژیک دیجیتال خود مفهومی نو در مطالعات سازمان و استراتژی می‌باشد و مطالعاتی که با هدف مشابه در صنعت بیمه کشاورزی انجام شده‌اند معدود می‌باشد و علت انتخاب استراتژی کیفی به جای استراتژی کمی و استفاده از روش مصاحبه همین موضوع بوده است. در مقایسه با تحقیقات مشابهی که در زمینه نوسازی استراتژیک انجام شده است، این تحقیق به علت بهره‌مندی از روش تحقیق کیفی و ارائه یک مدل پارادایمی بر مبنای نظریه داده‌بنیاد می‌تواند از منظر روش، نوآوری داشته باشد و از طرف دیگر استفاده از متخصصان و مدیران اجرایی و ذی‌نفعانی که در عمل در نوسازی استراتژیک یک سازمان درگیر خواهند شد در فاز مصاحبه‌ها، می‌تواند نقطه قوت دیگری برای مدل ارائه شده باشد. نگاه جامع و کامل به همه عوامل تأثیرگذار در مقایسه با تحقیقاتی که هرکدام تأثیر یک عامل را بر نوسازی استراتژیک بررسی کرده‌اند نیز می‌تواند ویژگی متمایز دیگری از این تحقیق باشد. همچنین در نظر گرفتن رویکرد دیجیتال در موضوع نوسازی می‌نوآوری دیگر این تحقیق است.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود، ارائه مدل نوسازی استراتژیک با کمک سایر روش‌های کمی و کیفی به‌خصوص متدولوژی‌های سیستمی مانند پویایی‌شناسی سیستم‌ها و سیستم‌های نرم مد نظر قرار گیرد.

تشکر و قدردانی: از حمایت‌های مادی و معنوی صندوق بیمه کشاورزی در اجرای این پژوهش تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

1. Agarwal, R. & Helfat, C. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293.
2. Aghajanian, S. & Mashayekhi, A. (2014). Strategic renewal, parallel renewals implementation, and leveraging role of organizational structure. *Journal of the Iranian Society of Management Sciences*, 9(33), 1-28. [In Persian]
3. Fatemi, S.Z. Azar, A., Moghbel Baarz, A. & Khadivar, A. (2019). Analysis of the concept of strategic renewal with soft systems methodology. *Strategic Management Thought*, 13(1), 165-188. [In Persian]
4. Basu, S. & Wadhwa, A. (2013). Enturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 956-975.
5. Burgelman, R.A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
6. Faivre-Tavignot, B. (2016). Social business and bBase of the pyramid levers for strategic renewal. London: John Wiley & Sons, Inc.
7. Flier, B., Van Den Bosch, A.J. & Volberda, H. (2003). Coevolution in the strategic renewal behavior of British. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2163- 2187.
8. Flier, B., Van Den Bosch, A.J., Volberda, H. & Baden-Fuller, C. (2005). Strategic renewal in the Dutch financial services sector: Renewal trajectories from a competence-based perspective. *Advances in Applied Business Strategy*, 9, 237-274.
9. Floyd, S.W. & Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177.
10. Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (2000). Building strategy from the middle: Re-conceptualizing strategy process. London: Sage.
11. Giang, H. & Dung, L. (2022). The effect of internal corporate social responsibility practices on firm performance: The mediating role of employee intrapreneurial behaviour. *Review of Managerial Science*, 16(4), 1035-1061.
12. Grandi, A. & Grimaldi, R. (2005). Academics' organizational characteristics and the generation of successful business ideas. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 821-845.
13. Heyden, M.L.M. (2012). Essays on upper echelons & strategic renewal a multilevel contingency approach. PhD Thesis for the ERIM PhD Series in

- Research in Management, Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus.
14. Hortovanyi, L., Szabo, R. & Fuzes, B. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65(C), 1-12.
 15. Islamic Parliament Research Center (IPRC). (2016). Agricultural insurance in Iran; Status, challenges and solutions. [In Persian]
 16. Karimi, M., Mahmoudi, R. & Chaghooee, Y. (2018). Organizational pathology in the area of human resource productivity (Case study: Iranian Airports Company). *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 7(2), 138-150. [In Persian]
 17. Khadivar, A., Niakan, L. & Hozoori, M. (2021). Strategic renewal of the Agricultural Insurance Fund. Insurance Research Center. [In Persian]
 18. Kolabi, A. (2021). Designing an entrepreneurial strategic renewal model in media organizations. *Journal of Interdisciplinary Studies in Communication and Media*, 4(3), 123-145. [In Persian]
 19. Kordnaeej, A., DanaieFard, H., Delkhah, J. & Aghaziarati, M. (2013). Strategic renewal: Examining the role of organizational learning. *Business Management Perspective*, 15, 37-57. [In Persian]
 20. Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), 153-174.
 21. Manteghipour, M., Haghighi, M., Jahanbani, E. & Soltani, H. (2019). Commercial insurable risks in the agricultural sector. Insurance Research Center. [In Persian]
 22. Mashayekhi, A. & Askarnejad, A. (2010). Strategic renewal from the perspective of organizational learning: An empirical investigation of the 4T model. *Iranian Journal of Management Sciences*, 5(18), 1-27. [In Persian]
 23. Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. In: Frederickson, J., Ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, 105-237.
 24. Nguyen, K., Peltoniemi, M. & Lamberg, J. (2021). Strategic renewal: Can it be done profitably? *Long Range Planning*, 55(6), 1-20.
 25. Riviere, M. & Suder, G. (2016). Perspectives On strategic internationalization: Developing capabilities for renewal. *International Business Review*, 25(4), 847-858.
 26. Schmitt, A., Raisch, S. & Volberda, H. (2016). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 1-18.

27. Snow, C. & Hambrick, D. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
28. Strauss, A. & Corbin, J. (2014). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. California: SAGE Publications.
29. Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
30. Volberda, H.W. (2017). Comments on mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 50(1), 44-47.
31. Volberda, H.W. & Baden-Fuller, Ch. (2003). Strategic renewal processes in multi-unit firms: Generic journeys of change. Strategy process: Shaping the contours of the field. Malden, Mass. [u.a.]: Blackwell, ISBN 1-4051-0067-2.
32. Volberda, H.W. (2004). Crisis in strategy: Fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1(1), 35–42.
33. Volberda, H. & Elfring, T. (2001). Rethinking strategy. London: Sage Publications.
34. Warner, K. & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
35. Ziari, K. & Mohammadi, A. (2016). Pathology of the current situation and presentation of the optimal management model for regional development in Iran. *The Scientific Journal of Strategy*, 25(79), 259-286. [In Persian]

