

آسیب شناسی تحول دیجیتال به روش تحلیل تم

مورد مطالعه: بانک ملی ایلام

علی افسرده

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه ایلام

چکیده:

تحول دیجیتال در سال های اخیر به عنوان یک ضرورت راهبردی در سازمان ها مطرح شده و موجب تغییرات بنیادین در ساختارها، فرایندها و الگوهای ارائه خدمات گردیده است. سرعت رشد فناوری های نوین سبب شده است که سازمان ها برای بقا و رقابت پذیری، نیازمند شناخت دقیق چالش ها و موانع دیجیتالی شدن باشند. هدف این پژوهش، آسیب شناسی تحول دیجیتال در بانک ملی (استان ایلام) با استفاده از روش تحلیل تم و شناسایی ابعاد مختلف چالش های پیش روی سازمان است.

این پژوهش ماهیت اکتشافی-بنیادی داشته و با رویکرد کیفی و راهبرد تحلیل تم (تماتیک) انجام شد. جامعه آماری شامل کارکنان بانک ملی ایلام بود و نمونه گیری به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انجام گرفت. در مجموع با 15 نفر از کارکنان و خبرگان مرتبط مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. مدت هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بود. برای اعتبار یافته ها از روش بررسی مشارکت کنندگان مقایسه مستمر داده ها و بازبینی همکار پژوهشی استفاده گردید. در نهایت اطلاعات استخراج شده با نرم افزار MAXQDA 2020 تحلیل شد. نتایج پژوهش منجر به شناسایی 40 دسته مفهومی، 10 مقوله فرعی و 4 مقوله اصلی شد که شامل چالش های ساختاری و راهبردی، چالش های منابع و زیرساخت، چالش های اجرایی و عملیاتی، و چالش های انسانی، فرهنگی و رفتاری بودند. دسته های مفهومی شناسایی شده شامل مواردی همچون نبود راهبرد تحول دیجیتال، ضعف در معماری سازمانی، عدم یکپارچگی سیستم ها، ناکافی بودن زیرساخت ها، محدودیت های امنیت اطلاعات، فقدان استانداردسازی فرایندها، ضعف در مدیریت پروژه های دیجیتال، کمبود سواد و شایستگی دیجیتال کارکنان، نگرش منفی به فناوری، و مقاومت رفتاری کارکنان بود. نتایج پژوهش نشان می دهد که تحول دیجیتال در بانک ملی نیازمند رویکردی جامع و چندبعدی است و بدون تقویت زیرساخت ها، بازنگری فرایندها، ارتقای مهارت های دیجیتال کارکنان و ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر، اجرای موفق آن امکان پذیر نخواهد بود.

کلمات کلیدی: تحول دیجیتال، تحلیل تم، بانک ملی ایلام

مقدمه

در سالیان اخیر، تحول دیجیتال به یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت و کسب و کارها تبدیل شده است. پیشرفت سریع فناوری های دیجیتال موجب تسریع روند تحول دیجیتال در سازمان ها و کسب و کارها شده است؛ و افزایش مقالات منتشر شده در این زمینه نشان دهنده توجه پژوهشگران و مدیران به این موضوع است. تحول دیجیتال هم معنا با ادغام فناوری های دیجیتال در فرآیندهای سازمانی است که می تواند منجر به خودکارسازی فرآیندها، نوآوری در مدل درآمدی، خلق ارزش و افزایش بهره وری شود (ورهوف و همکاران^۱، ۲۰۲۱). تحول دیجیتال مستلزم ادغام فناوری های دیجیتال در تمام جنبه های عملیات یک سازمان است که اساساً نحوه عملکرد آن و ارائه ارزش به ذی نفعان آن را تغییر می دهد. در این زمینه، تحول دیجیتال شامل پذیرش و استفاده از ابزارها و بن سازه های دیجیتال برای ساده سازی فرایندهای سازمانی، افزایش دیجیتال سازی فرایندها و هدایت عملکرد سازمانی است. هدف از اجرای این پژوهش، شناسایی عوامل پیاده سازی موفق تحول دیجیتال در سازمان و ارائه الگوی عمومی برای آن است (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳). پذیرش فناوری های دیجیتال شامل هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، یادگیری ماشین، واقعیت مجازی، اتوماسیون فرآیندها و پلتفرم های دیجیتال، امکاناتی برای کسب و کارها فراهم می کند تا ساختارها و روندهای سنتی را متحول سازند. این فناوری ها همچنین نقش مهمی در اشتراک گذاری و تجمع داده ها، بهبود تولید، کنترل کیفیت، تحلیل رفتار مشتریان و تسریع پاسخگویی ایفا می کنند؛ به گونه ای که تحلیل پیشرفته داده ها می تواند منجر به بهبود خدمت رسانی، افزایش رضایت مشتری و کاهش هزینه ها شود (هوینگ و لاو^۲، ۲۰۲۴). در سال های اخیر تحول دیجیتال، انقلابی را در نحوه کسب و کار شرکت ها و ارتباط های آن با مشتریان، تأمین کنندگان و سایر سود برندگان، ایجاد کرده و رشد نوآوری و افزایش ارزش ارائه شده به مشتریان را در پی داشته است. از طرفی برخی از سازمان ها نیز با نداشتن درک عمیق از مفهوم تحول دیجیتال، آن را مفهومی مقطعی و طرحی بزرگ در نظر می گیرند؛ این در حالی است که تحول دیجیتال یک فعالیت پیچیده و مداوم محسوب می شود که می تواند به طور چشمگیری یک شرکت و فعالیت های آن را تحت تأثیر قرار دهد. درواقع می توان تحول دیجیتال را به عنوان تحول عمیق فعالیت های تجاری، فرایندها و فناوری ها برای استفاده از فرصت ها و تغییرات از راه ترکیبی فناوری های دیجیتال دانست (ملائی و همکاران، ۱۴۰۳). فناوری های دیجیتال به عنوان واسطه میان کسب و کار و مشتریان عمل کرده و تعاملات دیجیتال مداوم را امکان پذیر می سازند. امروزه مشتریان از طریق کانال های دیجیتال به راحتی با شرکت و سایر مصرف کنندگان در ارتباطند و شرکت هایی که از ظرفیت فناوری استفاده مؤثر می کنند نسبت به رقبای خود مزیت رقابتی پیدا

¹ Verhoaf et al

² Höyng, & Lau

می کنند. تحول دیجیتال برای کسب و کارها فرصت ها و چالش هایی به همراه دارد؛ زیرا فناوری های دیجیتال تجربه مشتری را بهبود می دهند، ارزش افزوده ایجاد می کنند و به تحقق مشتری محوری کمک می کنند؛ اما همزمان نیازمند تغییر ساختار، زیرساخت، فرایند و منابع انسانی هستند. مدیران سازمان ها فناوری دیجیتال را به عنوان ابزاری انعطاف پذیر برای مواجهه با تغییرات محیطی و ایجاد پایداری در عملکرد می بینند؛ زیرا پذیرش فناوری بر بخش های مختلف سازمان مانند تولید، مدیریت ریسک، فروش، خدمات مشتریان و مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد (بالپانیان و همکاران، ۱۴۰۳).

ادبیات نظری تحقیق

تحول دیجیتال معمولاً با توسعه زیرساخت های فناوری دیجیتال آغاز می شود و یکی از الزامات اساسی برای مدرن سازی کسب و کار محسوب می گردد (النعمی و همکاران^۱، ۲۰۲۲). فناوری های تحول دیجیتال از طریق ساده سازی، یکپارچه سازی، خود کار سازی و تسریع فرآیندهای موجود، موجب ایجاد رویکردی یکپارچه در کل زنجیره ارزش می شوند. این فناوری ها در ایجاد، ذخیره سازی، پردازش، مدیریت و انتقال داده ها مورد استفاده قرار می گیرند (پاپانائو و همکاران^۲، ۲۰۲۲) و به کسب و کارها امکان می دهند تا از طریق تجزیه و تحلیل داده ها به بهبود کیفیت تولید، شناسایی فرصت ها، بررسی روندهای بازار، تحلیل رفتار مشتری، کنترل کیفیت محصولات، بررسی زنجیره تأمین، مدیریت موجودی کالا و پیش بینی توانمندی های آینده بپردازند. فناوری های دیجیتال با خود کار سازی فعالیت ها و ارائه اطلاعات در لحظه، منجر به تسریع انجام وظایف در فرآیندهای موجود می شوند. همچنین، توسعه سیستم های مدیریت دانش، امکان انتقال اطلاعات بین ذینفعان را فراهم کرده و زمینه ایجاد یادگیری مشترک را مهیا می سازد. این قابلیت برای کسب و کارهایی که دارای تیم هایی با پراکندگی جغرافیایی هستند اهمیت بیشتری دارد، زیرا اجازه می دهد افراد از راه دور نیز ارتباط مؤثر برقرار کنند (هاجیلیاس و همکاران^۳، ۲۰۲۱). از آنجا که فناوری های دیجیتال ابعاد مختلف سازمان ها را تحت تأثیر قرار داده تا جایی که کمترین کسب و کاری را در صنایع مختلف می توان مستقل از این نوع فناوری ها تصور کرد. از این رو، سازمان ها برای رقابت و بقا، راهی جز تحول دیجیتال ندارند و در صورت مقاومت یا تأخیر برای شروع اقدامات دیجیتالی سازی، مسیر افول به روی آن ها باز می شود. اولین گام حرکت در مسیر تحول دیجیتال، شکل دهی استراتژی تحول دیجیتال است. سازمان ها در صورت عدم اتخاذ استراتژی برای تحول

¹ AlNuaimi et al

² Papanagnou et al

³ Hadjielias et al

دیجیتال و به تبع آن پیاده سازی اشتباه و ناکامی، خسارات قابل توجهی را متحمل خواهند شد و بقای آن ها نیز در خطر خواهد بود (نبی و همکاران، ۱۴۰۳).

از سوی دیگر، فناوری های دیجیتال نحوه تعامل با مشتریان را تحت تأثیر قرار داده و کسب و کارها را به سمت فعالیت فرامرزی سوق می دهند که این امر موجب خلق ارزش بیشتر می شود (ساندبرگ و همکاران^۱، ۲۰۲۲). تغییر در الگوهای تعامل، بر درک نیازهای مشتریان اثر گذاشته و زمینه ایجاد محصولات و خدمات جدید را فراهم می کند. همچنین امکان ارائه خدمات و محصولات شخصی سازی شده مطابق با نیازهای خاص مشتری را مهیا می سازد (وانانی رئیسی و فرزادینا، ۱۴۰۳). در پژوهش های صورت گرفته، ۲۱ فناوری دیجیتال در حوزه تحول دیجیتال در کسب و کارها بررسی شده است که شامل اینترنت اشیا، پلتفرم های دیجیتال، پردازش ابری، صنعت ۴.۰، رسانه های اجتماعی، کلان داده، بلاک چین، واقعیت افزوده و مجازی، چاپگرهای سه بعدی، اتوماسیون فرآیند رباتیک، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین می باشد (دینگ و همکاران^۲، ۲۰۲۱). امروزه صنایع با تغییرات سریع ناشی از ظهور فناوری های دیجیتال مواجه هستند که نتیجه آن، حرکت به سمت استفاده از این ابزارها در افزایش ظرفیت سودآوری است. استفاده هوشمندانه از فناوری های دیجیتال، عامل مهمی در موفقیت کسب و کارها از طریق ایجاد قابلیت های دیجیتال محسوب می شود. عملکرد کسب و کار به توانایی استفاده صحیح از منابع برای دستیابی به اهداف موردنظر و کسب سود اشاره دارد. عملکرد معمولاً بر اساس میزان نوآوری، کیفیت خدمات، مشتری محوری، سبک مدیریت، برنامه ریزی، تحقیق و توسعه و ارزیابی می شود. در سال های اخیر، سرعت تغییرات فناوری، صنعت ۴.۰ و تصمیم گیری داده محور تأثیر چشمگیری بر عملکرد کسب و کار داشته اند (الوپدی، کارول و هلبرت^۳، ۲۰۲۴). این فناوری ها با ایجاد مزیت رقابتی و افزایش پاسخگویی به نیازهای مشتری، بهبود عملکرد را تسهیل می کنند. علاوه بر این، خود کارسازی فرآیندها از طریق پیاده سازی سیستم های رباتیک و هوشمند، موجب کاهش زمان پاسخگویی به مشتری و افزایش کارایی می شود (های و همکاران^۴، ۲۰۲۳). در سال های اخیر تحول دیجیتال به یکی از ضرورت های بنیادی صنعت بانکداری تبدیل شده است و بانک ملی ایلام نیز از این قاعده مستثنی نیست. گسترش نیاز مشتریان به خدمات سریع، غیرحضوری، امن و همیشه در دسترس باعث شده هر گونه ضعف در ارائه خدمات دیجیتال به نارضایتی و کاهش وفاداری مشتریان منجر شود. بررسی آسیب ها و موانع تحول دیجیتال می تواند تصویر روشنی از وضعیت کنونی ارائه دهد و به مدیران کمک کند برای بهبود کیفیت خدمات تصمیم های دقیق تری بگیرند.

¹ Sandberg et al

² Ding et al

³ Oludapo, S., Carroll, N., & Helfert

⁴ Hai et al

افزایش رقابت میان بانک ها نیز نقش مهمی در ضرورت انجام چنین پژوهشی دارد. بسیاری از بانک ها با سرعت زیادی در مسیر هوشمندسازی و دیجیتالی سازی حرکت می کنند و اگر بانک ملی ایلام خود را با این روند هماهنگ نکند، خطر کاهش سهم بازار و کاهش اعتماد مشتریان وجود دارد. پژوهش آسیب شناسی می تواند جایگاه فعلی بانک را نسبت به رقبا مشخص کرده و شکاف های موجود را آشکار سازد.

از سوی دیگر تحول دیجیتال تنها تغییر فناوری نیست؛ تغییراتی در فرهنگ سازمانی، مهارت های کارکنان، فرآیندها و مدل کسب و کار را نیز طلب می کند. در بانک ملی ایلام ممکن است مسائلی مانند مقاومت کارکنان، کمبود آموزش، ساختارهای سنتی و نبود زیرساخت های مناسب مانع تحقق تحول شوند. شناسایی این موانع ضروری است تا برنامه ریزی ها بر پایه واقعیت های سازمان صورت گیرد.

یکی دیگر از دلایل مهم ضرورت این تحقیق، افزایش اهمیت امنیت اطلاعات و اعتماد مشتریان در فضای دیجیتال است. هرگونه ضعف در امنیت سایبری یا زیرساخت های فناوری می تواند خطرات جدی برای بانک و مشتریان ایجاد کند. آسیب شناسی دقیق به بانک اجازه می دهد نقاط ضعف امنیتی را شناسایی کرده و تمهیدات لازم برای ارتقای اعتماد عمومی را فراهم آورد.

در کنار این موارد، اسناد بالادستی و برنامه های تحول بانک ملی ایران و دولت، بانک ها را ملزم کرده است فرآیند دیجیتالی شدن را با سرعت و دقت بیشتری دنبال کنند. برای آن که بانک ملی ایلام بتواند با این سیاست ها همسو باشد، باید وضعیت موجود، چالش ها و ظرفیت های خود را به درستی بشناسد.

با توجه به همه این عوامل، انجام تحقیق در زمینه آسیب شناسی تحول دیجیتال در بانک ملی ایلام کاملاً ضروری است؛ زیرا می تواند مسیر توسعه دیجیتال را روشن تر کرده، مانع اتلاف منابع شود و بانک را در جهت ارائه خدمات کارآمدتر، امن تر و متناسب با نیازهای امروز مشتریان هدایت کند. بالپانیان و همکاران (۱۴۰۳) به

شناسایی مضامین کلیدی و موضوعات کلان از طریق مرور سیستماتیک ۲۰۱ مقاله در طی سال ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۳ از دو پایگاه اطلاعاتی با سطح کیفی بالا (اسکوپوس و وب آو ساینس) پرداختند. ابتدا با استفاده از تحلیل مضمون به شناسایی مضامین اصلی و بررسی روابط آن ها با یکدیگر از منظر توسعه فناوری های دیجیتال پرداخته می شود.

در گام بعد با استفاده مدل سازی موضوعی (تخصیص پنهان دیریکله) به بررسی حوزه های کلان تاثیر گذاری

این فناوری ها پرداخته و با استفاده از رویکرد علم سنجی روندهای تحقیقاتی آتی این موضوع شناسایی می گردد. یافته بدست آمده نشان دهنده تاثیر توسعه فناوری های دیجیتال بر تصمیم گیری داده محور،

دیجیتالی سازی فرآیندها، تعاملات دیجیتالی و یادگیری اشتراکی است که منجر به تحقق تحول دیجیتال در سطوح عملیاتی و استراتژیک کسب و کار می گردد. احمدی و همکاران (۱۴۰۳) به شناسایی عوامل پیاده سازی موفق تحول دیجیتال در سازمان و ارائه الگوی عمومی برای آن پرداختند. پژوهش جاری از نوع پژوهش های

تفسیری با رویکرد استقرایی است و از حیث هدف، کاربردی شمرده می شود. همچنین از نظر روش پژوهش و نوع داده ها، یک پژوهش کیفی و از لحاظ زمان تک مقطعی است و از حیث صبغه پژوهشی، جزء پژوهش های میدانی قرار می گیرد. مشارکت کنندگان پژوهش حاضر، استادان و متخصصان حوزه تحول دیجیتال و مدیریت بودند. روش نمونه گیری در پژوهش حاضر، نمونه گیری هدفمند در نظر گرفته شد تا افرادی انتخاب شوند که قادر باشند اطلاعات مطلوبی ارائه دهند و با معیار خاص مدنظر پژوهشگر تناسب داشته باشند. روش جمع آوری داده ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود؛ بر این اساس با ۱۵ نفر مصاحبه انجام گرفت و با این تعداد، اشباع نظری حاصل شد. افزون بر انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته، برای جمع آوری داده ها، از مطالعه متون نیز استفاده شد. به منظور دسته بندی و کد گذاری، پس از تهیه مستندات حاصل شده از طریق مصاحبه، با استفاده از روش تحلیل مضمون، متن مصاحبه ها تجزیه و تحلیل شد. طبق تحلیل پایانی و نگارش گزارش صورت گرفته و همچنین، کد گذاری های انجام شده، ۱۷۴ مضمون پایه، ۴۲ مضمون سازمان دهنده به دست آمد. در نتیجه تجزیه و تحلیل یافته ها، خرده موضوعات با معانی جامع مشابه ترکیب شدند و پنج مضمون فراگیر را تشکیل دادند. نتایج نشان داد که رهبری و چشم انداز، مدیریت تغییر، همکاری و مشارکت، طراحی کاربر محور و حفظ حریم خصوصی و امنیت داده ها، عوامل اصلی در اجرایی سازی تحول دیجیتال هستند و هریک از زیر مجموعه های آنها نیز، در روند اجرایی سازی تحول دیجیتال، نقش مهمی دارند. پوروانتو و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در مطالعه ای تحت عنوان «بررسی نقش تحول دیجیتال و مدیریت منابع انسانی بر عملکرد دانشگاه ها» دریافتند که بین تحول دیجیتال و متغیرهای پژوهش، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ اما بین تحول دیجیتال و عملکرد دانشگاه، رابطه ناچیزی برقرار است. این یافته بیانگر آن است که تحول دیجیتال نمی تواند تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر عملکرد دانشگاه داشته باشد. ویداریانتی، پوربا و تیموتیوس^۲ (۲۰۲۱) در مطالعه ای با عنوان «پیامدهای تحول دیجیتال بر توسعه منابع انسانی در تمرین تجاری در اندونزی: تجزیه و تحلیل انتشار» دریافتند که با توجه به اطلاعات و یافته ها، انجمن های مورد بررسی تصمیم گرفته اند نوآوری را در میان دستیاران زایمان اعمال و اصلاح کنند تا وابستگی منابع انسانی به استانداردهای ابزار، محل اقامت، مهارت و سودآوری نوآوری واقعی بهبود یابد. بانسال و همکاران^۳ (۲۰۲۳) نیز در پژوهشی با عنوان «مطالعه تحول دیجیتال، پدیده ای از قابلیت نوآوری که توسط عوامل دیجیتال و فردی هدایت می شود» دریافتند که در زمان های نامشخص و پرتلاطم مانند دوران کووید-۱۹، کسب و کارها باید به طور مستمر قابلیت های سازمانی

¹ Purwanto et al² Widaryanti, W., Putra, A. & Timotius³ Bansal et al

خود را ارتقا دهند؛ قابلیت که در قالب نوآوری با توانمندسازهایی همچون زیرساخت دیجیتال، معماری، توانایی و خلاقیت فردی نمایان می شود. این پژوهش بیشتر به شاخص های تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی می پردازد.

روش تحقیق:

روش پژوهش حاضر ماهیت اکتشافی-بنیادی داشته و با رویکرد کیفی و راهبرد تحلیل تم (تماتیک) انجام شده است. تحلیل تم به عنوان یکی از پرکاربردترین روش های کیفی، با ایجاد فرایند طبقه بندی داده ها و استخراج الگوهای معنایی، امکان دستیابی به یک سنخ شناسی تحلیلی از چالش های تحول دیجیتال را فراهم می سازد. در این پژوهش داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با کارکنان و خبرگان بانک ملی ایلام بشرح سوالات زیر گردآوری شد.

در همین راستا سؤال اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح شد:

سؤال ۱: به نظر شما مهم ترین موانع و چالش ها برای پیاده سازی تحول دیجیتال در بانک ملی ایلام چیست؟ لطفاً تجربه یا نمونه ای از مشکلاتی را که خودتان مشاهده کرده اید توضیح دهید.

سؤال ۲: از دید شما، چه عواملی در ساختار، فرایندها، زیرساخت یا منابع انسانی بانک مانع تحول دیجیتال هستند؟

سؤال ۳: اگر بخواهید یک نقشه عملی برای رفع موانع تحول دیجیتال پیشنهاد دهید — به نظر شما کدام اقدامات یا تغییرات باید فوراً انجام شوند تا بانک بهتر بتواند مسیر دیجیتالی شدن را طی کند؟

جامعه آماری شامل کارکنان باتجربه، مدیران میانی و کارشناسان فناوری اطلاعات بانک ملی ایلام بود. به منظور انتخاب مشارکت کنندگان از نمونه گیری هدفمند همراه با تکنیک گلوله برفی استفاده شد و در نهایت با ۱۵ نفر مصاحبه انجام گرفت. مدت زمان هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بود و نکات مهم، بازخوانی و یادداشت برداری شد تا تحلیل دقیق تری از دیدگاه مشارکت کنندگان به دست آید. نمونه گیری تا مرحله شباع نظری ادامه یافت. برای اطمینان از روایی پژوهش از روش هایی همچون درگیری طولانی مدت پژوهشگر با داده ها، مشاهده پایدار، بازرسی مجدد مسیر گردآوری اطلاعات، چک کردن نتایج با مشارکت کنندگان (Member Check)، مقایسه مستمر داده ها و مثلث سازی (Triangulation) استفاده شد. همچنین جهت پایایی، از روش توافق درون موضوعی بهره گرفته شد؛ به طوری که یک همکار آشنا با موضوع پژوهش، بخشی از مصاحبه ها را به طور مستقل کدگذاری کرد و میزان توافق بین کدگذاران بیش از ۷۰ درصد بود که نشان دهنده پایایی مناسب تحلیل هاست.

در نهایت داده ها در نرم افزار MAXQDA 2020 وارد، کد گذاری و تحلیل شدند و روند شش مرحله ای تحلیل تم شامل: آشنایی با داده ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم ها، بازبینی تم ها، تعریف و نام گذاری تم ها و ارائه مدل نهایی انجام گرفت.

جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش

| توضیحات | سابقه خدمت | تعداد افراد | مدرک تحصیلی | ردیف |
|--|---------------|-------------|---------------|------|
| مدیر ارشد و خبره تحول دیجیتال | بیش از ۲۰ سال | ۱ نفر | دکتری | 1 |
| کارشناسان ارشد واحدهای فناوری، اعتبارات، عملیات و منابع انسانی | ۱۰ تا ۲۰ سال | ۹ نفر | کارشناسی ارشد | 2 |
| کارکنان باتجربه شعب و واحدهای عملیاتی | تا ۱۰ سال | ۵ نفر | کارشناسی | 3 |

جدول ۲. روش های اطمینان از روایی

| نحوه اجرا در این پژوهش | روش های اطمینان از روایی |
|---|--|
| افزایش حساسیت نظری از طریق مشارکت عملی پژوهشگر، تعامل مداوم با کارکنان بانک ملی ایلام و بررسی برداشتهای محقق از داده ها | درگیری طولانی مدت |
| حضور مستمر پژوهشگر در محیط شعب و واحدهای بانک و ثبت جزئیات مرتبط با تجربه کارکنان در مواجهه با سامانه های دیجیتال | مشاهده پایدار |
| انجام بازرسی های ادواری بر روی کدهای استخراج شده به منظور جلوگیری از سوگیری و بازبینی مستقل توسط یک همکار مطلع | بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات |
| ارائه کدها و مضامین به کارکنان مصاحبه شونده و دریافت بازخورد درباره درستی برداشتهای پژوهشگر | چک کردن با مشارکت کنندگان (Member Check) |
| استفاده از منابع مختلف داده شامل مصاحبه های کارکنان شعب، کارشناسان فناوری اطلاعات و مدیران میانی بانک | مثلث سازی (Triangulation) |
| مقایسه داده های هر مصاحبه با داده های دیگر و بازنگری مداوم برای یکپارچگی تم ها | مقایسه مستمر (Constant Comparison) |

جدول ۳. پایایی کدگذاری با روش توافق درون موضوعی

| شماره مصاحبه شونده | تعداد توافقات (M) | تعداد کدهای کدگذار اول (N1) | تعداد کدهای کدگذار دوم (N2) | پایایی بین دو کدگذار (PAO) |
|-----------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| P4 | 7 | 10 | 10 | 0/70 |
| P7 | 9 | 12 | 12 | 0/75 |
| جمع / میانگین | 16 | 22 | 22 | 0/727 |

با توجه به این که میزان پایایی محاسبه شده بیش از ۷۰ درصد است، می توان گفت فرایند کدگذاری از اعتمادپذیری و دقت کافی برخوردار بوده و تحلیل های کیفی این پژوهش معتبر است.

شرح مصاحبه های انجام شده

نفر اول

- ۱- ما هنوز یک نقشه راه کامل و رسمی برای تحول دیجیتال نداریم. هر واحد برداشت خودش را از تحول دارد و همین باعث شده برنامه ها پراکنده و گاهی متناقض باشند. اگر یک سند جامع وجود داشت، همه در یک مسیر مشترک حرکت می کردیم و دوباره کاری ها کمتر می شد
- ۲- معماری کلان مشخص و یکپارچه ای برای سیستم ها تعریف نشده است. هر سامانه جداگانه طراحی شده و مثل قطعات جورواجور کنار هم قرار گرفته اند. به همین دلیل وقتی یکی از سیستم ها تغییر می کند، بقیه هم دچار مشکل می شوند
- ۳- ساختار فعلی بانک بیشتر سنتی است و با مدل های جدید کسب و کار دیجیتال سازگاری ندارد. هنوز بسیاری از فرایندها سلسله مراتبی و طولانی است و سرعت لازم برای کارهای دیجیتال وجود ندارد. برای همین اجرای برنامه های فناوری خیلی کند پیش می رود

نفر دوم

- ۴- در حوزه داده ها، مالکیت و مسئولیت ها روشن نیست. هر واحد داده ها را به روش خودش مدیریت می کند و استاندارد وجود ندارد. بدون حاکمیت داده نمی توان تصمیم گیری های دقیق و مبتنی بر اطلاعات داشت

۵- برای یک کار ساده باید چند سامانه را باز کنیم و هر کدام اطلاعات متفاوتی نشان می دهند. سیستم ها با هم حرف نمی زنند و این هم برای مشتری مشکل ایجاد می کند و هم برای کارکنان. یکپارچگی سیستم ها واقعاً یک نیاز حیاتی است

۶- گاهی چند سامانه مختلف برای انجام یک کار مشابه وجود دارد. این موازی کاری باعث سردرگمی کارکنان و افزایش هزینه ها شده. اگر یک سامانه کارآمد و واحد وجود داشت، از این حجم اتلاف وقت و منابع جلوگیری می شد

۷- تصمیمات مرتبط با فناوری بسیار دیر گرفته می شود. تا یک موضوع مطرح و تصویب شود، شرایط عوض می شود یا فرصت از دست می رود. تحول دیجیتال سرعت بالا می خواهد، اما فرآیندهای تصمیم گیری ما بسیار سنگین است

نفر سوم:

۸- فرآیندهای دیجیتال هیچ استاندارد ثابتی ندارند و هر واحد یا هر شعبه روش خودش را پیش می گیرد. نبود استاندارد باعث اختلاف عملکرد، اشتباهات زیاد و کاهش کیفیت خدمات شده است.

۹- بودجه فناوری همیشه کمتر از نیاز واقعی است. بسیاری از پروژه ها شروع می شوند اما به خاطر کمبود اعتبار نیمه کاره رها می شوند. برای تحول دیجیتال، سرمایه گذاری جدی لازم است که فعلاً انجام نمی شود

۱۰- اینترنت شعب در ساعات پرتراфик مرتب قطع یا کند می شود. ما حتی برای کارهای ساده مثل ثبت یک درخواست ساده باید چند دقیقه منتظر بمانیم. این ضعف زیرساخت، اجرای هر نوع خدمت دیجیتال را سخت کرده است

۱۱- بسیاری از سیستم های کامپیوتری شعب قدیمی و کند هستند. حتی با به روزرسانی نرم افزارها هم مشکل حل نمی شود چون سخت افزار دیگر جوابگو نیست. همین باعث نارضایتی مشتری و کاهش بهره وری کارکنان شده

نفر چهارم

۱۲- با وجود اینکه تهدیدهای امنیتی روز به روز پیچیده تر می شوند، سیستم های امنیتی ما به همان سرعت رشد نکرده اند. ابزارهای امنیتی فعلی برای مقابله با حملات جدید کافی نیستند. این موضوع ریسک بزرگی برای بانک ایجاد کرده

۱۳- برای بسیاری از فناوری ها به شرکت های خارجی وابسته هستیم. این وابستگی هم هزینه ها را بالا برده و هم در مواقع تحریم یا محدودیت، دست ما را بسته است. بهتر است بخشی از این فناوری ها در داخل توسعه پیدا کند

۱۴- در صورت بروز حادثه یا اختلال، سرعت بازایی اطلاعات بسیار پایین است. یک مرکز داده پشتیبان قوی نداریم که بتواند سریع خدمات را برگرداند. این موضوع در بانکداری دیجیتال قابل قبول نیست

نفر پنجم:

۱۵- سیستم ها مرتب از دسترس خارج می شوند و این موضوع هم کارکنان را خسته کرده و هم موجب نارضایتی مشتری شده است. این اختلال ها نشان می دهد زیرساخت و پشتیبانی فنی کافی نیست

۱۶- سامانه ها رابط کاربری ساده ای ندارند. بعضی کارها آن قدر پیچیده طراحی شده که کارکنان برای انجام یک عملیات ساده سردرگم می شوند. کاربری سامانه ها باید ساده و کاربرپسند باشد

۱۷- در بسیاری از موارد، فقط نسخه کاغذی فرآیندها را به نسخه دیجیتال تبدیل کرده اند بدون اینکه فرآیند بازطراحی شود. بنابراین مشکلات قدیمی همچنان پابرجاست. دیجیتالی کردن بدون

BPR نتیجه مطلوب نمی دهد

۱۸- پروژه های فناوری مدیریت منسجمی ندارند. زمان بندی ها رعایت نمی شود، مسئولیت ها مشخص نیست و گزارش دهی دقیق صورت نمی گیرد. همین باعث می شود پروژه ها با تأخیر یا کیفیت پایین تحویل شوند

۱۹- بعد از شروع یک پروژه، هیچ سیستم دقیقی برای نظارت بر پیشرفت کار وجود ندارد. نمی دانیم پروژه کجا ایستاده، چقدر جلو رفته یا چه مشکلاتی دارد. کنترل پروژه ها باید حرفه ای تر انجام شود

۲۰- بسیاری از فرآیندهایی که دیجیتال شده اند انتظار داشتیم سریع تر شوند، اما سرعتشان حتی کمتر از قبل است. این نشان می دهد دیجیتال سازی به درستی انجام نشده یا زیرساخت ها توان کافی ندارند

نفر ششم:

۲۱- کارکنان مهارت دیجیتالی کافی ندارند و برای کار کردن با سامانه های جدید مشکل پیدا می کنند. خیلی ها مجبورند از همکاران کمک بگیرند یا کار را چند بار تکرار کنند. این ضعف مهارتی باید جدی گرفته شود

۲۲- کارکنان شعب اصلاً با فناوری های جدید مثل تحلیل داده، هوش مصنوعی یا ابزارهای مدرن بانکی آشنا نیستند. همین باعث می شود نتوانند در مسیر تحول دیجیتال نقش موثری داشته باشند

نفر هفتم:

۲۳- آموزش هایی که ارائه می شود بیشتر تئوری است و در عمل کاربرد چندانی ندارد. کارکنان

نیاز دارند در شرایط واقعی کار با سامانه ها آموزش ببینند، نه فقط در جلسات تئوری

۲۴- در بانک یک فرهنگ حمایتی از فناوری وجود ندارد. بسیاری از کارکنان فکر می کنند

فناوری کار آنها را سخت تر می کند، نه آسان تر. تا فرهنگ تغییر نکند، تحول دیجیتال موفق نمی شود

۲۵- کارکنان سال ها است با یک روش کار کرده اند و تغییر برایشان سخت است. خیلی ها در برابر

هر نوع تغییر مقاومت می کنند و همین روند تحول را کند می کند

نفر هشتم:

۲۶- بعضی کارکنان می ترسند که با دیجیتالی شدن، شغلشان از بین برود. همین ترس باعث می شود

از فناوری استقبال نکنند و حتی در برابر آن موضع بگیرند

نفر نهم:

۲۷- کارکنانی که سال ها مهارت های سنتی بانکی را فرا گرفته اند احساس می کنند این مهارت ها در

آینده به درد نمی خورد. این نگرانی باعث ایجاد استرس و مقاومت در آنها شده است

۲۸- هیچ مشوقی برای کارکنانی که در پروژه های دیجیتال مشارکت می کنند وجود ندارد. وقتی

انگیزه ای نباشد، طبیعی است که کسی داوطلبانه درگیر تغییرات نشود

نفر دهم:

۲۹- کارکنان به سامانه های جدید اعتماد ندارند و می ترسند اطلاعات اشتباه ثبت شود یا سیستم

وسط کار از کار بیفتد. این بی اعتمادی باعث می شود ترجیح دهند از روش های قدیمی استفاده کنند

۳۰- واحدهایی که درگیر تحول دیجیتال هستند با هم هماهنگ نیستند. اطلاعات بین آنها به موقع

رد و بدل نمی شود و این باعث سردرگمی و اختلاف نظر می شود

نفر یازدهم:

۳۱- فرآیندهای جدید به خوبی مستندسازی نشده اند. وقتی کارکنان می خواهند یک کار جدید

انجام دهند، نمی دانند دقیقاً باید چه مراحل را طی کنند و این باعث خطا و اتلاف وقت می شود

۳۲- بین واحد فناوری و شعب فاصله زیادی وجود دارد. فناوری دقیقاً نمی داند نیازهای شعب چیست و شعب هم زبان فناوری را به درستی درک نمی کنند. این فاصله باعث ایجاد سوء تفاهم و کندی کار شده

۳۳- سیستم های قدیمی با سامانه های جدید سازگار نیستند و هر بار که به هم وصل می شوند مشکلاتی پیش می آید. این تداخل باعث اختلال های فراوان و دوباره کاری می شود

نفر دوازدهم:

۳۴- همه تصمیم های فناوری در ستاد گرفته می شود و شعب نقشی در تصمیم سازی ندارند. در نتیجه سیستم ها با نیازهای واقعی شعب تطابق کافی ندارد و مشکلات عملیاتی ایجاد می شود

۳۵- کارکنانی که قرار است با سامانه ها کار کنند، در طراحی آنها نقشی ندارند. برای همین سیستم ها با واقعیت شعب منطبق نیست و کارکنان از آن استقبال نمی کنند

نفر سیزدهم:

۳۶- هیچ ارزیابی مشخصی برای سنجش میزان پیشرفت بانک در تحول دیجیتال انجام نمی شود. بدون این ارزیابی ها نمی توان فهمید کجای مسیر هستیم و چه اصلاحاتی لازم است.

۳۷- مدیران ما آموزش مناسب در زمینه رهبری دیجیتال ندیده اند. بسیاری از آنها هنوز با رویکردهای سنتی مدیریت می کنند و نمی توانند تحول را هدایت کنند.

نفر چهاردهم:

۳۸- کارکنان مهارت کافی در تحلیل داده ندارند و نمی توانند از داده ها برای تصمیم گیری استفاده کنند. این ضعف باعث شده از ظرفیت بزرگ بانک در حوزه داده استفاده نشود.

نفر پانزدهم:

۳۹- هیچ شاخص یا معیار مشخصی برای اندازه گیری عملکرد دیجیتال وجود ندارد. وقتی شاخص نباشد، نمی توان سنجید که تلاش ها مؤثر بوده یا نه.

۴۰- بانک مشخص نکرده که برای هر شغل دقیقاً چه مهارت دیجیتالی لازم است. وقتی نقشه مهارت وجود نداشته باشد، آموزش ها هدفمند و مؤثر نخواهد بود.

جدول شماره ۴: مقوله های فرعی، دسته مفهومی و کدها

| شماره | مقوله فرعی | دسته مفهومی | کدها |
|-------|------------|-------------|------|
| | | | |

| | | | |
|---|-----------------------------|--|-------------------------------|
| ۱ | ضعف برنامه ریزی دیجیتال | نبود نقشه راه جامع تحول دیجیتال، ضعف در معماری کلان سامانه ها، کندی فرآیندهای تصمیم گیری دیجیتال، نبود استانداردسازی در فرایند دیجیتال، نبود ارزیابی دوره ای بلوغ دیجیتال، نبود شاخص های عملکرد دیجیتال (KPIs) | ۱، ۲، ۷، ۸، ۳۶، ۳۹ |
| ۲ | ناهماهنگی ساختاری و سیستمی | ناهماهنگی ساختار سازمانی با تحول دیجیتال، ضعف ارتباطات بین واحدهای مرتبط با تحول دیجیتال، نبود مستندسازی دقیق فرایندهای جدید، ضعف هماهنگی بین واحد فناوری و شعب، ناهماهنگی بین سیستم های قدیمی و جدید، تمرکز بیش از حد تصمیم گیری فناوری در مرکز، عدم مشارکت کارکنان در طراحی سامانه ها، نبود نقشه مهارت های دیجیتال شغلی بانک | ۳، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۴۰ |
| ۳ | محدودیت های زیرساختی | ضعف زیرساخت شبکه و اینترنت شعب، فرسودگی تجهیزات سخت افزاری، عدم کفایت سیستم های امنیت اطلاعات، نبود مرکز داده پشتیبان قوی، اختلال های مکرر سامانه ها | ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵ |
| ۴ | کمبود منابع مالی دیجیتال | کمبود بودجه فناوری | ۹ |
| ۵ | مشکلات امنیت اطلاعات | عدم کفایت سیستم های امنیت اطلاعات | ۱۲ |
| ۶ | ناکارآمدی فرایندهای دیجیتال | نبود بازمهندسی (BPR) در فرایندهای دیجیتال، ضعف مدیریت پروژه های فناوری، نبود سیستم پایش اجرای پروژه ها، کندی فرایندهای دیجیتالی شده | ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰ |

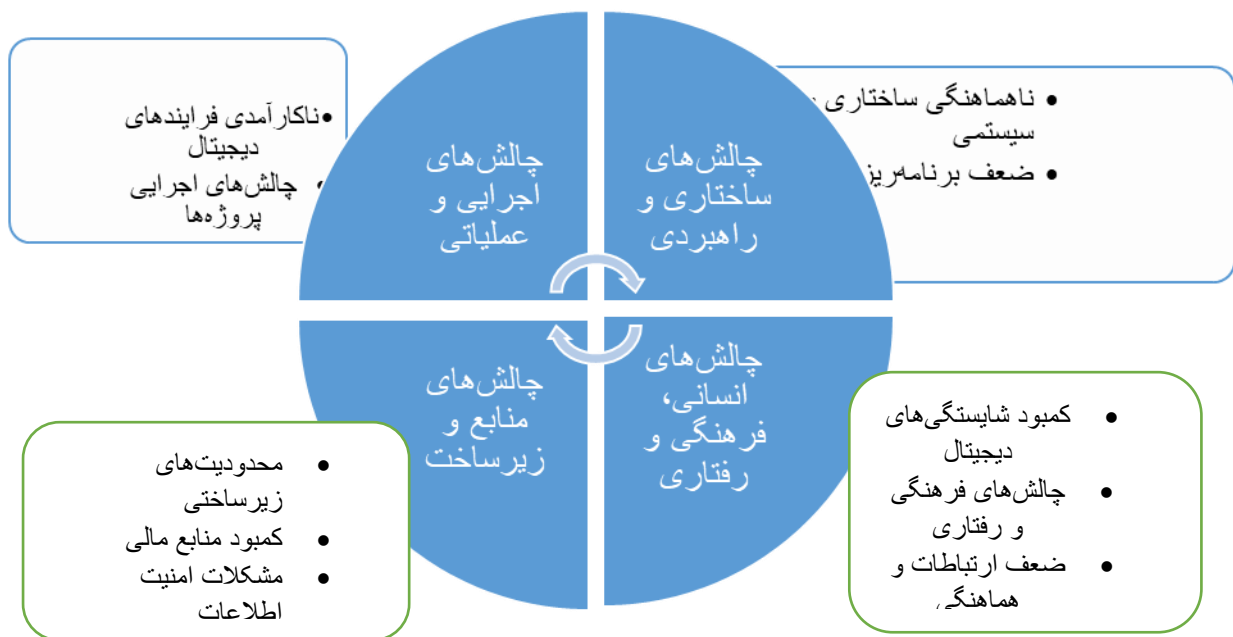
| | | | |
|----|--------------------------------------|--|---------------------------|
| ۷ | چالش های اجرایی پروژه ها | عدم یکپارچگی سامانه های بانکی، موازی کاری سامانه های عملیاتی، اختلال های مکرر سامانه ها، ضعف مدیریت پروژه های فناوری، نبود سیستم پایش اجرای پروژه ها | ۵، ۶، ۱۵، ۱۸، ۱۹ |
| ۸ | کمبود شایستگی های دیجیتال کارکنان | کمبود شایستگی دیجیتال کارکنان، عدم آشنایی کارکنان با فناوری های نوین بانکی، ضعف در برگزاری آموزش های کاربردی، فقدان آموزش رهبری دیجیتال برای مدیران بانک، ضعف مهارت های تحلیل داده در کارکنان | ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۳۷، ۳۸ |
| ۹ | چالش های فرهنگی و رفتاری | نبود فرهنگ پذیرش فناوری، مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ترس از حذف شغل به علت دیجیتال سازی، نگرانی از ناکارآمد شدن مهارت های سنتی، نبود نظام انگیزشی برای مشارکت در تحول دیجیتال، بی اعتمادی به سامانه های جدید | ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹ |
| ۱۰ | ضعف ارتباطات و هماهنگی دیجیتال | ضعف ارتباطات بین واحدهای مرتبط با تحول دیجیتال، نبود مستندسازی دقیق فرایندهای جدید، ضعف هماهنگی بین واحد فناوری و شعب، عدم مشارکت کارکنان در طراحی سامانه ها | ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۵ |

جدول ۵. مقوله های فرعی و اصلی

| مقوله های فرعی مرتبط | مقوله اصلی | شماره |
|--|----------------------------|-------|
| ضعف برنامه ریزی دیجیتال، ناهماهنگی ساختاری | چالش های ساختاری و راهبردی | 1 |

| | | |
|---|----------------------------------|---|
| 2 | چالش های منابع و زیر ساخت | محدودیت زیر ساخت، منابع مالی، امنیت اطلاعات |
| 3 | چالش های اجرایی و عملیاتی | ناکارآمدی فرایندها، مشکلات پروژه ها |
| 4 | چالش های انسانی، فرهنگی و رفتاری | کمبود مهارت، مقاومت، نگرانی شغلی |

مدل مفهومی آسیب شناسی تحول دیجیتال بانک ملی ایلام



در این تحلیل:

- بعد ساختاری، بعد ابتدایی و شرط لازم تحول دیجیتال است.
- بعد زیر ساخت و منابع، بستر اجرای تحول را فراهم می کند.
- بعد اجرایی و عملیاتی، عامل تحقق عینی تحول است.
- بعد انسانی و فرهنگی، عامل پذیرش و پایداری تحول است.

به بیان دیگر: تحول دیجیتال تنها زمانی موفق می شود که چهار رکن ساختار، زیرساخت، عملیات و انسان هم زمان بهبود یابند.

اعتبار یافته ها:

برای بررسی اعتبار محتوا و اهمیت مقوله ها در مدل مفهومی آسیب شناسی تحول دیجیتال بانک ملی ایلام، از دو شاخص اصلی استفاده شد: ضرورت محتوا^۱ و اعتبار محتوا^۲

شاخص ضرورت محتوا: این شاخص نشان می دهد که هر مقوله یا آیتم تا چه حد توسط کارشناسان «ضروری» شناخته شده است. هر چه عدد CVR نزدیک به ۱ باشد، اهمیت و ضرورت آن مقوله از نظر خبرگان بالاتر است.

شاخص اعتبار محتوا: این شاخص میزان توافق خبرگان روی مربوط بودن و مناسب بودن مقوله ها را نشان می دهد. CVI عددی بین ۰ تا ۱ است و هر چه بالاتر باشد، اعتبار محتوا بیشتر است (دون^۳ و همکاران، ۲۰۰۷). با استفاده از این شاخص ها، مقوله های اصلی و فرعی مدل مفهومی ارزیابی شدند تا اطمینان حاصل شود که هر مقوله از نظر کارشناسان معتبر و ضروری است. این روش کمک می کند تا مدل مفهومی پایه علمی محکمی داشته باشد و اجرای آن در بانک ملی ایلام به شکل دقیق و مؤثر انجام شود.

جدول ۶: اعتبار یافته ها بر اساس CVR

نحوه امتیازدهی خبرگان در CVR

هر خبره هر آیتم را بر اساس اهمیت آن برای اندازه گیری ویژگی مورد نظر قضاوت می کند و یکی از سه گزینه زیر را انتخاب می کند:

۱. ضروری است: آیتم برای بررسی موضوع پژوهش ضروری و حیاتی است.
 ۲. مفید است ولی ضروری نیست: آیتم به درک بهتر موضوع کمک می کند اما برای بررسی اصلی ضروری نیست.
 ۳. ضروری نیست: آیتم برای پژوهش اهمیت ندارد و می توان آن را حذف کرد.
- این روش به پژوهشگر کمک می کند تا میزان اهمیت هر آیتم را از دید خبرگان بسنجد و آیتم های ضروری را شناسایی کند.

| شماره | مقوله اصلی | مقوله های فرعی مرتبط | تعداد ارزیابان | CVR | توضیح مدل مفهومی |
|-------|------------|----------------------|-------------------|-----|------------------|
|-------|------------|----------------------|-------------------|-----|------------------|

¹ Content Validity Ratio

² Content Validity Index

³ DeVon

| | | | | | |
|---|----------------------------------|---|---|------|--|
| 1 | چالش های ساختاری و راهبردی | ضعف برنامه ریزی دیجیتال، ناهماهنگی ساختاری | ۸ | 0.85 | کمبود برنامه ریزی و هماهنگی ساختاری، مانع اصلی تحول دیجیتال بانک است. |
| 2 | چالش های منابع و زیر ساخت | محدودیت زیر ساخت، منابع مالی، امنیت اطلاعات | ۷ | 0.80 | کمبود منابع و مشکلات امنیت اطلاعات، ریسک اصلی در اجرای پروژه های دیجیتال است. |
| 3 | چالش های اجرایی و عملیاتی | ناکارآمدی فرایندها، مشکلات پروژه ها | ۷ | 0.78 | ناکارآمدی فرایندها و مشکلات پروژه ها باعث کاهش سرعت و کیفیت تحول دیجیتال می شود. |
| | چالش های انسانی، فرهنگی و رفتاری | کمبود مهارت، مقاومت، نگرانی شغلی | ۸ | 0.82 | مقاومت کارکنان و کمبود مهارت، مانع پذیرش و اجرای موفق تحول دیجیتال است. |

جدول ۷: اعتبار یافته ها (CVI)

مقدار CVI نشان می دهد چند نفر از خبرگان هر آیتم را مرتبط می دانند: اگر آیتم برابر یا بیشتر از ۰.۷۹ باشد، پذیرفته می شود؛ اگر بین ۰.۷۰ تا ۰.۷۹ باشد، نیاز به بازنگری دارد؛ و اگر کمتر از ۰.۷۰ باشد، آیتم رد می شود. مقیاس امتیازدهی خبرگان ۴ درجه ای است: ۱. غیر مرتبط، ۲. تا حدودی مرتبط، ۳. مرتبط، ۴. کاملاً مرتبط.

| شماره | مقوله اصلی | مقوله های فرعی مرتبط | تعداد خبرگان | تعداد توافقات بر روی ۳ و ۴ | CVI | تفسیر |
|-------|----------------------------------|---|--------------|----------------------------|-------|-----------------|
| 1 | چالش های ساختاری و راهبردی | ضعف برنامه ریزی دیجیتال، ناهماهنگی ساختاری | ۸ | ۷ | ۰.۸۷۵ | پذیرفته می شوند |
| 2 | چالش های منابع و زیر ساخت | محدودیت زیر ساخت، منابع مالی، امنیت اطلاعات | ۷ | ۶ | ۰.۸۵۷ | پذیرفته می شوند |
| 3 | چالش های اجرایی و عملیاتی | ناکارآمدی فرایندها، مشکلات پروژه ها | ۷ | ۶ | ۰.۸۷۵ | پذیرفته می شوند |
| 4 | چالش های انسانی، فرهنگی و رفتاری | کمبود مهارت، مقاومت، نگرانی شغلی | ۸ | ۸ | ۱ | پذیرفته می شوند |

نتایج بررسی اعتبار محتوا (CVR و CVI)

بر اساس نظر خبرگان، تمامی آیت‌های پرسشنامه در CVR دارای مقدار بالاتر از حداقل مورد قبول بودند و بنابراین همه آیت‌ها ضروری تشخیص داده شدند و پذیرفته شدند. در ادامه، بررسی CVI نشان داد که تمامی آیت‌ها دارای مقدار CVI بالاتر از ۰.۷۹ بودند و بنابراین همه آیت‌ها پذیرفته شده و معتبر محسوب می‌شوند. این نتایج نشان می‌دهد که نتایج مصاحبه‌ها از نظر محتوا اعتبار مناسبی دارند و تمامی آیت‌ها برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش مناسب هستند.

بحث و نتیجه گیری:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌ها و آسیب‌های تحول دیجیتال در بانک ملی ایلام انجام شد. تحلیل تم حاصل از مصاحبه با ۱۵ نفر از کارکنان و کارشناسان این بانک نشان داد که مسئله تحول دیجیتال صرفاً یک پروژه فناورانه نیست، بلکه پدیده‌ای چندبعدی است که در تعامل میان ساختار، فرایندها، منابع و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که بخش مهمی از موانع تحول دیجیتال ریشه در مسائل ساختاری و راهبردی دارد؛ به‌طوری که نبود نقشه راه مشخص، ضعف در معماری کلان سامانه‌ها، نبود حاکمیت داده و ساختار سنتی بانک موجب شده است که حتی تلاش‌های انجام‌شده نیز اثربخشی مطلوبی نداشته باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین هم‌راستا است که تأکید می‌کنند نهادهای مالی برای موفقیت در تحول دیجیتال نیازمند بلوغ ساختاری و سیاست‌گذاری مبتنی بر داده هستند.

نتایج نشان داد زیرساخت فناورانه ناکافی و کمبود منابع مالی نیز به‌عنوان مانع جدی مطرح است. مشکلاتی مانند ناپایداری شبکه، فرسودگی تجهیزات، وابستگی به تأمین‌کنندگان و چالش‌های امنیت اطلاعات باعث شده است بسیاری از خدمات دیجیتال، کارایی لازم را نداشته باشند. این موضوع به‌ویژه در استان‌ها و شعب دور از مرکز محسوس‌تر است و نشان می‌دهد تحول دیجیتال باید با نگاه عدالت فناوری و توسعه زیرساخت‌های یکپارچه انجام شود.

از سوی دیگر، چالش‌های عملیاتی و فرایندی نیز نقش قابل توجهی در کندی تحول دارند. نبود بازمهندسی فرایندها (BPR)، کندی خدمات الکترونیک، عدم یکپارچگی سامانه‌های قدیمی و جدید و ضعف مدیریت پروژه‌های فناوری از جمله یافته‌هایی است که نشان می‌دهد تحول دیجیتال بدون اصلاح فرایندها عملاً به نتیجه نمی‌رسد. این نتایج با ادبیات موجود همخوان است که تأکید دارد فناوری تنها زمانی مؤثر خواهد بود که هم‌زمان فرایندها و ساختارهای سازمانی نیز بازطراحی شوند.

اما شاید مهم ترین بُعد در یافته ها، عوامل انسانی و فرهنگی بود. کارکنان به دلیل کمبود مهارت های دیجیتال، نگرانی از حذف شغل، ترس از ناکارآمد شدن مهارت های سنتی و نبود نظام انگیزشی مناسب، نسبت به پذیرش فناوری مقاومت نشان می دهند. این یافته تأکید می کند که تحول دیجیتال قبل از آن که یک «تحول تکنولوژیک» باشد، یک «تحول انسانی» است. بنابراین، آموزش هدفمند، توانمندسازی کارکنان، افزایش مشارکت آنان در تصمیم گیری ها و ایجاد انگیزه می تواند نقش کلیدی در اجرای موفق تحول دیجیتال داشته باشد.

در جمع بندی نهایی، می توان نتیجه گرفت که تحول دیجیتال در بانک ملی ایلام زمانی موفق خواهد شد که چهار بُعد ساختاری، زیرساختی، فرایندی و انسانی به صورت هم زمان بهبود یابند. تمرکز یک سو به بر فناوری، بدون توجه به فرهنگ سازمانی و اصلاح فرایندها، نه تنها باعث پیشرفت نخواهد شد، بلکه موجب نارضایتی کارکنان و افزایش هزینه ها نیز می شود. بر اساس مدل نهایی پژوهش، پیشنهاد می شود بانک ملی ایلام ضمن تدوین نقشه راه جامع تحول دیجیتال، به توسعه زیرساخت ها، آموزش و توانمندسازی کارکنان، بازمهندسی فرایندها و ایجاد نظام انگیزشی مبتنی بر مشارکت دیجیتال توجه ویژه داشته باشد. این اقدامات می تواند زمینه ساز افزایش بهره وری، ارتقای کیفیت خدمات، کاهش خطا و بهبود تجربه مشتری در مسیر بانکداری دیجیتال باشد.

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می گردد:

۱. تدوین نقشه راه جامع تحول دیجیتال
۲. بانک باید نقشه راه مشخص، مرحله بندی شده و قابل سنجشی برای تحول دیجیتال تدوین کند تا پراکندگی اقدامات کاهش یابد و هماهنگی بین واحدها افزایش پیدا کند.
۲. طراحی و استقرار حاکمیت داده (Data Governance)
به منظور ارتقای کیفیت، امنیت و یکپارچگی داده ها، لازم است چارچوب حاکمیت داده شامل استانداردها، نقش ها و دستورالعمل ها به صورت رسمی تدوین و اجرا شود.
۳. سرمایه گذاری هدفمند بر زیرساخت های فناوری
نوسازی تجهیزات شبکه، افزایش ظرفیت سرورها، توسعه سامانه های ابری، و رفع ناپایداری سیستم ها باید در اولویت قرار گیرد تا خدمات دیجیتال پایدار و باکیفیت ارائه شوند.
۴. بازمهندسی فرایندهای کلیدی بانکی (BPR)
فرایندهای قدیمی شعب و ستاد باید تحلیل و بازطراحی شوند تا نیازهای بانکداری دیجیتال برآورده شود و اتکا به عملیات دستی کاهش یابد.
۵. ایجاد مرکز نوآوری و تحول دیجیتال

تشکیل یک واحد تخصصی برای پایش فناوری های نو، حمایت از ایده های کارکنان و همکاری با استارت آپ ها می تواند انسجام و سرعت تحول را افزایش دهد.

۶. توانمندسازی نیروی انسانی از طریق آموزش های هدفمند دیجیتال

برگزاری دوره های مهارت دیجیتال، امنیت سایبری، کار با سامانه های جدید و آموزش فرهنگ تحول برای کارکنان شعب و ستاد ضروری است.

۷. طراحی نظام انگیزشی مبتنی بر عملکرد دیجیتال

ایجاد پاداش، ارتقا، امتیاز و مزایای مرتبط با مشارکت کارکنان در پروژه های دیجیتال موجب افزایش انگیزه و کاهش مقاومت در برابر تغییر خواهد شد.

۸. توسعه یکپارچه سازی سامانه ها و حذف سیستم های جزیره ای

سامانه های قدیمی، تکرار اطلاعات و عدم ارتباط بین بخش ها باید برطرف شده و یک معماری یکپارچه اطلاعاتی ایجاد شود.

۹. تقویت امنیت اطلاعات و مدیریت ریسک سایبری

تدوین استانداردهای امنیت، آموزش کارکنان، ایجاد واحد واکنش سریع به رخدادهای امنیتی و پایش مستمر تهدیدات سایبری ضروری است.

۱۰. افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند تحول

جلب نظر کارکنان خط مقدم شعب از طریق جلسات بازخورد، گروه های کانونی و سیستم پیشنهادات باعث پذیرش بیشتر فناوری و کاهش مقاومت های رفتاری می شود.

منابع:

احمدی، حیدر، پارسایی، نجمه، هاشمی، سید حامد و نعمت الهی، حمیدرضا. (۱۴۰۳). ارائه الگوی عمومی جهت پیاده سازی

موفق تحول دیجیتال در سازمان ها. مدیریت دولتی، ۱۶(۲)، ۲۸۲-۳۱۵.

یالپانیان، محمدامین، رئیسی وانانی، ایمان و تقوی فرد، محمد تقی. (۱۴۰۳). تحلیل تاثیر فناوری های تحول دیجیتال بر بهبود

عملکرد کسب و کار با استفاده از روش های تحلیل پیشرفته متن. مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۱۳(۴۹)، ۲۵۳-۲۰۷.

رئسی وانایی، سینا، رئیسی وایایی، ایمان، تاموی فرد، محمدتقی (۱۴۰۳) مدلی برای بخش بندی یادگیرندگان و بهبود عملکرد

آموزشی با استفاده از الگوریتم های داده کاوی مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۹(۳۳)، ۳۸-۵.

ملایی، فاطمه، خلیل نژاد، شهرام، کریمی علویجه، محمدرضا و حقیقی کفاش، مهدی. (۱۴۰۳). ارائه مدل تحول دیجیتال مبتنی بر

فراترکیب. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۱۴(۳)، ۹۳-۱۱۶.

نبی، فراز، شامی زنجانی، مهدی و گروسی مختارزاده، نیما. (۱۴۰۳). تبیین و توسعه ابعاد محتوایی استراتژی تحول دیجیتال. فصلنامه

مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۵(۶۰)، ۲۳-۴۷.

- .Ding, Y., Shi, Z., Xi, R., Diao, Y., & Hu, Y. (2024). Digital transformation, productive services agglomeration and innovation performance. *Heliyon*,10(January).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25534>
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145(March), 636–648.
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K. & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157, 113611.
- HA, Block ME, Moyle Wright P, Ernst DM, Hayden SJ, Lazzara DJ.(2007).. A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *J Nursing Scholarship* ; 39(2): 155-64.
- Hadjielias, E., Lola, O., Discua, A., Zekas, S., Christofi, M., & Sakka, G. (2021). How do digital innovation teams function ? Understanding the team cognition-process nexus within the context of digital transformation. *Journal of Business Research*, 122(May 2020), 373–386
- Hai, Y., Minh, V., & Bich, N. (2023). Central bank digital currency : A systematic literature review using text mining approach. *Research in International Business and Finance*, 64(May 2022). <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101889>
- Höyng, M., & Lau, A. (2023). Being ready for digital transformation: How to enhance employees' intentional digital readiness. *Computers in Human Behavior Reports*, 11(July).
<https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100314>.
- Oludapo, S., Carroll, N., & Helfert, M. (2024). Why do so many digital transformations fail ? A bibliometric analysis and future research agenda. *Journal of Business Research*, 174(January), 114528. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114528>
- Papanagnou, C., Seiler, A., Spanaki, K., Papadopoulos, T., & Bourlakis, M. (2022). International Journal of Production Economics Data-driven digital transformation for emergency situations : The case of the UK retail sector. *International Journal of Production Economics*, 250(August), 108628.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *International Journal of Data and Network Science*, 7. Available at SSRN:
<https://ssrn.com/abstract=4490083>
- Sandberg, E., Oghazi, P., Chirumalla, K., & Patel, P. C. (2022). Interactive research framework in logistics and supply chain management : Bridging the academic research and practitioner gap. *Technological Forecasting & Social Change*, 178(February),
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation : A multidisciplinary reflection and research agenda ☆. *Journal of Business Research*, 122(November 2019), 889–901.
- Widaryanti, W., Putra, A. & Timotius, E. (2021). The implications of digital transformation on developing human resources in business practice in Indonesian: analysis of the publication. *International Journal of Business, Economics & Management*, 4(1), 157-164.