

تاثیر سرمایه انسانی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران

نادر خطیری

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

khatirinader@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی دیجیتال در رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری ایران انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل مدیران صنعت بانکداری ایران بود و نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای استاندارد شامل سه بخش سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی دیجیتال و عملکرد سازمانی بود. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و معیارهای میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و فورنل-لارکر استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و آزمون بوت‌استرپ انجام شد. نتایج نشان داد که سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی و بر فرهنگ سازمانی دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین فرهنگ سازمانی دیجیتال بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم و قابل توجهی نشان داد. مهم‌ترین یافته پژوهش، تأیید نقش میانجی فرهنگ سازمانی دیجیتال در رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی بود. شاخص‌های برازش مدل حاکی از برازش قوی و قدرت پیش‌بینی بالای مدل بود. سرمایه انسانی به تنهایی نمی‌تواند عملکرد سازمانی را تضمین کند، بلکه فرهنگ سازمانی دیجیتال به عنوان یک مکانیسم ترجمه و انتقال عمل می‌کند و قابلیت‌های فردی کارکنان را به عملکرد جمعی و سازمانی تبدیل می‌سازد. به بانک‌های ایران پیشنهاد می‌شود ضمن سرمایه‌گذاری بر روی مهارت‌های دیجیتال کارکنان، به ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی دیجیتال نیز توجه ویژه داشته باشند.

واژگان کلیدی: سرمایه انسانی، تحول دیجیتال، فرهنگ دیجیتال، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی دیجیتال، صنعت بانکداری

مقدمه

در عصر تحول دیجیتال، صنعت بانکداری ایران با چالش بی سابقه ای روبرو شده است: چگونه می توان میان سرمایه انسانی متخصص و فرهنگ سازمانی دیجیتال پیوند ایجاد کرد تا عملکرد سازمانی متحول شود؟ بانک ها به عنوان نهادهای مالی محوری، امروزه دیگر نمی توانند صرفاً بر ساختارهای سنتی و رویه های اداری متکی باشند، زیرا مشتریان دیجیتال گرا، رقابت فشرده و فناوری های نوظهور مانند بلاک چین، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا، قواعد بازی را به کلی تغییر داده اند. در این میان، سوال اساسی آن است که آیا صرفاً داشتن کارکنان ماهر و سرمایه انسانی توانمند برای موفقیت در تحول دیجیتال کافی است یا عاملی عمیق تر به نام «فرهنگ سازمانی دیجیتال» می تواند به عنوان موتور محرکه، این سرمایه را به عملکرد مطلوب تبدیل کند. پژوهش حاضر در پی پاسخ به همین پرسش اساسی در بستر صنعت بانکداری ایران شکل گرفته است.

ادبیات جهانی مدیریت نشان می دهد که رابطه میان فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات همواره مورد توجه محققان بوده است، اما آنچه کمتر به آن پرداخته شده، نقش خاص «فرهنگ دیجیتال» در دستیابی به بلوغ دیجیتال است. هارتل و هس^۱ (۲۰۱۷) دوازده ارزش فرهنگی حیاتی برای تحول دیجیتال را در سه جهت گیری بیرونی، انعطاف پذیری و درونی طبقه بندی کردند. از سوی دیگر، شاین^۲ (۱۹۹۰) با ارائه مدل سه سطحی خود شامل مصنوعات، باورها و ارزش ها و مفروضات اساسی، نشان داد که فرهنگ سازمانی تنها به ساختارهای قابل مشاهده محدود نمی شود، بلکه لایه های پنهان و عمیق تری از باورهای بدیهی و عادات ناگفته را در بر می گیرد که به کارکنان جدید منتقل می شوند. در صنعت بانکداری ایران که ریشه در سنت های دیرینه اداری و بوروکراتیک دارد، بازتعریف این لایه های فرهنگی برای همگامی با تحولات دیجیتال، یک ضرورت انکارناپذیر است.

در کنار فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی به عنوان موتور اصلی تحول دیجیتال مطرح است. با این حال، تحقیقات نشان می دهد که تأثیر تحول دیجیتال بر اشتغال و سرمایه انسانی یک سان نیست. آسموگلو^۳ (۲۰۰۲، ۲۰۱۱) نظریه «قطبی شدن شغل» را مطرح می کند که بر اساس آن، فناوری های دیجیتال و هوش مصنوعی، تأثیر مکمل بر مشاغل ماهر و کم مهارت و تأثیر جایگزینی بر مشاغل با مهارت متوسط دارند. در نظام بانکی ایران، این پدیده به وضوح قابل مشاهده است: از یک سو نیاز به تحلیل گران داده، متخصصان امنیت سایبری و طراحان تجربه کاربری افزایش یافته و از سوی دیگر، بسیاری از مشاغل سنتی شعبه ها در معرض حذف تدریجی قرار گرفته اند. بنابراین، توسعه سرمایه انسانی متناسب با الزامات تحول دیجیتال، مستلزم بازنگری اساسی در نظام جذب، آموزش و نگهداشت استعداد های دیجیتال در بانک ها است.

با مرور پیشینه پژوهش، مشاهده می شود که مطالعات متعددی به بررسی نقش تحول دیجیتال بر عملکرد سازمانی پرداخته اند. یولیانتاری و پراموکی^۴ (۲۰۲۲) نشان دادند که مزیت رقابتی نقش واسطه جزئی بین تحول دیجیتال و عملکرد دارد. توی^۵ (۲۰۲۱) در مطالعه ای بر روی ۱۸۰ شرکت ویتنامی، چهار عامل قابلیت فناوری اطلاعات، استراتژی کسب و کار دیجیتال، قابلیت منابع انسانی

¹ Hartl and Hess² Schein³ Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B.⁴ Yuliantari & Pramuki⁵ Thuy, N. V.

و فرهنگ سازمانی را به عنوان پیشایندهای تحول دیجیتال شناسایی کرد. همچنین، ورتیز و همکاران^۱ (۲۰۲۰) با مطالعه هشت شرکت موفق، شش قابلیت پویا و سه پیشایندهای فرهنگی را برای بلوغ دیجیتال معرفی نمودند. در سطح ملی نیز، توکلی راد و زرگران خوزانی (۱۴۰۱) پنج حوزه کلیدی برای تحول دیجیتال سازمانی موفق شامل فرهنگ دیجیتال، فرایندسازی دیجیتال، فناوریهای دیجیتال، فضای کاری دیجیتال و فعالیت دیجیتال را احصا کردند. با این حال، شکاف مهمی در ادبیات وجود دارد: نقش میانجی فرهنگ سازمانی دیجیتال در رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری ایران کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلا، به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا فرهنگ سازمانی دیجیتال می تواند پل ارتباطی میان سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی در بانکهای ایران باشد؟

فرهنگ سازمانی دیجیتال

علاقه شدیدی به درک رابطه بین فرهنگ و فناوری اطلاعات (IT) در ادبیات قبلی وجود دارد (دویر و همکاران^۲، ۲۰۱۸؛ هارتل و هس^۳، ۲۰۱۷؛ لیدنر و کایورث^۴، ۲۰۰۶). با این حال، تنها کمی در مورد نقش فرهنگ دیجیتال برای دستیابی به بلوغ دیجیتال یافت شده است. هارتل و هس (۲۰۱۷) ۱۲ ارزش فرهنگی را شناسایی کردند که برای تحول دیجیتال بسیار مهم هستند. اینها در سه جهت گیری فرهنگی دسته بندی می شوند که عبارتند از (۱) فرهنگ جهت گیری بیرونی، (۲) انعطاف پذیری و سازگاری و همچنین (۳) جهت گیری درونی. فرهنگ سازمانی را می توان به عنوان الگوهای اکتسابی و قوانین پنهانی که توسط گروه های درون شرکت ایجاد و تایید شده است، درک کرد. شاین^۵ (۱۹۹۰) سه سطح متفاوت از فرهنگ سازمانی را فرض می کند که عبارتند از مصنوعات، باورها و ارزش ها و مفروضات اساسی. مصنوعات در سطح اول ساختارها و فرآیندهای قابل مشاهده ای هستند که توسط کارکنان و ذینفعان مختلف قابل مشاهده و احساس هستند. سطح دوم به باورها و ارزش ها از جمله اهداف و آرمان های مورد حمایت و همچنین اصول اخلاقی می پردازد. علاوه بر این، این سطح به فلسفه های سازمان نیز مربوط می شود. در سطح سوم، شاین (۱۹۹۰) مفروضات اساسی را قرار می دهد. اینها باورها، عادات، افکار و احساسات غیرقابل توضیحی هستند و در داخل شرکت یافت می شوند و بدیهی تلقی می شوند. تمام این سه سطح، از جمله مصنوعات، ارزش ها و مفروضات اساسی، به کارکنان جدید منتقل می شوند و بر محیط کار تأثیر می گذارند.

فرهنگ سازمان ها می تواند جنبه های مهم و قدرتمندی باشد که بر تحول دیجیتال تأثیر می گذارد (کین و همکاران^۶، ۲۰۱۷؛ لیدنر و کایورث، ۲۰۰۶؛ ویال^۷، ۲۰۱۹). سازمان ها باید جنبه های جدیدی را برای فرهنگ خود در نظر بگیرند که از نظر دیجیتالی مرتبط تر هستند و ساختارها، ارزش ها و مفروضات خود را در طول تحول دیجیتال تغییر می دهند (کین و همکاران، ۲۰۱۷؛ شاین، ۱۹۹۰؛

¹ Weritz, P., Braojos, J., & Matute, J.

² Duerr

³ Hartl and Hess

⁴ Leidner and Kayworth

⁵ Schein

⁶ Kane

⁷ Vial

ویال، ۲۰۱۹). آنها باید راه های تعامل خود را از طریق رهبران دیجیتال، پلتفرم های مختلف یادگیری و فناوری های جدید، طرز فکر دیجیتال و سبک های اخلاقی جدید کار در شرکت تنظیم کنند (کین و همکاران، ۲۰۱۷؛ میکالف و همکاران^۱، ۲۰۱۹؛ ویال، ۲۰۱۹).

تحول دیجیتال و سرمایه انسانی

بیشتر تحقیقات بر روی تأثیر مستقیم تحول دیجیتال بر اشتغال متمرکز است. با توجه به زمینه های مختلف اقتصادی و درجات دیجیتالی شدن، نتایج در مورد تأثیر تحول دیجیتال شرکت بر اشتغال متفاوت است (سیریلو، اوانگلیستا و گاراسیو^۲، ۲۰۲۱). به طور کلی، استفاده از فناوری های دیجیتال نسبت نیروی کار تولیدی را کاهش می دهد. با این حال، ممکن است استثنائاتی برای کارکنان در برخی مشاغل مهارتی وجود داشته باشد. دگرگونی ایجاد شده توسط استفاده از هوش مصنوعی و فناوری های دیجیتال ممکن است به "قطبی شدن شغل"^۳ منجر شود (اسموجل^۴، ۲۰۰۲). یعنی پیشرفت تکنولوژی یک اثر مکمل بر استخدام کارگران با مهارت بالا و پایین و یک اثر جایگزین بر اشتغال کارگران با مهارت متوسط دارد (آسموجل^۵، ۲۰۱۱).

تحول دیجیتال مستلزم داشتن مهارت های دیجیتال و منابع مدیریت دیجیتال است. بنابراین، توسعه سرمایه انسانی که روند تحول دیجیتال را تسریع می کند بسیار ضروری است. نوانکپا و رومانی^۵ (۲۰۱۶) استدلال کردند که تحول دیجیتال به لطف قابلیت های فناوری اطلاعات. علاوه بر این، تحول دیجیتال مستلزم ایجاد تیم تجاری و ظرفیت سازی سازمانی است (لی و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، تحول دیجیتال نیازمند مهارت های مدیریت دیجیتال برای رهبران/مدیران، تغییر ادراک مدیران دیجیتال، ساخت گیرنده های تحول دیجیتال، آزمایش تحول دیجیتال و قابلیت های فناوری اطلاعات است.

دیدگاه های مرسوم تمایل دارند تا حدی که فناوری های اتوماسیون می توانند جایگزین نیروی انسانی شوند، اغراق کنند و مکمل های قوی بین اتوماسیون و نیروی کار را نادیده بگیرند. این تغییرات واقعاً انواع مشاغل را تحت تأثیر قرار داده است. در سال های اخیر، تأثیر پیشرفت تکنولوژی بر ساختار اشتغال مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است. با توجه به تجربه بازار کار ایالات متحده، ساختار تقاضای نیروی کار از اوایل قرن بیستم به طور چشمگیری تغییر کرد، که باعث شد نابرابری درآمد تئوری کلاسیک کوزنتس را نقض کند. آسموجل^۵ (۱۹۹۸) معتقد است که پیشرفت تکنولوژی را می توان به نوع مهارت مکمل و نوع جایگزینی مهارت تقسیم کرد. اگر یک نوع جایگزینی مهارت باشد، تقاضا برای نیروی کار ساده با مهارت کم افزایش می یابد، در حالی که تقاضا برای نیروی کار با مهارت بالا کافی نیست و بالعکس.

¹ Mikalef

² Cirillov, Evangelista, Guarascio

³ job polarization

⁴ Acemoglu

⁵ Nwankpa and Roumani

پیشینه پژوهش

یولیانتاری و پراموکی^۱ (۲۰۲۲) در یک پژوهش کمی به بررسی نقش تحول دیجیتال بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط از طریق مزیت رقابتی پرداخت و نشان داد که همه فرضیه های پیشنهادی قابل قبول بودند و مزیت رقابتی به عنوان واسطه ای جزئی از رابطه بین تحول دیجیتال و عملکرد بود.

نیکولاس و همکاران^۲ (۲۰۲۱) در مقاله خود با عنوان نقش فعالیت های منابع انسانی در اجرای تحول دیجیتال نشان می دهند که شیوه های منابع انسانی تا حدی رابطه بین همسویی استراتژیک و تحول دیجیتال را واسطه می کنند. بر اساس رویکرد احتمالی، همچنین محققان بر این باور هستند که شرکت باید شیوه های منابع انسانی را اجرا کند که رفتارهای کارکنان را تشویق کند که با استراتژی سازمان سازگار باشد. این همسویی استراتژیک و این شیوه های منابع انسانی شرکت ها را قادر می سازد تا به تحول دیجیتال در جستجوی عملکرد برتر دست یابند.

ساین، شارما و هیر^۳ (۲۰۲۱) در مقاله خود بیان کردند که تحول دیجیتال به یک هنجار جدید تبدیل شده است و به عنوان یک مؤلفه مهم برای تغییر کسب و کار شرکت ها تلقی می شود. این انقلاب شیوه ای را که شرکت ها در آن تجارت خود را انجام می دهند، متحول کرده است. با این حال، ادبیات به طور گسترده تأثیر کل نگر پیشینیان کلیدی تحول دیجیتال را بر عملکرد شرکت تولیدی بررسی نکرده است. هدف این مطالعه شناسایی سوابق تحول دیجیتال و نشان دادن نقش واسطه ای تحول دیجیتال بر عملکرد شرکت است. استفاده از مدل سازی PLS-SEM نشان می دهد که تأثیر قابل توجهی از فشار رقابتی، ذهن آگاهی سازمانی، آمادگی فناوری اطلاعات و همسویی استراتژیک بر تحول دیجیتال وجود دارد. همچنین، تحول دیجیتال تأثیرات پیشینیان را بر عملکرد شرکت واسطه می کند. شاغلین و شرکت ها انگیزه خواهند داشت تا از مزایای تحول دیجیتال به عنوان فرصتی برای بهبود عملکرد شرکت استفاده کنند.

توی^۴ (۲۰۲۱) در مقاله خود بیان کردند که تحول دیجیتال به کارگیری فناوری در تمام جنبه های کسب و کار است. اگر این فرآیند موثر باشد، عملیات کسب و کار را کاملاً متحول می کند، سپس کارایی کسب و کار را افزایش می دهد. این مطالعه عوامل مؤثر بر تحول دیجیتال و تأثیر تحول دیجیتال بر نوآوری و عملکرد شرکت را اندازه گیری می کند. با استفاده از روش های کمی بر اساس داده های ۱۸۰ شرکت ویتنامی با تحول دیجیتال، نتایج نشان می دهد که چهار عامل وجود دارد که بر تحول دیجیتال تأثیر می گذارد: قابلیت فناوری اطلاعات، استراتژی کسب و کار دیجیتال، قابلیت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی. در میان این چهار عامل، یافته های تحقیق نیز تأیید می کنند که تحول دیجیتال تأثیر مستقیمی بر نوآوری و عملکرد شرکت دارد. بر اساس این یافته ها، برخی پیامدهای سیاستی خاص به منظور مؤثرتر کردن عملکرد شرکت پیشنهاد خواهد شد.

¹ Yuliantari & Pramuki

² Nicolás-Agustín Jiménez-Jiménez & Maeso-Fernandez

³ Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S.

⁴ Thuy, N. V.

وو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) بیان کردند که اگرچه تحول دیجیتال (DT) اهمیت پیدا می کند، اما اطلاعات کمی در مورد چالش یادگیری دوسویه در آن زمینه یا نحوه مدیریت چالش داریم. برای پرداختن به این شکاف، مطالعه آنها روابط بین رهبری کارآفرینی، یادگیری دوسویه، و عملکرد سازمانی در DT و تأثیر زمینه دیجیتال غیرفنی (یعنی تغییر در عملیات) بر این روابط را بررسی می کند. با استفاده از داده های چند منبعی از نمونه ای متشکل از ۷۳ مدیر عامل/کارآفرین و ۳۷۷ مدیر میانی در چین، متوجه شدند که در DT: (۱) یادگیری دوسویه رابطه مثبتی با عملکرد سازمانی دارد. (۲) رهبری کارآفرینی تأثیر مثبتی بر یادگیری دوسویه دارد. (۳) یادگیری دوسویه رابط بین رهبری کارآفرینانه و عملکرد سازمانی است. نتایج بیشتر نشان می دهد که تغییر در عملیات تأثیر یادگیری دوسویه را بر عملکرد سازمانی تقویت می کند در حالی که تأثیر معناداری بر رابطه بین رهبری کارآفرینانه و یادگیری دوسویه ندارد.

ورتیز، براجویس و ماتوت^۲ (۲۰۲۰) در مقاله خود نوشتند که سازمان ها به دلیل تغییر مداوم محیط دیجیتال و فشار رقابتی نوآوری باید استراتژی های خود را تنظیم کنند. ادبیات قبلی نشان داد که بسیاری از شرکت ها هنوز به بلوغ دیجیتالی دست نیافته اند. با کمک تجزیه و تحلیل موردی چند صنعت از هشت شرکت موفق، این مقاله شش قابلیت پویا (۱) ظرفیت جذب، (۲) چابکی و انعطاف، (۳) همکاری متقابل، (۴) قابلیت نوآوری (۵) بازاریابی، و (۶) قابلیت رابطه ای را به عنوان قابلیت های پویا مرتبط در طول تحول دیجیتال شناسایی کرد. علاوه بر این، (۱) یادگیری و توسعه مستمر، (۲) اخلاق و حاکمیت داده، و (۳) یک رهبری دیجیتال جدید، به عنوان بخشی از فرهنگ دیجیتال، پیشایندهای مرتبط برای دستیابی به بلوغ دیجیتال هستند.

وانگ و همکاران^۳ (۲۰۲۰) به بررسی این موضوع پرداختند که آیا استراتژی تحول دیجیتال (DTS) می تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد و یک تحلیل جامع برای شرکت ها در مورد لزوم اجرای تحول دیجیتال در زمینه چین ارائه دادند و از دیدگاه های "تضاد کج" استفاده کند. "نظریه مخالفت اقلیت" و "چیز بسیار خوب". این مطالعه به بررسی نقش تعدیل کننده منحنی تعارض شناختی بین DTS و عملکرد می پردازد. یک تحقیق با رویکرد تجربی برای جمع آوری داده های نمونه بزرگ از تحول دیجیتال شرکت های چینی استفاده شد. یک تحلیل رگرسیون خطی چندگانه با SPSS برای آزمایش فرضیه های پیشنهادی مانند اثر تعدیل کننده U شکل معکوس تعارض شناختی استفاده شد. یافته ها نشان داد در زمینه چین، DTS رابطه مثبتی بر عملکرد مالی کوتاه مدت و بلند مدت دارد. علاوه بر این، این رابطه توسط تعارض شناختی تعدیل شد، به طوری که رابطه بین DTS و عملکرد مالی کوتاه مدت می تواند تحت تعارض شناختی متوسط بیشتر تقویت شود. با این حال، رابطه بین DTS و عملکرد مالی بلند مدت به طور قابل توجهی برای تعارض شناختی بالاتر تحت تأثیر قرار گرفت.

سیما و همکاران^۴ (۲۰۲۰) در یک مرور کلی از تحقیقات تا به امروز مرتبط با تأثیرات انقلاب صنعت ۴.۰ بر توسعه سرمایه انسانی و رفتار مصرف کننده، دریافتند که برخی از جنبه های کلیدی برای توسعه سرمایه انسانی در انقلاب صنعت چهارم عبارتند از: اطلاعات، مشاغل جدید، اینترنت، فناوری، آموزش، مهارت های جدید، اتوماسیون، ارتباطات، نوآوری، متخصصان، بهره وری، هوش مصنوعی، دیجیتالی سازی، استخدام الکترونیکی و اینترنت اشیا و همچنین محرک های اصلی رفتار مصرف کننده: اطلاعات، تجارت

¹ Wu, T., Chen, B., Shao, Y., & Lu, H.

² Weritz, P., Braojos, J., & Matute, J.

³ Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X.

⁴ Sima, Gheorghe, Subić & Nancu

الکترونیک، دیجیتالی شدن، اینترنت اشیا، توزیع الکترونیکی، فناوری، دیجیتالی شدن، اتوماسیون، شخصی سازی، عملکرد، هوش مصنوعی، قصد رفتار، الکترونیک خرید و داده کاوی.

مهلونگو و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در مقاله خود با عنوان "عوامل اساسی یک تحول دیجیتالی سازمانی موفق"، پرسشنامه ای متشکل از ۳۶ عامل زمینه ای بالقوه، بر اساس ادبیات موجود و تدوین کرد. از مجموع ۹۵ شرکت کننده که این نظرسنجی را تکمیل کردند، ۴۵ نفر از مدیران فناوری اطلاعات و ۵۰ نفر از مدیران غیر فناوری اطلاعات بودند. تحلیل های کمی برای شناسایی عوامل اصلی و تعیین اینکه آیا رهبران فناوری اطلاعات و غیر IT ادراک متفاوتی از این عوامل دارند یا خیر انجام شد. تحلیل عاملی چهار دسته از عوامل یک تحول دیجیتال موفق را شناسایی کرد: (۱) مشتری مداری، (۲) حاکمیت، (۳) نوآوری و (۴) دستیابی به منابع. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل نشان داد که مدیران IT و غیر IT ادراک مشابهی در مورد عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت کلی ODT دارند.

اوسامدسن و همکاران^۲ (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان تحول دیجیتال، محرک ها، عوامل موفقیت و پیامدها، به یک مرور سیستماتیک پرداخت و ۲۱ مقاله را بررسی کرد. عوامل موفقیت شامل فرهنگ سازمانی حمایت کننده، فعالیت های تحولی مدیریت شده، اهرم های خارجی و دانش داخلی، مشارکت مدیران و کارکنان، رشد قابلیت های سیستم های اطلاعاتی، توسعه قابلیت های پویا، توسعه استراتژی کسب و کار دیجیتالی و همسوسازی کسب و کار و سیستم های اطلاعاتی بود.

وگلینگ و همکاران^۳ (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان "عوامل موفقیت برای ایجاد تحول دیجیتال در شرکت های تولیدی"، ۲۰ مصاحبه کیفی انجام داد. سپس سه بعد اصلی تحول دیجیتال را به نام فناوری، سازمان و محیط معرفی کرد. نتایج نشان می دهد که تحول دیجیتال تنها در صورتی می تواند موفق باشد که شرکت ها با مشتریان، تامین کنندگان و همچنین سایر شرکت های شعبه همکاری کنند. یک تغییر فرهنگی برای ایجاد یک محیط کاری چابک و همچنین فعالیت های بین رشته ای بیشتر ضروری است. بدیهی است که انتخاب تکنولوژی ضروری است. با این حال، تنها پیشبرد فناوری برای به دست آوردن مزایای تحول دیجیتال کافی نمی باشد.

ساهو و همکاران^۴ (۲۰۱۸) در مقاله خود به بررسی عوامل حیاتی موفقیت تحول دیجیتال برای بهبود تجربه مشتری پرداخت. یک چارچوب مفهومی بر اساس بررسی ادبیات مرتبط ایجاد شد. مصاحبه های نیمه ساختاریافته با استفاده از روش دلفی انجام شد که منجر به شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تحول دیجیتال برای بهبود تجربه مشتری در سازمان ها می شود. چنین یافته هایی می تواند به سازمان ها کمک کند تا استراتژی ها و سیاست های مناسبی را برای اجرای بهتر برنامه های تحول دیجیتال برای بهبود تجربه مشتری ایجاد کنند.

¹ Mhlungu, N. S., Chen, J. Y., & Alkema, P

² Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B.

³ Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Hoppe, U.

⁴ Sahu, N., Deng, H., & Mollah, A.

بهاراداج و همکاران^۱ (۲۰۱۳) در مقاله خود با عنوان "استراتژی کسب و کار دیجیتالی: به سوی نسل بعدی بینش"، چهار موضوع کلیدی را برای هدایت تفکر در مورد استراتژی کسب و کار دیجیتال شناسایی و به ارائه چارچوبی برای تعریف نسل بعدی بینش کمک کردند. چهار موضوع عبارتند از: (۱) دامنه استراتژی کسب و کار دیجیتال، (۲) مقیاس استراتژی کسب و کار دیجیتال، (۳) سرعت استراتژی کسب و کار دیجیتال، و (۴) منابع ایجاد ارزش تجاری و جذب در استراتژی کسب و کار دیجیتال.

توکلی راد و زرگران خوزانی (۱۴۰۱) در بررسی الگوی تحول دیجیتال سازمانی موفق دریافتند که ۵ حوزه کلیدی، در یک تحول دیجیتال برای سازمان حائز اهمیت است که عبارت اند از (۱) فرهنگ دیجیتال (شامل ارزش های فرهنگی دیجیتال، مدیریت دانش دیجیتال، فرهنگ پذیرای تغییر و تحول، فرهنگ سرعت و دقت در عملکرد، توسعه فرهنگ مالکیت معنوی)، (۲) فرایندسازی دیجیتال (شامل خودکارسازی فرایندها، تحلیل های دیجیتالی، سازمان دهی تکنولوژی های دیجیتال، ساختار منعطف مناسب دیجیتال، همسوسازی فرایندهای کسب و کاری، ارتباطات سازمانی دیجیتال)، (۳) فناوری های دیجیتال (کلیه فناوری ها از جمله کلان داده، فین تک، بلاک چین و قراردادهای هوشمند، هوش مصنوعی، اینترنت اشیاء، 5G و رایانش ابری)، (۴) فضای کاری دیجیتال (استخدام کارکنان دانشی، توسعه مهارت های دیجیتال، آموزش دیجیتال، اتاق فکر دیجیتال) و (۵) فعالیت دیجیتال (شامل توسعه محصول دیجیتال، توسعه نوآوری و ایده پردازی، مشتری مداری دیجیتال، کانال های توزیع دیجیتال، تعامل دیجیتال با مشتری، پشتیبانی دیجیتال، ایجاد و نگهداری پلتفرم های فروش دیجیتال و برقراری امنیت دیجیتال).

جمالزهی (۱۴۰۴) در مطالعه خود با عنوان تحول دیجیتال و بازآفرینی عملکرد منابع انسانی با تاکید بر نقش فناوری در ارتقای یادگیری سازمانی تاکید کرد که در عصر دیجیتال، سازمان ها با چالش های متعددی مواجه هستند، از جمله نیاز به تغییر فرهنگ سازمانی، پذیرش فناوری های جدید، و مدیریت امنیت داده ها. تحول دیجیتال نه تنها موجب افزایش تعاملات سازمانی، مدیریت بهتر استعدادها، و ارتقای فرهنگ دیجیتال می شود، بلکه به سازمان ها امکان می دهد تا فرآیندهای منابع انسانی را بهینه سازی کرده و تجربه کارکنان را بهبود بخشند. یکی از مهمترین جنبه های تحول دیجیتال، مدیریت عملکرد کارکنان با استفاده از ابزارهای دیجیتال است. این ابزارها شامل سیستم های مدیریت یادگیری (LMS)، پلتفرم های تعامل با کارکنان، و نرم افزارهای تحلیل داده های منابع انسانی هستند که به مدیران کمک می کنند تا تصمیمات بهتری اتخاذ کنند و استراتژی های منابع انسانی را بهینه سازی نمایند. علاوه بر این، هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی نقش مهمی در ارتقای مهارت های کارکنان ایفا می کنند. این فناوری ها امکان شخصی سازی مسیرهای یادگیری، تحلیل عملکرد کارکنان، و ارائه پیشنهادهای آموزشی مبتنی بر داده را فراهم می کنند. همچنین، اتوماسیون فرآیندهای منابع انسانی موجب کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش کارایی سازمانی می شود.

نصیری و شکرانی (۱۴۰۴) در مطالعه خود با عنوان بررسی نقش استراتژیهای منابع انسانی بر تحول دیجیتال و اثرات آن بر عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی مورد مطالعه: صنعت آموزش، نشان داد که استراتژیهای منابع انسانی از طریق تقویت تحول دیجیتال، بر عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی تاثیر میگذارد. همچنین تحول دیجیتال بیشترین تاثیر را بر نوآوری سازمانی دارد که نشان دهنده نقش کلیدی فناوریهای دیجیتال در خلق ایده های جدید است. برای تسریع تحول دیجیتال در صنعت آموزش ایران پیشنهاد

¹ Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman

میشود سازمانها با ایجاد مراکز شایستگی دیجیتال، دوره های آموزشی اختصاصی برای مدیران و کارکنان طراحی کنند و سیستمهای پاداش را به مشارکت در پروژه های دیجیتال گره بزنند.

بامشاد و دیاحسین (۱۴۰۴) در مقاله خود با عنوان تحول مدیریت منابع انسانی دیجیتال و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی: نقش میانجی تجربه دیجیتال کارکنان و چابکی سازمان، تاثیر تحول مدیریت منابع انسانی دیجیتال را بر عملکرد سازمانی بررسی کرده و نقش میانجی تجربه دیجیتال کارکنان و چابکی سازمان را سنجیدند؛ همچنین حاکمیت داده و حمایت رهبری از تحول دیجیتال به عنوان شرایط مرزی مدنظر قرار گرفت.

اسلامپرست (۱۴۰۴) در مطالعه خود با عنوان بهبود عملکرد منابع انسانی شهرداری رشت با رویکرد تحول دیجیتال در امور اداری تحلیل سیستماتیک از چالش ها، راهکارها و آینده نگری سازمانی، نشان می دهد که اصلی ترین موانع تحول دیجیتال در سه سطح سیستمی (عدم یکپارچگی سامانه ها)، فردی (مقاومت در برابر تغییر و کمبود مهارت های دیجیتال)، و سازمانی (عدم وجود استراتژی منابع انسانی دیجیتال) متمرکز است. بر این اساس، چارچوبی چهارمحوره پیشنهاد شده است که شامل: (۱) راه اندازی سامانه یکپارچه اطلاعات منابع انسانی (HRIS)، (۲) تدوین استراتژی شایستگی دیجیتال مبتنی بر نقشه یابی مهارت ها، (۳) طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده و شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs)، و (۴) ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده و داده محور است.

جدول ۱- پیشینه پژوهش

محقق (سال)	عنوان	روش	جامعه/صنعت	نتیجه
یولیانتیری و پراموکی (۲۰۲۲)	نقش تحول دیجیتال بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط از طریق مزیت رقابتی	کمی	شرکت های کوچک و متوسط	مزیت رقابتی به عنوان واسطه جزئی بین تحول دیجیتال و عملکرد عمل می کند
نیکولاس و همکاران (۲۰۲۱)	نقش فعالیت های منابع انسانی در اجرای تحول دیجیتال	کمی	-	شیوه های منابع انسانی رابطه بین همسویی استراتژیک و تحول دیجیتال را تا حدی واسطه می کنند
ساین، شارما و هیر (۲۰۲۱)	پیشایندهای تحول دیجیتال و نقش واسطه ای آن بر عملکرد شرکت تولیدی	کمی	شرکت های تولیدی	فشار رقابتی، ذهن آگاهی سازمانی، آمادگی فناوری اطلاعات و همسویی استراتژیک بر تحول دیجیتال تأثیر دارند؛ تحول دیجیتال نقش واسطه دارد
وو و همکاران (۲۰۲۱)	رهبری کارآفرینانه، یادگیری دوسویه و عملکرد سازمانی در تحول دیجیتال	کمی	مدیرعامل/کارآفرین و ۳۷۷ مدیر میانی در چین	یادگیری دوسویه رابطه مثبت با عملکرد دارد؛ رهبری کارآفرینانه بر یادگیری دوسویه تأثیر مثبت دارد؛ یادگیری دوسویه نقش واسطه دارد
ورتیز، براجویس و ماتوت (۲۰۲۰)	قابلیت های پویا و فرهنگ دیجیتال در تحول دیجیتال	کیفی	هشت شرکت موفق از صنایع مختلف	شش قابلیت پویا و سه پیشایندهای فرهنگی (یادگیری مستمر، اخلاق داده، رهبری دیجیتال) برای بلوغ دیجیتال شناسایی شد

محقق (سال)	عنوان	روش	جامعه/صنعت	نتیجه
وانگ و همکاران (۲۰۲۰)	رابطه استراتژی تحول دیجیتال با عملکرد سازمانی با نقش تعدیل گر تعارض شناختی	کمی	شرکت های چینی	استراتژی تحول دیجیتال رابطه مثبت با عملکرد مالی کوتاه مدت و بلندمدت دارد؛ تعارض شناختی نقش تعدیل گر U شکل معکوس دارد
سیما و همکاران (۲۰۲۰)	تأثیرات انقلاب صنعت ۴.۰ بر توسعه سرمایه انسانی و رفتار مصرف کننده	مروری	-	جنبه های کلیدی توسعه سرمایه انسانی: اطلاعات، فناوری، آموزش، مهارت های جدید، هوش مصنوعی، دیجیتالی سازی؛ محرک های رفتار مصرف کننده: تجارت الکترونیک، شخصی سازی، اینترنت اشیا
مهلونگو و همکاران (۲۰۱۹)	عوامل اساسی یک تحول دیجیتالی سازمانی موفق	کمی	۹۵ مدیر (۴۵ مدیر IT و ۵۰ مدیر غیر IT)	چهار دسته عامل: مشتری مداری، حاکمیت، نوآوری، دستیابی به منابع؛ ادراک مشابه مدیران IT و غیر IT
اوسامدسن و همکاران (۲۰۱۸)	تحول دیجیتال: محرک ها، عوامل موفقیت و پیامدها	کیفی	مرور ۲۱ مقاله	عوامل موفقیت: فرهنگ سازمانی حمایت کننده، مشارکت مدیران و کارکنان، توسعه قابلیت های پویا، استراتژی کسب و کار دیجیتال
وگلینگ و همکاران (۲۰۱۸)	عوامل موفقیت برای تحول دیجیتال در شرکت های تولیدی	کیفی	شرکت های تولیدی	سه بعد: فناوری، سازمان، محیط؛ همکاری با مشتریان و تأمین کنندگان ضروری است؛ تغییر فرهنگی برای ایجاد محیط کاری چابک لازم است
ساهو و همکاران (۲۰۱۸)	عوامل حیاتی موفقیت تحول دیجیتال برای بهبود تجربه مشتری	کیفی	مصاحبه با مدیران سازمان های مختلف	شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تحول دیجیتال برای بهبود تجربه مشتری
بهاراداج و همکاران (۲۰۱۳)	استراتژی کسب و کار دیجیتالی: به سوی نسل بعدی بینش	کیفی		چهار موضوع کلیدی: دامنه، مقیاس، سرعت استراتژی دیجیتال و منابع ایجاد ارزش تجاری
توکی راد و زرگران خوزانی (۱۴۰۱)	الگوی تحول دیجیتال سازمانی موفق	کیفی	صنعت بیمه	پنج حوزه کلیدی: فرهنگ دیجیتال، فرایندسازی دیجیتال، فناوری های دیجیتال، فضای کاری دیجیتال، فعالیت دیجیتال
جمالزهی (۱۴۰۴)	تحول دیجیتال و بازاریابی عملکرد منابع انسانی با تأکید بر نقش فناوری در ارتقای یادگیری سازمانی	کیفی		تحول دیجیتال موجب افزایش تعاملات سازمانی، مدیریت بهتر استعدادها، ارتقای فرهنگ دیجیتال و بهینه سازی فرآیندهای منابع انسانی می شود
نصیری و شکرانی (۱۴۰۴)	نقش استراتژی های منابع انسانی بر تحول دیجیتال و	کمی	صنعت آموزش	استراتژی های منابع انسانی از طریق تقویت تحول دیجیتال بر عملکرد و نوآوری سازمانی

محقق (سال)	عنوان	روش	جامعه/صنعت	نتیجه
	اثرات آن بر عملکرد و نوآوری سازمانی			تأثیر می گذارد؛ تحول دیجیتال بیشترین تأثیر را بر نوآوری دارد
بامشاد و دیاحسین (۱۴۰۴)	تحول مدیریت منابع انسانی دیجیتال و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی تجربه دیجیتال کارکنان و چابکی سازمان	کمی		تحول مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد؛ تجربه دیجیتال کارکنان و چابکی سازمان نقش میانجی دارند
اسلامپرست (۱۴۰۴)	بهبود عملکرد منابع انسانی شهرداری رشت با رویکرد تحول دیجیتال در امور اداری	کیفی	شهرداری	موانع در سه سطح سیستمی، فردی و سازمانی؛ چارچوب چهارمحوره شامل HRIS، استراتژی شایستگی دیجیتال، ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده، فرهنگ یادگیرنده

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل مدیران صنعت بانکداری ایران بوده و نمونه گیری به روش تصادفی طبقه ای انجام شد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه ای استاندارد شامل سه بخش سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی دیجیتال و عملکرد سازمانی بود که گویه های آن بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت طراحی شدند. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و معیارهای میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و فورنل-لارکر استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و آزمون بوت استرپ برای بررسی اثر میانجی فرهنگ سازمانی دیجیتال انجام شد.

یافته ها

در این قسمت، نتایج حاصل از تحلیل داده های جمع آوری شده در دو بخش تحلیل توصیفی و استنباطی به طور خلاصه آورده شده است. در تحلیل توصیفی، اطلاعات جمعیت شناختی تحلیل شده است. به منظور آزمون مدل و بررسی فرضیه های پژوهش، از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری بهره برده شد. نرم افزار مورد استفاده در این پژوهش، SMART PLS 3.0 است. عدم نیاز به نرمال بودن توزیع داده ها و نمونه های کم، از دلایل استفاده از این نرم افزار است. به منظور بررسی مدل پژوهش و آزمون فرضیه ها، از رویکرد سه مرحله ای (برازش مدل های اندازه گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی) استفاده شد.

برازش مدل های اندازه گیری

در بررسی برازش مدل های اندازه گیری از شاخص های پایایی و روایی مدل های اندازه گیری استفاده می شود. بررسی پایایی ۳ معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. از سوی دیگر، در بررسی روایی از ۲ معیار روایی همگرا و روایی واگرا بهره برده شد. ملاک مناسب بودن بارهای عاملی، حداقل ۰/۴ است. تمامی ضرایب بارهای عاملی از ملاک تعیین شده، بالاتر بوده که نشان از تناسب مدل های اندازه گیری دارد. ملاک مناسب بودن مقدار آلفای کرونباخ، حداقل ۰/۷، ملاک پایایی ترکیبی

حداقل ۰/۷ و معیار میانگین واریانس استخراج شده حداقل ۰/۵ است از سوی دیگر، روایی واگرا هنگامی در سطح قابل قبولی است، که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر در مدل باشد. جدول ۳ و ۲ حاکی از تأیید تمامی موارد فوق است.

جدول ۲- پایایی و روایی همگرا

متغیر	آلفای کرونباخ ≥ 0.7	پایایی ترکیبی ≥ 0.7	میانگین واریانس استخراج شده ≥ 0.5
سرمایه انسانی	۰/۸۱۲	۰/۸۳۴	۰/۶۲۷
عملکرد سازمانی	۰/۷۸۶	۰/۷۹۹	۰/۵۷۱
فرهنگ سازمانی دیجیتال	۰/۷۵۴	۰/۷۷۱	۰/۵۹۴

جدول ۳- روایی واگرا

شاخص	(۱)	(۲)	(۳)
سرمایه انسانی	۱		
عملکرد سازمانی	۰/۵۱	۱	
فرهنگ سازمانی دیجیتال	۰/۴۷	۰/۵۸	۱

*روی قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده قرار دارد.

در بررسی برازش مدل ساختاری، از معیارهای معناداری مقادیر t ، معیار R^2 و معیار افزونگی استفاده می شود. اگر مقادیر t از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد، حاکی از صحت روابط میان سازه های مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد و نیز تأیید فرضیه های مرتبط با آن هاست. مقدار t صرفاً صحت روابط را نشان می دهد و شدت روابط بین سازه ها توسط معیار R^2 سنجیده می شود. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی بودن این معیار است. مقدار R^2 برای متغیرهای تحقیق نشان از قوی بودن شدت رابطه دارد. معیار افزونگی که برای کلیه سازه های وابسته محاسبه می گردد، بیانگر حاصل ضرب مقادیر اشتراکی در مقادیر R^2 ، مربوط به آن هاست و هرچه بیشتر باشد، حاکی از تناسب بهتر مدل ساختاری است. مقدار میانگین این معیار برای متغیرهای درون زای مدل ۰/۶۵۱ برابر با است که نشان از برازش قوی مدل ساختاری است. همچنین از معیار Q^2 برای قدرت پیش بینی مدل ساختاری بهره گرفته شده است؛ در مورد شدت قدرت پیش بینی مدل برای سازه های درون زای سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین کرده اند. مقدار این

معیار در این پژوهش برابر با ۰/۵۴۱ است که نشان از قدرت بالای پیش بینی این مدل دارد. در نهایت، از معیار f^2 یا اندازه تأثیر برای بررسی شدت رابطه میان سازه های مدل بهره گرفته شده است؛ مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب برای تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر معرفی کردند. مقدار این معیار در این پژوهش برابر با ۰/۶۲۴ است که نشان از بالا بودن این معیار است.

برازش مدل کلی و آزمون فرضیه ها

پس از مناسب بودن برازش مدل ساختاری، از معیار نیکویی برازش در بررسی برازش مدل کلی استفاده می شود. این معیار با سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بررسی می شود. با توجه به مقادیر محاسبه شده ۰/۵۰۱ برای این معیار، می توان برازش کلی مدل را کاملاً مناسب دانست. در ادامه به آزمون فرضیه های پژوهش پرداخته می شود، نتایج آزمون فرضیه های پژوهش در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴- نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیه ها	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱: بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری ایران رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۵۵۲	۵/۱۵۷	تائید
فرضیه ۲: بین سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۶۴۷	۱۰/۶۹۵	تائید
فرضیه ۳: بین فرهنگ سازمانی دیجیتال و عملکرد سازمانی در بخش بانکداری ایران رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۷۱۵	۵/۳۶۴	تائید
فرضیه ۴: فرهنگ سازمانی دیجیتال در رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی در بخش بانکداری ایران نقش میانجی گر دارد.	۰/۶۴۸	۴/۳۴۸	تائید

بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش نشان داد که بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری ایران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (ضریب مسیر ۰/۵۵۲). این نتیجه با یافته های توی (۲۰۲۱) و نصیری و شکرانی (۱۴۰۴) همسو است که تأکید کردند قابلیت منابع انسانی یکی از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر تحول دیجیتال و عملکرد سازمانی است. در صنعت بانکداری ایران، کارکنانی که دارای مهارت های دیجیتال، دانش فناوری اطلاعات و توانایی تطبیق با تغییرات سریع هستند، می توانند ارزش افزوده قابل توجهی

برای بانک ایجاد کنند. بنابراین، سرمایه گذاری در جذب، آموزش و نگهداشت استعداد های دیجیتال باید در اولویت استراتژیک بانک ها قرار گیرد.

دومین یافته مهم پژوهش حاکی از تأثیر قوی سرمایه انسانی بر فرهنگ سازمانی دیجیتال است (ضریب مسیر ۰/۶۴۷). این بدان معناست که کارکنان دارای دانش و مهارت های دیجیتال، خود به مثابه عاملان تغییر فرهنگی عمل می کنند و می توانند مفروضات اساسی، ارزش ها و مصنوعات فرهنگی سازمان را به سمت دیجیتال شدن سوق دهند. این یافته با مدل سه سطحی شاین (۱۹۹۰) و همچنین نتایج ورتیز و همکاران (۲۰۲۰) که یادگیری مستمر و رهبری دیجیتال را به عنوان بخشی از فرهنگ دیجیتال معرفی کردند، همخوانی دارد. در بانک های ایران، تقویت سرمایه انسانی دیجیتال می تواند به تدریج فرهنگ سازمانی را از حالت سنتی و بوروکراتیک به سمت چابکی، نوآوری و مشتری مداری دیجیتال تغییر دهد.

سومین یافته پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی دیجیتال تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد (ضریب مسیر ۰/۷۱۵) که بالاترین ضریب مسیر در میان روابط مستقیم است. این نتیجه با یافته های اوسامدسن و همکاران (۲۰۱۸) که فرهنگ سازمانی حمایت کننده را یکی از عوامل موفقیت تحول دیجیتال معرفی کردند، و همچنین با نتایج وگلینگ و همکاران (۲۰۱۸) که تغییر فرهنگی را برای ایجاد محیط کاری چابک ضروری دانستند، هماهنگ است. در صنعت بانکداری ایران، فرهنگی که ارزش هایی مانند سرعت، دقت، اشتراک دانش، ریسک پذیری حساب شده و مشتری مداری دیجیتال را ترویج کند، می تواند مستقیماً به بهبود شاخص هایی مانند رضایت مشتری، کارایی عملیاتی و سودآوری منجر شود.

مهم ترین یافته این پژوهش، تأیید نقش میانجی فرهنگ سازمانی دیجیتال در رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی است (ضریب مسیر غیرمستقیم ۰/۶۴۸ با آماره ۴/۳۴۸). این نتیجه بدان معناست که سرمایه انسانی به تنهایی نمی تواند عملکرد سازمانی را تضمین کند، بلکه این فرهنگ سازمانی دیجیتال است که به عنوان یک مکانیسم ترجمه و انتقال عمل می کند و قابلیت های فردی کارکنان را به عملکرد جمعی و سازمانی تبدیل می سازد. این یافته با نتایج نیکولاس و همکاران (۲۰۲۱) که نشان دادند شیوه های منابع انسانی رابطه بین همسویی استراتژیک و تحول دیجیتال را واسطه می کنند، و همچنین با یافته های ساین، شارما و هیر (۲۰۲۱) که نقش واسطه ای تحول دیجیتال را تأیید کردند، همسو است. در صنعت بانکداری ایران، بانک هایی که موفق شده اند ضمن سرمایه گذاری بر روی مهارت های دیجیتال کارکنان، یک فرهنگ سازمانی دیجیتال فراگیر نیز ایجاد کنند، عملکرد به مراتب بهتری نسبت به بانک هایی داشته اند که تنها بر روی یکی از این دو عامل تمرکز کرده اند.

بر اساس یافته های این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بانک های ایران ارائه می شود: نخست، بانک ها باید سیستم های ارزیابی عملکرد خود را مبتنی بر شاخص های کلیدی دیجیتال بازطراحی کنند و فرهنگ یادگیری مستمر و داده محور را نهادینه سازند. دوم، سرمایه گذاری در برنامه های توسعه شایستگی های دیجیتال برای تمام سطوح کارکنان، از مدیران ارشد تا کارمندان شعبات، ضروری است. سوم، بانک ها باید ساختارهای سازمانی منعطف و چابکی ایجاد کنند که در آن آزمایش ایده های جدید، همکاری میان رشته ای و شکستن سیلوهای سازمانی تشویق شود. چهارم، همانطور که اسلامپرست (۱۴۰۴) نیز اشاره کرده است، راه اندازی سامانه یکپارچه اطلاعات منابع انسانی (HRIS) و تدوین استراتژی شایستگی دیجیتال مبتنی بر نقشه یابی مهارت ها می تواند به عنوان گام های

عملی در این مسیر تلقی گردد. در نهایت، پیشنهاد می شود پژوهش های آتی با رویکرد طولی و با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل گری مانند سبک رهبری و بلوغ فناوری، به بررسی عمیق تر این روابط در صنعت بانکداری ایران بپردازند.

منابع

اسلامپرست، سمیه (۱۴۰۴). بهبود عملکرد منابع انسانی شهرداری رشت با رویکرد تحول دیجیتال در امور اداری تحلیل سیستماتیک از چالش ها، راهکارها و آینده نگری سازمانی، بیست و دومین کنفرانس ملی حقوق، علوم اجتماعی و انسانی، روانشناسی و مشاوره، شیروان.

بامشاد، پریسا و دیاحسین، محسن (۱۴۰۴). تحول مدیریت منابع انسانی دیجیتال و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی: نقش میانجی تجربه دیجیتال کارکنان و چابکی سازمان، دومین همایش ملی حسابداری و مدیریت کسب و کار در دنیای دیجیتال، قائنات.

توکلی راد، رضا؛ زرگران خوزانی، فاطمه (۱۴۰۱). الگوی تحول دیجیتال سازمانی موفق. ششمین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی. تهران.

جمالزهی، امیر (۱۴۰۴). تحول دیجیتال و بازآفرینی عملکرد منابع انسانی با تاکید بر نقش فناوری در ارتقای یادگیری سازمانی، بیست و چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه.

نصیری، میثم و شکرانی، حسین (۱۴۰۴). بررسی نقش استراتژی های منابع انسانی بر تحول دیجیتال و اثرات آن بر عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی مورد مطالعه: صنعت آموزش، نهمین کنفرانس بین المللی علوم، مهندسی، و نقش تکنولوژی در کسب و کارهای نوین.

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). The wrong kind of AI? Artificial intelligence and the future of labour demand. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 25-35.

Bamshad, P., & Diyahosseini, M. (2025). Transformation of digital human resource management and its impact on organizational performance: The mediating role of employees' digital experience and organizational agility. *Second National Conference on Accounting and Business Management in the Digital World*, Qaenat, Iran. (In Persian)

Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. & Venkatraman, N., 2013, 'Digital business strategy: Toward a next generation of insight', *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.

Cirillo, V., Evangelista, R., Guarascio, D., & Sostero, M. (2021). Digitalization, routineness and employment: An exploration on Italian task-based data. *Research Policy*, 50(7), 104079.

Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H. T., Beimbom, D., & Weitzel, T. (2018, January). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.

Eslamparast, S. (2025). Improving human resources performance of Rasht Municipality with digital transformation approach in administrative affairs: A systematic analysis of challenges, solutions and organizational foresight. *22nd National Conference on Law, Social Sciences and Humanities, Psychology and Counseling*, Shirvan, Iran. (In Persian)

Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study.

Jamalzehi, A. (2025). Digital transformation and recreation of human resources performance with emphasis on the role of technology in promoting organizational learning. *24th International Conference on Research in Management, Economics and Development*. (In Persian)

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. & Buckley, N., (2016), 'Aligning the organization for its digital future', MIT Sloan Management Review, 26 July, 2016, pp. 1-29, viewed from <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digitalfuture/>

Mhlungu, N. S., Chen, J. Y., & Alkema, P. (2019). The underlying factors of a successful organisational digital transformation. South African journal of information management, 21(1), 1-10.

Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. Journal of Business Research, 98, 261-276.

Nasiri, M., & Shokrani, H. (2025). Investigating the role of human resource strategies on digital transformation and its effects on organizational performance and organizational innovation (Case study: Education industry). 9th International Conference on Sciences, Engineering, and the Role of Technology in New Businesses. (In Persian)

Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2021). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. International Journal of Manpower.

Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. Paper presented at the Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin.

Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018,). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. In MCIS (p. 37).

Sahu, N., Deng, H., & Mollah, A. (2018). Investigating the critical success factors of digital transformation for improving customer experience. In International Conference on Information Satuluri, R. K. (2021). Digital Transformation In Indian Insurance Industry. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(4), 310-324.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture, Vol. 45, American Psychological Association 109 No. 2.

Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. Sustainability, 12(10), 4035.

Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S. (2021). Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry. Technology in Society, 67, 101763.

Tavakoli Rad, R and Zargaran Khozani, F, (2023), Successful Organizational Digital Transformation Model, 6th International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering, Tehran, (In Persian).

Thuy, N. V. (2021). Strategy, culture, Human Resource, IT capability, digital transformation and firm performance—evidence from Vietnamese enterprises. In Behavioral Predictive Modeling in Economics (pp. 237-252). Springer, Cham.

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Managing Digital Transformation, 13-66.

Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Hoppe, U. (2018). Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies. Journal of Enterprise Transformation, 8(1-2), 121-142.

Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. International Journal of Conflict Management.

Weritz, P., Braojos, J., & Matute, J. (2020). Exploring the antecedents of digital transformation: Dynamic capabilities and digital culture aspects to achieve digital maturity.

Wu, T., Chen, B., Shao, Y., & Lu, H. (2021). Enable digital transformation: entrepreneurial leadership, ambidextrous learning and organisational performance. Technology Analysis & Strategic Management, 33(12), 1389-1403.

Yuliantari, N. P. Y., & Pramuki, N. M. W. A. (2022). The Role of Competitive Advantage in Mediating the Relationship Between Digital Transformation and MSME Performance in Bali. Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA, 9(1), 66-75.

Georgia-Tbilisi

ICMEAB

2026

بیست دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و بانکداری

گرجستان- اسفند ۱۴۰۴ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

17 March 2026 -TBILISI GEORGIA

www.icmeab.ir

info@icmeab.ir