

## شناسایی مولفه‌های توسعه شایستگی‌های رهبری تحول دیجیتال در نظام بانکی کشور

احمد احمدی خصال<sup>۱</sup>

احمد ودادی<sup>۲</sup>

داریوش غلامزاده<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۱)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های توسعه شایستگی‌های رهبری تحول دیجیتال در نظام بانکی کشور صورت گرفت. پژوهش حاضر از نوع کیفی است. در این پژوهش با استفاده از تحلیل تم به شناسایی و ارائه مدل توسعه شایستگی‌های رهبری تحول دیجیتال پرداخته شده است. جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان می‌باشد شاخص‌های خبرگی عبارتند از: الف) داشتن تحصیلات عالی ب) سابقه کار بالای ۲۰ سال در نظام بانکی کشور ج) داشتن تجربه مدیریتی بالای ۱۰ سال در نظام بانکی، نمونه برداری بصورت هدفمند تا رسیدن به نقطه اشباع داده ادامه پیدا می‌کند. در این راستا ۱۵ نفر از خبرگان با تکیه بر اشباع تئوریک انتخاب شدند. برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقت یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین در پژوهش کنونی از پایایی بین دو کدگذار برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. پایایی حاصل از دو کدگذار ۷۵.۷۵ درصد به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کد گذاری براون و کلارک استفاده شده است. نتایج نشان داد معیارهای شایستگی رهبری تحول دیجیتال در نظام بانکی کشور شامل ویژگی‌های فردی، هوشمندی دیجیتال و قابلیت/ظرفیت دیجیتالی است.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی‌های رهبری، توسعه شایستگی، تحول دیجیتال.

<sup>۱</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [ahmadikhesal@yahoo.com](mailto:ahmadikhesal@yahoo.com)

<sup>۲</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه تحول دیجیتال یکی از عناوین مهم در پیشینه تحول سازمانی است و تحقق آن برای سازمان، علاوه بر برتری فناورانه، مزیت راهبردی و رقابتی را به همراه دارد (ساویک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). تحول دیجیتال، اجرای نوآورانه فناوری های جدید دیجیتالی باهدف تأثیرگذاری بر بهبود کسب و کار سازمان است (مرگل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). این اصطلاح همچنین به استفاده از فناوری های جدید به منظور خلق مشترک، طراحی مشترک، تولید و توزیع مشترک محصولات در تعامل با مشتریان و شرکا اطلاق می شود که رقابت پذیری سازمان را در پی دارد (براون و براون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). تحول دیجیتال صنایع که به عنوان صنعت چهارم نیز شناخته می شود، زمینه ساز تحقق توسعه های مختلف در محصولات، فرایندها و خدمات جدید است (ورهوف و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). این مفهوم که در دهه اخیر، به دلیل توسعه فناوری های برافکن در بخش صنعتی ظهور پیدا کرده است، چشم انداز سازمان ها را تغییر می دهد و منافع اقتصادی فراوانی را برای بهره برداران فناوری های مذکور در پی دارد (مرگل و همکاران، ۲۰۱۹). ازاین رو بسیاری از سازمان ها جهت اکتساب منافع حاصله از این تحولات اقدام به گام گذاشتن در این مسیر نموده اند.

در این میان از رویکرد های غالب در حوزه مدیریت منابع انسانی می توان به رویکرد شایستگی اشاره کرد. شایستگی شامل دانش، مهارت و نگرشی است که لازم است افراد آن را داشته باشند و در خود تقویت کنند. این عوامل کلیدی برای انجام یک شغل مهم یا بالاتر از حد متوسط مانند رهبری و مدیریت ضروری هستند (آلورنگا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). شایستگی های رهبری شامل دانش، مهارت و توانایی هایی است که به مدیران کمک می کنی تا اثربخشی رهبری را افزایش دهند و عملکرد سطح بالای فردی، گروهی و سازمانی را بهبود دهند. این توانایی ها باعث می شود مدیران نسبت به سایر مدیران عملکردی متفاوت داشته و خود را توانمند کنند (رعدی افسوران و همکاران، ۱۳۹۹).

آنچه باعث بهبود و ارتقای مدیریت حرفه ای می شود آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی مدیران است (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶). صاحب نظران معتقدند؛ شایستگی مجموعه ای منسجم و یکپارچه از دانش، مهارت، توانایی، تجربه های دانش بنیان، ویژگی های شخصیتی و محیط شغلی است

---

<sup>1</sup> Savić

<sup>2</sup> Mergel et al

<sup>3</sup> Brown & Brown

<sup>4</sup> Verhoef et al

<sup>5</sup> Alvarenga et al

که برای موفقیت و تعالی فردی ضروری بوده و موجب تمایز در عملکرد افراد در یک زمینه وارد می‌شود. از جمله شایستگی‌های مدیران که مجهز شدن به آن از دغدغه‌های اصلی مسئولیت سازمان‌ها می‌باشد، شایستگی رهبری است که اثر مثبت و فراوانی بر بهبود عملکرد دارند (راهاردجا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). توسعه، به روز کردن شایستگی‌ها و متصل نمودن آنها به وظایف اصلی در محیط‌های مختلف از یک سو، امکان ایجاد فهرست گسترده‌ای از شایستگی‌ها را فراهم می‌کند و از سویی دیگر این سؤال را مطرح می‌کند که چگونه این شایستگی‌ها در چشم انداز بلندمدت کارایی خواهند داشت (سلواراجا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). اما اینکه این شایستگی‌ها دقیقاً چه مولفه‌هایی را شامل می‌شوند موضوعی است که در این پژوهش بدان پرداخته شده است.

## مبانی نظری

تجهیز رهبران به شایستگی‌های جدیدی که اقتضای عصر دیجیتال است، یک چالش مهم برای شرکت‌های سراسر جهان محسوب می‌شود؛ زیرا انتقال به سازمان دیجیتال جدید شکاف‌های عمیقی در رهبری ایجاد کرده است. امروزه رهبران دیجیتال به عنوان یکی از عوامل اصلی که هدایت جریان تحول را برعهده دارند، باید برای هدایت سازمان‌هایشان در جهت آینده نامطمئنی که عصر دیجیتال رقم می‌زند (کین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹)، از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های ویژه‌ای برخوردار باشند تا همگام و هماهنگ با ایده‌ها، باورها و سبک‌های خاص زمانه پیش بروند (گاتری و مریوتر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

گریوالی و چاهار<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی بیان کردند که چهار شایستگی اساسی برای رهبران آینده مدارس وجود دارد: هدایت افراد، برنامه ریزی استراتژیک، تعهد الهام بخش و مدیریت تغییر. پاگن و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای که انجام دادند کاملاً متوجه شدند که برای رهبری موفقیت آمیز، شایستگی‌های زیر نیاز است: مهارت‌های چند فرهنگی، درک، نوآوری و تغییر سازمان، هوش هیجانی و کنترل خود و مهارت‌های افراد. ساوانویسن و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) شایستگی‌های رهبری زیر را ضروری می‌دانند: مدیریت افراد، مدیریت بازرگانی و خودمدیریتی. لزلی<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) شکاف رهبری را مهمترین نگرانی در بین متخصصان مدیریت در سراسر جهان عنوان کردند و نتیجه گرفتند که رهبران

<sup>1</sup> Rahardja et al

<sup>2</sup> Selvarajah et al

<sup>3</sup> Kane et al

<sup>4</sup> Guthrie et al

<sup>5</sup> Grewali & Chahar

<sup>6</sup> Pagon et al

<sup>7</sup> Savaneviciene et al

<sup>8</sup> Leslie

امروز هنوز مهارت لازم برای اثربخشی ندارند و پنج فقدان رهبری فعلی برتر مثل تعهد الهام بخش، ایجاد روابط مشترک، مدیریت تغییر، ابتکار عمل و رهبری کارمندان را شناسایی کردند. همچنین آنها شش عامل شکاف شایستگی های رهبری را مشخص کردند: ۴. استفاده از سبک های منسوخ رهبری در انتخاب، توسعه و شیوه های پاداش فعلی. ۲. مقاومت رهبران برای تغییر سبک رهبری آنها. ۳. سرمایه گذاری کم در توسعه رهبری. ۴. سبک های مختلف رهبری مورد نیاز برای چالش های فعلی کسب و کار. ۵. نیاز به سبک رهبری دموکراتیک در نوآوری و ۶. عدم علاقه کارکنان به توسعه رهبری. جنتری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) اخیراً در هفت کشور جهان (چین/ هنگ کنگ، سنگاپور، اسپانیا، مصر، انگلستان و ایالات متحده) مطالعه ای را انجام دادند تا چالش های رهبران این کشورها را بررسی کنند. آنها گزارش دادند که رهبران هر هفت کشور تقریباً با چالش های رهبری زیر روبرو هستند: توسعه اثربخشی مدیریتی، الهام بخشی، توسعه کارکنان، هدایت تیم، هدایت تغییر و مدیریت داخلی. اوکانر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) شایستگی های رهبران را در آینده به این شرح بیان کردند: جهانی سازی، مسئولیت اجتماعی (CSR)، دانش اقتصادی، کمبود مهارت ها، تغییر جمعیت نیروی انسانی، چابکی کار، اینترنت اشیا، فرهنگ ارتباط و شبکه های اجتماعی.

مکشین و فون گلینو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) هشت شایستگی رهبری را ذکر کرده اند که توسط محققان شناسایی شده اند و منجر به عملکرد برتر می شوند: ۱. شخصیتی: سطوح بالاتر برونگرایی رهبر (برونگرایی، اهل بحث و گفتگو، اجتماعی و مدعی) و وظیفه شناسی (دقیق، قابل اعتماد و منضبط). ۲. خودپنداره: باورهای شخصی و ارزیابی مثبت رهبر در مورد مهارت های رهبری و توانایی خود در دستیابی به اهداف. ۳. سلاط: انگیزه درونی رهبر برای پیگیری اهداف. ۴. یکپارچگی: صداقت و تمایل رهبر در تبدیل کلمات به اعمال. ۵. انگیزه رهبری: نیاز رهبر به قدرت اجتماعی برای تحقق اهداف تیمی یا سازمانی. ۶. دانش بازرگانی: دانش ضمنی و صریح رهبر در مورد محیط، رهبر را قادر می سازد تا تصمیمات منطقی بیشتری اتخاذ کند. ۷. هوش شناختی و عملی: توانایی شناختی بالاتر از متوسط رهبر در پردازش اطلاعات و همچنین توانایی حل مشکلات واقعی کار با سازگاری، شکل دادن یا انتخاب محیط های مناسب. ۸. هوش عاطفی: توانایی رهبر برای نظارت بر احساسات خود و دیگران و استفاده از اطلاعات برای هدایت افکار و اقدامات خود.

---

<sup>1</sup> Gentry et al

<sup>2</sup> O'Connor Associates

<sup>3</sup> McShane, S.L. & Von Glinow

بندیکسن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) سه شایستگی را مهم دانسته‌اند: ارتباطات، همکاری و تعهد. اوکانر (۲۰۱۱) برای رهبران در سازمان‌ها این شایستگی‌ها را مهم ارزیابی کردند: جهت‌گیری مشترک، توسعه دهنده افراد، یادگیری چابکی، مهارت دیجیتال، ذهنیت جهانی از جمله چابکی فرهنگی، سرمایه دار/ رهبر آگاه، تمرکز بر آینده/ سازگاری، قهرمان نوآور/ خلاق و ارتباطات ۳۶۰ درجه.

بر طبق یافته‌های تچانن موران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) چند شایستگی رهبری وجود دارد که بارها و بارها ثابت شده است که برای رهبری مؤثر الزامی است. اینها شامل خوشه‌های شایستگی چشم انداز و تعیین هدف، مهارت‌های بین فردی، خودشناسی و صلاحیت فنی است. علاوه بر این، شایستگی‌های مرجع معمول شامل: صداقت، ارتباطات، صلاحیت فنی، آگاهی از تنوع، توسعه دیگران، نتیجه‌گیری، مدیریت تغییر، مهارت‌های بین فردی، حل مسئله، تصمیم‌گیری، زیرکی سیاسی، تفکر استراتژیک، مشتری‌مداری، مهارت‌های تجاری، رهبری تیمی، مهارت‌های تأثیرگذاری، مدیریت تعارض، اخیراً هوش هیجانی، مسئولیت اجتماعی و محیطی.

## روش شناسایی

پژوهش حاضر از نوع کیفی است. در این پژوهش با استفاده از تحلیل تم به شناسایی و ارائه مدل توسعه شایستگی‌های رهبری تحول دیجیتال پرداخته شده است. جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان می‌باشد شاخص‌های خبرگی عبارتند از: الف) داشتن تحصیلات عالی ب) سابقه کار بالای ۲۰ سال در نظام بانکی کشور ج) داشتن تجربه مدیریتی بالای ۱۰ سال در نظام بانکی، نمونه برداری بصورت هدفمند تا رسیدن به نقطه اشباع داده ادامه پیدا می‌کند. در این راستا ۱۵ نفر از خبرگان با تکیه بر اشباع تئوریک انتخاب شدند.

برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش زیر استفاده شده است:

۱. روش اسنادی (کتابخانه‌ای): در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش‌برداری و ترجمه متون مورد نظر اقدام شده است. حاصل این بخش مشخص کردن مؤلفه‌های اولیه و شاخص‌های پژوهش بر اساس مبانی نظری و عملی می‌باشد.

<sup>1</sup> Bendixen et al

<sup>2</sup> Tschannen-Moran



متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
	زیر ۱۵ سال							
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۰		مرد				
	بالای ۲۰							

### مراحل کدگذاری و استخراج مدل شایستگی های رهبری تحول دیجیتال در نظام بانکی کشور

برای شناسایی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد شایستگی های رهبری تحول دیجیتال در نظام بانکی کشور و همچنین توسعه آنها، در این پژوهش از مصاحبه با خبرگان بهره گرفته شد. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است، بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آنها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد.

استراوس و کوربین کد گذاری باز را اینگونه توصیف می‌کنند "بخشی از تحلیل که مشخصاً به نامگذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود". به عبارت بهتر در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه بندی می‌شوند. بنابراین، در گام اول لازم است تا واحدهای معنایی شناسایی شود که در جدول ۴-۲ قابل رؤیت است.

جدول ۲: فرایند استخراج کدها برای ایجاد کدهای اولیه (منبع: یافته های پژوهش)

کدهای مضمون	متن مصاحبه
یادگیرنده فعال	یک یادگیرنده فعال همیشه در تلاش است تا دانش خود را به روز کند. این اشتیاق به روز شدن باعث می شود تا مدیران همیشه در حال یادگیری تکنولوژی ها و روش های جدید باشند، که می تواند به آنها کمک کند تا با تحولات دیجیتالی سازگار باشند.
فرصت طلب نوآور	فرصت طلبی باعث می شود مدیران به دنبال به روز رسانی دائمی در زمینه تکنولوژی های جدید باشند. آنها به دنبال فرصت هایی هستند که به آنها کمک کنند تا با تکنولوژی های روزمره در تجارت خود پیشرفت کنند. این به آنها امکان می دهد تا شایستگی های دیجیتال خود را بهبود بخشند.
تفکر چابک	اصولاً، تفکر چابک قابلیت است که به مدیران امکان می دهد به سرعت درک کنند که چگونه تکنولوژی و نوآوری ها می توانند در مشکلات و فرصت های سازمان تأثیر بگذارند. تمرکز بر توسعه شایستگی های

کدهای مضمون	متن مصاحبه
	دیجیتال مدیران، به آنها کمک می کند تا با پویایی و انعطاف پذیری، تغییرات را شناسایی کنند و در برابر آنها عکس العمل نشان دهند.
خلاق	<u>خلاقیت</u> به مدیران کمک می کند تا فرصت های جدید در دنیای دیجیتال کشف کنند و از آنها بهره ببرند. با توانایی خلاق در فهم و تحلیل مشکلات و نیازهای مشتریان، مدیران می توانند بهترین راهبردها را برای ورود به بازارهای جدید و توسعه محصولات و خدمات دیجیتال دریابند
گشودگی تجربه های فناوریانه	توسعه دیجیتال دریافتن آگاهی درباره تکنولوژی های جدید و رویدادهای فناوریانه را شامل می شود. مدیرانی که با تکنولوژی های جدید آشنا هستند، در واقع با <u>گشودگی تجربه های فناوریانه</u> مواجهند و می توانند از آن ها در استراتژی ها، عملکرد و ارتباطات سازمانی استفاده کنند.
درک پارادایم شیفتهای	<u>پارادایم شیفتهای</u> نیاز به تعامل فعالیتی با تکنولوژی را در بین مدیران ایجاد می کند. برای توسعه شایستگی های دیجیتال، مدیران باید بتوانند با استفاده از ابزارها و سیستم های دیجیتال مختلف، فرآیندها را مدیریت کنند و نیز در تصمیم گیری های مبتنی بر داده از آنها بهره برده شوند
آینده نگاری فعال	<u>آینده نگاری فعال</u> مدیران را به همکاری و ارتباط با افراد و سازمان های دیگر در سراسر جهان تشویق می کند. این همکاری ها به مدیران کمک می کند تا شبکه های رابطه ای قوی بسازند و از منابع و ایده های بیشتری بهره بگیرند. با همکاری در دنیای دیجیتال، مدیران می توانند از تعاملات متقابل و به اشتراک گذاری تجربیات مستقیماً استفاده کنند و شایستگی های دیجیتال خود را پیشرفت بخشند.
چشم انداز دیجیتال	یک <u>چشم انداز دیجیتال</u> فرصت ها و تهدیدات موجود در فضای دیجیتال را به مدیران نشان می دهد. این امر می تواند انگیزه و اشتیاق آن ها را برای فعالیت در این فضا افزایش دهد و باعث پیشرفت و بهبود شایستگی های دیجیتال آن ها شود
بینش رقابتی	مدیرانی که <u>بینش رقابتی</u> دارند یعنی همش به دنبال این هستند که از بقیه جلوتر باشند، همین موضوع باعث میشه از همه توان و ظرفیت هاشون استفاده کنند و با فناوری هم اون رو بهبود بدن
اهداف بلندمدت	من معتقدم مدیرانی که هدفشون توسعه شایستگی هاشون هست، <u>اهدافشون بلندمدته</u>
محرك های شتاب دهنده	در نتیجه، وجود محرك های شتاب دهنده می تواند مدیران را به سوی توسعه و بهبود شایستگی های دیجیتال خود سوق دهد.
بلوغ دیجیتال بانکی	در هر زمینه ای اون فرد باید خودش رو بهبود بده و به بلوغ برسه. حالا در مورد این موضوع، از همه مهتر اینه که در مورد فعالیت های دیجیتال در حوزه بانکداری به بلوغ برسه
رگولاتوری دیجیتالی	مثل ساختار <u>رگولاتوری</u> ، افرادی که هوش دیجیتال دارند از مغزشون برای ذخیره اطلاعات مفید استفاده می کنن
مرزگستری دیجیتال	در مورد توسعه فردی، باید مرزگستری کنی. یعنی هر چیزی که فکر میکنی همیشه ازش عبور کرد رو رد کن تا برسی به چیزی که دیگه مطمئن باشی همه چیزو میدونی



کدهای مضمون	متن مصاحبه
فهم کسب و کارهای پلتفرمی	در نهایت، فهم کسب و کارهای پلتفرمی به مدیران این قابلیت را می‌دهد تا به صورت بهینه از تکنولوژی‌های جدید و نوآوری‌های دیجیتال استفاده کنند. با درک عمیق از اینکه چگونه فناوری‌ها و سیستم‌ها در تحول کسب و کارهای پلتفرمی مؤثر هستند، مدیران می‌توانند طرح‌های استراتژیک خود را با استفاده از این ابزارها پیش ببرند و منابع خود را بهینه کنند.
فهم بانکداری باز	من معتقدم در مرحله اول، مهمترین قابلیت برای مدیران این است که بتوانند مفهوم بانکداری باز را درک کنند.
فهم بانک داری نئوبانک	خب الان سیستم بانکداری با قدیم خیلی فرق میکنه. مبحث <u>نئوبانک</u> باعث شده مدیران چه بخوان چه نخوان باید خودشونو با این سیستم برزورسانی کنن
فهم مدل های جدید تجاری	به تبع درک خدمات کسب و کار جدید، مدل‌ها هم تغییر داشتن و این میان باید بتونن اون مدل‌های جدید رو بشناسن
جستجوگری دیجیتالی	من معتقدم مهمترین قابلیت به مدیر دیجیتال اینه که مدام در <u>جستجوی</u> یادگیری چیزای جدید باشه
تحلیلگری دیجیتالی	و همینطور باید این قابلیت رو داشته باشه که این داده‌ها رو <u>تحلیلگری</u> کنه
کار با دستیاران هوش محور	زمانیکه شما با افرادی در ارتباط هستید که توی محیط کار بر اساس هوش و علم و فناوری کار می‌کنند، ناخودآگاه این موضوع مثل به فرهنگ توی سازمان نهادینه سازی میشه
کار با واقعیت چندگانه	<u>کار با واقعیت چندگانه</u> به معنای استفاده از تکنولوژی‌هایی مانند واقعیت افزوده و واقعیت مجازی در محیط کار است. این تکنولوژی‌ها می‌توانند به مدیران در توسعه شایستگی‌های دیجیتال کمک کنند.
چشم انداز مشترک دیجیتالی	<u>چشم انداز مشترک دیجیتالی</u> می‌تواند منجر به توسعه شایستگی‌های دیجیتال در مدیران شود زیرا این مفهوم به ارتباط و همکاری بین افراد، فرهنگ سازمانی و استفاده از فناوری‌های نوین تاکید می‌کند. با ایجاد چشم انداز مشترک دیجیتال، مدیران می‌توانند با محیط‌های دیجیتالی پیشرفته تر آشنا شوند و به بهبود عملکرد و کارایی سازمان کمک کنند.
تحول آفرینی دیجیتالی	افرادی که توسعه داشتن در امر شایستگی‌های دیجیتال، معمولاً با استفاده از توانایی هاشون تونستن <u>تحول</u> زیادی رو ایجاد کنن.
توسعه دیجیتالی پیروان	به همون نسبت به خودشون توسعه داشتن، <u>پیروان</u> و اعضای گروه یا سازمان رو هم از این جهت توسعه میدن
اشتقاق دیجیتالی/شور و شوق دیجیتالی	استفاده از هرچیز جدید، نیاز به <u>شور و اشتیاق</u> داره. چون معمولاً افراد برای هر تغییری مقاومت میکنن. پس تا زمانی که شور و اشتیاق در این زمینه وجود نداشته باشه اون تحول ایجاد نمیشه
رهبری تیمی/ رهبری سطح ۵	<u>رهبر</u> باید به مدیران منابع قابل استفاده برای توسعه شایستگی‌های دیجیتال فراهم کند. این منابع می‌توانند شامل کتب، مقالات، منابع آموزشی آنلاین، مربیگری و یا به اشتراک گذاری تجربیات داخلی باشند.

کدهای مضمون	متن مصاحبه
مرب‌گیری دیجیتال	از نظر من مرب‌گیری دیجیتال هم در این زمینه خیلی مهمه. در مرب‌گیری دیجیتال، اصول و تکنیک‌های بازاریابی سنتی به کمک ابزارهای دیجیتال ترکیب می‌شوند تا به فعالیت‌های تبلیغاتی و بازاریابی اینترنتی کمک کند.
خبرگی ارتباطی دیجیتال	خبرگی ارتباطی دیجیتال به مدیران امکان می‌دهد تا به شایستگی‌های دیجیتال خود برای رقابت در عصر دیجیتال توسعه دهند. این روش ارتباطی به مدیران اطلاعات و دانش لازم را در مورد فناوری‌های رو به رشد و نوآوری‌های دیجیتال ارائه می‌دهد.
شراکت جویی دیجیتال	در یک شراکت جویی دیجیتال، مدیران قادرند دانش و تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. این امکان به آنها می‌دهد تا از دیدگاه‌های مختلف بیاموزند و از رویکردهای نوین در دنیای دیجیتال بهره ببرند
شبکه سازی	شبکه سازی یک فرایند ایجاد و ارتقاء ارتباطات و روابط با سایر افراد و سازمان‌ها است. در صورتی که مدیران شبکه‌ساز کاربشترین ارتباطات را با افراد و سازمان‌هایی به خصوص داشته باشند که در حوزه دیجیتال فعالیت می‌کنند، می‌توانند به شایستگی‌های دیجیتال خود را در مدیریت توسعه دهند.
مذاکره دیجیتال	اینکه افراد توی سازمان بر اساس فناوری‌های دیجیتال و با استفاده از قابلیت‌های دیجیتال بتونن با هم وارد مذاکره بشوند، به نحوی می‌تواند باعث شود قابلیت‌های دیجیتال این افراد گسترش پیدا کنه
کنش گری دیجیتال	کنش گری دیجیتال به عنوان یکی از جنبه‌های اصلی تبدیل شدن به یک مدیر موفق در دنیای دیجیتال، به مدیران کمک می‌کند تا شایستگی‌های دیجیتال خود را تقویت کرده و بهبود بخشند.

همانگونه که ملاحظه می‌شود ۳۳ کد از فرایند مصاحبه استخراج شد. هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده (در مرحله شناسایی مضامین پایه) است. این عمل معمولاً بر اساس الگوی پارادایمی انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه پردازی را به سهولت انجام دهد. در این مرحله و پس از استخراج واحدهای معنایی از متن مصاحبه‌های صورت گرفته، به کدگذاری محوری و دسته بندی شاخص‌ها پرداخته شده است.

جدول ۳: دسته بندی مضامین پایه و ارتباط آن با مضامین اصلی (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین اصلی	مضامین پایه
خصیصه‌های شخصی فناورانه	یادگیرنده فعال
	فرصت طلب نوآور
	تفکر چابک

مضامین اصلی	مضامین پایه
بینش فناوریانه	خلاق
	گشودگی تجربه‌های فناوریانه
	درک پارادایم
	آینده‌نگاری فعال
	چشم‌انداز دیجیتال
	بینش رقابتی
	اهداف بلندمدت
فهم دیجیتال	محرک‌های شتاب دهنده
	بلوغ دیجیتال بانکی
	رگولاتوری دیجیتالی
	مرزگستری دیجیتال
فهم کسب و کارهای نوین	فهم کسب و کارهای پلتفرمی
	فهم بانکداری باز
	فهم بانک داری نئوبانک
	فهم مدل‌های جدید تجاری
مهارت فناوریانه/دیجیتال	جستجوگری دیجیتالی
	تحلیلگری دیجیتالی
	کار با دستیاران هوش محور
	مهارت کار با واقعیت چندگانه
هدایتگری دیجیتال	چشم‌انداز مشترک دیجیتالی
	تحول آفرینی دیجیتالی
	توسعه دیجیتالی پیروان
	اشتیاق دیجیتالی/شور و شوق دیجیتالی
	رهبری تیمی/رهبری سطح ۵
	مربیگری دیجیتالی
مهارت‌های ارتباطی	خبرگی ارتباطی دیجیتالی
	شراکت جویی دیجیتالی
	شبکه‌سازی
	مذاکره دیجیتالی
	کنش‌گری دیجیتالی

همانگونه که ملاحظه شد، در این مرحله، کدهای اولیه که از مصاحبه استخراج شدند، بر اساس نزدیکی مفهومی در دسته های مشابه قرار گرفتند. در این راستا ۷ مولفه پدیدار شد که در جدول ۴-۳ قابل مشاهده است. در نهایت فرایند کدگذاری به کدگذاری انتخابی پرداخته شد. کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته بندی ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته بندی هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است که منجر به پیدایش مضامین فراگیر می شود. بر این اساس کدگذاری نهایی از این فرایند به صورت جدول زیر ارائه می شود.

جدول ۴: ارتباط مضامین اصلی و فراگیر با یکدیگر (منبع: یافته های پژوهش)

مضامین پایه	مضامین اصلی	مضامین فراگیر
یادگیرنده فعال	خصیصه های شخصی فناورانه	ویژگی های فردی
فرصت طلب نوآور		
تفکر چابک		
خلاق		
گشودگی تجربه های فناورانه		
درک پارادایم	بینش فناورانه	هوشمندی دیجیتال
آینده نگاری فعال		
چشم انداز دیجیتال		
بینش رقابتی		
اهداف بلندمدت		
محرك های شتاب دهنده	فهم دیجیتال	هوشمندی دیجیتال
بلوغ دیجیتال بانکی		
رگولاتوری دیجیتالی		
مرزگستری دیجیتال		
فهم کسب و کارهای پلتفرمی	فهم کسب و کارهای نوین	هوشمندی دیجیتال
فهم بانکداری باز		
فهم بانک داری نتوبانک		
فهم مدل های جدید تجاری		
جستجوگری دیجیتالی		

مضامین فراگیر	مضامین اصلی	مضامین پایه
قابلیت/ظرفیت دیجیتالی	مهارت فناوریانه/دیجیتال	تحلیلگری دیجیتالی
		کار با دستیاران هوش محور
		مهارت کار با واقعیت چندگانه
	هدایتگری دیجیتال	چشم انداز مشترک دیجیتالی
		تحول آفرینی دیجیتالی
		توسعه دیجیتالی پیروان
		اشتیاق دیجیتالی/شور و شوق دیجیتالی
		رهبری تیمی/ رهبری سطح ۵
		مربیگری دیجیتالی
	مهارت های ارتباطی	خبرگی ارتباطی دیجیتالی
		شراکت جویی دیجیتالی
		شبکه سازی
		مذاکره دیجیتالی
		کنش گری دیجیتالی

براساس بررسی های صورت گرفته، مدل شایستگی های رهبری تحول دیجیتال در نظام بانکی کشور شامل ۳ مضمون فراگیر و همچنین ۷ مضمون اصلی می باشد. در جدول ۴ کلیه مضامین پایه، مضامین فراگیر و مضامین اصلی به صورت یکجا نشان داده شده است.

#### –مراحل کدگذاری و استخراج مدل روش های ارتقای شایستگی های رهبری تحول دیجیتال در نظام بانکی کشور

همچون مراحل قبلی، برای شناسایی مولفه ها و شاخص های روش های ارتقای شایستگی های رهبری تحول دیجیتال در نظام بانکی کشور، از کدگذاری سه مرحله ای بهره گرفته شد. در مرحله اول، کلیه متون حاصل از مصاحبه بررسی شد و مضامین پایه استخراج شدند.

## جدول ۵: فرایند استخراج کدها برای ایجاد کدهای اولیه (منبع: یافته های پژوهش)

کدهای مضمون	متن مصاحبه
تعیین هدف	ابتدا باید هدف خود را مشخص کنید. بررسی کنید که کدام شایستگی های دیجیتال برای شما مهم هستند، مانند تجزیه و تحلیل داده ها، مدیریت پروژه های تکنولوژی، استراتژی های دیجیتال و غیره
بررسی منابع آموزشی	پس از تعیین هدف، جستجوی منابع آموزشی معتبر و متنوع را آغاز کنید. می توانید از دوره های آنلاین، دوره های تعاملی، کتاب ها، وبلاگ ها و ویدئوهای آموزشی بهره ببرید
ساخت برنامه آموزشی	برنامه آموزشی خود را بر اساس منابعی که پیدا کرده اید بسازید. برنامه باید زمان مشخصی برای مطالعه و تمرین در نظر بگیرد و بر اساس شایستگی هایی که می خواهید به آن ها پی ببرید، ساخته شود
اجرا	با شروع برنامه آموزشی، به همان ترتیب و برنامه خود عمل کنید. با مرور موضوعات و انجام تمرین ها، شایستگی های دیجیتال خود را تقویت کنید. همچنین، سعی کنید مفاهیم یادگرفته شده را تا حد امکان در عمل به کار ببندید
بازخورد	همواره تاکید کنید که از بازخورد دیگران استفاده کنید. می توانید با همکاران، مربیان یا حتی جامعه متخصصان دیجیتال در مورد پیشرفت خود صحبت کنید تا بتوانید بهترین نتیجه را بگیرید
محتوا	ارائه محتوای آموزشی جامع و کاربردی که به نیازهای کارکنان پاسخ دهد و مهارت های مورد نیاز را در حوزه های مختلف تقویت کند.
تعامل و همکاری	فراهم کردن فضاهای تعاملی در آموزش مجازی که به کارکنان امکان برقراری ارتباط با همکاران، مربیان و اساتید را بدهد. همچنین، همکاری در گروه های کاری مجازی و پروژه های گروهی برای تقویت همکاری و تیم بندی می تواند مفید باشد.
عمل کرد مستمر	ارائه بازخورد مستمر به کارکنان در طول فرآیند آموزش مجازی تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند و توانمندی های خود را معرفی کنند.
قابلیت دسترسی	فراهم کردن زمینه ها و ابزارهای لازم برای دسترسی آسان به منابع آموزشی و آزمون ها. همچنین، امکان دسترسی هموار و راحت از طریق دستگاه های مختلف (مثل کامپیوتر یا تلفن همراه) می تواند در ارتقای شایستگی کارکنان موثر باشد.
تکنولوژی پیشرفته	استفاده از تکنولوژی های نوین مانند واقعیت افزوده، واقعیت مجازی، آموزش مبتنی بر بازی و سیستم های هوشمندتر برای بهبود تجربه آموزشی و تسهیل فرآیند یادگیری می تواند مزیتی باشد.
رهبری و پشتیبانی	رهبران سازمان باید نقش فعالی در انتقال تجربه ایفا کنند و کارکنان را در توسعه شایستگی هایشان حمایت کنند
فرایند توسعه مستمر	یک فرایند سازمانی برای تعیین نیازهای توسعه و تخصیص منابع به منظور توسعه شایستگی های کارکنان باید وجود داشته باشد
سیستم های فناوری اطلاعات	استفاده از سیستم های فناوری اطلاعات مانند GPTGO به کارکنان امکان می دهد تا به سوالات خود پاسخ دهند و از دانش و تجربیات مشابه در سازمان بهره برداری کنند

کدهای مضمون	متن مصاحبه
فرهنگ سازمانی پشتیبان کننده	فرهنگ سازمانی باید دستیابی به تجربه مورد نظر را تشویق کند و به کارکنان اعتماد به نفس دهد تا تجربه خود را با دیگران به اشتراک بگذارند
تحلیل نیازهای شخصی	با توجه به هدف مورد نظر، نیازها و ضعف‌های کارکنان شناسایی می‌شوند تا بتوان برنامه‌های آموزشی مناسبی را برای ارتقای شایستگی‌های آن‌ها طراحی کرد
برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	بر اساس نتایج تحلیل نیازها، برنامه‌های آموزشی و ارتقای شایستگی‌ها برای هر کارکنان تعیین می‌شود. این برنامه‌ها شامل مهارت‌های فنی، مدیریتی، روانشناختی و ارتباطی می‌شوند
پشتیبانی و پایداری	مربیان و مشاوران به کارکنان در طول زمان پشتیبانی می‌کنند و کمک می‌کنند تا توانایی‌های جدید کسب شده در روزمره کاری آن‌ها پایدار شود و در زمان‌های نیاز، به آن‌ها راهنمایی کنند.
شفافیت	در روش ایفای نقش، نقش و وظایف هر کارکنان به صورت شفاف و واضح مشخص می‌شود. این شفافیت به کارکنان کمک می‌کند تا با دقت متوجه اهداف و نیازهای شغل خود شوند
آموزش و یادگیری	به منظور توسعه شایستگی کارکنان، آموزش و یادگیری نقش اساسی است. سازمان باید منابع آموزشی مناسبی را برای کارکنان فراهم کند، تا آنها بتوانند به طور بهینه در نقش خود عمل کنند
بازخورد مداوم	ارائه بازخورد منظم و سازنده به کارکنان برای تقویت شایستگی‌ها و بهبود عملکردشان ضروری است. نقش بازی در ارائه فرصت برای اعمال بازخورد عملکردی و تمرین نقش برای بهبود مهارت‌ها به کار می‌رود
انگیزش	سازمان باید محیطی را ایجاد کند که کارکنان را به توسعه شایستگی تشویق کند. انگیزش و پاداش مرتبط با توانایی ایفای نقش می‌تواند کارکنان را ترغیب کند تا برای بهبود شایستگی‌های خود تلاش کنند
تحلیل نیازهای شغلی	با تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی، می‌توان ضعف‌ها و نقاط قوت کارکنان را شناسایی کرده و برنامه‌های آموزشی و توسعه لازم را تدوین کرد
ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد کارکنان نقش مهمی در توسعه شایستگی‌های آنها دارد. با بررسی عملکرد فعلی کارکنان، می‌توان نقاط قوت و ضعف آنها را تشخیص داد و بر اساس آن برنامه‌های توسعه‌ای ایجاد کرد
بازخورد و ارتباطات	بازخورد مفید و منظم به کارکنان کمک می‌کند تا نقاط ضعف خود را شناخته و روی آنها کار کنند. همچنین، ارتباطات مؤثر با کارکنان نیز برای تقویت شایستگی‌ها بسیار حائز اهمیت است
پشتیبانی سازمانی	ایجاد یک محیط سازمانی که کارکنان را در توسعه شایستگی‌هایشان حمایت کند، بسیار اهمیت دارد. این شامل ایجاد فرصت‌های رشد و پیشرفت، ارائه منابع و ابزارهای لازم و برقراری هماهنگی با بخش‌های مختلف سازمان است
ارزیابی مهارت‌های کارکنان	در ابتدا نیاز است تا ببینیم هر فرد در سازمان چه مهارتی دارد تا بتوان جایگاه شغلی هر فرد را در پست‌های مختلف سازمانی تحلیل کرد
ایجاد محیط کار انعطاف‌پذیر	محیط‌هایی که انعطاف‌پذیر هستند به کارکنان این اجازه را می‌دهند که بتوانند پست‌های مختلفی در سازمان داشته باشند

کدهای مضمون	متن مصاحبه
پاداش و تشویق	تشویق و پاداش دهی به کارکنانی که موفق به توسعه شایستگی‌های دیجیتال خود می‌شوند. این پاداشها میتوانند شامل ترفیع، افزایش حقوق یا پاداشهای مالی دیگر باشد
آموزش سیستم‌ها و ابزارهای دیجیتال	برای توسعه دیجیتال در کارکنان در ابتدا باید ابزارها و سیستم‌های دیجیتالی را به افراد آموزش داد
آموزش مهارت‌های فنی	به کارکنانی که در بخش‌های دیجیتال محور مشغول به فعالیت هستند، مهارت‌های فنی براساس تکنیک‌های دیجیتالی آموزش داده می‌شود.
هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان	هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان از یک سو برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تعیین شده برای مؤسسه دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای فرد در سازمان در گرو آگاهی وی از انتظارات مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت‌های شغلی است.
آموزش امنیت دیجیتال	در روش‌های ضمن خدمت، باید به کارکنان یاد بدیم چجوری بتونن از داده‌های مشتری یا خود بانک محافظت کنن
روش‌های آموزشی	یکی از مهمترین مسائل در آموزش‌های کارگاهی، روشی است که برای آموزش استفاده می‌کنیم. این روش باید براساس نیازهای آموزشی انتخاب بشن
مدرسین	در روش‌های کارگاهی چون شخص معمولاً در مسیر مهارت‌های کسب شده آموزش می‌بیند و توانایی‌های فیزیکی را به صورت مستقیم می‌آموزد، بر همین اساس مهارت مدرس نقش مهمی دارد.
منابع آموزشی	و موضوع مهم دیگر این است که از چه منابعی برای آموزش استفاده می‌شود و ایتن منابع باید حتماً به روز و در راستای اهداف باشند
منبع دانش	یکی از مهمترین مولفه‌های منتورینگ، منبع دانش است. این منبع می‌تواند از طریق مدارس، دوره‌های آموزشی، کتاب‌ها، سایت‌ها و موارد دیگری فراهم شود.
برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	برنامه‌ریزی در منتورینگ به صورت مداوم صورت می‌گیرد. هدف‌گذاری و تعیین اهداف کمک می‌کند تا فرآیند رشد و پیشرفت فرد متناسب با نیازها و اهداف صورت گیرد.
برقراری ارتباط و تعامل	ارتباط و تعامل مؤثر بین منتور و شخص مورد هدف، عاملی بسیار مهم در موفقیت منتورینگ است. این تعامل می‌تواند از طریق جلسات حضوری، گفتگوهای آنلاین، تمرینات و بازخوردها انجام شود.
مشارکت فعال	شخص باید همکاری فعالی را در فرایند منتورینگ داشته باشد و به فعالیت‌هایی مانند حضور در جلسات، پرسیدن سوالات و ارائه نقدها و پیشنهادهای در جهت بهبود خود مشارکت کند.
استقلال	با دادن فرصت به کارمندان برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و انجام وظایف به صورت مستقل، اعتماد به نفس آنها افزایش می‌یابد. این اعتماد به نفس باعث خودباوری و تلاش بیشتر در انجام وظایف می‌شود.
هویت	داشتن هویت در مسیر شغلی افراد می‌تواند به توسعه کارکنان منجر شود. هویت شغلی به شکلی است که فرد به عنوان یک عضو بخشی از سازمان احساس می‌کند و با ارزش‌ها، هدف‌ها و فرهنگ کاری



کدهای مضمون	متن مصاحبه
	سازمان همسو است.
خلاقیت	خلاقیت در مسیر شغلی می‌تواند کارکنان را تشویق کند تا خلاقانه به حل مسائل و چالش‌های موجود در محیط کار بپردازند. این خلاقیت می‌تواند به کشف راه‌حل‌های جدید و نوآورانه منجر شود که بهبود آنچه در سازمان موجود است را فراهم می‌کند.
مهارت مدیریت	با داشتن مهارت مدیریت، مدیران می‌توانند عملکرد کارکنان را ارزیابی و بازخورد های مفیدی به آنها ارائه دهند. این امر به کارکنان کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند و در نتیجه بتوانند بروی بهبود خود تمرکز کنند.

در مرحله دوم، کدهای استخراج شده بر اساس تشابه و تناسب موضوع، دسته بندی شده و بعنوان مضامین اصلی در نظر گرفته شد.

جدول ۷: دسته بندی مضامین پایه و ارتباط آن با مضامین اصلی (منبع: یافته های پژوهش)

مضامین پایه	مضامین اصلی
تعیین هدف	خودآموزی یا خودیادگیری
بررسی منابع آموزشی	
ساخت برنامه آموزشی	
اجرا	
بازخورد	آموزش های مجازی
محتوای آموزشی	
تعامل و همکاری	
عملکرد مستمر	
قابلیت دسترسی	
تکنولوژی پیشرفته	انتقال تجربه
رهبری و پشتیبانی	
فرایند توسعه مستمر	
سیستم‌های فناوری اطلاعات	
فرهنگ سازمانی پشتیبان کننده	مربیگری و مشاوره
تحلیل نیازهای شخصی	
برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	
پشتیبانی و پایداری	

مضامین اصلی	مضامین پایه
ایفای نقش	شفافیت
	انگیزش
	آموزش و یادگیری
	بازخورد مداوم
تجزیه و تحلیل رفتار	تحلیل نیازهای شغلی
	ارزیابی عملکرد
	بازخورد و ارتباطات
	پشتیبانی سازمانی
چرخش شغلی	ارزیابی مهارت‌های کارکنان
	ایجاد محیط کار انعطاف‌پذیر
	پاداش و تشویق
	آموزش سیستم‌ها و ابزارهای دیجیتال
آموزش حین خدمت	هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان
	آموزش امنیت دیجیتال
	روش های آموزشی
کارگاه	مدرسین
	منابع آموزشی
	منبع دانش
منتورینگ	برنامه ریزی و هدف‌گذاری
	برقراری ارتباط و تعامل
	مشارکت فعال
	استقلال
کارراهه شغلی	هویت
	خلاقیت
	مهارت مدیریت

در مرحله سوم همچنین، مضامین فراگیر تشکیل شدند.

جدول ۸: ارتباط مضامین اصلی و فراگیر با یکدیگر (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین اصلی	مضامین فراگیر
خودآموزی یا خودیادگیری	شایستگی‌های رهبری تحول دیجیتال
آموزش‌های مجازی	
انتقال تجربه	
مربیگری و مشاوره	
ایفای نقش	
تجزیه و تحلیل رفتار	
چرخش شغلی	
آموزش حین خدمت	
کارگاه	
منتورینگ	
کارراهه شغلی	

در ادامه، با نظرات خبرگان، ارتباط هر یک از روش‌های ارتقا با شایستگی‌ها بررسی شد. نتایج به شرح زیر است:

جدول ۹: جدول تطبیق روش‌های ارتقا با شایستگی‌ها

کارراهه شغلی	منتورینگ	کارگاه	آموزش حین خدمت	انتقال تجربه	تجزیه و تحلیل رفتار	ایفای نقش	مشاوره	انتقال تجربه	آموزش‌های مجازی	خودآموزی	
							*	*		*	خصیصه‌های شخصی فناورانه
		*		*			*		*		بینش فناورانه
*		*				*	*				فهم دیجیتال
		*		*	*			*		*	فهم کسب و کارهای نوین
		*	*						*	*	مهارت فناورانه/دیجیتال
*	*				*						هدایتگری دیجیتال
	*		*			*	*				مهارت‌های ارتباطی

## بحث و نتایج

همانگونه که ملاحظه شد، در این پژوهش در ابتدا به شناسایی شایستگی های رهبری تحول دیجیتال در نظام بانکی کشور پرداخته شد. نتایج نشان داد معیارهای شایستگی رهبری تحول دیجیتال در نظام بانکی کشور شامل ویژگی های فردی، هوشمندی دیجیتال و قابلیت/ظرفیت دیجیتالی است.

**خصیصه های شخصی فناورانه:** این مولفه شامل یادگیرنده فعال، فرصت طلب نوآور، تفکر چابک، خلاق و گشودگی تجربه های فناورانه است. در دنیای دیجیتال پویا و پیشرفته امروز، تکنولوژی و روش های کسب و کار مداوماً در حال تغییر و بهبود هستند. در این محیط، مدیران دیجیتال نیاز دارند تا رویکردهای نوآورانه و خلاقانه برای حل مشکلات و بهبود فرآیندها استفاده کنند. مدیران دیجیتال باید با توسعه فناوری های جدید و روند تحولات در حوزه دیجیتال آشنا باشند. آگاهی از تکنولوژی های روز و قدرت بهره گیری از آنها می تواند به شرکت کمک کند تا در محیط رقابتی رو به رشد فعال باشد. با سرعت تغییرات در فضای دیجیتال، مدیران نیاز دارند تا به روز و خلاق باشند و بتوانند راه حل های نوآورانه ارائه دهند. این قابلیت می تواند شرکت را در برابر رقابیش متمایز کند. با استفاده از روحیه نوآورانه، مدیران دیجیتال می توانند راه های نوینی برای ارتقای تجربه کاربری، بهبود عملکرد و کاهش هزینه ها پیدا کنند، که این موارد ضروری هستند تا در عرصه رقابت با سایر شرکت ها پیشتاز باشند. نتایج همچنین نشان داد داشتن خصیصه های شخصی فناورانه، در روش های انتقال تجربه و همچنین مشاوره از کارایی بالایی برخوردار است. زیرا مدیراتی که این ویژگی ها را در خود دارند، می توانند از طریق مشاوره و همچنین خودیادگیری، این ویژگی ها را در خود توسعه دهند.

**بینش فناورانه:** این مولفه شامل شاخص های درک پارادایم، آینده نگاری فعال، چشم انداز دیجیتال، بینش رقابتی و اهداف بلندمدت است. مدیریت زمان مهمتر از همیشه است و مدیران دیجیتال باید توانایی مدیریت و برنامه ریزی زمان خود را داشته باشند. این قابلیت امکان مدیریت وظایف چندگانه و همزمان را فراهم می کند. با بهره گیری از آینده نگاری، مدیران می توانند مسیرهایی برای دستیابی به اهداف آینده خود را شناسایی کنند، مشکلات پیشرو را پیش بینی و پاسخگویی به آنها را برنامه ریزی کنند و فرصت های جدید را شناسایی و بهره برداری کنند. آینده نگاری همچنین به مدیران این امکان را می دهد تا در مورد تحولات صنعت، رقبا، مشتریان و روندهای بازار بیشتری بدانند و دقیق تر تصمیم گیری کنند. چشم انداز دیجیتال به مدیران دیجیتال کمک می کند تا روند تغییرات در دنیای دیجیتال را پیش بینی کنند و برای شرکت و سازمان خود آمادگی لازم را داشته باشند. با بررسی تکنولوژی ها، روندها و نوآوری های دیجیتال، مدیران دیجیتال قادر خواهند بود تا بهبودها و نیازهای

آینده را شناسایی کنند و استراتژی‌هایی را برای مواجهه با چالش‌های آینده ایجاد کنند. به طور کلی، چشم انداز دیجیتال به مدیران دیجیتال کمک می‌کند تا فرصت‌ها را شناسایی کنند، تصمیمات بهتری بگیرند و به شکلی استراتژیک و تاکتیکی با چالش‌ها و تغییرات دیجیتال روبرو شوند. با استفاده از آموزش‌های مجازی، مدیران می‌توانند به راحتی به آخرین تکنولوژی‌ها و روش‌های نوین دسترسی پیدا کنند و با آنها آشنا شوند. همچنین، این نوع آموزش‌ها می‌توانند ارتباطات شبکه‌ای و همکاری بین مدیران را تسهیل کنند، زیرا می‌توانند فرصت‌های بیشتری برای اشتراک دانش و تجربیات با دیگران فراهم کنند. همچنین با تجدیدنظر در نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی موجود، مدیران می‌توانند الزاماتی را که مرتبط با فناوری و نوآوری هستند افزایش دهند. این عمل که امکان پذیرسازی فناوری‌های جدید را ایجاد می‌کند، مدیران را وادار به درک واقعیت‌های جدید و ابزارهای نوین می‌کند.

**فهم دیجیتال:** این مولفه شامل محرک‌های شتاب دهنده، بلوغ دیجیتال بانکی، رگولاتوری دیجیتالی و مرزگستری دیجیتال است. مدیران دیجیتال باید قادر باشند به تحلیل و فهم داده‌های بزرگ و پیچیده، و از آن‌ها استفاده کنند تا تصمیمات استراتژیک را بر اساس اطلاعات قابل اعتماد بگیرند. بلوغ دیجیتال بانکی برای مدیران دیجیتال اهمیت زیادی دارد. این مفهوم به توانایی یک مدیر دیجیتال برای بهره‌برداری از فناوری‌های دیجیتال برای مدیریت و بهبود فعالیت‌های بانکی اشاره دارد. در زمانه‌ای که تکنولوژی‌های روزافزونی مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، تحلیل داده و بلاک چین در حال تغییر و تحول صنعت بانکی هستند، بلوغ دیجیتال بانکی برای مدیران دیجیتال بسیار ضروری است. این روند نه تنها به مزایایی مانند افزایش سرعت و کارایی عملیات بانکی، بهبود تجربه مشتری و پیشرفت در خدمات بانکی منجر می‌شود، بلکه به مدیران دیجیتال امکان می‌دهد تا راهکارهای نوآورانه را خلق و اجرا کنند و رقابت در بازار بانکی را تقویت کنند. بلوغ دیجیتال بانکی همچنین به مدیران دیجیتال اطلاعات دقیقتری در مورد مشتریان، الگوهای رفتاری و عملکرد بازار ارائه می‌دهد و به آنها کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. در نتیجه، بلوغ دیجیتال بانکی اهمیت زیادی برای مدیران دیجیتال دارد و به آنها کمک می‌کند تا با تغییر و رشد سریع صنعت بانکی همراه باشند. در این راستا مشاوران می‌توانند دوره‌های آموزشی مربوط به فناوری‌های دیجیتال، تحلیل داده‌ها، مدیریت پروژه‌های فناوری اطلاعات و موارد مشابه را برای مدیران ارائه دهند. این دوره‌ها می‌توانند به توسعه دانش و مهارت‌های فنی و مدیریتی مدیران کمک کنند.

**فهم کسب و کارهای نوین:** این مولفه شامل فهم کسب و کارهای پلتفرمی، فهم بانکداری باز، فهم بانک داری نئوبانک و فهم مدل‌های جدید تجاری است. با رشد سریع فناوری و تغییرات در بازار، کسب‌وکارهای نوآورانه می‌توانند بیشترین توان را برای مدیران دیجیتال به منظور مقابله با تغییرات و

تنظیمات بیرونی فراهم کنند. فهم کسب و کارهای پلتفرمی به مدیران دیجیتال کمک می‌کند تا بهترین راهکارها را برای توسعه و مدیریت این پلتفرم‌ها ارائه دهند. با داشتن درک خوبی از مکانیزم‌ها و عملکرد پلتفرم، مدیران دیجیتال می‌توانند راهکارهایی برای بهبود عملکرد پلتفرم، افزایش مشتریان و کسب درآمد بیشتر پیشنهاد دهند. علاوه بر این، همکاری با کسب و کارهای پلتفرمی می‌تواند فرصت‌های جدیدی را برای مدیران دیجیتال فراهم کند. این کسب و کارها می‌توانند به منظور ارائه خدمات و محصولات بهتر و همچنین انتقال داده‌ها و اطلاعات به مدیران دیجیتال همکاری کنند. به طور کلی، فهم کسب و کارهای پلتفرمی برای مدیران دیجیتال این امکان را فراهم می‌کند تا برنامه‌ریزی موثری را برای بهره‌وری بیشتر از این پلتفرم‌ها و توسعه کسب و کارهای آنها انجام دهند. کارگاه‌ها باید یک ترکیب مناسب از نظریه و عملی باشند. مدرسان باید به مدیران مفاهیم و مدل‌های نظری را ارائه داده و سپس برای بهبود مهارت‌های عملی‌شوند. برای مثال، در کارگاه‌های نوآوری، تئوری‌های کارآفرینی و روش‌های طراحی و توسعه محصول می‌تواند با کاربرد انجام پروژه‌های عملی ترکیب شوند.

**مهارت فناورانه/دیجیتال:** این مولفه شامل جستجوگری دیجیتالی، تحلیلگری دیجیتالی، کار با دستیاران هوش محور و مهارت کار با واقعیت چندگانه است. جستجوگرهای دیجیتالی قادرند به سرعت و با دقت بالا، هزاران یا حتی میلیون‌ها صفحه وب را جستجو کنند و نتایج را به کاربران خود نشان دهند. این امکان به مدیران دیجیتال کمک می‌کند تا به راحتی به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی پیدا کنند و تصمیمات مناسبی بگیرند. با استفاده از مهارت‌های فناورانه مدیران می‌توانند داده‌ها را جمع‌آوری و مرتب کنند و معلومات کاربردی و مفیدی ارائه دهند. این ابزارها قادرند به صورت خودکار اطلاعات مربوط به مشتریان، رقبا، بازارها، تحولات صنعت و ... را جمع‌آوری و تحلیل کنند. این امکان به مدیران دیجیتال کمک می‌کند تا از داده‌ها و معلوماتی که از جستجوگر دریافت می‌کنند، برای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی بهتر استفاده کنند. جستجوگرهای دیجیتالی می‌توانند به مدیران دیجیتال کمک کنند تا رقبا و روند رقابت در بازار را شناسایی کنند. با بررسی کلمات کلیدی و موضوعات مربوط به صنعت و نیز مطالعه روند جستجوهای کاربران، مدیران می‌توانند بفهمند که رقبا چه اقداماتی انجام می‌دهند و چگونه می‌توانند خود را در بازار متمایز کنند. قبل از شروع به اجرای یک پروژه، به مدیران فرصت دهید تا با فناوری‌های جدید و مهارت‌های فنی آشنا شوند. این کار می‌تواند باعث افزایش پشتیبانی و تسهیل ارتباط بین مدیران و تیم‌های خدمتی شود. سازمان‌ها می‌توانند محیطی را ترویج دهند که کارکنان و مدیران به راحتی بتوانند تجربیات، دانش و پیشنهادهای خود را باهم به اشتراک بگذارند. می‌توانید با استفاده از سیستم‌های داخلی مانند نرم‌افزارهای مدیریت دانش و برخی ابزارهای مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی داخل سازمان، این تشویق را فراهم کنید.

**هدایت‌گری دیجیتال:** این مولفه شامل چشم انداز مشترک دیجیتالی، تحول آفرینی دیجیتالی، توسعه دیجیتالی پیروان، اشتیاق دیجیتالی/شور و شوق دیجیتالی، رهبری تیمی/ رهبری سطح ۵ و مربیگری دیجیتالی است. در دنیای فناوری و دیجیتالی که همیشه در حال تغییر و رشد است، رهبری دیجیتال نقشی اساسی در مدیریت و هدایت سازمان‌ها و تیم‌ها دارد. این نوع رهبری به مدیران این قابلیت را می‌دهد تا با تغییرات سریع و پیوسته در فناوری‌ها و روش‌های کسب و کار، بهبود عملکرد سازمان و رضایت مشتریان را تضمین کنند. رهبری دیجیتال شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها و استراتژی‌هایی است که به مدیران کمک می‌کند تا نیازهای مشتریان را شناسایی کنند، راهبردهای دیجیتالی را برنامه‌ریزی و اجرا کنند، تغییرات فرهنگی و سازمانی را اداره کنند و تیم‌ها را برای انجام فعالیت‌های دیجیتال آماده سازند. با توجه به پیشرفت فناوری و نقش حیاتی دیجیتال در تمامی صنایع و شرکت‌ها، رهبری دیجیتال به مدیران این امکان را می‌دهد تا در مقابل چالش‌ها و فرصت‌هایی که با تکنولوژی‌های نوظهور به وجود می‌آیند، پاسخگو باشند. کارراهه شغلی می‌تواند با به روز رسانی‌های مداوم اطلاعاتی ارائه دهد که مدیران را با تغییرات و تحولات در دنیای دیجیتال آشنا سازد. این اطلاعات می‌تواند شامل روش‌های جدید تبلیغات دیجیتال، استراتژی‌های بازاریابی آنلاین و تجارت الکترونیکی باشد.

**مهارت‌های ارتباطی:** این مولفه شامل خبرگی ارتباطی دیجیتالی، شراکت جویی دیجیتالی، شبکه سازی، مذاکره دیجیتالی و کنش‌گری دیجیتالی است. در دنیای دیجیتال، همکاری با تیم‌ها و داشتن توانایی برقراری ارتباطات بالا امری بسیار حیاتی است. مدیران باید توانایی هماهنگی و همکاری با تیم‌های چندگانه را داشته باشند. یک مدیر دیجیتال درگیر کار با تیم‌های مختلف و مشتریان است و باید بتواند با افراد مختلف به خوبی ارتباط برقرار کند. مدیران دیجیتال باید بتوانند در محیطی همکاری کنند و با تیم‌های مختلفی ارتباط برقرار کنند. این شامل ارتباط با توسعه‌دهندگان، بازاریابان، طراحان، فروشندگان و سایر اعضای تیم می‌شود. مدیران دیجیتال باید بتوانند به خوبی با مشتریان ارتباط برقرار کنند. این شامل گوش دادن به نیازها و مشکلات مشتریان، ارائه راهکارهای مناسب و ارتباط برای رضایت مشتری است. مهارت‌های ارتباطی به مدیران دیجیتال کمک می‌کند تا تغییرات را به بهترین شکل ممکن به تیم‌ها و مشتریان ارائه دهند و آن‌ها را در فرآیند تغییر همراهی کنند.

## منابع

رعدی افسوران، نقی، تورنتون، جورج، سی، عریضی سامانی، حمیدرضا. (۱۳۹۹). آموزش و بهبود شایستگی های رهبری: تعیین اثربخشی شایستگی های تحول گرایی، تیم سازی و تفکر استراتژیک با روش بوت استرپ. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۴)، ۱۸۷-۲۰۸.

عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد؛ قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهشی کیفی. نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۲(۳)، ۴۷-۶۱.

Alvarenga, J.C.; Branco, R.R.; Guedes, A.L.A.; Soares, C.A.P.; E Silva, W.D.S. (2019). The project manager core competencies to project success. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 13, 277–292.

Bendixen, S.M., Campbell, M., Criswell, C. & Smith, R. (2017). Change Capable Leadership: The real power propelling successful change.

Brown, N., & Brown, I. (2019). From digital business strategy to digital transformation – A systematic literature review. SAISIT '19: Proceedings of the South African *Institute of Computer Scientists and Information Technologists*, 1-8.

Gentry, A.W., Eckett, R.H., Stawiski, S.A. & Zhao, S. (2016). The challenges leaders face around the world: more similar than different. Centre for Creative leadership.

Grewali, A. & Chahar, V. (2013). Leadership skill and competencies: Challenges and Skills Requirement for Future Business Scenario. *International Journal of computer Science & Management Studies*, 13(10): 19 – 27.

Guthrie, K. L., & Meriwether, J. L. (2018). Leadership development in digital spaces through mentoring, coaching, and advising. *New directions for student leadership*, 2018(158), 99-110.

Kin, T. M., Kareem, O. A., & Ghouri, A. M. (2019). Competency of School Principals in Managing Change in Malaysian Secondary Schools: Teachers' Perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 285–304.

Leslie, J.B. (2015). The leadership Gap: what you need, and still don't have, when it comes to talent. Centre for creative leadership,. [https:// www.ccl.org/ wp content/ uploads/ 2015/ 09/ Leadership](https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/09/Leadership).



- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- O'Connor Associates. (2011). Leadership 2020: 10 Workforce Trends + 10 Critical Leadership Competencies. <http://www.ajconnor.com/blog/leadership-2020-10-workforce-trends-10-critical-leadership-competencies>.
- Pagon, M., Banutai, E. & Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management: A Preliminary Study Report.
- Rahardja Untung, Moeins Anoesyirwan & Lutfiani Ninda (2018). Leadership Competency Working Motivation and Performance of High Private Education, Lecturer With Institution Accreditation B:Area Kopertis IV Banten Province.
- Savanevičienė, A., Čiutienė, R., & Rūteliūnė, A. (2014). Examining leadership competencies during economic turmoil. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 156,
- Savić, D. (2020). Digital transformation and grey literature professionals. *Grey Journal, February*, 16, 11-17.
- Selvarajah, C, Meyer, D, Jayakody, J & Sukunesan, S (2020). Managerial Perceptions of Leadership in Sri Lanka: Good Management and Leadership Excellence as Foundation for Sustainable Leadership Capacity Building in Post-Civil War Sri Lanka, [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability).
- Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 217-247.
- 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, 889-901.