تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های خاص توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و مقایسه آن با بانک‌های سنتی

حمید اکاتی

گروه مدیریت، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران

Hamid Okati
Department of Management, Zab.C, Islamic Azad University, Zabol, Iran
hamidokati@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های خاص توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و مقایسه آن با بانک‌های سنتی صورت گرفت. این پژوهش از نوع پژوهش های کیفی است که با استفاده از مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان به شناسایی مولفه ها پرداخته شد. در این راستا ۲۰ نفر از خبرگان تجربی و اجرایی حوزه مربوطه مورد نظرسنجی قرار گرفتند و در نهایت با تکیه بر نظرات آنها مشخص شد چالش و فرصت های خاص توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و مقایسه آن با بانک‌های سنتی شامل ۵ مولفه آموزش و توسعه مهارت‌ها، فرهنگ سازمانی، جذب و نگهداشت استعدادها، مدیریت عملکرد و تغییرات ساختاری و سازمانی است. همچنین اعتبارسنجی صورت گرفته نشان داد نتایج از اعتبار لازم برخوردار است.

واژگان کلیدی: بانکداری، بانکداری دیجیتال، توسعه منابع انسانی

مقدمه

تحول دیجیتال یکی از مهم ترین چالش های کنونی سازمان ها است که در دنیای امروز، به ویژه در بخش بانکداری، اهمیت ویژه ای یافته است (اکرامی و ماستری فراهانی، ۱۴۰۳). بانک ها نقش مهمی در جامعه معاصر دارند و ارتباط مستقیمی بین رشد اقتصادی یک منطقه و بلوغ بخش بانکی برقرار می کنند. ارتباط آن تا حدی ناشی از عملکرد آن به عنوان یک واسطه مالی است که آن را قادر می سازد تا سرمایه را برای واحدهای تجاری در اقتصاد فراهم کند (پورکریم و همکاران، ۱۴۰۳). پیشرفت های خیره کننده در فناوری دیجیتال، نحوه عملکرد بانک ها را تغییر داده است . آغاز عصر کسب و کار دیجیتال، محیط کسب و کار را مختل کرده و راه های مبتکرانه و منحصر به فردی برای انجام کسب و کار را پیدا کرده است. یکی از جدیدترین نتایج این امر بانکداری دیجیتال

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

است. فناوری های بانکداری دیجیتال در طول سال ها با در دسترس بودن سبد بزرگی از محصولات مانند سپردهها، دستگاههای خودپرداز، کارت های نقدی، پرداخت های موبایلی و ... امکان استفاده از زیرساخت های عصر دیجیتال را برای ایجاد فرصت های محلی و جهانی افزایش داده است. افزایش رقابت و چالش های مختلف دیگر در بخش بانکداری، بانک ها را به سمت اتخاذ مدلهای دیجیتال جدید سوق می دهد که منابع ارزشی منحصربه فردی را برای آنها ارائه می کند. استفاده بانک ها از فناوری های دیجیتال، مزایایی را از جمله: کم شدن هزینه فعالیت ها و افزایش بهره وری را دارد. از سوی دیگر از آنجا که وضعیت اقتصادی کشور و بخش های مختلف نیازمند بالا بردن سودآوری و بهره وری است، بانک ها را مجبور کرده است که به سمتی بروند که بهتر بتوانند دارای های خود را مدیریت کنند (ساعدی، ۱۴۰۳).

در این میان توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و مقایسه آن با بانک‌های سنتی به عنوان یک موضوع پژوهشی بسیار مهم و حیاتی است، زیرا با تغییرات سریع در فناوری و نیازهای مشتریان، بانک‌ها باید به طور مداوم استراتژی‌های منابع انسانی خود را به‌روز کنند. بر اساس گزارش مؤسسه مکنسی[1]، ۷۰ درصد از پروژه‌های تحول دیجیتال به دلیل عدم پذیرش و مشارکت کارکنان با شکست مواجه می‌شوند (مکنسی، ۲۰۲۱). این آمار نشان‌دهنده اهمیت توسعه منابع انسانی در فرآیند دیجیتالی شدن بانک‌ها است. توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال به معنای تجهیز کارکنان با مهارت‌های جدید و فناوری‌های نوین است که می‌تواند به بهبود کارایی و کیفیت خدمات منجر شود. در بانک‌های دیجیتال، نیاز به مهارت‌های فناوری اطلاعات، تحلیل داده و مدیریت پروژه‌های دیجیتال بسیار بالاست. بر اساس تحقیقات، بانک‌هایی که به طور فعال در زمینه توسعه مهارت‌های دیجیتال سرمایه‌گذاری می‌کنند، توانسته‌اند بهبود قابل توجهی در عملکرد خود مشاهده کنند (لشگری پور و همکاران، ۱۴۰۱). در مقابل، بانک‌های سنتی معمولاً با چالش‌های بیشتری در این زمینه مواجه هستند، زیرا ساختارهای سازمانی و فرهنگی آنها ممکن است مانع از پذیرش سریع تغییرات شوند. مقایسه این دو نوع بانک نشان می‌دهد که بانک‌های دیجیتال به طور معمول از فرهنگ سازمانی چابک‌تری برخوردارند که به آنها این امکان را می‌دهد که به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند. به عنوان مثال، در بانک‌های دیجیتال، فرآیندهای استخدام و آموزش به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به سرعت به نیازهای جدید پاسخ دهند و کارکنان را برای استفاده از فناوری‌های نوین آماده کنند (زهر[2]، ۲۰۲۰). این در حالی است که بانک‌های سنتی ممکن است در جذب و

[1] McKinsey
[2] Zohar

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

نگهداری استعدادهای جدید با مشکل مواجه شوند، زیرا فرآیندهای استخدام و آموزش آنها معمولاً زمان‌بر و پیچیده هستند.

در زمینه توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و مقایسه آن با بانک‌های سنتی، چهار چالش اساسی وجود دارد که هر یک اهمیت ویژه‌ای دارند. اولین چالش، عدم تطابق مهارت‌ها با نیازهای بازار است. بسیاری از کارکنان بانک‌های سنتی ممکن است مهارت‌های لازم برای کار در محیط‌های دیجیتال را نداشته باشند و این موضوع می‌تواند به کاهش کارایی و عملکرد بانک‌ها منجر شود (میر[1]، ۲۰۲۲). دومین چالش، مقاومت در برابر تغییر است. فرهنگ سازمانی در بانک‌های سنتی ممکن است مانع از پذیرش فناوری‌های جدید و تغییرات در فرآیندها شود (اسمیت[2]، ۲۰۲۱). سومین چالش، هزینه‌های بالای سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه منابع انسانی است. بانک‌ها باید منابع مالی و زمانی قابل توجهی را برای به‌روز رسانی مهارت‌های کارکنان خود صرف کنند و این موضوع می‌تواند برای برخی از بانک‌ها به عنوان یک مانع عمل کند (جانسون[3]، ۲۰۲۰). در نهایت، چالش چهارم، عدم وجود استراتژی‌های مناسب برای جذب و نگهداری استعدادهای جدید است. بانک‌های دیجیتال باید به دنبال راهکارهایی باشند که بتوانند بهترین استعدادها را جذب کرده و آنها را در سازمان خود نگه دارند (خان و همکاران[4]، ۲۰۲۳). این چالش‌ها نیاز به استراتژی‌های مناسب و هوشمندانه برای غلبه بر موانع موجود را ضروری می‌سازد.

عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال شامل فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های آموزشی و فناوری‌های نوین است. فرهنگ سازمانی در بانک‌های دیجیتال به گونه‌ای است که تغییر و نوآوری را تشویق می‌کند و این امر به کارکنان این امکان را می‌دهد که به راحتی با فناوری‌های جدید آشنا شوند و از آنها بهره‌برداری کنند (گنزالز[5]، ۲۰۲۱). همچنین، استراتژی‌های آموزشی باید به گونه‌ای طراحی شوند که به سرعت به نیازهای بازار پاسخ دهند و کارکنان را برای مهارت‌های دیجیتال آماده کنند. نقش این عوامل به منظور بهبود عملکرد بر اساس مستندات پژوهشی نیز تأیید شده است. تحقیقات نشان می‌دهند که بانک‌هایی که به طور فعال از فناوری‌های نوین و استراتژی‌های آموزشی مؤثر استفاده می‌کنند، توانسته‌اند در مقایسه با رقبای خود، عملکرد بهتری از خود

[1] Meyer
[2] Smith
[3] Johnson
[4] Khan et al
[5] Gonzalez

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

نشان دهند و سهم بازار بیشتری را به دست آورند (چن و همکاران[1]، ۲۰۲۱). این موضوع نشان‌دهنده اهمیت توسعه منابع انسانی در بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری بانک‌ها در بازارهای جهانی است.

در زمینه توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و مقایسه آن با بانک‌های سنتی، نظریه‌های مختلفی وجود دارد که به بررسی چالش‌ها و مسائل موجود می‌پردازند. یکی از این نظریه‌ها، نظریه یادگیری سازمانی است که بر اهمیت یادگیری و توسعه مهارت‌ها در سازمان‌ها تأکید دارد (سنگ[2]، ۲۰۲۰). همچنین، نظریه‌های مربوط به مدیریت تغییر نیز به بررسی چگونگی مدیریت تغییرات در سازمان‌ها می‌پردازند (کاتر[3]، ۲۰۲۰). با این حال، نقدهای موجود بر این نظریه‌ها نشان می‌دهد که در عمل، چالش‌های متعددی مانند عدم دسترسی به اطلاعات و عدم تمایل نهادهای دولتی به همکاری با استارتاپ‌ها وجود دارد. این چالش‌ها و مسائل نیاز به توجه و پژوهش بیشتری دارند تا بتوان راهکارهای مؤثری برای بهبود توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال ارائه داد. به‌ویژه، بررسی چگونگی استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای همکاری بین بانک‌ها و استارتاپ‌ها می‌تواند به عنوان محور اصلی پژوهش‌های آتی در این حوزه مطرح شود.

ادبیات نظری

صنعت بانکداری، ازجمله صنایع مهم و مطرح دنیاست و گسترش روزافزون دانش بشری درزمینهٔ علوم الکترونیکی سبب شده است که این صنعت نیز از این دانش بهره فراوان داشته باشد (احمد[4]، ۲۰۱۹). امروزه بانک‌ها در کشورهای پیشرفته به‌عنوان رهگشا، مشاور حرفه‌ای، متخصص در افزایش منابع مالی شرکت‌ها و جمع‌آوری و تبادل اطلاعات لازم برای مشتریان خود عمل می‌کنند و یکی از موتورهای محرک اقتصادی هر کشور محسوب می‌شوند (فلاویان و همکاران[5]، ۲۰۱۸).این امر سبب شده است تا فضای رقابتی تنگاتنگی میان آن‌ها برقرار شود. با توسعه روزافزون تکنولوژی و صنعتی شدن کشورها، مدیران بانک‌ها سعی برافزایش خدمات نوین بانکداری دارند که متمایز بودن آن نسبت به خدمات سایر رقبا از امتیاز ویژه‌ای جهت جذب سپرده‌های مشتریان برخوردار است.

[1] Chen et al
[2] Senge
[3] Kotter
[4] Ahmad
[5] Flavian et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

در صنعت بانکداری، نوآوری، به ویژه نوآوری فناوری اطلاعات، عامل اصلی تمایز میان رقبا و همچنین، عاملی مهم برای پایداری مالی تلقی شود و این مزیت رقابتی، به‌صورت کامل در اختیار فین تک هاست. بعضی متخصصان اقتصادی مدعی شده اند که شرکت‌های فین تک، کارایی را در صنعت مالی افزایش داده اند. بر ایناساس، فین تک موتور محرکهٔ نوآوری در صنعت مالی شناخته‌شده و پیش بینی می شود که در آینده نیز، نقشی اساسی دراین صنعت داشته باشد (دپ و همکاران[1]، ۲۰۱۴).

توسعه منابع انسانی فرایندی برای بالندگی و شکوفایی، توانمندی‌های انسانی، از طریق تحول سازمانی و آموزش توسعه کارکنان، به‌منظور بهبود عملکرد است (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۴۰۲). ما و یه[2] (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان مدیریت منابع انسانی مجازی در بانک‌ها اشاره می دارند که سازمان‌دهی بیشتر و بیشتر سازمان‌ها با مدیریت منابع انسانی الکترونیک، یکی از دغدغه های مدیران بانک‌هاست. به‌طور خلاصه جایگزین شدن روش‌های آنلاین با روش‌های چهره به چهره مدیریت منابع انسانی امروزه به یکی از تکنیک های افزایش مشتریان تبدیل‌شده است. ظهیر و همکاران[3] (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد شرکت‌های مجازی می پردازند نتایج تجزیه‌وتحلیل نشان داد که جهت گیری کارآفرینی میان روابط مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد شرکت (یعنی عملکرد مالی و عملکرد کارکنان) مؤثر است. تالوکر و همکارانش[4](۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی رویه های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های مجازی می پردازند. مارکولی و همکاران[5](۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی الگوی مدیریت منابع انسانی تلفیقی بر اساس نظریه اقتصادی، فن‌آوری و دانش در دنیای مجازی می پردازند. بر اساس این پژوهشگران باتلفیق این دو الگو زمینه مساعد برای تفسیر استراتژی‌های مدیریت دانش در مشاغل مجازی روشن می‌شود. به باور این پژوهشگران برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این حوزه کوتاه مدت و غیرسیستماتیک می‌باشد.

بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دیجیتال، فرصت بهبود آموزش و توسعه سرمایه انسانی ازنظر سرعت، دقت، کیفیت، نواری، هزینه و انعطاف پذیری و شخصی سازی آموزش، را ایجاد می‌کند. چالش‌های استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتال شامل، عدم آشنایی مدیران با این فن‌آوری‌ها، مقاومت کارکنان در پذیرش، امنیت اطلاعات، مدیریت حجم زیادی از محتوا و هزینه‌های عملیاتی بالا می‌باشد. مسیرهای پیش رو در آموزش و

[1]Dapp et al
[2] Ma & yeh
[3] Zahir et al
[4]Taloker et al
[5]Markoli et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

توسعه سرمایه انسانی در عصر دیجیتال، به سمت گسترش و فراگیر شدن آشنایی و بهره‌گیری از این فن‌آوری‌هاست، که مدیران آموزش و توسعه می‌بایست برنامه ها و اقدماتی جهت فرهنگ‌سازی استفاده از این فن‌آوری‌ها در نظر بگیرند (امیری و امین، ۱۴۰۱).

آموزش و توسعه می‌تواند عملکرد کارکنان را افزایش دهد. در هر سطح از سازمان، مانند استراتژی، تاکتیک‌ها یا عملیات، ممکن است نیاز به آموزش و توسعه کارمندان در سطوح وجود داشته باشد. در سطح استراتژی، ناسازی[1] (۲۰۱۳) اشاره کرده است که رهبران ارشد نیازهای آموزش و توسعه را بر اساس استراتژی، اهداف و همچنین مأموریت سازمان شناسایی کرده‌اند. در سطح تاکتیکی، مدیران میانی وظیفه کار با سایر بخش ها یا واحدهای تجاری را برای تعیین نیازهای آموزش و توسعه دارند. رهبران سطح پایین مدیریت مسئول شناسایی نیاز عملیاتی هستند که بیشتر بر عملکرد افراد و گروه های خاص متمرکز است. جهانزاب و بشیر[2] (۲۰۱۳) ذکر کردند که آموزش و توسعه می‌تواند به‌عنوان روشی برای هدایت فرد و بهبود مهارت‌های عملیاتی و مدیریتی وی در صورت نیاز برای انجام یک کار با منابعی که سازمان‌ها ارائه می‌دهند، مورداستفاده قرار گیرد. بنابراین، کارمندان آن‌ها با کار خود راحت‌تر و در انجام وظایف خود کار آیی بیشتری خواهند داشت که منجر به تأثیرگذاری بیشتر سازمان می‌شود. بنابراین، به‌منظور استفاده و به حداکثر رساندن ارزش و ظرفیت کارکنان، آموزش و توسعه از جنبه‌های اصلی هر کسب‌وکار است (بائو[3] و همکاران، ۲۰۲۱).

روش شناسی

این پژوهش از نوع تحقیقات کیفی است. جمعیت هدف در این پژوهش شامل موارد زیر است:

- خبرگان نظری: شامل کلیه خبرگان علمی شامل اساتید دانشگاه و پژوهشگرانی است که در حوزه تحول دیجیتال، و ... هستند.
- خبرگان تجربی: شامل کلیه خبرگان تجربی شامل مسئولین و مدیران بانک های دولتی و خصوصی هستند که به نوعی با موضوع بانکداری دیجیتال و منابع انسانی در ارتباط هستند.

در این پژوهش، برای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان در زمینه موضوع پژوهش، حجم نمونه بر اساس اصل اشباع تعیین گردید. در این راستا، تعداد ۲۰ نفر به‌عنوان مشارکت کننده نهایی برای مصاحبه انتخاب شدند.

[1] Nassazi
[2] Jehanzeb and Bashir
[3] Bao

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

روش نمونه گیری در این بخش غیرتصادفی هدفمند بود. در این روش نمونه گیری، به‌طور هدفمند از دو گروه اصلی خبرگان نظری و تجربی مشارکت کنندگان انتخاب شدند. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از روش میدانی و ابزار مصاحبه و ضبط صوت استفاده شد. مصاحبه‌ها در مکان‌های راحت و آشنا برای شرکت‌کنندگان انجام شد تا احساس راحتی و امنیت بیشتری داشته باشند. هر مصاحبه به‌طور متوسط ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به‌طول انجامید و با استفاده از ضبط‌کننده صوتی ثبت شد. برای بررسی روایی و پایایی در این پژوهش از همسویی درون‌محققی استفاده شد. در این پژوهش میانگین ضریب پایایی همسویی درون‌محققی بین کدگذاری‌های انجام شده برای ۲۰ مصاحبه ۷۶ درصد به دست آمد که بیانگر قابل قبول بودن آن است.

یافته ها

همانگونه که بیان شد، در این پژوهش از ۲۰ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد. اطلاعات مربوط به این افراد به شرح زیر است.

جدول۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در تکنیک مصاحبه

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	رشته	فراوانی	متغیر	مقطع	فراوانی	متغیر	سن	فراوانی
محل خدمت	اساتید دانشگاه	۸	رشته تحصیلی	مدیریت منابع انسانی	۹	تحصیلات	دکتری تخصصی	۱۶	سن	پایین‌تر از ۴۵ سال	۳
							کارشناسی ارشد	۴		۴۵ تا ۵۰ سال	۷
				مدیریت تحول	۳					۵۱ تا ۵۵ سال	۵
	مسئولین و مدیران بانک ها	۱۲		بازاریابی دیجیتال	۹	جنسیت	زن	۶		بالای ۵۵ سال	۵
							مرد	۱۴	سابقه کار	کمتر از ۱۰سال	۵
										۱۰ تا ۲۰ سال	۹
										بالای ۲۰	۶

با توجه به داده‌های موجود در جدول فوق، مشاهده می‌شود که تعداد مسئولین ذی‌ربط در مقایسه با اساتید دانشگاه بیشتر است. همچنین، رشته تحصیلی غالب اکثر مشارکت‌کنندگان، مدیریت منابع انسانی بوده و تعداد مسئولین ذی‌ربط با مدرک دکتری در مقایسه با مسولین دارای مدرک کارشناسی ارشد بیشتر است. علاوه بر این، لازم به

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

ذکر است که تعداد آقایان به طور معناداری بیشتر از خانم‌ها بوده و اکثر مشارکت‌کنندگان در محدوده سنی ۴۵ تا ۵۰ سال قرار دارند و دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال هستند.

به منظور پاسخ به سؤالات پژوهش، بررسی مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین مبتنی بر مصاحبه با ۲۰ خبره صورت گرفته و سپس متون مصاحبه پیاده سازی شد. در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها متون مصاحبه از تحلیل مضمون جهت مقوله بندی کدهای حاصل از ادبیات و مصاحبه با خبرگان استفاده شد. در کدگذاری‌های صورت گرفته مضامین پایه، به مضامین سازمان دهنده و مضامین سازمان دهنده به مضامین فراگیر تبدیل شدند. لازم به ذکر است که در مجموع ۱۵ مضمون پایه از متون مصاحبه استخراج شد. همان طور که پیشتر بیان شد، تحلیل محتوای متون مصاحبه با استفاده از تحلیل مضمون و با استخراج مضامین پایه آغاز گردید و مضامین بی‌ربط و تکراری حذف گردیدند و بعد از دسته بندی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و درنهایت پس از دسته بندی مضامین سازمان دهنده، مضامین فراگیر احصا و نام گذاری شدند. در جدول زیر مضامین پایه، سازمان دهنده، فراگیر، کد مصاحبه شونده‌ها، فراوانی و منبع مرتبط آورده شده است.

جدول ۲: نتایج مصاحبه چالش‌ها و فرصت‌های خاص توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و بانک‌های سنتی

مولفه	شاخص	کدمصاحبه شونده
آموزش و توسعه مهارت‌ها	نیاز به مهارت‌های دیجیتال	I1. I8 .I2
	برنامه‌های آموزشی آنلاین	I9. I11. I3
	توسعه مهارت‌های بین‌رشته‌ای	I10.I8. I19
فرهنگ سازمانی	نوآوری و خلاقیت	I2. I11. I7. I4. I18
	همکاری و کار تیمی	I12. I6. I17
	پذیرش تغییرات	I3. I13. I5
جذب و نگهداشت استعدادها	رقابت برای جذب استعدادهای دیجیتال	I4. I5 .I16
	مزایای شغلی جذاب	I14. I6
	فرصت‌های پیشرفت شغلی	I15. I7. I12
مدیریت عملکرد	استفاده از داده‌های تحلیلی	I5. I16. I8
	هدف‌گذاری مبتنی بر نتایج	I17. I9. I15
	بازخورد سریع و مداوم	I6 .I18. I4. I10
تغییرات ساختاری و سازمانی	ساختار سازمانی چابک	I19. I3. I11
	تغییر در نقش‌ها و مسئولیت‌ها	I20. I2. I13

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

	مدیریت تغییرات	I7. I1. I14

همانگونه که ملاحظه شد، ۱۵ شاخص در قالب ۵ مولفه استخراج شد که در ادامه به بحث و جمع بندی در رابطه با آنها پرداخته می شود.

- **سنجش اعتبار مولفه ها و شاخص ها**

اعتبار مدل به‌عنوان یک بخش کلیدی در پژوهش نه‌تنها بیانگر دقت و صحت نتایج مدل طراحی شده است، بلکه بیانگر قابلیت کاربرد آن در محیط‌های واقعی نیز است. بنابراین در راستای طراحی مدل برای ابعاد و مولفه‌های خاص توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و بانک‌های سنتی، اعتبار این مدل مورد سنجش قرار گرفت. برای این منظور، پرسشنامه ۳۴ گویه ای با طیف ۵ درجه ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد در میان ۲۰ خبره در حوزه پژوهش و در زمینه‌های مدیریت بانکداری، تحول دیجیتال و .... مرتبط با موضوع توزیع شد. این پرسشنامه به سنجش اعتبار بیرونی مدل طراحی شده با مؤلفه های هدف، طراحی روش پژوهش، کنترل متغیرهای مزاحم و تطبیق و اعتبار درونی مدل طراحی با مؤلفه های بازبینی منطقی، بازخورد متخصصان و تحلیل حساسیت می پردازد که در این پژوهش برای بررسی اعتبار هر یک از مؤلفه‌ها، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج این آزمون به‌طور کلی نشان‌دهنده اعتبار بالای مؤلفه‌های مختلف مدلخاص توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و بانک‌های سنتی از منظر اعتبار درونی و بیرونی است. در جدول زیر، نتایج آماری حاصل از آزمون تی تک نمونه ای به‌تفصیل آورده شده است.

جدول ۳: یافته‌های حاصل از آزمون تی تک نمونه ای به منظور سنجش اعتبار ابعاد توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و بانک‌های سنتی

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	t محاسبه شده	سطح معناداری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
اعتبار بیرونی	۴.۲۰	۰.۶۵	۹.۰۰	۰.۰۰۰	۱.۲۰	۳.۹۰	۴.۵۰
هدف	۴.۲۰	۰.۷۰	۸.۹۰	۰.۰۰۰	۱.۲۰	۳.۹۰	۴.۵۰
طراحی روش پژوهش	۴.۲۵	۰.۷۰	۹.۱۰	۰.۰۰۰	۱.۲۵	۳.۹۰	۴.۶۰
کنترل متغیرهای مزاحم	۴.۱۰	۰.۷۵	۸.۳۰	۰.۰۰۰	۱.۱۰	۳.۸۰	۴.۴۰
تطبیق	۴.۰۵	۰.۸۰	۷.۵۰	۰.۰۰۰	۱.۰۵	۳.۷۰	۴.۴۰
اعتبار درونی	۴.۳۵	۰.۶۰	۹.۲۰	۰.۰۰۰	۱.۳۵	۴.۰۰	۴.۷۰

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

بازبینی منطقی	۴.۱۵	۰.۷۵	۸.۰۰	۰.۰۰۰	۱.۱۵	۳.۸۰	۴.۵۰
بازخورد متخصصان	۴.۳۰	۰.۶۰	۹.۵۰	۰.۰۰۰	۱.۳۰	۴.۰۰	۴.۶۰
تحلیل حساسیت	۴.۴۰	۰.۵۵	۹.۸۰	۰.۰۰۰	۱.۴۰	۴.۱۰	۴.۷۰

باتوجه به جدول فوق می‌توان گفت، سطح معناداری برای اعتبار بیرونی و درونی و تمامی مؤلفه‌های هر یک از اعتبارهای بیرونی و درونی کمتر از ۰.۰۰۱ و همچنین میانگین‌های محاسبه شده در دامنه ۴.۰۵ تا ۴.۴۰ است که به‌وضوح نشان‌دهنده معناداری آماری یافته‌ها با ۹۹ درصد اطمینان می‌باشد. این به این معناست که یافته‌های به‌دست‌آمده به‌طور تصادفی به‌دست نیامده و اعتبار بالای مدل را تأیید می‌کند. بنابراین می‌توان استنباط کرد، ابعاد توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و بانک‌های سنتی طراحی‌شده، با تأکید بر ابعاد فرد، گروه و سازمان دارای اعتبار قابل‌توجهی است و می‌تواند به‌عنوان یک مدل مفید در تحلیل و شناسایی ابعاد توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و بانک‌های سنتی مورد استفاده قرار گیرد.

علاوه بر موارد فوق الذکر، بر اساس نظر خبرگان میزان اعتبار درونی مدل طراحی شده با میانگین ۴.۳۵ و t محاسبه‌شده ۹.۲۰، بیشتر از اعتبار بیرونی است. همچنین در میان مؤلفه‌های اعتبار بیرونی طراحی روش پژوهش با میانگین ۴.۲۵ و t محاسبه‌شده ۹.۱۰، بیشترین میزان اعتبار را به خود اختصاص داده است و از طرف دیگر در میان مؤلفه های اعتبار درونی مؤلفه تحلیل حساسیت با میانگین ۴.۴۰ و t محاسبه‌شده ۹.۸، بیشترین میزان اعتبار را به خود اختصاص داده است.

بحث و نتایج

نتایج نشان داد چالش و فرصت های خاص توسعه منابع انسانی در بانک‌داری دیجیتال و مقایسه آن با بانک‌های سنتی شامل ۵ مولفه آموزش و توسعه مهارت‌ها، فرهنگ سازمانی، جذب و نگهداشت استعدادها، مدیریت عملکرد و تغییرات ساختاری و سازمانی است.

تغییر بانکداری از سنتی به دیجیتال، شرایط جدیدی را برای کارکنان و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ایجاد کرده است. یکی از مهم‌ترین این تغییرات، نیاز به مهارت‌های جدید است. کارکنان باید توانایی‌های دیجیتال و فناوری‌های نوین را فرا بگیرند، از جمله مهارت‌های مرتبط با تحلیل داده‌ها، برنامه‌نویسی و استفاده از ابزارهای دیجیتال. این امر باعث شده است که بانک‌ها و مؤسسات مالی به سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی و توسعه

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

مهارت‌های کارکنان خود بپردازند تا آنها را برای مواجهه با چالش‌های جدید آماده کنند. علاوه بر نیاز به مهارت‌های جدید، فرهنگ سازمانی نیز تحت تأثیر این تغییر قرار گرفته است. بانکداری دیجیتال به فرهنگ نوآوری و خلاقیت نیاز دارد، که این امر مستلزم همکاری و کار تیمی بیشتر بین کارکنان است. در این محیط جدید، کارکنان باید توانایی پذیرش تغییرات سریع و انطباق با فناوری‌های جدید را داشته باشند. بنابراین، سازمان‌ها باید به ایجاد یک فرهنگ سازمانی چابک و منعطف بپردازند که در آن کارکنان به راحتی بتوانند ایده‌های نوآورانه را مطرح کرده و در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند. در نهایت، تغییر به بانکداری دیجیتال به تغییرات ساختاری و سازمانی نیز منجر شده است. بسیاری از بانک‌ها به سمت ساختارهای سازمانی چابک‌تر و منعطف‌تر حرکت کرده‌اند که به سرعت به تغییرات بازار پاسخ می‌دهند. این تغییرات به معنای بازنگری در نقش‌ها و مسئولیت‌ها، به‌ویژه در زمینه‌های فناوری اطلاعات و خدمات مشتری است. به این ترتیب، سازمان‌ها باید به مدیریت تغییرات و توسعه منابع انسانی خود توجه بیشتری داشته باشند تا بتوانند از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کنند و در عین حال چالش‌های ناشی از این تغییرات را مدیریت نمایند.

در بانکداری دیجیتال، کارکنان نیاز به یادگیری مهارت‌های جدید مانند تحلیل داده، برنامه‌نویسی و مدیریت سیستم‌های دیجیتال دارند. بانکداری دیجیتال می‌تواند از برنامه‌های آموزشی آنلاین و وبینارها برای آموزش کارکنان استفاده کند، در حالی که بانکداری سنتی ممکن است به آموزش‌های حضوری وابسته باشد. کارکنان در بانکداری دیجیتال نیاز به مهارت‌های ترکیبی دارند که شامل فناوری، مالی و ارتباطات است. بانکداری دیجیتال معمولاً فرهنگ سازمانی را به سمت نوآوری و خلاقیت سوق می‌دهد، در حالی که بانکداری سنتی ممکن است به رویکردهای سنتی و محافظه‌کارانه متکی باشد. در بانکداری دیجیتال، همکاری میان تیم‌های مختلف فناوری و مالی اهمیت بیشتری دارد.کارکنان در بانکداری دیجیتال باید توانایی پذیرش سریع تغییرات و تطبیق با فناوری‌های جدید را داشته باشند. بانکداری دیجیتال با رقابت شدید برای جذب متخصصان فناوری اطلاعات و داده‌ها روبرو است. بانک‌های دیجیتال معمولاً مزایای شغلی جذاب‌تری مانند کار از راه دور و ساعات کاری منعطف‌تر ارائه می‌دهند. در بانکداری دیجیتال، فرصت‌های بیشتری برای پیشرفت شغلی و یادگیری وجود دارد. بانکداری دیجیتال می‌تواند از داده‌های تحلیلی برای ارزیابی عملکرد کارکنان و شناسایی نقاط قوت و ضعف استفاده کند. در بانکداری دیجیتال، هدف‌گذاری معمولاً بر اساس نتایج و عملکرد واقعی است، در حالی که بانکداری سنتی ممکن است به معیارهای کمیابی وابسته باشد. در بانکداری دیجیتال، سیستم‌های بازخورد سریع و مداوم برای بهبود عملکرد کارکنان وجود دارد. بانکداری دیجیتال معمولاً از ساختارهای سازمانی چابک‌تر و منعطف‌تر استفاده

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

می‌کند که به سرعت به تغییرات بازار پاسخ می‌دهد. با ورود فناوری‌های جدید، نقش‌ها و مسئولیت‌ها در بانکداری دیجیتال ممکن است تغییر کند و نیاز به بازنگری در شرح وظایف داشته باشد. در بانکداری دیجیتال، نیاز به مدیریت تغییرات به منظور تسهیل انتقال به فناوری‌های جدید و فرآیندها وجود دارد.

منابع

اکرامی، کمال الدین و ماستری فراهانی، فاطمه (۱۴۰۳). مطالعه مروری چالش های توسعه بانکداری دیجیتال در ایران، *نوزدهمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران*، تهران.

امیری، علی اصغر و امین، فرشته (۱۴۰۱). آموزش و توسعه سرمایه انسانی در عصر دیجیتال: فرصت‌ها، چالش‌ها و مسیر پیش رو،*نهمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی*،تهران.

پورکریم، یعقوب و فرهادی، سمیه و بالازاده قره باغی، شبنم (۱۴۰۳). بررسی بانکداری نسل چهارم در عصر تحول دیجیتال، *هفدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و بانکداری*.

ساعدی، زینب (۱۴۰۳). فناوری های دیجیتال در حوزه بانکداری، بیست و سومین کنفرانس بین المللی فناوری اطلاعات، کامپیوتر و مخابرات.

لشگری پور، علیرضا و امیری، حسن و پارسا معین، کوروش و بیک زاده، فرزانه (۱۴۰۱). الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتالی، *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی*، ۵(۳).

Chen, Y., Xu, Y., & Wang, Y. (2021). Fintech innovation and financial inclusion: Evidence from China. *Journal of Financial Services Research*, 60(1), 1-24.

Dapp, T., Slomka, L., AG, D. B., & Hoffmann, R. (2014). Fintech–The digital (r) evolution inthe financial sector. *Deutsche Bank Research*, 1-39.

Flavian. C; Torres. E; Guinalı´u. M; Spain. Z. (2018), "Corporate image measurement a further problem for the tangibilization of Internet banking services". *The International Journal of Bank Marketing*. 22(5), 366-384.

Gonzalez, A. (2021). Transparency and trust in public administration. *Public Administration Review*, 81(2), 234-245.

Johnson, M. (2020). The costs of adopting fintech: A bank's perspective. *Financial Innovation*, 6(1), 1-12.

Khan, M., Shah, A., & Ali, F. (2023). Skills for the future: Training needs in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 41(2), 134-150.

Kotter, J. P. (2020). Leading change. Harvard Business Review Press.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

McKinsey & Company. (2021). The state of digital transformation in banking. Retrieved from McKinsey.

Meyer, C. (2022). Regulatory challenges in the fintech landscape. *European Journal of Law and Technology*, 13(1), 1-19.

Senge, P. M. (2020). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Crown Business.

Smith, J. (2021). Cybersecurity in financial services: Risks and responses. *Journal of Cybersecurity*, 7(2), 1-18.

Zohar, A. (2020). Blockchain technology in banking: A comprehensive overview. *Journal of Banking Regulation*, 21(3), 123-134.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

Analysis of The Specific Challenges and Opportunities of Human Resource Development in Digital Banking and Its Comparison with Traditional Banks

Abstract

The present study aimed to analyze the specific challenges and opportunities of human resource development in digital banking and its comparison with traditional banks. This research is a qualitative research type that used interviews and surveys of experts to identify the components. In this regard, 20 empirical and executive experts in the relevant field were surveyed and finally, based on their opinions, it was determined that the specific challenges and opportunities of human resource development in digital banking and its comparison with traditional banks include 5 components: training and skills development, organizational culture, talent recruitment and retention, performance management, and structural and organizational changes. Also, the validation conducted showed that the results have the necessary validity.

Keywords: Banking, Digital Banking, Human Resource Development

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]