

طراحی مدل ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با تمرکز بر فناوری هوش مصنوعی

چکیده:

این پژوهش در زمینه مدیریت منابع انسانی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، به ویژه هوش مصنوعی در سازمان‌ها، انجام شده و به بررسی چگونگی استفاده از این فناوری در بهبود انگیزش کارکنان می‌پردازد. هدف از این پژوهش، طراحی یک مدل جامع برای ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با بهره‌گیری از فناوری هوش مصنوعی است. این مطالعه از نوع کاربردی-اکتشافی بوده و با روش آمیخته کیفی انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی (انتخاب شده از ۱۷ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی) و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، عوامل مؤثر شناسایی شدند. این عوامل در قالب شش مقوله اصلی شامل عوامل علی، محوری، راهبردی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها دسته‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد عوامل علی شامل (نارضایتی شغلی، عدم شناخت از توانمندی‌ها، کمبود فرصت‌های توسعه شغلی، ضعف در ارتباطات درون‌سازمانی) و عوامل محوری شامل (نظام پاداش و انگیزش، فرصت‌های یادگیری، فرهنگ سازمانی، ارتباطات مؤثر) و عوامل راهبردی شامل (استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های عملکرد، طراحی برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر هوش مصنوعی، ایجاد سامانه‌های ابتکاری برای ارزیابی عملکرد، بهبود دسترسی به منابع آموزشی و مشاوره) و عوامل زمینه‌ای شامل (زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی، وضعیت اقتصادی و اجتماعی) و عوامل مداخله‌گر شامل (تغییرات مدیریتی، واکنش‌های کارکنان به تغییرات، حمایت مدیران ارشد، تغییرات قانونی و مقرراتی) و پیامدها شامل (افزایش انگیزه کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان) است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند نقش مؤثری در شناسایی الگوهای انگیزشی، ارائه بازخوردهای شخصی‌سازی شده و بهبود محیط کاری داشته باشد. مدل پیشنهادی شامل بخش‌های کلیدی مانند جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کارکنان، طراحی سیستم‌های پاداش هوشمند، ارائه برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر هوش مصنوعی و ایجاد یک پلتفرم ارتباطی تعاملی است. پیاده‌سازی این مدل می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد و افزایش تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی ایران شود. این تحقیق نشان می‌دهد که هوش مصنوعی نه تنها می‌تواند به بهبود فرایندهای سازمانی کمک کند، بلکه می‌تواند نقش مهمی در ارتقای سرمایه انسانی و ایجاد یک محیط کاری پویا و انگیزشی ایفا نماید.

کلمات کلیدی: انگیزه کارکنان، فناوری هوش مصنوعی، صنعت بانکداری.

مقدمه

در دنیای پویای امروز، سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت نیازمند نیروی انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه هستند. انگیزه، نیروی محرکه اصلی رفتار کارکنان و عامل کلیدی در افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات و دستیابی به اهداف سازمانی است. در این میان، بانک‌ها به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام اقتصادی کشور، نقش حیاتی در توسعه و شکوفایی ایفا می‌کنند. عواملی نظیر ساختار سازمانی سنتی، فرایندهای پیچیده و زمان‌بر، عدم تناسب پاداش‌ها با عملکرد، و کمبود فرصت‌های رشد و توسعه، می‌توانند منجر به کاهش انگیزه و فرسودگی شغلی کارکنان شوند. این مسئله، به نوبه خود، می‌تواند بر کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان، بهره‌وری سازمانی و در نهایت، سودآوری بانک تاثیر منفی بگذارد. در عصر حاضر، فناوری‌های نوین به ویژه هوش مصنوعی به عنوان ابزاری قدرتمند در اختیار سازمان‌ها قرار گرفته‌اند که می‌توانند به بهبود فرایندها، افزایش کارایی و ارتقای تجربه مشتریان کمک کنند. با این حال، پتانسیل هوش مصنوعی در زمینه مدیریت منابع انسانی و به طور خاص، ارتقای انگیزه کارکنان، هنوز به طور کامل مورد توجه قرار نگرفته است. هوش مصنوعی می‌تواند با تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد، رفتار و ترجیحات کارکنان، الگوهای انگیزشی را شناسایی کرده و راهکارهای شخصی‌سازی شده‌ای را برای افزایش انگیزه ارائه دهد (ریوای^۱، ۲۰۲۱).

بانک‌ها، یکی از نهادهای مهم مالی واسطه‌ای در کشورها محسوب می‌شوند که نقش حیاتی در نظام تامین مالی بر عهده دارند (بخردی نسب، ۱۳۹۹). در دنیای سریع و رقابتی امروز بین بانک‌ها، انگیزش کارکنان و بالابردن رفتارهای مثبت و پذیرش نیازهای خود قبل از سازمان، به چالش بزرگی تبدیل شده است (کاکائی و همکاران، ۱۴۰۰). کارمندانی که در بانک‌هایی کار می‌کنند که دارای برنامه‌های شناسایی قوی و محیط‌های جذاب هستند، پیشرفت‌های قابل توجهی را برای بانک به ارمغان می‌آورند (ابدی^۲، ۲۰۲۱). نیروی انسانی، سرمایه اصلی سازمان‌های عصر نوین است. کارکنان با نقشی فزاینده، در پیشبرد اهداف و عملکرد سازمان سهیم هستند، و بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن می‌باشد (آقازاده و شیرمحمدزاده، ۱۴۰۰). انگیزه فرآیند افزایش تعهد کارکنان است و یکی از اصول اساسی برای موفقیت سازمانی تلقی می‌شود (تامی^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). هنگامی که فرد احساس انگیزش می‌کند و نتایج مورد انتظار مثبتی را برای فعالیتی در نظر می‌گیرد به انجام آن راغب می‌شود و با انتخاب فعالیت‌های مناسب برای رسیدن به فعالیت‌هایش تلاش می‌کند (اکبری و پورابراهیم، ۱۴۰۰). هر سازمانی برای نیل به اهداف خود به منابع مختلفی نیاز دارد که در این میان مهمترین منبع، نیروی انسانی شاغل در آن است (Azimpour et al., 2017). امروزه منابع انسانی به عنوان با ارزش‌ترین و مهمترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند که می‌توانند منجر به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها شوند (Shoghi et al., 2018). انگیزش یکی از ویژگی‌های روانشناختی انسان می‌باشد که به درجه و یا میزان تعهد شخصی مربوط می‌شود. انگیزش دربرگیرنده عواملی است که موجب رفتار انسان می‌شود، مسیر رفتار را مشخص می‌کند و نوع رفتار را در مسیر تعیین شده، حفظ می‌نماید (Kaveshi et al., 2018). انگیزش شغلی، نشان‌دهنده میل و علاقه فرد برای انجام دادن کار بوده و موجب سرو سامان دادن به محیط‌های مادی، معنوی و اجتماعی خود، فائق آمدن بر موانع و رقابت کردن با دیگران از طریق

-
1. Rivai
 2. Abdi
 3. Tumi

کوشش زیاد برای بهتر انجام دادن کارها می شود (Khorasani & Zamanimanesh, 2017). محققان انگیزش را به عنوان انرژی ای که شخص در کار خود خرج می کند، تعریف می کنند. همچنین آن ها انگیزش را نیرویی نامرئی می نامند که بخشی از انرژی را هدایت می کند و رفتار را در طول زمان و با تغییر شرایط محیطی حفظ می کند. انگیزش در تصمیم گیری افراد در مورد چگونگی و نوع فعالیت هایی که انجام می دهند (شدت) و مدت زمان (پایداری) رفتار اثر می گذارد (گیواکی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). کارکنان بی انگیزه قابلیت یا کنترل بر محیط پیرامون خود را از دست می دهند و به دلیل نبود هماهنگی بین اقدامات و نتایج کاری خود احساس بی کفایتی دارند (ثریا و بکتی^۲، ۲۰۲۱).

بانک ملی ایران با نقش کلیدی در اقتصاد کشور، نیازمند افزایش انگیزه کارکنان برای بهبود عملکرد، خدمات و نوآوری است، اما رویکردهای سنتی دیگر کافی نیستند. این تحقیق به بررسی کاربرد هوش مصنوعی برای شناسایی الگوهای انگیزشی، ارائه راهکارهای شخصی سازی شده و ایجاد محیط کاری انگیزشی می پردازد، که می تواند به بانک در دستیابی به اهداف استراتژیک، کاهش هزینه ها و حفظ رقابت پذیری کمک کند. این پژوهش یک مدل جامع مبتنی بر هوش مصنوعی ارائه می دهد که نه تنها به غنای ادبیات موضوع کمک می کند، بلکه راهکارهای عملی برای افزایش انگیزه و رضایت شغلی در بانک ملی ایران ارائه می دهد، و یک ضرورت اجتناب ناپذیر برای بانک در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک است. این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال اساسی است که چگونه می توان با بهره گیری از هوش مصنوعی، یک محیط کاری انگیزشی و پویا در بانک ملی ایران ایجاد کرد که منجر به افزایش بهره وری، بهبود کیفیت خدمات و دستیابی به اهداف سازمانی شود.

پیشینه پژوهش

عبداللهی کیا (۱۴۰۰)، در پژوهشی به بررسی تاثیر نوآوری و کارآفرینی بازاریابی دیجیتال در آینده صنعت بانکی (مطالعه موردی: بانک ملی ایران) پرداختند. در بحث پیشرفت بانکداری دیجیتال، صنعت بانکداری طی چند سال گذشته به طور غیرقابل برگشتی پیشرفت کرده است. گزینه های بانکداری دیجیتال به طور چشمگیری افزایش یافته است. مشتریان نیز به طور فزاینده ای جذب این روش جدید برای مدیریت پول خود شده اند و به سمت بانکداری غیرحضوری سرازیر می شوند. منصوری و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به نقش پاداش های نقدی و غیرنقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی پرداختند. یافته ها نشان داد که پاداش های نقدی (حقوق و مزایا، عدالت در پرداخت ها، تجهیزات محط کار) و پاداش های غیرنقدی (امنیت، مشارکت، رفتار سرپرست، خلاقیت، ارتقا، امکانات آموزشی) بر انگیزش (انگیزش پیشرفت، انگیزش تعلق، انگیزش قدرت) تاثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی را در تاثیر پاداش بر انگیزش کارکنان ایفا می کند. منوچهری و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی به نقش کاربردی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی بانک ها پرداختند. نتایج نشان داد رسیدگی به امور کارمندان بانک ها و مشتریان ایشان و نیز مواجهه با انبوهی از داده ها و اطلاعات کارمندان شاغل و بازنشسته و مشتریان، و هم چنین موضوعات دیگری در حوزه منابع انسانی که با همین داده ها و اطلاعات سر و کار دارند، ابزارهای هوش مصنوعی، از چت بات ها گرفته تا واقعیت مجازی و واقعیت افزوده، همگی جهت حل هر چه ساده تر مسایل و بهینه سازی فرآیندها و مهندسی مجدد ایشان مطرح شده است. مومیوند و همکاران (۱۴۰۱)، در

پژوهشی به ارائه چارچوبی برای شناسایی پیشران های موثر روی آینده صنعت بانکداری با تاکید بر نقش فناوری مالی پرداختند. نتایج اولویت بندی نشان داد که پیشران های یکپارچگی و همگونی قوانین و استانداردهای توسعه فعالیت فناوری مالی، رشد استارت آپ های بانکی، تغییر سلايق نسل های جدید در مورد خدمات بانکی و عملکرد پارک های فناوری و مراکز رشد در تسريع ورود نوآوری به فضای کسب و کار بیشترین اثرگذاری را روی آینده بانکداری دارند. اصغری صارم و رنجبر (۱۴۰۳)، در پژوهشی به ارائه الگوی فرایندی ارتقای انگیزش کارکنان با استفاده از روش مدل یابی ساختاری تفسیری پرداختند. یافته ها نشان داد که برای ارتقای انگیزش کارکنان، لازم است اقداماتی نظیر برنامه ریزی راهبردی، بازطراحی مشاغل، باز طراحی فرایندها، بازطراحی ساختار سازمانی و تدوین بیانیه ارزش سازمان بیش از سایر مولفه ها مورد توجه قرار گیرد. رجبی فرجاد و عبادی نسب (۱۴۰۳)، در پژوهشی به تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بانک با نقش میانجی قابلیت های هوش مصنوعی پرداختند. نتایج نشان داد شیوه های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بانک گردشگری با نقش میانجی قابلیت های هوش مصنوعی تاثیر مثبت و معناداری دارند. ضمن اینکه، شیوه های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بانک گردشگری و قابلیت های هوش مصنوعی تاثیر مثبت و معناداری دارند. از طرفی دیگر، قابلیت های هوش مصنوعی بر عملکرد بانک گردشگری تاثیر مثبت و معناداری دارند. براین اساس، به منظور افزایش عملکرد بانک گردشگری، می توان نسبت به کاربرد شیوه های مدیریت منابع انسانی در کنار قابلیت های هوش مصنوعی اقدام کرد.

جیا^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی بکارگیری هوش مصنوعی را در فرایندهای استخدام، ارزیابی عملکرد و توسعه منابع انسانی مورد ارزیابی قرار دادند. آن ها به استفاده از الگوریتم های یادگیری ماشین و تحلیل داده ها در بهبود فرایندهای منابع انسانی اشاره داشتند. یافته ها، کاهش مسئولیت کارکنان ارشد، کمک به استعدادیابی در فرایند استخدام و جذب، افزایش ماندگاری مفید شغلی کارکنان در فرایند آموزش و توسعه، حفظ پیوستگی جریان کار در بخش های مختلف سازمان، دستیابی به نتایج دقیق و قابل اعتماد با کاهش خطای سوگیری در تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد و افزایش مشارکت کارکنان در محیط کار را از مزایای استفاده از هوش مصنوعی در فرایندهای منابع انسانی بر می شمارند. پیلای و سیواتانو^۲ (۲۰۲۰)، نشان دادند که چگونه استفاده از هوش مصنوعی می تواند در تشخیص و توسعه استعدادهای انسانی موثر باشد. آن ها از الگوریتم های یادگیری ماشین برای تجزیه و تحلیل رزومه و عملکرد کارکنان استفاده کردند تا بهبود عملکرد مدیریت استعدادها را به نمایش بگذارند. اما شایان توجه است که پیچیدگی پدیده های منابع انسانی، داده های بحث برانگیز فرایندهای منابع انسانی، موانع و محدودیت های قانونی و واکنش های نامطلوب کارکنان به تصمیم های مدیریتی مبتنی بر هوش مصنوعی را می توان به عنوان چالش های اساسی در این زمینه مطرح کرد. میکالیف^۳ و گوپتا (۲۰۲۲)، به بررسی اینکه چگونه قابلیت های هوش مصنوعی می توانند عملکرد سازمانی را در سازمان های عمومی تقویت کنند، پرداختند. یافته ها نشان می دهد که قابلیت های هوش مصنوعی تاثیر مثبتی بر خودکارسازی فرایند، تولید بینش شناختی و تعامل شناختی دارند. در حالی که خودکارسازی فرایند و بینش های شناختی تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند. همچنین نتایج نشان داد تعامل شناختی بر عملکرد سازمانی تاثیر منفی می گذارد. وانگ^۴ (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی قابلیت فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی با هوش مصنوعی

-
1. Jia
 2. Pillai & Sivathanu
 3. Mikalef & Gupta
 4. Wang

پرداخت. این مقاله به بررسی کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت بودجه می پردازد. استفاده از هوش مصنوعی در بودجه ریزی سرمایه ای و بودجه ریزی مالی در یک محیط متغیر موثر است. در عین حال، مشخص شده است که هوش مصنوعی می تواند عملکرد سازمانی را به میزان قابل توجهی بهبود بخشد. مینگ^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، در نگاهی دقیق تر به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، با بررسی الگوریتم های مختلف یادگیری ماشین، مدلی را برای ارزیابی کارکنان از طریق نظرسنجی های دیجیتالی، ابزارهای پیش بینی هوش مصنوعی ارائه دادند، به این صورت که با ایجاد پایگاه داده مربوط به متقاضیان یک شغل و شناسایی و ارزیابی افراد واجد شرایط، در هزینه و زمان صرفه جویی می کند.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی یک مدل توسعه ای برای ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران، با تمرکز ویژه بر کاربرد فناوری هوش مصنوعی، از رویکردی کیفی بهره می برد. داده ها از طریق انجام مصاحبه های عمیق با خبرگان منتخب در دو حوزه تخصصی کلیدی - مدیریت منابع انسانی و علوم کامپیوتر - گردآوری شده اند. هدف از این مصاحبه ها، شناسایی و تبیین دقیق ابعاد مختلف مدل مفهومی، شامل شرایط علی، عوامل مداخله گر، استراتژی ها و پیامدهای ناشی از استقرار مدل پیشنهادی در بستر فرهنگ سازمانی بانک ملی ایران است. فرآیند جمع آوری داده ها شامل دو مرحله اصلی بود: ۱) مصاحبه با متخصصان حوزه مدیریت دولتی و علوم کامپیوتر جهت درک عمیق تر از ظرفیت ها و محدودیت های فناوری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی؛ ۲) مصاحبه با مدیران ارشد بانک ملی ایران به منظور بررسی چالش ها و فرصت های موجود در زمینه انگیزش کارکنان و ارزیابی قابلیت پیاده سازی مدل پیشنهادی. انتخاب خبرگان بر اساس معیارهای مشخص و قابل سنجش صورت گرفت، از جمله: داشتن تحصیلات تکمیلی در حوزه های مرتبط (مدیریت منابع انسانی، و علوم کامپیوتر)، داشتن تجربه کاری مرتبط در صنعت بانکداری، و داشتن سابقه مدیریتی مؤثر (بیش از ۱۰ سال) در بانک ملی ایران. در مجموع، ۱۵ نفر از افراد واجد شرایط به عنوان مصاحبه شونده انتخاب شدند. نمونه گیری به روش غیرتصادفی و هدفمند انجام شد، به این معنا که انتخاب افراد بر اساس دانش و تخصص آن ها در زمینه های مورد بررسی صورت پذیرفت. فرآیند مصاحبه ها تا رسیدن به "نقطه اشباع نظری" ادامه یافت، به این مفهوم که پس از انجام تعداد معینی مصاحبه، داده های جدید اطلاعات قابل توجهی به داده های پیشین اضافه نکردند و الگوهای اصلی به طور کامل شناسایی شدند. در فاز جمع آوری داده های کیفی، مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان منتخب در حوزه پژوهش انجام گرفت. این مصاحبه ها به منظور گردآوری داده های غنی و معتبر جهت تحلیل و استخراج الگوها و مفاهیم کلیدی مورد استفاده قرار گرفت. پژوهش به طراحی مدل ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با تمرکز بر فناوری هوش مصنوعی پرداخته و یک پژوهش توسعه ای با داده های کیفی است. داده ها از طریق مصاحبه با خبرگان در حوزه های منابع انسانی و علوم کامپیوتر جمع آوری شده اند تا ابعاد، شرایط علی و پیامدهای مدل فرهنگ سازمانی شناسایی شوند. دو دسته مصاحبه انجام شد؛ نخست با متخصصان حوزه مدیریت دولتی و علوم کامپیوتر و سپس با مدیران ارشد بانک ملی ایران. معیارهای انتخاب خبرگان شامل تحصیلات عالی در این حوزه ها، تجربه کاری در بانک و تجربه مدیریتی بیش از ده سال بود.

یافته‌های پژوهش

در مجموع، ۱۵ نفر به عنوان مصاحبه‌شوندگان انتخاب گردیدند و مصاحبه‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه پیدا کرد. روش نمونه‌گیری به صورت غیرتصادفی و هدفمند بود.

– **کدگذاری باز:** کدگذاری باز، اولین مرحله در تحلیل داده‌ها در روش‌های تحقیق کیفی، به ویژه تئوری داده بنیاد است. در این مرحله، محقق به طور دقیق و موشکافانه به مطالعه داده‌ها می‌پردازد (مانند متن مصاحبه‌ها، یادداشت‌های میدانی، اسناد و مدارک). هدف اصلی در کدگذاری باز، شکستن داده‌ها به کوچکترین واحدهای معنایی (عبارات، جملات یا حتی کلمات) و برچسب‌گذاری آن‌ها با کدهایی است که نشان‌دهنده مفهوم اصلی آن واحد معنایی باشند. این کدها معمولاً کوتاه، توصیفی و نزدیک به زبان خود شرکت‌کنندگان در تحقیق هستند. در این مرحله، محقق سعی می‌کند تا با ذهنی باز و بدون پیش‌داوری، تمام جنبه‌های مهم داده‌ها را شناسایی کند و از ایجاد هرگونه ارتباط یا دسته‌بندی بین کدها خودداری نماید. هدف اصلی، کشف مفاهیم و ایده‌های جدید از دل داده‌ها است.

– **کدگذاری محوری:** کدگذاری محوری، مرحله دوم در تحلیل داده‌ها است که پس از کدگذاری باز انجام می‌شود. در این مرحله، محقق به دنبال ایجاد ارتباط و سازماندهی بین کدهای ایجاد شده در مرحله قبل می‌گردد. هدف اصلی در کدگذاری محوری، شناسایی محورهای اصلی یا مفاهیم کانونی در داده‌ها و ارتباط دادن سایر کدها به این محورها است. محقق با استفاده از تکنیک‌هایی مانند پارادایم کدگذاری، به دنبال شناسایی شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در ارتباط با هر محور اصلی است. به عبارت دیگر، محقق تلاش می‌کند تا یک داستان منسجم و معنادار در مورد هر محور اصلی ایجاد کند و نشان دهد که چگونه این محور با سایر جنبه‌های داده‌ها مرتبط است.

مقوله ۱: عوامل علی

این مقوله دارای ۱۶ کد می‌باشد که در نهایت کدهای "نارضایتی شغلی، عدم شناخت از توانمندی‌ها، کمبود فرصت‌های توسعه شغلی، ضعف در ارتباطات درون‌سازمانی" انتخاب شدند.

مقوله ۲: عوامل راهبردی

این مقوله شامل ۱۶ کد است. در نهایت در این بخش کدهای "استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های عملکرد، طراحی برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر هوش مصنوعی، ایجاد سامانه‌های ابتکاری برای ارزیابی عملکرد، بهبود دسترسی به منابع آموزشی و مشاوره" انتخاب شدند.

مقوله ۳: عوامل زمینه‌ای

این مقوله شامل ۱۶ کد نهایی است. در نهایت کدهای این بخش شامل "زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی، وضعیت اقتصادی و اجتماعی" انتخاب شدند.

مقوله ۴: عوامل محوری

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. در نهایت در این مقوله کدهای "نظام پاداش و انگیزش، فرصت‌های یادگیری، فرهنگ سازمانی، ارتباطات مؤثر" انتخاب شدند.

مقوله ۵: عوامل مداخله‌گر

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. کدهای نهایی این مقوله "تغییرات مدیریتی، واکنش‌های کارکنان به تغییرات، حمایت مدیران ارشد، تغییرات قانونی و مقرراتی" می‌باشد.

مقوله ۶: پیامدها

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. کدهای محوری این مقوله شامل "افزایش انگیزه کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان" بوده است. تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون انجام شد که شامل کدگذاری اولیه، گروه‌بندی کدها به مقوله‌های فرعی بر اساس قرابت معنایی، و استخراج مضامین اصلی از طریق شناسایی الگوهای انتزاعی‌تر بود؛ برای تسهیل این فرآیند، یک جدول مفاهیم و مقولات ایجاد شد و در نهایت، مضامین اصلی بر اساس چارچوب‌های نظری و مفاهیم موجود در ادبیات پژوهش تفسیر و نام‌گذاری شدند تا یافته‌های معتبر و معناداری استخراج شود.

مقوله ۱: عوامل علی

جدول ۱. کدهای مقوله علی

مقوله اصلی	کد محوری	مفاهیم
نارضایتی شغلی		درصد کارکنان ناراضی
		تعداد نظرسنجی‌های نارضایتی
		میزان غیبت کارکنان
		تعداد شکایات شغلی
عدم شناخت از توانمندی‌ها		درصد کارکنان بدون بازخورد
		تعداد جلسات ارزیابی فردی
		دسترسی به دوره‌های آموزشی
		احساس کارکنان نسبت به شناسایی توانمندی‌ها
کمبود فرصت‌های توسعه شغلی		درصد کارکنان با فرصت‌های آموزشی
		تعداد دوره‌های آموزشی
		میزان رضایت از برنامه‌های توسعه
		وجود مسیرهای شغلی مشخص
ضعف در ارتباطات درون‌سازمانی		تعداد جلسات ارتباطی
		رصد کارکنان ناراضی از ارتباطات
		کیفیت ارتباطات بین تیم‌ها
		تعداد بسترهای ارتباطی موجود

این مقوله دارای ۱۶ کد می‌باشد که در نهایت کدهای "نارضایتی شغلی، عدم شناخت از توانمندی‌ها، کمبود فرصت‌های توسعه شغلی، ضعف در ارتباطات درون‌سازمانی" انتخاب شدند.

مقوله ۲: عوامل راهبردی

جدول ۲. کدهای عوامل راهبردی

مفاهیم	مقوله اصلی	کد محوری
تعداد ابزارهای AI اجرایی	استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های عملکرد	عوامل راهبردی
دقت تحلیل‌های عملکرد		
تأثیر بر تصمیم‌گیری		
رضایت از تحلیل‌ها		
تعداد برنامه‌های آموزشی با AI	طراحی برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر هوش مصنوعی	
درصد رضایت از برنامه‌ها		
ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها		
مشارکت در مشاوره‌های AI		
تعداد سامانه‌های جدید	ایجاد سامانه‌های ابتکاری برای ارزیابی عملکرد	
رضایت از فرآیند ارزیابی		
مشارکت در ارزیابی‌ها		
تأثیر ارزیابی بر عملکرد		
تعداد منابع آموزشی دیجیتال	بهبود دسترسی به منابع آموزشی و مشاوره	
درصد استفاده از منابع		
کیفیت مشاوره‌ها		
تأثیر منابع بر بهره‌وری		

این مقوله شامل ۱۶ کد است. در نهایت در این بخش کدهای "استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های عملکرد، طراحی برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر هوش مصنوعی، ایجاد سامانه‌های ابتکاری برای ارزیابی عملکرد، بهبود دسترسی به منابع آموزشی و مشاوره" انتخاب شدند.

مقوله ۳: عوامل زمینه‌ای

جدول ۳. کدهای عوامل زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله اصلی	کد محوری
ارزیابی سرعت زیرساخت‌ها	زیرساخت‌های فناوری	
تعداد اختلالات IT		

اطلاعات	امنیت اطلاعات	عوامل زمینه‌ای
	رضایت از امکانات دیجیتال	
فرهنگ سازمانی	ارزیابی نفوذ فرهنگ بر رفتار	
	رضایت از فرهنگ سازمان	
	تعداد برنامه‌های فرهنگی	
	مشارکت کارکنان در برنامه‌ها	
سیاست‌های منابع انسانی	تعداد سیاست‌های جدید	
	تطابق سیاست‌ها با نیازها	
	رضایت از سیاست‌ها	
	بررسی سیاست‌های مأموریتی	
وضعیت اقتصادی و اجتماعی	تأثیرات اقتصادی بر عملکرد	
	تغییرات در استخدام	
	تأثیر مسائل اجتماعی بر انگیزه	
	ارزیابی بحران‌های اقتصادی	

این مقوله شامل ۱۶ کد نهایی است. در نهایت کدهای این بخش شامل "زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی، وضعیت اقتصادی و اجتماعی" انتخاب شدند.

مقوله ۴: عوامل محوری

جدول ۴: کدهای عوامل محوری

مقوله اصلی	مفاهیم	کد محوری
نظام پاداش و انگیزش	درصد آگاهی از نظام پاداش	
	تعداد پاداش‌های اعطا شده	
	تأثیر پاداش بر انگیزه	
	رضایت از نظام پاداش	
فرصت‌های یادگیری	تعداد دوره‌های آموزشی	
	درصد مشارکت در آموزش‌ها	
	تأثیر یادگیری بر انگیزه	

کیفیت محتواهای آموزشی	فرهنگ سازمانی	عوامل محوری
نظرسنجی از فرهنگ سازمان		
همسویی کارکنان با ارزش‌ها		
تعداد برنامه‌های فرهنگی		
میزان مشارکت در برنامه‌ها		
تعداد کانال‌های ارتباطی	ارتباطات مؤثر	
احساس شنیده شدن کارکنان		
رضایت از شفافیت اطلاعات		
تعداد ابزارهای ارتباطی		

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. در نهایت در این مقوله کدهای "نظام پاداش و انگیزش، فرصت‌های یادگیری، فرهنگ سازمانی، ارتباطات مؤثر" انتخاب شدند.

مقوله ۵: عوامل مداخله‌گر

جدول ۵. کدهای عوامل مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله اصلی	کد محوری
تعداد تغییرات مدیریتی	تغییرات مدیریتی	عوامل مداخله‌گر
تأثیر بر روحیه کارکنان		
همسویی با تغییرات		
شفافیت در تغییرات		
درصد واکنش‌های مثبت	واکنش‌های کارکنان به تغییرات	
نظرسنجی درباره تغییرات		
همبستگی با عملکرد		
تحلیل واکنش‌ها		
تعداد جلسات حمایت از کارکنان	حمایت مدیران ارشد	
درصد احساس حمایت		
مشارکت مدیران در تغییرات		
تأثیر حمایت بر مسائل سازمانی		

تعداد تغییرات قانونی	تغییرات قانونی و مقرراتی	
تأثیر بر عملکرد		
آگاهی کارکنان از تغییرات		
اصلاحات لازم در سازمان		

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. کدهای نهایی این مقوله "تغییرات مدیریتی، واکنش‌های کارکنان به تغییرات، حمایت مدیران ارشد، تغییرات قانونی و مقرراتی" می‌باشد.

مقوله ۶: پیامدها

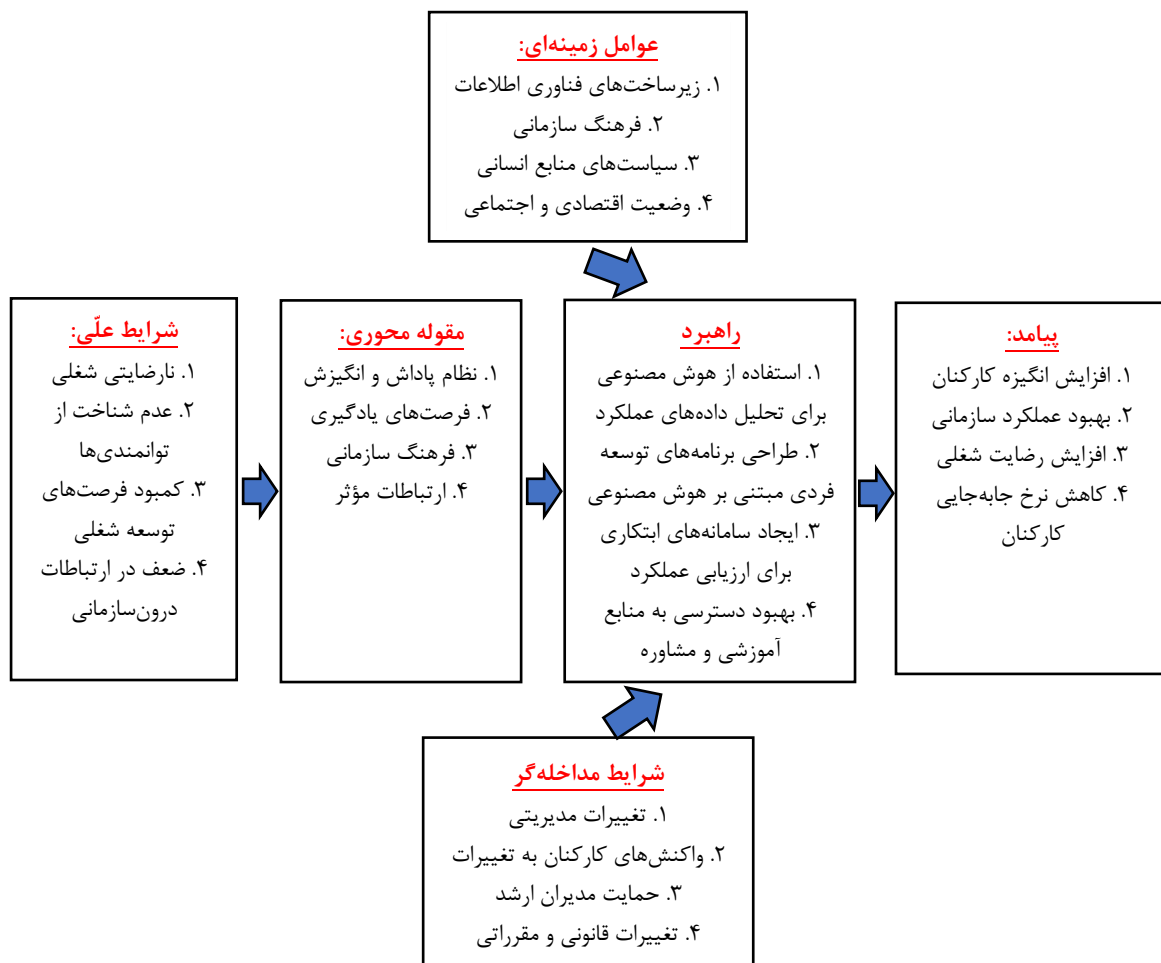
جدول ۶. کدهای پیامدها

مفاهیم	مقوله اصلی	کد محوری
درصد افزایش انگیزه‌ها	افزایش انگیزه کارکنان	پیامدها
تعداد برنامه‌های اجرایی		
تأثیر بر بهره‌وری		
پیامدهای مثبت روانی		
درصد رشد KPI ها	بهبود عملکرد سازمانی	
افزایش رضایت مشتریان		
تحلیل نتایج مالی		
تعداد پروژه‌های موفق		
درصد افزایش رضایت	افزایش رضایت شغلی	
تعداد کارکنان راضی		
بررسی تدابیر ارتقاء رضایت		
تحلیل نظرسنجی‌ها		
درصد کاهش جابه‌جایی	کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان	
تحلیل الگوهای جابه‌جایی		
تأثیر شرایط کاری بر جابه‌جایی		
مشاوره با کارکنان جابه‌جا شده		

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. کدهای محوری این مقوله شامل "افزایش انگیزه کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان" بوده است.

در این فاز از تحلیل مضمون، مقوله‌های همگون و مرتبط بر اساس نزدیکی معنایی در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند. از طریق تجرید مفاهیم و استخراج مضامین انتزاعی‌تر، اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، که پیشتر در جدول اولیه‌ی مفاهیم سازماندهی شده بودند، در سطحی بالاتر تجمیع شدند. نهایتاً، مقوله‌های مرتبط در چارچوب مضامین کلی سازمان یافتند و عنوان‌گذاری آن‌ها با استناد به نظریه‌های متناسب و مفاهیم برجسته در ادبیات پژوهش صورت پذیرفت، که به اعتبار و انسجام یافته‌ها کمک نمود.

– **کدگذاری گزینشی:** کدگذاری گزینشی، آخرین مرحله در تحلیل داده‌ها در تئوری داده بنیاد است. در این مرحله، محقق یک مفهوم اصلی را شناسایی می‌کند که به بهترین شکل، هسته اصلی پدیده مورد مطالعه را نشان می‌دهد. این مفهوم اصلی باید قادر باشد تا تمام محورهای اصلی و کدهای ایجاد شده در مراحل قبلی را به طور منطقی و منسجم به هم مرتبط کند. پس از شناسایی مفهوم اصلی، محقق به طور گزینشی به داده‌ها باز می‌گردد و به دنبال شواهدی می‌گردد که از این مفهوم اصلی پشتیبانی کنند و یا آن را توسعه دهند. هدف اصلی در کدگذاری گزینشی، ایجاد یک نظریه جامع و یکپارچه است که بتواند پدیده مورد مطالعه را به طور کامل توضیح دهد. این نظریه باید ساده، واضح و قابل فهم باشد و بتواند به سوالات اصلی تحقیق پاسخ دهد.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با عنوان "طراحی مدل ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با تمرکز بر فناوری هوش مصنوعی"، به بررسی و تفسیر یافته‌های کلیدی حاصل از تحقیق می‌پردازد. هدف اصلی این پژوهش، ارائه یک مدل عملی و موثر برای افزایش انگیزه کارکنان بانک ملی ایران با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناوری هوش مصنوعی بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که عوامل متعددی از جمله فرصت‌های یادگیری و توسعه، ارزیابی عملکرد عادلانه، تعاملات مثبت با همکاران و مدیران، و احساس ارزشمندی در سازمان، نقش بسزایی در انگیزه کارکنان ایفا می‌کنند. همچنین، هوش مصنوعی می‌تواند در ارائه بازخورد شخصی‌سازی شده، تسهیل دسترسی به منابع آموزشی، بهبود فرآیندهای کاری و ایجاد محیطی شفاف‌تر و منصفانه‌تر، به افزایش انگیزه کمک کند. مقایسه یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بسیاری از عوامل شناسایی شده در این تحقیق با نتایج سایر پژوهش‌ها در زمینه انگیزش کارکنان همخوانی دارند. با این حال، مدل پیشنهادی این پژوهش با تمرکز ویژه بر کاربرد هوش مصنوعی در بانکداری، رویکردی نوآورانه ارائه می‌دهد. محدودیت‌های این پژوهش شامل محدودیت در تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها با فرهنگ و ساختار متفاوت، و همچنین چالش‌های مربوط به پیاده‌سازی فناوری هوش مصنوعی در سازمان‌های بزرگ و سنتی است. برای تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود که اثربخشی مدل پیشنهادی در یک مطالعه آزمایشی بررسی شود، و عوامل سازمانی موثر بر موفقیت پیاده‌سازی هوش مصنوعی در بانک‌ها مورد مطالعه قرار گیرد. در نهایت، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به بانک ملی ایران و سایر سازمان‌های مشابه در طراحی برنامه‌های موثر برای افزایش انگیزه کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی کمک کند، و گامی مهم در راستای تحول دیجیتال و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی باشد.

پاسخ به سوال‌های مطالعه

- سوال اول مطالعه: شرایط علی طراحی مدل ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با تمرکز بر فناوری هوش مصنوعی چیست؟

در پاسخ به این سوال، شرایط علی شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل: (نارضایتی شغلی، عدم شناخت از توانمندی‌ها، کمبود فرصت‌های توسعه شغلی، ضعف در ارتباطات درون‌سازمانی) است. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های مشکات^۱، معصوم^۲ و همکاران، ۲۰۱۶؛ پشembayeve^۳ و همکاران، ۲۰۲۲؛ سوزوکی^۴ و همکاران، ۲۰۱۹ همسو می‌باشد.

شرایط علی شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل نارضایتی شغلی، عدم شناخت از توانمندی‌ها، کمبود فرصت‌های توسعه شغلی و ضعف در ارتباطات درون‌سازمانی است که هر یک می‌توانند به طور جدی بر انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران تأثیر بگذارند. نارضایتی شغلی به معنای عدم رضایت کارکنان از وظایف و شرایط کاری‌شان است و می‌تواند ناشی از عدم تناسب بین انتظارات و واقعیت‌های شغلی باشد، که در نتیجه به افت عزت نفس و عملکرد آنها منجر می‌شود. علاوه بر این، عدم شناخت از توانمندی‌ها، به این مسأله اشاره دارد که کارکنان نمی‌توانند قابلیت‌های واقعی خود را شناسایی کرده و به درستی از آنها بهره‌برداری کنند؛ این فقدان خودآگاهی ممکن است باعث شود که

-
1. Mishkat
 2. Masum
 3. Pshembayeve
 4. Suzuki

آنها در موقعیت‌های شغلی و فرصت‌های ترقی مناسب، به خودشان شک کنند و عقب‌نشینی کنند. همچنین، کمبود فرصت‌های توسعه شغلی می‌تواند منجر به یأس و ناامیدی در کارکنان شود، به‌خصوص وقتی که آنها احساس کنند هیچ مسیری برای پیشرفت و یادگیری در فرهنگ سازمانی وجود ندارد. نهایتاً، ضعف در ارتباطات درون‌سازمانی، منجر به عدم جریان اطلاعات موثر و شفافیت در روابط کاری می‌شود که این امر می‌تواند به ایجاد سوءتفاهم و درگیری‌های غیرضروری دامن بزند. به‌طور کلی، درک و تحلیل این عوامل می‌تواند زمینه‌ساز طراحی مدل اثرگذاری باشد که با تکیه بر فناوری هوش مصنوعی، به ارتقاء انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان در بانک ملی ایران کمک کند و به سازمان کمک کند تا در محیط رقابتی موجود به موفقیت دست یابد.

- سوال دوم مطالعه: شرایط زمینه‌ای طراحی مدل ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با تمرکز بر فناوری هوش مصنوعی چیست؟

در پاسخ به این سوال، شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل: (زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی، وضعیت اقتصادی و اجتماعی) است. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های (دیوید^۱، ۲۰۱۱؛ مومانی و اماند^۲، ۲۰۱۵؛ آلكالاها^۳ و همکاران، ۲۰۱۲؛ جیانوکاوو^۴ و همکاران، ۲۰۱۲) همسو می‌باشد. شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی و وضعیت اقتصادی و اجتماعی است که هر یک نقشی کلیدی در طراحی مدل ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران دارند. زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به‌عنوان بستر اصلی برای پیاده‌سازی فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، تعیین‌کننده سرعت و کیفیت اجرای سیستم‌های انگیزشی است؛ فقدان زیرساخت‌های مناسب می‌تواند مانع از بهره‌مندی کارکنان از ابزارهای کارا و خلاقانه در بهبود عملکردشان شود. همچنین، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتارها و نگرش‌های کارکنان دارد؛ فرهنگ‌ای که به نوآوری، یادگیری مستمر و ارتباطات باز ارج می‌نهد، می‌تواند باعث افزایش ارزش و اهمیت انگیزه در انجام کارها شود. سیاست‌های منابع انسانی نیز باید منعطف و نوآورانه باشند تا بتوانند به نیازها و خواسته‌های متنوع کارکنان پاسخ دهند و فرصت‌های مناسب برای رشد و توسعه فردی فراهم کنند. در نهایت، وضعیت اقتصادی و اجتماعی نیز به‌عنوان عامل تأثیرگذار باید مورد توجه قرار گیرد؛ اگر کارکنان در معرض چالش‌های اقتصادی و اجتماعی قرار داشته باشند، طبیعی است که انگیزه و توانایی‌های آنها تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در مجموع، درک جامع از این شرایط زمینه‌ای می‌تواند به خلق مدل‌های مؤثرتر و کارآمدتری برای ارتقای انگیزه کارکنان با استفاده از فناوری هوش مصنوعی منجر شود و به بهبود کارایی و بهره‌وری در بانک ملی ایران کمک نماید.

- سوال سوم مطالعه: شرایط مداخله‌گر طراحی مدل ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با تمرکز بر فناوری هوش مصنوعی چیست؟

در پاسخ به این سوال، شرایط مداخله‌گر شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل: (تغییرات مدیریتی، واکنش‌های کارکنان به تغییرات، حمایت مدیران ارشد، تغییرات قانونی و مقرراتی) است. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های (کوپرس و همکاران^۱، ۲۰۱۴؛ آلفس^۲ و همکاران، ۲۰۱۹؛ چپمن و هیوت-دانداس^۳، ۲۰۱۸؛ اولسون^۴، ۲۰۱۲) همسو می‌باشد.

-
1. David
 2. Momani & St. Amand
 3. Alkalha
 4. Giagnocavo

شرایط مداخله‌گر شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل تغییرات مدیریتی، واکنش‌های کارکنان به تغییرات، حمایت مدیران ارشد و تغییرات قانونی و مقرراتی است که همگی نقش حیاتی در طراحی مدل ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با تمرکز بر فناوری هوش مصنوعی دارند. تغییرات مدیریتی به عنوان یک عامل مهم می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر جو سازمانی و نوع انگیزه‌های کارکنان داشته باشد؛ به طور خاص، هنگامی که تغییرات از بالا به پایین به درستی مدیریت نشوند، می‌توانند به واکنش‌های منفی در میان کارکنان منجر شوند و احساس ناامنی و عدم ثبات را در آنها ایجاد کنند. از سوی دیگر، واکنش‌های کارکنان به این تغییرات می‌تواند منعکس‌کننده نارضایتی یا عدم پذیرش آنها باشد، که این امر به طور مستقیم بر انگیزه و مشارکت آنها تأثیر می‌گذارد. حمایت مدیران ارشد نیز به عنوان یک عامل کلیدی باید در این فرآیند مورد توجه قرار گیرد؛ حمایت قوی و متعهدانه آنها می‌تواند به افزایش اعتماد بین اعضای تیم و تشویق آنها به پذیرش فناوری‌های جدید و رویکردهای نوین در انگیزش منجر شود. نهایتاً، تغییرات قانونی و مقرراتی، به‌ویژه در بخش‌های بانکی و مالی، می‌تواند بر فضای کاری و دستورالعمل‌های انگیزشی تأثیر بگذارد، بنابراین لازم است که مدل ارتقای انگیزه کارکنان با توجه به این تغییرات و همچنین درک عمیق از نیازهای قانونی و مقرراتی طراحی شود. به‌طور کلی، درک دقیق از این شرایط مداخله‌گر می‌تواند منجر به توسعه مدل‌های کارآمدتر و مناسب‌تر در راستای ارتقای انگیزه کارکنان با استفاده از فناوری هوش مصنوعی شود و به بهبود عملکرد کلی بانک ملی ایران کمک نماید.

- سوال چهارم مطالعه: راهبردهای طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران چیست؟

در پاسخ به این سوال، راهبردهای شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل: (استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های عملکرد، طراحی برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر هوش مصنوعی، ایجاد سامانه‌های ابتکاری برای ارزیابی عملکرد، بهبود دسترسی به منابع آموزشی و مشاوره) است. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های (برلی^۵ و همکاران، ۲۰۲۳؛ لایویلا^۶ و همکاران، ۲۰۲۳؛ دوانگان و گودس^۷، ۲۰۱۴؛ محمد^۸، ۲۰۲۴) همسو می‌باشد.

راهبردهای طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران شامل چندین عنصر کلیدی است که به تقویت و بهبود فضای سازمانی کمک می‌کند. نخست، استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های عملکرد یکی از راهبردهای بنیادین است که به مدیریت کمک می‌کند تا شناخت دقیقی از نقاط قوت و ضعف کارکنان و تیم‌ها به دست آورد. این داده‌ها می‌توانند به تنظیم و طراحی برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای خاص هر فرد کمک کنند، که این فرآیند به نوبه خود می‌تواند به افزایش احساس ارزشمندی و ارتباط عمیق‌تر کارکنان با سازمان بیانجامد. همچنین، طراحی برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر هوش مصنوعی می‌تواند شامل ابزارهای یادگیری شخصی‌سازی شده باشد که به کارکنان در ارتقای مهارت‌های تخصصی و تطابق با تغییرات محیط کار یاری می‌رساند. در کنار این، ایجاد سامانه‌های ابتکاری برای ارزیابی عملکرد می‌تواند به ارائه بازخوردهای مستمر

-
1. Kuipers
 2. Alfes
 3. Chapman & Hewitt-Dundas
 4. Olson
 5. Burley
 6. Laviola
 7. Dewangan & Godse
 8. Muhammad

و سازنده کمک کند که این خود موجب تقویت انگیزش و بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. به علاوه، بهبود دسترسی به منابع آموزشی و مشاوره، با استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی می‌تواند به ارائه محتوای آموزشی متناسب با نیازهای هر کارمند یا گروه خاص کمک کند و بدین ترتیب از سطح یادگیری و مهارت‌ها کاسته نشود. در مجموع، این راهبردها با ایجاد محیطی کارآمد و مشارکتی که افراد در آن حس تعلق و رشد مستمر دارند، می‌تواند به فرهنگی سازمانی مثبت و پویای بانک ملی ایران کمک کند و ارتباط بهتر و موثرتری بین کارکنان و مدیران ایجاد نماید.

- سوال پنجم مطالعه: پیامدهای طراحی مدل ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با تمرکز بر فناوری هوش مصنوعی چیست؟

در پاسخ به این سوال، پیامدهای شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل: (افزایش انگیزه کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان) است. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های (وردیانسیاه^۱ و همکاران، ۲۰۲۴؛ الکتبی و رایس^۲، ۲۰۲۴؛ استول^۳ و همکاران، ۲۰۲۴؛ ساماشونوک^۴، ۲۰۲۴) همسو می‌باشد.

پیامدهای طراحی مدل ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با تمرکز بر فناوری هوش مصنوعی می‌تواند به شکل قابل توجهی کیفیت و بهره‌وری محیط کار را تحت تأثیر قرار دهد. با استفاده از هوش مصنوعی، بانک‌ها می‌توانند به تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد کارکنان و نیازهای آن‌ها بپردازند که منجر به شناسایی زمینه‌های تقویت انگیزه و ایجاد فرصت‌های آموزشی مناسب می‌شود. این فناوری قادر است تا به صورت شخصی‌سازی شده، برنامه‌های انگیزشی و پاداش‌دهی را طراحی کند که به نیازهای خاص هر کارمند پاسخ دهد. همچنین، با اتوماسیون فرایندهای تکراری و کاهش حجم کاری، کارکنان بیشتر بر روی وظایف افزایش‌دهنده ارزش متمرکز می‌شوند که نه تنها رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، بلکه به بهبود توانمندی‌های فردی و گروهی نیز کمک می‌کند. در نتیجه، این مدل می‌تواند به کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان و ارتقای وفاداری سازمانی منجر شده و سازمان را در مسیر رشد و توسعه پایدار یاری کند. به طور کلی، ترکیب فناوری هوش مصنوعی با استراتژی‌های انگیزشی در بانک ملی ایران، زمینه‌ساز ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و توسعه مستمر خواهد بود.

- پیشنهادهای کاربردی پژوهش

پیشنهادهای این پژوهش بر اساس یافته‌های پژوهش و با توجه به نیازهای صنعت بانکداری ارائه می‌شوند. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد زیر مطرح می‌گردد:

۱. توسعه سیستم‌های هوش مصنوعی برای ارزیابی عملکرد کارکنان: استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان.
۲. طراحی برنامه‌های شخصی‌سازی شده انگیزشی: ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال که به طور خاص نیازها و خواسته‌های هر کارمند را شناسایی و تأمین کند.
۳. ایجاد فرصت‌های آموزشی مبتنی بر داده: برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی متناسب با مهارت‌های مورد نیاز کارکنان با استفاده از تحلیل داده‌ها.

۴. استفاده از ابزارهای نظرسنجی و بازخورد دیجیتال: جمع‌آوری نظرات و پیشنهادات کارکنان به‌طور مستمر و در زمان واقعی.

۵. پیاده‌سازی فناوری‌های اتوماسیون برای کاهش حجم کاری: بکارگیری روبات‌های نرم‌افزاری برای انجام کارهای تکراری و زمان‌بر.

- پیشنهادهای آتی پژوهش

در ادامه پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده در زمینه ارتقای انگیزه کارکنان در بانک ملی ایران با تمرکز بر فناوری هوش مصنوعی ارائه می‌شود:

۱. تحقیق در مورد تأثیرات طولانی‌مدت فناوری هوش مصنوعی: بررسی آثار پایدار و بلندمدت استفاده از هوش مصنوعی بر رضایت و انگیزه کارکنان.

۲. مطالعه موردی بر روی سایر بانک‌ها: مقایسه عملکرد و انگیزش کارکنان در بانک ملی ایران با دیگر بانک‌ها با تمرکز بر استفاده از هوش مصنوعی.

۳. طراحی مدل‌های جدید انگیزشی بر اساس فرهنگ سازمانی: بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و طراحی مدل‌های انگیزشی موفق.

۴. تحلیل داده‌های بزرگ جهت پیش‌بینی رفتار کارکنان: استفاده از داده‌های کلان برای پیش‌بینی الگوهای جابه‌جایی و انجام اقدامات پیشگیرانه.

۵. بررسی چالش‌های اجرایی پیاده‌سازی فناوری هوش مصنوعی: شناسایی موانع و چالش‌هایی که ممکن است در فرآیند اجرا پیش بیاید و ارائه راه‌حل‌ها.

منابع و مآخذ

- اصغری صارم، علی؛ رنجبر، امیرحسین (۱۴۰۳). ارائه الگوی فرایندی ارتقای انگیزش کارکنان با استفاده از روش مدل یابی ساختاری تفسیری. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال سیزدهم، شماره ۳، ۲۳۹-۲۰۹.
- آقازاده، اکبر؛ شیرمحمدزاده، محسن (۱۴۰۰). رابطه مهارت های ارتباطی با انگیزه شغلی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی. *مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش*، (۲)، ۷۰-۶۱.
- اکبری، زینب؛ پورابراهیم، تقی (۱۴۰۰). اثربخشی آموزش گروهی روانشناسی مثبت نگر بر اشتیاق شغلی و انگیزه شغلی کارمندان. *مشاوره شغلی و سازمانی*، (۲)، ۳۴-۲۳.
- بخردی نسب، وحید (۱۳۹۹). تاثیر کیفیت پرتفوی وام بر عملکرد مالی با درنظر گرفتن نقش تعدیلگر سلامت مالی. *پژوهش های راهبردی بودجه و مالی*، (۴)، ۱۷۷-۱۴۳.
- رجبی فرجاد؛ حاجیه؛ عبادی نسب، مجتبی (۱۴۰۳). تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بانک با نقش میانجی قابلیت های هوش مصنوعی. *فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت*، دوره ۱۴، شماره ۲، ۳۵-۱.
- عبداللهی کیا، محمدرضا (۱۴۰۰). تاثیر نوآوری و کارآفرینی بازاریابی دیجیتال در آینده صنعت بانکی (مطالعه موردی: بانک ملی ایران). *کنفرانس بین المللی بازاریابی دیجیتال بانکی*، انجمن بازاریابی ایران، تهران.
- کاکائی، حمید؛ محمدی، هادی؛ نصایان، شهریار؛ ملکی، صمد (۱۴۰۰). بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: بانک ملت شعب تهران). *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، (۷۷)، ۵، ۱۵۲-۱۶۳.
- منصوری، علی؛ عظیمی، حسین؛ محمدی، مصطفی (۱۴۰۰). نقش پاداش های نقدی و غیرنقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره ۱۳، شماره ۴۹، ۵۲-۲۹.
- منوچهری، محمدرضا؛ محمدی زیتونی، بهاره؛ درویش زاده بلگور، فرزاد (۱۴۰۱). نقش کاربردی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی بانک ها. *شانزدهمین کنفرانس بین المللی فناوری اطلاعات، کامپیوتر و مخابرات*.
- مومیوند، بهزاد؛ غلامی جمکرانی، رضا؛ ملکی، محمدحسن؛ جهانگیرنیا، حسین (۱۴۰۱). ارائه چارچوبی برای شناسایی پیشران های موثر روی آینده صنعت بانکداری با تاکید بر نقش فناوری مالی. *اقتصاد مالی*، دوره ۱۶، ۱۹۴-۱۷۵.

- Abdi, F. (2021). *Reward Systems And Performance of Employees In Commercials Bank In Nairobi City County, Kenya*. 5(8), 57-64.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239-252.
- Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51(1), 44-64.
- AlKetbi, A., & Rice, J. (2024). The impact of green human resource management practices on employees, clients, and organizational performance: A literature review. *Administrative Sciences*, 14(4), 78.
- Azimpour, E., Mesrabadi, J., & Yarmohammadzadeh, P. (2017). Examine factor structureBlais self-determination Work Motivation Inventory among primary and secondary first and second teachers of northern cities west Azarbaijan. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 18(2), 102-110.

- Burley, S. K., Bhikadiya, C., Bi, C., Bittrich, S., Chao, H., Chen, L., ... & Zardecki, C. (2023). RCSB Protein Data Bank (RCSB. org): delivery of experimentally-determined PDB structures alongside one million computed structure models of proteins from artificial intelligence/machine learning. *Nucleic acids research*, 51(D1), D488-D508.
- Chapman, G., & Hewitt-Dundas, N. (2018). The effect of public support on senior manager attitudes to innovation. *Technovation*, 69, 28-39.
- David, T. F. (2011). *Exploring the perceptions of executives regarding information technology infrastructure cost reductions in the banking industry*. Walden University.
- Dewangan, V., & Godse, M. (2014). Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. *Technovation*, 34(9), 536-545.
- Giagnocavo, C., Gerez, S., & Sforzi, J. (2012). Cooperative bank strategies for social-economic problem solving: Supporting social enterprise and local development. *Annals of public and cooperative economics*, 83(3), 281-315.
- Givaki, E., Davoudi, H., Manzari, A. R., & Alipour Katigarie, S. (2018). Job satisfaction prediction based on job motivation and emotional intelligence of managers and employees. *Iranian journal of educational sociology*, 1(7), 112-118.
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018). *A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management*.
- Kaveshi, Z., Akhlaghi, M., & Soltani, A. (2018). Developing a structural model to predict the teaching quality of faculty members based on their philosophical mentality and their job motivation. *Studies in Learning & Instruction*, 9(2), 59-86.
- Khorasani, A., & Zamanimanesh, H. (2017). The role of job motivation on organizational learning and empowerment of municipal staffs to increase economic performance of municipal employees. *Journal of urban economics and management*, 5(19), 97-111.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Laviola, F., Cucari, N., & Novic, H. (2023). Human resource development and artificial intelligence in the view of personal development. A literature review and bibliometric analysis. *Rediscovering local roots and interactions in management*, (Electronic Conference Proceedings-Long Papers), 347-372.
- Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., & Beh, L. S. (2016). The role of human resource management practices in bank performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4), 382-397.
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & management*, 58(3), 103434.
- Ming, W., Sun, P., Zhang, Z., Qiu, W., Du, J., Li, X., ... & Guo, X. (2023). A systematic review of machine learning methods applied to fuel cells in performance evaluation, durability prediction, and application monitoring. *International Journal of Hydrogen Energy*, 48(13), 5197-5228.
- Mishkat, M. M. (2018). *Factors Affecting the Satisfaction and Dissatisfaction of Bankers: A Study of a Private Commercial Bank in Bangladesh*.
- Momani, B., & St. Amand, S. (2015). Best practices in central bank organizational culture, learning and structure: the case of the Moroccan central bank. *Economic Notes: Review of Banking, Finance and Monetary Economics*, 44(3), 449-482.
- Muhammad, R. (2024). The effectiveness of technology to improve educational counseling services: A systematic literature review. *Journal of Teaching and Learning*, 18(2), 111-127.
- Olson, P. (2012). Regulation's role in bank changes. *Economic Policy Review*, (Jul), 13-20.
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599-2629.

- Pshembayeva, E., Pfeyfer, N., Uaikhanova, M., & Bubenchikova, A. (2022). Career success: Analysis and development of career opportunities in students. *In Frontiers in Education* (Vol. 7, p. 999541). Frontiers Media SA.
- Rivai, A. (2021). Efficiency, Technology And Manpower In Banking Industry. *Webology* (ISSN: 1735-188X), 18(3).
- Samašonok, K. (2024). Employee turnover: causes and retention strategies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 134-148.
- Shoghi, B., Zamani, M. A., & Jaafari, P. (2018). The effect of organizational wisdom on Job satisfaction with due attention to the Mediation role of emotional intelligence.
- Soraya, E., & Bekti, R. (2021). The influence of employee demotivation and employee motivation on employee performance: A case study of Farven. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(9), 561-568.
- Stol, K. J., Schaarschmidt, M., & Morgan, L. (2024). Does adopting inner source increase job satisfaction? A social capital perspective using a mixed-methods approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 33(1), 101819.
- Suzuki, M., Ando, N., & Nishikawa, H. (2019). Intra-organizational communication and its consequences. *Management Decision*, 57(1), 71-85.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2021). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.
- Wang, F. (2022). AI-enabled IT capability and organizational performance. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(3), 609-617.
- Wardiansyah, D. R., Indrawati, N. K., & Kurniawati, D. T. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 13(1).

Designing a Model for Enhancing Employee Motivation at Bank Melli Iran with a Focus on Artificial Intelligence Technology

Abstract:

This research is conducted in the field of human resource management, focusing on the utilization of modern technologies, particularly artificial intelligence, within organizations, and explores how this technology can be leveraged to improve employee motivation. The aim of this study is to design a comprehensive model for enhancing employee motivation at Bank Melli Iran through the application of artificial intelligence technology. This investigation is of an applied-exploratory nature and employs a mixed-methods qualitative approach. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 15 academic experts (selected from a primary pool of 17 through snowball sampling), using a grounded theory framework to identify influential factors. These factors were categorized into six main categories: causal factors, axial factors, strategic factors, contextual factors, intervening factors, and outcomes. The findings revealed that causal factors include (job dissatisfaction, lack of awareness of competencies, limited career development opportunities, and weak internal communications), while axial factors encompass (reward and motivation systems, learning opportunities, organizational culture, and effective communications). Strategic factors comprise (the use of artificial intelligence for performance data analysis, the design of AI-based individual development programs, the implementation of innovative performance evaluation systems, and improved access to educational and counseling resources). Contextual factors include (IT infrastructure, organizational culture, human resource policies, and socio-economic conditions), with intervening factors such as (managerial changes, employee reactions to changes, support from senior management, and legal and regulatory alterations). The outcomes are identified as (increased employee motivation, improved organizational performance, heightened job satisfaction, and reduced employee turnover). The results of this study indicate that the application of artificial intelligence can play a significant role in identifying motivational patterns, providing personalized feedback, and enhancing the work environment. The proposed model comprises key components such as the collection and analysis of employee data, the design of intelligent reward systems, the provision of AI-based individual development programs, and the establishment of an interactive communication platform. Implementing this model could lead to enhanced job satisfaction, improved performance, and increased organizational commitment among employees of Bank Melli Iran. This research demonstrates that artificial intelligence can not only aid in enhancing organizational processes but also play a crucial role in advancing human capital and creating a dynamic and motivating work environment.

Keywords: Employee motivation, Artificial intelligence technology, Banking industry.