



الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال

امیر وفايي

دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

کرم اله دانش فرد (نویسنده مسئول)

گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

daneshfard@srbiau.ac.ir

مرتضی موسی خانی

گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۹/۹

چکیده

در عصر دیجیتال، به سبب ظهور فناوری‌های نوین، تحول دیجیتال به عنوان یک مفهوم وارد ادبیات مدیریت دولتی شده است و شواهد تجربی محدودی در مورد روشی که مدیریت دولتی تحول دیجیتال را در عملکردهای روزمره خود اعمال نماید وجود دارد. این پژوهش با هدف ارائه الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال انجام شده است.

نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از لحاظ نوع داده‌ها آمیخته است. مشارکت‌کنندگان تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان علمی و اجرایی شاغل در نظام بانکی بودند که با روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی نیز شامل کارشناسان شاغل در ستاد بانک کارآفرین بودند که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی مصاحبه‌ها از طریق بازآزمون تایید شد و روایی محتوایی پرسشنامه بخش کمی نیز توسط خبرگان تایید شد. جهت تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل تم (مضمون) و بخش کمی نیز مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. تحلیل یافته‌ها نشان داد که الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال شامل پیشایندهای درون سازمانی، پیشایندهای برون سازمانی، دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی و پیامدها می‌باشد. نتایج تحلیل‌های کمی نیز موید معنی‌داری ارتباط بین شاخص‌ها و مولفه‌های مدل تحقیق در سطح آلفای ۰,۰۵ است. نتایج این تحقیق می‌تواند برای دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال و بهبود آن در مفید بوده و زمینه مناسبی برای پژوهش‌های آینده فراهم نماید.

واژگان کلیدی: خط‌مشی‌گذاری عمومی، دیده‌بانی خط‌مشی و تحول دیجیتال، نظام بانکی

مقدمه

عصر دیجیتال که اغلب به عنوان عصر اطلاعات نیز از آن یاد می‌شود، با تغییر صنعت سنتی به اقتصاد مبتنی بر فناوری اطلاعات مشخص می‌شود. این دوره با پیشرفت و گسترش سریع رایانه‌ها، اینترنت و فناوری‌های ارتباطات دیجیتال نیز تعریف می‌شود. برخی از جنبه‌های کلیدی عصر دیجیتال به شرح زیر است (ژانگ و چن^۱، ۲۰۲۴): ۱- دسترسی به اطلاعات: اینترنت حجم وسیعی از اطلاعات را به راحتی در دسترس مردم سراسر جهان قرار داده است. این دانش را دموکراتیک کرده و نحوه یادگیری و اشتراک گذاری اطلاعات را تغییر داده است. ۲- رسانه‌های اجتماعی: شبکه‌های اجتماعی نحوه ارتباط افراد، ایجاد روابط و اشتراک گذاری محتوا را تغییر داده‌اند و تقریباً بر هر جنبه‌ای از زندگی، از تعاملات شخصی گرفته تا جنبش‌های جهانی، تأثیر می‌گذارند. ۳- تجارت الکترونیک: ظهور پلتفرم‌های خرید آنلاین، تجارت خرده‌فروشی را متحول کرده است و به مصرف‌کنندگان این امکان را می‌دهد تا کالاها و خدمات را از هر جایی با دسترسی به اینترنت خریداری کنند. ۴- داده‌های بزرگ و تجزیه و تحلیل: سازمان‌ها

اکنون به حجم عظیمی از داده‌ها دسترسی دارند که منجر به پیشرفت‌هایی در تجزیه و تحلیل داده‌ها، یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی می‌شود که باعث تصمیم‌گیری و نوآوری می‌شود. ۵- کار از راه دور و ارتباطات: ابزارهای دیجیتال ترتیبات کار از راه دور را تسهیل کرده‌اند، امکان همکاری در فواصل مختلف و تغییر پویایی سنتی محل کار را فراهم کرده‌اند. ۶- یکپارچه‌سازی فناوری: از دستگاه‌های هوشمند گرفته تا اینترنت اشیا (IoT)، فناوری در جنبه‌های مختلف زندگی روزمره ادغام شده و راحتی و کارایی را افزایش می‌دهد. ۷- نگرانی‌های حفظ حریم خصوصی و امنیت: با افزایش فعالیت‌های آنلاین، نگرانی‌های قابل توجهی در مورد حریم خصوصی داده‌ها، امنیت سایبری و استفاده اخلاقی از فناوری وجود دارد. ۸- شکاف دیجیتال: در حالی که عصر دیجیتال مزایای زیادی به همراه داشته است، بین افرادی که به فناوری‌های دیجیتال دسترسی دارند و افرادی که اغلب تحت تأثیر عوامل اقتصادی، جغرافیایی و آموزشی نیستند، فاصله وجود دارد. ۹- تغییرات فرهنگی: روشی که ما از رسانه‌ها استفاده می‌کنیم، خودمان را سرگرم می‌کنیم و ارتباط برقرار می‌کنیم به طور چشم‌گیری تغییر کرده است و بر

^۱. Zhang & Chen

هنجارها و ارزش‌های فرهنگی تأثیر می‌گذارد. عصر دیجیتال همچنان در حال تکامل است و بر هر بخش از زندگی ما از آموزش و مراقبت‌های بهداشتی گرفته تا دولت و خط‌مشی‌گذاری تأثیر می‌گذارد (تایرول^۱، ۲۰۲۳).

عصر دیجیتال و الزامات آن یکی از مهمترین چالش‌های فراگیر پیش روی نظام بانکی است. امروزه نظام بانکی ناگزیر از منطبق نمودن تمامی فرآیندهای خود با الزامات عصر دیجیتال است. از سوی دیگر موضوع دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در ادبیات آکادمیک کنونی هم به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است (داینر و اسپیسیک^۲، ۲۰۲۱). جهانی شدن و وابستگی‌های متقابل بین دولت‌ها و سازمان‌ها، استفاده از فناوری برای بهبود اساسی عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها به یک موضوع مهم و حیاتی در سراسر جهان تبدیل شده است. عرصه خط‌مشی‌گذاری عمومی نیز از این تحولات مستثنی نیست و باید تلاش نماید تا با موفقیت این فرآیند تحول را پیش ببرد تا بتواند اعتماد شهروندان را

از طریق ارائه خدمات با کیفیت مناسب ارتقا بدهند (دونگ^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). تحول دیجیتال^۴ یکی از مهمترین تحولات در حوزه‌های مدیریت، تجارت، سیستم‌های اطلاعاتی، فناوری اطلاعات، بانک‌داری، بازاریابی و... است که به دنبال افزایش تحولات فناوری اطلاعات و ارتباطات در عصر دیجیتال، اثرات قابل توجه و متفاوتی بر سازمان‌ها گذاشته و با ایجاد تغییرات در اکوسیستم‌های کسب و کار سنتی، محیط‌های کسب و کار جدیدی به نام «اکوسیستم‌های کسب و کار دیجیتال» ایجاد نموده است. تغییرات در اکوسیستم‌های کسب و کار و بانک‌داری نیز بر خط‌مشی‌ها و تصمیمات استراتژیک سازمان‌ها در قبال محیط داخلی و خارجی و پایش و دیده‌بانی آنها تأثیر می‌گذارد و تعداد فزاینده‌ای از سؤالات را نیز در مورد تغییراتی که سازمان‌ها بایستی در استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریتی خود برای پاسخگویی به آنها اعمال کنند، به وجود آورده است. (تورکمن و سویر^۵، ۲۰۲۰، کیتسوس^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). تحول دیجیتال در بخش عمومی به دلیل

^۵. Türkmen & Soyur

^۶. Kitsios

^۱. Tirole

^۲. Diener & Špaček

^۳. Dunning

^۴. Digital transformation

پیچیدگی روزافزون و ارتباطات متقابل سیستم‌های اطلاعاتی و انتظارات و خواسته‌های فزاینده شهروندان که به دنبال خدمات چابک‌تر و نوآورانه‌تر هستند، یک نیاز اجتناب‌ناپذیر برای دولت‌ها است (داروسا و دی آلمدیا، ۲۰۱۸) و دولت‌ها باید مدل‌های خط‌مشی‌گذاری خود را متناسب با الزامات تحول دیجیتال تنظیم نمایند؛ چرا که تحولات عصر دیجیتال موجب شده است تا جهان بیش از پیش آگاه‌تر، شفاف‌تر و کارآمدتر گردد (پنگ و تائو، ۲۰۲۲). تحول به معنی تغییر بزرگ و شگرف و تغییر در ماهیت و منطق یک پدیده می‌باشد. بدون «ساختار شکنی»، به احتمال زیاد «تحول» ممکن نخواهد بود (فلورک^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). مفهوم «تحول دیجیتال» به صورت عام و «رهبری تحول دیجیتال» به صورت خاص، مفاهیمی جدید در عرصه کسب و کار محسوب می‌شوند. همانطور که فیلیپ^۴ (۲۰۲۱) تأکید می‌کند، تحول دیجیتال عمدتاً در حوزه فناوری اطلاعات و مدیریت استراتژیک مورد مطالعه قرار گرفته است. برخی از

مطالعات نیز تحول دیجیتال را از دیدگاه رفتار سازمانی مطالعه نموده‌اند. اما تحول دیجیتال در بخش عمومی به معنای روش‌های جدید کار با ذینفعان، ایجاد چارچوب‌های جدید ارائه خدمات و ایجاد اشکال جدید روابط و افزایش اثربخشی و کارآمدی فرآیندها و خروجی‌های آنهاست. رویکردهای تحول دیجیتال در بخش عمومی، انتظارات شهروندان را از توانایی دولت‌ها برای ارائه خدمات دیجیتالی با ارزش بالا و زمان واقعی تغییر داده است و دولت‌ها جهت پاسخ به تغییر انتظارات شهروندان، باید در شیوه عملکرد خود برای بهبود ارائه خدمات عمومی، کارآمدی و اثربخشی خط‌مشی‌های خود و دستیابی به اهدافی مانند افزایش شفافیت، قابلیت همکاری یا رضایت شهروندان اقدام نمایند (مرجل^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

پژوهش‌هایی که به طور خاص به موضوع خط‌مشی‌گذاری عمومی در عصر دیجیتال پرداخته‌اند، انگشت شمارند و شواهد تجربی محدودی در مورد روشی که مدیریت دولتی تحول دیجیتال را در

^۴ . Philip

^۵ . Mergel

^۱ . da Rosa & de Almeida

^۲ . Peng & Tao

^۳ . Florek

عملکردهای روزمره خود اعمال نموده، پروژه‌های تحول دیجیتال را انجام دهد و به نتایج مورد انتظار دست یابد، وجود دارد (آلشکوسکی^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). این مطالعات عمدتاً بخشی و پراکنده بوده و فاقد دیدگاهی یکپارچه می‌باشند. علاوه بر این در حوزه تحول دیجیتال، بخش خصوصی از بخش دولتی پیشی گرفته و سازمان‌های تجاری توجه بیشتری به این مفهوم از خود نشان داده‌اند. بنابراین در پژوهش حاضر تلاش شد تا با پیروی از رویکرد آمیخته و با بهره‌گیری از روش‌های مرور نظام‌مند ادبیات و اخذ نظرات خبرگان، در قالب طرحی اکتشافی، تصویری روشن و جامع از «الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال» ارائه گردد.

فقدان الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال، یکی از چالش‌ها و خلاءهای تحقیقاتی است که موید اهمیت انجام این تحقیق است. همچنین اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر در دو بُعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بُعد نظری، علیرغم وجود ادبیات گسترده در

خصوص خط‌مشی‌گذاری عمومی و انجام مطالعات متعددی که به تبیین خط‌مشی‌های عمومی حوزه‌های مختلف پرداخته‌اند، شناخت موجود در خصوص دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز ابهامات فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش و گردآوری داده‌های تجربی بیشتری است، لذا این پژوهش می‌تواند از جهت پرکردن خلأ نظری حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی، به شناسایی هر چه بیشتر مفهوم نقش تحول دیجیتال در فرایند دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی، عناصر تشکیل دهنده و بهبود آن به صورت دقیق‌تر و عملیاتی‌تر یاری رسانده و منجر به یک الگوی یکپارچه و منسجم گردد. از نقطه نظر کاربردی نیز، این پژوهش می‌تواند با تبیین بیشتر موضوع، نقش مؤثری در بهبود عملکرد خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی کشور و تحقق اهداف سند چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه داشته باشد. بنابراین افزایش شناخت موجود در این زمینه می‌تواند ضمن کمک به توسعه دانش خط‌مشی‌گذاری عمومی

^۱. Al eshkovski

داده‌ها برای ارزیابی اینکه یک خطمشی چقدر خوب اجرا شده، آیا به اهدافش دست یافته، و چه تغییراتی برای افزایش اثربخشی آن مورد نیاز است، می‌شود (مرجونی و دیوایت^۱، ۲۰۲۲). دیده‌بانی خطمشی‌های عمومی در هریک از حوزه‌های فعالیت دولت، علاوه بر بهبود خطمشی‌های عمومی، منجر به یادگیرندگی آنها نیز می‌گردد. این فعالیت دربرگیرنده محتوای خطمشی، نحوه اجرای خطمشی و آثار و پیامدهای خطمشی می‌باشد. به عبارت دیگر دیده‌بانی خطمشی‌های عمومی، تمامی مراحل خطمشی‌گذاری عمومی را از ابتدا تا پایان پوشش می‌دهد (کیورینا و ویدیهیاسینی^۲، ۲۰۲۱). دیده‌بانی خطمشی عمومی برای حصول اطمینان از اجرای موثر آنها و دستیابی به نتایج مورد نظر آنها مهم است. شفافیت و پاسخگویی را در فرآیند خطمشی‌گذاری تقویت می‌کند و در نهایت منجر به بهبود حکمرانی و ارتقا کیفیت خدمات عمومی می‌شود (سارتیکا^۳، ۲۰۱۱). در رویکرد تکاملی خطمشی عمومی، مراحل دیده‌بانی خطمشی‌های عمومی، به عنوان مراحل انتهایی چرخه خطمشی و عامل

در عصر دیجیتال، زمینه مناسبی برای تقویت فرایندهای دیده‌بانی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال در ایجاد نماید. جایگاه منحصر به فرد نظام بانکی کشور در زمینه خدمت رسانی مالی و پولی به مردم ضرورت توجه به خطمشی‌گذاری در عصر دیجیتال را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد. تا امکان ارائه هرچه بهتر خدمات برای مردم فراهم گردد لذا پرسش اصلی تحقیق عبارت است از: الگوی دیده‌بانی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال شامل چه عناصری می‌باشد؟

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

دیده‌بانی خطمشی عمومی: دیده‌بانی خطمشی عمومی یک فرآیند سیستماتیک با هدف ردیابی اجرا و عملکرد خطمشی‌های عمومی در طول زمان است و شامل جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و استفاده از

^۱. Sartika

^۱. Mergoni & De Witte

^۲. Kurnia & Widhiasthini

های عمومی در جدول ۱ نمایش داده شده است.

اتصال هر چرخه به چرخه بعدی می‌باشد، این رویکرد بر یادگیری سازمانی تأکید نموده است که ضمن سنجش تأثیرات خط‌مشی‌ها و برنامه‌های عمومی در جامعه، از نتایج آن به عنوان تجربیات گذشته جهت اصلاح انحرافات یا تغییر و خاتمه خط‌مشی، استفاده می‌شود (ویکاکسانا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). شاخص‌های دیده‌بانی خط‌مشی

جدول (۱) شاخص‌های دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی (منبع: ویکاکسانا و همکاران، ۲۰۲۲)

ردیف	معیار	سنجه
۱	اثربخشی ^۲ خط‌مشی عمومی	آیا نتایج مطلوب حاصل شده است؟
۲	کارایی ^۳ خط‌مشی عمومی	برای رسیدن به نتیجه مطلوب چقدر تلاش لازم است؟
۳	کفایت ^۴ خط‌مشی عمومی	رسیدن به نتیجه مطلوب تا چه اندازه مشکل را حل می‌کند؟
۴	همسویی ^۵ خط‌مشی عمومی	آیا هزینه‌ها و منافع خط‌مشی به طور مساوی بین گروه‌های خاص توزیع می‌شود؟
۵	پاسخگویی ^۶ خط‌مشی عمومی	آیا نتایج به دست آمده، نیازها، ترجیحات یا ارزش‌های گروه‌های خاص را تامین می‌کند؟
۶	دقت ^۷ خط‌مشی عمومی	آیا نتیجه (هدف) مورد نظر مفید و ارزشمند محقق شده است؟

^۵ . Alignment

^۶ . Responsiveness

^۷ . Accuracy

^۱ . Wicaksana

^۲ . Effectiveness

^۳ . Efficiency

^۴ . Adequacy

اثر بخشی خط مشی عمومی به میزان دستیابی یک خط‌مشی به اهداف و مقاصد مورد نظر اشاره دارد. یک خط‌مشی در صورتی اثربخش تلقی می‌شود که اهداف و مقاصد تعیین شده در زمان تدوین خط‌مشی را برآورده کند. اثربخشی خط-مشی را می‌توان با اندازه‌گیری تغییرات در شرایط یا رفتارهایی که هدف خط‌مشی تحت تأثیر قرار دادن آنها است، سنجید. شاخص‌های اثربخشی خط‌مشی شامل محصولات یا خدمات مستقیم ارائه‌شده توسط خط‌مشی (مثل تعداد برنامه‌های اجرا شده، کارگاه‌های برگزار شده)، تغییرات قابل مشاهده ناشی از خط‌مشی، مانند بهبود سلامت، کاهش نرخ جرم و جنایت یا افزایش رشد اقتصادی و... است. همچنین شاخص‌های دیگری همچون تأثیرات بلندمدت و تأثیرات گسترده‌تر خط‌مشی، مانند تغییر در کیفیت زندگی یا تغییر در نگرش‌های اجتماعی نیز در بررسی اثربخشی خط مشی مورد استفاده قرار می‌گیرند. (کیورینا و ویده‌یاسینی، ۲۰۲۱).

کارایی خط‌مشی عمومی به استفاده بهینه از منابع در طراحی و اجرای خط‌مشی‌ها اطلاق می‌شود. هدف کارایی دستیابی به حداکثر تأثیر یا نتایج با کمترین مقدار

ورودی منابع مالی، انسانی یا مادی است. ارزیابی هزینه‌های مرتبط با یک خط‌مشی در برابر منافع مورد انتظار، توجه نمودن به نفع همه اقشار جامعه، مشارکت دادن ذینفعان در فرآیند خط‌مشی‌گذاری می‌تواند منجر به طراحی بهتر خط‌مشی‌ها شده و کارایی را در اجرا بهبود بخشد. انعطاف‌پذیری و قابلیت انطباق خط‌مشی و امکان ایجاد اصلاحات بر اساس بازخورد و شرایط متغیر، تکیه بر داده‌ها و تحقیقات برای خط‌مشی‌گذاری، ساده‌سازی فرآیندهای سازمانی در جهت اجرای خط‌مشی‌ها، کاهش تأخیرهای بوروکراتیک نیز منجر به بهبود کارایی خط‌مشی می‌شود. پایداری خط‌مشی‌ها در بلندمدت و اطمینان از استفاده درست از منابع، استفاده از فناوری همچون ارتباطات پیشرفته یا فرآیندهای خودکار می‌تواند کارایی خط‌مشی عمومی را ارتقا دهد و در نهایت منجر به نتایج بهتر شود (مرجون و دیوایت، ۲۰۲۲).

کفایت خط‌مشی عمومی به درجه‌ای اشاره دارد که خط‌مشی‌ها برای رسیدگی به مسائل یا مشکلات در نظر گرفته شده، کافی هستند و تمهیدات، منابع و چارچوب‌های لازم را برای برآوردن اهداف و نیازهای مردم فراهم می‌کنند. به طور

دیگر بر اهمیت توجه سیاستگذاران به مسائل نوظهور و خواسته‌های عمومی و تنظیم خط‌مشی‌های بر این اساس تاکید می‌کند. به طور خلاصه، پاسخگویی خط-مشی‌های عمومی در مورد ایجاد یک مدل حکمرانی چابک و متمرکز بر شهروندان تاکید دارد و بر اهمیت اقدامات سریع دولت متناسب با نیازهای پویای جامعه و در نتیجه افزایش اعتماد عمومی تاکید دارد (مرجونی و دیوایت، ۲۰۲۲).

دقت خط‌مشی عمومی به درجه‌ای اشاره دارد که خط‌مشی‌ها مبتنی بر داده‌های قابل اعتماد، تجزیه و تحلیل صحیح و اطلاعات واقعی هستند. این نشان دهنده اهمیت دقت و صحت در تدوین، اجرا و ارزیابی سیاست‌ها برای دستیابی به نتایج مطلوب به طور موثر است. به طور خلاصه، دقت خط‌مشی عمومی برای حکمرانی مؤثر و دستیابی به نتایج مطلوب بسیار مهم است. این تضمین می‌کند که خط-مشی‌ها نه تنها کاملاً آگاهانه و مبتنی بر شواهد هستند، بلکه به واقعیت‌های جامعه‌ای که هدف آن‌ها خدمت می‌کنند نیز پاسخ می‌دهند (پائول^۱، ۲۰۲۲).

کلی‌کفایت خط‌مشی عمومی در مورد حصول اطمینان از این است که خط-مشی‌ها نه تنها وجود دارند، بلکه مؤثر، مرتبط و کافی برای رسیدگی به چالش‌هایی است که برای مقابله با آنها طراحی شده‌اند (کیورینا و ویده‌یاسینی، ۲۰۲۱).

همسویی خط‌مشی عمومی به انسجام و سازگاری خط‌مشی‌ها با اهداف، مقاصد و ارزش‌های گسترده‌تر یک دولت، سازمان یا جامعه اشاره دارد و تضمین می‌کند که خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و ابتکارات مختلف به طور هم‌افزایی در جهت اهداف مشترک عمل می‌کنند. به طور خلاصه، همسویی خط‌مشی عمومی این ایده را در بر می‌گیرد که خط‌مشی‌ها باید منسجم باشند، از یکدیگر حمایت کنند و به طور مؤثر در دستیابی به اهداف مشترک کمک کنند تا منجر به نتایج بهتر برای جامعه شوند (ویکاکسانا و همکاران، ۲۰۲۲).

پاسخگویی خط‌مشی‌های عمومی به توانایی خط‌مشی‌های برای رسیدگی مؤثر به نیازها، ترجیحات و نگرانی‌های عمومی در زمان مناسب اشاره دارد. به عبارت

^۱. Paul

می‌شوند (بوکویامالین^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

پیشایندهای برون سازمانی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی: پیشایندهای برون سازمانی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی شامل عوامل فناورانه، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی فرهنگی و عوامل سیاسی قانونی می‌باشند. عوامل فناورانه به تأثیر فناوری بر یک سازمان اشاره دارد. نوآوری، اتوماسیون، تحقیق و توسعه، پذیرش فناوری، گرایش‌های دیجیتال و امنیت سایبری جزو عوامل فناورانه هستند. عوامل اقتصادی به عواملی همچون رشد اقتصادی، نرخ تورم، نرخ‌های بهره، سطوح اشتغال و بیکاری، نرخ ارز و روندهای بازار اطلاق می‌شود. عوامل اجتماعی-فرهنگی شامل تأثیرات اجتماعی متغیرهای جمعیت شناسی مانند سن، جنسیت، سطح درآمد و پیشینه قومی، هنجارها و ارزش‌های فرهنگی، تغییرات سبک زندگی، سطح تحصیلات و گرایش‌های اجتماعی در جوامع است که می‌تواند بر فعالیتها و اقدامات سازمان‌ها تأثیر بگذارد. عوامل سیاسی قانونی به نظام‌های سیاسی و

پیشایندهای درون سازمانی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی: پیشایندهای درون سازمانی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی شامل منابع و فرایندهای سازمانی، کارکنان، استراتژی و خط‌مشی سازمان، رهبری و مدیریت می‌باشند. رهبری و مدیریت هر سازمان مأموریت، اهداف و ارزش‌های سازمان را ایجاد کرده و کارکنان را به پیروی از آنها ترغیب می‌کنند. استراتژی و خط‌مشی هر سازمان نشان دهنده آرمان‌ها و اهداف سازمان از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان، در نظر گرفتن شرایط بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کند، می‌باشد. منابع و مشارکت‌ها شامل همکاری‌ها و امکانات داخلی سازمان به منظور پشتیبانی از خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و اجرای موثر فرآیندها، برنامه ریزی و مدیریت می‌باشد و فرایندهای سازمانی مشتمل بر فعالیتها و اقداماتی است که در جهت کسب رضایت مشتریان، ایجاد ارزش افزوده برای آنان و سایر ذینفعان، طراحی گردیده، مدیریت می‌شوند و بهبود داده

^۱. Bocoya-Maline

حقوقی مترتبط بر محیط کسب و کار سازمان‌ها اشاره دارد. قوانین و مقررات حاکم بر محیط سازمان‌ها مثل قوانین کار، مقررات زیست محیطی و قوانین رقابت، سیاست‌های دولتی؛ مانند سیاست‌های مربوط به مالیات، تجارت و تأثیر گروه‌های سیاسی بر قوانین مختلف و موافقت نامه‌های جهانی و بین المللی که روابط بین کشورها را تسهیل می‌کنند جزو این موارد هستند (دیکلرک و پریرا^۱، ۲۰۲۴). درک این عوامل می‌تواند به سازمان‌ها در تحلیل محیط خارجی آنها کمک کند و بتوانند تصمیمات استراتژیک آگاهانه اتخاذ کنند، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کنند و با تغییرات محیطی سازگار شوند و ضمن برنامه‌ریزی بلند مدت در یک محیط پویا، موفق عمل نمایند (وانگ و همکاران^۲، ۲۰۲۳).

تحول دیجیتال: تحول دیجیتال^۳ فرآیندی است که طی آن سازمان‌ها در فرآیندهای ارزش‌آفرینی خود برای پاسخ به تغییرات محیطی از طریق استفاده از

فناوری‌های دیجیتال، تغییر ایجاد می‌کنند این تحول توسط فناوری‌های نوظهور شامل شامل رسانه‌های اجتماعی، تحرک، اینترنت اشیا، امنیت سایبری، کلان داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها، رایانش ابری، اتوماسیون فرآیند رباتیک، هوش مصنوعی (یعنی یادگیری ماشین)، بلاک چین، و غیره هدایت می‌شود (تانگ^۴، ۲۰۲۱). تحول دیجیتال تغییری شگرف در عملکرد یک سازمان و یا یک کشور با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین است. تحول دیجیتال به معنی استفاده تزئینی و مدگرایانه از فناوری‌های نامبرده نیست، بلکه زمانی می‌توانیم مدعی تحول دیجیتالی شویم که این فناوری‌ها، مدل‌های کسب و کار، تجربه‌های ذی‌نفعان (مانند مشتریان و کارکنان در سطح سازمانی و شهروندان در سطح ملی) و فرایندهای عملیاتی سازمان را به نحو مطلوبی زیر و رو کرده باشند. تحول دیجیتال سازمانی به معنای ساخت سازمانی در تراز عصر دیجیتال می‌باشد. به بیان دیگر تحول دیجیتال سازمانی یعنی ایجاد قابلیت‌های سازمانی جدید که

^۴.Tang

^۱. De Clercq & Pereira

^۲. Wang et al

^۳. Digital transformation

بهبتری قرار دارند(کاستا^۲ و همکاران، ۲۰۱۵، تیسیندلیانی^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی در صنایع مختلف از جمله نظام بانکی، در شرایط دیجیتال کنونی به یک دغدغه مهم و مستمر برای بسیاری از کشورها تبدیل شده است(ژانگ^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). که در این تحقیق به آن پرداخته شده است.

بتواند موفقیت سازمان را در عصر دیجیتال تضمین نماید(بلانتونوا، ۲۰۲۱). نظام بانکی نیز از این قائده مستثنی نیست. به این صورت که سه مرحله متوالی از فرایند تحول دیجیتال در نظام بانکی وجود دارد: مرحله اول شامل توسعه کانال‌ها و محصولات جدید است، مرحله دوم به معنای تطبیق زیرساخت‌های فناوری است و سومین مرحله شامل تغییرات سازمانی عمیق برای موقعیت‌یابی استراتژیک در محیط دیجیتال است. موسساتی که زودتر این روند را آغاز کرده‌اند، برای ارضای خواسته‌های جدید مشتریان و رقابت-پذیری در مقایسه با ارائه دهندگان خدمات مالی دیجیتال جدید، در موقعیت پیشینه پژوهش

خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول (۲) خلاصه مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش (منبع: محقق)

پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
کیا و همکاران (۱۴۰۱)	و بررسی تاثیر معیارها و سنجه‌ها ی ارزیابی خط مشی مالیات بر ارزش افزوده بر	و آمیخته و کاربردی	معیارهای ارزیابی خط‌مشی مالیات بر ارزش افزوده بر توسعه صنعت شامل قانونمندی، هدف‌سنجی، ارزیابی فرایند و ارزیابی آثار می‌باشد.

^۲. Tsindeliani

^۴. Zhang

^۱. Bellantuono

^۳. Cuesta

پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
	صنعت		
قدمی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال مبتنی بر رویکرد شبکه‌ای	توصیفی-اکتشافی	الگوی طراحی شده شامل ضرورت‌ها و دلایل، داده‌ها، بازیگران، عوامل موثر بر روابط هم-افزا و دهای خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در بانکداری دیجیتال
گودرزی و همکاران (۱۴۰۰)	پایش عوامل کلیدی موفقیت در خط‌مشی‌گذاری بانکداری جامع با رویکرد دلفی فازی	آمیخته اکتشافی	یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چندمرکزی، به‌روز کردن سیاست‌ها، تعیین سطح همکاری با کسب‌وکارها، توجه به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری خط‌مشی‌گذاران، در نظر داشتن قوانین پولی و بانکی و توجه به مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک مهم‌ترین عامل در خط-مشی-گذاری بانکداری جامع است.
صدقی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری در نظام آموزش مهارت و فناوری کشور با رویکرد داده بنیاد	داده-بنیاد	شناسایی نیازهای آموزشی بازار کار و ضرورت خط‌مشی-گذاری پویا و منعطف برای آن مقوله محوری است که تحت تأثیر شرایط علی شامل عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی و عوامل مدیریتی است. عوامل درون سازمانی و برون سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر و محیط درون سازمانی، محیط برون سازمانی و عوامل اجتماعی شرایط زمینه‌ای هستند که بر راهبردهای خط‌مشی‌گذاری تأثیر می‌گذارند. مدل خط‌مشی‌گذاری با راهبردهای مدیریتی و آموزشی به نتایج در سه بعد اجتماعی فردی، مدیریتی حاکمیتی و علمی منجر می‌شود.
انصاری و همکاران (۱۴۰۰)	الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول	داده بنیاد	خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در راستای تحول فرهنگی در آموزش عالی به عنوان مقوله محوری در مدل تحقیق، به همراه مقوله‌های زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، الگوی خط‌مشی‌گذاری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران را تبیین می‌کند. نتایج پژوهش حاضر علاوه بر ترسیم الگوی خط‌مشی‌گذاری در سازمان مورد اشاره، فرایند خط‌مشی‌گذاری در آموزش عالی ایران را نیز واکاوی و تبیین می‌نماید
نرگسیان و	مدل اجرای خط	روش داده‌بنیاد	در مرحله کدگذاری باز ۱۶ مقوله و ۳۵ مفهوم

پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
همکاران (۱۴۰۰)	مشی های فضای مجازی در ایران		استخراج شد. در مرحله کدگذاری محوری بر اساس مفاهیم مقوله محوری، شرایط علی، راهبرد، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدها، مدل پارادایمی ارائه شد و در مرحله کدگذاری انتخابی مدل نظری برخاسته از یافته‌های تحقیق معرفی و تشریح شد.
نصوحی و همکاران (۱۴۰۰)	تبیین مدل خط مشی گذاری باز در تحقق اصول دولت باز	فرا ترکیب	طبق نتایج به دست آمده دولت -باز که شامل سه اصل شفافیت، مشارکت و همکاری است، نیازمند به‌کارگیری مدل خط مشی‌گذاری - باز که همانا بازتر کردن فرآیند سیاست‌گذاری و شنیدن صداهای پس‌زده در فرآیند سیاست‌گذاری است، می‌باشد تا بتواند سه اصل مذکور را پشتیبانی کند.
حسینی و همکاران (۱۳۹۹)	ارزیابی و برآزش مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی محیط زیست در کشور	توصیفی و تحلیلی	«بعد ساختاری» (ضریب مسیر = ۰/۵۲۲۷) بیش‌ترین اثر را بر شبکه خط‌مشی‌گذاری عمومی محیط زیست کشور دارد و پس از آن «بعد زمینه‌ای/محیطی» (با ضریب مسیر = ۰/۴۵۹۷) و سپس «بعد محتوایی/رفتاری» (ضریب مسیر = ۰/۰۳۹۷) در جایگاه سوم قرار دارد.
رمضان پور و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه الگوی عوامل مؤثر بر مشارکت نخبگان در فرایند تدوین خط‌مشی‌های عمومی	کیفی-کمی	ایجاد شبکه‌های آموزشی و پژوهشی و فن‌آوری بین دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و سازمان‌های اجرایی کشور، تأثیرگذارترین عامل و اصلاح رفتار سیاسی- اجتماعی در سطح ملی، تأثیرپذیرترین عامل در بین عوامل احصا شده است.
حاجت پور و همکاران (۱۳۹۶)	ارائه مدلی برای ارزیابی خط مشی های عمومی (پس از اجرا) با رویکرد حکمرانی شبکه (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی)	توصیفی- پیمایشی	شاخص‌های ارزیابی خط مشی (معیار سیاسی، معیار اداری مشارکت و معیار قضایی می باشند. که به جزء رویکرد قضایی در شاخص شکل‌گیری شبکه در حکمرانی شبکه‌ای، بقیه مورد تأیید بودند و می‌توانند به عنوان معیاری مناسب به منظور اندازه‌گیری شاخص‌های حکمرانی شبکه‌ای تعریف شده برای ارزیابی خط‌مشی‌های سازمان تأمین اجتماعی معرفی شوند.

ادامه جدول (۲) خلاصه مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش

بژوهشگر	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
ژانگ ^۱ و همکاران (۲۰۲۳)	چارچوبی جدید برای ارزیابی و بهینه سازی خط مشی- های تحول دیجیتال در صنعت ساخت و ساز چین	مرور نظام- مند	ارزیابی انجام شده از خط مشی های تحول دیجیتال براساس نظریه ابزار خط مشی، نشان داد که: موضوعات خطمشی بیشتر مشتمل بر یکپارچه سازی ساختمان های پیش ساخته، ساخت سیستم فناوری دیجیتال، تحول و ارتقاء شرکت ها، و ساخت پلت فرم- های هوشمند است و تا حدی هم مبتنی بر تقاضاست. از نظر ارزیابی خطمشی، از ۲۵ خطمشی مورد تحلیل، ۴ خطمشی عالی، ۱۳ خطمشی خوب، ۵ خطمشی متوسط و ۳ خط مشی نمره قبولی کسب نمودند. میانگین نمره خطمشی ها خوب بود که نشان می دهد تدوین متن خطمشی درست و صحیح و معقول انجام شده است. مشکل برخی از خطمشی- های موجود ناشی از کوتاه بودن خطمشی، نامشخص بودن نیازهای سیاستی و وجود مشوق های فردی در آنها بود.
ویکاسانا ^۲ و همکاران (۲۰۲۲)	ارزیابی خطمشی تأمین بودجه روستایی برای غلبه بر تأثیر همه گیری COVID-19	رویکرد کیفی اکتشافی	دولت های پاکار و دادریجو در اجرای خط مشی تامین بودجه صندوق روستایی به درستی موفق نشدند، در این مطالعه از شاخص های ارزیابی خط مشی عمومی ویلیام شامل اثربخشی، کارایی، کفایت، برابری و پاسخ گویی استفاده شد.
آوان ^۳ و همکاران (۲۰۲۲)	تولید مشترک در تحول دیجیتال مدیریت دولتی و ایجاد ارزش عمومی: مورد دانمارک	کیفی	طبق نتایج به دست آمده چهار نوع مختلف ارزش عمومی را شناسایی شده است که عبارتند از: ارزش عمومی شهروندی، اقتصادی، اداری و اجتماعی.
گیلاردی ^۴ (۲۰۲۲)	فناوری دیجیتال، خطمشی و خط- مشی گذاری	بررسی ادبیات	فناوری دیجیتال بر دموکراسی های لیبرال با تمرکز بر سه جنبه کلیدی سیاست دموکراتیک شامل ارتباطات سیاسی، مشارکت سیاسی و سیاست گذاری تأثیر

^۱. Zhang

^۲. Wicaksana

^۳. Avan

^۴. Gilardi

یافته‌ها	روش تحقیق	عنوان پژوهش	پژوهشگر
گذاشته‌اس. تأثیر فناوری دیجیتال در کل فرآیند سیاسی نفوذ می‌کند و بر جریان اطلاعات در میان شهروندان و بازیگران سیاسی، ارتباط بین توده‌های عمومی و نخبگان سیاسی و توسعه پاسخ‌های سیاسی به مشکلات اجتماعی تأثیر می‌گذارد.			
دیدگاه رابطه‌ای از قدرت به درک ماهیت و پیامدهای مشارکت شهروندان در سیاست‌گذاری عمومی کمک می‌کند و مفهوم منابع به عنوان منبع و عنصر سازنده قدرت رابطه‌ای مورت تأیید قرار گرفت.	کیفی	تأثیر شهروندان بر خط‌مشی‌گذاری عمومی: منابع به عنوان منبع قدرت ارتباط در پلت فرم‌های مشارکت الکترونیکی	کولهو ^۱ و همکاران (۲۰۲۲)
تأثیر تحول فناوری بر اقتصاد و جامعه در کشورهای اتحادیه اروپا است که بر اساس سطح توسعه‌ای مشابه گروه‌بندی شده‌اند، مانند کشورهایی با عملکرد بالا، متوسط و پایین. این امر به نشان دادن انسجام در توسعه فن آوری به دست آمده توسط هر گروه کشوری و به رسمیت شناختن شکاف دیجیتالی بین کشورهای عضو اتحادیه اروپا کمک کرده است.	کمی	تأثیر تحول دیجیتال بر کشورهای اروپایی: بینش از یک تحلیل مقایسه‌ای	مالکواسکا ^۲ و همکاران (۲۰۲۱)
پویایی در اجرای خدمات عمومی با توجه به اینکه این یک خواسته جامعه است، نیازمند تصمیم‌گیری مناسب و سریع است. بنابراین، کلان داده و هوش مصنوعی می‌توانند به خط‌مشی‌گذاران کمک کنند تا بهترین خط‌مشی‌ها را تدوین نمایند.	کیفی	مطالعه ادبیات در مورد استفاده از داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی در سیاست‌گذاری در اندونزی	سایرانتو ^۳ و همکاران (۲۰۲۱)
عوامل خط‌مشی (شامل نوع خط‌مشی، منابع، مشوق‌های خط‌مشی، درجه تغییر و پیچیدگی،	کیفی	عوامل تأثیرگذار	سو ^۴ (۲۰۱۶)

^۱. Coel ho

^۲. Małkowska

^۳. Supri yant o

^۴. Su

بزه‌شگر	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
	بر اجرای خط- مشی		سازگاری و مشروعیت، و وضوح و مشخص بودن خط مشی، عوامل مداخله (شامل ارتباط و هماهنگی، زمان، استراتژیهای اجرا، آموزش کارکنان، فرایند پذیرش، همبستگی روشن و مستمر، و حذف ترس و عدم اطمینان)، عوامل محیطی (شامل حمایت اجتماعی- اقتصادی و سیاسی، زمینه ساختار سازمانی، زمینه جو سازمانی، و حمایت سایرین) و عوامل مجری(درک کارکنان، شایستگی کارکنان، و تمایل آنها).

بانکی در عصر دیجیتال تدوین گردد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس نوع هدف، کاربردی و توسعه‌ای و به لحاظ روش، کیفی و کمی و دارای رویکرد استقرایی و قیاسی است؛ همچنین به لحاظ افق زمانی نیز، از نوع تحقیقات مقطعی می‌باشد که به صورت میدانی اجرا شده و در دو مرحله انجام شده است؛ در مرحله اول مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه مدل استخراج شد. که شامل بررسی کتاب‌ها، مقاله‌ها و منابع و داده‌های الکترونیکی حاصل از متون موجود در منابع اطلاعاتی پژوهش در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی بود. جستجوی مقاله‌های فارسی در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱ و مقاله‌های انگلیسی در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۲

براساس بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق می‌توان گفت که درباره فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی تحقیقات متعددی انجام شده است و الگوهای متعددی در این زمینه در زمینه‌های مختلف تدوین شده است؛ مطالعات انجام شده در زمینه تحول دیجیتال نیز با رویکرد کسب و کار انجام شده اما پژوهشی با موضوع ارائه الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال یافت نشد که به نوبه خود ویژگی جدید بودن و نوآوری تحقیق حاضر را پررنگ‌تر می‌نماید. براین اساس می‌توان بیان کرد مطالعه حاضر از نظر موضوعی و مکانی دارای جنبه نوآوری می‌باشد. در این مطالعه تلاش شد تا با اتخاذ رویکردی کیفی و کمی الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام

انجام شده است. پس از اطمینان از وجود مقاله‌های مورد نیاز، برای احصای منابع تحقیق از کلید واژه‌های تحول دیجیتال، فرایند خط‌مشی‌گذاری و ارزیابی خط‌مشی، به زبان فارسی و انگلیسی استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این مرحله فیش‌ها و یادداشت‌هایی بودند که برای ثبت شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدل از آنها استفاده شد.

در مرحله دوم از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته جهت اخذ نظرات خبرگان و تکنیک تحلیل مضمون جهت تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در تحقیق در بخش کیفی و مرحله مصاحبه، شامل؛ دانشگاهی و نظام بانکی بودند. اعضای هیات علمی دانشگاه در رشته‌های

مدیریت فناوری اطلاعات و مدیریت دولتی با گرایش خط‌مشی‌گذاری (۱۱ نفر) و مدیران نظام بانکی دارای سابقه خدمت حداقل ده سال (۴ نفر) به عنوان گروه خبره انتخاب گردیدند. در مجموع تعداد ۱۵ نفر به عنوان اعضای پانل تخصصی انتخاب شدند. خصوصیات اعضای پانل خبرگان در جدول ۳ آمده است. جامعه آماری بخش کمی تحقیق نیز شامل کلیه کارشناسان شاغل در ستاد بانک کارآفرین به تعداد ۲۵۱ نفر بودند که براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۵۲ نفر برطبق جدول کرجسی و مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند.

جدول (۳) خصوصیات خبرگان

ردیف	توضیح ویژگی
۱	عضو هیات علمی در رشته‌های مدیریت فناوری اطلاعات و مدیریت دولتی
۲	حداقل دارای یک اثر علمی (پژوهش، کتاب یا مقاله) در حوزه فناوری اطلاعات و خط‌مشی‌گذاری

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت قضاوتی و هدفمند بود و تا رسیدن به حد کافی (کفایت داده‌ها) و اشباع نظری ادامه پیدا کرد. و در بخش کمی به صورت تصادفی طبقه‌ای بود که شیوه‌ای پذیرفته شده در انجام تحقیقات به شیوه‌ی است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته^۱ بود. سئوالات مصاحبه عبارتند از:

۱. Semi Structured Interview

مشارکت کند. سپس محققان به همراه همکار پژوهش، سه متن را کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی را که به عنوان شاخص پایایی پژوهش به کار می‌رود. نتایج مربوط به پایایی بازآزمون نشان داد که ضریب پایایی به دست آمده برای هر سه مصاحبه و همچنین ضریب پایایی کل (۰,۸۷) از حداقل مقدار قابل قبول (۰,۷) بزرگ‌تر است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مصاحبه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند. روایی محتوایی پرسشنامه در بخش کمی نیز توسط خبرگان تایید شد و پایایی آن نیز از طریق ضرایب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰,۷ تایید شد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در پاسخ به سوال اصلی تحقیق مبنی بر: الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال شامل چه عناصری می‌باشد؟ از روش تحلیل مضمون استفاده شد. فراگرد تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و

۱- از دیدگاه شما، مهمترین پیشران‌های درون سازمانی دیده بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی‌کدامند؟

۲- مهمترین پیشران‌های برون سازمانی دیده بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی‌کدامند؟

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته بود که براساس شاخص‌ها مدل نهایی تحقیق طراحی شد. به جای دو واژه روایی و پایایی، در پژوهش‌های کیفی باید از واژه اعتمادپذیری استفاده کرد. تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. پایایی به همسانی نتایج حاصل از مصاحبه و اعتبار و توانایی مصاحبه در سنجش اهداف مدنظر اطلاق می‌شود. اعتبار به میزانی گفته می‌شود که یک روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد. در پژوهش حاضر، از روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش

برای هر یک از کدها یک برچسب انتخاب کرد و پس از آن، تم‌های فرعی را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداختند. در حقیقت، تم‌های فرعی را در تم‌های اصلی دسته‌بندی کردند. تم‌های اصلی همان پاسخ به سوالات پژوهش‌اند که از داده‌های کیفی استخراج شده‌اند. زیرمقوله‌های استخراج شده از مقولات مورد بررسی در جدول ۴ ارائه شده است.

تحلیل داده‌هایی است که به وجود آمده اند (بارون و کلارک^۱، ۲۰۰۶). پس از پیاده‌سازی و تایپ داده‌های حاصل از متون مصاحبه‌ها، به هریک از اسناد شماره داده شد. براساس روش تحلیل مضمون اسناد مکرر خوانده شدند و مطالب مرتبط و مورد علاقه پژوهش‌گر که در حقیقت پاسخ به سوال اصلی پژوهش بودند، مشخص شدند. سپس داده‌های کیفی انتخاب شده کدگذاری شد. کدگذاری داده‌ها برحسب اسناد و شماره‌های مرتبط با آن انجام شد. پس از اتمام مرحله کدگذاری، پژوهش‌گر،

جدول (۴) زیر مقوله‌های الگوی دیده‌بانی خط‌مشی عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال

منبع	زیرمقوله‌ها	ردیف	منبع	زیرمقوله‌ها	ردیف
T ₂ - T ₃ - T ₅ - T ₉ - T ₁₅	شدت رقابت در اقتصاد	۲۴	T ₆ - T ₉ - T ₁₀ - T ₁₂ - T ₁₃ - T ₁₄	مطالبات فراسازمانی	۱
T ₄ - T ₅ - T ₆ - T ₁₀ - T ₁₂ - T ₁₃ - T ₁₅	عدم اطمینان و عدم قطعیت بالای محیط اقتصادی	۲۵	T ₁ - T ₂ - T ₃ - T ₄ - T ₅ - T ₆ - T ₁₀ - T ₁₅	تغییر و تحولات سیاسی	۲
T ₁ - T ₂ - T ₃ - T ₉ - T ₁₁ - T ₁₂ - T ₁₃ - T ₁₅	اهمیت دارایی‌های ناملموس	۲۶	T ₁ - T ₂ - T ₄ - T ₉ - T ₁₀ - T ₁₄ - T ₁₅	الزامات قانونی	۳
T ₂ - T ₃ - T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₄ - T ₁₅	توسعه فناوریهای دیجیتال (بلاک چین، کلا داده‌ها، هوش مصنوعی و...)	۲۷	T ₁ - T ₄ - T ₈ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₃	کمرنگ شدن مرز صنایع	۴

منبع	زیرمقوله‌ها	ردیف	منبع	زیرمقوله‌ها	ردیف
T ₃ - T ₄ - T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₉ - T ₁₂ - T ₁₃	ضریب نفوذ اینترنت در جامعه	۲۸	T ₄ - T ₅ - T ₇ - T ₈ - T ₉ - T ₁₂ - T ₁₃ - T ₁₄	انتظارات و مطالبه‌گری شهروندان	۵
T ₁ - T ₂ - T ₆ - T ₇ - T ₉ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₄ - T ₁₅	اهمیت روز افزون دانش فنی	۲۹	T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₂ - T ₁₅	هنجارها و ارزش‌های جامعه	۶
T ₂ - T ₃ - T ₁₁ - T ₁₂ - T ₁₃ - T ₁₄ - T ₁₅	اهمیت مهارت‌های دیجیتال	۳۰	T ₁ - T ₂ - T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₈ - T ₁₄ - T ₁₅	توسعه تعاملات آنلاین در جامعه	۷
T ₁ - T ₆ - T ₇ - T ₈ - T ₉ - T ₁₀ - T ₁₁	تامین تجهیزات و زیرساخت‌های تحول دیجیتال	۳۱	T ₁ - T ₂ - T ₅ - T ₆ - T ₁₃ - T ₁₄ - T ₁₅	نسل Z	۸
T ₁ - T ₃ - T ₆ - T ₇ - T ₈ - T ₁₁ - T ₁₂ - T ₁₃ -	بهبود مستمر فرایندهای سازمانی	۳۲	T ₁ - T ₂ - T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₄ -	مطالبه شخصی سازی محصولات و خدمات	۹
T ₁ - T ₂ - T ₄ - T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₈ - T ₁₁ - T ₁₂ -	توسعه فرایندهای جذب نیروهای متخصص	۳۳	T ₁ - T ₂ - T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₁₂ - T ₁₃ - T ₁₄ - T ₁₅	اعتماد عمومی به خدمات دیجیتال	۱۰
T ₁ - T ₃ - T ₄ - T ₆ - T ₇ - T ₈ - T ₉ - T ₁₀ - T ₁₂ - T ₁₃	آموزش و توسعه کارکنان مستعد	۳۴	T ₁ - T ₂ - T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₃ - T ₁₅	رشد اقتصادی ناشی از بکارگیری فناوری‌های جدید	۱۱
T ₁ - T ₂ - T ₅ - T ₆ - T ₁₂ - T ₁₅	توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های دیجیتال منابع انسانی	۳۵	T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₈	اقتصاد دیجیتال	۱۲
T ₃ - T ₄ - T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₈ - T ₁₁ - T ₁₂ - T ₁₃	مشارکت کارکنان در تحول دیجیتال	۳۶	T ₁ - T ₂ - T ₅ - T ₆ - - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₃ - T ₁₄ - T ₁₅	اقتصاد داده‌محور	۱۳
T ₁ - T ₅ - T ₇ - T ₉ - T ₁₂ - T ₁₃	هوش فنی و دیجیتال کارکنان	۳۷	T ₁ - T ₃ - T ₅ - T ₆ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₂ - T ₁₅	اقتصاد پلتفرم محور	۱۴
T ₁ - T ₂ - T ₃ - T ₆ - T ₇ - T ₉ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₃	حمایت از کارکنان متخصص	۳۸	T ₁ - T ₂ - T ₅ - T ₆ - T ₁₀ - T ₁₄ - T ₁₅	اقتصاد خلاقیت محور	۱۵
T ₁ - T ₂ - T ₄ - T ₉ - T ₁₀ - T ₁₄ - T ₁₅	توجه به توازن بین کار و زندگی کارکنان	۳۹	T ₁ - T ₂ - T ₄ - T ₉ - T ₁₀ - T ₁₄ - T ₁₅	تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در خصوص تحول دیجیتال سازمان	۱۶

منبع	زیرمقوله‌ها	ردیف	منبع	زیرمقوله‌ها	ردیف
T ₁ - T ₄ - T ₈ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₃ -	نوآوری کارکنان	۴۰	T ₁ - T ₄ - T ₈ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₃ -	اجرای استراتژی سازمان در خصوص تحول دیجیتال سازمان	۱۷
T ₄ - T ₅ - T ₇ - T ₈ - T ₉ - T ₁₂ - T ₁₃ - T ₁₄	وجود چشم‌انداز تحول دیجیتال در سازمان	۴۱	T ₄ - T ₅ - T ₇ - T ₈ - T ₉ - T ₁₂ - T ₁₃ - T ₁₄	پایش استراتژی تحول دیجیتال سازمان	۱۸
T ₁ - T ₂ - T ₄ - T ₉ - T ₁₀ - T ₁₄ - T ₁₅	حمایت از تحول دیجیتال	۴۲	T ₁ - T ₂ - T ₄ - T ₉ - T ₁₀ - T ₁₄ - T ₁₅	بازنگری و بروز رسانی استراتژی تحول دیجیتال سازمان	۱۹
T ₁ - T ₄ - T ₈ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₃ -	اشتراک‌گذاری دانش در خصوص تحول دیجیتال	۴۳	T ₁ - T ₄ - T ₈ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₃ -	اثربخشی	۲۰
T ₄ - T ₅ - T ₇ - T ₈ - T ₉ - T ₁₂ - T ₁₃ - T ₁₄	الهام بخشی مدیریت سازمان در زمینه تحول دیجیتال	۴۴	T ₄ - T ₅ - T ₇ - T ₈ - T ₉ - T ₁₂ - T ₁₃ - T ₁₄	کارایی	۲۱
T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₂ - T ₁₅	تقویت فرهنگ تحول دیجیتال سازمان	۴۵	T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₁₀ - T ₁₁ - T ₁₂ - T ₁₅	کفایت	۲۲
T ₁ - T ₂ - T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₈ - T ₁₄ - T ₁₅	تحقق بانکداری دیجیتال	۴۶	T ₁ - T ₂ - T ₅ - T ₆ - T ₇ - T ₈ - T ₁₄ - T ₁₅	پاسخ‌گویی	۲۳

حقیقت، محقق زیر مقوله‌ها را در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی کرده است. نتایج نهایی در جدول ۵ ارائه شده است. بدین ترتیب از تلفیق ۴۶ زیر مقوله استخراج شده ۹ مقوله فرعی شکل گرفته است.

در گام بعدی زیر مقوله‌های استخراج شده با هم تلفیق شدند تا مقوله‌های فرعی شکل بگیرند. بدین منظور، محقق مضامین فرعی را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم دارند کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخته است. در

جدول (۵) مقوله‌های اصلی الگوی دیده‌بانی خط‌مشی عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال

مقوله‌های فرعی	زیرمقوله‌ها
عوامل فناورانه	توسعه فناوریهای دیجیتال (بلاک‌چین، کلا داده‌ها، هوش مصنوعی و...)، ضرب نفوذ اینترنت در جامعه، اهمیت روز افزون دانش فنی، اهمیت مهارت‌های دیجیتال
عوامل اقتصادی	رشد اقتصادی ناشی از بکارگیری فناوری‌های جدید، اقتصاد دیجیتال، اقتصاد داده‌محور، اقتصاد پلتفرم محور، اقتصاد خلاقیت محور، شدت رقابت در اقتصاد عدم اطمینان و عدم قطعیت بالای محیط‌های اقتصادی، اهمیت دارایی‌های ناملموس
عوامل اجتماعی فرهنگی	انتظارات و مطالبه‌گری شهروندان، هنجارها و ارزش‌های جامعه، توسعه تعاملات آنلاین در جامعه، نسل Z، مطالبه شخصی‌سازی محصولات و خدمات و اعتماد عمومی به خدمات دیجیتال
عوامل سیاسی قانونی	مطالبات فراسازمانی، تغییر و تحولات سیاسی، الزامات قانونی و کمرنگ شدن مرز صنایع
منابع و فرایندهای سازمانی	-تامین تجهیزات و زیرساخت‌های تحول دیجیتال، بهبود مستمر فرایندهای سازمانی، توسعه فرایندهای جذب نیروهای متخصص و آموزش و توسعه کارکنان مستعد
کارکنان	توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های دیجیتال منابع انسانی، مشارکت کارکنان در تحول دیجیتال، هوش فنی و دیجیتال کارکنان، حمایت از کارکنان متخصص، توجه به توازن بین کار و زندگی کارکنان و نوآوری کارکنان
استراتژی و خط‌مشی سازمان	تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در خصوص تحول دیجیتال سازمان، اجرای استراتژی سازمان در خصوص تحول دیجیتال سازمان، پایش استراتژی تحول دیجیتال سازمان و بازنگری و بروز رسانی
رهبری و مدیریت	وجود چشم‌انداز تحول دیجیتال در سازمان، حمایت از تحول دیجیتال، اشتراک‌گذاری دانش در خصوص، الهام بخشی مدیریت سازمان در زمینه تحول دیجیتال و تقویت فرهنگ تحول دیجیتال در سازمان
دیده‌بانی خط‌مشی	اثربخشی، کارایی، کفایت، برابری و پاسخ‌گویی

این مقوله‌های فرعی می‌توان مقوله‌های اصلی تشکیل دهنده الگو را نشان داد. در شکل ۱ شبکه مضامین مربوط به الگوی

جدول ۵ مضامین اصلی الگوی دیده‌بانی خط‌مشی عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی را نشان می‌دهد که از ترکیب

دیده‌بانی خط‌مشی‌های در عصر دیجیتال
که از تحلیل تم حاصل شده است.

پیشایندهای برون‌سازمانی			
<p>عوامل فناورانه:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توسعه فناوریهای دیجیتال (بلاک چین، کلا داده‌ها، هوش مصنوعی و ...) - ضریب نفوذ اینترنت در جامعه - اهمیت روز افزون دانش فنی - اهمیت مهارت‌های دیجیتال 	<p>عوامل اقتصادی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رشد اقتصادی ناشی از بکارگیری فناوری‌های جدید - اقتصاد دیجیتال - اقتصاد داده‌محور - اقتصاد پلتفرم محور - اقتصاد خلاقیت محور - شدت رقابت در اقتصاد - عدم اطمینان و عدم قطعیت بالای محیط‌های اقتصادی - اهمیت دارایی‌های ناملموس 	<p>عوامل اجتماعی فرهنگی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - انتظارات و مطالبه‌گری شهروندان - هنجارها و ارزش‌های جامعه - توسعه تعاملات آنلاین در جامعه - نسل Z - مطالبه شخصی‌سازی محصولات و خدمات - اعتماد عمومی به خدمات دیجیتال 	<p>عوامل سیاسی- قانونی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مطالبات فراسازمانی - تغییر و تحولات سیاسی - الزامات قانونی - کم‌رنگ شدن مرز صنایع

دیده‌بانی خط‌مشی‌های
عمومی نظام بانکی:

تربخشی، کارایی، کفایت، همسویی و پاسخ‌گویی

<p>منابع و فرایندهای سازمانی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تامین تجهیزات و زیرساخت‌های تحول دیجیتال - بهبود مستمر فرایندهای سازمانی - توسعه فرایندهای جذب نیروهای متخصص - آموزش و توسعه کارکنان مستعد 	<p>کارکنان:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های دیجیتال منابع انسانی - مشارکت کارکنان در تحول دیجیتال - هوش فنی و دیجیتال کارکنان - حمایت از کارکنان متخصص - توجه به توازن بین کار و زندگی کارکنان - نوآوری کارکنان 	<p>استراتژی و خط-مشی سازمان:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در خصوص تحول دیجیتال سازمان - اجرای استراتژی سازمان در خصوص تحول دیجیتال سازمان - پیش‌استراتژی تحول دیجیتال سازمان - بازنگری و بروز رسانی استراتژی تحول دیجیتال سازمان 	<p>رهبری و مدیریت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود چشم‌انداز تحول دیجیتال در سازمان - حمایت از تحول دیجیتال - اشتراک‌گذاری دانش در خصوص تحول دیجیتال - الهام بخشی مدیریت سازمان در زمینه تحول دیجیتال - تقویت فرهنگ تحول دیجیتال در سازمان
پیشایندهای درون‌سازمانی			

شکل (۱) شبکه مضامین الگوی دیده‌بانی خط‌مشی در عصر تحول دیجیتال در نظام بانکداری

اعتبارسنجی الگو

به منظور اعتبار سنجی الگو، از مدل سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) به کمک نرم افزار SmartPls استفاده شد. به این صورت که پس از مشخص شدن مولفه‌ها و شاخص‌های مدل، روابط بین شاخص‌ها و مولفه‌ها بررسی و تحلیل گردید. با نگاهی با نتایج خروجی نرم افزار اسمارت پی ال اس در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی داری مدل‌ها مشخص شد که چهار بعد الگو شامل: پیشایندهای برون سازمان با ضریب استاندارد ۰/۷۶۳ و عدد معناداری ۲۴/۴۲۰، پیشایندهای درون سازمان با ضریب استاندارد ۰/۸۸۴ و عدد معناداری ۵۵/۷۶۳، دیده بان‌ی خط‌مشی با ضریب استاندارد ۰/۸۵۷ و عدد معناداری ۳۸/۳۸۰ و تحقق بانکداری دیجیتال با ضریب استاندارد ۰/۸۴۷ و عدد معناداری ۳۱/۴۷۷ تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده همبستگی بالایی با مولفه‌ها و شاخص‌ها دارند و به خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی مورد نظر

را تبیین نمایند. در این بین عوامل درون سازمانی با ضریب ۰/۸۸۴ بیشترین همبستگی را دارد و بعد از آن به ترتیب عوامل برون سازمانی با ضریب ۰/۸۵۷، دیده بان‌ی خط‌مشی با ضریب ۰/۸۴۶ قرار دارند. همچنین معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده نشان داد که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد ۱,۹۶۲ بزرگتر و از عدد ۱,۹۶- کوچکتر است. طبق نتایج حاصل از این تحلیل، همه ۴۶ شاخص شناسایی شده مورد بررسی، تأیید شد. به عبارتی معناداری ضرایب بدست آمده برای این شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. در جدول ۶ شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری پژوهش نشان داده شده است.

بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه‌گیری برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسشنامه است.

جدول (۶) شاخص‌ها و مقادیر مربوط به الگو

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R^2)	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
پیشایندهای برون سازمانی	۰/۵۲	۰/۸۳	۰/۷۸	۰/۷۷	۰/۵۲
پیشایندهای درون سازمانی	۰/۵۵	۰/۸۶	۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۵۵
دیده بانی خط مشی	۰/۵۱	۰/۸۰	۰/۵۸	۰/۶۸	۰/۵۱

یکدیگر در مدل

نشان داد که مقادیر به دست آمده برای برای هر سازه بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی^۲ و قابلیت تعمیم پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه، نیز نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود. معیار ضریب تعیین (R^2) متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به جدول ۷، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۶۱ بوده که بزرگتر از مقدار ۰/۳۳ بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول (۷) میزان پایایی اشتراکی و ضریب تعیین متغیرها

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
پیشایندهای برون سازمانی	۰/۵۲	۰/۷۸
پیشایندهای درون سازمانی	۰/۵۵	۰/۷۲
دیده بانی خط مشی	۰/۵۱	۰/۵۸
میانگین	۰/۵۵	۰/۶۸
GOF	۰/۶۱	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalit)}$

۱. CR(Composit relai abili ty)

۲. Commnality

برازش کلی الگو نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. این معیار فوق توسط تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

فرمول (۱)

$$AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)$$

به طوری که میانگین 'Communalities' نشانده میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و $Ave\ R^2$ سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به جدول ۷ سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۶۱ برای این مدل، نشان از برازش بسیار مناسب مدل تحقیق است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بانکداری در عصر دیجیتال مستلزم توجه به تغییرات قابل توجه ایجاد شده در نحوه ارائه و بکارگیری خدمات بانکی به مشتریان است. پیشرفت‌های فن‌آورانه در عصر دیجیتال کارایی، دسترسی و تجربیات مشتریان را بهبود بخشیده است، اما چالش‌هایی را نیز از نظر امنیت، انطباق با مقررات و تضمین فراگیری ایجاد نموده است. همانطور که تکنولوژی به تکامل خود ادامه می‌دهد، نظام بانکی

نیز باید برای رقابتی ماندن و برآورده کردن انتظارات مشتریان در عصر دیجیتال، بایستی خط مشی‌های عمومی خود را مورد دیده بانی و پایش مستمر قرار بدهد. براین اساس هدف از این پژوهش، طراحی و تبیین الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال بود. عدم وجود الگویی جهت به‌رمندی از آن در دیده بانی خط‌مشی - های عمومی، محقق را بر آن داشت تا به ارائه الگویی در این زمینه بپردازد. از آنجایی که عصر دیجیتال و تحولات ناشی از آن، نقش تعیین کننده‌ای در تحقق اهداف خط‌مشی‌های عمومی کشور در حوزه بانکداری و توسعه و پیشرفت آنها دارند؛ لذا در این مسیر شناخت پیشایندهای درون سازمانی و برون سازمانی و پیامدهای آن و تلاش برای توسعه دیده بانی خط‌مشی‌های عمومی ضروری به نظر می‌رسید و این موضوع نقش و سهم پژوهش حاضر در توسعه الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی را آشکار می‌سازد. براین اساس در گام اول پژوهش مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی احصا شد. در گام دوم از ابزار

مصاحبه نیمه‌ساختار یافته جهت اخذ نظرات خبرگان و تکنیک تحلیل مضمون (تم) جهت تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد و الگوی نهایی تحقیق احصا گردید. نتایج به دست آمده می‌تواند بینش مفیدی را در اختیار مدیران نظام بانکی به منظور شناخت پیشایندهای درون سازمانی و برون سازمانی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی قرار دهد.

براساس یافته‌های این پژوهش الگوی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی شامل سه مقوله پیشایندهای درون سازمانی (با چهار مقوله فرعی شامل: ۱- رهبری و مدیریت سازمان، ۲- استراتژی و خط‌مشی سازمان، ۳- کارکنان و ۴- منابع و فرایندهای سازمانی)، پیشایندهای برون سازمانی (با چهار مقوله فرعی شامل: ۱- عوامل فناورانه، ۲- عوامل اقتصادی، ۳- عوامل اجتماعی فرهنگی و ۴- عوامل سیاسی قانونی)، دیده‌بانی خط‌مشی عمومی (با پنج مقوله فرعی شامل: ۱- اثربخشی خط‌مشی عمومی، ۲- کارایی خط‌مشی عمومی، ۳- کفایت خط‌مشی عمومی، ۴- برابری و ۵- پاسخگویی خط‌مشی عمومی) است.

شناسایی عوامل برون سازمانی و درون سازمانی الگو به مدیران کمک می‌کند تا با تکیه بر مولفه‌های رهبری و مدیریت سازمان، گنجاندن تحول دیجیتال در استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی، بکارگیری منابع انسانی و سازمانی و بهبود فرایندهای سازمانی، دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی را تقویت نمایند. تمرکز بر این متغیرهای شناسایی شده می‌تواند عوامل ایجاد کننده یا بسترساز دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی را تحت کنترل مدیریت و سازمان متبوع مدیران قرار دهد.

استنتاج کاربردی دیگر از دسته‌بندی عوامل الگوی تدوین شده این است که ماهیت پیشایندهای درون سازمانی و برون سازمانی، صرفاً در یک مقوله کلان قابل خلاصه شدن نیست. این نتیجه، دشواری و پیچیدگی دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی جهت اطمینان از میزان اثربخشی، کارایی، کفایت، برابری و پاسخ‌گویی خط‌مشی‌های نظام بانکی را به خوبی آشکار می‌سازد. استنتاج بسیار مهم دیگری که می‌توان در خصوص پیشایندهای درون سازمانی و برون

نهادهای قانون‌گذار و جامعه از بین خواهد رفت و عدم توجه به الزامات تقلیدی و حرفه‌ای، مانع از شباهت سازمان به سازمان‌های حرفه‌ای خواهد شد که نشان‌دهنده سهل و ممتنع بودن دیده بانی خط مشی‌های عمومی با توجه به عصر دیجیتال است.

تفاوت پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده قبل آن است که هیچ یک از پژوهش‌های انجام شده، در خصوص ارزیابی خط مشی، پیشایندهای برون سازمانی و درون سازمانی در عصر دیجیتال، چارچوبی ارائه نکرده‌اند. این پژوهش یکی از پژوهش‌هایی است که در آن پژوهش‌گران به صورت جامع نقش پیشایندهای سازمانی را در پیشایندهای برون سازمانی را از طریق بررسی مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان بررسی نموده‌اند و بینشی جدید و ارزشمند در این زمینه ارائه داده‌است که می‌تواند درکی عمیق‌تر از پیشینه موجود را ارائه نموده و نقطه شروع مهمی برای مطالعات علمی بیشتر در مورد گنجاندن الزامات عصر دیجیتال به موضوع دیده بانی خط‌مشی‌های عمومی باشد.

به منظور بکارگیری الگوی دیدبانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال

سازمانی داشت، ماهیت دوگانه موجود در آنها است. به این صورت که مدیران بایستی ضمن آن که عنان پیشایندهای درون سازمانی شامل: رهبری و مدیریت سازمان، استراتژی و خط‌مشی سازمان، کارکنان و منابع و فرایندهای سازمانی را به دست بگیرند، بایستی به پیشایندهای برون سازمانی توجه نموده و متناسب با الزامات هنجاری و فرهنگی جامعه، تغییرات فناوری و براساس الزامات حرفه‌ای/ تقلیدی، همانند سازمان‌های پیشرو و موفق دنیا در عرصه تحول دیجیتال عمل نمایند تا دیده بانی خط‌مشی‌های عمومی حوزه نظام بانکی محقق گردد. چرا که براساس نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمان‌ها، عدم انطباق سازمان با الزامات محیطی باعث افول و زوال سازمان خواهد شد. علاوه بر این طبق نظریه نهادگرایی جدید پاول و دی‌ماجیو نیز فشارهای نهادی اجباری، نهادی هنجاری و نهادی تقلیدی نیز سازمان‌ها را ملزم به سازگاری و انطباق با سازگاری با قوانین و مقررات، انتظارات فرهنگی جامعه و توجه به طرز عمل‌ها یا خروجی‌های سازمان‌های دیگر می‌نماید و عدم توجه به این الزامات، انحراف محسوب شده و مشروعیت سازمان نزد

در نظام بانکی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

براساس بارهای عاملی به دست آمده از آزمون الگوی مفهومی، پیشایندهای درون سازمانی بر دیده‌بانی خطمشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی تاثیر دارند. یکی از پیشایندهای درون سازمانی اثرگذار، رهبری و مدیریت سازمان می‌باشد. بنابراین مدیران و رهبران سطوح مختلف بانک باید با اتخاذ رویکردی حساب شده در این زمینه گام بردارند و به عنوان الگوی عملی توجه به روندهای تحول دیجیتال در برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات خود عمل نمایند؛ چرا که رهبران و مدیران به عنوان نماینده کارکنان سازمان تلقی می‌شوند و تمامی رفتارهای رهبران و مدیران، در رفتارهای کارکنان تاثیر می‌گذارند و توجه مدیران و رهبران به الزامات عصر دیجیتال، منجر به توجه منابع انسانی سازمان به این مهم خواهد شد.

خطمشی و استراتژی‌های بانک جزو دسته دوم از پیشایندهای درون سازمانی موثر بر دیده‌بانی خطمشی‌های عمومی در عصر دیجیتال می‌باشد. در این راستا موضوع تحولات عصر دیجیتال در حوزه بانک داری بایستی در تدوین استراتژی‌ها

و خطمشی‌های سازمانی نظام بانکی گنجانده شود و اولویت‌ها و اهداف همه قسمت‌ها در قبال آنها مشخص گردید به عبارت دیگر استراتژیهای نظام بانکی در قبال تحولات عصر دیجیتال در نظام بانکی جاری شده و به طور مستمر و منظم براساس تحولات محیطی بازنگری و به روز شده و تاکید رعایت الزامات عصر دیجیتال در نظام بانکی به گفتمان رایج تبدیل شود.

کارکنان نظام بانکی جزو دسته سوم از مولفه‌های پیشایندهای درون سازمانی موثر بر دیده‌بانی خطمشی‌های عمومی در عصر دیجیتال می‌باشند. در این راستا توسعه و تقویت مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان نظام بانکی درخصوص تحولات عصر دیجیتال، از طریق فرایندهای توسعه و توانمندسازی منجر افزایش توانمندی آنها و تقویت خودانگاره‌های مثبت در آنها شده هستند و احساس احترام به خود و عزت نفس آنها تقویت گردیده و می‌توان از آنها انتظار داشت که بتوانند به دیده‌بانی مستمر خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال بپردازند.

براساس الگوی نهایی تحقیق، منابع سازمانی جزو دسته چهارم از

پیشایندهای درون سازمانی موثر بر دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی می‌باشد. در این راستا نظام بانکی بایستی نسبت افزایش ضریب اطمینان از پایداری منابع مورد نیاز خود از طرق مختلف همچون قرارداد با چندین تامین‌کننده، تدوین سناریوهای مختلف و جلب حمایت و پشتیبانی ذینفعان و سیاست‌گذاران اقدام نماید.

فرایندهای سازمانی جزو پنجمین دسته از پیشایندهای درون‌سازمانی موثر بر دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی می‌باشد. در این زمینه توسعه نظام پیشنهادات و اخذ ایده‌ها و نظرات کارکنان و خبرگان نظام بانکی و حمایت از ایده‌ها و افکار نو و توسعه نوآوری در فرایندهای کلیدی بانکی و ارائه خدمات، می‌تواند به تقویت فرایندهای سازمانی متناسب با الزامات عصر دیجیتال کمک نماید.

بکارگیری الگوی پیشنهادی این پژوهش در نظام بانکی می‌تواند ضمن کمک به نظام بانکی در رصد نمودن محیط درون سازمانی و برون‌سازمانی خود در عصر دیجیتال به دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی خود از لحاظ اثربخشی، کارایی، کفایت، پاسخگویی، همسویی و دقت آنها

کمک نماید. به عبارت دیگر میزان موفقیت خط‌مشی‌ها در نیل به اهداف و مقاصد خود، شناخت چالش‌ها، ارتقا کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و تخصیص بهینه منابع و بهبود مستمر نظام بانکی مفید را تشخیص دهد. از طریق ساده‌سازی فرایندهای سازمانی، استفاده از فناوری همچون ارتباطات پیشرفته یا فرایندهای خودکار و بکارگیری داده‌ها و شواهد به افزایش کارایی اجرای خط‌مشی‌های عمومی خود کمک کند. برای رسیدگی به مسائل یا مشکلات در نظر گرفته شده، تمهیدات، منابع و چارچوب‌های لازم را فراهم کند.

میزان همسویی و سازگاری خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی با اهداف، مقاصد و ارزش‌های گسترده‌تر دولت و جامعه را بررسی نموده و در تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی بر داده‌های قابل اعتماد، تجزیه و تحلیل صحیح و اطلاعات واقعی تکیه نماید.

رویکرد ارائه‌شده در این مقاله در خصوص دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال در نظام بانکی برای محققان علاقه‌مند به حوزه خط‌مشی‌گذاری قابل‌استفاده خواهد بود. در خانمه باید اشاره کرد که هرچند پژوهش‌ها در باب

دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال، کمک شایانی به مدیریت آن در حوزه‌های مختلف خواهد کرد، اما نیاز به پژوهش‌هایی با تمرکز بر موانع دیده‌بانی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال در ایران احساس می‌شود که بخشی از آن می‌تواند مطالعه تجربه زیسته خط‌مشی‌گذاران حوزه‌های مختلف در این زمینه از طریق انجام مطالعات پدیدارشناسی باشد.

منابع:

- اخوان علوی، سیدحسین؛ میری، سیدمهدی؛ خسروپناه، عبدالحسین؛ حمیدی‌زاده، علی و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۷). در تکاپوی یکپارچگی در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی: الگوی پیکره واحد حکمرانی و خط‌مشی عمومی. فصلنامه علمی راهبرد، ۱(۲۷)، ۱۹۲-۱۵۹.
- الوانی سید مهدی و شریف زاده، فتاح (۱۳۹۴). فرایند خط‌مشی‌گذاری، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- انصاری، محمدرضا؛ قیومی، عباسعلی؛ صالحی امیری، سیدرضا؛ عزیزآبادی فراهانی، فاطمه و قدمی، محسن. (۱۴۰۰). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران). مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۱(۳۹)، ۴۶-۶۶.
- حاجت پور، سارا. دانش‌فرد، کرم‌اله. امیرنژاد، قنبر. تابان، محمد. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی (پس از اجرا) با رویکرد حکمرانی شبکه (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۸(۴) (پیاپی ۲۸ زمستان ۱۳۹۶): ۱۳-۲۵.
- حسینی، سید حسین؛ دانش‌فرد، کرم‌الله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و بهمن پور، هومن (۱۳۹۹). ارزیابی و برآزش مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی محیط زیست در کشور، ۲۲(۱۲)، ۱-۱۲.
- رمضان پور، دانیال؛ عبدالحمید، مهدی و رضاییان، علی. (۱۳۹۸). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر مشارکت نخبگان در فرایند تدوین خط‌مشی‌های عمومی نظام جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۶)، ۳۷-۶۷.
- دانش‌فرد، کرم‌اله. (۱۳۹۸). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: انتشارات صفار.
- صدقی‌جواد، خدائی‌محمودی‌رضا، ایران‌زاده سلیمان، علوی‌متین یعقوب (۱۴۰۰). طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری در نظام آموزش مهارت و فناوری کشور با رویکرد داده‌بنیاد. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۷(۴): ۱۴۱-۱۱۱.
- قدمی، مهدی؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ الوانی سید مهدی و یزدانی، حمیدرضا. (۱۴۰۱). طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال مبتنی بر رویکرد شبکه‌ای در ایران، فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، ۸(۱)، ۱۳۲-۱۱۷.
- گودرزی، فرهاد. حمیدی، کامبیز. اسلامبولچی، علیرضا. (۱۴۰۰). پایش عوامل کلیدی موفقیت در خط‌مشی‌گذاری بانکداری جامع با

(2021). Digital transformation models for the I4. 0 transition: Lessons from the change management literature. *Sustainability*, 13(23), 12941.

Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2023). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 1-35.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Coelho, T. R., Pozzebon, M., & Cunha, M. A. (2022). Citizens influencing public policy-making: Resourcing as source of relational power in e-participation platforms. *Information Systems Journal*, 32(2), 344-376.

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. *BBVA research*, 1, 1-10.

da Rosa, I., & de Almeida, J. (2018). Digital transformation in the public sector: Electronic procurement in Portugal. In *Digital multimedia: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 497-518). IGI Global.

De Clercq, D., & Pereira, R. (2024). Perceived organizational politics, organizational disidentification and

رویکرد دلفی فازی (مورد مطالعه: بانک رفاه). مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۴(۱): ۱۶۸-۱۴۵. doi: 10.22034/jipas.2021.2894 35.1188

کیا، بهزاد. جعفری صمیمی، احمد. فرهادی محلی، علی. طبری، مجتبی. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر معیارها و سنجه‌های ارزیابی خط‌مشی مالیات بر ارزش افزوده بر توسعه صنعت. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۱۱): ۵۶۶-۵۷۹.

نصوحی، مرتضی؛ اعتباریان، اکبر؛ هادی پیکانی، مهران و ابراهیم زاده، رضا. (۱۴۰۰). تبیین مدل خط‌مشی گذاری باز در تحقق اصول دولت باز. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۲): ۳۳-۱۵.

نرگسیان، عباس؛ پیران نژاد، علی؛ حاجی ملامیرزایی، حامد و قربیان، عباس. (۱۴۰۰). ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های فضای مجازی در ایران. امنیت ملی، ۱۱(۳۹): ۱۶۱-۱۹۸.

منابع انگلیسی:

Aleshkovski, I., Bondarenko, V., & Ilyin, I. (2020). Global values, digital transformation and development strategy for global society: Conceptual framework. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 14(2-4), 120-134.

Bellantuono, N., Nuzzi, A., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B.

- Market, and Complexity*, 7(3), 204.
- Kurnia, UE, & Widhiasthini, NW (2021). Evaluation of the Cash Labor Intensive Policy on Village Fund Management in Empowering Village Communities In the 2015-2019 National Medium-Term Development Plan document 5, 148–161.
- Małkowska, A., Urbaniec, M., & Kosafa, M. (2021). The impact of digital transformation on European countries: Insights from a comparative analysis. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 16(2), 325-355.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
- Mergoni, A., & De Witte, K. (2022). Policy evaluation and efficiency: a systematic literature review. *International transactions in operational research*, 29(3), 1337-1359.
- Paul, R. (2022). Can critical policy studies outsmart AI? Research agenda on artificial intelligence technologies and public policy. *Critical Policy Studies*, 16(4), 497-509.
- Peng, Y., & Tao, C. (2022). Can digital transformation promote enterprise performance?—From the perspective of public policy and innovation. *Journal of counterproductive work behaviour: Moderating role of external crisis threats to work. International Journal of Organizational Analysis*, 32(1), 183-205.
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032.
- Dung, N. T., & Tri, N. M. (2021). Digital transformation meets national development requirements. *Linguistics and Culture Review*, 5(S2), 892-905.
- Florek-Paszkowska, A., Ujwary-Gil, A., & Godlewska-Dzioboń, B. (2021). Business innovation and critical success factors in the era of digital transformation and turbulent times.
- Gilardi, F. (2022). Digital Technology, Politics, and Policy-Making. *Elements in Public Policy*.
- Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5, 21-36.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology*,

- Organizations. In Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems: Advances in E-Business Research; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2020; pp. 259–288.
- Wicaksana, H. D., Setiyono, B., & Martini, R. (2022). Evaluation of the Policy for Providing BLT Village Funds for Overcoming the Impact of the COVID-19 Pandemic in Tirto District, Pekalongan Regency. *Jurnal Public Policy*, 8(3), 117-123.
- Wang, X., Xiang, C., Meng, L., Chi, L., & Li, S. (2023). External corporate social responsibility promotes employees' unethical pro-organizational behavior: an attribution perspective. *Current Psychology*, 42(25), 21326-21340.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.
- Zhang, J., Chen, M., Ballesteros-Pérez, P., Ke, Y., Gong, Z., & Ni, Q. (2023). A new framework to evaluate and optimize digital transformation policies in the construction industry: A China case study. *Journal of Building Engineering*, 70, 106388.
- Innovation & Knowledge*, 7(3), 100198.
- Sartika, I. (2011). Evaluation of Fishermen Empowerment Policy. *JIANA (Journal of State Administration)*, 11(2), 111–124.
- Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650.
- Supriyanto, E. E., Warsono, H., & Herawati, A. R. (2021). Literature Study on the Use of Big Data and Artificial Intelligence in Policy Making in Indonesia. *Administratio*, 12(2), 139-153.
- Tang, D. (2021). What is digital transformation? *The EDP Audit, Control, and Security Newsletter*, 64(1), 9-13.
- <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1847813>
- Tirole, J. (2023). Competition and the industrial challenge for the digital age. *Annual Review of Economics*, 15(1), 573-605.
- Tsindeliani, I. A., Proshunin, M. M., Sadovskaya, T. D., Popkova, Z. G., Davydova, M. A., & Babayan, O. A. (2022). Digital transformation of the banking system in the context of sustainable development. *Journal of Money Laundering Control*, 25(1), 165-180.
- Türkmen, E.; Soyer, A. The Effects of Digital Transformation on

Monitoring Model of the General policies of the Banking System in the Digital era

Abstract

In the digital era, due to the emergence of new technologies, digital transformation as a concept has entered the literature of public administration, and there is limited empirical evidence about the way public administration applies digital transformation in its daily operations. This research has been done with the aim of providing a monitoring model of the general policies of the banking system in the digital age. The type of research is applied and developmental in terms of purpose and mixed in terms of the type of data. The research participants in the qualitative part included scientific and executive experts working in the banking system, who were selected by a judgmental and purposeful sampling method. The statistical population of the quantitative part also included experts working at the headquarters of the Entrepreneur Bank, who were selected using Cochran's formula and simple random sampling method. The data collection tool in the qualitative part included a semi-structured interview and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire. The validity of the interviews was confirmed through retesting, and the content validity of the quantitative part of the questionnaire was also confirmed by experts. In order to analyze the data of the qualitative part, the method of theme analysis was used, and structural equation modeling was used for the quantitative part. The analysis of the findings showed that the monitoring pattern of the general policies of the banking system in the digital era includes internal antecedents, external antecedents, monitoring of general policies and consequences. The results of quantitative analysis also confirm the significant relationship between the indicators and components of the research model at the alpha level of 0.05. The results of this research can be useful for monitoring the general policies of the banking system in the digital era and its improvement, and provide a suitable field for future research.

Keywords: Public Policy Making, Policy Monitoring and Digital Transformation