Journal of Exalted Governance
"Scientific"
Summer 2026, Vol. 7, No. 26

Identification and Prioritization of Smart Governance Components in the Policymaking Process at Bank Mellat

Fatemeh Bagheri[1], Hajieh Rajabi Farjad[2]

Abstract

The present study aimed to identify the components of smart governance in the policy-making process of Bank Mellat in Tehran. In terms of purpose, this research is applied, and in terms of methodology, it is considered a qualitative study. The research population consisted of managers and experts knowledgeable in policy-making and technology within Bank Mellat in Tehran, who were selected using purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews, and the data collection process continued until theoretical saturation was achieved. Thematic analysis was used to analyze the collected data. The findings revealed that the components of smart governance in the policy-making process of Bank Mellat can be explained through five overarching themes: digital infrastructure and enabling technologies, foundations of smart governance in policy-making, coordination and coherence in policies, transparency and accountability, and human resource empowerment. These overarching themes consist of several organizing themes and basic themes that together form a framework for achieving smart governance in the policy-making process. The results indicate that digital infrastructure and the integration of information systems are among the most important requirements for the realization of smart governance. In addition, data-driven policy-making, transparency, employee participation, and the development of digital skills play a significant role in improving the quality of organizational decision-making. Overall, the findings suggest that the realization of smart governance in Bank Mellat requires simultaneous attention to technological, managerial, and human resource dimensions

Keywords: Smart Governance, Policy-Making, Digital Infrastructure.

1. Master of Public Administration (MPA) with a specialization in Policy Making, Faculty of Management, Islamic Azad University, Electronic Branch, Tehran, Iran. ftmbghri@yahoo.com

2. Corresponding author: Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resources, Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran. hajieh_rajabi@yahoo.com

فصلنامه حکمرانی متعالی
سال هفتم، شماره ۲۶، تابستان ۱۴۰۵
مقالهٔ پژوهشی، از صفحه ۱۰۵ تا ۱۳۰

شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری در بانک ملت

فاطمه باقری[۱]، حاجیه رجبی فرجاد[۲]

دریافت مقاله: ۱۴۰۵/۰۳/۳۱ **پذیرش مقاله: ۱۴۰۵/۰۵/۰۸**

چکیده

هدف پژوهش شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک ملت شهر تهران است. این پژوهش از دید هدف کاربردی و از نظر روش در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش مدیران و خبرگان آگاه به حوزه سیاست‌گذاری و فناوری در بانک ملت شهر تهران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است و گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک ملت در قالب پنج مضمون فراگیر شامل زیرساخت دیجیتال و فناوری توانمندساز، پایه‌های حکمرانی هوشمند در سیاست‌گذاری، هماهنگی و انسجام در سیاست‌ها، شفافیت و پاسخگویی و توانمندسازی منابع انسانی قابل تبیین است؛ همچنین این مضمون‌های فراگیر از مجموعه‌ای از مضمون‌های سازمان‌دهنده و مضمون‌های پایه تشکیل شده است که در مجموع چارچوبی برای تحقق حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری ارائه می‌دهند. نتایج نشان داد که زیرساخت دیجیتال و یکپارچگی سامانه‌ها از مهم‌ترین الزامات تحقق حکمرانی هوشمند به‌شمار می‌روند و در کنار آن، سیاست‌گذاری مبتنی بر داده، شفافیت، مشارکت کارکنان و توسعه مهارت‌های دیجیتال نیز نقش مهمی در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی دارند. در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی هوشمند در بانک ملت نیازمند توجه هم‌زمان به ابعاد فناوری، مدیریتی و منابع انسانی است.

واژگان کلیدی: حکمرانی هوشمند، خط‌مشی‌گذاری، زیرساخت دیجیتال

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش خط‌مشی‌گذاری ، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیک، تهران، ایران. ftmbghri@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران. hajieh_rajabi@yahoo.com

مقدمه

در دهه‌های اخیر، گسترش فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و به‌ویژه هوش مصنوعی، افق‌های تازه‌ای را پیش روی نظام بانکی برای ارتقای کارایی، اثربخشی و کیفیت تصمیم‌گیری‌های راهبردی گشوده است. بانک‌ها به‌عنوان نهادهای محوری در نظام مالی کشور، با بهره‌گیری از داده‌های کلان، تحلیل‌های هوشمند و ابزارهای دیجیتال می‌توانند فرایندهای سیاست‌گذاری، اعتبارسنجی، مدیریت ریسک و ارائه خدمات را شفاف‌تر، سریع‌تر و پاسخگوتر سازند. با این حال، شواهد تجربی نشان می‌دهد که حتی بانک‌های بزرگ و پیشرو ازجمله بانک ملت در شهر تهران نیز هنوز فاقد چارچوب‌های علمی و نظام‌مند برای ادغام منسجم فناوری‌های نوین در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌سازی کلان هستند. این خلأ ساختاری سبب شده است که داده‌های گسترده بانکی به‌صورت جزیره‌ای و پراکنده مورد استفاده قرار گیرد و ظرفیت‌های واقعی هوش مصنوعی و تحلیل داده در بهبود سیاست‌های بانکی به‌طور کامل محقق نشود (لیم و یغیت کانلار ، ۲۰۲۲). یکی از مسائل اساسی در این زمینه، نبود شناسایی دقیق و اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی هوشمند در نظام تصمیم‌گیری بانک ملت است. بدون شناخت این مؤلفه‌ها، امکان طراحی الگوهای یکپارچه تصمیم‌گیری داده‌محور فراهم نمی‌شود و سیاست‌های بانکی، به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند مدیریت ریسک اعتباری، توسعه خدمات دیجیتال، کنترل مطالبات غیر جاری و ارتقای رضایت مشتریان، همچنان متکی بر رویه‌های سنتی و گاهی سلیقه‌ای باقی می‌ماند. تجربه بانک‌های پیشرو در سطح بین‌المللی نشان می‌دهد که نبود چارچوب‌های مدون حکمرانی هوشمند، سیاست‌های دیجیتال را به برنامه‌هایی مقطعی و کم‌اثر تبدیل می‌کند که فاقد پیوند راهبردی با اهداف کلان سازمان هستند (دی‌وال و دیگنوم ، ۲۰۱۷). گستردگی این مسئله در بانک ملت، تنها به سطح ستادی محدود نمی‌شود، بلکه در سطح شعب، مناطق و واحدهای عملیاتی شهر تهران نیز قابل مشاهده است. بانکداری در عصر دیجیتال نیازمند هماهنگی میان داده‌های عملیاتی، سامانه‌های هوشمند، سیاست‌های اعتباری و مشارکت فعال ذی‌نفعان درون‌سازمانی است. در نبود ساختار منسجم حکمرانی هوشمند، بسیاری از تصمیم‌ها در سطح شعب و مناطق به‌صورت واکنشی اتخاذ می‌شود و امکان استفاده نظام‌مند از داده‌ها برای پیش‌بینی ریسک‌ها، مدیریت منابع و بهبود کیفیت خدمات محدود می‌شود. پیامد این وضعیت، کاهش شفافیت تصمیم‌ها، افزایش هزینه‌های عملیاتی و افت اعتماد مشتریان به نظام بانکی است (زینالی و رحیم‌زاده، ۱۴۰۳). چالش دیگر، نبود بهره‌گیری

اثربخش از فناوری‌های هوش مصنوعی در چرخه خط‌مشی‌گذاری بانکی است. اگرچه بانک ملت از زیرساخت‌های گسترده داده‌ای و سامانه‌های اطلاعاتی برخوردار است، اما نبود راهنمایی‌های روشن و چارچوب‌های عملی برای تلفیق این فناوری‌ها با ساختارهای تصمیم‌سازی سبب شده است بسیاری از تصمیم‌های کلان همچنان مبتنی بر قضاوت انسانی، تجربه فردی و فشارهای محیطی اتخاذ شود. این امر می‌تواند به ناهماهنگی میان اهداف راهبردی بانک و تصمیم‌های عملیاتی، اجرای ناکارآمد سیاست‌های اعتباری و اتلاف منابع مالی منجر شود (باستوس و همکاران، ۲۰۲۳). ازسوی دیگر، ضعف در یکپارچگی داده‌ها و هماهنگی بین‌بخشی در بانک ملت نیز به‌عنوان مانع جدی در تحقق حکمرانی هوشمند مطرح است. هر واحد یا معاونت، داده‌های خود را در چارچوب سامانه‌های جداگانه مدیریت می‌کند و تبادل نظام‌مند اطلاعات میان واحدها محدود است. این نبود هم‌افزایی نهادی سبب می‌شود سیاست‌های کلان بانک، به‌ویژه در حوزه تحول دیجیتال و مدیریت ریسک، به‌صورت ناهماهنگ یا حتی متعارض اجرا شود. در حالی که حکمرانی هوشمند نیازمند ایجاد اکوسیستم باز داده‌ای است که در آن اطلاعات به‌صورت استاندارد، امن و قابل تحلیل میان واحدهای گوناگون بانک جریان داشته باشد (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۸).

در مجموع، مسئله اصلی در بانک ملت تهران را می‌توان در نبود نظام جامع و هوشمند خط‌مشی‌گذاری دانست که بتواند مؤلفه‌های فناوری، داده، مشارکت سازمانی و چابکی را در تصمیم‌سازی‌های بانکی به‌صورت یکپارچه ادغام کند. تداوم این وضعیت، پیامدهایی همچون کاهش اثربخشی سیاست‌های بانکی، افزایش ریسک‌های راهبردی، افت نوآوری و محدودشدن توان پاسخگویی بانک به تغییرات سریع محیط مالی و فناورانه را به‌همراه خواهد داشت (حیدری و کرمی، ۱٤۰۳)؛ بنابراین، شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری بانک ملت، به‌عنوان یکی از بانک‌های بزرگ و تأثیرگذار کشور، گامی ضروری برای تحقق بانکداری هوشمند، ارتقای شفافیت و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های راهبردی به‌شمار می‌رود. بر این اساس، مسئله اصلی این پژوهش، ابهام در شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک ملت تهران است. بدون حل این مسئله، ظرفیت‌های موجود در داده‌های کلان و هوش مصنوعی به‌طور کامل بالفعل نخواهد شد و بانک قادر نخواهد بود از این ابزارها برای ارتقای کارآمدی، عدالت و پاسخگویی در سیاست‌گذاری بانکی بهره‌برداری مؤثر کند.

از این‌رو، سؤال اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود که: مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک ملت تهران کدام است و اولویت آن‌ها چگونه قابل تبیین است؟

مبانی نظری

پیشینه شناسی

در سال‌های اخیر، توسعه فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی و حکمرانی داده‌محور، توجه پژوهشگران را به بازاندیشی در سازوکارهای حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی معطوف ساخته است. در این راستا، صادقیان (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «هوش مصنوعی در حکمرانی و حکمرانی هوش مصنوعی در ایران» نشان داد که بهره‌گیری از فناوری‌های هوش مصنوعی می‌تواند به ارتقای کارآمدی، شفافیت و پاسخگویی در فرایندهای سیاست‌گذاری عمومی منجر شود. در همین راستا، بابائیان و اکبری (۱۴۰۳) نیز با بررسی ظرفیت‌های هوش مصنوعی در ارتقای فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی در ایران، بر نقش این فناوری در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و افزایش اثربخشی فرایندهای قانونگذاری تأکید کردند؛ همچنین پورعزت، رفیعی، مؤمن‌زاده و کوکلان (۱۳۹۸) بیان کردند که کاربست هوش مصنوعی در حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌تواند عقلانیت تصمیم‌گیری را تقویت کند و به ارتقای شفافیت و کارآمدی نظام حکمرانی منجر شود.

در حوزه حکمرانی هوشمند و دولت هوشمند، تقوا، تقوی‌فرد، معینی و زین‌الدینی (۱۳۹۶) با استفاده از روش فراترکیب، ابعاد کلیدی دولت هوشمند را شناسایی، و الگویی جامع برای تبیین مؤلفه‌های حکمرانی دیجیتال ارائه کردند. در ادامه این جریان پژوهشی، پیری و همکاران (۱۴۰۳) با بررسی چالش‌های اجرایی دولت هوشمند نشان دادند که موانعی مانند محدودیت‌های مالی و اقتصادی، ضعف زیرساخت‌های فناورانه، چالش‌های مدیریتی، کمبود سواد دیجیتال، خلأهای اطلاعاتی و تهدیدهای امنیتی از مهم‌ترین عوامل بازدارنده تحقق دولت هوشمند به شمار می‌روند.

مطالعات مرتبط با حکمرانی شبکه‌ای نیز بیانگر اهمیت رویکردهای مشارکتی در حل مسائل پیچیده عمومی است. احمدوند و همکاران (۱۴۰۳) با بررسی معرفت‌شناسی و چالش‌های شبکه‌های حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری، استدلال کردند که افزایش پیچیدگی مسائل عمومی، بهره‌گیری از شبکه‌های حکمرانی را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. نتایج این پژوهش نشان داد که

اگرچه این شبکه‌ها با چالش‌هایی روبه‌رو هستند، اما در راستای تحقق مدیریت ارزش‌های عمومی و اجرای الگوهای نوین خدمات عمومی از اهمیت زیادی برخوردار هستند.

ازسوی دیگر، توسعه حکمرانی داده‌محور به‌عنوان یکی از ارکان اصلی حکمرانی هوشمند مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. حیدری و کرمی (۱٤۰۳) با بررسی روندهای جهانی حکمرانی داده و هوش مصنوعی، اهمیت استفاده از داده‌های کلان و فناوری‌های هوش مصنوعی را در تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد برجسته کردند؛ همچنین خالدی، کریم‌میان و محمدی (۱٤۰۲) در پژوهشی مبتنی بر فراترکیب نشان دادند که طراحی ساختارهای ملی حکمرانی داده و مدیریت مؤثر اطلاعات، از عوامل اساسی ارتقای کیفیت سیاست‌گذاری عمومی و افزایش کارآمدی نظام حکمرانی به‌شمار می‌رود. در همین راستا، وان دن هوون (۲۰۱۷) نیز تأکید می‌کند که حکمرانی صحیح داده‌ها می‌تواند پاسخگویی مردم‌سالارانه، شفافیت و اعتماد عمومی را به‌شکل معناداری افزایش دهد.

در حوزه حکمرانی هوشمند شهری، مطالعات گوناگونی بر نقش فناوری‌های دیجیتال در ارتقای کیفیت مدیریت شهری تأکید کرده‌اند. عابدپور، کسرائی، کرامتی و مهرمنش (۱٤۰۳) نشان دادند که فناوری‌های مشارکت الکترونیکی می‌تواند زمینه تحقق عدالت اجتماعی، افزایش شفافیت و ارتقای سلامت شهروندان را فراهم سازد؛ همچنین زینالی و رحیم‌زاده (۱٤۰۳) در مطالعه‌ای تطبیقی درباره حکمرانی سنتی و دیجیتال در شهرهای هوشمند ایران دریافتند که تحول دیجیتال سبب بهبود تعامل دولت و شهروندان و افزایش اثربخشی سیاست‌های عمومی می‌شود. در سطح بین‌المللی نیز باستوس و همکاران (۲۰۲۳) در مروری نظام‌مند نشان دادند که فناوری‌های شهر هوشمند ظرفیت قابل توجهی برای افزایش مشارکت شهروندان، شفافیت و پاسخگویی نهادهای عمومی دارند.

مشارکت شهروندان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی هوشمند، در مطالعات گوناگونی مورد توجه قرار گرفته است. لیم و یغیت کاپلار (۲۰۲۲) با بررسی تجربه مشارکت الکترونیکی در مالزی، نقش سامانه‌های دیجیتال را در تقویت حکمرانی مشارکتی، افزایش اعتماد عمومی و توانمندسازی شهروندان تأیید کردند؛ همچنین پرزیبیلوویچ و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای تطبیقی نشان دادند که میزان مشارکت شهروندان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت برنامه‌های شهر هوشمند و حکمرانی دیجیتال به‌شمار می‌رود. پیشتر نیز ده وال و دیگنم (۲۰۱۷) تأکید کرده بودند که فناوری‌های هوشمند می‌تواند مفهوم شهروندی را متحول کند و مشارکت فعال شهروندان را در فرایندهای تصمیم‌گیری عمومی افزایش دهد.

افزون بر مزایای فناوری‌های نوین، برخی پژوهش‌ها بر ضرورت توجه به ابعاد اخلاقی و مسئولیت‌پذیری در حکمرانی هوش مصنوعی تأکید کرده‌اند. میتلستاد (۲۰۲۳) بیان می‌کند که تدوین چارچوب‌های اخلاقی و مقرراتی مناسب برای استفاده از هوش مصنوعی، پیش‌شرط بهره‌برداری مسئولانه از این فناوری در مدیریت عمومی است؛ همچنین فالکو و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که تعیین مسئولیت‌ها و سازوکارهای پاسخگویی در سامانه‌های هوش مصنوعی می‌تواند اعتماد عمومی و شفافیت تصمیم‌گیری‌های داده‌محور را افزایش دهد. در همین راستا، رابرتس و همکاران (۲۰۲٤) معتقدند که حکمرانی هوش مصنوعی از راه بهبود مدیریت داده‌ها، ارتقای شفافیت و افزایش پاسخگویی، تاب‌آوری جوامع دیجیتال را تقویت می‌کند.

بررسی مجموع مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که حکمرانی هوشمند مبتنی بر هوش مصنوعی، داده‌های کلان و فناوری‌های دیجیتال، ظرفیت زیادی برای ارتقای شفافیت، پاسخگویی، مشارکت شهروندان و اثربخشی سیاست‌گذاری عمومی دارد. با این حال، چالش‌هایی مانند ضعف زیرساخت‌ها، ملاحظات اخلاقی، امنیت اطلاعات، حکمرانی داده و محدودیت‌های نهادی همچنان از موانع اصلی تحقق کامل این رویکرد به‌شمار می‌رود؛ همچنین بررسی پیشینه پژوهش حاکی است که بیشتر مطالعات به‌صورت جدا به ابعاد هوش مصنوعی، حکمرانی داده، مشارکت شهروندی یا دولت هوشمند پرداخته‌اند و پژوهش‌های کمتری به ارائه چارچوبی جامع و یکپارچه برای تبیین حکمرانی هوشمند مبتنی بر هوش مصنوعی در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی پرداخته‌اند؛ خلائی که این پژوهش درصدد پوشش آن است.

مفهوم شناسی

با گسترش فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و افزایش نقش داده‌ها در مدیریت سازمان‌ها، مفهوم حکمرانی هوشمند به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین در اداره امور عمومی مطرح شده است. حکمرانی هوشمند به استفاده هدفمند از فناوری‌های دیجیتال، داده‌های گسترده و ابزارهای تحلیلی پیشرفته برای بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و ارائه خدمات عمومی اشاره دارد (مقیمی و همکاران، ۱٤۰۲). در این رویکرد، سازمان‌های دولتی تلاش می‌کنند با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، کارایی، شفافیت و پاسخگویی در اداره امور عمومی را افزایش دهند. در ادبیات مدیریت دولتی، تعاریف گوناگونی از حکمرانی هوشمند ارائه شده است. پورعزت و همکاران (۱۳۹۸) حکمرانی هوشمند را رویکردی در حکمرانی می‌دانند که در آن از فناوری‌های نوین اطلاعاتی، تحلیل داده‌ها و شبکه‌های

دیجیتال برای بهبود تعامل میان دولت، شهروندان و دیگر ذی‌نفعان استفاده می‌شود. از دیدگاه آنان، حکمرانی هوشمند به دولت‌ها کمک می‌کند تا تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده و شواهد انجام دهند و خدمات عمومی را به شکل مؤثرتری ارائه کنند.

رابرتس و همکاران (۲۰۲٤) حکمرانی هوشمند را مرحله‌ای پیشرفته از تحول دیجیتال در بخش عمومی معرفی می‌کنند که در آن فناوری‌های نوین مانند کلان‌داده‌ها، هوش مصنوعی و سامانه‌های هوشمند برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و مدیریت منابع عمومی به‌کار گرفته می‌شود. در این رویکرد، داده‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار می‌گیرد و تحلیل داده‌ها نقش مهمی در پیش‌بینی مسائل و برنامه‌ریزی سیاست‌ها ایفا می‌کند. از دیدگاه بابائیان و اکبری (۱٤۰۲)، حکمرانی هوشمند به‌معنای استفاده یکپارچه از فناوری‌های دیجیتال، زیرساخت‌های اطلاعاتی و سامانه‌های تحلیلی برای افزایش کارایی و اثربخشی در اداره امور عمومی است. آنان معتقدند که در حکمرانی هوشمند، دولت‌ها از راه بهره‌گیری از فناوری‌های نوین می‌توانند خدمات عمومی را با سرعت، دقت و کیفیت بیشتری ارائه دهند و ارتباط مؤثرتری با شهروندان برقرار کنند.

در پژوهش‌های داخلی نیز تعاریف گوناگونی از حکمرانی هوشمند ارائه شده است. احمدوند داراب و همکاران (۱٤۰۳) حکمرانی هوشمند را رویکردی نوین در مدیریت سازمان‌های دولتی می‌دانند که با استفاده از فناوری‌های پیشرفته، داده‌های سازمانی و تحلیل اطلاعات، به بهبود فرایندهای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کمک می‌کند؛ همچنین پورعزت و همکاران (۱۳۹۸) حکمرانی هوشمند را چارچوبی برای اداره هوشمندانه سازمان‌های دولتی معرفی می‌کنند که در آن فناوری‌های نوین، مشارکت ذی‌نفعان و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده نقش اساسی دارند. به‌طور کلی، بررسی تعاریف نشان می‌دهد که حکمرانی هوشمند مفهومی چندبعدی است که بر سه عنصر اساسی تأکید می‌کند: بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، استفاده از داده‌ها و اطلاعات در فرایند تصمیم‌گیری، و افزایش تعامل و مشارکت میان دولت و ذی‌نفعان. این رویکرد تلاش می‌کند با ترکیب فناوری، داده و مدیریت هوشمندانه، کیفیت حکمرانی را بهبود بخشد و زمینه ارائه خدمات عمومی کارآمدتر و شفاف‌تر را فراهم کند. از این‌رو، حکمرانی هوشمند می‌تواند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین در ارتقای کارآمدی نظام‌های اداری و بهبود فرایندهای خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گیرد.

چارچوب نظری

بررسی نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های پیشین ابعاد گوناگون حکمرانی هوشمند را به‌صورت مستقل بررسی کرده‌اند، اما درباره چگونگی تعامل این ابعاد در فرایند خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های بانکی، به‌ویژه در بستر بانکداری ایران، هنوز چارچوب نظری جامع و مورد توافقی وجود ندارد. با این حال، مرور مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مطرح‌شده را می‌توان در قالب چارچوب مفهومی اولیه سازمان‌دهی کرد.

در این چارچوب، زیرساخت‌های دیجیتال و فناوری‌های توانمندساز به‌عنوان بستر فنی حکمرانی هوشمند، امکان گردآوری، یکپارچه‌سازی و تحلیل داده‌ها را فراهم می‌کنند (رابرتس و همکاران، ۲۰۲۴؛ فالکو و همکاران، ۲۰۲۱). این قابلیت‌ها زمینه تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد و ارزیابی پیوسته سیاست‌ها را ایجاد می‌کند (بابائیان و اکبری، ۱۴۰۳؛ حیدری و کرمی، ۱۴۰۳). در ادامه، هماهنگی و انسجام سیاست‌ها سبب همسویی تصمیمات، کاهش تعارض میان واحدهای سازمانی و افزایش توان اجرای سیاست‌ها می‌شود (احمدوند و همکاران، ۱۴۰۳)؛ همچنین، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت ذی‌نفعان از راه ایجاد سازوکارهای بازخورد، اعتماد سازمانی و مشروعیت تصمیمات را تقویت می‌کنند (ون‌دن‌هوون، ۲۰۱۷؛ لیم و یغیت کاپلار، ۲۰۲۲). سرانجام، توانمندسازی منابع انسانی و توسعه شایستگی‌های دیجیتال نقش تسهیل‌کننده‌ای در بهره‌برداری اثربخش از فناوری‌ها و اجرای موفق سیاست‌های هوشمند ایفا می‌کند (پیری و همکاران، ۱۴۰۳).

بر این اساس، چارچوب نظری اولیه پژوهش بر این فرض استوار است که حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری حاصل تعامل پنج بعد اصلی شامل پایه‌های حکمرانی هوشمند، زیرساخت دیجیتال و فناوری توانمندساز، هماهنگی و انسجام سیاست‌ها، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت کارکنان، و توانمندسازی و ارتقای مهارت است. در این چارچوب، زیرساخت‌های دیجیتال بستر لازم برای تولید و تحلیل داده‌ها را فراهم می‌کند؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر داده سبب شکل‌گیری سیاست‌های واقع‌بینانه و اجراپذیر می‌شود؛ هماهنگی میان واحدها و شفافیت فرایندها اثربخشی اجرای سیاست‌ها را افزایش می‌دهد و توانمندسازی منابع انسانی زمینه بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت‌های فناوری را فراهم می‌سازد. در نتیجه، تعامل این ابعاد می‌تواند کیفیت، کارآمدی و اثربخشی فرایند خط‌مشی‌گذاری را ارتقا داد و زمینه استقرار حکمرانی هوشمند در بانک را فراهم کرد.

جدول ۱. چارچوب نظری اولیه پژوهش بر اساس ادبیات

بعد نظری حکمرانی هوشمند	مبانی نظری و شواهد ادبیات
پایه‌های حکمرانی هوشمند	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد و ارزیابی پیوسته سیاست‌ها از ارکان اصلی حکمرانی هوشمند به‌شمار می‌روند (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۸؛ بابائیان و اکبری، ۱٤۰۳).
زیرساخت دیجیتال و فناوری توانمندساز	یکپارچگی سامانه‌ها، تحلیل داده‌ها، هوش مصنوعی و فناوری‌های دیجیتال بستر تحقق حکمرانی هوشمند را فراهم می‌کنند (رابرتس و همکاران، ۲۰۲٤؛ فالکو و همکاران، ۲۰۲۱).
هماهنگی، انسجام و سادگی در سیاست‌ها	هماهنگی میان واحدهای سازمانی و یکپارچگی سیاست‌ها سبب افزایش توان اجرا و کاهش تعارض‌های سازمانی می‌شود (احمدوند و همکاران، ۱٤۰۳).
شفافیت، پاسخگویی و مشارکت کارکنان	شفافیت، پاسخگویی و مشارکت ذی‌نفعان از مهم‌ترین اصول حکمرانی هوشمند است (ون‌دن‌هوون، ۲۰۱۷؛ لیم و یغیت کاپلار، ۲۰۲۲).
توانمندسازی و ارتقای مهارت	توسعه شایستگی‌های دیجیتال و توانمندسازی سرمایه انسانی، پیش‌نیاز بهره‌برداری مؤثر از فناوری‌های هوشمند است (پیری و همکاران، ۱٤۰۳).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های دولتی انجام شده است. از دید هدف، پژوهش در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد و از حیث رویکرد، کیفی و اکتشافی است. برای دستیابی به اهداف پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شد؛ روشی که امکان شناسایی، طبقه‌بندی و تفسیر الگوهای معنایی موجود در داده‌های کیفی را فراهم می‌سازد.

جامعه پژوهش خبرگان، مدیران و صاحب‌نظران آشنا با حوزه‌های حکمرانی هوشمند، سیاست‌گذاری عمومی، تحول دیجیتال و مدیریت سازمانی است. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای معیارهایی مانند سابقه تخصصی، تجربه مدیریتی و آشنایی با فرایندهای خط‌مشی‌گذاری انتخاب شدند. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام ۱۰ مصاحبه، داده‌های جدید به ظهور مفهوم یا مقوله تازه‌ای منجر نشد.

داده‌های پژوهش از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. سؤالات مصاحبه بر اساس مبانی نظری حکمرانی هوشمند و ادبیات خط‌مشی‌گذاری عمومی طراحی، و تلاش شد ضمن پوشش ابعاد اصلی موضوع، امکان طرح دیدگاه‌ها و تجربیات مشارکت‌کنندگان نیز فراهم شود. مدت زمان هر مصاحبه بین ٤٥ تا ٦۰ دقیقه بود و تمام مصاحبه‌ها پس از رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط، پیاده‌سازی و برای تحلیل آماده شد.

لازم به توضیح است؛ در این پژوهش، انتخاب خبرگان تنها بر مبنای وابستگی سازمانی یا دانشگاهی انجام نشد، بلکه معیار اصلی، برخورداری از دانش تخصصی و تجربه حرفه‌ای مرتبط با حکمرانی هوشمند، سیاست‌گذاری، تحول دیجیتال و نظام بانکی بود. از این‌رو، استادان دانشگاه حاضر در نمونه، افزون بر مرتبه علمی، سابقه اجرای طرح‌های پژوهشی، فعالیت‌های مشاوره‌ای و همکاری با سازمان‌های مالی و بانکی را در کارنامه حرفه‌ای خود داشتند و به‌عنوان خبرگان موضوعی در کنار مدیران و کارشناسان بانک ملت در پژوهش مشارکت کردند. در ادامه روند دستیابی به اشباع نظری در فرایند تحلیل مصاحبه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۲. روند دستیابی به اشباع نظری در فرایند تحلیل مصاحبه‌ها

وضعیت تحلیل	مضمون‌های فراگیر جدید	مضمون‌های سازمان‌دهنده جدید	شناسه‌های پایه جدید	شماره مصاحبه
شکل‌گیری مفاهیم اولیه و استخراج ابعاد اصلی حکمرانی هوشمند	۲	۵	۱۸	۱
تکمیل ابعاد سیاست‌گذاری داده‌محور و زیرساخت دیجیتال	۱	۳	۱۴	۲
شناسایی ابعاد انسجام سیاست‌ها و توسعه ساختار مفهومی	۱	۲	۱۱	۳
تکمیل ابعاد شفافیت، پاسخگویی و مشارکت کارکنان	۱	۲	۹	۴
تکمیل ابعاد توانمندسازی و تثبیت ساختار مضامین فراگیر	۰	۲	۸	۵
تکمیل آخرین مضمون سازمان‌دهنده و غنی‌سازی شناسه‌های موجود	۰	۱	۶	۶
عدم ظهور مضمون جدید؛ صرفاً توسعه و تأیید شناسه‌های موجود	۰	۰	۴	۷
تثبیت روابط میان مضمون‌ها و نزدیک‌شدن به اشباع نظری	۰	۰	۲	۸
عدم ظهور هیچ شناسه یا مضمون جدید؛ تأیید اشباع نظری	۰	۰	۰	۹
تأیید دوباره اشباع نظری و پایداری چارچوب مفهومی	۰	۰	۰	۱۰

همان‌گونه که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، روند تولید مفاهیم جدید از ابتدای پژوهش به‌صورت تدریجی کاهش یافته است. تا پایان مصاحبه ششم، تمامی ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و پنج مضمون فراگیر استخراج و تکمیل شد. در مصاحبه‌های هفتم و هشتم هیچ مضمون جدیدی در سطوح سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی نشد و داده‌های حاصل تنها به غنی‌ترشدن و تأیید شناسه‌های پایه موجود انجامید. در مصاحبه‌های نهم و دهم نیز هیچ شناسه، مضمون سازمان‌دهنده یا مضمون فراگیر جدیدی ظاهر نشد و چارچوب مفهومی پژوهش بدون تغییر باقی ماند. از این‌رو، اشباع نظری نه بر مبنای تعداد مصاحبه‌ها، بلکه بر اساس توقف ظهور مفاهیم جدید، تثبیت ساختار سه‌سطحی مضمون‌ها و تکرار الگوهای مفهومی در داده‌ها احراز شد.

تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل مضمون آترایدـ استرلینگ انجام شد. در مرحله نخست، متن مصاحبه‌ها به‌صورت خط به خط بررسی و شناسه‌های اولیه استخراج شد؛ سپس شناسه‌های مشابه در قالب مضمون‌های پایه طبقه‌بندی شد. در مرحله بعد، مضمون‌های پایه در سطوح بالاتر در قالب مضمون‌های سازمان‌دهنده تجمیع شد و سرانجام، مضمون‌های فراگیر به‌عنوان ابعاد اصلی حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری شناسایی شد. در پایان نیز شبکه مضمون‌ها ترسیم و روابط میان مؤلفه‌های استخراج‌شده تفسیر شد.

به‌منظور تأمین اعتبار یافته‌ها، از راهبردهای روایی و اعتمادپذیری در پژوهش‌های کیفی استفاده شد. در این راستا، سؤالات مصاحبه پیش از اجرا توسط تعدادی از استادان دانشگاه و خبرگان حوزه حکمرانی و سیاست‌گذاری مورد بررسی و اصلاح قرار گرفت؛ همچنین برای افزایش اعتمادپذیری داده‌ها، فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت مستند ثبت شد و نتایج حاصل در مراحل گوناگون با نظر خبرگان کنترل و بازبینی شد. مدیریت و سازماندهی داده‌های کیفی و فرایند شناسه‌گذاری نیز با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش در بخش جمعیت‌شناسی، بیشتر مصاحبه‌شوندگان (۸۰٪) مرد هستند که نشان می‌دهد جایگاه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری در حوزه بانکی مورد مطالعه بیشتر در اختیار مردان است. از نظر سنی، بیشترین تمرکز بر گروه میانی ٤٠ تا ٥٠ سال قرار دارد (٤٠٪)، که ترکیبی از تجربه مدیریتی و آشنایی با فناوری‌های نوین را فراهم کرده است. از حیث تحصیلات، بیشترین سهم مربوط به دارندگان مدرک کارشناسی ارشد (٦٠٪) است و این موضوع با ماهیت پژوهش که در سطح مدیریتی و تحلیلی انجام شده هم‌راستا است. در مورد سابقه کاری نیز توزیع نسبتاً یکنواخت بین سه بازه ۱۰ تا بیش از ۲۰ سال مشاهده می‌شود که نشان‌دهنده حضور افراد با تجربه کاری قابل توجه در نمونه پژوهش است. سرانجام، بررسی سمت سازمانی نشان می‌دهد که گونه‌گونی قابل توجهی میان مدیران ارشد (۳۰٪)، استادان دانشگاهی مرتبط (٤٠٪) و کارشناسان ارشد (۳۰٪) وجود دارد.

پس از گردآوری داده‌های کیفی از طریق ۱۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، مدیران، رؤسا و کارکنان شبکه شعب بانک ملت، نخستین گام در چارچوب تحلیل مضمون آترایدـ استرلینگ، یعنی

آشنایی عمیق با محتوای داده‌ها انجام شد. در این مرحله، پژوهشگر با غوطه‌وری کامل در متن مصاحبه‌ها، تلاش کرد تا تصویری جامع از دغدغه‌ها، ادراک‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان در زمینه حکمرانی هوشمند و فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک به‌دست آورد. به‌منظور دستیابی به این آشنایی، تمام مصاحبه‌ها حداقل سه‌بار از ابتدا تا انتها مطالعه شد و هنگام مطالعه، نکات برجسته، جملات کلیدی، الگوهای تکرارشونده و ایده‌های اولیه در حاشیه متن یادداشت شد. این یادداشت‌برداری اولیه به پژوهشگر کمک کرد تا مفاهیم پراکنده در گفته‌های مشارکت‌کنندگان را به‌صورت ساختارمند مشاهده کند و مسیر لازم برای مرحله شناسه‌گذاری را آماده سازد. در ادامه مرحله شناسه‌گذاری اولیه صورت گرفت. در این مرحله، متن کامل ۱۰ مصاحبه به‌صورت خط‌به‌خط، جمله‌به‌جمله و با حساسیت نسبت به معنا، بررسی و تحلیل شد. هدف اصلی در این مرحله، برچسب‌گذاری بخش‌هایی از متن است که حامل معانی مرتبط، تکرارشونده یا مهم برای پاسخ به سؤال پژوهش هستند. هر گزاره، تجربه، مثال، توصیف یا تبیین ارائه‌شده ازسوی مصاحبه‌شوندگان به‌منزله یک «واحد معنایی» تلقی شد و برای آن شناسه اولیه تولید شد. در جدول شماره ۳ بخشی از این مرحله برای مصاحبه با مشارکت‌کننده اول نشان داده شده است.

جدول ۳. شناسه‌گذاری اولیه مصاحبه ۱

ردیف	دسته شناسه	شناسه اولیه	خلاصه مفهوم	نمونه عبارت مؤید از مصاحبه
۱	سامانه‌ها و زیرساخت	یکپارچگی سامانه‌ها	لزوم پیوند یکپارچه سامانه‌ها	«سامانه‌ها هنوز جزیره‌ای هستند و تصمیم‌گیری را سخت می‌کنند.»
۲	سامانه‌ها و زیرساخت	عدم اتصال سامانه‌ها	وجود سامانه‌های جداگانه و ناسازگار	«چند سامانه داریم که با هم صحبت نمی‌کنند.»
۳	سامانه‌ها و زیرساخت	نیاز به به‌روزرسانی	لزوم نوسازی زیرساخت نرم‌افزاری	«بخشی از زیرساخت‌ها قدیمی است و باید نوسازی شود.»
٤	سامانه‌ها و زیرساخت	اختلالات سیستمی	بروز خطا و قطعی در عملیات	«در عملیات روزانه گاهی با قطعی سامانه روبه‌رو هستیم.»
٥	سامانه‌ها و زیرساخت	وابستگی تصمیم به داده	نقش زیرساخت در تصمیم‌یار بودن داده	«تصمیم خوب بدون داده خوب ممکن نیست.»
٦	سامانه‌ها و زیرساخت	استانداردسازی پایگاه داده	لزوم همسان‌سازی ساختار داده	«بانک‌های اطلاعاتی نیاز به استانداردسازی دارند.»
۷	سامانه‌ها و زیرساخت	کاهش خطای سیستمی	حذف خطا از راه اتصال سامانه‌ها	«بیشتر خطاها از عدم ارتباط سامانه‌ها است.»
۸	سامانه‌ها و زیرساخت	سکوی مرکزی داده	ایجاد سکوی متمرکز دیتا	«یک سکوی مرکزی داده می‌تواند همه‌چیز را ساده کند.»

ردیف	دسته شناسه	شناسه اولیه	خلاصه مفهوم	نمونه عبارت مؤید از مصاحبه
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
٤٠	حکمرانی هوشمند	پیوند داده، فناوری و سیاست	هم‌افزایی سه رکن حکمرانی هوشمند	«داده، فناوری و سیاست باید یکپارچه باشد.»
٤١	حکمرانی هوشمند	اکوسیستم دیجیتال	نیاز به ساخت سکو و اکوسیستم	« اکوسیستم دیجیتال لازم است.»
٤٢	حکمرانی هوشمند	تعامل فناوری و سیاست	اهمیت همکاری میان واحدها	«فناوری و ستاد باید هم‌افزایی داشته باشد.»
٤٣	حکمرانی هوشمند	نقش هوش مصنوعی	استفاده از AI در ارتقای سیاست‌گذاری	«هوش مصنوعی می‌تواند سیاست‌سازی را متحول کند.»

پس از انجام شناسه‌گذاری اولیه و استخراج شناسه‌های متعدد از داده‌های مصاحبه، گام بعدی در تحلیل مضمون «ساخت مضمون‌ها» است. در این مرحله تلاش می‌شود تا شناسه‌های اولیه که دارای معناها و مفاهیم مشابه هستند، در قالب الگوهای مفهومی منسجم سازمان‌دهی شود. به بیان دیگر، هدف از ساخت مضمون‌ها آن است که از سطح شناسه‌های پراکنده و جزئی عبور کرد و به ساختارهای معنایی گسترده‌تر و معنادار دست یافت. در این پژوهش، پس از استخراج ۳۰۲ شناسه اولیه از ۱۰ مصاحبه انجام‌شده، فرایند ساخت مضمون‌ها آغاز شد. در این مرحله ابتدا تمام شناسه‌های استخراج‌شده به‌صورت مکرر مرور شد تا ارتباطات مفهومی میان آن‌ها شناسایی شود؛ سپس شناسه‌هایی که از نظر محتوایی به یک پدیده، تجربه یا مفهوم مشترک اشاره داشتند، در قالب خوشه‌های مفهومی اولیه دسته‌بندی شد. این خوشه‌ها به‌تدریج به «مضمون‌های فرعی» تبدیل شد که هر یک بیانگر الگوی معنایی مشخص در داده‌ها بود. نتیجه این مرحله شناسایی ۱۵ مضمون فرعی و پنج مضمون فراگیر است. این مضمون‌ها بیانگر الگوهای معنایی مشترکی هستند که از تجربیات، دیدگاه‌ها و ادراکات مشارکت‌کنندگان استخراج شده‌اند و چارچوب اصلی تحلیل یافته‌های پژوهش را تشکیل می‌دهند. در ادامه، این مضمون‌ها به‌همراه توضیحات تحلیلی و شواهد استخراج‌شده از داده‌های مصاحبه ارائه و تبیین می‌شوند.

جدول ٤. شبکه نهایی مضمون‌های حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک

مضمون اصلی (فراگیر)	مضمون فرعی (سازمان‌دهنده)	شناسه‌های سازنده (مضمون‌های پایه)
پایه‌های حکمرانی هوشمند در بانک	سیاست‌گذاری مبتنی بر داده واقعی	استفاده از داده واقعی شعب؛ داده معتبر و یکپارچه؛ تحلیل تراکنش‌ها؛ هشدارهای خودکار ریسک؛ شناخت واقعیت عملکرد شعب؛ تصمیم‌گیری داده‌محور؛ تحلیل وضعیت واقعی مشتریان
	سیاست‌گذاری آزمایش‌شده و اجراپذیر	پایلوت سیاست‌ها؛ تست پیش از ابلاغ؛ شبیه‌سازی رفتار مشتری؛ پیش‌بینی پیامد سیاست؛ مقایسه قبل و بعد؛ سیاست‌های ساده و قابل فهم؛ اجراپذیری سیاست
	تمرکز بر پیامد واقعی تصمیم‌ها	تحلیل تأثیر واقعی سیاست؛ سنجش پیامدهای مشتری‌محور؛ شاخص‌های دقیق؛ تحلیل ریشه‌ای مشکلات؛ ارزیابی با داده واقعی؛ بررسی علل تغییر شاخص‌ها
زیرساخت دیجیتال و فناوری توانمندساز	یکپارچگی سامانه‌ها و حذف جزیره‌ای‌بودن	یکپارچگی سامانه‌ها؛ حذف ثبت‌های تکراری؛ هماهنگی سامانه‌ها؛ مرکز داده یکپارچه؛ ارتباط سامانه‌های شعب و ستاد؛ یکپارچه‌سازی فرایندها
	کارآمدی سامانه‌ها در اجرا	سامانه سریع و بدون خطا؛ کاهش عملیات دستی؛ پایداری و امنیت سامانه؛ داشبوردهای عملیاتی؛ کاهش خطاهای پرتکرار؛ افزایش سرعت عملیات
	کاربرد فناوری در چرخه خط‌مشی‌گذاری	تشخیص مسئله داده‌محور؛ شبیه‌سازی سیاست‌ها؛ تحلیل رفتار مشتری؛ پایش برخط؛ بازخورد دیجیتال؛ یادگیری ماشینی؛ تحلیل پیامدهای محتمل
هماهنگی، انسجام و سادگی در سیاست‌ها	ساده‌سازی و وضوح سیاست‌ها	زبان ساده بخشنامه؛ حذف پیچیدگی؛ دستورالعمل روشن؛ کاهش ابهام؛ کاهش کاغذبازی؛ قابل درک‌بودن سیاست
	هماهنگی بین واحدهای ستادی	رفع تناقض بخشنامه‌ها؛ هماهنگی ستاد؛ فرایند واحد تصویب؛ ارتباط منسجم واحدهای سیاست‌گذار؛ جلوگیری از چندصدایی
	یکپارچگی نسخه و فرایند سیاست	نسخه واحد بخشنامه؛ مستندسازی دیجیتال تغییرات؛ حذف چندگانگی دستورالعمل‌ها؛ استانداردسازی فرایندها
شفافیت، پاسخگویی و مشارکت کارکنان	شفافیت مبتنی بر سامانه	داشبورد شفاف؛ مشاهده عملکرد واحدها؛ ثبت دیجیتال علل تصمیم‌ها؛ سامانه شفاف بازخورد؛ دسترسی برابر به اطلاعات
	مشارکت فعال شعب و کارکنان	سامانه بازخورد؛ دریافت نظر شعب؛ پایلوت شعب منتخب؛ جلسات ستاد و شعب؛ مشارکت در سیاست‌گذاری
	پاسخگویی نسبت به نتایج سیاست‌ها	پیگیری مشکلات ثبت‌شده؛ تحلیل و اعلام نتایج بازخورد؛ پاسخگویی مدیران؛ ارزیابی پیامدهای سیاست
توانمندسازی و ارتقای مهارت	افزایش سواد داده‌ای و سامانه‌ای کارکنان	آموزش تحلیل داده؛ سواد داده‌ای؛ آموزش سامانه‌های جدید؛ توان تحلیل تأثیر سیاست
	ارتقای مهارت مدیران در فهم عملیات شعب	آشنایی سیاست‌گذاران با واقعیت شعب؛ شناخت محدودیت‌های عملیاتی؛ کاهش فاصله ستاد و شعب؛ فهم شرایط واقعی مشتریان
	فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر	یادگیری سازمانی؛ بازنگری مداوم؛ چرخه اصلاح و بازخورد؛ تجربه‌محوری

در ادامه مضمون‌های به‌دست‌آمده مورد بازبینی قرار گرفت. مضمون‌های فراگیر بازبینی‌شده نشان می‌دهد که حکمرانی هوشمند در بانک زمانی شکل می‌گیرد که سیاست‌گذاری بر پایه داده واقعی،

تحلیل پیامدها و آزمون‌پذیری تصمیم‌ها استوار باشد و این فرایند توسط زیرساخت دیجیتال یکپارچه و فناوری‌های تحلیلی پشتیبانی شود. افزون بر این، سیاست‌ها باید ساده، هماهنگ، بدون تناقض و دارای نسخه واحد باشد تا هم ستاد و هم شعب بتوانند آن‌ها را به‌درستی درک و اجرا کنند.

جدول ۵. مضمون‌های فراگیر بازبینی‌شده و پالایش‌یافته حکمرانی هوشمند در بانک

مضمون فراگیر بازبینی‌شده	تعریف دقیق و پالایش‌شده مضمون فراگیر	مضمون‌های فرعی نهایی (پس از بازبینی)
۱. حکمرانی داده‌محور و مبتنی بر پیامد	تأکید بر سیاست‌گذاری مبتنی بر داده واقعی، تحلیل مستمر و ارزیابی پیامدهای سیاست‌ها. محور این مضمون گذار از تصمیم‌گیری حدسی به تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و نتایج است.	ـ سیاست‌گذاری مبتنی بر داده واقعی ـ آزمایش‌پذیری و اجراپذیری سیاست‌ها ـ تمرکز بر پیامد و اثر واقعی تصمیم‌ها
۲. زیرساخت دیجیتال یکپارچه و فناوری پشتیبان حکمرانی	زیرساخت دیجیتال پایدار، یکپارچه و کارآمد پایه اجرای حکمرانی هوشمند است. فناوری تنها ابزار اجرا نیست؛ بلکه در طراحی، پایش، پیش‌بینی و اصلاح سیاست‌ها نیز نقش فعال دارد.	ـ یکپارچگی سامانه‌ها و حذف جزیره‌ای‌بودن ـ کارآمدی و پایداری سامانه‌ها ـ کاربرد فناوری در طراحی، اجرا و ارزیابی سیاست‌ها
۳. انسجام مفهومی و اجرایی سیاست‌ها	سیاست‌ها زمانی مؤثر است که یکپارچه، ساده، بدون تناقض و دارای نسخه واحد باشد. این مضمون به هم‌راستایی و شفافیت سیاست‌ها در سطح ستاد و شعب اشاره می‌کند.	ـ ساده‌سازی و وضوح سیاست‌ها ـ هماهنگی میان واحدهای سیاست‌گذار ـ نسخه واحد و استانداردسازی فرایند سیاست
٤. شفافیت، پاسخگویی و مشارکت سازمانی	حکمرانی هوشمند بر پایه شفافیت داده‌ای، پاسخگویی نسبت به نتایج سیاست و مشارکت فعال کارکنان و شعب در چرخه سیاست‌گذاری بنا شده است.	ـ شفافیت مبتنی بر سامانه ـ مشارکت ساختاریافته کارکنان و شعب ـ پاسخگویی نسبت به پیامدهای سیاست‌ها
۵. توانمندسازی و توسعه مهارت‌های داده‌ای و عملیاتی	توسعه سرمایه انسانی شامل ارتقای سواد داده‌ای، فهم عملیات شعب و ایجاد فرهنگ یادگیری پیوسته است. این مضمون پیش‌نیاز اجرای موفق حکمرانی هوشمند به‌شمار می‌رود.	ـ افزایش سواد داده‌ای و فناورانه ـ ارتقای مهارت مدیران در شناخت عملیات شعب ـ نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری و بهبود پیوسته

شفافیت داده‌ای، پاسخگویی نسبت به نتایج سیاست‌ها و مشارکت فعال کارکنان و شعب نیز بخش جدایی‌ناپذیر این حکمرانی به‌شمار می‌رود؛ زیرا بدون بازخورد پیوسته و امکان مشاهده شفاف عملکرد، اصلاح مؤثر سیاست‌ها ممکن نیست. سرانجام، توانمندسازی کارکنان و مدیران ـ از راه ارتقای سواد داده‌ای، تقویت شناخت عملیات میدانی و نهادینه‌کردن فرهنگ یادگیری ـ پایه‌ای‌ترین پیش‌نیاز تحقق حکمرانی هوشمند است و تضمین می‌کند که سازمان بتواند این چرخه پویا را در عمل اجرا و به‌روزرسانی کند.

بر اساس تحلیل مبانی نظری حکمرانی هوشمند، تحول دیجیتال و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد، و همچنین داده‌های تجربی حاصل از مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از پنج مضمون فراگیر شناسایی و بازبینی شد. این مضمون‌ها بیانگر عناصر کلیدی حکمرانی هوشمند در شبکه بانکی است و نشان می‌دهد که برای دستیابی به سیاست‌گذاری کارآمد، چابک و مؤثر، بانک‌ها نیازمند ترکیبی هم‌زمان از زیرساخت داده‌محور، یکپارچگی فناوری، انسجام سیاست‌ها، مشارکت کارکنان و توانمندسازی نیروی انسانی هستند. در ادامه، مضمون‌ها در قالب روایتی تحلیلی و قابل ارائه تشریح می‌شود:

۱. حکمرانی داده‌محور و نتیجه‌گرا: در قلب حکمرانی هوشمند، استفاده از داده‌های واقعی، تحلیل دقیق و ارزیابی پیوسته پیامدها قرار دارد. سیاست‌گذاری تنها زمانی مؤثر است که بر شواهد مبتنی باشد و پیش از ابلاغ، قابل آزمایش و پیش‌بینی باشد. این رویکرد سبب می‌شود بانک از تصمیمات حدسی فاصله بگیرد و تصمیمات بر اساس واقعیت عملکرد مشتریان، شعب و عملیات اتخاذ شود.

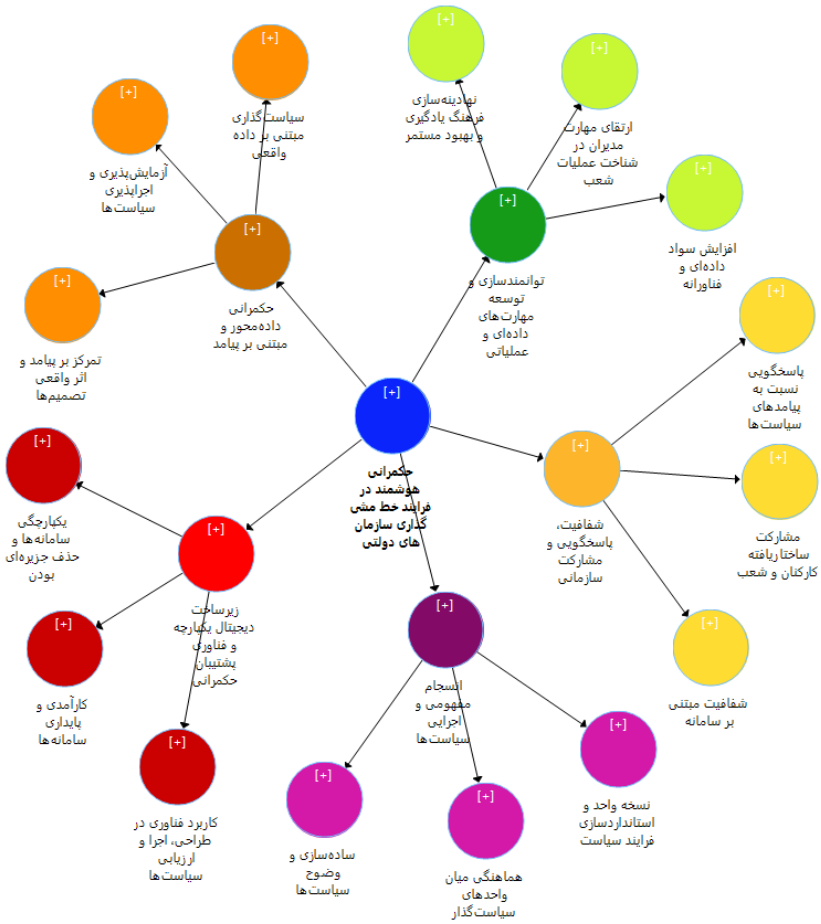
۲. زیرساخت دیجیتال یکپارچه و توانمندساز: تحقق حکمرانی هوشمند بدون سامانه یکپارچه، سریع، پایدار و هوشمند امکان‌پذیر نیست. فناوری نقش دوگانه دارد: هم ابزار اجرای سیاست است و هم ابزار طراحی، شبیه‌سازی، پایش و بازخوردگیری و یکپارچه‌سازی سامانه‌ها و حذف جزیره‌ای‌بودن است و خطاهای انسانی را کاهش، و سرعت و دقت اجرای سیاست‌ها را افزایش می‌دهد.

۳. انسجام و ساده‌سازی سیاست‌ها: سیاست‌ها باید ساده، شفاف، بدون تناقض و با نسخه واحد باشد. پیچیدگی و چندگانگی در بخشنامه‌ها از مهم‌ترین عوامل شکست سیاست‌ها در بانک‌ها است. انسجام سیاستی سبب کاهش سوء برداشت، افزایش سرعت اجرا و افزایش یکپارچگی میان واحدهای ستادی و شعب می‌شود.

٤. شفافیت، پاسخگویی و مشارکت سازمانی: حکمرانی هوشمند بدون شفافیت داده‌ای، مشارکت کارکنان و پاسخگویی مدیران ممکن نمی‌شود. سامانه‌های شفاف و داشبوردهای قابل مشاهده، زمینه بازخورددهی شعب، ثبت مشکلات و پاسخگویی نسبت به نتایج سیاست‌ها را فراهم می‌کند. مشارکت ساختاریافته کارکنان نیز کیفیت سیاست‌ها را به‌طور قابل توجهی افزایش می‌دهد.

۵. توانمندسازی داده‌ای و عملیاتی کارکنان و مدیران: سیاست‌های هوشمند تنها زمانی امکان اجرا دارد که کارکنان و مدیران از سواد داده‌ای، توان کار با سامانه‌ها و شناخت عملیات شعب برخوردار باشند. حضور فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر نیز به‌عنوان موتور محرک اصلاح سیاست‌ها رفتار

می‌کند؛ بنابراین سرمایه انسانی، ستون پنهان، اما حیاتی حکمرانی هوشمند است. سرانجام شبکه مضمون‌های الگوی حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های دولتی در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های دولتی

پس از استخراج مضمون‌های فراگیر از راه تحلیل تماتیک، به‌منظور تعیین اولویت نسبی هر یک از مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند، از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. در این مرحله، پنج مضمون فراگیر استخراج‌شده به‌عنوان معیارهای تصمیم‌گیری در ساختار سلسله‌مراتبی قرار گرفت؛

سپس با بهره‌گیری از قضاوت خبرگان، مقایسات زوجی میان مؤلفه‌ها بر اساس مقیاس ۹ درجه‌ای ساعتی انجام شد. پس از تشکیل ماتریس مقایسات زوجی، وزن نسبی هر معیار با استفاده از بردار ویژه محاسبه شد؛ همچنین به‌منظور اطمینان از اعتبار قضاوت‌های خبرگان، نرخ ناسازگاری (CR) محاسبه شد که مقدار آن کمتر از ۰/۱ به‌دست آمد؛ بنابراین، ماتریس مقایسات از سازگاری لازم برخوردار است. در ادامه ماتریس مقایسات زوجی نشان داده شده است.

جدول ٦. ماتریس مقایسات زوجی

معیار	A	B	C	D	E
زیرساخت دیجیتال یکپارچه و فناوری پشتیبان حکمرانی (A)	۱	۲	۳	٤	٥
حکمرانی داده‌محور و مبتنی بر پیامد (B)	۰/٥	۱	۲	۳	٤
انسجام مفهومی و اجرایی سیاست‌ها (C)	۰/۳۳	۰/٥	۱	۲	۳
شفافیت، پاسخگویی و مشارکت سازمانی (D)	۰/۲٥	۰/۳۳	۰/٥	۱	۲
توانمندسازی و توسعه مهارت‌های داده‌ای و عملیاتی (E)	۰/۲	۰/۲٥	۰/۳۳	۰/٥	۱
نرخ ناسازگاری ۰/۰٦= (CR)					

از آنجا که مقدار نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ است، قضاوت خبرگان از سازگاری مطلوب برخوردار، و نتایج حاصل از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی قابل اعتماد است. در جدول شماره ۷، نتایج رتبه‌بندی معیارها نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج فرایند تحلیل سلسله مراتبی

ردیف	مؤلفه	وزن نهایی	رتبه
۱	زیرساخت دیجیتال یکپارچه و فناوری پشتیبان حکمرانی	۰/۳۸۷	اول
۲	حکمرانی داده‌محور و مبتنی بر پیامد	۰/۲٦۱	دوم
۳	انسجام مفهومی و اجرایی سیاست‌ها	۰/۱۷۳	سوم
٤	شفافیت، پاسخگویی و مشارکت سازمانی	۰/۱۰۸	چهارم
٥	توانمندسازی و توسعه مهارت‌های داده‌ای و عملیاتی	۰/۰۷۱	پنجم

نتایج فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که مؤلفه زیرساخت دیجیتال و فناوری توانمندساز با وزن نهایی ۰/۳۸۷ مهم‌ترین عامل در تحقق حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک به‌شمار می‌رود. این یافته بیانگر آن است که توسعه زیرساخت‌های فناورانه، امنیت اطلاعات،

یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی و دسترسی به فناوری‌های نوین، پیش‌نیاز استقرار دیگر مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند است. پس از آن، پایه‌های حکمرانی هوشمند با وزن ۰/۲۶۱ در رتبه دوم قرار گرفت که نشان‌دهنده نقش سیاست‌ها، قوانین، ساختارهای مدیریتی و سازوکارهای نهادی در موفقیت حکمرانی هوشمند است؛ همچنین مؤلفه‌های هماهنگی، انسجام و سادگی سیاست‌ها، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت کارکنان و توانمندسازی و ارتقای مهارت به‌ترتیب در رتبه‌های سوم تا پنجم قرار گرفت. این نتایج نشان می‌دهد اگرچه تمام مؤلفه‌ها در تحقق حکمرانی هوشمند نقش دارند، اما اهمیت نسبی آن‌ها بر اساس قضاوت خبرگان متفاوت است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الف) نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و شناسه‌گذاری داده‌های کیفی نشان داد که حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک ملت تهران بر مجموعه‌ای از مؤلفه‌های به‌هم‌پیوسته استوار است که در قالب پنج مضمون فراگیر شامل زیرساخت دیجیتال یکپارچه و فناوری پشتیبان حکمرانی، حکمرانی داده‌محور و مبتنی بر پیامد، انسجام مفهومی و اجرایی سیاست‌ها، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت سازمانی و توانمندسازی و توسعه مهارت‌های داده‌ای و عملیاتی قابل تبیین است. این مضمون‌ها بیانگر ابعاد فناورانه، مدیریتی، سازمانی و انسانی حکمرانی هوشمند است که در کنار یکدیگر زمینه شکل‌گیری نظام خط‌مشی‌گذاری کارآمد و مبتنی بر داده را فراهم می‌کند.

نخستین و مهم‌ترین مؤلفه شناسایی‌شده، زیرساخت دیجیتال یکپارچه و فناوری پشتیبان حکمرانی است. نتایج نشان می‌دهد وجود زیرساخت‌های فناورانه مناسب ازجمله یکپارچگی سامانه‌ها و داده‌ها، استفاده از داشبوردهای مدیریتی و بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل داده و هوش تجاری، در تحقق حکمرانی هوشمند نقش اساسی ایفا می‌کند. درواقع، بدون دسترسی به داده‌های دقیق، به‌روز و یکپارچه، امکان تصمیم‌گیری هوشمند و طراحی خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد فراهم نخواهد بود. از این‌رو، زیرساخت‌های دیجیتال به‌عنوان بستر اصلی تحقق حکمرانی هوشمند در سازمان رفتار می‌کند.

دومین مؤلفه، حکمرانی داده‌محور و مبتنی بر پیامد است که بر رویکردهای نوین تصمیم‌گیری سازمانی تأکید می‌کند. این بعد شامل سیاست‌گذاری مبتنی بر داده، اجرای آزمایشی یا پایلوت

سیاست‌ها پیش از اجرای گسترده، و تمرکز بر پیامدها و اثربخشی سیاست‌ها است. این مؤلفه نشان می‌دهد که در حکمرانی هوشمند، خط‌مشی‌ها نه‌تنها بر مبنای تجربه یا رویه‌های سنتی، بلکه بر اساس تحلیل داده‌ها، ارزیابی نتایج و اصلاح پیوسته سیاست‌ها تدوین و اجرا می‌شود.

مؤلفه سوم به هماهنگی، انسجام مفهومی و اجرایی سیاست‌ها مربوط می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد یکی از چالش‌های مهم در نظام خط‌مشی‌گذاری سازمانی، پیچیدگی و گاه تعارض میان بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها است. در چارچوب حکمرانی هوشمند، تلاش می‌شود تا سیاست‌ها از نظر محتوایی هماهنگ، و دستورالعمل‌ها ساده و قابل اجرا باشد و تعارضات احتمالی میان مقررات کاهش یابد. این کار سبب افزایش کارایی تصمیمات مدیریتی و آسان‌سازی اجرای سیاست‌ها در سطوح گوناگون سازمان می‌شود.

چهارمین مؤلفه، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت سازمانی است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی هوشمند تنها به فناوری محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند ایجاد سازوکارهایی برای افزایش شفافیت اطلاعات، تقویت پاسخگویی مدیریتی و فراهم‌کردن زمینه مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌سازی است. مشارکت کارکنان می‌تواند سبب افزایش کیفیت تصمیمات، تقویت احساس تعلق سازمانی و بهبود اجرای سیاست‌ها شود.

سرانجام، توانمندسازی و توسعه مهارت‌های داده‌ای و عملیاتی به‌عنوان پنجمین مؤلفه حکمرانی هوشمند شناسایی شد. در سازمان‌های مبتنی بر داده و فناوری، کارکنان باید از مهارت‌های لازم در حوزه‌های دیجیتال، تحلیل داده و کار با سامانه‌های هوشمند برخوردار باشند؛ همچنین توسعه فرهنگ یادگیری و نوآوری در سازمان می‌تواند زمینه پذیرش و به‌کارگیری فناوری‌های نوین را آسان کند. از این‌رو، سرمایه انسانی توانمند یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای تحقق حکمرانی هوشمند در سازمان به‌شمار می‌رود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک ملت تهران پدیده‌ای چندبعدی است که از تعامل میان زیرساخت‌های فناورانه، رویکردهای نوین سیاست‌گذاری، سازوکارهای سازمانی و ظرفیت‌های انسانی شکل می‌گیرد. این مؤلفه‌ها در کنار یکدیگر زمینه‌ساز ایجاد نظامی پویا، داده‌محور و پاسخگو در فرایند تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری سازمان خواهد بود. افزون بر این یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای

حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک ملت تهران، با بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین همخوانی دارد.

در زمینه سهم نظری این پژوهش باید اذعان کرد؛ برخلاف مطالعات پیشین که مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند را بیشتر به‌صورت مجموعه‌ای از عوامل مستقل معرفی کرده‌اند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در صنعت بانکداری، این مؤلفه‌ها در قالب نظام به‌هم‌پیوسته رفتار می‌کنند و اثربخشی هر مؤلفه به میزان هم‌راستایی آن با دیگر مؤلفه‌ها وابسته است؛ به‌ویژه، یافته‌ها نشان می‌دهد که زیرساخت دیجیتال به‌تنهایی به حکمرانی هوشمند منجر نمی‌شود، بلکه زمانی تأثیرگذار است که با انسجام سیاستی، سازوکارهای شفاف تصمیم‌گیری و توانمندی منابع انسانی همراه باشد. از این دید، این پژوهش چارچوب‌های رایج حکمرانی هوشمند را از سطح شناسایی عوامل به سطح تبیین روابط متقابل میان آن‌ها در بستر بانکداری ارتقا می‌دهد و نشان می‌دهد که موفقیت حکمرانی هوشمند حاصل هم‌افزایی ظرفیت‌های فناورانه، نهادی و انسانی است، نه تقویت مستقل هر یک از این ابعاد.

یافته‌های پژوهش با بخش عمده‌ای از مطالعات داخلی و خارجی همسو است. نتایج مربوط به زیرساخت دیجیتال، یکپارچگی سامانه‌ها و داده‌محوری با پژوهش‌های صالحی‌پور باورصاد و کاظم‌پوریان (۱٤۰۰) و مهربان هلان و همکاران (۱٤۰۲) مطابقت دارد؛ همچنین تأکید بر سیاست‌گذاری مبتنی بر داده و ارزیابی پیوسته با نتایج محمدی هارونی و عبدالحسین‌زاده (۱٤۰۲) و نجفی رستاقی و ذوالفقارزاده (۱٤۰۲) همخوان است. در بعد شفافیت، پاسخگویی و مشارکت ذی‌نفعان نیز یافته‌ها با مطالعات زینالی و رحیم‌زاده (۱٤۰۳)، باستوس و همکاران (۲۰۲۳)، دی‌وال و دیگنوم (۲۰۱۷) و لیم و یغیت کاپلار (۲۰۲۲) سازگاری دارد. افزون بر این، نتایج مربوط به مسئولیت‌پذیری در بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمند با پژوهش‌های فالکو و همکاران (۲۰۲۱) و صادقیان (۱٤۰٤) و یافته‌های مرتبط با هماهنگی و انسجام سیاست‌ها با مطالعه کلانتری و شاهپری (۱۳۹٤) همسو است. با این حال، وجه تمایز این پژوهش، بررسی این مؤلفه‌ها در بستر خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی هوشمند بانک ملت تهران است که تصویری کاربردی و بومی از استقرار حکمرانی هوشمند در نظام بانکی ارائه می‌دهد.

نتایج رتبه‌بندی مضمون‌های فراگیر نشان داد که «زیرساخت دیجیتال و فناوری توانمندساز» مهم‌ترین مؤلفه حکمرانی هوشمند در فرایند خط‌مشی‌گذاری بانک ملت است و به‌عنوان پیش‌نیاز اصلی تصمیم‌گیری هوشمند و داده‌محور شناخته می‌شود. پس از آن، «پایه‌های حکمرانی هوشمند

در سیاست‌گذاری» و «هماهنگی و انسجام سیاست‌ها» در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند که بیانگر اهمیت طراحی، اجرای اثربخش و یکپارچگی سیاست‌ها است؛ همچنین «شفافیت، پاسخگویی و مشارکت کارکنان» و «توانمندسازی و ارتقای مهارت‌ها» نیز به‌عنوان عوامل مکمل و تأثیرگذار شناسایی شدند. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی هوشمند نیازمند توجه هم‌زمان به زیرساخت‌های فناورانه، سازوکارهای مدیریتی و توسعه سرمایه انسانی است.

ب) پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش، استقرار حکمرانی هوشمند در بانک ملت نیازمند ایجاد سازوکارهای اجرایی مبتنی بر داده، فناوری و مشارکت سازمانی است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود بانک با توسعه سکوی یکپارچه داده، امکان دسترسی هم‌زمان سیاست‌گذاران به اطلاعات عملیاتی، مالی و عملکردی را فراهم کند تا تصمیم‌ها بر مبنای داده‌های به‌روز و قابل اتکا اتخاذ شود؛ همچنین، پیش از اجرای سراسری سیاست‌های جدید، از سازوکار اجرای آزمایشی در تعدادی از شعب منتخب استفاده شود تا پیامدهای اجرایی سیاست‌ها ارزیابی و اصلاحات لازم پیش از تعمیم اعمال شود. به‌منظور ارتقای شفافیت و هماهنگی، پیشنهاد می‌شود سامانه‌ای برای ثبت و تحلیل بازخورد شعب و داشبوردهای مدیریتی برای پایش برخط اجرای سیاست‌ها طراحی شود تا اصلاح سیاست‌ها بر اساس شواهد واقعی و عملکرد واحدها انجام شود. افزون بر این، تشکیل کمیته‌ای میان‌بخشی با حضور واحدهای فناوری اطلاعات، عملیات، ریسک و اعتبارات می‌تواند از تعارض بخشنامه‌ها و موازی‌کاری در فرایند سیاست‌گذاری جلوگیری کند.

در حوزه سرمایه انسانی نیز پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی با تمرکز بر تحلیل داده، کاربری سامانه‌های هوشمند و تصمیم‌گیری داده‌محور بازطراحی شود و در کنار آن، واحدی با عنوان «دفتر حکمرانی هوشمند» برای راهبری تحول دیجیتال، پایش اجرای سیاست‌ها و مدیریت چرخه بازخورد در ساختار بانک ایجاد شود تا حکمرانی هوشمند به‌صورت نظام مدیریتی منسجم و پایدار استقرار یابد؛ بنابراین، با توجه به اینکه یافته‌های پژوهش نشان داد حکمرانی هوشمند حاصل تعامل هم‌زمان فناوری، سیاست‌گذاری، شفافیت و سرمایه انسانی است، پیشنهاد می‌شود بانک ملت دفتر حکمرانی هوشمند را در سطح ستاد ایجاد کند. این واحد مسئول یکپارچه‌سازی داده‌ها، پایش اجرای سیاست‌ها، تحلیل بازخورد شعب، ارزیابی اثربخشی سیاست‌ها و هماهنگی میان واحدهای گوناگون بانک باشد

تا مدیریت حکمرانی هوشمند از سطح طرح‌های پراکنده به نظام مدیریتی مستمر و نهادمند ارتقا یابد.

سرانجام، یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز آن بر مطالعه موردی در بانک ملت است. اگرچه این بانک به‌دلیل گستردگی فعالیت‌ها، پیچیدگی ساختار سازمانی، گونه‌گونی خدمات و تجربه اجرای برنامه‌های تحول دیجیتال، بستر مناسبی برای مطالعه حکمرانی هوشمند فراهم می‌کند، اما ویژگی‌های نهادی، فرهنگ سازمانی، سطح بلوغ دیجیتال و الزامات نظارتی آن ممکن است بر چگونگی شکل‌گیری مضمون‌های شناسایی‌شده تأثیرگذار باشد. از این‌رو، یافته‌های پژوهش در چارچوب تعمیم تحلیلی قابل تفسیر است و نه تعمیم آماری. به بیان دیگر، الگوی ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی مفهومی برای تحلیل حکمرانی هوشمند در سازمان‌های مالی مشابه مورد استفاده قرار گیرد، اما اعتبار و امکان انتقال آن به دیگر بانک‌ها نیازمند آزمون در زمینه‌های سازمانی و نهادی متفاوت است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از مطالعات چندموردی و مقایسه بانک‌های دولتی، خصوصی و تخصصی، پایداری و امکان انتقال این الگو را در بسترهای گوناگون بررسی کنند.

فهرست منابع

احمدوند، داراب؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله، الوانی، سیدمهدی و حسین‌پور، داود (۱۴۰۳). معرفت‌شناسی و چالش‌های شبکه‌های حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری، **حقوق اداری**، ۱۱ (۳۷): ۳۳-۶۳. https://qjal.smtc.ac.ir/article-1-1254-fa.html

اکبری، ایمان؛ یوسفی، عطیه و مهربان هلان، محمدمهدی (۱۴۰۲). **بررسی لایحه هفتم توسعه (۸۸): توسعه پایدار هوش مصنوعی در کشور**، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. https://rc.majlis.ir/fa/report/show/2574521

بابائیان، فاطمه و اکبری، ایمان (۱۴۰۳). حکمرانی هوش مصنوعی: ظرفیت‌های هوش مصنوعی در ارتقای فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی (رهنمودهایی مرتبط با مجلس شورای اسلامی)، **ماهنامه گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی**، ۳۲(۱۰): ۱۱-۲۸.

بابائیان، فاطمه؛ صفدری رنجبر، مصطفی و حکیم، امین (۱۴۰۲). واکاوی نقش هوش مصنوعی در چرخه خط‌مشی‌گذاری عمومی: رویکرد فراترکیب، **فصلنامه بهبود مدیریت**. https://doi.org/10.22034/jmi.2023.396945.2957

پورعزت، علی‌اصغر؛ رفیعی، سیاوش؛ مؤمن‌زاده، پریا و کوکلان، نیلوفر (۱۳۹۸). بازگشت عقلانیت؛ کاربست هوش مصنوعی در حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، **مطالعات و پژوهش‌های اداری**، ۳(٤): ۹-۲۹. https://doi.org/10.22059/jipa.2021.83945

پیری، حبیب؛ زاده میر، کیمیا و رهدار، معصومه (۱۴۰۳). مطالعه چالش‌های اجرای دولت هوشمند، **فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری**، ۸(۹۲): ۲۰۳۷- ۲۰۲٤. https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2632

تقوا، محمدرضا؛ تقوی‌فرد، محمدتقی؛ معینی، علی و زین‌الدینی، محمدرضا (۱۳۹٦). مدلی برای دولت هوشمند: تبیین ابعاد دولت هوشمند با استفاده از روش فراترکیب، **مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند**، ٦(۲۱): ۱٦۸-۱۳۱.

عابدپور، حسین؛ کسرائی، ابراهیم رضا؛ کرامتی، محمدعلی و مهرمنش، حسن (۱۴۰۳). تحلیل ابعاد حکمرانی هوشمند در جهت تحقق عدالت اجتماعی و ارتقاء سلامت شهروندان با استفاده از فناوری‌های مشارکت الکترونیکی. **آموزش، تربیت و توسعه پایدار**، ۲(۱): ۱ ـ۱۸. https://www.journaltesd.com/index.php/tesd/article/view/159

حیدری، سحر و کرمی، پیمان (۱۴۰۳). تحلیل روندهای جهانی در حکمرانی داده و هوش مصنوعی، **راهبردهای مدیریت هوشمند و توسعه**، ۲(۳): ۱۷ـ۲۹. https://jimds.com/index.php/jimds/article/view/31

خالدی، آرمان؛ کریم‌میان، زهره و محمدی، مهدی (۱٤۰۲). چارچوبی برای تحلیل حکمرانی داده در سطح ملی با استفاده از رویکرد فراترکیب، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۱٦(٥۹): ۱٦۷- ۱۹۲. https://doi.org/10.22111/jmr.2022.39701.5581

زینالی، فاطمه و رحیم‌زاده، سارا (۱٤۰۳). مدیریت شهری در عصر دیجیتال: بررسی تطبیقی حکمرانی سنتی و دیجیتال در شهرهای هوشمند، **مجله حکمرانی و شهر هوشمند**، ۱(۲): ۱-۱۳. https://journalgsc.com/index.php/jgsc/article/view/19

صالحی‌پور باورصاد، سجاد و کاظم‌پوریان، سعید (۱٤۰۰). رهنگاشتی نوین برای تحقق تحول دیجیتال، **سیاست‌نامه علم و فناوری**، ۱۱(۱): ٥-۱۷. https://sid.ir/paper/1048826/fa

صادقیان، امیرعباس (۱٤۰٤). هوش مصنوعی در حکمرانی و حکمرانی هوش مصنوعی؛ رویکردهای نو، **مدیریت دولتی**، ۲(۳): ۱۹-۳۷. https://www.doi.org/10.71815/jnapa.2025.1200094

کلانتری، نادیا و شاهپری، علیرضا (۱۳۹٤). ارائه چارچوبی برای استقرار دولت هوشمند در ایران، **پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**، ٥(٤): ۱۱٥- ۱٥۸. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286977.1394.5.4.7.4

نجفی رستاقی، حیدر و ذوالفقارزاده، محمدمهدی (۱٤۰۲). چالش‌ها و راهکارهای هوشمندسازی فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی؛ پیشنهادهایی برای نظام برنامه‌ریزی توسعه در ایران، **حکمرانی و توسعه**، ۳(۲): ۲٥-۳۹. https://doi.org/10.22111/jipaa.2023.412719.1131

مقیمی، زهرا؛ حاجیلو، وحید و محمدی، علیرضا (۱٤۰۲). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهبود تعاملات اجتماعی با تأکید بر نقش رسانه‌های مجازی، **راهبرد اجتماعی فرهنگی**، ۱۲(۳): ۱۱۰۹-۱۱٤۸. doi: 10.22034/scs.2023.383928.1403

مهربان هلان، محمدمهدی؛ یوسفی، عطیه؛ اکبری، ایمان و خردمندنیا، سهیلا (۱٤۰۲). **نگاشت نهادی و تقسیم کار ملی در حوزه توسعه هوش مصنوعی و حکمرانی داده‌محور**، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. https://rc.majlis.ir/fa/report/show/2574776

محمدی هارونی، فهمیه و عبدالحسین‌زاده، محمد (۱٤۰۲). **خط‌مشی‌گذاری هوشمند: رویکردی نوین برای کارآمدسازی نظام تصمیم‌گیری و قانون‌گذاری کشور**، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. https://rc.majlis.ir/fa/report/show/2574025

Refrences

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. **Qualitative Research**, 1(3), 385–405. https://doi.org/10.1177/146879410100100307

Bastos, D., Caballero, A., Pereira, A. (2023). Smart city applications to promote citizen participation in city management and governance: A systematic review، **Informatics**, 9(4), 1–22, https://doi،org/10،3390/informatics 9040089

COPYRIGHTS
© 2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) https://creativecommons.org/licenses/by/4.0



