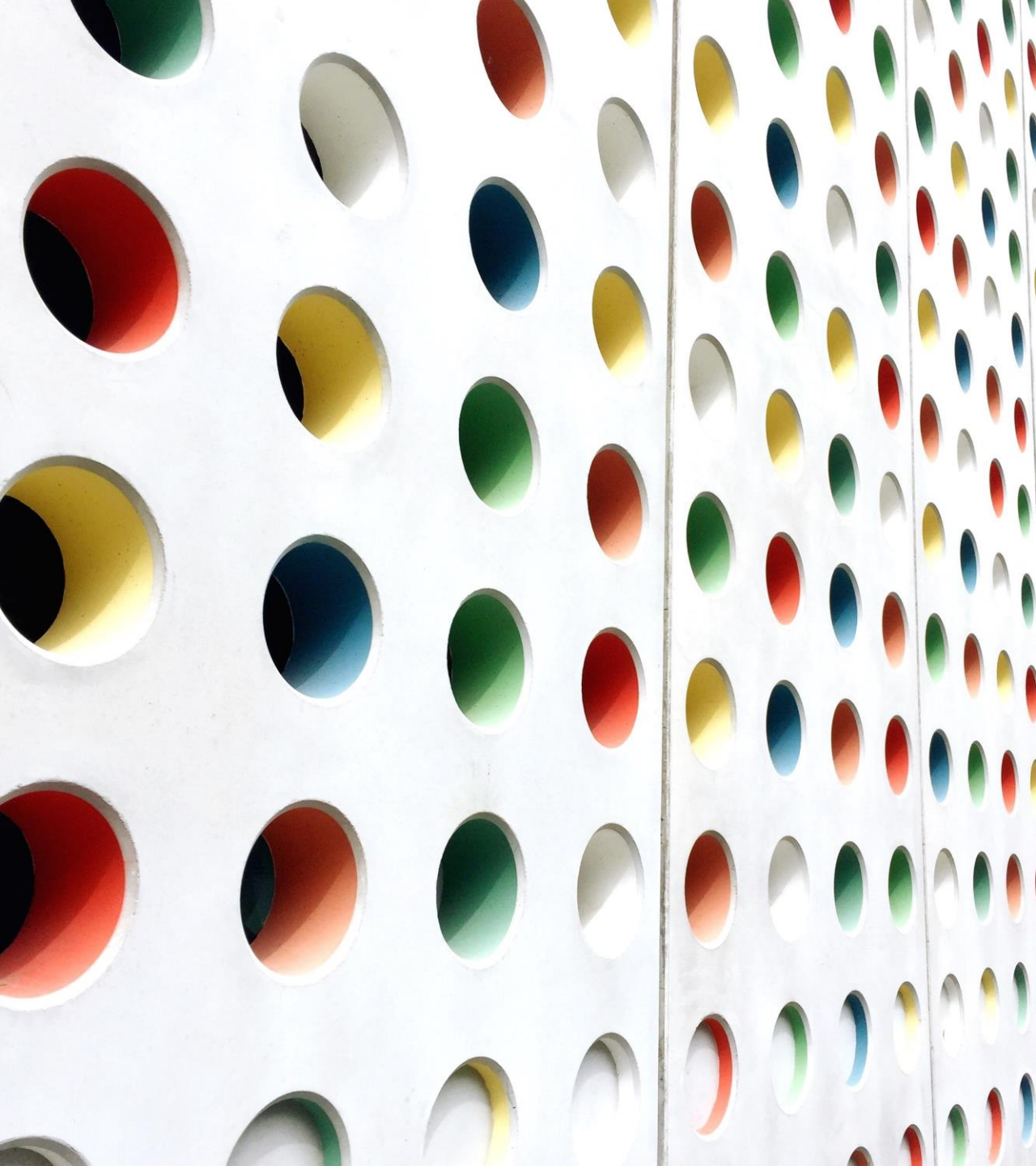




واکاوی الگوی حکمرانی دیجیتال در بانکداری: از رویکرد انضباطی تا رویکرد شناختی

دکتر مجتبی رئیس صفری

- عضو هیئت مدیره انجمن علمی کارافرینی کسب و کارهای نوین ایران،
- استاد مدعو دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبائی
- پسا دکتری مدیریت و اقتصاد فناوری، دانشگاه جیاتونگ شانگهای و شرکت علی بابای چین

آمار مکینزی نشان می‌دهد ۷۰٪ پروژه‌های تحول دیجیتال بانک‌ها شکست می‌خورند.

اما چرا؟

بانک **BBVA** اسپانیا یکی از پیشروترین بانک‌های اروپا در تحول دیجیتال بود.

میلیاردها یورو برای نوسازی فناوری، توسعه بانکداری دیجیتال و هوش مصنوعی سرمایه‌گذاری کرد.



اما در میانه راه، مدیرعامل وقت اعلام کرد:

"ما فناوری داریم، اما اگر فرهنگ و حکمرانی‌مان تغییر نکند،
این تحول یک نمایش گران‌قیمت خواهد بود"

این جمله، صدای درونی بسیاری از بانک‌هاست:

پیتر دراگر سال‌ها پیش هشدار داده بود:

“هیچ چیز خطرناک‌تر از این نیست که پاسخ درست را برای سؤال اشتباه داشته باشید”

پروژه‌های تحول دیجیتال شروع می‌شوند، فناوری‌ها پیاده‌سازی می‌شوند، اما تغییر واقعی رخ نمی‌دهد. چرا؟
چون ما هنوز در چارچوب یک حکمرانی انضباطی فکر می‌کنیم؛
ساختارهای بسته، تصمیم‌سازی بالا به پایین، و تمرکز بر کنترل به جای یادگیری

حالا سؤال اصلی اینجاست:

آیا ما دارای یک ساختار حکمرانی‌ای هستیم که بتواند سؤال‌های درست عصر دیجیتال را بپرسد؟
یا همچنان با منطق قدیم، در پی حل مسئله‌هایی هستیم که دیگر وجود ندارند؟

امروز، در این سخنرانی، تلاش می‌کنیم از حکمرانی انضباطی عبور کنیم و حکمرانی شناختی را به‌عنوان یک الزام
در بانکداری آینده بررسی کنیم.

حکمرانی دیجیتال: گذار از کنترل به خلق ارزش

تعریف پایه:

"حکمرانی شناختی: مدلی که با ترکیب هوش جمعی، داده‌های بلادرنگ و یادگیری سازمانی، به جای کنترل انضباطی بر خلق نوآوری متمرکز است."

جایگاه در اکوسیستم دیجیتال:

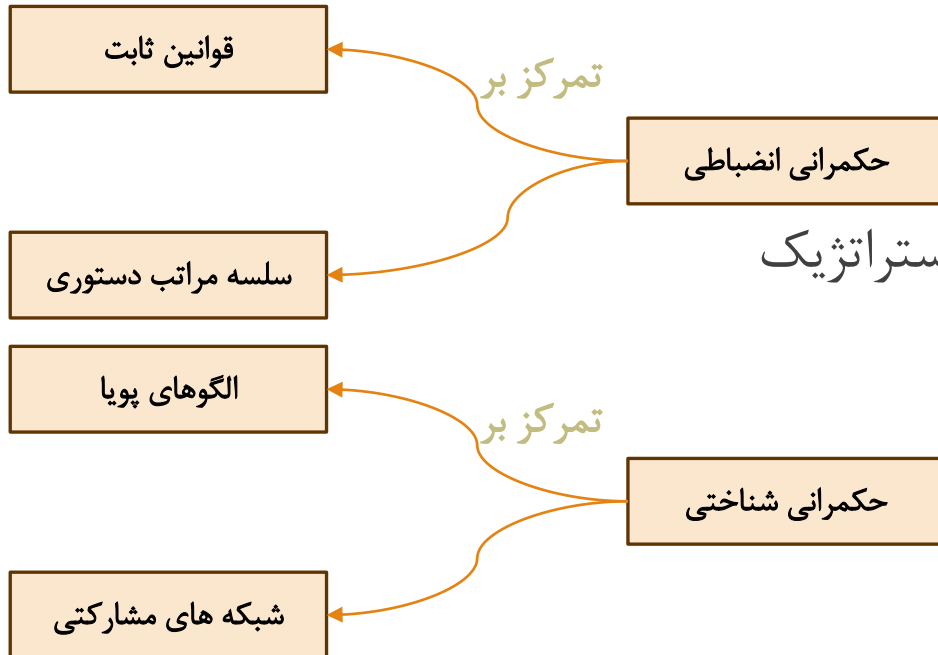
- محوریت انسان (ذینفعان/کارکنان) در حل مسائل پیچیده
- تبدیل داده به "بینش عملی (Actionable Insights)" برای تصمیم‌گیری استراتژیک

تفاوت با حکمرانی سنتی:

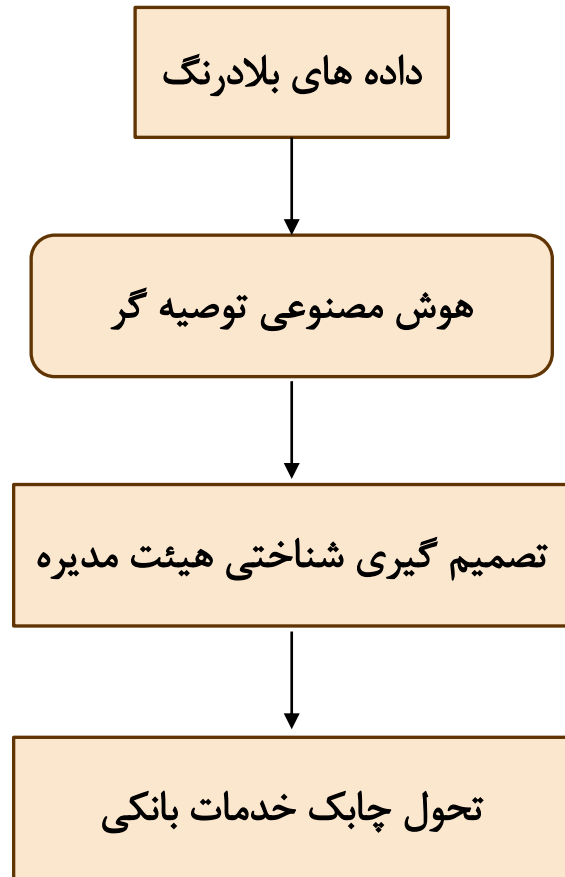


کاربرد در بانک:

- طراحی محصولات مبتنی بر رفتارشناسی مشتری (مثال: پیشنهاد اعتبار آنی با تحلیل هوشمند تراکنش‌ها)



مبانی نظری و فکری حکمرانی شناختی



چهارچوب های کلیدی:

- نظریه شناخت سازمانی: (Organizational Cognition)
- نقش "حافظه جمعی" در حل بحران ها (مثال: مدیریت هک سیستم ها)

◦ مدل: Cynefin

- تصمیم گیری در شرایط پیچیده (Complex) و آشوب (Chaotic)

◦ ساختارگرایی شناختی:

- بازطراحی فرآیندها بر اساس الگوهای ذهنی کارکنان

ارتباط با تحول دیجیتال:

معیارهای پیاده سازی در بانک:

- شاخص بلوغ شناختی $(\text{Cognitive Maturity Index}) \geq 70\%$

شناخت به عنوان مانع اصلی تحول

الف) خطای شناختی هیئت‌های مدیره:

- سوگیری وضع موجود: (Status Quo Bias)
"تمایل به حفظ سیستم‌های قدیمی به دلیل ترس از ریسک‌های ناشناخته، حتی با وجود شواهد آشکار ناکارآمدی".
- مثال: تخصیص ۸۰٪ بودجه IT به نگهداری Legacy Systems (طبق Gartner ۲۰۲۳)
- توهم کنترل: (Illusion of Control)
"اعتقاد نادرست به اینکه فناوری‌های سنتی قابل مدیریت‌تر از راهکارهای نوین هستند".

ب) مدل ذهنی منسوخ:

- چارچوب‌بندی اشتباه مسئله: (Framing Effect)
"تعریف تحول دیجیتال به عنوان 'بهینه‌سازی فرآیندهای فعلی' به جای 'بازتعریف مدل کسب‌وکار'."

پارادایم‌های حکمرانی: انضباطی (دیسپلینی) یا شناختی؟

مقایسه کلیدی:

معیار	رویکرد انضباطی	رویکرد شناختی
هدف اصلی	کاهش هزینه نمایندگی	خلق ارزش راهبردی
ساختار قدرت	متمرکز (Top-Down)	توزیع شده (Mesh)
سنجش موفقیت	انطباق ۱۰۰٪ با قوانین	نرخ نوآوری بازارمحور
مثال بانکی	ممیزی داخلی ماهانه	هکاتون‌های توسعه راهکارهای فین‌تک

• نقاط تعارض:

- تضاد ذاتی بین "سرعت نوآوری" و "تضمین انطباق"
- مطالعه موردی: تعلیق سرویس‌های جدید به دلیل تأخیر در تأییدیه‌های انطباق با قوانین بانک مرکزی، امنیتی و ...

تحلیل شکست تحول دیجیتال در دویچه بانک آلمان (Deutsche Bank)

درباره بانک:

Deutsche Bank یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های سرمایه‌گذاری و تجاری اروپاست. با وجود تلاش‌های گسترده برای دیجیتالی شدن در دهه ۲۰۱۰، این بانک در اجرای موثر تحول دیجیتال با چالش‌های جدی روبه‌رو شد.

دلایل شکست مرتبط با ساختار حکمرانی سنتی:

عامل کلیدی	شرح
ساختار متمرکز و غیرچابک	تصمیم‌گیری فناوری و نوآوری کاملاً متمرکز در سطوح بالا بود، در نتیجه واحدهای عملیاتی آزادی عمل نداشتند.
تعدد ساختارها و فرآیندهای بروکراتیک	لایه‌های متعدد مدیریتی و فرآیندهای تأیید طولانی باعث کندی شدید اجرای پروژه‌های دیجیتال شد.
فقدان همراستایی بین فناوری و کسب‌وکار	IT جدا از استراتژی کسب‌وکار حرکت می‌کرد؛ پروژه‌ها به جای ایجاد ارزش، صرفاً "زیرساخت‌محور" بودند.
فناوری‌های قدیمی (Legacy Systems)	ساختار حکمرانی سنتی مانع تصمیم‌گیری شجاعانه برای مهاجرت از سیستم‌های قدیمی و پرهزینه شد.
مقاومت فرهنگی در برابر تغییر	فرهنگ سازمانی سنتی و محافظه‌کار، مانع پذیرش نوآوری و رویکردهای چابک شد.

تحلیل شکست تحول دیجیتال در دویچه بانک آلمان (Deutsche Bank)

نشانه‌های شکست:

- هزینه‌های بالا برای پروژه‌های IT بدون بازگشت ملموس
- تجربه کاربری ضعیف در پلتفرم‌های دیجیتال
- از دست دادن سهم بازار به رقبای دیجیتال محور مانند بانک دیجیتال آلمانی (N26)

درس‌آموخته‌ها:

- تحول دیجیتال بدون تحول در فرهنگ و حکمرانی محکوم به شکست است.
- ساختارهای سنتی، توان انطباق با مدل‌های دیجیتال پویا و مشتری محور را ندارند.
- نیاز به ساختارهای چابک، مشارکتی و داده محور برای تصمیم‌گیری وجود دارد.

معروف‌ترین نمونه حکمرانی شناختی در بانکداری جهانی

بانک سنگاپور DBS Bank

نمونه حکمرانی شناختی:

- تمرکز بر “یادگیری جمعی” و “تصمیم‌گیری مشارکتی”
- ارزیابی پویای استراتژی دیجیتال توسط هیئت‌مدیره
- ایجاد فرهنگ دیجیتال از بالا به پایین (Top-Down Culture Building)



بانک سنگاپور DBS Bank

محدودیت‌های چارچوب ذهنی: (سؤال اولیه (۲۰۱۰))

"چگونه سهم بازار خود را در سنگاپور افزایش دهیم؟" ← شکست پروژه‌های دیجیتال

بازتعریف شناختی (۲۰۱۴):

"چگونه می‌توانیم بهترین بانک دیجیتال جهان شویم؟"
اقدامات:

۱. استخدام مدیران دیجیتال از گوگل/فیسبوک
 ۲. اختصاص ۵۰٪ بودجه T به آزمایش‌های رادیکال (توسعه مراکز نوآوری و همکاری با فین تک‌ها)
- نتیجه: سود ۳۵۰٪ افزایش یافت (۲۰۱۷-۲۰۲۳).

تحلیل ارتباط حکمرانی انضباطی و شناختی در حوزه مالی علی‌پی

(مدل یکپارچه "کنترل-خلاقیت" در اکوسیستم مالی دیجیتال)

حکمرانی انضباطی (کنترل محور):

• ماهیت:

• تمرکز بر قوانین، انطباق و کاهش ریسک‌های سیستماتیک

• نمونه‌ها: استانداردهای PCI-DSS، احراز هویت چندمرحله‌ای، ممیزی‌های امنیتی

• نقش در علی‌پی:

ایجاد "زیرساخت ایمن" برای فعالیتهای شناختی

حکمرانی شناختی (خلاقیت محور):

• ماهیت:

• تمرکز بر شهود رفتاری، نوآوری خدمات و خلق ارزش

• نمونه‌ها: سیستم SES (امتیاز اعتماد)، پیش‌بینی تقلب با هوش مصنوعی

• نقش در علی‌پی:

توسعه "مغز پویا" بر پایه زیرساخت انضباطی

تعامل پویای دو لایه:



مکانیزم تعامل دو مدل حکمرانی

فرآیند	نقش انضباطی	نقش شناختی
توسعه محصول	تضمین انطباق با مقررات	طراحی UX مبتنی بر رفتارشناسی
مدیریت ریسک	تعریف چارچوب‌های حد ریسک	پیش‌بینی نقاط بحران با تحلیل عصبی
پاسخ به بحران	فعال‌سازی پروتکل‌های اضطراری	به‌روزرسانی مدل‌های شناختی از خطاها

مورد کاوی: سیستم ضد تقلب

• لایه انضباطی:

◦ قوانین ثابت (مثل مسدودسازی تراکنش‌های ≤ 10000 دلار)

• لایه شناختی:

◦ شبکه عصبی تشخیص الگوهای متقلبانه (پیش‌بینی ۹۹,۹۹٪ تقلب)

• تعامل:

قوانین انضباطی "چارچوب اقدام" را تعیین می‌کنند، هوش شناختی "اقدام بهینه" را کشف می‌کند.

تعارضات و راه‌حل‌های یکپارچه‌سازی

تعارض	راهکار علی‌پی
انعطاف‌پذیری VS کنترل	سیستم "حاکمیت تطبیقی": قوانین انضباطی در شرایط بحران سخت‌تر می‌شوند
خلاقیت VS انطباق	آزمایش‌های شناختی در "سندباکس‌های نظارتی"
حریم خصوصی VS شخصی‌سازی	مدل "حریم تفاضلی": افزودن نویز آماری به داده‌های حساس

ابزار کلیدی: پلتفرم Neuro-Compliance

- رصد بلادرنگ تعامل دو مدل حکمرانی
- هشدار خودکار هنگام خروج از توازن بهینه

بلوغ یکپارچه سازی در علی پی شاخص های کلیدی

شاخص	انضباطی محض	تلفیقی (علی پی)
زمان عرضه محصول	۶+ ماه	۲ هفته
نرخ تقلب	۰,۱٪	۰,۰۰۰۱٪
رضایت مشتری	۷۲٪	۹۸,۷٪
نوآوری خدمات	۲-۳ محصول/سال	۵۰+ محصول/سال

تحلیل علی:

حکمرانی شناختی کارایی را افزایش می دهد، حکمرانی انضباطی پایداری را تضمین می کند.

این مدل با حل سه تناقض اصلی - امنیت/انعطاف، انطباق/خلاقیت، حریم/شخصی سازی - پارادایم جدیدی از حکمرانی دیجیتال را تعریف می کند که در آن کنترل و شناخت همزمان رشد می کنند.

جمله دراکر نوری است بر تاریک خانه ذهن سازمان‌ها

اکثر شکست‌ها ریشه در اشتباهات اپیستمولوژیک (شناخت شناسی) دارند نه کمبود فناوری.
• راه نجات:

• تشکیل "تیم‌های پرسش‌گر" متشکل از:

• متخصصان دیجیتال

• سناریوسازان آینده‌پژوه

• مشتریان افراطی

• اجرای "آزمون سؤال حیاتی" قبل از هر پروژه:

"آیا این سؤال ما را به آینده می‌برد یا گذشته را ترمیم می‌کند؟"

پیام نهایی:

"تحول دیجیتال با بازتعریف سؤال آغاز می‌شود، نه خرید راه‌حل. تا هنگامی که بانک‌ها به جای انقلاب در اندیشه، به انقلاب در فناوری می‌اندیشند، آن ۷۰٪ به ۱۰۰٪ نزدیک‌تر می‌شود".

• نتایج نشان می‌دهد که کلید حل معضل تحول دیجیتال، بازآموزی شناختی هیئت‌های مدیره در پرسشگری استراتژیک است.

با تشکر از توجه شما