



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Designing a Model of Digital Organizational Culture in Iran's Banking Industry

Hassan Rangriz¹, Hassan Golmoradi Adinevand², Yadullah Jafari³

Abstract

Background & Purpose: To establish and implement a networked organizational culture, organizational culture integration strategies should be used. Among the strategies of integration of different organizational culture, "combination culture" has been more prominent in the integrated banks of the country. The need to review the organizational culture of these banks on the one hand and the change in new technologies on the other hand has required the study of the digital organizational culture. Hence, in this research, the model of digital organizational culture in Iran's banking industry is presented.

Methodology: The purpose of this research is a developmental-applied research, and qualitative method and grounded theory strategy have been used in it. The statistical population included the management experts of line and headquarters units at different levels of Sepeh Bank, who were identified by the purposeful sampling method. Research data were collected through 12 semi-structured interviews and analyzed by coding.

Findings: Research findings in six areas of causal conditions (infrastructure of digital transformation at individual, organizational and social levels), central phenomenon (digital organizational culture), intervening factors (environmental dynamics of economic, political, social/cultural, technological and legal factors), context factors (open business model innovation, digital customer relationship management and flexibility of operational and organizational processes), digital transformation strategy (digitalization and digitization, and design and institutionalization of organizational culture information system) and result (individual, organizational and social excellence-based performance) were categorized.

Conclusion: The creation of a digital organizational culture database management system can provide the means to realize the results of individual, organizational and social excellence based on the basic dimensions of the model so that the digital organizational culture can be seen in Sepeh Bank.

Keywords: *Digital Organizational Culture, Digital Transformation, Banking.*

Citation: Rangriz, Hassan; Golmoradi Adinevand, Hassan and Jafari, Yadullah.(2024). Designing a Model of Digital Organizational Culture in Iran's Banking Industry. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(22), 177-208.

1. Associate Prof., Department of MBA, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran. E-mail: Rangriz@khu.ac.ir

2. Assistant Prof., Iran Banking Institute, Tehran, Iran. E-mail: H.golmoradi@ibi.ac.ir

3. Phd Candidate at DBA, Iran Banking Institute, Tehran, Iran. E-mail: Yadoollahjafari@gmail.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۶، شماره ۲۲
زمستان ۱۴۰۲
صص ۱۷۷-۲۰۸

طراحی الگوی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران

حسن رنگریز^۱، حسن گلمرادی آدینه‌وند^۲، یدالله جعفری^۳

چکیده

زمینه و هدف: برای استقرار و پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی شبکه‌ای باید از راهبردهای ادغام فرهنگ سازمانی استفاده نمود. از بین راهبردهای ادغام فرهنگ سازمانی متفاوت، «فرهنگ ترکیب» در بانک‌های ادغامی کشور نمود بیشتری یافته است. ضرورت بازنگری در فرهنگ سازمانی این بانک‌ها از یک سو و تغییر در فناوری‌های نوین از سوی دیگر مطالعه فرهنگ سازمانی دیجیتال را الزامی نموده است. بر این اساس، در این پژوهش به ارائه الگوی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی توسعه‌ای- کاربردی است و در آن از نظر روش کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. جامعه آماری شامل خبرگان مدیریتی واحدهای صفی و ستادی در سطوح مختلف بانک سپه بود که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند شناسایی شدند. داده‌های پژوهش از طریق ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری و به وسیله کدگذاری تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش در شش حوزه شرایط علی (زیرساخت تحول دیجیتال در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی)، پدیده محوری (فرهنگ سازمانی دیجیتال)، عوامل مداخله‌گر (پویایی محیطی عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی/ فرهنگی، فناوریانه و قانون)، عوامل زمینه‌ای (نوآوری مدل کسب و کار باز، مدیریت ارتباط با مشتری دیجیتال و انعطاف‌پذیری فرایندهای عملیاتی و سازمانی)، راهبرد تحول دیجیتال (دیجیتالی شدن و دیجیتال سازی، و طراحی و نهادینه‌سازی سامانه اطلاعات فرهنگ سازمانی) و پیامد (عملکرد تعالی محور فردی، سازمانی و اجتماعی) دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: تشکیل سیستم مدیریت پایگاه داده‌های فرهنگ سازمانی دیجیتال می‌تواند با در نظر گرفتن ابعاد اساسی مدل موجبات تحقق پیامدهای عملکرد تعالی محور فردی، سازمانی و اجتماعی را مهیا نموده تا فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک سپه نمایان شود.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی دیجیتال، تحول دیجیتال، بانکداری.

استناد: رنگریز، حسن؛ گلمرادی آدینه‌وند، حسن و جعفری، یدالله. (۱۴۰۲). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۶(۲۲)، ۱۷۷-۲۰۸.

۱. دانشیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: Rangriz@khu.ac.ir

۲. استادیار، موسسه عالی آموزش بانکداری ایران، تهران، ایران. رایانامه: H.golmoradi@ibi.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری دوره عالی مدیریت، موسسه عالی آموزش بانکداری ایران، تهران، ایران. رایانامه: Yadoollahjafari@gmail.com

مقدمه

فرهنگ سازمانی از زمان مطرح شدن در سال‌های ۱۹۸۰ توسط اوچی، واترمن و همکاران^۱ یکی از مهمترین و قابل بحث‌ترین موضوعات در حوزه مطالعات سازمان و مدیریت به شمار می‌آید. مراکز علمی و دانشگاهی نه تنها این موضوع را در محافل علمی، بلکه مدیران اجرایی سازمان‌ها در محافل سازمانی تا جایی که به عملکرد سازمانی ارتباط پیدا می‌کند، مورد مطالعه و کنکاش قرار می‌دهند (رنگریز، ۱۳۹۸: ۲۱۵). یک فرهنگ قوی از طریق ارزش‌های بنیادی سازمان که به وسیله افراد قویاً رعایت می‌شود و دارای اولویت‌های روشن است و به طور طبیعی بین اعضاء سازمان مشترک هستند، شناخته می‌شود. منظور از فرهنگ سازمانی^۲ سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود. یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک هستند، از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل یافته است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد و برای آنها ارزش قائل است (رابینز^۳، ۱۳۹۰: ۳۷۲، ۳۸۴).

طبق مطالعات دانشگاه ام‌آی‌تی (۲۰۱۹) بسیاری از سازمان‌ها سعی دارند تا به جنبه‌های فرهنگ دیجیتال دست یابند، چرا که دیجیتالی‌سازی کسب و کارها به عنوان تلاش‌های متمرکز سازمان‌ها برای استفاده فعالانه از فناوری‌های دیجیتال در همه سطوح جهت بهینه‌سازی فرایندهای داخلی و اصلاح مدل کسب و کار تعریف می‌شود (کمیسیون اقتصادی ملل متحد برای اروپا، ۲۰۱۳). هدف اصلی دیجیتالی‌سازی حداکثر استفاده از منابع و سیستم‌های فناوری اطلاعات به ویژه افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها است. این امر مستلزم تغییر در فلسفه و جهت‌گیری‌های کلی سازمان‌ها است. به منظور دستیابی به مزیت رقابتی، سازمان‌های مدرن باید یک سیاست اطلاعاتی سنجیده ایجاد کنند، اولویت‌های اطلاعاتی خود را شناسایی کنند و فرهنگی که ارزش اطلاعات را در نظر می‌گیرد و دارای کارکنان بسیار ماهر و توانا در انجام وظایف دارای ماهیت اطلاعاتی است، به کار گیرند.

در دو دهه گذشته، محققان برجسته، توجه زیادی به فرهنگ سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی و رقابت‌پذیری سازمان‌ها و وابستگی متقابل فرهنگ سازمانی و عملکرد مالی داشته‌اند. آنها همچنین توضیح دادند که چگونه استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توسعه فرهنگ سازمانی از جمله بهبود سیستم مدیریت کارکنان تأثیر می‌گذارد (تورتورا و

¹. Ochi, Waterman and et. al.

². Organizational Culture

³. Robbins

همکاران^۱، ۲۰۱۹؛ مارتینز-کارو و همکاران^۲، ۲۰۲۰؛ ویگا و همکاران^۳، ۲۰۲۰). با معرفی فناوری‌های دیجیتال، فرهنگ سازمانی سازمان‌ها تغییرات قابل توجهی را تجربه کرده است که به نوبه خود به شکل‌گیری و توسعه یک «فرهنگ دیجیتال» کمک کرده است. بسیاری از مطالعات بین‌المللی (آبازوف^۴، ۲۰۱۵؛ ۲۰۱۶؛ ۲۰۱۸) نشان می‌دهند که حداقل ۳۰ حرفه در عرض یک دهه از بین خواهند رفت، اما به جای آنها، ۱۸۶ حرفه جدید ظهور خواهند کرد که به سطح کیفی جدیدی از دانش، یعنی دانش دیجیتال نیاز دارند. بنابراین، توسعه فرهنگ سازمانی سازمان‌ها در اقتصاد اطلاعاتی یا به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی دیجیتال^۵ که شامل آموزش، توسعه مهارت‌های جدید و ایجاد شرایط مطلوب برای توسعه کارکنان است، لازم و ضروری به نظر می‌رسد (تروشکینا و همکاران، ۲۰۲۰).

اکثر پژوهش‌های انجام یافته در حوزه فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک‌های خارج از کشور انجام پذیرفته است، لیکن این پژوهش در نظر دارد با طراحی الگوی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با تمرکز بر بانک سپه، نوعی نقشه راه جامعی برای گذار در تغییر فرهنگ و حرکت به سمت بانکداری دیجیتال با رعایت ابعاد فرهنگ دیجیتال فراهم آورد، چرا که تحول دیجیتال در قالب فرهنگ سازمانی دیجیتال بر همه ابعاد مختلف کسب و کارها تاثیر می‌گذارد و بانک‌های دولتی و به ویژه بانک سپه از آن مستثنی نیستند. این تحول و دگردیسی، شبکه‌های جدیدی را ایجاد کرده است که بانکداری دیجیتال از پیامدهای آن است و امکان همکاری بین بازیگران مختلف را فراهم می‌سازد.

طراحی الگوی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری، مهم‌ترین راهکاری است که رهبران و مدیران صنعت بانکداری به ویژه در بانک‌های دولتی هم‌چون بانک سپه به دنبال آن هستند. در بانک‌های دولتی برنامه مدونی برای تحول در صنعت بانکداری ندارند و اقدامات لازم و کافی برای خروج از سیستم سنتی و جایگزینی فناوری با منابع انسانی در فضای رقابتی انجام ندادند و یا در صورت انجام، در مراحل ابتدایی به سر می‌برند. تمرکز بر بانک سپه از این نظر حائز اهمیت است که بخش عمده‌ای از ساختار و بودجه دولتی را به خود اختصاص داده است ولی دارای کارایی و اثربخشی متناسب با آن نیست. سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، قانون برنامه ششم و هفتم توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، توجه به ۱۰ برنامه تحول اداری نشأت گرفته از متن سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم

¹. Tortorella and et.al.

². Martinez- Caro and et. al.

³. Veiga and et. al.

⁴. Abazov

⁵. Digital Organizational Culture

رهبری، تاکید بر مواد ۱۹، ۲۰، ۴۰، ۵۸، ۶۲، ۱۱۵ قانون خدمات کشوری و توجه به نقشه نظام جامع علمی کشور و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی بر اهمیت تحول دیجیتال تاکید دارند. از این‌رو، پژوهش حاضر به طراحی الگوی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری با تمرکز بر بانک سپه پرداخته است.

پیشینه پژوهش

در عصر حاضر، تحول دیجیتال از مهمترین چشم‌اندازهای کسب و کارهای نوین دنیا است اما زمانی که رهبران اهمیت آن را می‌پذیرند و قدرت آن را تشخیص می‌دهند، اغلب با یک مانع غیرمنتظره روبرو می‌شوند و آن فرهنگ تحول دیجیتال است (بی. سی. جی، ۲۰۱۸). تحول دیجیتال به رغم بسیاری از صاحب‌نظران بیش از آنکه چالشی فناورانه برای سازمان‌ها باشد، چالشی انسانی است. مطالعات نشان می‌دهد که مهمترین مانع موفقیت تحول دیجیتال، فرهنگ و مهارت‌های دیجیتال است (شامی زنجانی، ۱۳۹۹). پژوهشگران فرهنگ سازمانی معتقدند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت به فرد است. فرهنگ سازمانی نمی‌تواند بدون پایه و اساس محکم وجود داشته باشد و آنگاه که به وجود آمد به ندرت امکان دارد از بین برود و به عنوان بُعدی حیاتی در موفقیت سازمان‌ها جهت جذب نوآوری‌ها و ابتکارات خواهد بود (نیاز آذری و تقوایی، ۱۳۸۹). رهبران باید دگرگونی دیجیتالی را به عنوان تغییر اساسی و استراتژیک مورد توجه قرار دهند و مانند هر تحول عمده دیگر نیازمند القای فرهنگی است که از تغییرات حمایت کند. جا افتادن فرهنگ دیجیتال در یک سازمان امکان‌پذیر است، اما تلاش زیاد و روش مناسب می‌خواهد (بی. سی. جی، ۲۰۱۸). آگاهی از شیوه‌ها و ارزش‌های دیجیتالی برای رهبران سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد. گاهی رهبران، فرهنگ را دست کم می‌گیرند، با این حال، فرهنگ هنوز به عنوان یکی از مهمترین منابع رقابتی است. بدون ایجاد پایه محکم برای فرهنگ و همراستایی کارکنان با چشم‌انداز دیجیتال، انجام هرگونه کار معنی‌دار در خصوص تحول دیجیتال سخت به نظر می‌رسد.

بر اساس مطالعات، بخش فرهنگی سخت‌ترین قسمت دستیابی به تحول دیجیتال موفق است. تغییر فرهنگ، کلید موفقیت در تمام پروژه‌های دنیای دیجیتال امروزی است. شاید هر کسی بتواند استراتژی یک سازمان را کپی برداری کند، اما هیچ کس نمی‌تواند فرهنگ آنها را کپی کند. برای اینکه سازمانی بتواند از کسب و کاری به کسب و کار دیگری تغییر کند، افراد آن سازمان باید خودشان را با فرایندها و روش‌های کاری جدید وفق دهند. سیلوهای کارهای

باید شکسته شود و با مشتریان رفتار متفاوتی داشته باشد (ویال^۱، ۲۰۱۹).

فرهنگ سازمانی و تحول دیجیتال در هزاره سوم مفهومی را تحت عنوان فرهنگ سازمانی دیجیتال مطرح کرده است. فرهنگ سازمانی دیجیتال، مجموعه‌ای از مفروضات مشترک و درک کلی درباره شیوه‌های سازمانی در بستر دیجیتال است. واقعیتی که فاصله بار معنایی فیزیکی و مجازی را تا حد زیادی کاهش داده است و در مواقعی، هیچ تفاوتی میان آنها قائل نمی‌شود. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی دیجیتال، زیرساخت‌ها، مفروضات مشترک و مجموعه‌ای از ارزش‌های استاندارد را ایجاد، توسعه و گسترش می‌دهد که همه، اساس افزایش نوآوری دیجیتال در سازمان‌ها هستند (بازیان و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۵). مطالعات ویال (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در سطح سازمان به دنبال راهکارهای نوآورانه‌ای است که سازمان‌ها با استفاده از فناوری‌های نوین در جهت نیل به اهداف استراتژیک خود و بهبود عملکرد سازمانی به کار می‌برند. مطالعات کاپیتانی^۲ (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در سه بُعد مدل‌های کسب و کار، فرایندهای عملیاتی و سازمانی، و تجربه مشتریان به کار گرفته می‌شود؛ چرا که تحول دیجیتال تمام ابعاد سازمانی از فرایندها تا کارکنان و محصولات را در بر می‌گیرد و به دنبال تغییرات اساسی با رویکردهای نوین است. رهبران دیجیتال باید به طور مداوم به دنبال به چالش کشیدن سازمان خود باشند تا اطمینان حاصل کنند این تغییرات می‌تواند به کسب مزیت رقابتی و بهره‌وری برای سازمان منجر شود (حدادی هرنندی و همکاران، ۱۴۰۰).

تحول دیجیتال در قالب دیجیتالی شدن و دیجیتالی‌سازی مفهوم پیدا می‌کند، لیکن برای استقرار و پیاده‌سازی این مفهوم نیازمند فرهنگ سازمانی دیجیتال هستیم. دیجیتالی شدن به معنای تبدیل اطلاعات آنالوگ به دیجیتال جهت سهولت در کاربرد آن در کسب و کارهاست. این مفهوم زندگی روزمره و تاثیر آن در کسب و کارها، فرایند به اشتراک‌گذاری اطلاعات را تسهیل نموده است، لیکن دیجیتالی‌سازی به معنای ایجاد تغییر و تحول در نوع و مدل کسب و کار نیست، بلکه به واسطه دیجیتالی شدن داده‌ها، سرعت و شیوه دسترسی به آن تا حد بسیار زیادی بهبود یافته است. دیجیتال‌سازی به معنای استفاده از فناوری‌ها و داده‌های دیجیتال است که درآمد ایجاد می‌کند، کسب و کارها را بهبود می‌بخشد، به فرایندهای کسب و کار تغییر و تحول می‌دهد و محیطی را برای کسب و کار دیجیتالی فراهم می‌سازد (پارویان و همکاران، ۲۰۱۷).

^۱. Vial

^۲. Capiani

مطالعات وزارت امور اقتصاد و دارایی (۱۳۹۸) نشان داد که دگرگونی دیجیتال، چند سالی است که در حال ایجاد تحولات بنیادین در فناوری، جامعه و مدل‌های کسب و کار است. شواهد عملی نشان می‌دهد که مقاومت و عدم انعطاف‌پذیری در شرایط فعلی، تقریباً در همه موارد به شکست انجامیده است و حوزه بانکداری و خدمات مالی نیز نباید در مقابل آن مقاومت کند. لذا شناخت روندهای تأثیرگذار بر آینده بانکداری از جمله فرهنگ سازمانی دیجیتال از اهمیت دو چندان برخوردار می‌گردد. در این راستا پنج دیدگاه، تحول دیجیتال را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد که از بین این دیدگاه‌ها، دیدگاه صنعت دیجیتال حائز اهمیت است. این دیدگاه بر مفاهیمی همچون انقلاب صنعتی چهارم، کارخانه‌های هوشمند و صنایع پیشرفته تمرکز دارد و به تشریح روش‌هایی می‌پردازد که یک صنعت پس از دگرگون‌سازی مرزهای سازمانی و به کارگیری سامانه‌های فیزیکی مجازی در تولید کالاها و ارائه خدمات خود می‌پردازد و صنعت بانکداری از آن مستثنی نیست.

امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بسیاری از کسب و کارها از جمله صنعت بانکداری را تحت الشعاع خود قرار داده است، به نحوی که خدمات خود را به صورت دیجیتالی عرضه می‌کنند. این تغییرات به طرح‌ریزی یک برنامه جامع برای دستیابی به موفقیت در دنیای بیش از پیش دیجیتال منجر می‌شود. یکی از این برنامه‌ها، برنامه بانکداری دیجیتال است. بانکداری دیجیتال در واقع به معنای دیجیتالی نمودن تمام برنامه‌های بانکداری سنتی است که پیش از این تنها در شعب فیزیکی در اختیار مشتریان قرار می‌گرفت. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بانک‌های مختلفی در مسیر دیجیتالی شدن قدم گذاشته و استراتژی‌های خود را متناسب با این هدف تدوین می‌نمایند (آنگوس و نانسی^۱، ۲۰۱۸). در دنیای جدید بانکداری دیجیتال، بانک‌ها با تدوین استراتژی‌های اصولی از طریق نوآوری در مدل‌های کسب و کار و ارائه خدمات نوین درآمدهای خود را افزایش می‌دهند. استراتژی دیجیتال راهی است که از طریق آن، بانک‌ها قادر خواهند بود خود را با دگرگونی دیجیتال انطباق داده و ضمن تضمین بقای خود از فرصت‌های موجود بیشترین بهره‌برداری را داشته باشند. استراتژی دیجیتال، علاوه بر ارزیابی وضعیت موجود و مشخص کردن وضعیت مطلوب بانک در حوزه دیجیتال، نحوه خلق ارزش برای مشتریان را نیز مشخص می‌نماید (بوردو و لوین^۲، ۲۰۱۷).

در هزاره سوم بانک‌ها برای دستیابی به توسعه جهانی، بهبود کیفیت ارائه خدمات به مشتریان و کاهش هزینه معاملات، سرمایه‌گذاری کلانی در فناوری اطلاعات انجام داده‌اند

¹. Angus and Nancy

². Bardo and Levin

(آلیو و تسمین^۳، ۲۰۱۲). در قاره آسیا نیز بسیاری از کاربران برای انجام امور بانکی و مالی خود کمتر به شعب فیزیکی مراجعه نموده و عملیات خود را از طریق اینترنت و تلفن‌های هوشمند انجام می‌دهند. توسعه استفاده از بانکداری دیجیتال نیازمند فرهنگ سازمانی دیجیتال است. از مزایای تحول دیجیتال در حوزه بانکداری می‌توان به تحت الشعاع قرار دادن مدل‌های کسب و کار، نحوه ارتباط و تعامل با مشتریان، فرایندهای عملیاتی، قابلیت‌های عملیاتی نوآورانه، تحول در استراتژی‌های دیجیتالی بانک‌ها و ایجاد فرصت‌های جدید درآمدی اشاره نمود. از سوی دیگر، هزینه‌ها با بهبود بهره‌وری شبکه ارائه خدمات و کاهش هزینه‌های زیرساختی فنی کاهش می‌یابد و هم‌چنین با اعتبارسنجی‌های دقیق‌تر مبتنی بر تامین داده‌ها و اطلاعات کسب و کارها و ... زمینه مناسبی برای کاهش نسبت معوقات و دارایی‌های بدون بازده ایجاد می‌شود (خسروانجم و همکاران، ۱۳۹۹).

پیشینه تجربی

پیشینه تجربی مرتبط با موضوع پژوهش هر یک به زوایا یا گوشه‌هایی از مسئله پژوهش پرداخته است. حسنی (۱۴۰۱) در رساله دکتری خود تحت عنوان «طراحی الگوی فرهنگ دیجیتال در نظام بانکی ایران» مطرح کرد که با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و لزوم ارائه الگویی بومی در زمینه ایجاد فرهنگ دیجیتال که زمینه ساز و لازمه تحول دیجیتال است، توجه به میزان بهره‌مندی بانک‌ها از فناوری‌های روز دنیا و ذهنیت و ادراک مدیران و نقش اساسی آنها از اهمیت اساسی برخوردار است.

سریری آجیلی (۱۴۰۱) در پایان‌نامه خود تحت عنوان «بررسی تاثیر قابلیت‌ها و فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری دیجیتالی با نقش میانجی آمادگی سازمانی (مورد مطالعه: شعب بانک اقتصاد نوین شهر مشهد) بیان کرد که در عصر دیجیتال به سبب ظهور فناوری‌های نوین، باورهای سنتی کسب و کار به نحوی اساسی دگرگون شده است. سازمان‌ها تنها یک راه پیشرو دارند و آن همگامی با تغییرات موجود است؛ در غیر این صورت از دور رقابت حذف خواهند شد و به‌طور کامل از صحنه وجود محو می‌شوند.

اویارحسین و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله خود تحت عنوان «تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی: رویکرد نظری و تحلیل رفتاری» مطرح کردند که اقتصاد دیجیتال و تحولات آن از پیامدهای ورود فناوری اطلاعات به جهان اقتصاد و کسب و کارهای آن است. صنعت بانکداری از جمله کسب و کارهایی است که از اقتصاد دیجیتال و تحولات دنیای دیجیتال

³. Aliyu and Tasmin

متاثر بوده است. یافته‌های پژوهشی نشان داد که تحول دیجیتال و دیجیتالی شدن کسب و کارها از پیامدهای نوظهور هزاره سوم است و مهمتر از همه، تاثیر این تحولات بر صنعت بانکداری و بانکداری شرکتی به طور گسترده اجتناب ناپذیر بوده است.

شیرزادی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله خود تحت عنوان «ارائه نقشه راه جاری‌سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال با رویکرد فراترکیب» مطرح کردند که نقشه راه پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی برای تحول دیجیتال شامل سه لایه زیرساخت، فرایندهای فرهنگی و اهداف است. لایه زیرساخت دربرگیرنده؛ توسعه منابع زیرساختی، توسعه منابع اطلاعاتی، توسعه منابع انسانی و مدیریتی و ساختار سازمانی؛ لایه فرایندها در برگیرنده سه مقوله اصلی ایجاد فضای دیجیتال، همراه‌سازی سازمانی و توسعه و ارزش‌گذاری و لایه اهداف دربرگیرنده تفکر دیجیتال، فناوری‌محوری، ذینفع‌محوری، ریسک‌پذیری و نوآوری باز، چابکی دیجیتال، شفافیت و پاسخگویی است.

فیروزان و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله خود تحت عنوان «تحلیل نقش قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی استراتژی دیجیتال و فرهنگ دیجیتال بر بهره‌وری» مطرح کردند که امروزه با ظهور تحولات دیجیتال و فناوری‌های جدید بخش بانکی بسیار رقابتی شده است و بانک‌ها در تلاش هستند تا بهره‌وری خود را بهبود بخشند و رقابتی باقی بمانند. یافته‌ها نشان داد که قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های عملیاتی و فرهنگ دیجیتال بر بهره‌وری تاثیر معناداری دارد و هم چنین اثر قابلیت‌های عملیاتی بر فرهنگ دیجیتال معنادار است؛ اما تاثیر فرهنگ قابلیت‌های مدیریتی بر فرهنگ دیجیتال معنادار نیست.

نبوتی (۱۳۹۸) در پژوهش خود تحت عنوان «ارائه چارچوب مفهومی محیط کار دیجیتال در سازمان» با بهره‌گیری از روش فراترکیب و مصاحبه با خبرگان با در نظر گرفتن مولفه‌های محیط کار دیجیتال و مفهوم‌سازی موضوع، چارچوب مفهومی محیط کار دیجیتال را در قالب ۳ گروه و ۷ مولفه تحت عناوین محیط کار دیجیتال، ارکان استراتژیک محیط کار دیجیتال، حکمرانی محیط کار دیجیتال، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، محیط فیزیکی و فرایندهای کاری شناسایی کردند.

پارادانا و همکاران^۱ (۲۰۲۲) در پژوهش خود تحت عنوان «کاربرد فرهنگ سازمانی دیجیتال بر عملکرد شرکت» مطرح کردند که فناوری‌های دیجیتال به عامل اصلی نوآوری در محیط کسب و کار تبدیل شده است. سازمان‌ها از داده‌ها و اطلاعات دیجیتالی شده برای

¹. Pardana and et. al.

افزایش عملکرد بهره برده‌اند. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی دیجیتال می‌تواند به یک عامل اساسی در بهبود استراتژی و عملکرد دیجیتال تبدیل شود. با این حال، دیجیتالی شدن کسب و کار واقعاً بر ارزش‌های سازمانی دیجیتال تأثیر نمی‌گذارد.

گورکان و کيفتکی^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود تحت عنوان «توسعه فرهنگ حمایتی در تحول دیجیتال» به این نتیجه رسیدند که اهمیت فرهنگ حمایتی در سازمان در به کارگیری تحول دیجیتال امری حیاتی است. سازمان‌ها با تطبیق فرهنگ خود با شیوه جدید، فرهنگ دیجیتالی ایجاد می‌کنند تا در این فرایند چالش‌برانگیز موفق باشند، چرا که فرهنگ مهمترین عنصر برای تداوم ارزش‌های اصلی و مشارکت کارکنان با کمترین مقاومت است.

مارتینز کارو و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی به «بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد شرکت با نقش میانجی فرهنگ سازمانی» پرداختند. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و با روش مدلسازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد فرهنگ یک پیش‌نیاز بسیار موثر در موفقیت تحول دیجیتال است. تحول دیجیتال از طریق فرهنگ سازمانی دیجیتال بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

برونتی و همکاران^۳ (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان «چالش‌های تحول دیجیتال: استراتژی‌های برآمده از رویکرد دینفعان» به شناسایی چالش‌های تحول دیجیتال پرداختند. یافته‌ها نشان داد که چالش‌های تحول دیجیتال در سه دسته زیر قرار می‌گیرند (۱) فرهنگ و مهارت که شامل آموزش دیجیتال، استعدادها و فرهنگ دیجیتال می‌باشد. (۲) زیرساخت‌ها و فناوری‌ها که شامل نیاز به اطلاعات، تعامل و هوش مصنوعی، (۳) اکوسیستم. نقد و تحلیل پژوهش‌های انجام یافته را می‌توان در قالب جدول ۱ مطرح کرد:

جدول ۱. نقد و تحلیل پژوهش‌های تجربی

پژوهشگران	نقد و تحلیل
حسینی (۱۴۰۱)	پژوهشگر در این پژوهش به جنبه‌های رفتاری بدون توجه به جنبه‌های ساختاری فرهنگ سازمانی دیجیتال پرداخته است.
سریری آجیلی (۱۴۰۱)	از عمده‌ترین خلاء پژوهشی می‌توان به روش‌شناسی پژوهش اشاره کرد که پژوهشگر در این پژوهش به تحلیل مسیر و پرسشنامه اکتفا کرده است.
اویارحسین و همکاران (۱۴۰۱)	خلاء پژوهشی این پژوهش روش‌شناسی پژوهش است که پژوهشگر در این پژوهش به رویکرد نظری و تحلیل رفتاری در قالب مبانی نظری پژوهش اکتفا کرده است.

¹. Gurkan and Ciftci

². Martinez- Caro and et. al.

³. Brunetti and et. al.

شیرزادی و همکاران (۱۴۰۰)	از عمده‌ترین خلاء پژوهشی می‌توان به کیفی بودن پژوهش بدون سنجش کمی اشاره کرد.
فیروزان و همکاران (۱۳۹۹)	به محدود بودن پژوهش به قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی بدون توجه به سایر قابلیت‌ها از یک سو، و توصیفی-پیمایشی بودن پژوهش از سوی دیگر اشاره کرد.
نبوتی (۱۳۹۸)	پژوهشگر در این پژوهش فقط به چارچوب مفهومی محیط کار دیجیتال بدون توجه به سایر مولفه‌های مترتب بر آن تمرکز کرده است.
پارادانا و همکاران (۲۰۲۲)	استفاده از نظرسنجی در قالب پرسشنامه‌های آنلاین بدون در نظر گرفتن سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات برای طراحی مدل.
گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)	تمرکز پژوهشگر بر فرهنگ حمایتی بدون در نظر گرفتن سایر نوع شناسی فرهنگ سازمانی
مارتینز کارو و همکاران (۲۰۲۰)	تمرکز پژوهشگر بر شاخص‌ها و سنجه‌های فرهنگ سازمانی دیجیتال بدون در نظر گرفتن شرایط محیطی
برونتی و همکاران (۲۰۲۰)	خلاء پژوهشی استفاده از رویکرد جزء به کل است که فقط به بررسی چند ذینفع پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی؛ از نظر افق زمانی پژوهش، مقطعی؛ از نظر گردآوری داده‌ها، کیفی؛ از نظر راهبردهای پژوهش، رویش نظریه؛ از نظر رویکردهای پژوهش، استقرایی و از نظر فلسفه پژوهش دارای رویکرد تفسیرگرایی است. در این پژوهش از نظریه داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شد. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبره‌های مدیریتی واحدهای صفی و ستادی در سطوح مختلف بانک سپه استفاده شد که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. از ویژگی‌های خبرگان بانکی می‌توان به داشتن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و بالای ۱۰ سال سابقه مدیریتی و کارشناسی اشاره کرد. جامعه آماری پژوهش در برگیرنده کلیه مدیران، روسا و کارشناسان صنعت بانکداری و همچنین استادان دانشگاهی بود و نمونه‌گیری تا حصول «اشباع نظری» ادامه یافت و در مصاحبه ۱۲ ام اشباع نظری حاصل شد. در این پژوهش برای محاسبه پایایی کدگذاران، چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری شدند. در هر مصاحبه، کدهایی که مشابه یکدیگر بودند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شد. محاسبه پایایی بین کدگذاری‌ها در دو فاصله زمانی به کمک رابطه زیر صورت گرفت.

تعداد توافقات $\times 2$

$$= \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100 = \text{درصد پایایی بین کدگذاران}$$

با توجه جدول ۲، تعداد ۲۴ کد کلی توسط پژوهشگر ثبت شد. در این میان، تعداد توافق برابر با ۱۱، تعداد عدم توافقها برابر ۶ و پایایی بین کدگذاران برابر با ۹۲ درصد محاسبه شد. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاریها تایید می‌شود (خواستار، ۱۳۸۸).

جدول ۲. محاسبه پایایی بین کدگذاران

ردیف	مصاحبه	کل کدها	توافقها	عدم توافقها	پایایی بین کدگذاران
۱	P ₄	۱۵	۷	۴	۹۴٪
۲	P ₆	۹	۴	۲	۸۹٪
کل		۲۴	۱۱	۶	۹۲٪

در پژوهش حاضر برای ارزیابی روایی از سه معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، و اطمینان‌پذیری استفاده شد؛ ۱. اعتبار: پژوهشگر با کسب تایید فرایند پژوهش توسط چند متخصص، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه به منظور کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، مطرح کردن پرسش‌های عینی و قابل اندازه‌گیری مانند یادداشت کدها و یادآوری آن طی اجرای پژوهش در فرم‌های اکسل، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داد. ۲. انتقال‌پذیری: برای کسب اطمینان از انتقال‌پذیری، یافته‌های پژوهش با سه متخصص منابع انسانی و رفتار سازمانی که در پژوهش مشارکت نداشتند، مشورت شد. ۳. به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، در همه مراحل کار، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداریها ثبت و ضبط شدند.

یافته‌های پژوهش

داده‌های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی به شرح زیر بررسی و تحلیل شدند:

کدگذاری باز و محوری: همانگونه که جداول ۸-۳ نشان می‌دهند، تعداد ۱۱۶۷ کد باز، ۶۲ مقوله خرد، و ۱۸ مقوله کلی در قالب شرایط علی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها (کنش و واکنش‌ها) و پیامدها شناسایی شدند.

شرایط علی. مجموعه علل و شرایطی است که کنشگر را به روی آوردن به رفتاری

خاص ترغیب می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند. در این پژوهش ۱۴ مفهوم شناسایی شده بر اساس کدهای باز مصاحبه‌ها شامل مفروضات مشترک، فهم تحولی، بستر تحولی، تحول انسانی، هدف تحولی، زیرساخت‌های فکری تحولی، نوآوری سازمانی، تقویت تحول سازمانی، درونی‌سازی تحول سازمانی، بسترسازی تحول سازمانی، زیرساخت‌های تحول سازمانی، زیرساخت‌های فرهنگ اجتماعی مشتریان، زیرساخت‌های فرهنگ اجتماعی سازمان، زیرساخت جامعه فرهنگی، و زیرساخت اجتماعی هستند که این چهارده مفهوم در سه مقوله کلان زیرساخت تحول دیجیتال در سطح فردی، زیرساخت تحول دیجیتال در سطح سازمانی، و زیرساخت تحول دیجیتال در سطح اجتماعی دسته‌بندی شدند که در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول ۳. کدهای باز، محوری و انتخابی در مورد شرایط علی

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
زیرساخت تحول دیجیتال در سطح فردی	مفروضات مشترک	مهارت و توانایی فردی، ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های نگرشی، میزان تحصیلات، تجربه کاری، آگاهی و مهارت، عوامل دموگرافیک.
	فهم تحولی	اکوسیستم، فهم تکنولوژی، مدیریت اطلاعات، پذیرش تغییرات، تبادل اطلاعات، آمادگی پذیرش تغییرات، فرایند بانکداری دیجیتال، اشتراک‌گذاری در فضای ابری مشترک، اکوسیستم دیجیتالی بانک، شبکه‌های مختلف، کانال‌ها دیجیتال، تجهیزات فنی، سواد دیجیتالی سازمان، فرایندهای طولانی، دانش کامپیوتری، تبلیغات مفید، تصویر بیرونی مثرمتر.
	بستر تحولی	شناسایی همکاران مستعد، توانایی همکاران، استعداد دیجیتال کارکنان، انطباق‌پذیری فردی، سواد دیجیتالی نیروی انسانی، استعدادها دیجیتال.
	تحول انسانی	اجتماعی بودن، انسان محوری، کاربران، جنبه‌های توسعه انسانی.
	هدف تحولی	انتقال وجوه، مقایسه خدمات، خدمات مالی، موسسات مالی، سرویس بانکی، تعاملات با نیازهای مشتری.
	زیرساخت‌های فکری تحولی	تفکرات، اندیشه فکری، نقاط قوت، اعتقاد قلبی و ذهنی مدیران ارشد، توانمندی‌های تحلیلی، تحلیل داده، نگرش نوآورانه، تحلیلی بودن برای کارکنان و مشتریان، ایجاد باور و پذیرش، تفکر راهبردی، پاسخگویی.
	نوآوری سازمانی	آشنایی با موضوع، آگاهی از دستاوردها، آینده‌نگری، موفقیت پروژه، تطابق با مقررات، تمرکزگرایی، بازنگری سریع و فراگیر در سازماندهی، بازنگری سریع و فراگیر در آموزش.
زیرساخت تحول دیجیتال در سطح گروهی	تقویت تحول سازمانی	فرهنگ تعاملی، فرهنگ مشارکتی، همدلی، همکاری، تقویت روحیه کار تیمی، نوع نگاه مدیران، روش تصمیم‌گیری مدیران، روش تصمیم‌گیری مدیران، چگونگی و نوع تعامل افراد، فرهنگ سازی مناسب، فرهنگ‌سازی اثربخش، باور ذهنی همکاران، اعتلای فردی، رهبری، توسعه مهارت‌های کارکنان، مهارت‌های حیاتی، بلوغ سازمانی، مهارت‌های مناسب.
	درونی‌سازی تحول سازمانی	پذیرش نوآوری، استقبال از روش‌های نوین، نقاط قابل بهبود، بهبود فرایندها،

همسویی درونی بانک‌ها با تحولات فناورانه.		
ریسک‌پذیری، وضعیت مالی سازمان، شناسایی ظرفیت‌های موجود، تامین منابع مالی، بودجه‌بندی مناسب، تخصیص منابع، توجیه سرمایه‌گذاری.	بسترسازی تحول سازمانی	
ساختار سازمانی، دستورالعمل‌ها، سیستم اطلاعات مدیریت، ساختار غیررسمی، اعتلای سازمانی، الزامات استقرار، تغییرات سازمانی، اهداف مشترک، پیچیدگی سازمان.	ساختاردهی تحول سازمانی	
راهبردهای دیجیتال، اهداف دیجیتال، زیرساخت‌های آی‌تی، امنیت و حریم خصوصی، تضمین امنیت اطلاعات مشتریان، زیرساخت‌ها، بستر نرم‌افزاری، دستور کار دیجیتال، تجهیزات فنی، کیفیت ابزارهای تحلیلی، سواد دیجیتالی سازمان، مدیریت استعداد دیجیتال، امکان‌سنجی، آموزش، مدیریت دانش.	زیرساخت‌های تحول سازمانی	
رابطه صادقانه بین سازمان و مشتریان، توقعات مشتریان، درخواست مشتریان، ذینفعان سازمان، رضایت حداکثری، مزیت‌های پایدار برای مشتری، جذب و نگهداشت مشتری، تغییر ذائقه مشتری، تجربه دیجیتالی مشتری.	زیرساخت فرهنگ اجتماعی مشتریان	
شدت رقابت، قدرت چانه‌زنی، رقابت بین سازمانی، فرایند برد-برد، عملکرد رقبای سازمان، تصمیم‌گیری بهینه، تغذیه سازمان‌ها.	زیرساخت فرهنگ اجتماعی سازمان	زیرساخت تحول دیجیتال در سطح اجتماعی
مسئولیت اجتماعی، پارادایم حاکم بر جامعه، نیازهای توسعه‌ای جامع، ارتقای جایگاه اجتماعی، رفتارهای مصرفی، انعطاف‌پذیری درونی، تغییر، ارتقای سطح زندگی، هدف گروهی، نهادینه کردن فرهنگ سازمانی، تعامل، فرهنگ عمومی، جامعه مدرن.	زیرساخت جامعه فرهنگی	
خلق ارزش، صرفه‌جویی به مقیاس، گوشی‌های هوشمند، اینترنت مناسب، اطلاعات هویتی - مالی، حساب بانکی، تراکنش‌های آنلاین، ابزارهای ارتباطی جدید، مخاطرات بانکداری، نرم افزارها، شبکه‌های اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی، ابزار پرداخت دیجیتال، بانکداری مجازی.	زیرساخت اجتماعی	

در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های دوازده‌گانه در شرایط علی ارائه می‌شود. در مصاحبه چهارم در رابطه با مقوله خرد زیرساخت‌های تحول سازمانی فرد خیره به این موضوع اشاره نمود که «تعهد و پشتیبانی مدیریت برای اجرای بانکداری دیجیتال ضروری است. مدیران باید تسلط بر اهداف و راهبردهای دیجیتال داشته باشند».

در مصاحبه هشتم فرد خیره در رابطه با مقوله خرد زیرساخت‌های فکری تحول این‌طور بیان کرد که «ابعاد اجتماعی بودن، متحرک بودن، تحلیلی بودن برای کارکنان و مشتریان و اشتراک‌گذاری در فضای ابری مشترک از الزامات اجرای بانکداری دیجیتال است».

در مصاحبه یازدهم در رابطه با مقوله خرد شناسایی شده نوآوری سازمانی این‌طور بیان شد که «به نظر می‌رسد می‌باید با بازنگری سریع و فراگیر در سازماندهی و آموزش کارکنان و تحول پاسخگویی و تعاملات آنها با نیازهای مشتری در عصر دیجیتال، افراد برای ورود اثربخش در این عرصه آمادگی لازم را کسب نمایند».

پدیده محوری. پدیده محوری یا مقوله محوری، پدیده‌ای است که کانون و محور اصلی

پژوهش است. با توجه به نتایج پژوهش، فرهنگ سازمانی دیجیتال به‌عنوان مقوله کلان شناسایی شد و مقوله‌های خردی که بر اساس رویکرد استقرایی از گدهای باز استخراج شده بود شامل تحلیل‌های ناشی از هوش مصنوعی، توسعه بستر کلان داده‌ها، توجه به داده‌های ناشی از رسانه‌های اجتماعی، پیشنهادات شخصی سازی شده، و بسترسازی برای شرایط جدید بانکداری است که در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

جدول ۴. کدهای باز، محوری و انتخابی در مورد پدیده محوری

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
فرهنگ سازمانی دیجیتال	تحلیل‌های ناشی از هوش مصنوعی	فناوری جدید، نگرش به فناوری، کوسک لمسی، تصمیم‌گیری داده‌محور، ذهنیت دیجیتال، تفکر راهبردی دیجیتالی، اقتصاد دیجیتال، چشم‌انداز دیجیتال، راه حل‌های دیجیتالی موثر، افزایش امنیت، تمرکز بر امنیت.
	توسعه بستر کلان داده‌ها	توجه به نیاز مشتریان، داشتن ارتباط بین افراد، توجه به فرایندها، توجه به سیستم‌ها، فرهنگ بالنده، توجه به استراتژی‌های بانک، فرهنگ‌پذیرا، رضایت مشتریان، مشعوف‌سازی گیرندگان خدمت، فرهنگ پیش‌نگر، استراتژی موفق، رهبری قوی، رهبری متعهد، اهداف مشترک، فرهنگ باز.
	توجه به داده‌های ناشی از رسانه‌های اجتماعی	نیازهای مشتریان، مسائل مدیریت، ارزش‌ها، رفتارهای مورد قبول، توجه به نوآوری، تعامل، تغییر در مدل‌های کسب و کار، چسبندگی، مشتری‌مداری.
	پیشنهاد‌های شخصی‌سازی شده	استقبال درونی کارکنان، آموزش و ارتقا مهارت کارکنان، برنامه‌های آموزش جامع، طرح‌های ارتقا مهارت، باورهای منابع انسانی، باورهای کلیدی، اعتقادات و باورها، اعضای سازمان، بازنگری اصولی، توانمندسازی سازمان.
	بسترسازی برای شرایط جدید بانکداری	ایجاد تیم‌های چابک، ایجاد آمادگی، پذیرش به کارگیری، جاری‌سازی استراتژی‌ها، بهبود و توسعه سازمان، خلاقیت و نوآوری، چالاک‌ی خارج از کسب و کارها، بهینه‌سازی فرایندها، چابکی، آینده متفاوت.

در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های دوازده‌گانه ارائه می‌شود. در مصاحبه چهارم، فرد خبره در رابطه با پدیده محوری (موضوع توجه به داده‌های ناشی از رسانه‌های اجتماعی) بیان داشت که «فناوری‌های نوین می‌توانند به تغییرات مهم در فرهنگ سازمانی در صنعت بانکداری دیجیتال انجام دهند. تشویق به نگرش به فناوری، توجه به نوآوری، تعامل بیشتر، تمرکز بر امنیت و تغییر در مدل‌های کسب و کار ممکن است تاثیرگذار باشند و به بهبود و توسعه در سازمان منجر شوند».

عوامل مداخله‌گر. عوامل مداخله‌گر شرایطی هستند که تحت کنترل سازمان‌ها قرار ندارند. این شرایط تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حاکی از آن است که بر اساس کدهای باز ۱۲ مقوله خرد شناسایی شده است که شامل عوامل اقتصادی مترتب بر فرهنگ، زیرساخت‌های اقتصادی

مترتب بر فرهنگ، تغییرات اقتصادی مترتب بر فرهنگ، ماهیت سیاسی، ماهیت سیاستگذاری، درونی‌سازی فرهنگی، برون‌سازی فرهنگی، عوامل جامعه‌شناختی، قانونمندی عوامل فرهنگی، الزامات قانونی مترتب بر فرهنگ، زیرساخت فناوریانه فرهنگی و پذیرش فناوریانه فرهنگی است که در جدول ۵ ارائه شده‌اند.

جدول ۵. کدهای باز، محوری و انتخابی در مورد عوامل مداخله‌گر

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
	عوامل اقتصادی مترتب بر فرهنگ	اصول اقتصادی، استانداردها، شکست پروژه‌ها، ریسک بالای پروژه‌ها، تخصیص هوشمندانه منابع، محدودیت‌های اقتصادی، تجارت و درآمد، تغییرات نرخ ارز، سودآوری سازمان، مدیریت ریسک، تغییرات در بازارها، بهبود مدیریت ریسک، منابع مالی، رقابت و توسعه پایدار، استراتژی‌های توسعه بازار، مدیریت هزینه، بازخورد مثبت، خطوط کسب و کار، درآمد عملیاتی، سود خالص، تصمیم‌های اقتصادی، تصمیمات مالی، رفاه و سطح اقتصادی جامعه، عملیات اقتصادی، رتبه اقتصادی، شفافیت مالی، اقتصاد دیجیتال، اقتصاد پلتفرمی، عرضه - تقاضا.
پویایی عوامل اقتصادی	زیرساخت‌های اقتصادی مترتب بر فرهنگ	سرمایه‌گذاری، بودجه در دسترس، سود و هزینه، هزینه‌های آموزش، هزینه‌های تغییر فرایندها، شفافیت خدمات دولت به مردم، تصمیم‌گیری داده‌محور، مشتری‌مداری، جذب سرمایه‌گذاری، مدیریت ریسک، مزیت رقابتی پایدار.
	تغییرات اقتصادی مترتب بر فرهنگ	تغییرات اساسی، تغییرات استراتژیک، تحول پارادایمی، رویکرد هزینه‌ای، رویکرد سنتی، جذب مشتریان جدید، تغییر بنیادین، تغییر تدریجی.
پویایی عوامل سیاسی	ماهیت سیاسی	محدودیت‌های امنیتی، محدودیت‌های سیاسی، مسائل امنیتی، سیاست‌های نرخ ارز، تاثیر بین‌المللی، راهبردهای بین‌المللی، الزامات سیاسی، کاتالیزور، آمادگی مواجهه، تحولات سیاسی اجتماع، مبارزه با رانت و مافیای سیاسی، دستورات حاکمیتی، ابزارهای سیاسی، فضای سیاسی - اجتماعی.
	ماهیت سیاستگذاری	برنامه‌ریزی، نظارت مستمر، تغییر سیاست‌های دولتی، سیاست‌های حمایتی دولت، سیاست‌های پولی و نرخ بهره.
پویایی عوامل اجتماعی / فرهنگی	درونی‌سازی فرهنگی	فرصت برای ارزش‌آفرینی، تعاملات دیجیتال، عقاید مشتریان، سطح انسجام، آداب و رسوم، ایجاد ارتباطات بهتر، پاسخگو بودن، فعال بودن مخاطبین و کارکنان سازمان، تعامل با مشتریان، برآورده نمودن نیاز مخاطبان، آگاهانه بودن رسانه مورد نظر، تشریک مساعی، فرهنگ باز، جابکی و انعطاف‌پذیری، جستجوگر بودن مخاطب، احساس نیاز، عملکرد نیروی انسانی، روابط شاغلی، روابط مدیران و زیردستان، ذینفعان سازمان.
	عوامل جامعه‌شناختی	شیوه تعامل افراد جامعه، تغییرات فرهنگی جامعه، مدل‌سازی برای ارزش‌های فرهنگی، پذیرش عموم جامعه، تحمیل ریسک، سرمایه اجتماعی، روابط اجتماعی، ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی، رفاه اجتماعی و فرهنگی، مصلحت‌های اجتماعی،

		تنوع فرهنگی و اجتماعی، ملاحظات ویژه اجتماعی و فرهنگی، جوامع متمدن.
پویایی عوامل قانونی	قانونمندی عوامل فرهنگی	ارگان‌های بالادستی، مقررات محدود کننده، قانون گذاری، نهادینه شدن، مقررات حاکمیتی.
	الزامات قانونی مترتب بر فرهنگ	تغییر در ساختارهای عملکردی، پیش بینی ناپذیری، ساختار دولت.
پویایی عوامل فناورانه	زیرساخت فناورانه فرهنگی	زیرساخت‌های دیجیتال، شبکه‌های نرم‌افزاری، شبکه‌های سخت‌افزاری، تغییر زیرساخت‌ها.
	پذیرش فناورانه فرهنگی	رویکرد دیجیتالی، عملکرد فناورانه، همسویی فرهنگ سازمانی دیجیتال، تعریف ساختار دیجیتال، فناوری‌های نوین، توسعه فرهنگ سازمانی دیجیتال، پذیرش بانکداری دیجیتال، ذهنیت دیجیتال، کشورهای صاحب تکنولوژی.

در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های دوازده‌گانه ارائه شده است. در مصاحبه دوم فرد خبره در مورد مقوله خُرد عوامل اقتصادی مترتب بر فرهنگ این‌طور بیان کرده است: «تخصیص هوشمندانه منابع با تمرکز بر اهداف از پیش تعیین شده و خودداری از رویکرد آزمون و خطا و در نظر گرفتن محدودیت‌های اقتصادی می‌تواند کمک شایانی در خصوص بانکداری داشته باشد».

در مصاحبه سوم، فرد خبره در رابطه با مقوله خُرد عوامل جامعه شناختی این‌طور بیان کرده است که «باید عنوان نمود تغییر و تحول دیجیتالی هم در بعد تغییر فرهنگ سازمانی لازم و ضروری است و هم در بعد اجتماعی و تغییر در افکار و عقاید مردم (مشتریان) و پذیرش عموم جامعه نسبت به آن از اهمیت بالایی برخوردار است، بدیهی است در صورت عدم یکی از این دو مقوله فوق، احتمال تحمیل ریسک و شکست در مسیر تحولی محتمل خواهد بود».

عوامل زمینه‌ای. به عوامل خاصی که بر کنش‌ها و واکنش‌ها تأثیر می‌گذارند زمینه (بستر) گفته می‌شود. زمینه ناظر بر فضای حاکم بر سازمان‌ها در کشور است. سیزده مقوله خُرد در بُعد عوامل زمینه‌ای شامل موارد زیر بود؛ چشم‌انداز کسب و کار، چالش‌های انسانی کسب و کار، اکوسیستم نوآوری باز، تیم‌های دیجیتالی جامع، تجربیات درون سازمانی مشتریان، تجربیات برون سازمانی مشتریان، تمرکز بر تجربه مشتریان، تعریف نقش جدید برای بانک، تمرکز بر بانکداری مشتری محور، فرایندهای عملیاتی انسان محور، فرایندهای عملیاتی ساختار محور، انعطاف پذیری مبتنی بر چشم انداز بلندمدت، و چابکی فناوری اطلاعات. این سیزده مقوله خُرد مقوله‌های کلانی با عنوان نوآوری مدل کسب و کار باز، مدیریت ارتباط با مشتری دیجیتال و انعطاف‌پذیری فرایندهای عملیاتی و سازمانی را تشکیل دادند که در جدول ۶ ارائه شده‌اند.

جدول ۶. کدهای باز، محوری و انتخابی در مورد عوامل زمینه‌ای

مقاله	مفاهیم	کدهای باز
نوآوری مدل کسب و کار باز	چشم‌انداز کسب و کار	استانداردهای بوروکراسی سازمانی، سبک کاری، ارتقا برند، افزایش بهره‌وری، خواسته‌های جدید، رفتار سازمانی، پیکره سازمان، تجاری‌سازی فرهنگ دیجیتالی، توانمندی‌های دیجیتالی، ساختار سازمانی، واحدهای نوآور، مدل کسب و کار مشتری‌مدار، توسعه و بهبود، فرایندهای کسب و کار، مدل کسب و کار، استراتژی‌های کاری، سیاست‌های کلیدی، اهداف کلان.
	چالش‌های انسانی کسب و کار	توانمندکردن کارکنان، باورها، ارزش‌ها، مهارت‌های کارکنان، مشارکت کارکنان، رضایت مشتریان، احساس مالکیت، توسعه توانایی‌ها، بهینه‌سازی منابع انسانی، کارایی منابع انسانی، توانمندی‌های منابع انسانی، تغییر در مهارت‌ها، آموزش و توسعه منابع انسانی، تیم‌های متخصص، تغییر در مسئولیت‌ها، فرهنگ کار تیمی، فرهنگ کار مشارکتی، روحیه و رفتار کارآفرینی، موفقیت‌های فردی، رضایت شغلی، توانمندی‌های منابع انسانی، سواد دیجیتالی کارکنان، همکاری و تیم‌سازی.
	اکوسیستم نوآوری باز	پایگاه‌های ثبت اختراع، استراتژی‌های نوآوری باز، بسط نوآوری، استقبال از ایده جدید، جریان دانش برون سازمانی، جریان ایده‌ها، جریان دانش درون سازمانی، ارتباط سازمان با اکوسیستم نوآوری، خلاقیت و نوآوری، نوآوری درون سازمانی، نوآوری برون سازمانی، خلق ایده‌های مفید و جدید، توسعه و نوآوری، اشتراک گذاشتن ایده‌ها، گسترش اقدامات نو، دانش جدید.
	تیم‌های دیجیتالی جامع	همکاری با استارت‌آپ‌ها، تولید محصولات شخصی‌سازی شده، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، اشتراک گذاشتن فناوری‌ها، تغییرات دیجیتالی، توسعه فناوری‌های جدید، تکنولوژی‌های نوین، کانال‌های اجتماعی جدید، درگاه‌های جدید، فضای جدید برای تغییرات.
مدیریت ارتباط با مشتری دیجیتال	تجربیات درون سازمانی مشتریان	انتظارات و نیازهای مشتریان، زنجیره میزان رضایت مشتریان، وفاداری مشتریان، درک مشتریان، شناسایی نیازهای مشتریان، مشتریان علاقه‌مند، توسعه مهارت‌های مشتری، انگیزه کارکنان، تجربه مشتری، وفاداری به مشتری، تجربیات بازنشستگان، قدرت انتخاب بیشتر مشتری، کنترل مشتری با داده‌های شخصی، توجه به مشتری، سلیقه مشتری، تجربه مثبت، انتظارات مشتریان، عادات قدیمی.
	تجربیات برون سازمانی مشتریان	ارائه خدمات مشاوره، سرعت عمل، ارتباط مطلوب، خدمات با کیفیت، داشتن برنامه‌ریزی، سرمایه پایدار، هوش مصنوعی، آلارم موجود مشکل، تبلیغات منحصر بفرد، کمپین‌های بازاریابی، تبلیغات شخصی‌سازی شده، داده‌های هدف‌مند، دانش، شفافیت، اشاعه فرهنگ دیجیتال، ارتقاء سازمان، روش‌های سنتی، فضای تعاملی.
	تمرکز بر تجربه مشتریان	خدمات همگانی به مشتریان، خدمت یکسان به مشتریان، نیازهای مشتریان، تعامل با مشتری، تجربه مشتری‌مداری، رضایت مشتری، بهبود تجربه مشتری، تعهد مشتریان، تمرکز بر مشتریان، مشتری‌مداری، تجربه مشتری، مشتریان درون سازمانی، مشتریان برون سازمانی، جذب و حفظ مشتریان، جامعه مشتریان، درخواست مشتریان، رابطه.

<p>اعتماد، قیمت‌گذاری رقابتی، دسترسی جهانی، سطوح جهانی، سطوح خدمات، خدمت شخصی‌سازی شده ایده‌آل گرایانه، خلق ارزش جدید، ایجاد مزیت رقابتی پایدار، رقابت شدید، مسیر ارتقاء، خریدهای مکرر، رقابت‌پذیری، تجربه کارکنان، مصرف‌کنندگان خدمات، برندسازی سازمانی، بازار رقابتی، کاهش هزینه‌ها، کاهش تردها، کاهش زمان، سیستم کاری، فعالیت تجاری، جلب مشارکت، نیازهای جامعه.</p>	<p>تعریف نقش جدید برای بانک</p>	
<p>جابه جایی ساده پول، رتبه اعتبار، خدمات بانکی هوشمندانه، مدیریت حساب‌ها، مدیریت تراکنش‌ها، تحول صنعت بانکداری، هزینه‌های بانکداری، اتصال دستگاه‌ها، پرداخت‌های آسان‌تر، کارت‌های بانکی.</p>	<p>تمرکز بر بانکداری مشتری محور</p>	
<p>افراد مستعد، جذب استعداد، عملکرد کارکنان، توانمندسازی، تیم‌سازی، تعهد کار بالا، تغییر نگرش به منابع انسانی، تعامل و همکاری، تمرکز بر مشتری، فرایندهای عملیاتی، نحوه تعاملات، تعاملات انسانی، فرهنگ‌های مردسالارانه، انسان گرایی، تهاجمی بودن، الگوهای ارتباطی، گرایش به کار تیمی، توسعه خلاقیت و نوآوری، مشتری‌گرایی، سواد پایه دیجیتالی در کارکنان.</p>	<p>فرایندهای عملیاتی انسان محور</p>	
<p>آموزش و آزمایش، قابلیت توسعه سازمانی، بهبود فرایندهای سازمانی، تغییر در رویه‌ها، تغییر در فرایندها، استفاده از تکنولوژی، فرهنگ سازمانی منسجم، فرایندهای سازمانی، مزیت رقابتی، گلوگاه‌های موجود، فرایندهای عملیاتی، فرایندهای جاری، فرایندهای سازمانی، فاصله قدرت، منابع قدرت، تغییر در رویه‌ها و فرایندها، هویت، ثبات، نتیجه‌گرایی، ریسک‌پذیری، یادگیری سازمانی، اهداف کسب و کار، سامانه‌های یکپارچه.</p>	<p>فرایندهای عملیاتی ساختار محور</p>	<p>انعطاف پذیری</p>
<p>مدل‌های عملیاتی بانکی، خدمات بانکی، زنجیره ارزش بانکداری، زنجیره ارزش مشاغل، سرعت در تصمیم‌گیری، تعامل با مشتری، عدم قطعیت، فضای رقابتی، روحیه انعطاف‌پذیری، تغییر و تحول، حفظ مشتریان، قابلیت‌های کاربردی، نقش پشتیبانی، ذهن افراد جامعه، وجود بوروکراسی، مدیریت منعطف و مشارکتی، سنت، بلندمدت</p>	<p>انعطاف پذیری مبتنی بر چشم انداز</p>	<p>فرایندهای عملیاتی و سازمانی</p>
<p>مدرنیته، چابکی فناوری، چابکی سازمانی، فناوری‌های جدید، هم‌افزایی، شبکه‌ای از ارزش‌ها، پذیرش و تطبیق سریع با شرایط کسب و کار، سرعت تغییرات، واکنش به تغییرات، تحقیق و توسعه، تغییرات انعطاف‌پذیر، تاب‌آوری در دوران عدم قطعیت، مدل‌سازی، فناوری نرم، استانداردها، هوش مصنوعی، فین‌تک‌ها، معماری سیستم‌های کسب و کاری، اکوسیستم دیجیتالی، قدرت داده‌ها، نیازمندی‌های دیجیتالی، بازتعریف مدل، سازماندهی دیجیتالی، فرهنگ دیجیتالیزه شدن.</p>	<p>چابکی فناوری اطلاعات</p>	

در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های دوازده‌گانه ارائه می‌شود. در مصاحبه پنجم فرد خبره در رابطه با مقوله خُرد اکوسیستم نوآوری باز این‌طور بیان کرده است که «نوآوری‌های باز برای ما در بحث تحول دیجیتال دو کار مهم انجام می‌دهند یکی اینکه جریان دانش برون سازمانی و جریان ایده‌ها را وارد سازمان می‌نماید. دیگر اینکه جریان دانش درون سازمانی را به بیرون منتقل می‌کند به عبارتی اتصال و ارتباط سازمان با اکوسیستم نوآوری از طریق مدیریت جریان دانش نوآورانه محقق می‌شود».

در مصاحبه هفتم فرد خبره در رابطه با مقوله خُرد فرایندهای عملیاتی انسان محور

این‌طور بیان کرده است: «نوع فرهنگ سازمانی می‌تواند در میزان تعاملات انسانی در فرایندهای سازمانی تأثیرگذار باشد. بر اساس مدل دنیسون فرهنگ‌های مردسالارانه در مقایسه با سایر فرهنگ‌ها تعاملات متفاوتی را می‌طلبد».

راهبردها (کنش‌ها و واکنش‌ها). راهبردها نمایانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که تابع پدیده محوری و تحت تأثیر عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای حاکم است که در پژوهش حاضر شامل سه بخش تحول دیجیتال در قالب دیجیتالی شدن، تحول دیجیتال در قالب دیجیتالی‌سازی، و طراحی و نهادینه‌سازی سامانه اطلاعات فرهنگ سازمانی است. تأثیر ساختاری در کسب و کارها، تأثیر انسانی در کسب و کارها، سهولت در کسب و کارها، بهبود در سرعت کسب و کارها، شیوه دسترسی به داده‌ها، زیرساخت‌های طراحی سامانه‌ها، امکان‌سنجی اجرای طراحی سامانه‌ها، زیرساخت‌های نهادینه کردن سامانه‌ها، و اثرات نهادینه کردن سامانه‌ها ۹ مقوله خردی است که سه مقوله کلان را تشکیل می‌دهند که در جدول ۷ ارائه شده‌اند.

جدول ۷. کدهای باز، محوری و انتخابی در مورد راهبردها

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
تحول دیجیتال در قالب دیجیتالی شدن	تأثیر ساختاری در کسب و کارها	تفکر سازمانی غالب، سازمان پیرو، عملیات موصوف، بلوغ سازمانی، بلوغ صنعت کسب و کار، خطوط کسب و کار، برنامه‌ریزی عملیاتی، عملکرد سازمان، اثرگذاری، اثرپذیری، سازمان مدرن، تعالی سازمانی، رویه سنتی، استراتژی.
	تأثیر انسانی در کسب و کارها	تغییر در ارزیابی عملکرد، شیوه جذب نیرو و استخدام، ارتقاء تجربه مشتریان، باورها و اعتقادات، اخلاقیات، رسالت آموزشی، توانمندسازی، نسل‌های جدید، تجربه شخصی سازی، تجارب کارکنان.
تحول دیجیتال در قالب دیجیتالی سازی	سهولت در کسب و کارها	فناوری نوین، هوش دیجیتالی کارکنان، فرهنگ دیجیتالی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ کار تیمی، سواد داده‌ای، کسب و کار دیجیتالی، بستر سخت‌افزاری، الزامات دیجیتالی شدن، فناوری‌های نوین، فناوری‌های دیجیتال، مکانیزه کردن بخش‌ها، سرعت و تعامل در فضای دیجیتال.
	بهبود در سرعت کسب و کارها	تحول در کلیه امور، تغییرات دیجیتالی، تغییرات در عملکرد، تغییرات در ساختار سازمانی، تغییرات در فرهنگ سازمانی، بهبود فرایندها، بهبود محصولات و خدمات بانکی، جلوه‌های دیجیتال‌سازی، بهینه‌سازی فرایندها، تغییرات در سبک زندگی، فرایندها، پویا و سیال بودن امور، استمرار تغییر در وضع موجود، جاری‌سازی فرایندهای سازمانی.
طراحی و نهادینه سازی	شیوه دسترسی به داده‌ها	فشارهای درون و برون سازمانی، آسان‌سازی عملیات، افزایش بهره‌وری.
	زیرساخت‌ها ی طراحی سامانه‌ها	ملزومات و ضروریات، بوروکراسی زائد، الزامات آموزش و یادگیری، شیوه سنتی، شیوه سیستمی، برنامه‌ریزی منابع سازمانی، تصمیم‌گیری سازمانی، اداره دقیق داده‌ها، تصمیم‌گیری بهینه، توسعه فرهنگ دیجیتال سازمانی، اطلاعات یکپارچه، توزیع داده‌ها، زنجیره اطلاعات.

مقاله	مفاهیم	کدهای باز
سامانه اطلاعات فرهنگ سازمانی	امکان سنجی اجرای طراحی سامانه‌ها	هوش مصنوعی، تکنولوژی، محیط کار دیجیتال، فرایند یکپارچه، ظهور فناوری‌های نوین، کانال‌های مختلف بانکی، رسانه‌های اجتماعی، کیوسک‌های سلف سرویس بانک‌ها، شعبه‌های مجازی، فرهنگ دیجیتالیزه شدن، سیستم‌های بانکی مستقل، سیستم‌های بانکی یکپارچه، عملیات مالی، موسسات مالی، توسعه خدمات جدید، تکنولوژی‌های جدید، یکپارچگی محض، فناوری‌های الحاق محور، فناوری‌های اشتراک محور، فناوری‌های اجتماع محور.
	زیرساخت‌های نهادینه کردن سامانه‌ها	سیستم پویا، سیستم منعطف، یکپارچگی فرایندها، سفر مشتری، کانال‌های ارتباطی، نظم، دسترس‌پذیری، دیتابیس واحد، سیستم واحد.
	اثرات نهادینه کردن سامانه‌ها	بهبود ارائه خدمات به مشتریان، چابکی سازمان، مزیت‌های برتری، کاهش تکرار اشتباهات، ارتباط دوطرفه، یکپارچگی سامانه‌ها، رضایت کاربر، تحول داده‌ها.

در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های دوازده‌گانه ارائه می‌شود. در مصاحبه هفتم فرد خبره در رابطه با مقوله خُرد امکان‌سنجی اجرای طراحی سامانه‌ها این‌طور بیان کرده است که «فرهنگ نیازمند باور و اعتقاد راسخ به یک پارامتر است تا از درونی‌ترین سطح ریشه گرفته و در عوامل بیرونی خود را نمایان سازد. سامانه‌های یکپارچه بیرونی‌ترین سطح فرهنگ دیجیتالیزه شدن صنعت بانکداری است».

در مصاحبه هشتم فرد خبره در رابطه با مقوله خُرد سهولت در کسب و کارها این‌طور بیان کرده است که «در صورتی که فرهنگ سازمانی به دیجیتال سازی تمایل داشته باشد، سازمان به دنبال تحول و تغییرات عمیق تبدیل شود و از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود فرایندها، ارتقا تجربه مشتریان، بهبود محصولات و خدمات بانکی و افزایش بهره‌وری بهره‌مند شوند».

در مصاحبه یازدهم فرد خبره در رابطه با مقوله خُرد بهبود در سرعت کسب و کارها این‌طور بیان کرده است که «جامعه و امور مربوط به انسان‌ها امری پویا و سیال است و انسان‌ها اثرگذاری و اثرپذیری متقابل دارند لذا می‌توان عنوان کرد دیجیتالی شدن و دیجیتالی سازی، صنعت بانکداری به طور همزمان و در کنار یکدیگر پیش می‌روند».

پیامدها. پیامدها، نتایج نهایی اجرای اقدامات کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. هر جا انجام یا انجام ندادن عمل معینی در پاسخ به مسئله‌ای برای حفظ یک موقعیت، از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود پیامدهایی پدید می‌آید. ۹ مقوله خُرد در این بخش شناسایی شده بود که شامل اثرات فردی - ساختاری، اثرات فردی - رفتاری، اثرات درآمدی، اثرات هزینه‌ای، اثرات تامین داده، اثرات ساختاری بر سازمان، اثرات رفتاری بر سازمان، اثرات بسترساز اجتماعی، و

اثرات رفتار ساز اجتماعی است. این ۹ مقوله خُرد با رویکرد استقرایی سه مقوله کلان را در قالب عملکرد تعالی محور فردی، عملکرد تعالی محور سازمانی، و عملکرد تعالی محور اجتماعی تشکیل داده‌اند که در جدول ۸ ارائه شده‌اند.

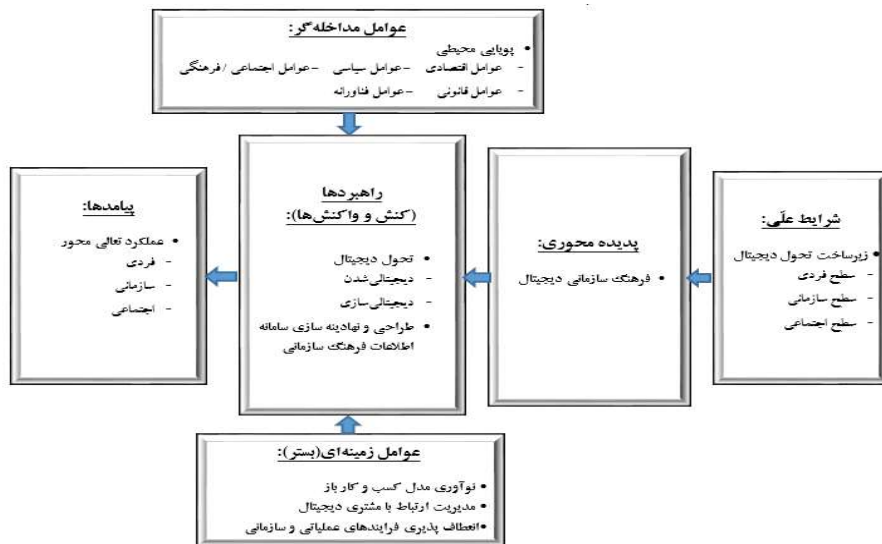
جدول ۸. کدهای باز، محوری و انتخابی در مورد پیامدها

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
عملکرد تعالی محور فردی	اثرات فردی - ساختاری	تهدات، بهره‌وری سازمانی، توانمندسازی، نتایج سریع تر، تصمیم گیری به موقع، اثربخشی، کارایی، بهبود مستمر، شرایط سازمانی، تطابق با تغییرات، آموزش و پشتیبانی، هزینه‌های سازمانی، درآمد سازمانی، تسهیل امور، انسجام اجتماعی، بی‌زمانی و بی‌مکانی، یکپارچه کردن خدمات، بستر بلاکچین، صرفه‌جویی در هزینه و زمان، جعل و کلاهبرداری و هک شدن.
	اثرات فردی - رفتاری	احساس هویت، تغییر نگرش فرد، اعتلای شخصیت فردی، مهارت‌ها، پاسنخ‌گویی، تخصص افراد، همکاران توانمند، همکاران خلاق و نوآور، انتظارات مشتری، توانایی افراد، توسعه مهارت‌های دیجیتالی، تجربه کاری بهتر، فرصت‌های رشد و پیشرفت، مهارت‌های سنتی، رهبران سازمان، تعامل با افراد، سطح اشتغال، افزایش همدلی و وفاداری کارکنان و مشتریان، نگرش و باور افراد، تحول در سبک زندگی، تعاملات و ارتباطات، شخصی سازی، حمایت مشتریان، احترام به حریم خصوصی کاربران، استقلال فردی، تحمل پذیری، نیروی متخصص و متبحر، فرهنگ دیجیتال، استعداد دیجیتال، آموزش و رشد شهروندان دیجیتال، ایجاد فرصت برای افراد، رشد و دانش فردی.
عملکرد تعالی محور سازمانی	اثرات درآمدی	افزایش مهارت در بانک، مشترکات، درک کلی یکپارچه، ارزش‌های استاندارد، تشویق نوآوری، توانمندی سازمان، بهبودهای مداوم، رقابت پذیری، بازار رقابتی، بهبود فرایند، هم افزایی، ستاده بیشتر، مصرف کم، بهره‌وری سازمانی، باورهای سازمانی، فناوری‌های دیجیتالی، مدل‌های جدید کسب و کار، مدل‌های کسب و کار دیجیتالی، فرهنگ سازمانی همزمان، برنامه‌های کاربردی، اعتبار برند، سرمایه گذاری‌های ریسک‌پذیر، بهبود خدمات، ارزش افزوده، فعالیت - عملکردها، ارتقاء کارکنان، انگیزه، امور محوله، راهکارهای مناسب، صرفه‌جویی، نیاز مشتری، تجربه مشتری بهتر، حفظ مشتریان، تعامل با مشتری، جذب مشتریان، وفاداری مشتریان، گسترش و تنوع خدمات به مشتریان، پلتفرم‌های مشتری مدار، درآمد بانک، خدمات غیرحضور، خدمات کارمزدی، درآمدهای غیرمشاع، جریان درآمدی دیجیتال، مدل‌های مالی، درآمد پولی، فرهنگ درآمدی دیجیتال، طرح‌های جذاب درآمدی، جذب سرمایه گذاران، ظهور بلاکچین، واژه‌های دیجیتال، پدیده‌های نوظهور، درآمدزایی.
	اثرات هزینه‌ای	فرهنگ مدیریت کارکردی، فرهنگ مدیریت کارآ، تفکر ناب، سرمایه گذاری بر آینده، کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، مدیریت صرفه‌جویی‌ها، سودآوری بانک، هزینه‌های مدیریتی، مدیریت ضایعات، جلوگیری از اتلاف، شناسایی ضایعات، مدیریت هزینه، عملکرد کارآیی، کیوسک‌های خدمات بانکی، فعالیت‌های زائد، هزینه‌های عملیاتی، کاهش هزینه، نوآوری، بهینه سازی فرایندها، اتوماسیون فرایندها، اجرای تراکنش‌ها، حذف هزینه‌های غیر ضرور، کاهش هزینه‌های پرسنلی، کاهش هزینه‌های خدمات حضور، کاهش هزینه‌های جابجایی پول، جابجایی سیستم حمل و نقل، کارمزد، تکنولوژی بهینه، سیستم‌های دیجیتالی، نگهداری سیستم‌های دیجیتالی، هزینه تامین سرمایه ریسک‌پذیر، هزینه توسعه و نگهداشت پلتفرم، هزینه خرید محصولات طراحی شده، هزینه‌های سرمایه انسانی، زیرساخت دیجیتال،

مقاله	مفاهیم	کدهای باز
		سرمایه گذاری در ساختار استعداد دیجیتال، سرمایه گذاری دیجیتالی.
	اثرات تامین داده	شبکه‌ها مبتنی بر بلاکچین، بستر شبکه، سازماندهی داده‌ها، ارزش افزوده، داده‌های آنالوگ، داده‌های دیجیتال، بانکداری داده محور، داده‌های بزرگ، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، مزیت رقابتی، اثر تامین داده، خوراک تولید اطلاعات، اطلاعات پایه، داده‌های درست، سواد داده‌ای، مهارت‌های داده‌ای کارکنان، منابع داده‌ای، تجاری سازی داده‌ها، کیفیت داده‌ها، بهبود کیفیت داده‌ها، جریان اطلاعات، امنیت داده‌ها، سوء استفاده از اطلاعات، ثبت صحیح داده‌ها، بانک‌های اطلاعاتی داده‌های بزرگ.
	اثرات ساختاری بر سازمان	ساختار تخت، بانک نوآور، سیال سازمانی، بهبود مستمر، سازمان یادگیرنده، چابکی سازمان، تغییرات سریع، اثرات القایی، افزایش بهره‌وری، نوآوری، مشکلات امنیتی، نیاز به آموزش و توسعه، بهره‌برداری بهینه، مدیریت هزینه‌ها، افزایش سودآوری، ارتقای سطح کیفی و کمی خدمات، سازمان‌های دیجیتال محور، دورکاری، هزینه‌های سربار سازمانی، رسالت و مأموریت سازمانی، فرایندهای عملیاتی و سازمانی منسجم، تسهیل و تسریع در امور، تغییرات محیطی، تغییرات سازمانی، بهبود عملکرد و کارایی، صرفه جویی در هزینه‌ها، مدیریت نقدینگی، مدیریت سرمایه، مدیریت صحیح مطالبات معوقه، مدیریت ریسک، الگوی کسب و کار دیجیتال محور، بهبود عملکرد سازمانی.
	اثرات رفتاری بر سازمان	مزیت رقابتی پایدار، ابزارهای فناوری نوین، فرایندهای سازمانی، ارزش افزوده، درآمدزایی، کاهش هزینه‌ها، تاب‌آوری سازمانی، بهره‌گیری از سیستم بازار، ترقی و تعالی سازمانی، کد رفتاری، جسارت در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، مشتری محوری، تفکر سنتی، ارتقاء تجربه مشتری، رضایت شغلی، تغییر در باورهای کارکنان.
	اثرات بستر ساز اجتماعی	افزایش بهره‌وری، افزایش نوآوری، منافع سازمانی، پارادایم حاکم بر جامعه، رقابت بین سازمانی، خلق ارزش، تغذیه سازمان‌ها، صرفه‌جویی به مقیاس، فرایند برد-برد، شرایط فرهنگ، فرصت‌های کسب و کار، مسائل امنیتی، سوء استفاده از فناوری، کاهش تردد و عبور و مرور، کاهش حضور فیزیکی، زیست بوم، توسعه یافتگی سازمان، حفاظت از یکپارچگی و کارایی بخش مالی، شفافیت اطلاعاتی، ارتقای کیفیت خدمات بانک، قانون مداری و وفای به تعهدات، مبارزه با پولشویی، رسانه‌ها، حمایت از کسب و کارها، محیط زیست حفاظت شده، فناوری‌های روز، زیرساخت‌های جامعه، نقشه راه کسب و کار، اکوسیستم‌های موجود، بهره‌گیری از فرصت‌های مالی، بهره‌گیری از خدمات اقتصادی بانک‌ها، کمتر شدن تخلفات و سوء استفاده‌های مالی، دسترسی به خدمات بهتر، عرصه دیجیتال.
عملکرد تعالی محور اجتماعی	اثرات رفتار ساز اجتماعی	چالش‌های انگیزشی، تفویض اختیار و آزادی عمل، رضایت شغلی، منافع شخصی، احساس رضایت به جامعه، رفاه اجتماعی، دریافت ایده‌ها از محیط درونی و بیرونی، خلق تجارت جذب، مزیت‌های پایدار برای مشتری، جذب و نگهداشت مشتری، تغییر ذائقه مشتری، تجربه دیجیتالی مشتری، توانایی تطابق افراد، توسعه مهارت‌های دیجیتالی، اشتغال، تفکیک اجتماعی، بهبود شبکه‌های تعاملی با ذینفعان، تحولات اجتماعی، کاهش فقر، اشتغال زایی، حمایت از کشاورزان، اعتماد مشتریان، پاسخگویی به مشتریان، رفتار محترمانه با مشتریان، رفتار منصفانه، حفاظت از حقوق شهروندان، حمایت اساسی از مشتریان، منافع جامعه، صدات در تعاملات اجتماعی، بی طرف بودن، مسئولیت پذیری، توجه به حقوق اجتماعی، تغییرات اجتماعی، نسل‌های X و Y، زیرساخت‌های جامعه، توازن و تناسب در گروه‌های اجتماعی، تغییر در تفکر افراد جامعه.

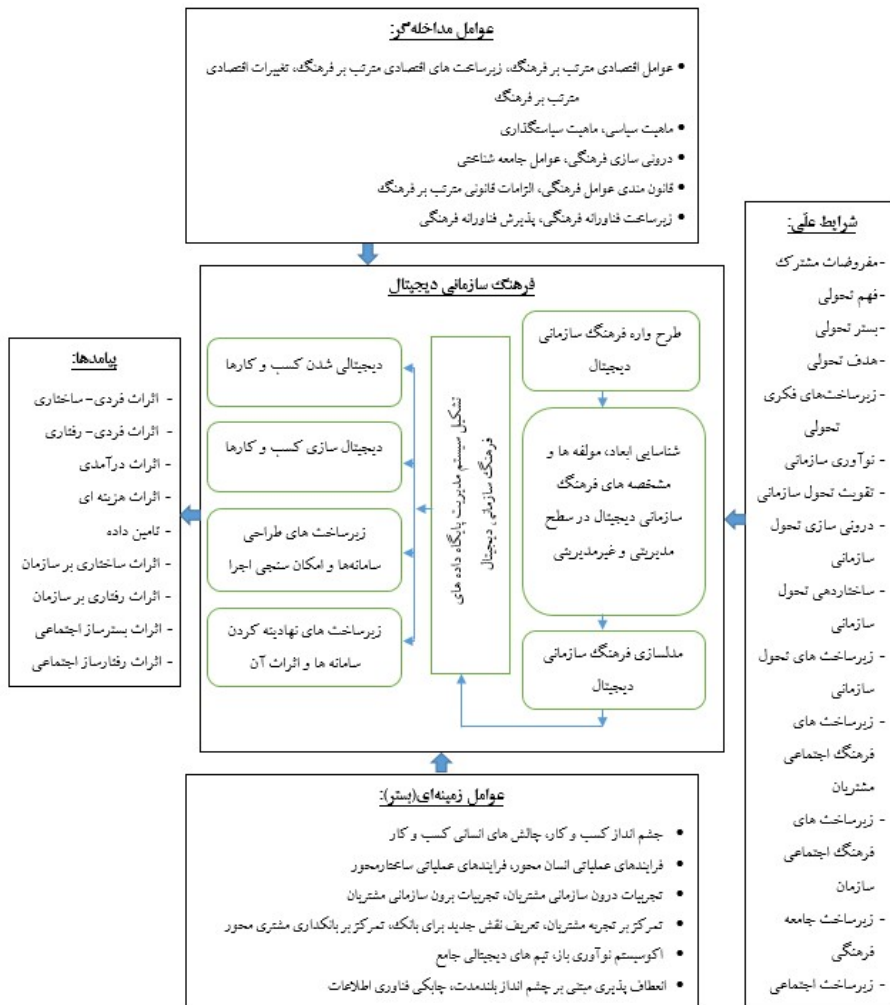
در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های دوازده‌گانه ارائه می‌شود. در مصاحبه سوم فرد خبره در رابطه با مقوله خرد اثرات بسترساز اجتماعی این‌طور بیان کرده است که «سازمانی دیجیتالی و تبع آن جامعه دیجیتالی صرفه‌جوئی به مقیاس‌های مختلفی را برای اجتماع و مشتری به دنبال دارد». در مصاحبه دهم فرد خبره در رابطه با مقوله خرد اثرات هزینه‌ای این‌طور بیان کرده است که «تغییر در فرایندهای یک سازمان و کارکنان آن سازمان می‌تواند باعث ایجاد یک محصول با ارزش افزوده شود که می‌تواند برای سازمان درآمدزایی داشته باشد و یا می‌تواند یک تغییر در یک فرایند باشد که باعث کاهش هزینه‌های سازمان باشد».

کدگذاری انتخابی؛ کدگذاری انتخابی به معنای یکپارچه‌کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان‌پذیر می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این مرحله سعی می‌شود با کنار هم نهادن مقوله‌ها حول پدیده اصلی، یک روایت نظری برای پدیده ارائه شده و هم‌چنین بین مفاهیم و مقوله‌ها ارتباط نظام‌مند ایجاد شود. نتایج تحلیل داده‌ها در این مرحله نشان می‌دهد که سیستمی که در حوزه فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با تمرکز بر بانک سپه تلقی می‌شود که بتواند به‌طور دقیق، صحیح و معتبر، مشخصه‌ها و ابعاد را شناسایی نموده و به‌نحو سریع، کارآ و موثر حفظ و در مدار توسعه سازمانی قرار دهد.



شکل ۱. کدگذاری انتخابی

خلق نظریه؛ از نظر کرسول، نظریه را می‌توان به سه شیوه ممکن ارائه داد: به صورت نمودار، به شکل روایت یک داستان، و یا به صورت مجموعه‌ای از گزاره‌ها. در این مقاله، مدل به صورت نمودار و گزاره‌ها ارائه شده است.



شکل ۲. فرهنگ سازمانی دیجیتال بانک سپه

گزاره‌های پژوهش. با توجه به شکل ۲، گزاره‌ها به شرح زیر هستند:

- ۱- مفهوم فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیمی با راهبرد ترکیب ادغام فرهنگ سازمانی دارد.
- ۲- فرهنگ سازمانی انواع و گونه‌های مختلفی را داراست که در فرهنگ سازمانی سخت و نرم باید مدنظر قرار گیرد.
- ۳- فرهنگ سازمانی دیجیتال وابسته به زیرساخت‌های فکری تحولی، زیرساخت‌های تحول سازمانی، زیرساخت‌های فرهنگ اجتماعی مشتریان و سازمان، زیرساخت‌های جامعه فرهنگی و زیرساخت‌های اجتماعی است.
- ۴- فرهنگ سازمانی دیجیتال مستلزم طرح‌واره فرهنگ سازمانی دیجیتال؛ شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و مشخصه‌های فرهنگ سازمانی دیجیتال در سطح مدیریتی و غیرمدیریتی؛

مدلسازی فرهنگ سازمانی دیجیتال؛ تشکیل سیستم مدیریت پایگاه داده‌های فرهنگ سازمانی دیجیتال در قالب دیجیتالی شدن، دیجیتال سازی کسب و کارها، زیرساخت‌های طراحی سامانه‌ها و امکان‌سنجی اجرا و زیرساخت‌های نهادینه کردن سامانه‌ها و اثرات آن است.

۵- پویایی محیطی عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی/ فرهنگی، قانونی و فناورانه؛ فرهنگ سازمانی دیجیتال را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

۶- فرهنگ سازمانی دیجیتال در بستر چشم‌انداز کسب و کار، چالش‌های انسانی کسب و کار، فرایندهای عملیاتی انسان محور و رفتارمحور، تجربیات درون و برون سازمانی، تمرکز بر تجربه مشتریان، تعریف نقش جدید برای بانک، تمرکز بر بانکداری مشتری محور، اکوسیستم نوآوری باز، تیم‌های دیجیتال جامع، انعطاف پذیری مبتنی بر چشم‌انداز بلندمدت و چابکی فناوری اطلاعات صورت می‌پذیرد.

۷- فرهنگ سازمانی دیجیتال به اثرات فردی- ساختاری، اثرات فردی- رفتاری، اثرات درآمدی، اثرات هزینه‌ای، تامین داده، اثرات ساختاری و رفتاری بر سازمان، و اثرات بستر ساز و رفتار ساز اجتماعی منجر می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با تمرکز بر بانک سپه بر اساس نظریه داده بنیاد نظام مند انجام شده است. در مراحل مختلف کدگذاری این پژوهش تعداد ۱۱۶۷ کد باز، ۶۲ مقوله خرد و ۱۸ مقوله کلی استخراج و بر اساس ۶ مقوله اصلی (شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای (بستر)، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی شدند.

سوال اول پژوهش: شرایط علی مترتب بر فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک سپه کدامند؟ بر این اساس از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد تا توضیح دهند سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی تا چه اندازه در استقرار و پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال تاثیر دارد؟ بر اساس تجزیه و تحلیل‌ها، ۳ مقوله کلی تحت عنوانین: (۱) زیرساخت تحول دیجیتال در سطح فردی، (۲) زیرساخت تحول دیجیتال در سطح سازمانی، (۳) زیرساخت تحول دیجیتال در سطح اجتماعی، و ۱۴ مقوله خرد تحت عنوانین مفروضات مشترک، فهم تحولی، بستر تحولی، تحول انسانی، هدف تحولی، زیرساخت‌های فکری تحولی، نوآوری سازمانی، تقویت تحول سازمانی، درونی سازی تحول سازمانی، بستر سازی تحول سازمانی، زیرساخت‌های تحول سازمانی، زیرساخت‌های فرهنگ اجتماعی مشتریان، زیرساخت‌های فرهنگ اجتماعی

سازمان، زیرساخت جامعه فرهنگی، و زیرساخت اجتماعی شناسایی شدند.

سوال دوم پژوهش: ابعاد و مولفه‌های مترتب بر فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک سپه کدامند؟ از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد تا توضیح دهند که ظهور فناوری‌های نوین تا چه اندازه در بسترسازی فرهنگ سازمانی حائز اهمیت است؟ بر اساس تجزیه و تحلیل‌ها، ۱ مقوله کلی تحت عنوان فرهنگ سازمانی دیجیتال و ۵ مقوله خرد مطرح شدند. مقوله‌های خرد در قالب سه عامل تجمیع شدند: (۱) هوش مصنوعی به عنوان عوامل موثر؛ (۲) کلان داده‌ها، رسانه‌های اجتماعی، پیشنهادات شخصی سازی شده به عنوان فرایندها؛ (۳) بسترسازی برای شرایط جدید بانکداری به عنوان نتایج فرهنگ سازمانی دیجیتال.

سوال سوم: عوامل زمینه‌ای (بستر) مترتب بر فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک سپه کدامند؟ از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد تا ضروریات، بستر و شرایط اولیه اجرای فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک سپه را تشریح نمایند. بر اساس تجزیه و تحلیل‌ها، ۳ مقوله کلی تحت عنوان: (۱) نوآوری مدل کسب و کار باز، (۲) مدیریت ارتباط با مشتری دیجیتال، (۳) انعطاف پذیری فرایندهای عملیاتی و سازمانی؛ و ۱۳ مقوله خرد تحت عنوان چشم‌انداز کسب و کار، چالش‌های انسانی کسب و کار، اکوسیستم نوآوری باز، تیم‌های دیجیتالی جامع، تجربیات درون سازمانی مشتریان، تجربیان برون سازمانی مشتریان، تمرکز بر تجربه مشتریان، تعریف نقش جدید برای بانک، تمرکز بر بانکداری مشتری محور، فرایندهای عملیاتی انسان محور، فرایندهای عملیاتی ساختار محور، انعطاف پذیری مبتنی بر چشم انداز بلندمدت، و چابکی فناوری اطلاعات شناسایی شدند.

سوال چهارم: عوامل مداخله‌گر مترتب بر فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک سپه کدامند؟ از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد تا در مورد این موضوع پاسخ دهند که چه عواملی به عنوان تسهیل‌گر و یا ایجاد کننده مانع در اجرای راهبردهای فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک سپه حائز اهمیت می‌باشد؟ بر اساس تجزیه و تحلیل‌ها، ۵ مقوله کلی تحت عنوان: (۱) پویایی عوامل اقتصادی، (۲) پویایی عوامل سیاسی، (۳) پویایی عوامل اجتماعی / فرهنگی، (۴) پویایی عوامل قانونی، (۵) پویایی عوامل فناورانه؛ و ۱۲ مقوله خرد تحت عنوان عوامل اقتصادی مترتب بر فرهنگ، زیرساخت‌های اقتصادی مترتب بر فرهنگ، تغییرات اقتصادی مترتب بر فرهنگ، ماهیت سیاسی، ماهیت سیاستگذاری، درونی سازی فرهنگی، برونی سازی فرهنگی، عوامل جامعه شناختی، قانونمندی عوامل فرهنگی، الزامات قانونی مترتب بر فرهنگ، زیرساخت فناورانه فرهنگی، و پذیرش فناورانه فرهنگی شناسایی شدند.

سوال پنجم: راهبردها (کنش و واکنش‌ها)ی مترتب بر فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک سپه کدامند؟ از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد که توضیح دهند داشتن سامانه‌های

یکپارچه تا چه اندازه در استقرار و پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری اهمیت دارد؟ و در عین حال سوال شد که به نظر جنابعالی ظهور فناوری‌های نوین از قبیل بلاکچین، اینترنت اشیا، واقعیت مجازی و واقعیت افزوده، فناوری ابری و سرویس‌های مبتنی بر آن که از پیشران‌های مهم بانکداری دیجیتال محسوب می‌شوند، تا چه اندازه به فرهنگ سازمانی وابسته است؟ بر اساس تجزیه و تحلیل‌ها، ۳ مقوله کلی تحت عنوان: (۱) دیجیتال شدن، (۲) دیجیتالی‌سازی، (۳) طراحی و نهادینه‌سازی سامانه اطلاعات فرهنگ سازمانی؛ و ۹ مقوله خرد تحت عنوان تاثیر ساختاری در کسب و کارها، تاثیر انسانی در کسب و کارها، سهولت در کسب و کارها، بهبود در سرعت کسب و کارها، شیوه دسترسی به داده‌ها، زیرساخت‌های طراحی سامانه‌ها، امکان سنجی اجرای طراحی سامانه‌ها، زیرساخت‌های نهادینه کردن سامانه‌ها، و اثرات نهادینه کردن سامانه‌ها شناسایی شدند.

سوال ششم: پیامدهای مترتب بر فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک سپه کدامند؟ در این سوال از مصاحبه شوندگان خواسته شد در صورت استقرار و پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی دیجیتال، تحلیل خود را در خصوص پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی بیان کنند. بر اساس تجزیه و تحلیل‌ها، ۳ مقوله کلی تحت عنوان: (۱) عملکرد تعالی محور فردی، (۲) عملکرد تعالی محور سازمانی، (۳) عملکرد تعالی محور اجتماعی؛ و ۹ مقوله خرد تحت عنوان: اثرات فردی - ساختاری، اثرات فردی - رفتاری، اثرات درآمدی، اثرات هزینه‌ای، اثرات تامین داده، اثرات ساختاری بر سازمان، اثرات رفتاری بر سازمان، اثرات بسترساز اجتماعی، و اثرات رفتارساز اجتماعی شناسایی شدند.

نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی دیجیتال به عنوان پدیده محوری در قالب تحلیل‌های ناشی از هوش مصنوعی، توسعه بستر کلان داده‌ها، توجه به داده‌های ناشی از رسانه‌های اجتماعی، پیشنهادات شخصی‌سازی شده و بسترسازی برای شرایط جدید بانکداری می‌طلبد که مدیران نظام بانکی به زیرساخت‌های تحول دیجیتال در سطوح فردی، گروهی و سازمانی کمال توجه را بنمایند. این توجه، کنش و واکنش‌های ساختاری، رفتاری و محتوایی را همراه داشت. جنبه ساختاری آن در قالب اقدامات مرتبط با طراحی و نهادینه‌سازی سامانه اطلاعات فرهنگ سازمانی، رفتاری آن در قالب دیجیتالی شدن، و محتوایی آن در قالب دیجیتالی‌سازی مطرح است. عوامل مداخله‌گر پویایی محیطی اقتصادی، سیاسی، اجتماعی / فرهنگی، قانونی و فناورانه از یک سو، و عوامل زمینه‌ای در قالب نوآوری مدل کسب و کار باز، انعطاف‌پذیری عملیاتی و سازمانی، و مدیریت ارتباط با مشتری دیجیتال از سوی دیگر، کنش و واکنش‌ها را به سمت بسترسازی مناسب برای پیامدها در قالب عملکرد تعالی محور فردی، سازمانی و اجتماعی مهیا نمود.

یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر هر چند در پژوهش‌های حدادی هرندی و همکاران (۱۴۰۰)، شامی و همکاران (۱۳۹۹)، وزارت امور اقتصاد و دارایی (۱۳۹۸)، ویال (۲۰۱۹)، پاروس (۲۰۱۹)، بانو (۲۰۱۹) و کاپیتانی (۲۰۱۸)، پارویان و همکاران (۲۰۱۷)، بوردو و لوین (۲۰۱۷) قابل مشاهده بود، لیکن با پژوهش‌های حسنی (۱۴۰۱)، سریری آجیلی (۱۴۰۱)، اویارحسین و همکاران (۱۴۰۱)، شیرزادی و همکاران (۱۴۰۰)، بازیان و همکاران (۱۴۰۰)، فیروزان و همکاران (۱۳۹۹)، پارادانا و همکاران (۲۰۲۲)، گورکان و کیفیتکی (۲۰۲۰)، مارتینز کارو و همکاران (۲۰۲۰)، و برونئی و همکاران (۲۰۲۰) ارتباط تنگاتنگ دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- برای اجرای الگوی طراحی شده فرهنگ سازمانی دیجیتال؛ داشتن تفکرات راهبردی مدیرعامل، اعضای هیات مدیره و هیات عامل بانک سپه، بسترسازی ساختاری و رفتاری برای اندازه‌گیری شاخص‌های آورده شده در الگو، و تدوین گزارشات مدیریتی و فنی و ارائه آن به مجمع عمومی بانک لازم و ضروری است. این نشدنی است مگر اینکه معاونت سرمایه انسانی و توسعه مدیریت بانک تمهیدات لازم در این خصوص بنماید.
- ۲- مفهوم فرهنگ سازمانی دیجیتال برای مدیران و کارکنان بانک سپه در بستر زمانی ملموس و شفاف شود، چرا که اکثر منابع انسانی بانک درک درستی از این مفهوم در ذهن خود نداشتند و گمان می‌کردند که فرهنگ سازمانی دیجیتال همان بانکداری دیجیتال است. برای اجرایی کردن این پیشنهاد توزیع بسته‌های آموزشی یادگیری این مفهوم توسط اداره کل مدیریت استعداد و توسعه دانش بانک لازم و ضروری است.
- ۳- گسترده کردن نگاه مدیران و منابع انسانی به مفهوم فرهنگ سازمانی دیجیتال از طریق برگزاری دوره‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی.
- ۴- شناسایی فرهنگ‌های مترتب بر استان‌های کشور برای اجرایی نمودن الگوی فرهنگ سازمانی دیجیتال. چون نگاه فرهنگی استان‌های مختلف کشور متفاوت است.
- ۵- گسترده کردن جامعه آماری در سطح ستاد و شعب استانی بانک سپه در حالت عام و بررسی مقایسه‌ای اجرای فرهنگ سازمانی دیجیتال بین مردان و زنان در حالت خاص.
- ۶- سرمایه‌گذاری بر ادراکات مدیران و کارکنان بانک سپه برای پذیرش تغییرات ناشی از فرهنگ سازمانی دیجیتال و اثرات آن بر افزایش رتبه بانکی در بین بانک‌های دولتی. پژوهش حاضر هم چون اکثر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بوده است؛ از آنجایی که در مورد فرهنگ سازمانی دیجیتال در بین محققان این حوزه یک اتفاق نظر کلی وجود ندارد و به همین ترتیب تفاوت مدیریت، اندازه‌گیری، گزارش و ارزش‌گذاری آن شفاف نشده است، این موضوع فرآیند رسیدن به یک چارچوب نظری با توجه به برداشت‌های متفاوت و

تفاوت‌های معنایی را هم پیچیده و هم زمان بر کرد. بنابراین یکی از محدودیت‌های پژوهشگر در ابتدای پژوهش سردرگمی در میان انبوه مقالات فرهنگ سازمانی و تحول دیجیتال بود که اکثراً با معنا و سازه‌ای متفاوت با هدف پژوهشگر قرار داشتند که در نهایت تعداد کمی از مقالات همراستا با برداشت پژوهشگر (فرهنگ سازمانی دیجیتال به عنوان یک دارایی نامشهود و جزئی از سرمایه سازمانی) مبانی نظری پژوهش را تشکیل دادند. از آن جایی که جامعه آماری پژوهش مذکور، ستاد و شعب استانی و منطقه‌ای بانک سپه بود و فرهنگ سازمانی دیجیتال در این شعب تنها مدنظر قرار گرفت، این امر می‌تواند اثراتی را بر نتایج پژوهش بر جای بگذارد.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از مدیران جامعه آماری و همه کسانی که در انجام پژوهش همکاری نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

استراوس، انسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۷). *مبانی پژوهش کیفی*، مترجم: ابراهیم افشار. تهران: نشر نی، چاپ هفتم.

اویارحسین، شادی؛ طلوعی اشلقی، عباس؛ رادفر، رضا و پورابراهیمی، علیرضا. (۱۴۰۱). تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی: رویکرد نظری و تحلیل رفتاری. *فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری*، ۱۱(۴۴)، ۶۳۰-۶۰۳.

بازیان، زینب؛ پیران نژاد، علی؛ نرگسیان، عباس. (۱۴۰۰). شناسایی بسترهای لازم برای دیجیتالی شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی (نمونه کاوی: شرکت آسان پرداخت شهر تهران).

فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۴)، ۱۲۸-۹۷.

- حسینی، هدیه. (۱۴۰۱). طراحی الگوی فرهنگ دیجیتال در نظام بانکی ایران، رساله دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری. دانشگاه سمنان، پردیس علوم انسانی.
- حدادی هرندی؛ رضایی فرد، سحر و اسماعیلی، سحر. (۱۴۰۰). مدل بلوغ تحول دیجیتال؛ حوزه‌ها و روندهای پژوهش در ایران. *دانشنامه تحول دیجیتال*، ۲(۲)، ۷۲-۴۳.
- خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۵(۵۸)، ۱۷۴-۱۶۱.
- خسروانجم، داود؛ کشانچی، بهزاد؛ پورقلی، امیر و عبدالهی، شوانه. (۱۳۹۹). ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال با استفاده از ترکیب رویکردهای مدلسازی ساختاری تفسیری و دیمتل فازی. *فصلنامه مدیریت کسب و کار*، ۴۶، ۱۴۸-۱۲۵.
- رابینز، استیون بی. (۱۳۹۰). *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*، مترجمان: سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ بیستم.
- رنگریز، حسن. (۱۳۹۸). *نظریه سازمان*، تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.
- سریری آجیلی، هما. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر قابلیت‌ها و فرهنگ سازمانی دیجیتال بر نوآوری دیجیتالی با نقش میانجی آمادگی سازمان (مورد مطالعه: شعب بانک اقتصاد نوین در شهر تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، پردیس رضوان.
- شامی زنجانی، مهدی و همکاران. (۱۳۹۹). بررسی وضعیت فرهنگ دیجیتال در صنعت بانکداری. تهران: انتشارات بانک انصار.
- شیرزادی، مهرزاد؛ یزدانی، حمیدرضا و زارعی متین، حسن. (۱۴۰۰). ارائه نقشه راه جاری‌سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال با رویکرد فراترکیب. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۰(۳)، ۲۱-۱.
- فیروزان سرنقی، توحید؛ طهماسبی، داریوش و عابدینی، علی. (۱۳۹۹). تحلیل نقش قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی استراتژی دیجیتال و فرهنگ دیجیتال بر بهره‌وری. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۴۴، ۷۷-۵۵.
- نیازآذری، کیومرث و تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۸۹). *فرهنگ سازمانی در هزاره سوم*. تهران: انتشارات شیوه.
- وزارت امور اقتصاد و دارایی. (۱۳۹۸). بانکداری آینده و تحول دیجیتالی؛ رویکرد سیاستی و چارچوب استقرار مبتنی بر پارادایم اقتصاد هوشمند، معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی، تهران.

نبوتی، علی رضا. (۱۳۹۸). *ارائه چارچوب مفهومی محیط کار دیجیتال در سازمان‌ها*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

Abazov, R. (2015). Higher education governance and policy change in western europe: international challenges to historical institutions. *Public Administration*, 93(4), 1186-1188.

Abazov, R. (2016). Management of higher education and science: experience, problems, perspectives. *Europe-Asia Studies*, 68(7), 1264-1267.

Abazov, R. (2018). *Five essential skills to bulletproof your future Career*, Kazakhstan: Forbes.

Aliyu, A., A. and Tasmin, R., B. (2012). The impact of information and communication technology on banks performance and customer service delivery in the banking industry. *International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences*, 2(1), 80-90.

Angus, W.H. and Nancy, M.P. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry, *Journal of Cleaner Production*, 174(1), 150-169.

Bordo, M., Levin, A. (2017). Central bank digital currency and the future of monetary policy, *NBER Working Paper*, 23(2), 73-89.

Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G. and Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 8(5), 221-238.

Capitani, G. (2018). *CIO's: drivers or followers of digital transformation? In CIOs and the digital transformation*, Springer, Cham.

Gürkan, G. Ç. And Çiftci, G. (2020). *Developing a supportive culture in digital transformation. In Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystem*, Springer, Cham.

BCG. (2018). *It's Not a Digital Transformation without a Digital*

Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G. and Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(C), 119962.

Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S. and Renaldi, R. (2022). The Implication of Digital Organization Culture on Firm Performance. *Frontiers in Psychology*, 13, doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. and Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.

Tortorella, G. L., Vergara, A. M. C., Garza-Reyes, J. A. and Sawhney, R. (2019). Organizational Learning Paths Based upon Industry 4.0 Adoptions: An Empirical Study with Brazilian Manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219, 284-294.

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Veiga, A., Astakhova, L. V., Botha, A., Herselman, M. (2020). Defining Organizational Information Security Culture – Perspectives from Academia and Industry. *Computers & Security*, 92, 101713.
- United Nations Economic Commission for Europe. (2013). *Innovation Performance Review of Ukraine*. Geneva: UNECE.