

تبیین راهبردهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران

هادی تقوی^۱

محمد مهرآیین^۲

مهدی شامی زنجانی^۳

علیرضا خوراکیان^۴

20.1001.1.24767220.1404.15.3.1.1

چکیده

تحول دیجیتال در صنعت بانکداری یکی از الزامات اساسی برای بقا و رقابت‌پذیری در عصر دیجیتال است. تحقیق حاضر با هدف تبیین چهارچوب راهبردهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران انجام گرفت. این تحقیق از نظر جهت‌گیری، پژوهشی بنیادی و از منظر روش تحقیق، جزء تحقیقات کیفی است. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح اکتشافی استفاده شد. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل مدیران، مشاوران، متخصصان و کارشناسانی است که در بانک‌های غیردولتی تجاری متبوع خود برای طراحی و پیاده‌سازی سفر دیجیتال اقدام کرده‌اند. روش تحقیق نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و با ۱۷ نفر به اشباع نظری دست یافت. روش تحقیق این پژوهش نظریه داده‌بنیاد است و تحلیل داده‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. مقوله‌های تحقیق با روش تحلیل نظریه داده‌بنیاد شناسایی شدند. تحلیل داده‌های کیفی نیز با نرم‌افزار Maxqda صورت گرفت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد راهبردهای مطرح‌شده برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران (شامل راهبردهای مشتری‌محور، عملیاتی، نوآوری و رشد، رهبری و فرهنگی، فناوری‌محور، انطباقی و ریسک، اکوسیستم و شبکه و مالی و سرمایه‌گذاری) هر کدام به طور خاص نقش مهمی در موفقیت این فرایند ایفا می‌کنند. پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران به رویکردی جامع و چندجانبه نیازمند است تا هر یک از این راهبردها را پایه‌ای برای اقدامات مؤثر در نظر بگیرد.

واژگان کلیدی: تحول دیجیتال، راهبرد، نظریه داده‌بنیاد، بانک، اکوسیستم دیجیتال.

تاریخ پذیرش: ۱۳ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۳۰ دی ۱۴۰۳

تاریخ دریافت: ۳۰ آذر ۱۴۰۳

۱. دکترای مدیریت فناوری اطلاعات، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول): mehraeen@um.ac.ir
۳. استاد گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۴. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

مقدمه

تحول دیجیتال به‌منزله تغییر بنیادین در راهبرد سازمان‌ها، به‌ویژه بانک‌ها، است که با استفاده از فناوری‌های نوین و مدل‌های کسب‌وکار فرایندهای عملیاتی و تجربه مشتری را متحول می‌کند (Said and Angelita, 2020). این تحول برای بانک‌های تجاری غیردولتی ایران به علت شرایط خاص اقتصادی، فناوری و ساختاری، چالش‌های پیچیده‌ای دارد. مهم‌ترین چالش در این حوزه طراحی و پیاده‌سازی راهبردهای تحول دیجیتال است، که تمام بخش‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به بازنگری مهارت‌ها، تغییرات ساختاری و سرمایه‌گذاری‌های هدفمند نیاز دارد (Carcary et al., 2016). نادیده گرفتن این عوامل یا انتخاب مسیر نادرست می‌تواند سازمان را ظرف چند سال از صحنه رقابت حذف کند (Wolf et al., 2018).

اگرچه تحول دیجیتال یکی از اولویت‌های راهبردی سازمان‌ها شناخته می‌شود، شواهد نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌ها در تدوین راهبردهای جامع و موفق با چالش‌های جدی مواجه‌اند. پژوهش‌ها بیانگر آن است که تنها تعداد محدودی از سازمان‌ها توانسته‌اند ارزش واقعی تحول دیجیتال را محقق کنند (Morakanyane et al., 2020). این امر به علت نبود چهارچوب‌های عملیاتی دقیق و ابزارهای کافی برای مدیریت این فرایند پیچیده است (Matt et al., 2015)؛ به‌ویژه در صنعت بانکداری ایران، نیاز به توسعه چهارچوبی جامع برای تدوین راهبردهای تحول دیجیتال، که با شرایط خاص کشور سازگار باشد، به‌وضوح احساس می‌شود (Shami Zanjani, 2021).

صنعت بانکداری به علت فشارهای رقابتی، تغییرات فناوری و انتظارات مشتریان به بازنگری در راهبردهای خود نیازمند است (Porfirio et al., 2024). نتایج ارزیابی‌های ملی تحول دیجیتال نشان می‌دهد بانک‌های تجاری ایران با وجود پیشرفت در برخی زمینه‌ها، هنوز با مشکلاتی مانند مقاومت در برابر تغییر، محدودیت زیرساخت‌ها و نبود دستورالعمل‌های مشخص مواجه‌اند (Shami Zanjani, 2021)؛ به طوری که ادعا می‌شود بسیاری از مدیران بانکی از ضرورت تحول دیجیتال آگاه‌اند، اما از نحوه پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن اطلاعی ندارند (Cheng et al., 2023). این چالش‌ها همراه با فشارهای رقابتی ناشی از فناوری‌های نوظهور، مانند فین‌تک‌ها، ضرورت تدوین راهبردهای

کارآمد را دوجندان کرده‌اند.

بر اساس پژوهش‌ها، بسیاری از بانک‌ها تنها بر حل مشکلات خاص با استفاده از فناوری‌های جداگانه تمرکز دارند؛ در حالی که تحول دیجیتال نیازمند نگاهی یکپارچه به تمام ابعاد کسب‌وکار است (Said and Angelita, 2020; Morakanyane et al., 2020)؛ به همین دلیل بسیاری از بانک‌ها نتوانسته‌اند از فرصت‌های ناشی از تحول دیجیتال به‌خوبی بهره‌برداری کنند، که این امر به کاهش رقابت‌پذیری آن‌ها منجر شده است (Carcary et al., 2016).

مشکلات فوق، به‌ویژه در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران، نیاز به تحقیق و تدوین چهارچوبی جامع برای راهبردهای تحول دیجیتال را آشکار می‌کند. چنین چهارچوبی باید شامل مفاهیمی مانند فناوری، نوآوری، ارزش‌آفرینی، داده‌محوری و چابکی سازمانی باشد (Matt et al., 2015; Said and Angelita, 2020). علاوه بر این، تحقیقات باید عواملی مانند نقش رهبری، فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر را شناسایی کنند که می‌توانند موفقیت راهبردهای تحول دیجیتال را تضمین کنند. این چالش‌ها و کمبودهای پژوهشی لزوم مطالعات عمیق‌تر برای شناسایی راهبردهای مؤثر در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌ها را برجسته می‌کنند. مطابق با تجربه‌های جهانی، بسیاری از سازمان‌ها همچنان با مشکلاتی نظیر مقاومت در برابر تغییرات، کمبود منابع و نبود راهبردهای کافی در زمینه دیجیتال‌سازی مواجه‌اند (Liu et al., 2023). در این میان، توسعه چهارچوبی جامع برای راهبردهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران می‌تواند این شکاف‌های موجود را رفع کند.

با توجه به موارد فوق، تحقیق حاضر به دنبال طراحی و توسعه چهارچوبی جامع برای راهبردهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران است و سعی دارد به این پرسش اساسی پاسخ دهد که چهارچوب جامع راهبردهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است.

۱. مبانی نظری

تحول دیجیتال فرایندی پیچیده و چندوجهی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند از فناوری‌های دیجیتال برای بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار، فرایندهای عملیاتی و تعاملات مشتریان استفاده کنند (Vial, 2021). این مفهوم تنها به معنای استفاده از فناوری‌های نوین نیست،

بانک‌هایی که از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری^۲ مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده می‌کنند توانایی بهتری در درک نیازهای مشتریان دارند و می‌توانند خدمات بهتری ارائه دهند (Paul et al., 2024). تغییرات ساختاری نیز یکی دیگر از الزامات تحول دیجیتال است. سازمان‌ها باید ساختارهای مدیریتی خود را بازنگری کنند و واحدهای تخصصی جدیدی بسازند تا بتوانند فعالیت‌های دیجیتال را هدایت کنند (Hess et al., 2016). این تغییرات شامل تمرکز بر مهارت‌های جدید، تسهیل همکاری تیم‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی است (Su et al., 2022). بدون این تغییرات ساختاری ظرفیت سازمان برای بهره‌برداری از فرصت‌های دیجیتال محدود خواهد ماند.

در نهایت اینکه ابعاد مالی نقشی مهم در موفقیت تحول دیجیتال ایفا می‌کنند. سرمایه‌گذاری‌های کلان در فناوری‌های نوین و زیرساخت‌های دیجیتال ضروری‌اند. در عین حال، سازمان‌ها باید از مدیریت منابع مالی به گونه‌ای استفاده کنند که تعادل میان سرمایه‌گذاری در فناوری و ثبات پایداری مالی حفظ شود. نمونه‌هایی از این سرمایه‌گذاری‌ها شامل راه‌اندازی سیستم‌های ابری و تقویت زیرساخت‌های امنیت سایبری است (Shahriar, 2020).

۲-۱. چالش‌ها و شکاف‌های پژوهشی

با وجود اهمیت تحول دیجیتال پژوهش‌های بسیاری در این حوزه به بررسی جنبه‌های کلی و عمومی محدود شده‌اند؛ در حالی که تأثیر عوامل بومی و زمینه‌ای کمتر مدنظر قرار گرفته است. عواملی همچون مقررات محلی، فرهنگ سازمانی و ظرفیت‌های زیرساختی به طور خاص در کشورهای در حال توسعه اهمیت بسیاری دارند، اما در بسیاری از مطالعات جهانی نادیده گرفته شده‌اند (Sebas et al., 2020)؛ در حالی که در کشورهایی نظیر ایران، چالش‌هایی مانند فرسودگی زیرساخت‌ها، کمبود منابع مالی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر به موانع جدی برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال تبدیل شده‌اند.

علاوه بر آنچه بیان شد، چهارچوب‌ها و مدل‌های تحول دیجیتال اغلب بدون در نظر گرفتن شرایط خاص صنایع مختلف و ویژگی‌های بومی طراحی شده‌اند؛ برای نمونه، مدلی که مت^۳ و همکاران (2015) ارائه کرده‌اند و بر هماهنگی فناوری و تغییرات ساختاری تأکید می‌کنند، در برخی زمینه‌های خاص مانند بانکداری ایران کارآمدی

بلکه تغییرات بنیادی در راهبردها، فرهنگ سازمانی و ساختارهای مدیریتی را نیز شامل می‌شود. به عبارت دیگر، تحول دیجیتال به نگرشی جامع نیاز دارد که تأثیر فناوری بر تمام جنبه‌های سازمان را در نظر بگیرد (Su et al., 2022). هدف اصلی این فرایند خلق ارزش افزوده با بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته‌ای نظیر هوش مصنوعی (AI)، اینترنت اشیا^۱، بلاک چین و رایانش ابری است (Jean and Kim, 2021).

بانکداری دیجیتال یکی از اصلی‌ترین جلوه‌های تحول دیجیتال است که از فناوری‌های پیشرفته برای ارائه خدمات مالی به روشی سریع‌تر، دقیق‌تر و با هزینه کمتر استفاده می‌کند. این تغییرات علاوه بر بهبود تجربه مشتری، به کاهش هزینه‌های عملیاتی و گسترش دسترسی به خدمات مالی کمک می‌کند. در این میان، فناوری‌هایی مانند یادگیری ماشین، تحلیل داده‌های بزرگ و اتوماسیون هوشمند نقشی حیاتی در این فرایند دارند (Shahriar, 2020).

۱-۱. راهبردهای تحول دیجیتال

برای موفقیت در تحول دیجیتال، سازمان‌ها باید راهبردهایی جامع و منسجم طراحی کنند که تمام ابعاد این فرایند را پوشش دهند. این راهبردها به نگرشی کل‌نگر نیاز دارند که فراتر از چهارچوب‌های سنتی فناوری اطلاعات عمل کند و بر تأثیرات فناوری بر محصولات، فرایندها و مدل‌های کسب‌وکار تمرکز داشته باشد (Nam et al., 2019).

یکی از ابعاد کلیدی این راهبردها بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است. فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های بزرگ و رایانش ابری امکان بازطراحی فرایندها و ارائه خدمات نوآورانه را فراهم می‌کنند. این فناوری‌ها مرز بین فضای فیزیکی و دیجیتال را کم‌رنگ و به سازمان‌ها کمک می‌کنند مدل‌های کسب‌وکار جدید ایجاد کنند؛ برای مثال، هوش مصنوعی می‌تواند با تحلیل داده‌های مشتریان خدماتی شخصی‌سازی شده ارائه دهد که تجربه مشتری را بهبود بخشد (Vial, 2021).

بعد دیگر، ارزش‌گذاری از طریق دیجیتال‌سازی است. تحول دیجیتال به سازمان‌ها کمک می‌کند زنجیره‌های ارزش خود را بازتعریف و مدل‌های درآمدی نوآورانه ایجاد کنند. پلتفرم‌های دیجیتال با افزایش کارایی و بهبود تجربه مشتری مزیت رقابتی قابل توجهی ایجاد می‌کنند؛ برای مثال،

2. Customer Relationship Management (CRM)

3. Matt

1. IoT

برای ارزیابی نتایج استفاده نمی‌کنند. این موضوع نیاز به مطالعات میدانی و جمع‌آوری داده‌های واقعی را برجسته می‌کند.

۲. روش تحقیق

در تحقیقات علمی، محققان برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش، رد یا پذیرش فرضیه‌ها از روش‌های گوناگون پژوهش استفاده می‌کنند. انتخاب اینکه کدام روش برای این پژوهش خاص مناسب است به الگو، جهت‌گیری و رویکردی نیاز دارد که مسئله پژوهش در آن شکل گرفته است. از این رو چهارچوب اصلی پژوهش و روش تحقیق در جدول ۱ آمده است.

برای احراز صلاحیت خبرگان در پژوهش حاضر معیارهای خاصی در نظر گرفته شد. نخستین معیار مدرک تحصیلی تکمیلی مرتبط با حوزه‌های بانکی و دیجیتال بود. علاوه بر این، تمام خبرگان حداقل ۱۵ سال سابقه کاری در

کمتری دارد. از این رو، نیاز به بومی‌سازی مدل‌ها و چهارچوب‌های تحول دیجیتال با توجه به عوامل فرهنگی، اقتصادی و فناوری کشورهای نظیر ایران بیش‌ازپیش احساس می‌شود. علاوه بر این اختلاف‌نظرهایی درباره چهارچوب، مفهوم‌سازی و تعریف این راهبرد وجود دارد (Nabiyi et al., 2024).

یکی دیگر از شکاف‌های مهم پژوهشی نبود مطالعات جامع در زمینه نتایج درازمدت تحول دیجیتال بر سازمان‌ها و صنایع مختلف است. بسیاری از پژوهش‌ها بر منافع کوتاه‌مدت و اجرایی متمرکزند؛ با این حال به بررسی پیامدهای راهبردی و بلندمدت، مانند تأثیر تحول دیجیتال بر مدل‌های نوآوری، فرهنگ سازمانی و پایداری مالی نیاز است (Nambisan et al., 2019).

درنهایت، باید به نبود داده‌های تجربی کافی در حوزه بانکداری دیجیتال در ایران اشاره کرد. بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، بر مدل‌های

جدول ۱: کلیات روش‌شناسی

ردیف	عناوین اصلی فصل	روش / موضوع
۱	جهت‌گیری پژوهش	بنیادی
۲	فلسفه تحقیق	تفسیری
۳	رویکرد	استقرایی
۴	روش	کیفی
۵	راهبرد	نظریه‌سازی داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده
۶	جامعه	بانک‌های غیردولتی تجاری ایرانی
۷	نمونه	مدیران، مشاوران، متخصصان و کارشناسانی که در بانک‌های غیردولتی تجاری به اجرای تحول دیجیتال اقدام کرده‌اند (بانک‌هایی که حداقل یک سال از مواجهه آن‌ها با پیاده‌سازی تحول دیجیتال گذشته باشد و نه بانک‌هایی که در مرحله نوشتن نقشه راهنند).
۸	روش نمونه‌گیری	هدفمند
۹	روش گردآوری داده‌ها	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته
۱۰	روش اعتباربخشی	اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان، تأییدپذیری
۱۱	روش تجزیه و تحلیل	تحلیل بر اساس رویکرد گلنزر شامل کدگذاری حقیقی و نظری

نظری و تحلیل‌های کیفی مبتنی‌اند و از داده‌های کمی

نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در پژوهش حاضر برای بررسی، ارزیابی و کنترل کیفیت از شاخص کاپای کوهن بهره گرفته شد. بدین منظور اسناد و شاخص‌ها در اختیار دو نفر از خبرگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد موارد کدگذاری را مستقل بررسی و ارزیابی کنند. سپس نتایج خبرگان با یکدیگر مقایسه شد. در صورتی که کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشند، نشان‌دهنده توافق زیاد بین این دو کدگذار و بیان‌کننده پایایی است. در ادامه مشاهده می‌شود که میزان شاخص کاپا $0/786$ در سطح خطای $0/140$ است. اغلب پژوهشگران آستانه پذیرش این ضریب را بیشتر از $0/6$ معرفی کرده‌اند. از آنجا که مقدار این ضریب بیشتر از $0/6$ به دست آمده است، پایایی مطالعه تأیید شد. خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن و نتایج نهایی آزمون کاپا در جدول ۲ و ۳ آمده است.

درنهایت برای تحلیل داده‌ها از روش گراند تئوری استفاده شد که در آن سازه‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی شناسایی شدند

حوزه‌های مرتبط با تحول دیجیتال و راهبردهای دیجیتال در بانک‌ها را داشتند. از آنجا که هدف پژوهش شناسایی و تحلیل راهبردهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران بود، انتخاب خبرگان با دقت و بر اساس تخصص‌های اجرایی و راهبردی انجام شد. بدین ترتیب مصاحبه‌ها با افرادی صورت گرفت که تجربه عملی در اجرای این تحول در بانک‌های فوق را داشتند. در این پژوهش، انتخاب خبرگان فقط بر اساس سمت سازمانی نبوده است؛ به عبارت دیگر حتی کارشناس باتجربه‌ای که سابقه اجرایی مرتبط با تحول دیجیتال در بانک‌ها را داشته باشد، می‌تواند به منزله خبره انتخاب شود. اعتبار خبرگان نیز بر اساس تجربه عملی آن‌ها در فرایندهای تحول دیجیتال و راهبردهای بانکداری دیجیتال سنجیده شده است.

نمونه‌گیری پژوهش با روش هدفمند صورت گرفت و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. بر این اساس ۱۷ نفر در بخش کیفی پژوهش مشارکت کردند. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی مدل انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌ترند، برای گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه

جدول ۲: خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن (منبع: یافته‌های تحقیق حاضر)

کد معتبر					
گمشده			کل		
N	درصد		N	درصد	
۸	۱۰۰		۸	۱۰۰	
پاسخ‌گوی ۱					
پاسخ‌گوی ۲					

و تبیین روابط علی این عوامل انجام شد. تجزیه و تحلیل

جدول ۳: نتایج نهایی آزمون کاپا (منبع: یافته‌های تحقیق حاضر)

اهمیت تقریبی	Tb تقریبی	خطای استاندارد تقریبی	ارزش		
۰/۰۰۱	۳/۱۴۵	۰/۱۴۰	۰/۷۸۶	کاپا	ضریب توافق
			۸	تعداد موارد معتبر	

a مفروضات تهی در نظر گرفته نشده است.

b با استفاده از خطای استاندارد بدون علامت مفروضات تهی در نظر گرفته نشده است.

همه شاخص‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، ۸ مؤلفه و ۳۶ مقوله حاصل شد که در جدول ۴ ارائه شده‌اند. در ادامه، به این پرسش پژوهش پاسخ داده می‌شود که راهبردهای لازم برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران کدام‌اند؟

راهبردها عبارت‌اند از: راهبردهای رفتاری و تاکتیک‌هایی که کنشگران بر اثر موجبات علمی به آن مبادرت می‌ورزند. اعمال و شیوه‌های استفاده‌شده و تدابیر، ترفندها و شگردهایی که به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند در پیش می‌گیرند. بر اساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش راهبردهای مشتری‌محور، عملیاتی، نوآوری و رشد، رهبری و فرهنگی، فناوری‌محور، انطباقی و ریسک، اکوسیستم و شبکه و مالی و سرمایه‌گذاری به منزله مؤلفه‌های راهبردها و اقدامات در تبیین مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران انتخاب شدند.

تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران به رویکرد جامع و یکپارچه نیاز دارد که مجموعه‌ای از راهبردهای مختلف را برای پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع محیط بانکی پوشش دهد. هر یک از دسته‌های راهبردی شناسایی شده ابعاد مختلفی از تحول دیجیتال را در بر می‌گیرند که با تعامل و هم‌افزایی میان آن‌ها بانک‌ها می‌توانند ضمن تطابق با تغییرات محیطی، مزیت رقابتی خود را نیز تقویت کنند.

در راستای پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران شناسایی و دسته‌بندی راهبردهای مختلف بر اساس سطوح تأثیرگذاری آن‌ها ضروری است. این دسته‌بندی به تحلیل جامع‌تر و هدفمندتر راهبردها کمک می‌کند و امکان شناسایی دقیق‌تر ابعاد مختلف مؤثر در فرایند

داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا^۱ صورت گرفت. این فرایند اعتبارسنجی و کدگذاری دوباره به اطمینان از دقت بالای تحلیل‌ها و مدل‌های پیشنهادی در مقاله منجر شد؛ همچنین این درصدهای توافقی نشان‌دهنده اعتبار زیاد داده‌ها و نتایج کدگذاری شده در زمینه تبیین راهبردهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران است.

۳. بحث

برای جمع‌آوری داده‌ها ۱۷ نفر از مدیران، متخصصان، مشاوران و کارشناسان باتجربه در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی مشارکت کردند. از نظر تحصیلات ۲ نفر کارشناسی ارشد و ۱۵ نفر دکتری داشتند. از نظر سابقه کاری نیز ۱۳ نفر ۱۵ تا ۲۰ سال و ۴ نفر نیز بیش از ۲۰ سال سابقه داشتند.

برای تبیین راهبردهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختاریافته با مدیران بانک‌های تجاری غیردولتی صورت گرفت. برای آشنایی با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن آن‌ها به صورت فعال (جست‌وجوی معانی و الگوها) انجام شد.

نتایج مصاحبه‌ها با روش نظریه داده‌بنیاد و مبتنی بر روش پیشنهادی استراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۷) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. متن مصاحبه‌ها نیز، که پیش از آن به صورت فایل متن در نرم‌افزار قرار گرفت، بارها مطالعه و نکات کلیدی آن‌ها به صورت کد وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد. درنهایت از

جدول ۴: مقوله‌های راهبردها و اقدامات

مقوله‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
راهبردهای فرهنگ و رهبری	بعد کلان سازمانی و مدیریتی	رهبری دیجیتال
		توسعه فرهنگ دیجیتال
		توانمندسازی و توسعه دیجیتال کارکنان
	راهبردهای انطباقی و ریسک	چابکی سازمانی
		انطباق با مقررات حوزه دیجیتال
		مدیریت ریسک دیجیتال
		مدیریت تغییر دیجیتال
		مدیریت دارایی‌های دیجیتال

1. MaxQDA
2. Strauss and Corbin

تحول دیجیتال را فراهم می‌کند. از این رو، راهبردها به چهار

مقوله‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
بعد مشتری و بازار	بهبود تجربه مشتری	راهبردهای مشتری‌محور
		بخش‌بندی مشتریان و ایجاد پرسونا
		تحلیل داده‌های مشتری و بهره‌برداری از آن
		افزایش شفافیت و اعتماد
		پشتیبانی و خدمات مشتری بهبودیافته
	توسعه محصولات و خدمات دیجیتال	آموزش و توانمندسازی مشتریان
		راهبردهای نوآوری و رشد
		بانکداری باز
		سرمایه‌گذاری در نوآوری و تحقیق و توسعه دیجیتال ^۱
		توسعه همکاری‌های راهبردی در حوزه نوآوری دیجیتال
بعد فرایندی و فناوریانه	بهره‌برداری از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	راهبردهای فناوری‌محور
		بهره‌برداری از بلاک‌چین و قراردادهای هوشمند
		توسعه پلتفرم‌های مقیاس‌پذیر
		بهره‌گیری از فناوری‌های مالی
		ارتقای امنیت سایبری
	خودکارسازی فرایندها	راهبردهای عملیاتی
		مدیریت داده‌ها
		بهینه‌سازی هزینه‌ها و منابع
		بهبود فرایندهای عملیاتی
		توسعه اکوسیستم دیجیتال
شبکه‌سازی دیجیتال		
بهره‌گیری از راهبردهای اشتراکی		
بهره‌گیری از راهبردهای میان‌صنعتی		
بهره‌گیری از راهبرد سرویس‌گرایی		
راهبردهای مالی و سرمایه‌گذاری		
سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور	بهینه‌سازی منابع مالی	
	مشارکت راهبردی	

به شفاف‌سازی نحوه تعامل و تأثیرگذاری این راهبردها در سطوح مختلف سازمانی می‌پردازد.

۳-۱. بعد کلان سازمانی و مدیریتی

این بعد به راهبردهایی می‌پردازد که بر نحوه مدیریت تغییرات و هدایت سازمان در راستای تحول دیجیتال تأثیر می‌گذارند. همچنین تأکید ویژه‌ای بر رهبری، فرهنگ سازمانی و انطباق با تغییرات محیطی و داخلی دارد.

بعد اصلی طبقه‌بندی شده‌اند: ابعاد سازمانی و مدیریتی (که به رهبری و فرهنگ سازمانی مرتبط‌اند)، ابعاد مشتری و بازار (که بر تجربه و تعامل با مشتریان و نوآوری‌ها تأثیر دارند)، ابعاد فرایندی و فناوریانه (مربوط به بهبود عملیات و استفاده از فناوری‌های نوین) و ابعاد مشارکت راهبردی و پایداری مالی (که به مسائل مالی، سرمایه‌گذاری‌ها و همکاری‌های اکوسیستم مرتبط می‌شوند). این دسته‌بندی نه فقط به تحلیل دقیق‌تری از راهبردها کمک می‌کند، بلکه

تغییرات فرهنگی و فناورانه لازم را در سازمان خود ایجاد کنند (Westerman et al., 2014). رهبری دیجیتال و توسعه فرهنگ دیجیتال از نظر مفهومی با «مدیریت تغییر سازمانی» و «رهبری تحولی» در چهارچوب نظری تحقیق هم‌راستا به شمار می‌آیند (Kotter, 1996).

یکی از مدیران اجرایی در مصاحبه گفت: «رهبری دیجیتال و فرهنگ‌سازی دیجیتال در بانک ما به کارکنان کمک کرده است تا با اعتماد بیشتری به فناوری‌های نوین روی بیاورند و کارایی بیشتری داشته باشند». همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شونده‌ها افزود: «آموزش‌های دیجیتال و توانمندسازی کارکنان یکی از مهم‌ترین اقدامات ما در راستای موفقیت تحول دیجیتال بوده است».

این راهبردها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با ایجاد محیطی حمایتی و نوآورانه تحول دیجیتال را با موفقیت اجرا کنند. هر یک از این ابعاد به توجه ویژه و برنامه‌ریزی دقیق از سوی رهبری سازمان نیازمند است تا تغییرات به‌خوبی در تمام سطوح سازمانی پذیرفته و اجرا شوند.

۳-۱-۲. راهبردهای انطباقی و ریسک

راهبردهای انطباقی و ریسک به منظور مدیریت چالش‌ها و خطرات مرتبط با تحول دیجیتال و همچنین تطبیق بانک‌ها با مقررات و قوانین جدید طراحی شده‌اند. این راهبردها به بانک‌ها کمک می‌کنند تا با توجه به تغییرات محیطی و قانونی به‌طور مؤثر ریسک‌های مربوط به فضای دیجیتال را مدیریت و فرایندهای تغییر را به‌درستی هدایت کنند. این راهبرد شامل مقوله‌های انطباق با مقررات حوزه دیجیتال، مدیریت ریسک دیجیتال، مدیریت تغییر دیجیتال و مدیریت دارایی‌های دیجیتال است.

مدیریت ریسک دیجیتال: یکی از چالش‌های اساسی در پیاده‌سازی تحول دیجیتال مدیریت ریسک‌های مرتبط با تهدیدات سایبری و حریم خصوصی است. طبق یافته‌های مصاحبه‌ها، برخی از بانک‌های ایران به علت نبود زیرساخت‌های امنیتی مناسب با مشکلاتی در این زمینه مواجه‌اند (Kaur et al., 2021).

یکی از مصاحبه‌شونده‌ها اشاره کرد: «رعایت استانداردهای قانونی در حوزه دیجیتال برای ما بسیار مهم است؛ زیرا این امر نه تنها موجب اطمینان مشتریان می‌شود، بلکه از آسیب‌های حقوقی و مالی جلوگیری می‌کند». یکی دیگر از مصاحبه‌شونده‌ها اظهار داشت: «انطباق با مقررات دیجیتال، به‌ویژه در زمینه حفظ حریم خصوصی، به ما کمک کرده است که روابط مثبتی با

راهبردهای فرهنگ و رهبری: به دلیل اینکه تغییرات دیجیتال به رهبری مؤثر و حمایت از فرهنگ نوآورانه نیاز دارد تا به پذیرش تغییرات کمک کند، تحول دیجیتال بدون رهبری قوی ممکن است با چالش‌های زیادی مواجه شود.

راهبردهای انطباقی و ریسک: از آنجا که تحول دیجیتال ممکن است با خطرات قانونی، امنیتی و مدیریتی روبه‌رو باشد، راهبردهای انطباقی و مدیریت ریسک باید هم‌زمان با راهبردهای رهبری و فرهنگی پیش بروند تا از بروز مشکلات جلوگیری شود.

این دو مؤلفه به هم مرتبطند؛ زیرا هم به رهبری نیاز دارند که بر تغییرات سازمانی نظارت کند و هم مدیریت ریسک و انطباق با شرایط جدید توانمند باشد. رهبر قوی می‌تواند مانع ریسک‌ها شود و در صورت بروز مشکلات، راهبردهای انطباقی را به‌درستی اجرا کند. علاوه بر این، تغییرات فرهنگی را ممکن می‌کند و سبب تسهیل پذیرش این راهبردها می‌شود.

۳-۱-۳. راهبردهای فرهنگ و رهبری

راهبردهای فرهنگ و رهبری در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌ها به مجموعه‌ای از رویکردها و اقدامات اشاره دارند که هدف آن‌ها ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و رهبری مؤثر برای مدیریت تغییرات دیجیتال است. ابعاد اصلی این راهبردها شامل رهبری دیجیتال، توسعه فرهنگ دیجیتال، توانمندسازی و توسعه دیجیتال کارکنان و چابکی سازمانی است.

توسعه فرهنگ دیجیتال: ایجاد فرهنگ دیجیتال در سازمان می‌تواند بانک‌ها را در مسیر تحول دیجیتال یاری کند. این کار مستلزم رهبری قوی و توجه به تغییرات فرهنگی در سطح سازمان است (Li et al., 2023). از جمله چالش‌هایی که بانک‌های ایران در این زمینه با آن مواجه‌اند، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات دیجیتال است که در مصاحبه‌ها نیز به آن اشاره شده است.

توانمندسازی کارکنان: آموزش کارکنان و توانمندسازی آن‌ها برای مواجهه با فناوری‌های جدید یکی از راهبردهای اساسی در تحقق تحول دیجیتال است. طبق نتایج مصاحبه‌ها، بانک‌های تجاری غیردولتی ایران از برنامه‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان استفاده می‌کنند.

رهبری دیجیتال یکی از عواملی است که می‌تواند موفقیت در تحول دیجیتال را تضمین کند. بر اساس مطالعات، رهبری دیجیتال به مدیران اجازه می‌دهد

مشتریان برقرار کنیم».

۲-۳. بعد مشتری و بازار

این ابعاد به راهبردهایی مربوط می‌شود که به بهبود تجربه مشتری و پاسخ‌گویی به نیازهای بازار از طریق نوآوری و تعاملات دیجیتال متمرکزند. هدف اصلی این راهبردها، بهبود تجربه مشتری و تسهیل ارتباطات دیجیتال است. این راهبردها عبارت‌اند از:

راهبردهای مشتری‌محور: این راهبردها شامل بهبود تجربه مشتری و ارتقای خدمات شخصی‌سازی شده از طریق ابزارهای دیجیتال می‌شود. مشتریان امروزی به طور فزاینده‌ای انتظار دارند خدمات سریع، آسان و در دسترس از طریق کانال‌های دیجیتال دریافت کنند.

راهبردهای نوآوری و رشد: این راهبردها به توسعه محصولات و خدمات جدید و همچنین ارتقای رقابت‌پذیری از طریق نوآوری می‌پردازند.

دو مؤلفه فوق به علت تأکید مشترک بر نیازهای مشتری و پاسخ‌گویی به بازار هم‌زمان به هم مرتبط‌اند. راهبردهای مشتری‌محور بدون نوآوری در محصولات و خدمات ممکن است تأثیر چندانی نداشته باشد؛ زیرا نوآوری محرکی برای جلب و نگهداری مشتریان جدید و بهبود روابط با مشتریان موجود است. این راهبردها همواره به منظور ارائه تجربه بهتر برای مشتریان و حفظ آن‌ها طراحی شده‌اند.

۱-۲-۳. راهبردهای مشتری‌محور

این راهبردها شامل طراحی و پیاده‌سازی فرایندها و فناوری‌هایی‌اند که تجربه مشتریان را بهبود می‌بخشند. همچنین شامل مقوله‌های بهبود تجربه مشتری، بخش‌بندی مشتریان و ایجاد پرسونا، تحلیل داده‌های مشتری و بهره‌برداری از آن، افزایش شفافیت و اعتماد، پشتیبانی و خدمات بهبودیافته مشتری و آموزش و توانمندسازی مشتریان‌اند.

راهبردهای مشتری‌محور در تحول دیجیتال بانک‌ها، به‌ویژه در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران، ضرورتی اساسی در راستای بهبود تجربه مشتری شناخته می‌شوند. بر اساس مطالعات مختلف بانک‌هایی که به تجربه مشتری توجه می‌کنند، می‌توانند وفاداری مشتری و افزایش رضایت آن‌ها را تقویت کنند (Lemon and Verhoef, 2016). بخش‌بندی مشتریان، ایجاد پرسونا، تحلیل داده‌های مشتری و بهره‌برداری از آن و افزایش شفافیت و اعتماد به برند، از جمله راهبردهایی‌اند که سبب بهبود

تجربه مشتری می‌شوند (Nguyen et al., 2022).

توسعه و بخش‌بندی مشتریان: بانک‌ها با استفاده از داده‌های مشتریان می‌توانند بخش‌بندی‌های دقیق‌تری از مشتریان خود ایجاد کنند و خدمات متناسب با نیازهای مختلف به آن‌ها ارائه دهند. در این راستا، ایجاد پرسونا به بانک‌ها کمک می‌کند دقیق‌تر به نیازهای مشتریان پاسخ دهند (Nguyen et al., 2022)؛ برای مثال در برخی بانک‌های تجاری ایران از مدل‌های تحلیلی برای بخش‌بندی مشتریان و هدف‌گذاری بهبود خدمات استفاده می‌شود.

تحلیل داده‌های مشتری: بانک‌ها می‌توانند از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای شناسایی الگوهای رفتاری مشتریان استفاده کنند و تجربه‌های شخصی‌سازی شده‌ای ارائه دهند؛ برای مثال، بر اساس نتایج مصاحبه‌ها با مدیران بانک‌های ایران برخی از آن‌ها به استفاده از داده‌های تراکنشی مشتریان برای بهبود خدمات اشاره کردند.

یکی از مدیران در مصاحبه گفت: «مشتریان ما بیش از هر زمان دیگری به دنبال شفافیت و راحتی در خدمات بانکی‌اند. وقتی که به طور دیجیتالی اطلاعات دقیقی درباره خدمات ما در اختیارشان قرار می‌دهیم، اعتمادشان بیشتر می‌شود.» این گزاره به‌وضوح بر اهمیت شفافیت و اعتماد در بهبود تجربه مشتری تأکید می‌کند. یکی دیگر از مصاحبه‌شونده‌ها اظهار داشت: «پرسوناسازی مشتریان به ما این امکان را داد که خدمات شخصی‌سازی شده و متناسب با نیازهای آن‌ها ارائه دهیم. این اقدام تأثیر زیادی در جلب رضایت و وفاداری مشتریان داشت.»

۲-۲-۳. راهبردهای نوآوری و رشد

راهبردهای نوآوری و رشد در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌ها به مجموعه‌ای از رویکردها و اقدامات اشاره دارد که هدف آن‌ها توسعه محصولات و خدمات جدید، ایجاد فرصت‌های کسب‌وکار نوین و افزایش سهم بازار است. این راهبردها نقشی حیاتی در بقا و موفقیت بلندمدت بانک‌ها در محیط دیجیتال ایفا می‌کنند. ابعاد اصلی این راهبردها شامل توسعه محصولات و خدمات دیجیتال، بانکداری باز، سرمایه‌گذاری در نوآوری و تحقیق و توسعه دیجیتال (Digital R&D)، توسعه همکاری‌های راهبردی در حوزه نوآوری دیجیتال و نوآوری باز است.

در دنیای دیجیتال، بانک‌ها نیاز دارند خدمات خود را از طریق پلتفرم‌های باز ارائه دهند تا بتوانند همکاری‌های راهبردی با فین‌تک‌ها و سایر بازیگران صنعت داشته

۳-۱. راهبردهای فناوری محور

راهبردهای فناوری محور به کارگیری فناوری‌های نوین و پیشرفته را به منظور بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در بانک‌ها مدنظر دارند. در شرایط کنونی، فناوری‌های نوظهور نقشی کلیدی در ایجاد تحولات بنیادین در بخش بانکی ایفا می‌کنند. این راهبردها به بانک‌ها کمک می‌کنند زیرساخت‌های دیجیتال خود را بهبود دهند و خدمات نوآورانه‌تری به مشتریان ارائه کنند. مؤلفه‌های این راهبرد شامل بهره‌برداری از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، بلاک‌چین و قراردادهای هوشمند، توسعه پلتفرم‌های مقیاس‌پذیر، بهره‌گیری از فناوری‌های مالی و ارتقای امنیت سایبری است.

بهره‌برداری از هوش مصنوعی: یکی از کاربردهای هوش مصنوعی در بانک‌ها استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای پیش‌بینی رفتار مشتریان و پیشنهاد خدمات مرتبط است. این مقوله با «نوآوری تکنولوژیک» و مدیریت داده‌ها در چهارچوب نظری تحقیق ارتباط دارد. بهره‌برداری از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در بانک‌ها عاملی کلیدی در فرایندهای دیجیتال‌شده شناخته می‌شود (Brynjolfsson and McAfee, 2014).

یکی از مصاحبه‌شونده اشاره کرد: «استفاده از هوش مصنوعی در پیش‌بینی الگوهای خرید مشتریان و تحلیل رفتار آن‌ها به ما کمک کرده است تا خدمات خود را بهتر و دقیق‌تر ارائه دهیم.» این اظهارنظر نشان‌دهنده اهمیت استفاده از AI برای تحلیل و پیش‌بینی رفتار مشتریان است. یکی دیگر از مدیران نیز گفت: «با استفاده از یادگیری ماشین توانسته‌ایم فرایندهای خود را به طور خودکار بهینه‌سازی کنیم و همین امر باعث کاهش خطاها و افزایش سرعت خدمات شده است.»

۳-۲. راهبردهای عملیاتی

راهبردهای عملیاتی در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌ها به مجموعه‌ای از اقدامات و تغییرات در فرایندهای داخلی و زیرساخت‌های بانکی اشاره می‌کند که هدف آن‌ها بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری عملیات بانک است. این راهبردها شامل خودکارسازی فرایندها، مدیریت داده‌ها، بهینه‌سازی هزینه‌ها و منابع و بهبود فرایندهای عملیاتی است. خودکارسازی فرایندها یکی از ارکان اصلی در بهبود عملکرد و بهره‌وری در بانک‌هاست. خودکارسازی فرایندهای بانکی نه تنها سرعت را افزایش می‌دهد،

باشند (Gupta, 2023). بانک‌هایی مانند بانک پاسارگاد ایران در حال استفاده از مدل‌های بانکداری باز برای ایجاد همکاری‌های نوآورانه‌اند.

نوآوری در محصولات و خدمات دیجیتال یکی از مهم‌ترین ارکان تحول دیجیتال است. بانک‌ها باید بتوانند خدمات جدید را توسعه دهند تا با رقابت‌های روزافزون در بازارهای مالی مواجه شوند (Chesbrough, 2019). این مقوله با «مدل‌های نوآوری باز» و «مدیریت نوآوری» در چهارچوب نظری تحقیق ارتباط مستقیم دارد و عاملی اساسی در تحول دیجیتال برای رقابت‌پذیری و رشد پایدار بانک‌ها محسوب می‌شود (Chesbrough, 2019).

یکی از مصاحبه‌شونده‌ها گفت: «سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوآورانه و توسعه محصولات دیجیتال جدید توانسته است به ما کمک کند تا یک گام جلوتر از رقبا باشیم؛ همچنین همکاری‌های راهبردی با شرکت‌های فناوری باعث شده تا بتوانیم خدمات به‌روزتری به مشتریان خود ارائه دهیم.»

۳-۳. بعد فرایندی و فناوری

این ابعاد شامل راهبردهایی‌اند که بیشتر بر فرایندها و فناوری‌های کاربردی در سازمان‌ها تأکید می‌کنند. این راهبردها به بهبود کارایی، سرعت عمل و ایجاد زیرساخت‌های فناوری مناسب برای حمایت از تحول دیجیتال کمک می‌کنند.

راهبردهای عملیاتی: این راهبردها بر بهبود فرایندها و اتوماسیون آن‌ها تمرکز می‌کنند. در تحول دیجیتال، بهینه‌سازی عملیات و کاهش هزینه‌ها به وسیله فناوری‌های نوین به شدت اهمیت دارد.

راهبردهای فناوری محور: این راهبردها به استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای ارتقای بهره‌وری سازمانی اختصاص دارند. فناوری‌هایی چون هوش مصنوعی، بلاک‌چین و فضای ابری برای تسهیل تحول دیجیتال نقش حیاتی دارند.

راهبردهای عملیاتی و فناوری محور به علت وابستگی زیاد به فرایندهای سازمانی و زیرساخت‌های فناوری به هم مرتبط‌اند. فرایندهای عملیاتی تنها زمانی به بهترین نحو اجرا می‌شوند که فناوری مناسب برای پشتیبانی از آن‌ها وجود داشته باشد؛ به عبارت دیگر، فناوری نه تنها فرایندها را خودکار می‌کند، بلکه سبب افزایش کارایی و دقت در آن‌ها می‌شود.

۳-۴-۱. راهبردهای اکوسیستم و شبکه

راهبردهای اکوسیستم و شبکه به بانک‌ها کمک می‌کند با ایجاد و مشارکت در اکوسیستم‌های دیجیتال ارزش بیشتری برای مشتریان و ذی‌نفعان خود ایجاد کنند. این اکوسیستم‌ها می‌توانند شامل شرکت‌های فین‌تک، فناوری اطلاعات، شرکت‌های مخابراتی و دیگر بازیگران بازار باشند. هدف از این راهبردها ایجاد شبکه‌های همکاری و اشتراک منابع برای تقویت نوآوری و بهبود خدمات بانکی است. بانک‌ها با استفاده از این راهبردها می‌توانند مؤثرتر به نیازهای مشتریان پاسخ دهند و با ایجاد شبکه‌های قوی از شرکای راهبردی مزیت رقابتی خود را تقویت کنند. اکوسیستم‌های دیجیتال به بانک‌ها کمک می‌کنند از منابع و توانمندی‌های شرکا استفاده کنند و به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند. این راهبرد شامل توسعه اکوسیستم دیجیتال، بهره‌گیری از راهبردهای اشتراکی، بهره‌گیری از راهبردهای میان‌صنعتی و بهره‌گیری از راهبرد سرویس‌گرایی است.

توسعه اکوسیستم دیجیتال به معنای ایجاد شبکه‌ای از ارتباطات میان سازمان‌ها، شرکت‌های فناوری، مشتریان و سایر ذی‌نفعان است که به طور مشترک به توسعه خدمات و محصولات دیجیتال کمک می‌کنند. در بانک‌ها، این راهبرد می‌تواند شامل همکاری با استارت‌آپ‌های فناوری مالی (فین‌تک‌ها) و دیگر نهادهای دولتی و خصوصی باشد که ارزش‌های جدیدی برای مشتریان ایجاد می‌کنند (Ad-ner, 2016)؛ به‌ویژه در ایران، این اکوسیستم‌ها می‌توانند بر ارتقای نوآوری و بهبود دسترسی به خدمات دیجیتال تأثیرگذار باشند. این مقوله با «اکوسیستم‌های نوآوری» و «همکاری راهبردی» در چهارچوب نظری تحقیق هم‌راستا و نشان‌دهنده اهمیت ساخت اکوسیستم‌های دیجیتال برای رشد و رقابت‌پذیری بانک‌ها در عصر تحول دیجیتال است (Chesbrough, 2019).

یک مدیر اجرایی در این زمینه گفت: «توسعه اکوسیستم دیجیتال، به‌ویژه همکاری با فین‌تک‌ها، به ما این امکان را داده است که خدمات نوآورانه‌تری برای مشتریان خود ارائه دهیم». یکی دیگر از مصاحبه‌شونده‌ها اظهار داشت: «ما به طور مداوم در حال توسعه روابط با دیگر بازیگران بازار هستیم تا بتوانیم بهترین تجربه ممکن را به مشتریان خود ارائه دهیم».

این راهبردها به بانک‌ها امکان می‌دهند با همکاری و مشارکت با دیگر بازیگران بازار و صنایع از فناوری‌های نوین بهره‌مند شوند و خدمات و محصولات خود را بهبود

بلکه موجب کاهش خطای انسانی و بهبود کارایی می‌شود. بسیاری از بانک‌های تجاری غیردولتی در ایران از سیستم‌های خودکار برای بهبود فرایندهای داخلی استفاده کرده‌اند؛ برای مثال در یکی از مصاحبه‌ها، مدیر عامل یکی از بانک‌های غیردولتی به استفاده از نرم‌افزارهای هوش مصنوعی برای اتوماسیون و کاهش هزینه‌های عملیاتی اشاره کرد.

یکی از مصاحبه‌شونده‌ها در این زمینه اظهار داشت: «ما با خودکارسازی بسیاری از فرایندها توانسته‌ایم زمان پاسخ‌گویی به مشتریان را کاهش دهیم و در عین حال دقت و صحت عملیات را افزایش دهیم». این نکته به‌وضوح اهمیت خودکارسازی را در بهبود فرایندهای عملیاتی برجسته می‌کند. یکی دیگر از مصاحبه‌شونده‌ها نیز اشاره کرد: «مدیریت داده‌ها از طریق سیستم‌های دیجیتال به ما این امکان را می‌دهد که به راحتی منابع خود را تخصیص دهیم و فرایندها را بهینه‌سازی کنیم». راهبرد خودکارسازی فرایندها با نظریه «چابکی سازمانی» و «مدیریت منابع» ارتباط مستقیم دارد که در چهارچوب تحقیق به‌منزله یکی از پیش‌نیازهای موفقیت در تحول دیجیتال بانک‌ها مطرح شده است (Teece, 2018).

۳-۴-۲. مشارکت راهبردی و پایداری مالی

این ابعاد به راهبردهایی اختصاص دارند که به بانک‌ها کمک می‌کنند از نظر مالی پایدار بمانند و در عین حال در اکوسیستم دیجیتال گسترده‌تری مشارکت کنند. در این ابعاد، توجه به تعاملات با شرکای راهبردی و بهینه‌سازی منابع مالی با استفاده از سرمایه‌گذاری‌های هوشمند در فناوری‌ها و ساخت اکوسیستم‌های دیجیتال صورت می‌گیرد.

راهبردهای اکوسیستم و شبکه: این راهبردها بر ایجاد همکاری‌های دیجیتال با سایر نهادها و شرکت‌ها، به‌ویژه فین‌تک‌ها و شرکای تجاری، متمرکزند.

راهبردهای مالی و سرمایه‌گذاری: این راهبردها به سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور و همچنین مدیریت منابع مالی برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال می‌پردازند.

این دو مؤلفه به هم مرتبط‌اند؛ زیرا هر دو به نحوه تعامل با محیط بیرونی و هم‌افزایی برای ایجاد ارزش و بازده در پروژه‌های تحول دیجیتال می‌پردازند. ایجاد اکوسیستم‌های دیجیتال و مشارکت با سایر بازیگران در بازار می‌تواند به بانک‌ها کمک کند تا منابع مالی خود را مؤثرتر در پروژه‌های دیجیتال سرمایه‌گذاری کنند. این اکوسیستم‌ها سبب رشد سریع‌تر و ایجاد مزایای رقابتی می‌شوند.

بخشند. تحلیل این راهبردها نشان می‌دهد همکاری و شبکه‌سازی کلید موفقیت در محیط‌های رقابتی و دیجیتالی امروزی است. با این حال، موفقیت در پیاده‌سازی این راهبردها نیازمند توجه به مسائل امنیتی، مدیریت تغییر و تطبیق با نیازهای مشتریان است.

۳-۴-۲. راهبردهای مالی و سرمایه‌گذاری

راهبردهای مالی و سرمایه‌گذاری یکی از راهبردهای کلیدی در پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال در بانک‌هاست. این راهبردها به بانک‌ها کمک می‌کنند به وسیله همکاری‌های راهبردی با شرکت‌های فناوری، فین‌تک‌ها، مؤسسات مالی و سایر بازیگران اکوسیستم دیجیتال، منابع، فناوری‌ها و توانایی‌های موردنیاز برای تحول دیجیتال را به دست آورند؛ همچنین شامل سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور و مشارکت راهبردی‌اند.

مشارکت راهبردی به همکاری بلندمدت و متقابل میان بانک‌ها و شرکای تجاری یا فناورانه اطلاق می‌شود که اهداف مشترک مانند نوآوری، افزایش کارایی، توسعه خدمات دیجیتال یا بهبود تجربه مشتری را دنبال می‌کنند. این نوع همکاری‌ها می‌تواند شامل سرمایه‌گذاری مشترک، تبادل فناوری، توسعه محصولات و خدمات مشترک یا ادغام پلتفرم‌های دیجیتال باشد.

سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور از جمله بلاک‌چین، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا می‌تواند به بانک‌ها کمک کند خدمات به‌روز و پیشرفته‌تری به مشتریان خود ارائه دهند. همچنین این سرمایه‌گذاری‌ها موجب بهبود فرایندهای داخلی بانک‌ها، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری می‌شوند (Brynjolfsson and McAfee, 2014). در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران، این فناوری‌ها می‌توانند به‌ویژه در زمینه‌های پرداخت‌های الکترونیکی، تحلیل داده‌های مشتری و شفافیت مالی مفید باشند. این مقوله با «سرمایه‌گذاری راهبردی» و «نوآوری تکنولوژیک» در چهارچوب نظری تحقیق مرتبط است و ابزاری برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در تحول دیجیتال بانک‌ها شناخته می‌شود (Teece, 2018).

یک مصاحبه‌شونده اظهار داشت: «ما به شدت روی سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور مانند بلاک‌چین و هوش مصنوعی تمرکز کرده‌ایم تا بتوانیم فرایندهای بانکی را امن‌تر و کارآمدتر کنیم.» همچنین یکی از مدیران افزود: «این سرمایه‌گذاری‌ها نه تنها باعث بهبود خدمات مشتری می‌شود، بلکه باعث افزایش اعتبار بانک ما در

بازار می‌شود.»

مشارکت‌های راهبردی یکی از مهم‌ترین راهکارهای تحول دیجیتال در بانک‌ها محسوب می‌شوند که از طریق آن‌ها بانک‌ها می‌توانند به فناوری‌های نوین دست یابند، نوآوری ایجاد کنند و تجربه مشتریان را بهبود بخشند. این مشارکت‌ها می‌توانند با فین‌تک‌ها، شرکت‌های فناوری، سایر مؤسسات مالی و استارت‌آپ‌های نوآور شکل بگیرند. مهم‌ترین ابعاد این مشارکت‌ها شامل اشتراک دانش، مدیریت ریسک، نوآوری مشترک و افزایش انعطاف‌پذیری‌اند.

بهینه‌سازی منابع مالی به معنای استفاده بهینه از منابع موجود و تخصیص کارآمد سرمایه‌ها در راستای اهداف راهبردی بانک‌هاست. در دوران تحول دیجیتال، این راهبرد می‌تواند شامل بازنگری در فرایندهای مالی و کاهش هزینه‌ها از طریق اتوماسیون و استفاده از فناوری‌های جدید باشد (Kaplan and Norton, 2005). بانک‌های تجاری غیردولتی ایران می‌توانند از این راهبرد برای بهبود کارایی مالی و کاهش هزینه‌ها استفاده کنند. این مقوله با «مدیریت منابع مالی» و «مدیریت هزینه‌ها» در چهارچوب نظری تحقیق ارتباط دارد؛ همچنین ابزاری مهم در موفقیت تحول دیجیتال بانک‌ها برای افزایش بهره‌وری و سودآوری شناخته می‌شوند (Porter, 2008).

یکی از مصاحبه‌شونده‌ها گفت: «با بهینه‌سازی منابع مالی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال توانسته‌ایم منابع خود را بهتر تخصیص دهیم و در نتیجه، سودآوری بیشتری داشته باشیم.» این گزاره به اهمیت بهینه‌سازی مالی در تحول دیجیتال بانک‌ها اشاره دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از نوآوری‌های اصلی تحقیق حاضر بررسی دقیق راهبردهای تحول دیجیتال خاص بانک‌های غیردولتی ایران است. در تحقیقات پیشین، به راهبردهای کلی برای تمام بانک‌ها یا حتی سایر سازمان‌ها توجه بیشتری شده است و پژوهش‌های اندکی به راهبردهای ویژه این دسته از بانک‌ها پرداخته‌اند. پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد تئوری داده‌بنیاد و تحلیل مفهومی راهبردهای عملیاتی و فناوری‌محور متناسب با شرایط خاص این بانک‌ها را تدوین کرده است که تفاوت‌های آن با تحقیقات پیشین، که معمولاً به راهبردهای عمومی‌تر پرداخته‌اند، به‌وضوح مشاهده می‌شود.

علاوه بر آنچه بیان شد، تحقیق حاضر به طور مؤثری

نگرانی‌های حریم خصوصی و امنیت داده‌ها می‌توانند موانعی جدی برای اجرای این راهبرد باشند. یافته‌های این تحقیق دربارهٔ «خودکارسازی فرایندها» و «مدیریت داده‌ها» با بسیاری از تحقیقات اخیر در حوزهٔ تحول دیجیتال هم‌خوانی دارد؛ برای مثال مطالعهٔ داوینپورت و کربی^۳ (۲۰۱۶) تأکید می‌کند که خودکارسازی فرایندها، به‌ویژه در بانکداری، یکی از عناصر اصلی تحول دیجیتال است که به کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی منجر می‌شود. همچنین تحقیق برینجولفسون و مک‌آفی^۴ (۲۰۱۴) نشان می‌دهد مدیریت داده‌ها و بهره‌گیری از هوش مصنوعی ابزاری قدرتمند برای پیش‌بینی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی است. در مقابل، برخی تحقیقات نشان داده‌اند با وجود مزایای خودکارسازی، چالش‌های مرتبط با مدیریت تغییر و مقاومت کارکنان همچنان موانعی جدی به شمار می‌آیند؛ برای مثال، تحقیق وسترن^۵ و همکاران (۲۰۱۴) به چالش‌های فرهنگی و نیاز به مدیریت تغییر اشاره می‌کند. در حوزهٔ توسعهٔ محصولات و خدمات دیجیتال^۶ یافته‌های این تحقیق با تحقیقات چسبرو^۶ (۲۰۰۶) هم‌سویی دارد. بر اساس این مطالعه، بانک‌ها با استفاده از نوآوری باز و سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه می‌توانند محصولات دیجیتال جدیدی را ارائه دهند که به افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری منجر می‌شود. برخی محققان مانند فوس و صائبی^۷ (۲۰۱۷) به این نکته اشاره می‌کنند که نوآوری باز و بانکداری باز می‌تواند مشکلاتی مانند کاهش کنترل بر دارایی‌های دانش و افزایش ریسک‌های مرتبط با امنیت اطلاعات را به همراه داشته باشند. نظریهٔ نوآوری باز (Chesbrough, 2003) به‌وضوح با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد. این نظریه تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید از ایده‌ها و نوآوری‌های خارجی استفاده کنند تا به مزیت‌های رقابتی دست یابند.

تحقیقات نشان می‌دهد توانایی رهبران در انطباق با تغییرات دیجیتال یکی از عوامل اصلی موفقیت در تحول دیجیتال محسوب می‌شود؛ برای مثال، برخی محققان مانند وسترن و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که تنها توانایی تطبیق با فناوری کافی نیست و رهبران باید قابلیت ایجاد فرهنگ تحول‌آفرین و نوآوری را نیز داشته باشند.

خال‌های پژوهشی موجود در زمینهٔ تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی ایران را پر کرده است؛ به‌ویژه مدل‌های عملیاتی و راهبردهای خاصی که این مقاله ارائه می‌دهد، با توجه ویژه به نیازهای فرهنگی، فناورانه و اقتصادی این بانک‌ها توانسته است شکاف‌های تحقیقاتی در زمینهٔ راهبردهای دیجیتال، نوآوری‌های فناوری و ریسک‌های قانونی را از بین ببرد. این جنبه‌ها، که در بسیاری از تحقیقات پیشین کمتر مدنظر قرار گرفته بودند، از ویژگی‌های برجستهٔ این پژوهش به‌شمار می‌روند و می‌توانند به گسترش مبانی نظری و عملی در زمینهٔ تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی کمک کنند.

مقایسهٔ نتایج این پژوهش با تحقیقات پیشین و نظریه‌های موجود چند نکتهٔ نوآورانه و چشمگیر را برجسته می‌کند. از جمله این نوآوری‌ها می‌توان به تأکید بر نقش فناوری‌های نوظهور، استفاده از رویکردهای باز و همکاری محور در اکوسیستم‌ها و نگاه به مدیریت ریسک به‌منزلهٔ فرصتی برای ارزش‌گذاری اشاره کرد. با این حال، برخی تفاوت‌ها و مغایرت‌ها با یافته‌ها و نظریه‌های پیشین مشاهده می‌شود که به تحلیل دقیق‌تر و ارائهٔ توضیحات جامع‌تر نیاز دارند. این امر می‌تواند به تبیین این مغایرت‌ها در چهارچوبی هماهنگ با شرایط خاص بازار و صنعت بانکی ایران کمک کند. بررسی تطبیقی نتایج علاوه بر شناسایی چالش‌ها، فرصتی برای درک بهتر الزامات تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران را فراهم می‌کند؛ همچنین این مقوله با بهره‌گیری از دیدگاه‌های موجود در ادبیات تحقیق می‌تواند به تقویت بنیان‌های نظری پژوهش و افزایش اعتبار علمی آن منجر شود.

مطالعات بسیاری تأیید می‌کنند که در محیط دیجیتال توجه به تجربهٔ مشتری و شخصی‌سازی خدمات از مهم‌ترین عوامل موفقیت‌اند؛ برای مثال، تحقیق لیمو و ورهوف^۱ (۲۰۱۶) نشان می‌دهد «مدیریت تجربهٔ مشتری» از عوامل کلیدی در افزایش رضایت و وفاداری مشتریان در محیط دیجیتال است. این مطالعات تأکید می‌کنند که استفاده از تحلیل داده‌های مشتری و بهبود شفافیت و اعتماد به مشتریان نقش حیاتی در موفقیت تحول دیجیتال دارند (Kane, 2019)، اما برخی تحقیقات به چالش‌های مرتبط با تحلیل داده‌ها و اعتماد مشتریان اشاره می‌کنند؛ برای مثال، تحقیق لمبرتون و استفن^۲ (۲۰۱۶) نشان می‌دهد با وجود نقش حیاتی تحلیل داده‌ها در بهبود تجربهٔ مشتری،

3. Davenport and Kirby

4. Brynjolfsson and McAfee

5. Westerman

6. Chesbrough

7. Foss and Saeabi

1. Lemon and Verhoef

2. Lamberton and Stephen

چابکی سازمانی یکی از کلیدهای موفقیت در محیط‌های پویا و دیجیتال است (Denning, 2018). تیس (۲۰۱۸) نیز بر اهمیت چابکی به منزله توانایی سازمان‌ها در پاسخ‌گویی به تغییرات سریع تأکید می‌کند. از سوی دیگر بر اساس برخی پژوهش‌ها، سازمان‌ها بدون داشتن ساختارهای سنتی در شکل‌گیری فرهنگ دیجیتال با مشکلاتی مواجه می‌شوند. در این میان نبود رهبری دیجیتال می‌تواند مانع اصلی در پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال باشد (Kane et al., 2015).

نظریه رهبری تحول‌گرا نشان می‌دهد رهبران بتوانند سازی و الهام‌بخشی به کارکنان می‌توانند تغییراتی عمده در سازمان ایجاد کنند (Bass and Avolio, 1994). این نظریه با یافته‌های تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد؛ زیرا رهبری دیجیتال و فرهنگ نوآوری می‌توانند به موفقیت تحول دیجیتال کمک کنند. نظریه رهبری تحولی نشان می‌دهد رهبران می‌توانند با ترویج فرهنگ نوآوری و توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبتی بر فرایند تحول دیجیتال بگذارند (Bass and Riggio, 2006). نظریه رهبری کارآفرینانه تأکید می‌کند که رهبران باید توانایی ریسک‌پذیری و نوآوری را در سازمان تقویت کنند (Gupta et al., 2004). این نظریه به چالش‌های رهبری در فرایند تحول دیجیتال اشاره می‌کند و می‌تواند با یافته‌های تحقیق حاضر متضاد باشد؛ به‌ویژه در زمینه توانمندسازی کارکنان. نظریه یادگیری سازمانی آگریس و شون^۱ (۱۹۹۷)، که بر ضرورت یادگیری مداوم و انطباق با محیط‌های پیچیده تأکید می‌کند، با یافته‌های این تحقیق تطابق دارد.

بر اساس نظریه ساختار-عاملی^۲، فناوری و سازمان به طور متقابل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (Giddens, 1984). این نظریه می‌تواند در توضیح چالش‌ها و فرصت‌های ناشی از پیاده‌سازی فناوری‌های جدید در بانک‌ها استفاده شود. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین می‌تواند به بهبود تجربه مشتری و کاهش هزینه‌ها کمک کند (Chui et al., 2021). مدل پذیرش فناوری^۳ (Davis, 1989) بیان می‌کند برخی سازمان‌ها به علت نداشتن آمادگی یا مقاومت فرهنگی از فناوری‌های جدید بهره نمی‌برند.

نظریه مدیریت ریسک^۴ در تحول دیجیتال (Reeves and

Deimler, 2012) بر اهمیت این مدیریت و انطباق با مقررات تأکید می‌کند. بر اساس این نظریه، مدیریت ریسک‌های دیجیتال برای موفقیت در تحول دیجیتال ضروری است (Hillson, 2003). این نظریه بر اهمیت شناسایی و مدیریت ریسک‌ها در فرایندهای سازمانی تأکید می‌کند (Hillson, 2003) و با یافته‌های تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد؛ زیرا مدیریت ریسک دیجیتال می‌تواند به پیشگیری از مشکلات در فرایند تحول کمک کند.

تحقیقات نشان می‌دهند توسعه اکوسیستم دیجیتال می‌تواند بر افزایش نوآوری و بهبود عملکرد سازمان مؤثر باشد (Adner, 2016). برخی پژوهش‌ها (Tidd and Bessant, 2020) به مشکلاتی در شفافیت و اعتماد در همکاری‌های میان‌سازمانی اشاره می‌کنند. نظریه نوآوری باز بر اهمیت همکاری و مشارکت در نوآوری تأکید دارد (Chesbrough, 2003). نظریه اکوسیستم‌های نوآوری^۵ نیز بیان می‌کند که سازمان‌ها باید در شبکه وسیع‌تری از همکاری‌ها عمل کنند تا به نوآوری دست یابند (Moore, 1993). این نظریه با یافته‌های تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد شکل‌گیری اکوسیستم دیجیتال می‌تواند به نوآوری‌های بیشتر کمک کند. نظریه وابستگی متقابل^۶ بر اهمیت همکاری و تعامل سازمان‌ها تأکید دارد (Thibaut and Kelley, 1959). این نظریه می‌تواند در توضیح چالش‌ها و مشکلات در همکاری‌ها استفاده شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور می‌تواند به بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان کمک کند (Bharadwaj et al., 2013). بر اساس مطالعات مک‌کینزی و شرکا^۷ (۲۰۲۱) سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور، مانند هوش مصنوعی و بلاک چین، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت تحول دیجیتال است. وسترن و همکاران (۲۰۱۴) اشاره می‌کنند بهینه‌سازی منابع مالی در پروژه‌های دیجیتال نقش اساسی در موفقیت سازمان‌ها دارد. فیچمن و دوس سانتوس^۸ (۲۰۱۴) نیز معتقدند برخی شرکت‌ها به علت تمرکز بیش از حد بر بازده مالی کوتاه‌مدت از سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت دیجیتال غافل می‌مانند. نظریه سرمایه‌گذاری^۹ تأکید می‌کند که سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند (Bha-

5. Innovation Ecosystem Theory

6. Interdependence Theory

7. McKinsey and Company

8. Fichman and Dos Santos

9. Investment Theory

1. Argyris and Schön

2. Structuration Theory

3. Technology Adoption Model

4. Risk Management Theory

بانک‌های غیردولتی تجاری ایران به رویکردی جامع و چندجانبه نیاز دارد که هر یک از این راهبردها را پایه‌ای برای اقدامات مؤثر در نظر بگیرد. راهبردهای مشتری‌محور و عملیاتی بر بهبود تجربه مشتری و بهینه‌سازی فرایندها تمرکز می‌کنند و با فراهم کردن بسترهای مناسب بانک‌ها را به ارائه خدمات دیجیتال قوی‌تر سوق می‌دهند. راهبردهای نوآوری، رشد، فرهنگ و رهبری نیز با تقویت ظرفیت‌های سازمانی و رهبری مؤثر، بانک‌ها را برای تغییرات سریع‌تر و سازگارتر با نیازهای دیجیتال آماده می‌کنند. در نهایت، راهبردهای فناوری، انطباق و ریسک، اکوسیستم و شبکه و مالی و سرمایه‌گذاری عوامل زیرساختی و حمایتی و همچنین تضمین‌کننده امنیت، رشد و پایداری تحول دیجیتال خواهند بود. این تحلیل نشان می‌دهد هم‌گرایی میان این راهبردها و مدیریت جامع و هماهنگ آن‌ها به بانک‌ها کمک می‌کند در محیط رقابتی و دیجیتال‌محور امروز موفقیت‌آمیز عمل کنند و در عین حال رضایت مشتریان و کارایی عملیاتی خود را افزایش دهند.

تحقیق حاضر تأکید می‌کند همکاری با فین‌تک‌ها و دیگر بازیگران دیجیتال نقش مهمی در تقویت نوآوری در بانک‌های تجاری غیردولتی داشته است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در زمینه شناسایی مدل‌های همکاری راهبردی با فین‌تک‌ها و تأثیر این همکاری‌ها بر نوآوری و ارتقای عملکرد بانکی انجام شود. این پژوهش می‌تواند در شرایطی صورت بگیرد که بانک‌ها منابع مالی و انسانی مناسبی برای ایجاد شبکه‌های ارتباطی داشته باشند. همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، که بر اهمیت بهبود تجربه مشتری تأکید می‌کنند، توصیه می‌شود تحقیقاتی در زمینه شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر رضایت مشتریان در خدمات دیجیتال انجام شود. این تحقیقات می‌توانند راهکارهایی برای ارتقای تعاملات دیجیتال در بانک‌هایی ارائه دهند که مشتری‌محوری اولویت اصلی آن‌هاست.

بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، یکی از عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال در بانک‌ها بهبود تجربه مشتری از طریق شخصی‌سازی خدمات است. پیشنهاد می‌شود بانک‌های تجاری غیردولتی با تحلیل داده‌های رفتاری و ترجیحات مشتریان خدماتی هدفمند و متناسب با نیازهای آنان ارائه دهند؛ برای مثال یافته‌ها نشان می‌دهد سیستم‌های خودکار مانند چت‌بات‌های هوشمند و ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند تجربه مشتری را به طور معناداری بهبود بخشند. پیاده‌سازی این سیستم‌ها مستلزم

این نظریه با یافته‌های تحقیق حاضر (radwaj et al., 2013) هم‌خوانی دارد و بر اهمیت سرمایه‌گذاری در فناوری‌ها تأکید می‌کند. بر اساس نظریه عدم قطعیت^۱ عدم قطعیت اقتصادی می‌تواند مانع سرمایه‌گذاری‌های راهبردی شود (Knight, 1921). این نظریه می‌تواند به چالش‌هایی اشاره کند که سازمان‌ها در تأمین منابع مالی برای تحول دیجیتال با آن‌ها مواجه‌اند. نظریه انتشار نوآوری^۲ از روگز^۳ (۱۹۶۲)، که به توضیح فرایند پذیرش فناوری‌های نوین می‌پردازد، با نتایج تحقیق حاضر مرتبط است. نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع^۴ از بارنی^۵ (۱۹۹۱)، که بر بهینه‌سازی منابع سازمانی برای کسب مزیت رقابتی تأکید می‌کند، به طور مستقیم با یافته‌های تحقیق حاضر تطبیق دارد.

جمع‌بندی این تحقیق نشان می‌دهد راهبردهای مطرح‌شده برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران (شامل راهبردهای مشتری‌محور، عملیاتی، نوآوری و رشد، رهبری و فرهنگی، فناوری‌محور، انطباقی و ریسک، اکوسیستم و شبکه و مالی و سرمایه‌گذاری) هر کدام به طور خاص نقشی مهم در موفقیت این فرایند ایفا می‌کنند. نوآوری این پژوهش در دسته‌بندی جامع و ارائه راهبردهای متنوعی است که ضمن تقویت تحول دیجیتال در بانک‌ها، به چالش‌ها و عوامل مداخله‌گر نیز توجه ویژه داشته است؛ همچنین این تحقیق نشان می‌دهد بعضی راهبردها دیدگاه‌های متفاوتی با تحقیقات پیشین دارند؛ به ویژه در حوزه‌های مدیریت ریسک دیجیتال و رهبری تحول فرهنگی، که نشان‌دهنده تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی بانک‌های ایرانی با نمونه‌های بین‌المللی است.

تحقیق حاضر نه تنها اهمیت پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری ایران را تأیید می‌کند، بلکه تأکید دارد برای موفقیت این فرایند باید یکپارچگی راهبردی و هماهنگی بین حوزه‌های مختلف سازمانی ایجاد شود. راهبردهای پیشنهادی این پژوهش با به‌کارگیری نوآوری‌های فناوری، بهینه‌سازی فرایندها و افزایش تعامل با مشتریان می‌توانند الگوی مفیدی برای بانک‌های تجاری باشند که در مسیر تحول دیجیتال قرار دارند.

به طور کلی، پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال در

1. Uncertainty Theory
2. Innovation Diffusion Theory
3. Rogers
4. Resource-Based View
5. Barney

زیرساخت‌های فناوری پیشرفته، سرمایه‌گذاری در مدیریت داده‌ها و آموزش کارکنان در زمینه استفاده از فناوری‌های دیجیتال است. این پیشنهاد به‌ویژه برای بانک‌هایی که رقابت شدید دارند، بسیار اثربخش خواهد بود.

مطابق نتایج تحقیق حاضر، یکی از چالش‌های اصلی بانک‌های غیردولتی، ضعف در کارایی عملیات داخلی است که از طریق مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها مشخص شده است. مدیران بانک‌ها اشاره کرده‌اند که این چالش‌ها بر افزایش هزینه‌ها و کاهش کارایی تأثیرگذار است. بر اساس این یافته‌ها توصیه می‌شود بانک‌ها برای بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها به خودکارسازی فرایندهای داخلی روی آورند؛ برای مثال، استفاده از سیستم‌های دیجیتال به منظور پردازش اسناد و مدیریت گردش کار می‌تواند سرعت و دقت عملیات را افزایش دهد و از خطاهای انسانی جلوگیری کند؛ همچنین نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد تحقیق و توسعه دیجیتال می‌تواند به تسریع نوآوری‌های مرتبط با تحول دیجیتال کمک کند، که در تحلیل‌های انجام‌شده و پیشنهاد‌های کارشناسان تأیید شده است.

بر اساس تحقیق حاضر شکل‌گیری اکوسیستم دیجیتال یکپارچه می‌تواند هم‌افزایی چشمگیری بین بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی ایجاد کند. پیشنهاد می‌شود بانک‌ها با توسعه پلتفرم‌های مشترک دیجیتال خدمات متنوعی نظیر مدیریت مالی، اعتبارسنجی لحظه‌ای و تراکنش‌های مالی را ارائه دهند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد بهره‌گیری از زیرساخت‌های API باز، امکان تعامل ساده‌تر با فین‌تک‌ها و سایر بازیگران اقتصادی را فراهم می‌کند. تجربه پژوهشگر نشان می‌دهد این رویکرد می‌تواند به نوآوری سریع‌تر و افزایش انعطاف‌پذیری بانک‌ها در بازار رقابتی کمک کند.

بر اساس نتایج تحقیق حاضر، یکی از راهبردهای فناوری‌محور برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران بهره‌برداری از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین است. این راهبرد شامل استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها برای بهبود تجربه مشتری، پیش‌بینی رفتار مشتریان و بهینه‌سازی فرایندهای بانکی می‌شود. بر این اساس، پیشنهاد تحقیقاتی می‌تواند بررسی عمیق‌تر نقش مدل‌های یادگیری ماشین و الگوریتم‌های پیشرفته هوش مصنوعی در توسعه سیستم‌های توصیه‌گر شخصی‌سازی‌شده برای خدمات بانکی باشد. این تحقیق می‌تواند به شناسایی بهترین مدل‌ها و الگوریتم‌ها برای تحلیل رفتار مشتریان، تشخیص الگوهای پنهان در

داده‌های تراکنش‌های بانکی و ارائه خدمات هدفمند به مشتریان بپردازد. همچنین این پژوهش می‌تواند تأثیر این سیستم‌ها را بر شاخص‌های کلیدی عملکرد بانک‌ها، از جمله افزایش رضایت مشتریان، کاهش هزینه‌های عملیاتی و بهبود مدیریت ریسک بررسی کند. بهره‌گیری از رویکردهای نوین در حوزه هوش مصنوعی، مانند یادگیری عمیق^۱ و پردازش زبان طبیعی^۲، نیز می‌تواند بخش تکمیلی در این تحقیق باشد. این مطالعه نه تنها به توسعه دانش علمی در این حوزه کمک می‌کند، بلکه کاربردهای عملی مؤثری برای بانک‌های ایران در مسیر تحول دیجیتال به همراه دارد.

برای ارتقای تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران توصیه می‌شود بانک‌ها به توسعه اکوسیستم‌های دیجیتال یکپارچه و همکاری‌های راهبردی با فین‌تک‌ها و بازیگران نوآور دیجیتال بپردازند. این همکاری‌ها می‌تواند از طریق API‌های باز و پلتفرم‌های مشترک تسهیل شود و به بانک‌ها کمک کند خدمات متنوع و شخصی‌سازی‌شده‌ای را با استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین ارائه دهند. علاوه بر این، به منظور بهبود کارایی داخلی، خودکارسازی فرایندها و اتوماسیون خدمات بانکی باید در اولویت قرار گیرد تا هزینه‌ها کاهش یابد و سرعت خدمات بیشتر شوند. این اقدامات نه تنها بر بهبود تجربه مشتری و شفافیت مالی مؤثر، بلکه بانک‌ها را در رقابت با سایر مؤسسات مالی در شرایط تغییرات سریع دیجیتال تقویت می‌کند.

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر، به محققان آینده پیشنهاد می‌شود علاوه بر شناسایی و دسته‌بندی راهبردهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری، راهبردها را بر اساس شرایط خاص این بانک‌ها اولویت‌بندی کنند و به تحلیل دقیق نیازها، موانع و فرصت‌های موجود در این بانک‌ها بپردازند. اولویت‌بندی راهبردها می‌تواند به طراحی چهارچوب عملیاتی و کاربردی منجر شود که به طور خاص متناسب با ویژگی‌های بانک‌های غیردولتی تجاری باشد؛ همچنین توصیه می‌شود در ادامه فرایند پژوهش بررسی ارزیابی و پیاده‌سازی چهارچوب طراحی‌شده صورت بگیرد تا اثربخشی و کارایی آن در بانک‌های مختلف ارزیابی شود. این رویکرد می‌تواند به نوآوری در تحقیقات و توسعه کاربردی‌تر راهبردهای تحول دیجیتال کمک کند و امکان

1. Deep Learning

2. Natural Language Processing (NLP)

to Digital Transformation: a Focus on Key Foundational Themes". In *The European Conference on Information Systems Management* (p. 20). Academic Conferences International Limited.

Cheng, S., Fan, Q., and Huang, M. (2023). "Strategic Orientation, Dynamic Capabilities, and Digital Transformation of Commercial Banks: A Fuzzy-set QCA Approach". *Sustainability*, 15(3), p. 1915. <https://doi.org/10.3390/su15031915>

Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

Chesbrough, H. (2019). *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford University Press.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Publishing Company.

Chui, M., Harrysson, M., and Manyika, J. (2021). *AI and the Future of Banking*. McKinsey and Company.

Davenport, T. H., and Kirby, J. (2016). "Just How Smart are Smart Machines?" *MIT Sloan Management Review*, 57(3), pp. 20-25. <https://doi.org/10.5555/0735-7853.57.3.20>

Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. *MIS quarterly*, 13(3), pp. 319-340

Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies are Transforming the Way Work Gets Done. *Amacom*.

Fichman, R. G., and Dos Santos, B. L. (2014). "Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum". *MIS Quarterly*, 38(2), pp. 329-343.

پیاده‌سازی مؤثرتر این راهبردها را در سطوح مختلف عملیاتی و مدیریتی فراهم آورد.

این پیشنهادها نه تنها براساس یافته‌های تحقیق، بلکه بر پایه تجارب مستقیم محقق در فرایند پژوهش و تحلیل داده‌ها ارائه شده‌اند و می‌توانند چهارچوبی عملی برای پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران فراهم کنند.

منابع

Adner, R., and Kapoor, R. (2016). "Innovation Ecosystems and the Pace of Substitution: Re-examining Technology S-curves". *Strategic Management Journal*, 37(4), pp. 625-648.

Argyris, C., and Schön, D. A. (1997). "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective". *Reis*, (77/78), pp. 345-348.

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bass, B. M., and Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.

Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., and Venkatraman, N. V. (2013). "Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights". *MIS Quarterly*, 37, pp. 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

Brynjolfsson, E., and McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. WW Norton and Company.

Carcary, M., Doherty, E., and Conway, G. (2016, September). "A Dynamic Capability Approach

- <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.01>
- Foss, N. J., and Saebi, T. (2017). "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should we Go?" *Journal of Management*, 43(1), pp. 200-227. <https://doi.org/10.1177/01492063166675>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity.
- Gupta, A. (2023). "Open Banking as a Strategy for Digital Transformation". *Journal of Digital Innovation*, 44(3), pp. 12-19.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., and Surie, G. (2004). "Entrepreneurial leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct". *Journal of Business Venturing*, 19(2), pp. 241-260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., and Wiesbock, F. (2016). "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy". *MIS Quarterly Executive*, 15(2), pp. 123-139. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2737171>
- Hillson, D. (2003). *Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk*. Crc Press.
- Jean, R. J. B., and Kim, D. (2021). "Signalling Strategies of Exporters on Internet Business-to-Business Platforms". *Journal of Management Studies*, 58(7), pp.1869-1898.
- Kane, G. (2019). "The Technology Fallacy: People are the Real Key to Digital Transformation". *Research-Technology Management*, 62(6), pp. 44-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., and Kiron, D. (2015). "Is Your Business Ready for a Digital Future?" *MIT Sloan Management Review*, 56(4), p. 37.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2005). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Kaur, S. J., Ali, L., Hassan, M. K., and Al-Emran, M. (2021). "Adoption of Digital Banking Channels in an Emerging Economy: Exploring the Role of in-Branch Efforts". *Journal of Financial Services Marketing*, 26(2), p. 107.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Hart, Schaffner and Marx.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lamberton, C., and Stephen, A. T. (2016). "A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry". *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 146-172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Lemon, K. N., and Verhoef, P. C. (2016). "Understanding customer experience throughout the customer journey". *Journal of marketing*, 80(6), pp. 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.04>
- Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., and Almakdi, S. (2023). "Exploring the Effect of Digital Transformation on Firms' Innovation Performance". *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(1), Article 100317. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100317>
- Liu, M., Li, C., Wang, S., and Li, Q. (2023). "Digital Transformation, Risk-Taking, and Innovation: Evidence from Data on Listed Enterprises in China". *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(1), Article 100332. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100332>
- Matt, C., Hess, T., and Benlian, A. (2015). "Digital Transformation Strategies". *Business and Information Systems Engineering*, 57, pp. 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McKinsey and Company. (2021). *Fintech and the*

- Competitors*. Simon and Schuster.
- Reeves, M., and Deimler, M. (2012). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group*, 19-26.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. Free Press.
- Said, A. I., and Angelita, M. (2020). "Determining Factors for Success of Banking Digital Transformation". In *3rd Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2019)* (pp. 238-241). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200812.041>
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., and Fonstad, N. O. (2020). "How Big old Companies Navigate Digital Transformation". In *Strategic Information Management* (pp. 133-150). Routledge.
- Shahriar, S. (2020). Digital Transformation in Business and Society: Theory and Cases: Edited by Babu George and Justin Paul, Cham, Switzerland, Palgrave Macmillan, 2020, xvii+ 300 pp., RRP£ 96 (Hardback), ISBN 978-3-030-08276-5.
- Shami Zanjani, M. (2021). Common Challenges of Digital Banking in the World and Iran. <http://http://shamizanjani.ir/-چالشهای-مشترک-بانگداری-> (In Persian)
- Strauss, A., and Corbin, J. M. (1997). *Grounded Theory in Practice*. Sage.
- Su, C. W., Pang, L. D., Tao, R., Shao, X., and Umar, M. (2022). "Renewable Energy and Technological Innovation: Which one is the Winner in Promoting Net-Zero Emissions?", *Technological Forecasting*
- Digital Challenge in Banking*. McKinsey Global Institute.
- Moore, J. F. (1993). "Predators and Prey: a New Ecology of Competition". *Harvard Business Review*, 71(3), pp. 75-86.
- Morakanyane, R., O'Reilly, P., McAvoy, J., and Grace, A. (2020). *Determining Digital Transformation Success Factors*.
- Nabiyi, F., Shamizanjani, M., and Garoosi Mokhtarzadeh, N. (2024). "Conceptualization of Digital Transformation Strategy and Identifying the Principles and Supporting Capabilities for its Formation with Meta Synthesis Approach". *Science and Technology Policy Letters*, 14(1), pp. 29-50. (In Persian)
- Nambisan, S., Wright, M., and Feldman, M. (2019). "The Digital Transformation of Innovation and Entrepreneurship: Progress, Challenges and key Themes". *Research Policy*, 48(8), p. 103773.
- Nguyen, N. T. H., Kim-Duc, N., and Freiburghaus, T. L. (2022). "Effect of Digital Banking-Related Customer Experience on Banks' Financial Performance During Covid-19: a Perspective from Vietnam". *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), pp. 200-222. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2020-0366>
- Paul J., Ueno A., Dennis C., Alamanos E., Curtis L., Foroudi P., Kacprzak A., Kunz WH., Liu J., Marvi R., Nair SL. (2024). "Digital Transformation: A Multidisciplinary Perspective and Future Research Agenda". *International Journal of Consumer Studies*. 2024, 48(2), p. e13015.
- Porfirio, J. A., Felício, J. A., and Carrilho, T. (2024). "Factors Affecting Digital Transformation in Banking". *Journal of Business Research*, 171, 114393. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114393>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and*

and Social Change, 182, p. 121798.

Teece, D. J. (2018). "Business Models and Dynamic Capabilities". *Long Range Planning*, 51(1), pp. 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Thibaut, J. W., and Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.

Tidd, J., and Bessant, J. R. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley and Sons.

Vial, G. (2021). "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda". *Managing Digital Transformation*, 13-66.

Westerman, G., Bonnet, D., and McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Press.

Wolf, M., Semm, A., and Erfurth, C. (2018). "Digital Transformation in Companies—Challenges and Success Factors". In *Innovations for Community Services: 18th International Conference, IACS 2018, Žilina, Slovakia, June 18-20, 2018, Proceedings* (pp. 178-193). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93408-2_13



Science and Technology Pol-
icy Letters

15, Issue 3, autumn 2025

Explaining Strategies for Implementing Digital Transformation in Iranian Non-Governmental Commercial Banks

Hadi Taghavi¹

Mohammad Mehraeen²

Mehdi Shami Zanjani³

Alireza Khorakian⁴

Abstract

Digital transformation in the banking industry is recognized as one of the basic requirements for survival and competitiveness in the digital age. This research was conducted to explain the framework of digital transformation implementation strategies in Iranian non-governmental commercial banks. The present research is fundamental in terms of orientation and qualitative research in terms of research method. An exploratory design was used to achieve the research objective. The participant population includes managers, consultants, specialists, and experts who have taken steps in their non-governmental commercial banks toward designing and implementing the digital journey. The research method was purposive sampling and theoretical saturation was achieved with 17 people. The research method is grounded theory and data analysis was conducted using open, axial, and selective coding methods. Research categories were identified using grounded theory analysis and qualitative data analysis was performed using Maxqda software. The research findings show that the strategies proposed for implementing digital transformation in Iranian non-state commercial banks, including customer-centric, operational, innovation and growth, leadership and culture, technology-centric, adaptive and risk, ecosystem and network, and finance and investment strategies, each play a vital role in the success of this process. Successful implementation of digital transformation in Iranian non-state commercial banks requires a comprehensive and multifaceted approach that considers each of these strategies as a basis for effective actions.

Keywords: Digital Transformation, Strategy, Grounded Theory, Bank, Digital Ecosystem

1. PhD Information Technology Management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

2. Professor, Faculty of Economics and Administrative Science, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

3. Professor, Department of Information Technology Management, University of Tehran, Tehran.

4. Department of Management, Faculty of Economics and Administrative sciences, Ferdowsi University Of Mashhad, Mashhad, Iran.

نقش نامه و فرم تعارض منافع

الف) نقش نامه

پدیدآورنده	هادی تقوی	محمد مهرآئین	مهدی شامی زنجانی	علیرضا خوراکیان
نقش	نویسنده	نویسنده مسئول	نویسنده	نویسنده
نگارش متن	نگارش متن	استاد راهنما	استاد راهنما	استاد مشاور
ویرایش متن و ...	ویرایش متن	-	-	-
طراحی / مفهوم پردازی	-	طراحی	طراحی	طراحی
گردآوری داده	گردآوری داده	-	-	-
تحلیل / تفسیر داده	تحلیل و تفسیر داده ها	-	-	-
سایر نقش ها	-	عضو تیم تحقیقاتی	عضو تیم تحقیقاتی	عضو تیم تحقیقاتی

ب) اعلام تعارض منافع

مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه ای، اندیشه ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافع داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ گونه تعارض منافع ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گزند دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهام دارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می باشند که ممکن است به طور نا عادلانه ای بر تصمیم گیری آن ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله ساز می شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پزوهانه، گزند آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری یا غیررسمی، اشتغال،

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می رساند نویسندگان مقاله هیچ گونه تعارض منافع ندارد.

نویسنده مسئول: محمد مهرآئین

تاریخ: ۱۴۰۴/۰۸/۲۲