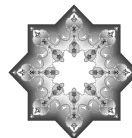


## تبیین ابعاد استراتژی نوآوری بانک‌ها با تمرکز بر تحول دیجیتال



حمیده حدادی<sup>۱</sup>

عباس خمسه<sup>۲</sup>

تقی ترابی<sup>۳</sup>

رویا شاکری<sup>۴</sup>

صفحات ۱۳ تا ۴۶

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۳۰

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۲۹

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

تحول دیجیتال با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین، در صنعت بانکداری و به‌طور ویژه در حوزه نوآوری تغییرات شگرفی ایجاد کرده است. به دلیل محدودیت در منابع بانک‌ها، داشتن یک استراتژی نوآوری مناسب با تمرکز بر تحول دیجیتال برای تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب‌های ممکن از انواع و شیوه‌های نوآوری ضروری است. در این راستا، مطالعه حاضر با هدف تبیین ابعاد استراتژی نوآوری با تمرکز بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری در چارچوب یک رویکرد کیفی و با استفاده از روش فراترکیب با رویکرد هفت‌مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو (۲۰۰۷) انجام شد. روش پژوهش آمیخته است و جامعه آماری آن در بخش کیفی، مطالعات موجود در کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها و مقالات علمی همایش‌ها، پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی مانند ایرانداک، نورمگز، مگ لیران، IEEE، Science Direct و Springer را شامل می‌شود. ابتدا کلیدواژه‌های مرتبط با استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال جست‌وجو شد که در نهایت جمعاً ۱۲۷ مقاله مورد مطالعه قرار گرفت. جامعه آماری در بخش کمی از خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (مدیران شبکه بانکی ایران) به تعداد ۱۲ نفر تشکیل شد که با استفاده از روش‌های غیراحتمالی و به‌صورت هدفمند انتخاب شده بودند. بر اساس نتایج تحلیل داده‌ها، ۷ مقوله اصلی و ۳۶ مقوله فرعی دسته‌بندی شد که مقوله‌های اصلی عبارت‌اند از: رهبری دیجیتال، فرهنگ دیجیتال، ساختار سازمانی دیجیتال، توانمندسازی دیجیتالی منابع انسانی، استراتژی دیجیتال، زیرساخت‌های تحول دیجیتال و امنیت فضای دیجیتال. اولویت‌بندی مؤلفه‌ها با روش سوارا نشان داد که بعد رهبری دیجیتال در اولویت اول ابعاد استراتژی نوآوری قرار دارد.

واژگان کلیدی: استراتژی، تحول دیجیتال، استراتژی نوآوری، بانکداری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ hadadi.1381@yahoo.com
۲. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. (نویسنده مسئول)؛ Abbas.Khamseh@Kiau.ac.ir
۳. دانشیار گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ tttrabi@yahoo.com
۴. استادیار گروه مدیریت، واحد سمنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنجان، ایران؛ Shakeri.roya@iausdj.ac.ir

## ۱- بیان مسأله

در حال حاضر، سازمان‌ها در دورانی به سر می‌برند که انقلاب صنعتی چهارم با محوریت تحول دیجیتال، بسیاری از الگوهای رایج کسب‌وکار را دستخوش تغییرات اساسی کرده است. در دهه‌های اخیر، از شیوه‌های نوینی در تعاملات اقتصادی، محصولات و خدمات نوآورانه، ابزارها و رویکردهای مدیریتی رونمایی شده است (Magistretti et al, 2021). پیاده‌سازی و پذیرش گسترده فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌ها تحول عظیمی را ایجاد کرده است که می‌تواند عملیات داخلی بسیاری از سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. این تحول بر سطوح مختلف ساختاری و مدیریتی سازمان تأثیر می‌گذارد و از آن با عنوان «تحول دیجیتال» یاد می‌شود (Kretschmer & Khashabi, 2020). تحول دیجیتال در سطح کلان شامل تغییرات عمیقی است که به سبب استفاده از فناوری‌های دیجیتال در سطح جامعه و صنایع گوناگون به وقوع می‌پیوندد و در سطح سازمان نیز این موضوع مطرح می‌شود که سازمان باید با اصلاح راهبردهایی که با مفهوم دیجیتال مرتبط هستند، راه‌هایی برای نوآوری با این فناوری‌ها بیابد (صالحی پور باورصاد و پوریان، ۱۴۰۰).

پیدایش مجموعه‌ای متنوع از فناوری‌ها، پلتفرم‌ها و زیرساخت‌های دیجیتالی قدرتمند، ماهیت نوآوری را به صورت معناداری تغییر داده است که این تغییر نیازمند سیاست‌گذاری کاربردی جدیدی در عرصه سازمانی است. در حقیقت، تحول دیجیتال با نگاه جدیدی به نوآوری قابل تحقق است که به مدد استفاده از فناوری‌های جدید صورت می‌گیرد و با عنوان نوآوری دیجیتال نیز از آن یاد می‌شود (Nambisan et al, 2019). این تغییرات نشان می‌دهد که سازمان‌ها همان‌گونه که به صورت فزاینده‌ای بر فرصت‌های حاصل از تحول دیجیتال تمرکز دارند، برای دستیابی و بهره‌مندی از این فرصت‌ها به نوآوری دیجیتال نیز نیازمند هستند. نوآوری دیجیتال اهرمی برای تحول دیجیتال در سازمان است و به خلق ارزش منتهی می‌شود (Appio et al, 2021).

بر اساس رویکرد خلاقیت کاربردی، نوآوری دیجیتال یک فعالیت خلاقانه و اثربخش است که به دستیابی به اهدافی جدید با استفاده از ابزارهای نوین منتهی می‌شود. بر اساس رویکردی فلسفی، نوآوری دیجیتال، فعالیتی نوآورانه است که علم، فناوری، اقتصاد،

کارآفرینی و مدیریت را برای ایجاد هم‌افزایی مثبت با یکدیگر ترکیب می‌کند. ایجاد نوآوری دیجیتال فرآیندی است که همه فعالیت‌های مربوط به تحقیق و توسعه پیرامون محصولات و خدمات جدید و به‌کارگیری آن‌ها در کسب نتایج جدید را در بر می‌گیرد (Khotamov & Avazov, 2020).

نوآوری دیجیتال در صنایعی مانند بانکداری که شدت رقابت در آن بسیار بالا است، اهمیت بیشتری دارد. بانک‌ها و مؤسسات مالی با استفاده از استراتژی نوآورانه می‌توانند موفقیت خود را در این صنعت تضمین کنند (Prayogi & Resmawa, 2022). از آنجا که صنعت بانکداری ایران نیز بازاری نسبتاً رقابتی است، بانک‌ها باید به‌طور مستمر محصولات و خدمات متنوعی را برای جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان کنونی ارائه دهند. این مسئله اهمیت نوآوری در این صنعت را بیشتر کرده است (باوندی و همکاران، ۱۳۹۷). در همین راستا، بانک‌ها از سوی وزارت اقتصاد و دارایی ملزم به تدوین نقشه راه تحول دیجیتال شده‌اند (حسینی نسب و همکاران، ۱۴۰۰). معاونت بانکی و بیمه وزارت امور اقتصادی و دارایی (۱۳۹۸) در گزارشی با عنوان «بانکداری آینده و تحول دیجیتالی» با مقایسه تطبیقی بانکداری الکترونیک و بانکداری دیجیتال، از نوآوری به عنوان عامل اساسی موفقیت در بانکداری با رویکرد دیجیتال نام برده است. این شواهد تأکیدی بر اهمیت نوآوری در بستر دیجیتال در صنعت بانکداری ایران است.

بانک‌ها از طریق برنامه‌ای منسجم می‌توانند در تعریف اهداف، مأموریت‌ها، تعیین بخش‌های بازار اختصاصی و مشتریان خاص به نوآوری اقدام کرده، ارزش‌های منحصر به فردی را برای مشتریان ایجاد کنند، کانال‌هایی را برای ارائه خدمات و مدیریت روابط با مشتریان در نظر بگیرند و در نهایت، هزینه‌های غیرعملیاتی را کاهش داده و درآمدها و سودآوری را افزایش دهند (Aitken et al, 2021). اگرچه نوآوری یک عامل اساسی برای کسب مزیت رقابتی در بانک‌ها است (Coccia, 2023) اما مطالعات نشان می‌دهد ۴۰ تا ۹۰ درصد از پروژه‌های نوآوری با شکست مواجه می‌شود که این شکست‌ها دلایل و تفسیرهای گوناگونی دارد (Wang, 2023) اما محققان تأکید می‌کنند که بزرگ‌ترین مسئله سازمان‌ها برای بهبود نوآوری، فقدان یک استراتژی نوآوری مناسب است (Kotkova Striteska & Prokop, 2020). مطالعات حاکی از آن است که بانک‌های موفق به منظور کشف و شناخت بهتر از مشتریان و کشف نیازهای بلندمدت و کوتاه‌مدت آن‌ها، به طراحی الگویی اختصاصی برای نوآوری

پرداخته‌اند (Lee et al, 2021). از طریق الگوی نوآوری بانکی است که می‌توان خدمات تخصصی، به‌روز و متمایز را به مشتریان حقیقی و حقوقی ارائه کرد. وجود چنین چارچوبی به بانک‌ها کمک می‌کند تا با ارائه خدماتی برتر و جدید به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (Klyton et al, 2021). به‌بیان‌دیگر بانک‌ها در بستر تحول دیجیتال با انتخاب‌های متعددی درباره نوع و ترکیب انواع مختلف نوآوری روبه‌رو می‌شوند، شلینگ<sup>1</sup> در کتاب «مدیریت استراتژیک نوآوری تکنولوژیک» تأکید می‌کند که حتی ثروتمندترین سازمان‌ها نیز بودجه کافی برای بهره‌برداری از همه فرصت‌ها و نوآوری در همه زمینه‌ها را ندارند و ناگزیر به انتخاب سبکی از پروژه‌های نوآوری هستند و برای این منظور به چارچوب‌هایی نیاز دارند که در قالب استراتژی نوآوری مشخص می‌شود (schilling, 2013). استراتژی نوآوری یک برنامه توسعه‌دهنده، کاربردی و از پیش تعیین شده است که تخصیص منابع به انواع مختلف نوآوری‌ها را به‌منظور دستیابی به اهداف استراتژیک کلی سازمان کنترل می‌کند و با ارائه یک چارچوب تصمیم‌گیری، نشان می‌دهد که یک سازمان چه زمانی و چگونه باید به‌طور انتخابی گذشته را رها کند و یا استراتژی و اهداف خود را تغییر دهد تا بر کسب‌وکار آینده تمرکز کند (Katz et al, 2010). بانک‌ها برای انتخاب و اجرای استراتژی نوآوری به دیدگاهی جامع از ابعاد و عوامل اثرگذار بر استراتژی نوآوری در بستر تحول دیجیتال نیاز دارند.

به‌طورکلی می‌توان گفت که عامل کلیدی موفقیت در عرصه بانکداری کشور، داشتن یک استراتژی نوآوری مناسب برای ایجاد تحولی بنیادین در ارائه خدمات بانکی از طریق به‌کارگیری فناوری‌های جدید با رویکردی بلندمدت و نوآورانه است. در حال حاضر، بانک‌های کشور با جهت‌دهی وزارت اقتصاد و دارایی در مسیر ایجاد تحول دیجیتال و نوآوری در حرکت هستند؛ اما با توجه به نوظهور بودن این مفاهیم در کشور ما و بالا بودن درصد شکست در پروژه‌های نوآوری در دنیا، این نگرانی وجود دارد که عدم درک درست یا انتخاب نادرست نوآوری به هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده و شکست پروژه‌های نوآورانه منجر شود. به‌بیان‌دیگر، اگرچه نوآوری در بستر دیجیتال به‌عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مزایای فراوانی برای بانک‌ها به همراه دارد، اما در این سفر پیچیده، عوامل و چالش‌های متعددی نیز باید مورد توجه قرار گیرد؛ بنابراین، بانک‌ها به ابزارهایی پویا برای پشتیبانی از خود در مدیریت انواع جدید نوآوری‌ها در محیط دیجیتال نیاز دارند. چنین تلاشی نیازمند برنامه-

ریزی، آماده‌سازی و تدوین استراتژی نوآوری مناسب است. بانک‌های کشور ما ناگزیر هستند عوامل و ابعاد استراتژی نوآوری را در بستر تحول دیجیتال شناسایی و رصد نمایند، زیرا شناسایی عوامل و ابعاد مذکور به درک بهتر بازار و پویایی اقتصادی ناشی از رفتار نوآورانه بانک‌ها و کاهش شکست‌های نوآوری کمک می‌کند؛ اما بررسی مطالعات نشان می‌دهد که در مجامع علمی و عملی کمتر به این موضوع توجه شده است. مطالعه حاضر با هدف پر کردن شکاف پژوهشی موجود و همچنین ارائه راهکارهای علمی و عملی از طریق تبیین ابعاد استراتژی نوآوری با تمرکز بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری صورت گرفته است. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ خواهد داد که عوامل اصلی استراتژی نوآوری جهت تحول دیجیتال در بانکداری کشور کدامند و اولویت آن‌ها به چه شکل است؟

## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱. تحول دیجیتال

تحول دیجیتال یکپارچه‌سازی فناوری دیجیتال در تمام زمینه‌های کسب‌وکار است و به‌طور ریشه‌ای به تغییر نحوه انجام عملیات آن و ارزش‌رسانی به مشتری تمرکز دارد (Danuso et al, 2021). تحول دیجیتال عنصر اساسی برای انقلاب صنعتی نسل چهارم است؛ به‌علاوه، به ایجاد تغییرات فرهنگی سازمانی می‌پردازد که برای مقابله با چالش‌های وضع موجود نیاز است (Sow & Aborbie, 2018). تحول دیجیتال برای انواع کسب‌وکارها لازم است. موضوع اصلی تمام مقالات و بحث‌های علمی مرتبط با کسب‌وکار، چگونگی کسب مزیت رقابتی پایدار در دنیای دیجیتال امروز است (نوری و همکاران، ۱۳۹۸).

صرف‌نظر از نوع تعاریف مورد استفاده در ادبیات تحول دیجیتال، موضوع مهم تأثیر شگرف تحول دیجیتال بر برنامه‌ریزی و اقدامات سازمان‌ها است (Sousa & Rocha, 2019). این تحول، هم سازمان‌های تجاری و هم سازمان‌های غیرانتفاعی را تحت تأثیر قرار داده است، به شکلی که برخی محققین اظهار می‌کنند تا چند سال آینده، مدیران سازمان‌ها برای بقا در بین رقبا چاره‌ای جز پذیرش تحولات دیجیتال نخواهند داشت (Nambisan et al, 2019).

طی دهه اخیر، مفهوم تحول دیجیتال بسیار مورد توجه مشاوران، پژوهشگران و کارگزاران واقع شده است. این توجه و علاقه‌مندی از عوامل متعددی نشئت می‌گیرد؛ نخست این که معلوم شده است این مفهوم نقش تعیین‌کننده‌ای در نتایج عملکرد سازمانی دارد و سازمان‌هایی که به استقبال تحول رفته‌اند، نتایج عملکردی بسیار مناسبی را تجربه کرده‌اند

(DeBeer & Depew, 2021). دوم، در کنار اثبات تأثیرگذاری این عنصر بر نتایج عملکردی کسب‌وکار، شواهد متعددی حاکی از این است که بسیاری از سازمان‌ها اهمیت و ضرورت تحول دیجیتال را درک نکرده‌اند و این برای سازمان‌ها هزینه‌های گزافی به دنبال دارد (Deja et al, 2021). انتقال از سازمان‌های سنتی به یک سازمان دیجیتال، نیازمند تغییراتی در صلاحیت‌های مورد نیاز برای متخصصان منابع انسانی، آمادگی متخصصان منابع انسانی برای به دست آوردن شایستگی‌های دیجیتالی جدید، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و توانایی‌های فردی است (Kapitanov et al, 2021).

در سال‌های اخیر، تقریباً اکثر سازمان‌ها در صنایع مختلف، اقدامات متعددی به منظور به‌کارگیری و انتفاع از فناوری‌های دیجیتال انجام داده‌اند (Matt et al, 2015). با وجود این، گزارش‌ها حاکی از آن است که نسبت به سرمایه‌گذاری‌های سازمانی انجام‌شده، منافع مدنظر حاصل نشده است (Gerth & Peppard, 2016). بر اساس مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده از ۶۸۰ مدیر اجرایی صنایع مختلف (از خدمات مالی تا تولیدی و فناوری)، می‌توان گفت تنها ۲۱ درصد از مدیران اجرایی نتایج معنی‌داری را از تحول دیجیتال سازمان متبوع خود به چشم دیده‌اند (Massaro, 2021). در بررسی این عدم موفقیت، باید توجه داشت که تحول دیجیتال صرفاً اکتساب و استقرار فناوری دیجیتال نیست، بلکه رویکردی با موضوعات مدیریتی نظیر منابع انسانی، توسعه کسب‌وکار و بازطراحی فرآیندهای کسب‌وکار است (Schwaferts & Baldi, 2018). در همین راستا، نتایج مطالعات پیشین از عدم موفقیت در برنامه‌های تحول دیجیتال نشان می‌دهد که چالش اصلی فناوری اطلاعات، بودجه و یا دسترسی به استعدادها، خارق‌العاده نیست بلکه مدیریت تغییر، سیستم‌های سنتی و فرهنگ ریسک‌گریز از موانع این تحول به شمار می‌آیند. همچنین رهبری، مهارت‌ها، چشم‌انداز و رویکرد مورد نیاز غالباً نابالغ و تکامل نیافته است (Kane et al, 2015).

تحولات سازمانی موفق از طریق تمرکز بیشتر بر روی چگونگی ایجاد تغییر در زمینه‌های مختلف محقق می‌شود. در گذار این تحول، چالش مدیریتی و کارکنان مهم‌ترین چالش تحول دیجیتال تلقی می‌شود (Westerman et al, 2011; Ancarani & Di Mauro, 2018). از این رو، رهبران تحول دیجیتال باید فهم درستی از تأثیرات دیجیتالی شدن بر سازمان و کارکنان داشته باشند. سازمان‌ها بر دیجیتالی شدن سرمایه‌گذاری می‌کنند بدون اینکه تغییرات ضروری را در خود ایجاد کنند و این‌گونه به‌نوعی جنبه‌های پویای سازمانی و انسانی دیجیتالی

شدن مورد غفلت واقع می‌شود. در تحول دیجیتال، هم‌راستایی کارکنان، فرآیندها و فرهنگ و ساختار سازمانی از الزامات است. به‌نوعی می‌توان گفت کارکنان مانع تحول دیجیتال می‌شوند نه فناوری (Kraus et al, 2020).

تحول دیجیتال، شامل تغییرات بنیادین در فرآیندهای کسب و کار، روتین‌های عملیاتی، قابلیت‌های سازمانی و نیز حضوری متفاوت در بازارهای کنونی و بازار جدید است. اگرچه تحول سازمانی به‌طور کلی، شامل تغییرات در استراتژی، ساختار و توزیع قدرت است، تحول دیجیتال به‌طور خاص تأثیر فناوری اطلاعات بر جریان اطلاعات، روتین‌ها و ساختار سازمانی و قابلیت‌های سازمانی به‌منظور انطباق با فناوری است و به‌طور خلاصه تحول دیجیتال، تحولی بر مبنای فناوری اطلاعات تحول‌آفرین است (Kontic & Vidicki, 2018). در واقع، مفهوم تحول دیجیتال دو مؤلفه مهم را نشان می‌دهد: مورد اول، تغییرات و تحولی بنیادین در فرآیندهای سازمانی است که باعث می‌شود روندها و اقدامات قدیمی از دور خارج شوند؛ مورد دوم، چگونگی استفاده سازمان‌ها از فناوری‌های دیجیتال برای بهینه‌سازی فعالیت‌های درون‌سازمانی است (Ancarani & Di Mauro, 2018).

## ۲-۲. استراتژی نوآوری در بستر تحول دیجیتال

استراتژی نوآوری، اغلب به عنوان نوعی سرمایه برای سازمان توصیف شده و به صورت ایده، محصول یا فرآیند، سیستم یا وسیله‌ای تعریف می‌شود که به‌طور کلی برای فرد، گروه و بخشی از صنعت یا جامعه جدید است. شرکت‌ها با کشف و تشخیص فرصت‌های تکنولوژیک می‌توانند در جهت ایجاد نوآوری گام‌های اساسی بردارند. از سوی دیگر، بازاریابی به‌عنوان فرآیندی که نیازها و فرصت‌های بازار را شناسایی و بعد از انطباق با توانمندی‌های شرکت آن محصول را قابل عرضه می‌کند، می‌تواند بر شناسایی فرصت‌های تکنولوژیک و در نهایت استراتژی نوآورانه تأثیر مثبت داشته باشد (حاجی‌علیزاده و جعفرزاده بی‌شک، ۱۳۹۹). استراتژی نوآوری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا تناسب بین دانش خارجی و نیازهای نوآوری داخلی را ارزیابی نمایند و از این طریق عملکرد نوآوری پیشرفته را تضمین کنند. علاوه بر این، داشتن یک استراتژی نوآوری با یک فرآیند برنامه‌ریزی رسمی، یک چرخه بودجه و یک روند بررسی، می‌تواند هماهنگی داخلی و هماهنگ‌سازی دانش خارجی را بهبود بخشد؛ این مجموعه می‌تواند جذب و بهره‌برداری از دانش جذب‌شده از منابع خارجی را تسهیل و از این طریق استراتژی نوآوری را تقویت نماید (صالحیان و همکاران، ۱۴۰۰).

استراتژی نوآوری دیجیتال استفاده از فناوری دیجیتال طی فرآیندهای نوآوری سازمانی است. نوآوری دیجیتال همچنین می‌تواند برای تشریح کامل پیامدهای حاصل از نوآوری به مدد فناوری‌های جدید استفاده شود. این شیوه از نوآوری به صورتی آزادانه ماهیت و ساختار محصولات و خدمات جدید را دستخوش تغییر می‌کند و منجر به ایجاد ارزش جدید برای مشتریان می‌گردد (Lyytinen et al, 2017). سازمان‌ها برای به کارگیری فناوری‌های دیجیتال در نوسازی و تحول مدل‌های کسب و کار خود تحت فشار شدیدی هستند. از سوی دیگر، مطالعات اخیر نشان داده است که بسیاری از آن‌ها برای مواجهه و پاسخ به روندهای دیجیتالی جدید از آمادگی کافی برخوردار نیستند. از این رو به نظر می‌رسد توازن مناسبی بین تقاضا برای تحول دیجیتال و قابلیت‌های سازمانی برای پاسخ مناسب وجود ندارد. در اینجا استراتژی نوآوری است که با رویکردی بلندمدت و عمیق می‌تواند شکاف موجود را پر کند (Kohli & Melville, 2018). در ادامه، این پژوهش به مرور نظام‌مند مطالعات انجام شده در حوزه استراتژی نوآوری و تحول دیجیتال با روش فراترکیب خواهد پرداخت.

### ۳- روش پژوهش

رشد پژوهش‌ها و مطالعات در حوزه‌های مختلف علوم و دانش موجب شده است تا مقوله ترکیب مطالعات پیشین به شیوه نظام‌مند و علمی بر روی موضوع خاص و ایجاد درک بیشتر از مطالعات پیشین به طور روزافزون گسترش یابد. فرامطالعه، یکی از روش‌هایی است که به منظور بررسی ترکیب و تحلیل پژوهش‌های گذشته در سال‌های اخیر مورد استفاده قرار گرفته است. فرامطالعه به تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در یک حوزه خاص می‌پردازد و با توجه به نیازمندی تحقیق بر چهار حوزه شامل: ۱. فراروش، ۲. فرانظریه، ۳. فراتحلیل، ۴. فراترکیب دلالت دارد (نقی زاده و همکاران ۱۳۹۳). فراترکیب زیرمجموعه روش فرامطالعه است که برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد و بیشتر بر مطالعات کیفی متمرکز است. روش فراترکیب به طور طبیعی یک روش نظری نیست و عصاره‌ای از تفسیرهای مطالعه‌های مشابه ارائه نمی‌کند. در این روش پژوهشگر با استفاده از درک عمیق و تسلطی که بر مفاهیم دارد با یکپارچه‌سازی تفسیر یافته‌های اصلی مطالعات منتخب، تفسیری جدید و یافته‌هایی جامع‌تر ارائه می‌کند (Zimmer, 2006). در فراترکیب، ایده‌ها، ذهنیات، رویکردها، نتایج و یافته‌های پژوهش‌های پیشین بررسی می‌شود (باغ میرانی و همکاران، ۱۳۹۷). فراترکیب با ایجاد یک نگرش سیستمی برای پژوهشگران از طریق



ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، موضوعات و استعاره‌های اساسی و جدیدی را کشف می‌کند و با این روش دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل پدید می‌آورد. نمونه مورد نظر برای فراترکیب، با شیوه کدگذاری مرسوم در مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سوال پژوهش تشکیل می‌شود. این امر مستلزم این است که پژوهشگر یک بازنگری دقیق و عمیق انجام دهد، زیرا هدف فراترکیب بررسی چکیده پژوهش‌های قبلی نمی‌باشد بلکه فراتر رفتن از دانش جاری در پژوهش‌های موجود برای دستیابی به دانش جامع‌تر است (کمالی، ۱۳۹۶). از آنجا که این روش اصولاً در علم‌های که مطالعات آن بیشتر مبتنی بر تحلیل‌های کیفی است به کار می‌رود و با توجه به این که «تحول دیجیتال» و «استراتژی نوآوری» در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، جدید است و اکثریت مطالعات کشورهای توسعه‌یافته نیز در این حوزه‌ها کیفی است، روش فراترکیب به‌عنوان روشی مناسب برای «تبیین ابعاد استراتژی نوآوری با تمرکز بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری» به کار گرفته شده است. نویلت و هیراسه فاز اصلی انتخاب مطالعات، ترکیب ترجمه‌ها و ارائه تلفیق را برای فراترکیب مطرح کرده‌اند (Nobit & Hare, 1988). در این پژوهش از روش فراترکیب، مطابق الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) استفاده شد. این مراحل شامل ۱. تنظیم سوالات پژوهش، ۲. بررسی نظام‌مند متون، ۳. جستجو و انتخاب منابع مناسب، ۴. استخراج اطلاعات منابع، ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها، ۶. کنترل کیفیت، ۷. ارائه یافته‌ها است (Sandelowski & Barroso, 2007). این مطالعه از منظر هدف یک مطالعه کاربردی- توسعه‌ای به شمار می‌آید. روشی که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی با تأکید بر داده‌های کیفی است. این مطالعه از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها نیز یک پژوهش پیمایشی-مقطعی محسوب می‌شود.

برای گردآوری داده‌های پژوهش در فاز کیفی از روش فراترکیب و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد. پس از شناسایی مقوله‌ها به روش فراترکیب، از پرسشنامه سوارا جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌های پژوهش استفاده گردید. برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل تمام پژوهش‌ها در زمینه استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال در صنعت بانکداری بوده است که به روش

1- Nobit &amp; Hare

2- Sandelowski &amp; Barroso

یادداشت برداری بررسی شده است. در راستای بررسی و شناسایی نظام‌مند مطالب منتشر شده در پژوهش‌های معتبر از طریق سامانه جستجوی کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها، مقالات علمی همایش‌ها، پایگاه نشریات معتبر داخلی، مانند مگیران<sup>۱</sup>، پایگاه مجلات تخصصی نور<sup>۲</sup>، ایرانداک<sup>۳</sup>، جهاد دانشگاهی و بانک‌های اطلاعاتی معتبر خارجی، مانند IEEE<sup>۴</sup>، ساینس دایرکت<sup>۵</sup> و اسپرینگر<sup>۶</sup> با کلیدواژه‌های مرتبط با استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال در فیلد عنوان، تعداد ۱۲۷ پژوهش برای بررسی یافت شد. لازم به ذکر است که بازه زمانی برای مقالات فارسی بین سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۴۰۲ و مقالات انگلیسی بین سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۳ بوده است.

جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (مدیران شبکه بانکی ایران) است که در حوزه مورد مطالعه دارای تجربه می‌باشند. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش مقایسه زوجی انجام می‌شوند، معمولاً بین ۵ تا ۱۵ نفر است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱؛ جلالی، ۱۳۹۱). همچنین برای نمونه‌گیری خبرگان، روش‌های غیراحتمالی و هدفمند توصیه شده است (نادری فر و همکاران، ۱۳۹۶). با استفاده از روش‌های غیراحتمالی و به‌صورت هدفمند از دیدگاه دوازده نفر استفاده شد.

#### ۴- تحلیل تجربی

##### ۴-۱. شناسایی مقوله‌های مرتبط

در بخش کیفی پژوهش با استفاده از روش فراترکیب، مقوله‌های مؤثر بر استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال شناسایی شده است. مرور مطالعات پیشین و مبانی نظری پژوهش می‌تواند درک بهتری نسبت به این مقوله فراهم آورد. هدف از فراترکیب نیز دستیابی به مفاهیم و متغیرهایی است که قرابت معنایی نزدیکی با مقوله مورد بررسی دارند و کمک می‌کند تا درک بهتری نیز نسبت به پدیده‌های مختلف فراهم شود. پژوهشگر در روش فراترکیب، داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعه‌ها را برای پاسخگویی به نتایج مطالعه خود با هم ترکیب کرده و نتایج جدیدی به دست می‌آورد. برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق با الگوی

1- Magiran

2- Noormags

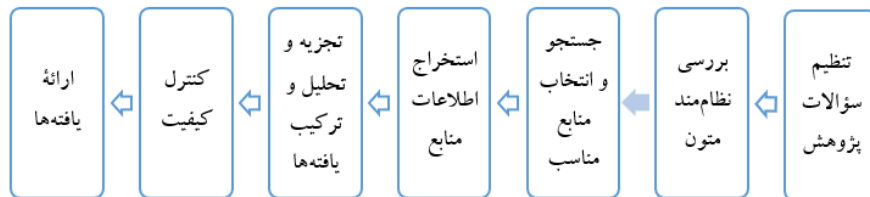
3- Irandoc

4- The Institute of Electrical and Electronics Engineers

5- Science Direct

6- Springer

سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) استفاده شد.



شکل ۱- الگوی هفت مرحله‌ای فراترکیب (اقتباس از Sandelowski & Barroso, 2007)

#### ۴-۱-۱. تنظیم سوالات پژوهش

نخستین گام در روش فراترکیب، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. این پرسش‌ها در گروه‌بندی و تحلیل ابعاد استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال، به شرح جدول شماره یک مورد سوال قرار گرفته است.

جدول ۱- پرسش‌های پژوهش

پرسش پژوهش	پارامتر
مقوله‌های زیربنایی استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال در صنعت بانکداری کشور کدام‌اند؟	چه چیزی (What)
چه افرادی در استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال در صنعت بانکداری کشور ایفای نقش می‌کنند؟	چه کسی (Who)
اولویت مقوله‌های استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال در صنعت بانکداری کشور چگونه است؟	چگونه (How)

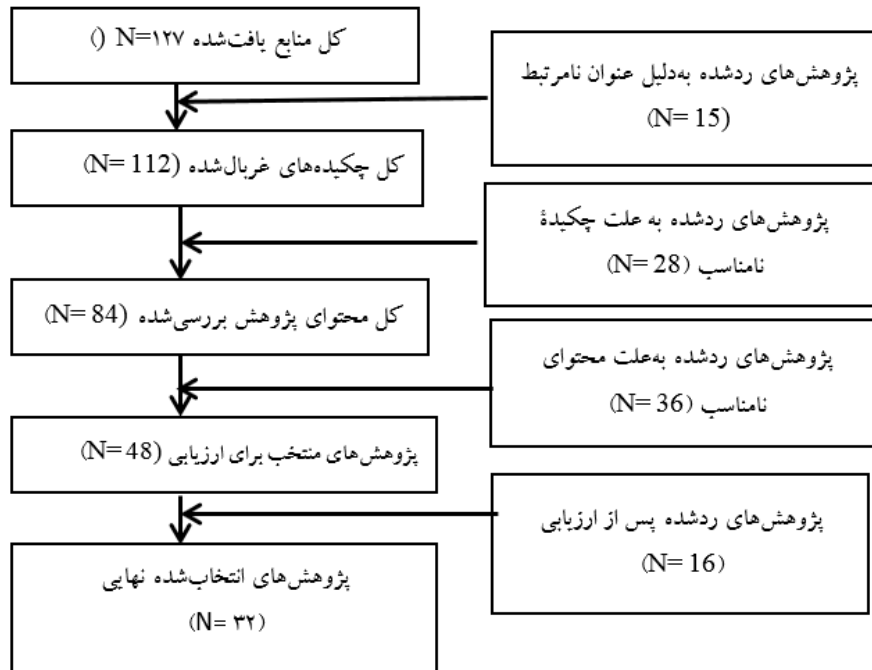
#### ۴-۱-۲. بررسی نظام‌مند متون

در گام دوم به جستجوی نظام‌مند مقاله‌های منتشرشده در مجلات مختلف داخلی و خارجی پرداخته شد و همچنین واژه‌های کلیدی مرتبط انتخاب شدند. واژه‌های کلیدی متنوعی مانند «استراتژی نوآوری»، «مدل استراتژی نوآوری»، «استراتژی نوآوری دیجیتال»، «استراتژی نوآوری بانک‌ها»، «تحول دیجیتال»، «نوآوری دیجیتال» و «فناوری‌های دیجیتال» به کار برده شد؛ در نتیجه جستجوهای پیشرفته در عنوان تعداد ۱۲۷ پژوهش برای بررسی (در بازه زمانی

برای مقالات فارسی بین سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۴۰۲ و مقالات انگلیسی بین سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۳ یافت شد.

### ۳-۱-۴. جستجو و انتخاب منابع مناسب

در گام سوم، عنوان، چکیده، محتوا و سایر پارامترهای تعداد ۱۲۷ مقاله مورد بررسی قرار گرفت و مقالاتی که با سوال و هدف این تحقیق ارتباط کافی نداشتند، کنار گذاشته شدند. همچنین در این مرحله، مقالات شناسایی شده به لحاظ کیفی نیز با استفاده از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup> مورد ارزیابی قرار گرفتند. این برنامه، ابزاری است که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود. این برنامه با ارائه ۱۰ سوال کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی پژوهش مشخص شود. این سوالات بر موارد زیر تمرکز داشتند: (۱) اهداف پژوهش، (۲) منطق روش، (۳) طرح پژوهش، (۴) روش نمونه-برداری، (۵) جمع‌آوری داده‌ها، (۶) انعکاس‌پذیری، (۷) مطالعات اخلاقی، (۸) دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، (۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها و (۱۰) ارزش پژوهش (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۴). در این مرحله به هر کدام از این سوالات یک امتیاز کمی اختصاص داده شد. هر یک از مقالات در مواجهه با این سوالات، امتیازی از ۱ تا ۵ گرفتند. سپس مقالات به پنج دسته عالی (۵۰-۴۱)، خیلی خوب (۴۰-۳۱)، خوب (۳۰-۲۱)، متوسط (۲۰-۱۱) و ضعیف (۱۰-۰) طبقه‌بندی شدند و مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۳۱ و بالاتر شد، به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شدند. فرآیند بازبینی و انتخاب در این پژوهش، به صورت خلاصه در شکل شماره ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲- فرآیند بازمیابی و انتخاب پژوهش‌ها

سرانجام پس از چهار مرحله پالایش از میان ۱۲۷ مطالعه، ۹۵ مورد آن حذف و ۳۲ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شد.

#### ۴-۱-۴. استخراج اطلاعات منابع

در گام چهارم نیز به استخراج اطلاعات مقالات منتخب پرداخته و اطلاعات پژوهش‌های منتخب به‌طور دقیق بررسی و در جدولی دسته‌بندی شد که در ادامه ارائه شده است:

جدول ۲- اطلاعات پژوهش‌های منتخب

ردیف	پژوهشگران/سال	هدف پژوهش	مهم‌ترین متغیرها و یافته‌ها
۱	امیری و چندل (۱۴۰۱)	تأثیر خلاقیت سازمانی بر نوآوری سازمانی	خلاقیت سازمانی، نوآوری سازمانی، انگیزش کارکنان
۲	صالحی پور باورصاد و پوریان (۱۴۰۰)	ره‌نگاشتی نوین برای تحقق تحول دیجیتال	شروع (تدوین راهبردها و چشم‌انداز و...)، ایده (دانش خارجی و...)، ارزیابی، تعهد (بالا بردن

<p>فرهنگ دیجیتال و چابکی (...، پیاده‌سازی تحول دیجیتال محصولات و خدمات ارائه شده و...)، پایداری (مهارت‌ها و توانایی‌های سازمانی، منابع مالی، آگاهی مدیران و حمایت مستمر)</p>			
<p>مدیر ارشد دیجیتال، تخصص‌های فردی، مهارت‌های حرفه‌ای، دانش کسب و کاری، دانش فنی، مهارت‌های نرم مانند مشتری محوری، مهارت‌های سخت مانند امنیت اطلاعات</p>	<p>ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به‌عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان</p>	<p>حسینی نسب و همکاران (۱۴۰۰)</p>	<p>۳</p>
<p>جنبه فناورانه تحول (ایجاد نمونه و طرح تجاری اولیه هوشمند و...)، توسعه و جوجه مدیریتی (اشتراک‌گذاری چشم‌انداز دیجیتال و ترسیم نقشه راه دیجیتال توسط مدیران و...)، بازبینی ساختار سازمانی، ایجاد هماهنگی میان واحد فناوری اطلاعات، ایجاد تیم تحول دیجیتال، آگاهی مدیران از مدل کسب و کار و توانمندی‌های سازمانی مبتنی بر فناوری دیجیتال، به‌روز-رسانی منابع و زیرساخت</p>	<p>ارائه مدل ارزیابی بلوغ تحول دیجیتال در سازمان‌های صنعتی مبتنی بر روش علم طراحی</p>	<p>قلیچ‌خانی و همکاران. (۱۴۰۰)</p>	<p>۴</p>
<p>نوآوری، پایداری، ابزار تحول دیجیتال، مدیریت دانش، خلق دانش جدید، حمایت از جریان اطلاعات و دانش</p>	<p>نقش نوآوری دیجیتال در سیستم‌های مدیریت دانش</p>	<p>کیانفر و موسوی (۱۴۰۰)</p>	<p>۵</p>
<p>فرهنگ (تیم‌سازی، گسترش همکاری، کار چابک و انعطاف‌پذیری)، نوآوری محصول، تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوآورانه، ایجاد سیستم انگیزشی و پشتیبانی از مشارکت کارکنان در فرآیند</p>	<p>بررسی ضرورت تعامل متغیرهای محیطی-انسانی مؤثر بر نوآوری محصول در سازمان‌های دانش‌بنیان</p>	<p>شجاعی و همکاران (۱۴۰۰)</p>	<p>۶</p>

۷	طاهری و عزیزی (۱۳۹۷)	بررسی نقش میانجی نوآوری سازمانی و قابلیت نوآوری سازمانی و قابلیت نوآوری تکنولوژیکی در تأثیر شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد شرکت	نوآوری سازمانی، قابلیت نوآوری فرآیند و محصول، عملکرد شرکت، شیوه‌های مدیریت و کاربرد دانش
۸	Corvello et al. (2023).	تأثیر ویژگی‌های فردی صاحبان مشاغل در ثبت اختراع در زمینه نوآوری دیجیتال	عوامل سازمانی مانند (بهبود زیرساخت، اندازه و بُعد مالی شرکت، نقش مدیران ارشد و حمایت سطوح بالایی)، عوامل تیمی مانند (ترکیب و توانمندی شناختی تیم مدیریت ارشد)، عوامل فردی مانند (تنوع جنسیتی و سطح تحصیلات)
۹	and Previtali, Denicolai (2023)	استراتژی نوآوری و اجرای تحول دیجیتال در مراقبت‌های بهداشتی: نقش مدیر کل	پذیرش فناوری، نقش تحول دیجیتال به‌عنوان محرک نوآوری، اتوماسیون فرآیندها، حفظ نوآوری، استراتژی نوآوری
۱۰	Abduvakhidovna(2023)	عوامل مؤثر در اجرای استراتژی نوآوری در شرکت‌های صنعتی	عوامل خارجی (روند در صنعت و...)، عوامل داخلی (اهداف و ساختار سازمانی و...)، عوامل سطح کلان (اقتصاد، قوانین و...) عوامل خرد (وضعیت مالی و...) عوامل بازار (نرخ تبدیل و میزان تورم و...) عوامل جمعیتی (سن، ملیت، ارزش‌های فرهنگی)
۱۱	Linggadjaya, et al. (2022)	تبدیل دیجیتالی PT Bank Jago Tbk از بانک معمولی به بانک دیجیتال	داده (دارایی نامشهود کلیدی)، نوآوری (حل مسائل، اتخاذ استراتژی نوآوری مناسب)، ارزش (ارزش پیشنهادی متناسب با نیاز مشتری)، بهینه‌سازی مدل کسب‌وکار و فرآیندها، رضایت و وفاداری مشتریان
۱۲	Naimi-Sadigh et al. (2022)	تحول دیجیتال در زنجیره ارزش اختلال	استراتژی روشن، تغییر ساختار سازمانی مبتنی بر تحول دیجیتال در بانک، قابلیت‌های دیجیتال،

فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده، سیستم حاکمیت متعادل، ارائه مدل‌های نوآورانه (بر اساس فناوری‌های تحول‌آفرین)، ایجاد واحد تحول دیجیتال در بانک	در خدمات بانکی		
عوامل رفتاری (دانش، نوآوری فردی، خودکارآمدی، مشارکت)، ویژگی‌های نوآورانه (مزیت نسبی، نوآوری تکنولوژیک)، نگرش پذیرش (فردی و اجتماعی) تحول دیجیتال	عوامل تعیین‌کننده برای تحول دیجیتال موفق	Oh et al. (2022)	۱۳
استراتژی قابلیت ساختاردهی، عملکرد نوآوری مشترک، فرهنگ کارآفرینی (ریسک‌پذیری و پذیرش خطر)، رهبری دیجیتال و ذهنیت و رهبری کارآفرینی، مدیریت منابع انسانی، ایجاد محیط یادگیرنده دیجیتال	گذرانیدن دوران تحول دیجیتال از طریق کارآفرینی استراتژیک بانوآوری مشارکتی بین بانک و فین‌تک	and Fontana Putri (2022)	۱۴
تحول دیجیتال، عملکرد، اندازه بانک، کارآیی تحول دیجیتال بسته به مقیاس بانکی	تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد: شواهدی از بانک‌های تجاری ویتنامی	Do et al. (2022)	۱۵
افزایش سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی تحول دیجیتال، معرفی و آموزش استعدادها، ساختار، تبدیل استراتژی تحول دیجیتال به مجموعه اقدامات در سازمان، ایجاد مکانیسم‌های اندازه‌گیری (تغییر، پاسخگویی و تطبیق سریع)، استقرار ذهنیت و تفکر ارزش‌آفرینی دیجیتال و سنجش و نظارت بر روند تحول دیجیتال از طریق ایجاد یک پلتفرم کنترل ریسک هوشمند استخدام، ایجاد واحد مستقل تحول دیجیتال در بانک	تحقیق در مورد مسیر تحول دیجیتالی بانک‌های تجاری از دیدگاه «مدل ژيروسکوپ» - نمونه بانک بازرگانان چین	and Wang (2022) Cai	۱۶
عوامل فناوری (نظیر به کارگیری استاندارد جهانی در زیرساخت‌های فناورانه، عوامل سازمانی (استراتژی دیجیتال، پشتیبانی مدیران ارشد در مسیر فرآیند تحول دیجیتال)، عوامل	تحقیق در مورد عوامل موفقیت‌آمیز و مکانیسم تأثیرگذار در تحول دیجیتال در SMEs	Zhang et al. (2022)	۱۷



محیطی (حمایت دولتی، مشارکت)			
نوآوری دیجیتال، سودآوری افشای ریسک‌های بالقوه در گزارش سالانه، ریسک افشای اطلاعات، شناسایی و کاهش ریسک‌های بانکداری در فضای دیجیتال	آیا نوآوری دیجیتال و افشای ریسک، عملکرد را کنترل می‌کند؟ شواهدی از بانکداری در ASEAN-6	Tjondro et al. (2022)	۱۸
قابلیت‌های سازمانی شامل (استراتژی و اکوسیستم، تفکر نوآوری، تکنولوژی داده، عملیات نوآورانه، رهبری دیجیتال) تعیین چشم-انداز و استراتژی	تسلط بر تحول دیجیتال از طریق قابلیت‌های سازمانی: یک چارچوب مفهومی	Konopik et al. (2022)	۱۹
تغییرات داخلی و خارجی، اصلاح اقدامات قبلی، عوامل اقتصادی و سیاسی ناپایدار، مهارت کارکنان، آگاهی ذینفعان، پایداری و مسائل زیست‌محیطی، اندازه و برند سازمان، تکنولوژی‌های نوآورانه دیجیتال	نوآوری دیجیتال برای پایداری استراتژی‌های تغییر شکل: بررسی ادبیات	Vona Cosimato and (2021).	۲۰
ویژگی‌های نوآوری درک‌شده (کاربرپسند بودن، دسترسی و مزایای اقتصادی) در مرحله پذیرش اولیه مهم است و اثرگذاری مکانیسم‌های تضمین ساختاری (شفاف‌سازی و ایجاد سیاست‌های امنیتی در نگهداری اطلاعات و تبادل داده‌ها، شناسایی و کاهش ریسک‌ها، حفظ مالکیت و حریم خصوصی داده‌ها) بر وفاداری مشتریان	شکل دادن به تحول دیجیتال صنعت بانکداری خرد. (شواهد تجربی از ایتالیا)	Filotto et al. (2021)	۲۱
مدیریت تغییر، مدل پذیرش فناوری، سودمندی و خودکارآمدی درک‌شده، درک سهولت استفاده، استخدام نیروی انسانی با مهارت‌های دیجیتال، پیشگیری از حملات سایبری و تهدیدات دیجیتالی، آموزشی مستمر دیجیتال و ایجاد محیط یادگیرنده، آگاهی و شناخت	تحول دیجیتال و استراتژی در بخش بانکداری: ارزیابی میزان پذیرش خدمات الکترونیکی	Kitsios et al. (2021)	۲۲

مدیران از توانمندی‌های سازمان			
فناوری مدیریت استراتژیک منابع انسانی I و همچنین تیم‌های وابسته دیجیتال بر تمایل خلاقیت اعضای تیم اثر گذارند، توانمندی‌های شناختی و آگاهی رهبران	تحول دیجیتال به‌عنوان سکوی پرشی برای نوآوری محصول، فرآیند و مدل کسب‌وکار	Bresciani et al. (2021)	۲۳
استراتژی‌های نوآوری فردی هر یک از مراکز نوآوری دیجیتال، حمایت از جریان اطلاعات و اشتراک‌گذاری دانش، بهبود کیفیت نوآوری، ایجاد انگیزه برای ایده پردازی و ترویج ارائه ایده‌های نوآورانه، فرهنگ همکاری و نوآوری، امنیت، آگاهی مدیر نوآوری از اثربخشی پروژه‌ها	یک استراتژی نوآوری با کیفیت برای یک مرکز نوآوری دیجیتال بین منطقه‌ای	Queiroz et al. (2020)	۲۴
شرکای تجاری جدید، مفاهیم خدمات جدید، نوآوری سازمانی، نوآوری تکنولوژیکی، تعاملات جدید با مشتری و مدل‌های درآمدی جدید	بهبود استراتژی‌های نوآوری خدمات مالی برای ارتقای مزیت رقابتی صنعت بانکداری چین در طول انقلاب فین‌تک	Zhao et al. (2019)	۲۵
رفع تصویر ذهنی اشتباه مشتریان، بهره‌مندی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات پرداخت الکترونیک <sup>2</sup> از مزایای کمیسیون، عدم اتصال به سیستم پرداخت بین‌المللی، تعامل با سایر بازیگران صنعت بانکداری در بستر بانکداری باز، عوامل اقتصادی، سیاسی، خدمات رایگان بانکداری، عوامل فرهنگی (نهادینه کردن باور دیجیتال‌سازی و ایجاد زبان مشترک، تمرکز بر مشتری)	چالش‌های مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک ایران در تحول دیجیتال	Arsanjani et al. (2019)	۲۶
مدیریت نوآوری دیجیتال به‌عنوان یک نسل	مدیریت نوآوری	Nambisan et al. (2017)	۲۷

1- Strategic Human Resource Management technology(SHRMT)

2- Payment Service Provider(PSP)

<p>پراکنده، موازی، ناهمگن طراحی مسئله و راه حل است. شناخت و حساسیت اجتماعی مشترک، چگونگی و چرایی استفاده از فناوری دیجیتال «یکسان» به‌عنوان مجموعه‌ای از کارآیی‌ها و محدودیت‌ها توسط بازیگران مختلف و ایجاد نوآوری‌های متفاوت</p>	<p>دیجیتال: اختراع تحقیقات مدیریت نوآوری در دنیای دیجیتال</p>		
<p>زیرساخت فناوری مبتنی بر شبکه و استانداردها در ارتباطات بین‌بانکی جهانی، عملکرد بانک، رفع محدودیت‌های زیرساخت و سیستم‌های فناوری اطلاعات ۲ موجود، بهبود زیرساخت‌های عملیاتی (نرم‌افزار و سخت‌افزار)، امنیت و حفظ مالکیت و حریم خصوصی داده، اندازه بانک</p>	<p>اثر بلندمدت نوآوری دیجیتال بر عملکرد بانک: مطالعه تجربی پذیرش سویفت ۱ در خدمات مالی</p>	<p>Scott et al. (2017)</p>	<p>۲۸</p>
<p>انتخاب استراتژی‌های نوآوری کوتاه‌مدت و بلندمدت، قابلیت داخلی و ارتباط با منابع دانش خارجی، اندازه شرکت، ظرفیت جذب، نوع صنعت، ویژگی‌های مدیریتی، ارتباطات</p>	<p>استراتژی‌های نوآوری شرکت‌ها: چه استراتژی‌هایی و چرا؟</p>	<p>Karlsson and Tavassoli. (2016)</p>	<p>۲۹</p>
<p>یک چارچوب مدیریتی برای حمایت از پیشرفت- های مداوم نوآوری در بستر دیجیتال شامل محصول، محیط (اسکن محیط دیجیتال، سنجش و نظارت)، ویژگی‌های سازمان (مهارت‌های دیجیتال، آموزش، ایجاد فضای بداهه‌سازی)</p>	<p>استراتژی نوآوری دیجیتال: چارچوبی برای تشخیص و بهبود محصول دیجیتال و نوآوری خدمات</p>	<p>Nylén and Holmström (2015)</p>	<p>۳۰</p>
<p>استراتژی نوآوری، شناسایی زمینه‌های نوآوری، انطباق با استراتژی شرکت، تجزیه و تحلیل وضعیت موجود داخلی و جذابیت بازار</p>	<p>استراتژی نوآوری: رویکردی در سه سطح</p>	<p>Geschka. (2015)</p>	<p>۳۱</p>
<p>تدوین، اجرا استراتژی نوآوری، پتانسیل و مدیریت نوآوری، تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی، ترویج فرهنگ نوآورانه، تغییر در ساختار سازمانی، چشم‌انداز</p>	<p>تدوین و اجرای استراتژی نوآوری در شرکت</p>	<p>Lendel and Varmus (2011)</p>	<p>۳۲</p>

#### ۴-۱-۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در گام پنجم که مختص تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی است، پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل، موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده است. این مورد به عنوان «بررسی موضوعی» شناخته می‌شود. مهم‌ترین بخش تحقیقات کیفی به روش فراترکیب این مرحله است و باید با دقت خاصی انجام شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شد، محقق، یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد که آن موضوع را به بهترین شکل توصیف می‌کند. موضوع‌ها اساس و پایه ایجاد توضیحات، الگوها و نظریه‌ها یا فرضیات را ارائه می‌کنند. در این پژوهش، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه‌ها به عنوان شناسه در نظر گرفته شده و سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از آن‌ها، شناسه‌ها در مفهومی مشابه تعریف شدند؛ سپس مفاهیم مشابه در مقولات تبیین‌کننده دسته‌بندی گردیدند تا به این ترتیب محورهای تبیین‌کننده ابعاد استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال در صنعت بانکداری کشور به عنوان مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش شناسایی شوند.

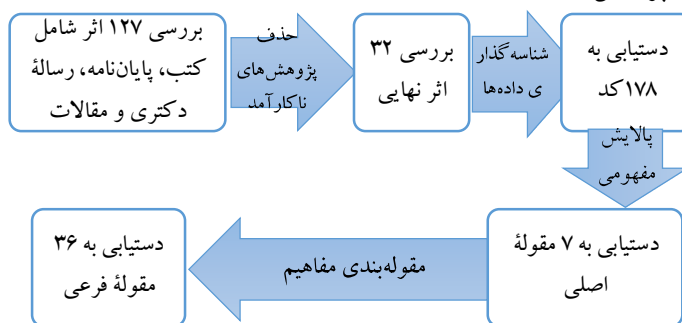
#### ۴-۱-۶. کنترل کیفیت

در گام ششم به کنترل کیفیت تحلیل پرداخته شد. منظور از اعتبار در پژوهش کیفی، مفاهیمی نظیر دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و بازتاب‌پذیری نتایج پژوهش است. یکی از شاخص‌های اعتبار (پایایی) پژوهش کیفی ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است (Sandelowski & Barroso, 2006). این قابلیت در نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> وجود دارد و با استفاده از ماهیت صفر و یکی کدها امکان استفاده از شاخص کاپا<sup>۲</sup> فراهم می‌شود. برای ارزیابی پایایی فراترکیب، سندی انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده شد. خبره منتخب متنی که توسط محقق کدگذاری شده بود را بدون اطلاع از کدهای آن، جداگانه کدگذاری نموده است. پس از ارزیابی، ضریب کاپا ۰/۶۱۱ به دست آمد؛ ضریب کاپای بالای ۰/۶ مطلوب است (Wang, 2011)؛ و نشان‌دهنده توافق بالا بین این دو کدگذار است؛ بنابراین این مقدار به معنای پایایی نتایج پژوهش است. همچنین در این پژوهش، روش‌های ذیل برای حفظ کیفیت مطالعه در نظر گرفته شد. در سراسر پژوهش سعی بر این بود تا توضیحاتی واضح و روشن برای گزینه‌های پژوهش ارائه شود. از هر دو راهکار جستجوی الکترونیک و دستی

1- Maxqda

2- Kappa

برای جستجوی پژوهش‌ها استفاده شد.



شکل ۳- الگوریتم خروجی کنترل کیفیت شاخص‌های پژوهش

#### ۷-۱-۴. ارائه یافته‌ها

در گام هفتم، محقق پاسخ به پرسش پژوهش را استخراج می‌کند و نتایج تحلیل‌ها مشخص می‌شود. این فرآیند از طریق ارائه گزارش و یافته‌های پژوهش از روش فراترکیب، مطابق یافته‌های مراحل قبل انجام می‌شود که بر اساس سلیقه و هدف محقق تدوین می‌شود. در ادامه به شناسایی شاخص‌های پژوهش پرداخته می‌شود. از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، ۷ مقوله اصلی و ۳۶ مقوله فرعی به دست آمد. در این مرحله از کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش مشخص شدند.

جدول ۳- مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
رهبری دیجیتال	۱) آگاهی مدیران از اهمیت توانمندی‌های سازمانی مبتنی بر فناوری دیجیتال
	۲) اشتراک‌گذاری چشم‌انداز دیجیتال و اتخاذ استراتژی نوآوری مناسب
	۳) ایجاد طرح تجاری اولیه
	۴) ترسیم نقشه راه تحول دیجیتال توسط مدیران و اجرایی نمودن استراتژی نوآوری
	۵) پشتیبانی مدیران ارشد در مسیر فرآیند تحول دیجیتال
	۶) استخدام نیروی انسانی با مهارت دیجیتال
فرهنگ دیجیتال	۷) نهادینه‌سازی باور دیجیتال‌سازی و ایجاد زبان مشترک
	۸) ترویج فرهنگ نوآورانه
	۹) حمایت از جریان اطلاعات و دانش
	۱۰) فرهنگ تمرکز بر مشتری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
	(۱۱) فرهنگ همکاری (تیم‌سازی، گسترش همکاری)
	(۱۲) فرهنگ کار چابک و انعطاف‌پذیری
	(۱۳) تغییر ساختار سازمانی مبتنی بر تحول دیجیتال
ساختار سازمانی دیجیتال	(۱۴) ایجاد هماهنگی میان واحد فناوری اطلاعات
	(۱۵) ایجاد تیم تحول دیجیتال
	(۱۶) ایجاد واحد مستقل تحول دیجیتال در بانک
	(۱۷) تعیین استراتژی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت نوآورانه
	(۱۸) تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوآورانه
توانمندسازی دیجیتال	(۱۹) ایجاد سیستم انگیزشی
	(۲۰) پشتیبانی از مشارکت کارکنان در فرآیند
	(۲۱) ریسک‌پذیری و پذیرش خطر
	(۲۲) ارائه آموزش مستمر دیجیتال
	(۲۳) ایجاد محیط یادگیرنده دیجیتال برای کارکنان
استراتژی دیجیتال	(۲۴) تبدیل استراتژی تحول دیجیتال به مجموعه اقدامات در سازمان
	(۲۵) ایجاد مکانیسم‌های اندازه‌گیری
	(۲۶) استقرار ذهنیت و ارزش‌آفرینی دیجیتال
	(۲۷) مدیریت تغییر و سنچس و نظارت بر روند تحول دیجیتال
	(۲۸) تأمین منابع مالی تحول دیجیتال
زیرساخت‌های تحول دیجیتال	(۲۹) به‌کارگیری استاندارد جهانی در زیرساخت‌های فناورانه
	(۳۰) به‌روزرسانی زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
	(۳۱) رفع محدودیت‌های زیرساخت و سیستم‌های فناوری اطلاعات موجود
	(۳۲) بهبود زیرساخت‌های عملیاتی
امنیت فضای دیجیتال	(۳۳) پیشگیری از حملات سایبری و تهدیدات دیجیتالی
	(۳۴) حفظ مالکیت و حریم خصوصی داده
	(۳۵) ایجاد سیاست‌های امنیتی در نگهداری اطلاعات و تبادل داده‌ها
	(۳۶) شناسایی و کاهش ریسک‌های بانکداری در فضای دیجیتال

#### ۴-۲. رتبه‌بندی شاخص‌های پژوهش با روش سوارا

روش سوارا<sup>۱</sup> به معنی روش تحلیل نسبت ارزیابی وزن‌دهی تدریجی است. روش سوارا یکی از روش‌های جدید تصمیم‌گیری چندمعیاره است که در سال ۲۰۱۰ توسط ویولتا کرشالینه<sup>۲</sup> به همراه زاوادسکاس<sup>۳</sup> و تورسکیس<sup>۱</sup> معرفی شد. (آذر، ۱۳۹۷). مهم‌ترین مزیت آن نسبت به

1- Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis

2- Violeta Keršulienė

3- Zavadskas

روش‌های مشابه، توانمندی روش سوارا در ارزیابی دقت نظر خبرگان درباره شاخص‌های وزن داده شده در طی انجام این فرآیند است (Keršulienė et al, 2010). همچنین این روش تعداد مقایسات زوجی کمتری دارد که آن را ساده و قابل فهم کرده است (Stanujkic et al, 2015). در روش سوارا خبرگان نقش مهمی در ارزیابی وزن‌ها دارند، هر یک از خبرگان بانک در حوزه تحول دیجیتال و نوآوری و اساتید دانشگاهی ابتدا بر اساس دانش ضمنی، اطلاعات و تجربیات خود معیارها را بر اساس میزان اهمیت مرتب کردند. مهم‌ترین معیار ابتدا قرار گرفت و امتیاز یک را کسب کرد. در نهایت شاخص‌های پژوهش بر اساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی رتبه‌بندی شدند. ابتدا شاخص‌های پژوهش بر اساس میزان اهمیت مرتب شده‌اند، سپس اهمیت نسبی هر معیار نسبت به معیارهای قبلی مشخص شد. این مقادیر در ستون «متوسط اهمیت نسبی» در جدول ۴ درج شده که همان  $(S_i)$  است.

در گام سوم از روش سوارا ضریب  $(K_i)$  و برای محاسبه وزن اولیه هر معیار از رابطه زیر محاسبه شده است:

$$Q_i = \frac{Q_{i-1}}{K_i}$$

$$Q_1 = 1$$

$$Q_2 = \frac{Q_1}{K_2} = \frac{1}{1.13} = 0.885$$

$$Q_3 = \frac{Q_2}{K_3} = \frac{0.885}{1.08} = 0.819$$

این مقادیر در ستون «وزن اولیه» در جدول ۴ درج شده است. برای محاسبه وزن نهایی از روش نرمال کردن خطی مطابق رابطه زیر استفاده شده است:

$$W_i = \frac{Q_i}{\sum Q_i}$$

به این ترتیب وزن نهایی هر عنصر به دست آمده است.

جدول ۴- اولویت‌بندی شاخص‌های پژوهش با روش سوارا

مفوله	اهمیت نسبی	$K_i$	وزن اولیه	وزن نرمال
آگاهی مدیران از اهمیت توانمندی‌های سازمانی مبتنی بر فناوری دیجیتال	۱	۱	۱	۰/۱۱۸۳
اشتراک‌گذاری چشم‌انداز دیجیتال و اتخاذ استراتژی نوآوری مناسب	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۸۸۵	۰/۱۰۴۷

۰/۰۹۶۹	۰/۸۱۹	۱/۰۸	۰/۰۸	ایجاد طرح تجاری اولیه
۰/۰۸۶۵	۰/۸۳۲	۱/۱۲	۰/۱۲	ترسیم نقشه راه تحول دیجیتال توسط مدیران و اجرایی نمودن استراتژی نوآوری
۰/۰۸۱۶	۰/۶۹	۱/۰۶	۰/۰۶	پشتیبانی مدیران ارشد در مسیر فرآیند تحول دیجیتال
۰/۰۶۴۳	۰/۵۴۳	۱/۲۷	۰/۲۷	استخدام نیروی انسانی با مهارت دیجیتال
۰/۰۵۷۹	۰/۴۹	۱/۱۱	۰/۱۱	نهادینه‌سازی باور دیجیتال‌سازی و ایجاد زبان مشترک
۰/۰۵۱۷	۰/۴۳۷	۱/۱۲	۰/۱۲	ترویج فرهنگ نوآورانه
۰/۰۴۷۴	۰/۴۰۱	۱/۰۹	۰/۰۹	حمایت از جریان اطلاعات و دانش
۰/۰۴۲۳	۰/۳۵۸	۱/۱۲	۰/۱۲	فرهنگ تمرکز بر مشتری
۰/۰۳۵	۰/۲۹۶	۱/۲۱	۰/۲۱	فرهنگ همکاری (تیم‌سازی، گسترش همکاری)
۰/۰۲۹۷	۰/۲۵۱	۱/۱۸	۰/۱۸	فرهنگ کار چابک و انعطاف‌پذیری
۰/۰۲۳۷	۰/۲۰۱	۱/۲۵	۰/۲۵	تغییر ساختار سازمانی مبتنی بر تحول دیجیتال
۰/۰۲۰۱	۰/۱۷	۱/۱۸	۰/۱۸	ایجاد هماهنگی میان واحد فناوری اطلاعات
۰/۰۱۵۳	۰/۱۳	۱/۳۱	۰/۳۱	ایجاد تیم تحول دیجیتال
۰/۰۱۴۸	۰/۱۲۵	۱/۰۴	۰/۰۴	ایجاد واحد مستقل تحول دیجیتال در بانک
۰/۰۱۳۳	۰/۱۱۲	۱/۱۱	۰/۱۱	تعیین استراتژی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت نوآورانه
۰/۰۱۱	۰/۰۹۳	۱/۲۱	۰/۲۱	تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوآورانه
۰/۰۱۰۱	۰/۰۸۵	۱/۰۹	۰/۰۹	ایجاد سیستم انگیزشی
۰/۰۱	۰/۰۸۴	۱/۰۱۳	۰/۰۱۳	پشتیبانی از مشارکت کارکنان در فرآیند
۰/۰۰۹۱	۰/۰۷۷	۱/۰۹	۰/۰۹	ریسک‌پذیری و پذیرش خطر
۰/۰۰۸۲	۰/۰۶۹	۱/۱۲	۰/۱۲	ارائه آموزش مستمر دیجیتال
۰/۰۰۶۷	۰/۰۵۷	۱/۲۲	۰/۲۲	ایجاد محیط یادگیرنده دیجیتال برای کارکنان
۰/۰۰۵۱	۰/۰۴۳	۱/۳۱	۰/۳۱	تبدیل استراتژی تحول دیجیتال به مجموعه اقدامات در سازمان
۰/۰۰۴۸	۰/۰۴	۱/۰۷	۰/۰۷	ایجاد مکانیسم‌های اندازه‌گیری
۰/۰۰۴۷	۰/۰۴	۱/۰۱۱	۰/۰۱۱	استقرار ذهنیت و ارزش‌آفرینی دیجیتال
۰/۰۰۴۳	۰/۰۳۷	۱/۰۹	۰/۰۹	مدیریت تغییر و سنجش و نظارت بر روند تحول دیجیتال
۰/۰۰۳۶	۰/۰۳	۱/۲۱	۰/۲۱	تأمین منابع مالی تحول دیجیتال
۰/۰۰۳۴	۰/۰۲۹	۱/۰۴	۰/۰۴	به‌کارگیری استاندارد جهانی در زیرساخت‌های فناورانه
۰/۰۰۳۲	۰/۰۲۷	۱/۰۶	۰/۰۶	به‌روزرسانی زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
۰/۰۰۲۸	۰/۰۲۴	۱/۱۶	۰/۱۶	رفع محدودیت‌های زیرساخت و سیستم‌های فناوری اطلاعات موجود
۰/۰۰۲۱	۰/۰۱۸	۱/۳۱	۰/۳۱	بهبود زیرساخت‌های عملیاتی



۰/۰۰۲	۰/۰۱۷	۱/۰۵	۰/۰۵	پیشگیری از حملات سایبری و تهدیدات دیجیتالی
۰/۰۰۱۷	۰/۰۱۴	۱/۱۹	۰/۱۹	حفظ مالکیت و حریم خصوصی داده
۰/۰۰۱۳	۰/۰۱۱	۱/۲۷	۰/۲۷	ایجاد سیاست‌های امنیتی در نگهداری اطلاعات و تبادل داده‌ها
۰/۰۰۱۲	۰/۰۱	۱/۱۱	۰/۱۱	شناسایی و کاهش ریسک‌های بانکداری در فضای دیجیتال

بر اساس نتایج به دست آمده، شاخص آگاهی مدیران از اهمیت توانمندی‌های سازمانی مبتنی بر فناوری دیجیتال با وزن ۰/۱۱۸۳ در اولویت نخست قرار دارد. شاخص اشتراک گذاری چشم‌انداز دیجیتال و اتخاذ استراتژی نوآوری مناسب با وزن ۰/۱۰۴۷ در اولویت دوم قرار دارد. شاخص ایجاد طرح تجاری اولیه با وزن ۰/۰۹۶۹ در اولویت سوم قرار دارد و به ترتیب سایر شاخص‌ها در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

#### ۵- نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین ابعاد استراتژی نوآوری با تمرکز بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری انجام شده است. بر اساس نتایج پژوهش مشخص شد رهبری و فرهنگ دیجیتال بر استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال در صنعت بانکداری تأثیرگذار هستند. مؤلفه‌های مذکور به ترتیب در نتایج مطالعات صالحی‌پور باورصاد و پوریان (۱۴۰۰) و ارسنجانی و همکاران (۲۰۱۹) مورد تأیید قرار گرفته است.

همچنین مشخص شد ساختار سازمانی دیجیتال و توانمندسازی دیجیتالی منابع انسانی نیز منجر به ایجاد استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال در صنعت بانکداری می‌شوند. در نتایج مطالعه لندل و وارموس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز به اهمیت ساختار سازمانی اشاره شده و در نتایج مطالعه پوتری و فونتانا<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) نیز به اهمیت آموزش و یادگیری کارکنان پرداخته شده است و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

دستاورد‌های پژوهش نشان داد مؤلفه زیرساخت‌های تحول دیجیتال می‌تواند منجر به حکمرانی تحول دیجیتال شود. در نتایج مطالعه اسکات و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) به اهمیت زیرساخت‌ها و در نتایج مطالعه نیز به حکمرانی دیجیتال اشاره شده و با نتایج پژوهش حاضر سازگار است. در نهایت نشان داده شده است که امنیت فضای دیجیتال منجر به شکل‌گیری و پیشرفت استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال در صنعت بانکداری خواهد شد و با نتایج مطالعه

1- Lendel & Varmus

2- Putri & Fontana

3- Scott, Van Reenen & Zachariadis

فیلوتو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) هماهنگ است.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

در خصوص رهبری دیجیتال پیشنهاد می‌شود که بر آگاهی مدیران در جهت اهمیت دادن به توانمندی‌های سازمانی مبتنی بر فناوری دیجیتال تأکید بیشتری شود. همچنین با اشتراک‌گذاری چشم‌انداز دیجیتال و اتخاذ استراتژی نوآوری مناسب نیز می‌توان به ایجاد طرح تجاری اولیه (شفاف‌سازی اهداف بلندمدت با در نظر گرفتن سودآوری سریع در آن) پرداخت. آنچه در تحول دیجیتال در صنعت بانکداری حائز اهمیت است، ترسیم نقشه راه تحول دیجیتال توسط مدیران و اجرایی نمودن استراتژی نوآورانه با پشتیبانی مدیران ارشد در مسیر فرآیند تحول دیجیتال است. در این مسیر، استخدام نیروی انسانی با مهارت دیجیتال می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد.

در خصوص فرهنگ دیجیتال پیشنهاد می‌شود در ابتدا با نهادینه‌سازی باور دیجیتال‌سازی و ایجاد زبان مشترک میان افراد فعال در بانک، به ترویج فرهنگ نوآورانه پرداخته شود. مدیران بانکی با افزایش حمایت خود از جریان اطلاعات و دانش در بانک می‌توانند فرهنگ تمرکز بر مشتری و فرهنگ همکاری (تیم‌سازی، گسترش همکاری) را ارتقا بخشند که این امر مهم در نهایت به فرهنگ کار چابک و انعطاف‌پذیری منجر خواهد شد.

در خصوص ساختار سازمانی دیجیتال پیشنهاد می‌شود که مدیران ذی‌ربط با بازبینی ساختار سازمانی مبتنی بر تحول دیجیتال و ایجاد هماهنگی میان واحد فناوری اطلاعات، به ایجاد تیم تحول دیجیتال پردازند. همچنین ایجاد واحد مستقل تحول دیجیتال در بانک و تعیین استراتژی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت نوآورانه نیز در بهبود ساختار سازمانی دیجیتال تأثیرگذار است.

در خصوص توانمندسازی دیجیتالی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود مدیران مربوطه با تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوآورانه و با بهره‌گیری از سیستم انگیزشی مادی و معنوی، مسیر دستیابی به اهداف تحول دیجیتال در صنعت بانکداری را تسهیل نمایند. مدیران با پشتیبانی از مشارکت کارکنان در فرآیند و افزایش ریسک‌پذیری و پذیرش خطر در آن‌ها می‌توانند ذهنیت و نگرش کارکنان را به سمت نوآوری تغییر دهند. در این مسیر ارائه آموزش مستمر دیجیتال و ایجاد محیطی برای یادگیری کارکنان ضروری است.

در خصوص استراتژی دیجیتال پیشنهاد می‌شود با تبدیل استراتژی تحول دیجیتال به مجموعه اقدامات در سازمان و بهره‌گیری از مکانیسم‌های اندازه‌گیری، به استقرار ذهنیت و ارزش‌آفرینی دیجیتال پردازند. در صنعت بانکی، مدیریت تغییر و سنجش و نظارت بر روند تحول دیجیتال و تأمین منابع مالی تحول دیجیتال از اهمیت بالایی برخوردار است.

در خصوص زیرساخت‌های تحول دیجیتال پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری استاندارد جهانی در زیرساخت‌های فناورانه و به‌روزرسانی زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در بانک، مقدمات تحول دیجیتال در این صنعت فراهم شود. همچنین رفع محدودیت‌های زیرساخت و سیستم‌های فناوری اطلاعات موجود جهت بهبود زیرساخت‌های عملیاتی نیز توصیه می‌گردد.

در خصوص امنیت فضای دیجیتال پیشنهاد می‌شود مدیران ذی‌ربط با اتخاذ استراتژی‌های کارآمد در خصوص پیشگیری از حملات سایبری و تهدیدات دیجیتالی و حفظ مالکیت و حریم خصوصی داده، سعی در افزایش امنیت فضای دیجیتالی داشته باشند. در واقع ایجاد امنیت در نگهداری اطلاعات و تبادل داده‌ها و شناسایی و کاهش ریسک‌های فضای دیجیتال، نوعی استراتژی نوآوری در تحول دیجیتال در صنعت بانکداری به شمار می‌آید.

## منابع

- امیری، سعید؛ چندل، حسین (۱۴۰۱). تأثیر خلاقیت سازمانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انگیزه کارکنان، پژوهش‌های علوم مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۰: ۲۶۴-۲۶۵.
- آذر، عادل (۱۳۹۷). تحقیق در عملیات: مفاهیم و کاربردهای برنامه‌ریزی خطی، تهران: سمت.
- باغ‌میرانی، مصطفی؛ اسماعیلی گیوی، محمدرضا؛ حسن‌زاده، محمد؛ نوروزی، علیرضا (۱۳۹۷). طراحی مدل مسئله یابی پژوهش با استفاده از روش فراترکیب، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۵۲، شماره ۲: ۱۰۹-۱۳۰.
- باوندی‌ثانی، سید محمد؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ پویا، علیرضا (۱۳۹۷). بررسی اثر هوش معنوی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک با نقش واسط نوآوری فردی (مورد مطالعه: بانک مهر اقتصاد استان خراسان رضوی)، علوم اجتماعی، سال پانزدهم، شماره ۲: ۱۷۳-۲۱۲.
- جلالی، رستم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی، تحقیقات کیفی در علوم سلامت، دوره ۱، شماره ۴: ۳۱۰-۳۲۰.
- حاجی‌علیزاده، معصومه؛ جعفرزاده بی‌شک، محمداصادق (۱۳۹۹). ارتباط بین استراتژی نوآوری شرکت و ریسک سقوط قیمت سهام با تأکید بر عامل رفتاری مدیران، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۳، شماره ۲۴: ۸۰-۹۶.
- حسینی‌نسب، سید مهدی؛ شامی‌زنجانی، مهدی؛ قلی‌پور، آرین (۱۴۰۰). ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان، پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره ۳۶، شماره ۳: ۸۳۵-۸۶۰.
- رنجبر، هادی؛ حقدوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، محمدعلی؛ بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع، دانشگاه علوم پزشکی ارتش ج.ا.ا، دوره ۱۰، شماره ۳: ۲۳۸-۲۵۰.
- شجاعی، مانی؛ ثمری، داوود؛ سمیعی، روح‌اله؛ علیپور درویش، زهرا (۱۴۰۰). بررسی ضرورت تعامل متغیرهای محیطی- انسانی مؤثر بر نوآوری محصول در سازمان‌های دانش‌بنیان، نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، دوره ۱۳، شماره ۲: ۵۷۸-۵۹۵.
- صالحی‌پور باورصاد، سجاد؛ پوریان، سید کاظم (۱۴۰۰). ره‌نگاشتی نوین برای تحقق تحول دیجیتال، سیاست‌نامه علم و فناوری، دوره ۱۱، شماره ۱: ۵-۱۷.
- صالحیان، مهدی؛ بابایی‌فارسانی، میثم؛ قائد‌امینی‌هارونی، عباس؛ صادقی‌ده‌چشمه، مهرداد

- (۱۴۰۰). تأثیر نوآوری بازواردشونده بر عملکرد نوآوری از طریق تحلیل نقش میانجی استراتژی نوآوری و تسهیم دانش، بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، دوره ۸، شماره ۲۷: ۱۳۱-۱۵۴.
- طاهری، مصطفی؛ عزیزی، ایمان (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجی نوآوری سازمانی و قابلیت نوآوری تکنولوژیکی در تأثیر شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد شرکت (مطالعه موردی: شرکت‌های شهرک صنعتی شیراز)، دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، دوره ۱، شماره ۶: ۱۲۲-۱۴۱.
- قلیچ‌خانی، مصطفی؛ صمدی مقدم، یحیی؛ فتحی هفشجانی، کیومرث (۱۴۰۰). مدل ارزیابی بلوغ تحول دیجیتال در سازمان‌های صنعتی مبتنی بر روش علم طراحی، مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، دوره ۱۰، شماره ۳۷: ۱۳۵-۱۸۴.
- کمالی، یحیی (۱۳۹۶). روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاست‌گذاری عمومی، فصلنامه سیاست، دوره ۴۷، شماره ۳: ۷۲۱-۷۳۶.
- کیانفر، فرهاد؛ موسوی، سید فرج (۱۴۰۰). نقش نوآوری دیجیتال در سیستم‌های مدیریت دانش، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، دوره ۵، شماره ۶۲: ۱۵۸-۱۸۶.
- محمدیان، ایوب؛ مانیان، امیر؛ خداداد برمی، مریم (۱۳۹۴). مرور سیستماتیک و جهت‌گیری آتی پژوهش‌ها در حوزه مراکز رشد مجازی کسب‌وکار، مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۳، شماره ۱۲: ۱۲۳-۱۵۰.
- معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی، وزارت امور اقتصاد و دارایی (۱۳۹۸). بانکداری آینده و تحول دیجیتالی: رویکرد سیاستی و چارچوب استقرار مبتنی بر پارادایم اقتصاد هوشمند، راه پرداخت.
- نادری فر، مهین؛ گلی، حمیده؛ قلجایی، فرشته (۱۳۹۶). گلوله برفی روشی هدفمند در نمونه‌گیری تحقیقات کیفی، گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، دوره ۱۴، شماره ۳: ۱۷۱-۱۷۹.
- نقی زاده، رضا؛ الهی، شعبان؛ منطقی، منوچهر؛ قاضی‌نوری، سید سپهر (۱۳۹۳). فراترکیب مدل‌های نوآوری منطقه‌ای: مروری بر سال‌های ۲۰۱۳-۱۹۹۰، مدیریت نوآوری، دوره ۳، شماره ۴: ۵۶-۲۵.
- نوری، مژگان؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ شامی زنجانی، مهدی و عابدین، بابک (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۲: ۲۱۱-۲۴۲.

- Abduvakhidovna, Y. N. (2023). Factors influencing the implementation of the innovation strategy at industrial enterprises. *World Bulletin of Management and Law*, 19, 5-11.
- Aitken, M., Ng, M., Horsfall, D., Coopamootoo, K. P., van Moorsel, A., & Elliott, K. (2021). In pursuit of socially-minded data-intensive innovation in banking: A focus group study of public expectations of digital innovation in banking. *Technology in Society*, 66(1), 133-159.
- Ancarani, A., & Di Mauro, C. (2018). Successful digital transformations need a focus on the individual. In *Digitalisierung im Einkauf* (pp. 11-26). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4-2.
- Arsanjani, A., Gholipour Soleimani, A., Delafrooz, N., & Taleghani, M. (2019). Challenges of the Iranian E-Banking Business Model in Digital Transformation. *Journal of Money and Economy*, 14(3), 389-419.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Huarng, K. H., & Malhotra, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204-210.
- Cai, J., & Wang, A. (2022). Research on the Digital Transformation Path of Commercial Banks from the Perspective of "Gyroscope Model". In *2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2022)* (pp. 1755-1760). Atlantis Press.
- Coccia, M. (2023). Innovation Failures: General Determinants and Strategies of Problem Solving for Competitive advantage. *Technology in society*.
- Corvello, V., Belas, J., Giglio, C., Iazzolino, G., & Troise, C. (2023). The impact of business owners' individual characteristics on patenting in the context of digital innovation. *Journal of Business Research*, 155, 113397.
- Cosimato, S., & Vona, R. (2021). Digital innovation for the sustainability of reshoring strategies: A literature review. *Sustainability*, 13(14), 7601.
- Danuso, A., Giones, F., & da Silva, E. R. (2021). The digital transformation of industrial players: A guide. *Business Horizons*.
- DeBeer, J., & Depew, C. (2021). The Role of Process Engineering in the Digital Transformation. *Computers & Chemical Engineering*, 10(7), 42-63.
- Deja, M., Rak, D., & Bell, B. (2021). Digital transformation readiness: perspectives on academia and library outcomes in information literacy. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102-123.
- Denicolai, S., & Previtali, P. (2023). Innovation strategy and digital transformation execution in healthcare: The role of the general

manager. *Technovation*, 121, 102555.

- Do, T. D., Pham, H. A. T., Thalassinou, E. I., & Le, H. A. (2022). The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1), 21.

- Filotto, U., Caratelli, M., & Fornezza, F. (2021). Shaping the digital transformation of the retail banking industry. Empirical evidence from Italy. *European Management Journal*, 39(3), 366-375.

- Gerth, A. B., & Peppard, J. (2016). The dynamics of CIO derailment: How CIOs come undone and how to avoid it. *Business Horizons*, 59(1), 61-70.

- Geschka, H. (2015). Innovation Strategy: An Approach in Three Levels. *Kindai management review*, 3, 129-140.

- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 1(4), 1-25.

- Kapitanov, V. A., Osipova, O. S., & Chikileva, L. S. (2021). Promising Areas for Developing HR Managers' Competencies in the Digital Age. In *SHS Web of Conferences (Vol. 91)*. EDP Sciences.

- Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why?. *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506.

- Katz, B. R., DU Preez, N. D., Schutte, C. S. L., (2010). Definition and role of an innovation strategy. Conference: SAIIE 24, At: Glenburn Lodge, Gauteng, South Africa, Project: Integrated Enterprise and Technology Innovat. [online]. [2011-01-02].

- Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 243-258.

- Khotamov, I., & Avazov, N. (2020). I Digital innovation activities today and their types. *Journal of information technology*, 3(2), 15-21.

- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204.

- Klyton, A., Tavera-Mesías, J. F., & Castaño-Muñoz, W. (2021). Innovation resistance and mobile banking in rural Colombia. *Journal of Rural Studies*, 81, 269-280.

- Kohli, R., & Melville, N. P. (2018). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223.

- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A

- conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019.
- Kontić, L., & Vidicki, Đ. (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. *Strategic Management*, 23(1), 29-35.
  - Kotkova Striteska, M., & Prokop, V. (2020). Dynamic Innovation Strategy Model in Practice Of Innovation Leaders and Followers in CEE Countries-A Prerequisite for Building Innovative Ecosystems. *Sustainability*, 12, 3918.
  - Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research*, 123, 557-567.
  - Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86-104.
  - Lee, C. C., Li, X., Yu, C. H., & Zhao, J. (2021). Does fintech innovation improve bank efficiency? Evidence from China's banking industry. *International Review of Economics & Finance*, 74, 468-483.
  - Lendel, V., & Varmus, M. (2011). Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. *Economics and management*, 16(1), 819-826.
  - Linggadjaya, R. I. T., Sitio, B., & Situmorang, P. (2022). Digital Transformation of PT Bank Jago Tbk from Conventional Bank to Digital Bank. *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business*, 3(1), 9-22.
  - Lyytinen, K., Nambisan, S., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS quarterly*, 41(1).
  - Magistretti, S., Pham, C. T. A., & Dell'Era, C. (2021). Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation. *Industrial Marketing Management*, 97, 59-70.
  - Massaro, M. (2021). Digital transformation in the healthcare sector through blockchain technology. Insights from academic research and business developments. *Technovation*, 6(4), 102-126.
  - Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
  - Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2022). Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1212-1242.
  - Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Q.* 2017; 41: 223–238. doi: 10.25300. MISQ/2017/41: 1.03.



[CrossRef][Google Scholar].

- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.
- Noblit, G.W. Hare, R.D. (1988), meta Ethnography: synthesizing qualitative studies. Newbury park, CA: stage.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business horizons*, 58(1), 57-67.
- Oh, K., Kho, H., Choi, Y., & Lee, S. (2022). Determinants for Successful Digital Transformation. *Sustainability*, 14(3), 1215.
- Prayogi, G. D., & Resmawa, I. N. (2022). Camel banking financial performance analysis before and after digital transformation based on technology. *International Conference of Business and Social Sciences*, 1(1), 405-414.
- Putri, S. R. R., & Fontana, A. (2022). Surviving digital transformation era through strategic entrepreneurship with collaborative innovation between bank and fintech. In *Proceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship* (Vol. 3, No. 1).
- Queiroz, J., Leitão, P., Pontes, J., Chaves, A., Parra, J., & Perez-Pons, M. E. (2020). A quality innovation strategy for an inter-regional digital innovation hub. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal*, 9(4), 31-45.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (200v). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.
- Schilling, M. (2013). "Strategic management of technological innovation", McGraw-Hill Companies.
- Schwaferts, D., & Baldi, S. (2018). Digital transformation management and digital business development. In *Business Information Systems and Technology 4*. Springer, Cham, 147-159.
- Scott, S. V., Van Reenen, J., & Zachariadis, M. (2017). The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services. *Research Policy*, 46(5), 984-1004.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148.
- Stanujkic, D., Karabasevic, D. & Zavadskas, E. K. (2015). Framework for the Selection of a packaging design based on the SWARA method. *Inzinerine*

Ekonomika – Engineering Economics 26(2), pp. 181- 187.

- Tjondro, E., Cintya, M. O., Seto, S., & Suherman, Y. G. (2022). Do Digital Innovation and Risk Disclosure Control Performance? Evidence from Banking in ASEAN-6. JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi), 6(2), 200-220.

- Wang, T. (2023). Toward an understanding of innovation failure: The timing of failure experience. Technovation, 125, 102787.

- Wang, W. (2011). A Content Analysis of Reliability in Advertising Content Analysis Studies., East Tennessee State University.

- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1, 1-68.

- Zhang, X., Xu, Y., & Ma, L. (2022). Research on successful factors and influencing mechanism of the digital transformation in SMEs. Sustainability, 14(5), 2549.

- Zhao, Q., Tsai, P. H., & Wang, J. L. (2019). Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A Hybrid MCDM model. Sustainability, 11(5), 1419.

- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with text. Journal of Advanced Nursing 53(3): 311-318.