

طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران

چکیده:

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها نیازمند بهینه‌سازی فرآیندها و ارتقاء فرهنگ سازمانی خود برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار هستند. فناوری هوش مصنوعی با قابلیت‌های منحصر به فرد خود، فرصت‌های نوینی را برای تحول در سازمان‌ها، به‌ویژه در صنعت بانکداری، فراهم کرده است. هدف این پژوهش، طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران بوده است. این مطالعه از نوع کاربردی-اکتشافی بوده و با روش آمیخته کیفی انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی (انتخاب شده از ۱۸ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی) و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، عوامل مؤثر شناسایی شدند. این عوامل در قالب شش مقوله اصلی شامل عوامل علی، محوری، راهبردی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها دسته‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد عوامل علی شامل (سیاست‌های مدیریتی، میزان آگاهی کارکنان، منابع مالی و نرم‌افزاری، و حمایت‌های دولتی) و عوامل محوری شامل (نوآوری در خدمات بانکی، بهبود تجربه مشتری، کارایی فرآیندها، ارتقاء توانمندی‌های انسانی) و عوامل راهبردی شامل (آموزش و توسعه منابع انسانی، استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر داده، ایجاد روابط بین‌فرهنگی، پیاده‌سازی سیستم‌های هوش مصنوعی) و عوامل زمینه‌ای شامل (تکنولوژی‌های موجود، تحولات اقتصادی، قوانین و مقررات، عوامل اجتماعی و فرهنگی) و عوامل مداخله‌گر شامل (مقاومت در برابر تغییر، عدم آشنایی با فناوری‌ها، نقص در زیرساخت‌های لازم، تغییرات سریع بازار) و پیامدها شامل (افزایش بهره‌وری، رضایت بیشتر مشتریان، تقویت رقابت‌پذیری، تحول فرهنگی در سازمان) است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که استقرار موفقیت‌آمیز فرهنگ سازمانی مبتنی بر هوش مصنوعی در بانک ملی ایران، نیازمند توجه به تمامی ابعاد و عوامل مؤثر شناسایی شده در این مدل است و می‌تواند منجر به بهبود عملکرد و ارتقاء جایگاه رقابتی بانک شود.

کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، فناوری هوش مصنوعی، صنعت بانکداری.

مقدمه

بانک‌ها، به‌عنوان سازمان‌های قدیمی و گسترده، با چالش‌های چشمگیری در زمینه فرهنگ سازمانی روبه‌رو هستند. این چالش‌ها ناشی از توزیع جغرافیایی شعب در نقاط مختلف کشور و تأثیرات فرهنگی متفاوت در این مناطق است. نتیجه این ناهمگونی فرهنگی می‌تواند شامل کاهش هماهنگی، افزایش تعارضات و اثرگذاری منفی بر عملکرد کلی بانک باشد. به تبع، وجود فرهنگ سنتی و بوروکراتیک نیز مانع از نوآوری و پاسخگویی به نیازهای مشتریان می‌شود. بنابراین توجه به نیازهای مشتری و بهبود سطح خدمات اهمیت بالایی دارد (فامیه^۱ و همکاران، ۲۰۱۸).

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک، نقشی حیاتی در موفقیت و عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند (رستین^۲، ۲۰۲۱). فرهنگ سازمانی سالم باعث کاهش تعارضات و تقویت روحیه کارکنان می‌شود و در نهایت به افزایش اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها با فرهنگی سالم نه تنها به نتایج مثبت و موفقیت‌های مالی دست پیدا می‌کنند، بلکه می‌توانند زمینه‌ای برای بروز نوآوری و یادگیری سازمانی فراهم کنند (هانگس^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). برعکس، فرهنگ‌های ضعیف می‌توانند باعث ناکارآمدی و عدم وجود انگیزه در کارکنان شوند (پارلامیس^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). این امر در بانک ملت ایران نیز صدق می‌کند، جایی که چالش‌هایی مانند ناهمگونی فرهنگی و ضعف در تمرکز بر مشتری وجود دارد (محمدياری و آرمان، ۱۴۰۱). فناوری هوش مصنوعی به عنوان یک ابزار نوین در تحلیل و طراحی فرهنگ سازمانی مطرح می‌شود. این فناوری با استفاده از الگوریتم‌های پیشرفته و تحلیل داده‌های بزرگ، می‌تواند به شناسایی الگوهای رفتاری و روندهای پنهان در سازمان کمک کند (گونزالس-رودریگز^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). این اطلاعات، درک عمیق‌تری از فرهنگ سازمان فراهم می‌آورد و به تصمیم‌گیری‌های مدیریتی یاری می‌دهد (پیزام^۶، ۲۰۲۰).

هوش مصنوعی می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازمانی پرداخته و به بانک ملی ایران کمک کند تا اقدامات لازم برای بهبود و تطبیق با نیازهای مشتریان را اجرا کند. با کمک این فناوری، بانک قادر خواهد بود فرهنگی را پیاده‌سازی نماید که جنبه‌های نوآوری، مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی را در خود داشته باشد. تحقیق در زمینه طراحی مدل فرهنگ سازمانی در بانک ملی ایران به چند دلیل واجد اهمیت است. اولاً، این بانک نیازمند بازنگری اساسی در فرهنگ سازمانی خود می‌باشد تا بتواند به اهداف استراتژیک خود نزدیک‌تر شود. ثانیاً، استفاده از هوش مصنوعی به بانک کمک می‌کند تا به درک بهتری از حال و هوای فرهنگی خود برسد و از این طریق بتواند نوآوری و بهبود را ممکن سازد. ثالثاً، طراحی یک مدل مناسب فرهنگ سازمانی می‌تواند مزایای رقابتی پایدار را برای این بانک ایجاد کند و به جذب و رضایت مشتریان کمک کند. بنابراین، مسئله اصلی این تحقیق، طراحی یک مدل فرهنگ سازمانی مناسب برای بانک ملی ایران با استفاده از فناوری هوش مصنوعی است. این مدل به بانک کمک می‌کند تا فرهنگ سازمانی خود را با اهداف استراتژیک خود همسو کند، چالش‌های موجود را برطرف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد.

-
1. Famiyeh
 2. Rostain
 3. Hanges
 4. Parlamis
 5. González-Rodríguez
 6. Pizam

پیشینه پژوهش

عزیزآبادی (۱۴۰۳)، به رابطه بین فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی در شعب بانک ملت تهران پرداخت. نتایج به دست آمده نشان داد بین فرهنگ سازمانی و مزیت رقابتی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین اشتراک دانش نیز بر رابطه بین فرهنگ سازمانی و مزیت رقابتی تاثیر معنی داری دارد. همچنین تحقیقات نشان داد از طرف دیگر نوآوری سازمانی نیز بر رابطه بین فرهنگ سازمانی و مزیت رقابتی تاثیر مهم و معنی داری دارد. رام ایل (۱۴۰۳)، در پژوهشی به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی در اثربخشی سازمانی با نقش میانجی مقاومت سازمانی (مورد مطالعه در بانک ملی شرق تهران) پرداخت. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی در اثربخشی سازمانی با نقش میانجی مقاومت سازمانی در بانک ملی شرق تهران تاثیر معنی دار دارد. مرادی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی به تاثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم اطلاعات حسابداری و عملکرد عملیاتی شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. با توجه به نتایج تحقیق، بین فرهنگ سازمانی و سیستم اطلاعات حسابداری رابطه مثبت معنی داری وجود دارد. همچنین بین فرهنگ سازمانی و عملکرد عملیاتی رابطه معنی داری وجود دارد. رنگریز و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی به طراحی الگوی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری پرداختند. نتایج نشان داد که تشکیل سیستم مدیریت پایگاه داده های فرهنگ سازمانی دیجیتال می تواند با در نظر گرفتن ابعاد اساسی مدل موجبات تحقق پیامدهای عملکرد تعالی محور فردی، سازمانی و اجتماعی را مهیا نموده تا فرهنگ سازمانی دیجیتال در بانک سپه نمایان شود. حسنی (۱۴۰۱)، در پژوهشی به طراحی الگوی فرهنگ دیجیتال در نظام بانکی ایران پرداخت. نتایج نشان داد با توجه تفاوت های فرهنگی و لزوم ارائه الگویی بومی در زمینه ایجاد فرهنگ دیجیتال که زمینه ساز و لازمه تحول دیجیتال است، توجه به میزان بهره مندی بانک ها از فناوری های روز دنیا و ذهنیت و ادراک مدیران و نقش اساسی آن ها از اهمیت اساسی برخوردار است. محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای توانمندسازی روان شناختی کارکنان نظام بانکی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می دهند که فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بانک شهر تهران، تاثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارد. بر این اساس بهبود یا عدم بهبود فرهنگ سازمانی، منجر به افزایش یا کاهش توانمندسازی روان شناختی کارکنان می شود و این امر تاثیر مستقیمی بر بازدهی اقتصادی آنها نیز دارد. همچنین بررسی مدل از حیث نیکویی برازش نشان داد که مدل نظری از لحاظ آماری، دارای معنا و مفهوم نظری و کاربردی است و از لحاظ مطلوبیت وضعیت برازش، با توجه به آماره های محاسبه شده توسط نرم افزارهای آماری، در وضعیت قابل قبولی، برآورد می شود. خیراندیش و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی در بانک ملی ایران پرداختند. نتایج تحقیق نشان دهنده آن است که بین فرهنگ سازمانی و مولفه های آن رابطه معنی داری با مدیریت مشارکتی در بانک ملی ایران شعب شمال تهران برقرار است.

سو^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به تاب آوری سازمانی: نقش فرهنگ سازمانی از منظر چرخه حیات سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که ادراک عدالت سازمانی به بعد فرهنگی افراد، کار تیمی با تاب آوری سازمانی، رشد، بلوغ و احیا ارتباط مثبت دارد. علاوه براین، بعد فرهنگ نتیجه گرا (نوآوری) تاب آوری سازمانی را در مراحل رشد و احیاء (بلوغ) افزایش می دهد. آندریاس و گوماتی^۲ (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی فرهنگ سازمانی، سازمان های اجتماعی

1. Su

2. Andreas & Gumanti

شرکت های دولتی در اندونزی پرداخته است. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر کیفیت موسسه تاثیر می گذارد. ابعاد و شاخص ها منعکس کننده فرهنگ سازمانی و کیفیت در شرکت های دولتی اندونزی می باشد. متیو^۱ (۲۰۲۱)، در پژوهشی به فرهنگ سازمانی و اثربخشی پرداخته است. نتایج نشان می دهد که ابعاد فرهنگ سازمانی منجر به بهبود اثربخشی سازمانی می شود. همچنین، سطوح بالای تمایز در فرهنگ سازمانی منجر به ادغام سازمانی می شود که برای سازمان های دانش محور قابل توجه است. کاتپراپاکم و کانتبوترا^۲ (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی روابط بین مولفه های فرهنگ سازمانی پایدار در یک شرکت پیشرو صنعتی آسیایی پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می دهد که ایجاد و ترویج فرهنگ سازمانی مشترک و ارزش های پایدار می تواند تعهد عاطفی اعضای سازمان را تقویت کرده و آنها را به سوی اجرای شیوه های پایدار شرکتی تشویق کند. این تعهد منجر به بهبود عملکرد مالی و بهینه سازی منابع (افزایش خروجی های خط پایین)، رضایت ذینفعان (شامل مشتریان و کارکنان) و افزایش ارزش ویژه برند می شود. در نهایت، فرهنگ سازمانی قوی و پایدار بهبود تصویر برند و موفقیت کلی سازمان های مدرن را تضمین می کند. نگری^۳ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی به ابعاد فرهنگ سازمانی پرداخته است. نتایج نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی در همه انواع سازمان ها و همچنین در موسسات آموزشی در همه سطوح حائز اهمیت است. زمانی که شخص در حال انجام تحقیق در مورد ابعاد فرهنگ سازمانی است، تاکید عمده بر منابع انسانی است. عمده ترین زمینه هایی که در این مقاله مورد توجه قرار می گیرد، درک معنا و اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی، چرایی اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی در موسسات آموزشی و ابعاد فرهنگ سازمانی است.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش به طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران پرداخته و یک پژوهش توسعه ای با داده های کیفی است. داده ها از طریق مصاحبه با خبرگان در حوزه های منابع انسانی و علوم کامپیوتر جمع آوری شده اند تا ابعاد، شرایط علی و پیامدهای مدل فرهنگ سازمانی شناسایی شوند. دو دسته مصاحبه انجام شد؛ نخست با متخصصان حوزه مدیریت دولتی و علوم کامپیوتر و سپس با مدیران ارشد بانک ملی ایران. معیارهای انتخاب خبرگان شامل تحصیلات عالی در این حوزه ها، تجربه کاری در بانک و تجربه مدیریتی بیش از ده سال بود. در مجموع، ۱۴ نفر به عنوان مصاحبه شوندگان انتخاب گردیدند و مصاحبه ها تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه پیدا کرد. روش نمونه گیری به صورت غیر تصادفی و هدفمند بود.

یافته های پژوهش

در این پژوهش، برای جمع آوری داده های کیفی، از ۱۴ نفر از خبرگان و متخصصان در حوزه مورد مطالعه مصاحبه انجام شد.

– **کدگذاری باز:** این مرحله شامل فرآیند نام گذاری، تحلیل مفاهیم، و شناسایی ویژگی ها و ابعاد داده ها از طریق روش مقایسه ای مستمر است که به پژوهشگر اجازه می دهد مفاهیم را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهد (استراوس و

-
1. Matthews
 2. Ketprapakorn & Kantabutra
 3. Negri

کوربین^۱، ۱۹۹۸). پس از انجام مصاحبه‌ها، متن‌ها چندین بار بازخوانی و تحلیل شد تا عبارات، کلمات و مضامین کلیدی شناسایی شوند.

– **کدگذاری محوری:** این مرحله دوم کدگذاری است که در آن مقوله‌ها به صورت یک شبکه‌ی مرتبط با هم قرار می‌گیرند. با مقایسه مکرر مفاهیم تولید شده در مرحله قبل، کدگذاری محوری انجام شد. در این مرحله، ممکن است تشابهاتی بین مفاهیم وجود داشته باشد یا یک مفهوم در چند طبقه قرار گیرد، که این امر در پژوهش‌های کیفی طبیعی است.

مقوله ۱: عوامل علی

این مقوله دارای ۱۶ کد می‌باشد که در نهایت کدهای "سیاست‌های مدیریتی، میزان آگاهی کارکنان، منابع مالی و نرم‌افزاری، حمایت‌های دولتی" انتخاب شدند.

مقوله ۲: عوامل راهبردی

این مقوله شامل ۱۶ کد است. در نهایت در این بخش کدهای "آموزش و توسعه منابع انسانی، استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر داده، ایجاد روابط بین فرهنگی، پیاده‌سازی سیستم‌های هوش مصنوعی" انتخاب شدند.

مقوله ۳: عوامل زمینه‌ای

این مقوله شامل ۱۶ کد نهایی است. در نهایت کدهای این بخش شامل "تکنولوژی‌های موجود، تحولات اقتصادی، قوانین و مقررات، عوامل اجتماعی و فرهنگی" انتخاب شدند.

مقوله ۴: عوامل محوری

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. در نهایت در این مقوله کدهای "نوآوری در خدمات بانکی، بهبود تجربه مشتری، کارایی فرآیندها، ارتقاء توانمندی‌های انسانی" انتخاب شدند.

مقوله ۵: عوامل مداخله‌گر

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. کدهای نهایی این مقوله "مقاومت در برابر تغییر، عدم آشنایی با فناوری‌ها، نقص در زیرساخت‌های لازم، تغییرات سریع بازار" می‌باشد.

مقوله ۶: پیامدها

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. کدهای محوری این مقوله شامل "افزایش بهره‌وری، رضایت بیشتر مشتریان، تقویت رقابت‌پذیری، تحول فرهنگی در سازمان" بوده است.

مقوله‌ها بر اساس نزدیک‌ترین ارتباط معنایی‌شان گروه‌بندی شدند و تم‌های اصلی از طریق استخراج مفاهیم انتزاعی‌تر شکل گرفتند. با تهیه جدول مفاهیم و مقولات اولیه، اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها به سطح بالاتری تجزیه و تحلیل شده و مقولات مرتبط در یک مضمون کلی طبقه‌بندی گردیدند. عناوین برای این مضامین مطابق نظریه‌های مرتبط و مفاهیم موجود در ادبیات پژوهش تعیین شدند.

مقوله ۱: عوامل علی

جدول ۱. کدهای مقوله علی

کد محوری	مقوله اصلی	مفاهیم
----------	------------	--------

شفافیت در سیاست‌های ابلاغی	سیاست‌های مدیریتی	عوامل علی
تعداد جلسات مدیریتی		
نرخ به‌کارگیری بازخوردها		
مدت‌زمان اجرای سیاست‌ها		
درجه آگاهی از فناوری‌های نوین	میزان آگاهی کارکنان	
تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده		
نظرسنجی‌های سازمانی		
نسبت کارکنانی که در دوره‌ها شرکت کرده‌اند		
میزان سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات	منابع مالی و نرم‌افزاری	
تعداد نرم‌افزارهای موجود		
عملکرد سیستم‌های نرم‌افزاری		
پشتیبانی فنی و نگهداری		
میزان اعتبار و وام‌های دولتی	حمایت‌های دولتی	
شناسایی طرح‌های حمایتی		
حضور در نمایشگاه‌های فناوری		
تعداد قوانین و مقررات تسهیلی		

این مقوله دارای ۱۶ کد می‌باشد که در نهایت کدهای "سیاست‌های مدیریتی، میزان آگاهی کارکنان، منابع مالی و نرم‌افزاری، حمایت‌های دولتی" انتخاب شدند.

مقوله ۲: عوامل راهبردی

جدول ۲. کدهای عوامل راهبردی

مفاهیم	مقوله اصلی	کد محوری
تعداد دوره‌های آموزشی	آموزش و توسعه منابع انسانی	عوامل راهبردی
میانگین مدت زمان آموزش		
نظرسنجی از کیفیت دوره‌های آموزشی		
نسبت کارکنان دارای مدرک		
میزان تحلیل داده‌ها		
تعداد کمپین‌های بازاریابی داده‌محور		

نسبت تحقق هدف‌های بازاریابی	استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر داده	
نظرسنجی از مشتریان درباره تبلیغات		
تعداد جلسات همکاری بین‌واحدی	ایجاد روابط بین فرهنگی	
نظرسنجی درباره تعاملات فرهنگی		
نسبت پروژه‌های مشترک		
توزیع نقش‌ها در پروژه‌های مشترک		
نسبت پروژه‌های هوش مصنوعی پیاده‌شده	پیاده‌سازی سیستم‌های هوش مصنوعی	
تعداد سیستم‌های هوش مصنوعی موجود		
مدت‌زمان پیاده‌سازی سیستم‌ها		
میزان رضایت پرسنل از سیستم‌ها		

این مقوله شامل ۱۶ کد است. در نهایت در این بخش کدهای "آموزش و توسعه منابع انسانی، استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر داده، ایجاد روابط بین فرهنگی، پیاده‌سازی سیستم‌های هوش مصنوعی" انتخاب شدند.

مقوله ۳: عوامل زمینه‌ای

جدول ۳. کدهای عوامل زمینه ای

کد محوری	مقوله اصلی	مفاهیم
عوامل زمینه‌ای	تکنولوژی‌های موجود	نسبت سیستم‌های حوزه فناوری اطلاعات
		دسترس‌پذیری فن‌آوری‌ها
		میزان اعتباری که به فناوری‌ها داده می‌شود
		تحلیل نیاز فناوری
	تحولات اقتصادی	نرخ رشد اقتصادی
		نوسانات و بحران‌های مالی
		سرمایه‌گذاری‌های عمومی
		تحلیل روند بازار
	قوانین و مقررات	تعداد قوانین جدید
		مدت زمان لازم برای اخذ مجوزها
		تاثیر قوانین بر نوآوری
		نظرسنجی از کارکنان درباره قوانین

نظرسنجی‌های اجتماعی درباره بانکداری	عوامل اجتماعی و فرهنگی	
میزان اعتماد عمومی به بانک		
تغییرات اجتماعی و تأثیر بر خدمات		
سطح آگاهی عمومی از خدمات نوین		

این مقوله شامل ۱۶ کد نهایی است. در نهایت کدهای این بخش شامل "تکنولوژی‌های موجود، تحولات اقتصادی، قوانین و مقررات، عوامل اجتماعی و فرهنگی" انتخاب شدند.

مقوله ۴: عوامل محوری

جدول ۴. کدهای عوامل محوری

مفاهیم	مقوله اصلی	کد محوری
تعداد محصولات و خدمات جدید	نوآوری در خدمات بانکی	عوامل محوری
نرخ پذیرش خدمات جدید		
نظرسنجی درباره رضایت		
مقایسه با رقبا		
میانگین زمان پاسخ‌گویی	بهبود تجربه مشتری	
نرخ حفظ مشتری		
نظرسنجی‌های مشتریان		
تعداد شکایات مشتریان		
زمان اجرای فرآیندها	کارایی فرآیندها	
نرخ خطا در فرآیندها		
میزان اتوماسیون		
نرخ تغییرات در فرآیندها		
تعداد دوره‌های آموزشی داخلی	ارتقاء توانمندی‌های انسانی	
میزان مشارکت در توسعه فردی		
نظرسنجی درباره مهارت‌های به‌دست‌آمده		
میزان کارایی کارکنان		

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. در نهایت در این مقوله کدهای "نوآوری در خدمات بانکی، بهبود تجربه مشتری، کارایی فرآیندها، ارتقاء توانمندی‌های انسانی" انتخاب شدند.

مقوله ۵: عوامل مداخله‌گر

جدول ۵. کدهای عوامل مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله اصلی	کد محوری
نظرسنجی از کارکنان درباره تغییرات	مقاومت در برابر تغییر	عوامل مداخله‌گر
تعداد موارد عدم پذیرش تغییرات		
میزان استرس ناشی از تغییر		
تجربه‌های قبلی از تغییرات ناموفق		
نظرسنجی از میزان آشنایی	عدم آشنایی با فناوری‌ها	
تعداد دوره‌های آموزش فن‌آوری		
میزان پاسخگویی به تغییرات فنی		
تحلیل تجربیات مثبت و منفی		
میزان سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها	نقص در زیرساخت‌های لازم	
تعداد نقص‌ها در زیرساخت‌ها		
نسبت کاربران به زیرساخت‌های مطلوب		
نظرسنجی از سطوح مختلف سازمانی		
نرخ انطباق با تغییرات بازار	تغییرات سریع بازار	
نظرسنجی‌های بازار		
میزان عودت سرمایه‌گذاری‌ها در زمینه‌های نوین		
تحلیل روندهای موقعیتی		

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. کدهای نهایی این مقوله "مقاومت در برابر تغییر، عدم آشنایی با فناوری‌ها، نقص در زیرساخت‌های لازم، تغییرات سریع بازار" می‌باشد.

مقوله ۶: پیامدها

جدول ۶. کدهای پیامدها

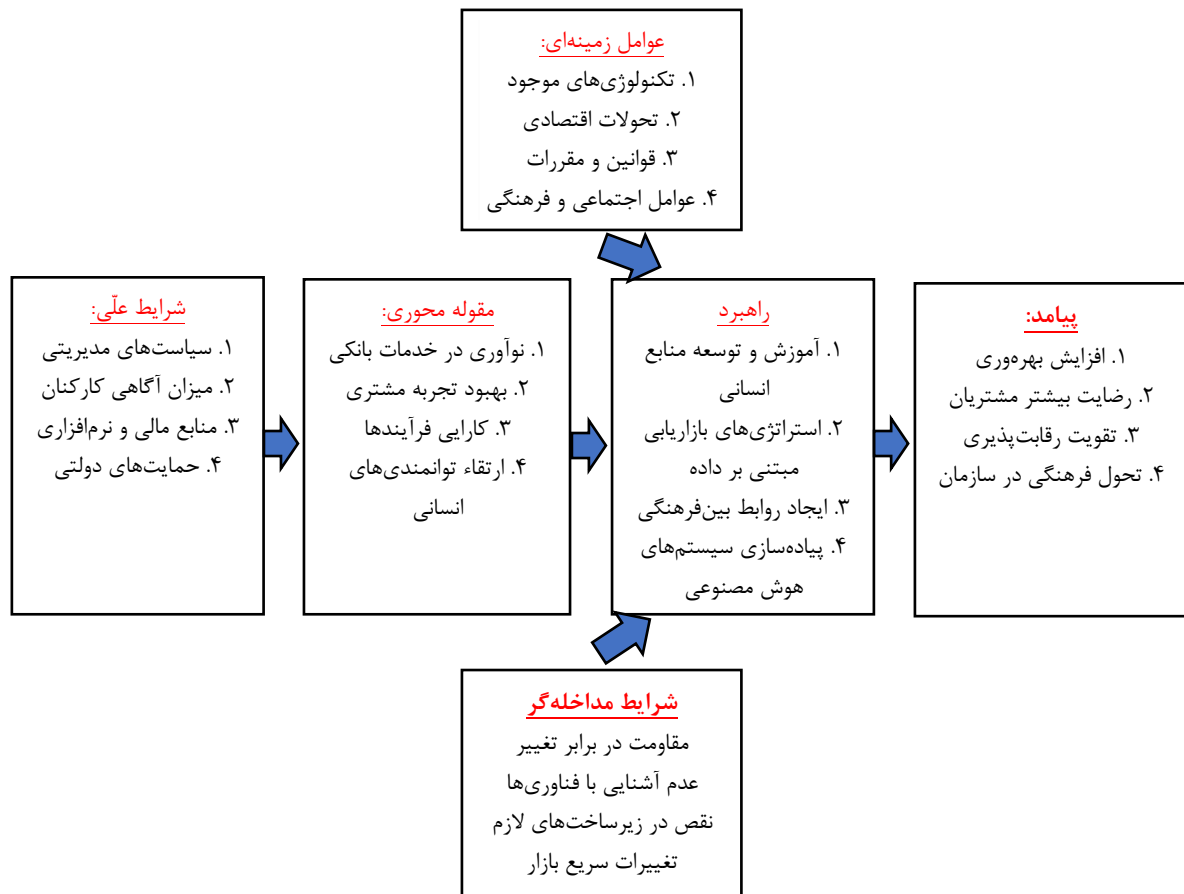
مفاهیم	مقوله اصلی	کد محوری
نرخ تولید در واحد زمان	افزایش بهره‌وری	
مقایسه با سال گذشته		
نسبت کارمندان به تولید		

نرخ کاهش هزینه‌ها	رضایت بیشتر مشتریان	پیامدها
نظرسنجی‌های دوران بعد از خدمات		
نرخ نگهداری مشتری		
مدت‌زمان انتظار برای خدمات		
رتبه‌بندی آنلاین		
نسبت سهم بازار	تقویت رقابت‌پذیری	
تعداد جوایز و تقدیرنامه‌ها		
میزان سرمایه‌گذاری‌های جدید		
تحلیل SWOT		
تعداد پروژه‌های فرهنگی	تحول فرهنگی در سازمان	
نظرسنجی‌های فرهنگی		
سطح تعامل میان کارکنان		
پیشرفت در تغییرات فرهنگی		

این مقوله شامل ۱۶ کد می‌باشد. کدهای محوری این مقوله شامل "افزایش بهره‌وری، رضایت بیشتر مشتریان، تقویت رقابت‌پذیری، تحول فرهنگی در سازمان" بوده است.

در این مرحله، مقوله‌های مشابه و نزدیک به هم در تم‌های اصلی قرار گرفتند. با توجه به اشتراک مفهومی، تم‌ها به صورت مفاهیم انتزاعی‌تر استخراج شدند. پس از ایجاد جدول اولیه مفاهیم، اطلاعات مصاحبه‌ها برای دستیابی به تم‌های اصلی در سطحی بالاتر گروه‌بندی شدند. سپس، مقولات مرتبط در یک مضمون کلی طبقه‌بندی شدند و عناوین آن‌ها بر اساس نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم موجود در ادبیات پژوهش تعیین گردید.

– کدگذاری گزینشی: هدف از این مرحله، ایجاد ارتباط بین مقوله‌های تولید شده در کدگذاری محوری است. با استفاده از الگوی پارادایم، ارتباط مقوله‌ی اصلی با سایر مقولات مشخص شد. در این مرحله، طبقات اصلی و فرعی به منظور ایجاد مفاهیم نظری در جهت "طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران" به هم مرتبط شدند. این فرایند به پژوهشگر کمک کرد تا مفاهیم کدگذاری باز و محوری را یکپارچه کند و تاثیر مقولات استخراج شده در قالب مدل پارادایمی مشخص شود (استراس و کوربین، ۱۹۹۸).



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

بحث و نتیجه‌گیری

در این مرحله، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان حوزه‌های منابع انسانی، فناوری اطلاعات و دانشگاهی انجام شد. انتخاب خبرگان به صورت هدفمند و با اتکای به بینش پژوهشگر صورت گرفت. فرایند مصاحبه شامل تعیین زمان و هماهنگی با خبرگان، تبیین اهداف مصاحبه، طرح‌ریزی سوالات با همکاری استاد راهنما، انجام مصاحبه، پیاده‌سازی متن گفت‌وگوها، تجزیه و تحلیل اطلاعات با روش گراندد تئوری و کدگذاری، اعتبارسنجی داده‌های استخراج شده و تهیه گزارش نتایج بود. همچنین، ملاحظات اخلاقی در رابطه با ضبط مصاحبه‌ها و جلوگیری از سوگیری در تفسیر داده‌ها رعایت شد. با استفاده از این مصاحبه‌ها، نکات و مفاهیم اساسی استخراج و دسته‌بندی شدند. کدهای به دست آمده در قالب چک‌لیست تهیه و با راهنمایی خبرگان، برخی گویه‌ها حذف و اصلاح گردیدند. سپس، با مقایسه‌ی مستمر نتایج، پاسخ‌های مشابه تنظیم و مفاهیم مشابه استخراج و ادغام شدند. در نهایت، مقوله‌های سطوح چهارم و سوم غربالگری و گزینش نهایی شدند تا مدل پارادایمی نهایی استخراج شود. این مقوله‌ها در شش دسته عوامل علی، راهبردها، پیامدها، عوامل مداخله‌گر، محوری و عوامل زمینه‌ای دسته‌بندی گردیدند.

پاسخ به سوال‌های مطالعه

- سوال اول مطالعه: شرایط علی طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران چیست؟

در پاسخ به این سوال، شرایط علی شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل: (سیاست‌های مدیریتی، میزان آگاهی کارکنان، منابع مالی و نرم‌افزاری، و حمایت‌های دولتی) است. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های عبدالنفیه^۱ و همکاران، ۲۰۲۲؛ بوچاری^۲ و همکاران، ۲۰۱۴؛ گوموسوی^۳، ۲۰۱۶؛ باست^۴ و همکاران، ۲۰۲۰) همسو می‌باشد.

شرایط علی در طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران، مجموعه‌ای از عوامل و پیش‌نیازها هستند که زمینه‌ساز و تسهیل‌کننده پیاده‌سازی این مدل می‌باشند. سیاست‌های حمایتی و هماهنگ از سوی مدیریت ارشد بانک، نقش کلیدی در تخصیص منابع، ایجاد انگیزه در کارکنان و تسهیل فرآیندهای تغییر و تحول دارد. این سیاست‌ها باید شامل حمایت از نوآوری، پذیرش ریسک‌های مرتبط با پیاده‌سازی فناوری‌های جدید و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر داده باشند. سطح دانش و درک کارکنان از مزایا و کاربردهای هوش مصنوعی، نقش مهمی در پذیرش و مشارکت آن‌ها در پیاده‌سازی این فناوری دارد. کارکنان باید درک کنند که هوش مصنوعی نه تنها تهدیدی برای جایگاه شغلی آن‌ها نیست، بلکه می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش کارایی آن‌ها کمک کند. آموزش و اطلاع‌رسانی مستمر در این زمینه، می‌تواند به افزایش آگاهی و کاهش مقاومت در برابر تغییر کمک کند. تخصیص منابع مالی کافی برای خرید و پیاده‌سازی نرم‌افزارهای هوش مصنوعی، استخدام متخصصان و ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان، از ضروریات اساسی است. همچنین، وجود زیرساخت‌های نرم‌افزاری مناسب و سازگار با سیستم‌های موجود بانک، از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین، دولت می‌تواند با سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و ایجاد مراکز نوآوری، به توسعه و گسترش فناوری‌های هوش مصنوعی در کشور کمک کند. به طور خلاصه، طراحی و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران، نیازمند یک رویکرد جامع و هماهنگ است که شامل سیاست‌های مدیریتی حمایتی، افزایش آگاهی کارکنان، تخصیص منابع مالی و نرم‌افزاری کافی و حمایت‌های دولتی می‌شود.

- سوال دوم مطالعه: شرایط زمینه‌ای طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران چیست؟

در پاسخ به این سوال، شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل: (تکنولوژی‌های موجود، تحولات اقتصادی، قوانین و مقررات، عوامل اجتماعی و فرهنگی) است. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های (بروبی^۵، ۲۰۲۱؛ تشوما^۶، ۲۰۱۸؛ سان^۷، ۲۰۲۰؛ ال-خروف^۸ و همکاران، ۲۰۰۸) همسو می‌باشد.

شرایط زمینه‌ای طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران به عوامل متعددی بستگی دارد که به طور مستقیم بر روند پیاده‌سازی این فناوری و تأثیر آن بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار هستند. تکنولوژی‌های موجود در این بانک و همچنین زیرساخت‌های دیجیتال آن، نقش حیاتی در قابلیت پذیرش و بکارگیری هوش مصنوعی ایفا می‌کنند. ارزیابی نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و هم‌افزایی آن‌ها با فناوری‌های نوین باید در نظر گرفته شود تا بتوان انتظارات از هوش مصنوعی را به درستی مشخص کرد. علاوه بر این، تحولات اقتصادی در بازارهای مالی

-
1. Abdulnafea
 2. Buchari
 3. Gumussoy
 4. Bassett
 5. Broby
 6. Tshuma
 7. Sun
 8. Al-Kharouf

و بانکی و نیز رفتار مشتریان در پاسخ به تغییرات فناوری، بر فرآیند سازگاری و پذیرش این فناوری تأثیر خواهد گذاشت. به ویژه در شرایط اقتصادی پویا، مدیریت بانک باید بتواند به سرعت به ضرورت‌های جدید پاسخ دهد و فرهنگ سازمانی خود را با توجه به این تغییرات شکل دهد. از طرف دیگر، قوانین و مقررات حاکم بر صنعت بانکداری، به ویژه در زمینه استفاده از داده‌ها و حفظ حریم شخصی مشتریان، می‌تواند چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای پیاده‌سازی هوش مصنوعی در فرهنگ سازمانی بانک ملی ایران به وجود آورد. رعایت این قوانین در طراحی مدل‌های فرهنگی و نیز فرایندهای هوش مصنوعی بسیار مهم است. همچنین، عوامل اجتماعی و فرهنگی، نظیر پذیرش فناوری‌های نوین، می‌توانند به طور مستقیم بر میزان موفقیت مدل تأثیر بگذارند. تحولات در نگرش‌های اجتماعی و فرهنگی در ارتباط با فناوری، می‌تواند فرصت‌هایی برای نوآوری و بهبود عملکرد در فرایندها و خدمات بانکی فراهم آورد. به عبارتی دیگر، ایجاد ادراک مثبت از هوش مصنوعی و توانمندی‌های آن، می‌تواند به تسهیل فرایند پذیرش و یکپارچه‌سازی این فناوری در فرهنگ سازمانی بانک ملی ایران منجر شود.

- سوال سوم مطالعه: شرایط مداخله گر طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران چیست؟

در پاسخ به این سوال، شرایط مداخله گر شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل: (مقاومت در برابر تغییر، عدم آشنایی با فناوری‌ها، نقص در زیرساخت‌های لازم، تغییرات سریع بازار) است. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های (آکان^۱ و همکاران، ۲۰۱۶؛ باکیف^۲ و همکاران، ۲۰۲۰؛ نیبرگ^۳ و همکاران، ۲۰۰۸) همسو می‌باشد.

شرایط مداخله گر طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران، می‌تواند به عواملی همچون مقاومت در برابر تغییر و عدم آشنایی با فناوری‌ها ارتباط پیدا کند. مقاومت در برابر تغییر یکی از بزرگ‌ترین موانع برای هر سازمان است، به ویژه در نهادهای مالی که دارای فرهنگ‌های سنتی و ساختارهای ثابت می‌باشند. کارمندان و مدیران ممکن است نسبت به نوآوری‌ها و فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی احساس ناامنی کنند، که این امر می‌تواند به تأخیر در پذیرش این فناوری‌ها منجر شود. همچنین، عدم آشنایی با تکنولوژی‌های جدید می‌تواند به ایجاد ترس و شک در میان کارکنان منجر شود، به طوری که آن‌ها قادر به درک کامل مزایای هوش مصنوعی نباشند و به همین دلیل عملکرد آن‌ها با محدودیت مواجه شود. علاوه بر این، نقص در زیرساخت‌های لازم و تغییرات سریع بازار نیز از شرایط مداخله گر مهم هستند. به عنوان مثال، اگر زیرساخت فناوری اطلاعات بانک به روز و کافی نباشد، پیاده‌سازی مؤثر هوش مصنوعی با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. ناکافی بودن تجهیزات، نرم‌افزارها و سیستم‌های موجود می‌تواند منجر به مشکلات بزرگ در اجرا و عملیات شود. از سوی دیگر، تغییرات سریع در بازار مالی و نیاز به پاسخ به رقبا، ممکن است سازمان را تحت فشار قرار دهد تا به سرعت و به طور مؤثر به روزرسانی‌ها و پیشرفت‌های فناوری را در برنامه‌های خود بگنجانند. این وضعیت، علاوه بر فشارهای رقابتی، می‌تواند چالش‌هایی جدی برای سازگاری فرهنگ سازمانی به همراه داشته باشد و در نهایت بر موفقیت طراحی مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر هوش مصنوعی در بانک ملی ایران تأثیرگذار باشد.

- سوال چهارم مطالعه: راهبردهای طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران چیست؟

-
1. Akan
 2. Bakeev
 3. Nyberg

در پاسخ به این سوال، راهبردهای شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل: (آموزش و توسعه منابع انسانی، استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر داده، ایجاد روابط بین‌فرهنگی، پیاده‌سازی سیستم‌های هوش مصنوعی) است. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های (اوتو^۱، ۲۰۱۹؛ گراندی^۲ و همکاران، ۲۰۲۱؛ سانگ و تاکور^۳، ۲۰۱۹؛ رشمی و نیرمال^۴، ۲۰۲۱) همسو می‌باشد. راهبردهای طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران باید با تأکید بر آموزش و توسعه منابع انسانی آغاز شود. ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و مبتنی بر فناوری نیازمند توانمندی افراد است تا بتوانند به طور مؤثر از فناوری‌های هوش مصنوعی استفاده کنند. سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای کارکنان باعث می‌شود آن‌ها با تکنولوژی‌های جدید آشنا شوند و توانایی‌هایی لازم را بیاموزند که برای همگام‌سازی با تغییرات ضروری است. علاوه بر این، این نوع آموزش می‌تواند به افزایش انگیزه و کاهش مقاومت در برابر تغییر کمک کند و در نهایت به بهبود کارایی و کیفیت خدمات ارائه شده منجر شود. دیگر راهبرد مهم، استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر داده و ایجاد روابط بین‌فرهنگی است. با استفاده از هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها، بانک ملی ایران قادر به شناسایی نیازها و رفتارهای مشتریان خود خواهد بود و به این ترتیب می‌تواند خدمات شخصی‌سازی شده و بهینه‌تری را ارائه کند. همزمان، ایجاد روابط بین‌فرهنگی در میان کارکنان و مشتریان می‌تواند به تسهیل انتقال اطلاعات و فرهنگ‌های مختلف کمک کند و زمینه را برای پذیرش بهتر فناوری‌های نوین فراهم آورد. در پایان، پیاده‌سازی سیستم‌های هوش مصنوعی به گونه‌ای که فرهنگ سازمانی را تقویت کند، ضروری است. این سیستم‌ها باید به طور همزمان به بهبود فرآیندها و تعاملات بین‌المللی و داخلی کمک کنند، از این رو تقویت همکاری‌ها و اشتراک‌گذاری افکار در بین تیم‌ها می‌تواند به ایجاد یک مدل فرهنگ سازمانی پایدار و نوآور کمک کند.

- سوال پنجم مطالعه: پیامدهای طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران چیست؟

در پاسخ به این سوال، پیامدهای شناسایی شده در مطالعه حاضر شامل: (افزایش بهره‌وری، رضایت بیشتر مشتریان، تقویت رقابت‌پذیری، تحول فرهنگی در سازمان) است. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های (بهاتیا^۵ و همکاران، ۲۰۱۸؛ اوزاتاک^۶ و همکاران، ۲۰۱۶؛ لوتسنکو^۷، ۲۰۲۳؛ هندانی^۸، ۲۰۲۴) همسو می‌باشد.

پیامدهای طراحی مدل فرهنگ سازمانی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی در بانک ملی ایران می‌تواند به طور قابل توجهی به افزایش بهره‌وری منجر شود. با استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی، بانک می‌تواند فرآیندهای داخلی خود را بهینه‌سازی کند، که این امر کاهش زمان و هزینه‌های عملیاتی را به همراه دارد. بهره‌وری بالاتر نتیجه خودکار شدن وظایف تکراری و اداری است که ممکن است به صورت دستی انجام شود و همچنین، تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و بهبود فرآیندهای خدمت‌رسانی کمک کند. این افزایش بهره‌وری نه تنها موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود، بلکه می‌تواند به تجربه مثبت مشتریان نیز منجر شود، زیرا خدمات سریع‌تر و دقیق‌تری ارائه می‌شود.

-
1. Otoo
 2. Grandhi
 3. Song & Thakor
 4. Rashmi & Nirmal
 5. Bhatia
 6. Ozatac
 7. Lutsenko
 8. Handani

علاوه بر این، یکی از پیامدهای کلیدی طراحی مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر هوش مصنوعی، رضایت بیشتر مشتریان و تقویت رقابت‌پذیری است. با تجزیه و تحلیل دقیق داده‌های مشتریان و استفاده از هوش مصنوعی برای پیش‌بینی نیازها و رفتارهای آن‌ها، بانک ملی قادر خواهد بود خدماتی شخصی‌سازی شده و متناسب با خواسته‌های آن‌ها ارائه دهد که در نتیجه موجب افزایش رضایت مشتریان خواهد شد. همچنین، توانایی ارائه خدمات نوآورانه، دقت در تصمیم‌گیری و پاسخگویی سریع به تغییرات بازار، به تقویت رقابت‌پذیری بانک در نهادهای مالی دیگر کمک خواهد کرد. در نهایت، این تغییرات می‌تواند به تحول فرهنگی در سازمان منجر شود، به گونه‌ای که کارکنان بیشتر به تفکر نوآورانه، یادگیری مستمر و همکاری میان تیم‌ها تشویق شوند، که این عوامل در مجموع به ایجاد یک محیط کاری پویا و خلاق منجر خواهد شد.

- پیشنهادهای کاربردی پژوهش

پیشنهادهای این پژوهش بر اساس یافته‌های پژوهش و با توجه به نیازهای صنعت بانکداری ارائه می‌شوند. پیشنهادات باید عملی، خاص و قابل اجرا باشند و به بهبود فرهنگ سازمانی در صنعت بانکداری با استفاده از هوش مصنوعی کمک کنند. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر مطرح می‌گردد:

۱. تدوین استراتژی آموزشی برای کارکنان: برگزاری دوره‌های تخصصی برای آشنایی با فناوری‌های هوش مصنوعی و کاربردهای آن در بانکداری.
۲. ایجاد زیرساخت‌های فناوری مبتنی بر هوش مصنوعی: سرمایه‌گذاری در به‌روزرسانی و توسعه زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی هوش مصنوعی.
۳. توسعه برنامه‌های بازاریابی مبتنی بر داده: استفاده از تحلیل داده‌های مشتریان برای بهبود خدمات و ارتقاء تجربه مشتری.
۴. تشکیل کمیته‌های بین‌فرهنگی: ایجاد گروه‌های کاری متشکل از اعضای مختلف فرهنگ‌های مختلف برای تسهیل تبادل دانش و تجربیات.
۵. ایجاد نظام مشاوره و خدمات مشتری: استفاده از چت‌بات‌ها و سیستم‌های هوش مصنوعی برای ارائه خدمات مشاوره به مشتریان.

- پیشنهادهای آتی پژوهش

- در ادامه پیشنهادهای برای تحقیقات آینده در زمینه هوش مصنوعی و فرهنگ سازمانی در صنعت بانکداری ارائه می‌شود:
۱. بررسی تجربیات بین‌المللی: مطالعه و تحلیل مدل‌های مطرح جهانی در استفاده از هوش مصنوعی در بانکداری.
 ۲. تحلیل آثار بلندمدت: بررسی تأثیرات بلندمدت پیاده‌سازی هوش مصنوعی بر فرهنگ سازمانی و نتایج مالی بانک.
 ۳. مطالعه در سایر بانک‌ها: اجرای پژوهش مشابه در دیگر بانک‌ها و مقایسه نتایج برای بهبود مستمر.
 ۴. گفت‌وگو با ذینفعان: انجام مصاحبه و نظرسنجی با کارکنان و مشتریان برای شناسایی نیازها و انتظارات به‌روز.
 ۵. تحقیق اصول اخلاقی: مطالعه تأثیرات اخلاقی و اجتماعی استفاده از هوش مصنوعی در بانکداری و پیامدهای آن بر حریم خصوصی مشتریان.

منابع و مآخذ

- حسینی، هدیه (۱۴۰۱). طراحی الگوی فرهنگ دیجیتال در نظام بانکداری ایران. رساله دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری. دانشگاه سمنان، پردیس علوم انسانی.
- خیراندیش، سیاوش؛ کرمی، محسن؛ بازایی، قاسمعلی (۱۳۹۵). تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی در بانک ملی ایران (مطالعه موردی: شعب شمال تهران). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- رام ایل، اسحاق (۱۴۰۳). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی در اثربخشی سازمانی با نقش میانجی مقاومت سازمانی (مورد مطالعه در بانک ملی شرق تهران). دهمین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران.
- رنگریز، حسن؛ گلمرادی آدینه وند، حسن؛ جعفری، یدالله (۱۴۰۲). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی، دوره ۶، شماره ۲۲، ۲۰۸-۱۷۷.
- عزیزآبادی، علی (۱۴۰۳). رابطه بین فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی در شعب بانک ملت تهران. فصلنامه چشم انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۷، شماره ۹۶، ۷۷-۵۷.
- محمدپور زرنندی، حسین؛ فهیم، مریم؛ امیرکبیری، علیرضا (۱۳۹۶). بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای توانمندسازی روان شناختی کارکنان نظام بانکی (مورد مطالعه: بانک شهر). نشریه اقتصاد و مدیریت شهری، سال پنجم، شماره ۱۹.
- محمدیاری، زهره؛ آرمان، محسن (۱۴۰۲). ترسیم روابط علت و معلولی مؤلفه های شایسته هراسی در بطن فرهنگ سازمان های دولتی (بر اساس دیدگاه خبرگان سازمانی). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۲۱، شماره ۱، ۱۰۵-۸۹.
- مرادی، مجید؛ گرجی زاده، داود؛ حاجی پور، میترا (۱۴۰۳). تاثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم اطلاعات حسابداری و عملکرد عملیاتی شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. پژوهش های حسابداری مالی و حسابرسی، دوره ۱۶، شماره ۳، ۱۱۱-۷۹.

- Abdulnafea, A. L., Almasria, N. A., & Alawaqleh, Q. (2022). The effect of working capital management and credit management policy on jordanian banks' financial performance. *Banks and Bank Systems*, 16(4), 229-239.
- Akan, B., Ülker, F. E., & Ünsar, A. S. (2016). The effect of organizational communication towards resistance to change: A case study in banking sector. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 14(1), 53-67.
- Al-Kharouf, S., Al-Khatib, I. A., & Shaheen, H. Q. (2008). Appraisal of social and cultural factors affecting wastewater reuse in the West Bank. *International Journal of Environment and Pollution*, 33(1), 3-14.
- Andreas, A., & Gumanti, T. A. (2023). Organizational culture and company values: a cross-sectional study on public companies in Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 76-85.s
- Bakeev, B. V., Valiullin, R. F., & Gareev, B. R. (2020). The Impact of Banking Infrastructure on Gross Regional Product. In *International Scientific Conference" Far East Con"*(ISC FEC 2020) (pp. 3184-3189). Atlantis Press.
- Bassett, W., Demiralp, S., & Lloyd, N. (2020). Government support of banks and bank lending. *Journal of Banking & Finance*, 112, 105177.
- Bhatia, V., Basu, S., Mitra, S. K., & Dash, P. (2018). A review of bank efficiency and productivity. *Opsearch*, 55(3), 557-600.

- Broby, D. (2021). Financial technology and the future of banking. *Financial Innovation*, 7(1), 47.
- Buchari, I., Rafiki, A., & Al Qassab, M. A. H. (2014). The employees' awareness and attitudes towards Islamic banking products: a survey of Islamic banks in Bahrain. *World Applied Sciences Journal*, 32(3), 436-443.
- Famiyeh, S., Asante-Darko, D., & Kwarteng, A. (2018). Service quality, customer satisfaction, and loyalty in the banking sector: The moderating role of organizational culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(8), 1546-1567.
- González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of sustainable tourism*, 27(3), 398-419.
- Grandhi, B., Patwa, N., & Saleem, K. (2021). Data-driven marketing for growth and profitability. *EuroMed Journal of Business*, 16(4), 381-398.
- Gumussoy, C. A. (2016). Usability guideline for banking software design. *Computers in Human Behavior*, 62, 277-285.
- Handani, D. (2024). Organizational Culture Change and Adaptation in the Face of Digital Transformation: A Study of Jambi's Banking Sector. *Enigma in Economics*, 2(2), 110-121.
- Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2011). *Culture, leadership, and organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable production and consumption*, 32, 638-654.
- Lutsenko, D. (2023). Competitiveness of the bank and ways to increase it (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
- Matthews, S. H., Kelemen, T. K., & Bolino, M. C. (2021). How follower traits and cultural values influence the effects of leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101497.
- Negri, A., Kapur, G., & Krauss, R. (2020). *Antinomies of art and culture: Modernity, postmodernity, contemporaneity*. Duke University Press.
- Nyberg, L., Persson, M., & Johansson, M. W. (2008). Rapid changes in the credit market. *ECONOMIC REVIEW*, 38.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 250-271.
- Ozatac, N., Saner, T., & Sen, Z. S. (2016). Customer satisfaction in the banking sector: the case of North Cyprus. *Procedia Economics and Finance*, 39, 870-878.
- Parlami, J., Badawy, R., Haber, J., & Brouer, R. (2020). Exploring fear of appearing incompetent, competency pressure, tactics and perceptions in negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 31(4), 607-622.
- Pizam, A. (2020). Hospitality as an organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 431-438.
- Rashmi, R., & Nirmal, R. V. (2021). A study on the implementation and the impact of artificial intelligence in banking processes. *Asian Journal of Management*, 12(1), 47-54.
- Rostain, M. (2021). The impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00234.
- Song, F., & Thakor, A. V. (2019). Bank culture. *Journal of Financial Intermediation*, 39, 59-79.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- Su, S., Baird, K. & Munir, R. (2023), "Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective", *International Journal of Manpower*, Vol. 44 No. 3, pp. 403-421.
- Sun, G. (2020). Banking institutions and banking regulations. *The handbook of China's financial system*, 9-37.
- Tshuma, L. (2018). The political economy of the World Bank's legal framework for economic development. In *International economic regulation* (pp. 179-200). Routledge.

Designing an Organizational Culture Model Using Artificial Intelligence Technology in Bank Melli Iran

Abstract:

In today's competitive landscape, organizations need to optimize their processes and enhance their organizational culture to achieve a sustainable competitive advantage. Artificial Intelligence (AI) technology, with its unique capabilities, provides new opportunities for transformation in organizations, particularly in the banking industry. The aim of this research was to design an organizational culture model using artificial intelligence technology in Bank Melli Iran. This study was an applied-exploratory research conducted using a mixed-methods approach. In the qualitative phase, effective factors were identified through semi-structured interviews with 14 academic experts (selected from 18 individuals using snowball sampling) and a grounded theory approach. These factors were categorized into six main categories: causal factors, core factors, strategic factors, contextual factors, intervening factors, and consequences. The findings indicated that causal factors included (management policies, employee awareness, financial and software resources, and government support), core factors included (innovation in banking services, improved customer experience, process efficiency, and enhancement of human capabilities), strategic factors included (human resource training and development, data-driven marketing strategies, creating intercultural relationships, and implementation of artificial intelligence systems), contextual factors included (existing technologies, economic developments, laws and regulations, and socio-cultural factors), intervening factors included (resistance to change, unfamiliarity with technologies, deficiencies in the necessary infrastructure, and rapid market changes), and consequences included (increased productivity, greater customer satisfaction, strengthened competitiveness, and cultural transformation in the organization). Finally, the causal relationships between constructs were confirmed through confirmatory factor analysis. The results of this research indicate that the successful deployment of an AI-based organizational culture in Bank Melli Iran requires attention to all dimensions and effective factors identified in this model and can lead to improved performance and enhanced competitive positioning of the bank.

Keywords: Organizational Culture, Artificial Intelligence Technology, Banking Industry.