

A Model for Implementing Digital Transformation in Iranian Non-State Commercial Banks

Hadi Taghavi 

Ph.D Student Information Technology Management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Mohammad Mehraeen  *

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

Mehdi Shami Zanjani 

Professor, Department of Information Technology Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Alireza Khorakian 

Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Abstract

The digital transformation of the banking sector is essential for survival and competitiveness in the digital age. This study aims to explain the implementation model of digital transformation in Iranian non-governmental commercial banks. As a fundamental and qualitative study, it employs an exploratory design to achieve its objective. The research population includes managers, consultants, specialists, and experts involved in digital transformation initiatives within these banks. Using a purposive sampling method, theoretical saturation was reached with 17 participants. Data analysis was conducted using Maxqda software. The findings, based on a paradigmatic model, revealed that causal factors such as competitive pressures, customer expectations,

* Corresponding Author: mehraeen@um.ac.ir

How to Cite: Taghavi, H., Mehraeen, M., Shami Zanjani, M., Khorakian, A. (2025). A model for implementing digital transformation in Iranian non-state commercial banks, *Journal of Business Intelligence Management Studies*, 14 (52), 253-289.

and market dynamics significantly influence banking's digital transformation. Contextual conditions, including environmental and economic factors, employee experience, and organizational culture, provide the foundation for implementation, while regulatory and competitive challenges act as intervening variables. These factors shape strategies and actions, such as customer-centric, operational, ecosystem, and network strategies, which lead to outcomes like enhanced customer experience, improved operational efficiency, revenue growth, greater organizational agility, and innovative business models. This model, tailored to the internal challenges and unique structure of Iran's banking industry, offers a more flexible approach to implementing digital transformation initiatives.

Keywords: Digital transformation, non-state commercial banks, customer experience, ecosystem and network strategies, digital banking.

1. Introduction

The emergence of the Fourth Industrial Revolution represents a period of transformation driven largely by rapid advances in digital technologies (Almajah et al., 2022; Saad et al., 2022). This change can be characterized by a phenomenon known as the digital transformation of businesses (Rashid, 2017). Digital transformation is essential for every business and society, and the banking industry is one of the industries most affected by it (Porffrio et al., 2024).

The existing literature mainly focuses on the impacts of digital transformation in macro-level analysis, such as firm internationalization (Feliciano-Cestero et al., 2023), higher education (Wang et al., 2023), innovation (Ata et al., 2022; & Tao Peng, 2022; Liu et al., 2023; Li et al., 20223), digital disruption and sustainability (Nyagadza, 2022), labor share (Chen et al., 2022), and dynamic processes for digital transformation of asset-intensive organizations (Buck et al., 2023).

Despite the widespread attention paid to this area, digital transformation in organizations still faces many challenges. Research focusing on

digital transformation shows that many organizations fail to exploit the benefits of digitization strategically and operationally fully (McKinsey, 2023).

These challenges and research gaps indicate that a clear understanding of the successful implementation of digital transformation in banks requires more extensive research based on new data. According to global experience, many organizations still face problems in the digital transformation process, such as resistance to change, lack of resources, and inadequate digital strategies (Liu et al., 2023). Developing a comprehensive model for implementing digital transformation in Iranian non-state commercial banks can help fill these research gaps.

2. Research Methodology

The present study is fundamental research in terms of orientation and qualitative research in methodology. An exploratory design was used to achieve the research objective. The participant population includes managers, consultants, specialists, and experts who have taken steps in non-state commercial banks to design and implement their digital journey. Sampling was carried out using a purposive sampling method and theoretical saturation was achieved with 17 people. Research categories were identified using the grounded theory method and qualitative data analysis was performed using Maxqda software. The method proposed by Holsti was used to validate the interviews. Coding was performed twice and the “Percentage of Agreement Observation” was 0.67, which is more than 0.6 and is an acceptable value.

3. Research findings

The results of the interviews were analyzed using the grounded theory method and based on the method proposed by Corbin & Strauss (1997), including open, axial, and selective coding. The interview text, which was previously entered into the software as a text file, was studied many times and its key points were entered into the MaxQDA software as codes. In the open coding stage, 1604 codes were identified. Finally, 47 components and 200 categories were obtained from all the indicators

obtained from the open coding stage, which were not presented due to their large volume.

In the data-based theorizing process, after collecting, analyzing, and interpreting data, it is time to present the model, conclude, and summarize the research. The 6C family was used for theoretical coding in this study. Considering the relationship between concepts, the 6C coding family allows for the best possible combination of categories and concepts. According to the opinions of professors and experts, 47 components were used from all the indicators obtained from the qualitative analysis of the content of the interviews to explain the digital transformation implementation model.

Based on the paradigmatic model of the research, it was determined that factors such as competitive needs and pressures, customer expectations and behavior, and market and business factors affect the digital transformation of banking. Contextual conditions such as environmental, and economic factors, employee experience, and organizational culture provide the necessary context for implementing digital transformation, and the competitive situation and legal and regulatory issues play an intervening role. The components above affect strategies and actions such as customer-centric, operational, ecosystem, and network strategies, which ultimately lead to the implementation of digital transformation with outcomes such as improving customer experience, increasing operational efficiency, revenue and profitability growth, increasing organizational flexibility, and improving the business model. It is suggested that non-governmental commercial banks provide targeted services tailored to their needs by analyzing behavioral data and customer preferences.

4. Discussion and Conclusion





Successful implementation of digital transformation in commercial banks requires a comprehensive approach that starts with customer-centric strategies, such as improving customer experience and fintech partnerships and continues with a focus on process automation and data management at the operational level. In the innovation and growth section, digital product development and open banking were confirmed

as the main drivers of transformation, while leadership and cultural strategies, especially in the field of digital leadership and cultural changes, played an important role in the adoption of new technologies. With the growth of digital technologies, customer expectations from banks have changed. Customers today expect to receive their financial services faster, easier, and online.

Given the results of this study, which emphasize the importance of understanding customers' needs and preferences in the success of banks' digital strategies, it is suggested that future studies focus on designing and utilizing customer personas as a key tool in digital transformation. Customer persona analysis not only improves user experience but also plays a pivotal role in shaping digital transformation strategies.

ماده انتشار

مدلی برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران^۱

دانشجوی دکتری مدیریت فناوری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران	هادی تقوی 
استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران	محمد مهرآیین  *
استاد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران، تهران، ایران	مهدی شامی زنجانی 
استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران	علیرضا خوراکیان 

چکیده

تحول دیجیتال در صنعت بانکداری به‌عنوان یکی از الزامات اساسی برای بقا و رقابت‌پذیری در عصر دیجیتال شناخته می‌شود. این تحقیق با هدف تبیین مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران انجام گرفت. تحقیق حاضر از نظر جهت‌گیری، یک پژوهش بنیادی و از منظر روش تحقیق، جزء تحقیقات کیفی است. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح اکتشافی استفاده گردید. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل مدیران، مشاوران، متخصصان و کارشناسانی است که در بانک‌های غیردولتی تجاری نسبت به طراحی و اجرای سفر دیجیتال خویش، اقداماتی انجام داده‌اند. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و با ۱۷ نفر به اشباع نظری دست پیدا شد. مقوله‌های تحقیق با روش تحلیل داده بنیاد شناسایی و تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار Maxqda انجام شد. براساس مدل پارادایمی پژوهش مشخص گردید عوامل علی مانند نیازها و فشارهای رقابتی، انتظارات و رفتار مشتریان و عوامل بازار و کسب کار بر تحول دیجیتال بانکی تاثیر می‌گذارند. شرایط زمینه‌ای مانند عوامل محیطی، اقتصادی، تجربه کارکنان و فرهنگ سازمانی بستر لازم جهت پیاده‌سازی تحول دیجیتال را فراهم می‌آورند و وضعیت رقابتی و مسائل قانونی و مقرراتی نقش مداخله‌گر را ایفا می‌کند. مولفه‌های مذکور بر راهبردها و اقدامات مانند استراتژی‌های مشتری‌محور، عملیاتی و اکوسیستم و شبکه اثرگذارند که در نهایت به پیاده‌سازی تحول دیجیتال با پیامدهایی مانند بهبود تجربه مشتری، افزایش کارایی عملیاتی، رشد درآمد و سودآوری، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و بهبود مدل کسب‌وکار منجر می‌شوند. مدل ارائه شده در این پژوهش، با توجه به چالش‌های داخلی و ساختار

^۱ مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه فردوسی مشهد است.

خاص صنعت بانکداری در ایران، امکان اجرایی سازی مدل های تحول دیجیتال را با انعطاف پذیری بیشتری فراهم می کند.

کلیدواژه ها: تحول دیجیتال، بانک های تجاری غیر دولتی، تجربه مشتری، استراتژی های اکوسیستم و شبکه، بانکداری دیجیتال

آماده انتشار

مقدمه

طلوع چهارمین انقلاب صنعتی نشان‌دهنده یک دوره تحولی است که عمدتاً توسط پیشرفت‌های سریع در فناوری‌های دیجیتال هدایت می‌شود (Almaiah et al, 2022؛ Saad et al, 2022). این تغییر را می‌توان با پدیده‌ای که به عنوان تحول دیجیتالی مشاغل شناخته می‌شود، مشخص کرد (Rashid, 2017). تحول دیجیتالی بر همه صنایع تأثیر می‌گذارد (Ezzat & Khamees, 2021). تحول دیجیتالی نشان می‌دهد که ادغام فناوری‌های دیجیتالی، فرصت‌هایی را برای مشاغل مقرون به صرفه و افزایش رضایت مشتری فراهم می‌کند (Tabrizi et al, 2019). مشخصه این دوره پذیرش گسترده ابزارهای دیجیتالی مانند اینترنت و شبکه‌های اجتماعی است که چشم انداز اقتصادی و اجتماعی جهانی را تغییر می‌دهد (Khassawneh, 2014؛ Lutfi et al, 2022). همانطور که توسط محققانی مانند Roblek et al (2020) برجسته شده است این دوره از پیشرفت‌های فناوری فراتر رفته و یک تحول دیجیتالی کل نگر با پیامدهای عمیق برای توسعه پایدار را در بر می‌گیرد. این تحول در هیچ کجا به اندازه بخش مالی مشهود نیست، جایی که دیجیتالی شدن باعث ظهور مدل‌های تجاری نوآورانه شده است، به ویژه در بانک‌ها (Shehadeh et al, 2024). صنعت بانکداری در خط مقدم انقلاب دیجیتال قرار دارد (Rabbani et al, 2023).

تحول دیجیتال برای هر کسب و کار و جامعه‌ای ضروری است و صنعت بانکداری یکی از صنایعی است که بیشتر تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد (Porfirio et al, 2024). تحول دیجیتال مربوط به تغییراتی است که فناوری‌های دیجیتال در مدل کسب و کار، فرهنگ، محصولات، رویه‌ها و ساختارهای سازمانی یک شرکت ایجاد می‌کند (de Miguel et al, 2022؛ Hess et al, 2016؛ Khan & Mujitaba, 2023؛ Mergel et al, 2019؛ Nadkarni & Prügl, 2021؛ Ogunrinde, 2022؛ Chen et al, 2022؛ Troilo, 2022؛ Benkhider & Meziani, 2021) و منجر به توسعه محصولات و خدمات (Mergel et al, 2019)، تغییر در کسب و کار اصلی (Karimi & Walter, 2015)، انطباق حیاتی در منابع و قابلیت‌های سازمان (Cha et al, 2015؛ Yeow et al, 2018)، شکل‌گیری مجدد فرآیندها و ساختارها (Resca et al, 2013) و تعدیل در رهبری (Hansen & Sia, 2015؛ Hess Singh, & Hess, 2017) می‌شود.

ادبیات موجود عمدتاً بر تأثیرات تحول دیجیتال در تجزیه و تحلیل در سطح کلان متمرکز است، مانند بین المللی سازی شرکت (Feliciano-Cestero et al, 2023)، آموزش عالی (Wang et al, 2023)، نوآوری (Ata et al, 2022، Peng & Tao؛ 2022، Liu et al، 2023، Li et al، 2023)، اختلال و پایداری دیجیتال (Nyagadza، 2022)، سهم نیروی کار (Chen et al، 2022) و فرآیندهای پویا برای تحول دیجیتال سازمان‌های دارای دارایی فشرده (Buck et al، 2023).

با توجه به تأثیر گسترده بانک بر تجارت و جامعه (Buck et al، 2023)، تحول دیجیتال یک موضوع حیاتی برای صنعت بانکداری است (Porfirio et al، 2024). سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها و شرکت‌های مرتبط، به ویژه فین‌تک‌ها، طی سال‌های اخیر به‌طور پیوسته رشد کرده است و چشم‌انداز صنعت بانکداری را کاملاً تغییر داده است (Porfirio et al، 2024).

تحول دیجیتال در سازمان‌ها، علی‌رغم توجه گسترده به این حوزه، هنوز با چالش‌های فراوانی روبه‌رو است. تحقیقاتی که بر روی تحول دیجیتال تمرکز دارند نشان می‌دهند که بسیاری از سازمان‌ها از نظر استراتژیک و عملیاتی نمی‌توانند به‌طور کامل از مزایای دیجیتالی‌شده بهره‌برداری کنند (Islam & Hossain، ۲۰۲۴). به‌ویژه، بر اساس بررسی‌های انجام شده توسط مک‌کینزی، تنها یک‌سوم از سازمان‌ها موفق به حفظ سودهای مالی و عملیاتی تحول دیجیتال خود در درازمدت می‌شوند و این موضوع در هنگام ایجاد کسب‌وکارهای دیجیتال جدید، پیچیده‌تر می‌شود (McKinsey، 2023). از طرفی، مطالعات نشان می‌دهند که شکاف بزرگی در تحقیقات آکادمیک در مورد نحوه پیاده‌سازی تحول دیجیتال وجود دارد. این شکاف به‌ویژه در زمینه دستورالعمل‌های روشنی که در خصوص موفقیت در این پیاده‌سازی‌ها وجود دارد، نمایان است (Rabbani et al، 2023). نرخ شکست بالای تحولات دیجیتالی سازمانی اهمیت تحقیقات بیشتر در این زمینه را برجسته می‌کند (Shehadeh et al، 2024؛ Kiron et al، 2016). در حالی که موضوع تحول دیجیتال در عمل بسیار مورد توجه قرار گرفته است، تحقیقات آکادمیک در مورد پیاده‌سازی این پدیده هنوز کمیاب است (Malar & Arvidsson & Holmstrom، 2019) و شکاف تحقیق در آن وجود دارد که دستورالعمل‌های روشنی در مورد نحوه

تعریف، ارزیابی و زمینه موفقیت در پیاده‌سازی تحول دیجیتال به اندازه کافی ارائه نشده است (Shehadeh et al, 2024; Malar & Arvidsson & Holmstrom, 2019).

این چالش‌ها و شکاف‌های تحقیقاتی نشان می‌دهند که درک روشنی از پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال در بانک، نیازمند پژوهش‌های گسترده‌تر و مبتنی بر داده‌های جدید است (Mulyana et al, 2024). با توجه به تجربه جهانی، بسیاری از سازمان‌ها همچنان در فرآیند تحول دیجیتال با مشکلاتی مانند مقاومت در برابر تغییرات، کمبود منابع و ناکافی بودن راهبردهای دیجیتال روبه‌رو هستند (Liu et al, 2023). توسعه یک مدل جامع برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران می‌تواند به پر کردن این شکاف‌های تحقیقاتی کمک کند.

در کشور ایران، نتایج شش دوره ارزیابی ملی تحول دیجیتال در دانشگاه تهران که در بیش از ۵۰ سازمان بزرگ ایرانی انجام شده است نشان می‌دهد که صنعت بانکی کشور در حوزه دیجیتالی شدن رتبه اول را دارد (شامی زنجانی، ۱۴۰۰)؛ یعنی جلوتر از بقیه صنایع در حوزه تحول دیجیتال حرکت کرده است و به تبع آن زمینه تحقیق در این حوزه و آمادگی صنعت و مدیران برای پذیرش تحول دیجیتال بیش‌تر از بقیه صنایع است. این موضوع نشان می‌دهد که مدیران بانکی، اهمیت و ضرورت تحول دیجیتال را درک کرده‌اند اما واضح است که آن‌ها نمی‌دانند چه باید بکنند تا به موفقیت در بانکداری دیجیتال برسند همان‌طور که Karen Ngui مدیر استراتژی و ارتباطات بازاریابی بانک DBS می‌گوید مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره قبلی آماده و خواهان تحول بودند آن‌ها فقط نمی‌دانستند چگونه باید متحول شوند (شامی زنجانی، ۱۴۰۱). کمبود منابع دانشی مناسب برای حرکت بانک‌ها در مسیر تحول دیجیتال و هم‌چنین عدم درک درست مدیران موجب نگاه‌های حداقل‌گرایانه نسبت به بانکداری دیجیتال شده است که در نهایت بانکداری دیجیتال را به یک کانال دیجیتال برای فروش خدمات به مشتریان تبدیل کرده است و به عبارتی بانکداری دیجیتال با بانکداری الکترونیک و اینترنتی اشتباه گرفته می‌شود.

شرایط نظام بانکی در ایران ویژگی‌هایی دارد که آن را از بسیاری از کشورهای دیگر متمایز می‌کند. یکی از چالش‌های اصلی در بانک‌های غیردولتی این است که با وجود انتقال مالکیت به بخش خصوصی، بخش دولتی همچنان به‌عنوان یک طلبکار بزرگ در این بانک‌ها حضور دارد و بدهی‌های سنگینی به آن‌ها دارد. این وضعیت نشان می‌دهد که ساختار

بانکداری در ایران، حتی در بانک‌های خصوصی، تا حد زیادی تحت تأثیر تمرکز و نفوذ دولت قرار دارد. در واقع، اگرچه مالکیت تغییر کرده، اما شیوه مدیریت مالی همچنان وابسته به تأمین منابع از سوی دولت است، که این امر می‌تواند استقلال بانک‌های خصوصی را محدود کند و چالش‌های جدیدی برای توسعه آن‌ها ایجاد نماید. از طرفی بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در بانک‌های دولتی، ساختار سازمانی ناکارآمد، فرهنگ سازمانی ناکارآمد، دولتی بودن مالکیت بانک، بی‌نظمی سازمانی، هدردهی منابع (از سوی شبکه شعب، خدمات و کارکنان و مدیران)، فقر اطلاعاتی و اسراف سازمانی وجود دارد (دلخواه و همکاران، ۲۰۱۳). حال اینکه بر اساس شواهد میدانی در بانک‌های تجاری غیردولتی مشتری‌مداری، شفافیت اطلاعات مالی و توسعه بانکداری الکترونیک و همچنین مدیرانی پویاتر و منعطف‌تر نسبت به بانک‌های دولتی وجود دارد. بر اساس تطبیق این شواهد با تحول دیجیتال به نظر می‌رسد در بانک‌های غیردولتی تجاری تمایل بیشتری برای حرکت به سمت تحول دیجیتال وجود داشته باشد. با توجه به مطالب فوق این تحقیق در نظر دارد مدلی را برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایرانی کشف کند و توسعه دهد و به دنبال پاسخ به سوال زیر است:

مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایرانی چیست؟

مبانی نظری

تحول دیجیتال

در مطالعات مدیریتی و سازمانی، تحول اغلب به معنای ایجاد تغییرات ساختاری و عملیاتی عمیق است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به صورت بهینه‌تر و سریع‌تر به تغییرات محیطی و نیازهای مشتریان پاسخ دهند (Cameron & Green, 2019).

واژه تحول دیجیتال اولین بار توسط Patel & McCarthy (2000) مطرح شد (Patel & McCarthy, 2000)، ولی این دو محقق این واژه را مفهوم‌سازی نکردند. اولین تحقیقی که واژه تحول دیجیتال را مفهوم‌سازی نمود توسط Westerman et al (2011) انجام شد (Shirazi et al, 2021). این محققان تحول دیجیتال را این‌گونه تعریف کردند: استفاده از فناوری‌ها برای تغییرات بنیادی در کسب و کارها و دستیابی به عملکرد برتر (Banu, 2019).

با وجود گذشت دو دهه از مطرح شدن تحول دیجیتال، هنوز درک یکسانی از این مفهوم در میان مدیران وجود ندارد (Simard & Aubry, ۲۰۲۵). اصطلاح تحول دیجیتال به قدری به طور گسترده مورد استفاده (و سوء استفاده) قرار گرفته است که بسیار گیج کننده می شود (Köhler et al, ۲۰۲۴). در نتیجه، نیاز به ارائه مقداری دقت مفهومی به تحول دیجیتال ضروری است.

تحول دیجیتال، یک تغییر اساسی در نحوه به خدمت گرفتن فناوری های دیجیتال به منظور توسعه مدل های کسب و کار جدید و دستیابی به خلق ارزش بیشتر برای سازمان است (Verhoef et al, 2021, Osterrieder et al). تحول دیجیتال را به عنوان یک پدیده فنی اجتماعی، به کارگیری نوآوری های دیجیتال جدید برای ایجاد بهبود عمده در کسب و کار شرکت می داند (Osterrieder et al, 2020). تحول دیجیتال تحول عمیق و شتابان در فعالیت ها، فرآیندها، شایستگی ها و مدل های کسب و کار برای استفاده کامل از تغییرات و فرصت های ایجاد شده توسط فناوری های دیجیتال به روشی استراتژیک و اولویت بندی شده است (Ghelich, 2019, Vial, 2021).

تحول دیجیتال در گذر زمان از تغییرات فناوری های ساده به یک فرایند استراتژیک پیچیده تبدیل شده که نقش آن در سازمان ها از بهبود عملیات روزمره به تغییر بنیادین مدل های کسب و کار، فرهنگ و تعاملات سازمانی توسعه یافته است (Vial, 2019). این موضوعات و سیر تطور تعاریف پیشنهادی در خصوص این پدیده نمایانگر رو به رشد بودن نقش آن در سازمان ها است. نگاهی به این تعاریف نشان می دهد، تحول دیجیتال یک پدیده فنی اجتماعی است که فراتر از حوزه عملیات سازمان، تغییرات اساسی در نحوه به خدمت گرفتن فناوری های دیجیتال به منظور توسعه مدل کسب و کار جدید، ایجاد می کند. تعریف مورد نظر تحول دیجیتال در این تحقیق به شرح زیر است:

یک فرآیند تغییر اساسی، که با استفاده نوآورانه از فناوری های دیجیتال همراه با اهرم استراتژیک منابع و قابلیت های کلیدی، با هدف بهبود بنیادی یک موجودیت (یک موجودیت می تواند: یک سازمان، یک شبکه تجاری، یک صنعت یا جامعه باشد) و بازتعریف ارزش پیشنهادی آن برای ذینفعان، امکان پذیر می شود (Vial, 2019).

تحول دیجیتال در بانک

تحول دیجیتال در بانک‌ها فرآیندی است که به یکپارچه‌سازی فناوری‌های دیجیتال در تمامی سطوح سازمانی می‌پردازد و به تغییرات اساسی در مدل‌های کسب‌وکار، عملیات داخلی، و تجربیات مشتریان منجر می‌شود (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). این تحول فراتر از تغییرات تکنولوژیکی است و شامل بازتعریف فرآیندها، ارتقای تصمیم‌گیری‌ها، و افزایش بهره‌وری و چابکی سازمانی می‌شود (Verhoef et al, 2021). فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی، بلاک‌چین، کلان‌داده‌ها و فضای ابری از ابزارهای کلیدی تحول دیجیتال هستند که علاوه بر بهبود کارآیی عملیاتی، نیازهای مشتریان را به شکلی دقیق‌تر پاسخ می‌دهند و خدمات مالی جدیدی را عرضه می‌کنند (Vial, 2019; Bharadwaj et al, 2013).

با این حال، تحول دیجیتال در بانکداری با چالش‌های متعددی مواجه است. تحقیقات موجود عمدتاً به ارزیابی تأثیرات آن بر عملکرد مالی بانک‌های سنتی پرداخته‌اند، اما بررسی مدل‌های کسب‌وکار کاملاً دیجیتال همچنان محدود است. این خلأ تحقیقاتی نیاز به پژوهش‌های بیشتری را درباره استراتژی‌ها و نوآوری‌های خاص در بانک‌های دیجیتال نشان می‌دهد (Shanti et al, 2023). علاوه بر این، تعیین میزان اثربخشی و بازدهی سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال، به‌ویژه در کشورهایی با زیرساخت‌های فناوری محدود، همچنان از مسائل برجسته است که تحقیقات بیشتری را می‌طلبد (Shanti et al, 2023; Shah et al, 2023).

همچنین، تعامل بانک‌ها با شرکت‌های فین‌تک به‌عنوان یک فرصت و چالش مهم مطرح شده است. در حالی که این شرکت‌ها نقش کلیدی در ارتقای نوآوری و بهبود خدمات بانکی دارند، تحقیقات محدودی به بررسی عمیق استراتژی‌های همکاری بانک‌ها و فین‌تک‌ها پرداخته‌اند (Shah et al, 2023). از سوی دیگر، مطالعات گسترده‌ای در کشورهای توسعه‌یافته صورت گرفته، اما موانع و فرصت‌های موجود در کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه در زمینه شرایط اقتصادی، فرهنگی، و زیرساختی، نیاز به توجه بیشتری دارند (Wang et al, 2022; Shanti et al, 2023). تحول دیجیتال در بانکداری بدون پذیرش فناوری‌های فین‌تک غیرقابل تصور است. همکاری بانک‌ها با شرکت‌های فین‌تک می‌تواند

موجب افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و بهبود تجربه مشتری شود؛ امری که در بلندمدت می‌تواند به رقابت‌پذیری و رشد پایدار صنعت بانکی منجر شود. در نهایت، مقاومت فرهنگی و سازمانی یکی از موانع اصلی در تحول دیجیتال بانک‌ها به شمار می‌رود. این مقاومت در سازمان‌های سنتی‌تر و کشورهایی با زیرساخت‌های فناوری محدود، می‌تواند موفقیت یا شکست تلاش‌های تحول دیجیتال را تعیین کند، اما بررسی جامع و دقیقی در این زمینه همچنان نادر است (Shah et al, 2023). چنین چالش‌هایی نشان‌دهنده ضرورت تحقیقات جامع‌تر در حوزه تحول دیجیتال است که بتواند مدل‌های نوآورانه و استراتژی‌های عملی را برای مقابله با این موانع پیشنهاد دهد.

نقش فین‌تک‌ها در تحول دیجیتال بانک

در عصر تحول دیجیتال، فناوری مالی یا فین‌تک به عنوان یکی از عوامل کلیدی تغییر در صنعت بانکی شناخته می‌شود (Oladele, 2024). این حوزه با به کارگیری فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، بلاکچین و تحلیل داده‌های بزرگ، توانسته است فرآیندهای بانکی را ساده‌سازی کند، هزینه‌ها را کاهش دهد و تجربه مشتریان را بهبود بخشد (Petare et al, 2024). فین‌تک^۱ به کاربرد فناوری در ارائه خدمات مالی اطلاق می‌شود. شرکت‌های فین‌تک، که اغلب به عنوان استارت‌آپ‌های نوآور شناخته می‌شوند، با ارائه راهکارهایی چون پرداخت‌های دیجیتال، وام‌دهی هم‌تا به هم‌تا، مدیریت مالی شخصی و غیره، توانسته‌اند جایگاه جدیدی در بازار ایجاد کنند (Jin & Gan, 2025). طبق گزارشات، فناوری‌های فین‌تک با کاهش هزینه‌های تراکنش و افزایش سرعت و شفافیت خدمات مالی، نقش مهمی در بهبود عملکرد بانک‌ها دارند (Kayed et al, 2024).

تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که همکاری استراتژیک بین بانک‌ها و شرکت‌های فین‌تک می‌تواند منجر به ارتقای بهره‌وری و کاهش ریسک‌های عملیاتی شود (Kamaldeen, 2024). به عنوان مثال در مطالعه‌ای نشان داده است که فناوری‌های نوین مالی چالش‌هایی را برای بانک‌های سنتی ایجاد می‌کنند اما در عین حال فرصت‌هایی برای نوآوری و رشد فراهم می‌کنند (Anagnostopoulos et al, 2025). از سوی دیگر، بررسی نفوذ فین‌تک‌ها در

^۱ Financial Technology

مناطق کمتر خدمات دهی شده توسط بانک‌های سنتی نشان می‌دهد این شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از مدل‌های داده‌محور، به ارتقای دسترسی و شمول مالی کمک کنند (Kamal et al. ۲۰۲۵).

با وجود مزایای فراوان، چالش‌هایی همچون مسائل نظارتی، نیاز به استانداردسازی و حفظ امنیت اطلاعات همچنان مطرح است (Gupta et al. ۲۰۲۴). بانک‌ها در مواجهه با رقابت فزاینده از سوی فین‌تک‌ها، باید رویکردهای نوینی برای همکاری و همگام‌سازی استراتژیک اتخاذ کنند تا بتوانند از فرصت‌های ایجاد شده بهره‌مند شوند و از تهدیدات بالقوه جلوگیری کنند (Visconti, ۲۰۲۴).

روش پژوهش در انجام تحقیقات علمی محققان جهت پاسخگویی به سوالات پژوهش و رد یا پذیرش فرضیه‌ها از روش‌های گوناگون پژوهش استفاده می‌نمایند. انتخاب این که کدام روش برای انجام این پژوهش خاص مناسب است بسته به پارادایم، جهت‌گیری و رویکردی دارد که مساله پژوهش در آن شکل گرفته است. از این رو چارچوب اصلی پژوهش و روش تحقیق به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. کلیات روش شناسی

ردیف	عناوین اصلی فصل	روش/موضوع
۱	جهت‌گیری پژوهش	بنیادی
۲	فلسفه تحقیق	تفسیری
۳	رویکرد	استقرایی
۴	روش	کیفی
۵	استراتژی	نظریه‌سازی داده بنیاد با رویکرد ظاهرشونده
۶	جامعه	بانک‌های غیردولتی تجاری ایرانی
۷	نمونه	مدیران، مشاوران، متخصصان و کارشناسانی که در بانک‌های غیردولتی تجاری نسبت به تحول دیجیتال پیاده‌سازی را انجام داده‌اند (بانک‌هایی که حداقل یکسال از درگیری آن‌ها در پیاده‌سازی تحول دیجیتال گذشته باشد و نه صرفاً بانک‌هایی که در مرحله نوشتن نقشه راه هستند)
۸	روش نمونه‌گیری	هدفمند
۹	روش گردآوری داده‌ها	مصاحبه نیمه ساختاریافته
۱۰	روش اعتباربخشی	اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان، تاییدپذیری
۱۱	روش تجزیه و تحلیل	تحلیل بر اساس رویکرد گلینز شامل کدگذاری حقیقی و نظری

ملاک انتخاب خبرگان بخش کیفی ۱۵ سال سابقه کاری مرتبط و دارا بودن مدرک تحصیلات تکمیلی بود. نمونه‌گیری با روش هدفمند صورت گرفت و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. بر این اساس ۱۷ نفر در بخش کیفی پژوهش مشارکت کردند. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی مدل انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند برای گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید.

برای اعتبارسنجی مصاحبه‌های انجام شده از روش پیشنهادی Holsti استفاده شد. کدگذاری دو بار انجام گرفت و «درصد توافق مشاهده‌شده» ۰/۶۷ بدست آمد که از ۰/۶ بیشتر بوده و مقدار قابل قبولی است. در نهایت برای تحلیل داده‌ها با روش نظریه داده بنیاد، سازه‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی شناسایی و روابط علی این عوامل تبیین گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار MaxQDA انجام شد.

یافته‌های پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌ها، ۱۷ نفر از مدیران، متخصصان، مشاوران و کارشناسان با تجربه پیاده-سازي تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی مشارکت کردند. از نظر تحصیلات ۴ نفر کارشناسی ارشد و ۱۳ نفر دکتری داشتند. نظر سابقه کاری ۵ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۲ نفر نیز بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۳۵٪	۶	خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی)	خبرگی
۶۵٪	۱۱	خبرگان تجربی (مدیران بانکی)	
۲۴٪	۴	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۷۶٪	۱۳	دکتری	
۲۹٪	۵	۱۵ تا ۲۰ سال	سابقه کاری
۷۱٪	۱۲	بالای ۲۰ سال	
۱۰۰٪	۱۷	کل	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جهت تبیین مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختاریافته با مدیران بانک‌های تجاری غیردولتی صورت گرفت. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه ۶ سوال باز در نظر گرفته شد و در طول فرآیند مصاحبه نیز مطابق پیش‌بینی سوالات جدیدی نیز مطرح گردید. برای آشنایی با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردید.

نتایج مصاحبه‌ها با روش نظریه داده بنیاد و مبتنی بر روش پیشنهادی Strauss & Corbin (۱۹۹۷) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. متن مصاحبه‌ها که پیش از آن به صورت فایل متن وارد نرم افزار شود بارها مورد مطالعه قرار گرفت و نکات کلیدی آن‌ها به صورت کد وارد نرم افزار MaxQDA شد. در مرحله کدگذاری باز ۱۶۰۴ کد شناسایی گردید. در نهایت از کلیه شاخص‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، ۴۷

مؤلفه و تعداد ۲۰۰ مقوله حاصل گردید که باتوجه به حجم زیاد آن، از ارائه آن خودداری گردید.

در فرآیند نظریه پردازی داده بنیاد پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها نوبت به ارائه مدل، نتیجه گیری و جمع بندی پژوهش می‌رسد. برای کدگذاری نظری در این تحقیق از خانواده ۶ سی بهره گرفته شد. باتوجه به ارتباط مفاهیم با یکدیگر، خانواده کدگذاری ۶ سی، به بهترین شکل ممکن امکان ترکیب مقوله‌ها و مفاهیم را به عمل می‌آورد. با نظر اساتید و کارشناسان امر، از کلیه شاخص‌های به دست آمده از تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها، تعداد ۴۷ مؤلفه، جهت تبیین مدل پیاده سازی تحول دیجیتال به کار گرفته شد. شکل ۱، نشان دهنده مدل پارادایمی پژوهش می‌باشد.

پس از ارائه مدل پیاده سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران، در ادامه به منظور درک بیشتر هر یک از مفاهیم نمودار، هریک از اجزای این مدل تشریح شد.

پدیده محوری: الزامات، محرک‌ها و چالش‌های تعالی دیجیتال

بانکی: گذار به یک اکوسیستم نوآورانه

در روش نظریه داده بنیاد، پدیده محوری به عنوان اصلی ترین مفهوم یا موضوعی که در بطن داده‌های گردآوری شده نهفته است، از طریق فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها استخراج می‌شود. پدیده محوری باید به گونه‌ای باشد که سایر مقولات و مفاهیم از آن پشتیبانی کنند یا به نوعی به آن متصل باشند. پدیده محوری باید موضوعی باشد که به صورت گسترده تمام کدهای باز، محوری و گزینشی به آن اشاره دارند و به نوعی عامل اصلی در جریان تحول دیجیتال بانک‌ها تلقی می‌شود. به عبارتی پدیده محوری، مناسب ترین مفهومی باید باشد که در برگیرنده مفاهیم اصلی مقوله محوری، نتیجه متغیرهای مستقل تحقیق و به عنوان متغیری مستقل برای پیامدها بود. پدیده محوری انتخاب شده، تمامی مقوله‌ها و ابعاد تحول دیجیتال شناسایی شده در پژوهش را پوشش می‌دهد و به آن‌ها معنا می‌دهد:

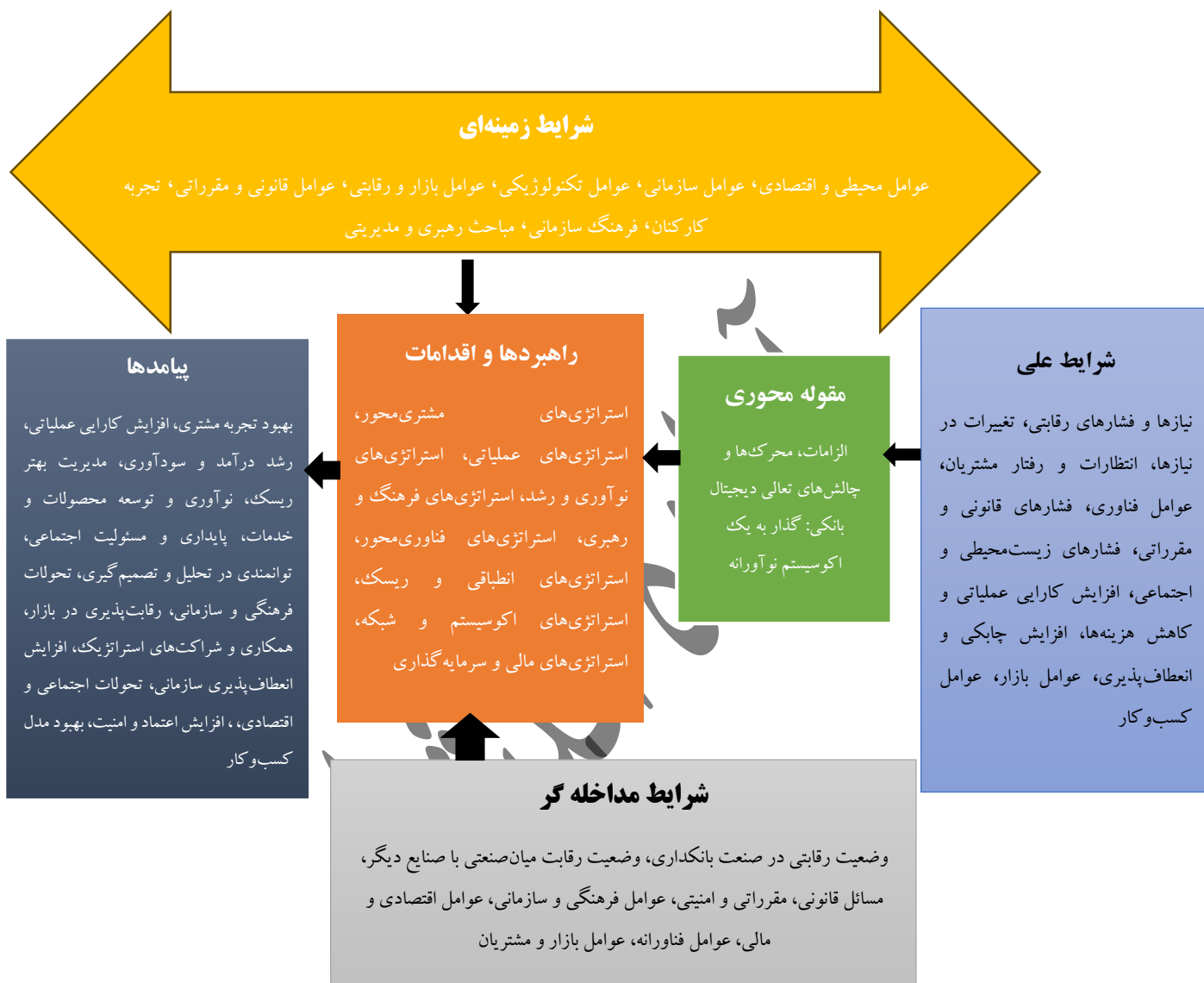
استراتژی و رهبری: در الزامات و محرک‌ها.

فرآیندها و عملیات: در چالش‌های تحول و نیاز به بازطراحی فرآیندها.

مشتری محوری و اکوسیستم‌ها: در محرک‌های رقابتی و نوآوری مدل کسب و کار.

مدیریت ریسک و امنیت: در چالش‌ها.

فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر: به عنوان یکی از چالش‌های اساسی.



شکل ۱. مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران

مهم‌ترین لازمه موفقیت این گام از تحلیل آن است که قبل از هر چیز با امعان نظرهای مکرر در مضامین و مقولات به دست آمده تا این جای کار، پدیده اصلی در زمینه و موقعیت موضوع پژوهش کشف شود. با توجه به داده‌های ارائه شده از طریق کدهای باز و مقولات مرتبط، به نظر می‌رسد که پدیده محوری برای مدل تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری غیردولتی می‌تواند "الزامات، محرک‌ها و چالش‌های تعالی دیجیتال بانکی: گذار به یک اکوسیستم نوآورانه" باشد. این پدیده نه تنها با استراتژی‌های متعدد از جمله استراتژی‌های مشتری محور، عملیاتی، نوآوری و فناوری گره خورده است، بلکه به طور مستقیم تحت تاثیر عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای قرار دارد که در فرآیند تحول دیجیتال بانک‌ها نقش دارند. پدیده محوری "الزامات، محرک‌ها و چالش‌های تعالی دیجیتال بانکی: گذار به یک اکوسیستم نوآورانه" به خوبی می‌تواند تمامی مقولات اصلی و شرایط مختلف را در بر گیرد و به بانک‌ها کمک کند تا با استفاده از استراتژی‌های متنوع، از مزایای رقابتی و اقتصادی تحول دیجیتال بهره‌مند شوند. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، مقوله‌های استراتژی و رهبری، فناوری و زیرساخت‌ها، فرآیندها و عملیات، مشتری محور، فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر، ساختار سازمانی، مدیریت نوآوری، نوآوری مدل کسب و کار، مدیریت و بهره‌برداری از داده‌ها، امنیت، مدیریت ریسک و انطباق با مقررات، اکوسیستم و همکاری‌های استراتژیک، همکاری و تعامل با فین‌تک‌ها، استراتژی‌های سرمایه‌گذاری، بهره‌وری عملیاتی، پایداری و مسئولیت اجتماعی، پلتفرم‌های دیجیتال و اکوسیستم‌های بانکی به عنوان مقوله‌های پدیده محوری انتخاب شدند.

شرایط و عوامل زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای عبارت است از شرایطی که راهبردها و تعاملات در بستر آن منجر به پیامدها می‌گردد. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، مقوله‌های عوامل محیطی و اقتصادی، سازمانی، تکنولوژیکی، بازار و رقابتی، تجربه کارکنان، فرهنگ سازمانی و مباحث رهبری و مدیریتی به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در تبیین مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران انتخاب شدند که با تأمین زمینه‌های لازم، نقش بسزایی در پیشبرد و موفقیت تحول دیجیتال ایفا می‌کنند.

یکی از مقوله‌های عوامل محیطی و اقتصادی، شرایط اقتصادی کلان است که نقش مهمی در موفقیت یا شکست پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌ها ایفا می‌کند. در محیط‌های

اقتصادی نامطلوب، بانک‌ها با چالش‌های زیادی روبرو هستند، از جمله کمبود منابع مالی و دشواری در تأمین هزینه‌های سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید (Brynjolfsson & McAfee، 2014). یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرده بود که "با وجود علاقه‌مندی به تحول دیجیتال، فشارهای اقتصادی باعث شده که به پروژه‌های فناورانه نگاه کوتاه‌مدت‌تری داشته باشیم و تمرکز بیشتر بر سودآوری سریع باشد".

شرایط علی

بانک‌ها به دلایل مختلفی به سمت تحول دیجیتال حرکت می‌کنند که این دلایل و عوامل می‌توانند به دسته‌های مختلفی تقسیم شوند. شرایط علی عبارت است از علل و موجبات اصلی که پدیده مورد اکتشاف (مقوله اصلی) از آن ناشی می‌شود. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، مولفه‌های نیازها و فشارهای رقابتی، تغییرات در نیازها، انتظارات و رفتار مشتریان، عوامل فناوری، فشارهای قانونی و مقرراتی، فشارهای زیست‌محیطی و اجتماعی، افزایش کارایی عملیاتی و کاهش هزینه‌ها، افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری، عوامل بازار و عوامل کسب‌وکار به عنوان مقوله‌های شرایط علی در تبیین مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران انتخاب شدند.

یکی از مهم‌ترین دلایلی که بانک‌ها به سمت تحول دیجیتال می‌روند نیازها و فشارهای رقابتی است. در یکی از مصاحبه‌ها، یکی از مدیران اجرایی یکی از بانک‌های غیردولتی ایران اذعان داشت که "رقابت با نخبین‌تک‌ها فشار زیادی بر عملیات روزانه ما وارد کرده است و ما باید هرچه سریع‌تر به دیجیتال‌سازی بیشتر روی آوریم." این اظهارات نشان‌دهنده چالش‌های واقعی در سطح رقابت است که بانک‌ها باید به آن پاسخ دهند. طبق مدل‌های نظری، فشارهای رقابتی خارجی به عنوان یک محرک اساسی برای تغییر و تحول دیجیتال در بانک‌ها شناخته می‌شود (Xie & Wang، 2023).

راهبردها و اقدامات

بانک‌ها برای موفقیت در حوزه تحول دیجیتال باید مجموعه‌ای از استراتژی‌ها، راهبردها و اقدامات را به‌طور هماهنگ و جامع پیاده‌سازی کنند. راهبردها و اقدامات عبارت است از راهبردهای رفتاری و تاکتیک‌هایی که کنشگران بر اثر موجبات علی به آن مبادرت می‌ورزند. اعمال و شیوه‌های مورد استفاده و تدابیر، ترفندها و شگردهایی که به اقتضای

زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند در پیش می‌گیرند. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، استراتژی‌های مشتری‌محور، عملیاتی، نوآوری و رشد، رهبری و فرهنگی، فناوری-محور، انطباقی و ریسک، اکوسیستم و شبکه و مالی و سرمایه‌گذاری به عنوان مولفه‌های راهبردها و اقدامات در تبیین مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران انتخاب شدند.

استراتژی‌های مشتری‌محور در تحول دیجیتال بانک‌ها، به‌ویژه در بانک‌های تجاری غیردولتی ایران، به‌عنوان یک ضرورت اساسی در راستای بهبود تجربه مشتری شناخته می‌شود. مطالعات مختلف نشان داده است که بانک‌هایی که به تجربه مشتری توجه دارند، قادر به تقویت وفاداری مشتری و افزایش رضایت آن‌ها هستند (Lemon & Verhoef, 2016). بخش‌بندی مشتریان و ایجاد پرسونا، تحلیل داده‌های مشتری و بهره‌برداری از آن و افزایش شفافیت و اعتماد به برند، همگی از جمله استراتژی‌هایی هستند که باعث بهبود تجربه مشتری می‌شوند (Nguyen et al, 2022).

یکی از مدیران در مصاحبه گفت: "مشتریان ما پیش از هر زمان دیگری به دنبال شفافیت و راحتی در فرمات بانکی هستند. وقتی که به‌طور دیجیتالی اطلاعات دقیق درباره فرمات ما در اختیارشان قرار می‌دهیم، اعتمادشان بیشتر می‌شود." این گزاره به وضوح تأکید بر اهمیت شفافیت و اعتماد در بهبود تجربه مشتری دارد. همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شونده‌ها اظهار داشت: "پرسونا سازی مشتریان به ما این امکان را داد که فرمات شخصی‌سازی شده و متناسب با نیازهای آن‌ها ارائه دهیم، این اقدام تأثیر زیادی در جلب رضایت و وفاداری مشتریان داشت."

شرایط و عوامل مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر عبارت است از شرایطی که راهبردها و تعاملات متخذه را تحت الشعاع قرار داده تعدیل می‌نماید. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، وضعیت رقابتی در صنعت بانکداری، وضعیت رقابت میان‌صنعتی با صنایع دیگر، مسائل قانونی و مقرراتی و امنیتی، عوامل فرهنگی و سازمانی، عوامل اقتصادی و مالی، عوامل تکنولوژیک و عوامل بازار و مشتریان به عنوان مقوله شرایط مداخله‌گر در تبیین مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران انتخاب شدند.

رقابت میان‌صنعتی با سایر صنایع، از جمله صنایع فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، یکی از عوامل مداخله‌گر در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی ایران است.

این رقابت با شرکت‌های فناوری و فین‌تک‌ها، چالش‌های جدیدی را برای بانک‌ها به وجود می‌آورد، زیرا فین‌تک‌ها با ارائه خدمات سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر، بازار بانک‌ها را تهدید می‌کنند. مطالعه Wang et al (2025) بر اهمیت همکاری‌های میان‌صنعتی در موفقیت دیجیتال بانک‌ها تأکید دارد. این همکاری‌ها می‌تواند از طریق تعامل با فین‌تک‌ها و صنایع مرتبط، فرصت‌های جدیدی برای نوآوری فراهم کند. در یکی از مصاحبه‌ها، یکی از مدیران اجرایی بانک غیردولتی اظهار کرد: "رقابت با فین‌تک‌ها و شرکت‌های فناوری دیگر، برای ما به معنای تغییرات سریع‌تر و الزام به استفاده از فناوری‌های جدید است. اما این رقابت باعث رشد فرمات نوین در بانک‌ها شده است."

پیامدها

در نهایت، دستاورد پژوهش حاضر و نیز مجموع موجبات علی و راهبردهای اتخاذ شده، آثار، پیامدها و نتایج گسترده‌ای در ابعاد مختلف داشته باشد که براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، بهبود تجربه مشتری، افزایش کارایی عملیاتی، رشد درآمد و سودآوری، مدیریت بهتر ریسک، نوآوری و توسعه محصولات و خدمات، پایداری و مسئولیت اجتماعی، توانمندی در تحلیل و تصمیم‌گیری، تحولات فرهنگی و سازمانی، رقابت‌پذیری در بازار، همکاری و شراکت‌های استراتژیک، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، تحولات اجتماعی و اقتصادی، افزایش اعتماد و امنیت و بهبود مدل کسب و کار به عنوان مولفه‌های پیامدها در تبیین مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران انتخاب شدند.

با ورود به عصر دیجیتال، بانک‌ها قادر به ارائه محصولات و خدمات نوآورانه‌ای هستند که می‌تواند نیازهای جدید مشتریان را برطرف کند. علاوه بر این، سرعت در عرضه این محصولات به بازار نیز افزایش یافته است. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها بیان کرد: "راه‌اندازی محصولات جدید دیجیتال باعث شده که بانک بتواند نیازهای خاص مشتریان خود را بهتر برطرف کند." در یکی دیگر از مصاحبه‌ها، یکی از مدیران بانک گفت: "ما توانستیم با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، خدمات جدیدی مانند وام‌های سریع آنلاین و مشاوره مالی دیجیتال را راه‌اندازی کنیم که بسیار مورد استقبال قرار گرفت." این مقوله مرتبط با تئوری "نوآوری باز" است که به استفاده از منابع خارجی و داخلی برای توسعه سریع‌تر محصولات جدید اشاره دارد (Chesbrough, 2003).

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، نوآوری اصلی در ارائه یک چارچوب بومی و کاربردی برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری مشهود است. برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً به تدوین نقشه‌های راه و بررسی ابعاد کلی تحول دیجیتال پرداخته‌اند، این پژوهش با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، خلاهای موجود در انتقال از مرحله برنامه‌ریزی به اجرای عملی را پوشش داده است. انتخاب دقیق خبرگان تضمین می‌کند که تجربیات واقعی مدیران، مشاوران و متخصصان اجرایی تحول دیجیتال مستند گردد. این پژوهش با استخراج عوامل کلیدی، موانع اجرایی، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای عملکردی، نوآوری جدیدی در تبیین روند تحول دیجیتال ارائه می‌دهد که هم از منظر نظری و هم از منظر کاربردی می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران بانک‌ها در اتخاذ استراتژی‌های بهینه جهت بهبود عملکرد سیستم‌های دیجیتال کمک نماید.

پژوهش حاضر با هدف تبیین مدل پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک‌های غیردولتی تجاری ایران انجام شده است. براساس مدل پارادایمی پژوهش مشخص گردید که الزامات، محرک‌ها و چالش‌های تعالی دیجیتال بانکی: گذار به یک اکوسیستم نوآورانه، به عنوان یک پدیده محوری، نیازمند به‌کارگیری ترکیبی از استراتژی‌های متنوع در زمینه‌های مشتری‌محوری، عملیاتی، نوآوری و رشد، رهبری و فرهنگی، فناوری، توسعه‌پذیری، انطباق‌پذیری، ریسک و مالی و سرمایه‌گذاری است. همچنین، اهمیت مدیریت عوامل مداخله‌گر، نظیر مقاومت در برابر تغییر، محدودیت‌های زیرساختی و موانع قانونی، مورد توجه قرار گرفت. Arner et al (2016) نیز در بررسی خود از مقررات بانکی در عصر دیجیتال به این موضوع اشاره می‌کنند که مقررات گاهی باعث کندی در پیاده‌سازی تحول دیجیتال می‌شود، چرا که بانک‌ها مجبور به رعایت الزامات پیچیده امنیتی و حقوقی هستند. در نتیجه، پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال در بانک‌های تجاری، به رویکردی جامع نیاز دارد که از استراتژی‌های مشتری‌محور، نظیر بهبود تجربه مشتری و شراکت‌های فین‌تک، آغاز شود و با تمرکز بر خودکارسازی فرآیندها و مدیریت داده‌ها در سطح عملیاتی ادامه یابد. در بخش نوآوری و رشد، توسعه محصولات دیجیتال و بانکداری باز به عنوان محرک‌های اصلی تحولات مورد تأیید قرار گرفتند، در حالی که استراتژی‌های رهبری و فرهنگی، خصوصاً در زمینه رهبری دیجیتال و تغییرات فرهنگی، نقش مهمی در پذیرش

فناوری‌های جدید ایفا کردند. در مطالعه Chen & Tian (2022) نیز به استراتژی‌های بانکداری دیجیتال اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است. در حوزه توسعه محصولات و خدمات دیجیتال، یافته‌های این تحقیق با تحقیقات Chesbrough (2006) و نظریه نوآوری باز (Chesbrough، 2003) همسو است.

با رشد فناوری‌های دیجیتال، انتظارات مشتریان از بانک‌ها تغییر کرده است. مشتریان امروزه انتظار دارند تا خدمات مالی خود را سریع‌تر، ساده‌تر و به صورت آنلاین دریافت کنند. مطالعات نشان داده‌اند که مشتریان به دنبال تجربه کاربری بهبود یافته و دسترسی به خدمات به صورت ۷/۲۴ هستند (Lemon & Verhoef، 2016). همچنین، خواسته‌های امنیتی در دوران دیجیتال بسیار بالا رفته است (McKinsey، 2021). تحقیقات انجام شده توسط KPMG (2019) نشان می‌دهد که مشتریان به دنبال تجربه‌های کاربری بهتر و خدمات شخصی‌سازی شده هستند که نیاز به نوآوری در بانک‌ها را افزایش می‌دهد (KPMG، 2019). برخی از محققان مانند Gallup (2020) تأکید دارند که علی‌رغم تغییرات در انتظارات مشتریان، بسیاری از بانک‌ها هنوز به شیوه‌های سنتی خود پایبند هستند و نتوانسته‌اند به این نیازها پاسخ دهند (Gallup، 2020). مطالعات Verhoef et al (2021) نشان می‌دهد که انتظار مشتریان از بانک‌ها به طور چشمگیری تغییر کرده و آن‌ها به دنبال تجربه‌ای هستند که نه تنها سریع و مؤثر باشد، بلکه ایمن و شخصی‌سازی شده نیز باشد. در مقابل، بعضی نظریات، مانند Osterwalder & Pigneur (2010)، بر این نکته تأکید دارند که بانک‌ها به طور سنتی به نیازهای مشتریان پاسخ نمی‌دهند و این ممکن است منجر به کاهش وفاداری مشتریان شود، زیرا بانک‌ها به جای توجه به تجربه کاربری، بیشتر به فرآیندهای داخلی متمرکز هستند.

از نظر فناوری، استفاده از هوش مصنوعی، بلاک‌چین و فضای ابری به عنوان ابزارهای کلیدی در ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال امن و مقیاس‌پذیر برجسته شد. علاوه بر این، استراتژی‌های مالی و سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری‌های نوظهور و بهینه‌سازی منابع مالی نقش بسزایی در موفقیت بانک‌ها داشتند. پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور می‌تواند به بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان کمک کند (Bharadwaj et al، 2013). بر اساس مطالعات McKinsey & Company (2021)، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین، یکی از عوامل

کلیدی در موفقیت تحول دیجیتال است. در نهایت، این پژوهش نشان داد که تحول دیجیتال بانکی تنها با اتخاذ رویکردهای انطباقی و شبکه‌ای جامع، نظیر نوآوری باز و شبکه‌سازی دیجیتال، قابل دستیابی است. این یافته‌ها از یک سو با پژوهش‌های قبلی هم‌راستا بوده و از سوی دیگر نوآوری‌هایی نظیر اهمیت بیشتر به مدیریت ریسک دیجیتال و نیاز به انطباق‌پذیری سریع را به‌عنوان موانع و فرصت‌های کلیدی معرفی می‌کنند.

بر اساس یافته‌های تحقیق، یکی از عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال در بانک‌ها، بهبود تجربه مشتری از طریق شخصی‌سازی خدمات است. پیشنهاد می‌شود بانک‌های تجاری غیردولتی با تحلیل داده‌های رفتاری و ترجیحات مشتریان، خدماتی هدفمند و متناسب با نیازهای آنان ارائه دهند. برای مثال، یافته‌ها نشان داده است که سیستم‌های خودکار مانند چت‌بات‌های هوشمند و ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند تجربه مشتری را به‌طور معناداری بهبود بخشند. پیاده‌سازی این سیستم‌ها، مستلزم زیرساخت‌های فناوری پیشرفته، سرمایه‌گذاری در مدیریت داده‌ها و آموزش کارکنان در زمینه استفاده از فناوری‌های دیجیتال است. این پیشنهاد به‌ویژه برای بانک‌هایی که با رقابت شدید مواجه‌اند، بسیار اثربخش خواهد بود.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که همکاری‌های بین‌صنعتی به ویژه با فین‌تک‌ها و سایر بازیگران دیجیتال، عاملی کلیدی در تقویت نوآوری و بهبود عملکرد بانک‌های تجاری غیردولتی است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به شناسایی مدل‌های استراتژیک همکاری با فین‌تک‌ها پردازند و اثرات این تعاملات را بر نوآوری سازمانی و ارتقای عملکرد بانکی از منظر بهره‌وری، رضایت مشتری و رقابت‌پذیری بررسی نمایند. در این راستا، استفاده از رویکردهای ترکیبی کیفی و کمی، به ویژه بهره‌گیری از روش‌های تحلیل داده‌های پیشرفته و مدل‌های یادگیری ماشین، می‌تواند به استخراج الگوهای موفق همکاری و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در این زمینه کمک نماید. همچنین، بررسی تأثیر همکاری‌های بین‌صنعتی بر تغییرات فرهنگی و ساختاری در سازمان‌های بانکی، از جمله انتقال دانش دیجیتال و پذیرش فناوری‌های نوین، به‌عنوان ابعاد تکمیلی مورد توجه قرار گیرد.

با توجه به نتایج این پژوهش که بر اهمیت شناخت عمیق نیازها و ترجیحات مشتریان در موفقیت استراتژی‌های دیجیتال بانک‌ها تأکید دارد، پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی بر طراحی

و بهره‌گیری از پرسونا‌های مشتریان به‌عنوان ابزاری کلیدی در تحول دیجیتال متمرکز شوند. پرسونای مشتری که بازنمایی دقیقی از ویژگی‌ها، رفتارها و انتظارات گروه‌های مختلف مشتریان بر اساس داده‌های واقعی است، می‌تواند به بانک‌ها کمک کند تا خدمات و محصولات دیجیتال خود را به‌طور هدفمندتر بهینه کنند. تحلیل پرسونای مشتریان نه تنها باعث ارتقای تجربه کاربری می‌شود، بلکه نقشی محوری در شکل‌گیری استراتژی‌های تحول دیجیتال ایفا می‌کند و به بانک‌ها امکان می‌دهد با انطباق سریع‌تر با تغییرات محیطی، مزیت رقابتی خود را در بازار حفظ کنند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Hadi Taghavi		https://orcid.org/0000-0002-3591-182X
Mohammad Mehraeen		https://orcid.org/0000-0002-4154-8975
Mehdi Shami Zanjani		https://orcid.org/0000-0003-2912-0359
Alireza Khorakian		https://orcid.org/0000-0003-0890-3418

منابع

- شامی زنجانی، مهدی. (۱۴۰۰). چالش‌های مشترک بانکداری دیجیتال در دنیا و ایران. <https://B2n.ir/dq7216>
- شامی زنجانی، مهدی. (۱۴۰۱). یادگست. <https://B2n.ir/jr9551>
- جلیل دلخواه، اصغر مشبکی، حسن دانایی فرد & سید حمید حدادادحسینی. (۲۰۱۳). ارزیابی کارایی بانک‌های دولتی در مقایسه با بانک‌های خصوصی در ایران. چشم انداز مدیریت بازرگانی.

References

- Almaiah, M. A., Al-Rahmi, A. M., Alturise, F., Alrawad, M., Alkhalaf, S., Lutfi, A., ... & Awad, A. B. (2022a). Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of ISSM and UTAUT with price value and perceived risk. *Frontiers in Psychology*, 13, 919198. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919198>.
- Anagnostopoulos, I. Y., Sails, T., & Alexandrou, G. (2025). FinTechs, BigTechs and diminishing bank franchise values: Stakeholder perspectives on a disruptive emerging financial

ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 212, 123924. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123924>

- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Nw. J. Int'l L. & Bus.*, 37, 371.
- Ata, S., Arslan, H. M., Baydas, A., & Pazvant, E. (2022). The effect of social media influencers' credibility on consumer's purchase intentions through attitude toward advertisement. *ESIC Market*, 53(1), e280-e. <https://doi.org/10.7200/esicm.53.280>
- Banu, S. (۲۰۱۹). HR digital transformation. *Journal of the Gujarat Research Society*, ۲۱(۱۳), ۹۵۱-۹۴۶
- Benkhider, N., & Meziani, M. (2021). Digital transformation process based-technology infrastructure and employee training evidence from World Bank. *Recherchers economiques manageriales*, 15(1), 537-552.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company.
- Buck, C., Clarke, J., Torres de Oliveira, R., Desouza, K. C., & Maroufkhani, P. (2023). Digital transformation in asset-intensive organizations: The light and the dark side. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), Article 100335. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100335>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cha, K. J., Hwang, T., & Gregor, S. (2015). An integrative model of IT-enabled organizational transformation: A multiple case study. *Management Decision*, 53, 1755-1770. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2014-0550>
- Chen, H., & Tian, Z. (2022). Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 139, 184-193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.048>
- Chen, N., Sun, D., & Chen, J. (2022). Digital transformation, labour share, and industrial heterogeneity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), Article 100173. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100173>
- Chesbrough, H. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Publishing Company.
- Dafri, W., & Al-Qaruty, R. (2023). Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation in crisis management. *Social Sciences*

- & *Humanities Open*, 8(1), 100662.
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100662>
- de Miguel, P. M., Martínez, A. G., & Montes-Botella, J. L. (2022). Review of the measurement of Dynamic Capabilities: A proposal of indicators for the automotive industry. *ESIC Market*, 53(1), e283.
<https://doi.org/10.7200/esicm.53.283>
- Ezzat, M. O., & Khamees, M. K. (2021). *Overcoming Digital Transformation Challenges Past the Pandemic: a Case Study During the “New Norm”* (No. 5769). EasyChair.
- Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Justin Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms’ digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, Article 113546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>
- Gallup. (2020). *The Future of Banking: 2020 Report*. Gallup.
- Ghelich, M., Samadi, Y., & Fathi, K. A Digital Transformation Assessment Maturity Model for Industrial Organization Based on Design Science Approach. *Management*, 10(37), 135-144.
<https://doi.org/10.22054/ims.2021.56164.1837>
- Gupta, C. M., Kaur, G., & Yuliantiningsih, A. (2024). Fin-tech Regulations Development, Challenges, and Solutions: A Review. *Jurnal Dinamika Hukum*, 24(1), 124-141. <https://doi.org/10.20884/1.jdh.2024.24.1.4074>
- Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel’s digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 51–66.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- Islam, M. T., & Hossain, T. (2024). Exploring the Effects of Digital Transformation on Employees’ Performance Management Systems of the Telecommunication Industry in Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(2), 289-314.
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2024.122016>
- Jin, S., & Gan, C. (2025). FinTech: The Digital Era of the Financial Industry. *Transformations in Banking, Finance and Regulation*, 1.
<https://doi.org/10.1142/q0479>
- Kamal, M., Rahmani, S., & Alam, M. R. (2025). Beyond Traditional Banking: How Fintech is Reshaping Financial Access in India. Available at SSRN 5122110. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5122110>
- Kamaldeen, O. (2024). Analyzing the Impact of Fintech on Operational Efficiency in African Islamic Banking.

- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39–81. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>
- Kayed, S., Alta'any, M., Meqbel, R., Khatatbeh, I. N., & Mahafzah, A. (2024). Bank FinTech and bank performance: evidence from an emerging market. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-09-2023-0526>
- Khan, K., & Mujitaba, A. (2023). Development and validation of brand strategies evaluation scale for mobile network users. *ESIC Market*, 54(1), e291. <https://doi.org/10.7200/esicm.53.291>
- Khassawneh, A. A. L. (2014). The influence of organizational factors on accounting information systems (AIS) effectiveness: A study of Jordanian SMEs. *International Journal of Marketing and Technology*, 4(10), 36-46.
- Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 58(1).
- Köhler, T., Smith, A. D., & Pieper, T. M. (2024). Stop... Just stop! The use and misuse of methodological template prescriptions in qualitative family business research and ways forward. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 100595. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100595>
- KPMG. (2019). *The Future of Banking: Embracing Digital Transformation*. KPMG.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2011). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 75(6), 69–89. <https://doi.org/10.1509/jm.15.04>
- Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., & Almakdi, S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on Firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), Article 100317. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100317>
- Liu, M., Li, C., Wang, S., & Li, Q. (2023). Digital transformation, risk-taking, and innovation: Evidence from data on listed enterprises in China. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), Article 100332. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100332>
- Lutfi, A., Al-Khasawneh, A. L., Almaiah, M. A., Alshira'h, A. F., Alshirah, M. H., Alsyouf, A., ... & Ali, R. A. (2022a). Antecedents of big data analytic adoption and impacts on performance: Contingent effect. *Sustainability*, 14(23), 15516. <https://doi.org/10.3390/su142315516>
- Malar, D. A., Arvidsson, V., & Holmstrom, J. (2019). Digital transformation in banking: Exploring value co-creation in online banking services in India. *Journal of Global Information Technology Management*, 22(1), 7-24. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2019.1567216>

- McKinsey & Company. (2021). *Fintech and the digital challenge in banking*. McKinsey Global Institute.
- McKinsey & Company. (2021). The future of banking: How to win in the next decade. McKinsey Digital.
- McKinsey & Company. (2023). Tech trends reshaping the future of IT and business. Retrieved from [McKinsey](#).
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101–385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101–385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2024). Key ambidextrous IT governance mechanisms for successful digital transformation: A case study of Bank Rakyat Indonesia (BRI). *Digital Business*, 4(2), 100083. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100083>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Nguyen, N. T. H., Kim-Duc, N., & Freiburghaus, T. L. (2022). Effect of digital banking-related customer experience on banks' financial performance during Covid-19: a perspective from Vietnam. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 200-222. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2020-0366>
- Nyagadza, B. (2022). Sustainable digital transformation for ambidextrous digital firms: A systematic literature review and future research directions. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1(3), Article 100020. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100020>
- Ogunrinde, A. (2022). The Effectiveness of Soft Skills in Generating Dynamic Capabilities in ICT companies. *ESIC Market*, 53(3), e286–e. <https://doi.org/10.7200/esicm.53.286>
- Oladele, T. C. (2024). Digital Transformation in Finance and Banking Sectors. In *Digital Transformation in South Africa: Perspectives from an Emerging Economy* (pp. 23-38). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-52403-5_3
- Osterrieder, P., Budde, L., & Friedli, T. (2019). The smart factory as a key construct of industry 4.0: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 211, 104479. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.08.011>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Patel, K., & McCarthy, M. P. (2018). *Digital transformation: the essentials of e-business leadership*. McGraw-Hill Professional.

- Peng, Y., & Tao, C. (2022). Can digital transformation promote enterprise performance? —From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), Article 100198. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198>
- Petare, P. A., Bdair, M., Singh, M. N., Ateeq, K., & Akila, R. (2024). Big data analytics in fintech: Revolutionizing risk management and decision-making. *ACTA SCIENTIAE*, 7(1), 605-617.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research*, 171, 114393. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114393>
- Rabbani, M. R., Lutfi, A., Ashraf, M. A., Nawaz, N., & Ahmad Watto, W. (2023). Role of artificial intelligence in moderating the innovative financial process of the banking sector: a research based on structural equation modeling. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 2083. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.978691>
- Rashid, B. (2017). Digital Transformation and Innovation in Today's Business World. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/brianrashid/2017/06/13/digital-transformation-andinnovation-in-todays-business-world/#650fd14e4905>.
- Resca, A., Stefano, Z., & Spagnoletti, P. (2013). Digital platforms as sources for organizational and strategic transformation: A case study of the Midblue project. *Journal of Theoretical Applied Electronic Commerce Research*, 8(2), 71–84. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762013000200006>
- Roblek, V., Thorpe, O., Bach, M. P., Jerman, A., & Meško, M. (2020). The fourth industrial revolution and the sustainability practices: A comparative automated content analysis approach of theory and practice. *Sustainability*, 12(20), 8497. <https://doi.org/10.3390/su12208497>
- Saad, M., Lutfi, A., Almaiah, M. A., Alshira'h, A. F., Alshirah, M. H., Alqudah, H., ... & Abdelmaksoud, O. (2022). Assessing the intention to adopt cloud accounting during COVID-19. *Electronics*, 11(24), 4092. <https://doi.org/10.3390/electronics11244092>
- Shanti, R., Siregar, H., Zulfainarni, N., & Tony. (2023). Role of digital transformation on digital business model banks. *Sustainability*, 15(23), 16293. <https://doi.org/10.3390/su152316293>
- Shehadeh, M., Atta, A., Barrak, T., Lutfi, A., & Alrawad, M. (2024). Digital transformation: An empirical analysis of operational efficiency, customer experience, and competitive advantage in Jordanian Islamic banks. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 695-708.
- Shirazi, M., Yazdani, H. R., & Zarei Matin, H. (۲۰۲۱). Providing a Roadmap for Deployment the Organizational Culture Required for Digital Transformation with a Meta-Synthesis Approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, ۲۲-۱, (۳) .۱۰. [20.1001.1.23221518.1400.10.3.1.0](https://doi.org/10.23221518.1400.10.3.1.0)

- Simard, M., & Aubry, M. (2025). The project management office's active participation in a digital transformation: A trajectory full of twists and turns. *Project Management Journal*, 56(1), 124-140. <https://doi.org/10.1177/87569728241242029>
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). Grounded theory in practice. Sage.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13(March), 1-6.
- Troilo, F. (2023). The future of human resources role: A study with business and human resources leaders in positions of regional scope in South Latin America. *ESIC Market*, 54(1), e295–e. <https://doi.org/10.7200/esicm.54.295>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. The Journal of Strategic Information Systems.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Visconti, R. M. (2024). Do Fintechs Align More with Banks or Tech Firms?. <https://doi.org/10.20944/preprints202409.0074.v2>
- Wang, K., Li, B., Tian, T., Zakuan, N., & Rani, P. (2023). Evaluate the drivers for digital transformation in higher education institutions in the era of industry 4.0 based on decision-making method. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100364>
- Wang, R., & Luo, H. R. (2022). How does financial inclusion affect bank stability in emerging economies?. *Emerging Markets Review*, 51, 100876. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100876>
- Wang, Y., Shen, Z., Chew, J., Wang, Z., & Hu, K. (2025). Research on the Cross-Industry Application of Autonomous Driving Technology in the Field of FinTech. *International Journal of Management Science Research*, 8(3), 13-27. [https://doi.org/10.53469/ijomsr.2025.08\(03\).02](https://doi.org/10.53469/ijomsr.2025.08(03).02)
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Westerman, G., Calm ejane, 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).

- Xie, X., & Wang, S. (2023). Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress and impact. *China Economic Quarterly International*, 3(1), 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2023.03.002>
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>

In Persian

- Jalil Delhada, Asghar Meshbaki, Hassan Danaeifard, & Seyed Hamid Khodad Hosseini. (2013). Evaluating the efficiency of state-owned banks compared to private banks in Iran. *Business Management Perspective*. (in Persian)
- Shami Zanjani, Mehdi. (1400). Common challenges of digital banking in the world and Iran. <https://B2n.ir/dq7216>.
- Shami Zanjani, Mehdi. (1401). Podcast. <https://B2n.ir/jr9551>.

آماده انتشار