

Presenting an Organizational Co-Creation Model for Bank Saderat Iran Using a Qualitative and Quantitative Approach

Fatemeh Askarian Amiri¹, Asadollah Mehrara^{1*}, Seyedeh Shayesteh Varedi²

1. Department of Management, Qas.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

2. Department of Economics, Qas.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

ABSTRACT

Received: 13 Dec 2025

Accepted: 28 Apr 2026

First Available: 09 Jun 2026

Final Publication: 23 Jul 2026

Keywords

Organizational Co-Creation, Co-Creation Culture, Organizational Structure, Co-Creation Technologies and Tools, Customer Value Creation, Bank Saderat Iran

The present study aimed to develop and validate an organizational co-creation model for Bank Saderat Iran by identifying the dimensions, components, and structural relationships affecting organizational co-creation in the banking industry. This study employed an exploratory mixed-method design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, 15 experts, managers, and specialists in public management and banking were selected through purposive sampling, and data were collected using semi-structured interviews. Qualitative data were analyzed through Braun and Clarke's thematic analysis using MAXQDA software. In the quantitative phase, the statistical population included all managers and employees of Bank Saderat Iran during 2022–2023. Based on Cochran's formula, 378 participants were selected using cluster random sampling. A researcher-made questionnaire developed from qualitative findings was used for data collection. Quantitative data were analyzed using confirmatory factor analysis and structural equation modeling through SPSS and Smart PLS software. The qualitative analysis resulted in 132 initial codes, 35 basic themes, 17 organizing themes, and 5 overarching themes, including organizational co-creation culture, co-creative organizational structure, co-creation processes and methods, co-creation technologies and tools, and customer value creation. Quantitative findings demonstrated that all structural paths were statistically significant, with t-values greater than 1.96 and significance levels below 0.01, confirming all proposed relationships. Furthermore, the ranking of dimensions showed that organizational co-creation culture ranked first ($\beta=0.902$), followed by co-creation processes and methods ($\beta=0.887$), co-creative organizational structure ($\beta=0.882$), co-creation technologies and tools ($\beta=0.878$), and customer value creation ($\beta=0.861$). The overall goodness-of-fit index also indicated a strong model fit. The findings indicated that achieving organizational co-creation in Bank Saderat Iran requires the development of a collaborative culture, agile organizational structures, effective co-creation processes, advanced technological infrastructures, and customer-centered value creation. Moreover, promoting co-creative leadership, facilitating knowledge sharing, and employing modern communication technologies can strengthen organizational interactions and foster innovation in the banking system. The proposed model may also serve as a practical framework for implementing organizational co-creation in other financial and service-oriented organizations.

How to cite:

Askarian Amiri, F., Mehrara, A., & Varedi, S. S. (2026). Presenting an Organizational Co-Creation Model for Bank Saderat Iran Using a Qualitative and Quantitative Approach. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(3), 1-22.

* Corresponding Author:

Asadollah Mehrara

E-mail: a.mehrara@iau.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Value co-creation has emerged as one of the most influential paradigms in contemporary organizational and marketing studies. Traditional organizational models viewed customers and stakeholders as passive recipients of products and services, whereas modern approaches emphasize the active involvement of customers, employees, and stakeholders in creating value through collaborative interactions (1). In today's competitive and technology-driven environment, organizations are increasingly required to establish participatory and interactive systems capable of integrating stakeholder knowledge, experiences, and competencies into organizational processes. This shift has significantly transformed the banking industry, where customer expectations, digital transformation, and technological innovation continuously reshape service delivery systems (5).

In the banking sector, value co-creation refers to collaborative processes through which banks, customers, employees, and other stakeholders jointly participate in developing, improving, and delivering banking services. Such collaboration contributes to service innovation, customer satisfaction, organizational agility, and sustainable competitive advantage (6). Research has shown that customers are no longer merely service users; instead, they increasingly act as strategic partners in organizational development and innovation processes (2). The emergence of digital banking, smart services, social media platforms, and online communities has further facilitated customer participation in value creation activities (8).

The literature highlights that organizational co-creation is influenced by several structural, cultural, technological, and behavioral factors. The DART framework, including dialogue, access, risk assessment, and transparency, is one of the most widely accepted conceptual models explaining the mechanisms of co-creation (16). According to this perspective, organizations capable of establishing transparent and interactive communication channels with stakeholders are more successful in creating sustainable value and stronger customer relationships. Studies have further demonstrated that co-creation positively affects brand satisfaction, customer engagement, and affective commitment (7, 16).

In recent years, social media has become a critical platform for organizational co-creation. Through digital interaction channels, organizations can collect customer feedback, promote collaborative innovation, and encourage knowledge sharing among stakeholders (3). Wang and Yang demonstrated that value co-creation practices within

brand communities strengthen brand loyalty through affective commitment and psychological ownership (4). Similarly, Shaikh and Gummerum emphasized that customer motivations for participation in co-creation are closely associated with identity expression, social belonging, and emotional engagement (17).

Employees also play a fundamental role in successful co-creation processes. Frontline employees, particularly in service-oriented sectors such as banking, directly influence customer experiences and organizational interactions. Adaptability, communication skills, and collaborative capabilities among employees enhance service quality and facilitate value creation (9). Moreover, organizational environments characterized by trust, knowledge sharing, and collaborative leadership provide fertile ground for co-creation development (10).

Numerous studies have examined value co-creation across different sectors. In higher education, co-creation has been recognized as an effective approach for improving educational quality and stakeholder engagement (11). Harandi et al. proposed that fourth- and fifth-generation universities rely heavily on participatory systems and collaborative value generation (12). In tourism, customer participation has been found to enhance service experiences and sustainable development outcomes (13, 14). Likewise, in software industries, customer-solution business networks utilize co-creation strategies to promote innovation and improve service performance (15).

In the Iranian banking context, several studies have investigated value co-creation from different perspectives. Rahman Seresht et al. identified communication skills, organizational culture, and human resource management as key dimensions of strategic value co-creation in banking (18). Rahman Seresht and Sheikhi further emphasized the importance of environmental and organizational conditions in shaping value creation networks within Iranian banks (19). Kooshki et al. demonstrated that customer value co-creation significantly affects organizational knowledge management, customer experience management, and service development in banking institutions (20, 21). Furthermore, Shakibi et al. argued that co-creation strengthens brand competitiveness and organizational development through knowledge sharing and collaborative engagement (22).

Despite the growing body of literature, comprehensive organizational co-creation models specifically designed for Iranian banking institutions remain limited. Most previous studies have primarily focused on customer value co-creation rather than examining co-creation as a multidimensional organizational phenomenon integrating cultural, structural, procedural, and technological dimensions. Therefore, the present study aimed to develop

and validate an organizational co-creation model for Bank Saderat Iran using a mixed qualitative and quantitative approach.

METHODS AND MATERIALS

The present study employed an exploratory mixed-method design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, the study population included experts, senior managers, and specialists in public management and banking with experience in human resource management and organizational development within Bank Saderat Iran during 2022. Participants were selected using purposive sampling. Data saturation was achieved after 12 interviews; however, three additional interviews were conducted to ensure theoretical saturation, resulting in a total of 15 semi-structured interviews.

Qualitative data were collected through semi-structured interviews designed according to Cohen and Manion's six-step interview framework. Interview transcripts were analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis method with the assistance of MAXQDA software. Initial coding procedures identified key concepts and patterns related to organizational co-creation within the banking context.

In the quantitative phase, the statistical population included all managers and employees of Bank Saderat Iran, including operational and administrative staff during 2022–2023. Based on Cochran's formula, a sample size of 378 participants was determined using cluster random sampling. A researcher-made questionnaire consisting of 35 items was developed based on the qualitative findings. The questionnaire was designed using a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree.

The validity and reliability of the measurement model were assessed through confirmatory factor analysis. Structural equation modeling using Smart PLS and SPSS software was employed to evaluate the relationships among variables and examine the goodness-of-fit of the proposed model. Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted (AVE), factor loadings, and discriminant validity indicators were used to assess measurement quality.

FINDINGS

Qualitative findings resulted in the extraction of 132 initial codes, which were subsequently categorized into 35 basic themes, 17 organizing themes, and 5 overarching themes. The overarching themes included organizational co-creation culture, co-creative organizational structure, co-creation processes and methods, co-creation technologies and tools, and customer value creation.

The demographic findings showed that 65.9% of participants were male and 34.1% were female. Most participants were between 41 and 50 years old. Regarding education, the majority held bachelor's or master's degrees.

Descriptive statistics indicated that all variables demonstrated acceptable normality levels, as skewness values were below 3 and kurtosis values were below 10. The highest mean score was related to idea and knowledge sharing ($M = 3.066$, $SD = 0.879$), while the lowest mean score was associated with collaborative team formation ($M = 2.730$, $SD = 0.954$).

The confirmatory factor analysis demonstrated satisfactory measurement properties. All factor loadings exceeded the acceptable threshold of 0.50, and all t-values were statistically significant. Cronbach's alpha coefficients ranged from 0.833 to 0.902, indicating strong internal consistency. Composite reliability values exceeded 0.88 for all constructs, and AVE values ranged from 0.559 to 0.669, confirming convergent validity. Discriminant validity was also supported because the square roots of AVE values were greater than inter-construct correlations.

Structural equation modeling results revealed that all hypothesized relationships were statistically significant. The path coefficient between the organizational co-creation model and organizational co-creation culture was 0.902 ($t = 84.87$). The relationship between the co-creation model and co-creative organizational structure was 0.882 ($t = 52.36$). The relationship between the co-creation model and co-creation processes and methods was 0.887 ($t = 63.58$). The relationship between the co-creation model and co-creation technologies and tools was 0.878 ($t = 66.86$). Finally, the relationship between the co-creation model and customer value creation was 0.861 ($t = 37.99$). All significance levels were below 0.001.

The ranking of dimensions based on path coefficients indicated that organizational co-creation culture ranked first, followed by co-creation processes and methods, co-creative organizational structure, co-creation technologies and tools, and customer value creation. Furthermore, the overall goodness-of-fit index demonstrated strong model fit, confirming the adequacy of the proposed organizational co-creation framework.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings of the present study demonstrated that organizational co-creation in the banking sector is a multidimensional phenomenon influenced by cultural, structural, technological, procedural, and customer-oriented factors. Among these dimensions, organizational co-creation culture emerged as the strongest predictor, highlighting the

importance of trust, collaboration, knowledge sharing, and participatory values in promoting co-creation practices within banking organizations. This finding indicates that organizations seeking to implement co-creation strategies must first establish supportive cultural foundations encouraging open communication, teamwork, and collaborative learning.

The significant role of co-creation processes and methods further suggests that agile structures, interactive procedures, and continuous feedback mechanisms are essential for facilitating organizational collaboration. Modern banking institutions operate in dynamic and competitive environments where flexibility and rapid adaptation to customer needs are critical for sustainable success. Therefore, organizations capable of redesigning their operational processes based on participation and collaboration are more likely to achieve innovation and service excellence.

The findings also emphasized the importance of co-creative organizational structures. Traditional hierarchical systems often restrict employee participation and limit communication flows, whereas collaborative structures encourage creativity, interaction, and collective problem-solving. The study demonstrated that multidisciplinary teamwork, decentralized decision-making, and supportive managerial practices contribute significantly to organizational co-creation.

Technological infrastructure was another important dimension identified in this study. Digital communication tools, online collaboration platforms, knowledge management systems, and social media technologies provide organizations with opportunities to strengthen interactions among employees and customers. In contemporary banking systems, technological capabilities not only facilitate service delivery but also create environments in which customers can actively participate in organizational value creation processes.

Customer value creation also played a significant role in the proposed model. The results confirmed that customers are no longer passive recipients of banking services; instead, they actively contribute to service improvement, innovation, and organizational development. By understanding customer expectations, collecting feedback, and integrating customer experiences into organizational decision-making, banks can improve service quality and strengthen customer loyalty.

Overall, the present study contributes to the literature by proposing a comprehensive organizational co-creation model specifically designed for the Iranian banking industry. The model integrates cultural, structural, procedural, technological, and customer-related

dimensions into a unified framework capable of explaining collaborative value creation processes within banking organizations. The findings suggest that banks seeking sustainable competitive advantage should move toward participatory organizational systems emphasizing interaction, knowledge sharing, digital transformation, and collaborative innovation.

ارائه الگوی هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران با رویکرد کیفی و کمی

فاطمه عسکریان امیری^۱، اسداله مهرآرا^{۱*}، سیده شایسته واردی^۲

۱. گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

۲. گروه اقتصاد، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه و اعتبارسنجی الگوی هم‌آفرینی سازمانی در بانک صادرات ایران با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط ساختاری مؤثر بر هم‌آفرینی سازمانی در صنعت بانکداری بود. پژوهش حاضر با روش آمیخته اکتشافی انجام شد و شامل دو بخش کیفی و کمی بود. در بخش کیفی، ۱۵ نفر از نخبگان، مدیران و کارشناسان خبره بانک صادرات ایران با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری گردید. تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل تماتیک براون و کلارک و نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان صف و ستاد بانک صادرات ایران در سال‌های ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بود که بر اساس فرمول کوکران، ۳۷۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی بود. برای تحلیل داده‌های کمی از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شد. در بخش کیفی، از مجموع ۱۳۲ کد اولیه، ۳۵ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر شامل فرهنگ هم‌آفرینی سازمانی، ساختار سازمانی هم‌آفرینانه، فرآیندها و روش‌های هم‌آفرینی، فناوری و ابزارهای هم‌آفرینی و ارزش‌آفرینی برای مشتریان استخراج شد. یافته‌های بخش کمی نشان داد که تمامی ضرایب مسیر معنادار بوده و مقادیر t برای تمام روابط بیشتر از ۱.۹۶ و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۱ بود؛ بنابراین تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند. همچنین نتایج رتبه‌بندی ابعاد نشان داد که فرهنگ هم‌آفرینی سازمانی با ضریب مسیر ۰.۹۰۲ در رتبه نخست، فرآیندها و روش‌های هم‌آفرینی با ضریب ۰.۸۸۷ در رتبه دوم، ساختار سازمانی هم‌آفرینانه با ضریب ۰.۸۸۲ در رتبه سوم، فناوری و ابزارهای هم‌آفرینی با ضریب ۰.۸۷۸ در رتبه چهارم و ارزش‌آفرینی برای مشتریان با ضریب ۰.۸۶۱ در رتبه پنجم قرار گرفتند. شاخص برازش کلی مدل نیز نشان‌دهنده برازش قوی الگوی پیشنهادی بود. نتایج پژوهش نشان داد که تحقق هم‌آفرینی سازمانی در بانک صادرات ایران مستلزم ایجاد فرهنگ مشارکتی، توسعه ساختارهای چابک، بهبود فرآیندهای همکاری، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و تمرکز بر ارزش‌آفرینی برای مشتریان است. همچنین توسعه رهبری هم‌آفرینانه، تسهیل اشتراک‌گذاری دانش و استفاده از فناوری‌های ارتباطی نوین می‌تواند زمینه ارتقای تعاملات سازمانی و افزایش نوآوری در نظام بانکداری را فراهم سازد. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به عنوان چارچوبی کاربردی برای توسعه هم‌آفرینی در سایر سازمان‌های خدماتی و مالی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۸

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۳/۱۹

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۰۵/۰۱

کلیدواژه‌ها

هم‌آفرینی سازمانی، فرهنگ

هم‌آفرینی، ساختار سازمانی،

فناوری و ابزارهای

هم‌آفرینی، ارزش‌آفرینی

برای مشتریان، بانک

صادرات ایران

شیوه ارجاع دهی:

عسکریان امیری، فاطمه، مهرآرا، اسداله، و شایسته واردی، سیده. (۱۴۰۵). ارائه الگوی هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران با رویکرد کیفی و کمی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۳)، ۲۲-۱.

نویسنده مسئول:

دکتر اسداله مهرآرا

پست الکترونیکی: a.mehrara@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

مفهوم هم‌آفرینی ارزش در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین در مدیریت، بازاریابی و رفتار سازمانی تبدیل شده است. سازمان‌ها در محیط رقابتی و پیچیده کنونی دیگر نمی‌توانند تنها بر ظرفیت‌های درون‌سازمانی خود تکیه کنند، بلکه برای خلق ارزش پایدار نیازمند مشارکت فعال ذی‌نفعان، مشتریان، کارکنان و شرکای سازمانی هستند. در این میان، هم‌آفرینی ارزش به‌عنوان فرایندی مشارکتی شناخته می‌شود که طی آن سازمان و ذی‌نفعان به‌صورت تعاملی در خلق، توسعه و بهبود خدمات و محصولات مشارکت می‌کنند و از طریق تعاملات پویا به خلق ارزش مشترک دست می‌یابند (1). این رویکرد برخلاف دیدگاه سنتی که ارزش را صرفاً خروجی فعالیت‌های سازمان می‌دانست، بر نقش فعال مشتریان و سایر بازیگران در تولید و توسعه ارزش تأکید دارد (2).

در دنیای امروز، تغییرات فناورانه، گسترش رسانه‌های اجتماعی، رشد اقتصاد دیجیتال و افزایش آگاهی مشتریان موجب شده است که سازمان‌ها به سمت مدل‌های تعاملی‌تر و مشارکتی‌تر حرکت کنند. رسانه‌های اجتماعی و بسترهای دیجیتال امکان تعامل دوسویه و گسترده میان سازمان‌ها و مشتریان را فراهم کرده‌اند و این امر موجب افزایش اهمیت هم‌آفرینی در حوزه‌های مختلف شده است (3). در چنین شرایطی، مشتریان دیگر صرفاً دریافت‌کننده خدمات نیستند، بلکه به‌عنوان شرکای استراتژیک در فرآیند طراحی، توسعه و ارزیابی خدمات ایفای نقش می‌کنند (4). مطالعات اخیر نشان داده‌اند که هم‌آفرینی ارزش می‌تواند از طریق ایجاد تعهد عاطفی، مالکیت روان‌شناختی برند و افزایش تعامل مشتریان، وفاداری آنان را به‌طور معناداری افزایش دهد (4).

صنعت بانکداری یکی از حوزه‌هایی است که به‌شدت تحت تأثیر تحولات دیجیتال و انتظارات جدید مشتریان قرار گرفته است. بانک‌ها برای حفظ مزیت رقابتی و ارتقای کیفیت خدمات ناگزیر به ایجاد تعاملات عمیق‌تر و مؤثرتر با مشتریان و کارکنان خود هستند. در این صنعت، هم‌آفرینی ارزش به‌عنوان ابزاری کلیدی برای توسعه خدمات نوآورانه، افزایش رضایت مشتری و بهبود عملکرد سازمانی شناخته می‌شود (5). بانک‌ها از طریق ایجاد بسترهای تعاملی، استفاده از فناوری‌های نوین و جلب مشارکت فعال مشتریان می‌توانند خدماتی متناسب با نیازها و انتظارات واقعی آنان طراحی کنند (6). همچنین، هم‌آفرینی در صنعت بانکداری نه‌تنها به ارتقای کیفیت خدمات منجر می‌شود، بلکه موجب تقویت روابط عاطفی مشتریان با سازمان و افزایش اعتماد آنان نیز می‌گردد (7).

یکی از ابعاد مهم هم‌آفرینی ارزش، نقش فناوری و خدمات هوشمند در تسهیل تعاملات میان سازمان و مشتریان است. توسعه خدمات هوشمند، بانکداری الکترونیک و پلتفرم‌های دیجیتال موجب شده است که مشتریان بتوانند به‌صورت مستمر در فرآیند خلق ارزش مشارکت داشته باشند (2). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعاملات هوشمند و استفاده از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند انگیزه‌های درونی و بیرونی مشتریان برای مشارکت در هم‌آفرینی را افزایش دهد و در نتیجه به بهبود تجربه مشتری منجر شود (2). علاوه بر این، رسانه‌های اجتماعی نقش مهمی در تقویت هم‌آفرینی ارزش ایفا می‌کنند؛ زیرا امکان تبادل اطلاعات، بیان نظرات و اشتراک تجربیات را برای مشتریان فراهم می‌سازند (8).

در کنار نقش مشتریان، کارکنان سازمان نیز از مهم‌ترین بازیگران فرآیند هم‌آفرینی محسوب می‌شوند. کارکنان خط مقدم در صنعت بانکداری به واسطه ارتباط مستقیم با مشتریان نقش اساسی در شکل‌گیری تجربه مشتری و خلق ارزش دارند (9). سازگاری، انعطاف‌پذیری و توانایی کارکنان در پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مشتریان می‌تواند کیفیت تعاملات و میزان موفقیت هم‌آفرینی را افزایش دهد (9). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که محیط‌های سازمانی مبتنی بر همکاری، یادگیری مشترک و اشتراک دانش می‌تواند زمینه لازم برای توسعه فرهنگ هم‌آفرینی را فراهم کند (10).

هم‌آفرینی ارزش علاوه بر صنعت بانکداری در سایر حوزه‌ها نیز مورد توجه گسترده قرار گرفته است. در حوزه آموزش عالی، هم‌آفرینی به‌عنوان راهکاری برای ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و تعامل اثربخش میان دانشگاه، دانشجویان و ذی‌نفعان مطرح شده است (11). مدل‌های دانشگاه نسل چهارم و پنجم نیز بر ضرورت تعامل فعال میان دانشگاه و جامعه و مشارکت ذی‌نفعان در خلق ارزش تأکید دارند (12). در صنعت گردشگری نیز هم‌آفرینی ارزش از طریق تعامل میان گردشگران، سازمان‌های گردشگری و جوامع محلی می‌تواند موجب ارتقای تجربه گردشگری و توسعه پایدار شود (13, 14). همچنین در صنعت نرم‌افزار، شبکه‌های کسب‌وکار مبتنی بر راهکار مشتری از طریق هم‌آفرینی ارزش توانسته‌اند نوآوری و توسعه خدمات را تسریع کنند (15).

در ادبیات نظری، پژوهشگران تلاش کرده‌اند ابعاد و مؤلفه‌های مختلف هم‌آفرینی را تبیین کنند. مدل DART یکی از شناخته‌شده‌ترین چارچوب‌های نظری در این زمینه است که بر چهار مؤلفه گفت‌وگو، دسترسی، ارزیابی ریسک و شفافیت تأکید دارد (16). مطالعات نشان داده‌اند که این ابعاد می‌توانند تجربه برند، رضایت مشتری و تعامل برند را بهبود بخشند (16). همچنین پژوهش‌های اخیر بر نقش انگیزه‌های فردی، اجتماعی و عاطفی در مشارکت مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی تأکید داشته‌اند (17). از منظر مصرف‌کنندگان، هم‌آفرینی فرصتی برای ابراز هویت، مشارکت اجتماعی و تجربه تعاملات معنادار با برندها محسوب می‌شود (17).

در ایران نیز مطالعات متعددی به بررسی هم‌آفرینی ارزش در حوزه‌های مختلف پرداخته‌اند. رحمان‌سرشت و همکاران مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران را ارائه کردند و نشان دادند که مهارت‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در هم‌آفرینی ارزش دارند (18). همچنین رحمان‌سرشت و شیخی با تحلیل عناصر و روابط خلق ارزش در بانکداری ایران تأکید کردند که عوامل محیطی، قوانین و شرایط درون‌سازمانی بر موفقیت هم‌آفرینی اثرگذار هستند (19). کوشکی و همکاران نیز در مطالعات خود نشان دادند که استراتژی هم‌آفرینی ارزش بر مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و تجربه مشتری در صنعت بانکداری تأثیر معناداری دارد (20, 21).

پژوهش‌های داخلی همچنین به نقش فرهنگ سازمانی و تعاملات اجتماعی در شکل‌گیری هم‌آفرینی اشاره کرده‌اند. طاهرپور در طراحی و اعتباریابی سنجه هم‌آفرینی در دانشگاه نشان داد که ابعاد مشارکت، تعامل و اشتراک دانش از ارکان اصلی هم‌آفرینی محسوب می‌شوند (10). شکویی و همکاران نیز در مطالعه هم‌آفرینی ارزش برند با مشتریان بیان کردند که هم‌آفرینی می‌تواند از طریق

مدیریت دانش و رقابت‌پذیری برند موجب توسعه منطقه‌ای و بهبود عملکرد سازمانی شود (22). همچنین رحمتی در صنعت گردشگری نشان داد که تحقق هم‌آفرینی نیازمند فراهم‌سازی شرایط علی، مداخله‌گر و راهبردهای مناسب در سازمان است (23).

با وجود رشد قابل‌توجه مطالعات در حوزه هم‌آفرینی ارزش، همچنان خلأهای پژوهشی متعددی در این زمینه وجود دارد. بسیاری از مطالعات پیشین بر هم‌آفرینی ارزش مشتری تمرکز داشته‌اند و کمتر به هم‌آفرینی سازمانی به‌عنوان یک سازوکار چندبعدی و درون‌سازمانی پرداخته‌اند. علاوه بر این، بیشتر پژوهش‌ها به بررسی یک یا چند عامل محدود در هم‌آفرینی پرداخته‌اند و کمتر تلاش شده است که الگوی جامعی از ابعاد فرهنگی، ساختاری، فرایندی و فناورانه هم‌آفرینی ارائه شود (1). در صنعت بانکداری ایران نیز باوجود اهمیت تعاملات سازمانی و مشتری‌محور، هنوز مدل جامعی برای تبیین هم‌آفرینی سازمانی در بانک‌ها ارائه نشده است.

از سوی دیگر، تحولات دیجیتال و تغییر رفتار مشتریان موجب شده است که بانک‌ها نیاز بیشتری به ایجاد ساختارهای مشارکتی و چابک داشته باشند. در چنین شرایطی، توسعه فرهنگ هم‌آفرینی، بهبود فرآیندهای تعاملی، استفاده از فناوری‌های نوین و توجه به ارزش‌آفرینی مشترک می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد بانک‌ها ایفا کند (6, 8). همچنین ایجاد تعهد عاطفی، مشارکت فعال مشتریان و تقویت تعاملات کارکنان می‌تواند مزیت رقابتی پایداری برای سازمان‌های بانکی ایجاد نماید (4, 7).

بر این اساس، ضرورت دارد که پژوهش‌های جدید با رویکردی جامع‌تر به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های هم‌آفرینی سازمانی در صنعت بانکداری بپردازند و الگویی متناسب با شرایط سازمان‌های ایرانی ارائه کنند. بنابراین پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران با رویکرد کیفی و کمی انجام شد.

روش پژوهش

تحقیق حاضر به صورت آمیخته اکتشافی است. برای این منظور در این پژوهش، از رویکرد ترکیبی (آمیخته) استفاده شد که هدف آن ترکیب روش‌های پژوهش کمی و کیفی برای دستیابی به روشی مناسب جهت نیل به اهداف پژوهش بود. در مرحله کیفی، پژوهشگر با استناد به متغیرها، مؤلفه‌ها و عوامل دسته‌بندی شده پیرامون ارائه الگوی هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران در مبانی نظری، شکاف‌های به دست آمده را ابتدا مورد بازبینی قرار داد و سپس آن دسته از شکاف‌هایی که مغایر با موضوع و جامعه هدف پژوهش بوده است، حذف و باقی‌مورد را به عنوان عوامل اصلی شکاف‌ها در حوزه هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران در نظر گرفت و بر اساس آن، چهارچوب طرح مصاحبه را تشکیل داد. بعد از این که ابعاد اساسی که در مرحله کیفی به دست آمدند، در معرض قضاوت جامعه آماری قرار داده شد و اهمیت آن‌ها به صورت کمی مشخص شد. به این ترتیب در مرحله دوم از روش پژوهش «توصیفی - پیمایشی» استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل نخبگان و کارشناسان خبره در حوزه مدیریت دولتی و مدیران و روسای بانک صادرات جمهوری اسلامی ایران با زمینه علمی مرتبط با منابع انسانی و سابقه فعالیت به عنوان مدیر یا مشاور در صنعت

بانکداری در سال ۱۴۰۱ می‌باشد. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان بانک صادرات جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۲ شامل کارکنان صف و ستاد می‌باشند.

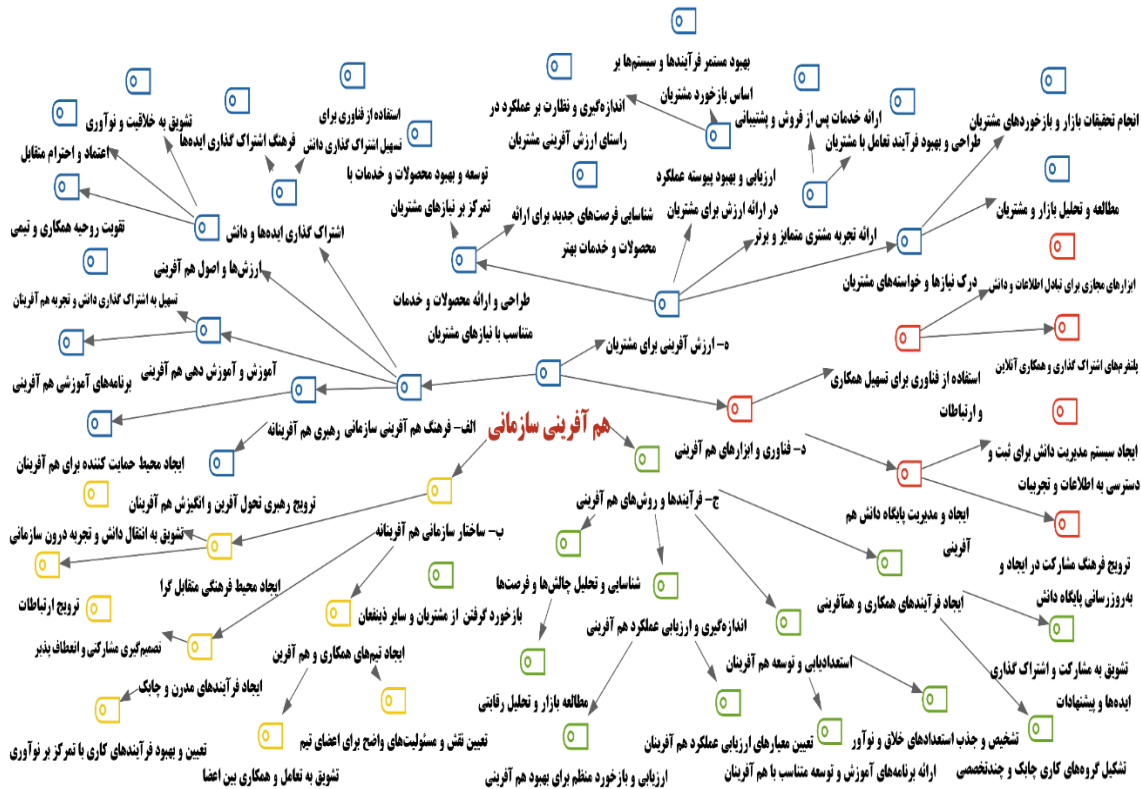
در تحقیق حاضر افراد خبره به شیوه هدفمند انتخاب شدند. با توجه به این که ۱۲ نفر به عنوان نقطه اشباع به دست آمد، ولی محقق جهت اطمینان بیشتر سه مصاحبه دیگر نیز انجام داده و در نهایت تعداد مصاحبه‌های انجام شده ۱۵ مورد بود. برای تعیین حجم نمونه در مرحله تحقیق کمی از فرمول کوکران تعداد حجم نمونه ۳۷۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای تعیین گردید. برای گردآوری داده‌ها ضروری جهت انجام تحقیق به شیوه کتابخانه‌ای و روش میدانی بهره‌برداری گردید. در شیوه کتابخانه‌ای ادبیات و سوابق موضوع به روش فیش‌برداری از اسناد و مدارک موجود مورد استفاده قرار گرفت و در روش میدانی داده‌های مورد نظر از طریق مصاحبه نیمه ساختارمند و اجرای پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری گردید. بدین صورت که ابتدا با مطالعه اسنادی، (مطالعه کتاب‌ها، مقالات و تحقیقات مرتبط)، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران استخراج گردید، سپس با تدوین و اجرای پرسشنامه محقق ساخته (مستخرج از ادبیات، پیشینه و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها)، نظرات خبرگان در راندهای مشخص جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت هم‌چنین در مرحله کمی با بکارگیری پرسشنامه محقق ساخته داده‌های مورد نیاز جهت بررسی برازش مدل ارائه شده برای مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران، انجام شد.

ابزار تحقیق حاضر در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختارمند بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق می‌باشد جهت انجام مصاحبه با خبرگان با استفاده از شیوه مصاحبه نیمه ساختارمند، الگوی کوهن و ماتین (۱۹۸۶) در ۶ گام طی گردید. بعد از فراهم کردن متن نوشتاری جواب‌های خبرگان، روند بررسی محتوای آشکار و پنهان اطلاعات گردآوری شده از بیانات و نوشته‌ها شروع شد. هدف این فراگرد استخراج مولفه‌های ارائه الگوی هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران می‌باشد. جهت تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. پس از پایان بخش کیفی تحقیق پرسشنامه محقق ساخته ۳۵ سوالی که سوالات آن مستخرج از یافته‌های کیفی بود بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به صورت بسته پاسخ تدوین و جهت گردآوری داده‌های تحقیق در بین مدیران و کارکنان صف و ستاد بانک صادرات جمهوری اسلامی ایران اجرا گردید. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده، در بخش کیفی، از روش تحلیل قالب و شبکه‌ی مضامین با کمک نرم افزار مکس کیو دی‌ای استفاده شد. در مرحله کمی در این روش جهت تعمیم اطلاعات حاصل از نمونه به جامعه آماری از آزمون‌های تحلیل عاملی تاییدی و تکنیک معادلات ساختاری با کمک نرم افزارهای اس پی اس اس، اسمارت پی ال اس استفاده شد.

یافته‌ها

در بخش کیفی با ۱۵ نفر مصاحبه شد که ۸ نفر آن‌ها مرد و ۷ نفر زن بوده‌اند. کم‌ترین سن ۲۹ سال و بیشینه آن ۵۵ سال و حداقل سابقه شغلی ۸ سال و حداکثر ۲۹ سال بوده است. ۱۱ نفر آن‌ها مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۴ نفر دکتری بود. از مصاحبه‌ها

در مجموع ۱۳۲ کد اولیه بدست آمد که بیشترین کد از مصاحبه شماره ۹ با ۱۲ کد و ۹ درصد، استخراج گردید. در ادامه به طبقه بندی این مضامین پایه و استخراج کدهای سازمان دهنده و فراگیر پرداخته شده است. در ادامه از ۱۳۲ کد اولیه استخراج شده ۳۵ مضمون پایه و پس از مقوله بندی ۱۷ مضمون سازمان دهنده و در مرحله نهایی با بررسی مضامین سازمان دهنده ۵ مضمون فراگیر تحت عنوان فرهنگ هم آفرینی سازمانی، ساختار سازمانی هم آفرینانه، فرآیندها و روش‌های هم آفرینی، فناوری و ابزارهای هم آفرینی و ارزش آفرینی برای مشتریان بدست آمد. شکل ۱ مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر به تصویر کشیده شده اند.



شکل ۱. الگوی هم آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران مستخرج از نرم افزار مکس کیو دی ای

در این بخش ویژگی‌های عمومی پاسخگویان، نظیر جنسیت، سن، تحصیلات و وضعیت سابقه کار آن‌ها توصیف شده است.

جدول ۱- توزیع فراوانی پاسخگویان

فراوانی	درصد
مرد	۶۵/۹
زن	۳۴/۱
کمتر از ۳۰ سال	۶/۶
۳۰-۴۰ سال	۲۹/۶
۴۱-۵۰ سال	۳۶/۵
۵۱-۶۰ سال	۲۲/۸
۶۱ سال و بالاتر	۴/۵
کاردانی	۱۳
کارشناسی	۵۹/۳

کارشناسی ارشد	۱۰۰	۲۶/۵
دکتری	۵	۱/۳
۱ تا ۵ سال	۴۹	۱۳
۶ تا ۱۰ سال	۲۲۴	۵۹/۳
۱۱ تا ۱۵ سال	۱۰۰	۲۶/۵
۱۶ تا ۲۰ سال	۵	۱/۳
بالاتر از ۲۰ سال	۴۹	۱۳

جدول ۲- شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع نرمالیتی متغیرها

شاخص	میانگین	انحراف معیار	بررسی نرمالیتی	
			چولگی	کشیدگی
ارزش‌ها و اصول هم آفرینی	۳/۰۵۸	۰/۸۱۴	-۰/۰۲۰	۰/۲۲۹
اشتراک گذاری ایده‌ها و دانش	۳/۰۶۶	۰/۸۷۹	۰/۰۳۹	-۰/۱۹۵
آموزش و آموزش دهی هم آفرینی	۳/۰۰۴	۰/۹۶۲	-۰/۱۳۰	-۰/۴۵۳
رهبری هم آفرینانه	۲/۸۷۴	۱/۰۱	۰/۱۵۴	-۰/۶۵۰
ایجاد تیم‌های همکاری و هم آفرین	۲/۷۳۰	۰/۹۵۴	۰/۳۸۸	-۰/۱۷۳
ایجاد فرآیندهای مدرن و چابک	۲/۸۱۹	۰/۹۱۸	۰/۰۶۴	-۰/۳۸۱
ایجاد محیط فرهنگی متقابل گرا	۲/۸۳۷	۱/۰۱	۰/۲۳۴	-۰/۷۴۹
استعدادیابی و توسعه هم آفرینان	۲/۷۵۴	۰/۸۹۶	۰/۱۴۳	-۰/۲۸۳
اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد هم آفرینی	۲/۹۶۲	۱/۰۱	۰/۱۵۷	-۰/۵۱۶
ایجاد فرآیندهای همکاری و هم‌آفرینی	۲/۷۶۱	۱/۰۶	۰/۳۳۷	-۰/۵۵۹
شناسایی و تحلیل چالش‌ها و فرصت‌ها	۲/۸۱۳	۰/۹۳۴	۰/۲۵۳	-۰/۳۲۱
استفاده از فناوری برای تسهیل همکاری و ارتباطات	۲/۹۹۵	۱/۰۳	۰/۰۰۵	-۰/۶۵۲
ایجاد و مدیریت پایگاه دانش هم آفرینی	۲/۹۳۵	۰/۹۴۳	۰/۲۶۰	-۰/۴۰۲
ارائه تجربه مشتری متمایز و برتر	۲/۸۴۱	۰/۹۶۳	۰/۴۰۷	-۰/۳۰۲
ارزیابی و بهبود پیوسته عملکرد در ارائه ارزش برای مشتریان	۲/۷۴۱	۰/۹۵۲	۰/۲۳۰	-۰/۲۰۱
درک نیازها و خواسته‌های مشتریان	۲/۸۲۳	۰/۹۳۲	۰/۱۶۵	-۰/۴۴۵
طراحی و ارائه محصولات و خدمات متناسب با نیازهای مشتریان	۲/۷۷۸	۰/۹۵۸	۰/۱۷۶	-۰/۴۵۶

جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، قدرمطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. مطابق جدول ۱، چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش گزارش شده است و قدرمطلق چولگی تمامی متغیرها کمتر از ۳ و قدرمطلق کشیدگی تمام متغیرها نیز کمتر از ۱۰ می‌باشد بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد که توزیع تمامی متغیرها از نرمال برخوردار است. برای اجرای مدل معادلات ساختاری رویکردهای مختلفی ارائه شده است که یکی از جدیدترین رویکردها در مدل معادلات ساختاری، روش حداقل مجذورات جزئی است. جهت برازش مدل مفهومی پژوهش و سنجش فرضیه‌ها از روش حداقل مربعات جزئی توسط نرم افزار اسمارت پی ال اس بهره گرفته شده است. در جدول ۳ بارهای عاملی، AVE و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از سازه‌ها ارائه شده است. مقادیر نشان‌دهنده پایایی کافی و مناسب سازه‌ها بود.

جدول ۳- شاخص‌های سازه‌های مورد مطالعه

سازه	مؤلفه	بارعاملی	t-Value	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
فرهنگ هم آفرینی سازمانی	ارزش‌ها و اصول هم آفرینی	۰/۸۸۵	۶۳/۲۲	۰/۹۰۲	۰/۹۲۰	۰/۵۶۲
	اشتراک گذاری ایده‌ها و دانش	۰/۸۷۱	۵۷/۹۲			
	آموزش و آموزش دهی هم آفرینی	۰/۸۶۹	۶۵/۷۱			
	رهبری هم آفرینانه	۰/۸۰۲	۴۶/۴۷			
ساختار سازمانی هم آفرینانه	ایجاد تیم‌های همکاری و هم آفرین	۰/۸۹۰	۶۹/۳۲	۰/۸۹۱	۰/۹۱۷	۰/۶۴۹
	ایجاد فرآیندهای مدرن و چابک	۰/۹۱۰	۸۹/۹۹			
	ایجاد محیط فرهنگی متقابل گرا	۰/۹۱۹	۱۰۸/۱۶			
فرآیندها و روش‌های هم آفرینی	استعدادیابی و توسعه هم آفرینان	۰/۷۷۹	۲۷/۶۳	۰/۸۸۶	۰/۹۱۰	۰/۵۵۹
	اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد هم آفرینی	۰/۸۶۶	۶۵/۷۸			
	ایجاد فرآیندهای همکاری و هم‌آفرینی	۰/۸۷۰	۵۸/۹۹			
	شناسایی و تحلیل چالش‌ها و فرصت‌ها	۰/۸۸۷	۷۵/۷۱			
فناوری و ابزارهای هم آفرینی	استفاده از فناوری برای تسهیل همکاری و ارتباطات	۰/۹۲۷	۱۲۶/۲۱	۰/۸۳۳	۰/۸۸۹	۰/۶۶۹
	ایجاد و مدیریت پایگاه دانش هم آفرینی	۰/۹۱۴	۹۵/۱۰			
ارزش آفرینی برای مشتریان	ارائه تجربه مشتری متمایز و برتر	۰/۸۴۵	۴۸/۶۸	۰/۸۹۲	۰/۹۱۴	۰/۵۷۰
	ارزیابی و بهبود پیوسته عملکرد در ارائه ارزش برای مشتریان	۰/۸۶۸	۶۰/۰۶			
	درک نیازها و خواسته‌های مشتریان	۰/۸۶۵	۶۳/۲۷			
	طراحی و ارائه محصولات و خدمات متناسب با نیازهای مشتریان	۰/۸۳۸	۴۶/۱۴			

در خصوص بارهای عاملی، از آن جایی که بار عاملی همه‌ی مؤلفه‌ها بالای ۰/۵ بود ($t\text{-value} > 1/96$)، لذا تمامی ابعاد وارد تحلیل شد که نشان از تأیید پایایی کافی و مناسب سازه‌های پژوهش است. مطابق یافته‌های پژوهش همه مؤلفه‌ها بیشترین بار عاملی را به روی ابعاد خود دارند و این امر مبین روایی و اگرایی سازه‌ها در حد مناسب می‌باشد. یافته‌های معیار دوم نیز در جدول ذیل اعلام شده است.

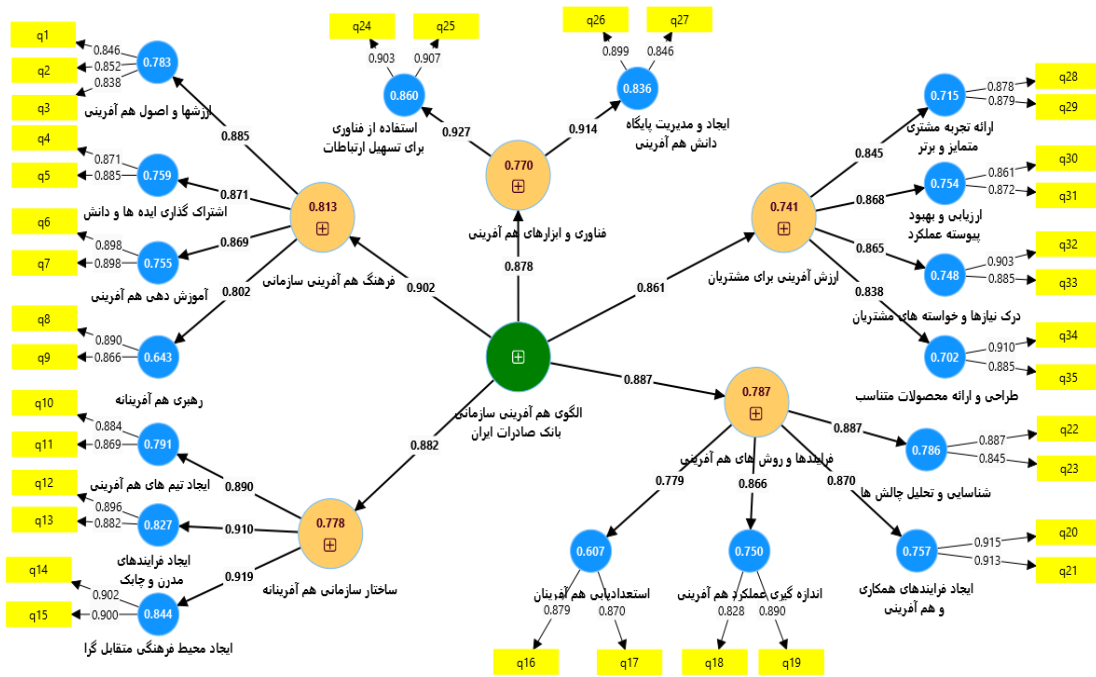
جدول ۴- ماتریس همبستگی و ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده متغیرها

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
فرهنگ هم آفرینی سازمانی	۰/۷۴۹				
ساختار سازمانی هم آفرینانه	۰/۷۴۶	۰/۸۰۶			
فرآیندها و روش‌های هم آفرینی	۰/۷۱۶	۰/۷۳۸	۰/۷۴۸		
فناوری و ابزارهای هم آفرینی	۰/۷۱۸	۰/۷۱۳	۰/۷۲۷	۰/۸۱۸	
ارزش آفرینی برای مشتریان	۰/۷۳۰	۰/۶۸۹	۰/۶۵۴	۰/۷۰۵	۰/۷۵۵

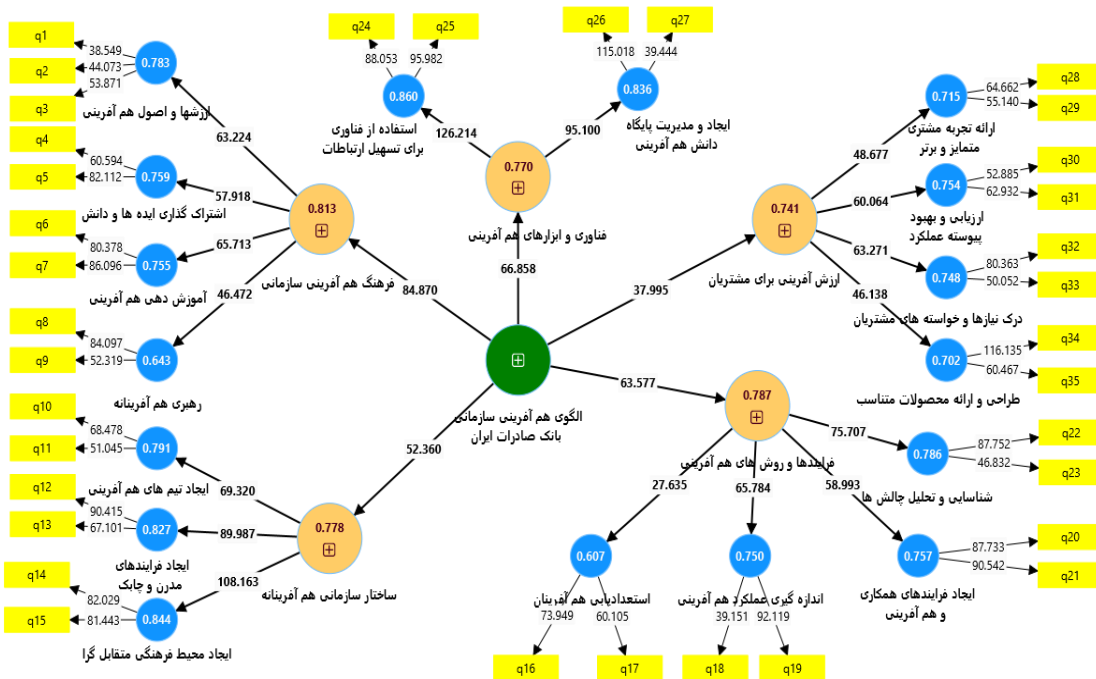
طبق داده‌های جدول ۴ ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده کل متغیرها از همبستگی آن‌ها با سایر متغیرها بیشتر است.

پس معیار دوم روایی و اگرایی متغیرهای تحقیق نیز رعایت شده است.

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به قصد تخمین مدل مفهومی تحقیق و نیز اطمینان پیدا کردن از وجود یا عدم وجود رابطه علی بین متغیرهای تحقیق و بررسی برازندگی دیتای مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌ها به کمک مدل معادلات ساختاری نیز مورد سنجش قرار گرفتند. مدل آزمون شده تحقیق در شکل ۱ ارائه شده است. ضریب تأثیر کلیه مسیرها بر اساس این شکل معنادار می‌باشد.



شکل ۱- اندازه‌گیری مدل کلی در حالت استاندارد



شکل ۲- اندازه‌گیری مدل در حالت معنادار

در این مرحله جهت برازش کلی مدل از معیار **GOF** که هر دو بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری را در بر می‌گیرد استفاده شده است. با توجه به این که ضریب تعیین $0/778$ به دست آمد نشان از برازش قوی مدل دارد.

در مرحله بعد به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس، جهت بررسی ارتباط میان متغیرهای مستقل و وابسته و تایید کل مدل از تکنیک تحلیل مسیر بهره گرفته شده است.

جدول ۵- بررسی معناداری ضرایب تاثیر برآورده شده مدل تحقیق

رابطه مورد بررسی	ضریب	مقادیر تی	سطح معناداری	نتیجه
الگوی هم آفرینی سازمانی بانک صادرات - فرهنگ هم آفرینی سازمانی	۰/۹۰۲	۸۴/۸۷	<۰/۰۰۱	تأیید
الگوی هم آفرینی سازمانی بانک صادرات - ساختار سازمانی هم آفرینانه	۰/۸۸۲	۵۲/۳۶	<۰/۰۰۱	تأیید
الگوی هم آفرینی سازمانی بانک صادرات - فرآیندها و روش‌های هم آفرینی	۰/۸۸۷	۶۳/۵۸	<۰/۰۰۱	تأیید
الگوی هم آفرینی سازمانی بانک صادرات - فناوری و ابزارهای هم آفرینی	۰/۸۷۸	۶۶/۸۶	<۰/۰۰۱	تأیید
الگوی هم آفرینی سازمانی بانک صادرات - ارزش آفرینی برای مشتریان	۰/۸۶۱	۳۷/۹۹	<۰/۰۰۱	تأیید

یافته‌های جدول ۵ و نیز از آن جایی که عدد معناداری مسیر مابین تمامی متغیرها، از $1/96$ بزرگتر و نیز سطوح معناداری حاصله از مقدار $0/05$ و حتی $0/01$ نیز کمتر می‌باشد، لذا تمامی روابط فوق مورد پذیرش قرار می‌گیرد. همچنین ابعاد تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر در جدول ۶ رتبه بندی گردیدند.

جدول ۶- ابعاد تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر

رتبه بندی ابعاد	مؤلفه‌های الگوی هم آفرینی سازمانی بانک صادرات	بار عاملی
۱	فرهنگ هم آفرینی سازمانی	۰/۹۰۲
۲	فرآیندها و روش‌های هم آفرینی	۰/۸۸۷
۳	ساختار سازمانی هم آفرینانه	۰/۸۸۲
۴	فناوری و ابزارهای هم آفرینی	۰/۸۷۸
۵	ارزش آفرینی برای مشتریان	۰/۸۶۱

همان طور که در جدول ۶ ملاحظه می‌شود ابعاد الگوی هم آفرینی سازمانی بانک صادرات شامل بعد فرهنگ هم آفرینی سازمانی در رتبه اول؛ بعد فرآیندها و روش‌های هم آفرینی در رتبه دوم، بعد ساختار سازمانی هم آفرینانه در رتبه سوم، بعد فناوری و ابزارهای هم آفرینی در رتبه چهارم و بعد ارزش آفرینی برای مشتریان در رتبه پنجم قرار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی هم آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران با رویکرد آمیخته کیفی و کمی انجام شد و نتایج آن نشان داد که هم آفرینی سازمانی در صنعت بانکداری پدیده‌ای چندبعدی است که از تعامل عوامل فرهنگی، ساختاری، فرآیندی،

فناورانه و مشتری محور شکل می‌گیرد. یافته‌های بخش کیفی منجر به استخراج پنج مضمون فراگیر شامل فرهنگ هم‌آفرینی سازمانی، ساختار سازمانی هم‌آفرینانه، فرآیندها و روش‌های هم‌آفرینی، فناوری و ابزارهای هم‌آفرینی و ارزش‌آفرینی برای مشتریان شد. همچنین نتایج بخش کمی نشان داد که تمامی روابط میان ابعاد مدل از معناداری آماری برخوردار بوده و فرهنگ هم‌آفرینی سازمانی بالاترین رتبه را در میان ابعاد الگو به خود اختصاص داده است. این یافته بیانگر آن است که تحقق هم‌آفرینی در سازمان‌های بانکی پیش از هر چیز نیازمند شکل‌گیری بسترهای فرهنگی مبتنی بر اعتماد، مشارکت، تعامل و اشتراک دانش است.

نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ هم‌آفرینی سازمانی مهم‌ترین مؤلفه در توسعه هم‌آفرینی در بانک صادرات ایران محسوب می‌شود. این یافته را می‌توان ناشی از نقش اساسی ارزش‌های سازمانی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری و حمایت مدیریتی در تسهیل تعاملات سازمانی دانست. در واقع، زمانی که کارکنان در محیطی مبتنی بر احترام، مشارکت و شفافیت فعالیت کنند، انگیزه بیشتری برای تبادل دانش، مشارکت در تصمیم‌گیری و خلق ایده‌های نو خواهند داشت. این یافته با نتایج پژوهش طاهرپور همسو است که مشارکت، تعامل و اشتراک دانش را از ابعاد کلیدی هم‌آفرینی معرفی کرده است (10). همچنین نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های وولانداری و ناسوشن همخوانی دارد که بیان کردند هم‌آفرینی ارزش در صنعت بانکداری ارتباط مستقیمی با تعهد عاطفی و تعاملات سازمانی دارد (7). در همین راستا، مالک و احسن نیز تأکید کردند که فرهنگ مشارکتی و ارتباطات تعاملی می‌تواند رضایت مشتریان و نوآوری در خدمات بانکی را افزایش دهد (5).

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که فرآیندها و روش‌های هم‌آفرینی دومین بعد مهم در الگوی هم‌آفرینی سازمانی هستند. این نتیجه بیانگر آن است که وجود فرآیندهای چابک، سازوکارهای تعاملی، تیم‌های همکاری و نظام‌های ارزیابی مستمر می‌تواند زمینه تحقق هم‌آفرینی را در سازمان فراهم سازد. در محیط‌های بانکی، سرعت تغییرات و پیچیدگی نیازهای مشتریان ایجاب می‌کند که سازمان‌ها از ساختارهای سنتی فاصله گرفته و به سمت فرآیندهای انعطاف‌پذیر و مشارکتی حرکت کنند. این یافته با نتایج مطالعه کوشکی و همکاران همسو است که نقش مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و تجربه مشتری را در توسعه هم‌آفرینی ارزش در صنعت بانکداری تأیید کردند (20، 21). همچنین رحمان سرشت و همکاران بیان کردند که مهارت‌های ارتباطی، توسعه خدمات و سازماندهی تعاملی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده هم‌آفرینی در بانکداری ایران هستند (18).

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش حاضر، تأثیر معنادار ساختار سازمانی هم‌آفرینانه بر الگوی هم‌آفرینی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که ساختارهای منعطف، مشارکتی و چندرشته‌ای می‌توانند زمینه لازم برای تعاملات اثربخش میان کارکنان و مشتریان را فراهم کنند. در ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتبی، جریان اطلاعات و تبادل ایده‌ها محدود می‌شود و کارکنان فرصت کافی برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها ندارند، در حالی که ساختارهای هم‌آفرینانه با کاهش تمرکزگرایی و تقویت کار تیمی، خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهند. این یافته با پژوهش هرنندی و همکاران همخوانی دارد که در مدل هم‌آفرینی ارزش دانشگاهی بر نقش ساختارهای تعاملی و

شبکه‌ای تأکید کردند (12). همچنین مطالعه رحمان سرشت و شیخی نشان داد که شرایط داخلی بانک‌ها و تعاملات سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در خلق ارزش مشترک دارند (19).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که فناوری و ابزارهای هم‌آفرینی نقش مهمی در تحقق هم‌آفرینی سازمانی دارند. در عصر تحول دیجیتال، فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی امکان تعامل مستمر و گسترده میان سازمان، کارکنان و مشتریان را فراهم کرده‌اند. استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، سیستم‌های مدیریت دانش، شبکه‌های اجتماعی سازمانی و ابزارهای ارتباطی آنلاین می‌تواند به تسهیل اشتراک دانش و خلق ارزش مشترک منجر شود. این یافته با نتایج پژوهش فرم و تایچون همسو است که نقش رسانه‌های اجتماعی را در توسعه هم‌آفرینی ارزش در صنعت بانکداری خرده‌فروشی تأیید کردند (8). همچنین روی و همکاران نشان دادند که خدمات هوشمند و تعاملات دیجیتال می‌توانند انگیزه مشتریان را برای مشارکت در فرآیند هم‌آفرینی افزایش دهند (2). پژوهش زهری نیز تأکید می‌کند که رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان بستری برای تعاملات تعاملی و مشارکتی، زمینه توسعه هم‌آفرینی برند و تعامل مشتریان را فراهم می‌کنند (3).

از دیگر نتایج پژوهش حاضر، تأیید نقش ارزش‌آفرینی برای مشتریان در الگوی هم‌آفرینی سازمانی بود. این یافته نشان می‌دهد که هم‌آفرینی زمانی معنا پیدا می‌کند که سازمان بتواند از طریق تعامل با مشتریان، خدمات و تجربیاتی متناسب با نیازها و انتظارات آنان ارائه دهد. در واقع، مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی نه تنها دریافت‌کننده خدمات، بلکه شرکای فعال در خلق ارزش هستند. این یافته با پژوهش کشاورز و جمشیدی همخوانی دارد که نشان دادند کیفیت خدمات و ارزش ادراک‌شده می‌تواند وفاداری مشتریان را افزایش دهد (24). همچنین پژوهش آبرور و همکاران نشان داد که ارزش ادراک‌شده، تعهد مشتری و عوامل رفتاری از مهم‌ترین پیشایندهای هم‌آفرینی ارزش در بانکداری اسلامی هستند (6). مطالعه وانگ و یانگ نیز نشان داد که هم‌آفرینی ارزش در جوامع برند می‌تواند از طریق ایجاد تعهد عاطفی و مالکیت روان‌شناختی برند، وفاداری مشتریان را تقویت کند (4).

نتایج این پژوهش همچنین بر نقش انگیزه‌ها و تعاملات انسانی در شکل‌گیری هم‌آفرینی تأکید دارد. مشارکت کارکنان و مشتریان در فرآیند خلق ارزش زمانی تقویت می‌شود که سازمان بتواند نیازهای روان‌شناختی آنان مانند تعلق، مشارکت و خودابرازی را پاسخ دهد. این موضوع با یافته‌های شیخ و گامروم همسو است که بیان کردند انگیزه‌های فردی و اجتماعی نقش مهمی در مشارکت مشتریان در هم‌آفرینی برند دارند (17). همچنین مطالعه لو و همکاران نشان داد که سازگاری و انعطاف‌پذیری کارکنان خط مقدم می‌تواند کیفیت تعاملات و موفقیت هم‌آفرینی خدمات را بهبود بخشد (9).

پژوهش حاضر از منظر نظری نیز حائز اهمیت است؛ زیرا تلاش کرده است با تلفیق ابعاد فرهنگی، ساختاری، فرآیندی، فناورانه و مشتری‌محور، مدلی جامع برای هم‌آفرینی سازمانی در صنعت بانکداری ارائه دهد. بسیاری از پژوهش‌های پیشین صرفاً بر هم‌آفرینی ارزش مشتری تمرکز داشته‌اند، در حالی که پژوهش حاضر نشان داد هم‌آفرینی سازمانی پدیده‌ای چندسطحی است که تحقق آن مستلزم هم‌افزایی عوامل مختلف سازمانی و محیطی است. این یافته با دیدگاه فرانظری ساهه و همکاران همخوانی دارد که هم‌آفرینی ارزش

را چارچوبی یکپارچه و چندبعدی معرفی کردند (1). همچنین مطالعه اوکلویک و همکاران نشان داد که ابعاد DART شامل گفت‌وگو، دسترسی، ارزیابی ریسک و شفافیت می‌تواند تعامل برند و رضایت مشتری را بهبود بخشد (16).

از سوی دیگر، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تحقق هم‌آفرینی در صنعت بانکداری ایران نیازمند تغییر نگرش مدیریتی و حرکت به سمت الگوهای مشارکتی است. بسیاری از بانک‌ها هنوز دارای ساختارهای سنتی و متمرکز هستند و این موضوع می‌تواند مانعی برای توسعه تعاملات خلاقانه و نوآورانه باشد. توسعه فرهنگ هم‌آفرینی مستلزم آن است که مدیران بانک‌ها کارکنان را به مشارکت فعال، اشتراک ایده‌ها و یادگیری سازمانی تشویق کنند. همچنین بانک‌ها باید از فناوری‌های نوین برای تسهیل ارتباطات و تعاملات استفاده کرده و فرآیندهای خود را بر مبنای نیازها و تجربیات مشتریان بازطراحی نمایند.

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش حاضر آن است که هم‌آفرینی سازمانی می‌تواند به‌عنوان مزیتی رقابتی برای بانک‌ها عمل کند. در محیط رقابتی امروز، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند روابط عمیق‌تر و تعاملی‌تری با مشتریان و کارکنان خود ایجاد کنند. هم‌آفرینی از طریق افزایش رضایت مشتری، بهبود تجربه خدمات، ارتقای نوآوری و تقویت تعهد سازمانی می‌تواند عملکرد بانک‌ها را بهبود بخشد. این یافته با نتایج پژوهش شکیبی و همکاران همسو است که هم‌آفرینی ارزش برند را عاملی برای ارتقای رقابت‌پذیری و توسعه سازمانی معرفی کردند (22). همچنین پژوهش پاروری نشان داد که هم‌آفرینی ارزش در شبکه‌های کسب‌وکار می‌تواند زمینه نوآوری و توسعه پایدار را فراهم کند (15).

از مجموع یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که هم‌آفرینی سازمانی در بانک صادرات ایران فرایندی چندبعدی و پویا است که تحقق آن نیازمند توجه هم‌زمان به فرهنگ سازمانی، ساختارهای مشارکتی، فرآیندهای چابک، فناوری‌های نوین و ارزش‌آفرینی برای مشتریان است. بنابراین، بانک‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار باید به سمت ایجاد محیط‌های تعاملی و مشارکتی حرکت کنند و از ظرفیت‌های کارکنان و مشتریان در خلق ارزش مشترک بهره بگیرند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که می‌تواند بر تعمیم‌پذیری یافته‌ها اثرگذار باشد. نخست، جامعه آماری پژوهش محدود به کارکنان و مدیران بانک صادرات ایران بود و بنابراین تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها و سازمان‌های خدماتی باید با احتیاط انجام شود. دوم، گردآوری داده‌ها بر اساس ابزار پرسشنامه و مصاحبه انجام شد و امکان تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان در ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی وجود داشت. سوم، پژوهش حاضر در یک بازه زمانی مشخص انجام شد و تغییرات محیطی، فناوری و شرایط اقتصادی می‌تواند بر ابعاد هم‌آفرینی سازمانی اثرگذار باشد. همچنین محدودیت دسترسی به برخی مدیران ارشد و اسناد داخلی بانک از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی هم‌آفرینی سازمانی را در سایر بانک‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد آزمون قرار دهند تا امکان مقایسه میان صنایع مختلف فراهم شود. همچنین بررسی نقش متغیرهایی مانند رهبری تحول‌آفرین، هوش سازمانی، سرمایه اجتماعی و فرهنگ دیجیتال در توسعه هم‌آفرینی می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند. انجام مطالعات طولی برای

بررسی تغییرات هم‌آفرینی در گذر زمان و استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر نیز پیشنهاد می‌شود. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و بلاک‌چین در توسعه هم‌آفرینی سازمانی می‌تواند مسیر جدیدی برای پژوهش‌های آتی فراهم سازد.

بانک صادرات ایران می‌تواند با توسعه فرهنگ مشارکتی، تقویت اعتماد سازمانی و ایجاد بسترهای اشتراک دانش، زمینه تحقق هم‌آفرینی سازمانی را فراهم کند. طراحی ساختارهای چابک، کاهش تمرکزگرایی و تشکیل تیم‌های چندتخصصی از دیگر اقداماتی است که می‌تواند تعاملات سازمانی را تقویت نماید. همچنین استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی، ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال برای تعامل کارکنان و مشتریان و توسعه سیستم‌های مدیریت دانش می‌تواند فرآیند هم‌آفرینی را تسهیل کند. پیشنهاد می‌شود مدیران بانک از نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر همکاری و نوآوری استفاده کنند و با آموزش مهارت‌های تعاملی و خلاقانه به کارکنان، مشارکت آنان را در فرآیندهای سازمانی افزایش دهند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

- Saha V, Hollebeek LD, Mani V, Goyal P, Clark M. Value co-creation: a metatheory unifying framework and fundamental propositions. *Marketing Intelligence & Planning*. 2025. doi: 10.1108/MIP-03-2024-0163.
- Roy SK, Singh G, Hatton C. Customers' motives to co-create in smart services interactions. *Electronic Commerce Research*. 2023;23:1367-400. doi: 10.1007/s10660-022-09633-w.

3. Zuhri S. Co-Creation Melalui Media Sosial: Kajian Pada Kampanye "Share a Coke" Kasus Coca Cola Di Indonesia. *Bisman (Bisnis Dan Manajemen) the Journal of Business and Management*. 2025;8(2):401-18. doi: 10.36815/bisman.v8i2.3945.
4. Wang Z, Yang X. Building brand loyalty through value co-creation practices in brand communities: the role of affective commitment and psychological brand ownership. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2025;19(2):201-20.
5. Malik MI, Ahsan R. Towards innovation, co-creation and customers' satisfaction: A banking sector perspective. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2019;13(3):311-25. doi: 10.1108/APJIE-01-2019-0001.
6. Abror A, Patrisia D, Engriani Y, Noor NMBM, Omar MW, Hafizh MA, et al. Antecedents of customer value co-creation in Islamic banking: The role of religiosity, perceived value and behavioral factors. *Cogent Business & Management*. 2023;10(3). doi: 10.1080/23311975.2023.2259577.
7. Wulandari N, Nasution RA. Integrated value co-creation and affective commitment in banking industry. 2019. doi: 10.3846/btp.2019.47.
8. Ferm LEC, Thaichon P. Value co-creation and social media: Investigating antecedents and influencing factors in the U.S. retail banking industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021;61. doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102548.
9. Le HN, Pham TAN, Pham TN. The transformative outcomes of frontline employee adaptability for service value co-creation: A study of the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*. 2022;40(3):401-24. doi: 10.1108/IJBM-03-2021-0093.
10. Taherpour F. Designing and validating a measurement scale for co-creation in the university. *Public Management Perspective*. 2021(45):135-55.
11. Turunen A, editor Co-creating and validating customer value in Higher Education IT Services using Service Design. *EPiC Series in Computing*; 2025.
12. Harandi A, Parhizgar MM, Fazel A, Amini MT. A conceptual model of academic value co-creation with emphasis on fourth- and fifth-generation universities using meta-synthesis and fuzzy Delphi approaches. *Management of Governmental Organizations*. 2021;10(1):103-24.
13. Javashi Jadid S, Taheri Kia F, Jalali M, Tabrizian B. A model of value co-creation with customers in the tourism industry. *Innovation Management in Defense Organizations*. 2020;3(1):119-46.
14. Hassanzadeh M, Delafrooz N, Gholipour Soleimani A, Shahroudi K. Explaining the model of customer value co-creation behavior in the development of the medical tourism industry in Guilan Province. *Urban Tourism*. 2021;8(2):141-59.
15. Parvari P. Value co-creation in customer-solution-based business networks in the software industry. *Technology Development Management*. 2022;10(2):153-80.
16. Oklevik O, Nysveen H, Pedersen PE. Exploring the relationship between co-creation (DART), brand experience strength, and brand satisfaction: A brand engagement perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2024;32(1):1-24. doi: 10.1080/10696679.2022.2120013.
17. Shaikh S, Gummerum M. A Luxury Consumption Perspective On motivations for Brand Value Co-Creation in Emerging Markets. *International Journal of Emerging Markets*. 2025. doi: 10.1108/ijoem-10-2023-1637.
18. Rahman Seresht H, Khashaei Varnamkhasti V, Ebrahimi M, Rahimian M. Strategic value co-creation model in the Iranian banking industry: Value creation in a new paradigm. *Public Management Research*. 2018;11(40):27-52.
19. Rahman Seresht H, Sheikhi N. Value co-creation in Iranian banking: An analysis of value creation elements and relationships. *Public Management Research*. 2019;12(46):95-122.
20. Kooshki AA, Alizadeh Meshkani F, Feqhi Farahmand N. Validation of the customer value co-creation model in the banking industry: A case study of Bank Mellat. *Financial Engineering and Securities Management*. 2022.
21. Kooshki AA, Alizadeh Meshkani F, Feqhi Farahmand N. Presenting a model of customer value co-creation to encourage investment in the banking industry from a phenomenological perspective. *Investment Knowledge*. 2023;12(45):395-418.
22. Shakibi H, Shabgoo Monsef SM, Gholipour Soleimani A. A model of brand value co-creation with customers for regional planning. *Geography (Regional Planning)*. 2023;13(52):339-56.
23. Rahmati M. Presenting a co-creation model in the tourism industry using the qualitative grounded theory method. *Tourism Development Planning*. 2020;9(33):229-46.
24. Keshavarz Y, Jamshidi D. Service quality evaluation and the mediating role of perceived value and customer satisfaction in customer loyalty. *International Journal of Tourism Cities*. 2018;4(2):220-44. doi: 10.1108/IJTC-09-2017-0044.