

Public Organizations Management *Open Access*

Vol. 13(3), (Series 51): 129-150/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.74450.5181>

E-ISSN: 2538-600X P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Identifying the Factors and Components of Inter-Organizational Collaboration in the Banking Network

Abdollah Salehi¹, Naser Barkhordar²,  Mohammadreza Daraei³, Mahdi Fadaee⁴

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Economics, Institute for Research & Planning in Higher Education, Tehran, Iran.

Correspondence

Naser Barkhordar

E-mail: barkhordar@pnu.ac.ir

Receive Date: 30/Apr/2025

Revise Date: 13/July/2025

Accept Date: 23/July/ 2025

How to cite

Salehi, A., Barkhordar, N., Daraei, M.R. & Fadaee, F. (2025). Identifying the Factors and Components of Inter-Organizational Collaboration in the Banking Network. *Public Organization Management*, 13(3), 129-150.

ABSTRACT

Inter-organizational cooperation has emerged as a critical challenge for the success of banks within the competitive banking industry. This study aims to identify the components of inter-organizational cooperation within the banking network. A mixed-method approach, combining qualitative and quantitative methodologies, was employed. The qualitative phase, designed for exploratory purposes, utilized thematic analysis and involved a statistical population comprising banking industry experts, academics, and consultants. The quantitative phase, adopting a developmental-applied orientation, employed a descriptive-survey method and interpretive structural modeling (ISM) to prioritize the factors influencing inter-organizational collaboration. Samples were selected using purposive sampling, with data collected through interviews (for the qualitative phase) and questionnaires (for the quantitative phase). Based on content analysis, the factors and components affecting inter-organizational cooperation in the banking network, specifically at Mehr Iran Gharzolhasaneh Bank, include adherence to ethical-behavioral principles, attention to individual growth, organizational factors, structural-administrative factors, legal-environmental factors, cultural-social factors, political factors, and organizational financial growth. Furthermore, the results from the interpretive structural modeling indicate the prioritization of these factors as follows: organizational financial growth ranks first, attention to individual growth ranks second, adherence to ethical-behavioral principles and organizational factors rank third, and political, structural-administrative, legal-environmental, and cultural-social factors rank fourth. These findings provide strategic insights for banking institutions to leverage cooperation capacities, thereby enhancing their competitive performance.environment.

KEY WORDS

Organization, Inter-Bank Cooperation, Thematic Analysis, Interpretive Structural Model.



© 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی-اکتشافی»

شناسایی عوامل و مؤلفه‌های همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی

عبداله صالحی^۱، ناصر برخوردار^{۲*}، محمدرضا دارائی^۳، مهدی فدائی^۴

iD

چکیده

همکاری بین سازمانی به چالشی کلیدی برای موفقیت بانک‌ها در صنعت رقابتی بانکداری تبدیل شده است. هدف از انجام این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی بود. در این پژوهش از روش آمیخته (کمی و کیفی) استفاده شده است. بخش کیفی باهدف اکتشافی و تحلیل از طریق تحلیل مضمون انجام شد و جامعه آماری آن شامل خبرگان صنعت بانکداری، دانشگاهیان و مشاوران است. بخش کمی باهدف «توسعه‌ای-کاربردی» و به روش توصیفی - پیمایشی برای اولویت‌بندی عوامل همکاری بین سازمانی از مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده می‌کند. نمونه‌ها با روش هدفمند انتخاب شده و داده‌ها از طریق مصاحبه (برای بخش کیفی) و پرسشنامه (برای بخش کمی) گردآوری می‌شوند. براساس روش تحلیل مضمون، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر در همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی در بانک قرض‌الحسنه مهر ایران شامل عامل رعایت اصول اخلاقی - رفتاری، توجه به رشد فردی، عامل سازمانی، عامل ساختاری - اداری و عامل قانونی - محیطی، عامل فرهنگی - اجتماعی، عامل سیاسی، رشد مالی سازمان می‌باشد. همچنین نتایج حاصل از بخش مدل ساختاری و تفسیری نشان می‌دهد که اولویت عوامل همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی به صورت ذیل است: رشد مالی سازمان در رتبه اول، توجه به رشد فردی در اولویت دوم و رعایت اصول اخلاقی رفتاری و عامل سازمانی در اولویت سوم و عامل سیاسی، عامل ساختاری - اداری، عامل قانونی - محیطی و عامل فرهنگی اجتماعی در اولویت چهارم است. این یافته‌ها بینش‌های راهبردی برای بهره‌برداری مؤسسات بانکی از ظرفیت همکاری ارائه می‌دهد تا عملکرد رقابتی خود را بهبود بخشند.

واژه‌های کلیدی

سازمان، همکاری بین بانکی، تحلیل مضمون، مدل ساختاری تفسیری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۴. استادیار، گروه اقتصاد، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: ناصر برخوردار

رایانامه: barkhordar@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۱

صالحی، عبدالله؛ ناصر برخوردار، ناصر؛ دارائی، محمدرضا و فدائی، مهدی (۱۴۰۴). شناسایی عوامل و مؤلفه‌های همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۳)، ۱۵۰-۱۲۹.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۳ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

مشخص و عدم تعیین مسئولیت‌ها، می‌تواند باعث شکست پروژه‌های مشترک و عدم تحقق اهداف مشترک گردد. پتانسیل همکاری بین بانک‌ها یکنواخت نیست و نیاز به درک جامع از عوامل رفتاری دارد که همکاری را در داخل و بین سازمان‌ها هدایت می‌کند.

در عصر حاضر، سازمان‌ها برای بقا، رشد و توسعه در محیط‌های پیچیده و پرتحول، نیازمند تعامل و همکاری مستمر با سایر سازمان‌ها هستند. در این میان، شبکه بانکی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان نظام اقتصادی کشور، بیش از هر بخش دیگری نیازمند همکاری بین سازمانی برای ارائه خدمات کارآمد، تسهیل جریان اطلاعات، ارتقای امنیت مالی و پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان است. با توجه به ماهیت پیچیده نظام بانکی که در آن مؤسسات مختلف شامل بانک‌های دولتی و خصوصی، شرکت‌های فناوری مالی (فین‌تک‌ها)، نهادهای ناظر، شرکت‌های بیمه، بورس و سایر سازمان‌های وابسته ایفای نقش می‌کنند، همکاری بین این نهادها نه تنها یک مزیت رقابتی بلکه ضرورتی استراتژیک محسوب می‌شود.

با این حال، تجربه نشان داده که عدم وجود سازوکارهای مؤثر برای همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی می‌تواند منجر به ناهماهنگی، دوباره‌کاری، افزایش ریسک عملیاتی، کندی در پاسخگویی به نیازهای بازار، کاهش اعتماد عمومی و افزایش هزینه‌های سیستم بانکی شود. عوامل متعددی نظیر تعارض منافع، نبود زیرساخت اطلاعاتی مشترک، ضعف در شفافیت، مسائل حقوقی و نظارتی، ضعف در فرهنگ سازمانی تعاملی و رقابت ناسالم می‌توانند مانعی بر سر راه تحقق همکاری‌های اثربخش میان بانک‌ها و سایر سازمان‌های همکار باشند.

از سوی دیگر، تحولات فناوری، رقابت فزاینده، فشارهای اقتصادی، نیاز به نوآوری در خدمات مالی و افزایش انتظارات مشتریان، شبکه بانکی را ناگزیر ساخته تا با نگاه سیستمی، به شناسایی دقیق عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر همکاری بین سازمانی بپردازد تا بتواند ضمن ارتقای کارایی و اثربخشی عملکرد خود، زمینه را برای توسعه پایدار و نوآورانه فراهم سازد. در همین راستا، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش کلیدی است که: عوامل و مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر شکل‌گیری، تقویت و پایداری همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی چیست و چگونه می‌توان این همکاری‌ها را به صورت هدفمند و طراحی و مدیریت کرد؟

سازمان‌ها امروزه به دلیل اطلاعاتی که درباره اهداف و چگونگی موفقیت خود فراهم می‌کنند، اهمیت ویژه‌ای دارند. سازمان‌هایی که عملکرد خوبی دارند، قادر به جذب سرمایه‌گذاران هستند، زیرا سرمایه‌گذاران برای تصمیم‌گیری در زمینه سرمایه‌گذاری، عملکرد شرکت را ارزیابی می‌کنند تا تصمیم بگیرند که وارد شوند، باقی بمانند یا سرمایه‌شان را خارج کنند (شفیع‌یون و نوروزی، ۱۳۹۹).

سازمان‌ها از دیدگاه‌های مختلفی مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برخی دیدگاه‌ها به معیارهای مالی مانند سهم بازار، نرخ رشد فروش و بازگشت سرمایه می‌پردازند، درحالی‌که برخی دیگر معیارهای ذهنی نظیر کیفیت، کارایی و سایر ویژگی‌های غیرمالی را بررسی می‌کنند. از جمله معیارهای مهم در ارزیابی سازمان‌ها می‌توان به کیفیت محصولات، نوآوری در فرایندها و نوآوری در محصولات اشاره کرد. زمانی که این معیارها در شرکت‌ها در سطح بالایی قرار داشته باشند، می‌توانند به موفقیت سازمان منجر شوند (ناینار و ماسون^۱، ۲۰۱۸).

همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی به‌عنوان یکی از موضوعات مهم در حوزه مدیریت دولتی مطرح است. همکاری بین سازمان‌ها به یک جزء مهم برای موفقیت بانک‌ها در صنعت بانکداری رقابتی تبدیل شده است. در واقع، همکاری بین سازمانی به‌منظور ارتقای کیفیت خدمات و بهبود عملکرد واحدها، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های مربوط به ارائه خدمات، از اهداف اصلی مدیران بانکی است (کلاین^۲، ۲۰۲۳).

سازمان‌ها در اجرای وظایف خود به دلیل وجود محدودیت‌هایی مانند محدودیت بودجه، نیاز به تخصص‌های مختلف و امکانات محدود، ممکن است نیاز به همکاری با سایر سازمان‌ها داشته باشند. بانک‌ها در مواجهه با افزایش فشارهای بازار به‌طور فزاینده‌ای به دنبال افزایش منابع و توانایی‌های خود از طریق همکاری با سایر بانک‌ها هستند. با این حال، همکاری بین سازمانی ممکن است با چالش‌هایی روبرو شود که می‌تواند باعث کاهش کیفیت خدمات و عملکرد بانک‌ها شود. به‌عنوان مثال، مشکلاتی مانند عدم تفاهم و هماهنگی میان سازمان‌ها، تفاوت در فرهنگ‌ها و ارزش‌های سازمانی، محدودیت‌های مربوط به بودجه، عدم اطلاع‌رسانی و اشتراک دانش و تجربیات میان سازمان‌ها، نبود ساختارهای همکاری

1. Nainaar & Masson

2. Kline

مبانی نظری

تعریف همکاری بین سازمانی: همکاری به معنای توانایی درک متقابل، تبادل اطلاعات و بهره‌برداری از اطلاعات میان دو یا چند سازمان است. در این چارچوب، دو یا چند سازمان با ایجاد تعاملات هدفمند و بهره‌گیری از منابع مشترک، تلاش می‌کنند تا مسائل پیچیده را حل کرده و به اهداف جمعی دست یابند (چن و همکاران^۱، ۲۰۰۸). این مفهوم به‌ویژه در سازمان‌هایی که در محیط‌های پیچیده فعالیت می‌کنند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. همکاری می‌تواند در سطوح مختلفی همچون تبادل داده، هماهنگی فرایندها، یا توسعه مشترک محصولات و خدمات رخ دهد (کریستین^۲، ۲۰۰۷). همکاری‌های بین سازمانی در شبکه بانکی به دلیل حساسیت بالای اطلاعات مالی، به ایجاد سیستم‌های یکپارچه تبادل داده و امنیت اطلاعات نیاز دارد (لو و همکاران^۳، ۲۰۲۰). ابعاد کلیدی همکاری: عوامل کلیدی مؤثر بر همکاری بین سازمانی شامل موارد زیر است:

اعتماد: مهم‌ترین عنصر در ایجاد همکاری پایدار. سازمان‌هایی که به یکدیگر اعتماد دارند، ریسک اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع را کاهش می‌دهند. اعتماد به‌ویژه در شبکه بانکی، با توجه به الزامات نظارتی و قانونی، نقش مهمی در کاهش ناهماهنگی‌ها و تقویت کارایی شبکه دارد (پاپاداس و همکاران^۴، ۲۰۱۹).

تعهد: تعهد به اهداف مشترک و قوانین همکاری، نقش مهمی در تضمین پایداری این ارتباطات دارد. تعهد سازمانی می‌تواند از طریق تعیین شاخص‌های عملکرد و نظارت مستمر تقویت شود (ل پنس و رافلت^۵، ۲۰۱۸).

وابستگی متقابل: میزان نیاز سازمان‌ها به یکدیگر برای دستیابی به منابع یا مهارت‌های خاص، عاملی تعیین‌کننده در شدت همکاری است. وابستگی متقابل در شبکه بانکی می‌تواند به صورت تبادل اطلاعات اعتباری یا اشتراک منابع مالی و تکنولوژیکی باشد.

هنجارهای همکاری: هنجارهایی مانند صداقت، شفافیت و احترام متقابل می‌تواند به موفقیت همکاری کمک کند. در شبکه بانکی، تطبیق با استانداردهای بین‌المللی مانند Basel III از جمله هنجارهایی است که سازمان‌ها را به همکاری مؤثر سوق می‌دهد.

عوامل محیطی و ساختاری: تغییرات محیطی نظیر تحولات اقتصادی، اجتماعی و فناوری‌های جدید، ضرورت همکاری میان سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. وجود چارچوب‌های ساختاری مناسب شامل تعریف نقش‌ها، مسئولیت‌ها و فرایندهای شفاف برای مدیریت تعارض، از دیگر عوامل کلیدی موفقیت همکاری‌ها محسوب می‌شود (راسل و نرویج^۶، ۲۰۲۰) در حوزه بانکی، این چارچوب‌ها می‌توانند شامل پروتکل‌های مشترک برای انتقال داده‌ها و استانداردهای امنیت سایبری باشند.

نقش فناوری در همکاری: فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی با تسهیل تبادل اطلاعات و کاهش هزینه‌های هماهنگی، امکان ایجاد شبکه‌های پیچیده همکاری را فراهم می‌آورند. سیستم‌های مبتنی بر فناوری می‌توانند داده‌های مرتبط را در زمان واقعی میان سازمان‌ها به اشتراک بگذارند. در شبکه بانکی، استفاده از فناوری بلاکچین برای بهبود شفافیت و کاهش تقلب‌های مالی یکی از نمونه‌های برجسته کاربرد فناوری در همکاری است (بختیاری و همکاران، ۱۳۹۹).

پیشینه پژوهش

مهرتری آرانی و همکارانش (۱۴۰۳)، به بررسی نقش بودجه و خط‌مشی‌های عمومی در بهینه‌سازی همکاری بین سازمانی در زمینه گمرک شهر خرمشهر پرداختند که نتایج آماری با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS ۲۴ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان دادند که بین دو متغیر بودجه و بهینه‌سازی همکاری بین سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد. همچنین بین دو متغیر خط‌مشی‌های عمومی و بهینه‌سازی همکاری بین سازمانی نیز رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد. این رابطه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است.

سندانی (۱۴۰۳)، به شناسایی انگیزه‌های ورود به همکاری‌های بین سازمانی در صنعت کارگزاری بورس اوراق بهادار ایران پرداختند که در این تحقیق از روش کدگذاری محوری برای کدگذاری داده‌ها استفاده شده است و از

1. Chen et al

2. Christine

3. Lu et al

4. Papadas et al

5. Le Pennec & Raufflet

6. Russell & Norvig

رحمان سرشت (۱۳۹۸)، بر اهمیت ایجاد فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر همکاری تأکید کردند و ایجاد سامانه‌های اطلاعات محور را به‌عنوان عاملی حیاتی برای موفقیت همکاری معرفی کردند. این سامانه‌ها با ارائه اطلاعات به‌روز و کاهش تعارضات میان سازمانی، نقش مهمی در بهبود تعاملات دارند.

جیانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۱)، چارچوبی برای تعاملات بین سازمانی طراحی کردند که در آن ویژگی‌های محیطی، مشخصات عمومی سازمان‌ها و عوامل عملیاتی بررسی شد. این چارچوب به سازمان‌های بانکی کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت همکاری‌ها را شناسایی کنند.

افغرو و اهروج^۲ (۲۰۲۰)، انواع اعتماد شناختی و عاطفی و همچنین سطح اعتماد در مراحل پیش، حین و پس از همکاری را مورد بررسی قرار دادند. اصلی‌ترین تمرکز این مقاله بر روی عواملی است که نقش مهمی در ایجاد اعتماد در فرایند همکاری میان سازمانی دارند. این تحقیق به‌ویژه به بررسی مفهوم اعتماد، عوامل مؤثر بر اعتماد و نقش اعتماد در ارتقای همکاری میان سازمانی می‌پردازد. همچنین، مقاله به تأکید بر اهمیت ساخت اعتماد در این نوع همکاری و تأثیر آن بر ادامه و پایداری همکاری میان سازمانی می‌پردازد.

نتایج اودینیوتیس و تسوبانولو^۳ (۲۰۲۲)، نشان می‌دهد که همکاری‌های بین سازمانی به‌طور معنی‌داری با تشکیل سرمایه اجتماعی در بین این سازمان‌ها مرتبط است. همکاری‌هایی مانند اشتراک منابع، تبادل اطلاعات و کارکنان و انجام فعالیت‌های مشترک باعث ایجاد اعتماد به هم‌هنگارهای متقابل و شبکه‌های اجتماعی بین این سازمان‌ها شده است.

این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که همکاری‌های غیررسمی و مبتنی بر اعتماد، نسبت به همکاری‌های رسمی و قانونی، برای تشکیل سرمایه اجتماعی مناسب‌تر هستند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، اکتشافی (به دنبال ساخت مفاهیم الگوها و چارچوب‌ها) است. از نظر جهت‌گیری، بنیادی، از لحاظ فلسفه پژوهش، تفسیری و راهبرد اصلی آن نیز کثرت‌گرایی روش-شناختی با بهره‌گیری هم‌زمان از دو راهبرد است و مبتنی بر رویکرد کیفی و با تلفیق دو روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری صورت گرفته است. در بخش نخست با

روش مطالعه موردی برای درک دقیق ابعاد مختلف پژوهش استفاده شده است. در این تحقیق پس از تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها، در نهایت ۲۴ مقوله اصلی و ۸۰ مفهوم فرعی از ۱۱۱ کد خام شناسایی و برچسب‌گذاری شدند که در انتها بر سه مفهوم اصلی تأکید ویژه‌ای شد: افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش تنوع از طریق درک اهمیت شبکه‌سازی و توسعه قوانین. یافته‌ها نشان می‌دهند ورود به همکاری‌های بین سازمانی، وابسته به جایگاه شرکت در صنعت مربوطه است و این عامل منجر به ایجاد تفاوت‌های چشم‌گیری در انتظارات آن‌ها برای ورود به همکاری‌های بین سازمانی می‌شود.

عاشورلو و همکاران (۱۴۰۲)، به طراحی مدل همکاری استراتژیک بین سازمانی با استفاده از شبکه‌های بلاکچین پرداختند که نتایج نشان داد. همکاری‌های استراتژیک به‌عنوان یکی از ارکان مهم رشد و توسعه سازمان‌ها، نیازمند بسترهای امن و شفاف برای تسهیل تعاملات و تبادل اطلاعات است. بلاکچین با ارائه ویژگی‌هایی مانند شفافیت، امنیت و عدم تغییرپذیری داده‌ها، به‌طور ویژه برای بهبود این همکاری‌ها در نظر گرفته شده است. در این تحقیق، مدل‌های مختلف همکاری با تمرکز بر مزایا و چالش‌های استفاده از بلاکچین مورد بررسی قرار گرفت و پیشنهادها برای بهبود استفاده از این فناوری ارائه شد. نتایج نشان می‌دهند که بلاکچین می‌تواند به‌طور چشمگیری به کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی و تسهیل فرایندهای همکاری‌های بین سازمانی کمک کند، با این حال چالش‌هایی مانند مشکلات فنی، قانونی و فرهنگی در مسیر پیاده‌سازی آن وجود دارد.

براساس یافته‌های پژوهشی که توسط هاشمی و عربیون (۱۴۰۰)، تحت عنوان «شناسایی و بررسی مؤلفه‌های مؤثر در همکاری میان سازمانی در سیاست‌گذاری عمومی» انجام دادند، پنج متغیر کلیدی شامل سازمان‌دهی اداری، حکمرانی، اعتماد و محیط، ویژگی‌های فردی، به‌طورکلی بر همکاری میان سازمانی تأثیرگذار می‌باشند. هر یک از این متغیرهای کلیدی نیز خود شامل متغیرهای فرعی و جزئی‌تر دیگری هستند که بر همکاری‌های بین سازمانی اثر می‌گذارند.

سلطانی‌نژاد و امیرزاده (۱۴۰۰)، نشان دادند که تعهد به قراردادهای، تحویل به‌موقع و کاهش ریسک‌های مالی از عوامل کلیدی در حفظ و ارتقای همکاری در شبکه بانکی است. این پژوهش همچنین تأکید داشت که فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر شفافیت و تعامل مثبت میان اعضای شبکه بانکی می‌تواند به تقویت همکاری‌ها کمک کند.

1. Jiang et al

2. Affaghrou & Ahrouch

3. Oudeniotis & Tsobanoglou

کدگذاری که جزء تیم پژوهش نیست. تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون بر فرایند کدگذاری مبتنی است. مضمون یا تم، بیانگر مفهوم الگوی موجود در داده‌ها و مرتبط با پرسش‌های پژوهش است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متن (حاصل از مصاحبه) است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳).

شبکه مضامین بر اساس رویه‌ای مشخص، طی چهار مرحله دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط، تحلیل اطلاعات کیفی و در نهایت مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت سازمان یا فرهنگ مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند: مضامین پایه کدها (و نکات کلیدی موجود در مصاحبه)، مضامین سازمان‌دهنده (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه)، مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل). سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هریک از سه سطح نام برده، همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود.

شبکه مضامین، رویه‌ای برای تهیه مقدمات یا ارائه نتایج پایانی تحلیل نیست بلکه راهکاری برای شکستن متن و یافتن نکات معقول و برجسته درون آن است. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با هم در یک مدل نظام‌مند جامع ساختار بندی می‌شوند. این روش ذیل علوم ریاضی، تئوری گراف، علوم اجتماعی، تصمیم‌گیری گروهی و کامپیوتر قرار می‌گیرد. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم و تشخیص روابط درونی متغیرها کمک کرده و تکنیکی مناسب برای تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر است این روش به‌عنوان روشی تفسیری به دنبال آن است که قضاوتی از تصمیم گروهی درباره ارتباطات متغیرها ارائه کند. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یک مدل تفسیری است، زیرا این قضاوت گروه است که تعیین می‌کند کدامیک از عناصر با هم رابطه دارند و این رابطه چگونه است. از سویی دیگر نیز مدلی ساختاری است، به این معنا که در آن بر مبنای روابط موجود، ساختاری کلی از مجموعه پیچیده عناصر استخراج می‌شود. در انتها نیز روابط عناصر و ساختار کلی یافت شده در یک مدل گرافیکی مجسم و ارائه می‌شود.

بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، مضامین اصلی مرتبط با مفهوم همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی استخراج می‌شوند. سپس در گام بعد مضامین استخراج شده طبق فرایند توصیه شده در روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری سطح‌بندی و مدل روابط بین مضامین اصلی استخراج شده است. داده‌های موردنیاز برای یک طرح پژوهشی را می‌توان هم از طریق روش‌های کتابخانه‌ای و بررسی متون و هم از طریق روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه، مصاحبه و ... گردآوری کرد. برای گردآوری اطلاعات در بخش تحلیل مضمون پژوهش حاضر، از مصاحبه خبرگان و در بخش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

با توجه به هدف پژوهش پرسشنامه متناسب با موضوع پژوهش در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران قرار گرفته است بنابراین جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت دولتی است. در پژوهش حاضر، در بخش تحلیل مضمون پژوهش، از مصاحبه با خبرگان که براساس روش اشباع نظری و به روش گلوله برفی استفاده شد که تعداد آن ۱۵ نفر بوده است. حد اشباع نظری یعنی جایی که مطالب جدید از سوی مصاحبه‌شوندگان ارائه نمی‌شود و در واقع بعد از آن اطلاعات و داده‌ها تکراری خواهند بود. همچنین برای اجرای روش‌شناسی مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، پرسش‌نامه میان خبرگان توزیع شد که در نهایت ۱۵ پرسشنامه دریافت شده و مبنای این پژوهش قرار گرفت. پژوهشگران کیفی به دلیل افزایش اعتبار پژوهش، خود باید حداقل از دو راهبرد بهره بگیرند (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳).

در پژوهش حاضر برای نیل به این هدف اقدامات ذیل صورت گرفته است: تطبیق اعضا: نظرهای دو نفر از استادان و دو نفر از دانشجویان دکتری رشته دولتی درباره گزارش فرایند و داده‌های پژوهش دریافت شد و عناوین تعدادی از مفاهیم مطابق نظرهای اصلاحی ایشان بازبینی شد. درگیری طولانی‌مدت با موضوع پژوهش: به دلیل جذابیت موضوع و همچنین کنکاش دقیق پژوهشگر در مفاهیم مورد بحث فرایند بررسی متون زمان به نسبت زیادی به طول انجامید.

کثرت‌گرایی: به‌منظور ایجاد تنوع در متون مورد بررسی تلاش شده است تا همه انواع داده‌های متنی از جمله کتب، مقالات، طرح‌ها و تحلیل‌های منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی گوناگون تحلیل قرار شوند.

همچنین بنا به نظر کرسول (۲۰۰۳)، برای حصول اطمینان از پایایی پژوهش نیز از دو روش زیر استفاده شد: الف) یادداشت-برداری مفصل و دقیق، ب) کدگذاری ناشناس به کمک

یافته‌های پژوهش

در گام نخست برای آشنایی با داده‌ها کلیه داده‌های حاصل از مصاحبه در خصوص عوامل و مؤلفه‌های همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی، ماندگاری و بهره‌وری نیروی انسانی، بازخوانی شد. پس از بازخوانی‌های مکرر در گام دوم ۴۳۲ کد اولیه استخراج شد و در گام بعدی مضامین پایه از تحلیل و ترکیب جملات یادداشت‌گذاری شده بروز و ظهور یافتند پس از آن و در گام چهارم با توجه به شکل‌گیری ۹ مضمون فراگیر، ۳۴ مضمون سازمان‌یافته و ۳۲۰ کد اولیه تعیین شد.

در گام پنجم نیز با توجه به مضامین سازمان‌دهنده و همچنین ذهنیت شکل گرفته پژوهشگر طی پژوهش، مضمون فراگیر مشخص شد تم‌ها و الگوهای درون داده‌ها به یکی از دو روش استقرایی (پایین به بالا) یا روش نظری - قیاسی (بالا به

پایین) شناسایی می‌شوند.

در رویکرد استقرایی تم‌های شناسایی شده بیشتر به خود داده‌ها مرتبط می‌شوند و از داده‌های گردآوری شده به دست می‌آیند در حالی که در رویکرد نظری - قیاسی داده‌ها از علاقه نظری پژوهشگر به موضوع ناشی می‌شوند و از طریق پیشینه پژوهش و زمینه کاری وی بیرون می‌آیند. معمولاً هنگامی در رابطه با موضوعی به پژوهش پرداخته می‌شود که در باب موضوع مدنظر، کمتر نظریه‌ای ظاهر شده باشد. در این‌گونه موارد بهتر است رویکرد استقرایی در پیش گرفته شود. بنابراین در این پژوهش برای استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر از روش استقرایی استفاده شده است و نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه در جدول ۱ و مضامین در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. گزیده‌ای از کدگذاری باز بر روی متن مصاحبه‌ها

Table 1. Selected Open Coding from Interview Transcripts

کدهای اولیه	متن مصاحبه	کد مصاحبه‌شونده
ناهنجاری و رفتارهای غلط اخلاقی	بعضی وقت‌ها رفتارهایی مثل شایعه‌پراکنی یا بدگویی پشت سر همکار دیده میشه، من شخصاً سعی می‌کنم درگیر این رفتارها نشم و به مدیر گزارش می‌دم.	13
ترویج اخلاق فردی	مدیران ما مرتب درباره اخلاق و رفتار صحبت می‌کنند. ما جلسات آموزشی داریم درباره منش فردی و افرادی که خوش‌رفتار هستند معمولاً به‌عنوان الگو معرفی می‌شن	17

جدول ۲. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

Table 2. Extracted Concepts from Interviews

مضامین سازنده	مضامین پایه	مضامین فراگیر
رعایت ارزش‌ها	اصول همکاری و اخلاقیات	رعایت اصول اخلاقی - رفتاری
	ارزش‌های اخلاقی	
	ارزش‌های فردی	
	اخلاق حسنه	
	ترویج اخلاق فردی	
توسعه اصول رفتاری	ناهنجاری و رفتارهای غلط اخلاقی	توجه به رشد فردی
	هنجارپذیر کردن افراد	
	اصول رفتاری	
	صفات خوب و حسنه	
	الگوهای رفتاری و منشور قانونی	
ایجاد زیرساخت‌های دل‌بستگی به کار	منش و رفتاری	
	توسعه الگوهای رفتاری	
	احساس رضایت‌مندی	
	تقویت دل‌بستگی و علاقه به کار	
	ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی	
	روابط شخصی	
	تصمیمات	
	بی‌مسئولیتی	

ادامه جدول ۲. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین سازنده	مضامین پایه (کدهای اولیه)	مضامین فراگیر
جنبه درونی افراد جهت رشد	عدالت و انصاف	
	ازخودبیگانگی کارکنان	
	سطح فردی	
	توانمندی‌های کارکنان	
	ایجاد انگیزه در کارکنان	
	عدالت و انصاف	
	نگرش مثبت	
	تفویض اختیارات	
	تشویق و تنبیه	
	انسان آزادی‌طلب	
بهبود سطح مهارت از طریق آموزش مستمر	بعد انسانی	
	عدم قاطعیت	
	به‌کارگیری نیروهای متعهد	
	یادگیری	
	مهارت و دانش	
	ساختار و شاکله شایستگی	
	استفاده از توانایی‌های بالفعل و پتانسیل‌های بالقوه	
	سطح دانش افراد	
	خلأ تجربه و مهارت در نظام اداری	
	برخورداری کارکنان از مهارت و دانش	
توجه به رشد فردی	ارائه آموزش‌های مستمر	
	خدمت‌گذاری	
	امانت‌داری	
	مسئولیت‌پذیری	
	انضباط کاری	
	مهرورزی	
	بردباری	
	دادورزی	
	نگرش	
	قصد	
ویژگی‌های همکاری افراد	قدرت نفس	
	مرکز کنترل درونی	
	ارزش‌های فردی	
	باورها	
	پشتکار و جدیت	
	کمرنگ شدن وجدان	
	عدم وجود عزت‌نفس	
	علاقه به شغل	
	فضایل همکاری و اخلاق نیکو	
	خصوصیات اخلاقی	
	اعتماد	
	احساس تساوی و برابری	
	ضعف اعتقادی	
	تعهد به یادگیری	

ادامه جدول ۲. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	کدهای اولیه (مضامین پایه)
توجه به رشد فردی	ویژگی‌های همکاری افراد	پایبندی به ارزش‌های اخلاقی
		روحیه جمع‌گرایی
		هوش اخلاقی
		پاسخگو
		کمال رساندن مکارم اخلاق
		سیستمی از ارزش‌ها
		تعهد به ارزش‌های اسلامی و سازمانی
		کدهای اخلاقی
		انجام عمل اخلاقی
		ارزش‌گذاری بر رعایت اصول اخلاقی
تدوین منشور قانونی جهت رعایت اصول همکاری		تأکید بر رعایت اصول همکاری در سطح جامعه و خانواده
		ارزش‌های عملکردی
		هتجارها و ارزش‌های اخلاقی
		انحطاط همکاری و شکسته شدن مرزهای اخلاقی
		اصول ارزش‌آفرین سازمانی
		انطباق رفتارها و عملکردها
		سطح توسعه اخلاقی
		تدوین منشور قانونی
		به‌کارگیری ارزش‌های اخلاقی
		التزام عملی منابع انسانی سازمان به رعایت اصول همکاری و قانون مداری
عامل سازمانی		خدمت‌رسانی به مشتریان و مردم
		سطح سازمانی
		وابستگی میدانی
		جمعیت‌شناسی
		تأثیر والدین
		سرمایه اجتماعی
		خصوصیات شغلی
		فرهنگ سازمانی
		کیفیت زندگی کاری
		توجه به ایجاد انگیزش در کارکنان
ویژگی‌های درون سازمانی		دخالت سلاویق و دیدگاه‌های مدیران
		جوسازمانی
		ارزیابی عملکرد
		سیستم سازمانی
		گفتمان سازی
		استقرار مدیریت دانش
		حفظ رشد و کرامت کارکنان نظام اداری
		منافع عمومی
		تفکر سیستمی و کلان‌نگری در سازمان
		تضاد منافع
		توقعات و انتظارات در سازمان
		عدم رضایت ارباب رجوع
		برنامه‌ریزی
		انگیزه

ادامه جدول ۲. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	کدهای اولیه (مضامین پایه)
ویژگی‌های درون سازمانی		عدم سوءاستفاده از جایگاه مدیریتی
		حاکمیت وجدان کاری سازمان
		سازمان پویا و یادگیرنده
		جنبه‌های سازمانی
		شناخت آسیب‌ها
		رویکرد سیستماتیک و استقرار فرایندهای ضروری مدیریتی
		ارتباطات و کارکرد فرایندهای سازمان
		رفتار و باورهای فرد
		طراحی سازوکارهای نظام‌مند سازمانی
		الزامات سازمانی
		خودکنترلی و پایبندی درونی به ارزش‌های اخلاقی
		ایجاد اشتها در خصوص تعهد شرکت
		واکنش سریع به نافرمانی‌های اخلاقی
		درک صحیح از مفهوم اخلاق
		خلاقیت و نوآوری
عامل سازمانی	ویژگی‌های اخلاقی	شهرت سازمانی
		شفاف‌سازی
		موقعیت شغلی
		اعمال نفوذ برای نیل به منافع شخصی
		امنیت شغلی
		برنامه مدیریت خلاق
		مشروعیت اقدامات سازمان
		رعایت اخلاقیات در برخورد با ذی‌نفعان داخلی و بیرونی
		حرمت نگهداشتن و حفظ حقوق مردمان
		شناخت ضعف‌ها و برنامه‌ریزی برای برون‌رفت
		همسو نمودن برنامه‌ها و تصمیمات
		فرایند تصمیم‌گیری
		برنامه‌ریزی صحیح و بهره‌مندی از یک چشم‌انداز میان‌مدت
		غیرقابل‌پیش‌بینی بودن تصمیمات
		عدم تحقق اهداف
توانایی حل تعارضات اخلاقی		پایین بودن قدرت در اختیار مدیریت
		کاهش مشروعیت و مقبولیت مدیریت
		توجه به آگاهی آحاد مردم
		تضاد بین اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان
		کم‌کاری کارکنان اداری
		ایجاد تشکیلاتی از کارمندان باتجربه
		حفظ و حمایت کارمندان
		برقراری روابط سالم و انسانی
		رشد روحیه جمعی و مشارکت
		مشارکت و همگرایی نهادی
		مشارکت تمامی کارکنان
		فرهنگ خودکنترلی
		ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی
		اصلاح نظام اداری و نهادینه شدن فرهنگ سازمانی اسلامی
نهادینه کردن فرهنگ سازمانی		

ادامه جدول ۲. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین سازنده	مضامین پایه (اولیه مضامین)	مضامین فراگیر	
نهادینه کردن فرهنگ سازمانی	فرهنگ مشارکت	عامل سازمانی	
			فرهنگ اخلاق‌مداری
			فرهنگ سازمان یادگیرنده
			فرهنگ اجتماعی
ساختار سازمانی	فرهنگ اخلاق محور		
	ساختار سازمان		
	اصلاح ساختار اداری		
	بهبود و نوسازی نظام		
	ایجاد تفکر واحد در سازمان		
	بُعد سازمانی		
	سازمان چابک		
	اصلاح ساختار اداری و روابط موجود		
	توجه به کسب‌وکارهای سلامت‌محور		
	سلامت و اصالت سازمانی		
	مهارت و دانش کارکنان		آموزش‌های هدفمند از طریق رسانه‌های ارتباط جمعی
آموزش اخلاق حرفه‌ای در سازمان			
جهل و ناآشنایی کارکنان			
برنامه‌های آموزش			
برنامه‌ریزی برای آموزش کارکنان			
آموزش حین عمل			
آموزش و تربیت کارکنان در راستای اهداف سازمانی			
فرایندهای آموزشی و جامعه‌پذیری			
ایجاد تشکیلاتی از کارمندان باتجربه			
پیشرفت و توسعه علوم ارتباطی و روان‌شناختی			
پیشرفت گرایی و شایسته‌سالاری	آموزش و یادگیری فرهنگ‌سازمانی		
	آموزش‌های مستمر		
	استخدام نیروی انسانی		
	شایستگی‌های رفتاری		
	شایسته‌سالاری		
	ارتقای شغلی		
	فرایندهای شغلی		
	داشتن صلاحیت همکاری و سلامت اداری		
	شایسته خواهی		
	اصلاح سیستم‌های جذب و گزینش		
عدالت سازمانی و برابری	ضوابط استخدامی و جذب منابع انسانی		
	رضایت شغلی		
	گزینش افراد		
	تقسیم عادلانه و متناسب با تخصص امور در سازمان		
	برابری و تناسب حجم کار		
	عدالت و عدالت محوری		
	ایجاد نگرش جدید و عدالت محور		
	ایجاد تعادل در ابعاد		
	عدالت سازمانی		

ادامه جدول ۲. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین سازنده	مضامین فراگیر
کدهای اولیه (مضامین پایه)	
فساد در لایه‌های حاکمیت	
فساد مالی	
ایجاد شفافیت در اطلاعات	
شفاف‌سازی فرایندهای کاری	
کج‌روی‌ها در خدمت‌رسانی	
حدود و ثغور وظایف و اختیارات واحدها و مشاغل سازمانی	
عدم تخلفات اداری	
نبود اخلاق و شفافیت	
شفافیت در رویه‌های اجرایی	
سلامت سازمانی	
برتری رابطه بر ضابطه	
بی‌توجهی به مشکلات اداری و شغلی	
کاهش فساد اخلاقی	
اصلاح نظام خدمات‌دهی و فراهم‌سازی امکان ارائه مطلوب‌تر به مشتریان	
مرتفع نمودن و کاهش آسیب‌های مؤثر در حوزه اخلاق سازمانی	
بهره‌گیری از تیم کارشناسی سازمان	
احصاء گلوگاه‌ها و نقاط بحرانی	
فساد اداری	
سکوت کارکنان دانشی	
شفافیت در دستورالعمل‌ها و فرایندهای انجام امور	
سیاست‌های عدالت اجتماعی	
اصلاح رویه‌های دست و پاگیر سازمانی	
جهت تحقق اهداف سازمان	
ارائه خدمت باکیفیت	
اثربخشی اقدامات و فعالیت‌ها	
نتیجه‌گرایی و طراحی نظام ارزیابی عملکرد	
همکاری جدی	
نظارت دقیق	
کنترل و ارزیابی	
به کار کبری نظام کنترل و نظارت و ارزیابی عملکرد در سازمان	
بهره‌مندی از تجارب سایر نمادها	
ارائه خدمات مطلوب و باکیفیت	
اقدامات عملیاتی و برنامه‌ریزی	
تأمین و ارتقای سطح رضایت مردم	
آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های روشن	
اثربخشی و هدایت منابع انسانی	
تضمین منافع بلندمدت	
وجود نظارت صحیح و درست	
عدم حکمرانی خوب	
فقدان نظام جامع همکاری در فرهنگ جامعه	
عدم اخذ بازخورد از میزان رضایت مشتریان	
استقرار نظام ارزیابی عملکرد	
عدم اخذ بازخورد از میزان رضایت مشتریان	

کاهش فساد سازمانی

عامل ساختاری -
اداری

ارزیابی نظام عملکرد

مضامین سازنده	مضامین پایه	مضامین سازنده								
ارزیابی نظام عملکرد	ارائه راهکارهایی برای برون‌رفت	ارائه راهکارهایی برای برون‌رفت								
	نوع رفتار و عملکرد سازمان‌های رقیب		نوع رفتار و عملکرد سازمان‌های رقیب							
	برنامه‌ریزی منسجم و کارا			برنامه‌ریزی منسجم و کارا						
	تعیین اهداف سازمان				تعیین اهداف سازمان					
	نظارت مؤثر برای رعایت					نظارت مؤثر برای رعایت				
	چارچوب برنامه‌های توسعه کشور						چارچوب برنامه‌های توسعه کشور			
	نحوه رفتار و عملکرد رهبران							نحوه رفتار و عملکرد رهبران		
	رهبران و مدیران سازمان								رهبران و مدیران سازمان	
	رفتار رهبران									رفتار رهبران
	رهبری در سازمان									
وجود رهبری اخلاق مدار	وجود رهبری اخلاق مدار									
اخلاق کار		اخلاق کار								
نحوه نگرش مدیران عالی			نحوه نگرش مدیران عالی							
نهادینه کردن فرهنگ همکاری بین سازمانی				نهادینه کردن فرهنگ همکاری بین سازمانی						
اهرم‌های تسویقی مالی و شغلی					اهرم‌های تسویقی مالی و شغلی					
رعایت اصل منفعت عامه						رعایت اصل منفعت عامه				
تعدیل طرح‌های حقوق و دستمزد							تعدیل طرح‌های حقوق و دستمزد			
طراحی سیستم‌های انگیزشی								طراحی سیستم‌های انگیزشی		
حقوق و مزایا و امور رفاهی									حقوق و مزایا و امور رفاهی	
رعایت حقوق نیروی کار										رعایت حقوق نیروی کار
ارتباط با همکاران	ارتباط با همکاران									
مکانیسم‌های موجود در ارتباط با مشتریان		مکانیسم‌های موجود در ارتباط با مشتریان								
نوع ارتباط بین مدیر و کارمند			نوع ارتباط بین مدیر و کارمند							
نوع ارتباط سازمان با شغل				نوع ارتباط سازمان با شغل						
تعارضات سازمانی و روابط فردی					تعارضات سازمانی و روابط فردی					
متعهد به حقوق مشتریان						متعهد به حقوق مشتریان				
تنظیم‌کننده روابط میان انسان‌ها							تنظیم‌کننده روابط میان انسان‌ها			
برون‌سازمانی								برون‌سازمانی		
محیط خارجی سازمان									محیط خارجی سازمان	
محیط خارج از سازمان										محیط خارج از سازمان
وجود محرک‌های محیطی	وجود محرک‌های محیطی									
بعد محیطی		بعد محیطی								
محیط اطراف به سازمان			محیط اطراف به سازمان							
شرایط محیط کار				شرایط محیط کار						
محیط خارجی					محیط خارجی					
شرایط جامعه						شرایط جامعه				
مزیت رقابتی پایدار							مزیت رقابتی پایدار			
شرایط ایجادشده در محیط کار								شرایط ایجادشده در محیط کار		
رقابت									رقابت	
رشد تکنولوژی و گسترش اینترنت										رشد تکنولوژی و گسترش اینترنت
ارتباط با محیط	ارتباط با محیط									
منابع		منابع								
تضمین منافع بلندمدت			تضمین منافع بلندمدت							
بستر رقابت سازنده				بستر رقابت سازنده						

ادامه جدول ۲. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین سازنده	مضامین فراگیر	کدهای اولیه (مضامین پایه)
عامل قانونی - محیطی	قانون‌گرایی	قوانین و مقررات
		قانون و مقررات
		الزام به اجرایی قوانین و مقررات سازمانی
		الزامات و تکالیف درون‌سازمانی
		الزامات و تکالیف برون‌سازمانی
عامل فرهنگی - اجتماعی	عامل فرهنگی	پوروکراسی
		فرهنگ کلی حاکم بر جامعه
		فرهنگ کشور
		رفتاری اکتسابی
	عامل اجتماعی	فرهنگ و آداب‌ورسوم
		درون‌سازمانی
		اجتماع و محیط پیرامونی سازمان
		زمان و کیفیت
		فساد در لایه‌های حاکمیت
		تعامل
عامل سیاسی	عامل قدرت	جایگاه ویژه در مقابل مشتریان
		استفاده نابجا از قدرت در قابل همکاران
		باندبازی
	تدوین برنامه و تصمیمات سازمانی	سوداگر
		شعارها و بیانیه‌های رسالت سازمان
		راهبردها و برنامه‌های کلان سازمان
		تدوین راهبردها و سیاست‌های توسعه
		همکاری بین سازمانی اداری
	تدوین و پیاده‌سازی سیاست	تصمیمات استراتژیک سازمانی
		سیاست‌گذاری و هدف‌گذاری
		تدوین استراتژی‌ها همکاری
		سیاست‌گذاری‌های سازمان
		سیاسی‌کاری کارکنان
رشد مالی سازمان	عامل اقتصادی	ایجاد مشوق‌های اقتصادی و مالی
		موتور محرک اقتصادی
		ماهیت مالی
		سوءاستفاده‌های مالی
	بهره‌وری سازمانی	تحقق بهره‌وری و هدایت منابع
		کارایی و اثربخشی
		بهره‌وری
		تضمین عملکرد مطلوب
	توسعه‌سازمانی	سودآوری
		رشد و توسعه سازمان
		ارجحیت منافع فردی به سازمانی
		سود سازمان و یا حرکت بر اهداف دولت

مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

متغیرهای کیفی بر اساس اعداد فازی مثلثی تعریف گردید. پس از یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های خبرگان، میانگین فازی‌زدایی شده هریک از عوامل با استفاده از روابط زیر محاسبه گردید:

برای غربال‌گری عوامل معتبر و قابل توجه و همچنین خنثی کردن ویژگی‌های متفاوت و مؤثر بر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، از منطق فازی برای میانگین‌گیری نظرات خبرگان در پرسشنامه اولیه استفاده شد (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹). در این راستا، دامنه

$$F_{ave} = (L, M, U)$$

$$x_m^1 = \frac{L + M + U}{3}, x_m^2 = \frac{L + 2M + U}{4}, x_m^3 = \frac{L + 4M + U}{6}$$

$$Z^* = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3)$$

می‌شود. سپس، روابط دویه‌دوی متغیرها با استفاده از نمادهای زیر مشخص می‌شوند:

V: عامل سطر i می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون j باشد.

A: عامل ستون j می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر i باشد.

X: بین عامل سطر i و ستون j ارتباط دوطرفه وجود دارد و هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به همدیگر شوند.

O: هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر i و j وجود ندارد. برآیند نظرات خبرگان از طریق پرسش‌نامه‌ها بر اساس قاعده رأی اکثریت به دست آمد و یک ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به صورت یکپارچه در جدول (۳) ایجاد شد.

که در آن Z^* میانگین فازی‌زدایی شده دیدگاه‌های خبرگان محاسبه شده است. براساس قاعده‌ای سرانگشتی، عواملی که میانگین فازی‌زدایی شده آن‌ها کمتر از ۰/۷ بود، از فرایند تحلیل حذف گردیدند.

پس از تعیین پیشایندهای نهایی، برای استخراج روابط بین آن‌ها، مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح گام‌های ذیل انجام شد:

گام ۱) ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها: در این گام، پرسشنامه مدل‌یابی ساختاری تفسیری به صورت یک ماتریس طراحی می‌شود که متغیرهای مربوط به پدیده مورد مطالعه در سطر و ستون آن قرار می‌گیرند. این ماتریس به‌عنوان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها شناخته

جدول ۳. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها**Table 3. Structural Matrix of Internal Relationships Among Variables**

پیشایندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
عامل ساختاری - اداری	-	X	O	O	X	X	V	V
عامل قانونی - محیطی	-	-	O	O	X	X	V	V
توجه به رشد فردی	-	-	-	V	O	O	A	A
توجه به رشد مالی	-	-	-	-	O	O	O	O
عامل فرهنگی - اجتماعی	-	-	-	-	-	X	V	V
عامل سیاسی	-	-	-	-	-	-	V	V
عامل سازمانی	-	-	-	-	-	-	-	X
رعایت اصول اخلاقی - رفتاری	-	-	-	-	-	-	-	-

الف) اگر خانه (i, j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۰ می‌گیرد.

گام ۲) ماتریس دست‌یابی: در ادامه، نمادهای روابط ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها برحسب قواعد زیر به اعداد ۰ و ۱ تبدیل شد و در ماتریس دست‌یابی قرار گرفت:

- (ب) اگر خانه (i, j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه قرینه آن عدد ۱ می‌گیرد.
- (ج) اگر خانه (i, j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۱ می‌گیرد.
- (د) اگر خانه (i, j) در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه قرینه آن ۰ صفر می‌گیرد.
- نتایج این مرحله در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. ماتریس دستیابی

Table 4. Reachability Matrix

پیشایندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
عامل ساختاری - اداری	-	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
عامل قانونی - محیطی	۱	-	۰	۰	۱	۱	۱	۱
توجه به رشد فردی	۰	۰	-	۱	۰	۰	۰	۰
توجه به رشد مالی	۰	۰	۰	-	۰	۰	۰	۰
عامل فرهنگی - اجتماعی	۱	۱	۰	۰	-	۱	۱	۱
عامل سیاسی	۱	۱	۰	۰	۱	-	۱	۱
عامل سازمانی	۰	۰	۱	۰	۰	۰	-	۱
رعایت اصول اخلاقی - رفتاری	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	-

- گام ۳) ماتریس دستیابی سازگار شده: پس از ایجاد ماتریس اولیه، اطمینان از برقراری سازگاری درونی آن ضروری بود. برای سازگاری ماتریس، از قوانین ریاضی در سازگاری ماتریس
- دستیابی استفاده شد و ماتریس به توان $K+1$ رسید ($K \geq 1$). رسید. عملیات به توان رساندن ماتریس براساس قاعده بولن انجام گرفت. طبق این قاعده $1 \times 1 = 1$ و $1 + 1 = 1$. جدول (۵).

جدول ۵. ماتریس دستیابی سازگار شده

Table 5. Adjusted Reachability Matrix

پیشایندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
عامل ساختاری - اداری	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱
عامل قانونی - محیطی	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱
توجه به رشد فردی	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
توجه به رشد مالی	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
عامل فرهنگی - اجتماعی	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱
عامل سیاسی	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱
عامل سازمانی	۰	۰	۱	۱*	۰	۰	۱	۱
رعایت اصول اخلاقی - رفتاری	۰	۰	۱	۱*	۰	۰	۱	۱

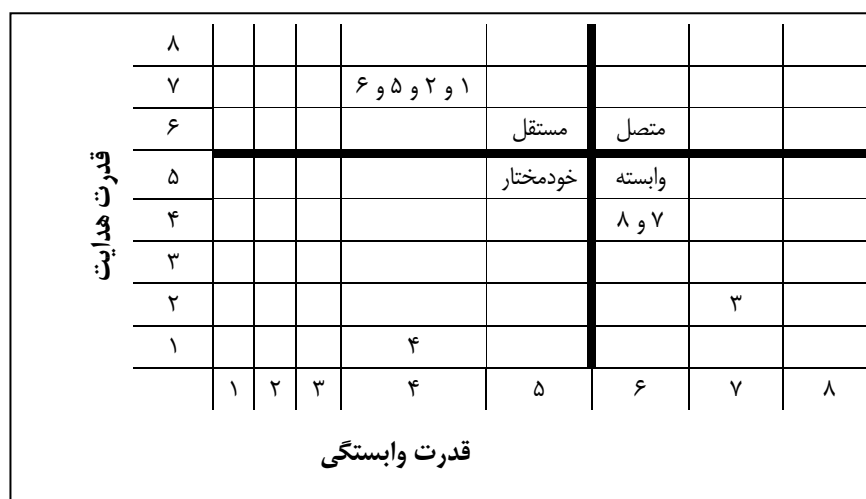
- گام ۴) سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز هر متغیر مشخص گردید. این فرایند با استفاده از ماتریس دستیابی انجام شد؛ پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر، عناصر مشترک در این دو مجموعه شناسایی شدند. سپس، سطح متغیرها تعیین گردید. در جدول اول، متغیری که دارای بالاترین
- سطح بود، آن متغیرهایی بودند که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن‌ها کاملاً یکسان بودند. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، آن‌ها از جدول حذف شدند و جدول جدیدی با متغیرهای باقی‌مانده تشکیل شد. در جدول دوم نیز به همین ترتیب، متغیر سطح دوم مشخص گردید و این روند تا تعیین سطح تمامی متغیرها ادامه یافت. نتایج این مرحله در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. تعیین سطوح پیشایندها

Table 6. Determination of Antecedent Levels

پیشایندها	مجموعه دست‌یابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
عامل ساختاری - اداری	۶، ۵، ۲، ۱	۶، ۵، ۲، ۱	۶، ۵، ۲، ۱	چهارم
عامل قانونی - محیطی	۶، ۵، ۲، ۱	۶، ۵، ۲، ۱	۶، ۵، ۲، ۱	چهارم
توجه به رشد فردی	۳	۸، ۷، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱	۳	دو
توجه به رشد مالی	۴	۸، ۷، ۴، ۳	۴	یک
عامل فرهنگی - اجتماعی	۶، ۵، ۲، ۱	۶، ۵، ۲، ۱	۶، ۵، ۲، ۱	چهارم
عامل سیاسی	۶، ۵، ۲، ۱	۶، ۵، ۲، ۱	۶، ۵، ۲، ۱	چهارم
عامل سازمانی	۸، ۷	۸، ۷، ۶، ۵، ۲، ۱	۸، ۷	سوم
رعایت اصول اخلاقی - رفتاری	۸، ۷	۸، ۷، ۶، ۵، ۲، ۱	۸، ۷	سوم

گام ۵) ترسیم شبکه تعاملات: پس از تعیین سطح متغیرها مدل ترسیم شد. به این منظور، ابتدا متغیرها برحسب سطح به ترتیب از بالا به پایین چینش شدند و روابط میان آن‌ها براساس ماتریس دست‌یابی سازگار شده ترسیم گردید شکل (۱).



شکل ۱. ترسیم شبکه تعاملات عوامل مدل همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی

figure 1. Network Diagram of Interaction Factors in the Inter-Organizational Collaboration Model in the Banking Network

دست‌یابی و پیش‌نیاز انجام شد تا نقش و تأثیر هر متغیر در مدل به‌دقت مشخص گردد.

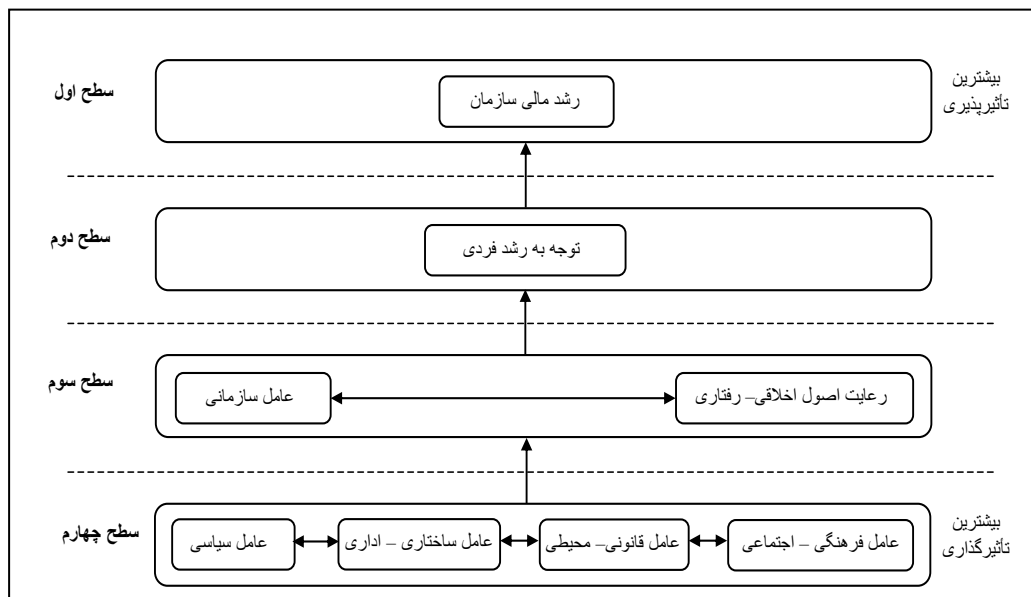
جدول (۷) بازتاب درجه قدرت هدایت و وابستگی و شکل (۲) نمودار قدرت‌های هدایت و وابستگی پیشایندهای مؤثر بر همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی هستند.

در نهایت، برای تحلیل روابط میان متغیرها از روش MICMAC استفاده شد. در این تحلیل، متغیرهای پژوهش براساس دو شاخص قدرت هدایت (تعداد عناصر موجود در مجموعه دست‌یابی) و قدرت وابستگی (تعداد عناصر موجود در مجموعه پیش‌نیاز) به چهار دسته تقسیم می‌شوند (آذر و همکاران، ۱۳۸۹). این تقسیم‌بندی به کمک ماتریس‌های

جدول ۷. درجه قدرت‌های هدایت و وابستگی پیشایندهای همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی

Table 7. Degree of Driving and Dependence Powers of Antecedents in Inter-Organizational Collaboration in the Banking Network

پیشایندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
قدرت هدایت	۷	۷	۲	۱	۷	۷	۴	۴
قدرت وابستگی	۴	۴	۷	۴	۴	۴	۶	۶



شکل ۲. نمودار قدرت‌های هدایت و وابستگی پیشایندهای همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی

Figure 2. Chart of Driving and Dependence Powers of Antecedents in Inter-Organizational Collaboration in the Banking Network

بحث و نتیجه‌گیری

برای ارائه مدل از روش مدل‌سازی ساختار-تفسیری استفاده شده بود. مدل‌سازی ساختار تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی ارائه مدل در رشته مدیریت بود که ایده اولیه آن توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح و توسط سیچ (۱۹۷۷) معرفی گردید. رویکرد ISM خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه شد. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی بود که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام‌مند و جامع ساختاردهی می‌شوند. در واقع با استفاده از این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی شد. از این رو می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی کرد. براساس روش تحلیل مضمون، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر در همکاری بین سازمانی در شبکه بانکی در بانک قرض‌الحسنه مهر ایران شامل:

در سطح چهارم چارچوب، عوامل سیاسی، ساختاری-اداری، قانونی-محیطی و فرهنگی-اجتماعی به‌عنوان پایه‌های اصلی و زیربنایی شناخته می‌شوند که تأثیر عمیقی بر عامل سازمانی

الف) متغیرهای خودمختار^۱: متغیرهای دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف که به سبب ارتباطات کم و ضعیف با سیستم، نسبتاً به آن نامتصل هستند؛ متغیر رشد مالی سازمان (۴) در این دسته قرار گرفته است.

ب) متغیرهای وابسته^۲: متغیرهای دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد؛ توجه به رشد فردی (۳)، رعایت اصول اخلاقی - رفتاری (۸) و عامل سازمانی (۷) در این دسته قرار می‌گیرند. این متغیرها که برای ایجاد آن‌ها عوامل زیادی دخالت دارند و خود آن‌ها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند.

ج) متغیرهای متصل^۳: متغیرهایی غیرایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آن‌ها در سیستم اثر می‌گذارد؛ در این تحقیق هیچ‌یک از عوامل در این دسته قرار نگرفته‌اند.

د) متغیرهای مستقل^۴: متغیرهای زیربنا در مدل که قدرت هدایت زیاد و وابستگی کمی دارند. عامل ساختاری - اداری (۱)، عامل قانونی - محیطی (۲)، عامل فرهنگی - اجتماعی (۵) عامل سیاسی (۶) در این دسته قرار گرفته‌اند. این دسته همانند سنگ بنای مدل عمل می‌کنند و برای شروع کارکرد مدل باید در وهله اول روی آن‌ها تأکید کرد.

1. Autonomous Variables
2. Dependent Variables
3. Linkage Variables
4. Independent Variables

بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود و زمینه‌ساز رشد مالی و اقتصادی آن خواهد بود. به عبارت دیگر، سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه و رشد فردی کارکنان، نه تنها به بهبود توانمندی‌های فردی منجر می‌شود بلکه از طریق بهبود کارایی و نوآوری در فرایندها و خدمات، موجب افزایش سودآوری و تقویت موقعیت مالی سازمان در بازار می‌گردد. بنابراین، توجه به رشد فردی به عنوان یک محور مهم در استراتژی‌های توسعه‌سازمانی شناخته می‌شود که می‌تواند به رشد مالی پایدار منجر شود. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق جیانگ و همکاران (۲۰۱۱)، همسو است.

در سطح اول چارچوب، رشد مالی سازمان به عنوان عنصر اصلی و معیار نهایی برای ارزیابی موفقیت و اثربخشی کل فرایندهای درون‌سازمانی و بین‌سازمانی مطرح می‌شود. این سطح نماد تحقق اهداف اقتصادی و تجاری سازمان است که تمامی عوامل و سطوح پیشین در جهت دستیابی به آن فعالیت می‌کنند. رشد مالی سازمان نشان‌دهنده توانایی مجموعه در افزایش درآمد، سودآوری، بهره‌وری و موقعیت رقابتی در بازار است. تصمیم‌گیری‌های نهایی و سیاست‌گذاری‌های کلان در سازمان نیز عمدتاً بر مبنای تأمین و تقویت این رشد انجام می‌شود، چرا که دستیابی به پایداری مالی و توسعه اقتصادی، هدف نهایی هر سازمان به‌ویژه در حوزه حساس و رقابتی شبکه بانکی است. بنابراین، رشد مالی نه تنها بازتاب عملکرد موفق سازمان است، بلکه به عنوان شاخصی کلیدی برای ارزیابی اثربخشی عوامل ساختاری، فرهنگی، رفتاری و فردی در سازمان محسوب می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با نتایج پژوهش اودینیوتیس و تسوبانولو (۲۰۲۲)، لی و ما (۲۰۲۱)، جیانگ و همکاران (۲۰۱۱) همسو است.

پیشنهادهای پژوهش

- بانک باید نظام‌ها و فرایندهایی برای افزایش شفافیت در تعاملات بین‌سازمانی ایجاد کنند. این فرایندها می‌توانند شامل تبادل اطلاعات مالی قابل اطمینان، تدوین توافق‌نامه‌های همکاری رسمی و انتشار گزارش‌های عملکرد مشترک باشند. همچنین ایجاد کمیته‌های مشترک برای نظارت بر پروژه‌های بین‌بانکی می‌تواند اعتماد بلندمدت را تقویت کرده و همکاری‌ها را از سطح رقابتی به سطح مشارکتی ارتقا دهد.
- بانک باید در جهت طراحی و پیاده‌سازی یک پلتفرم مشترک تبادل اطلاعات بانکی گام بردارند. این پلتفرم می‌تواند شامل API‌های استاندارد، پروتکل‌های امنیتی مشترک و

یعنی رعایت اصول اخلاقی و رفتاری دارند. این عوامل چهارگانه، زمینه‌ساز ایجاد و تقویت ساختارها، سیاست‌ها و فرهنگ‌سازمانی هستند که رفتارهای فردی و گروهی را هدایت می‌کنند؛ به عبارت دیگر، هرگونه تغییر یا ثبات در این عوامل پایه‌ای، می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر نحوه اجرای اصول اخلاقی در سازمان تأثیرگذار باشد. از این‌رو، این سطح به عنوان مرحله نهایی یا بستر اصلی تصمیم‌گیری و شکل‌گیری رفتارهای سازمانی محسوب می‌شود که کیفیت همکاری بین سازمانی را در شبکه بانکی تضمین می‌کند و نقش تعیین‌کننده‌ای در پایداری و اثربخشی این همکاری‌ها دارد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق اودینیوتیس و تسوبانولو (۲۰۲۲)، همسو است.

در سطح سوم، عامل سازمانی و رعایت اصول اخلاقی - رفتاری به عنوان عوامل کلیدی و اثرگذار شناخته می‌شوند که نقش مهمی در شکل‌دهی فرهنگ همکاری بین‌سازمانی ایفا می‌کنند. عامل سازمانی شامل ساختارها، نظام‌های مدیریتی، سیاست‌ها و فرایندهای درون‌سازمانی است که چارچوب لازم برای هدایت رفتار کارکنان و تعاملات میان واحدهای مختلف را فراهم می‌کند. در کنار این، رعایت اصول اخلاقی و رفتاری، به عنوان یک رکن اساسی، موجب ایجاد فضای اعتماد و صداقت میان اعضای شبکه بانکی می‌شود و انگیزه لازم برای همکاری مؤثر را افزایش می‌دهد. این دو عامل به‌طور هم‌زمان بر توجه به رشد فردی نیز تأثیرگذار هستند، زیرا وقتی سازمان‌ها ساختارهای حمایتی و اخلاقی قوی داشته باشند، افراد تشویق می‌شوند تا مهارت‌ها و رفتارهای مثبت فردی خود را توسعه دهند. بدین ترتیب، رشد فردی نه تنها موجب بهبود عملکرد فردی می‌شود، بلکه به ارتقای کیفیت همکاری‌ها و پایداری شبکه بانکی نیز کمک می‌کند. بنابراین، هماهنگی میان عامل سازمانی و رعایت اخلاق حرفه‌ای، زیربنای توسعه همکاری‌های موفق و مؤثر در شبکه بانکی محسوب می‌شود.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش لی و ما (۲۰۲۱) همسو است.

در سطح دوم، توجه به رشد فردی به عنوان عاملی کلیدی مطرح است که به‌طور مستقیم بر رشد مالی سازمان تأثیر می‌گذارد. رشد فردی به معنای ارتقای مهارت‌ها، دانش، توانمندی‌ها و رفتارهای کارکنان است که از طریق آموزش، خودآگاهی و توسعه شخصی حاصل می‌شود. زمانی که سازمان‌ها به رشد فردی کارکنان خود اهمیت می‌دهند، انگیزه و تعهد کارکنان افزایش یافته و سطح بهره‌وری آنان ارتقا می‌یابد. این افزایش بهره‌وری و کیفیت عملکرد فردی، به تبع خود باعث

- سامانه‌های احراز هویت یکپارچه باشد. همچنین استفاده از فناوری‌های نوین مانند بلاکچین یا سیستم‌های ابری مشترک، می‌تواند شفافیت، سرعت و امنیت تعاملات بین بانک‌ها را افزایش داده و زیرساختی پایدار برای همکاری فراهم سازد.
- بانک باید جلسات مشترک استراتژیک برگزار کنند تا اهداف کلان هماهنگ و منافع مشترک را شناسایی کنند. تشکیل اتحادیه‌های بانکی موقت یا دائمی برای پروژه‌هایی نظیر بانکداری دیجیتال، مبارزه با پول‌شویی، یا تأمین مالی پروژه‌های بزرگ، می‌تواند موجب هم‌گرایی اهداف و افزایش همکاری شود. همچنین طراحی مشوق‌های مشترک برای دستیابی به این اهداف در قالب kPIهای بین سازمانی نیز توصیه می‌شود.
- بانک‌ها می‌توانند با برگزاری دوره‌های مشترک آموزشی، کارگاه‌های تخصصی و همایش‌های بین‌بانکی زمینه نزدیکی فرهنگی و ذهنی کارکنان خود را فراهم کنند. همچنین طراحی «کدهای اخلاقی مشترک» و تقویت ارزش‌های سازمانی مشابه نظیر مشتری‌مداری، شفافیت، نوآوری و مسئولیت‌پذیری،
- می‌تواند به تسهیل همکاری در سطوح مختلف سازمانی کمک کرده و اصطکاک فرهنگی را کاهش دهد.
- بانک باید ساختارهای خود را از حالت سلسله‌مراتبی و بسته به سمت ساختارهای چابک، شبکه‌ای و پروژه محور سوق دهند. ایجاد واحدهای کاری مشترک بین بانک‌ها یا تیم‌های بین سازمانی برای پروژه‌های خاص (مثل دیجیتال‌سازی یا خدمات نوین مالی)، باعث تسهیل ارتباطات، تصمیم‌گیری سریع‌تر و تعامل مؤثرتر بین واحدها خواهد شد.
- بانک مرکزی و نهادهای ناظر باید با تدوین مقررات شفاف، یکپارچه و تسهیلگر برای تعاملات بین‌بانکی، زمینه بروز همکاری‌های رسمی و مؤثر را فراهم کنند. اصلاح قوانین مربوط به تبادل داده، امنیت اطلاعات، خدمات مشترک و سرمایه‌گذاری مشترک و همچنین ایجاد نهادهای تسهیلگر نظیر «مرکز تعاملات بین‌بانکی» می‌تواند به رفع موانع قانونی همکاری کمک کند.

References

- Affaghrou, W., & Ahrouch, S. (2020). Confidence in the Inter-organizational Cooperation of Social and Solidarity Economy Organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.658>
- Agheli, M., NikMenesh, Sh., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). *Training on thesis writing and scientific article writing. first edition*. Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)
- Ashourlou, S., Norouzi, J., & Jalali, O. (2023). Designing an Inter-Organizational Strategic Collaboration Model Using Blockchain Networks. *Journal of Intelligent Strategic Management (JISM)*, 2(2), 125-138. Doi: [BUMARA.3.2.15564.35879849104](https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.658)
- Azar, A., Tizro, A., Moghbel, A., & Anvari, A. (2011). Modeling the Agility of Supply Chain Using Interpretive Structural Modeling Approach. *Management Research in Iran*, 14(4), 1-25. (In Persian)
- Bakhtiari, M., KashaniPour, M., Jamkarani, R. Gh., & Jahangirnia, H. (2020). Modeling Components and Dimensions of Organizational Performance Evaluation Adapted to Iranian Environmental Conditions. *Management Accounting*, 46(13), 17- 29. (In Persian)
- Chen, D., Doumeingts, G., & Vernadat, F. (2008). Architectures for enterprise integration and interoperability: Past, present and future. *Computers in Industry*, 59(7), 647-659. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2007.12.016>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2008). The Challenge of Coordination in Central Government Organizations: The Norwegian Case. *Public Organization Review*, 8(2), 97-116. <https://doi.org/10.1007/s11115-008-0058-3>
- Hashemi, S. S., & Arabiyon, A. (2021). Identification and Investigation of Effective Components in Inter-organizational Cooperation in Public Policy Making. *State Studies*, 7(28), 95-120. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/tssq.2022.43709.720>
- Jiang, J., Dignum, V., Tan, Y.-H., & Overbeek, S. (2011). A context-aware inter-organizational collaboration model applied to international trade. *Electronic Government: 10th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2011, Delft, The Netherlands, August 28-September 2, 2011*.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

- Le Pennec, M., & Raufflet, E. (2016). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 817–834. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3012-7>
- Li, Y., & Ma, H. (2020). Interorganisational cooperation and its effects on community rehabilitation for people with severe mental disorders in Beijing, China: A case study. *Health & Social Care in the Community*, 29(1), 154–163. Portico. <https://doi.org/10.1111/hsc.13078>
- Lu, M.-T., Tsai, J.-F., Shen, S.-P., Lin, M.-H., & Hu, Y.-C. (2020). Estimating sustainable development performance in the electrical wire and cable industry: Applying the integrated fuzzy MADM approach. *Journal of Cleaner Production*, 277, 122440. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122440>
- Mehtari Arani, M., & Aghbasi, Sh. (2024). Examining the Role of Budget and Public Policies in Optimizing Inter-Organizational Cooperation in the Customs Sector of Khorramshahr City. *23rd International Conference on Research in Management, Economics, and Development*, Tehran, Payame Noor University.
- Mirsepasi, N., Memarzadeh, G., & Pidaei, M. (2010). Designing a Human Resource Excellence Model in Iranian Government Organizations Using Fuzzy Delphi Technique. *Management Future Studies*, 87(0), 1-24. (In Persian)
- Nainaar, D., & Masson, J. (2018). An investigation into technology management to create sustainable competitive advantage within the fast moving consumer goods (FMCG) beverage industry. *European Journal of Engineering and Technology*, 6(2), 38-62.
- Oudeniotis, N., & Tsobanoglou, G. O. (2022). Interorganizational Cooperation and Social Capital Formation among Social Enterprises and Social Economy Organizations: A Case Study from the Region of Attica, Greece. *Social Sciences*, 11(3), 104. <https://doi.org/10.3390/socsci11030104>
- Papadas, K.-K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632-643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.009>
- Rahmanseresht, H., Khalil Nezhad, Sh., Khashei, V., & Jabbarzadeh Karbasi, B. (2019). Introducing the Qualitative Method of Comprehensive Complex Analysis (GABEK) for management Research (Case Study: a model for Inter-organizational cooperation). *Public Organization Management*, 7(2), 27-46. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.40987.3230>
- Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, 4th Edition (Vol. 4). Prentice Hall Press.
- Sandani, A. (2024). Identifying Motivations for Entering Inter-Organizational Collaborations in the Iranian Brokerage Industry. *16th International Conference on Management, Global Trade, Economics, Finance, and Social Sciences*.
- Shafieyoun, R., & Norouzi, A. (2020). Investigating the Effect of Technology Management on Business Performance Through the Mediating Role of Competitive Capabilities (Case Study: Knowledge-Based Companies in Isfahan Science and Research Town). *Industrial Technology Development Quarterly*, 18(39), 3-18. (In Persian) Doi: [20.1001.1.26765403.1399.18.39.1.7](https://doi.org/10.1001.1.26765403.1399.18.39.1.7)
- Soltaninezhad, H. A., & mirzadeh, M. (2021). Identifying Effective Factors in the Formation of Cooperation Networks in Manufacturing Industries (Case Study: Companies Active in the Metal Industries Sector of Kerman Province). *Commercial Surveys*, 19(109), 39-52. (In Persian) Doi: [10.22034/BS.2021.247037](https://doi.org/10.22034/BS.2021.247037)