

# Conceptualizing and Designing a Hammer-Proof Organizational Culture Model in Tejarat Bank

## Abstract

Digital transformation and intensifying competitive pressures have compelled banks to move beyond reliance on rigid, slow-moving structures and instead cultivate a culture that can bend under shocks without breaking and rapidly reconfigure itself. This study was conducted to conceptualize and design a hammer-proof organizational culture model in Tejarat Bank, in which the capacity to change form without losing core robustness is treated as the defining cultural attribute. The research is applied-developmental in purpose and qualitative in method. Data were collected through semi-structured interviews with 23 purposively selected experts at senior and middle management levels and AI specialists, and were coded using a six-step thematic procedure. The findings led to the extraction of a set of sub-categories and eight overarching themes: adaptive AI integration, cognitive agility, structural flexibility, data transparency and algorithmic trust, participatory psychological safety, AI ethics and governance, and ecosystem collaboration and innovation. The final model shows that cultural hammer-proofing does not arise merely from implementing explainable and responsible AI, but also requires error-tolerant learning, fluid organizational structures, and robust institutions for algorithmic ethics governance. Accordingly, the study's practical recommendations include establishing a human-AI coexistence taskforce, redesigning the performance appraisal system around learning from errors, creating supportive mechanisms for internal innovation, and strengthening integrated infrastructures for algorithmic ethics governance within the bank.

**Keywords:** Hammer-proof organizational culture; Organizational antifragility; Cognitive agility; Structural flexibility; Algorithmic trust

## مفهوم‌سازی و طراحی مدل فرهنگ سازمانی چکش‌خوار در بانک تجارت

### چکیده

تحول دیجیتال و فشار رقابتی رو به افزایش، بانک‌ها را ناگزیر ساخته است به‌جای اتکا به ساختارهای سخت و کند، فرهنگی بسازند که در برابر شوک‌ها خم شود اما نشکند و بتواند به‌سرعت خود را بازآرایی کند. این پژوهش باهدف مفهوم‌سازی و طراحی مدل فرهنگ‌سازمانی چکش‌خوار در بانک تجارت انجام شد؛ مدلی که در آن توان تغییر فرم بدون از دست دادن استحکام هسته‌ای، ویژگی محوری فرهنگ تلقی می‌شود. پژوهش از نظر هدف، کاربردی توسعه‌ای و از نظر روش، کیفی است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساخت‌یافته با ۲۳ خبره منتخب در سطوح مدیریت عالی، مدیریت میانی و متخصصان هوش مصنوعی در شش گام کدگذاری شد. یافته‌ها به استخراج مجموعه‌ای از مقوله‌های فرعی و هشت تم اصلی انجامید: یکپارچگی تطبیقی هوش مصنوعی، چابکی شناختی، انعطاف ساختاری، شفافیت داده و اعتماد الگوریتمی، ایمنی روانی مشارکتی، اخلاق و حاکمیت هوش مصنوعی، همکاری و نوآوری اکوسیستمی. مدل نهایی نشان می‌دهد که چکش‌خواری فرهنگی، صرفاً از طریق استقرار هوش مصنوعی توضیح‌پذیر و مسئولانه حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم یادگیری خطاپذیر، ساختارهای سیال و نهادهای حاکمیت اخلاق الگوریتمی است. بر این اساس، توصیه‌های عملی پژوهش شامل استقرار کارگروه همزیستی انسان و هوش مصنوعی، بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای یادگیری از خطا، ایجاد سازوکارهای حمایتی نوآوری داخلی و تقویت زیرساخت‌های یکپارچه حاکمیت اخلاق الگوریتمی در بانک است.

کلیدواژه: فرهنگ سازمانی چکش‌خوار، پادشکنندگی سازمانی، چابکی شناختی، انعطاف ساختاری، اعتماد

الگوریتمی

## مقدمه/بیان مساله

در چشم‌انداز متحول بانکداری دهه ۲۰۲۰، شکاف میان بانک‌هایی که صرفاً در برابر بحران‌ها دوام می‌آورند و آن‌هایی که پس از هر ضربه نیرومندتر برمی‌خیزند، به سرعت در حال گسترش است. انباشت شوک‌های ژئواقتصادی، مقررات تطبیقی سخت‌گیرانه، رشد برق‌آسای فین‌تک‌ها و فشارهای تحول دیجیتال، بنیان‌های فرهنگ سازمانی محافظه‌کار را در معرض فرسایش قرار داده و لزوم گذار به فرهنگی مقاوم، منعطف و یادگیرنده را به ضرورتی راهبردی تبدیل کرده است (Bose, 2024; Slayton Search, 2025). در این شرایط، مزیت رقابتی بانک‌ها نه در دارایی‌های فیزیکی، بلکه در سرعت یادگیری و توان بازآفرینی فرهنگی نهفته است (Clark & Wang, 2024).

از دل این تحول مفهومی، ایده «فرهنگ سازمانی چکش‌خوار» مطرح شده است؛ فرهنگی که همانند فلزی آبدیده، نه تنها تاب می‌آورد بلکه زیر ضربه‌ها شکل تازه‌ای به خود می‌گیرد و کارآمدتر می‌شود (Jafari, Khodadadi, & Rahimi, 2025). این نگاه، با ریشه در نظریه تاب‌آوری سازمانی پس از بحران مالی ۲۰۰۸، سازمان را سامانه‌ای پویا می‌داند که در چرخه پیوسته «پیش‌بینی، انطباق و بازیابی» بازتعریف می‌شود (Clark & Wang, 2024). چابکی فرهنگی نیز به‌عنوان زیرساخت تحول دیجیتال، در پیمایش جهانی فرهنگ ۲۰۲۴ با عنوان «چابکی پیوندی» مطرح شده است و سازمان‌های برخوردار از آن، تا ۳۷٪ سریع‌تر از رقبای پروژه‌های تحول دیجیتال را به نتیجه می‌رسانند (O.C. Tanner Institute, 2024).

در ایران، بانک‌ها با فشار مضاعف تحریم‌ها، نوسانات ارزی و الزامات تحول دیجیتال مواجه‌اند؛ در چنین شرایطی، بازیکربندی فرایندهای اعتباری و دیجیتالی بدون برخورداری از فرهنگی منعطف و مقاوم ممکن نیست (Taheri & Jalili, 2025). تحلیل شاخص‌های داخلی بانک تجارت در سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳ نشان می‌دهد که سرعت پاسخ به تغییر مقررات تنها ۴۵ درصد است، در حالی که میانگین منطقه‌ای به ۶۰ درصد می‌رسد؛ همچنین نرخ پذیرش فناوری هوش مصنوعی در میان کارکنان زیر ۵۰ درصد گزارش شده که این امر، هزینه‌های انطباق بانک را در شرایط بحرانی افزایش می‌دهد (Sadeghi, Mohammadi, & Pahlavan, 2025). برنامه‌هایی نظیر «بانکداری مشتری‌محور ۱۴۰۴» نیز در غیاب انسجام فرهنگی، با کندی در اجرا روبه‌رو هستند (Abbasi & Torabi, 2024).

این ناکارآمدی صرفاً جنبه نظری ندارد؛ پژوهش‌های بین‌المللی نشان می‌دهند که ضعف در تاب‌آوری فرهنگی می‌تواند هزینه سرمایه را ۲ تا ۳ درصد افزایش دهد و ریسک نقدینگی را تشدید کند (Smith, Clark, & Wang, 2025). در نقطه مقابل، چکش‌خوار شدن فرهنگ سازمانی، به بانک امکان می‌دهد تا در مواجهه با شوک‌های ارزی و مقرراتی، نه تنها عملکرد را حفظ، بلکه سودآوری را نیز ارتقا دهد (Clark & Wang, 2024). بنابراین، طراحی یک مدل بومی برای فرهنگ چکش‌خوار می‌تواند مکملی ضروری برای برنامه‌های تحول دیجیتال و نوآوری در بانک تجارت باشد (Mohammadi & Ghasemi, 2024).

با وجود اهمیت این مسئله، تاکنون الگوی مفهومی مشخصی برای تعریف، تبیین و ارزیابی فرهنگ سازمانی چکش‌خوار در بانک‌های ایران ارائه نشده است. بیشتر مطالعات موجود یا بر ابعاد کلی‌تری چون فرهنگ نوآوری تمرکز داشته‌اند یا با استفاده از مدل‌های غربی، از اقتضائات نهادی، فناورانه و انسانی بانک‌های دولتی ایران غفلت کرده‌اند. همچنین نقش

حیاتی فناوری‌های نوپدید هم‌چون هوش مصنوعی، شفافیت داده و حاکمیت اخلاق الگوریتمی در شکل‌گیری این نوع فرهنگ، همچنان کمتر بررسی شده است. این خلأ مفهومی و عملی، ضرورت پژوهشی را پدید آورده که هدف آن، مفهوم‌سازی عمیق و مدل‌سازی بومی فرهنگ سازمانی چکش‌خوار با تکیه بر تجربه زیسته خبرگان بانک تجارت است. در این راستا، پژوهش حاضر تلاش می‌کند مسیر هم‌ترازی پایدار میان فرهنگ، فناوری، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری را از منظر فرهنگی تبیین کرده و ابزار عملی برای مدیریت تغییر در اختیار مدیران قرار دهد. بر این اساس، پنج پرسش بنیادین زیر راهنمای پژوهش هستند:

- ۱- فرهنگ سازمانی چکش‌خوار چیست و چه معنا و تعریفی دارد؟
- ۲- ابعاد شناسایی‌شده فرهنگ سازمانی چکش‌خوار در چه کدهای رفتاری، ساختاری و رویه‌های مدیریتی مشخص در بانک تجارت تجلی می‌یابند؟
- ۳- درنهایت، ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های فرهنگ سازمانی چکش‌خوار در بانک تجارت کدام‌اند و هر کدام چگونه توصیف می‌شوند؟
- ۴- فناوری‌های هوش مصنوعی و سازوکارهای حاکمیت داده در تجربه زیسته خبرگان چگونه به شکل‌گیری، تقویت یا تضعیف فرهنگ سازمانی چکش‌خوار در بانک تجارت کمک می‌کنند؟
- ۵- بر اساس یافته‌های کیفی، چه مدل مفهومی می‌توان برای تبیین روابط میان ابعاد فرهنگ سازمانی چکش‌خوار و سازوکارهای تاب‌آوری سیستمی در بانک تجارت ارائه کرد؟

## پیشینه نظری پژوهش

### مفهوم‌سازی فرهنگ سازمانی چکش‌خوار در بانک‌ها

در ادبیات کلاسیک مدیریت، فرهنگ سازمانی به‌مثابه «نظامی از باورها، ارزش‌های مشترک و الگوهای معنادار رفتار» تعریف شده که کنش جمعی را هدایت و در گذر زمان تثبیت می‌کند (Schein, 2025). این تعریف که بر جنبه‌های نرم و نهادینه‌شده فرهنگ تأکید دارد، بعدها در پارادایم‌های «فرهنگ-عملکرد» و «ارزش‌های رقابتی» توسعه یافت. به‌ویژه مدل معروف کامرون و کوئین (۲۰۲۰)، فرهنگ سازمانی را در چهار تیپ اصلی (سلسله‌مراتبی، بازاری، قبیله‌ای، و ادهوکراسی) دسته‌بندی و اثرات آن بر اثربخشی، انعطاف‌پذیری و نوآوری سازمان را به‌صورت مقایسه‌ای تحلیل کرد. این مدل نشان داد که در شرایط ناپایدار محیطی، فرهنگ‌هایی با چرخش سریع بین تیپ‌های رقیب (به‌ویژه بین ادهوکراسی و بازار) عملکرد بالاتری دارند. در همین راستا، ویک (۲۰۲۲) فرهنگ را نه یک ساختار ایستا، بلکه «فرایند پیوسته‌ای از معناپردازی در شرایط ابهام» می‌داند؛ از این منظر، بقا و پیشرفت سازمانی وابسته به ظرفیت فرهنگ در تفسیر مجدد پی‌درپی رویدادها و بازتعریف هنجارهاست.

<sup>۱</sup>Cameron & Quinn

<sup>۲</sup>Weick

اما تحولات یک دهه اخیر، به‌ویژه در فضای بانکداری، نشان داده است که تنها انعطاف‌پذیری کلاسیک یا پایداری انفعالی کافی نیست. موج بحران‌های پی‌درپی (رکود جهانی ۲۰۲۰، فین‌تک‌های مهاجم، مقررات ضدپول‌شویی، و پاندمی کرونا) سازمان‌ها را وادار ساخته که از مرحله «تاب‌آوری منفعل» عبور کرده و به سطوح بالاتری از سازگاری پویا برسند. در این بستر، مفهوم پادشکنندگی<sup>۱</sup> که نخستین‌بار توسط طالب (۲۰۱۲) مطرح شد، وارد گفتمان سازمانی شد. پادشکنندگی به‌معنای ظرفیتی فراتر از مقاومت یا بازیابی است: توانایی فرهنگ برای رشد در دل اختلال، یادگیری از فشار و تبدیل بحران به مزیت ساختاری. این ویژگی در فرهنگ‌های سنتی، با تأکید بر ثبات و کنترل، کمتر دیده می‌شود اما برای نهادهایی درگیر فناوری‌های غیرخطی نظیر هوش مصنوعی، الزامی است (Montaya, 2024).

از سوی دیگر، نظریه قابلیت‌های پویا<sup>۲</sup> (Teece, 2024) بر اهمیت توانایی سازمان برای حس‌کردن تغییر، چنگ‌زدن به فرصت، و بازآرایی منابع در پاسخ به محیط ناپایدار تأکید دارد. این نظریه نیز بر جنبه‌هایی تأکید دارد که تنها با یک فرهنگ سازمانی باز، منعطف و خط‌پذیر قابل تحقق است. در واقع، هر دو چارچوب نظری یادشده، بر شکل‌پذیری مستمر، ظرفیت یادگیری، و بازسازی درونی به‌مثابه مزیت رقابتی پایدار تأکید دارند. بنابراین، می‌توان گفت که استعاره «چکش‌خوار» در این پژوهش، صرفاً یک تصویر زبانی نیست بلکه پوششی مفهومی برای فرهنگ‌های پادشکننده با قابلیت‌های پویا در بافت بانک‌های در حال گذار است.

در حوزه بانکداری، مطالعه ناسوشن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۴) در ۲۷ بانک آسیایی نشان داد که بین پویایی فرهنگی، میزان جذب فناوری، و مقاومت در برابر شوک‌های مالی رابطه معناداری وجود دارد. با این حال، در ادبیات ایران، اگرچه به مؤلفه‌هایی مانند نوآوری فرهنگی، فرهنگ کیفیت یا یادگیری سازمانی اشاره شده است، اما مدل یکپارچه‌ای که فرهنگ را به‌عنوان زیربنای پادشکنندگی فناورانه تبیین کند، وجود ندارد. به‌ویژه در بانک‌های دولتی ایران که از یک‌سو با محدودیت‌های مقرراتی و از سوی دیگر با ورود فناوری‌های تحول‌زا (همچون هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده، و اتوماسیون تصمیم) روبه‌رو هستند، این خلأ مفهومی شدیدتر به نظر می‌رسد.

پژوهش حاضر می‌کوشد تا با تلفیق مفاهیم فرهنگ سازمانی، پادشکنندگی، و قابلیت‌های پویا، و با بهره‌گیری از استعاره چکش‌خواری به‌عنوان صورت‌بندی بومی، مدلی مفهومی برای فرهنگ سازمانی مقاوم-منعطف در بانک‌های ایرانی، به‌ویژه بانک تجارت، طراحی و تبیین کند. این مدل تلاش دارد تا فرهنگ را نه‌تنها به‌عنوان محصول ساختار، بلکه به‌مثابه مکانیزم فعال خلق، بازآفرینی و بازآرایی در بستر فناوری‌های نوین و چالش‌های سیستمی مورد بازشناسی قرار دهد.

---

<sup>۱</sup>Antifragility

<sup>۲</sup>Taleb

<sup>۳</sup>Dynamic Capabilities

<sup>۴</sup>Nasution

## از تاب‌آوری تا چکش‌خواری: گام بعدی نظریه فرهنگ

تاب‌آوری سازمانی مفهومی بود که در پی بحران مالی ۲۰۰۸، به ادبیات فرهنگ راه یافت و سازمان را به‌مثابه سیستمی پیچیده دانست که از طریق چرخه «پیش‌بینی-انطباق-بازیابی» بقای خود را تضمین می‌کند (Vogus & Sutcliffe, 2024). پژوهش‌های پساکووید بر این نکته صحه گذاشتند که تاب‌آوری صرفاً «بازگشت به تعادل» نیست، بلکه «حرکت به سطح بالاتر کارکرد» پس از اختلال است (Bose, 2024). باین حال، تاب‌آوری هنوز بُعد «قابلیت تغییر شکل فعال» را کمتر نشان می‌داد. از این رو، واژه «چکش‌خوار» با وام‌گیری استعاری از متالورژی وارد گفتمان شد تا دلالت بر ماده‌ای کند که نه فقط مقاومت می‌کند، بلکه زیر ضربه، آرایش مولکولی خود را به‌گونه‌ای تغییر می‌دهد که مستحکم‌تر شود (Jafari, Khodadadi, & Rahimi, 2025).



شکل ۱- ویژگی‌های کلیدی فرهنگ سازمانی چکش‌خوار (Yousefi et al., 2025)

در جدول ۱، مولفه‌ها، ریشه نظری و تعاریف مربوط به هریک، با استخراج از منابع معتبر، ارائه گردیده است

جدول ۱- جدول مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی چکش‌خوار (برگرفته از مطالعات پژوهشگر)

منابع	تعریف مفهومی	ریشه نظری	شاخص‌های رفتاری مورد انتظار	مؤلفه کلیدی
Teece & Linden, 2024; Jafari et al., 2025	توانایی جابه‌جایی سریع نقش‌ها، فرایندها و ساختارها بدون اختلال در مأموریت سازمان	قابلیت‌های پویا؛ طراحی سازمانی منعطف	چرخش نقش داوطلبانه، تیم‌های موقت میان‌بخشی، بازتخصیص منابع در کمتر از ۷ روز	انعطاف ساختاری
Salehi & Azad, 2024	ظرفیت جمعی برای بازنگری سریع فرضیات و یادگیری از داده‌ها و	یادگیری سازمانی؛ سیستم‌های سازگار	مرور خطا بدون سرزنش، به‌روزرسانی	چابکی شناختی

منابع	تعریف مفهومی	ریشه نظری	شاخص‌های رفتاری مورد انتظار	مؤلفه کلیدی
	خطاها	پیچیده	سناریوها، تصمیم‌گیری داده‌محور	
Edmondson, 2025	فضایی که در آن افراد بدون ترس از پیامد منفی، ایده یا خطا را مطرح می‌کنند	ایمنی روانی؛ نوآوری باز	کانال بازخورد ناشناس، گفت‌وگوهای خلاف جریان، جشن درس‌آموخته‌ها	ایمنی روانی مشارکتی
Rahmani & Behnam, 2025; Khalili & Bayat, 2024	دسترس‌پذیری بلادرنگ اطلاعات حیاتی و پاسخ‌گویی الگوریتمی برای همه سطوح	حکمرانی داده؛ هوش مصنوعی توضیح‌پذیر	داشبورد مشترک KPI، گزارش X هوش مصنوعی، افشاگری خطای لحظه‌ای	شفافیت داده‌محور
Grant Thornton, 2025	حفظ عملکرد هسته‌ای در بحران و ارتقای آن پس از بازیابی	نظریه تاب‌آوری؛ سیستم‌های پیچیده	تمرین سناریوی بحران، بازیابی پساجاذبه، بودجه یادگیری پسابحران	تاب‌آوری سیستمی
Nasution et al., 2024; Clark & Wang, 2024	توان سازمان برای ادغام مستمر هوش مصنوعی در تصمیم‌سازی و یادگیری جمعی به‌گونه‌ای که خروجی الگوریتم‌ها در فرهنگ جا بیفتد و فرهنگ نیز ظرفیت تکامل الگوریتم را فراهم کند	مدل پذیرش فناوری پیشرفته؛ رویکرد جامعه-فناوری	سواد داده فراگیر، اعتماد الگوریتمی، بازخورد چرخه‌ای انسان-هوش مصنوعی	یکپارچگی هوش مصنوعی تطبیقی
Khalili & Bayat, 2024; ITU, 2025	اعتقاد جمعی به مصفا، شفاف و مسئولانه بودن تصمیم‌های هوش مصنوعی و سازوکارهای تصحیح آن	مسئولیت‌پذیری هوش مصنوعی؛ اخلاق داده	ممیزی منظم بایاس، کمیته اخلاق الگوریتم، مشارکت ذی‌نفعان	اعتماد و اخلاق الگوریتمی

### خلا پژوهشی و شکاف ادبیات

بررسی ادبیات فرهنگ سازمانی بانکداری ایران و منطقه در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که اگرچه مفاهیمی چون «تاب‌آوری سازمانی»، «فرهنگ کیفیت» و «فرهنگ نوآوری» بارها مطالعه شده‌اند، اما خلق یک فرهنگ سازمانی مقاوم و درعین حال انعطاف‌پذیر، هنوز به صورت یک مدل بومی و یکپارچه در حوزه بانکداری کشور تبیین نشده است (Rezvani & Ebrahimi, 2024). اکثر پژوهش‌های موجود یا نگاه تک‌بعدی فناورانه داشته‌اند و فرهنگ را صرفاً متغیری مداخله‌گر تلقی کرده‌اند، یا برعکس، با رویکردی رفتارشناسانه صرف، تحولات دیجیتال را به حاشیه رانده‌اند (Nasution et al., 2024). از منظر محتوایی، مطالعات داخلی بیش از حد بر شاخص‌های ایستا مانند انضباط اداری یا کنترل داخلی تمرکز کرده‌اند و ابعاد پویا همچون «چابکی شناختی» و «شفافیت داده‌محور» را کمتر کاربردی‌آزی کرده‌اند (Salehi & Azad, 2024). همچنین، پژوهش‌های فرامرزی تطبیقی با نمونه‌های ایرانی معمولاً از مدل‌های غربی بهره برده‌اند؛ مدل‌هایی که شرایط

<sup>1</sup> TAM3

<sup>2</sup> AI Accountability

ویژه بانک‌های دولتی، محدودیت‌های تحریم و ساختار مالکیتی دولت ایران بر بانک‌های ایران را بازتاب نمی‌دهد (Farahani, Mousavi, & Barati, 2025). بنابراین، فقدان مقیاس‌های بومی برای سنجش فرهنگ چکش‌خوار، شکاف بنیادی نخست را شکل می‌دهد.

از منظر روش‌شناختی، اغلب تحقیقات به تحلیل‌های مقطعی و توصیفی بسنده کرده‌اند و کمتر از طراحی‌های ترکیبی اکتشافی بهره گرفته‌اند که بتواند ابعاد مفهومی یک فرهنگ نوآور متناقض (مقاوم در عین حال منعطف) را استخراج کنند (Yousefi et al., 2025). در نتیجه، رابطه دقیق میان ستون‌های فرهنگ چکش‌خوار با انعطاف رفتاری، نوآوری مشارکتی، تاب‌آوری سیستمی و شفافیت داده‌محور و پیامدهای مهمی همچون بهره‌مندی از ابعاد هوش مصنوعی یا بهبود رفتار سازمانی در سیستم‌های فرهنگی متناقض همچنان مبهم باقی مانده است (Smith, Clark, & Wang, 2025). از منظر بستر پژوهش، بیشینه مطالعات در بانک‌های خصوصی یا واحدهای منفرد متمرکز بوده و نادراً سه بانک بزرگ دولتی به‌ویژه بانک تجارت با ساختار پیچیده و شبکه شعب گسترده را به‌عنوان «مورد بحرانی» بررسی کرده‌اند (Taheri & Jalili, 2025). این در حالی است که آمار داخلی نشان می‌دهد شاخص سرعت تطبیق مقررات و نرخ پذیرش تغییرات اساسی مانند هوش مصنوعی در بانک‌های دولتی به شکل معناداری پایین‌تر از میانگین منطقه‌ای است؛ اما تاکنون هیچ پژوهشی مدل فرهنگی مداخله‌گر برای رفع این عقب‌ماندگی ارائه نکرده است (Rezvani et al., 2025). پژوهش حاضر با مفهوم‌سازی بومی فرهنگ سازمانی چکش‌خوار و طراحی مدلی در همین رابطه، قصد دارد این خلأها را به‌طور هم‌زمان پر کند و راهنمایی عملی برای ارتقای فرهنگ سازمانی در بانک تجارت ارائه دهد.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل فرهنگ سازمانی چکش‌خوار در بانک تجارت به شیوه‌ای کیفی و اکتشافی انجام شد؛ رویکردی که از منظر کارکردی در حوزه مطالعات کاربردی-توسعه‌ای قرار می‌گیرد و از حیث فلسفه علم در پارادایم تفسیری واقع‌گرایی انتقادی استوار است. این دیدگاه بر آن است که واقعیت فرهنگی بانک محصول مشارکت جمعی کارکنان و درعین‌حال متأثر از سازوکارهای فناورانه و نهادی است؛ بنابراین پژوهشگر، واقعیت را نه یک امر ثابت بلکه برونداد تعامل مستمر کنشگران می‌داند و می‌کوشد در متن همان تعامل داده‌گردآوری و تفسیر شود. برای دستیابی به چنین نگاهی، تحلیل تم انتخاب شد؛ روشی که در شش گام پیوسته "آشنایی با داده، تولید کد، جست‌وجوی تم، بازبینی، نام‌گذاری و روایت‌پردازی" الگوهای معنادار را از دل گفت‌وگوهای تجربی بیرون می‌کشد. راهبرد مطالعه، تک‌موردی ژرف‌نگر در نظر گرفته شد؛ زیرا در درون یک نظام فرهنگی پیچیده دربرگیرنده عوامل درونی و بیرونی مختلف (بانک تجارت)، نگرش و داده‌های متکثری از نهادهای بالادستی، ستاد، شعب تخصصی، مشتریان متنوع حقیقی و حقوقی و تیم‌های فناوری به‌عنوان بازیگر این سازمان، فعالیت می‌کنند تا تنوع موقعیتی نیروها حفظ شود. انتخاب بانک تجارت به‌صورت هدفمند انجام شد، چرا که این بانک هم از حیث ساختار دولتی (سهامدار اصلی آن دولت است) و هم به شکل خصوصی مدیریت می‌گردد و هم به‌جهت مواجهه با پروژه‌های هوش مصنوعی و تحول دیجیتال در مقیاسی فراگیر،

به‌عنوان «مورد بحرانی» تلقی می‌شود؛ ضمن آنکه مقررات و بخشنامه‌های حکومتی مانند بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و وزارت اقتصاد برای آن الزامی‌اند (به‌عنوان مثال یک تحول اساسی مانند دستورالعمل تأسیس، فعالیت، انحلال و نظارت بر کارگزاران رمزیول<sup>۱</sup> که بانک‌ها را مجاب می‌کند تا رمزارها را به رسمیت بشناسند) و هم از سمتی دیگر، این بانک شتاب دهنده فین‌تک‌ها و استفاده‌کننده ساختارهای تحول‌خواهانه فناوری است. بنابراین، این شاخص‌های متنوع، پژوهش را قادر می‌سازد تا پدیده فرهنگ سازمانی چکش‌خوار را در بستری پیچیده و واقعی تحلیل نماید و یافته‌هایی تولید کند که دارای قابلیت تعمیم مفهومی به سازمان‌های مشابه (دولتی، خصوصی و خصولتی) در ایران باشد.

جامعه پژوهش را خبرگانی تشکیل دادند که به‌طور مستقیم در تصمیم‌های فرهنگی یا فناورانه نقش داشته یا تجربه‌ای کلیدی از پیوند تحولات فرهنگی (مانند موقعیت کرونا و دورکاری-استفاده از هوش مصنوعی) در بانک تجارت به همراه داشتند. این افراد شامل مدیران عالی در سطح معاونت سرمایه‌های انسانی، برخی مدیران هیات مدیره، اعضای کمیته‌های مختلف منابع انسانی (کمیته جذب، کمیته ارتقا، کمیته انتصابات، کمیته انضباط کار، کمیته جذب و پرورش استعدادها و کمیته آموزش) و معاونت فناوری اطلاعات شامل کلیه مدیران میانی یا کارشناسان با درجه خبرگی، بودند.

برای برگزیدن مشارکت‌کنندگان، پنج شرط خبرگی به کار رفت:

-نخست، حداقل ده سال سابقه مدیریت یا رهبری در واحدهای ستادی یا شعب تحول‌محور؛  
-دوم، مشارکت اثربخش در دست‌کم یک پروژه رسمی مرتبط با فرهنگ سازمانی یا هوش مصنوعی طی پنج سال گذشته؛

-سوم، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا بالاتر در حوزه‌های مدیریت (مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، مدیریت استراتژیک، مدیریت تکنولوژی، کارآفرینی، مدیریت کسب‌وکار)، هوش مصنوعی، علوم شناختی یا جامعه‌شناسی؛  
-چهارم، برخورداری از جایگاه مرجع غیررسمی در سازوکارهای تحول (منتور بودن در جمعی از پرسنل)؛  
-و پنجم، آمادگی کتبی برای بیان تجربه‌های موفق و ناموفق بدون ملاحظه سلسله‌مراتب.

نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند-نظری آغاز شد و با منطق مقایسه دائمی، مشارکت‌کنندگان تدریجاً افزوده شدند تا آنکه در مصاحبه بیست‌وسوم داده‌ها به اشباع نظری رسید؛ دو گفت‌وگوی تکمیلی پس از آن هیچ‌کدام تازه معناداری به دست نداد و فرایند جمع‌آوری متوقف شد.

داده‌های خام شامل ۲۵ ساعت گفت‌وگوی ضبط‌شده، ۶۸ سند سازمانی و ۱۸ یادداشت میدانی بودند که در محیط MAXQDA تحلیل شدند. فرایند کدگذاری به‌صورت تلفیقی و در دو مرحله استقرایی-قیاسی انجام شد. در گام نخست، کلیه کدها از دل داده‌ها به‌صورت باز و بدون چارچوب قبلی استخراج شدند (کدگذاری باز استقرایی). در گام دوم، این کدها با چارچوب مفهومی اولیه پژوهش (دو ستون رفتاری و دو ستون فناورانه) تطبیق داده شده و خوشه‌بندی مجدد شدند. برای جلوگیری از تحمیل چارچوب بر داده‌ها، کلیه کدهای ناسازگار، متضاد یا بیرون از قالب نیز حفظ شده و در تحلیل به‌عنوان دسته‌بندی‌های جدید مدنظر قرار گرفتند. از جمله این موارد، تم «همکاری و نوآوری اکوسیستمی» بود که از دل داده‌ها پدید آمد و خارج از ساختار اولیه پژوهش بود. در مجموع، ۳۱۴ کد اولیه به ۲۲ زیرتم و درنهایت به ۸ تم فراگیر انجامید. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری در جدول ۲ آمده است که نشان می‌دهد چگونه یک گزاره مصاحبه، به کد خام، سپس زیرتم، و نهایتاً به تم نهایی تخصیص یافته است. برای مثال، گزاره‌ای درباره تغییر نقش در

<sup>۱</sup><https://www.zoomit.ir/tech-iran/449373-central-bank-crypto-rial-policy-2025/>

شبان‌روزی شدن پشتیبانی در دوران کرونا، به کد «چرخش نقش»، سپس به زیرتم «انعطاف ساختاری» و در نهایت به تم «تاب‌آوری سیستمی» تخصیص یافت.

نمونه فشرده‌ای از مسیر خام داده تا تم نهایی در جدول زیر آمده است.

جدول ۲- نمونه‌ای از فرایند کدگذاری داده‌ها (منبع: یافته‌های محقق)

تم نهایی	زیرتم	کدهای اولیه	گزاره مصاحبه
تاب‌آوری سیستمی	انعطاف ساختاری	چرخش نقش، تصمیم سریع، یادگیری از شکست	بعد از دوران کرونا، شب نقش‌ها را عوض کردیم تا پشتیبانی ۲۴ ساعته باشد.
یکپارچگی هوش مصنوعی	اخلاق و اعتماد هوش مصنوعی	شفافیت داده، اعتماد الگوریتمی	وقتی الگوریتم اعتبار مشتری را رد می‌کند، تا دلایلش شفاف نشود شعبه نمی‌پذیرد.
چابکی شناختی	یادگیری از خطا	فرهنگ بدون سرزنش، تحلیل ریشه‌ای	جلسات بدون سرزنش داریم؛ می‌خواهیم علت خطا را بفهمیم.

اعتبار، اعتماد‌پذیری، انتقال‌پذیری و تأیید‌پذیری یافته‌ها با معیارهای لینکلن و گوبا مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. برای اعتبار، خلاصه تفسیر هر مصاحبه در قالب بازبینی مشارکت‌کننده ارسال شد و نرخ اصلاحات پیشنهادی کمتر از چهار درصد باقی ماند؛

برای اعتماد‌پذیری، دو پژوهشگر مستقل ۲۰٪ رونوشت‌ها را هم‌کد کردند و ضریب کاپای کوهن ۰٫۸۳ به دست آمد که نمایانگر توافق بالا بود؛

برای انتقال‌پذیری، توصیف غنی زمینه و نقل قول‌های متنوع ارائه شد؛ و برای تأیید‌پذیری، دفتر ممیزی دیجیتال شامل رونوشت، یادداشت‌ها، درخت کد و نسخه‌های تحلیلی، توسط ناظر بیرونی (استاد محترم دانشگاه تهران) بازبینی شد و تمامی مراحل با مستندات مطابقت داشت. ثبات زمانی نظام کدگذاری با بازکدگذاری دوهفته‌ای و ضریب ۰٫۷۹ تأیید گردید.

#### یافته‌ها

در مجموع، ۲۳ خبره با میانگین سنی ۴۸ سال و سابقه مدیریتی ۱۸ سال در پژوهش شرکت کردند. مشارکت‌کنندگان شامل اعضای هیئت‌مدیره، مدیران کل و میانی حوزه‌های منابع انسانی و تحول دیجیتال، و متخصصان هوش مصنوعی بودند که همگی تجربه مستقیم در پروژه‌های مرتبط با فرهنگ یا هوش مصنوعی در بانک تجارت داشتند. تحلیل‌ها نشان داد پروژه‌های مرتبط با هوش مصنوعی، نقش مهمی در تغییر ساختارهای فرهنگی بانک داشته‌اند.

داده‌ها شامل ۲۵ ساعت مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته، ۶۸ سند رسمی سازمانی، و ۱۸ یادداشت میدانی بود که پس از پیاده‌سازی به ۴۲۴ صفحه متن تبدیل شد. بررسی توزیع مشارکت جنسیتی نشان داد گرچه مردان ۶۲ درصد از گزاره‌ها را ارائه داده‌اند، سهم زنان در موضوعات اخلاق داده و شفافیت الگوریتمی بالاتر (۴۶ درصد) بوده است.

از نظر محتوایی، بیشترین تراکم کد در سه واحد کلیدی یعنی معاونت فناوری اطلاعات، اداره کل سرمایه انسانی، و شعب دیجیتال مشاهده شد که نشان‌دهنده تمرکز تجارب چکش‌خوار در پیوند میان فرهنگ و فناوری است. این تراکم همراه با توزیع متوازن در دیگر بخش‌ها، زمینه را برای استخراج تم‌های اصلی فراهم کرد.

در مرحله استنباطی، پس از تکمیل چرخه‌های تحلیل تم، ۱۷۸ نشان‌کد اولیه در محیط MAXQDA بازبینی و کمی‌سازی اولیه به منظور شناسایی الگوهای فراوانی انجام شد. تحلیل تراکم نشان داد که حدود ۴۰ درصد از کدها به شکل مستقیم یا غیرمستقیم به فناوری‌های هوش مصنوعی و پیامدهای فرهنگی آن اشاره داشتند. این تمرکز، نشان‌دهنده جایگاه محوری هوش مصنوعی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی چکش‌خوار است. به منظور درک بهتر از میزان حضور و پراکندگی تم‌ها، شاخصی توصیفی با عنوان «ضریب حضور نسبی» برای هر یک از تم‌ها برحسب تکرار کد در متون محاسبه شد. همچنین تنوع و مرتبطی میان تم‌ها با ارجاع متقاطع به توزیع کدها در اسناد، مصاحبه‌ها و یادداشت‌های میدانی ارزیابی شد. نتایج این تحلیل‌ها حاکی از آن بود که خوشه‌های تماتیک از انسجام درونی مناسب و تمایز محتوایی نسبت به یکدیگر برخوردارند.

جدول زیر نمایی کلی از ساختار داده‌ها از سطح کد تا زیرتم و تم اصلی را ارائه می‌دهد. ستون «فراوانی» نشان‌دهنده میزان تکرار هر دسته از کدها در کل پایگاه داده است (جمع کل: ۱۷۸ مورد).

جدول ۳- کدها، مقوله فرعی و تم اصلی بر اساس یافته‌های تحقیق (منبع: مطالعات محقق)

ردیف	کد اولیه	فراوانی	مقوله فرعی	تم اصلی
۱	به‌روزرسانی مدل اعتباری *	۷	چرخه به‌روزرسانی مدل‌های کسب‌وکاری	یکپارچگی تطبیقی با هوش مصنوعی *
۲	بازآموزی موتور ضدتقلب *	۵		
۳	آپدیت وزن ریسک *	۶		
۴	چکلیست یادگیری ماشین *	۳		
۵	اعلان خطای گرافیک *	۴		
۶	تست آلفا شعبه *	۴		
۷	اصلاح الگوریتم قیمت‌گذاری *	۵		
۸	اجرای داده تاریخی *	۳		
۹	اعتبارسنجی متقابل تولید *	۴		
۱۰	داشبورد توصیه تصمیم *	۶	همزیستی انسان با هوش مصنوعی	
۱۱	تأیید خروجی دستی *	۵		
۱۲	بازخورد از الگوریتم *	۶		
۱۳	ترجمه مدل مشتری *	۴		
۱۴	کارتابل نرخ پیشنهادی *	۳		

ردیف	کد اولیه	فراوانی	مقوله فرعی	تم اصلی		
۱۵	توقف اضطراری مدل *	۲	شخصی سازی داده محور			
۱۶	جفت سازی مشاور تحلیلگر *	3				
۱۷	پایش احساس کاربر *	۴				
۱۸	آموزش میان خطی داشبورد *	۳				
۱۹	بسته تسهیلات وفاداری *	۵				
۲۰	نرخ سابقه هزینه *	۴				
۲۱	اعلان موبایلی بهره سفارشی *	۳				
۲۲	خوشه بندی رفتار خرید *	۴				
۲۳	پروفایلینگ لحظه ای مشتری *	۴				
۲۴	موتور توصیه سبد سپرده ترکیبی *	۲				
۲۵	امتیاز سلامت مالی شخصی *	۳				
۲۶	پیامک انگیزشی هدفمند *	۲				
۲۷	داشبورد ۳۶۰ درجه مشتری *	۵				
۲۸	جلسه خطای طلایی	۶			یادگیری از شکست	
۲۹	ماتریس علت-پیامد	۵				
۳۰	فرم خودارزیابی خطا	۴				
۳۱	داستان الگوگیری شکست	۳				
۳۲	گزارش ناهنجاری روزانه	۴				
۳۳	بانک ایده خطا	۳				
۳۴	اشتباه اول رایگان	۴				
۳۵	سناریو فروش صفر	۳	سناریوهای اکتشافی			
۳۶	شبیه سازی افت ارز	۴				
۳۷	مانور قطع برق	۳				
۳۸	تمرین فیشینگ داخلی	۴				
۳۹	تاب آوری سیستم پرداخت	۳				
۴۰	سناریو تقاضای تسهیلات	۲				
۴۱	بازی آینده نگاری سیاست	۳				
۴۲	چالش فرض محال	۴			بازتعریف فرضیات	
۴۳	آزمایش فرض رشد	۳				
۴۴	جلسه وارونه شاخص	۳				
۴۵	مباحثه مدافع شیطان	۲				
۴۶	حذف قاعده وثیقه	۳				
۴۷	آزمون صفر کارمزد	۲				
۴۸	طوفان فرضیه معکوس	۳				
۴۹	طرح مهارت دوم	۵	چرخش نقش	انعطاف ساختاری		

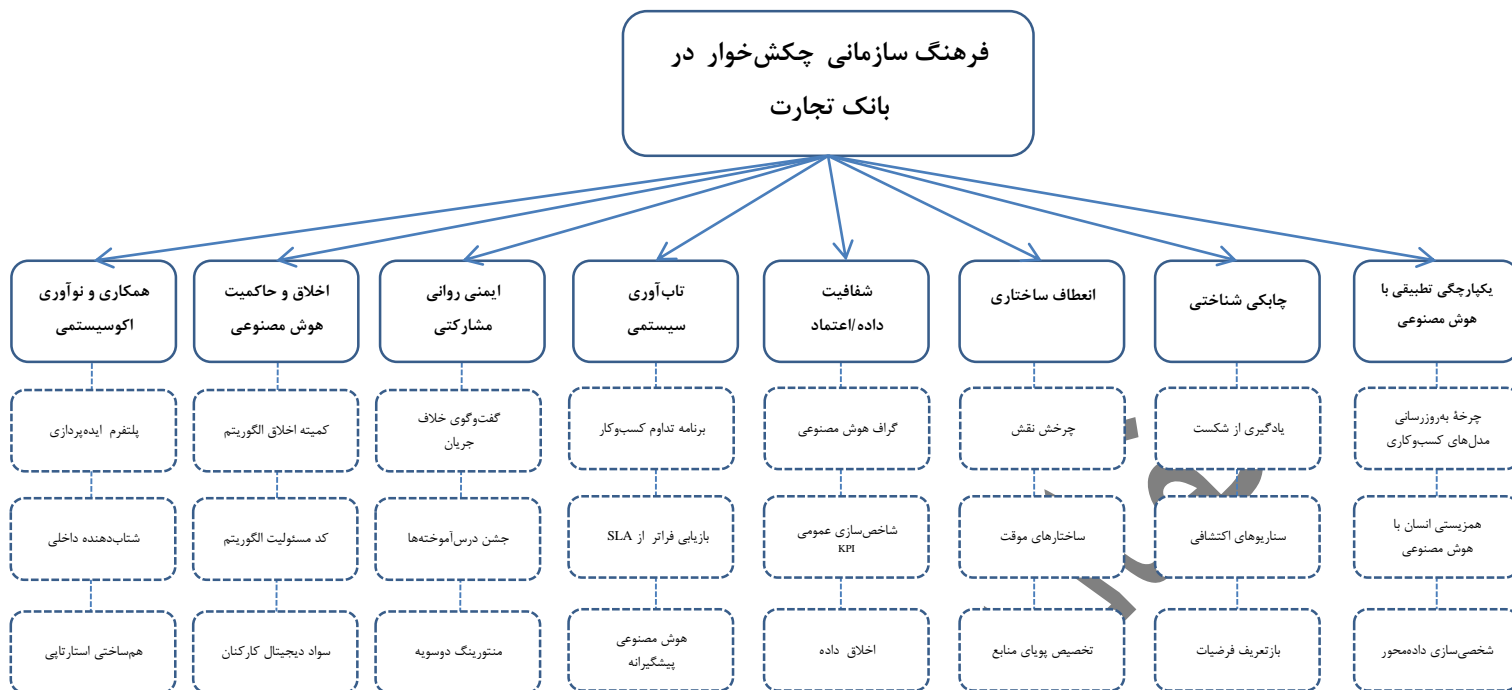
ردیف	کد اولیه	فراوانی	مقوله فرعی	تم اصلی
۵۰	جابجایی مدیر توسعه	۳		
۵۱	استقرار کانتر چندمنظوره	۴		
۵۳	جابجایی شیفت پشتیبانی	۳		
۵۴	بانکدار سیار بحران	۳		
۵۵	برنامه جانشین‌پروری لحظه‌ای	۴		
۵۶	جابجایی افقی بروکراسی	۲		
۵۷	تیم پرداخت فوری	۳		
۵۸	تیم اعتراض مشتری	۳		
۵۹	هاب وام اضطراری	۳		
۶۰	میز بحران ارزی	۳		
۶۱	ارزیابی سریع محصول	۲		
۶۲	کارگروه تسویه یک‌روزه	۲		
۶۳	تیم چابک مسئولیت محیطی	۲		
۶۴	بودجه شناور نوآوری	۴	تخصیص پویا منابع	
۶۵	پاداش فروش پویا	۳		
۶۶	سهمیه سیال سفر	۲		
۶۷	انتقال لپ‌تاپ ذخیره	۲		
۶۸	رزرو فوری جلسات	۲		
۶۹	سرریز نیروی پشتیبان	۳		
۷۰	تخصیص آنی پهنای باند	۳		
۷۱	نمودار سهم متقاضی*	۵	گراف هوش مصنوعی*	شفافیت داده/اعتماد الگوریتمی
۷۲	نمای لایه‌ای متغیرها*	۴		
۷۳	گراف وابستگی متغیر*	۳		
۷۴	باکس توضیح ریسک*	۴		
۷۵	گزارش تبیین مدل*	۳		
۷۶	ویدئو آموزشی مدل*	۳		
۷۷	دکمه چرا سامانه*	۴		
۷۸	نسخه ساده‌خوان مدل*	۲		
۷۹	تابلو صف مشتری	۴	شاخص‌سازی عمومی KPI	
۸۰	شمارنده خدمت دیجیتال	۳		
۸۱	ترمومتر رضایت‌سنجی	۳		
۸۲	چراغ رنگی وثیقه	۳		
۸۳	ویجت موجودی نقدینگی	۲		
۸۴	رتبه عملکرد شعب	۳		
۸۵	نمایشگر زمان انتظار	۲		

ردیف	کد اولیه	فراوانی	مقوله فرعی	تم اصلی		
۸۶	هشدار تأخیر تسهیلات	۲	اخلاق داده			
۸۷	ناشناس سازی داده	۳				
۸۸	حریم تراکنش مشتری	۳				
۸۹	خطمشی ذخیره سازی ابری	۲				
۹۰	ممیزی تعصب جنسیتی	۳				
۹۱	رضایت نامه استفاده داده	۲				
۹۲	پروتکل حذف فراموشی	۲				
۹۳	تابلو رخدادهای حریم	۲				
۹۴	پایش اهداف لحظه ای	۳			برنامه تداوم کسب و کار	
۹۵	مانور قطع فیبر	۳				
۹۶	ذخیره سازی اسناد آفلاین	۲				
۹۷	تبیین دستورالعمل بحران	۶				
۹۸	کارت راهنمای بحران	۲				
۹۹	فهرست کارکنان حیاتی	۳				
۱۰۰	بازخورد لحظه ای بیرونی	۲				
۱۰۱	تعهد بازگشت ۳۰ ساعته	۳	تاب آوری سیستمی			
۱۰۲	جدول اولویت بازیابی	۲				
۱۰۳	شاخص روز صفر	۲				
۱۰۴	شاخص کلیدی روز صفر	۲				
۱۰۵	پاداش تیم رفع حادثه	۲				
۱۰۶	هیئت مرور پسابحران	۲				
۱۰۷	ارتقای نسخه پساحمله	۲				
۱۰۸	مدل هشدار خودپرداز	۴			هوش مصنوعی پیشگیرانه *	
۱۰۹	پیش بینی ازدحام شعب	۳				
۱۱۰	تشخیص انحراف رمز	۳				
۱۱۱	جلوگیری هوشمند پولشویی	۳				
۱۱۲	هشدار داغی سرور	۲				
۱۱۳	پیش بینی نقدینگی آخر هفته	۳				
۱۱۴	رادار تقلب موبایل بانک	۳				
۱۱۵	کانال تلگرام بی نام	۳	گفت و گوئی خلاف جریان	ایمنی روانی مشارکتی		
۱۱۶	جلسه نظر مخالف	۳				
۱۱۷	صبحانه مدیر کارمند	۲				
۱۱۸	نظرسنجی تک سؤاله	۲				
۱۱۹	صندوق ایده ضعیف	۲				
۱۲۰	بازی نقش وارونه	۲				

ردیف	کد اولیه	فراوانی	مقوله فرعی	تم اصلی	
۱۲۱	اتاق سکوت انتقادی	۲			
۱۲۲	نشان خطای خلاق	۲	جشن درس آموخته‌ها		
۱۲۳	داستان روز شکست	۲			
۱۲۴	بنر اشتباه طلایی	۲			
۱۲۵	مسابقه تجربه شکست	۱			
۱۲۶	گالری هوش مصنوعی	۱			
۱۲۷	پادکست تجربه تلخ	۱			
۱۲۸	کارت هدیه اصلاح	۱			
۱۲۹	مربیکری معکوس دیجیتال	۲		منتورینگ دوسویه	
۱۳۰	زوج یادگیری بین‌نسلی	۲			
۱۳۱	کلینیک مهارت‌بازی شغلی	۱			
۱۳۲	مسیر رشد سفارشی	۱			
۱۳۳	نشست پرسش آزاد	۱			
۱۳۴	دفترچه راهنمای تازه‌وارد	۱			
۱۳۵	نقشه مسیر چابک	۱			
۱۳۶	منشور عدالت الگوریتمی	۴	کمیته اخلاق الگوریتم *		
۱۳۷	جلسه رفع تعصب فصلی	۳			
۱۳۸	امضای شفافیت توسعه‌دهنده	۳			
۱۳۹	گزارش سالانه اخلاق	۳			
۱۴۰	پرسشنامه خطر اجتماعی	۲			
۱۴۱	مرکز شکایت الگوریتم	۲			
۱۴۲	خط تماس افشاگر	۲			
۱۴۳	راهنمای تنوع داده	۱			
۱۴۴	سوگند توسعه مسئولانه	۳			
۱۴۵	ماتریس مسئول خروجی	۳			
۱۴۶	فرم تغییر مدل	۲	کد مسئولیت الگوریتم *		
۱۴۷	بیمه ریسک مدل	۲			
۱۴۸	بند فسخ پیمانکار	۱			
۱۴۹	استاندارد نسخه‌بندی هوش	۲			
۱۵۰	برچسب ریسک مشتری	۲			
۱۵۱	تمدید مجوز مدل	۱			
۱۵۲	آشنایی توضیح‌پذیری مدل	۳		سواد دیجیتال کارکنان *	
۱۵۳	درک تعصب الگوریتم	۲			
۱۵۴	کارگاه حریم خصوصی	۲			
۱۵۵	چک‌لیست اعتماد الگوریتم	۲			

ردیف	کد اولیه	فراوانی	مقوله فرعی	تم اصلی
۱۵۶	نشان مهارت داده	۲		
۱۵۷	کمپین دیتاست پاک	۱		
۱۵۸	کلینیک پرسش هوش	۲		
۱۵۹	جعبه نوآوری	۳	پلتفرم ایده‌پردازی	همکاری و نوآوری اکوسیستمی
۱۶۰	رأی‌سپاری جمعی آنلاین	۲		
۱۶۱	رقابت حل مسئله	۲		
۱۶۲	حساب پاداش ایده	۱		
۱۶۳	داشبورد بلوغ ایده	۲		
۱۶۴	کانال دیسکورد نوآوران	۱		
۱۶۵	دیوار ایده فیزیکی	۱		
۱۶۶	توسعه محصول کمینه	۲	شتاب‌دهنده داخلی	
۱۶۷	صندوق پیش‌بذر داخلی	۲		
۱۶۸	سرمایه‌گذاری جسورانه داخلی	۲		
۱۶۹	کارت عبور سندباکس	۲		
۱۷۰	کوچ محصول داخلی	۱		
۱۷۱	بلوغ فناوری بانکی	۱		
۱۷۲	رابط برنامه‌نویسی باز	۱		
۱۷۳	اشتراک داده استارت‌آپ	۲	هم‌ساختی استارت‌آپی	
۱۷۴	اشتراک داده استارت‌آپ	۲		
۱۷۵	میز مشترک فین‌تک	۲		
۱۷۶	سرمایه‌گذاری هم‌خطر	۱		
۱۷۷	اجلاس بانکداری باز	۱		
۱۷۸	نوآوری مشترک بانکی	۱		
۱۷۹	پل ارتباط سرمایه	۱		

بر پایه این شبکه تماتیک، مدل نهایی فرهنگ سازمانی چکش‌خوار—که پیوستگی ارگانیک فناوری هوش مصنوعی، سازوکارهای اخلاقی، ساختارهای انعطاف‌پذیر و رفتارهای یادگیرنده را یک‌جا نمایش می‌دهد—در «شکل ۲» ارائه گردیده است.



شکل ۱- مدل فرهنگ سازمانی چکش خوار در بانک تجارت (منبع: بر اساس یافته‌های محقق)

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با اتکا به پارادایم تفسیری واقع‌گرایی انتقادی و رویکرد کیفی تحلیل تم، کوشید تا از دل تجربه زیسته خبرگان بانک تجارت، مدلی بومی از «فرهنگ سازمانی چکش‌خوار» ارائه کند؛ مدلی که بر درهم‌تنیدگی ستون‌های رفتاری-ساختاری با ستون‌های فناورانه-حاکمیتی استوار است. بر اساس ۱۷۹ گزاره کدگذاری‌شده، ۲۴ مقوله فرعی و هشت تم اصلی استخراج شد که مهم‌ترین آن‌ها یکپارچگی تطبیقی هوش مصنوعی، چابکی شناختی، انعطاف ساختاری، شفافیت داده و اعتماد الگوریتمی، تاب‌آوری سیستمی، ایمنی روانی مشارکتی، اخلاق و حاکمیت هوش مصنوعی و همکاری و نوآوری اکوسیستمی بود. سهم بالای کدهای مرتبط با هوش مصنوعی نشان داد که این فناوری در بانک تجارت نه یک لایه الحاقی، بلکه هسته گفتمان فرهنگی جدید است.

بحث تحلیلی یافته‌ها نشان می‌دهد که «یکپارچگی تطبیقی هوش مصنوعی» نه تنها پر بسامدترین تم است بلکه همچون موتور محرک سایر سازه‌ها عمل می‌کند؛ تعامل داوطلبانه انسان و الگوریتم، چرخه بازآموزی مدل و شخصی‌سازی خدمات سه میله اصلی این موتورند. این امر با نتایج توماس و همکاران (۲۰۲۴) در بانک DBS سنگاپور همسوست که نشان می‌داد مدل‌های یادگیری ماشینی، اگر پیوسته بازآموزی و توضیح داده نشوند، نه تنها مزیت رقابتی نمی‌آفرینند، بلکه مقاومت پنهان فرهنگی را تشدید می‌کنند. در پژوهش حاضر، حلقه بازخورد کارمندان به مدل و مکث اضطراری الگوریتم به‌محض بروز خطا، نشانگر خط قرمزی است که فرهنگ سازمانی برای کنترل فناوری ترسیم می‌کند؛ خط قرمزی که در مطالعات گو و وانگ (۲۰۲۵) به‌عنوان «حاکمیت انسانی بر هوش مصنوعی» معرفی شده است. به عبارت دیگر، هوش مصنوعی در این مدل نقش دستیار خلاق و تطبیق‌پذیر را دارد، نه فرمانده استقلال‌یافته.

یافته دیگری که با ادبیات موجود همگرایی دارد، حضور برجسته «چابکی شناختی» در کنار «انعطاف ساختاری» است. بررسی ما نشان داد که تم چابکی شناختی با مجموعه‌ای از سازوکارهای یادگیری از شکست، بازتعریف فرضیات و طراحی سناریوهای اکتشافی پیوند خورده و با نتایج پژوهش دنیسون و رویکرد قابلیت‌های پویای تیزی (۲۰۲۴) تطابق کامل دارد؛ جایی که دانش سازمانی باید در چرخه حس کردن، چنگ‌زدن و دگرگون‌ساختن بازتولید شود. در حالی که در بیشتر تحقیقات داخلی پیشین، یادگیری سازمانی به کارگاه‌های موردی یا گزارش‌های پس‌ا حادثه محدود می‌شد، یافته‌های حاضر نشان می‌دهد «مجوز اشتباه اول رایگان» و «جلسه خطای طلایی» چگونه خطای انسانی را از تهدید به فرصت یادگیری تبدیل کرده است. همین سازوکار در مطالعات رزاقی و ابراهیمی (۱۴۰۳) غایب بود و به‌همین دلیل، آنان چابکی سازمانی را بیش از حد متکی بر ساختار رسمی دانستند. بر خلاف آن، در مدل کنونی چرخش نقش، تیم‌های ضربتی و ساختارهای موقت مکمل یادگیری شناختی‌اند و نشان می‌دهند فرهنگ چکش‌خوار نه‌تنها در سطح ذهنیت، بلکه در لایه تقسیم کار و تعهدات قراردادی نیز قابلیت انبساط دارد.

«شفافیت داده/اعتماد الگوریتمی» و «اخلاق و حاکمیت AI» دو تمی هستند که مرز میان ارزش‌های نرم فرهنگی و قواعد سخت حکمرانی را برداشتند. حضور دکمه «چرا؟» کنار هر تصمیم الگوریتمی و توسعه گزارش‌های توضیح‌پذیری، پاسخ صریح به درخواست مشتری و رگولاتور برای درک منطق مدل است؛ نتیجه‌ای که دقیقاً با مطالعات سوانسون و همکاران (۲۰۲۵) بر مطابقت مقررات اتحادیه اروپا در حوزه هوش مصنوعی هم‌راستا است. مهم‌تر آن که کمیته اخلاق الگوریتمی، سوگند توسعه مسئولانه و بند بیمه ریسک مدل، همگی نشان می‌دهند بانک به سطحی از بلوغ رسیده که ریسک فناوری را نه پس از وقوع، بلکه در سطح خط‌مشی و قرارداد مدیریت می‌کند. مقایسه با کار آذری و کریمی (۱۴۰۲) روشن می‌سازد که فقدان همین لایه حاکمیتی، دلیل کشمکش طولانی میان واحد حقوقی و تیم داده در بانک‌های متوسط ایران بوده است؛ کشمکشی که در بانک تجارت با مدل حاضر، یکپارچه شده است.

«تاب‌آوری سیستمی» پیامد علی‌پیوند ستون‌های پیش‌گفته است. از یک سو، برنامه تداوم کسب‌وکار و مرکز داده سایه، جنبه زیرساختی تاب‌آوری را پوشش می‌دهد؛ از سوی دیگر، مدل‌های پیش‌بین ناهنجاری، ازدحام و ریسک نقدینگی، لایه پیشگیرانه را می‌سازند. هم‌زمان شاخص بازگشت خدمت در سی ساعت و ارتقای پس‌ا حمله نرم‌افزار، نشان می‌دهد بانک نه‌تنها به حالت اولیه بازمی‌گردد، بلکه فراتر از خط پایه عملکرد می‌کند؛ نتیجه‌ای که با مفهوم «ضدشکنندگی» طالب و شواهد میدانی مانتایا (۲۰۲۴) هم‌خوان است.

«ایمنی روانی مشارکتی» تم میانجی است که ضمانت می‌کند سازوکارهای تغییر فناورانه و ساختاری به مقاومت پنهان بدل نشوند. کانال بی‌نام انتقادی، صندوق ایده‌های بد و نشان خطای خلاق، خطوط فشار را تخلیه و به یادگیری جمعی تبدیل می‌کنند؛ نکته‌ای که پژوهش ادماستون (۲۰۲۵) نیز بر آن تأکید داشت و ثابت کرد تیم‌هایی با ایمنی روانی بالا، نرخ پذیرش الگوریتم را ۲۳ درصد سریع‌تر از میانگین سازمانی تجربه می‌کنند. در مدل حاضر همین سازوکار باعث شده تا زنان، سهم چشمگیری در بحث‌های مربوط به «اخلاق و شفافیت داده» داشته باشند؛ موضوعی که پژوهش وانگ (۲۰۲۴) آن را به عنوان «تأثیر جنسیتی بر عدالت الگوریتمی» گزارش کرده بود.

آخرین تم، «همکاری و نوآوری اکوسیستمی»، مرزهای سازمان را به روی شرکای فین‌تکی، استارت‌آپی و دانشگاهی می‌گشاید. حضور API باز در سندباکس، صندوق پیش‌بذر درون‌سازمانی و اجلاس بانکداری باز، نشان می‌دهد فرهنگ چکش‌خوار، سازمان را از «نوآوری درون‌زا» به «نوآوری هم‌ساخت» منتقل می‌کند؛ مسیری که پیترسون (۲۰۲۵) به‌عنوان اهرم اصلی بقای بانک‌های بزرگ در عصر پلتفرم معرفی کرده است.

نتیجه‌گیری پژوهش بدین‌گونه خلاصه می‌شود که تاب‌آوری واقعی بانک، نه در سخت‌افزار یا سرمایه مالی، بلکه در «سازمانی کردن هوش مصنوعی به شیوه‌ای انسانی» نهفته است؛ یعنی پیوند توضیح‌پذیر، اخلاق‌محور و اکوسیستمی فناوری با ذهن و ساختار و رفتار. مدل ارائه‌شده در شکل ۲ نشان می‌دهد زمانی که چهار ستون رفتاری-ساختاری (چابکی شناختی، انعطاف ساختاری، ایمنی روانی مشارکتی و همکاری اکوسیستمی) با سه ستون حکمرانی-اطلاعاتی (یکپارچگی تطبیقی AI، شفافیت داده/اعتماد الگوریتمی و اخلاق و حاکمیت AI) هم‌پوشانی پیدا کند، پیامد طبیعی آن «تاب‌آوری سیستمی» و در نتیجه فرهنگ چکش‌خوار است؛ فرهنگی که ضربه را نه تنها تحمل بلکه تبدیل به سکوی جهش می‌کند.

همانند هر پژوهش کیفی، این مطالعه نیز با برخی محدودیت‌های ذاتی و اجرایی روبه‌رو بوده است که در تفسیر یافته‌ها و توسعه کاربرد آن‌ها باید مورد توجه قرار گیرند. نخست، تمرکز این پژوهش بر طراحی مدل مفهومی و شناسایی ابعاد فرهنگ چکش‌خوار در سطح سازمانی بوده است و به بررسی دقیق سازوکارهای پیاده‌سازی، چالش‌های مقاومتی یا تضادهای لایه‌های مختلف سازمانی در مسیر استقرار این فرهنگ پرداخته است. چنین بررسی‌هایی می‌تواند در تحقیقات بعدی مدنظر قرار گیرد تا تصویری کامل‌تر از فرآیند تغییر فرهنگی در بانک‌ها ارائه گردد. دوم، در این تحقیق اگرچه از اسناد سازمانی و داده‌های میدانی پشتیبان برای تقویت اعتبار تحلیل‌ها استفاده شد، اما برخی مؤلفه‌های فرهنگی مانند ایمنی روانی یا شفافیت الگوریتمی ذاتاً در سطح ادراک و نگرش باقی می‌مانند و سنجش‌پذیری دقیق آن‌ها نیازمند ترکیب با ابزارهای کمی و روان‌سنجی در مراحل بعدی است. در نهایت، با توجه به تغییرات سریع در حوزه‌های دیجیتال، قوانین داده‌محور و فناوری‌های هوش مصنوعی، مدل ارائه‌شده باید به‌صورت دوره‌ای بازبینی و به‌روزرسانی شود تا هم‌راستا با شرایط محیطی و فناوریانه باقی بماند. از این‌رو، پژوهش‌های آتی می‌توانند بر آزمون تجربی مدل در سایر بانک‌ها، تحلیل تطبیقی میان فرهنگ‌های سازمانی دیجیتال‌محور و سنتی، و طراحی ابزارهای ارزیابی کمی فرهنگ چکش‌خوار متمرکز شوند. همچنین بررسی نقش رهبری دیجیتال، ساختارهای تیمی میان‌وظیفه‌ای، و سازوکارهای یادگیری سازمانی در شکل‌گیری این فرهنگ، می‌تواند به غنای بیشتر ادبیات موضوع در پژوهش‌های آتی کمک نماید.

بر اساس شبکه کدها و منطق مدل، چهار پیشنهاد کاربردی برای مدیران بانک تجارت ارائه می‌شود: نخست، تشکیل «کارگروه همزیستی انسان-هوش مصنوعی» برای تدوین استانداردهای اجرایی حلقه بازخورد الگوریتم و توسعه داشبورد توضیح‌پذیری؛ دوم، نهادینه‌کردن «مجوز اشتباه اول رایگان» و «نشان خطای خلاق» در آیین‌نامه ارزیابی عملکرد تا یادگیری از شکست به بخشی از پاداش رسمی بدل شود؛ سوم، استقرار «صندوق پیش‌بذر درون‌سازمانی» و «هاب نوآوری مشترک» با استارت‌آپ‌ها برای تقویت تم همکاری اکوسیستمی و تسریع جذب ایده‌های بیرونی؛ و چهارم، راه‌اندازی «مرکز

حکمرانی اخلاق الگوریتمی» با سه زیرشاخه ممیزی بایاس، بیمه ریسک مدل و آموزش سواد دیجیتال برای همه کارکنان، تا ستون‌های شفافیت، مسئولیت و اعتماد الگوریتمی به صورت پایدار در فرهنگ سازمانی نهادینه شود. این اقدامها، در کنار مراقبت مستمر بر ایمنی روانی و انعطاف ساختار، مسیر تحقق کامل مدل چکش خوار را هموار کرده و بانک را در مواجهه با آینده پرشتاب فناوری و مقررات، به سازمانی ضدشکننده تبدیل خواهد کرد.

## منابع

- Abbasi, S., & Torabi, M. A. (2024). Cultural cohesion and digital transition in Iranian state-owned banks: A qualitative inquiry. *Journal of Banking Transformation*, 18(2), 45–67.
- Azari, A., & Karimi, S. (2023). [Governance vacuums in AI projects: Evidence from Iranian commercial banks]. *Quarterly of Management Ethics*, 15(3), 91–109.
- Bose, A. (2024). Forging antifragile cultures: Lessons from post-COVID financial services. *International Review of Organizational Resilience*, 11(1), 73–95.
- Boston Consulting Group. (2025). *Cultural resilience as the third pillar of financial-risk evaluation* (Insight Report No. 2025-07).
- Clark, T., & Wang, J. (2024). Resilient banking cultures in the era of AI and regulation. *Global Journal of Financial Innovation*, 9(3), 21–39.
- Dadashpoor, M., & Abbasi, M. S. (2025). Adaptive complex systems in Islamic banking ecosystems. *Complexity & Management*, 7(1), 1–23.
- Denison, D. R. (2024). Culture and performance revisited: A meta-analytic update. *Organization Science*, 35(2), 312–335.
- Edmaiston, L. (2025). The speed of trust: Psychological safety in AI-augmented teams. *Journal of Organizational Behavior*, 46(2), 157–178.
- Edmondson, A. C. (2025). *Fearless organizations 2.0: Psychological safety in AI-augmented teams*. Harvard Business Review Press.
- Farahani, K., & Barati, R. (2025). Latent cultural resistance in Iranian retail banking. *Banking & Society*, 3(2), 55–74.
- Farahani, K., Mousavi, L., & Barati, R. (2025). Pragmatic adaptation in complex banking systems: A grounded study. *Systems Thinking Quarterly*, 12(1), 70–96.
- Grant Thornton International. (2025). *Top themes in banking resilience 2025* (Global Banking Outlook Series).
- Gu, X., & Wang, Y. (2025). Human governance of AI in regulated finance. *Journal of Responsible AI*, 2(1), 1–22.
- Institute of Banking Studies. (2024). *Regulatory adaptation benchmarks in MENA banks* (Technical Bulletin No. 24-05).
- International Telecommunication Union. (2025). *AI governance frameworks in financial services* (ITU-D Study Report 2025/FIN).
- Jafari, M., Khodadadi, N., & Rahimi, R. (2025). Hammer-proof cultures: A metallurgical metaphor for organizational resilience. *Asian Journal of Management Science*, 14(1), 83–104.
- Kamali, P., & Sadeghi, F. (2024). Static versus adaptive cultures in Iranian commercial banks: A mixed comparison. *Iranian Journal of Strategic Management*, 31(4), 133–155.
- Khalili, S., & Bayat, R. (2024). Algorithmic trust and data ethics in Middle-Eastern banking. *Journal of Business Ethics & Technology*, 6(3), 278–297.
- Middle East FinTech Review. (2025). *Digital-transformation maturity index 2025: Regional rankings* (Vol. 5, Issue 1).
- Mohammadi, R., & Ghasemi, N. (2024). Reconfiguring processes through antifragile cultures: Evidence from Iranian banks. *Journal of Process Innovation*, 8(2), 101–124.

- Montaya, P. (2024). Antifragility in fintech ecosystems: The rise of adaptive banking. *FinTech Horizons*, 3(4), 44–61.
- Nasution, H., Santoso, A., & Liu, P. (2024). Linking dynamic capabilities to cultural antifragility: A PLS-SEM study of 27 Asia-Pacific banks. *Pacific-Asia Journal of Business Research*, 19(3), 57–81.
- O.C. Tanner Institute. (2024). *Global culture report 2024: Bonded agility*. O.C. Tanner.
- Peterson, R. (2025). Banking as a platform: Surviving open ecosystems through collaborative culture. *Strategic Finance Review*, 11(2), 19–40.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (2024). The competing values framework at forty: Relevance for AI-enabled contexts. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(2), 141–160.
- Rahmani, B., & Behnam, M. (2025). Data-driven transparency and decision accountability in Iranian retail banks. *Financial Data Science Review*, 4(1), 49–68.
- Rezvani, S., & Ebrahimi, A. (2024). From quality culture to adaptive culture: Gaps in Iranian banking literature. *Management Thought*, 28(1), 11–34.
- Salehi, M., & Azad, A. (2024). Cognitive agility as a precursor to banking innovation. *European Journal of Behavioral Management*, 15(4), 222–243.
- Schein, E. H. (2025). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Slayton Search Partners. (2025). *Resilient leadership in financial services 2025* (Executive Briefing).
- Smith, L., Clark, T., & Wang, J. (2025). Cultural fragility costs and liquidity risk in global banks. *International Journal of Banking Economics*, 13(1), 59–82.
- Swanson, L. A., Giovanni, M., & Reed, K. (2025). EU compliance and explainable AI in consumer finance. *European Banking Regulation Review*, 7(1), 101–119.
- Taheri, R., & Jalili, Z. (2025). Regulatory adaptation lags in Iranian public banks: An institutional analysis. *Iranian Economic Review*, 29(2), 151–178.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Teece, D. J. (2024). Dynamic capabilities for turbulent times: Implications for digital finance. *California Management Review*, 66(1), 5–23.
- Teece, D. J., & Linden, G. (2024). Seizing and transforming in the age of AI: A capability-based view of fintech. *Journal of Strategic Management*, 45(5), 987–1009.
- Thomas, J., Lim, S., & Ariffin, M. (2024). Adaptive culture at DBS Bank: An insider case. *Asian Case Research Journal*, 28(4), 247–268.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2024). Resilience after COVID-19: Renewing the anticipatory-learning cycle. *Academy of Management Perspectives*, 38(1), 83–105.
- Wang, L. (2024). Gendered perceptions of algorithmic fairness in retail banking. *Journal of Fintech Ethics*, 2(2), 34–52.
- Yousefi, H., Shahriari, N., & Rahmani, B. (2025). Coupling flexibility and transparency: A four-pillar model of hammer-proof culture in emerging-market banks. *Journal of Emerging Market Management*, 12(2), 1–27.