

## بررسی تأثیر آمادگی سازمانی بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران

سید سجاد موسوی<sup>۱</sup>، رضا کریمی کسبی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات گرایش منابع اطلاعاتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> دانشجوی دکترای حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق، بررسی تأثیر آمادگی سازمانی بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران بود. از روش توصیفی-همبستگی برای انجام این تحقیق استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان ستادی بخش فناوری اطلاعات و مدیران شعب بانک سپه شهر تهران به تعداد ۹۲۰ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران، در مجموع حجم نمونه لازم ۲۷۴ نفر تعیین شدند. برای بررسی متغیرهای تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شد که دارای ۳۱ سوال بود. پایایی پرسشنامه ها به وسیله ضریب آلفای کرونباخ تایید شد، روایی محتوایی پرسشنامه ها توسط جمعی از اساتید دانشگاه و روایی سازه آنها توسط تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت. از روش های آمار استنباطی از نوع پارامتریک، از قبیل آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای اطمینان از نرمال بودن داده ها و مدل معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل جهت آزمون فرضیه ها استفاده شده است. مهمترین یافته های تحقیق نشان داد که؛ ظرفیت تغییر بر نوآوری مالی دیجیتالی تأثیر مثبت ۰/۳۸ دارد. اثربخشی تغییر بر نوآوری مالی دیجیتالی تأثیر مثبت ۰/۴۲ دارد. عوامل زمینه ای بر نوآوری مالی دیجیتالی تأثیر مثبت ۰/۴۳ دارد.

واژه های کلیدی: آمادگی سازمانی، نوآوری مالی، دیجیتالی، بانک سپه

## - مقدمه

تحول دیجیتال، ادغام فناوری‌های دیجیتال در تمامی زمینه‌ها و عرصه‌های یک کسب و کار است، به گونه‌ای که نحوه عملکرد افراد و ارائه ارزش به مشتریان را دگرگون می‌سازد. این دگرگونی یا دگرذیسی همچنین یک تغییر فرهنگی به شمار می‌آید که سازمان‌ها و همچنین صنعت مالی را نیز ملزم می‌کند به طور پیوسته وضعیت موجود خود را به چالش بکشند و بیازمایند. همچنین تحول دیجیتال تغییری شگرف در عملکرد یک سازمان و یا یک کشور با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین است؛ از میان این فناوری‌ها می‌توان به اینترنت اشیا، رایانش ابری، اپلیکیشن‌های موبایل، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی و افزوده، تحلیل‌گری داده، هوش مصنوعی و بلاک‌چین اشاره کرد (فرانگوز؛ ۲۰۲۲). همچنین وجود نوآوری در کسب و کار به عنوان یک مسئله حاکمیتی شکل گرفته است که بر مدل کسب و کار تأثیر می‌گذارد و کارآفرینان را ترغیب می‌کند تا راهبردهای ابتکاری مناسب با رویدادهای احتمالی بازار ایجاد کنند، آن‌ها تلاش می‌کنند تا مدل‌های مدیریتی خود را تغییر دهند تا تأثیرات منفی فعالیت‌های تجاری آن‌ها را بدون کاهش سود، محدود کنند (ناصر و رضوی، ۱۳۹۸). با این تفاسیر نوآوری دیجیتالی به معنی تعامل بین استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی جدید، ابزارها و مردم به منظور انتشار اطلاعات و تبادل دانش است که دانش را به عنوان اولین عامل سودبخشی به خصوص در حوزه نوآوری دیجیتالی در نظر می‌گیرد. با تعهد شرکت نسبت به استفاده از فناوری‌هایی که قادر به بهبود سطح دانش شرکت و پایداری عملکرد توسط دوره‌های آموزشی مناسب برای نیروی کار هستند، از نوآوری حمایت می‌شود. به این دلیل، ایجاد سیستم‌های بهتر برای تبادل و به اشتراک گذاری راهبردی اطلاعات به منظور کاهش خطر انتشار یا سوء استفاده از دانش، حائز اهمیت است این راهبردها در یک مدل کسب و کار دیجیتالی به هم می‌پیوندند که در آن منطق اصلی کسب و کار به طور سنجیده ویژگی‌های دیجیتالی سازی را شناسایی می‌کند و به خوبی از آن هم در تعامل با مشتریان و شریکان کسب و کار و هم در کارکرد داخلی بهره‌مند می‌شود. ابتکارات دیجیتالی، میزان یادگیری درون شرکت را افزایش می‌دهد که این موضوع سودمند بودن آن را در مقایسه با دیگر رقیبان افزایش می‌دهد، نوآوری دیجیتالی فرآیندهای اجرا و تجدید، دانش شرکتی را برای کمک به سرمایه اجتماعی داخلی که به عنوان شبکه‌ای از ارتباطات بین واحدهای داخلی شرکت و سرمایه اجتماعی خارجی با هدف ایجاد شبکه تبادل بین واحدهای خارجی در نظر گرفته می‌شود، ترغیب می‌کند (توکلی، ۱۳۹۹).

از طرفی صنعت خدمات مالی، به دلیل تقاضای مداوم مشتریان برای محصولات و خدمات جدید و نوآورانه که همراه با تجربه کاربری غنی، زمان ارائه کوتاه‌تر و در عین حال کاهش هزینه همراه باشد، با نیاز روزافزونی برای دگرگونی سیستم‌ها، نرم‌افزارها و فرایندها روبرو است. چابکی سازمان نیز به عنوان یک الزام کلیدی برای چنین تحول دیجیتالی در حال ظهور است. طی چند سال گذشته، ماهیت خدمات مالی به دلیل تقاضای مشتریان برای خدمات بسیار شخصی‌سازی شده، رابطه‌ای بصری با پشتوانه امنیت قوی و شفافیت تجاری، تغییر کرده است. به نظر می‌رسد شرکت‌های خدمات مالی که با حفظ محوریت مشتری مداری، تحول دیجیتال را آغاز کرده‌اند، با برداشتن اولین گام در مسیر صحیح، به چشم انداز خود نزدیک‌ترند؛ اما انعطاف‌پذیری در تداوم فناوری‌های جدید و نوظهور نیز برای حفظ برتری در بازار پویا و رقابتی امروز حیاتی است. برای افزایش سهم بازار، استفاده از "ابر" برای بهبود امنیت، استفاده از "هوش مصنوعی" برای خدمات متنی و شخصی، در راستای چشم انداز و

---

<sup>1</sup> Frangos

استراتژی شرکت و اتخاذ رویکردهای در حال تحول، مبتنی بر داده و بینش عمیق وجود دارد. چابکی سازمانی و توانایی نوآوری، انطباق و پاسخ سریع، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه سنگ بنای تحول دیجیتال موفق است (قربانیان و همکاران، ۱۳۹۹). در دگرگونی دیجیتال، نقش رهبر در هدایت فرآیند تصمیم‌گیری سریع و پیشبرد تغییرات بسیار حائز اهمیت است. رهبری دیجیتال به عنوان ترکیبی از فرهنگ و شایستگی یک رهبر در بهینه سازی استفاده از فناوری دیجیتال برای ایجاد ارزش در شرکت‌ها تعریف می‌شود و چالش‌های متعددی نیز پیش روی آن قرار دارد. یکی از چالش‌های مهم بر سر راه دستیابی به تحول گسترده، بی‌میلی کارکنان به پذیرش فناوری‌ها یا سیاست‌های جدید است. در همین راستا، اندازه شرکت نیز می‌تواند عامل مهمی به حساب آید زیرا هرچه اندازه شرکت بزرگتر باشد، متقاعد کردن نیروی کار برای پذیرش تغییر نیز سخت‌تر خواهد شد. هنگام راهبری تحول دیجیتال، یکی از مسئولیت‌های رهبر این است که در بین کارمندان شور و شوق برای فرصت‌های تحول به وجود آورد. نکته دیگری که در پیاده سازی تحول دیجیتال حائز اهمیت است، پاسخ به این پرسش است که چگونه فناوری می‌تواند به شرکت‌ها در ارائه خدمات بهتر به مشتریان کمک کند. برای افزایش همراهی کارکنان در مسیر تحول دیجیتال، یکی از مسئولیت‌های اصلی رهبران این است که توجه تیم‌ها را به این مسئله معطوف کند که چگونه فناوری می‌تواند حجم کاری آنها را کاهش دهد و به ارزش بیشتر شرکت کمک کند (کمالی و میرزایی، ۱۳۹۷). علاوه بر این، داشتن اهداف مبتنی بر مشتری برای تحول می‌تواند به مدیران کمک کند تا فناوری‌هایی را انتخاب کنند که واقعاً می‌تواند در تحول مثبت یک شرکت نقش داشته باشد. به‌عنوان رهبری که تحول دیجیتال را آغاز می‌کند، باید این نکته را به خاطر داشت که ایجاد تغییر در همه سطوح و جذب همزمان همه کارمندان، به زمان نیاز دارد. در حالی که پذیرش تغییر دیجیتال می‌تواند هدف خوبی باشد، تکنیک‌های مدیریتی و ارتباطی مؤثر را نباید فراموش کرد. شرکت‌ها باید سعی کنند تکنیک‌های ارتباطی و مدیریت موفق را با ابزارهای دیجیتال ادغام کنند تا شفاف‌تر و کارآمدتر شوند (کامن و همکاران، ۲۰۲۰).

از طرفی دیگر، لازمه پذیرش این تحول آمادگی سازمانی است، زیرا تکنولوژی برهم‌زننده (تحول‌آفرین) شیوه کار و ماهیت محیط کار است. در این راستا کارفرمایان نیز با چالش‌های مشابهی مواجه هستند. آن‌ها باید تصمیم بگیرند که لازم است کدام قابلیت‌ها را توسعه دهند تا کسب‌وکارشان در دنیای دیجیتال امروزی رشد کند. چنین دغدغه‌هایی تعجب‌آور نیست؛ زیرا موضوعات نوآوری مالی دیجیتالی مثل ایجاد اتوماسیون و قابلیت‌های هوش مصنوعی، فناوری‌های بلاک چین، اینترنت اشیا از مسائلی هستند که با تحول دیجیتالی ظهور کرده‌اند و بیشترین حجم سرمایه را از سوی شرکت‌های بزرگ جذب می‌کنند. برای اینکه نوآوری مالی دیجیتالی در هر سازمانی شکوفا شود و رشد پیدا کند، محیط داخلی مطلوب باید وجود داشته باشد تا باوجود چنین محیطی، مدیریت عالی درصدد هدایت کارکنان در این مسیر برآید (کارگر شورکی و همکاران، ۱۳۹۷).

براساس بررسی و تجزیه و تحلیل‌های یکپارچه از ادبیات، یک دسته‌بندی شامل پنج بخش یا بعد مختلف مشخص شده است که برای آمادگی سازمان برای نوآوری مالی دیجیتالی در نظر گرفته شده‌اند. این ابعاد عبارتند از (نیک رفتار و همکاران، ۱۳۹۴):

- ۱) استفاده مناسب از سیستم پاداش برای اقدامات نوآورانه و سپس حمایت از آن‌ها
- ۲) حمایت مدیریت ارشد
- ۳) منابع در دسترس مانند دسترسی به زمان و منابع
- ۴) فرهنگ حمایتی و مرزهای سازمانی

<sup>2</sup> Coman

## ۵) اختیار و استقلال کاری

تصور می‌شود این عوامل به صورت جداگانه و در ترکیب با یکدیگر، برای آمادگی سازمان برای نوآوری مالی دیجیتالی مهم باشد، چرا که این عوامل روی محیط داخلی که تعیین‌کننده و پشتیبان طرح‌های نوآورانه در سازمان‌های تثبیت شده است تأثیر می‌گذارند. بنابراین بانک‌ها به عنوان نهادهای مالی خدمت‌محور، در فرایند توسعه پایدار نقش اساسی و ثبات بخشی را ایفا می‌کنند. ظهور تکنولوژی‌های جدید، تغییر در ترجیحات مشتریان، ترویج بانکداری باز و گسترش بازارهای مالی متنوع شرایط جدیدی را در عرصه اقتصاد جهانی شکل داده است. فناوری مالی به عنوان یکی از بارزترین نوآوری‌های عصر حاضر در صنعت مالی با کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات مالی و ایجاد افق‌های جدید از طریق تغییر رویکرد مشتریان از خدمات بانکداری، تغییر در کسب‌وکارهای سنتی و بهبود کیفیت آن شیوه بانکداری موجود را متحول و رفتار متولیان این حوزه و سهم آنان از بازار مالی را گسترش داده است.

با توجه به مطالب بیان شده و اهمیت موضوع «بررسی تأثیر آمادگی سازمانی بر نوآوری مالی دیجیتالی» محقق در این مقاله به این سوال پاسخ می‌دهد که: آیا آمادگی سازمانی بر نوآوری مالی دیجیتالی تأثیر دارد؟

## ۲- ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- ادبیات نظری نوآوری دیجیتال مالی

امروزه فناوری اطلاعات به عنوان یکی از مولفه‌های رشد اقتصادی در گسترش توسعه مالی و استقرار نظام اطلاع رسانی جهانی به شکل فزاینده ای نقش داشته است. چنین روند رو به رشدی موجبات تحولات شگرفی را در ساختارهای اقتصادی و نظام پولی و مالی ایجاد کرده است. صنعت بانکداری به عنوان یکی از پیشگامان گسترش خدمات مالی در عرصه فعالیت های اقتصادی به سرعت تحت تأثیر تحولات فناوری‌های نوین قرار گرفته است. ایجاد موج جدیدی از فضای رقابتی، گسترش بانکداری دیجیتال در میان فعالان این حوزه، بهره‌گیری گسترده او فناوری‌های روز دنیا، ارتقاء کیفیت خدمات پولی و مالی و ایجاد شبکه‌های گسترده پولی و مالی عملکرد چنین نهادهایی را متاثر ساخته است (دویگان و همکاران، ۲۰۲۳).

### الف- بلاک چین در تحول دیجیتال صنعت مالی

پیاده‌سازی فناوری بلاک چین در صنعت مالی می‌تواند به مزیت‌های متعددی برای این صنعت بینجامد. به عنوان مثال بلاک چین در خدمات مالی منجر به معرفی تامین مالی غیرمتمرکز شده است که بیشتر به نام DeFi شناخته می‌شود. دی‌فای شکلی از تامین مالی است که از فناوری بلاک چین پشتیبانی می‌کند و هدف آن حذف واسطه‌ها از خدمات مالی با استفاده از

<sup>3</sup> Duygan

قراردادهای هوشمند است (الماسیان و همکاران، ۱۳۹۹).

برخی از موارد استفاده از بلاک چین در خدمات مالی عبارتند از (هرادسکی و همکاران، ۲۰۲۲):

• سرمایه باز:

بستری که امکان ارتباط میان نهادهای مالی با اشخاص ثالث و مشتریان را ایجاد می‌کند. این تحول توسط API ها و فناوری بومی ابری انجام می‌شود. این API ها امکان انتقال تقریباً آنی اطلاعات مالی بین بانک‌ها، مشتریان و اشخاص ثالث را فراهم می‌کنند.

• پرداخت‌های فرامرزی:

از آنجا که بانک‌ها برای هر انتقال وجه، هزینه دریافت می‌کنند، انتقال کالا یا پرداخت از طریق مرزها گران و کند انجام می‌شود. به عنوان مثال، اگر شخصی مجبور به انتقال پول از ایالات متحده به روسیه باشد، فرآیند انتقال باید از طریق یک یا چند موسسه مالی قبل از رسیدن به گیرنده انجام شود. بلاک چین به افراد این امکان را می‌دهد که از نهادهای مختلف با حداقل دلالتی، پول ارسال و دریافت کنند. همچنین، با کمک سیستم‌های پرداخت بلاک‌چینی که توسط شبکه‌های بلاک چین مانند Stellar و Ripple پشتیبانی می‌شوند، پرداخت‌های برون مرزی به سرعت و مقرون به صرفه انجام می‌شود.

• بسترهای وام دهی:

قبل از اینکه بلاک چین به وجود بیاید، مردم برای ایجاد اعتماد و انجام تراکنش به واسطه نیاز داشتند. اما با بلاک چین در امور مالی، وام گیرندگان می‌توانند مستقیماً با وام دهندگان در مورد نرخ بهره، اقساط و مدت تراکنش با کمک قراردادهای هوشمند غیرقابل تغییر، معامله کنند. وام گیرندگان و وام دهندگان می‌توانند در مورد شرایط قراردادهای هوشمند مذاکره کنند.

• راهکارهای مدیریت فاکتور و صورتحساب

با استفاده از بلاک چین در امور مالی، شرکت‌ها می‌توانند فاکتورها را از طریق قراردادهای هوشمند روی بلاک چین آپلود کنند. اطلاعاتی مانند تاریخ سررسید پرداخت، مبلغی که باید پرداخت شود و جزئیات مشتری را می‌توان در بلاک چین ذخیره کرد. هنگامی که فرد صورتحساب را پرداخت کرد، قرارداد هوشمند وضعیت فاکتور را به عنوان "پرداخت شده" به روز می‌کند و به شرکت‌ها اطلاع می‌دهد که مشتری پرداخت را انجام داده است.

• شفافیت هزینه‌کردهای دولتی

دولت‌ها در سراسر جهان روش‌های دیجیتالی را برای روزآمد کردن فرآیندهای قانونی و ایجاد روابط خوب با شهروندان اتخاذ می‌کنند. پیشرفت در فناوری‌ها امکان افزایش شفافیت تأمین مالی عمومی را برای قابل اعتماد کردن سیستم فراهم کرده است. تصور کنید شهروندان می‌توانند ردیابی کنند که چه مقدار برای ساخت یک جاده هزینه شده است.

<sup>4</sup> Hradecky

**ب- هوش مصنوعی در تحول دیجیتال صنعت مالی**

هوش مصنوعی یا یک بسته از برنامه ها یا برنامه های منفرد است که می تواند ابعاد خاصی از رفتار انسانی و مداخله در شرایط را تکرار کند. به دلیل این که به صورت روز افزون هوش مصنوعی در حال پیشرفت می باشد و می تواند از طریق پروتکل های تمرین، یادگیری داشته باشد، تاثیر استفاده از این ابزار نیز در حال افزایش می باشد. یکی از نکات جالب از نقطه نظر فنی این است که استفاده از ابزار هوش مصنوعی در حسابداری و تجارت نیز، این پتانسیل را دارد تا در زمینه های حسابداری و تاییدی زیر، مورد استفاده قرار گیرد. (کجل، ۲۰۲۰<sup>۵</sup>)

(۱) کارهای حسابداری به صورت خودکار انجام می شود: یعنی درصد زیادی از کارها توسط متخصص های حسابداری و مالی در شرایط فعلی بازار انجام می شود شامل تحلیل، کمی سازی و گزارش مقادیر نسبتا بزرگی از اطلاعات کمی می باشد. یکی از کاربرد های مشخص ابزار هوش مصنوعی، خودکار شدن تحلیل می باشد و به این صورت افراد متخصص این فرصت را دارند تا بر روی فعالیت راهنمایی های پیشنهادی و دیگر خدمات، متمرکز شوند.

(۲) وظایف با سطوح پایین تر به صورت خودکار انجام می شوند: یکی از محسوس ترین تاثیرات هوش مصنوعی، به نظر رابطه ای می باشد که افزایش سرمایه گذاری ها بر روی تکنولوژی بر روی انتقال و خودکار سازی مشاغل دارد. مرتبط ساختن وظایف با شروع شان، به این صورت که وقتی وظیفه ای به صورت خودکار انجام می شود می توان از نظر منطقی به این نتیجه گیری رسید که وظایف نخست به صورت خودکار انجام می شوند و با بسیاری دیگر از وظایف هماهنگ می شوند که همین موضوع، بخش زیادی از زمان افراد متخصص را می گرفته است.

(۳) داده ها به عنوان مزیت های رقابتی مد نظر گرفته می شوند: با گسترش اطلاعات و تولدی پیوسته ی داده ها که از ایده های نظری به صورت ساختارهای معین تبدیل می شوند، استفاده ی موثر از این اطلاعات اهمیت بسیار بالایی دارد. فارغ از نوع صنعت و یا منطقه ی جغرافیایی مد نظر، یک طرح پایدار به نظر وجود دارد. در صورتی که بخواهیم به زبان ساده بیان کنیم، سازمان هایی که می توانند بهترین استفاده از داده ها را داشته باشند، داده هایی که یا به صورت داخلی تولید شده و یا این که از منابع خارجی به دست آمده است، سازمان هایی خواهند بود که می توانند یک جایگاه قوی در بازار برای خودشان داشته باشند.

(۴) قطع ایجاد می شود: حالت قطع یک نیرو، گرایش یا مفهوم است که تاثیرات گسسته ایجاد کرده و در حرفه ی حسابداری و امور مالی تغییراتی را ایجاد می کند. به صورت مجازی هر حوزه ی تخصصی شامل امور مشاوره ای، تاییدی، گزارش مالیات و برای حرفه های مورد استفاده در صنعت، تکنولوژی و افزایش اهمیت اطلاعات به عنوان ابزار تجاری در حال تغییر حرفه می باشد. تغییرات جمعیت شناسی، افزایش نیرو های فنی هدایت کننده ی تغییرات مدل های تجاری، فشار های تلفیقی، تغییر اطلاعاتی از حالت مدل های مرکزی به حالت های غیر متمرکز و دیگر متخصص ها در تلاش هستند تا خدمات حسابداری را به صورتی تکرار کنند که در نتیجه این موضوع به صورت غیر قابل اجتناب، منجر به جابجایی شغلی در میان حرفه های مختلف می شود.

(۵) فرصت های مختلفی ظهور می کنند- کاملا شفاف است که همراه با هر خلل فنی، به صورت غیر قابل اجتناب در مشاغل نیز تغییراتی ایجاد می شود، یک سری از مشاغل حذف می شوند و تغییراتی ایجاد می شود که در میان فعالان حسابداری، تکرار

<sup>5</sup> Cagle

می‌شود. همانطور که هوش مصنوعی، بلاک چین، تکنولوژی‌های مالی و دیگر ابزار فنی در حال نفوذ به فضای بازار هستند، تخصص‌های مالی نیز فرصت‌های رشد و توسعه را خواهند داشت (اسمیت، ۲۰۱۸).

## ۲-۲- ادبیات نظری آمادگی سازمانی

برخی از سازمان‌ها همواره در تلاش‌اند محیط سازمانی خود را برای تغییرات جدید از دیگر سازمان‌ها آماده‌تر کرده و آن را پرورش دهند. نویسندگان مختلف اهمیت آمادگی سازمانی برای تحولات را به‌مثابه عاملی حیاتی برای موفقیت کوتاه مدت و بلندمدت عملکرد سازمان نشان داده‌اند. آمادگی سازمانی می‌تواند به‌منزله یک استراتژی سازمانی در جهت شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید در نظر گرفته شود. بنابراین، تیم‌های مدیریت ارشد باید اطمینان حاصل کنند که فعالیت‌ها در راستای تغییرات به دقت در استراتژی کلی سازمان گنجانده شده است (تیرون تودر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). کوراتکو<sup>۸</sup> و همکاران (۱۹۹۰) در تحقیقی اکتشافی پنج عامل داخلی متمایز که از آمادگی سازمانی حمایت می‌کند را ارائه داده‌اند که شامل: حمایت مدیریت ارشد، سیستم پاداش و ارتقاء، در دسترس بودن منابع، ساختار و مرزهای سازمانی و اختیار و استقلال کاری می‌باشد. تعریف هر یک از ابعاد به اختصار در ذیل آمده است (سخدری و همکاران، ۱۳۹۹):

**حمایت مدیریت ارشد:** به میزانی که مدیران ارشد، رفتار سازمان را در برابر تحولات را پشتیبانی، تسهیل و ترویج می‌دهند اشاره دارد؛ از جمله دفاع از ایده‌های نوآورانه و ارائه منابع مورد نیاز برای اقدامات کارآفرینان. در واقع حمایت مدیریت ارشد رابطه‌ای مثبت با آمادگی سازمانی دارد.

**اختیار کاری:** به میزانی که سازمان شکست را تحمل کرده، عرصه تصمیم‌گیری را فراهم کرده و از نظارت بیش از حد جلوگیری می‌کند و تفویض مقام و مسئولیت را به مدیران سطح پایین‌تر و کارگران واگذار می‌کند، اشاره دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که آمادگی سازمانی برای تغییرات اغلب توسط کسانی که اختیار کاری دارند بهتر انجام می‌شود.

**سیستم پاداش و ارتقاء:** به میزانی که سازمان از سیستم‌های پاداش در فعالیت‌های نوآورانه و موفقیت آن‌ها استفاده می‌کند اشاره دارد. سیستم پاداش / ارتقاء شامل ایجاد و استفاده از سیستم‌های سازمانی است که براساس عملکرد، پاداش می‌دهد و از فعالیت‌های کارآفرینی حمایت می‌کند. استفاده از سیستم پاداش مناسب می‌تواند تمایل مدیران میانی را برای به عهده گرفتن خطرات مرتبط با فعالیت‌های نوآوری و تغییرات سازمانی بالا ببرد.

**دسترسی به زمان و منابع:** تحقیقات نشان می‌دهد که در دسترس بودن زمان در میان مدیران یک منبع مهم برای آمادگی سازمانی در برابر تغییرات نوآورانه است. برای نمونه، دسترسی به زمان، کارآفرینان سازمانی را برای در نظرگرفتن فرصت نوآوری درکار توانمند می‌سازد، در حالی که برنامه کاری معمول و ساختار بندی شده این امکان را به آن‌ها نمی‌دهد. بر این اساس، کارکنان باید در دسترس بودن منابع برای فعالیت‌های نوآورانه را درک کنند.

<sup>6</sup> Smith

<sup>7</sup> Tiron-Tudor

<sup>8</sup> Kuratko

**مرزهای سازمانی:** مرزهای سازمانی انعطاف پذیر می‌تواند در ترویج فعالیت‌های کارآفرینی مفید باشد، زیرا آن‌ها جریان اطلاعات بین محیط خارجی و سازمان و همچنین بین بخش‌ها / واحدهای درون سازمانی را افزایش می‌دهد. با این حال، نتایج نوآورانه بیشتر زمانی قابل پیش‌بینی است که نوآوری به‌عنوان یک فرایند سازمان یافته و هدفمند (در مقابل هرج و مرج) در نظر گرفته شود.

### ۳-۲- علل مقاومت در برابر تغییرات

تغییر، تنها عنصر دائمی در زندگی و کسب و کار است. اما در جریان پیاده سازی فرایند تغییر، چالش‌هایی پیش روی سازمان‌ها به ویژه بانک‌ها قرار می‌گیرد که یکی از مهم‌ترین آنها مقاومت کارکنان سازمان در برابر تغییر است. عوامل زیادی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر می‌گذارد. اعتماد و سلامت سازمانی از عواملی هستند که می‌تواند سازمان را در راستای دستیابی به اهداف از جمله اهداف تغییر، کمک کند (فراتی و محمدیان، ۱۴۰۱).

در ادامه علل مقاومت در برابر تغییر در سازمان به شرح زیر بیان شده است (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۵):

۱. تهدید قدرت در سطح فردی: به احتمال زیاد مدیران در مقابل تغییراتی که قدرت آنها را کاهش دهند، مقاومت می‌کنند. به این ترتیب تهدید قدرت، یکی از عوامل مقاومت در برابر تغییر است.
۲. تهدید قدرت در سطح سازمانی: با تغییر روند مدیریت برخی از گروه‌ها، بخش‌ها یا بخش‌های سازمان قدرتمندتر می‌شوند. به همین دلیل، برخی از افراد با چنین پیشنهاد یا فرآیندهایی که قدرت سازمانی خود را از دست می‌دهند، مخالف خواهند بود.
۳. از دست دادن کنترل کارکنان: فرآیند تغییر گاهی می‌تواند سطح کنترل مدیران را کاهش دهد. در صورتی که فرآیند تغییر به کاهش قدرت کنترل آنها نیاز داشته باشد، مدیران یا کارکنان می‌توانند در برابر تغییرات پیشنهادی مقاومت کنند.
۴. افزایش کنترل کارکنان: تغییرات سازمانی می‌تواند کنترل مدیریتی کارکنان را افزایش دهد و این فرآیند می‌تواند باعث شود که کارکنان در برابر چنین پیشنهادات جدیدی مقاومت کنند.
۵. عوامل اقتصادی: گاهی اوقات تغییرات سازمانی را می‌توان از نظر کارکنان صرفاً به عنوان چیزی که باعث کاهش یا افزایش حقوق آنها یا سایر امتیازات اقتصادی می‌شود که برخی از محل کار قبل از اجرای فرآیند تغییر برای آنها به ارمغان می‌آورد، دانست. طبیعی است که انتظار داشته باشیم کسانی که احساس می‌کنند بخشی از حقوق خود را از دست می‌دهند در مقابل این تغییر مقاومت کنند.
۶. تصویر، اعتبار و شهرت: هر محل کار تصویر، اعتبار و شهرت کافی را برای همه کارکنان به ارمغان می‌آورد. تغییرات سازمانی می‌تواند تغییر فاحشی در مزایای این کارکنان ایجاد کند. اگر این موضوع در مورد تغییر پیشنهادی صادق باشد، نارضایتی ایجاد می‌کند. بنابراین تصویر، اعتبار و شهرت یکی از عوامل مقاومت در برابر تغییر است.
۷. تهدید آسایش: تغییرات سازمانی در بسیاری از موارد، باعث ناراحتی شخصی می‌شود و زندگی کارکنان را دشوارتر می‌کند.



آنها از آسایش وضع موجود به ناراحتی شرایط جدید منتقل می شوند. کارکنان دارای مهارت انجام یک کار قدیمی بدون توجه خاصی به انجام وظیفه هستند. هر کار جدید مستلزم فراموش کردن روش های قدیمی انجام کار و یادگیری چیزهای جدید است که منجر به ائتلاف انرژی و نارضایتی می شود.

۸. امنیت شغلی: تغییر سازمانی می تواند برخی از موقعیت های کار را حذف کند، می تواند باعث اضافه شدن فن آوری، اخراج و غیره شود. امنیت شغلی به سادگی یکی از عوامل مقاومت در برابر تغییر است.

۹. تخصیص مجدد منابع: با تغییرات سازمانی، برخی گروه ها، بخش ها یا بخش های سازمان می توانند منابع بیشتری دریافت کنند در حالی که برخی دیگر ضرر خواهند کرد. این امر باعث مقاومت افراد، گروه ها یا بخش هایی می شود که برخی از منابع موجود خود را از دست خواهند داد.

۱۰. در حال حاضر منافع برخی از گروه های سازمان یافته در شرکت را به دست آورده است

تغییرات سازمانی می تواند گروه های جدید را برای موفقیت سازمان مهمتر کند. این یک تهدید بزرگ برای ائتلاف های قدیمی است که باعث تغییر مقاومت در گروه هایی می شود که با پیشنهادات بی اهمیت تر روبرو می شوند.

۱۱. پیامدهای برنامه های شخصی: تغییر سازمانی می تواند سایر برنامه ها، پروژه ها یا سایر فعالیت های شخصی یا خانوادگی را متوقف کند. به این ترتیب، این یکی از عوامل مقاومت در برابر تغییر افرادی است که با این تغییر به آنها دست می یابند.

۱۲. وابستگی بیش از حد به دیگران: در یک سازمان، کارکنانی وجود دارند که بیش از حد به افراد دیگر وابسته هستند. این وابستگی بر اساس حمایت فعلی است که از افراد قدرتمند دریافت می کنند. اگر روند تغییر تهدید آن وابستگی را به همراه داشته باشد، باعث مقاومت در برابر تغییر افرادی می شود که با این تغییر تهدید می شوند.

۱۳. درک نادرست فرآیند: افراد سازمانی معمولاً هنگامی که هدف واقعی تغییرات پیشنهادی را درک نمی کنند، مقاومت خواهند کرد. وقتی کارکنان این فرآیند را درک نمی کنند، معمولاً چیز بدی را فرض می کنند. این باعث تغییر مقاومت می شود.

۱۴. بی اعتمادی به آغازگران تغییر: هنگامی که کارکنان به آغازگرهای فرآیند اعتماد ندارند، این فرآیند پذیرفته نمی شود و این باعث تغییر مقاومت می شود.

۱۵. ارزیابی ها و ادراکات مختلف: اگر افراد تغییرات پیشنهادی را یک ایده بد بدانند، ارزیابی و ادراک متفاوت می تواند بر تغییرات سازمانی تأثیر بگذارد. به همین دلیل، آنها در برابر تغییرات پیشنهادی مقاوم هستند.

۱۶. ترس از ناشناخته بودن: تغییرات سازمانی در بسیاری از موارد منجر به عدم قطعیت و مقداری ترس می شود. طبیعی است که مردم ترس از عدم قطعیت را احساس کنند. وقتی کارکنان در روند تغییر احساس عدم قطعیت می کنند، فکر می کنند تغییرات چیزی خطرناک هستند. این عدم قطعیت بر اعضای سازمان تأثیر می گذارد تا در برابر تغییرات پیشنهادی مقاومت کنند.

۱۷. عادات اعضای سازمان: کار کارکنان بر اساس عادت است و وظایف کاری نیز بر اساس آن عادات انجام می شود. تغییرات سازمانی مستلزم تغییر عادات و به دلیل نارضایتی از این پیشنهادات است.

۱۸. تجربه قبلی: همه کارکنان در حال حاضر تجربه ای در فرآیند تغییر سازمانی قبلی دارند. بنابراین، آنها می دانند که این روند آسان نیست. آن تجربه به سادگی به آنها می گوید که اکثر فرآیندهای تغییر در گذشته شکست خورده بودند. پس این روند می تواند باعث تغییر مقاومت شود.

۱۹. تهدید روابط بین فردی: کارکنان اغلب با یکدیگر دوست هستند و در داخل و خارج از سازمان روابط اجتماعی و بین فردی قوی دارند. اگر فرآیند تغییر سازمانی را می توان تهدیدی برای این شبکه های اجتماعی قدرتمند در سازمان دانست، کارکنان آسیب دیده در برابر این تغییر مقاومت خواهند کرد.

۲۰. ضعف تغییرات پیشنهادی: گاهی اوقات تغییرات پیشنهادی ممکن است دارای ضعفی باشند که توسط کارکنان تشخیص داده شود. بنابراین، تا زمانی که این نقاط ضعف برطرف نشده یا برطرف نشوند، آن کارکنان در برابر اجرای فرآیند مقاومت خواهند کرد.

۲۱. منابع محدود: مشکل عادی در هر سازمان داشتن منابع محدود است. هنگامی که منابع محدود هستند و با تغییرات سازمانی، این منابع تهدید می شوند پس احتمال مقاومت در برابر تغییر بیشتر است.

۲۲. اینرسی بوروکراتیک: هر سازمان مکانیسم های خاص خود را به عنوان قوانین، سیاست ها و رویه ها دارد. گاهی اوقات وقتی افراد می خواهند رفتار خود را تغییر دهند، این مکانیسم ها در بسیاری موارد می توانند در برابر تغییرات پیشنهادی مقاومت کنند.

۲۳. پردازش اطلاعات انتخابی: افراد معمولاً پردازش اطلاعاتی انتخابی دارند یا فقط چیزی را می شنوند که می خواهند بشنوند. آنها به سادگی اطلاعات مخالف وضعیت کنونی را نادیده می گیرند و با این کار نمی خواهند جنبه های مهم تغییرات پیشنهادی را بپذیرند. به همین دلیل، در برابر تغییرات مقاوم به نظر می رسند.

۲۴. کارکنان ناآگاه: اغلب اطلاعات کافی در مورد تغییرات سازمانی که باید اجرا شود به کارکنان ارائه نمی شود و به طور معمول، این می تواند باعث تغییر مقاومت شود (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۵).

#### ۲-۴- پیشینه تحقیق

از جمله تحقیقات داخلی که نزدیک به عنوان تحقیق حاضر انجام شده می توان به تحقیقات زیر اشاره نمود:

مالک (۱۴۰۱) به بررسی تاثیر قابلیت های دیجیتالی، فرهنگ سازمانی دیجیتال بر نوآوری دیجیتالی با نقش میانجی آمادگی سازمانی پرداخت نتایج بدست آمده از تحقیق نشان داد فرهنگ سازمانی دیجیتال و قابلیت های دیجیتال بر نوآوری دیجیتال تاثیرگذار است. همچنین فرهنگ سازمانی دیجیتال و قابلیت های دیجیتال بر آمادگی سازمانی تاثیرگذار است. و آمادگی سازمانی بر نوآوری دیجیتال تاثیرگذار است. همچنین فراتی و محمدیان (۱۴۰۱) به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی دیجیتال و قابلیت های دیجیتالی شدن بر نوآوری دیجیتالی با نقش میانجی آمادگی سازمانی؛ (مورد مطالعه: شرکت همراه اول) پرداختند یافته های این تحقیق نشان داد که تمام فرضیات تایید شد. بنابراین به صورت کلی نتیجه گیری می شود که قابلیت های دیجیتالی و فرهنگ سازمانی دیجیتال بر نوآوری دیجیتالی با نقش میانجی آمادگی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. در

همین راستا فاضلی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی تاثیر سرمایه فکری و نوآوری بر عملکرد مالی (مطالعه گروه صنعتی مپنا) پرداختند. با افزایش یک واحدی شاخص سرمایه فکری، شاهد افزایش شاخص عملکرد مالی بنگاه و با افزایش یک واحدی شاخص های خلاقیت و نوآوری، عملکرد مالی شرکت واحد افزایش خواهد یافت که نشانگر اهمیت قابل توجه خلاقیت و نوآوری در بهبود شاخص های عملکردی بنگاه مورد مطالعه است. به طور کلی می توان نتیجه گرفت که متغیر سرمایه فکری و همچنین متغیر خلاقیت و نوآوری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی بنگاه مورد مطالعه داشتند. از طرفی دیگر سخدری و همکاران (۱۳۹۹) به بررسی آمادگی سازمانی برای کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمان در صنایع غذایی ایران پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که متغیر آمادگی سازمان برای کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی و نوآوری دارد. همچنین متغیر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری و مالی دارد. اثر گرایش کارآفرینانه در رابطه آمادگی سازمان برای کارآفرینی سازمانی و عملکرد نوآوری و مالی تأیید شد. از سویی دیگر اکبری و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر آمادگی سازمان برای کارآفرینی سازمانی بر عملکرد مالی و عملکرد نوآوری سازمان ها: نقش میانجی گرایش کارآفرینانه پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که متغیر آمادگی سازمان برای کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی و عملکرد نوآوری دارد. همچنین متغیر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری و مالی دارد. اثر گرایش کارآفرینانه در رابطه ی بین آمادگی سازمان برای کارآفرینی سازمانی و عملکرد نوآوری و مالی تأیید شد.

همچنین از جمله تحقیقات خارجی که نزدیک به عنوان تحقیق حاضر انجام شده می توان به تحقیقات زیر اشاره نمود:

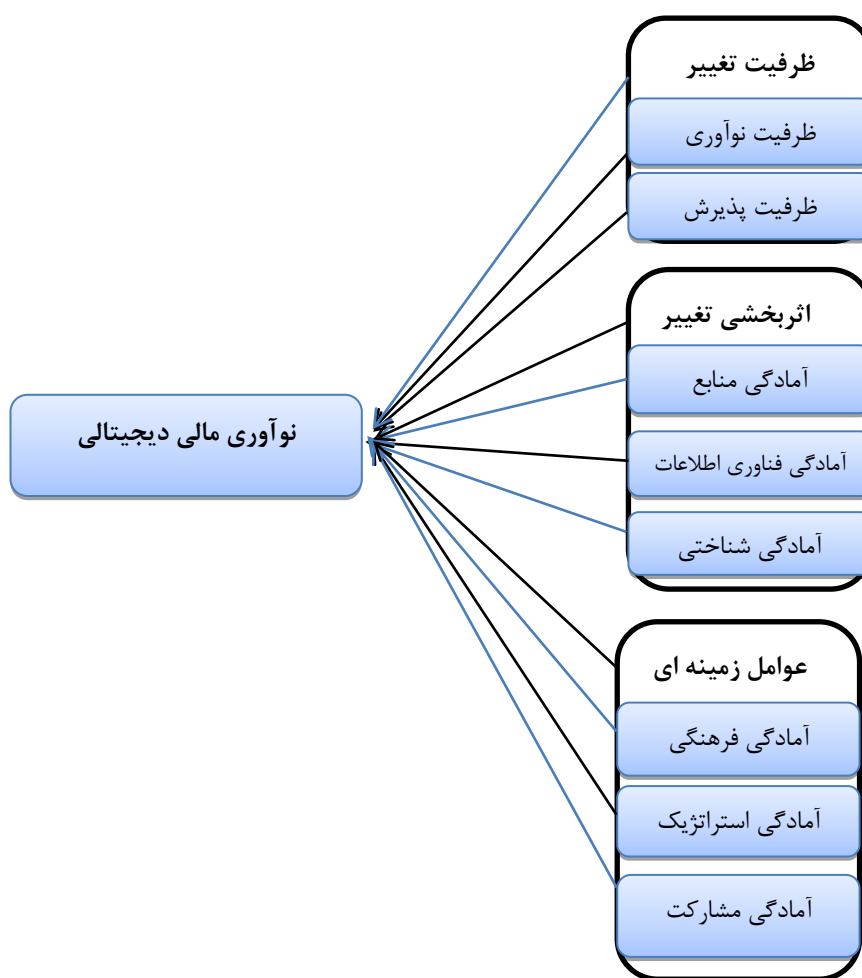
حسین و پاپاستاثوپولوس<sup>۹</sup> (۲۰۲۱) به بررسی آمادگی سازمانی برای نوآوری مالی دیجیتالی و انعطاف پذیری مالی پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد اثربخشی تغییر سازمان (شامل آمادگی منابع، آمادگی فناوری اطلاعات و آمادگی شناختی) و عوامل زمینه ای (شامل آمادگی فرهنگ، آمادگی استراتژیک و آمادگی مشارکت) به طور مثبت بر نوآوری مالی دیجیتالی تأثیر می گذارد. با این حال، هیچ حمایتی برای اثر تعدیل فناوری دیجیتال - استراتژی کسب و کار یافت نشد. همچنین نوآوری مالی دیجیتالی به طور مثبت بر عملکرد مالی و انعطاف پذیری شرکت ها (استحکام و سازگاری) تأثیر می گذارند. در همین راستا دیویو و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی نقش نوآوری دیجیتال در سیستم های مدیریت دانش: یک بررسی ادبی نظام مند پرداختند. نتایج نشان می دهد که تحقیقات منتشر شده در این زمینه مفاهیم جالبی را در مورد مدل های کسب و کار و عملکرد تجاری ارائه می کنند. این یافته ها به ویژه ارتباط بین نوآوری و پایداری را برجسته می کند و نشان می دهد که ابزار تحول دیجیتال در طولانی مدت به فرآیند خلق ارزش کمک می کند. از جانبی نمیبسیان و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی تحول دیجیتال نوآوری و کارآفرینی: پیشرفت، چالش ها و مضامین کلیدی پرداختند. تحقیقات با هدف درک دگرگونی دیجیتال اقتصاد نیاز به ترکیب سطوح مختلف و متقابل تجزیه و تحلیل، پذیرش ایده ها و مفاهیم از زمینه ها رشته های متعدد، و به صراحت نقش فناوری های دیجیتال در تغییر سازمان ها و روابط اجتماعی را دارد. نتایج نشان داد که تحول دیجیتال نوآوری و کارآفرینی رابطه مستقیمی دارند. در نهایت اسمیت (۲۰۱۸) به بررسی دیجیتالی شدن و گزارشگری مالی چگونگی تغییر نوآوری در فناوری به سمت حسابداری مداوم پرداختند. تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از نرم افزار نشان داده است که بین دیجیتالی شدن و گزارشگری مالی رابطه مثبتی برقرار است به عبارتی دیگر دیجیتالی شدن بر گزارشگری مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

<sup>9</sup> Hussain, M., & Papastathopoulos

بنابراین میتوان نتیجه گرفت آمادگی سازمانی بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران نقش دارد که مبنای نظری این موضوع مقاله بیس حسین و پاپاستاتوپولوس (۲۰۲۲) می باشد.

### ۳- مدل و فرضیه های تحقیق

با توجه به مطالب بیان شده، مدل مفهومی تحقیق حاضر را می توان به شکل نمودار (۱) ترسیم نمود:



شکل (۱): مدل پژوهش

برگرفته از مطالعه حسین و پاپاستاتوپولوس (۲۰۲۲)

بنابراین فرضیه های تحقیق به صورت زیر مطرح می شود:

#### فرضیه اصلی:

- آمادگی سازمانی بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.

#### فرضیه های فرعی:

۱. ظرفیت تغییر بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
- ۱-۱- ظرفیت نوآوری بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
- ۱-۲- ظرفیت پذیرش بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
۲. اثربخشی تغییر بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
- ۱-۲- آمادگی منابع بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
- ۲-۲- آمادگی فناوری اطلاعات بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
- ۲-۳- آمادگی شناختی بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
۳. عوامل زمینه ای بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
- ۱-۳- آمادگی فرهنگی بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
- ۲-۳- آمادگی استراتژیک بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
- ۳-۳- آمادگی مشارکت بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.

#### ۴- روش تحقیق

با توجه به اینکه محقق در تحقیق حاضر به دنبال « بررسی تأثیر آمادگی سازمانی بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران » است، بنابراین می بایست یک رابطه علت معلولی مورد بررسی قرار گیرد لذا تحقیق از نوع همبستگی می باشد. همچنین چون محقق از ابزار پرسش نامه استفاده می نماید که در بین جامعه آماری توزیع و جمع آوری می شود، بنابراین تحقیق از نوع پیمایشی است و به علت اینکه تحقیق به صورت مطالعه موردی (شعب بانک سپه شهر تهران) انجام می شود و نتایج نیز قرار است در جامعه آماری کاربردی شده و مورد استفاده قرار گیرد، تحقیق حاضر از نوع کاربردی است.

#### ۴-۱- جامعه و نمونه آماری:

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان ستادی بخش فناوری اطلاعات و مدیران شعب بانک سپه شهر تهران می باشند که از صلاحیت و دانش کافی در پاسخگویی به سوالات پرسشنامه برخوردارند و با این موضوع آشنا هستند. تعداد این افراد ۹۲۰ نفر می باشد. در مورد مطالعه حاضر، حجم نمونه مور نیاز ۲۷۱ نفر بوده که تعداد ۳۲۰ پرسشنامه به روش غیرتصادفی در دسترس توزیع شد که ۲۷۴ پرسشنامه کامل و سالم برگشت و ۱۷ عدد پرسشنامه برگشت داده نشد و تعداد ۲۹ پرسشنامه

تکمیل نشده و ناقص بودند. بنابراین در نهایت تعداد ۲۷۴ پرسشنامه تکمیل شده بدست آمد که این تعداد مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به شرح ذیل است:

جدول (۱): ویژگی های پاسخ دهندگان

شاخص	گروه	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۱۱۲	۰/۴۱
	مرد	۱۶۲	۰/۵۹
تحصیلات	کارشناسی	۸۲	۰/۳۰
	کارشناسی ارشد	۱۶۲	۰/۵۹
	دکتری	۳۰	۰/۱۱
سن	کمتر از ۲۵ سال	۱۵	۰/۰۶
	۲۶-۳۵ سال	۸۹	۰/۳۲
	۳۶-۴۵ سال	۱۰۰	۰/۳۶
	۴۶ سال به بالا	۷۱	۰/۲۶
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۲۳	۰/۰۸
	۶-۱۰ سال	۸۱	۰/۳۰
	۱۱-۱۵ سال	۸۱	۰/۳۰
	۱۵ سال به بالا	۸۹	۰/۳۲

#### ۴-۲- گردآوری داده ها

در این تحقیق با توجه به اینکه هدف پژوهش بررسی تأثیر آمادگی سازمانی بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران می باشد، لذا برای جمع آوری اطلاعات از روش های مطالعات کتابخانه ای و تحقیقات میدانی استفاده شد. لذا با توجه به گردآوری داده ها از دو نوع ابزار بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه استفاده گردید که ساختار آن در جدول (۲) نشان داده شده است. در بررسی اسناد و مدارک، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه ی مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتاب های موردنیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده گردید.

## ۴-۳- مقیاس اندازه گیری و روایی و پایایی

پرسشنامه تحقیق حاضر شامل سه بخش می شود. بخش نخست مرتبط با نحوه تکمیل پرسشنامه است؛ بخش دوم مرتبط با ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بوده و در نهایت بخش سوم مرتبط با متغیرهای پژوهش می باشد. لذا این پرسشنامه شامل ۳۱ سؤال بسته به شرح جدول (۲) می باشد. پایایی پرسش نامه ها به وسیله ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد، روایی محتوایی پرسش نامه ها توسط جمعی از اساتید دانشگاه و روایی سازه آن ها توسط تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. که میزان آن برای همه متغیرها بیشتر از ۰٫۷ بدست آمد، که نشان دهنده قابلیت اطمینان پرسشنامه می باشد. هر سؤال پرسشنامه در برگرفته پنج گزینه (شامل کاملاً مخالفم، مخالفم، تاحدودی، موافقم و کاملاً موافقم) می باشد تا پاسخ دهنده از میان آنان یکی را انتخاب نماید.

جدول (۲): ساختار پرسشنامه

متغیر	مولفه	بعد	تعداد سوالات	شماره سوالات	آلفای کرونباخ	منابع
آمادگی سازمانی	ظرفیت تغییر	ظرفیت نوآوری	۳	۳-۱	۰/۷۰	حسین و پاستاتوپولوس (۲۰۲۲)
		ظرفیت پذیرش	۳	۶-۴		
	اثر بخشی تغییر	آمادگی منابع	۳	۹-۷	۰/۸۴	
		آمادگی فناوری	۳	۱۲-۱۰		
		آمادگی شناختی	۳	۱۵-۱۳		
	عوامل زمینه ای	آمادگی فرهنگی	۳	۱۸-۱۶	۰/۸۷	
		آمادگی استراتژیک	۳	۲۱-۱۹		
		آمادگی مشارکت	۳	۲۴-۲۲		
	نوآوری مالی دیجیتالی	-	-	۷	۳۱-۲۵	

## ۵- یافته ها و تحلیل

جدول (۳): توصیف داده ها مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
ظرفیت تغییر	۲۷۴	۳/۶۸	۱/۰۸
اثربخشی تغییر	۲۷۴	۴/۵۴	۰/۵۶
عوامل زمینه ای	۲۷۴	۴/۲۹	۰/۵۷
نوآوری مالی	۲۷۴	۴/۰۷	۰/۵۹

همانطور که ملاحظه می شود، میانگین همه متغیرها بالاتر از میانگین نظری (۳) می باشد و می توان گفت از سطح بالایی برخوردار هستند.

جدول (۴): نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	کلموگروف	معناداری
ظرفیت تغییر	۲۷۴	۱/۰۸	۰/۱۱
اثربخشی تغییر	۲۷۴	۱/۰۹	۰/۱۰
عوامل زمینه ای	۲۷۴	۱/۲۸	۰/۰۷
نوآوری مالی	۲۷۴	۱/۴۶	۰/۰۵

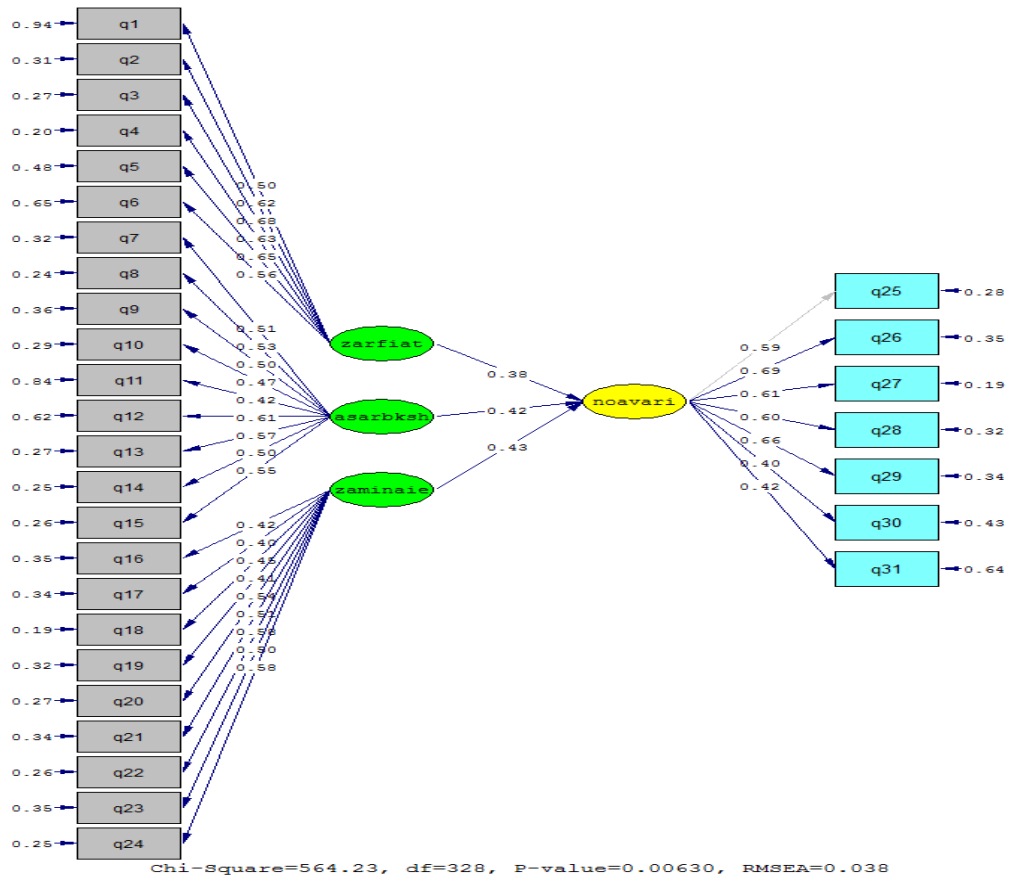
همانطور که ملاحظه می شود، مقدار معناداری مربوط به متغیرها بالاتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می توان گفت که داده ها نرمال هستند و می توان از آمار پارامتریک استفاده کرد.

## ۶- آزمون فرضیه های تحقیق

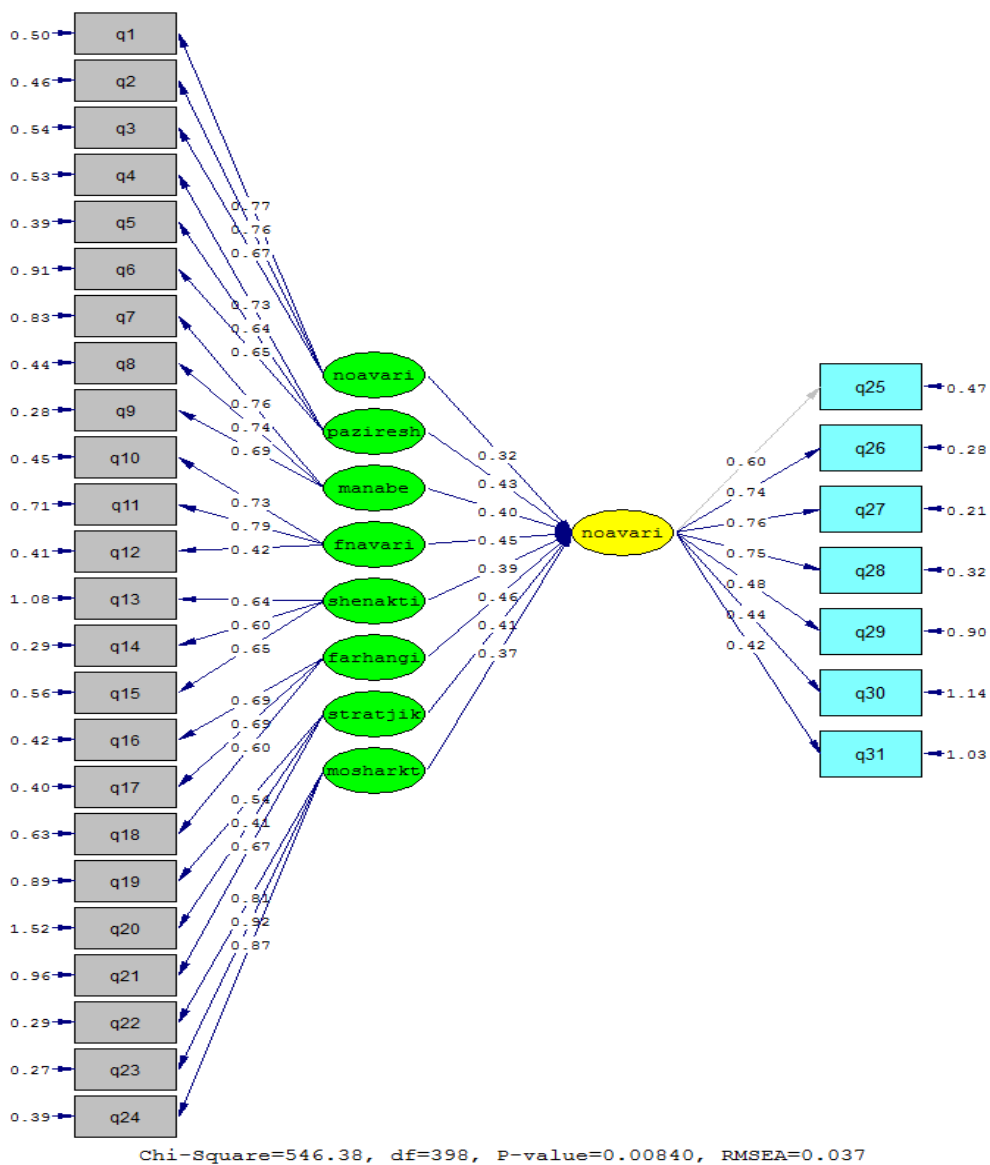
## ۶-۱- بررسی ضرایب مسیراستاندارد مربوط به فرضیه های پژوهش



در زیر (شکل ۳) خروجی تخمین استاندارد شده مدل معادلات ساختاری، برای مدل مفهومی تحقیق شامل فرضیه های پژوهش نمایش داده شده است. همانطور که از نتایج حاصل نشان داده شده در شکل مشخص است کلیه بارهای عاملی مدل دارای مقادیر بالای ۰/۳ می باشد.



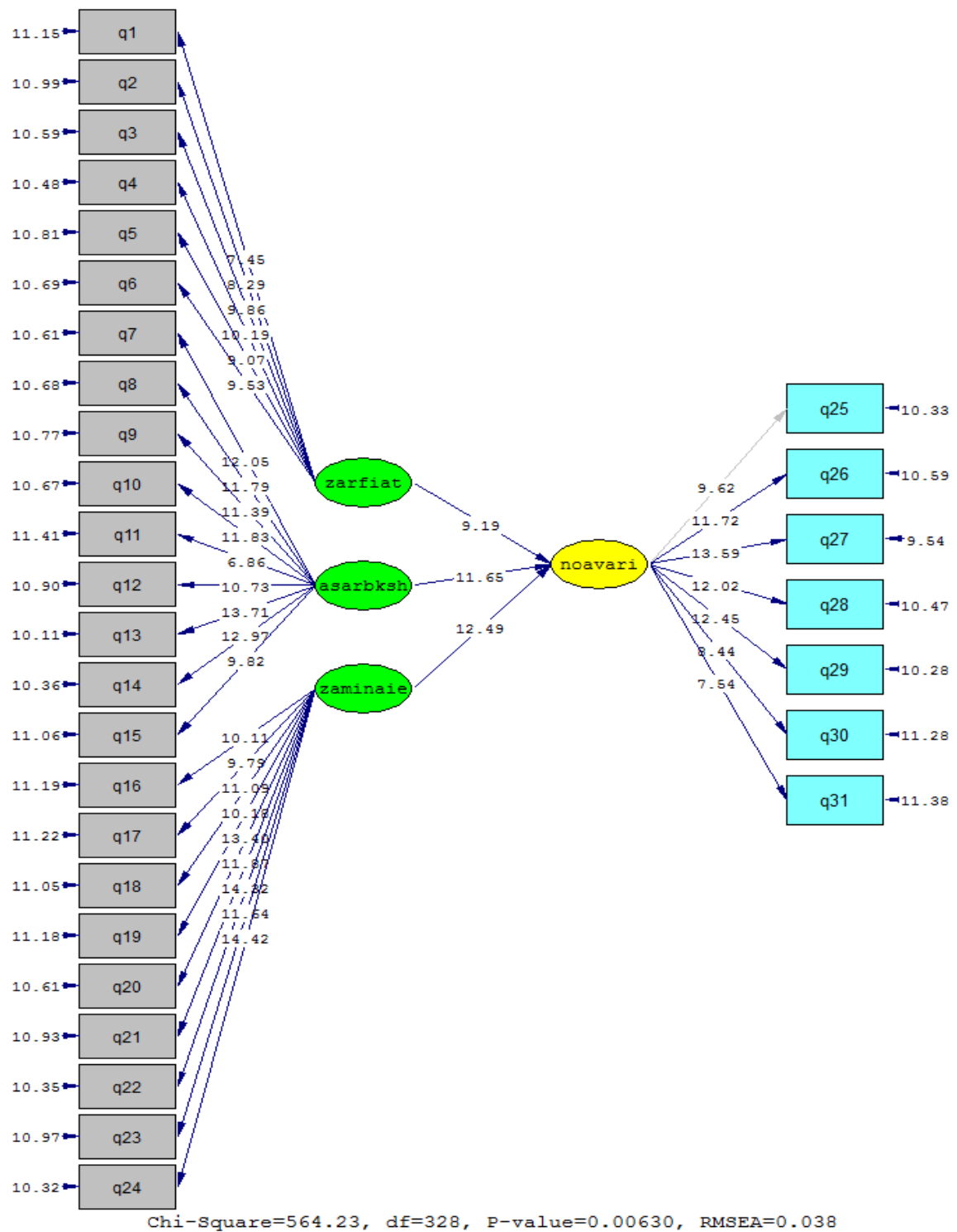
شکل (۲): مدل ساختاری فرضیه کلی تحقیق در حالت استاندارد



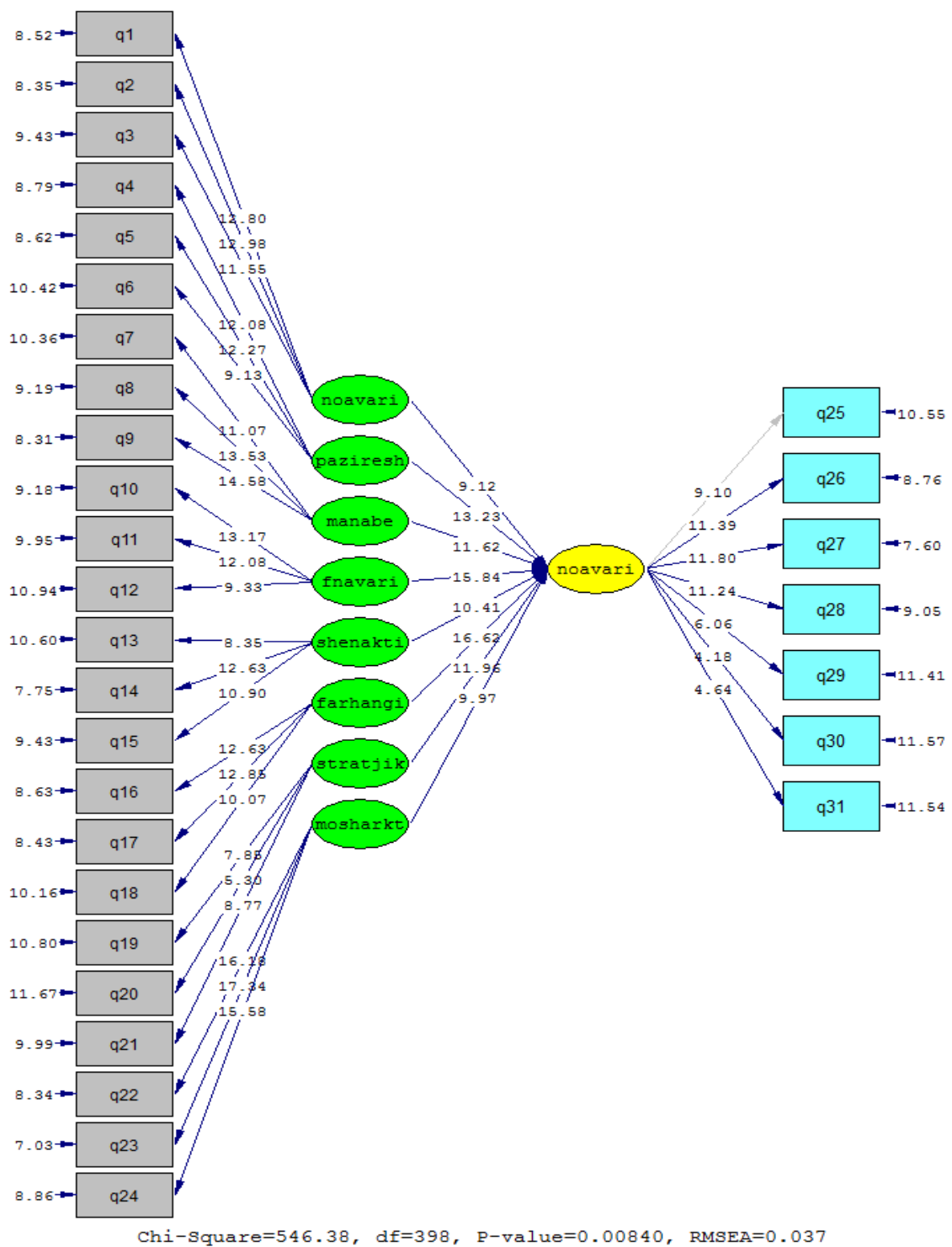
شکل (۳): مدل ساختاری فرضیه فرعی تحقیق در حالت استاندارد

### ۲-۶- بررسی ضرایب معناداری مربوط به هر یک از ضرایب مسیر

در شکل (۴) اعداد معناداری مربوط به آن ارائه گردیده است. این جدول نشان دهنده این مطلب است که تمام اعداد معناداری حاضر بزرگتر از ۱,۹۶ بوده، بنابراین تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر موجود معنادار می باشند.



شکل (۴): مدل ساختاری فرضیه کلی تحقیق در حالت معناداری



شکل (۵): مدل ساختاری فرضیه فرعی تحقیق در حالت معناداری

## ۳-۶- بررسی شاخص‌های برازش مدل مفهومی

شاخص‌های اندازه‌گیری مربوط به برازش، به همراه مقادیر محاسبه شده آن‌ها برای مدل ارائه شده، در جدول (۵) گزارش گردیده است که نشان دهنده برازش مناسب مدل مورد نظر می‌باشد.

جدول (۵): بررسی شاخص‌های برازش

نتیجه برازش	مدل ۱	مدل ۲	مقادیر مناسب	شاخص‌های برازش
برازش مناسب	۱/۷۲	۱/۳۷	$\leq 3$	$\chi^2/df$
برازش مناسب	۰/۰۳۸	۰/۰۳۷	$\leq 0.1$	RMSEA
برازش مناسب	۰/۸۹	۰/۹۱	$\geq 0.9$	NFI
برازش مناسب	۰/۸۸	۰/۸۹	$\geq 0.9$	NNFI
برازش مناسب	۰/۹۰	۰/۹۰	$\geq 0.9$	CFI
برازش مناسب	۰/۸۷	۰/۸۸	$\geq 0.9$	IFI
برازش مناسب	۰/۹۰	۰/۹۱	$\geq 0.9$	GFI
برازش مناسب	۰/۹۰	۰/۹۲	$\geq 0.8$	AGFI

## ۷- نتایج حاصل از فرضیه‌ها

جدول (۶): نتیجه بررسی فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	ضریب تی	ضریب مستقیم	مسیر فرضیه‌ها
تایید	۹/۱۹	۰/۳۸	۱. ظرفیت تغییر بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
تایید	۹/۱۲	۰/۳۲	۱-۱ ظرفیت نوآوری بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
تایید	۱۳/۲۳	۰/۴۳	۱-۲ ظرفیت پذیرش بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
تایید	۱۱/۶۵	۰/۴۲	۲. اثربخشی تغییر بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
تایید	۱۱/۶۲	۰/۴۰	۲-۱ آمادگی منابع بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.
تایید	۱۵/۸۴	۰/۴۵	۲-۲ آمادگی فناوری اطلاعات بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.

دارد.			
۲-۳- آمادگی شناختی بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.	۰/۳۹	۱۰/۴۱	تایید
۳. عوامل زمینه ای بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.	۰/۴۳	۱۲/۴۹	تایید
۳-۱- آمادگی فرهنگی بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.	۰/۴۶	۱۶/۶۲	تایید
۳-۲- آمادگی استراتژیک بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.	۰/۴۱	۱۱/۹۶	تایید
۳-۳- آمادگی مشارکت بر نوآوری مالی دیجیتالی در شعب بانک سپه شهر تهران تأثیر دارد.	۰/۳۷	۹/۹۷	تایید

بر اساس جدول ۵، ظرفیت تغییر بر نوآوری مالی دیجیتالی تأثیر مثبت ۰/۳۸ دارد. اثربخشی تغییر بر نوآوری مالی دیجیتالی تأثیر مثبت ۰/۴۲ دارد. عوامل زمینه ای بر نوآوری مالی دیجیتالی تأثیر مثبت ۰/۴۳ دارد. بنابراین فرضیه های تحقیق مورد تایید قرار می گیرد.

#### ۸- بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

بر اساس نتایج تحقیق، ضریب تاثیر بین متغیر ظرفیت تغییر و مولفه های آن شامل: ظرفیت نوآوری و ظرفیت پذیرش با نوآوری مالی دیجیتالی به ترتیب برابر با ۰/۳۸، ۰/۳۲، ۰/۴۳ صدم است. پس می توان نتیجه گرفت که ظرفیت تغییر و مولفه های آن با نوآوری مالی دیجیتالی رابطه مثبت و معناداری دارد. از این رو فرضیه اول تحقیق تایید می شود و فرض مقابل رد می شود. نتایج این بخش از تحقیق با نتیجه تحقیق حسین و پاپاستاتوپولوس (۲۰۲۲)، دیویو و همکاران (۲۰۲۱)، مالک (۱۴۰۱) هم جهت و همسو می باشد.

بر اساس دیگر نتایج تحقیق، ضریب تاثیر بین متغیر اثربخشی تغییر و مولفه های آن شامل: آمادگی منابع، آمادگی فناوری، آمادگی شناختی با نوآوری مالی دیجیتالی به ترتیب برابر با ۰/۴۲، ۰/۴۰، ۰/۴۵، ۰/۳۲ صدم است. پس می توان نتیجه گرفت که اثربخشی تغییر و مولفه های آن با نوآوری مالی دیجیتالی رابطه مثبت و معناداری دارد. از این رو فرضیه دوم تحقیق تایید می شود و فرض مقابل رد می شود. نتایج این بخش از تحقیق با نتیجه تحقیق حسین و پاپاستاتوپولوس (۲۰۲۲)، نمبسیان و همکاران (۲۰۱۹)، فراتی و محمدیان (۱۴۰۱) هم جهت و همسو می باشد.

همچنین دیگر نتایج تحقیق نشان داد که، ضریب تاثیر بین متغیر عوامل زمینه ای و مولفه های آن شامل: آمادگی فرهنگی، آمادگی استراتژیک، آمادگی مشارکت با نوآوری مالی دیجیتالی به ترتیب برابر با ۰/۴۳، ۰/۴۶، ۰/۴۱، ۰/۳۷ صدم است. پس می توان نتیجه گرفت که عوامل زمینه ای و مولفه های آن با نوآوری مالی دیجیتالی رابطه مثبت و معناداری دارد. از این رو فرضیه

سوم تحقیق تایید می شود و فرض مقابل رد می شود. نتایج این بخش از تحقیق با نتیجه تحقیق حسین و پاپاستاتوپولوس (۲۰۲۲)، دیویو و همکاران (۲۰۲۱)، نمبیسیان و همکاران (۲۰۱۹)، هم جهت و همسو می باشد.

تکنولوژی برهم‌زننده (تحول‌آفرین) شیوه کار و ماهیت محیط کار را تغییر می‌دهد. تحول دیجیتال بسیاری از کارکنان را به سمت این موضوع هدایت می‌کند که تکنولوژی‌های تحول‌آفرین دیجیتال قادرند چه تغییری در شغل‌های آینده ایجاد کنند و همچنین باعث می‌شود این سؤال را از خودشان بپرسند که فرزندان‌شان در آینده می‌توانند چه مشاغلی را بر عهده بگیرند. بانک‌ها نیز با چالش‌های مشابهی مواجه هستند. آن‌ها باید تصمیم بگیرند که لازم است کدام قابلیت‌ها را توسعه دهند تا کسب‌وکارشان در دنیای دیجیتال امروزی رشد کند. چنین دغدغه‌هایی تعجب‌آور نیست؛ زیرا موضوعاتی مثل ایجاد اتوماسیون و قابلیت‌های هوش مصنوعی از مسائلی هستند که با تحول دیجیتالی ظهور کرده‌اند و بیشترین حجم سرمایه را از سوی بانک‌های بزرگ جذب می‌کنند. سرعت تحولات دیجیتال به حدی بالاست که اکثر بانک‌ها دیگر نمی‌توانند مطمئن باشند که چه کسانی در آینده رقبایشان خواهند بود یا بازار را تغییر می‌دهند. انتظار می‌رود فناوری‌های دیجیتال و میزان نوآوری‌های جدید در مدل کسب‌وکار، عاملی کلیدی در تعیین شاخص‌های اثرگذار یک بانک باشد.

به مدیران شعب بانک سپه پیشنهاد می‌گردد نگاه به فرصت‌های رشد و رویکرد دیجیتال به‌عنوان یک عامل توانمندساز کارایی در جهان جدید و نه به‌عنوان تهدیدی برای کسب‌وکارهای موجود، داشته باشند. بانک‌هایی که عمل‌گرا هستند، فعالانه در نوآوری و مدل‌های کسب‌وکار جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند و تحولات دیجیتال را می‌پذیرند، این‌ها بانک‌هایی هستند که می‌توانند خود را از نو بسازند و با ارائه محصولات، خدمات و تجربه‌های جدید، نوآورانه و پیشرفته؛ فراتر از جوامع جغرافیایی و صنعتی گسترش یابند. از طرف دیگر، همانند یک حلقه درونی از دوستان نزدیک، شعب بانک سپه باید یک شبکه قوی از شرکای خارجی ایجاد کنند که با اجرای یک استراتژی دیجیتال واقعی آنها را هدایت کند. بانک‌های دارای منابع مالی می‌توانند به تملیک یا ادغام بپردازند؛ اما به هر حال هیچ بانکی در دنیای تغییر و تحول دیجیتال به تنهایی نمی‌تواند کاری از پیش ببرد. به‌عنوان مثال، درحالی‌که بانک‌ها معمولاً دارای سطح مشخصی از تخصص و دارایی‌های دیجیتال داخلی هستند، عموماً باید با دیگران همکاری کنند تا بتوانند از آخرین فناوری‌های موبایلی، قابلیت‌های هوش مصنوعی، تجزیه و تحلیل پیشرفته، محاسبات ابری و دیگر فناوری‌های نوظهور استفاده کنند.

یکی دیگر از راه‌های عملی مثبت در ایجاد نوآوری برهم‌زننده در حوزه دیجیتال، استفاده از نرم‌افزارهای تحلیلی پیچیده است تا از داده‌های تجاری، اطلاعات خام مشتری یا داده‌هایی که مورد استفاده قرار نگرفته‌اند، به طور مؤثری استفاده شود. لذا توجه به شبکه‌ای از مراکز رشد و نوآوری که در آن بتوان موج بعدی پیشرفت‌های انقلابی را پیش‌بینی کرد و تفکر خلاقانه‌ای را در رشته‌های خاص، تجربه و صنعت مورد نظر رقم بزند، کاری مهم است. همچنین، تغییر، دیجیتال‌سازی و ایجاد تحول مثبت در ارائه فرصت‌های بزرگ کسب‌وکار، با پشتیبانی مناسب از متخصصان فنی، استراتژیست‌ها و طراحان امکان‌پذیر است. بانک‌هایی که می‌توانند استراتژی‌های مناسبی تدوین کنند و همکاری مناسبی جهت جمع‌آوری ترکیبی از قابلیت‌ها برای دسترسی به امکانات جدید داشته باشند، برتری رقابتی خواهند یافت. بنابراین بانک‌ها نه تنها باید در مورد سرمایه‌گذاری در تغییراتی که بازده کسب‌وکار را فراهم می‌کنند، عمل‌گرا باشند، بلکه لازم است مجموعه‌ای از سرمایه‌گذاری‌های آینده را نیز مدیریت کنند. هنگامی که سرمایه‌گذاری‌های درستی در تکنولوژی و استعداد‌های دیجیتالی مناسب به‌عنوان بخشی از مجموعه یکپارچه در تمام واحدهای کسب‌وکار انجام شود، مزیت حاصل از ایجاد تحول دیجیتال می‌تواند برای بانک‌ها بی‌حد و حصر باشد.

## ۱- منابع و ماخذ:

- ۲- اکبری، مرتضی، سخدری، کمال، دانش، مژگان، و دولت‌شاه، پیمان. (۱۳۹۶). تأثیر آمادگی سازمان برای کارآفرینی سازمانی بر عملکرد مالی و عملکرد نوآوری سازمان ها: نقش میانجی گرایش کارآفرینانه. مدیریت توسعه فناوری، ۵ (۱)، ۱۲۳-۱۴۶.
- ۳- توکلی طرئی، مرتضی. (۱۳۹۹). بررسی نقش نوآوری های دیجیتالی در سیستم های مدیریت دانش: مروری بر پژوهش های یک دهه اخیر. همایش ملی مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع.
- ۴- سخدری، کمال، اکبری، مرتضی و دانش، مژگان (۱۳۹۹). آمادگی سازمانی برای کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمان در صنایع غذایی ایران. مجله بین المللی علوم و فناوری کشاورزی، ۲۲ (۲)، ۳۶۱-۳۷۵.
- ۵- صلواتی، عادل، باغبانیان، مصطفی، و زندی، رزان. (۱۳۹۵). فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲ (۷۲)، ۷۳-۴۹.
- ۶- فاضلی کبریا، حامد، چکین، میثم، بابایی سمیرمی، محمدرضا، و عزیزآبادی فراهانی، پوریا. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر سرمایه فکری و نوآوری بر عملکرد مالی (مطالعه گروه صنعتی مپنا). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۱ (۱)، ۲۳-۴۳.
- ۷- فراتی، حسن و محمدیان، رضا، (۱۴۰۱). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی دیجیتال و قابلیت های دیجیتالی شدن بر نوآوری دیجیتالی با نقش میانجی آمادگی سازمانی؛ مورد مطالعه: شرکت همراه اول، پژوهش های بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، تهران. ۵ (۶)، ۱۶۳-۱۴۳.
- ۸- قربانیان، مظفر، حقی، سیدرضا، و مختاری، علی. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر استراتژی های مدیریت دانش بر اجرای تغییرات موفقیت آمیز در سازمان با توجه به متغیر میانجی آمادگی برای تغییر. کنفرانس ملی بهبود و بازسازی سازمان ها و کسب و کارها.
- ۹- کارگر شورکی، هدایت، میرغفوری، سیدحبيب اله، سلطانی، علی محمد، و زارع، حبیب. (۱۳۹۷). آینده نگاری تاثیر فناوریهای همگرا بر سیاستهای دولت در قابلیت آفرینی نوآورانه. مدیریت نوآوری، ۷ (۴)، ۱۳۵-۱۶۲.
- ۱۰- کمالی، سیما، و میرزایی، علی اکبر. (۱۳۹۷). بررسی استراتژی های یادگیری. خلاقیت و نوآوری در SME ها با استفاده از تحلیل تطبیقی کیفی مجموعه فازی و مدلسازی مسیر PLS. نخبگان علوم و مهندسی، ۳ (۵)، ۱-۱۹.
- ۱۱- مالک، علی (۱۴۰۱) بررسی تاثیر قابلیت های دیجیتالی، فرهنگ سازمانی دیجیتال بر نوآوری دیجیتالی با نقش میانجی آمادگی سازمانی، مطالعات بین المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه. شماره ۱۴. دوره ۳. صص ۱۵۶-۱۷۸.
- ۱۲- ناصر، مهدی، و رضوی، سیدمحمدحسن. (۱۳۹۸). تحلیل حقوقی کارکرد قراردادهای هوشمند در نقل و انتقالات دیجیتالی در بازار های مالی. پژوهشنامه بازرگانی، ۲۴ (۹۳)، ۷۰-۳۳.
- ۱۳- نیک رفتار، طیبیه، طالبی، کامبیز، و سعیدی آرانی، فاطمه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه نوآوری سازمانی و عملکرد با متغیر میانجی نوآوری بازاریابی (مطالعه موردی: کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت نساجی کاشان). مدیریت بازرگانی، ۷ (۲)، ۴۸۵-۵۰۰.



- 14- Cagle, M. N. (2020). Reflections of digitalization on accounting: the effects of industry 4.0 on financial statements and financial ratios. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*, 473-501.
- 15- Coman, D. M., Ionescu, C. A., Duică, A., Coman, M. D., Uzla, M. C., Stanescu, S. G., & State, V. (2022). Digitization of accounting: The premise of the paradigm shift of role of the professional accountant. *Applied Sciences*, 12 (7), 3359.
- 16- Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of business research*, 123, 220-231.
- 17- Duygan, M., Fischer, M., & Ingold, K. (2023). Assessing the readiness of municipalities for digital process innovation. *Technology in Society*, 72, 102179.
- 18- Frangos, P. (2022). An Integrative Literature Review on Leadership and Organizational Readiness for AI. In *European Conference on the Impact of Artificial Intelligence and Robotics (Vol. 4, No. 1, pp. 145-152)*.
- 19- Hradecky, D., Kennell, J., Cai, W., & Davidson, R. (2022). Organizational readiness to adopt artificial intelligence in the exhibition sector in Western Europe. *International journal of information management*, 65, 102497.
- 20- Hussain, M., & Papastathopoulos, A. (2022). Organizational readiness for digital financial innovation and financial resilience. *International Journal of Production Economics*, 243, 108326.
- 21- Smith, S. S. (2018). Digitization and financial reporting—how technology innovation may drive the shift toward continuous accounting. *Accounting and Finance Research*, 7 (3), 240-250.
- 22- Tiron-Tudor, A., Deliu, D., Farcane, N., & Dontu, A. (2021). Managing change with and through blockchain in accountancy organizations: A systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*.