

Systematic literature Review of co-creation and trust in Banking Industry by Meta synthesis Approach

**Zohreh Dehdashti
Shahrokh** * 

Professor of Marketing Management, Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Vahid Nasehifar 

Professor of Marketing Management, Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Kobra Bakhshizadeh
Borj** 

Associate Professor of Marketing Management, Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Mahdi Bashirpour 

Ph.D Candidate of Marketing Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

Digital transformation converted traditional service models into intelligent, data-driven, and experience-oriented ecosystems. In this context, trust has emerged not only as an ethical value but also as an intangible and strategic asset critical for the continuity, legitimacy, and innovation of Businesses. However, traditional approaches to building trust, which relied on one-way business–customer interactions, are insufficient for the needs of Customers. This study aims to extract and articulate a conceptual framework of trust and co-creation.

Using systematic literature review and Meta synthesis of 32 qualitative Articles contributes 7 key components: trust, co-creation, Digital transformation, Leadership, innovation, organizational learning and Customers Experience. The findings indicate that trust is not only a prerequisite for successful Digital transformation but is also reproduced through interactive processes among Customers. The final framework comprises 7 fields which enriches the theoretical literature on Trust and co-creation while providing managers and policymakers with actionable guidance to design and implement trust-building and experience-oriented strategies in smart Ecosystems.

Keywords: Trust, Co-creation, Digital transformation, Ecosystem, Innovation

1. Introduction

Banks have historically served as intermediaries for facilitating and verifying transactions. Recently, however, they have increasingly adopted supervisory and controlling functions, aiming to maximize transactional benefits. While these changes offer operational advantages, they also increase potential conflicts of interest and erode public trust.

Technological transformations—including artificial intelligence, big data, blockchain, and the Internet of Things—have further altered banking, enabling new models such as open, platform, and embedded banking. Yet, despite technological innovation, banks face a trust deficit caused by financial misconduct, digital service opacity, and opportunistic behavior. Traditional, one-way trust-building approaches have thus become insufficient, necessitating participatory mechanisms that engage stakeholders directly.

This problem is especially acute in the Iranian context, where banks are structurally similar, value propositions are poorly differentiated, and competition is limited. In such environments, rethinking trust creation, maintenance, and enhancement is crucial. Co-creation, emphasizing active stakeholder participation in value generation, offers a potential solution but has been underexplored in an integrated, banking-specific framework.

Research Question(s): The primary research question guiding this study is: What is the conceptual framework of co-creation and trust in the banking industry?

2. Literature Review

Existing studies on trust in banking focus on either technological, institutional, or behavioral aspects. Technological trust emphasizes data security, algorithmic transparency, and platform fairness. Co-creation research highlights stakeholder participation through dialogue, shared decision-making, and risk-sharing. While these literatures recognize interaction as important, they rarely integrate multiple dimensions into a unified framework.

Co-creation conceptualizes stakeholders as active partners rather than passive consumers. Trust is both a prerequisite for effective co-creation and an outcome of ongoing interactions. Information-based, interaction-based, technology-based, and institution-based trust interact with participatory co-creation to form a mutually reinforcing cycle.

Most prior research emphasizes either technological or organizational aspects. Few studies combine leadership, organizational learning, innovation, stakeholder experience, and digital transformation into a balanced model. Moreover, the dynamic interplay between co-creation and trust in digitally transformed banking ecosystems remains underexplored. A comprehensive, multi-layer framework is therefore necessary to integrate organizational enablers, operational mechanisms, and relational outcomes.

3. Methodology

This study employs a qualitative meta-synthesis approach to integrate and reinterpret findings from existing research. Meta-synthesis is appropriate for domains with fragmented qualitative evidence and complex, multidimensional constructs.

A purposive and judgmental sampling strategy identified 32 peer-reviewed qualitative studies examining trust, co-creation, and digital transformation in banking and related service industries. Data was extracted from documents and analyzed through open, axial, and selective coding. Open coding identified 603 key statements, which were grouped into 97 open codes, 28 axial codes, and 7 selective codes: digital transformation, leadership, organizational learning, innovation, Customer experience, co-creation, and trust. These were synthesized into a three-layer conceptual framework linking organizational capabilities, operational processes, and relational outcomes.

4. Results

The analysis yielded a three-layer framework. The first layer, organizational enablers, includes digital transformation, leadership, and organizational learning. Digital transformation equips banks with technological infrastructure and strategic orientation necessary for value network creation. Leadership—strategic, transformational, and participatory—institutionalizes trust and co-creation. Organizational learning builds human capital, agility, and adaptive capacity to respond to uncertainty.

The second layer, operational processes, consists of innovation and stakeholder experience. Innovation occurs through participatory and data-driven approaches, while stakeholder experience shapes perceptions of service quality, transparency, and responsiveness.

The third layer, relational outcomes, encompasses co-creation and trust. Co-creation occurs in both value and knowledge forms, and trust manifests through information-, interaction-, technology-, and institution-based dimensions. These elements form a reinforcing cycle: organizational capabilities enable processes that generate co-creation and trust, which in turn strengthen capabilities and processes.

The results indicate that trust in banking is dynamic and co-produced through stakeholder interaction and organizational enablers, rather than a static prerequisite for technological adoption. This integrated model balances technological and managerial perspectives, providing guidance for participatory trust-building strategies in smart banking ecosystems.

5. Discussion

The study findings indicate that co-creation and trust are dynamic, interrelated, and multidimensional processes in the banking ecosystem. Trust is not merely a prerequisite for smart banking but is actively co-produced through stakeholder engagement and organizational enablers such as digital transformation, leadership, and organizational learning. The framework shows that organizational capabilities facilitate operational processes—including innovation and stakeholder experience management—which in turn generate relational outcomes of co-creation and trust. This cyclical interaction reinforces both processes and organizational capabilities, creating a self-sustaining mechanism.

Digital transformation plays a critical role as a strategic enabler, integrating technology with managerial practices to support participatory processes and superior stakeholder experiences. The framework also balances “hard” elements (technology, infrastructure) with “soft” elements (leadership, learning, collaboration), addressing gaps in previous research that often focused on isolated dimensions. Co-creation emerges as a central mechanism, generating value and knowledge collaboratively while simultaneously strengthening stakeholder trust. These insights provide both theoretical contributions and practical guidance for managers and policymakers to foster participatory, trust-based strategies in digitally transforming banking ecosystems.

6. Conclusion

This study developed a three-layer framework linking organizational capabilities, operational processes, and relational outcomes in the banking industry. Trust is conceptualized as a dynamic, co-created outcome rather than a static asset, enabled by digital transformation, leadership, and organizational learning. Operational processes, including innovation and stakeholder experience management, lead to co-creation and enhanced trust, which in turn reinforce organizational capabilities.

The framework provides a balanced perspective bridging technology, management, and stakeholder engagement, offering actionable guidance for bank managers to institutionalize trust and support innovation. Policymakers can use the findings to establish transparent, data-driven governance standards. Future research should validate the framework quantitatively, extend its application to FinTech and open banking, and incorporate context-specific variables to enhance its relevance across different banking environments.

املاه انتشار

مرور سیستماتیک ادبیات هم آفرینی و اعتماد در صنعت بانکداری

با استفاده از رویکرد فراترکیب

- استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ایران. *id
- استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ایران. id
- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ایران. id
- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت بازاریابی، دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ایران. id
- زهرة دهدشتی شاهرخ
- وحید ناصحی فر
- کبری بخشی زاده برج
- مهدی بشیرپور

چکیده

تحول دیجیتال در صنایع مختلف، مدل‌های سنتی ارائه خدمات را به اکوسیستم‌های هوشمند، داده‌محور و تجربه‌محور تبدیل کرده است. در چنین فضایی، اعتماد نه تنها به عنوان یک ارزش اخلاقی، بلکه به عنوان سرمایه‌ای نامشهود و راهبردی برای تداوم، مشروعیت و نوآوری کسب و کارها اهمیت یافته است. با این حال، رویکردهای سنتی ایجاد اعتماد، که بر تعاملات یک‌سویه کسب و کار-مشتری متکی بودند، پاسخگوی نیازهای نسل جدید نیستند. پژوهش حاضر با هدف استخراج و تبیین چارچوب مفهومی هم‌آفرینی و اعتماد از مرور نظام‌مند ادبیات و فراترکیب ۳۲ مقاله کیفی استفاده کرده و ۷ مؤلفه کلیدی اعتماد، هم‌آفرینی، رهبری، نوآوری، یادگیری سازمانی، تجربه مشتریان و تحول دیجیتال را به دست آورده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که اعتماد نه تنها پیش‌شرط موفقیت تحول دیجیتال است، بلکه از طریق فرآیندهای تعاملی میان مشتریان، رهبری و تعامل اکوسیستمی بازتولید می‌شود. چارچوب نهایی شامل ۷ کد انتخابی است که ۲۸ کد محوری و ۹۸ کد باز را زیرمجموعه خود دارند. این چارچوب هم به غنای نظری ادبیات هم‌آفرینی و اعتماد کمک می‌کند و هم به مدیران و سیاست‌گذاران امکان می‌دهد راهبردهای اعتماد آفرین و تجربه‌محور در اکوسیستم‌های هوشمند طراحی و پیاده‌سازی کنند.

کلیدواژه‌ها: هم‌آفرینی، اعتماد، اکوسیستم، نوآوری، تحول دیجیتال

مقدمه

نهادهای واسط همچون بانک‌ها نقش بنیادینی در جوامع مدرن ایفا می‌کنند. به‌طور تاریخی، این نهادها بر دو کارکرد اصلی یعنی تسهیل مبادلات و تأیید مبادلات استوار بوده‌اند. با این حال، در سال‌های اخیر تغییر قابل توجهی در نقش واسطه‌ها رخ داده و بسیاری از آن‌ها با افزودن نقش کنترلی به فعالیت‌های خود، در پی حداکثرسازی منافع حاصل از تعامل طرفین معامله بوده‌اند (Ariful Islam & Bhuiyan, 2023). این تحول در نقش واسطه‌ها موجب شکل‌گیری تضاد منافع و تضعیف اعتماد عمومی به نهادهایی همچون بانک‌ها شده است.

صنعت بانکداری توسط موج بزرگ تحول فناورانه تحت تأثیر قرار گرفته است. از یک سو، تحول هوشمند در صنایع مختلف در حال رخ دادن است و در این مسیر فناوری‌های هوشمندی چون هوش مصنوعی، بلاک‌چین، کلان داده و اینترنت اشیا منجر به نوآوری‌های دگرگون‌کننده در این صنایع ایجاد شده است. این تغییرات مدل‌های کسب و کار سنتی را متحول ساخته و به ظهور رو‌شهای بانکداری نوین مانند بانکداری باز، بانکداری پلتفرمی و بانکداری تعبیه شده انجامیده است. (Arner et al., 2015; Gomber et al., 2017). از سوی دیگر بانک‌ها به‌عنوان نماد واسطه‌گری مالی با بحران اعتماد مواجه هستند. در این جا مجموعه عواملی چون بحران مالی، عدم تقارن اطلاعات در ارائه خدمات دیجیتال، تخلفات مالی و رفتارهای فرصت‌طلبانه مؤسسات مالی چون بانک‌ها، موجب تضعیف اعتماد عمومی نسبت به نظام بانکی در سطح جهانی شده است. (Sule & Abdujalil, 2023). در چنین محیطی، رویکردهای سنتی و یک‌سویه اعتمادسازی کارایی خود را از دست داده و شکل‌گیری اعتماد بیش از پیش به تعاملات مشارکتی میان بانک و ذی‌نفعان وابسته شده است (Santy et al., 2025).

از سوی دیگر شرایط خاص صنعت بانکداری در ایران موضوع اعتماد را به مقوله‌ای به مراتب پیچیده‌تر برای بانکهای ایران تبدیل کرده است. مساله و عدم رقابت‌پذیری بانک‌ها در این شرایط قابل توجه است. ایران چندین بانک دارد ولی این بانک‌ها تمایزی با هم ندارند و عملاً یک بانک هستند. شباهت بالای بانک‌ها رقابت‌پذیری آنها را کاهش می‌دهد، چرا که ارزش‌های پیشنهادی متمایزی ندارند. از این رو ضرورت بازاندیشی در الگوهای ایجاد و حفظ و توسعه اعتماد در صنعت بانکداری برجسته می‌شود.

هم آفرینی به عنوان رویکردی مبتنی بر مشارکت فعال ذی‌نفعان در ادبیات مدیریت و مورد توجه بوده است. بررسی مطالعات پیشین نشان دهنده این است که تحقیقات انجام شده در حوزه هم‌آفرینی و اعتماد عمدتاً پراکنده و محدود بوده است. در نتیجه چارچوبی یکپارچه که ابعاد و مؤلفه‌های هم‌آفرینی و اعتماد را بررسی کرده باشد و همچنین متمرکز بر صنعت بانکداری باشد، ارائه نشده است. از این رو نوآوری این تحقیق از یک سو در ارائه چارچوبی یکپارچه برای این مفاهیم است و از سوی دیگر در تمرکز مطالعاتی این مفاهیم در صنعت بانکداری می‌باشد.

مسئله اصلی تحقیق حاضر آن است که به این سوال پاسخ دهد که چارچوب مفهومی هم‌آفرینی و اعتماد در صنعت بانکداری چگونه است؟ به منظور پاسخ به این سوال، با از مرور سیستماتیک ادبیات با استفاده رویکرد فراترکیب بهره گرفته شده است. فراترکیب شیوه‌ای تحقیقاتی است که به تلفیق یافته‌های تحقیقات کیفی پیشین می‌پردازد، انتخاب فراترکیب به این دلیل صورت گرفته است که این شیوه امکان استخراج چارچوب‌های مفهومی به همراه شناسایی ابعاد و مفاهیم پراکنده در مطالعات مختلف را فراهم می‌سازد و زمینه‌سازی لازم جهت ارائه یک چارچوب جامع و یکپارچه را مهیا می‌سازد.

هدف تحقیق شناسایی ابعاد، مؤلفه‌های مرتبط با هم‌آفرینی و اعتماد در صنعت بانکداری است. نوآوری علمی تحقیق نیز در تلفیق دو حوزه نظری هم‌آفرینی و اعتماد و ارائه یک چارچوب مفهومی یکپارچه است. علاوه بر این، یافته‌های تحقیق در سطح کاربردی-اجرایی می‌تواند الگویی برای مدیران و سیاست‌گذاران صنعت بانکداری فراهم بوده تا بتوانند در بستر تحولات فناورانه، اعتماد ذی‌نفعان را به صورت مشارکتی و مبتنی بر تعاملات هم‌آفرینانه گسترش دهند.

پیشینه پژوهش

اعتماد در بستر بانکداری

اعتماد در سال‌های اخیر یکی از مفاهیم پایه‌ای مورد توجه در علوم اجتماعی و مدیریتی بوده است و نقش مهمی در شکل‌دهی به تعاملات مختلف در حوزه‌های اقتصادی و سازمانی ایفا نموده است. در حوزه خدمات مالی و بانکداری، اعتماد یکی از مهم‌ترین معیارهای انتخاب بانک‌ها از سوی مشتریان بوده و به‌طور موثری بر پذیرش نوآوری‌های فناورانه، استفاده مستمر از خدمات مختلف و وفاداری ذینفعان مختلف همچون مشتریان اثرگذار بوده است (Yosvijit & Nurittamont, 2021; Santy et al., 2025).

در ادبیات نظری اعتماد، این مفهوم در قالب ابعاد شناختی، عاطفی و نهادی تبیین شده است. در این جا اعتماد شناختی بر مبنای ادراک شایستگی‌ها، قابلیت اطمینان و پایداری عملکرد سازمان می‌باشد. در واقع از منظر اعتماد شناختی مشتریان زمانی به بانک اعتماد می‌کنند که بانک را را نهادی دارای ثبات و قابل اتکا تلقی نمایند (Navalón, 2023). اعتماد عاطفی بعد دیگری از اعتماد است که ریشه در ادراک از خیرخواهی و حسن نیت بانک دارد و زمانی شکل می‌گیرد که مشتریان احساس کنند بانک و هر سازمان دیگری، فراتر از منافع اقتصادی به رفاه و رضایت آنان نیز توجه کافی دارد (Barbosa & Maciel, 2025). اعتماد دارای بعد دیگری نیز هست که اعتماد نهادی نامیده می‌شود. اعتماد نهادی یا ساختاری محصول فرآیندهای قانونی، حقوقی، مقرراتی و نظارتی است که با استفاده از قوانین و استانداردهای تدوین شده توسط نهادهای بالادست و تنظیم‌گر ایجاد می‌شود (Shapsugova, 2020).

امروزه با گسترش فناوری‌های هوشمندساز در صنایعی چون بانکداری، مفهوم اعتماد به لحاظ مفهومی دچار تحول شده و ابعاد جدیدی یافته است. در این جا اعتماد صرفاً به کنشگران انسانی و اجتماعی محدود نیست بلکه به سامانه‌های فناورانه و تصمیمات الگوریتمی نیز می‌تواند تعمیم می‌یابد (Glikson & Woolley, 2021). اعتماد فناورانه یا الگوریتمی به میزان مقبولیت و پذیرش تصمیمات اتخاذ شده توسط سامانه‌های هوشمند از سوی کاربران اشاره دارد. این تصمیمات می‌تواند نظیر امتیازدهی اعتباری یا تخصیص تسهیلات باشد (Han, 2025). این نوع از اعتماد به شفافیت اطلاعات و امنیت سایبری وابستگی شدیدی دارد. (Lee, 2018; Purnamasari et al., 2023).

در همین راستا امروزه تحولات هوشمند اجتماعی سبب تغییر شیوه تعامل بانک‌ها با محیط بیرونی خود شده و از روابط سنتی دوطرفه میان بانک و مشتری فراتر رفته است. بانک‌ها با ایجاد اکوسیستم‌های اقتصادی با بازیگرانی همچون فین‌تک‌ها، نئوبانک‌ها و ارائه‌دهندگان زیرساخت‌های فناورانه وارد همکاری تعامل گرایانه می‌شوند. لذا در این شرایط، مفهوم جدیدی به نام اعتماد اکوسیستمی مطرح می‌شود که متمرکز بر اعتماد شکل گرفته در سطح شبکه بین بازیگران حاضر در اکوسیستم است و صرفاً در رابطه دوجانبه بانک و مشتری تعریف نمی‌شود (da Silva & Cardoso, 2025). اعتماد در این سطح، ماهیتی پویا و دارد و حاصل تعامل متقابل بین ذی‌نفعان اکوسیستمی است که هر کدام دارای منافع و انتظارات متفاوتی هستند.

هم‌آفرینی و بازتعریف اعتماد

مفهوم هم‌آفرینی ریشه در منطق خدمت‌محور و نظریه علمی خلق مشترک دارد. این رویکرد بر این ذهنیت متمرکز بوده که منافع سازمانی نه به صورت یک‌طرفه توسط خود سازمان، بلکه از طریق تعامل فعال میان سازمان و ذی‌نفعان آن به ویژه مشارکت مشتریان ایجاد می‌شود (Manser Payne et al. , 2021; da Silva & Cardoso, 2025). در این رویکرد، ذی‌نفعانی همچون مشتریان از نقش‌های منفعلی چون دریافت‌کننده خدمات به مشارکت‌کنندگانی فعال در فرآیند خلق راهکار و ارزش تبدیل می‌شوند. فرآیند هم‌آفرینی از طریق فعالیت‌هایی چون یادگیری سازمانی، شفافیت عملکرد، مشارکت و درگیرسازی معنا پیدا می‌کند. اعتماد در این چارچوب نتیجه‌ای از شبکه تعاملات میان بازیگران متعدد و متنوع است و تنها حاصل اقدامات سازمانی یک‌طرفه نیست. (Ajmal et al. , 2023). لذا اعتماد یک خروجی نیست که از فعالیت‌ها حاصل می‌شود بلکه فرآیندی است که باید تعیبه و نهادینه شود. بنابراین نباید به اعتماد به صورت ایستا و به عنوان دستاوردی از فعالیت‌ها نگاه شود. اعتماد در دل فرآیندها ایجاد می‌شود و باید صورت پویا یا باید به آن نگریسته شود. (Zhang & Yi, 2024). از این رو باید فرهنگ‌سازی سازمانی متناسب با این موضوع صورت گیرد.

از آنجایی که سیستم‌های فناوری محور مانند بانک با تلاطم بالایی مواجه هستند، برای فرهنگ سازی در زمینه اعتماد رهبری تحول آفرین و تطبیقی، به عنوان سبک‌های اثربخش توصیه شده‌اند، زیرا نقش کلیدی در ایجاد دارند. رهبری تحول آفرین با ایجاد فرهنگ حمایت، تقویت نوآوری و توسعه یادگیری سازمانی، زمینه لازم برای اعتماد را فراهم می‌کند. همچنین رهبری تطبیقی با هوش هیجانی بالا و تعامل موثر امکان هماهنگی میان بازیگران مختلف را فراهم می‌نماید (پورکریمی و عزیزی، ۱۴۰۲) لذا رهبری تسهیلگر فرآیندهای هم‌آفرینی است.

در بانکداری هوشمند، هم‌آفرینی با موضوع اعتماد گره خورد و رابطه بسیار نزدیکی دارد. چرا که حساسیت مشتریان و سایر ذی‌نفعان نسبت به مدیریت اطلاعات، تصمیمات الگوریتمی و عدالت فناورانه افزایش یافته است (Manser Payne et al. , 2021). از این رو هم‌آفرینی را می‌توان فرآیندی دانست که از با استفاده از آن اعتماد میان بانک و ذی‌نفعان مختلف از جمله مشتریان خلق و تقویت می‌شود (Royo-Vela, 2024).

لذا تحول هوشمند نه تنها رابطه اعتماد را از لایه فردی به لایه سیستمی منتقل می‌کند، بلکه اعتماد دیگر تنها نتیجه عملکرد بانک‌ها در برابر مشتریان نبوده و حاصل هماهنگی، هم‌افزایی، شفافیت و تعامل میان اجزای مختلف و بازیگران متعدد اکوسیستم مالی است (Moharrak & Mogaji, 2025). تجارب صنعتی نشان دهنده این هستند که بانک‌هایی که فرآیندهای مشارکتی را در طراحی خدمات نوین خود به کار بسته‌اند، موفق شده‌اند پذیرش فناوری‌های نوین توسط مخاطبان خود را افزایش داده و سطح اعتماد ذی‌نفعان مختلف را بهبود دهند (Ajmal et al. , 2023; Royo-Vela, 2024).

تحول هوشمند به عنوان بستر پیوند هم‌آفرینی و اعتماد

امروزه در بسیاری از جوامع مفاهیمی چون تحول هوشمند و تحول دیجیتال به عنوان مباحث فناورانه مطرح می‌شوند. در حالی که این مفاهیم بیشتر نقش راهبردی و استراتژیکی در بانک‌ها دارند. باید دقت داشت که تحول هوشمند فراتر از دیجیتالی سازی فرایندها و پیاده سازی فناوری است. تحول هوشمند موفق باید به تغییرات بنیادین در مدل‌های کسب و کار، سازوکارهای تصمیم‌گیری و ساختارهای پیشنهادی ارزش منجر شود (Manser Payne et al. , 2021).

تحول هوشمند با بهره‌گیری از فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی، بلاک‌چین، کلان داده و اینترنت اشیا امکان تصمیم‌گیری هوشمند، پیش‌بینی رفتار مشتریان و سفارشی‌سازی خدمات را برای ذینفعان مختلف فراهم ساخته و سطح رضایت ذینفعان مختلف را افزایش می‌دهد (Dignum, 2021; Mostafa, 2025).

از آنجایی که تحول هوشمند تنها یک تغییر فناورانه نیست و فرایندی سیستماتیک است، لذا برای اجرایی‌سازی آن نیازمند سطح هماهنگی مناسبی میان سه بعد فناوری، فرایندها و سرمایه انسانی وجود دارد (Urs & Nisioi, 2025). در بعد فناورانه تحول هوشمند، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ایجاد الگوریتم‌های شفاف در حوزه‌های مختلف از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین در بعد فرایندی تحول هوشمند، بازآرایی مدل‌های کسب‌وکار و فراگردهای پیشنهاد ارزش به مشتریان ضروری است. در نهایت در بعد انسانی تحول هوشمند، توانمندسازی کارکنان و نهادینه فرهنگ تحول‌گرایانه نقش کلیدی ایفا می‌کند که آموزش درست در این جا می‌تواند بسیار موثر و مفید باشد (Dubey et al., 2020). لازم به ذکر است که فناوری بر مدیریت هوشمند سرمایه انسانی اثرگذار است. همچنین مدیریت عملکرد هوشمند نیز موثر بر چابکی سازمانی و نوآوری است. (جلال‌نیا و اکبری، ۱۴۰۴) لذا فناوری توانمند ساز نیروها بوده و تسهیلگر هم‌آفرینی و اعتماد می‌تواند باشد.

در چارچوب بیان شده هم‌آفرینی و اعتماد به عنوان دو مولفه مکمل در تحول هوشمند عمل می‌کنند. هم‌آفرینی از یک سو امکان مشارکت در طراحی خدمات فناورانه را فراهم می‌سازد و از سوی دیگر به شکل‌گیری اعتماد نسبت به تصمیمات فناورانه کمک می‌کند. در این جا خدمات از دل نوآوری‌های مخاطبان بیرون آمده است و می‌توان به اثربخشی ن امید زیادی داشت. همچنین هزینه‌های آزمون و خطا کاهش می‌یابد و همچنین احساس خوب مشارکت و درگیر بودن در خلق ارزش پیشنهادی باعث ارتقا سطح اعتماد افراد مشارکت‌کننده می‌شود (Alimamy & Nadeem, 2025). بنابراین، امروزه اعتماد در عصر تحولات هوشمند صنایع مختلفی همچون بانکداری، متغیر ایستا نیست و پدیده‌ای پویا و شبکه‌ای می‌باشد که در بستر کنشگری اکوسیستمی تولید و بازتولید می‌شود.

روش

این تحقیق با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. خلاصه روش شناسی تحقیق در جدول ۱ گزارش شده است. با توجه به ماهیت چندبعدی هم‌آفرینی و اعتماد و تحول هوشمند، به علاوه پراکندگی یافته‌های کیفی موجود در ادبیات، این پژوهش نیازمند روشی بود که بتواند نتایج مطالعات پیشین را به صورت سیستماتیک تلفیق و تفسیر نماید. از آنجا که هدف تحقیق نیز استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و ارائه یک چارچوب بود، فراترکیب مناسب‌ترین به عنوان مناسب‌ترین شیوه انتخاب شد.

جدول ۱- خلاصه روش شناسی تحقیق

کیفی	نوع روش
فراترکیب	عنوان روش
تفسیرگرایانه	فلسفه تحقیق
استقرایی	رویکرد پژوهش
آرشیوی- کتابخانه‌ای	استراتژی تحقیق
کدگذاری باز - محوری - انتخابی	تکنیک
مقالات معتبر	جامعه آماری
هدفمند - قضاوتی	روش نمونه‌گیری
۳۲ مقاله	حجم نمونه
اسناد	ابزار جمع‌آوری داده

فراترکیب روشی است برای مرور سیستماتیک ادبیات که با استفاده از یافته‌های کیفی صورت می‌پذیرد. برای انجام فراترکیب از ۵ گام استفاده شده است که در ادامه گامها و خروجی‌های آنها به ترتیب ارائه شده‌اند

گام اول - تعیین سوال تحقیق: سوال اصلی این تحقیق این بوده است که مدل هم‌آفرینی و اعتماد در صنعت بانکداری چگونه است؟

گام دوم- جست و جوی مقالات در پایگاه‌های داده معتبر علمی: برای جست و جوی مقالات از کلیدواژگان مرتبط با عنوان تحقیق استفاده شده است. کلیدواژگان مورد استفاده به صورت زیر بوده است.

Co-Creation- CoCreation – Trust -Bank - Digital Transformation - Smart Transformation - Intelligent Transformation

از آنجایی که مطالعات نشان دادند که تحول هوشمند یکی از نیازمندی‌های هم‌آفرینی است، لذا کلیدواژگان مرتبط با تحول هوشمند نیز در جست‌جو آورده شدند تا مقالات بهتری به دست آید. از این کلیدواژگان برای جست‌وجوی ترکیبی ۳ کلمه‌ای و ۲ کلمه‌ای مجزا در پایگاه‌های معتبر استفاده شده است. از آنجایی که تمامی مقالات معتبر در سطح بین‌المللی دارای نمایه Web of Science یا Scopus هستند. این کلیدواژگان با استفاده از موتور جست‌وجوی پیشرفته این پایگاه‌های نمایه ساز (به صورت جست‌وجو در تاپیک) مورد بررسی قرار گرفتند. پس از دریافت نتایج اولیه از فیلترهای پیشرفته در دو پایگاه استفاده شده است و تنها مقالاتی وارد مرحله بعدی شده‌اند که در حوزه مدیریت و کسب و کار باشند. همچنین در ادامه به توجه به اینکه برخی مقالات در هر دو پایگاه نمایه شده بودند، موارد تکراری حذف و دیتاست اولیه مقالات به دست آمد.

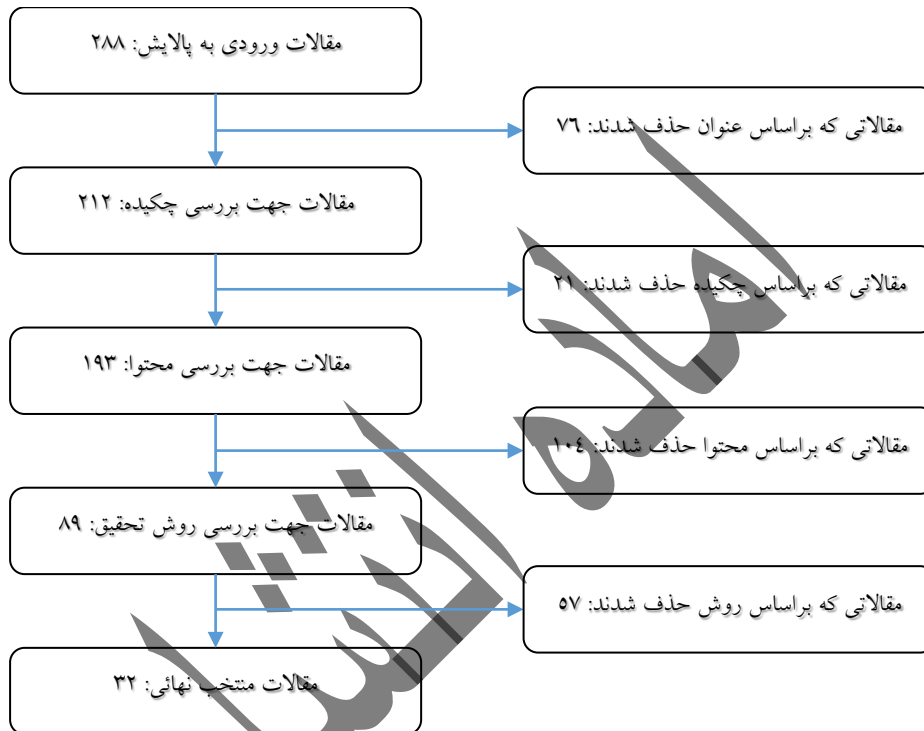
گام سوم - تعیین معیارهای شمول مقالات: برای انتخاب مقالات نهایی معیارهای در نظر گرفته شده است تا بتوان مقالات یافت شده در مرحله قبل را پالایش نموده و مرتبط‌ترین مقالات انتخاب شود. این گام از این جهت صورت می‌گیرد که در نهایت نه تنها بهترین‌ها انتخاب شده و برای کدگذاری استفاده شود، بلکه پالایش نیز بر اساس معیار و متریک باشد و نقش شهودی محققان تا جای ممکن کاهش یابد. این معیارها در جدول ۲ گزارش شده‌اند:

جدول ۲- معیارهای شمول مقالات منتخب

معیار	دلیل
مرتبط با فضای مطالعاتی تحقیق باشد و این موضوع در عنوان یا چکیده یا محتوا محسوس باشد	انتخاب خالص‌ترین مطالعات
روش تحقیق مورد استفاده کیفی بوده و تا جای ممکن از داده تجربی استفاده شده باشد.	تطبیق با منطق فراترکیب
روش تحقیق شفاف و مشخص باشد	عدم ابهام در کیفی یا کمی بودن
چنانچه تحقیقی آمیخته است بخش کیفی آن دارای خروجی‌های مشخص و قابل استفاده باشد	عدم ورود دیتای مقالات کمی

گام چهارم - پالایش مقالات بر اساس معیارهای شمول: فرآیند انتخاب مقالات بر اساس مدل PRISMA بوده است که مراحل این پالایش در شکل ۱ گزارش شده است.

شکل ۱- روند پالایش مقالات



گام پنجم - کد گذاری: در این گام اقدام به کد گذاری در سه سطح (کد گذاری باز، کد گذاری محوری، کد گذاری انتخابی) شده است. سطح اول کد گذاری باز بوده است. از ۳۲ مقاله ۶۰۳ عبارت معنادار استخراج شده است و این عبارات معناگذاری مفهومی شده اند و در مجموع ۹۷ کد باز به دست آمده است. در ادامه ۹۷ کد باز به صورت محوری دسته بندی شده و کدهای باز نیز دسته بندی معنایی شده اند. نتیجه به این صورت بوده است که ۹۷ کد باز در قالب ۲۸ کد محوری در آمده است. در انتها نیز ۲۸ کد محوری ذیل ۷ کد انتخابی آورده شده اند که در جدول ۳ گزارش کامل همه کدها ارائه شده است.

جدول ۳- گزارش کدگذاری تحقیق

منبع	فراوانی کدهای باز	تعداد کدهای باز	کد محوری	کد انتخابی
Coreynen et al. , 2024 Corsaro, 2019 - da Silva & Cardoso, 2025 - Derakhshan & Turner, 2022 - Dubey, Sharma, & Sangle, 2020 - Gul, 2025 - Heikka, 2023 - Heikinheimo et al. , 2024 Hendricks & Matthyssens, 2023 Karageyim & Durmusoglu, 2025 Komulainen & Saraniemi, 2019 Lahteenmaki, & Saraniemi, 2022 Lasak & Wycislak, 2024 Lydiana & Bangun, 2025 Maciulienė & Skarzauskiene, 2021 Manser Payne & Peltier, 2021 Mingione & Leoni, 2020 Mishra, 2021 - Naeem et al. , 2022 Narvaiza et al. , 2024 - Ruel, Rowlands, & Njoku, 2021 Ruhland, Kooli, & Wright, 2021 Simon, Revilla, & Saenz, 2024 van Tonder, 2025 - Volz et al. , 2025	۱۲	۲	اعتماد اطلاعات محور	اعتماد
	۱۹	۳	اعتماد تعامل محور	
	۲۶	۵	اعتماد فناوری محور	
	۶	۲	اعتماد قانون محور	
Corsaro, 2019- Derakhshan & Turner, 2022 - Dubey & Sangle, 2019 Dubey, Sharma, & Sangle, 2020 Felipe et al. , 2025 - Gul, 2025 - Heikka, 2023 - Karageyim & Durmusoglu, 2025 - Komulainen & Saraniemi, 2019 Lahteenmaki, & Saraniemi, 2022 Lydiana, & Bangun, 2025 Maciulienė & Skarzauskiene, 2021 Manser Payne & Peltier, 2021 Medberg & Gronroos, 2020 Mishra & Anning-Dorson, 2022 Mishra, 2021 - Naeem et al. , 2022 Narvaiza et al. , 2024 Pena & Breidbach, 2021	۳۳	۶	ارزشهای پیشنهادی	تجربه مشتریان
	۳۱	۴	بازاریابی هوشمند	
	۴۲	۷	پایش و رصد تجربه مشتریان	
	۳۴	۳	طراحی تجربه مشتریان	

منبع	فراوانی کدهای باز	تعداد کدهای باز	کد محوری	کد انتخابی
Coreynen et al. , 2024 - Corsaro, 2019 - da Silva & Cardoso, 2025 de Oliveira, & Fialho, 2023 Dubey & Sangle, 2020 Dubey, Sharma, & Sangle, 2020 Felipe et al. , 2025 - Gul, 2025 Heikinheimo et al. , 2024 Hendricks & Matthyssens, 2023 Karageyim & Durmusoglu, 2025 Komulainen & Saraniemi, 2019 Lahteenmaki, & Saraniemi, 2022 Lasak & Wycislak, 2024 Lydiana, & Bangun, 2025 Maciulienė & Skarzauskiene, 2021 Manser Payne & Peltier, 2021 Naeem et al. , 2022 - Narvaiza et al. , 2024 - Pena & Breidbach, 2021 Ruel, Rowlands, & Njoku, 2021 Ruhland, Kooli, & Wright, 2021 Simon, Revilla, & Saenz, 2024 van Tonder, 2025 - Volz et al. , 2025	۱۹	۳	استراتژیهای نوین کسب و کار	تحول دیجیتال
	۴۲	۴	توانمندسازی فناوریانه سازمان	
	۲۶	۴	فرهنگ فناوریانه و تحول گرا	
	۲۰	۳	هم افزایی فناوریانه	
Coreynen et al. , 2024 Corsaro, 2019 Dubey, Sharma, & Sangle, 2020 Gul, 2025 - Heikinheimo et al. , 2024 - Heikka, 2023 Hendricks & Matthyssens, 2023 Karageyim & Durmusoglu, 2025 Lydiana & Bangun, 2025 Manser Payne & Peltier, 2021 Mingione & Leoni, 2020 Narvaiza et al. , 2024 Ruel, Rowlands, & Njoku, 2021 Simon, Revilla, & Saenz, 2024 van Tonder, 2025	۱۱	۳	رهبری استراتژیک	رهبری
	۱۷	۴	رهبری تحول گرا	
	۱۴	۳	رهبری سیستمی	
	۱۷	۵	رهبری مشارکتی	
Coreynen et al. , 2024 de Oliveira, & Fialho, 2023 Gul, 2025 Lydiana, & Bangun, 2025 Manser Payne & Peltier, 2021 Mingione & Leoni, 2020 Narvaiza et al. , 2024 Pena & Breidbach, 2021 Ruel, Rowlands, & Njoku, 2021 van Tonder, 2025 Volz et al. , 2025	۱۵	۵	نوآوری داده محور	نوآوری
	۵	۲	نوآوری مشارکتی	

منبع	فراوانی کدهای باز	تعداد کدهای باز	کد محوری	کد انتخابی
Coreynen et al. , 2024 Corsaro, 2019 da Silva & Cardoso, 2025 de Oliveira, & Fialho, 2023 Derakhshan & Turner, 2022 Dubey, Sharma, & Sangle, 2020 Ekman et al. , 2021 Felipe et al. , 2025 - Gul, 2025 Heikinheimo et al. , 2024 Heikka, 2023 Hendricks & Matthysens, 2023 Karageyim & Durmusoglu, 2025 Komulainen & Saraniemi, 2019 Lahteenmaki, & Saraniemi, 2022 Lasak & Wycislak, 2024 Lydiana, & Bangun, 2025 Maciuliene & Skarzauskiene, 2021 Manser Payne & Peltier, 2021 Medberg & Gronroos, 2020 Mingione & Leoni, 2020 Mishra, 2021 Naeem et al. , 2022 Narvaiza et al. , 2024 Pena & Breidbach, 2021 Ruel, Rowlands, & Njoku, 2021 Ruhland, Kooli, & Wright, 2021 Simon, Revilla, & Saenz, 2024 van Tonder, 2025 Volz et al. , 2025	۱۴	۴	بسترسازی هم آفرینی	هم آفرینی
	۶۰	۴	توسعه اکوسیستم	
	۳۰	۳	مشارکت ذی نفعان	
	۲۹	۴	هم آفرینی ارزش	
	۲۴	۳	هم آفرینی دانش	
Coreynen et al. , 2024 da Silva & Cardoso, 2025 de Oliveira & Fialho, 2023 Derakhshan & Turner, 2022 Dubey, Sharma, & Sangle, 2020 Ekman et al. , 2021 Felipe et al. , 2025 Gul, 2025 Heikinheimo et al. , 2024 Heikka, 2023 Lydiana, & Bangun, 2025 Manser Payne & Peltier, 2021 Mishra & Anning-Dorson, 2022 Narvaiza et al. , 2024 Pena & Breidbach, 2021 Ruel, Rowlands, & Njoku, 2021 Ruhland, Kooli, & Wright, 2021 Simon, Revilla, & Saenz, 2024 Volz et al. , 2025	۱۱	۲	توسعه سرمایه انسانی	یادگیری سازمانی
	۱۰	۲	چابکی سازمانی	
	۱۴	۴	یادگیری تکاملی	
	۲۲	۳	یادگیری هوشمند	

یافته‌ها

براساس فراترکیب صورت گرفته از ۳۲ مقاله کیفی، ۶۰۳ عبارت کلیدی، ۹۷ کد باز، ۲۸ کد محوری و ۷ کد انتخابی به دست آمده است. کدهای انتخابی شامل تحول دیجیتال، رهبری، یادگیری سازمانی، نوآوری، تجربه ذینفعان، هم‌آفرینی و اعتماد بوده است.

تحول دیجیتال: تحول دیجیتال زمینه ساز برای هم‌آفرینی و اعتماد است. در تحول دیجیتال زنجیره‌های ارزش تبدیل به شبکه‌های ارزش می‌شوند و این گونه استراتژی‌های نوین و متحولانه در کسب و کار ایجاد می‌شود. لذا کسب و کارها نیازمند بازآرایی فناورانه روش‌های کسب و کار خود بوده تا بتوانند به تمایز و رقابت پذیری فناورانه دست یابند.

از سوی دیگر تحول دیجیتال موجب توانمندسازی فناورانه سازمانها می‌شود. در این راستا سازمانها از یک سو زیرساخت‌های فناورانه خود را تقویت نموده و امکان بهره‌برداری از فناوری‌های نوین را در سیستم فراهم کنند. از سوی دیگر لازم است که افراد سازمان نیز توان بهره‌برداری از فناوری را داشته باشند و آموزش لازم در این زمینه صورت گیرد. در نتیجه توانمندسازی باعث بهبود فناورانه فرآیندها در سازمان شده که بستر خوبی برای هم‌آفرینی و اعتماد فراهم می‌سازد.

تحول دیجیتال گرچه مزایای بسیار جذابی را برای سازمانها فراهم می‌سازد، ولی نیازمندی‌هایی نیز دارد. از یک سو فرهنگ فناورانه و تحول‌گرا باید در سازمانها وجود داشته باشد و در این راستا باید پذیرش فناوری در سازمان به سهولت انجام شود. این پذیرش فناوری زمانی سهولت می‌یابد که اولاً تحول در نگرش‌های کارکنان نسبت به فناوری ایجاد شود و افراد فناوری را عامل توانمندسازی خود ببینند نه تهدید. دوماً باید به لحاظ ساختاری به هم‌زیستی انسان و فناوری توجه شود تا تعارض ایجاد نگردد.

رهبری: علاوه بر تحول دیجیتال راهبری موثر یکی از نیازمندی‌های مهم برای هم‌آفرینی و اعتماد است. راهبران سازمانی از یک سو باید رهبری استراتژیک داشته باشند و با نهادینه سازی حاکمیت شرکتی در ست به همراه طرح‌ریزی راهبردی و کنترل استراتژیک بتوانند اعتماد و هم‌آفرینی را در اسناد بالادستی سازمانی نهادینه کرده تا در ادامه بتوانند از آن استفاده کنند.

به علاوه رهبری تحول‌گرا در سیستم لازم است. رهبری تحول‌گرا زمانی رقم می‌خورد که از یک سو تفکر پلتفرمی در مدیران وجود داشته باشند و آنها تلاش کنند با ایجاد پلتفرم هم‌افزایی داشته باشند. از سوی دیگر مدیران نیازمند تفکر ناب هستند تا ایده‌های خلاقانه و موثری را در راستای هم‌آفرینی پیاده‌سازی کنند. از سوی دیگر رهبران باید بتوانند از طریق انگیزش انسانی ابزار و زمینه لازم برای اجرایی‌سازی ایده‌های ناب و پلتفرمی خود را نیز فراهم کنند.

راهبری زمانی منجر به هم‌آفرینی و اعتماد خواهد شد که ویژگی‌های رهبری سیستمی و رهبری مشارکتی را همزمان داشته باشد. لذا مدیران باید تفکر سیستمی داشته و علاوه بر اجزا به روابط و هماهنگی نیز توجه کنند. همچنین باید تیم‌سازی هوشمند و نظارت موثر رقم بخورد. به علاوه برای رهبری مشارکتی لازم است که تسهیم دانش توسط مدیران رخ داده و در این راستا تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان صورت گیرد. در نتیجه مدیریت مشارکتی سازمان همراستا سازی دیدگاه ذی‌نفعان رخ داده و مدیریت تعارضات انجام میشود.

یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی توانمند ساز هم‌آفرینی و اعتماد است. در این راستا باید از یک سو توسعه سرمایه انسانی با استفاده از جذب و استخدام هوشمندانه به همراه آموزش کارکنان رقم بخورد. در کنار این موضوع سازمانها باید در شرایط عدم قطعیت بتوانند سرعت عمل را بر کارایی اولویت داده و تصمیمات جسورانه‌ای بگیرند و این چابکی سازمانی از طریق تطبیق‌پذیری با محیط و سرعت عمل در اجرا رقم خواهد خورد. یادگیری تکاملی دیگر جنبه یادگیری سازمانی است که از طریق آزمون و خطا، تیم‌کاری تخصصی، حل مساله تعاملی و دانش‌افزایی چندوجهی رقم می‌خورد.

از سوی دیگر از آنجایی که برای هم‌آفرینی نیاز به تحول هوشمند است. تحول هوشمند می‌تواند به یادگیری سازمانی نیز کمک کند و یادگیری هوشمند را از طریق توسعه الگوریتم‌های تکاملی، دانش‌افزایی داده‌محور و شبیه‌سازی فناوریانه اقدامات را رقم بزند.

تجربه مشتریان: یکی از موارد مهمی که می‌تواند تسهیلگر هم‌آفرینی و اعتماد باشد، تجربه مشتریان است. هر چقدر ذینفعان و به ویژه مشتریان رضایت بیشتری از تجربه خود در تعامل با سازمانها داشته باشند، اعتماد آنها بیشتر شده و همچنین انگیزه بیشتری برای شرکت در فعالیتهای هم‌آفرینی خواهند داشت.

برای رقم زدن تجربه خوب نیاز است پایش و رصد مستمر تجربه مشتریان انجام پذیرد و در این راه باید ادراک شناختی از مشتریان و سایر ذی‌نفعان صورت گرفته و ارزیابی انتظارات کاربران با دقت انجام شود. همچنین پایش رسانه‌ای اطلاعات خوبی در مورد نگرش‌ها و ذهنیت‌های مخاطب فراهم می‌کند و کمک می‌کند که بویایی شناسی رفتار مخاطبان صورت گیرد. همچنین پایش مشتریان کمک می‌کند که از یک سو با تحلیل دسترسی‌ها و قدرت انتخاب آنها و از سوی دیگر با رصد کیفی خدمات، امکان سنجش سطح رضایت فراهم شده تا اطلاعات دقیق شرایط به دست آید. همچنین با پایش مشتریان اطلاعاتی به دست می‌آید که زمینه را برای طراحی تجربه آنها فراهم می‌سازد. این طراحی از طریق تکنیک‌هایی چون تسهیل تجربه، ایجاد جذابیت‌های بصری و طراحی سفر مشتریان رقم می‌خورد. پس از طراحی تجربه باید اقدام به جذب مشتری نمود و به لطف تحول هوشمند می‌توان از بازاریابی هوشمند بهره برد. در این جا برای تنظیم فعالیت‌های بازاریابی باید از بازاریابی داده‌محور و بازاریابی فناورانه استفاده شده و همچنین می‌توان از تحقیقات بازاریابی هوشمند برای ارتقا سطح اطلاعات به دست آمده از پایش مشتریان بهره برد و خدمات ویژه‌ای مثل مشاوره هوشمند با استفاده از چت‌بات‌های هوش مصنوعی آماده نمود. در هر مرحله از تجربه طراحی شده ارزش‌های پیشنهادی برای مشتریان وجود دارد و این جا می‌توان از رویکردهایی چون آموزش و آگاه‌سازی ذینفعان، انعطاف‌پذیری خدمات، شخصی‌سازی خدمات، مدیریت ارتباط با مشتری، مشارکت مشتریان و یکپارچه‌سازی پلتفرمی بهره برد تا بهترین ارزش‌های پیشنهادی برای مخاطب ایجاد شود.

نوآوری: یکی دیگر از فرآیندهایی که می‌تواند منجر به هم‌آفرینی و اعتماد شود، نوآوری است. نوآوری از آنجایی که می‌تواند به کمک ذی‌نفعان رقم بخورد منجر به هم‌آفرینی می‌شود و از آنجایی که با مشارکت آنها همراه است به اعتماد منجر می‌شود. برای نوآوری دو دسته از اقدامات می‌تواند موثر باشد. از یک سو می‌توان با نوآوری مشارکتی از طریق اشتراک ایده یا طوفان ذهنی و ایده‌پردازی تطبیقی اقدام نمود. از سوی دیگر می‌توان نوآوری داده‌محور داشت و با استفاده از ایده‌پردازی تطبیقی، ایده‌پردازی داده‌بنیان، تحلیل احساسات، تشخیص مساله مخاطبان و داده‌کاوی اکتشافی به ایده‌های جدیدی در این زمینه رسید.

هم آفرینی: برای هم آفرینی به گونه‌ای که به اعتماد منجر شود. لازم است که ابتدا حمایت ذینفعان کلیدی رقم بخورد. برای جلب حمایت این ذینفعان لازم است که شبکه ارتباطات همسو بوده و با استفاده از آن به توسعه اکوسیستم پرداخت. برای مدیریت اکوسیستم نیاز به پلتفرم است و این پلتفرم باید مقیاس پذیر باشد. از این رو توسعه مقیاس پذیر پلتفرم و سرمایه گذاری هوشمندانه گامهای بعدی جهت هم آفرینی است. از سوی دیگر پلتفرمها ایجادکننده اثر شبکه‌ای هستند و برای این کار لازم است شبکه سازی پویا رقم بخورد تا با هم افزایی متقابل بازیگران هم آفرینی رقم بخورد.

به علاوه مشارکت و همکاری ذینفعان برای هم آفرینی لازم است و این کار از طریق انگیزش ذینفعان به مشارکت با روش‌هایی چون طراحی مشترک، همکاری مشارکتی و تعاملی ذینفعان و غیره میتواند رقم بخورد. هم آفرینی می‌تواند به صورت هم آفرینی ارزش باشد و ارزش از طریق راهکارهایی چون ارزش آفرینی ارتباطی، ارزش آفرینی ذینفع محور، ارزش آفرینی فرآیندی و ارزش آفرینی منبع محور رقم بخورد. به علاوه که هم آفرینی محدود به هم آفرینی ارزش نیست و می‌تواند شامل هم آفرینی دانش به صورت اشتراک تجربه، اشتراک داده و اشتراک دانش نیز ایجاد شود.

اعتماد: هم آفرینی میتواند منجر به اعتماد شده و اعتماد نیز زمینه‌ای برای هم آفرینی است و نوعی ارتباط چرخه‌ای بین این دو برقرار است. اعتماد جلوه‌های مختلفی می‌تواند داشته باشد. اعتماد اطلاعات محور یک جلوه از اعتماد است که با شفافیت اطلاعاتی و شفافیت عملکردی ایجاد میشود. جلوه دیگر اعتماد، اعتماد تعامل محور است که با ارتباطات فعالانه، اعتبار (شخصی و سازمانی) و مسئولیت پذیری ایجاد میشود. جلوه دیگری از اعتماد را می‌توان در اعتماد فناوری محور دانست که از طریق امنیت داده و حریم خصوصی، دقت فناوری، شفافیت الگوریتمی، شفافیت پلتفرمی و عدالت پلتفرمی رقم می‌خورد و در نهایت اعتماد می‌تواند به صورت اعتماد قانون محور ایجاد شده و با استفاده از تضامین قانونی، مدارک و مجوزهای حرفه‌ای ایجاد شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که هم آفرینی و اعتماد مفاهیمی چند وجهی هستند که تحت تاثیر عوامل متعددی قرار دارند. از آنجایی که هم آفرینی و اعتماد از جنس فرآیندی هستند لذا می‌توان سه لایه مفهومی برای کدهای انتخابی در نظر گرفت.

جدول ۴- لایه بندی کدهای انتخابی

کد انتخابی زیرمجموعه	لایه
تحول دیجیتال - یادگیری سازمانی - رهبری	قابلیت‌ها و توانمندسازها
نوآوری - تجربه مشتریان	فرآیندها و سازوکارها
هم آفرینی - اعتماد	پیشایندها و پیامدها

از این رو می‌توان گفت که سازمان‌هایی که قابلیت استفاده راهبردی از فناوری (تحول دیجیتال) را داشته و توانمندی رهبری و یادگیری در آنها وجود داشته باشد، قادر خواهند بود تا تجربه مناسبی برای مشتریان خود رقم زده و همچنین از ظرف خلاقیت و نوآوری آنها استفاده کنند. در نهایت این فرآیندها منجر به هم آفرینی و اعتماد توامان شده که اثر متقابلی بر یکدیگر دارند و مانند چرخه‌ای هم افزا هم خود را تقویت می‌کنند و هم موجب تقویت لایه‌های قبل از خود را میشوند.

در مقایسه با تحقیقات پیشین می‌توان بیان داشت که تحقیقات پیشین تمرکز بر حوزه‌های نرم سازمانی یا سخت سازمانی داشتند و توازن بین این دو برقرار نبوده است. تحقیق Coreynen et al. (2024) متمرکز بر یادگیری بوده است. همچنین تحقیق Lydiana, Gustomo, & Bangun (2025) متمرکز بر رهبری سازمانی بوده است. تحقیق Ruel, Rowlands, & Njoku (2021) نیز متمرکز بر ارتباط بین یادگیری سازمانی و رهبری بوده است. اما در تحقیق حاضر توازن بین یافته‌ها وجود دارد که هم پوشش دهنده ابعاد سخت سازمانی مانند فناوری است و هم پوشش دهنده ابعاد نرمی چون یادگیری و رهبری می‌باشد. دلیل این امر در استفاده از روش فراترکیب و انتخاب نمونه هدفمند است که یافته‌های متوازی ایجاد کرده است.

برخی از تحقیقات پیشین نگاهی که به تحول هوشمند داشته‌اند، نگاه فناوری محور است. تحقیق (da Silva & Cardoso (2025 تحول هوشمند را مبتنی بر فناوری می‌داند و ارزش آفرینی را ناشی از فناوری در نظر می‌گیرد. تحقیق (Felipe et al. (2025 نیز فناوری‌های هوشمند صنعت نسل ۴ را عامل تمایز در کسب و کارها معرفی می‌کند و تحقیق (Simon, Revilla, & Saenz (2024 فناوری را عاملی پویاساز و مزیت ساز می‌داند. در حالی که تحقیق حاضر تحول دیجیتال یک استراتژی در نظر گرفته شده است که قابلیت ساز و توانمندساز بوده و می‌تواند از طریق بهبود نوآوری و تجربه مشتریان به منافی چون هم آفرینی و اعتماد منجر شود.

برخی از تحقیقات پیشین نگاه فناوری محوری به موضوع داشته‌اند و تنها یک فناوری را برجسته نموده‌اند. تحقیق (Maciulienė & Skarzauskiene (2021 بلاکچین را فناوری شفاف‌ساز امن و عامل اعتمادساز میدانند. در تحقیق دیگری توسط محققان (Karageyim & Durmusoglu (2025 کلان داده و تحلیل‌های داده محور را عامل شناخت و طرح‌ریزی برای رفتار اعتمادساز در کسب و کار معرفی نموده‌اند و تحقیق (Manser Payne, Dahl, & Peltier (2021 نیز هوش مصنوعی را عامل اعتمادساز و مزیت ساز می‌داند. اما تحقیق حاضر با معرفی تحول هوشمند زنجیره از فناوری‌های متصل به هم را توانمندساز سازمان‌ها معرفی می‌کند.

برخی از تحقیقات نگاه اکوسیستم محور و پلتفرم محور به موضوع داشته‌اند مانند تحقیق (Ruhland, Kooli, & Wright, (2021 و تحقیق (Ekman et al., 2021 و تحقیق (Lasak & Wycislak, 2024 و تحقیق (Narvaiza et al., 2024 و تحقیق (Pena & Breidbach, 2021 که این تحقیقات ضمن نگاه یکپارچه به موضوع و راهکار محوری که دارند به زیرساختها و نیازمندی‌ها کمتر توجه کرده‌اند. اما این تحقیق با لایه‌بندی به این موارد نیز پرداخته‌است.


از آنجایی که این تحقیق با اتکا بر یافته‌های کیفی صورت گرفته است، با توجه به یافته‌ها و نتایج به دست آمده پیشنهاد میشود که تحقیق کمی مروری دیگری مانند فراتحلیل بر روی موضوع صورت گیرد و ارتباط کمی بین کدهای انتخابی نیز به صورت مروری بررسی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که تحقیق مکملی با خبرگان یک صنعت بانکداری در این حوزه صورت پذیرد و متغیرهای بومی به چارچوب اضافه شود.

پیشنهاد میشود در راستای مدلسازی با متغیرهای موجود، متغیرهای بومی نیز شناسایی شده و با استفاده از روش هایی چون مدلسازی ساختاری - تفسیری مدلی از آن ارائه شود.

تعارض منافع

تعارض منافی بین نویسندگان وجود ندارد

ORCID

Zohreh Dehdashti Shahrokh		https://orcid.org/0000-0002-4736-224X
Vahid Nasehifar		https://orcid.org/0000-0002-7117-1152
Kobra Bakhshizadeh Borj		https://orcid.org/0000-0002-7294-1964
Mahdi Bashirpour		https://orcid.org/0000-0001-5964-9662

منابع

پور کریمی، جواد و عزیزی، مهسا. (۱۴۰۳). سبک رهبری اثربخش در محیط های متلاطم: مروری سیستماتیک. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*, ۳۳(۱۱۴), ۱۷۷-۲۱۸. doi: 10.22054/jmsd.2024.78899.4455

جلال نیا، راحله و اکبری، محسن. (۱۴۰۴). مدل مدیریت عملکرد هوشمند در شرکت های نوپا. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*, ۳۴(۱۱۷), ۱۵۳-۱۹۶. doi: 10.22054/jmsd.2025.85379.4621

Ajmal, M. M., Jan, A., Khan, M., & Hussain, M. (2023). *Exploring the barriers and motivators of value co-creation through a theoretical lens of service-dominant logic. Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(6), 1174-1191. <https://doi.org/10.1108/jbim-08-2021-0366>

Alimamy, S., & Nadeem, W. (2025). *Circularity within service-dominant logic: The role of perceived ethics on co-creation in sharing economy platforms. International Journal of Consumer Studies*. <https://doi.org/10.1111/ijcs.70076>

Ariful slam, M. Bhuiyan, M, R, I. (2023) *digital transformation and society*. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4604376>

Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). *The evolution of fintech: A new post-crisis paradigm?* *Georgetown Journal of International Law*, 47(4), 1271-1320. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2676553>

Barbosa, M. P., & Maciel, R. S. P. (2025). *Interpersonal trust among students in virtual learning environments: A comprehensive review*. *Journal of Information Systems*, 34(1), 1–25. <https://doi.org/10.5753/jis.2025.6118>

Coreynen, W., Matthyssens, P., Struyf, B., & Vanhaverbeke, W. (2024). *Spiraling between learning and alignment toward digital service innovation*. *Journal of Service Management*, 35(2), 306–331. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2022-0400>

Corsaro, D. (2019). *Capturing the broader picture of value co-creation management*. *European Management Journal*, 37(1), 99–116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.007>

da Silva, A. A., & Cardoso, A. J. M. (2025). *Harnessing technology to drive competition and value co-creation: A service-dominant perspective*. *Administrative Sciences*, 15(2), 64. <https://doi.org/10.3390/admsci15020064>

de Oliveira, B. X., Pereira, F. C. M., & Fialho, W. de A. (2023). *Digital transformation: Proposed theoretical-analytical model for value generation*. *International Journal of Innovation*, 11(2), e23451. <https://doi.org/10.5585/2023.23451>

Derakhshan, R., & Turner, R. (2022). *Understanding stakeholder experience through the stakeholder journey*. *Project Leadership and Society*, 3, Article 100063. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100063>

Dignum, V. (2021). *Responsible artificial intelligence: How to develop and use ai in a responsible way*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30371-6>

Dubey, N. K., & Sangle, P. (2019). *Customer perception of CRM implementation in banking context: Scale development and validation*. *Journal of Advances in Management Research*, 16(1), 38–63. <https://doi.org/10.1108/JAMR-12-2017-0118>

Dubey, N. K., Sharma, P., & Sangle, P. (2020). *Implementation and adoption of CRM and co-creation leveraging collaborative technologies: An Indian banking context*. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 113–132. <http://dx.doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0284>

- Ekman, P., Rondell, J. G., Anastasiadou, E., Kowalkowski, C., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2021). *Business actor engagement: Exploring its antecedents and types*. *Industrial Marketing Management*, 98, 179–192. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.009>
- Felipe, T., de Oliveira, R. T., Toth-Peter, A., Mathews, S., & Dulleck, U. (2025). *Digital transformation in commercial banks: Unraveling the flow of Industry 4.0*. *Digital Business*, 5(2). <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100129>
- Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). *Human trust in artificial intelligence: Review and implications*. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627-660. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>
- Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). *Digital finance and fintech: Current research and future research directions*. *Journal of Business Economics*, 87, 537-580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). *The service revolution and its marketing implications: Service logic vs service-dominant logic*. *Managing Service Quality*, 24(3), 206-229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>
- Gul, R. (2025). *The complementary role of big data and intellectual capital on value co-creation: Proposing a value creation framework in information-intensive organizations*. *Qualitative Research in Financial Markets*. <https://doi.org/10.1108/QRFM-07-2024-0179>
- Han, Y. (2025) *A trust Construction Model in human-ai Social Interactions: A Dual-Path Analysis Based on Algorithmic Transparency*. *Exploring Science Academic Conference Series*. 9. 92-107. <https://doi.org/10.70267/ic-aimees.202512>
- Heikinheimo, M., Hautamaki, P., Julkunen, S., & Koponen, J. (2024). *B2B service sales on a digital multi-sided platform: Transformation from value chains to value networks*. *Industrial Marketing Management*, 116, 26-39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.006>
- Heikka, E. -L. (2023). *Value propositions in KIBS: How to facilitate the communication of value? Knowledge and Process Management*, 30(3), 278–288. <https://doi.org/10.1002/kpm.1750>
- Hendricks, L., & Matthyssens, P. (2023). *Platform ecosystem development in an institutionalized business market: The case of the asset management industry*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(2), 395–413. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2021-0484>

- Karageyim, M. A., & Durmusoglu, S. S. (2025). *Relationship marketing challenges in the Turkish banking industry: An exploratory study*. *International Journal of Bank Marketing*, 43(5), 1022–1046. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2024-0214>
- Komulainen, H., & Saraniemi, S. (2019). *Customer centricity in mobile banking: A customer experience perspective*. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1082–1102. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2017-0245>
- Lahteenmaki, I., Natti, S., & Saraniemi, S. (2022). *Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services*. *Journal of Business Research*, 146, 504–517. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.002>
- Lasak, P., & Wycislak, S. (2024). *The dichotomy of inclusiveness and vulnerability as a consequence of banking platform development*. *Research in International Business and Finance*, 72, 102536. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102536>
- Lee, M, K. (2018) *Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management*. *Big Data & Society*. <https://doi.org/10.1177/2053951718756684>
- Lydiana, Y. F., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. (2025). *Bank leadership in the digital age: Fostering meaningful employee experiences through transformation*. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10028>
- Maciuliene, M., & Skarzauskiene, A. (2021). *Conceptualizing blockchain-based value co-creation: A service science perspective*. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(3), 330–341. <https://doi.org/10.1002/sres.2786>
- Manser Payne, E. H., Dahl, A. J., & Peltier, J. (2021). *Digital servitization values co-creation framework for AI services: A research agenda for digital transformation in financial service ecosystems*. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(2), 200–222. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2020-0252>
- Medberg, G., & Gronroos, C. (2020). *Value-in-use and service quality: Do customers see a difference?* *Journal of Service Theory and Practice*, 30(4–5), 507–529. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2019-0207>
- Mingione, M., & Leoni, L. (2020). *Blurring B2C and B2B boundaries: Corporate brand value co-creation in B2B2C markets*. *Journal of Marketing Management*, 36(1–2), 72–99. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1694566>
- Mishra, A. S. (2021). *Exploring COBRAs, its antecedents and consequences in the context of banking brands*. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 900–921. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2020-0553>

- Mishra, A., & Anning-Dorson, T. (2022). *Dynamic customer-oriented relational capabilities: How do they impact internationalizing firm performance?* *Journal of Service Theory and Practice*, 32(6), 843-871. <https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2021-0202>
- Moharrak, M., & Mogaji, E. (2025). *Customer-to-customer (C2C) interactions in Islamic banking: A conceptual framework for service co-creation in financial services.* *International Journal of Bank Marketing*. 44. 120-139. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2025-0095>
- Mostafa, R. B. (2025). *ai and value co-creation in the banking sector: A bibliometric analysis and a systematic literature review.* *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/ijbm-12-2024-0753>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2022). *Understanding the process of meanings, materials, and competencies in adoption of mobile banking.* *Electronic Markets*, 32(4), <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00610-7>
- Narvaiza, L., Campos, J. A., Martin-Pena, M. L., & Diaz-Garrido, E. (2024). *Characterizing digital service innovation: Phases, actors, functions and interactions in the context of a digital service platform.* *Journal of Service Management*, 35(2), 253–279. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2022-0401>
- Navalón, JG, M. Fernández, M, F. Alberto, F, P. (2023). *Does privacy and ease of use influence user trust in digital banking applications in Spain and Portugal?* *International Entrepreneurship and Management Journal*. 19, 781-803 <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00839-4>
- Pena, M. V. T., & Breidbach, C. F. (2021). *On emergence in service platforms: An application to P2P lending.* *Journal of Business Research*, 135, 337–347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.057>
- Purnamasari, E. Bakri, A, A. Mayndarto, E, C. (2023) *THE IMPACT OF PRIVACY, security, AND trust ON ONLINE TRANSACTION INTENTIONS AT bank BCA BANDUNG.* *International Journal of Economics and Management Research*. 2. 215-222. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v2i1.81>
- Royo-Vela, M., Frau, M., & Ferrer, A. (2024). *The role of value co-creation in building trust and reputation in the digital banking era.* *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2375405. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375405>
- Ruel, H., Rowlands, H., & Njoku, E. (2021). *Digital business strategizing: The role of leadership and organizational learning.* *Competitiveness Review*, 31(1), 145–161. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0109>

Ruhland, S., Kooli, K., & Wright, L. T. (2021). *B to B firms' motivation to become members of digital platforms: The case of crowd UK*. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28(2), 125–147. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2021.1920698>

Safeer, A. Le, T. T. (2023) *Transforming customers into evangelists: influence of online brand experience on relationship quality and brand evangelism in the banking industry*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 35, <https://doi.org/10.1108/apjml-12-2022-1018>

Santy, R. D. Trisukma, A. Repelita, M, F, F. (2025) *The Power of Trust and ai: Unlocking Customer Loyalty Via Engagement*, *Proceeding of International Conference on Business, Economics, Social Sciences, and Humanities*. 8, 210-221. <https://doi.org/10.34010/icobest.v8i.693>

Shapsugova, M. D. (2020) *TIME BANKING: SHERING SERVICES IN THE ECONOMY OF TRUST*. *Modern Science*. <https://doi.org/10.18411/0131-5226-2020-60015>

Simon, C., Revilla, E., & Saenz, M. J. (2024). *Integrating AI in organizations for value creation through human-AI teaming: A dynamic capabilities approach*. *Journal of Business Research*, 182, 114783. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114783>

Sule, S, A. Abdujalil, A. (2023) *Corporate Social Responsibility and Its Effects on Brand trust in bank: Evidence from Nigeria*. *International Journal of Economics and Business Issues*. 2. 1-12. <https://doi.org/10.59092/ijebi.vol2.iss2.31>

Urs, N. Nisioi, I. (2025) *digital transformation Challenges in Romanian Cities: It's Not About technology*. *Governance and Public Management*. 107-128. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81425-9_6

van Tonder, E. (2025). *Ongoing value co-creation amidst service encounter setbacks in the banking environment: A viewpoint and call to action*. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2025-0160>

Volz, F., Muench, C., Kueffner, C., & Hartmann, E. (2025). *Digital ecosystems and their impact on organizations: A dynamic capabilities approach*. *International Journal of Management Reviews*, 27(3), 398-419. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12396>

Yosvijit, P. Nurittamont, w. (2021) *The Integrated Marketing Communication and Trust Influence on Purchasing Intention of Digital Salak through Mobile Banking Customer of Government Savings Bank Sector 5:*

Testing the Role of Technology Acceptance as a Mediator Variable. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3998411>

Zhang, L., & Yi, Y. (2024). *Network embeddedness and service innovation: The mediating role of knowledge co-creation and the moderating role of digital transformation.* *Service Business*, 18, 427-445. <https://doi.org/10.1007/s11628-024-00571-1>

References [In Persian]

Jalalniya, R. and Akbari, M. (2025). *Model of Intelligent Performance Management in New Ventures.* *Management Studies in Development and Evolution*, 34(117), 153-196. doi: 10.22054/jmsd.2025.85379.4621 [In Persian]

pourkarimi, J. and Azizi, M. (2024). *Effective Leadership Style in Turbulent Environments: A Systematic Review.* *Management Studies in Development and Evolution*, 33(114), 177-218. doi: 10.22054/jmsd.2024.78899.4455 [In Persian]