

Discovering the Dimensions of a Healthy Banking Culture in the Iranian Banking System: A Qualitative Study Based on Content Analysis

Bahram Hoshyar

Department of Management, Qe.C., Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

Mohsen Ameri Shahrabi*

Department of Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Serajeddin Mohebi

Department of Management, Shi.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

Ali Shojaei Fard

Associate Professor . Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Khosro Moradi Shahdadi

Department of Financial Management, Qe.C., Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

Abstract

Objective: The present study aims to discover and identify the dimensions, components, and indicators of a healthy banking culture in the Iranian banking system and present a qualitative conceptual model.

Method: This study was conducted with a qualitative approach and using thematic analysis. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 10 experts, including university faculty members in the field of cultural and banking management, senior managers of public and private banks, and banking supervision experts. Participants were selected through purposive sampling. Data analysis was conducted in six stages (familiarization with the data, generation of initial codes, search for themes, review of themes, definition and naming of themes, and preparation of a report).

Findings: As a result of data analysis, 333 initial codes, 10 basic themes (including ethics, transparency and accountability, supervision and control, organizational justice, ethical training and development, social responsibility, ethics-based management, committed organizational culture, customer-centeredness and law-basedness) and 5 organizing themes (professional ethics, organizational culture, organizational spirituality, leadership, and banking governance and supervision) were extracted. Finally, the overarching theme of "Comprehensive Model of Healthy Banking Culture in the Iranian Banking System" was explained.

Conclusion: The research findings show that healthy banking culture is a multidimensional phenomenon and is influenced by the simultaneous interaction of ethical, managerial, organizational, spiritual and supervisory factors. The presented model can be used as a theoretical and practical framework for policymakers, bank managers and supervisory institutions to design strategies to promote the health and efficiency of the banking system.

Keywords: Healthy banking culture, content analysis, Iranian banking system, professional ethics, banking governance

How to Cite: Hoshyar,B , Ameri Shahrabi,M , Mohebi,S , Shojaei Fard,A and Moradi Shahdadi,K . (2026). Discovering the Dimensions of a Healthy Banking Culture in the Iranian Banking System: A Qualitative Study Based on Content Analysis. Journal of Intelligent Strategic Management .5(3), 297-312.

doi: 10.87453/bumara.2026.373601.8823



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

*** Corresponding Author:** M_amei_shahrabi@iau-tnb.ac.ir

کشف ابعاد فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران: یک مطالعه کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون

بهرام هشیار

گروه مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

محسن عامری شهرابی *

گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

سراج الدین محبی

گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

علی شجاعی فرد

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

خسرو مرادی شهدادی

گروه مدیریت مالی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف کشف و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران و ارائه یک مدل مفهومی کیفی انجام شده است.

روش: این مطالعه با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون (تماتیک) انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۰ نفر از خبرگان شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در حوزه مدیریت فرهنگی و بانکی، مدیران ارشد بانک‌های دولتی و خصوصی و کارشناسان نظارت بانکی گردآوری گردید. مشارکت کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها در شش مرحله (آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش) انجام گرفت.

یافته‌ها: در نتیجه تحلیل داده‌ها، ۳۳۳ کد اولیه، ۱۰ مضمون پایه (شامل اخلاق‌مداری، شفافیت و پاسخگویی، نظارت و کنترل، عدالت سازمانی، آموزش و توسعه اخلاقی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مدیریت اخلاق‌محور، فرهنگ سازمانی متعهد، مشتری‌محوری و قانون‌مداری) و ۵ مضمون سازمان‌دهنده (اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی، معنویت سازمانی، رهبری، و حکمرانی و نظارت بانکی) استخراج گردید. در نهایت، مضمون فراگیر مدل جامع فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران تبیین شد.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ بانکداری سالم پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از تعامل همزمان عوامل اخلاقی، مدیریتی، سازمانی، معنوی و نظارتی است. مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان چارچوبی نظری و کاربردی برای سیاست‌گذاران، مدیران بانکی و نهادهای نظارتی در جهت طراحی راهبردهای ارتقای سلامت و کارآمدی نظام بانکی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ بانکداری سالم، تحلیل مضمون، نظام بانکی ایران، اخلاق حرفه‌ای، حکمرانی بانکی

استناد به این مقاله: هشیار، بهرام و عامری شهرابی، محسن و محبی، سراج الدین و شجاعی فرد، علی و مرادی شهدادی، خسرو. (۱۴۰۵). کشف ابعاد فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران: یک مطالعه کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۳)، ۳۱۲-۲۹۷.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربیتو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: M_amei_shahrabi@iau-tnb.ac.ir

۱. مقدمه

صنعت بانکداری به عنوان شریان حیاتی اقتصاد هر کشور و ستون اصلی نظام مالی، همواره تحت نظارت و حساسیت ویژه‌ای قرار داشته است. تحولات ساختاری و نوآوری‌های فناورانه طی دهه‌های اخیر، در کنار بحران‌های مالی جهانی (نظیر بحران مالی ۲۰۰۸ و بحران بدهی‌های اروپا)، این حقیقت را آشکار ساخت که ثبات و سلامت یک نهاد مالی صرفاً به کفایت سرمایه، نسبت‌های نقدینگی و ابزارهای فنی مدیریت ریسک وابسته نیست، بلکه ریشه در مؤلفه‌های عمیق‌تر و کیفی‌تری چون فرهنگ سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و هنجارهای رفتاری دارد (رابینز، ۱۳۹۰؛ رنگریز، ۱۳۹۸؛ Martínez-Caro et al., 2020). بحران ۲۰۰۸ نشان داد که بسیاری از بانک‌های بزرگ جهان علی‌رغم برخورداری از ساختارهای مالی ظاهراً سالم، به دلیل تضعیف فرهنگ مسئولیت‌پذیری، ریسک‌پذیری افراطی و رفتارهای فرصت‌طلبانه کارکنان و مدیران، دچار فروپاشی شدند یا نیازمند نجات دولت‌ها گشتند (Bordo & Levin, 2017; UNECE, 2013). در پی این تحولات، نهادهای نظارتی بین‌المللی از جمله کمیته بال و بانک مرکزی اروپا، تأکید خود را از صرف رعایت قوانین و مقررات احتیاطی به نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخگویی، شفافیت و سلامت اخلاقی معطوف ساختند و مدل‌های متعددی برای سنجش و ارتقای فرهنگ سازمانی در بانک‌ها توسعه دادند (Basel Committee, 2015; Brunetti et al., 2020). در بستر نظام بانکی ایران، که بر پایه اصول شریعت و قانون عملیات بانکداری بدون ربا (مصوب ۱۳۶۲) بنا نهاده شده است، ضرورت توجه به فرهنگ سالم بانکی مضاعف می‌گردد. بانکداری اسلامی با تأکید بر مفاهیمی چون عدالت اقتصادی، امانت‌داری، تکافل اجتماعی، قرض‌الحسنه و مشارکت واقعی در سود و زیان، پیش‌فرض‌های اخلاقی و رفتاری خاصی را طلب می‌کند که فراتر از مقررات متعارف بانکی است (مکارم‌شیرازی، ۱۳۸۹؛ ابوزه‌ره، ۱۹۹۱). ارزش‌هایی نظیر صدق در معامله، وفای به عهد، پرهیز از غرر و ربا و حرمت اکل مال به باطل نه تنها مبنای فقهی، بلکه هسته اصلی فرهنگ مطلوب در نظام بانکداری اسلامی را تشکیل می‌دهند (حرعاملی، ۱۴۰۹ق؛ حائری و اسلامی، ۱۳۹۶). از این منظر، یک بانک اسلامی سالم صرفاً به سودآوری یا کفایت سرمایه شناخته نمی‌شود، بلکه با میزان پایبندی کارکنان و مدیران به این ارزش‌های اخلاقی و نهادینه شدن آن‌ها در فرآیندها و تعاملات روزمره سنجیده می‌شود (نظری، ۱۳۷۹؛ یزدانی، ۱۳۹۰).

با این حال، شواهد موجود در سالیان اخیر در نظام بانکی ایران، نظیر افزایش چشمگیر مطالبات غیر جاری، وقوع تخلفات متعدد در اعطای تسهیلات، شکل‌گیری پرونده‌های فساد مالی گسترده و بروز رفتارهای انحرافی در سطوح مختلف کارکنان و مدیران، حاکی از شکاف معناداری میان ارزش‌های اعلامی (عدالت، امانت‌داری، شفافیت) و رفتارهای واقعی در این نظام است (خسروانجم و همکاران، ۱۳۹۹؛ شمسعلی‌زاده، ۱۴۰۰). این شکاف ارزشی-رفتاری نه تنها سلامت مالی و عملیاتی بانک‌ها را تهدید می‌کند، بلکه مشروعیت دینی و اجتماعی آن‌ها را نیز زیر سؤال می‌برد و به کاهش اعتماد عمومی و فرار سرمایه‌ها از بخش رسمی اقتصاد منجر می‌شود (امیری و همکاران، ۱۴۰۱؛ شهبازی و همکاران، ۱۳۹۹). از این رو، مفهوم فرهنگ بانکداری سالم به عنوان یک زیرساخت حیاتی و مغفول‌مانده، در کانون توجه پژوهشگران، سیاست‌گذاران پولی و نهادهای نظارتی قرار گرفته است. این فرهنگ، فراتر از مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های رسمی و بخشنامه‌های اداری، شامل مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، هنجارهای رفتاری، باورهای حرفه‌ای و مفروضات بنیادینی است که در راستای حفظ منافع ذی‌نفعان (سپرده‌گذاران، سهامداران، مشتریان و جامعه) و تضمین ثبات بلندمدت مالی، رفتار کارکنان و مدیران را جهت‌دهی و کنترل می‌کند (وزارت امور اقتصاد و دارایی، ۱۳۹۸؛ Angus & Nancy, 2018).

با وجود اهمیت راهبردی موضوع و تأکید روزافزون نهادهای بین‌المللی و داخلی بر ضرورت اصلاح فرهنگ بانکی، مرور نظام‌مند ادبیات علمی در حوزه بانکداری ایران نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده غالباً به تحلیل تک‌بعدی یا جزیره‌ای اجزای این فرهنگ (مانند مدیریت ریسک اعتباری، حاکمیت شرکتی، آموزش اخلاق یا نظارت مالی) پرداخته‌اند و از ارائه یک الگوی جامع، ساختاریافته، بومی و مبتنی بر واقعیت‌های نهادی و فرهنگی ایران بازمانده‌اند. به عبارت دیگر، پرسش اساسی الگوی فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران چیست و از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی تشکیل می‌شود؟ هنوز به طور سیستماتیک و مبتنی بر داده‌های بومی پاسخ داده نشده است. این خلأ نظری و تجربی، مدیران ارشد بانکی، نهادهای ناظر (بانک مرکزی) و قانون‌گذاران را در طراحی سیاست‌های مؤثر برای ارتقای سلامت فرهنگی و رفتاری نظام بانکی با سردرگمی و فقدان نقشه راه مواجه ساخته است.

از این رو، پژوهش حاضر با هدف رفع این نقیصه اساسی و با اتخاذ یک رویکرد کیفی اکتشافی، در پی شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ بانکداری سالم بر

اساس تجربه و ادراک عمیق خبرگان نظام بانکی ایران (اساتید دانشگاه، مدیران ارشد بانکی و کارشناسان ناظر) برآمده است. سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: ابعاد و مؤلفه‌های مفهومی فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران کدام‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را از منظر بومی و نهادی صورت‌بندی کرد؟ در این راستا، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون (تماتیک) و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با خبرگان، تلاش شده است تا یک مدل کیفی معتبر و غنی از پدیده فرهنگ بانکداری سالم ارائه گردد. یافته‌های این پژوهش نه تنها می‌تواند خلأ نظری موجود در ادبیات مدیریت بانکی ایران را پوشش دهد، بلکه به عنوان نقشه‌ای عملیاتی برای مدیران بانک‌ها، سیاست‌گذاران پولی و نهادهای نظارتی به منظور نهادینه‌سازی سلامت رفتاری، افزایش اعتماد عمومی و در نهایت تقویت ثبات نظام مالی کشور مورد استفاده قرار گیرد.

۲. پیشینه تحقیق

زاهد و ناومن (۲۰۲۴) با طرح این سؤال که آیا بی‌ادبی در محیط کار باعث رفتارهای انحرافی می‌شود، نقش تعارض بین فردی و جو سازمانی را تحلیل کردند. نتایج به‌دست‌آمده نشان دادند که بی‌ادبی در محیط شغلی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، از طریق تشدید تعارضات بین فردی، گرایش کارکنان به انحرافات رفتاری را افزایش می‌دهد. همچنین، جو سازمانی توانست یک نقش تعدیل‌گری کلیدی را در رابطه میان بی‌ادبی در محیط شغلی و رفتارهای انحرافی ایفا کند، که اهمیت محیط حمایتی را مشخص می‌سازد. ژائو و گوان (۲۰۲۴) به بررسی این موضوع پرداختند که چه زمانی صدای کارکنان نتیجه عکس می‌دهد و موجب انحراف در محیط شغلی می‌شود. محققان با تکیه بر نظریه لایسنس اخلاقی (Moral Licensing) عنوان نمودند، کارکنانی که درگیر فعالیت‌های مثبت مانند صدای کارکنان می‌شوند، ممکن است آن را به‌سوی استحقاق روان‌شناختی (Psychological Entitlement) سوق دهند. این احساس استحقاق، به‌نوبه خود، می‌تواند به‌عنوان مجوز اخلاقی برای افزایش رفتارهای انحرافی در محیط شغلی عمل کند، که یک یافته معکوس‌کننده در ادبیات رفتاری است.

رستگار و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای با عنوان سایش اجتماعی و رفتارهای انحرافی سازمانی، نقش میانجی‌گری سکوت سازمانی و خستگی عاطفی را بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که سایش اجتماعی که از سوی همکاران بر فرد وارد می‌شود، یکی از پیشایندهای اصلی رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان است. این سایش اجتماعی از

طریق فعال سازی مکانیسم های میانجی، یعنی سکوت سازمانی و خستگی عاطفی، نهایتاً به بروز رفتارهای انحرافی منجر می شود. این یافته ها بر اهمیت جو بین فردی در سازمان و تأثیر غیرمستقیم فرسودگی روانی بر سلامت رفتاری کارکنان تأکید دارد.

عباس پور و همکاران (۱۴۰۱) به کنترل عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی کاری کارکنان اداری دانشگاه ها پرداختند. تحلیل داده ها نشان داد که رفتارهای انحرافی نتیجه تعامل ابعاد اصلی فردی و سازمانی است که ابعاد فرعی متعددی را در بر می گیرد. این ابعاد شامل بی عدالتی سازمانی، ضعف در ساختار جبران خدمات و پاداش ها، کارگریزی، نظارت ناکافی و وجود نیروی انسانی مازاد هستند. همچنین، عوامل رفتاری مانند عدم حمایت سازمانی، ضعف قوانین، وظیفه شناسی، نارضایتی شغلی، فقدان معنویت گرایی و رهبری غیراخلاقی نیز به عنوان ریشه های رفتارهای انحرافی در محیط های اداری شناسایی شدند.

۳. روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه ای-کاربردی و از نظر ماهیت داده ها، کیفی است. به منظور دستیابی به لایه های عمیق و پنهان فرهنگ بانکداری سالم و با توجه به ضعف ادبیات نظری موجود در این زمینه، از روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) استفاده شد. این روش امکان شناسایی، سازمان دهی و تفسیر الگوهای معنادار موجود در داده های کیفی را فراهم می سازد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۷).

جامعه آماری بخش کیفی شامل اعضای هیئت علمی رشته مدیریت فرهنگی و مدیریت بانکی با بیش از ده سال سابقه تدریس و تحقیق، مدیران ارشد بانک ها و کارشناسان ارشد نظارت بانکی بودند که دارای تخصص اجرایی یا تحقیقاتی در زمینه فرهنگ بانکداری سالم می باشند. نمونه گیری به صورت هدفمند (قضاوتی) انجام شد و فرایند مصاحبه تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت، ۱۰ نفر از خبرگان (P1 تا P10) در پژوهش مشارکت کردند. مشخصات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: مشخصات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان بخش کیفی

محل فعالیت	حوزه تخصصی	سابقه خدمت	میزان تحصیلات	سمت سازمانی	کد مشارکت کننده
دانشگاه	مدیریت فرهنگی	۱۸ سال	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	P1
بانک دولتی	مدیریت بانکی	۲۲ سال	دکتری	مدیر ارشد بانکی	P2
بانک مرکزی	نظارت بانکی	۱۵ سال	کارشناسی ارشد	کارشناس نظارت بانکی	P3
دانشگاه	فرهنگ سازمانی	۲۰ سال	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	P4
بانک خصوصی	مدیریت منابع انسانی	۱۷ سال	کارشناسی ارشد	مدیر منابع انسانی	P5
مؤسسه پژوهشی	اخلاق حرفه‌ای	۲۵ سال	دکتری	مشاور بانکی	P6
بانک خصوصی	مدیریت اجرایی	۱۹ سال	کارشناسی ارشد	مدیر شعب بانکی	P7
مرکز پژوهشی	سیاست گذاری بانکی	۱۴ سال	دکتری	پژوهشگر حوزه بانکداری	P8
دانشگاه	رهبری سازمانی	۱۶ سال	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	P9
بانک دولتی	کنترل و نظارت	۲۱ سال	کارشناسی ارشد	مدیر نظارت داخلی	P10

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق بود. سؤالات مصاحبه به صورت باز و اکتشافی طراحی شده و حول محور اصلی عوامل و مؤلفه‌های فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران متمرکز بود. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و با کسب اجازه قبلی از مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به طور کامل پیاده‌سازی شد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون در شش مرحله (براون و کلارک، ۲۰۰۶؛ استراوس و کوربین، ۱۳۹۷) انجام گرفت:

- آشنایی با داده‌ها: خواندن مکرر متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری اولیه.
- تولید کدهای اولیه: استخراج مفاهیم معنادار از متن مصاحبه‌ها در قالب کدهای اولیه (کدگذاری باز).
- جستجوی مضامین: دسته‌بندی کدهای اولیه بر اساس شباهت مفهومی و شکل‌گیری مضامین پایه.
- بازبینی مضامین: بررسی و اصلاح مضامین پایه و سازماندهی آن‌ها در قالب مضامین سازمان‌دهنده.
- تعریف و نام‌گذاری مضامین: تعیین دقیق مرزها و محتوای هر مضمون و انتخاب نام مناسب.
- تهیه گزارش: نگارش نهایی یافته‌ها و تبیین شبکه مضامین.
- برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان (مصاحبه‌شوندگان) و نیز بررسی همتایان (اساتید راهنما و مشاور) استفاده شد.

۴. یافته‌های پژوهش

در این بخش، نتایج حاصل از مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون ارائه می‌شود. پس از پیاده‌سازی و مطالعه دقیق مصاحبه‌ها، تعداد ۳۳۳ کد اولیه استخراج گردید. نمونه‌ای از کدهای اولیه به همراه متن مصاحبه مربوطه در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: نمونه کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها

کد اولیه	مفهوم استخراجی	متن مصاحبه
صداقت در ارائه خدمات	اهمیت صداقت در تعامل با مشتری	در نظام بانکی اگر صداقت و امانتداری در ارائه خدمات به مشتریان رعایت نشود، اعتماد عمومی به بانک‌ها به شدت کاهش پیدا می‌کند.
رهبری اخلاق مدار	نقش الگوی رفتاری مدیران	مدیران بانکی باید الگوی رفتار اخلاقی برای کارکنان باشند تا فرهنگ سالم در سازمان شکل بگیرد.
تقویت نظارت بانکی	اهمیت نظارت و کنترل داخلی	اگر نظام نظارتی قوی وجود نداشته باشد احتمال بروز تخلفات مالی در بانک‌ها افزایش می‌یابد.
عدالت در مدیریت	ضرورت عدالت سازمانی	کارکنان زمانی با انگیزه و تعهد کار می‌کنند که احساس عدالت سازمانی در محیط کار وجود داشته باشد.
آموزش اخلاق حرفه‌ای	اهمیت آموزش اخلاق حرفه‌ای	آموزش‌های اخلاق حرفه‌ای برای کارکنان می‌تواند از بسیاری از رفتارهای نادرست در محیط بانکی جلوگیری کند.

در مرحله بعد، کدهای اولیه بر اساس هم‌معنایی و ارتباط مفهومی دسته‌بندی شدند و ۱۰ مضمون پایه شکل گرفت. فراوانی هر مضمون پایه نشان‌دهنده میزان تأکید خبرگان بر آن مفهوم است (جدول ۳).

جدول ۳: مضامین پایه فرهنگ بانکداری سالم

فراوانی	مضمون پایه	کدهای اولیه (نمونه)
۱۴	اخلاق مداری	صداقت در ارائه خدمات، امانتداری مالی، راستگویی با مشتری
۱۲	شفافیت و پاسخگویی	شفافیت مالی، اطلاع‌رسانی صحیح، پاسخگویی سازمانی
۱۱	نظارت و کنترل	تقویت نظارت بانکی، کنترل داخلی، مقابله با تخلفات
۱۰	عدالت سازمانی	عدالت در مدیریت، رعایت انصاف، توزیع عادلانه فرصت‌ها
۹	آموزش و توسعه اخلاقی	آموزش اخلاق حرفه‌ای، توانمندسازی کارکنان، توسعه مهارت‌های رفتاری
۸	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مسئولیت اجتماعی بانک، توجه به منافع عمومی، حمایت از جامعه
۱۰	مدیریت اخلاق محور	رهبری اخلاق مدار، الگوی رفتاری مدیران، مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها

۹	فرهنگ سازمانی متعهد	فرهنگ سازمانی سالم، تعهد سازمانی، حساسیت نسبت به حقوق مشتریان
۱۱	مشتری محوری	مشتری مداری، احترام به ارباب رجوع، حفظ حقوق مشتریان
۸	قانون مداری	قانون گرایی، رعایت مقررات، پایبندی به استانداردهای بانکی

در گام بعد، مضامین پایه که از نظر مفهومی به یک حوزه مشترک اشاره داشتند، در قالب ۵ مضمون سازمان دهنده دسته بندی شدند (جدول ۴).

جدول ۴: مضامین سازمان دهنده پژوهش

مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
اخلاق حرفه ای	اخلاق مداری، عدالت سازمانی، مشتری محوری، قانون مداری
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی متعهد، شفافیت و پاسخگویی، آموزش و توسعه اخلاقی
معنویت سازمانی	مسئولیت پذیری اجتماعی، تعهد سازمانی، معنابخشی به کار
رهبری	مدیریت اخلاق محور، رهبری تحول آفرین، الگوسازی رفتاری
حکمرانی و نظارت بانکی	نظارت و کنترل، شفافیت مالی، پاسخگویی سازمانی

در نهایت، با تحلیل ارتباط میان مضامین سازمان دهنده، مضمون فراگیر مدل جامع فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران استخراج گردید. این مضمون فراگیر نشان می دهد که فرهنگ بانکداری سالم پدیده ای چندبعدی، نظام مند و مبتنی بر تعامل مجموعه ای از مؤلفه های اخلاقی، مدیریتی، سازمانی، نظارتی و اجتماعی است. شبکه مضامین پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱: شبکه مضامین فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران

در ادامه، هر یک از ۵ مضمون سازمان‌دهنده (ابعاد اصلی) به همراه شاخص‌های مربوطه تشریح می‌شوند.

اخلاق حرفه‌ای به عنوان زیربنای فرهنگ بانکداری سالم شناخته شد. خبرگان بر این باور بودند که صداقت، امانتداری، عدالت، تعهد حرفه‌ای و رعایت حقوق مشتری از ارکان اصلی این بعد هستند (جدول ۵).

جدول ۵: شاخص‌های بعد اخلاق حرفه‌ای

شرح شاخص	شاخص	ردیف
شفافیت در ارائه اطلاعات و پرهیز از هرگونه فریب یا پنهان کاری	صداقت	۱
حفظ منابع مالی و اطلاعات مشتریان و جلوگیری از سوءاستفاده	امانتداری	۲
رعایت انصاف و عدم تبعیض در ارائه خدمات و اعطای تسهیلات	عدالت	۳
پایبندی کارکنان و مدیران به مسئولیت‌ها و ارزش‌های حرفه‌ای	تعهد حرفه‌ای	۴
احترام به حقوق، کرامت و خواسته‌های قانونی مشتریان	رعایت حقوق مشتری	۵

فرهنگ سازمانی به عنوان بستر اصلی تحقق سلامت اداری و اخلاق حرفه‌ای شناسایی شد. ارزش‌های مشترک، اعتماد سازمانی، مشارکت و شفافیت مهم‌ترین شاخص‌های این بعد بودند (جدول ۶).

جدول ۶: شاخص‌های بعد فرهنگ سازمانی

ردیف	شاخص	شرح شاخص
۱	ارزش‌های مشترک	وجود باورها و ارزش‌های مشترک میان کارکنان و مدیران سازمان
۲	اعتماد سازمانی	ایجاد اعتماد متقابل میان مدیران، کارکنان و مشتریان
۳	مشارکت	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی
۴	شفافیت	وضوح و شفافیت در فرآیندها، تصمیمات و اطلاعات سازمانی

معنویت سازمانی به عنوان عاملی انگیزشی و تقویت‌کننده رفتارهای اخلاقی مطرح شد. وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری، معنابخشی به کار و کرامت انسانی شاخص‌های اصلی این بعد بودند (جدول ۷).

جدول ۷: شاخص‌های بعد معنویت سازمانی

ردیف	شاخص	شرح شاخص
۱	وجدان کاری	انجام وظایف با دقت، صداقت و تعهد حتی در نبود نظارت مستقیم
۲	مسئولیت‌پذیری	پذیرش مسئولیت تصمیمات و عملکردها و پاسخگویی نسبت به پیامدهای آن
۳	معنابخشی به کار	درک ارزش اجتماعی و انسانی فعالیت‌های شغلی
۴	کرامت انسانی	احترام به شأن و منزلت کارکنان و مشتریان در تعاملات سازمانی

رهبری به عنوان نیروی هدایت‌کننده و تسهیل‌گر فرهنگ سالم شناخته شد. رهبری اخلاقی، رهبری تحول‌آفرین، عدالت مدیریتی و الگوسازی رفتاری شاخص‌های اصلی این بعد بودند (جدول ۸).

جدول ۸: شاخص‌های بعد رهبری

ردیف	شاخص	شرح شاخص
۱	رهبری اخلاقی	پایبندی مدیران به اصول اخلاقی و ارزش‌های انسانی در تصمیم‌گیری‌ها
۲	رهبری تحول‌آفرین	توانایی مدیران در ایجاد انگیزه، نوآوری و تحول در سازمان
۳	عدالت مدیریتی	رعایت انصاف و عدم تبعیض در تصمیمات و ارزیابی عملکرد کارکنان
۴	الگوسازی رفتاری	ارائه الگوی رفتاری مثبت توسط مدیران برای کارکنان

حکمرانی و نظارت بانکی به عنوان چارچوب‌های قانونی و کنترلی تضمین‌کننده سلامت نظام بانکی شناسایی شد. شفافیت، پاسخگویی، کنترل داخلی و نظارت قانونی شاخص‌های اصلی این بعد بودند (جدول ۹).

جدول ۹: شاخص‌های بعد حکمرانی و نظارت بانکی

ردیف	شاخص	شرح شاخص
۱	شفافیت	دسترسی روشن و قابل اعتماد به اطلاعات مالی و مدیریتی بانک‌ها
۲	پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان در برابر عملکرد و تصمیمات سازمانی
۳	کنترل داخلی	وجود سازوکارهای داخلی برای پیشگیری از تخلفات و مدیریت ریسک
۴	نظارت قانونی	نظارت نهادهای قانونی و تنظیم‌گر بر عملکرد بانک‌ها

یافته‌های این پژوهش، مدلی جامع و چندبعدی از فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران ارائه می‌دهد که شامل پنج بعد اصلی است: اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی، معنویت سازمانی، رهبری و حکمرانی و نظارت بانکی. این یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین در حوزه فرهنگ سازمانی و بانکداری همخوانی معناداری دارد.

نقش برجسته اخلاق حرفه‌ای در مدل حاضر، با مطالعاتی که اخلاق را رکن اصلی فرهنگ سازمانی سالم در بانک‌ها معرفی کرده‌اند (مانند Angus & Nancy, 2018؛ Martínez-Caro et al., 2020) همسو است. در نظام بانکی ایران، پایبندی به اصول اخلاقی نه یک الزام حرفه‌ای صرف، بلکه یک ضرورت شرعی و اجتماعی تلقی می‌شود (مکارم‌شیرازی، ۱۳۸۹؛ ابوزهره، ۱۹۹۱).

بعد رهبری به عنوان دومین عامل کلیدی، بازتابی از نقش رهبران در ایجاد انگیزه، الگوسازی و تقویت رفتارهای اخلاقی است. این یافته با نظریه رهبری تحول‌آفرین و مطالعاتی که رهبری اخلاقی را کلید موفقیت فرهنگ‌های سازمانی پایدار دانسته‌اند (امیری و همکاران، ۱۴۰۱؛ Brunetti et al., 2020) مطابقت دارد.

فرهنگ سازمانی به عنوان بعد سوم، نشان می‌دهد که ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک کارکنان، بستر اصلی توسعه رفتارهای مطلوب است. شفافیت، اعتماد و مشارکت به عنوان شاخص‌های کلیدی این بعد، در پژوهش‌های داخلی (شهبازی و همکاران، ۱۳۹۹) و خارجی (Veiga et al., 2020) نیز تأیید شده‌اند.

حکمرانی و نظارت بانکی به عنوان بعد چهارم، جایگاه حیاتی سیستم‌های کنترل، پاسخگویی و نظارت قانونی را در کاهش فساد و تعارض منافع نشان می‌دهد. این یافته با تأکیدات کمیته بال (Basel Committee, 2015) و مطالعات مربوط به بانکداری اجتماعی (امیری و همکاران، ۱۴۰۱) سازگار است.

نوآوری اصلی این پژوهش، ظهور بعد معنویت سازمانی به عنوان یکی از ابعاد مدل است. این بعد که کمتر در پژوهش‌های پیشین بانکداری مورد توجه قرار گرفته بود، نشان می‌دهد که وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری و معنابخشی به کار می‌تواند نقش مهمی در تقویت تعهد اخلاقی کارکنان و ایجاد فضای کاری متعالی ایفا کند (حائری و اسلامی، ۱۳۹۶؛ استراوس و کوربین، ۱۳۹۷).

شبکه مضامین پژوهش (شکل ۱) به وضوح نشان می‌دهد که فرهنگ بانکداری سالم نه تنها نتیجه عملکرد فردی، بلکه محصول تعامل ساختارهای نهادی و زمینه‌های فرهنگی است که با همکاری نزدیک رهبران، ارزش‌های سازمانی و نظارت دقیق حکومتی شکل می‌گیرد. توجه صرف به یک بعد کافی نیست و رویکردی چندوجهی و همزمان ضروری است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان، مدل جامعی از فرهنگ بانکداری سالم در نظام بانکی ایران ارائه داد. این مدل شامل پنج بعد اصلی (اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی، معنویت سازمانی، رهبری و حکمرانی و نظارت بانکی) و مجموعه‌ای از شاخص‌های مربوط به هر بعد است. یافته‌ها نشان داد که تحقق فرهنگ بانکداری سالم مستلزم ایجاد تعامل و هماهنگی میان این ابعاد در تمامی سطوح نظام بانکی است. این مدل می‌تواند به عنوان نقشه راهی برای مدیران، سیاست‌گذاران و نهادهای نظارتی به منظور نهادینه‌سازی سلامت رفتاری و اخلاقی در نظام مالی کشور مورد استفاده قرار گیرد.

بر اساس یافته‌ها، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

تقویت آموزش‌های اخلاق حرفه‌ای: با توجه به تأکید خبرگان بر بعد اخلاق حرفه‌ای، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی منظم و هدفمند در زمینه صداقت، امانتداری و عدالت برای تمامی کارکنان بانک‌ها ضروری است.

ارتقای شفافیت و پاسخگویی: استقرار سیستم‌های شفاف اطلاع‌رسانی و ایجاد سازوکارهای پاسخگویی مؤثر در برابر مشتریان و نهادهای ناظر، از طریق بسترهای دیجیتال و غیردیجیتال.

توانمندسازی رهبران اخلاق‌مدار: برگزاری دوره‌های مهارتی برای مدیران ارشد و میانی در زمینه رهبری اخلاقی، الگوسازی رفتاری و مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها. نهادینه‌سازی معنویت سازمانی: ایجاد فضاهای کاری معنوی از طریق ترویج وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و احترام به کرامت انسانی کارکنان و مشتریان. تقویت نظام‌های نظارت و کنترل داخلی: طراحی و پیاده‌سازی کنترل‌های داخلی کارآمد مبتنی بر فناوری‌های نوین (مانند داشبوردهای پایش ریسک) و نظارت قانونی مستمر توسط بانک مرکزی.

منابع:

- ابوزهره، محمد (۱۹۹۱). التكافل الاجتماعي في الاسلام. قاهره: دارالفكر.
- استراوس، انسلم و كورين، جوليت (۱۳۹۷). مبانی پژوهش کیفی. ترجمه ابراهیم افشار. تهران: نشر نی.
- امیری، محمد؛ رادفر، رضا؛ فائزى رازى، فرشاد (۱۴۰۱). مدلسازی تأثیر بانکداری اجتماعی بر کاهش تضاد منافع مالی. علوم مدیریت ایران، ۱۷(۶۷)، ۴۶-۲۷.
- حائری، محمود؛ اسلامی، ساجده (۱۳۹۶). مبانی فقهی جواز قرض الحسنه بانکها. مطالعات فقه و حقوق اسلامی، ۹(۱۶)، ۱۲۹-۱۵.
- خسروانجم، داود و همکاران (۱۳۹۹). ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال. فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۴۶، ۱۴۸-۱۲۵.
- رابینز، استیون بی. (۱۳۹۰). رفتار سازمانی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رنگریز، حسن (۱۳۹۸). نظریه سازمان. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- شهبازی، مهدی؛ حصیرچی، امیر؛ سلگی، محمد (۱۳۹۹). طراحی و تبیین الگوی بانکداری اجتماعی در ایران. تحقیقات مالی اسلامی، ۱۰(۱)، ۶۷-۱۱۰.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۸۹). ربا و بانکداری اسلامی. قم: امام علی بن ابی طالب(ع).
- Angus, W. H., & Nancy, M. P. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 174, 150-169.
- Basel Committee on Banking Supervision (2015). Guidelines on Corporate Governance Principles for Banks. Bank for International Settlements.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brunetti, F., et al. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 8(5), 221-238.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962.
- Veiga, A., et al. (2020). Defining Organizational Information Security Culture. *Computers & Security*, 92, 101713.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.