

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی شاخص‌های هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران

شیوه استناددهی: عسکریان امیری، فاطمه، مهرآرا، اسداله، و واردی، سیده شایسته. (۱۴۰۵). شناسایی شاخص‌های هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۴)، ۱۴-۱.

فاطمه عسکریان امیری^۱، اسداله مهرآرا^۲، سیده شایسته واردی^۳

۱. گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

۲. گروه اقتصاد، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: a.mehrara@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴ دی ۱۴۰۴
تاریخ چاپ اولیه: ۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۵
تاریخ پذیرش: ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۵
تاریخ بازنگری: ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۵
تاریخ ارسال: ۱ دی ۱۴۰۵

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین شاخص‌های هم‌آفرینی سازمانی در بانک صادرات ایران با رویکرد کیفی و ارائه چارچوبی جامع برای توسعه فرهنگ، ساختار و فرآیندهای هم‌آفرینانه در نظام بانکداری بود. پژوهش حاضر از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی — تحلیلی و از منظر رویکرد، استقرایی — قیاسی بود. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر از نخبگان، مدیران، رؤسا و کارشناسان خبره بانک صادرات جمهوری اسلامی ایران در حوزه مدیریت دولتی و منابع انسانی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد و فرایند مصاحبه تا دستیابی به اشباع نظری در مصاحبه دوازدهم ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) و به کمک نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. در فرایند تحلیل، ابتدا کدهای اولیه استخراج و سپس مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که از مجموع مصاحبه‌ها ۱۳۲ کد اولیه استخراج شد که پس از تحلیل و طبقه‌بندی، ۳۵ مضمون پایه و ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی گردید. در نهایت، پنج مضمون فراگیر شامل فرهنگ هم‌آفرینی سازمانی، ساختار سازمانی هم‌آفرینانه، فرآیندها و روش‌های هم‌آفرینی، فناوری و ابزارهای هم‌آفرینی و ارزش‌آفرینی برای مشتریان استخراج شد. در بعد فرهنگ هم‌آفرینی سازمانی، مؤلفه‌هایی نظیر اعتماد و احترام متقابل، خلاقیت، نوآوری و اشتراک‌گذاری دانش برجسته بودند. در بعد ساختار سازمانی، ایجاد تیم‌های همکاری، فرآیندهای چابک و ارتباطات با اهمیت یافت. همچنین در بعد فرآیندها و روش‌ها، استعدادیابی، ارزیابی عملکرد و تحلیل فرصت‌ها و چالش‌ها نقش کلیدی داشتند. یافته‌ها همچنین نشان داد استفاده از فناوری‌های نوین، پلتفرم‌های همکاری آنلاین و سیستم‌های مدیریت دانش، تسهیل‌کننده هم‌آفرینی سازمانی هستند. در نهایت، تمرکز بر ارزش‌آفرینی برای مشتریان از طریق بهبود تعاملات، خدمات شخصی‌سازی شده و بهره‌گیری از بازخورد مشتریان به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد هم‌آفرینی شناسایی شد.

کلیدواژه‌گان: هم‌آفرینی سازمانی، فرهنگ هم‌آفرینی، ساختار سازمانی، فناوری هم‌آفرینی، ارزش‌آفرینی مشتری، بانک صادرات ایران

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying the Indicators of Organizational Co-Creation in Bank Saderat Iran

Fatemeh Askarian Amiri¹, Asadollah Mehrara^{1*}, Seyedeh Shayesteh Varedi²

1. Department of Management, QaS.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran
2. Department of Economics, QaS.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

*Corresponding Author's Email: a.mehrara@iau.ac.ir

How to cite: Askarian Amiri, F., Mehrara, A., & Varedi, S. S. (2026). Identifying the Indicators of Organizational Co-Creation in Bank Saderat Iran. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(4), 1-15.

Abstract

The present study aimed to identify and explain the indicators of organizational co-creation in Bank Saderat Iran through a qualitative approach and to provide a comprehensive framework for developing co-creative culture, structure, and processes within the banking system. This study was descriptive–analytical in terms of data collection and employed an inductive–deductive research approach. The participants consisted of 15 experts, managers, executives, and specialists from Bank Saderat Iran in the fields of public management and human resources, selected through purposive sampling. Data were collected using semi-structured interviews, and the interview process continued until theoretical saturation was achieved at the twelfth interview. Data analysis was conducted using Braun and Clarke's (2006) thematic analysis method with the assistance of MAXQDA software. During the analysis process, initial codes were extracted and subsequently categorized into basic, organizing, and overarching themes. The findings revealed that 132 initial codes were extracted from the interviews, which were subsequently categorized into 35 basic themes and 17 organizing themes. Ultimately, five overarching themes were identified, including organizational co-creation culture, co-creative organizational structure, co-creation processes and methods, co-creation technologies and tools, and customer value creation. In the dimension of organizational co-creation culture, indicators such as mutual trust and respect, creativity, innovation, and knowledge sharing were emphasized. In the organizational structure dimension, collaborative teams, agile processes, and open communication emerged as critical components. Furthermore, talent identification, performance evaluation, and opportunity and challenge analysis played significant roles within co-creation processes and methods. The findings also demonstrated that modern technologies, online collaboration platforms, and knowledge management systems facilitate organizational co-creation. Finally, customer value creation through enhanced interactions, personalized services, and customer feedback utilization was recognized as one of the most important dimensions of co-creation.

Keywords: *Organizational Co-Creation, Co-Creation Culture, Organizational Structure, Co-Creation Technology, Customer Value Creation, Bank Saderat Iran*

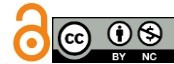
Submit Date: 04 January 2026

Revise Date: 05 May 2026

Accept Date: 12 May 2026

Initial Publish: 12 May 2026

Final Publish: 22 December 2026



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مفهوم هم‌آفرینی ارزش در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین در مدیریت، بازاریابی و رفتار سازمانی تبدیل شده است. سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز دیگر نمی‌توانند تنها بر قابلیت‌های درون‌سازمانی تکیه کنند، بلکه برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیازمند تعامل مستمر و مشارکت فعال با ذی‌نفعان، مشتریان و کارکنان هستند. در این میان، هم‌آفرینی ارزش به عنوان فرآیندی تعاملی شناخته می‌شود که در آن سازمان و ذی‌نفعان از طریق اشتراک دانش، تجربه، ایده و منابع، به خلق ارزش مشترک می‌پردازند (Roy et al., 2023; Saha et al., 2025). این رویکرد نه تنها موجب افزایش کیفیت خدمات و محصولات می‌شود، بلکه زمینه توسعه نوآوری، وفاداری مشتریان، تعهد سازمانی و رضایت ذی‌نفعان را نیز فراهم می‌کند (Malik & Ahsan, 2019; Wang & Yang, 2025).

در رویکردهای سنتی، ارزش عمدتاً توسط سازمان خلق و سپس به مشتری ارائه می‌شد، اما در پارادایم جدید مدیریت خدمات، مشتری و سایر ذی‌نفعان به عنوان بازیگران فعال در فرآیند خلق ارزش در نظر گرفته می‌شوند. این تحول ناشی از تغییر نگرش از منطق کلام‌محور به منطق خدمت‌محور است که بر تعامل، مشارکت و تجربه مشترک تأکید دارد. در این دیدگاه، ارزش نه در زمان تولید بلکه در جریان تعاملات میان سازمان و مشتری شکل می‌گیرد (Oklevik et al., 2024; Saha et al., 2025). در نتیجه، سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق ایجاد بسترهای مشارکتی، مشتریان و کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری، طراحی خدمات و توسعه نوآوری دخیل سازند. این رویکرد در صنایع خدماتی به‌ویژه صنعت بانکداری اهمیت دوچندان دارد، زیرا کیفیت خدمات بانکی تا حد زیادی وابسته به تعاملات انسانی، اعتماد و تجربه مشتری است (Le et al., 2022; Rahman Seresht & Sheikhi, 2019).

صنعت بانکداری در عصر دیجیتال با تحولات گسترده‌ای مواجه شده است. گسترش فناوری‌های مالی، توسعه بانکداری دیجیتال، افزایش انتظارات مشتریان و رقابت شدید میان بانک‌ها موجب شده است که سازمان‌های بانکی برای حفظ مزیت رقابتی به سمت مدل‌های تعاملی و مشارکتی حرکت کنند. در چنین شرایطی، هم‌آفرینی ارزش به عنوان راهبردی مؤثر برای توسعه خدمات نوآورانه، ارتقای تجربه مشتری و ایجاد وفاداری مطرح شده است (Abror et al., 2023; Wang & Yang, 2025). مطالعات نشان می‌دهد که مشارکت فعال مشتریان در طراحی و ارائه خدمات بانکی می‌تواند منجر به افزایش رضایت، اعتماد و تعهد عاطفی آنان نسبت به بانک شود (Malik & Ahsan, 2019; Wulandari & Nasution, 2019). همچنین استفاده از فناوری‌های نوین و رسانه‌های اجتماعی نقش مهمی در تسهیل فرآیندهای هم‌آفرینی ایفا می‌کند و امکان تعامل گسترده‌تر میان بانک و مشتریان را فراهم می‌سازد (Ferm & Thaichon, 2021; Zuhri, 2025). هم‌آفرینی ارزش تنها محدود به مشتریان نیست، بلکه کارکنان سازمان نیز نقش کلیدی در تحقق آن دارند. کارکنان خط مقدم در بانک‌ها به دلیل ارتباط مستقیم با مشتریان، یکی از مهم‌ترین عوامل در شکل‌گیری تجربه ارزش‌آفرین محسوب می‌شوند. سازگاری، انعطاف‌پذیری و توانایی تعامل کارکنان می‌تواند کیفیت فرآیند هم‌آفرینی را ارتقا دهد و موجب ایجاد تجربه‌ای مثبت برای مشتریان شود (Le et al., 2022). از سوی دیگر، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، همکاری و اشتراک دانش، زمینه مشارکت مؤثر کارکنان در فرآیندهای هم‌آفرینانه را فراهم می‌کند (Harandi et al., 2021; Taherpour, 2021). در سازمان‌هایی که فرهنگ مشارکتی و تعاملات باز وجود دارد، کارکنان تمایل بیشتری به ارائه ایده‌های خلاقانه، همکاری تیمی و مشارکت در تصمیم‌گیری دارند و این امر به افزایش نوآوری و یادگیری سازمانی منجر می‌شود (Parvari, 2022).

مطالعات متعددی در حوزه هم‌آفرینی ارزش انجام شده است که هر یک ابعاد مختلف این مفهوم را مورد بررسی قرار داده‌اند. رحمان سرشت و همکاران مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران را ارائه کردند و نشان دادند که مهارت‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و تعامل با مشتریان از عوامل اصلی در شکل‌گیری هم‌آفرینی هستند (Rahman Seresht et al., 2018). همچنین رحمان سرشت و شیخی تأکید کردند که شرایط داخلی بانک‌ها و نحوه تعامل با ذی‌نفعان نقش تعیین‌کننده‌ای در خلق ارزش مشترک دارند (Rahman Seresht & Sheikhi, 2019). کوشکی و همکاران نیز در پژوهش‌های خود بیان کردند که مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و مدیریت تجربه مشتری از مهم‌ترین پیشایندهای هم‌آفرینی ارزش در صنعت بانکداری هستند (Kooshki et al., 2022, 2023). در حوزه خدمات و گردشگری نیز تحقیقات متعددی انجام شده است. جواشی جدید و همکاران نشان دادند که عوامل زمینه‌ای، راهبردهای سازمانی و تعاملات مشارکتی نقش مهمی در توسعه هم‌آفرینی ارزش با مشتریان دارند (Javashi Jadid et al., 2020). حسن‌زاده و همکاران نیز دریافتند که هم‌آفرینی ارزش سازمانی می‌تواند موجب توسعه رفتارهای ارزش‌آفرین مشتریان در صنعت گردشگری پزشکی شود (Hassanzadeh et al., 2021). رحمتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد مدل هم‌آفرینی در صنعت گردشگری را استخراج کرد و بر اهمیت شرایط علی، راهبردها و پیامدهای هم‌آفرینی تأکید نمود (Rahmati, 2020). همچنین شکیبی و همکاران در پژوهش خود درباره هم‌آفرینی ارزش برند نشان دادند که مدیریت دانش سازمانی، رقابت‌پذیری برند و مشارکت مشتریان در ایجاد ارزش مشترک نقش اساسی دارند (Shakibi et al., 2023).

در مطالعات بین‌المللی نیز ابعاد مختلف هم‌آفرینی مورد توجه قرار گرفته است. آبرور و همکاران در صنعت بانکداری اسلامی نشان دادند که دینداری، ارزش ادراک‌شده و عوامل رفتاری بر هم‌آفرینی ارزش مشتری تأثیرگذار هستند (Abror et al., 2023). روی و همکاران انگیزه‌های درونی و بیرونی مشتریان را به عنوان محرک‌های اصلی مشارکت در خدمات هوشمند معرفی کردند (Roy et al., 2023). اوکلویک و همکاران نیز رابطه مثبت میان هم‌آفرینی، تجربه برند و رضایت از برند را تأیید نمودند (Oklevik et al., 2024). پژوهش‌های جدیدتر نشان می‌دهد که هم‌آفرینی ارزش در جوامع برند و شبکه‌های اجتماعی می‌تواند موجب افزایش تعهد عاطفی، مالکیت روان‌شناختی برند و وفاداری مشتریان شود (Wang & Yang, 2025; Zuhri, 2025). همچنین در بازارهای نوظهور، انگیزه‌های مصرف‌کنندگان برای مشارکت در هم‌آفرینی ارزش تحت تأثیر عوامل فرهنگی، اجتماعی و نمادین قرار دارد (Shaikh & Gummerum, 2025).

از منظر نظری، پژوهشگران تلاش کرده‌اند چارچوب‌های جامع‌تری برای تبیین هم‌آفرینی ارزش ارائه دهند. ساها و همکاران با ارائه یک چارچوب فرامفهومی، هم‌آفرینی ارزش را به عنوان فرآیندی چندسطحی و پویا معرفی کردند که در آن بازیگران مختلف از طریق تعاملات مداوم به خلق ارزش مشترک می‌پردازند (Saha et al., 2025). ترونن نیز در حوزه خدمات فناوری اطلاعات آموزش عالی نشان داد که طراحی خدمات و اعتبارسنجی ارزش مشتری می‌تواند به توسعه تجربه‌های مشارکتی و بهبود کیفیت خدمات منجر شود (Turunen, 2025). این دیدگاه‌ها بیانگر آن است که هم‌آفرینی ارزش تنها یک ابزار بازاریابی نیست، بلکه رویکردی راهبردی برای مدیریت روابط، توسعه نوآوری و خلق مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

با وجود گسترش مطالعات در حوزه هم‌آفرینی، هنوز خلأهای پژوهشی متعددی در این زمینه وجود دارد. بسیاری از مطالعات پیشین بیشتر بر هم‌آفرینی ارزش با مشتری تمرکز داشته‌اند و کمتر به ابعاد سازمانی و شاخص‌های هم‌آفرینی در ساختارها، فرهنگ‌ها و فرآیندهای سازمانی پرداخته‌اند. علاوه بر این، بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها در صنایع گردشگری، آموزش عالی و بازاریابی انجام شده و تحقیقات محدودی

در زمینه شناسایی شاخص‌های هم‌آفرینی سازمانی در صنعت بانکداری ایران وجود دارد (Harandi et al., 2021; Rahmati, 2020). همچنین با وجود اهمیت فناوری‌های نوین، رسانه‌های اجتماعی و تحول دیجیتال در توسعه هم‌آفرینی، هنوز چگونگی تلفیق این عوامل با ساختارهای سازمانی بانک‌ها به طور کامل روشن نشده است (Ferm & Thaichon, 2021; Zuhri, 2025).

از سوی دیگر، بانک‌ها به عنوان سازمان‌هایی دانش‌محور و خدماتی، نیازمند محیطی هستند که در آن تعامل، اعتماد، مشارکت و اشتراک دانش میان کارکنان و مشتریان تقویت شود. در غیاب چنین محیطی، امکان بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت‌های انسانی و دانشی سازمان کاهش می‌یابد و بانک‌ها در پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مشتریان با چالش مواجه خواهند شد (Le et al., 2022; Wulandari & Nasution, 2019). بنابراین شناسایی شاخص‌های هم‌آفرینی سازمانی می‌تواند به بانک‌ها در طراحی ساختارهای منعطف، توسعه فرهنگ مشارکتی، بهبود فرآیندهای ارتباطی و ارتقای تجربه مشتری کمک کند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی شاخص‌های هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر آن انجام شده است.

روش شناسی

این پژوهش برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی می‌باشد و همچنین از نظر رویکرد پژوهش استقرایی-قیاسی می‌باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل مصاحبه با ۱۵ نفر از نخبگان و کارشناسان خبره در حوزه مدیریت دولتی و مدیران و روسای بانک صادرات جمهوری اسلامی ایران با زمینه علمی مرتبط با منابع انسانی و سابقه فعالیت به عنوان مدیر یا مشاور در صنعت بانکداری در سال ۱۴۰۱ به صورت هدفمند بود. با استفاده از مطالعه اسنادی، (مطالعه کتاب‌ها، مقالات و تحقیقات مرتبط) سوالات اولیه مصاحبه شکل گرفت و مصاحبه‌ها آن قدر ادامه پیدا نمود تا در نفر ۱۲ اشباع نظری حاصل گردید. بعد از فراهم کردن متن نوشتاری جواب‌های مشارکت کنندگان، روند بررسی محتوای آشکار و پنهان اطلاعات گردآوری شده از بیانات و نوشته‌ها شروع شد. هدف این فرایند استخراج شاخص‌های هم‌آفرینی سازمانی بانک صادرات ایران با رویکرد کیفی بود. جهت تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) به کمک نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.

یافته‌ها

همان‌طور که جدول ۱ مشاهده می‌شود، از مجموع ۱۵ نفر آن‌ها مرد و ۷ نفر زن بوده‌اند. کم‌ترین سن ۲۹ سال و بیشینه آن ۵۵ سال و حداقل سابقه شغلی ۸ سال و حداکثر ۲۹ سال بوده است. ۱۱ نفر آن‌ها مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۴ نفر دکتری بود.

جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان

مصاحبه شونده	سن	جنسیت	سابقه شغلی	مدرک
مصاحبه ۱	۵۵	زن	۲۹	کارشناسی ارشد
مصاحبه ۲	۴۶	مرد	۲۳	کارشناسی ارشد
مصاحبه ۳	۴۵	مرد	۲۵	کارشناسی ارشد
مصاحبه ۴	۵۵	زن	۲۹	کارشناسی ارشد
مصاحبه ۵	۴۶	مرد	۲۳	دکتری
مصاحبه ۶	۴۵	مرد	۲۵	کارشناسی ارشد
مصاحبه ۷	۳۰	زن	۹	دکتری
مصاحبه ۸	۲۹	مرد	۸	کارشناسی ارشد
مصاحبه ۹	۳۴	مرد	۱۳	دکتری

Personal Development and Organizational Transformation

کارشناسی ارشد	۱۳	زن	۳۴	مصاحبه ۱۰
کارشناسی ارشد	۹	زن	۳۰	مصاحبه ۱۱
کارشناسی ارشد	۱۳	مرد	۳۴	مصاحبه ۱۲
کارشناسی ارشد	۲۹	زن	۵۵	مصاحبه ۱۳
دکتری	۲۳	مرد	۴۶	مصاحبه ۱۴
کارشناسی ارشد	۲۵	مرد	۴۵	مصاحبه ۱۵

از مصاحبه‌ها در مجموع ۱۳۲ کد اولیه بدست آمد که بیشترین کد از مصاحبه شماره ۹ با ۱۲ کد و ۹ درصد، استخراج گردید. در ادامه به طبقه بندی این مضامین پایه و استخراج کدهای سازمان دهنده و فراگیر پرداخته شده است. در ادامه از ۱۳۲ کد اولیه استخراج شده ۳۵ مضمون پایه و پس از مقوله بندی ۱۷ مضمون سازمان دهنده و در مرحله نهایی با بررسی مضامین سازمان دهنده ۵ مضمون فراگیر تحت عنوان فرهنگ هم آفرینی سازمانی، ساختار سازمانی هم آفرینانه، فرآیندها و روش‌های هم آفرینی، فناوری و ابزارهای هم آفرینی و ارزش آفرینی برای مشتریان بدست آمد. در جدول ۲ و شکل ۱ مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر به تصویر کشیده شده اند.

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر استخراج شده از مصاحبه ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه (مفاهیم)
فرهنگ هم آفرینی سازمانی	ارزش‌ها و اصول هم آفرینی	اعتماد و احترام متقابل تشویق به خلاقیت و نوآوری تقویت روحیه همکاری و تیمی
	اشتراک گذاری ایده‌ها و دانش	استفاده از فناوری برای تسهیل اشتراک گذاری دانش فرهنگ اشتراک گذاری ایده‌ها
	آموزش و آموزش دهی هم آفرینی	برنامه‌های آموزشی هم آفرینی تسهیل به اشتراک گذاری دانش و تجربه هم آفرینان
ساختار سازمانی هم آفرینانه	رهبری هم آفرینانه	ایجاد محیط حمایت کننده برای هم آفرینان ترویج رهبری تحول آفرین و انگیزش هم آفرینان
	ایجاد تیم‌های همکاری و هم آفرین	تشویق به تعامل و همکاری بین اعضای تیم تعیین نقش و مسئولیت‌های واضح برای اعضای تیم
	ایجاد فرآیندهای مدرن و چابک	استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و انعطاف پذیر تعیین و بهبود فرآیندهای کاری با تمرکز بر نوآوری
فرآیندها و روش‌های هم آفرینی	ایجاد محیط فرهنگی متقابل گرا	ترویج ارتباطات باز، شفاف و افتخارآمیز تشویق به انتقال دانش و تجربه درون سازمانی
	اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد هم آفرینی	ارائه برنامه‌های آموزش و توسعه متناسب با هم آفرینان تشخیص و جذب استعداد‌های خلاق و نوآور
	ایجاد فرآیندهای همکاری و هم‌آفرینی	ارزیابی و بازخورد منظم برای بهبود هم آفرینی تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد هم آفرینان
فناوری و ابزارهای هم آفرینی	تحلیل چالش‌ها و فرصت‌ها	تشکیل گروه‌های کاری چابک و چندتخصصی تشویق به مشارکت و اشتراک گذاری ایده‌ها و پیشنهادات
	استفاده از فناوری برای تسهیل همکاری و ارتباطات	بازخورد گرفتن از مشتریان و سایر ذینفعان مطالعه بازار و تحلیل رقابتی
	ایجاد و مدیریت پایگاه دانش هم آفرینی	ابزارهای مجازی برای تبادل اطلاعات و دانش پلتفرم‌های اشتراک گذاری و همکاری آنلاین
	ایجاد و مدیریت پایگاه دانش هم آفرینی	ایجاد سیستم مدیریت دانش برای ثبت و دسترسی به اطلاعات و تجربیات

موجب کاهش موانع ارتباطی، افزایش تمایل به تبادل ایده‌ها و ارتقای همکاری میان کارکنان می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های طاهرپور درباره سنجه هم‌آفرینی در دانشگاه، هرنیدی و همکاران در الگوی هم‌آفرینی دانشگاهی و پاروری در شبکه‌های کسب‌وکار نرم‌افزاری همسو است که بر اهمیت فرهنگ مشارکتی و اشتراک دانش تأکید داشتند (Harandi et al., 2021; Parvari, 2022; Taherpour, 2021). همچنین پژوهش فرم و تایچون نشان داد که تعاملات اجتماعی و ارتباطات باز در شبکه‌های اجتماعی بانکی می‌تواند زمینه توسعه هم‌آفرینی ارزش را فراهم سازد (Ferm & Thaichon, 2021). از منظر نظری نیز یافته حاضر با دیدگاه ساها و همکاران همخوانی دارد که هم‌آفرینی ارزش را فرآیندی مبتنی بر تعاملات پویا و چندسطحی میان بازیگران سازمانی معرفی می‌کنند (Saha et al., 2025).

از دیگر نتایج مهم پژوهش، شناسایی ساختار سازمانی هم‌آفرینانه به عنوان یکی از ابعاد کلیدی هم‌آفرینی بود. یافته‌ها نشان داد که ایجاد تیم‌های همکاری، فرآیندهای چابک، ارتباطات باز و تصمیم‌گیری مشارکتی در شکل‌گیری هم‌آفرینی نقش اساسی دارند. این نتیجه بیانگر آن است که ساختارهای سلسله‌مراتبی و خشک سازمانی با ماهیت هم‌آفرینی سازگار نیستند و سازمان‌ها برای توسعه تعاملات مشارکتی نیازمند ساختارهای منعطف و تیم‌محور هستند. این یافته با نتایج پژوهش رحمان سرشت و همکاران درباره مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران مطابقت دارد؛ زیرا آنان نیز فرهنگ سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و تعاملات میان‌سازمانی را از ارکان اصلی خلق ارزش مشترک دانستند (Rahman Seresht et al., 2018). همچنین رحمان سرشت و شیخی تأکید کردند که شرایط داخلی بانک‌ها و نحوه تعامل میان ذی‌نفعان، تعیین‌کننده کیفیت هم‌آفرینی ارزش است (Rahman Seresht & Sheikhi, 2019). پژوهش کوشکی و همکاران نیز نشان داد که مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش سازمانی، نقش مهمی در توسعه هم‌آفرینی ارزش در صنعت بانکداری دارند (Kooshki et al., 2022, 2023).

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که فرآیندها و روش‌های هم‌آفرینی شامل استعدادیابی، توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد، بازخوردگیری و تحلیل فرصت‌ها و چالش‌ها هستند. این یافته بیانگر آن است که هم‌آفرینی سازمانی فرآیندی اتفاقی و مقطعی نیست، بلکه نیازمند نظام‌مند شدن در قالب رویه‌ها و فرآیندهای مدیریتی است. در این راستا، سازمان‌هایی که از سیستم‌های بازخورد مستمر، آموزش مشارکتی و ارزیابی عملکرد مبتنی بر همکاری استفاده می‌کنند، ظرفیت بیشتری برای تحقق هم‌آفرینی دارند. این نتیجه با پژوهش‌های جواشی جدید و همکاران و رحمتی همسو است که راهبردهای مشارکتی، تعاملات مستمر و یادگیری سازمانی را از مهم‌ترین عوامل توسعه هم‌آفرینی معرفی کردند (Javashi Jadid et al., 2020; Rahmati, 2020). همچنین پژوهش حسن‌زاده و همکاران نشان داد که هم‌آفرینی ارزش سازمانی می‌تواند رفتارهای ارزش‌آفرین مشتریان را تقویت کند و از طریق تعاملات مستمر، زمینه توسعه خدمات را فراهم سازد (Hassanzadeh et al., 2021).

در بعد فناوری و ابزارهای هم‌آفرینی، یافته‌های پژوهش نشان داد که استفاده از پلتفرم‌های آنلاین، ابزارهای مجازی، شبکه‌های ارتباطی و سیستم‌های مدیریت دانش، از مهم‌ترین تسهیل‌کننده‌های هم‌آفرینی در بانک صادرات ایران هستند. این نتیجه اهمیت تحول دیجیتال در صنعت بانکداری را نشان می‌دهد؛ زیرا فناوری نه تنها سرعت تعاملات را افزایش می‌دهد، بلکه امکان اشتراک‌گذاری دانش، همکاری تیمی و ارتباط مستمر با مشتریان را نیز فراهم می‌سازد. این یافته با پژوهش فرم و تایچون همخوانی دارد که نقش رسانه‌های اجتماعی را در توسعه هم‌آفرینی ارزش در صنعت بانکداری آمریکا تأیید کردند (Ferm & Thaichon, 2021). همچنین پژوهش زهری نشان داد که رسانه‌های اجتماعی می‌توانند بستر مؤثری برای مشارکت کاربران در فرآیندهای هم‌آفرینانه باشند (Zuhri, 2025). یافته حاضر همچنین با نتایج پژوهش تورونن

همسو است که طراحی خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات را عاملی مهم در اعتبارسنجی ارزش مشتری و توسعه تعاملات مشارکتی معرفی کرد (Turunen, 2025).

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش حاضر، تأکید بر ارزش‌آفرینی برای مشتریان به عنوان پیامد اصلی هم‌آفرینی سازمانی بود. نتایج نشان داد که درک نیازهای مشتریان، بهبود مستمر خدمات، طراحی خدمات شخصی‌سازی شده و بهره‌گیری از بازخورد مشتریان، از مهم‌ترین شاخص‌های این بعد هستند. این نتیجه بیانگر آن است که هم‌آفرینی زمانی موفق خواهد بود که سازمان بتواند از طریق تعاملات مشارکتی، تجربه‌ای متمایز و ارزشمند برای مشتریان ایجاد کند. این یافته با نتایج پژوهش مالک و احسن مطابقت دارد که رابطه مثبت میان هم‌آفرینی، نوآوری و رضایت مشتریان را تأیید کردند (Malik & Ahsan, 2019). همچنین کشاورز و جمشیدی نشان دادند که ارزش ادراک‌شده و رضایت مشتری نقش واسطه‌ای در وفاداری مشتریان دارند و کیفیت تعاملات خدماتی می‌تواند این وفاداری را تقویت کند (Keshavarz & Jamshidi, 2018). پژوهش آبرور و همکاران نیز بیانگر آن بود که عوامل رفتاری و ارزش ادراک‌شده مشتریان در بانکداری اسلامی، پیش‌نیازهای اصلی هم‌آفرینی ارزش محسوب می‌شوند (Abror et al., 2023).

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با مطالعات جدید بین‌المللی درباره نقش تعهد عاطفی و مالکیت روان‌شناختی برند در هم‌آفرینی همخوانی دارد. وانگ و یانگ نشان دادند که هم‌آفرینی ارزش در جوامع برند می‌تواند موجب شکل‌گیری تعهد عاطفی و وفاداری برند شود (Wang & Yang, 2025). همچنین شیخ و گامروم تأکید کردند که انگیزه‌های نمادین و اجتماعی مصرف‌کنندگان در بازارهای نوظهور، نقش مهمی در مشارکت آنان در هم‌آفرینی ارزش دارد (Shaikh & Gummerum, 2025). پژوهش اوکلویک و همکاران نیز رابطه مثبت میان ابعاد DART هم‌آفرینی، قدرت تجربه برند و رضایت مشتری را تأیید کرد (Oklevik et al., 2024). این نتایج نشان می‌دهد که هم‌آفرینی نه تنها بر کیفیت خدمات و عملکرد سازمان اثرگذار است، بلکه می‌تواند موجب شکل‌گیری پیوندهای عاطفی عمیق میان مشتری و سازمان شود.

به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که هم‌آفرینی سازمانی در بانک صادرات ایران مفهومی چندوجهی و پویاست که تحقق آن نیازمند توسعه همزمان فرهنگ مشارکتی، ساختارهای منعطف، فرآیندهای نوآورانه، فناوری‌های تعاملی و تمرکز بر ارزش‌آفرینی برای مشتریان است. در واقع، سازمان‌های بانکی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار باید از رویکردهای سنتی فاصله گرفته و با ایجاد بسترهای تعامل محور، مشتریان و کارکنان را به عنوان شرکای فعال در خلق ارزش در نظر بگیرند. چنین رویکردی می‌تواند زمینه ارتقای نوآوری، افزایش رضایت مشتریان، بهبود عملکرد سازمانی و توسعه سرمایه اجتماعی در نظام بانکداری را فراهم سازد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه مشارکت‌کنندگان به مدیران و کارشناسان بانک صادرات ایران اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر بانک‌ها و سازمان‌ها محدود کند. همچنین ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ممکن است تحت تأثیر برداشت‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشد. محدودیت زمانی و دشواری دسترسی به برخی مدیران ارشد بانکی نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود. علاوه بر این، پژوهش حاضر بیشتر بر ابعاد سازمانی هم‌آفرینی تمرکز داشت و متغیرهای محیطی و فناوریانه کلان به صورت عمیق بررسی نشدند.

به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که الگوی استخراج‌شده در این پژوهش را در سایر بانک‌ها و سازمان‌های خدماتی و تولیدی مورد آزمون قرار دهند تا میزان تعمیم‌پذیری آن مشخص شود. همچنین انجام پژوهش‌های کمی مبتنی بر مدلیابی معادلات ساختاری برای بررسی روابط

میان ابعاد هم‌آفرینی سازمانی پیشنهاد می‌شود. بررسی نقش فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، بانکداری هوشمند و پلتفرم‌های دیجیتال در توسعه هم‌آفرینی نیز می‌تواند زمینه مطالعات جدید را فراهم سازد. علاوه بر این، مطالعه تطبیقی میان بانک‌های دولتی و خصوصی در زمینه هم‌آفرینی سازمانی می‌تواند نتایج ارزشمندی ارائه دهد.

در حوزه کاربردی، پیشنهاد می‌شود بانک صادرات ایران با توسعه فرهنگ اعتماد، مشارکت و اشتراک دانش، زمینه تحقق هم‌آفرینی سازمانی را تقویت کند. طراحی ساختارهای چابک، ایجاد تیم‌های چندتخصصی و توسعه نظام‌های بازخوردگیری مستمر می‌تواند تعاملات مشارکتی را بهبود بخشد. همچنین سرمایه‌گذاری در فناوری‌های ارتباطی، پلتفرم‌های آنلاین و سیستم‌های مدیریت دانش برای تسهیل همکاری و تعامل میان کارکنان و مشتریان ضروری است. بانک‌ها باید مشتریان را به عنوان شرکای فعال در خلق ارزش در نظر گرفته و از بازخوردها و ایده‌های آنان در طراحی خدمات جدید استفاده کنند. توسعه آموزش‌های مرتبط با مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی و خلاقیت نیز می‌تواند نقش مهمی در ارتقای هم‌آفرینی سازمانی داشته باشد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In today's highly competitive and knowledge-based economy, organizations are increasingly required to move beyond traditional value creation models and adopt collaborative approaches that actively involve stakeholders in organizational processes. One of the most influential concepts emerging in this context is value co-creation, which emphasizes the joint participation of organizations, customers, employees, and stakeholders in generating mutual value. Unlike traditional approaches in which organizations independently create value and deliver it to customers, the co-creation paradigm views value as an outcome of dynamic interactions, shared experiences, and collaborative engagement among actors within a service ecosystem (Oklevik et al., 2024; Saha et al., 2025). This shift has become especially important in service-oriented industries such as banking, where customer experience, trust, interaction quality, and relational engagement significantly influence organizational performance and competitiveness.

The banking industry has undergone substantial transformations due to technological innovation, digitalization, changing customer expectations, and intensified competition. Modern banking systems are no longer solely transaction-oriented institutions; instead, they are interactive service platforms in which customers expect personalized experiences, participatory communication, and innovative solutions. Consequently, banks increasingly rely on value co-creation mechanisms to improve customer satisfaction, loyalty, innovation capability, and long-term relationships (Malik &

Ahsan, 2019; Wang & Yang, 2025). Studies have shown that customer participation in service design and delivery can significantly enhance perceived value and emotional commitment toward banking institutions (Wulandari & Nasution, 2019). Furthermore, social media platforms, online banking technologies, and digital communication tools have expanded opportunities for collaborative interactions between banks and customers, thereby strengthening co-creation processes (Ferm & Thaichon, 2021; Zuhri, 2025).

Beyond customers, employees also play a crucial role in organizational co-creation. Frontline employees, in particular, directly shape customer experiences and facilitate collaborative interactions within organizations. Employee adaptability, communication competence, and teamwork contribute significantly to successful co-creation practices (Le et al., 2022). Organizational culture also serves as a foundational element in promoting co-creation. A culture characterized by trust, openness, collaboration, knowledge sharing, and transformational leadership creates an environment where employees feel empowered to contribute ideas and engage in innovation processes (Harandi et al., 2021; Taherpour, 2021). Similarly, organizational structures that support flexibility, agility, and participatory decision-making enhance the effectiveness of collaborative initiatives (Parvari, 2022).

Previous research has examined co-creation from various perspectives. Rahman Seresht et al. identified communication skills, organizational culture, and customer interaction as central dimensions of strategic value co-creation in the Iranian banking industry (Rahman Seresht et al., 2018). Rahman Seresht and Sheikhi further emphasized the importance of internal banking conditions and stakeholder interactions in creating shared value (Rahman Seresht & Sheikhi, 2019). Kooshki et al. highlighted the significance of knowledge management, customer experience management, and human resource management in promoting customer value co-creation in banking (Kooshki et al., 2022, 2023). In tourism and service sectors, researchers have similarly demonstrated that organizational participation, collaborative strategies, and customer engagement positively affect value creation processes (Hassanzadeh et al., 2021; Javashi Jadid et al., 2020; Rahmati, 2020).

Recent international studies have expanded the theoretical understanding of co-creation. Roy et al. identified intrinsic and extrinsic motivations as major drivers of customer participation in smart service interactions (Roy et al., 2023). Abror et al. demonstrated the influence of religiosity, perceived value, and behavioral factors on customer value co-creation in Islamic banking (Abror et al., 2023). Wang and Yang showed that value co-creation practices within brand communities strengthen affective commitment and psychological ownership, thereby enhancing brand loyalty (Wang & Yang, 2025). Likewise, Shaikh and Gummerum argued that symbolic and social motivations significantly influence co-creation behavior in emerging markets (Shaikh & Gummerum, 2025). Despite the growing body of literature, limited research has focused specifically on identifying organizational co-creation indicators within the Iranian banking system. Therefore, the present study aimed to identify the indicators of organizational co-creation in Bank Saderat Iran using a qualitative approach.

Methods and Materials

The present study employed a descriptive-analytical design with an inductive-deductive qualitative approach. The research population consisted of experts, senior managers, and specialists in Bank Saderat Iran with academic backgrounds related to public management and human resources and with professional experience in the banking industry. Fifteen participants were selected through purposive sampling based on their expertise, managerial experience, and familiarity with organizational collaboration and innovation processes.

Data collection was conducted through semi-structured interviews. Initial interview questions were designed based on extensive document analysis, including books, journal articles, and previous studies related to organizational co-creation. Interviews continued until theoretical saturation was achieved, which occurred after the twelfth interview; however, three additional interviews were conducted to ensure data stability and conceptual completeness.

After transcribing the interviews, thematic analysis based on the Braun and Clarke approach was employed to analyze the data. MAXQDA software was used to facilitate coding, categorization, and theme development. The analysis process involved identifying initial codes, grouping similar concepts into basic themes, organizing them into broader organizing themes, and finally extracting overarching themes representing the core dimensions of organizational co-creation.

To ensure the trustworthiness of the findings, several qualitative validation techniques were employed, including member checking, expert review, continuous comparison of codes, and iterative analysis throughout the coding process. The researchers also attempted to maintain analytical rigor by carefully documenting coding decisions and maintaining consistency in theme interpretation.

Findings

The demographic findings indicated that among the 15 participants, eight were male and seven were female. Participants ranged in age from 29 to 55 years and had between 8 and 29 years of professional experience in the banking sector. Eleven participants held master's degrees and four held doctoral degrees.

The thematic analysis resulted in the extraction of 132 initial codes from the interview transcripts. These codes were subsequently categorized into 35 basic themes and 17 organizing themes. Finally, five overarching themes were identified as the primary indicators of organizational co-creation in Bank Saderat Iran.

The first overarching theme was organizational co-creation culture, which included organizing themes such as co-creation values and principles, knowledge and idea sharing, co-creation education, and co-creative leadership. Key indicators within this dimension included mutual trust and respect, encouragement of creativity and innovation, collaborative spirit, knowledge-sharing culture, and transformational leadership practices.

The second overarching theme was co-creative organizational structure. This dimension involved collaborative teams, agile organizational processes, and reciprocal communication environments. Findings showed that organizations supporting teamwork, flexible decision-making, and transparent communication were more capable of fostering collaborative interactions and innovation.

The third overarching theme consisted of co-creation processes and methods. This category included talent identification and development, performance evaluation systems, collaborative work processes, and opportunity and challenge analysis. Participants emphasized the importance of continuous feedback systems, participatory evaluation mechanisms, and multidisciplinary teamwork in improving organizational co-creation.

The fourth overarching theme was co-creation technologies and tools. This dimension highlighted the role of virtual communication tools, online collaboration platforms, and knowledge management systems in facilitating interaction, information exchange, and collaborative problem-solving. Participants considered digital technologies essential for enabling organizational flexibility and strengthening internal and external collaboration.

The fifth overarching theme was customer value creation. This dimension included customer experience enhancement, continuous performance improvement, understanding customer needs, and designing customer-oriented services. Findings demonstrated that customer feedback systems,

market analysis, and personalized service development significantly contributed to organizational co-creation effectiveness.

Discussion and Conclusion

The findings of the present study demonstrated that organizational co-creation in Bank Saderat Iran is a multidimensional phenomenon requiring simultaneous attention to cultural, structural, procedural, technological, and customer-centered dimensions. The results revealed that organizational culture plays a fundamental role in enabling collaborative interactions. Trust, openness, respect, and knowledge sharing were identified as key drivers of successful co-creation. Organizations lacking such cultural foundations may encounter barriers to employee participation, innovation, and collaborative problem-solving.

The study further showed that traditional hierarchical structures are not compatible with effective co-creation processes. Agile teams, participatory decision-making systems, and flexible organizational structures were found to facilitate collaboration and shared value generation. Moreover, continuous learning, employee development, and participatory performance evaluation systems were identified as essential organizational mechanisms supporting sustainable co-creation practices.

Technology emerged as another critical dimension of organizational co-creation. Digital communication platforms, knowledge management systems, and online collaboration tools significantly enhanced interaction quality, organizational learning, and customer engagement. In the context of digital banking transformation, technological infrastructure appears indispensable for developing effective co-creation ecosystems.

Customer value creation was identified as the ultimate outcome of organizational co-creation. Organizations capable of understanding customer needs, utilizing customer feedback, and designing personalized services were more successful in creating meaningful customer experiences and strengthening customer loyalty. Therefore, organizational co-creation should not merely be viewed as an internal management strategy but rather as a comprehensive organizational philosophy focused on collaborative value generation.

Overall, the findings suggest that Bank Saderat Iran can enhance its organizational effectiveness and competitive advantage by strengthening participatory culture, developing agile structures, investing in collaborative technologies, and involving customers and employees in value creation processes. Organizational co-creation can ultimately contribute to innovation development, service quality improvement, employee engagement, customer satisfaction, and sustainable organizational growth within the banking industry.

References

- Abror, A., Patrisia, D., Engriani, Y., Noor, N. M. B. M., Omar, M. W., Hafizh, M. A., & Linda, M. R. (2023). Antecedents of customer value co-creation in Islamic banking: The role of religiosity, perceived value and behavioral factors. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2259577>
- Ferm, L. E. C., & Thaichon, P. (2021). Value co-creation and social media: Investigating antecedents and influencing factors in the U.S. retail banking industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102548>
- Harandi, A., Parhizgar, M. M., Fazel, A., & Amini, M. T. (2021). A conceptual model of academic value co-creation with emphasis on fourth- and fifth-generation universities using meta-synthesis and fuzzy Delphi approaches. *Management of Governmental Organizations*, 10(1), 103-124.
- Hassanzadeh, M., Delafrooz, N., Gholipour Soleimani, A., & Shahroudi, K. (2021). Explaining the model of customer value co-creation behavior in the development of the medical tourism industry in Guilan Province. *urban tourism*, 8(2), 141-159.
- Javashi Jadid, S., Taheri Kia, F., Jalali, M., & Tabrizian, B. (2020). A model of value co-creation with customers in the tourism industry. *Innovation Management in Defense Organizations*, 3(1), 119-146.

- Keshavarz, Y., & Jamshidi, D. (2018). Service quality evaluation and the mediating role of perceived value and customer satisfaction in customer loyalty. *International Journal of Tourism Cities*, 4(2), 220-244. <https://doi.org/10.1108/IJTC-09-2017-0044>
- Kooshki, A. A., Alizadeh Meshkani, F., & Feqhi Farahmand, N. (2022). Validation of the customer value co-creation model in the banking industry: A case study of Bank Mellat. *Financial Engineering and Securities Management*.
- Kooshki, A. A., Alizadeh Meshkani, F., & Feqhi Farahmand, N. (2023). Presenting a model of customer value co-creation to encourage investment in the banking industry from a phenomenological perspective. *Investment Knowledge*, 12(45), 395-418.
- Le, H. N., Pham, T. A. N., & Pham, T. N. (2022). The transformative outcomes of frontline employee adaptability for service value co-creation: A study of the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 40(3), 401-424. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2021-0093>
- Malik, M. I., & Ahsan, R. (2019). Towards innovation, co-creation and customers' satisfaction: A banking sector perspective. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(3), 311-325. <https://doi.org/10.1108/APJIE-01-2019-0001>
- Oklevik, O., Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2024). Exploring the relationship between co-creation (DART), brand experience strength, and brand satisfaction: A brand engagement perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2120013>
- Parvari, P. (2022). Value co-creation in customer-solution-based business networks in the software industry. *Technology Development Management*, 10(2), 153-180.
- Rahman Seresht, H., Khashaei Varnamkhashti, V., Ebrahimi, M., & Rahimian, M. (2018). Strategic value co-creation model in the Iranian banking industry: Value creation in a new paradigm. *Public Management Research*, 11(40), 27-52.
- Rahman Seresht, H., & Sheikhi, N. (2019). Value co-creation in Iranian banking: An analysis of value creation elements and relationships. *Public Management Research*, 12(46), 95-122.
- Rahmati, M. (2020). Presenting a co-creation model in the tourism industry using the qualitative grounded theory method. *Tourism Development Planning*, 9(33), 229-246.
- Roy, S. K., Singh, G., & Hatton, C. (2023). Customers' motives to co-create in smart services interactions. *Electronic Commerce Research*, 23, 1367-1400. <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09633-w>
- Saha, V., Hollebeek, L. D., Mani, V., Goyal, P., & Clark, M. (2025). Value co-creation: a metatheory unifying framework and fundamental propositions. *Marketing Intelligence & Planning*. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2024-0163>
- Shaikh, S., & Gummerum, M. (2025). A Luxury Consumption Perspective On motivations for Brand Value Co-Creation in Emerging Markets. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/ijoem-10-2023-1637>
- Shakibi, H., Shabgoo Monsef, S. M., & Gholipour Soleimani, A. (2023). A model of brand value co-creation with customers for regional planning. *Geography (Regional Planning)*, 13(52), 339-356.
- Taherpour, F. (2021). Designing and validating a measurement scale for co-creation in the university. *Public Management Perspective*(45), 135-155.
- Turunen, A. (2025). Co-creating and validating customer value in Higher Education IT Services using Service Design. EPIc Series in Computing, <https://doi.org/10.29007/sn4b>
- Wang, Z., & Yang, X. (2025). Building brand loyalty through value co-creation practices in brand communities: the role of affective commitment and psychological brand ownership. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 19(2), 201-220. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jrim-10-2023-0359/full/html>
- Wulandari, N., & Nasution, R. A. (2019). Integrated value co-creation and affective commitment in banking industry. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.47>
- Zuhri, S. (2025). Co-Creation Melalui Media Sosial: Kajian Pada Kampanye "Share a Coke" Kasus Coca Cola Di Indonesia. *Bisman (Bisnis Dan Manajemen) the Journal of Business and Management*, 8(2), 401-418. <https://doi.org/10.36815/bisman.v8i2.3945>