

ارائه مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال

عباس نرگسیان^۱، علی اصغر پورعزت^۲، شفیق آیار^۳^۱ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.^۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.^۳ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش خط مشی و تصمیم گیری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۳

Presenting an evidence-based policy model in the field of digital banking

Abbas Nargesian¹, AliAsghar Pourezzat², Shafih Ayar³¹ Assistant Professor. Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran² Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran³ PH.D. Student. College of Alborz, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Received: (30/06/2023)

Accepted: (29/07/2023)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

Abstract

The existence of emerging competitors in the digital field and the increase in customer demand forces banks to find new and innovative sources, in this regard. The aim of this qualitative research is to present an evidence-based policy model in the field of digital banking. In this research, Cranholm and Gold Kohl's multiple foundation data method is used. The subjects of this research are experts in the field of digital banking who were selected using the purposeful sampling method of the theoretical sampling type. To extract the main components of the evidence-based policy model in the field of digital banking, semi-structured interviews were used and in-depth interviews were conducted with 30 experts and decision makers in the field of digital banking. In this research, 5 categories (core category, supporting platforms and formation platforms, causal conditions, obstacles and intervening conditions, results and consequences) and 25 concepts were extracted in the inductive coding stage. And then conceptual refinement, model coding (presentation of the model), theoretical adaptation of the model, experimental validation and evaluation of the theoretical coherence of the model and enrichment of the theory were described. The findings show the digital banking process does not operate in a static environment and should be dynamically or organized. Therefore, the information technology centers of the banks need to adjust the evidence-based policy model in the field of digital banking based on its characteristics and establish a feedback and evaluation system for it and use the necessary measures according to its technology level.

Keywords: policy, evidence-based policy, digital banking, banking system, Digital transformation

چکیده

وجود رقبای نوظهور در عرصه دیجیتال و افزایش تقاضای مشتری، بانکها را مجبور به یافتن منابع جدید و نوآورانه می‌کند. هدف از این تحقیق کیفی ارائه مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال است. در این تحقیق از روش داده بنیاد چندگانه کرانهلم و گولد کوهل استفاده شده است. افراد مورد مطالعه این تحقیق را خبرگان حوزه بانکداری دیجیتال تشکیل می‌دهد که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند از نوع نمونه گیری نظری انتخاب شدند. برای استخراج مؤلفه های اصلی مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده و با ۳۰ نفر از متخصصان و تصمیم گیران حوزه بانکداری دیجیتال مصاحبه های عمیقی انجام شده است. در این تحقیق در مرحله کدگذاری استقرایی ۵ مقوله (مقوله محوری، بسترهای حمایتی و بسترهای شکل گیری، شرایط علی، موانع و شرایط مداخله گر، نتایج و پیامدها) و ۲۵ مفهوم استخراج شد. و سپس پالایش مفهومی، کدگذاری الگویی (ارائه مدل)، انطباق نظری مدل، اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام نظری مدل و غنی سازی نظریه تشریح گردیدند. یافته های تحقیق نشان می‌دهند فرآیند بانکداری دیجیتال در یک محیط ایستا فعالیت نمی‌کند و بایستی به صورت پویا و یا سازماندهی شده شکل داده شود. بنابراین مراکز فناوری اطلاعات بانکها نیازمند آن هستند که مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال خودش را براساس ویژگی هایش تنظیم نماید و نظام بازخورد و ارزیابی برای آن تأسیس نماید و اقدامات لازم را متناسب با سطح تکنولوژی خود مورد استفاده قرار دهد.

واژه های کلیدی

خط مشی، خط مشی گذاری مبتنی بر شواهد، بانکداری دیجیتال، نظام بانکی، تحول دیجیتال.

مقدمه

هر تحقیق یا فرآیند خط مشی گذاری باید با ارزیابی آنچه در مورد یک مشکل یا موضوع شناخته شده است آغاز شود تا زمینه‌ای برای بررسی بیشتر فراهم شود. در این عصر، با ظهور و اهمیت روزافزون فناوری‌های دیجیتالی نوظهور مانند رسانه‌های اجتماعی، محاسبات ابری، داده‌های بزرگ و تجزیه و تحلیل آنها، چاپ سه‌بعدی، اینترنت اشیا و هوش مصنوعی، فشار بر کسب‌وکارها برای مطابقت با استراتژی‌های کسب و کار و تغییرات تکنولوژیکی به شدت افزایش یافته است (Nguyen et al., 2020). زمینه رقابتی شرکت‌ها از قبیل: تغییر ساختار رقابت، رفتار مصرف کننده و ترجیحات، نحوه انجام تجارت، نحوه تولید کالاها و ارائه خدمات، نحوه عملکرد و اساساً ماهیت کل صنایع به طور اساسی دگرگون شده است (Kumar meher et al, 2021). در نتیجه، در سال‌های اخیر، پدیده تحول دیجیتال، به یکی از اهرم‌های لازم برای موفقیت و چالش‌های حیاتی تبدیل شده و توجه و علاقه زیادی را از سوی دست اندرکاران و محققان به خود جلب کرده است (Trang et al., 2022; Koroleva & Kudryavtseva, 2020; Alkhowaiter, 2020).

سازمان‌ها برای اینکه یک برنامه و استراتژی جهت تحول دیجیتال ایجاد کنند ابتدا باید درک کامل و جامعی از وضعیت کنونی خود و زیرساخت‌های دیجیتال به دست آورند. بدین منظور بلوغ دیجیتال را می‌توان اولین گام در ایجاد نقشه راه برای تحول دیجیتالی یک شرکت و سازمان دانست (Abdulquadri et al, 2021). سازمان‌ها با تهیه استراتژی، شناخت وضعیت کنونی دیجیتال و آماده شدن برای رشد و پیشرفت خود در تحول دیجیتال با استفاده از یک مدل ارزیابی دقیق و سیستماتیک، نقاط قوت و معایب دیجیتال را تشخیص خواهند داد تا بدانند از کجا و چگونه شروع کنند (Shakeel et al, 2021).

توسعه سریع و کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات، به ویژه گسترش اینترنت در سال‌های اخیر، روش‌های سنتی کسب و کار را در بخش بانکی به شدت دچار تغییر و تحول نموده است. موسسات بانکی بطور قابل ملاحظه‌ای محصولات و خدمات خود را مطابق با نظرات مشتریان در محیط آنلاین تطابق نموده‌اند. بانکداری خرد دهه‌هاست بر پایه توزیع فیزیکی فعالیت می‌کند. اما در پنجاه سال گذشته، این مدل کسب و کار روز به روز همزمان با توسعه فناوری‌های مدرن با چالش روبه‌رو گشته و مدل‌های کسب و کار دیگری پیشنهاد شده است (Accenture, 2015). سازمان‌ها درک کرده‌اند که بدون استفاده از فناوری‌های تحول‌آفرین و رویکردهای نوین کسب و کار، امکان بقا نخواهند داشت. تحول دیجیتال، مفهومی است که با وجود مطرح شدن در ابتدای این دهه، به سرعت در ادبیات سازمان‌ها، جایگاه مهم و استراتژیکی پیدا کرده است. بررسی ابعاد تحول دیجیتال در مدل‌ها و چارچوب‌های این حوزه، نشان دهنده آن است که حکمرانی تحول دیجیتال، به معنای هدایت و برنامه‌ریزی تحول دیجیتال، یکی از مولفه‌های ثابت و تاثیرگذار در تحقق اهداف این تحول است. با این وجود، در مبانی نظری این حوزه، تبیین ابعاد حکمرانی تحول دیجیتال و ویژگی‌های حکمران تحول دیجیتال در سازمان به صورت نظام‌مند صورت نگرفته است (حسینی، شامی و قلی پور، ۱۴۰۰). بانکداری به‌لحاظ سنتی با ایجاد موانع و مقررات سخت-گیرانه، ورود را برای رقبای غیربانکی به این صنعت غیرممکن کرده بود. اما امروزه قوانین تنظیمی در بسیاری از کشورها، بانک‌ها را به به‌کارگیری نوآوری تشویق می‌کنند (Sekerin et al, 2019). از همین‌رو بسیاری از شرکت‌های خدمات مالی کاملاً دیجیتال با چابک کردن سیستم‌هایشان به‌دنبال برطرف کردن نیازهای مشتریان به روش‌های جدید و متمایز هستند (Shafel, 2019). وجود رقبای نوظهور در عرصه دیجیتال و افزایش تقاضای مشتری، بانک را مجبور به یافتن منابع جدید نوآوری می‌کند. رشد سریع تکنولوژی و محیط مشتریان، بانک‌ها را مجبور می‌کند چابکتر بوده و به‌طور مداوم، قابلیت‌های جدید برای بانکداری دیجیتال ایجاد کنند (Taiminen et

(al, 2015). از اینرو بانک‌های سرتاسر دنیا به اهمیت فراهم آوردن تجربه بانکداری دیجیتال برای مشتریان پی برده‌اند. بی‌تردید این روند حاصل تغییر مسیر کل صنعت بانکداری به سمت بانکداری دیجیتال است (Carbo-Valverde et al, 2020).

بانکداری دیجیتال نیازمند طیفی گسترده از قابلیت‌های تکنولوژی‌محور است که قادرند با ایجاد روش‌های جدید تعامل و ارائه خدمت، تجربه بهینه‌ای را برای مشتریان ایجاد نمایند (Gartner, 2014). یکی از سوالات همیشگی هنگام تحول دیجیتال این است که چه اتفاقی برای دارایی‌های فیزیکی، مانند شعب خواهد افتاد. نقش شعبه یکی از بزرگترین و بحث‌برانگیزترین موضوعات، در هر بانکی است. این موضوع به نقش دارایی‌های فیزیکی در مدل بانک دیجیتال بر می‌گردد. در طراحی یک بانک دیجیتال و تعامل در تحول دیجیتال، سوال اصلی باید این باشد: اگر ما دوباره شروع به کار می‌کردیم، با یک ساختار و سیستم متمرکز دیجیتال، ساختمان‌ها و انسان‌ها چه نقشی بازی می‌کردند؟ من و اکثر بانک‌ها فکر می‌کنیم که آن‌ها ضروری هستند. نه به خاطر نقش قدیمی انجام تراکنش‌ها و یا نقش مشاوره، گرچه این موارد هنوز هم کاملاً پراهمیت هستند، لزوم وجود آن‌ها بیشتر به خاطر نقش اصلی‌شان یعنی اعتمادسازیست. روبرتو فراری، از استارت‌آپ بانک دیجیتال در ایتالیا، این مورد را به خوبی تشریح کرده است. هنگام بازدید از شعبه اش در میلان، از او پرسیدم که چرا بانک شعبه دارد. او به من سه دلیل برای وجود شعبه بیان کرد. دو مورد اول ارائه خدمات به مشتری و اعتمادسازی بود، اما بازاریابی مهم‌ترین دلیلی است که او به آن اشاره کرد. شبکه شعب او برای اهداف بازاریابی در نظر گرفته شده بودند. این بانک در جایی که حضور فیزیکی داشت، دو و نیم برابر سپرده و دارایی بیشتری از آنجایی که حضور فیزیکی نداشت، دریافت می‌کرد. به عبارت دیگر، بانکی که شعبه دارد، شانس بیشتری برای جلب اعتماد و دریافت پول مردم را دارد تا بانک‌هایی هیچ شعبه‌ای ندارند (Sekerin et al, 2019). بانکداری حوزه‌ای مرتبط با احساسات و روانشناسی است. دسترسی به یک شعبه فیزیکی به افراد اطمینان و راحتی می‌بخشد، اما ارزشش را دارد؟ آیا وقتی بانک‌ها توسط اعداد و ارقام هدایت می‌شوند، آن‌ها می‌توانند چنین هزینه سربار لوکسی داشته باشند؟ طبق نظر بیشتر بانک‌ها، خیر. در عمل، تعداد شبکه شعبه انگلستان از سال ۲۰۰۷ به نصف کاهش یافته است. نتیجه نهایی این است که ما به آینده‌ای کم‌شعبه‌تر خواهیم رفت، اما هرگز به آینده‌ای بدون شعبه نخواهیم رسید. انسان‌ها به تعامل با انسان‌ها احتیاج دارند و همیشه وقتی صحبت از عمیق‌ترین و احساسی‌ترین زمینه‌های زندگی می‌شود، این دو نیاز را خواهند داشت: روابط و پول. به همین دلیل است که برخی از بانک‌ها مانند بانک آمریکا در حال افتتاح شعب جدید هستند (Sekerin et al, 2019).

مسئله اصلی امروز این است که بانک‌ها بدون فکر به ویژگی‌های شعبه عصر دیجیتال، شعبه‌هایی را برای عصر دیجیتال به‌روزرسانی می‌کنند. شعب در حال بهبود ظاهر خود هستند و به کارمندان آید داده می‌شود، اما چرا مشتری به شعبه می‌آید؟ قطعاً برای مشاوره یا دریافت خدمات نیست. دلیل مراجعه مشتریان به شعبه دقیقاً برعکس آن چیز است که اکثر بانکداران فکر می‌کنند. مشتریان برای درک شدن، دریافت حس همدلی و ارزشمند بودن به شعبه مراجعه می‌کنند. در همین راستا مساله اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال می‌باشد، که سعی می‌شود با بررسی ابعاد و جنبه‌های مختلف به آن پاسخ داد. بنابراین در این پژوهش سعی شده است تا با استفاده از نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه‌های صاحب‌نظران، اساتید و خبرگان ارشد حوزه بانکداری به سوال‌های زیر پاسخ داده شود:

- مقوله اصلی^۱ مدل خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال کدام است؟
- شرایط علی^۲ مدل خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال کدامند؟
- راهبردهای^۳ مدل خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال کدامند؟
- شرایط زمینه‌ای^۴ مدل خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال کدامند؟
- پیامدهای مدل خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال کدامند؟

پیشینه پژوهش

خط مشی گذاری مبتنی بر شواهد: خط مشی گذاری مبتنی بر شواهد نوعی از خط مشی گذاری در حکومت‌داری و طراحی خط مشی‌های عمومی می‌باشد که تأکید فراوان بر تکیه بر شواهد عینی در خط مشی-گذاری دارد. ایده اصلی از پزشکی مبتنی بر شواهد گرفته شده‌است و به حوزه خط مشی گذاری عمومی تعمیم داده شده‌است. یکی از جنبه‌های مهم خط مشی گذاری مبتنی بر شواهد استفاده از مطالعات علمی دقیق مانند کارآزمایی‌های کنترل شده تصادفی برای شناسایی برنامه‌ها و اقدامات سودمند در حوزه خط مشی‌های عمومی می‌باشد. با این وجود برخی از حوزه‌های دانش به اندازه کافی از مزایای پژوهش‌های کمی بهره نبرده‌اند و همین موضوع اختلاف نظرهایی را در مورد روش‌ها و ابزارهای شناسایی و جمع‌آوری شواهد معتبر در این حوزه‌ها به وجود آورده است. اطلاعات مناسب، مهارت‌های تحلیلی و حمایت سیاسی عناصر حیاتی در بهره‌برداری از این روش محسوب می‌گردند (Bocken, 2019).

اگر چه استفاده از خط مشی گذاری مبتنی بر شواهد ریشه در قرن چهاردهم میلادی دارد اما محبوبیت و مطرح شدن اخیر آن در دولت بلر در بریتانیا اتفاق افتاد. دولت تونی بلر گفت: آن‌ها خیال دارند به فرایند خط مشی-گذاری مبتنی بر ایدئولوژی پایان دهند. به عنوان مثال دولت بریتانیا با انتشار مطلبی در سال ۱۹۹۹ ("مدرن-سازی دولت") اشاره کرد که دولت باید به دنبال "وضع سیاست‌هایی که واقعاً در جهت مقابله با مشکلات هستند و بر اساس شواهد عینی تدوین گردیده‌اند باشد به جای آنکه به دنبال پاسخ به فشارهای کوتاه‌مدت باشد؛ مقابله با علل و نه معلول". ایده استفاده از شواهد برای اطلاع‌رسانی خط مشی جدید نیست (Sekerin et al, 2019). در یونان باستان، ارسطو این ایده را مطرح کرد که انواع مختلف دانش باید به قواعد سازی کمک کند. این امر به طور ایده آل شامل ترکیبی از دانش علمی، دانش عملی و دانش مبتنی بر ارزش است. با این حال، چیزی که جدید و جالب است، تأکید فزاینده‌ای است که در دهه گذشته در بریتانیا بر این مفهوم شده است (Ehrenberg, 1991). بحث‌های کنونی از بخش پزشکی در بریتانیا در اوایل دهه ۱۹۹۰ سرچشمه می‌گیرد که استفاده از پزشکی مبتنی بر شواهد را ترویج می‌کرد. خط مشی گذاری مبتنی بر شواهد (خط مشی گذاری مبتنی بر شواهد) از سال ۱۹۹۷ در دولت‌های بلر ارزش سیاسی پیدا کرده است. این به معنای ورود دولتی با دستور اصلاح و نوسازی بود که متعهد به پایان دادن به خط مشی‌های ایدئولوژیک محور و جایگزینی آن با تصمیم‌گیری منطقی بود. آنها با کتاب سفید خود در سال ۱۹۹۹، نوسازی دولت، متعهد جسورانه‌ای نسبت به استفاده از شواهد در تصمیم‌گیری خط مشی کردند. که به جای پاسخ به فشارهای کوتاه‌مدت، آینده‌نگر هستند و بر اساس شواهد شکل می‌گیرند. آن

¹ core category

² causal conditions

³ strategy

⁴ context

تکل باعث علائم نمی‌شود. خط مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد رویکردی است که "به مردم کمک می‌کند تا با قرار دادن بهترین شواهد موجود از تحقیقات در قلب توسعه و اجرای خط‌مشی، تصمیمات آگاهانه در مورد خط‌مشی-ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها اتخاذ کنند" (Bocken, 2019).

گفتمان خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد در میان طیف وسیعی از جوامع خط‌مشی‌گذاری، آنهایی که در ادارات دولتی، سازمان‌های تحقیقاتی و اندیشکده‌ها هستند، رایج شده است. خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد گفتمان یا مجموعه‌ای از روش‌ها است که به‌جای هدف تأثیرگذاری بر اهداف نهایی خط‌مشی، فرآیندهایی را که توسط آن خط‌مشی‌ها تدوین می‌شوند، آگاه می‌کند. از رویکردی منطقی‌تر، دقیق‌تر و سیستماتیک‌تر حمایت می‌کند و از مفاهیم سنتی تحقیق فراتر می‌رود تا درک وسیع‌تری را اتخاذ کند. در بیشتر بحث‌ها، این رویکرد همچنین شامل شیوه‌های مبتنی بر شواهد است (الوانی، ۱۳۹۵). تمرکز بر استفاده از شواهد تحقیقاتی همچنین به محققان این امکان را می‌دهد که از بقیه فرآیند خط‌مشی چشم‌پوشی کنند و به‌طور گسترده از زمینه تصمیم‌گیری اجتناب کنند. بیشتر مطالعات بر روی عناصر منفرد فرآیند خط‌مشی‌گذاری انتشار شواهد، منابع و انتقال دانش و تعیین اولویت به‌جای تلاش برای توصیف فرآیند به‌عنوان یک کل تمرکز می‌کنند. تحقیقات خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد می‌تواند در اینجا از ادبیات تحقیقاتی گسترده در تحلیل خط‌مشی از علوم سیاسی استفاده کند، که با مطالعاتی در مورد آنچه "چرخه خط‌مشی" یا "رویکرد مراحل" نامیده می‌شود، شروع می‌شود. چنین مطالعاتی می‌تواند تجزیه و تحلیل کند که چه کسی چه تصمیمی می‌گیرد، در مورد چه چیزی و چه زمانی. تمایز بین عمل، مدیریت، حکمرانی و خط‌مشی به ندرت مشخص شده است. تعاریف روشن از خط‌مشی، استفاده از تحقیق و تصمیم‌گیری برای بیش از ۶۰ سال تشویق شده است، اما همچنان گریزان است (Nguyen, 2020).

بانکداری دیجیتال: بانکداری دیجیتال، تغییر در رویکرد بانکداری سنتی است و هدف آن تغییر سبک زندگی، این مسیر و گذار، تغییر در تفکرات و فرایندها را به همراه دارد. در این راه خروجی‌های قابل لمس، مشتری‌محوری به‌جای محصول‌محوری است. برای رسیدن به این هدف، تحلیل داده‌ها، استفاده از هوش مصنوعی، همکاری و مشارکت با کسب‌وکارها، حضور فین‌تک‌ها و رگ‌تک‌ها همه کمک‌کننده هستند. فضای رقابت نیز بر پایه همکاری و مشارکت کسب‌وکارها، بانک‌ها و در اختیار قراردادن سرویس‌ها و داده‌هایی است که برای خلق ارزش به کار گرفته می‌شود (Bordo, 2018). در اغلب موارد بانکداری دیجیتال با بانکداری الکترونیک مترادف و هم‌راستا در نظر گرفته می‌شود. در بانکداری الکترونیک، سعی بر آن است که عملیات روی سپرده‌های سنتی از راه دور و به صورت دیجیتالی امکان‌پذیر باشد. امکانی که قبل‌تر به صورت حضوری روی سپرده سنتی قابل انجام بود در بانکداری الکترونیک، از راه دور و از طریق ابزارهای الکترونیکی به مشتری ارائه می‌شود. در شروع و به‌عنوان اولین اقدام در بانکداری الکترونیک حضور خودپردازها بود که بدون حضور در شعبه امکان‌هایی از جمله برداشت وجه از سپرده بانکی قابل انجام بود و به تدریج خدمات دیگری به آن اضافه شد. تلفن‌بانک‌ها و ابزارهای دیگری در بانکداری الکترونیکی بودند که اضافه شدند. با در دسترس قرار گرفتن همگانی اینترنت و حضور موبایل‌های هوشمند، اینترنت‌بانک‌ها و موبایل‌بانک‌ها به‌عنوان ابزارهای پیشرفته‌تری در بانکداری الکترونیک، در اختیار مشتریان بانک‌ها قرار گرفت. در صورتی که بانکداری دیجیتال قصد دارد سبک جدیدی از بانکداری را ایجاد کند. در ایجاد این سبک جدید نیز تعاریف و دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. برخی دیجیتالی کردن تمامی مراحل و فرایندهای موجود بانکداری سنتی از مرحله صفر آن را سبک جدید می‌دانند (Windasari, 2022). اما آنچه که در بانکداری دیجیتال متمایز و تعیین‌کننده است شناخت مشتری و رفتار

اوست. آنجایی که مشتری، محور باشد نه محصول. آنجایی که مشتری بداند بانکی وجود دارد که با ورود به آن، بانک او را می‌شناسد و بر اساس عملیاتی که تاکنون انجام داده می‌تواند پیشنهاد محصولات خاصی به او دهد. مشتری در اغلب موارد، حق انتخاب محصول سفارشی شده دارد. با این تعاریف، مشخص می‌شود که بانکداری دیجیتال یک محصول نیست، یک فرایند است و هدف آن تغییر سبک زندگی انسان‌ها. با این ادعا، در راستای این تغییرات و تحولات، وجود اکوسیستمی برای مدیریت موارد ذکر شده ضروری به نظر می‌رسد. ایجاد اکوسیستم کجا می‌تواند مفید باشد؟ در گذار از بانکداری سنتی به بانکداری دیجیتال، بانک در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و بازخورد تصمیم، همراه مشتری است. به عبارتی در بانکداری سنتی و حتی در بانکداری الکترونیکی، نقطه ارتباط مشتری و بانک، عملیات مالی نهایی است که مشتری انجام می‌دهد. اما در بانکداری دیجیتال، بانک قبل از انجام عملیات هم همراه مشتری است. در این همراهی، نقش اکوسیستم در راستای وجود داده‌های مختلف از مشتری، شناسایی رفتار او، پیشنهادهای مختلف برای بهترین تصمیم‌گیری و بعد از گرفتن تصمیم، کسب تجربه و افزودن داده در این حلقه، ضروری است (DeLaCastro, 2016).

آینده بانکداری دیجیتال روشن به نظر می‌رسد، اما سرعت بی‌سابقه نوآوری و تغییر در انتظارات مشتری نیازمند سطح جدیدی از چابکی و تفکر رو به جلو است. حتی زمانی که موسسات مالی تلاش می‌کنند تا خود را از رقبا متمایز سازند، نوآوری مشترک به بخشی جدایی‌ناپذیر از موفقیت تبدیل خواهد شد. مردم و تکنولوژی هر دو نقش مهمی در این تحولات ایفا خواهند کرد. قابلیت‌های فن‌آوری و خدمات دیجیتال باید بسیار انعطاف‌پذیر باشند و به طور مداوم در زمان نیاز مشتری در دسترس باشند. با این حال، سرمایه انسانی به اندازه هر دارایی دیگری حیاتی خواهد بود. رهبران باید بدانند که چگونه مهارت‌های خود را ارتقا دهند، دوباره به دست آورند و استعداد خود را برای ترویج نوآوری حفظ کنند. و آن‌ها باید تمام این کارها را انجام دهند در حالی که تیم‌های خود را به چالش بکشند تا کارهایی را انجام دهند که مشتریان فردا انتظار دارند. شرکت‌هایی که در ترکیب یکپارچه این دو نیروی پویا مردم و تکنولوژی موفق می‌شوند، آن‌هایی هستند که به احتمال زیاد منجر به چالش کشیدن و تغییر زمان پیش رو می‌شوند (Windasari, 2022). صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که ورود به بانکداری دیجیتال ضرورتی برای تحول در صنعت بانکداری ایران است (عسکری و همکاران، ۱۳۹۸). بنا بر اظهارات وسترن و همکاران^۱ (۲۰۱۴)، با نگاهی به پیش‌بینی‌های آینده بانکداری در جهان مشخص می‌شود که بانکداری دیجیتال به‌عنوان مدل کسب و کار غالب آینده بانکداری بویژه در حوزه بانکداری خرد خواهد بود. به همین‌سان، مطالعات بوات و کی وی جی^۲ (۲۰۱۴)، نشان می‌دهد که نمی‌توان نقش دیجیتالی شدن در بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد بانکی را نادیده گرفت (Amir, 2022). با در نظر گرفتن تأثیرات غیرقابل انکار فناوری‌های نوین از جمله توسعه فضای وب، پهن باند و اینترنت پرسرعت، نفوذ شبکه‌های اجتماعی و گوشی‌های هوشمند در کشور و پیدایش نسلی از مشتریان با نیازها و خواسته‌های جدید که رغبت و تمایل بیشتری به انجام امور بانکی بر بسترهای نوین فناوری نشان می‌دهند، دیجیتالی شدن صنعت بانکداری کشور امری ضروری است. با توجه به رشد فزاینده آن دیگر نمی‌توان گفت که آیا ضرورت دارد یا خیر؟ درحقیقت، بر چرایی آن نیز نمی‌توان بحثی داشت، فقط باید تمرکز خود را بر چگونگی آن معطوف داشت. به همین‌سان علاوه بر موارد فوق، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر جهت نهادینه کردن فرهنگ بانکداری دیجیتال ضروری به نظر می‌رسد. بانکداری در سراسر دنیا در حال حرکت به سمت

1 Westerman et al

2 KVG

بانکداری دیجیتال است، اما سرعت این حرکت به دلیل تفاوت در آمادگی مناطق مختلف، متفاوت می‌باشد (عسکری و همکاران، ۱۳۹۸).

جدول ۱- دلایل مطرح شده برای الزام دیجیتالی شدن بانکها

توضیح	دلیل	پژوهشگر
فین تک‌ها رقیب بانک‌ها نیستند بلکه می‌توانند به رشد و توسعه بانک‌ها کمک کنند به شرطی که همکاری میان این دو شکل بگیرد اگر رقیبی هم برای بانک‌ها وجود داشته باشد، شرکت‌های تلکامی هستند که به داده‌های مردم دسترسی دارند و اتصالات مردم را انجام می‌دهند و ممکن است بخواهند جای بانک‌ها را بگیرند.	فین تک‌ها	(Windasari, 2022)
درست است که این غول‌های فناوری چندان قصد ندارند جای بانک‌ها را بگیرند اما گاهی اوقات با سرویس‌هایی که ارائه می‌دهند، پا در کفش بانک‌ها می‌گذارند. اسکینر معتقد است بانک‌ها باید به سمتی حرکت کنند که تبدیل به شرکت‌های فناورانه ^۲ شوند.	تهدید غول‌های فناوری ^۱	(Alkhowaiter, 2020)
بانکداری باز، رویکرد جدیدی است که به سرعت در بانکداری دنیا در حال توسعه است. بانکداری باز سیستمی است که کاربر را مجرب به یک شبکه مالی از طریق استفاده از رابط برنامه‌نویسی کاربردی می‌کند. در واقع همان اشتراک‌گذاری اطلاعات مالی به صورت الکترونیکی و ایمن می‌باشد و تنها در صورتی که مشتری اجازه آن را صادر کند، رخ می‌دهد.	ظهور بانکداری باز	(شامی، ۱۳۹۹)
سطح بالای یکپارچگی با یک معماری باز، منجر به صرفه‌جویی بالا در هزینه می‌شود.	صرفه‌جویی در هزینه و ریسک عملیاتی پایین	(DeLaCastro, 2016)

بانکداری باز: این نوع بانکداری با استفاده از شبکه‌های مختلف به جای تمرکزگرایی، به مشتریان خدمات مالی کمک می‌کند تا بتوانند اطلاعات مالی خود را به شکلی کاملاً امن و مطمئن، با دیگر مؤسسات مالی به اشتراک بگذارند. همچنین، به مشتریان این امکان را می‌دهد که بدون نیاز به مراجعه به شعب بانک یا وارد کردن اطلاعات به صورت دستی در نرم‌افزار اینترنت بانک، تمامی امور بانکی را در نرم‌افزارهای داخلی خود انجام دهند. در این روش، انتقال وجوه آسان‌تر شده و کاربران می‌توانند با مقایسه خدمات، بهترین و به‌صرفه‌ترین گزینه سرویس بانکی را برگزینند (Windasari, 2022). بانکداری باز به عنوان «داده بانکی باز» نیز شناخته می‌شود. در بانکداری باز، عملیات بانکداری محدود به چار دیواری بانک‌ها نیست و بانک‌ها در اصل تأمین‌کننده بستر و پلتفرم برای عملیات بانکی هستند. کلام آخر این است که اگر شما با تحول دیجیتال به عنوان یک اقدام تحول‌آفرین در ساختار بانک و فرهنگ رفتار نمی‌کنید، بلکه در عوض، با آن به عنوان یک پروژه یا کانال جدید رفتار می‌کنید، زنده نخواهید ماند. این اتفاق فردا یا هفته آینده نخواهد افتاد، این مسیر شاید چند سال یا حتی یک یا دو دهه به

¹Tech giants

² technology firms

طول انجامد (Suandi et al, 2022). همانطور که روی چارلز عمار، رئیس قبلی موسسه آینده گفت: “ما بیش از حد از یک فناوری تاثیر کوتاه مدت داریم و تاثیر آن را در بلندمدت دست کم می گیریم. واقعیت این است که هر سازمانی که بخواهد روش قبلی خود را برای انجام کارها از صنعتی به دیجیتال بدون بازنگری بنیادین متحول سازد، شکست خواهد خورد (شامی، ۱۳۹۹). در این قسمت سعی شده به تعدادی از پیشینه های تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره شود.

جدول ۲- پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

محقق (سال)	موضوع	ابزار گردآوری	یافته های تحقیق
(Suandi et al, 2022)	بررسی تجربی اخلاق بازاریابی اسلامی و بازاریابی همگرایی به عنوان عوامل کلیدی در بهبود عملکرد بانک های اسلامی	پرسشنامه	اخلاق بازاریابی اسلامی و بازاریابی همگرایی از قابلیت اطمینان کافی برای تاثیرگذاری معنادار بر مزیت رقابتی برخوردار بوده و ارتباط مثبتی با مزیت رقابتی ایجاد می کنند. با این حال، اخلاق بازاریابی اسلامی و بازاریابی همگرایی مستقیماً بر عملکرد بانک تأثیر نمی گذارند. مزیت رقابتی به طور مثبت نقش میانجی در این رابطه ایفا می کند.
(Sharma & Sharma , 2019)	بررسی نقش اعتماد و ابعاد کیفیت در کاربرد واقعی خدمات بانکداری تلفن همراه	پرسشنامه و مصاحبه	نتایج حاکی از آن است که رضایت و قصد استفاده از آن به عنوان دو نمونه مهم در کاربرد واقعی است، و همچنین رضایت نقش میانجی در رابطه بین کیفیت خدمات، کیفیت اطلاعات و اعتماد با قصد استفاده از بانکداری همراه دارد و با کیفیت سیستم رابطه منفی دارد.
(Akturan, & Tezcan -) (2017)	بررسی تعارضات بین ارزیابی افراد از مسیرهای مختلف خدمات بانکی از طریق رابطه بین رضایت با مسیرهای سنتی و سودمندی ادراک شده مسیرهای الکترونیکی	پرسشنامه و مصاحبه	نتایج حاصل از این مطالعه نشان می دهد که رضایت افراد از مسیر سنتی بانک منجر به کاهش سودمندی ادراک شده و افزایش ریسک درک شده مشتریان از مسیر الکترونیکی شود.
(Falk et al, 2017)	رابطه بین رضایت و ارزش ادراک شده مشتریان در بخش بانکی غنا	پرسشنامه و بررسی استاد	یافته های پژوهش نشان می دهد که بین رضایت مشتریان و ابعاد ارزش ادراک شده مشتریان از خدمات بانک، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
(Copmany) (Consultants, 2016)	راه اندازی مجدد بانکداری برای اقتصاد دیجیتال	مصاحبه	بانکها عموماً شبکه شعب گسترده ای داشته اند و سپس به ترتیب خودپردازها، مراکز تماس، اینترنت و تلفن همراه به کانال های ارائه خدمت آن ها افزوده شده اند. هر کانال، لایه ای اضافه بر بنیاد شبکه توزیع شعب بوده است. موبایل، شبکه های اجتماعی، تحلیل داده و رایانش ابری، اقتصاد را تغییر داده است و طریقه استفاده از اطلاعات، تعامل با دیگران و خرید را متحول کرده است.
(Cognizant, 2016)	بازاریابی دیجیتال در بانکداری: تکامل و انقلاب	پرسشنامه و مصاحبه	میزان آمادگی کشورها برای بانکداری دیجیتال چیزی بیشتر از تمایل آنها می باشد و شامل کل محیط بانکی، توسعه فناوری، چالش های رقابتی، تقاضاهای مشتریان و شرایط قانونی می باشد.
(Accenture, 2015)	دیجیتال بودن: اجرای استراتژی دیجیتال عصر جدیدی از بانکداری را پیش می برد	بررسی استاد	تحقیقات نشان می دهد که در پنج سال آینده بیش از دوسوم مشتریان بانکها، خود هدایت را به دست می گیرند و جهان آنلاین را بر می گزینند. در واقع، این مشتریان از قبل در صنایع دیگری مانند رزرو پرواز و تور، خرید کتاب و موسیقی و خرید کالا و مواد غذایی از درگاه های دیجیتال استفاده کرده اند.

ورود درست به بانکداری دیجیتال موفقیت موارد زیر را برای بانکها تضمین خواهد نمود: افزایش انعطاف، تعامل بیشتر، خدمت‌رسانی سریع به مشتریان، ایجاد ارتباط قوی‌تر با مشتری، افزایش بهره‌وری عملیاتی.	مصاحبه	بانکداری در دنیای دیجیتال: مشتریان چگونه با شما در آینده تعامل خواهند داشت	(Cassie, 2014)
در آینده با پارادایم جدیدی در صنعت بانکداری مواجهه هستیم. در سال‌های اخیر بسیاری از بانک‌ها به سمت دیجیتالی شدن پیش رفته‌اند، اما تنها نیمی از راه را پیش رفته‌اند. چابکی عملیاتی و تغییرات فرهنگی در دستور کار بعدی تغییرات قرار دارد.	بررسی استاد	دیجیتال شدن: نقشه راه تحول بانکداری	(Karni, 2014)
✓ امروزه رضایت و اعتماد ارزش درک شده مشتری از محصولات یا خدمات در سازمان‌ها به عنوان یک‌پارچه کلیدهای اصلی موفقیت و عامل اصلی در رقابت و کیفیت محسوب می‌شود. لذا سازمان‌های خدماتی علی‌الخصوص بانک‌ها تلاش می‌کنند تا با ارتقای سطح کیفیت خدمات خود، ارزش درک شده مشتری و رضایت مندی و اعتماد آنان و نهایتاً وفاداری مشتریان را افزایش داده تا به سودآوری بالاتری دست یابند.	پرسشنامه	بررسی تاثیر کیفیت اینترنت بانک بر رضایت، ارزش درک شده و اعتماد و تحلیل نتایج آن بر وفاداری مشتریان دریافت کننده خدمات بانکداری	مخارقی و مقدسی (۱۴۰۰)
✓ نتایج این تحقیق حاکی از آن است که سهولت پرداخت، امنیت درک شده و قابلیت استفاده بر اعتماد مشتریان بر اعتماد مشتریان در استفاده از اپلیکیشن‌های بانکی تاثیر مثبت داشته است. همچنین نتایج نشان داد تاثیر متغیرهای امنیت درک شده، تعامل و سفارشی‌سازی خدمات بر اعتماد مشتریان در استفاده از اپلیکیشن‌های بانکی تاثیر مثبت دارد بعلاوه نتایج نشان داد جذابیت بصری و تلاش مورد انتظار مشتری بر اعتماد مشتریان در استفاده از اپلیکیشن‌های بانکی تاثیر معناداری داشته است.	پرسشنامه	عوامل موثر بر اعتماد مشتریان به اپلیکیشن‌های بانکی از منظر بازاریابی	تقی پوریان و همکاران (۱۴۰۰)

به طور کلی ماهیت مفهوم الگوی بانکداری دیجیتال، یک نوآوری است. پژوهش حاضر در پی خلق الگوی اجرایی به‌منظور پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال بوده است و در هیچ یک از تحقیقات پیشین الگوی مشابهی با تکیه بر بافت منحصر جامعه تحقیق وجود نداشته است. لذا به منظور کمک به اجرایی‌سازی آن، این الگو در قالب شناسایی خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال با استفاده از روش کدگذاری در نظر گرفته می‌شود. منظور از خط مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد شروط لازم برای پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال است و سازمان بدون در نظر گرفتن این موارد اساساً نمی‌تواند به سمت بانکداری دیجیتال حرکت کند. همچنین در تحقیق حاضر، برای نخستین بار مفهوم جدیدی موسوم به "انطباق با قوانین بانکداری اسلامی" معرفی می‌گردد که تمرکز آن بیشتر بر عدم منافات میان الزامات بانکداری دیجیتال و قوانین بانکداری اسلامی است. با توجه به بافت خاص ایران به‌عنوان کشوری اسلامی، باید اذعان داشت صرفنظر از توانایی بانک در شکل دادن به مدل کسب و کار دیجیتال، غفلت از این مسأله به معنای شکست بانکداری دیجیتال می‌باشد. با توجه به این که پژوهش حاضر، ماهیتاً اکتشافی می‌باشد و متغیرها و ارتباط بین آن‌ها را از طریق پژوهش کیفی استخراج می‌نماید، در این مرحله دارای چارچوب نظری یا فرضیه تحقیق نمی‌باشد. به عبارت دیگر پژوهش حاضر فرضیه نداشته و سوال محور می‌باشد. اما می‌توان سوال اصلی پژوهش را به شرح زیر در نظر گرفت: «مدل خط مشی - گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال دارای چه ویژگی‌هایی است؟» همچنین می‌توان سوالات فرعی

پژوهش را به شکل زیر مطرح کرد: ابعاد و مولفه‌های مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال چیست؟ روابط بین ابعاد و مولفه‌های مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی حاضر از حیث مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران جهت‌گیری فلسفی تفسیری داشته و مبتنی بر نظریه ساختارگرایی اجتماعی است. از سوی دیگر این پژوهش از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها به منظور ارائه مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال از روش تحقیق کیفی استفاده خواهد کرد. از نظر هدف یک پژوهش اکتشافی و از نظر رویکرد پژوهشی استقرایی (از جز به کل) است. از نظر شیوه گردآوری داده‌ها تحقیق میدانی و از نظر استراتژی (روش اجرا) سعی شده با استفاده از روش داده‌بنیاد چندگانه اطلاعات مورد نیاز را به دست آورده و با استفاده از ابزار مصاحبه، اطلاعات مورد نیاز کشف و درک شوند (ساندرز و لویس و ترونهیل، ۲۰۰۹). افراد مورد مطالعه در این تحقیق شامل خبرگان و متخصصان در حوزه خط مشی گذاری و بانکداری دیجیتال هستند که اطلاعاتی از طریق مصاحبه با ۳۰ نفر از خبرگان این حوزه از طریق مصاحبه نیمه-ساختاریافته، جمع‌آوری شد که به شرح جدول ۲ است. همچنین در این تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری نظری استفاده شد. با انجام این تعداد مصاحبه و با توجه به تکراری بودن داده‌های استخراج‌شده، مشخص شد که اطلاعات گردآوری‌شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. همچنین یکی از دلایل اصلی استفاده از روش داده‌بنیاد در این پژوهش این است که این روش برای استخراج مؤلفه‌های مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال و شناسایی متغیرهای بومی و زمینه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال راهگشا بوده است. روش یادشده روشی فرایندمحور است که بررسی و تغییر یک پدیده طی زمان و توصیف مراحل مختلف آن را امکان‌پذیر می‌کند.

به‌منظور ارزیابی کیفیت پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیان (و همچنین سایر پژوهش‌های کیفی)، کوربین و استراوس ده شاخص مقبولیت را معرفی کرده‌اند که بر مبنای آن مقبولیت پژوهش حاضر ارزیابی می‌شود. مقبولیت^۱ بدین معنا است که یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است، اگر چه تبیین صورت‌گرفته از پدیده مد نظر می‌تواند فقط یکی از تفاسیر معتبر و پذیرفتنی از آن پدیده باشد. به‌دلیل محدودیت سه شاخص به‌عنوان نمونه معرفی می‌شوند، تناسب: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و همچنین مشارکت‌کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ آیا مشارکت‌کنندگان می‌توانند خود را در خط داستان پژوهش مشاهده کنند؟ به‌منظور تحقق این معیار یافته‌های پژوهش حاضر توسط دو نفر از متخصصان حوزه بانکداری دیجیتال، پالایش و تأیید شده است. همچنین نظریه پدیدار شده به ۲ نفر از مشارکت‌کنندگان ارائه شد و نظرهای تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است. به‌طور مثال مدل کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و مدل کدگذاری الگویی و شاخص‌های مطرح‌شده طی جلسات مختلف به بحث گذاشته شده و در هر مرحله اصلاح و تکمیل شده است. کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها: آیا یافته‌های تحقیق در حوزه مورد مطالعه، بینش و نگرش جدیدی فراهم می‌آورند؟ در این رابطه باید گفت یافته‌های تحقیق حاضر می‌توانند در بعد عملی در زمینه اتخاذ فرآیندهای بانکداری دیجیتال مفید باشند. پژوهش حاضر در بعد نظری نیز در توسعه دانش در حوزه خط مشی-

¹. Credibility

گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال مؤثر بوده و بینش جدیدی را با خود به همراه دارد. مفاهیم: مفاهیم برای ایجاد درک مناسب از پدیده مد نظر و دستیابی به زبان مشترک در حوزه مورد مطالعه ضروری هستند. بنابراین یافته‌های پژوهش باید بتواند مفهوم‌پردازی‌های مناسبی با خود به همراه داشته باشد، به گونه‌ای که از نظر متخصصان حوزه مورد مطالعه جذاب، بدیع و ارزشمند باشد. در این پژوهش شماری از مفاهیمی می‌توانند که در توسعه مفهومی ادبیات خط مشی گذاری مبتنی بر شواهد در حوزه بانکداری دیجیتال مفید باشند، حضور دارند، مفاهیمی نظیر تحول دیجیتال، سواد دیجیتال، نظام بانکی، توجه به داده و وضعیت موجود و مطلوب نمونه‌هایی از این نوع هستند. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۴ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۴ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در زیر آمده است:

جدول ۳- محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کدمصاحبه شونده	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۴ م	۱۳۲	۶۱	۱۴	٪۹۲
۲	۸ م	۱۳۷	۶۳	۱۲	٪۹۱
۳	۱۲ م	۱۱۱	۵۲	۱۰	٪۹۳
۴	۱۷ م	۱۱۰	۵۰	۱۶	٪۹۰
	مجموع	۴۹۰	۲۲۶	۵۲	٪۹۱۵

نتایج حاصل از پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۷- محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کدمصاحبه شونده	مجموع کدهای دو کدگذار	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۳ م	۱۳۴	۶۱	۱۴	٪۹۱
۲	۶ م	۱۲۸	۵۸	۱۸	٪۹۰
۳	۱۱ م	۱۰۹	۵۰	۱۰	٪۹۱
۴	۱۴ م	۱۰۶	۴۸	۱۸	٪۹۰
	مجموع	۴۷۷	۲۱۷	۶۰	٪۹۰۵

در این پژوهش پس از مصاحبه با ۳۰ تن از خبرگان حوزه بانکداری دیجیتال، داده‌های کیفی به روش داده‌بنیاد چندگانه (کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و کدگذاری الگویی) جمع‌آوری و تحلیل شدند. رویکرد روش‌شناسی پژوهش کیفی از مصاحبه با شرکت‌کنندگان و مرور متون مرتبط برای فراهم کردن این داده‌ها استفاده می‌کند. طبق نظر اوربیچ و سیلور استیلن (۲۰۰۳)، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از دو اصل مهم استفاده می‌کند؛ پرسش در رابطه با تجارب ذهنی مشارکت‌کنندگان نه اندازه‌گیری آنها و خلق ایده‌ها و مفاهیم بر پایه کدگذاری تئوریک پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان. مصاحبه با مشارکت‌کنندگان بر مبنای پژوهش داده‌بنیاد، تا جایی ادامه می‌یابد که مشارکت‌کنندگان جدید داده دیگری که به خلق مفاهیم جدید برای تئوری کمک کند، ارائه ندهند (Glaser & Strauss, 1967).

جدول ۳- اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش (خبرگان)

عوامل جمعیت‌شناختی	زیر مولفه	تعداد	مجموع فراوانی
جنسیت	مرد	۲۱	۳۰ نفر

	۹	زن	
۳۰ نفر	۳	کمتر از ۳۰ سال	سن
	۱۴	۳۰ تا ۴۰ سال	
	۷	۴۱ تا ۵۰ سال	
	۶	بالای ۵۰ سال	
۳۰ نفر	۷	مدیران ارشد	پست سازمانی
	۱۴	مدیران میانی	
	۹	کارشناسان خبره	
۳۰ نفر	۹	کارشناسی و پایین تر	تحصیلات
	۱۴	ارشد	
	۷	دکتری	
۳۰ نفر	۴	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
	۱۰	۵ تا ۱۵ سال	
	۱۳	۱۵ تا ۲۵ سال	
	۳	بالای ۲۵ سال	

یافته‌های پژوهش

فرایند کدگذاری شرایطی را فراهم آورد که در آن داده‌های خام به مفاهیم نظری توسعه یابند. فرآیند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر کدگذاری استقرایی (خلق مفاهیم مقوله‌ها)، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) می‌باشد، در این تحقیق نحوه شکل‌گیری این مقوله‌ها از مفاهیم حاصل شده به تفصیل شرح داده می‌شوند، ابتدا کدگذاری باز و نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها مطرح می‌شود و پس از تشریح نحوه شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها به بیان روایتی از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و تئوری حاصله پرداخته می‌شود. بر اساس نظر چارمز اعتبار کدگذاری انتخابی به قدرت روایت فرد از داستانی بستگی دارد که مقوله‌ها و مفاهیم را بهم مرتبط می‌کند. با توجه به اینکه در این پژوهش از روش روش تحلیل مالتی گراند (نظریه داده‌بنیاد چندگانه) کرانهلم و گولد کوهل به‌عنوان مبنا استفاده شده است، داده‌های تحقیق، بر مبنای این روش تحلیل شدند.

نتایج حاصل از کدگذاری استقرایی (باز)

تحلیل نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با تحلیل تکه‌های داده‌های هر یک از افراد شروع می‌شود. مرحله آغازین شامل بخش‌بندی مستندات داده‌های مصاحبه برای تحلیل است. تفکیک داده‌ها به تکه‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که بتوان اجزای جداگانه داده‌ها را بررسی کرد و آنها را به‌گونه‌ای مفهوم‌پردازی کرد که از موقعیت ویژه‌ای که داده‌ها در آن ایجاد شده‌اند، فراتر روند این فرایند به کدگذاری باز معروف است. در جدول ۴، کدهای مستخرج از مصاحبه، مفاهیم و مقوله‌های این پژوهش معرفی می‌شوند.

جدول ۴- مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از کدگذاری استقرایی (باز)

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
مقوله محوری	تحول دیجیتال	درک وضعیت فعلی	پذیرش
			سابقه و زمینه
		شناخت وضع مطلوب	میل به تغییر
			انعطاف پذیری

آمادگی	شرایط انسانی		
تجزیه و تحلیل			
درک واقعیت	واقعیت‌های جامعه		
عقلانیت			
تاکید روی مساله	شناخت مساله		
باور داشتن			
مطالعه	توجه به داده		
تبیین شرایط			
قیاس	سواد دیجیتالی		
بکارگیری			
هدف داشتن	نیاز جامعه		
تلاش و کوشش			
کابرد	آینده بانکداری		
بسط و اشاعه			
باور و پذیرش	مستندسازی	وجود بخشنامه های واقعی و ملموس	
پشتیبانی			
تخصیص	توجه به فرایندها	رتال جامع علوم انسانی و مطالعات فرهنگی	
امکانات مادی و غیرمادی			
نشر دانش	حوزه دانشی	وجود فنآوریهای مشهود و تسهیلگر	بسترهای حمایتی
فرهنگ غنی			
رشد گروهی	حوزه مهارتی		
تعامل دوسویه			
تداوم	بلوغ		
استمرار			
به روز بودن	ظرفیت	میزان آگاهی عموم مردم	
احساس نیاز			

عباس نرگسیان و علی اصغر پور عزت و شفیع آبار: ارائه مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال

سرمایه	جذب و استخدام	توسعه و آموزش سرمایه های انسانی	بسترهای شکل گیری
ماندگاری	یادگیری مهارت		
خلق دانش	توجه به استارت آپها	راه اندازی کسب و کارهای دیجیتال	
استقلال کسب و کارها	رشد و نگهداری		
ضابطه مندی	شایسته گزینی	استفاده از افراد کارآمد	شرایط علی
مدیریت استعداد	شایسته پروری		
تصمیم گیری	عقلانیت	چشم انداز عینی نظام بانکی	
مذاکره	ولع بینی		
هماهنگی	تعامل	مدیریت مشارکتی	
پشتیبانی	همکاری		
نگرش	اعتقاد و باور داشتن	پشتیبانی ذینفعان اصلی نظام بانکی	
ذینفعان	مدیران ارشد و تصمیم ساز		
غیرسازمانی	رابطه مداری	نبود نیروهای شایسته	موانع و شرایط مداخله گر
راکد و ساکن	مقاومت در برابر یادگیری		
نبود ساختار سازمانی مدون	ساختارهای معیوب	ناکارآمدی سازمانهای مسئول	
هرج و مرج گرایی	بوروکراسی زیاد		
سیستمهای قدیمی	سخت افزار نامناسب	نبود زیرساخت مناسب و مدون	
پردازش پایین	نرم افزار نامناسب		
رفاه طلبی	تسهیل امور	افزایش رضایت مشتری	نتایج و پیامدها
آینده افراد	حفظ منافع افراد		
کاهش هزینه	دسترسی آسان	بهبود کیفیت خدمات عمومی	
جلوگیری از اتلاف منابع	مدیریت زمان		
انجام کار درست	کارآیی	افزایش بهره وری سازمانی	
تحقق اهداف سازمانی	اثربخشی		

نتایج حاصل از پالایش مفهومی

در این گام تفاوت این روش با تئوری داده بنیاد ظاهر می‌شود. پالایش مفهومی به معنای شفاف‌سازی مفاهیم به صورت سازنده و انتقادی می‌باشد. به عنوان محقق ما بایستی موضع انتقادی نسبت به چیزی که توسط متفکران مختلف بیان شده است را بیابیم. در این مرحله باید به شش سوال درباره پدیده مفهوم‌سازی شده پاسخ داده شود.

۱- تعیین محتوا: پدیده محوری این پژوهش آگاهی‌بخشی است. این پدیده به بررسی مدل خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال می‌پردازد. بنابراین این پدیده شامل موارد زیر است: خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال، نظام بانکداری نوین، عوامل موثر بر خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال

۲- جایگاه هستی‌شناسی پدیده: جایگاه هستی‌شناسی این پدیده را می‌توان در سازمان‌ها در ساختار رسمی و در قالب‌های موقعیتی مشاهده نمود.

۳- تعیین زمینه (بستر) و پدیده‌های مرتبط: به طور حتم هیچ پدیده‌ای ایزوله نیست و در خلا اتفاق نمی‌افتد. حمایت مدیران ارشد: اقدامات مدیران باعث تسهیل در فرآیند بانکداری دیجیتال می‌گردد. وجود نیروهای کارآمد: شایسته‌گزینی منجر به انتقال بهتر فرآیند بانکداری دیجیتال می‌گردد. وجود جو سازمان‌یادگیرنده: اقدامات واحدهای ذی‌نفع به تعامل بانکداری دیجیتال منجر می‌گردد.

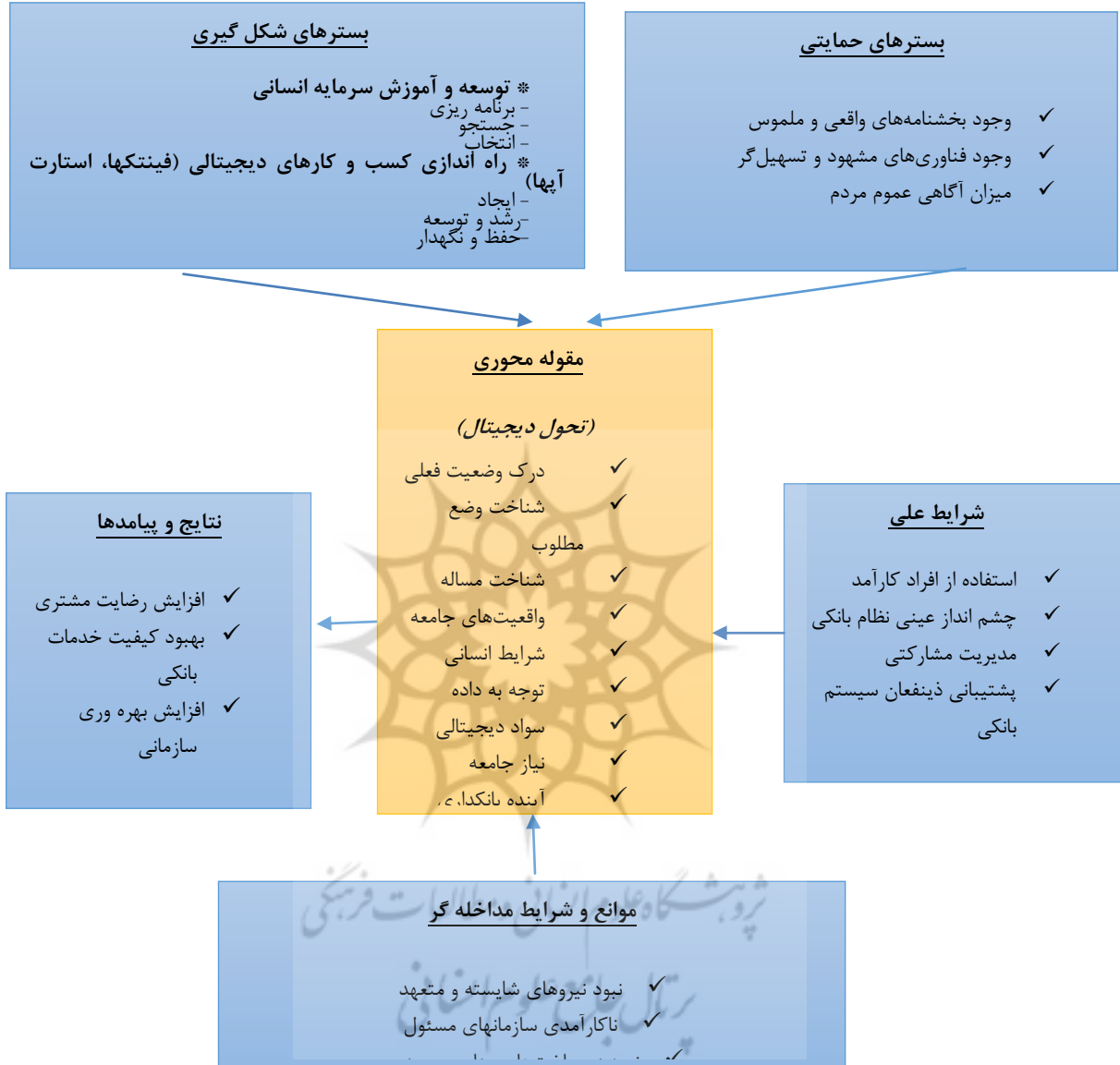
۴- تعیین کارکردها و اهداف: شناسایی عوامل فردی و سازمانی موثر بر خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال.

۵- تعیین منشا و ظهور: پول الکترونیک، برای نخستین بار در سال ۱۹۱۸ در کشور آمریکا توسط بانک‌های فدرال رزرو مورد استفاده قرار گرفت. این بانک‌ها، پرداخت و انتقال وجوه را با استفاده از تلگراف در دستور کار خود قرار دادند. این بانک بعدها با توسعه موسسات تهاتری خودکار (در سال ۱۹۷۲)، زمینه استفاده گسترده از پول الکترونیک را فراهم کرد. اولین تجربه ساخت دستگاه خودپرداز به سال ۱۹۳۹ برمی‌گردد.

۶- تعیین چگونگی صحبت کردن ما در مورد پدیده: ما وقتی در مورد خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال صحبت به میان می‌آوریم از ویژگی‌ها و مولفه‌های آن صحبت می‌کنیم و اینکه خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال در قالب چه فرایند و فعالیت‌هایی قابل حصول می‌باشد.

نتایج حاصل از کدگذاری الگویی

این مرحله همان کدگذاری محوری در تئوری داده بنیاد می باشد. در این گام مقوله ها در بیانیه نظریه یکپارچه می شوند. طی کدگذاری محوری، مقوله های مستخرج شده از کدگذاری باز تحت ۵ دسته، مقوله محوری،



بسترهای حمایتی و بسترهای شکل گیری، نتیجه و پیامدها، شرایط علی و موانع و شرایط مداخله گر قرار گرفته اند. از بین مقوله های استخراج شده، مقوله تحول دیجیتال در مرکز قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله محوری این است که در اغلب داده ها رد پای آن را می توان به وضوح مشاهده کرد. برچسب انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است. در این پژوهش سعی شده بر اساس مدل نظریه داده بنیاد چندگانه مقوله محوری و سایر مقوله ها ارائه و روابط آنها به صورت کاملاً عقلانی و مستدل ارائه گردند. با توجه به توضیحات ارائه شده و تشریح اجزا مدل کدگذاری الگویی، مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال به صورت زیر طراحی گردید.

شکل ۱- مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال

انطباق نظری مدل

انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله‌هایش با نظریه‌های موجود مقایسه می‌شوند. این نظریه‌های موجود باید به گونه‌ای با پدیده مورد بررسی مرتبط باشند. بدین منظور محقق، ابتدا تمامی نظریه‌های موجود در حوزه خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال که تا به امروز توسط محققین مختلف بیان شده است را جمع‌آوری نموده است. پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص بانکداری دیجیتالی و رابطه آن با فرآیند خط مشی‌گذاری شواهد محور با رویکردهای مختلفی انجام شده است. در برخی از پژوهش‌ها بانکداری دیجیتالی به عنوان یک شایستگی مطرح شده است که منجر به رشد سازمان‌ها می‌شود. برای مثال در یک پژوهش انجام شده توسط Sharma & Sharma (2017) تحت عنوان «بررسی نقش اعتماد و ابعاد کیفیت در کاربرد واقعی خدمات بانکداری تلفن همراه» انجام دادند. مدل تحقیق با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از نظرسنجی میان ۲۲۷ نفر از شهروندان عمانی مورد بررسی و اعتبارسنجی قرار گرفت. این مطالعه یک رویکرد تحلیلی دو مرحله‌ای را از طریق ترکیب مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل شبکه عصبی انجام می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که رضایت و قصد استفاده از آن به عنوان دو نمونه مهم در کاربرد واقعی است، و همچنین رضایت نقش میانجی در رابطه بین کیفیت خدمات، کیفیت اطلاعات و اعتماد با قصد استفاده از بانکداری همراه دارد و با کیفیت سیستم رابطه منفی دارد. بنابراین در این پژوهش خدمات دیجیتالی به عنوان یک عامل پیش‌بینی کننده موفقیت سازمان‌ها معرفی شده است، که در پژوهش حاضر هم مفهوم ارائه بازخورد نامناسب به عنوان یکی از محدودیت‌های در نظر گرفته شده است. همچنین Falk et al (2017)، در پژوهشی اقدام به بررسی تعارضات بین ارزیابی افراد از مسیرهای مختلف خدمات بانکی از طریق رابطه بین رضایت با مسیرهای سنتی و سودمندی ادراک شده مسیرهای الکترونیکی کردند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که رضایت افراد از مسیر سنتی بانک منجر به کاهش سودمندی ادراک شده و افزایش ریسک درک شده مشتریان از مسیر الکترونیکی شود که در این پژوهش رضایت مشتریان به عنوان پیامدها در نظر گرفته شده است و نبودهای کارکنان مستعد و شایسته به عنوان موانع در نظر گرفته شده است. Suandi et al (2022) پژوهشی تحت عنوان «بررسی تجربی اخلاق بازاریابی اسلامی و بازاریابی همگرایی به عنوان عوامل کلیدی در بهبود عملکرد بانک‌های اسلامی» انجام دادند. این مطالعه بر اساس نظرسنجی از ۲۰۴ تن از مدیران شعب بانک‌های اسلامی اندونزی است. نتایج با رویکرد حداقل مربعات جزئی استخراج شد. نتایج نشان داد که اخلاق بازاریابی اسلامی و بازاریابی همگرایی از قابلیت اطمینان کافی برای تأثیرگذاری معنادار بر مزیت رقابتی برخوردار بوده و ارتباط مثبتی با مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. با این حال، اخلاق بازاریابی اسلامی و بازاریابی همگرایی مستقیماً بر عملکرد بانک تأثیر نمی‌گذارند. مزیت رقابتی به طور مثبت نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌کند. علاوه بر این، سواد دیجیتال سازمانی رابطه بین بازاریابی همگرایی و عملکرد بانک را تعدیل نکرد. که در این پژوهش مفهوم سواد دیجیتالی به عنوان مقوله اصلی شناسایی گردید. در پژوهش‌های داخلی، هیچ پژوهشی به طور مستقیم به بررسی نقش خط مشی‌گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال نپرداخته است. معدود پژوهش‌های انجام شده مطالعات مروری بر ادبیات موضوع بانکداری دیجیتال یا خط مشی-گذاری شواهدمحور بوده است که در محیط‌های دولتی انجام شده است. تنها پژوهش انجام شده در زمینه بانکداری دیجیتال توسط آقای تقی‌پوریان و همکاران (۱۴۰۰) تحت عنوان «عوامل موثر بر اعتماد مشتریان به اپلیکیشن‌های بانکی از منظر بازاریابی» انجام دادند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۴ نفر تعیین

گردید و روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر تصادفی ساده می‌باشد. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که سهولت پرداخت، امنیت درک شده و قابلیت استفاده بر اعتماد مشتریان بر اعتماد مشتریان در استفاده از اپلیکیشن‌های بانکی تاثیر مثبت داشته است. همچنین نتایج نشان داد تاثیر متغیرهای امنیت درک شده، تعامل و سفارشی‌سازی خدمات بر اعتماد مشتریان در استفاده از اپلیکیشن‌های بانکی تاثیر مثبت دارد بعلاوه نتایج نشان داد جذابیت بصری و تلاش مورد انتظار مشتری بر اعتماد مشتریان در استفاده از اپلیکیشن‌های بانکی تاثیر معناداری داشته است. در میان نظریه‌های ارائه شده، دستاوردهای پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های (Sharma & Sharma 2017) و (Falk et al 2017) همخوانی و سازگاری بیشتری دارد. همانطور که نظریه‌پردازان نظریه داده‌بنیاد چندگانه مطرح می‌کنند انطباق نظری ممکن است باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله‌های این نظریه-ها ممکن است مناسب‌تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله‌های فعلی شوند. بنابراین در طی فرایند انطباق نظری تئوری‌ها و مقوله‌های موجود در دستاوردهای پژوهش دخالت داده شد و در نهایت مفاهیم مورد نظر تغییر نام داد و اصلاحات لازم صورت پذیرفت.

اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام نظری مدل

این مراحل جزء مراحل فرایند صحت‌گذاری می‌باشد و با مرحله بعد یعنی غنی‌سازی نظریه، گام‌های رفت و برگشتی دارند و در حین غنی‌سازی نظریه این مراحل صورت می‌گیرد و حالت متوالی ندارد بنابراین در حین غنی‌سازی نظریه و ارائه روایت داستان پژوهش به ارزیابی انسجام نظری توجه می‌گردد و در پایان مرحله غنی‌سازی نظریه تشریح می‌گردد.

غنی‌سازی نظریه

در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنارهم قرار دادن و چیدمان دیگر مقوله‌ها تلاش می‌شود روایتی از مدل خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال پذیرد. همانطور که پیشتر ذکر گردید مقوله محوری تحقیق، تحول دیجیتال است که حول ۵ مقوله دیگر این روایت را شکل می‌دهد. در روایت داستان، تلاش شده است ابتدا از مقوله محوری با مولفه‌ها و ویژگی‌های آن توضیحی داده شود و سپس بر اساس نقشی که هر کدام از مقوله‌ها در این داستان ایفا می‌کنند؛ وارد روایت داستان، می‌گردند و توضیحات مبسوط ارائه می‌گردد.

مقوله محوری: تحول دیجیتال

در این پژوهش تحول دیجیتال به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده زیرا ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها وجود داشته و نقشی محوری را داراست به نحوی که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. تمام ابعاد بانکداری تحت تاثیر تکنولوژی‌های دیجیتال قرار گرفته و به واسطه تغییراتی که از جانب این نوع فن‌آوری‌ها اعمال می‌شود، دچار تحول می‌گردند که نتیجه آن تحول دیجیتال در بانکداری است. بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری زیادی تلاش دارند که ساختار خود را با این نوع فن‌آوری‌ها تطبیق دهند اما متأسفانه این روند تحول چندان سریع نیست و حتی با وجود پیشرفت‌های روزافزونی که در حیطه تجارت الکترونیک مشاهده می‌شود، سازماندهی‌های لازم در راستای ایجاد این تحولات سودبخش در امور مالی و بانکداری اعمال نشده است. بسیاری از بانکداران و مسئولانی که در این زمینه فعالیت دارند، کند بودن روند تغییرات را به عدم وجود بودجه کافی مربوط می‌دانند. مطابق تحقیقات انجام شده کند بود این سیر تکاملی بیش از هر چیز از عدم تجربه کافی در این زمینه ناشی می‌شود. به همین جهت اولویت‌بندی پاسخ‌گویی به نیازها به درستی انجام نمی‌شود و در نتیجه شاهد صرف انرژی و بودجه برای اموری خواهیم بود که تنها نیروی ناچیزی را برای به حرکت درآوردن اهرم تحول در

اختیار بانکداران قرار می‌دهد. مثلاً خرید و گسترش سامانه همراه بانک گرچه از اهمیت زیادی برخوردار است، اما نباید تمام دغدغه و انرژی راهبران مالی را به خود معطوف کند. این میزان از انرژی و توان کارکردی باید صرف طی شدن مراحل مناسب برای ارتقای سطح کیفی تجربه کلی مشتریان دیجیتال بانکی و تحول دیجیتال در بانکداری شود. این تغییرات ابعاد مختلف یک سازمان را در بر می‌گیرند و تنها در این صورت می‌توان آن را تحول دانست. چنین تحولاتی در برنامه‌ریزی‌ها، جهت‌گیری‌های مالی، شیوه ارتباط با مشتریان، نحوه ارائه خدمات و سازوکار امنیتی سازمان متجلی می‌شود. به طور کلی همگام شدن فعالیت‌های بانکی در زمینه‌های مختلف با فناوری‌های نوین، مسیر دستیابی به تحول دیجیتال را هموارتر می‌کند. در همین خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند:

"همچنان ابهامات فراوانی در خصوص دیجیتال بنکینگ در ایران وجود دارد که هر کسی از ظن خود شد یار من و هر کدام خودش را بر اساس تفسیر و تعبیرهایی که از این مفهوم دارند و بر اساس بنچمارک‌های بین‌المللی به سمت طراحی اهداف خود را حرکت کرد بانکداری دیجیتال حرکت کردند که به سلوک آلیشیا بومی‌سازی اهداف همچنان صورت نگرفته یعنی صرفاً بانک‌ها به خاطر رقابتی که بین همدیگر دارند رفتن به این سمت را پیاده کنند از رقبای خودشان پیشی بگیرند رضایت مشتری را افزایش بدهند و سهم بازار خودشان را نسبت به رقبا بالاتر ببرند اما اینکه ما در ایران در کشور خودمان توانسته باشیم اصطلاح لوکال کانتر محتوای وامی که لازم هست در توسعه سامانه‌های بانکداری دیجیتال به آن پرداخته شود و حساب کنیم خیلی هنوز با مارکت ریسرچ یا توانمندی مطالعات بازار تحقیقات بازار خوبی در کشور ما وجود ندارد و ما نتوانستیم اکانت‌رو در زمینه دیجیتال باب کنیم و بر اساس اهدافی که از این دو کار کانتر در می‌آید به سمت هدف‌گذاری مان در ورطه سامانه‌ها حرکت کنیم. بنابراین مشکل و چالش اساسی که در حوزه هدف وجود دارد محتوای بومی لوکال کانتی که بایستی حساب شما همچنان متاسفانه بر زمین مانده و ما صرفاً بر اساس بنچمارک‌های داخلی و خارجی که داریم در بانک‌ها به سمت دیجیتال بنکینگ و تدوین اهداف این حوزه حرکت کردیم"

به منظور پیشروی هرچه بهتر و بیشتر در عرصه تکامل دیجیتال لازم است، تغییراتی در نحوه ارتباط با مشتریان، شیوه فن‌آوری اطلاعات و انتخاب ابزارهای مناسب برای راه‌اندازی چرخه کسب و کار صورت بگیرد. بسته به اینکه بانک‌ها و موسسات مالی مختلف در زمینه تحول دیجیتال چه نوع چشم‌اندازهایی را برای خود ترسیم کرده‌اند، می‌توانند به بانکی هوشمند با قابلیت ارائه خدمات به شکل دیجیتال تبدیل شوند، یک بانک اجتماعی با امکانات سطحی باقی بمانند یا تنها سامانه‌ای برای خدمات مالی و بانکی باشند. بنابراین اهداف بانک‌ها با یکدیگر مشابه نیست و به همین جهت خروجی و نتایجی که به دست می‌آورند نیز با هم متفاوت است. باید توجه داشت که در مسیر تکامل و تحول دیجیتال، خروجی بانک‌های مختلف به هم شبیه نیست و هر یک با توجه به دیدگاهی که نسبت به این سلسله تغییرات دارند، نوع به کارگیری امکانات و شیوه استفاده از قابلیت‌هایشان نتایج گوناگونی را ارائه می‌دهند. در بانکداری به سبک سنتی تحول دیجیتال را می‌توان طی کردن مسیر بلوغ دانست که ممکن است با سرعت اتفاق بیفتد یا با تعلل صورت بگیرد.

بسترهای حمایتی و بسترهای شکل‌گیری

بسترهای حمایتی مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تاثیر می‌گذارند. بسترهای حمایتی، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «وجود بخشنامه‌های واقعی و ملموس»، «وجود فناوری‌های مشهود و تسهیلگر» و «میزان آگاهی

عموم مردم» به منزله بسترهای حمایتی در نظر گرفته شده است. همچنین مقوله‌های «توسعه و آموزش سرمایه‌های انسانی» و «راه‌اندازی کسب و کارهای اینترنتی» به منزله بسترهای شکل‌گیری در نظر گرفته شده است. امروزه، پیشرفت‌های فناورانه، به‌طور مداوم باعث تغییر تمامی کسب‌وکارها شده است و محدود به صنعتی خاصی نیز نمی‌شود. این تغییرات از خودکارسازی مشاغل، دیجیتالی‌شدن خدمات و همکاری مجازی تا خانه‌های هوشمند، رایانش ابری و تحلیل‌گری داده‌ها را شامل می‌شود. می‌توان گفت فناوری به یک نیاز ضروری و اساسی برای جامعه و کسب‌وکارها تبدیل شده است. تحول دیجیتال یک روند جهانی است و هیچ پناهگاهی برای در امان ماندن از آن وجود نخواهد داشت که در آن بتوان از مدل‌های کسب‌وکار قدیمی محافظت کرد. اینترنت اشیا، رایانش ابری، اپلیکیشن‌های تلفن‌همراه، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی و افزوده، تحلیل‌گری داده، هوش مصنوعی و بلاکچین از مهم‌ترین انواع فناوری‌های تحول‌آفرین هستند که کسب‌وکارها را در صنایع مختلف تحت تاثیر قرار داده‌اند. بر پایه این فناوری‌ها، امروزه کسب‌وکارهای جدید با سرعت غیرقابل‌تصور در حال توسعه هستند و هم‌زمان کسب و کارهای قدیمی و سنتی در مسیر فروپاشی قرار گرفته‌اند. برای مفهوم‌سازی تحول دیجیتال، ابتدا باید اجزای تشکیل‌دهنده آن یعنی «تحول» و «دیجیتال» را بهتر بشناسیم. منظور از تحول، تغییری بنیادین و ساختارشکن است، انقلابی برافکن که تمامی ابعاد سازمان را بازآفرینی می‌کند. تحول یعنی تغییر بزرگ و شگرف و به معنای تغییر در ماهیت و منطق یک پدیده است و نباید آن را با اصلاح و بهبود اشتباه گرفت. در مجموع می‌توانیم تحول دیجیتال را تغییری شگرف از تفکر تا عملکرد با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین تعریف کنیم. به بیان دیگر، تحول دیجیتال یعنی بازآفرینی یک موجودیت برای موفقیت در عصر دیجیتال و به تبع آن تحول دیجیتال سازمانی را می‌توان سازمان‌سازی برای موفقیت در عصر دیجیتال دانست. در این تعریف لازم است به دو نکته توجه شود، مورد اول اینکه تحول دیجیتال به معنی استفاده صرف فناوری‌ها نیست، بلکه هدف غایی آن، تحول عملکرد سازمان و بازآفرینی ابعاد مختلف آن است. مورد دوم، توجه به این نکته است که تحول دیجیتال، همان تحول کسب‌وکار در عصر امروز است. به بیان دیگر، سازمان‌های این عصر چند تحول ندارند که یکی از آنها تحول دیجیتال باشد، بلکه یک تحول دارند که تمامی ابعاد مورد نیاز سازمان‌ها را برای دگردیسی دربر می‌گیرد و آن تحول دیجیتال است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص بیان می‌دارد: "در همه بانک‌ها واحدهای آموزش حضور دارند و دوره‌های مختلف آموزشی را تعریف می‌کنند و به تحول دیجیتال یا دیجیتال تراس با میشن و تاثیر آن بر صنایع مختلف از جمله بانکداری می‌گویند که بحث روز سازمان‌ها به خصوص سازمان ایرانی هستش همه دوست دارند که به این حوزه ورود پیدا کنند و بتوانند در این عرصه گام بردارند واحد آموزش بانک ما هم از این قاعده مستثنا نیست بالاخره دوره‌ها، ارائه‌ها، گردهمایی‌ها و دوره‌های تحول دیجیتال در صنعت بانکداری برگزار می‌شود سخنران‌هایی از کشورهای مختلف حتی به صورت اینترنتی در کشور خودمان جمع نمی‌دهند از در کشور خودمان اساتید خبره‌ای وجود دارد که در این زمینه محتوای تولید کردند و می‌توانند پرواز کنند این دوستان به بانک ما هم مراجعه کردند و دوره‌هایی را در این زمینه داشتیم ولی اینکه این دوره‌ها چقدر همسو با نیازمندی‌های خاص عنوان کرد در شرایط رقابتی که دارد در آن فعالیت می‌کند است در محل ابهام قرار دارد ما نیازمند دوره‌های آموزشی سازمانی اختصاصی هستند که بر اساس یک داستان واقعی در شرکت انجام شده و می‌خواهد که اثرگذاری خودش را بر فرآیندهای انجام‌ده انشالله در همه بانک‌ها به صورت عمیق صورت بگیرد و ما بتوانیم شاهد این باشیم که دوره‌های آموزشی که در سازمان‌ها برگزار می‌شود همراستا با استراتژی‌ها و نیازمندی‌های کلان سازمان می‌شود"

با این تفاسیر، مشخص است که انتظارات مشتری در حال تحول است، مقررات جدیدی وضع شده و رقابت غول‌های فناوری در حال افزایش است. این تغییرات بانک‌ها را وادار می‌کند تا به هسته اصلی موجودیت خود بنگرند و راهی را برای پیشروی در دنیای دیجیتال ترسیم کنند. بانکداری دیجیتال، بازنگری در کلیه خدمات مالی با محوریت فناوری است و نیازمند بازآفرینی کامل مدل کسب‌وکار و ساختار سازمانی بانک است؛ چرا که مدل کسب‌وکار فعلی بانک برای توزیع فیزیکی طراحی شده؛ در حالی که امروز به سمت توزیع دیجیتال حرکت کرده‌ایم. با آنچه که بیان شد، بانک دیجیتال را می‌توانیم به صورت زیر مفهوم‌سازی کنیم: بانک دیجیتال، بانکی است که با درک پارادایم عصر دیجیتال، با ایجاد تحول در نگرش، فرهنگ، مدل کسب‌وکار، فرایندها و محیط کار خود با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین و از طریق ایجاد تجربه‌ای جذاب برای مشتریان و کارکنانش، به عملکردی عالی دست یافته است. سفر بانک‌ها به سوی مشتری‌محوری باید با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و از طریق ایجاد شراکت‌های هدفمند و باز مهندسی فرایندها و ساختار کنونی بانک‌ها در بستر اکوسیستم بانکداری دیجیتال آغاز گردد. به این ترتیب، بانک تبدیل به شریکی قابل اعتماد برای مشتری می‌شود که به وی در راستای زندگی آسان‌تر، خدمات شخصی‌سازی شده ارائه می‌دهد.

شرایط علی موثر بر خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال

شرایط علی بر خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. چهار مقوله «استفاده از افراد کارآمد»، «چشم انداز عینی نظام بانکی»، «مدیریت مشارکتی» و «پشتیبانی ذینفعان سیستم بانکی» تحت مؤلفه‌های اثرگذار بر تحول دیجیتال در نظر گرفته شده‌اند. بانک‌ها نباید برای کنترل اکوسیستم بانکداری دیجیتال وارد رقابت با شرکت‌های بزرگ حوزه فناوری‌های دیجیتال شوند. چرا که این دو در کسب‌وکارهای مختلف فعالیت می‌کنند و اهداف متفاوتی دارند. چنانچه بانک‌ها به شرایط جدید واکنش نشان ندهند با ریسک از دست دادن ارتباط با مشتریان خود مواجه خواهند شد و در نتیجه صرفاً تبدیل به مسیر ارتباطی واسط میان مشتریان و پلتفرم‌های دیجیتال می‌شوند که مشتریان در آن پلتفرم‌ها می‌توانند خدمات و محصولات مورد نیاز خود را خریداری نمایند. اگر این سناریو اتفاق بیفتد، با در نظر گرفتن این نکته که بانک‌ها خدمات مشابهی نسبت به شرکت‌های ثالث ارائه می‌دهند، حمایت از برند بانک به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد. بنابراین هیچ دلیلی وجود ندارد که مشتریان نسبت به بانک وفادار باقی بمانند. پلتفرم اکوسیستم دیجیتال به بانک اجازه می‌دهد تا این اکوسیستم را به صورتی ایجاد کند که مشتریان و تأمین‌کنندگان خدمات با حضور خود در آن بتوانند با یکدیگر تعامل کنند و یک شبکه دو طرفه ایجاد نمایند. ارزش پلتفرم اکوسیستم دیجیتال به تعداد کاربران آن بستگی دارد و بانک می‌تواند از تعداد زیاد مشتریان خود برای جذب شرکا استفاده کند. اکوسیستم بانکداری دیجیتال باید به گونه‌ای ایجاد شود که در آن بازیگران مختلف در یک شبکه متصل گردند تا نیازهای مشتریان را به بهترین نحو برطرف نمایند. در این اکوسیستم، زیرساخت شامل پلتفرم‌های دیجیتال و قوانین باید به گونه‌ای تأمین و تعریف شوند تا انجام تراکنش‌ها تسهیل گردد. به این ترتیب، مشتریان بانک‌ها و شرکت‌های شریک بانک به یکدیگر متصل می‌شوند و شبکه‌ای مؤثر ایجاد می‌کنند. هدف نهایی بانکداری دیجیتال، فراهم کردن تجربه ساده و شخصی‌سازی شده برای مشتریان با هدف تغییر دیدگاه آنها نسبت به مدل بانکداری سنتی است. در اکوسیستم دیجیتال بر اساس رفتار مشتریان، راهکارهای مبتنی بر نیاز آنها به صورت فعالانه و پیش‌نگرانه و بر مبنای تحلیل کلان داده‌های مرتبط با محصولات بانک‌ها و شرکای آنها ارائه می‌گردد. بنابراین پلتفرم می‌تواند خود را با عادات، ترجیحات و رفتار مشتریان جهت

ارائه راهکارهای متناسب سازی شده تطبیق دهد. از جنبه مسائل امنیتی، بانکها باید فرآیندهای شناسایی و تأیید امنیتی را برای شرکای جدید خود نیز به کار گیرند. سازمانها در راستای برآورده ساختن انتظارات فزاینده مشتریان، گستره محصولات و خدمات خود را به گونه‌ای که در گذشته سابقه نداشته است گسترش داده‌اند و در این مسیر با دیگر سازمانها و حتی رقبای خود برای ایجاد شبکه‌هایی جهت ارائه مناسب‌تر پیشنهادات و خدمات ائتلاف نموده‌اند. یکی از مصاحبه شونده‌گان در این خصوص بیان می‌دارد:

"با توجه به این که بانکداری دیجیتال براساس شناخت مشتری بنا گذاشته شده‌است و با توجه به دانش مشتری از این رهگذر بدست می‌آورد می‌تواند از محصولات سفارش شده به پیشنهاد بانک انتخاب مورد نیاز خود را انجام دهد و با توجه به این که بانک صادرات در این راستا فعالیت‌های چشمگیری داشته و گستردگی شعب و مردمی بودن آن در این خصوص پیش‌تاز می‌باشد قطعاً بدون نیازسنجی ورود به این مقوله باعث وارد شدن زیان به باند خواهد شد که در این راستا بانک صادرات در چند سال اخیر با بازاریابی گسترده و شناخت از مشتریان و صدور انواع تعهدات بانکی از قبیل ضمانت‌نامه و اعتبار اسنادی و همچنین اعطای تسهیلات قابل خرید دین سرمایه در گردش مشتریان را فراهم و باعث توسعه کسب و کار تعداد زیادی از مشتریان و در نهایت به ترمیم صورت‌های مالی بانک کمک شایانی شده‌است"

اکوسیستم‌های کسب و کاری حاصل از ایجاد این شبکه‌ها، تعریف‌کننده اقتصاد دیجیتال جهانی در آینده خواهند بود. کسب جایگاه در این اکوسیستم‌ها برای سازمانها بسیار مهم است چرا که ارزش قابل توجهی می‌تواند برای آنها به ارمغان آورد. برای افزایش موفقیت فعالیت سازمانها در این اکوسیستم‌ها مواردی مانند انتخاب درست نوع اکوسیستم، ایجاد مدل حاکمیتی، توسعه استراتژی کسب درآمد، تمرکز بر خلق ارزش به صورت متقابل، ایجاد اعتماد میان شرکا، ایجاد حس مشترک میان شرکا و طراحی و رصد اهداف عملکرد باید مد نظر قرار گیرد. با ایجاد تغییرات چشمگیر در اکوسیستم کسب و کار توسط کسب و کارهای دیجیتال، سازمانها برای توانمند شدن جهت بقا در یک دنیای دیجیتال رو به گسترش باید در اکوسیستم‌های دیجیتال فعالیت نمایند. در صنعت خدمات مالی، استراتژی بانکها در راستای حرکت از مدل کسب و کار بانکداری سنتی به رویکرد اکوسیستم دیجیتال دچار تغییر اساسی شده و تمرکز آنها به جای محصولات بر مشتریان قرار گرفته است.

موانع و شرایط مداخله گر موثر بر خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال

موانع و شرایط مداخله گر مجموعه‌ای از وقایع و شرایط هستند که پس از شروع مطالعه و در حین انجام پژوهش رخ می‌دهند. در پژوهش حاضر محدودیتها عواملی هستند که در فرایند تحول دیجیتال رخ می‌دهند. مقوله «نبود نیروهای شایسته و متعهد»، «ناکارآمدی سازمان‌های مسئول» و «نبود زیرساخت‌های مناسب و مدون» به منزله موانع اثرگذار در فرایند تحول دیجیتال در نظر گرفته شده است. بانکداری دیجیتال صرفاً فرصتهایی برای بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها و ایجاد خدمات دیجیتال پرارزش به وجود نمی‌آورد؛ بلکه این نوع بانکداری، چالشها و مخاطرات مهمی نیز به همراه دارد. بنابراین یک بانک باید بداند که چگونه از فناوری‌های نوآورانه استفاده کند. کارکنان: یک بانک دیجیتال و به صورت کلی یک سازمان دیجیتال باید اطمینان حاصل کند که کارکنان خوشحال هستند. کارکنان خوشحال، باعث مشتریان خوشحال و کسب و کار خوشحال می‌شوند. یکی از مصاحبه شونده‌گان در این خصوص بیان می‌دارد:

"مشکلات و چالشها در واقع میتونیم زیاد صحبت کنیم اما اگر من بخواهم به مهم‌ترین مسائل و مشکلات پردازم مسائلی که در زمینه فناوری‌ها و تکنولوژی‌های خودنویسی وجود دارد چالش‌های خیلی بزرگی را برای بانکها در عرصه فراهم کرده دقت کنید که ما به هر حال در گرین فیلد یا در یک زمین سبز بدون هیچ کاری

بانکداری دیجیتال نمی‌خواهیم پیاده کنیم بلکه ما داریم در بستر یک بانک بزرگی که فعالیت‌های گسترده و متنوعی در گذشته داشته به قدم برمی‌داریم و لازمه که این تغییرات بر حسب شرایط موجود صورت بگیرد همین مسئله باعث به وجود آمدن چالش‌های زیادی میشه چالش منابع انسانی که مقاومت در برابر تغییر است گرفته تا چالش‌های فنی که در بستر کدنویسی و این کردن یکپارچه‌سازی سامانه‌های مختلف وجود داره که خوب بالاخره بین اصحاب فرد و کدنویسی و برنامه‌نویسان ممکن مشکلات و چالش‌هایی وجود داشته باشه به سمت چالش‌هایی که در بازار داریم اما بحث فرهنگسازی که گفتم عدم پذیرش کاستومرها برای ورود به عرصه‌ها و پروسس‌های دیگر دیجیتال و این که ما بتوانیم نرخ بازدید از رسانه‌های دیجیتال خودمون رو افزایش بدهیم حضوری را کمتر کنیم کاهش هزینه‌های تبلیغات اضافی را ببریم افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها بیشتر تقویت کنیم اینها به طور کلی مسائل و چالش‌ها و مشکلاتی هستند که در عرصه بانکداری دیجیتال با آن مواجه هستیم"

اما چگونه می‌توان استعدادهای برتر را جذب و حفظ کرد و آنها را راضی نگه داشت؟ بانک‌هایی که مسیر تحول دیجیتال را به خوبی پیموده‌اند، از رویکرد جلب مشارکت مشتاقانه کارکنان استفاده می‌کنند. توصیه آنها این است که به اعضای فعلی بانک اجازه دهید بخشی از مسیر آینده بانک باشند. به آنها اجازه دهید ورودی‌هایی را به این مسیر داشته و با آن در ارتباط باشند، ایده‌پردازی کنند و از ایده‌های خود برای بانک آینده صحبت کنند. به هر حال، آنها اغلب ایده‌های بهتری نسبت به کسی که در تیم‌های مدیریتی از تماس با مشتری دور بوده است، دارند. این همان چیزی است که بانک‌های واقعاً دیجیتال را از بقیه متمایز می‌کند. در بانک‌های دیجیتال، نه تنها تیم مدیریت و رهبری باید دی‌ان‌ای دیجیتال داشته باشد، بلکه کارکنان نیز باید دیجیتالی باشند. این طرز تفکر متفاوتی است و توسط عده معدودی که واقعاً دیجیتالی هستند به خوبی به منصفه ظهور در آمده است. کسب یا حفظ اعتماد مشتریان: به منظور پذیرش گسترده بانکداری دیجیتال توسط مشتریان، اعتماد، پیش‌نیاز اصلی است؛ مشتریان باید مطمئن باشند که هویت آنها رپوده نخواهد شد، به واسطه حساب‌های آنها، پرداخت‌های جعلی ایجاد نخواهد شد و قراردادهای بانکی که به صورت الکترونیکی امضا شده، ارزش و اعتبار حقوقی یکسانی با قراردادهای چاپی دارند. برای بهبود تجربه مشتریان، بانک‌ها به اطلاعات آنها نیاز دارند، اما این امر می‌تواند باعث بدنامی بانک‌ها شود چرا که ممکن است مشتریان احساس کنند که از اطلاعات آنها سوءاستفاده می‌شود. حریم خصوصی به طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته و به موضوع حساسی تبدیل شده است. بنابراین در چنین سیستمی، اعتماد مسئله‌ای کلیدی است.

نتایج و پیامدهای خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. پیامدهای ناشی از تحول دیجیتال شامل «افزایش رضایت مشتری»، «بهبود کیفیت خدمات بانکی» و «افزایش اثربخشی سازمانی» می‌باشند. در عصر حاضر، اینترنت و تلفن‌های هوشمند به سرعت در حال پیشرفت‌اند. از طرفی با نسل جدیدی از مشتریان روبه‌رو هستیم که مطالبه‌گر تغییرات جدید هستند. سرعت و سهولت از ابتدایی‌ترین خواسته‌هایی است که آنها از امکانات انتظار دارند. در حقیقت، برای آنها استفاده از محصولات آماده جذابیتی ندارد. وجود بازارهای رقابتی، بانک‌ها را بر آن داشته که برای داشتن سهم بیشتری از بازار، در مدل‌های کسب‌وکاری قبلی خود تجدید نظر کنند. واژه مشتری وفادار معنای قبلی خود را از دست داده و مشتریان به دنبال گرفتن بهترین سرویس‌ها مطابق با میل و نیاز خاص خود هستند. نیازهای نسل جدید، خود به تنهایی چراغ راه مفیدی در این اقدامات می‌تواند

باشد. صنعت بانکداری محکوم به ایجاد تغییرات شده است. نسل‌های جدیدی که در صنعت بانکداری پدیدار شده، گویای این مطلب است. شروع تغییرات از بانکداری الکترونیکی آغاز شد. در ادامه در مرحله گذار، با افزایش کانال‌های دیجیتالی و متمرکز کردن سیستم‌های بانکداری و توسعه محصولات دیجیتالی مثل کیف پول به سمت اومنی‌چنل و ایجاد تجربه متمایز برای مشتری رفت. در نسل فعلی که بانک‌ها در مرحله تحول دیجیتالی هستند، تمرکز بر مشتریان و راهکارهای شخصی‌سازی شده، امکان تحلیل‌های پیشگویانه در سطح یک مشتری با استفاده از بیگ‌دیتا و هوش مصنوعی، فرا رفتن از ارائه خدمات مالی به دستیار مالی بودن و اتکا به اکوسیستم‌های دیجیتالی، تغییراتی است که دنبال می‌شود. به کمک فناوری‌های شناختی و هوش مصنوعی می‌توان به بانک‌ها مزیت دیجیتالی شدن بخشید و به بانک‌ها کمک کرد تا در رقابت در دنیای فینتکی از سایر رقبا جا نمانند. سیستم‌های هوش مصنوعی می‌توانند در مواردی مانند اتخاذ تصمیمات موثر، رابط‌های تعاملی واقع‌گرایانه مانند چت بات‌ها، شناسایی کلاهبرداری و تقلب‌ها، کشف الگوی مبارزه با پولشویی و ایجاد پیشنهادهای مناسب سازی شده به مشتریان کمک خواهد کرد. هوش مصنوعی به زودی به یکی از فرایندهای بانکی تبدیل خواهد شد و باعث ایجاد تکامل و نوآوری می‌شود. هوش مصنوعی به بانک‌ها کمک خواهد کرد تا از نیروی انسانی و کامپیوترها در تعامل با یکدیگر و به صورت بهینه استفاده کنند تا علاوه بر کاهش هزینه‌ها راندمان و بازدهی را بالا ببرند. همه‌ی این مسائل نشان می‌دهد که آینده‌ای روشن و چشم‌اندازی وسیع در انتظار صنعت بانکداری نشسته است تا به کمک هوش مصنوعی به آن دست یابد و تحقق ببخشد. پرداخت آنلاین نیز یکی دیگر از مصادیق بانکداری دیجیتال می‌باشد. بنابراین در بانکداری دیجیتالی، هدف دستیار مالی شدن برای مشتری است و به او در تصمیم‌سازی کمک می‌کند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص می‌گوید:

«بانکداری دیجیتال، استفاده از فناوری برای اطمینان از یکپارچگی ابتدا تا انتهای پردازش تراکنش‌ها یا عملیات بانکی است. عملیاتی که با درخواست مشتری آغاز شده، حداکثر بهینه‌سازی در آن لحاظ شده؛ برای مشتری: در دسترس بودن، سودمندی و صرفه؛ و برای بانک: کاهش هزینه‌های عملیاتی، عاری از خطا و خدمات بهبود یافته را به ارمغان می‌آورد»

تفاوت بانکداری الکترونیک و دیجیتال این است که در بانکداری دیجیتال، بانک فقط به مبادلات مالی فکر نمی‌کند بلکه به سلاقی مشتریان هم توجه دارد. جنسیت، سطح سواد، رنگ مورد علاقه، مقصد سفر و... باید در بانکداری دیجیتال به شکل درخواست آورده شود و بانک به آن پاسخ دهد. در بانکداری دیجیتال اطلاعات مشتریان تجزیه و تحلیل می‌شود و این داده‌ها زیرساخت یک بانک دیجیتال را تشکیل می‌دهد. این موضوع به بانک کمک می‌کند تا بر اساس تحلیل رفتار مشتری بتواند سرویسی را ارائه دهد که این سرویس مختص همان مشتری است. یعنی بانک به همه مشتریان به یک شکل سرویس نمی‌دهد. برای مثال اگر بر اساس رفتارهای مشتری، مشخص شود مشتری در بازه‌های سه ماهه سفر می‌کند بانکداری دیجیتال باعث می‌شود گزینه‌های مورد علاقه مشتری به همراه پیشنهاد سفر به او ارائه شود. در بانکداری دیجیتال بحث نوآوری و هوشمندسازی مطرح است و اولین نکته‌ای که در بانکداری دیجیتال مطرح می‌شود این است که بانک به جای تولید محصول، به زیرساخت توجه می‌کند. در این فرایند بانک محصول نمی‌سازد، بلکه سرویس ارائه می‌دهد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تصمیم گرفته شد مؤلفه‌های مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال شناسایی و استخراج شوند. بدین ترتیب با استفاده از تحلیل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به روش داده‌بنیاد (کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و اکدگذاری الگویی) ۵ مقوله اصلی و ۲۵ مفهوم نمایان شد. امروزه شبکه‌ها ابزار برای همکاری بخش‌های مختلف جامعه می‌باشند. با به کارگیری شبکه‌ها می‌توان همه ذی‌نفعان را در فرآیند خط مشی‌گذاری مشارکت داد. دیجیتالی شدن اقتصاد به طور عام و صنعت بانکداری به طور خاص، یکی از پدیده‌های عصر حاضر است.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که جهت خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال می‌بایست به تحول دیجیتال توجه نمود و بر اساس نقش بسترهای حمایتی و شکل‌گیری در فرآیند بانکداری دیجیتال می‌بایست در سازمان شناسایی و به اثبات رسند. این بررسی نشان داد که در اکثر خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال به صورت نظام‌مند و دقیق این کارکردها و قابلیت‌ها پیش نمی‌گردند، که در این زمینه حتماً باید بازنگری‌های اساس در زمینه فرآیند بانکداری دیجیتال صورت پذیرد. و بررسی سایر تحقیقات هم ثابت کرد که به صورت موردی، بعضاً تعدادی از مفاهیم و مقوله‌ها جهت تحول دیجیتال معرفی و شناسایی گردیده‌اند، که در ادامه سعی شده به این موارد مشترک اشاره گردد. در تحقیقی که توسط مخارقی و مقدسی (۱۴۰۰) تحت عنوان «بررسی تاثیر کیفیت اینترنت بانک بر رضایت، ارزش درک شده و اعتماد و تحلیل نتایج آن بر وفاداری مشتریان دریافت کننده خدمات بانکداری» انجام دادند. ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی، موضوع قابل تاملی برای ادامه رقابت در بازار جهانی است. مشتریان یکی از عناصر اصلی در عملکرد مطلوب بانکداری الکترونیکی تلقی می‌شوند و جذب و وفادار کردن هر چه بیشتر آنها به خدمات بانکداری الکترونیکی در سرلوحه برنامه‌های راهبردی بازاریابی بانک‌ها قرار دارد. کسب و کاری که مشتریان راضی و وفادار داشته باشد، می‌تواند سودآوری خویش را حفظ کند و در همین راستا یکی از کارآمدترین راهکارها به منظور به دست آوردن رضایت و اعتماد وفاداری مشتریان، توجه به کیفیت خدمات می‌باشد. امروزه رضایت و اعتماد و ارزش درک شده مشتری از محصولات یا خدمات در سازمان‌ها به عنوان یک کلیدهای اصلی موفقیت و عامل اصلی در رقابت و کیفیت محسوب می‌شود. لذا سازمان‌های خدماتی علی‌الخصوص بانک‌ها تلاش می‌کنند تا با ارتقای سطح کیفیت خدمات خود، ارزش درک شده مشتری و رضایت‌مندی و اعتماد آنان و نهایتاً وفاداری مشتریان را افزایش داده تا به سودآوری بالاتری دست یابند. که نتایج این تحقیق با نتایج پیامدها و بسترهای حمایتی تحقیق حاضر همسو می‌باشد. در پژوهش دیگری که توسط Tan et al (2021)، تحت عنوان «رابطه بین رضایت و ارزش ادراک شده مشتریان در بخش بانکی غنا» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین رضایت مشتریان و ابعاد ارزش ادراک شده مشتریان از خدمات بانک، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. که نتایج این تحقیق با نتایج بخش بسترهای شکل‌گیری و پیامدهای سازمانی تحقیق حاضر همسو می‌باشد.

همچنین از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به این نکته اشاره کرد که تعمیم‌پذیری تئوریک با احتیاط صورت می‌گیرد و همچنین به خود سانسوری بعضی مصاحبه‌شوندگان به دلیل جایگاه شان اشاره کرد، و در این خصوص به محققان علاقه‌مند در این حوزه پیشنهاد می‌شود در خصوص نحوه سنجش و اندازه‌گیری مقوله خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال، بررسی الزامات و چگونگی پیاده‌سازی خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال در سایر صنایع و نقد و ریشه‌یابی عوامل خط مشی‌گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال تحقیقاتی انجام شود.

با توجه به نقش و مسئولیت‌هایی که بانک‌ها در جامعه دارند انتظار می‌رود که چارچوب حمایتی لازم برای ارائه اثربخشی گروهی بهتر تشکیل گیرد. پژوهش حاضر نشان داد که مفهوم بانکداری دیجیتال از نظر ساختاری و کارکردی هنوز در مراحل ابتدائی قرار دارد. در همین راستا مجموعه‌ای از پیشنهادها در راستای خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال ارائه می‌گردد: از آنجایی که فناوری سال‌به‌سال به جلو می‌رود و تعداد افرادی که بعد از رایج شدن اینترنت به دنیا آمدند، در حال افزایش است، جوانان انتظار دارند که بتوانند بیشتر کارها را به صورت آنلاین یا از طریق یک برنامه انجام دهند. خرید، دوست‌یابی و حتی جلسات دادگاه هم اکنون به صورت آنلاین انجام می‌شود. پس چرا بانک آنلاین نباشد؟ به همین دلیل است که بانک‌های دیجیتال آینده بانکداری هستند و در همین راستا پیشنهاد می‌شود که بستر و زیرساخت‌های مورد نیاز این مهم هر چه سریع‌تر فراهم گردند؛ قبلاً اشاره شد که بانک‌های دیجیتال شعبه ندارند؛ یعنی مکان‌های فیزیکی که می‌توانید در آن وارد شوید و با کارمند بانک یا مشاور درمورد پول و حساب بانکی خود صحبت کنید. در عوض، همه کارها باید از طریق یک برنامه تلفن همراه یا گاهی اوقات یک مرورگر دسکتاپ انجام شود. اگر با حساب بانکی، برنامه تلفن همراه، حتی کلاهبرداری یا هک مشکلی به وجود آید، باید از چت، تلفن، ایمیل یا بخش پرسش‌های متداول برای حل آن استفاده کنید. اگر چیزی فوری است و کسی گوشی را از طرف دیگر بر نمی‌دارد، راهی برای رفتن به شعبه و صحبت حضوری با کسی وجود ندارد. بنابراین، این یک جنبه بد است. جنبه خوب این است که بانک‌های دیجیتال هیچ هزینه‌ای ندارند زیرا شعبه‌ها و پرسنل زیادی ندارند. این‌ها پس‌انداز قابل توجهی هستند که می‌توانند به مصرف‌کننده منتقل شوند، پس با این تفاسیر پیشنهاد می‌شود آمادگی و آگاهی‌بخشی این مهم صورت پذیرد؛ بانکداری دیجیتال، استفاده از فناوری برای اطمینان از یکپارچگی ابتدا تا انتهای پردازش تراکنش‌ها یا عملیات بانکی است. عملیاتی که با درخواست مشتری آغاز شده، حداکثر بهینه‌سازی در آن لحاظ شده؛ برای مشتری: در دسترس بودن، سودمندی و صرفه؛ و برای بانک: کاهش هزینه‌های عملیاتی، عاری از خطا و خدمات بهبود یافته را به ارمغان می‌آورد که در این راستا پیشنهاد می‌شود که طرح‌های انگیزشی جهت افزایش کاربران در دستور بانک‌ها قرار گیرد؛ باتوجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که بانکداری دیجیتال با رویکردی همسو در راهبرد سازمان زمینه را برای اجرای هرچه بهتر ایجاد کند. مدیران این سازمان می‌توانند با برنامه ریزی و اجرای منسجم در تقویت عوامل شناسایی شده تحقیق حاضر که در راستای پیاده‌سازی فرآیند خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال تأثیرگذارند، کوشا باشند؛ در همین راستا متخصصان و خبرگان می‌توانند با شکل‌دهی یک دپارتمان تخصصی در رابطه با پیاده‌سازی فرآیند بانکداری دیجیتالی، علاوه بر شناسایی ظرفیت‌ها، نسبت به رفع موانع موجود اقدام نمایند؛ فرآیند بانکداری دیجیتالی در یک محیط ایستا فعالیت نمی‌کند و بایستی به صورت پویا و یا سازماندهی شده شکل داده شود. بنابراین مراکز فاوا بانک‌ها نیازمند آن هستند که مدل خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال خودش را بر اساس ویژگی‌های تنظیم نماید و نظام بازخورد و ارزیابی برای آن تأسیس نماید؛ خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال، البته اگر مشخص و تعریف شده باشد، مزایای فراوانی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد؛ مثلاً موجب افزایش شمار متقاضیان استخدام می‌شود و در نتیجه سازمان به منبع عظیمی از نیروهای انسانی با استعداد دسترسی پیدا می‌کند که این شرایط مطلوبی را برای انتخاب نیروهای برتر برای سازمان به همراه خواهد داشت.

نتایج پژوهش حاضر می‌تواند مبنائی برای شروع تحقیقات بعدی در زمینه خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال باشد. در این تحقیق مشخص شد که در بانک‌ها در زمینه خط مشی گذاری شواهدمحور در حوزه بانکداری دیجیتال در ابتدای راه هستند، بنابراین لازم است در این زمینه تحقیقاتی صورت بگیرد و دلایل و

چالش های موجود شناسایی شوند. مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال در صنعت و حوزه دیگری ارائه شود؛ سنجش مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال سایر کشورها و مقایسه تطبیقی آن با ایران؛ بررسی میزان تأثیر هر یک از عوامل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال در شرایط عادی و بحرانی؛ بررسی الزامات و چگونگی پیاده سازی خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال در سایر صنایع.

منابع

- اسکینر، ک. (۲۰۲۰). قطب‌نمای بانکداری دیجیتال، ترجمه مهدی شامی زنجانی و درسا پورحسن و فراز نیبی. (۱۴۰۰) تهران: انتشارات راه پرداخت.
- آشنا، حسام الدین و محمدرضا برزویی، (۱۳۹۰)، خط مشی گذاری فاوا در ایران (۱۳۸۶-۱۳۸۱)، ارزیابی محتوای دیجیتال اسلامی از تکفا تا تما، دو فصلنامه علمی و پژوهشی دین و ارتباطات، ال هجدهم، شماره اول، پیاپی ۳۹، صص ۵-۳۵.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۰)، تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی، تهران: مت، صص ۱۱-۱۲.
- الوانی، سیدمهدی، شریفزاده (۱۳۹۰)، فرآیند خط مشی گذاری عمومی، ج ۴، تهران: انتشارات، دانشگاه علامه طباطبایی، ص ۱۵.
- آن، بودن. (۲۰۲۰). نئوبانک: استارلینگ چگونه صنعت بانکداری را متحول کرد، ترجمه زهرا درستکار و آیدا فدایی. (۱۴۰۰). تهران: انتشارات راه پرداخت.
- حسینی نسب، س.، و شامی زنجانی، م.، و قلی پور، آ. (۱۴۰۰). ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان. پردازش و مدیریت اطلاعات (علوم و فناوری اطلاعات)، ۳۶ (۳ پیاپی) خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۹)، «روش تحقیق در مدیریت»، تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- خدادادیان، محمدرضا؛ رویا دشتی؛ بابک عبدالملکی و یما مجیدی، ۱۳۹۶، مروری بر اجرای خط مشی در اقتصاد های دانایی محور، دومین همایش بین المللی افق های نوین در علوم انانی و مدیریت، تهران.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۲ الف). روایی و پایایی در پژوهش های کیفی مطالعات سازمان و مدیریت. (فصل هشتم از کتاب روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع). انتشارات صفار. چاپ دوم. ۲۷۶ صفحه.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۲ ب). استراتژی پژوهش های ترکیبی در مطالعات سازمان و مدیریت. (فصل هشتم از کتاب روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع). انتشارات صفار. چاپ دوم. ۲۷۶ صفحه.
- دانایی فرد، حسن. امامی، مجتبی. (۱۳۹۲). استراتژی نظریه داده بنیاد در مطالعات سازمان و مدیریت. (فصل چهارم از کتاب روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع). انتشارات صفار. چاپ دوم. ۲۷۶ صفحه.
- دانش فرد. کرم الله (۱۳۹۲). مبانی خط مشی گذاری عمومی ایران، تهران، انتشارات نیاز دانش.
- دانش فرد، کرم اله، (۱۳۴۸). فرآیند خط مشی گذاری عمومی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- دلاور، علی. کوشکی، شیری. (۱۳۹۴). روش پژوهش آمیخته، تهران: ویرایش.
- رستمی، علی رضا. (۱۳۷۹). اجرا حلقه ی مفقوده فرآیند خط مشی عمومی. مدیریت و توسعه، ۵۰، ۵۱-۶۲.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، (۱۳۷۹)، «روشهای تحقیق در علوم رفتاری»، چاپ پنجم تهران: انتشارات آگاه.

عباسی، طیبیه؛ قلی پور، رحمت اله و مهدی هادی، (۱۳۹۷). شناسایی عوامل تسهیل کننده خط مشی گذاری در حوزه تحقیقات و فناوری، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، دوره ۸، شماره ۲۶، بهار ۱۳۹۷.

عسگری، ط.، و نعیمی صدیق، ع.، و عبدالشاه، م. (۱۳۹۸). تدوین راهبردهای نوین در صنعت بانکداری با تکیه بر فناوری های دیجیتال. راهبرد، ۲۸(۹۲)، ۳۴-۵.

کرسول، جان دبلیو. (۱۳۹۰). روش و طرح پژوهش کیفی (انتخاب از میان پنج رویکرد پژوهش کیفی). ترجمه حسن دانایی فرد و حسین کاظمی. نشر نگاه دانش، تهران.

مختاریان پور، مجید؛ فردین حبیبی و علی رزمی، ۱۳۹۴، شبکه های اجرای خط مشی (رویکرد شبکه ای به اجرای خط مشی های)، نخستین کنفرانس ملی مدیریت دولتی ایران، تهران

نوری، م.، و شاه حسینی، م.، و شامی زنجانی، م.، و عابدین، ب. (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان های ایرانی. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۱۲(۲ (پیاپی ۲۳))، ۲۴۱-۲۱۱

وسترمن، جورج. مکافی، اندرو و بنه دیده. (۲۰۱۴). تحول دیجیتال، ترجمه مهدی شامی زنجانی و شادی وطن دوست. (۱۳۹۸). تهران: انتشارات نص.

A Riyanto, I Primiana, Yunizar, Y Azis. (2019). Digital Branch: Banking Innovation in Indonesia to Face 4.0 Industry Challenges. *Materials Science and Engineering* 662.072002.

Aamir, A. S., Muhammad, A. K., Ullah, A., & Grima, S. (2022). An asymmetric analysis of the influence that economic policy uncertainty, institutional quality, and corruption level have on India's digital banking services and banking stability. *Sustainability*, vol14, No 6: 32-38.

Abdulquadri, Abdulazeez, Emmanuel Mogaji, Tai Anh Kieu, and Nguyen Phong Nguyen. 2021. Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* vol15: 258-81.

Ahmed, Shakeel, M. E. Majeed, Eleftherios Thalassinis, and Yannis Thalassinis. (2021). The Impact of Bank Specific and Macro-Economic Factors on Non-performing Loans in the Banking Sector: Evidence from an Emerging Economy. *Journal of Risk and Financial Management* vol14: 217.

Akturan, U., & Tezcan, N. (2017). Mobile banking adoption of the youth market: Perceptions and intentions. *Marketing Intelligence & Planning*, vol 30, No 4: 444-459.

Albrecht, T.R., Varady, R.G., Zuniga-Teran, A.A., Gerlak, A.K., Routson De Grenade, R., Lutz-Ley, A.N., Martín, F., Megdal, S.B., Meza, F., Ocampo Melgar, D., Pineda-Pablos, N., Rojas, F., Taboada, R., Willems, B., (2018). Unraveling transboundary water security in the arid Americas. *Water Int.* vol 43, No 8: 1075-1113.

Alhothaily, A., Hu, C., Alrawais, A., Song, T., Cheng, X., & Chen, D. (2017). A secure and practical authentication scheme using personal devices. *IEEE Access*, vol 5, No 1: 11677-11687.

Alkhowaiter, W. A. (2020). Digital payment and banking adoption research in Gulf countries: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, vol 53, No 1: 102-123.

Anderson, M. (2011). *A handbook of personal management practice*. 4th ed. London: Kogan Page. development. *Leadership & organization Development Journal*, vol 20, No 1: 365-373.

Angus, W.H. & Nancy M.P. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production* vol 174, No 1: 150-169

Batchelor, S., (2012). Changing the financial landscape of Africa: an unusual story of evidence-informed innovation, intentional policy influence and private sector engagement. *IDS Bull.* vol 43, No 5: 84-90.

Bocken, N., Allwood, J. (2019). Strategies to reduce the carbon footprint of consumer goods by influencing stakeholders. *J. Clean. Prod.* 35(1), 118-129.

Bordo, M., Levin, A. (2018). Central Bank Digital Currency and the Future of Monetary Policy. *NBER Working Paper*. 23(2), 73-89.

- Braun, V. & Clarke, V. (2013), Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning, *Qualitative Research in Psychology*, 3, The Psychologist, vol 26, No 2: 120-123.
- Carbo-Valverde, S., Cuadros-Solas, P., & Rodríguez-Fernández, F. (2020). A machine learning approach to the digitalization of bank customers: Evidence from random and causal forests. *PLoS One*, vol 15, No 10: 0240362
- Cui E. (2020), Leaving the Tech Funnel: How Top Students Come to Reject Prestigious Jobs”. *The Macksey Journal*, vol. 1: 224-254.
- DeLaCastro, S., Vaidyanathan, A., and Shankar, K., (2016). Digital Marketing in Banking: Evolution and Revolution. Cognizant.
- Di Rezze G. (2020). Creating Temenos in the Classroom”, *CJSAE*, vol. 32: 37-48,
- Fischer, F., & Miller, G. (2006). *Handbook of public policy analysis theory, politics, and methods*. CRC Press.
- Franz, Ch., Bieger, Th. and Herrmaan, A., (2017). *Evolving Business Models: How CEOs Transform Traditional Companies*. Springer.
- Fusch, P., Fusch, G., and Ness, L., (2018). Denzin’s Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative Research. *Journal of Social Change*, vol 10, No 1: 19-32.
- Gera, P., McIntyre, A., and Macchi, M., (2017). *Winning in the Digital Economy*. Accenture.
- Guest, Greg; MacQueen, Namey (2012). *Introduction to Thematic Analysis*. Applied Thematic Analysis
- Kaur, B., Kiran, S., Grima, S., & Rupeika-Apoga, R. (2021). Digital banking in northern india: The risks on customer satisfaction. *Risks*, vol 9, No 11: 45-59.
- Kelly, G., 2014. *The Digital Revolution in Banking*. Washington DC: Group of Thirty Publications.
- Love, J. H., Roper, S., and Vahter, P., 2014. Learning from Openness: The Dynamics of Breadth in External Innovation Linkages. *Strategic Management Journal*, vol 35, No 11: 1703-1716.
- Meher, B. K., & Gupta, A. K. (2020). Substantial effect of digital banking in the growth of MSMEs in India (a case study of Katihar District in Bihar). *Studies in Indian Places Names*, vol 40, No 56: 940–957.
- Nguyen, T. T., Hien, T. N., Hong, T. M., & Tram Thi, M. T. (2020). Determinants of digital banking services in vietnam: Applying UTAUT2 model. *Asian Economic and Financial Review*, vol 10, No 6: 680-697.
- Ortaköy, Selman, and Zehra Özsürünç. (2019). The Effect of Digital Channel Migration, Automation and Centralization on the Efficiency of Operational Staff of Bank Branches. *Procedia Computer Science* vol 158, No 1: 938-46.
- Peebles, G. (2021). Banking on digital money: Swedish cashlessness and the fraying currency tether. *Cultural Anthropology*, vol 36, No 1: 34-51.
- Ricardo, P. Z., Yakira Fernández Torres, & Milagros Gutiérrez Fernández. (2018). Banca cooperativa y transformación digital: Hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes. *REVESCO: Revista De Estudios Cooperativos*, vol 129, No 1: 161-182.
- Schueffel, Patrick. (2017). Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. *Journal of Innovation Management* vol 4, No 1: 32–54.
- Sekerin V., M. Dudin, A. Gorokhova, S. Bank, O. Bank. (2019), Mineral resources and national economic security: current features, Mining of mineral deposits, vol 13, No 1: 72-79,
- Taiminen, Heini Maarit, and Heikki Karjaluo. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* vol 22, No 1: 633–51
- Tan, Nguyen Ngoc, Huynh Thi Tuyet Ngan, Nguyen Son Hai, and Le Hoang Anh. (2021). The Impact of Digital Transformation on the Economic Growth of the Countries. In *Prediction and Causality in Econometrics and Related Topics*. Edited by Nguyen Ngoc Thach, Doan Thanh Ha, Nguyen Duc Trung and Vladik Kreinovich. *ECONVN 2021. Studies in Computational Intelligence*. Cham: Springer, vol. 983.

Trang, D. D., Pham, H. A. T., Thalassinou, E. I., & Le, H. A. (2022). The impact of digital transformation on performance: Evidence from vietnamese commercial banks. *Journal of Risk and Financial Management*, vol 15, No 1: 21-37.

Tumsekali, Ecem; Ayyildiz, Ertugrul; Taskin, Alev.(2021). Interval Valued Intuitionistic Fuzzy AHP-WASPAS Based Public Transportation Service Quality Evaluation by a New Extension of SERVQUAL Model: P-SERVQUAL 4.0. *Expert Systems with Applications*; vol 186, No 1: 115757.

Verhoef, Peter C., Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, and Michael Haenlein. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research* vol 122, No 1: 889-901.

Vial, Gregory. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems* vol 28, No 1: 118-44.

Westerman, G., Didier, B., and McAfee, A., (2014). *A Leading Digital: Turning Technology into Business Information*. Harvard Business Review Press. Available at:

Windasari, N. A., Kusumawatia, N., Larasati, N., & Amelia, R. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z, *Journal of Innovation & Knowledge*, vol 7, No 1: 1-10.

