



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی - مروری
سال هفدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۷)، پاییز ۱۴۰۲، صص. ۱۵۱-۱۸۲

فرا ترکیب موانع تحقق تحول دیجیتال؛ مطالعه موردی صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۷

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۲۶ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.243888.3452

سید عباس چایچیان -

محمد امین رشیدی -

محمد مبین شفیعی ناطق -

رحیم خانی زاد -

چکیده

بانکداری تمام دیجیتال شکلی از بانکداری است که در آن تمام فرایندها به شکل غیر فیزیکی و بر بستر سامانه‌های دیجیتالی انجام می‌شود. تحول دیجیتال در دو دهه اخیر تغییر بسیار زیادی بر بستر و اشکال بانکداری گذاشته است. در ایران نیز صنعت بانکداری یکی از پیشگامان جاری سازی تحول دیجیتال است؛ ولی موانعی صنعت بانکداری ایران را از تحقق بانکداری تمام دیجیتال و رسیدن به استانداردهای بانکی کشورهای توسعه یافته باز داشته است. این پژوهش در راستای دستیابی الگوی جامع موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران به بررسی پژوهش‌های گذشته در این زمینه می‌پردازد و در این راستا با بررسی اولیه ۱۲۸ مقاله و بررسی نهایی ۲۵ مقاله در بازه زمانی ۱۶ ساله (۱۳۸۵ تا ۱۴۰۱) که در بستر صنعت بانکداری ایران انجام شده است با روش فرا ترکیب، موانع تحقق تحول دیجیتال در این صنعت را در یک تقسیم‌بندی منسجم گردآوری کرده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های مقالات از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. ۸۸ مضمون پایه در قالب ۷ مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر استخراج شده است. یافته‌های این پژوهش حکایت از این دارد که برای رفع موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران باید علاوه بر عوامل زیر ساختی فنی، مالی و حقوقی - سیاسی، به عوامل محتوایی و نرم افزاری رهبری دیجیتال، سازمان، فرهنگ و دانش و مهارت بها داده شود و بانکداری تمام دیجیتال در ایران تنها با رویکرد جامع‌نگرانه می‌تواند محقق گردد.

واژگان کلیدی

تحول دیجیتال؛ استراتژی دیجیتال؛ بانکداری دیجیتال؛ بانکداری تمام دیجیتال؛ روش فرا ترکیب.

- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

sa.chaychian@isu.ac.ir

0000-0001-6183-7769

- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

rashidimohammadamin@isu.ac.ir

0000-0001-6183-7769

- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

m.shafie9531@isu.ac.ir

0000-0001-9383-8109

- استادیار گروه مدیریت و فلسفه علم و فناوری، دانشکده مدیریت اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران.

khanizad@iust.ac.ir

0000-0002-8031-8507

مقدمه و بیان مسأله

انقلاب صنعتی چهارم دارای فناوری دیجیتالی است که دنیای فیزیکی، بیولوژیکی، شیمیایی و اطلاعات را متحول و متحد کرده است. این نیرو، یک فرصت عظیم جدید در حوزه‌هایی که جامعه برای آن ارزش قائل است، ایجاد کرده است - همه چیز از راحتی (برای مثال، خرید برخط) و بهبود سلامتی (برای مثال، بیوتکنولوژی) گرفته تا امنیت شخصی (برای مثال، خانه‌های دیجیتال)، امنیت غذایی (برای مثال، کشاورزی هوشمند). فناوری دیجیتال کارگران را از انجام کارهای خسته‌کننده رها می‌کند و به آنها این امکان را می‌دهد تا به مسئولیت‌های بالاتر باارزش افزوده ارتقا یابند. با وجود مزایا و معایب بسیاری که این انقلاب صنعتی دارد، یک چیز تضمین شده است: این تغییرات چشمگیر ایجاد خواهد شد. همانند سه انقلاب صنعتی قبلی، افراد و جوامع به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار خواهند گرفت و شرکت‌ها تغییر شکل می‌دهند یا می‌میرند (Saldanha, 2019, p. 23).

ساختار شکنی و دگرگون‌سازی، همواره با دشواری‌های زیادی همراه است. این موضوع دلیل روشنی دارد؛ فناوری‌های دیجیتال با شکستن ساخت صنایع مختلف، تأثیر بسیاری بر جهان داشته‌اند و در همین حال شرکت‌هایی را قادر ساخته‌اند تا به رشد تصاعدی دست یابند. هیچ شکی وجود ندارد که بازیگران قبلی به تکاپو افتاده‌اند؛ چرا که بازیگران جدید و چالاک با مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه ظهور کرده‌اند. اما یک موضوع مهم‌تر برای تعریف کردن وجود دارد: به همان مقداری که دیجیتال، تهدیدی بر ساختارهای قدیمی وارد کرده است که این خود مقاومت بازیگران سنتی را بر می‌انگیزاند، فرصت‌های بی‌شماری را نیز برای شرکت‌های فعال در صنایع سنتی ارائه می‌کند (Gupta, 2018, p. 12).

نقش فناوری در کسب‌وکار از یک حوزه خاص مثل بخش فناوری اطلاعات فراتر رفته و کل کسب‌وکار را شامل می‌شود و برای بهره‌مندی از آن به استراتژی جامع‌تری نسبت به استراتژی فناوری اطلاعات نیازمندیم. برای پاسخگویی به این مشکل در چند سال اخیر از همگرایی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در قالب استراتژی دیجیتال سخن گفته شده است (Nikoloski, 2014, p. 306).

تدوین و جاری سازی مؤثر استراتژی دیجیتال از شاخصه های سازمان های دارای بلوغ دیجیتال بالا است و بر ساختار سازمان و چگونگی رقابت آنها در بازار تأثیر می گذارد. جهت سرمایه گذاری و بهره برداری مؤثر از فناوری های دیجیتال، توجه مدیران ارشد این سازمان ها نسبت به فرایند تدوین استراتژی دیجیتال مناسب و همسو با استراتژی های کلی سازمان افزایش یافته است. چالش اصلی تدوین استراتژی دیجیتال موفق، هماهنگ سازی آن با نیازمندی های متغیر ذی نفعان در حوزه فناوری های دیجیتال است (شامی زنجانی، نبیی و ایراندوست، ۱۴۰۰).

در طی چند صدسال، بنگاه های دادوستد پول و بانک های خرد با گسترش فیزیکی فعالیت کرده اند. کمتر از چند دهه است که این نوع بانکداری به چالش کشیده شده است. پردازش و اهمیت اطلاعات و داده ها ابتدا در آمریکا و به تدریج در جهان با هیاهوی زیادی آغاز و منجر به پیدایش و پردازش میلیاردها تریلیون بایت داده در روز و نیز حرکت بانکداری سنتی به سمت بانکداری پیشرفته و مدرن شد. امروزه صنعت بانکداری در جهان بر اثر انقلاب عظیم در پردازش داده ها در جایگاه برتر از حیث پیشرفت و ادغام فناوری و بانکداری قرار دارد. همچنین تغییر شکل بنیادین جامعه، دولت، اقتصاد، کسب و کار، تجارت و بانکداری از قدرت و فشار داده ها و اطلاعات ناشی می شود (Skinner, 2016, p. 15).

موج فناوری جدید که صنعت مالی را فراگرفته بسیاری از ساختارهای بانکداری سنتی را تغییر داده. عواملی مانند بانکداری برخط، ماشین های خود خدمت، یکپارچگی مالی و دسترسی ۲۴ ساعته، چشم انداز نیاز به بانکداری دیجیتال را به صورت جهانی دگرگون کرده است. تحول دیجیتال در صنعت بانکداری در ایران نسبت به بسیاری از صنایع دیگر پیشتاز است (شامی زنجانی، نبیی و ایراندوست، ۱۴۰۰)، ولی هنوز با زبندگان دیجیتال این صنعت در جهان که به دنبال «بانکداری تمام دیجیتال»^۲ فاصله بسیاری وجود دارد (Windasari, Kusumawati, Larasati & Amelia, 2022, pp. 2-3).

با توجه به وجود بازیگران مختلف در صنعت بانکداری و طبیعتاً منافع متفاوت آنها، دیجیتالی سازی صنعت بانکداری با موانع مختلفی روبرو است. شناخت این موانع به صورت دقیق و مستدل، راه را برای برطرف سازی آن هموار می کند. پژوهش های

گوناگونی به بررسی موانع تحقق تحول دیجیتال در بانک‌های مختلف ایرانی پرداخته‌اند؛ ولی هیچ‌کدام به این سؤال به‌صورت جامع پاسخ نداده‌اند که چه موانعی از تحقق تحول دیجیتال و جاری‌سازی استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران جلوگیری می‌کند. در این پژوهش پاسخ به این پرسش با استفاده از جمع‌آوری و تحلیل پژوهش‌های گذشته با «روش فراترکیب» اتفاق افتاده است.

۱. مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱. بانکداری دیجیتال

بانکداری دیجیتال کامپیوتری کردن خدمات بانکداری سنتی است. در بانکداری دیجیتال بانک مشتریان را قادر می‌سازد از طریق پلتفرم‌های برخط الکترونیکی به محصولات بانکی و استفاده از خدمات بانکی دسترسی داشته باشند. دیجیتالی کردن کلیه عملیات بانکی برای جایگزینی حضور فیزیکی بانک و بی‌نیازی مشتری از مراجعه به شعبه هدف اصلی بانکداری دیجیتال است (Haralayya, 2021, p. 17). طبق پیمایش PWC در سال ۲۰۲۱ بیش از ۶۱ درصد از جامعه آماری کارهای بانکی خود را تماماً از کانال‌های دیجیتالی پیگیری می‌کنند این موضوع به خودی خود اهمیت بانکداری دیجیتال و رغبت مردم به این نوع از عملیات بانکی را نشان می‌دهد. در این تحقیق هم‌چنین آمده است بین ۲۰ تا ۲۵ درصد از جامعه آماری با وجود علاقه به بانکداری دیجیتال نمی‌توانند از آن استفاده نمایند که علل مختلفی دارد (Price water house Coopers, 2022).

«بانک‌های تمام دیجیتال» به‌صورت جایگزین با بانکداری مجازی، بانکداری دیجیتال یا بانکداری اینترنتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند که تشخیص آنها را از خدمات دیجیتال ارائه شده توسط بانکداری سنتی دشوار می‌سازد. با این حال، تفاوت اساسی آن با دیگر انواع بانکداری که در این نوع، هیچ نیازی به وجود شعبه‌های فیزیکی نیست و تنها به زیرساخت‌های دیجیتال متکی هستند. بانک‌های دیجیتال محض به‌طور کامل به‌صورت مجازی فعالیت می‌کنند. در نتیجه، هزینه‌های خدمات را کاهش می‌دهد، به‌ویژه تمام خدماتی که به‌طور سنتی در یک شعبه انجام می‌شود (Shifa Fathima, 2020, p. 60).

ادبیات بانکداری و خدمات مالی نشان می‌دهد که دیجیتالی‌شدن و پذیرش خدمات دیجیتالی توسط مشتریان، قبلاً برای چندین دهه مورد استقبال قرار گرفته است، مانند

دستگاه‌های خودپرداز، بانکداری تلفن همراه و بانکداری اینترنتی (Kaushik & Rahman, 2015, p. 100). جدول شماره (۱) ویژگی‌های ارائه شده توسط بانک‌های دیجیتالی و خدمات بانکداری موبایلی و اینترنتی که توسط بانک‌های سنتی ارائه می‌شود را مقایسه می‌کند.

جدول (۱): تفاوت‌های میان بانکداری دیجیتال و بانکداری تلفن همراه و اینترنتی

عوامل	بانکداری دیجیتال	بانکداری تلفن همراه و اینترنتی
ثبت نام	کاملاً برخط از طریق برنامه‌ی از پیش دانلود شده؛ کارت‌ها مستقیماً برای مشتری ارسال می‌شوند (بدون تماس با کارمند بانک)	از طریق بانک ثبت نام انجام می‌شود و برنامه را دانلود می‌کنند.
شکل فیزیکی	بدون شعبه، بانک فیزیکی ندارد.	دارای بانک فیزیکی و شعبه
تأیید حساب	امضای دیجیتال، تأیید برخط و بیومتریک	تأیید فیزیکی و حضوری با مراجعه به بانک
ویژگی‌ها (خدمات مالی)	ارائه شده از جمله افتتاح حساب سرمایه‌گذاری (یعنی وجوه متقابل، اوراق قرضه، سپرده مدت دار و غیره)؛ کیف پول الکترونیکی با شارژ NFC	محدود به معاملات روزانه
مشاوره مالی	در برنامه ارائه می‌شود.	در شعبه ارائه می‌شود.

منبع: (Windasari, Kusumawati, Larasati & Amelia, 2022, p. 2)

با توجه به آنچه بیان شد بانکداری تمام دیجیتال، چشم‌انداز اکوسیستم مالی و نحوه عملکرد کسب و کارها را تغییر می‌دهد که در نتیجه کارایی عملیاتی را بهبود می‌بخشد و در عین حال با چالش‌های امنیتی و حریم خصوصی نیز مواجه می‌شود. متأسفانه اغلب بانک‌ها در حرکت به سوی تغییرات بنیادی شکست خورده‌اند. واکنش‌ها به تغییرات عصر دیجیتال کند و آهسته است و حتی در برخی موارد نظام بانکی به شدت در مقابل تغییرات بنیادین مقاومت نشان می‌دهد؛ زیرا تغییرکردن به آن چیزی که نمی‌شناسید کار سختی است (Skinner, 2016, p. 31).

۱-۲. تحول دیجیتال

مفهوم تحول دیجیتال به روش‌های مختلفی تعریف شده است. حداقل ۲۸ تعریف مختلف توسط ویال گزارش شده است. ویال یک بررسی ادبیات گسترده انجام داد و پس از فرآیند تحلیل معنایی یک تعریف کاربردی از تحول دیجیتال ارائه داد که تحقیقات قبلی را بهتر نشان می‌دهد: فرآیندی که هدف آن بهبود یک نهاد با ایجاد تغییرات قابل توجه در مشخصات آن از طریق ترکیب اطلاعات، محاسبات، ارتباطات و تکنولوژی‌های ارتباطی است (Vial, 2019, pp. 121-123).

برخی از عناصر کلیدی این تعریف در اینجا قابل ذکر است: (۱) تعریف سازمان‌محور نیست زیرا تحول دیجیتال می‌تواند در جامعه یا به‌عنوان یک صنعت رخ دهد. (۲) دستیابی به موفقیت در انجام تحول دیجیتال ذاتی نیست، بنابراین بهبود یک هدف عملیاتی است. (۳) اصطلاح فناوری‌های دیجیتال در تعریف استفاده نمی‌شود تا ادبیات موجود را بهتر نشان دهد.

فناوری‌های دیجیتال پیشرفته یک عنصر حیاتی و زیرساختی در تحول دیجیتال هستند. در واقع، بسیاری از مطالعات به مؤلفه‌های مختلف فناوری تحول دیجیتال مانند رایانش ابری، رباتیک و اتوماسیون، داده‌های بزرگ و تجزیه و تحلیل داده‌ها، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا پرداخته‌اند (Jones, Hutcheson & Camba, 2021, p. 938). اگرچه فناوری نقش مهم و درعین حال متناقض (از نظر تجدید زیرساخت‌های دیجیتال) در دیجیتالی شدن دارد تحول دیجیتال صرفاً به‌دست آوردن و استفاده از فناوری‌های دیجیتال در یک سازمان، صنعت یا یک جامعه نیست. این موضوع نیاز به یک رویکرد کل‌نگر دارد تا یک دیدگاه محدود در مورد فناوری‌های واحد (Liere-Netheler, Packmohr & Vogelsang, 2018, p. 3927).

همان‌طور که تعریف فوق نشان می‌دهد تحول دیجیتال واقعی همه عناصر کسب‌وکار از جمله استراتژی، مدل کسب‌وکار، فرآیندهای کسب‌وکار، ساختارهای سازمانی و فرهنگ سازمانی را تغییر می‌دهد (Vukšić, Ivančić & Vuげc, 2018, p. 740). در واقع، بسیاری از محققان مانند کین^۴ تأکید می‌کنند که اگر شرکت‌ها به جای تأکید صرف بر

مسائل فنی به مشکلات سازمانی و مدیریتی نگاه کنند، به طور مؤثر چالش های ناشی از اختلال دیجیتال را هدایت خواهند کرد (Kane, 2017, p. 2).

تحول دیجیتال مستلزم تجسم مجدد محصولات و خدمات به عنوان دارایی های دیجیتالی فعال است. ایجاد ارزش جدید از اتصال دارایی های فیزیکی و دیجیتالی از طریق داده ها؛ و ایجاد اکوسیستم هایی برای امکان پذیر ساختن آن. در نتیجه یک تحول دیجیتال مستلزم تغییر اساسی در فعالیت های تجاری و سازمانی، فرایندها، شایستگی ها و مدل های کسب و کار است؛ بنابراین چنین تحول دیجیتالی ممکن است هویت یک سازمان را تغییر دهد (Wessel, Baiyere, Ologeanu-Taddei, Cha, & Blegind Jensen, 2021, p. 109).

برای فهم بهتر مفهوم دیجیتالی سازی در این بخش تفاوت آن با رقمی کردن، توضیح داده می شود:

رقمی کردن^۵ فرایندی است که در آن تبدیل سایر فرمت های رقمی و عددی به قالب دیجیتال شرح داده می شود. مانند تبدیل سیگنال صوتی آنالوگ به قالب دیجیتال. در مبحث بانکداری، اگر استفاده از فناوری های اطلاعات تنها محدود به اسکن و نگهداری مدارک در قالب دیجیتال باشد، رقمی کردن را داریم.

دیجیتال سازی: دگردیسی و رای رقمی کردن است. در دیجیتال سازی، سازمان به دنبال اتوماتیک سازی فرایندهای داخلی در کل شبکه خود به شکل پیوسته برای بهبود وضعیت کارایی خود است؛ بنابراین در دگردیسی دیجیتال، سازمان به دنبال ارتقای نتایج اثربخش تر با بهبود تجربه مشتریان است. چابک سازی فرایندهای عملیاتی، سرعت ارائه اطلاعات، و قابل دسترس بودن آن به شکل آزاد برای مدیران، تحلیلگران، و ناظران بانکی از جمله نتایج دیجیتال سازی است (حیدری، عینیان و بختیار، ۱۳۹۹، ص. ۱).

۱-۳. پیشینه پژوهش

در ادامه به بررسی مقالات و پژوهش هایی که به صورت سیستماتیک و با استفاده از رویکرد فرامطالعه اقدام به پژوهش در موضوع بانکداری دیجیتال کرده اند می پردازیم. چاوهران و همکارانش در سال ۲۰۲۲ پژوهشی با رویکرد مرور سیستماتیک در حوزه تجربه دیجیتال مشتریان بانک ها انجام دادند. در این پژوهش ۸۸ مقاله از تاریخ ۲۰۰۱ تا

۲۰۲۱ به صورت کامل بررسی شد و در نتیجه آن مطالعه فراتحلیل صورت گرفت. براساس یافته‌های این پژوهش تجربه مشتری توسط کدها کاربردی (کیفیت عملکردی، اعتماد و راحتی)، کدها مکانیکی (ویژگی‌های وبسایت، طراحی وبسایت، قابلیت استفاده درک شده) و کدهای انسانی (بررسی شکایات مشتری) تعیین می‌شود. این مطالعه همچنین زمینه‌ای را برای درک استفاده از «بازی‌وارسازی» در خدمات بانکداری مبتنی بر فناوری برای بهبود تجربه مشتری فراهم می‌آورد. در نهایت، این پژوهش چارچوبی یکپارچه برای پیوند عوامل مرتبط با فناوری (کدهای بانکداری دیجیتال و بازی‌وارسازی)، عوامل مرتبط با مشتری (تجربه مشتری، رضایت مشتری و وفاداری مشتری) و عوامل مرتبط با عملکرد (عملکرد مالی) پیشنهاد کرده است.

در پژوهشی دیگر بایستا و اولیویرا (۲۰۱۶)^۷ اعتقاد دارند پس از جهانی‌شدن کسب‌وکار و سیستم‌ها، نیاز مبرمی به درک عوامل اصلی مؤثر بر پذیرش کاربران بانکداری تلفن همراه وجود دارد. آنها با بررسی داده‌های آماری ۵۷ مقاله در ادبیات بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های قصد استفاده از خدمات بانکداری تلفن همراه را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: (۱) نگرش، (۲) اعتماد اولیه، (۳) ریسک درک شده، و (۴) انتظار عملکرد. از نظر استفاده از بانکداری همراه، با در نظر گرفتن همین مفروضات، بهترین پیش‌بینی‌کننده‌ها عبارت‌اند از: (۱) قصد، و (۲) انتظار عملکرد. در نهایت این دو پژوهشگر یک مدل نظری بر اساس نتایج ارائه کردند که ابزاری برای پشتیبانی از مطالعات پذیرش بانکداری تلفن همراه در آینده ارائه می‌کند.

کایال در سال ۲۰۲۱ سعی بر آن داشت تا در یک سناریوی بین‌المللی، تمایل رفتاری اتخاذ کانال‌های بانکداری دیجیتال برجسته، مانند موبایل بانک و کیف پول و بانکداری آنلاین و تلفنی را بررسی کند. بنیان‌های رفتاری بانکداری تلفن همراه از طریق هفت رابطه‌ی دومتغیره مورد مطالعه قرار گرفت: سودمندی درک شده، سهولت استفاده درک شده، شرایط تسهیل کننده، امنیت درک شده، هزینه، خودکارآمدی و نوآوری در یک زمینه جهانی که تأثیر عمیقی بر تمایل داشته است. از مردم برای اتخاذ کانال‌های بانکداری دیجیتال، هفت رابطه دومتغیره از طریق یک رویکرد فراتحلیل در یک چارچوب جهانی تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های اصلی این پژوهش این بود که مکان نقش مهمی در

ناهمگونی در یک چارچوب جهانی جامع دارد. پیامدهای مدیریتی اصلی مقاله این است که پذیرش جهانی پذیرش بانکداری دیجیتال به طور قابل توجهی تحت تأثیر مکان قرار می گیرد، بنابراین استراتژی های جهانی باید این محدودیت را در هنگام چارچوب بندی سیاست های بین المللی و راه اندازی محصولات دیجیتال جدید در نظر داشته باشند.

آرجون^۸ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «توسعه هوش بانکی در بازارهای در حال ظهور: بررسی سیستماتیک»، صنعت بانکداری کنونی برای عملکرد بر روی پارامترهای عملیاتی و بازاریابی به شدت به مصنوعات تکنولوژیکی که توسط سیستم های هوشمند پشتیبانی می شوند، وابسته است. با این حال، ویژگی های فعال سازی تمرین بین چنین رابط های فن آوری با پذیرش مدیریتی با تأخیر مواجه بوده و شکاف دانشی را ایجاد می کند. پژوهش ها را از سال ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۰ در مورد مدل های پشتیبانی تصمیم هوشمند مخصوص بانکداری بررسی کرده اند که مهم ترین یافته ها عبارت اند از فن آوری؛ کارکنان، مشتریان و سازمان ها برای اکوسیستم های خدماتی. علاوه بر این، ادراک مدیریتی از فناوری در محل کار از طریق یک نظرسنجی کوتاه به تصویر کشیده شده است. جدیل^۹ و همکاران (۲۰۲۱) نیز باهدف شفاف سازی و ترکیب یافته های تجربی از مطالعات m-banking منتشر شده از سال ۲۰۰۴ نسبت به انجام فراترکیب تمرکز بر نظریه UTAUT اقدام کرده و همچنین به دنبال شناسایی نقش متغیرهای تعدیل کننده در هر مسیر UTAUT بوده اند که در نهایت انتظار عملکرد به عنوان قوی ترین پیشینه قصد استفاده ظاهر شد. علاوه بر این دریافتند که قصد استفاده مهم ترین پیش بینی کننده رفتار استفاده است.

در پژوهشی با عنوان «فرا تحلیل اعتماد در بانکداری تلفن همراه: نقش تعدیل کننده ابعاد فرهنگی»، کومار^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۳) با بیان اینکه در بانکداری سیار،^{۱۱} دانستن و درک عوامل مرتبط با اعتماد می تواند مدیران بانک را قادر سازد تا استراتژی های مناسبی برای افزایش جذب کلی آن طراحی کنند به بررسی رابطه اعتماد در بانکداری متقابل با عوامل پذیرش و استفاده از فناوری، عوامل کیفی، عوامل خطر و عامل شخصی و نیز پیامدهای رفتاری پرداخته اند که این مطالعه رابطه معناداری اعتماد در بانکداری الکترونیکی را با عوامل پذیرش و استفاده از فناوری، عوامل کیفیت، عوامل خطر، یک

عامل شخصی و پیامدهای رفتاری پیدا می‌کند. علاوه بر این لازم به توضیح است بر اساس یافته‌های این پژوهش، ابعاد فرهنگی هافستد، یعنی فاصله قدرت، فردگرایی/جمع‌گرایی، مردانگی/زنانگی و اجتناب از عدم قطعیت، به طور قابل توجهی اکثر روابط فرضی را تعدیل می‌کند. سانتینی^۲ و همکاران (۲۰۱۹) نیز پژوهشی تحت عنوان «مطالعه فراتحلیلی پذیرش فناوری در زمینه‌های بانکی» انجام داده‌اند که هدف این مقاله ارائه یک چارچوب سیستماتیک با رویکردی فراتحلیلی برای یافتن انواع مختلفی از پیشایندها، پیامدها و اثرات تعدیل مدل پذیرش فناوری (TAM) در زمینه‌های بانکی بوده است. یافته‌های این متاآنالیز ۱۸ سازه را نشان داد که مقدم بر TAM بودند و بیشتر این روابط معنادار و ثابت هستند. نویسندگان همچنین برخی اثرات تعدیل‌های روش‌شناختی، فرهنگی، اقتصادی و نظری را بین سازه‌های TAM و نگرش‌ها/ مقاصد رفتاری دستگاه‌های فناورانه بانکی یافتند.

۲. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از بعد ماهیت داده‌ها در گروه مطالعات کیفی قرار می‌گیرد. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش بر اساس اسنادی است. از آنجا که در پژوهش حاضر داده‌ها کاملاً طبیعی و بدون دست‌کاری گردآوری شده‌اند، در زمره تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) شمرده می‌شود.

از مهم‌ترین روش‌ها به منظور بررسی، ترکیب و آسیب‌شناسی پژوهش‌های گذشته، می‌توان به «فرامطالعه» اشاره کرد که تحلیلی عمیق از کارهای پژوهشی انجام شده را ارائه می‌دهد. انواع فرامطالعه عبارت‌اند از فرانظریه، فراروش، فراترکیب و فراتحلیل. «روش فراترکیب» بر تلفیق نتایج تعدادی مطالعات کیفی مختلف اما مرتبط به هم تأکید دارد. این روش برخلاف فراتحلیل، رویکردی کیفی و تفسیری را در تجمیع نتایج یافته‌ها دنبال می‌کند (Walsh & Downe, 2005, pp. 208-211). در واقع با روش «فراترکیب» ضمن کنار هم آوردن «داده‌های کیفی» از پژوهش‌های مختلف، زمینه ایجاد یک تفسیر جدید از پژوهش میدانی فراهم می‌شود (Xu, 2008, p. 182).

در روش «فراترکیب» داده‌های اصلی پژوهش‌های منتخب، «ترکیب و تفسیر» می‌شود. در این روش، متن پژوهش‌های گذشته به عنوان داده‌هایی برای پژوهش آتی مورد استفاده

قرار می‌گیرد. به این نحو که با «کنار هم گذاشتن»، «شکستن» و «بررسی یافته‌ها» به کشف خصوصیات و اجزای اساسی یک پدیده و انتقال و تبدیل آن نتایج به یک محصول جدید اقدام می‌شود (ادیب حاج باقری، صلصالی و پرویزی، ۱۳۸۹، ص. ۱۰۳).
فرایند اجرای فرا ترکیب بر اساس فن^۳ هفت مرحله‌ای سندولسکی و بارسو (۲۰۰۷) به صورت مراحل مندرج در جدول شماره (۲) است.

جدول (۲): فرایند اجرای روش فرا ترکیب

ردیف	مراحل	توضیح
۱	تنظیم سؤال‌های تحقیق	بیان مسئله، اهداف و سؤالات پژوهش
۲	بررسی و جستجوی مطالعات و متون به شکل نظام‌مند	در این قسمت، جستجوی نظام‌مندی از مقالات انتشار شده در مجلات مختلف انجام شده و سپس واژگان کلیدی مرتبط انتخاب می‌شوند.
۳	بررسی و انتخاب متون مناسب	در این گام، در هر بازبینی تعدادی از مقالات با استفاده از روش ارزیابی کسب ^۴ رد می‌شود که این مقاله‌ها در فرایند فرا ترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.
۴	استخراج اطلاعات متون	خواندن دقیق متون و استخراج کدها
۵	تحلیل و تجزیه، ترکیب یافته‌های کیفی	بنا بر روش استفاده شده کدها به مضامین قابل فهم تبدیل می‌شود.
۶	نظارت و کنترل کیفیت داده‌ها	با استفاده از الگوهای مختلف کیفیت مراحل طی شده ارزیابی می‌گردد.
۷	ارائه نتایج	نتایج و پیشنهادهای نهایی ارائه می‌شود.

منبع: (Sandelowski & Barroso, 2007, pp. 387-415)

۳. تحلیل تجربی

در این بخش یافته‌های مرتبط با هر گام فرا ترکیب ارائه شده است:

۳-۱. گام اول

بنا بر آنچه در مقدمه بیان شد، سؤالات اصلی و فرعی پژوهش عبارت‌اند از:
اصلی:

* موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری چیست؟

فرعی:

* تنوع و دسته‌بندی موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری به چه شکل است؟

* روابط بین موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری چگونه است؟

۳-۲. گام دوم

در این قسمت ابتدا واژگان کلیدی با توجه به سؤالات پژوهش انتخاب گردید و بر اساس سال انتشار (از سال ۱۳۸۵ تا سال ۱۴۰۱) مورد بررسی قرار گرفت. این واژگان عبارت‌اند از: بانکداری دیجیتال، استراتژی دیجیتال بانک و تحول دیجیتال بانک.

سپس این کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های جویشگر فارسی علم‌نت، پایگاه مجلات تخصصی نورمگز، پایگاه اطلاعاتی علمی جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی و سیویلیکا مورد جستجو قرار گرفت. همچنین برای حصول اطمینان از اینکه مقاله‌ای با کلیدواژه تخصصی از دست نمی‌رود، در موتور جستجوی گوگل نیز جستجو انجام گرفت. با بررسی مقالات با استفاده از معیارهای پذیرش ذکر شده متوجه می‌شویم با وجود تعداد بالای مقالات موجود در زمینه موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، تاکنون پژوهش جامع و فراگیری در این حوزه انجام نشده است؛ به این معنا که پژوهش‌های گذشته هر کدام به‌صورت مطالعه موردی و جزیره‌ای به قسمتی از موانع تحقق تحول دیجیتال در این صنعت پرداخته‌اند؛ بنابراین خلأ مطالعه فراترکیب در این حوزه احساس می‌شود.

جدول شماره (۳) خلاصه‌ای از معیارهای پذیرش و عدم‌پذیرش مقالات را در طول اجرای فراترکیب ارائه می‌کند:

جدول (۳): معیارهای پذیرش و عدم‌پذیرش مقالات

معیار	پذیرش	عدم‌پذیرش
زبان پژوهش	فارسی	غیرفارسی
جغرافیای پژوهش (جامعه مورد مطالعه)	صنعت بانکداری	صنایعی غیر از بانکداری
زمان مطالعات	برای نشریه‌های فارسی از سال ۱۳۸۵ تا سال ۱۴۰۱	نشریه‌های پیش از سال ۱۳۸۵ هجری خورشیدی

نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در مجلات و همایش‌ها	مقالات غیرعلمی، گزارش‌ها و نظرات شخصی
پایگاه‌های مجلات	نورمگز، علم‌نت، سیویلیکا، پایگاه اطلاعاتی علمی جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی	پایگاه‌هایی غیر از پایگاه ذکر شده

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۳. گام سوم

جدول شماره (۴) فرایند انتخاب و جستجوی متون مناسب بر مبنای چکیده، عنوان و محتوای مقالات ارزیابی شده را نشان می‌دهد؛ در ابتدای جست‌وجو تعداد مقالات پیدا شده ۱۲۸ عدد بود که ۱۴ عدد از آنها تکراری بودند (در دو یا چند پایگاه نمایه شده بود) و در ابتدای فرایند غربالگری حذف شدند. همچنین ۳۹ مورد نیز از این تعداد را یادداشت‌ها، مصاحبه‌ها و گزارش تشکیل می‌دادند که به علت پژوهشی و علمی نبودن، حذف شدند. در نهایت نتایج بررسی پژوهش‌های باقی‌مانده را در جدول زیر مشاهده می‌کنید:

جدول (۴): خلاصه‌ای از نتایج جست‌جو و انتخاب متون مناسب تحلیل

نتایج بررسی‌ها	منابع مورد بررسی
	تعداد منابع = ۷۵
مقالات رد شده بر اساس عنوان = ۲۴	
	تعداد مقالات بررسی شده بر اساس چکیده = ۵۱
مقالات رد شده بر اساس چکیده = ۱۲	
	تعداد مقالات بررسی محتوای کامل = ۳۹
مقالات رد شده بر اساس محتوا = ۱۴	
	تعداد مقالات نهایی = ۲۵

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از شناسایی مقالات برای بررسی محتوای کامل، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی برای ارزیابی کیفیت (CASP) برای ارزیابی کیفیت مقالات و انتخاب مقالات نهایی استفاده شد. این مؤلفه‌ها به پژوهشگر کمک می‌کند مرتبط‌ترین و مهم‌ترین مقالات با توجه به سؤال پژوهش فرا ترکیب انتخاب شود. مؤلفه‌های CASP عبارت‌اند از: تناسب

اهداف مقاله مورد بررسی با اهداف پژوهش، به روز بودن پژوهشی مقاله مورد بررسی، طرح مطرح شده در مقاله مورد بررسی، روش نمونه‌گیری در مقاله مورد بررسی، روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها، میزان انعکاس‌پذیری امکان بسط‌دادن نتایج و دستاوردهای مقاله مورد بررسی، میزان و نحوه رعایت نکات اخلاقی رایج در زمینه تدوین متون پژوهشی در مقاله مورد بررسی، میزان دقت در زمینه تجزیه و تحلیل داده‌ها در مقاله مورد بررسی، وضوح بیان در ارائه یافته‌های مقاله مورد بررسی و ارزش کلی مقاله مورد بررسی (CASP - Critical Appraisal Skills Programme, 2020). در نهایت مقالاتی که بر اساس دستورالعمل CASP نمره قابل قبول را به دست آوردند به‌عنوان مقالات نهایی پژوهش انتخاب شدند.

۳-۴. گام چهارم

در این مرحله پژوهش‌های نهایی به‌صورت مستقل توسط پژوهشگران مورد مطالعه و بررسی دقیق قرار گرفت. هر یک از مقالات با توجه به ماهیت آن با شناسه‌ها تفکیک شدند و با توجه به سؤالات پژوهش، کدهای موردنظر از آنها استخراج شد. در این مرحله از مجموع ۲۵ مقاله نهایی تعداد ۲۲۰ کد استخراج شد.

۳-۵. گام پنجم

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور الگوهای عملیاتی و نظریات پذیرفته شده است (Finfgeld, 2003, p. 901). در این گام با «روش تحلیل مضمون» کدهای مستخرج از مقالات نهایی مورد بررسی قرار گرفت و از این کدها مضامین پایه استخراج شد. به‌طور کلی مضمون، ویژگی تکراری و متفاوتی در متن است که به پژوهشگران تجربه یا نکته خاص و مهمی را نشان می‌دهد. سپس با پیگیری دقیق روشی، از مضامین پایه که مبین نکته مهمی در متون مورد بررسی هستند، مضامین سازمان‌دهنده که نقش واسطه را دارند و سپس از آنها مضامین فراگیر که در کانون شبکه مضامین قرار دارند، پدید آمد (Attride-Stirling, 2001, pp. 385-405). از مجموع ۲۲۰ کد به‌دست‌آمده، ۸۸ مضمون پایه منحصر به فرد، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر استخراج شده است.

جدول (۵): مضامین مستخرج

مضمون مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
نبود برنامه جاری سازی استراتژی دیجیتال	موانع راهبردی	موانع محتوایی
نبود چشم انداز دیجیتال		
نبود استراتژی دیجیتالی مناسب		
عدم وجود نگاه راهبردی به مسائل حوزه بانکداری دیجیتال		
فقدان نگرش حکمرانی دیجیتال مناسب		
بی توجهی به نوآوری سازمانی		
ظهور بازیگران جدید غیربانکی (فینتک ها)		
عدم توجه به ظرفیت های برون سازمانی		
ریسک گریزی	موانع مدیریتی	
ناتوانی در اتخاذ جهت گیری متناسب با ریسک		
تأخیر در تصمیم گیری مدیران ارشد		
رهبری نابالغ دیجیتال		
نزدیک بینی بازاریابی		
ضعف در ارتباط درست با مشتریان		
عدم ثبات در مدیریت میانی	موانع سازمانی	
ساختار غیرمسطح سازمانی		
عدم بهره گیری از مشاوران متخصص دیجیتال		
نبود سازوکار سازمانی مناسب برای برون سپاری فرایندهای دیجیتال		
عدم انعطاف سازمانی		
فرایند طولانی تشکیل ساختار سازمانی بانکداری دیجیتال		
ضعف در جذب استعداد های دیجیتال		

یکپارچگی پایین فرایندهای دیجیتال کسب و کار	موانع فرهنگی	
نظام جبران خدمات سنتی		
رویه‌های متفاوت در توسعه بانکداری دیجیتال		
سیلوهای سازمانی		
نبود مدل کسب و کار دیجیتال		
ناهماهنگی سازمانی در تحول دیجیتال		
استفاده غیربهبوده از ظرفیت کانال‌های ارتباطی مشتریان		
تیم تحقیق و توسعه ضعیف		
نبود سیستم بازخور مشتری		
عدم ثبات کیفیت خدمات		
ساختار سازمانی غیردیجیتالی		
مقاومت در برابر تغییر دیجیتال		
نهادینه نشدن امضای دیجیتال در کشور		
فساد اداری		
فرهنگ سازمانی نامناسب در پذیرش فناوری‌ها		
سبک زندگی سنتی مشتریان		
عدم گسترش فرهنگ استفاده از امکانات بانکداری دیجیتال		
سرمایه اجتماعی پایین دیجیتالی		
فرهنگ ریسک‌گریز		
سطح تحصیلات پایین مشتری		
مقاومت مشتریان مسن نسبت به پذیرش بانکداری دیجیتال	موانع دانشی و مهارتی	
آگاهی پایین مشتریان از مزایای بانکداری دیجیتال		
کمبود نیروی انسانی ماهر		

عدم دسترسی به مدرسان آموزش بانکداری دیجیتال		
کمبود دانش دیجیتال رهبران بانکها		
عدم پیگیری روندهای دیجیتال توسط رهبران بانکها		
عدم آشنایی مشتریان با نحوه استفاده از بستر دیجیتال		
زیر ساخت شبکه نامناسب		
محدودیت تهیه سخت افزار		
عدم انطباق سیستم با داده های گذشته		
نبود سیستم اطلاعاتی یکپارچه		
تعلل در توسعه زیر ساخت های فناوری مالی		
عدم دسترسی به گواهی های نرم افزار های مورد نیاز		
عدم استقرار کامل چارچوب استاندارد مدیریت خدمات دیجیتال		
نقص در معماری داده		
هم پوشانی کارکردی برخی از سیستم ها		
محدودیت تهیه نرم افزار		
فقدان مرکز داده پشتیبان		
فقدان سیستم مدیریت دانش		
وابستگی به سامانه های بانکداری دیجیتال خارجی		
سیستم های فناوری اطلاعات سنتی		
محدودیت دسترسی اینترنت در برخی نقاط کشور		
پیچیدگی سامانه های بانکداری دیجیتال		
عدم انطباق محصولات بانک و بستر دیجیتال		
نبود قابلیت سفارشی سازی در بستر سامانه های بانکداری دیجیتال		
کاربر پسند نبودن محیط تعامل دیجیتال		
	موانع فناوریانه	موانع زیر ساختی

نقص در طراحی واسط		
به روز نبودن اطلاعات موجود در صفحات مجازی		
نقص امنیتی برخی سیستم‌ها		
گسترش API های مالی در صورت فقدان نظارت و استانداردها		
عدم پیاده‌سازی و استقرار سیستم مدیریت امنیت اطلاعات در مرکز داده اصلی		
ریسک مالی سرمایه‌گذاری در حوزه دیجیتال	موانع مالی	
ضعف در تامین مالی		
هزینه بالای تامین زیرساخت‌های فنی دیجیتال		
عدم سرمایه‌گذاری در حوزه فرهنگ‌سازی دیجیتال		
منابع چندگانه سیاست‌گذاری	موانع دولتی و بین‌المللی	
قوانین محدودکننده نوآوری		
تحریم		
دخالت بخش دولتی در بانک‌ها		
خلا قانونی در بانکداری دیجیتال		
مشکلات زیرساختی حقوق دیجیتال کشور		
انطباق پایین با فرایند جهانی‌سازی بانکداری		
نوسانات نرخ ارز		
سازوکارهای نامشخص طرح دعوی حقوقی		
تغییرات سریع بازارهای جهانی		
ناهماهنگی سازمان‌های متولی در زمینه توسعه زیرساخت		
شفافیت پایین حقوقی افراد		
عدم رشد بخش خدمات تسهیلات		

منبع: یافته‌های پژوهش

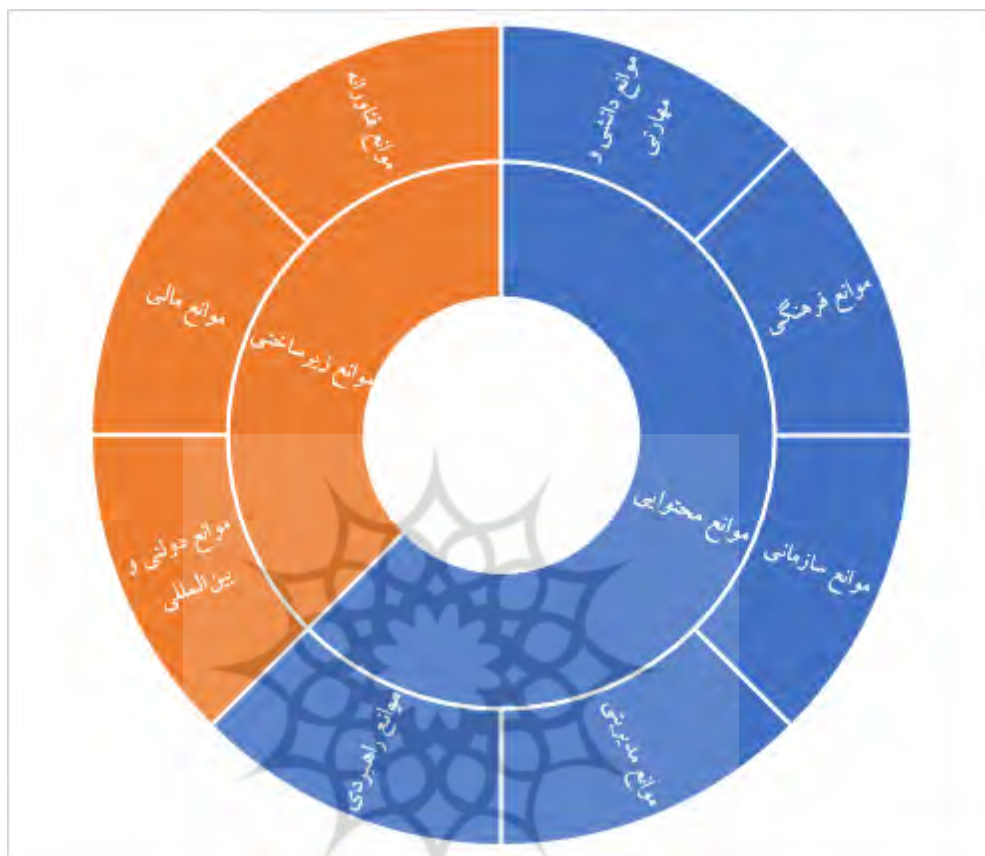
۳-۶. گام ششم

در این پژوهش، به منظور حفظ کیفیت مطالعات و قابلیت استناد نتایج آن، پژوهشگران سعی در پیشبرد هرچه دقیق‌تر یکایک مراحل مذکور داشتند. ضمن اینکه به منظور حصول اطمینان برای جستجوی حداکثری مقالات، چند پایگاه مختلف نمایه‌کننده‌ی مقالات با کلیدواژه‌های گسترده جستجو شده است و پس از آن از موتور جستجوی گوگل برای اطمینان بیشتر استفاده شده است. همچنین پژوهشگران از ابتدایی‌ترین گام‌های تصمیم به نگارش مقاله در این زمینه، ملاحظات روشی و غیر روشی را ذیل نظر استاد راهنما در نظر گرفته‌اند. برای اطمینان از کیفیت تحقیقات منتخب از الگوی CASP استفاده شده است. همه مراحل برای اطمینان توسط دو گروه از پژوهشگران انجام شده است (Lachal, Revah-Levy, Orri & Moro, 2017, p. 198).

به‌طور کلی، از معیارهای ارزیابی تحقیقات کیفی می‌توان برای ارزیابی تحلیل مضمون نیز استفاده کرد. کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) چهار فرایند را برای ارزیابی تحلیل مضمون پیشنهاد کرده‌اند. یکی از این فرایندها استفاده از کدگذاران مستقل و گروه خبرگان است. پس از گذر این فرایند توسط دو پژوهشگر، تطابق بسیار بالای کدها مشهود بوده است. برای سنجش روایی این تحقیق، علاوه بر اینکه مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منبع، انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد.

۳-۷. گام هفتم

در این مرحله، یافته‌های تحلیل پژوهش‌های نهایی مطرح می‌گردد. همان‌طور که در مرحله ۵ خاطرنشان شده است، روش تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش تحلیل مضمون است. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران به شکل زیر است؛ در این شکل لایه درونی تر مضامین فراگیر، لایه میانی مضامین سازمان‌دهنده و لایه بیرونی مضامین پایه را شکل می‌دهند.



شکل (۱): مدل نهایی مضامین موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران

منبع: یافته‌های پژوهش

در سطح مضامین فراگیر، با توجه به مضامین سازمان‌دهنده، جنبه‌های «زیرساختی» و «محتوایی» در کانون موانع تحقق تحول دیجیتال در بانکداری ایران قرار می‌گیرند. این تقسیم‌بندی مورد تأیید رویکرد فنی - اجتماعی به تحول دیجیتال (شامی زنجانی، نبی و ایراندوست، ۱۴۰۰، صص. ۱۲-۱۳) و مدیریت فناوری اطلاعات نیز می‌باشد. این رویکرد بیان می‌کند سیستم‌های اطلاعاتی اگر چه از ماشین‌ها، دستگاه‌ها و فناوری‌های فیزیکی سخت‌افزاری تشکیل شده‌اند، اما برای عملکرد مناسب نیازمند سرمایه‌گذاری‌های عظیم اجتماعی، سازمانی و فکری هستند (Laudon & Laudon, 2018, pp. 15-19).

جنبه زیرساختی تأکید بر فناوری‌های دیجیتالی موجود مانند داده‌های بزرگ، موبایل، رایانش ابری، زیرساخت‌های عظیم داده، برنامه‌نویسان یا برنامه‌های کاربردی مبتنی بر جستجو می‌باشد. همچنین بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد نقش کنشگران بانکداری (جنبه محتوایی) مانند مدیران، مشتریان، تنظیم‌کنندگان مقررات و رقبا، در ارتقای فرآیندهای دیجیتال بسیار مؤثر است. رهبران باید به ارزش‌ها و مزایای فناوری‌های جدید فناوری اطلاعات اعتماد داشته باشند و از اجرای آنها حمایت کنند.

الف. مضمون فراگیر محتوایی

مضمون فراگیر محتوایی به تمامی موانع نرم‌افزاری که در ساختار و قالب زیرساخت‌های بانکداری دیجیتال، مانع از پیشبرد و جاری‌سازی استراتژی‌ها می‌شود، اطلاق می‌گردد. در این مضمون فراگیر، چهار مضمون سازمان‌دهنده «موانع راهبردی»، «موانع مدیریتی»، «موانع سازمانی»، «موانع فرهنگی» و «موانع دانشی و مهارتی» مطرح شده است که در ادامه به بررسی هر کدام می‌پردازیم.

موانع مدیریتی

گسترده‌گی موضوعات و حجم بالای کدهای پیمایش شده از مقالات منتخب ناظر به فعالیت‌ها و تصمیمات مدیران، پژوهشگران را بر آن داشت تا سرفصلی خاص به موضوع چگونگی مدیریت و رهبری و نقش آن در عدم تحقق تحول دیجیتال در بانک اختصاص بدهند. موانع مدیریت و رهبری دیجیتال از قبیل ریسک‌گریزی و نزدیک‌بینی بازاریابی هستند.

مانع مهم دیگر مدیریت مدیران بازاریابی این بخش است. ضعف در ارتباط درست با مشتریان، عدم توجه به نیاز مشتری، عدم انعطاف و سفارشی نبودن و عدم شخصی‌سازی خدمات مسائل پرتکراری بودند که در مقالات به آنها اشاره شده بودند که همگی نشان‌دهنده نقایص جدی در برنامه‌های بازاریابی بانک‌هاست (محمدپور و صاحب، ۱۴۰۰، ص. ۷).

تأخیر در تصمیم‌گیری باعث می‌شود مدیران فرصت‌های ارزنده حوزه دیجیتال را یکی پس از دیگری از دست بدهند یا فرصت مزیت پیشرو بودن را به رقیب خود واگذار کنند. این موضوع در جهانی که به شدت در حال تغییر است و روزانه فناوری‌های نوین

در آن معرفی می‌شود اهمیت دوچندانی می‌یابد. به همین علت این مانع مورد تأکید تعدادی از پژوهش‌ها قرار گرفته است (Stefan, von Horn, & Ramirez, 2020, p. 11).

موانع راهبردی

این دسته موانعی را در برمی‌گیرد که محتوای استراتژیک بانک را مدون می‌سازد. راهبردها و جهت‌گیری‌های کلی سازمان در اسناد متنوعی می‌تواند بازتاب داشته باشد. به علاوه قسمتی از راهبردهای سازمان توصیفی است و ردپای آن را باید اقدامات گذشته جست‌وجو کرد. به همین علت مقاله‌های بررسی شده برخی به صورت اجمالی و برخی تفصیلی به راهبردهای دیجیتال بانک‌ها پرداخته‌اند.

بی‌توجهی و عدم اهتمام به نوآوری و خلأ نظام ایده‌یابی سازمانی، مانع مهم و پرتکراری بود که در مقالات قابل مشاهده است. اساساً از سازمان یا صنعتی که اهتمام جدی و برنامه‌ای برای جاری‌سازی نوآوری نداشته باشد، نمی‌توان توقع داشت که تحولی در فضای دیجیتالی رقم زند.

مانع دیگر، عدم توجه به ظرفیت‌های برون‌سازمانی است. تأکید صرف بر منابع درونی سازمان و عدم برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های سازمان که در آن تخصص کافی وجود ندارد یا هزینه قابل‌توجهی بر سازمان تحمیل می‌کند در صورتی که همان فعالیت را مجموعه‌هایی به صورت متمرکز و با هزینه کمتری انجام می‌دهند، باعث می‌شود که عملاً یا آن فعالیت دیگر پیگیری نشود یا اینکه شرکت را با زیانی همراه کند که در بلندمدت باعث رهاشدن آن فعالیت بوده است (McKelvey, 2021, p. 21).

در مجموع می‌توان به این جمع‌بندی رسید که مدیران صنعت بانکداری شناخت کامل و مطلوبی از تحول دیجیتال و فرایند دیجیتالی‌شدن ندارند و تحول دیجیتال را محدود به به‌روزرسانی برخی سامانه‌ها یا تجهیز به تعدادی فناوری می‌دانند.

موانع سازمانی

آن دسته از موانعی که منحصرأ به کسب و کار می‌پردازد، موانع سازمانی هستند؛ با این توضیح که موانع مدیریتی و رهبری دیجیتال به علت فراوانی و اهمیت‌شان به‌عنوان مضمون جداگانه‌ای پرداخته شد. تعداد ۱۹ مضمون پایه در این مضمون سازمان‌دهنده شناسایی و دسته‌بندی شدند که از آنها می‌توان به موانعی از قبیل ضعف سازمان در جذب استعداد های دیجیتال، یکپارچگی پایین فرایندهای دیجیتال کسب و کار، استفاده غیربهبهینه از ظرفیت کانال‌های ارتباطی مشتریان، نبود نظام بازخورد مشتری و ظهور بازیگران جدید غیربانکی در سیستم بانکی به شکل فیتک‌ها پرداخت.

یکی از حیاتی‌ترین معضلات سازمانی درون کشور معضل جذب افراد خبره و استعدادهای دیجیتال در بانک‌هاست. به این مهم نیز از منظرهای گوناگونی در مقالات پرداخته شده بود: کمبود مشاوران خبره در این صنعت، وجود محدودیت‌های سازمانی در جذب متخصصان باتجربه و توانمند بیرونی و همچنین ضعف نظام‌های شناسایی کارکنان شایسته در زمینه بانکداری دیجیتال (صرافی‌زاده و شهسواری، ۱۳۹۴، ص. ۴۱). یکی از نقایص پرتکرار دیگر نحوه برخورد با مشتریان، متناسب‌سازی خدمات با ایشان، عدم بهره‌گیری از کانال‌های ارتباط با مشتریان، عدم ارائه تجربه یکپارچه در کانال‌ها به مشتری و همچنین فقدان نظام بازخورد مشتریان و عدم بهرمندی از صدای مشتری (VOC) بود (طجرلو، انصاری، دیواندری و کیماسی، ۱۴۰۰، ص. ۵۷۱).

مسئله مهم دیگر متناسب نبودن ساختار سازمانی بانک‌ها با ساختار دیجیتال نوین است. همچنین عدم تمرکز در فرایندهای کاری، یکپارچگی پایین در سطح خدمات و فرایندهای کسب و کار از مسائلی بودند که در مقالات اشاره شده بودند که این مسئله را تشدید می‌کند.

رقابت نوظهوری که برخی از فین‌تک‌ها و شرکت‌های نوپایی که در حوزه خدمات مالی فعالیت می‌کنند، برای صنعت بانکداری ایجاد کرده‌اند مانعی برای بانک‌ها خواهد بود. البته برخی از بانک‌ها پیش‌دستی کرده و این شرکت‌ها را درون خودشان ادغام نموده و یا به بازوی دیجیتالی خود مبدل‌شان نموده؛ اما بروز این شرکت‌ها می‌تواند زنگ خطری برای آینده بانک‌های سنتی ایران باشد؛ همان‌طور که فعالیت نئو بانک‌ها و فین‌تک‌ها در

کشورهای دیگر به کاهش سهم بازار بانک‌های سنتی منجر شده است (حیدرزاده، ۱۴۰۰، ص. ۵۱۰).

موانع فرهنگی

تحول دیجیتال منحصرأ یک چالش مبتنی بر فناوری نیست، بلکه نیازمند تغییرات عمیق فرهنگی است. همه افراد درون سازمان باید با مجموعه مهارت‌های تطبیقی و دانش دیجیتالی آماده باشند. این مضمون سازمان‌دهنده مضامین پایه‌ای که مربوط به مشتریان و سازمان می‌شود را به صورت هم‌زمان در برمی‌گیرد. برخی از مضامین فرهنگی به صورت هم‌زمان مربوط به کل جامعه ایرانی می‌شود. فرهنگ سازمانی یا فرهنگ شرکتی، سیستمی از اقدامات، ارزش‌ها و باورهای مشترک است که در یک سازمان ایجاد می‌شود و رفتار اعضای آن را هدایت می‌کند (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2015, p. 322).

فرهنگ ریسک‌گریزی که در تمامی سطوح فوق مشهود است، سیاست‌گذار به یک نحو، مدیران و کارکنان از یک سو و جامعه مصرف‌کنندگان و مردم نیز از سوی دیگر که به همراه مقاومتی که در برابر تغییر در ایشان وجود دارد باعث تشکیل سدی محکم در برابر تحول دیجیتال بانک‌ها می‌شود (آماده و جعفرپور، ۱۳۸۸، ص. ۳۵).

یکی از معضلات غیرقابل‌انکار که از آن نمی‌توان راحت عبور کرد، سرمایه اجتماعی پایین دیجیتالی این صنعت است. سیاست‌گذاران، مدیران و متخصصان این حوزه با مشکلاتی از قبیل؛ روند کند اطمینان افراد جامعه، ترس و عدم اعتماد مشتریان دیجیتالی کم‌تجربه، اولویت‌دادن به درگاه‌های فیزیکی در مقابل درگاه‌های دیجیتالی، نگرانی‌های امنیتی مشتریان در بستر دیجیتال دسته و پنجه نرم می‌کنند (عباسی و میاندره، ۱۳۹۳).

فرهنگ سازمانی نامناسب در پذیرش فناوری‌ها از یک سو، سبک زندگی سنتی مشتریان از سوی دیگر به همراه عدم گسترش فرهنگ استفاده از امکانات بانکداری دیجیتال موانع جدی فرهنگی در راستای بانکداری دیجیتال هستند.

متولی حل این معضلات نه به‌تنهایی دولت هست و نه صرفاً سازمان‌ها و نظام بانکی بلکه باید هر نهاد در قالب یک همکاری مشترک‌المنافع هم‌افزایی داشته و سعی در رفع این موانع فرهنگی داشته باشند. متأسفانه بروز این موانع بیانگر فقدان این همکاری است. نظام بانکی و هر سازمان به صورت جداگانه باید برنامه‌هایی برای ترغیب مشتریان و

مصرف کنندگان داشته باشد و از طرفی نگرانی های مشتریان به خصوص در بابت کارایی و ایمن بودن بانکداری دیجیتال را مرتفع سازد. همچنین دولت باید بستری برای فرهنگ سازی بانکداری دیجیتال ایجاد کند.

موانع دانشی و مهارتی

دسته دیگری از مضامین که تکرارپذیر بودند، اشاراتی به ضعف در شناخت ارزش های دیجیتالی شدن خدمات بود. این معضل نیز در سطح کسب و کارها از جمله مدیران و کارکنان و سطح عموم جامعه در مقالات گزارش شده بودند.

موانع دانشی و مهارتی در لایه سازمانی که احصا گرained شامل: کمبود نیروی انسانی ماهر، تجربه و توان پایین کارکنان در امور مدیریتی و کارفرمایی، کمبود مدیران متخصص، دانش و مهارت ضعیف مدیران ارشد و میانی در خصوص بانکداری دیجیتال، مهارت های تکامل نیافته کارکنان و عدم شناخت روندهای دیجیتالی توسط رهبران بود. همچنین موانعی که ناظر به مصرف کنندگان بود به شرح ذیل است: توجیه نبودن مشتریان از مزیت نسبی فناوری های نوین دیجیتالی، آگاهی پایین ذی نفعان (خصوصاً مشتریان) از مزایای بانکداری دیجیتال و عدم آشنایی مشتریان با نحوه کار در بستر دیجیتال (آماده و جعفرپور، ۱۳۸۸، ص. ۳۶).

همچنین معضل دیگری که در این حوزه وجود دارد، عدم دسترسی به مدرسان آموزش بانکداری دیجیتال است که نهادهای متولی آموزش در جامعه من جمله دانشگاه ها می بایست در راستای تربیت و ارتقای متخصصانی در حوزه بانکداری دیجیتال و استراتژی دیجیتال، برنامه های تدوین و اجرا کنند. همچنین نهاد صدا و سیما نیز به عنوان رسانه ملی و نهادی که متولی اطلاع رسانی با تعداد مخاطبین بالای تحت پوشش است، می بایست در راستای فرهنگ سازی و ارتقای دانش دیجیتالی عامه مردم اهتمام داشته باشد.

ب. مضمون فراگیر زیرساختی

مضمون فراگیر زیرساختی مضامینی را در بر می گیرد که به عنوان تسهیلگر و بنیان مضامین محتوایی در بانکداری دیجیتال نقش آفرینی می کنند. در بانکداری دیجیتال همواره کنشگرها در یک زمین بازی به فعالیت می پردازند. این زمین بازی همان زیرساخت های

فراهم شده در سازمان یا به صورت کلان تر جامعه یا کشور است. با وجود موانع زیرساختی هر نوع عمل محتوایی کنشگر محکوم به شکست است. ذیل این مضمون فراگیر، سه مضمون سازمان دهنده «موانع فناورانه»، «موانع مالی» و «موانع دولتی و بین المللی» مطرح شده است که در ادامه به تشریح آن می پردازیم.

موانع فناورانه

در پیمایش مقالات منتخب عواملی که به شدت پرتکرار بود، موانعی بود که به زیرساخت های فناورانه کشور و سازمان می پرداخت. موانعی از قبیل نبود سیستم اطلاعاتی یکپارچه، زیبا نبودن و کاربرپسند نبودن محیط تعامل دیجیتال، سیستم های فناوری اطلاعات سنتی و محدودیت های تهیه سخت افزار و نرم افزار.

یکی از موانع پرتکرار، مضمون عدم زیبایی کاربرپسند نبودن محیط تعامل دیجیتال در تحقیقات پیمایش شده بود. این مضمون به اهمیت دو مؤلفه UI و UX در طراحی سامانه های بانکداری دیجیتال اشاره دارد و اعتقاد دارد که فقدان زیبایی و ارائه تجربه کاربری مناسب در سامانه های بانکداری دیجیتال از موانع موفقیت تحول دیجیتال در صنعت بانکداری است (محمدپور و صاحب، ۱۴۰۰، ص. ۷). صرافی زاده و شهسواری در پژوهش خود به موانع محدودیت تهیه سخت افزار و نرم افزار اشاره کرده اند و آن را در کنار قطعی شبکه و برخی دیگر از علل مدیریتی از مهم ترین موانع تحقق بانکداری دیجیتال دانسته اند (صرافی زاده و شهسواری، ۱۳۹۴، ص. ۴۲).

با بررسی مضمون سازمان دهنده موانع فناورانه پی به این نکته می بریم که تعدد و تنوع این مضامین می تواند نشان دهنده اهمیت این دسته از مضامین در نرسیدن بانک ها به بانکداری تمام دیجیتال باشند و سیاست گذاران صنعتی و آموزشی باید برای رسیدن به دانش فنی این حوزه و تأمین زیرساخت های فنی لازم اقداماتی انجام دهند.

موانع مالی

در صورت نبود بودجه کافی و مناسب و پذیرفتن ریسک برای سرمایه گذاری در عرصه بانکداری دیجیتال هیچ فعالیتی از فعالیت های فرایند بانکداری دیجیتال به پیش نمی رود. این دسته از موانع نسبت به دسته های دیگر تنوع کمتری در مضامین پایه دارند. موانعی

مانند هزینه بالای تأمین زیرساخت‌های فنی دیجیتال و ریسک مالی سرمایه‌گذاری در حوزه دیجیتال جزو این دسته قرار دارند.

طبق نظر کارشناسان مؤسسات مالی یکی از موانع مؤثر در فقدان بانکداری تمام دیجیتال در بانک‌های ایرانی نبود بودجه کافی و تأمین مالی مناسب برای دیجیتالی‌سازی فرایندها است. این موضوع را در پژوهش‌های مختلفی می‌توان یافت. هزینه بالای زیرساخت‌های فنی و عدم اختصاص بودجه کافی برای این امر بسیاری از اوقات به شکست برنامه‌های بانکداری دیجیتال می‌انجامد (عسگری، نعیمی صدیق و عبدالشاه، ۱۳۹۸، ص. ۳۰).

به علت مشارکت پایین در توسعه محصولات دیجیتال در بانکداری، مدیران بانک‌ها فهم درستی از این ندارند که آیا مشتری از محصول آنها استقبال می‌کند یا خیر. این عامل و عوامل دیگر ریسک سرمایه‌گذاری در این حوزه را به شدت بالا می‌برد که طبیعتاً فرایند سرمایه‌گذاری و تأمین مالی را با مشکلاتی روبرو می‌سازد (طجریلو، انصاری، دیواندری و کیماسی، ۱۴۰۰، ص. ۵۷۲).

موانع دولتی و بین‌المللی

مضمون سازمان‌دهنده پایانی، مضمون موانع دولتی و بین‌المللی است. این مضمون، مضامین پایه حکومتی و کلان را در برمی‌گیرد. سازمان‌ها تأثیر چندانی در برطرف‌سازی این موانع ندارند و اقدامات لازم باید از سمت دولت به معنای عام آن یا جامعه بین‌المللی صورت گیرد. موانعی نظیر تحریم، خلأ قانونی و منابع چندگانه سیاست‌گذاری از این دسته موانع هستند.

تحریم پرتکرارترین مانع در بین موانع این دسته در تحقیقات پیمایش شده است. این مانع تهیه زیرساخت‌های فنی لازم از خارج از کشور را دچار مشکل کرده است. همین‌طور عدم ارتباط بانکداری کشور با سیستم بانکداری جهانی به صورت خودکار تعدادی از خدمات بانکداری دیجیتال را غیرممکن می‌سازد.

مانع پرتکرار بعدی در این دسته، خلأ قانونی در بانکداری دیجیتال است. با توجه به اینکه عرصه بانکداری دیجیتال، عرصه فناوری‌های نوظهور است، نبود قانون جامع برای این حوزه و فرایند کند تصویب قوانین می‌تواند یکی از موانع مهلک بانکداری دیجیتال

باشد. یکی از نمونه‌های این مورد نبود قانون مناسب برای استفاده و استخراج رمزارز هست که بسیاری از فناوری‌های مالی نوین مرتبط با رمزارز را دچار مشکل کرده است (آماده و جعفرپور، ۱۳۸۸، ص. ۳۳).

با بررسی موانع دولتی و بین‌المللی متوجه می‌شویم برای تحقق بانکداری تمام دیجیتال یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها رفع خلأهای قانونی و تلاش برای اتصال به سیستم‌های بانکداری نوین جهانی است. برای رفع این دسته از موانع، قانون‌گذاران باید با اهمیت نقش خود نسبت به این موضوع و نوآوری‌های جهانی عرصه فناوری مالی آشنا شوند و دائماً به‌روز باشند.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه بانکداری دیجیتال، بیانگر این مهم بود که برای نیل به بانکداری تمام دیجیتال و موفقیت در پیاده‌سازی آن، باید به هر دو جنبه محتوایی و جنبه زیرساختی، توأمان و نه به‌صورت جداگانه توجه شود. جنبه زیرساختی مشخص‌کننده چارچوبی برای فعالیت‌ها و تعیین‌کننده بستری جهت پیاده‌سازی برنامه‌ها است. جنبه محتوایی به تمامی مفاهیم نرم از جمله شیوه رهبری و مدیریت، مفاهیم فرهنگی و غیره برمی‌گردد که در صورت نپرداختن به آن، موانع بغرنجی در دستیابی به بانکداری تمام دیجیتال ایجاد می‌شود. باید این مفاهیم هم درون سازمان‌ها و ذی‌نفعان‌شان و هم در لایه حکومتی ایجاد شود که بانکداری تمام دیجیتال صرفاً به ایجاد و گسترش مباحث فنی و مهندسی دست‌یافتنی نیست. همان‌طور که در مقالات احصا شده نیز تبیین گردید، پرتکرارترین مضمون فراگیر، موانع محتوایی هستند که بیش از ۶۱ درصد کدها را در برمی‌گیرد. همچنین موانع فناورانه با اختصاص بیش از ۲۳ درصد کدها عمده‌ترین مضمون سازمان‌دهنده بوده است. در واقع این پژوهش عوامل محتوایی و فنی و زیرساختی را در کنار هم می‌بیند و این نکته را متذکر می‌شود که بدون توجه به جنبه‌های فرهنگی، مدیریتی و مهارتی تحول دیجیتال نمی‌توان انتظار داشت به پیشرفت مناسبی در زمینه‌های فنی و زیرساختی دست یافت؛ بنابراین باید رشد همه‌جانبه و متعادل را در زمینه بانکداری دیجیتال در کشور مورد هدف قرارداد.

مضامین استخراج شده، تصویری جامع از حوزه بانکداری دیجیتال ارائه می‌کند که هم کاربرست نظری داشته و هم در طراحی برنامه‌های عملیاتی سودمند است. پژوهش حاضر، ضمن شناسایی الزامات پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال از نظر رویکردهای مختلف، تبیین می‌کند که عملکرد درست این سیستم، چه خروجی‌هایی به همراه خواهد داشت. با توجه به این پیامدهای مثبت، می‌توان سنجه‌ها و شاخص‌هایی برای ارزیابی جهت‌گیری پروژه‌های جاری استقرار نظام بانکداری الکترونیکی طراحی کرد. خروجی‌های این سیستم، در هدف‌گذاری طرح‌های آتی حوزه بانکداری دیجیتال نیز کاربرد دارد. در الگوی به‌دست‌آمده این پژوهش به بسترها و شرایط مختلف تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری دیجیتال توجه ویژه‌ای شده است.

پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، اولویت‌بندی این الزامات با توجه به شرایط و نیازهای کشور بررسی شود. همچنین خلأهای دانشی این حوزه خصوصاً مؤلفه‌های محتوایی، نیازمند مطالعات بیشتری است. به‌علاوه لازم است در پژوهش‌های آتی گام‌های عملیاتی پیاده‌سازی حوزه بانکداری دیجیتال خصوصاً از طریق موردکاوی پروژه‌های موفق داخلی و بومی صورت گیرد. همچنین آسیب‌شناسی طرح‌های پیاده‌شده حوزه بانکداری دیجیتال در کشور، به‌عنوان یکی دیگر از زمینه‌های پژوهشی این حوزه محسوب می‌شود که تا کنون چندان به آن توجه نشده است. در خصوص خروجی‌های این سیستم نیز خصوصاً در حوزه موانع اصلی مطرح، لازم است مطالعات بیشتری صورت گیرد. در پژوهش‌های آتی، با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های کمی، می‌توان شدت تأثیر و وزن هر یک از این موانع را بررسی نمود. همچنین با استفاده از فراتحلیل کمی می‌توان این موانع را در تحقیقات دیگر بررسی نمود. همین‌طور توصیه می‌شود عوامل کلیدی موفقیت تحقق تحول دیجیتال برای نیل به بانکداری تمام دیجیتال در ایران بررسی گردد.

یادداشت‌ها

1. Self-Service Machines
2. Digital-Only Banking
3. Digital-Only Banks
4. Kane
5. Digitization
6. Chauhan

7. Baptista, Oliveira
8. Arjun
9. Jadil
- 1 . Kumar 0
- 1 . M-Banking 1
- 1 . Santini 2
- 1 . Technique 3
- 1 . Critical Appraisal Selection Process (CASP)

کتابنامه

- آماده، حمید و جعفرپور، محمود (۱۳۸۸). بررسی موانع و راهکارهای توسعه‌ی بانکداری الکترونیکی در بانک‌های خصوصی کشور. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*. ۱ (۳۶). ۱۳-۳۸.
- ادیب حاج باقری، محسن؛ صلصالی، مهوش و پرویزی، سرور (۱۳۸۹). *روش تحقیق کیفی*. تهران: نشر تحفه.
- حیدرزاده اقدم، نرجس (۱۴۰۰). ارائه الگوی مدیریت ریسک در بانکداری دیجیتال - رویکرد عقلانی. *فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری*. ۱۰ (۳۷). ۴۸۹-۵۱۵.
- حیدری، هادی؛ عینیان، مجید و بختیار، مهدی (۱۳۹۹). *نسل دیجیتالی فرایندهای بانکی: بررسی دیجیتال‌سازی فرایند نمونه بانکی*. پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. MBRI-PR-9911.
- شامی زنجان، مهدی؛ نبی، فراز و ایراندوست، شادی (۱۴۰۰). *ناخدایی دیجیتال: راهنمای تحول سازمان‌ها در عصر دیجیتال*. تهران: آریانا قلم.
- صرافی‌زاده، اصغر و شهسواری، حمیدرضا (۱۳۹۴). موانع استقرار سیستم بانکداری جامع (Core Banking). *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*. ۶ (۱). ۴۶-۳۳.
- طجریلو، علیرضا؛ انصاری، منوچهر؛ دیوانداری، علی و کیماسی، مسعود (۱۴۰۰). طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال (نمونه‌پژوهی: بانک ملت). *مدیریت صنعتی*. ۱۳ (۴). ۵۵۹-۵۷۹.
- عباسی، ابراهیم و رجبی میاندره (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر و موانع وفاداری الکترونیکی به خدمات بانکداری الکترونیکی در مشتریان بانک‌های خصوصی در استان گلستان. *مجله مدیریت بازرگانی*. ۶ (۴). ۸۲۷-۸۴۴.
- عسگری، طیه؛ نعیمی صدیق، علی و عبدالشاه، محمد (۱۳۹۸). تدوین راهبردهای نوین در صنعت بانکداری با تکیه بر فناوری‌های دیجیتال. *فصلنامه علمی راهبرد*. ۲۸ (۳). ۵-۳۴.

محمدپور، پریمه و صاحب، طاهره (۱۴۰۰). ارائه مدلی جهت توسعه اثربخش تجربیات مشتری در اکوسیستم بانکداری دیجیتال با تمرکز بر مدل‌ها و معماری‌های مرجع. پنجمین همایش

ملی پیشرفت‌های معماری سازمانی. مشهد. <https://civilica.com/doc/1386012>

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*. 1.(3). 385–405.

CASP - Critical Appraisal Skills Programme (2020, December 2). CASP - 10 questions to help you make sense of a Qualitative research. Retrieved from <https://casp-uk.net/>

Chauhan, S., Akhtar, A. and Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: a review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 14 (2). 311-348. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2021-0027>

Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art--so far. *Qualitative Health Research*. 13 (7). 893–904.

Gupta, S. (2018). *Driving digital strategy: A guide to reimagining your business*. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Haralayya, B. (2021). How Digital Banking has Brought Innovative Products and Services to India. 6 (1). 16-18.

Jones, M. D., Hutcheson, S., & Camba, J. D. (2021). Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*. (60). 936–948.

Kane, G. C. (2017). *Digital disruption is a people problem*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-disruption-is-a-people-problem>

Kaushik, A. K., & Rahman, Z. (2015). Innovation adoption across self-service banking technologies in India. *International Journal of Bank Marketing*. 33 (2). 96–121.

King, N. (2010). *Interviews in qualitative research*. Los Angeles: SAGE.

Krume Nikoloski (2014). The Role of Information Technology in the Business Sector. 3 (12). 303–309. Retrieved from <http://www.ijsr.net/>

Kumar, P., Chauhan, S., Gupta, P. and Jaiswal, M.P. (2023). A meta-analysis of trust in mobile banking: the moderating role of cultural dimensions. *International Journal of Bank Marketing*. 41 (6). 1207-1238. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2022-0075>

Lettig, S., von Horn, R. & Ramirez, G. (2020). *Digital: A Delayed Banking Reality?*.

Lachal, J., Revah-Levy, A., Orri, M., & Moro, M. R. (2017). Metasynthesis: An Original Method to Synthesize Qualitative Literature in Psychiatry. *Frontiers in Psychiatry*, 8.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management information systems [electronic resource]: Managing the digital firm / Kenneth C. Laudon*, New

- York University, Jane P. Laudon, Azimuth Information Systems (Global edition). New York: Pearson.
- Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Vogelsang, K. (2018). Drivers of Digital Transformation in Manufacturing. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. 3926-3937.
- PricewaterhouseCoopers (2022, August 2). *PwC's 2021 Digital Banking Consumer Survey*. Retrieved from.
- Saldanha, T. (2019). *Why digital transformations fail: The surprising disciplines of how to take off and stay ahead* (First edition). Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers a BK Business Book.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York. London: Springer.
- Santini, F.D.O., Ladeira, W.J., Sampaio, C.H., Perin, M.G. and Dolci, P.C. (2019). A meta-analytical study of technological acceptance in banking contexts. *International Journal of Bank Marketing*. 37 (3). 755-774. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2018-0110>
- Shifa Fathima, J. (2020). Challenge Management of Banking Services – with Special Reference to Virtual Banking Service Challenges. *Shanlax International Journal of Management*. 7 (3). 57–66.
- Skinner, C. (2016). *Digital bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J., & Osborn, R. (2015). *Organizational Behavior*. 13th Edition (13th edition). John Wiley & Sons.
- Vukšić, V., Ivančić, L., & Vugec, D., (2018). A Preliminary Literature Review of Digital Transformation Case Studies. *International Journal of Computer and Information Engineering*. 12 (9). 737–742. Retrieved
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28 (2). 118–144.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*. 50 (2). 204–211.
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*. 22 (1). 102–129.
- Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N., & Amelia, R. P. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*. 7 (2). 100170.
- Xu, Y. (2008). Methodological Issues and Challenges in Data Collection and Analysis of Qualitative Meta-Synthesis. *Asian Nursing Research*. 2 (3). 173–183.