



ارائه مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران (نمونه موردی: بانک توسعه تعاون)

علیرضا فرهادی کوتنایی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

شایسته واردی (مسئول مکاتبات)

استادیار، گروه اقتصاد، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

اسداله مهرآرا

استادیار، گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

حمید آزادی ریکنده

استادیار گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۱۱/۱۲

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، ارائه ارائه مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر بانک توسعه تعاون است. روش: تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش گردآوری داده ها، اکتشافی و به لحاظ ماهیت داده ها، کیفی و کمی (آمیخته) است. روش گردآوری داده ها و تحلیل در بخش کیفی، از نوع مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم (مضمون)، استفاده گردید و در بخش کمی، پرسشنامه و مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) است. جامعه پژوهش حاضر را کارشناسان و صاحب نظران مرتبط با مبحث تحقیق در شعب بانک توسعه تعاون و همچنین اساتید بازاریابی در دانشگاه، تشکیل دادند. در این تحقیق و در بخش کیفی با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی، از نظرات ۲۸ نفر خبره استفاده شد. همچنین، در بخش آماری تحقیق و بر اساس روش نمونه گیری در دسترس و فورمول کوکران، از نظرات ۲۲۵ نفر از کارشناسان مرتبط با مبحث تحقیق، استفاده گردید. فرایند تجزیه و تحلیل داده ها در دو مرحله انجام شد که شامل شناسایی ابعاد و مولفه های سیستم از طریق مصاحبه و تحلیل تم؛ اعتبارسنجی مدل تحقیق از طریق پرسشنامه و روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) است. یافته ها: نتایج نشان داد، مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری کشور با تأکید بر بانک توسعه تعاون دارای الزامات سه گانه قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست های کلیدی)؛ زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال) و حکمرانی استراتژیک (بهبود تجربه مشتری) می باشد. نتیجه گیری: تحقق حکمرانی دیجیتال در نظام بانکداری کشور سه پیامد مهم آینده نگرایی راهبردی، توسعه نظام بانکداری چند بعدی و تحقق هرچه بیشتر نوآوری را به همراه خواهد داشت.

واژگان کلیدی: بانکداری، تحلیل مضمون، تحول دیجیتال، حکمرانی استراتژیک.

مقدمه

امروزه تغییرات حاصل از تحول فناوری اطلاعات که تحت عنوان تحول دیجیتال بیان می‌شود، تأثیر قابل توجهی بر بهبود فضای کسب و کارها گذاشته است. تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، مدل کسب و کار، نحوه ارتباط و تعامل با مشتری، فرایندهای عملیاتی و نیز قابلیت‌های دیجیتالی بانک‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (گانج^۱، ۲۰۲۳). درواقع، تحول عظیم استقرار بانکداری دیجیتال، سبب می‌شود تا محصولات و خدمات بانکی مناسب، شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی شده، به موقع و آنی، از طریق ابزار یا کانال‌های یکپارچه شده به مشتریان ارائه گردد و همچنین تحلیل‌های پیشرفته داده‌های مشتریان را نیز در بانک‌ها الزام آور می‌نماید (سانتوس^۲، ۲۰۲۳).

در دهه اخیر، فناوری‌های دیجیتال توانستند نقش فناوری اطلاعات در سازمان‌ها را به طور کلی تغییر دهند. ورود فناوری‌هایی نظیر بلاکچین، رایانش ابری و بیگ دیتا، ذات کاربردهای فناوری اطلاعات در عملکرد سازمان را متحول نموده است (ناکی^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). فناوری اطلاعات از موضوعی که صرفاً برای سازمان صرفه‌جویی در هزینه‌ها به ارمغان می‌آورد، تبدیل به مولد اصلی سود شده است. به همین سبب، نظارت و هدایت اقدامات دیجیتال سازمان از اهمیت مضاعفی برخوردار گشته است (پورفیرو^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). تحول دیجیتال، مجموعه تحولات عمیق و تغییرات سازمان‌ها و کسب و کارها در حوزه فعالیت‌ها، فرآیندها، توانایی‌ها و مدل‌های کسب و کار است که به آنها اجازه می‌دهد تا از فرصت‌های ناشی از توسعه و ترویج فناوری و تغییرات حاصله ناشی از توسعه آنها در راستای استراتژی‌ها و اولویت‌های خود بهره بگیرند (لائودین^۵ و

همکاران، ۲۰۲۴). مدیریت و نظارت بر تحول دیجیتال یک سازمان، نیازمند شیوه‌های نوین مدیریت، قابلیت‌ها و شایستگی‌های جدید برای راهبری می‌باشد. یک سازمان، در صورتی می‌تواند حکمرانی دیجیتال را با موفقیت در سطح سازمان برقرار سازد که بتواند این ویژگی‌ها را در سازمان ایجاد نماید (کرسپو^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). از طرفی، چشم‌انداز حکمرانی دیجیتال، پیوسته در حال تغییر است. درهمنی راستا تحولات ناشی از دولت الکترونیک سبب وقوع مجموعه‌ای از تغییرات سازمانی و فرهنگی شده است. عدم تبعیت این تحولات از یک مدل تکامل یافته مانع از تحقق بایسته حکمرانی دیجیتال می‌گردد (میتانی^۷، ۲۰۲۳).

انجام بررسی‌های اولیه و مصاحبه‌های مقدماتی با برخی از مدیران ارشد نظام بانکی کشور، گواه بر وجود مسئله‌ای است با این مضمون که علیرغم آگاهی کامل صنعت بانکداری ایران نسبت به پیامدهای مثبت حکمرانی دیجیتال، هنوز این پارادایم به صورت کامل و اثربخش در نظام بانکداری کشور تثبیت نشده است. در این بررسی، اغلب مدیران ارشد نظام بانکداری، ریشه مسئله مذکور را در فضای غیرشفاف دانشی و بینشی صنعت بانکداری برای حرکت به سمت حکمرانی دیجیتال جستجو کردند. علاوه بر این، با بررسی موشکافانه تحقیقات انجام شده در صنعت بانکداری، فقدان یک الگوی جامع، کاربردی و راهنما در زمینه حکمرانی دیجیتال صنعت بانکداری کاملاً مشهود است. از آنجایی که عدم استفاده از مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری منجر به عدم تطابق و ناتوانی در پاسخ به نیازهای مشتریان و رشد ناپایدار می‌شود، لازم است برای حل این مسئله قدم‌هایی برداشته شود. بر این اساس، مقاله حاضر، بر آن است تا با طراحی یک روش‌شناسی علمی و نظام‌مند، به پرسش اصلی زیر پاسخ

5. Laudien

6. Crespo

7. Mithani

1. Ganic

2. Santos

3. Nucci

4. Porfirio

توسط دولت برای تحول خود و تعاملاتش با مشتریان با هدف تأثیر گذاری بر جامعه (هانیش^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

اجرا و پیاده سازی حکمرانی سازمانی مطلوب نیازمند مشارکت سه طرف اصلی می باشد: دولت، جوامع تجاری و جامعه. هریک از طرفین نقش خودشان را ایفا می کنند. دولت و نهادهای آن به عنوان تنظیم کنندهایی عمل می کنند که مقررات لازم برای ارتقاء فضای تجاری شفاف، کارآمد و سالم را آماده می کنند و قانون را به اجرا در می آورند. جوامع تجاری و بنگاه ها به عنوان مشارکت کنندگان بازار باید حکمرانی سازمانی مطلوب را در فعالیت هایشان پیاده کنند و جامعه به عنوان مصرف کننده محصول باید نگرانی خود را نسبت به آن نشان دهد و عملیات کنترل های اجتماعی اش را به طور عینی به انجام برساند (دیویدسون^۳ و همکاران، ۲۰۲۳).

بانکداری دیجیتال مزایای گوناگونی را به همراه می تواند داشته باشد. مؤسسات مالی با داشتن درک بهتر از مشتریان و نیازهایشان می توانند تجربه منحصر به فردی برای مشتری ایجاد کنند و محصولات و خدمات جدید را به او توصیه و به این ترتیب به حفظ مشتری کمک کنند. این پیشرفت ها می توانند باعث پذیرش خدمات بانکداری دیجیتال شده و بدینوسیله کارایی مؤسسات مالی را بهبود دهند و مشتریان جدیدی خصوصاً از جمعیت جوان را جذب کنند. بانک ها می توانند به طور بالقوه از بانکداری دیجیتال به عنوان یک روش نوآورانه برای کسب سهم بازار استفاده کنند. بانکداری دیجیتال همچنین فرصتهایی را برای شرکتهای خارج از حوزه مالی ایجاد می کند تا مواردی را پیشنهاد کنند که قبلاً فقط محصولات و خدمات بانکداری بوده اند (لی^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). در این راستا ابعاد مختلفی می توان مزیت های بانکداری دیجیتال و استقرار آن را مورد بررسی قرار داد. از یک طرف مزیتها و آثار درآمدی به واسطه افزایش درآمد به واسطه ایجاد فرصت های جدید

دهد: "مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران چگونه است؟"

۱- ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

۱-۲- مفهوم حکمرانی دیجیتال

حکمرانی فرآیندی است که از آن طریق جوامع یا سازمان ها تصمیمات مهم خود را اتخاذ و مشخص می کنند چه کسانی در این فرایند درگیر شوند و چگونه وظیفه خود را به انجام برسانند. در تعریفی دقیق تر می توان گفت سیستم، حکمرانی، چارچوبی است مشتمل بر معیارها و استانداردها، رویه ها و اصول حکومت داری که دولت ها از طریق آن امور عمومی را به انجام می رسانند و منابع عمومی را اداره می کنند. حکمرانی به معنای استفاده از قدرت در محدوده ای خاص برای حفظ و تأمین نیازهای عمومی است و هدف آن راهنمایی، هدایت و تنظیم کننده فعالیت شهروندان و روابط میان آنها از طریق قدرت نظام های مختلف در راستای به حداکثر رساندن منافع عمومی است (کورنیشوا^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، حکمرانی دیجیتال به معنی کاربرد الکترونیک در تعامل بین دولت و شهروندان، دولت و مشاغل؛ و در عملیات داخلی دولت برای تسهیل و بهبود روند دموکراتیک دولت و مشاغل به عنوان نمودهایی از حکمروایی است. حکمرانی الکترونیک بیشتر از به کارگیری یک وب سایت دولتی در اینترنت است، بنابراین حکمرانی دیجیتال شامل دولت الکترونیک به همراه مسائل کلیدی حکمرانی مانند تعامل آنلاین ذینفعان در روند شکل گیری، بحث و گفتگو و اجرای سیاست های عمومی است و به بیان دیگر می توان گفت حکمرانی دیجیتال کاربرد فناوری های اطلاعات و ارتباطات در بخش عمومی با هدف بهبود ارائه اطلاعات و خدمات به مردم، ترغیب آنان به مشارکت در فرایندهای تصمیم گیری و الزام دولت به پاسخ گویی بیشتر و عملکردهای کارا تر و شفاف تر است. پس به طور کلی می توان گفت حکمرانی دیجیتال یعنی به کارگیری فناوری

2. Davidson

3. Li

1. Kornysheva

1. Hanisch

ودسترسی به خدمات دولتی بیشترین تأثیر را بر حکمرانی خوب دارد.

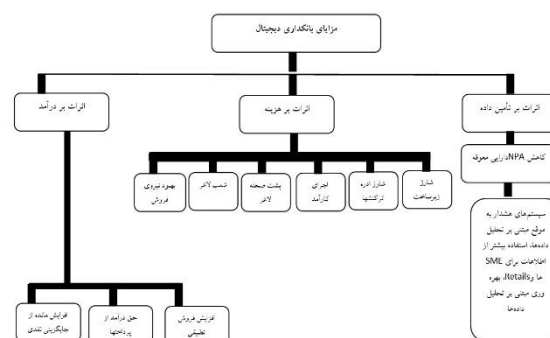
- یقظین و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله‌ای با عنوان: «شناسایی عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که ابعاد هشت‌گانه الگوی مذکور، شامل حکمرانی راهبردی بانک، تغییر مدل کسب و کار، سرمایه فکری دیجیتالی نیروی انسانی، معماری فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن، بازمهندسی ساختار و فرایندها، اصلاح و طراحی محیط کسب و کار، بازیگران دیجیتال و نوظهور، روابط بین‌المللی و روندهای جهانی می‌شود.

- میش مست هراتی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان: «واکاوی پیشنهادها و پیامدهای کسب و کارتجاری هوشمندمبتنی بر بلاک چین با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند پیشینه» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که مهم‌ترین عوامل علی مؤثر بران، بلوغ فناوری، فناوری نرم تجاری، حکمرانی دیجیتال، بازاریابی دیجیتال، زیست‌بوم کارآفرینی دیجیتالی، بلاک‌چین، اتوماسیون رباتیک فرایندها، قرارداد هوشمند، اینترنت اشیا، کیفیت وب‌سایت، آنالیز پیشرفته اطلاعات مشخص شدند.

- مداگلیا^۲ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «حکمرانی دیجیتال و گذار اقتصاد دایره ای: یک چارچوب تحلیلی و یک دستور کار تحقیقاتی» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که حکمرانی دیجیتال تأثیر زیادی بر ارتقاء چرخه عمر محصول و نوع منابعی که دولت‌ها برای پیشبرد گذار اقتصاد دایره‌ای از آنها استفاده می‌کنند، دارد.

- ژو^۳ و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان: «اندازه‌گیری عملکرد خدمات حکمرانی دیجیتال: شواهدی از چین» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که عملکرد دولت چین در ارائه

درآمدی که از نیازهای مشتریان و تحلیل آنها بدست می‌آید. از طرفی آثار کاهش هزینه نیز به همراه دارد زیرا که هزینه‌های زیرساخت فنی کاهش می‌یابد و با تحلیل‌های دقیقتر و اعتبارسنجی‌های با ابزارهای نوین، امکان نکول تسهیلات و معوقات را کاهش می‌دهد (آلورا^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). در شکل ۱ مزایای بانکداری دیجیتال نشان داده شده است:



شکل ۱. مزایای بانکداری دیجیتال (روانگرد و همکاران، ۱۴۰۲)

- نوريجانی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان: «ارائه الگوی مطلوب حکمرانی دیجیتال در عصر جامعه شبکه‌ای» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که علی‌رغم اینکه عده‌ای بر این باورند که رویکرد حکمرانی باز در عرصه بین‌الملل از سوی کشورها، رویکرد غالب است، ترکیبی از هر دو و مبتنی بر نظام مسائل جوامع بر شیوه‌های حکمرانی سایبری آنها اثرگذار است؛ بنابراین الگوی مطلوب حکمرانی دیجیتال، حکمرانی اقتدار منطف و مبتنی بر نظام مسائلی است که باید در عرصه داخلی و بین‌المللی از سوی کشورها اتخاذ شود.

- مجدزاده و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان: «فرا تحلیل مطالعات دولت الکترونیک در ارتقای شاخص‌های حکمرانی خوب» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که از میان کل متغیرها، نخست متغیر پاسخگویی مؤثرترین متغیر حکمرانی است و سپس به ترتیب متغیرهای شفافیت، نظارت بر دستگاه‌های دولتی، کارآمدی دستگاه‌های دولتی

2. Yang

4. Alora
1. Medaglia

ماسک صورت مبتنی بر GIS و سیستم ثبت کد QR خود را نشان داد.

لی-همکاران (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان: «تحول دیجیتال شرکتی، تغییرات حاکمیتی و حساسیت پرداخت - عملکرد اجرایی» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که در چارچوب تئوری نمایندگی، فناوری دیجیتال تغییر در مدل‌های حاکمیت شرکتی را توانمند می‌سازد، نظارت بر رفتار مبتنی بر فرآیند و مکانیسم‌های حاکمیتی را محدود می‌کند و در نتیجه اتکا به مکانیسم‌های انگیزشی مبتنی بر نتیجه را کاهش می‌دهد.

جدول ۲. ابعاد حکمرانی دیجیتال استخراج شده از بررسی پیشینه تحقیق

پژوهشگران و سال انتشار اثر	ابعاد شناسایی شده									
	انسانی	محیطی	فردی	سازمانی	مدیریتی	فرهنگی	فرهنگ و مقررات	قوانین	زیرساخت فنی	اعتقاد
تورجانی و همکاران (۱۹۰۲)	✓	✓	✓							
مجززاده و همکاران (۱۹۰۲)		✓		✓						
بشپن و همکاران (۱۹۰۲)					✓	✓	✓	✓		
میش وست هراتی و همکاران (۱۹۰۲)									✓	✓
مدانگیلا و همکاران (۲۰۲۴)			✓						✓	
زو و همکاران (۲۰۲۴)							✓			
ژانگ (۲۰۲۴)		✓	✓	✓				✓		
پانگ (۲۰۲۳)										
وی چن و چونگ وی (۲۰۲۳)		✓			✓			✓		
لی و همکاران (۲۰۲۳)			✓					✓		

جدول فوق نشان می‌دهد که اغلب ابعاد شناسایی شده در حوزه حکمرانی دیجیتال حالت عمومی داشته و شاید جوابگوی نیازهای تخصصی صنعت بانکداری نباشند. در این راستا، به نظر می‌رسد در حوزه حکمرانی دیجیتال صنعت بانکداری ابعادی مهمی چون امنیت دیجیتال و بهبود تجربه مشتری نیز بتوانند نقش آفرینی کنند که خلاء آنها در تحقیقات پیشین مشهود است و این دال بر وجود شکاف نظری در این زمینه می‌باشد.

خدمات حکمرانی دیجیتال در مناطق مختلف چین بسیار متفاوت بوده است به نحوی که مناطق شرقی بهترین عملکرد را دریافت خدمات حکمرانی دیجیتال از دولت داشته اند این درحالی است که مناطق میانی و غربی و منطقه شمال شرقی بدترین عملکرد را در این خصوص داشته اند. علاوه بر این، عواملی همچون مانند تمرکززدایی مالی، مشارکت عمومی - خصوصی، مقیاس شهری، توانایی شهردار و مداخله سیاستی به طور قابل توجهی بر سطح ارائه خدمات حکمرانی دیجیتالی دولت تأثیر می‌گذارند.

- ژانگ^۱ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان: «پژوهشی در خصوص تأثیر توجه دولت بر اقتصاد دیجیتال استان های چین» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که دولت چین در سال‌های اخیر توجه ویژه‌ای به موضوع حکمرانی دیجیتال داشته است و یکی از مولفه‌های مهم این مسئله ارتقاء اقتصاد دیجیتال بوده است. در این رابطه توجه عمده دولت چین به کسب و کارها و اقتصادهای نوظهور و کوچک و متوسط بوده است.

- یانگ^۲ (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان: «حاکمیت سلسله مراتبی مبتنی بر استانداردهای شبکه تجارت دیجیتال» به این نتیجه‌گیری دست یافت که کشورهایی که در تجارت دیجیتال فعالند باید صریحاً سازگاری و امنیت استانداردهای فنی را در موافقت‌نامه‌های تجاری بگنجانند، همچنین، هماهنگی استانداردهای دیجیتال را ترویج نموده و همکاری‌های بین‌المللی را برای تضمین جریان تجارت دیجیتال و بهره‌مندی از مزایای آن پیش ببرند.

- وی چن و چونگ وی^۳ (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان: «استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای حکمرانی مؤثر: تجربه تایوان در پیشگیری از COVID-19» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که حکمرانی خوب از سوی دولت تایوان در دوران شیوع کرونا با بهره‌گیری از قدرت پایگاه داده NHI، سیستم توزیع

2. Wei-Chen & Chung Wei

3. Zhang
1. Yang

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی (آمیخته) است. روش گردآوری داده‌ها و تحلیل در بخش کیفی، از نوع مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم (مضمون) استفاده گردید و در بخش کمی، پرسشنامه و مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) است. مشارکت کنندگان در تحقیق برای انجام مصاحبه‌های عمیق و نیز پاسخ به پرسشنامه، شامل کارشناسان و صاحب‌نظران مرتبط با حوزه بانکداری دیجیتال و همچنین اساتید بازاریابی در دانشگاه، بودند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به روش غیر احتمالی گلوله برفی انجام شد. به منظور انتخاب هدفمند مصاحبه‌شونده‌ها، ابتدا فهرستی از افراد توانمند در حوزه‌های مرتبط با تحقیق توسط محقق تهیه و سپس با مراجعه به آنان در صورت تمایل مصاحبه انجام گرفت. در فرآیند مصاحبه با افراد مورد نظر در صورتی که آنان، فرد مورد نظر دیگری را که تخصصی در زمینه تحقیق حاضر داشت، معرفی می‌کردند در صورت لزوم با وی نیز مصاحبه صورت می‌گرفت. شایان ذکر است که مطابق فرایند تحقیق کیفی به منظور پربارتر شدن داده‌ها سعی شد، گروه‌های متنوعی شامل خبرگان حوزه بانکداری دیجیتال و نیز خبرگانی از دانشگاه‌های مورد مصاحبه قرار گیرند تا از سوگیری داده‌ها جلوگیری شود. نمونه‌گیری و مصاحبه تا جایی تداوم یافت که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفت و محقق با دریافت اطلاعات متمایزی مواجه نگردید. براین اساس و به طور کلی تعداد نمونه‌ها در تحقیق حاضر ۲۸ نفر بود و زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، بر مبنای روش تحلیل تم بود. همچنین، به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه‌ها،

کدگذاری اولیه انجام و در فاصله زمانی کوتاهی، کدگذاری‌ها بازبینی شد. افزون بر این، از یکی دانشجویان دکتری مدیریت درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار دوم) در پژوهش مشارکت کرده و در بازبینی کدگذاری‌ها کمک کند. علاوه بر این، روش نمونه‌گیری بخش اعتبارسنجی مدل (مدلسازی معادلات ساختاری)، نمونه‌گیری در دسترس بود و مطابق با روش فورمول کوکران از نظرات ۲۲۵ نفر استفاده شد. جدول ۱ مشخصات مصاحبه شوندگان در بخش کیفی را نشان می‌دهد:

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شوندگان در بخش کیفی

ردیف	شاخص	تعداد	درصد
۱	جنس	زن	۶
		مرد	۲۲
	سن	بین ۳۵ تا ۴۰ سال	۸
		از ۴۱ تا ۴۵ سال	۱۰
		از ۴۶ تا ۵۰ سال	۶
		بیش از ۵۱ سال	۴
۲	تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۲
		دکتری	۱۶
۳	سابقه و تخصص	از ۱۵ تا ۲۰ سال	۱۱
		از ۲۱ تا ۲۵ سال	۹
		بیش از ۲۶ سال	۸

۴- یافته‌ها

۴-۱- شناسایی ابعاد و مولفه‌ها

همانگونه که در بخش روش تحقیق ذکر شد، در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم (مضمون)، استفاده گردید. بر همین اساس و با هدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، چارچوبی برای طرح پرسش‌های مصاحبه‌ها با خبرگان تدوین گردید. در ادامه، ۲۸ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران مرتبط با مبحث تحقیق در حوزه بانکداری دیجیتال و همچنین اساتید بازاریابی در

که عملیات کنونی بانک‌ها توسط این زیرساخت‌ها، که به تدریج و در طول زمان ساخته شده‌اند، در حال انجام است، اما این زیرساخت‌ها پیشرفت بانک‌ها را محدود می‌کنند. آنها منبع اطلاعات و فعالیت‌های ایزوله و محدود شده‌ای هستند و این امر مانع بزرگی در رسیدن به فرآیندهای دیجیتال سریع و چابکی است که اکنون بانک‌ها به آنها نیاز دارند. پیچیدگی و ساختار قدیمی این زیرساخت‌ها، همچنین هزینه‌های نگهداری گزافی به بانک‌ها تحمیل می‌کند. پلتفرم‌های قدیمی، تقریباً همه جنبه‌های کسب و کاری را شامل می‌شوند و جایگزینی آنها، همیشه اقدام درستی نیست. مهندسی مجدد سیستم‌ها و فرآیندهای اصلی براساس یک بنیان دیجیتال، می‌تواند یک راه‌حل هوشمندانه باشد"

نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برجسب زنی داده‌ها



شکل، ارائه شده است:

دانشگاه، انتخاب شدند. در فاز دوم، مصاحبه‌های انجام شده با روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶)، کدگذاری گردید. بر این اساس و در طی مرحله آشنایی با داده‌ها، شواهد گفتاری (۶۲ مورد) شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها در قالب ۳۸ کد اولیه برجسب‌زنی شد. در ادامه، کدهای اولیه در قالب هشت تم فرعی و سپس، سه تم اصلی دسته‌بندی شدند. در ادامه، به جهت آشنایی با مرحله کدگذاری، بخشی از مصاحبه انجام شده با دو نفر از مشارکت‌کنندگان، آورده شده است:

مشارکت‌کننده ۳: "... بانکداری دیجیتال باید اطمینان حاصل کنند که از چارچوب‌های جامعی برای نظارت و کنترل ریسک برخوردار هستند. همچنین حکمرانی قوی برای تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن، رصد و پایش فناوری، کنترل ریسک سایبری و ریسک برون‌سپاری را دارند. همچنین، بانک‌ها باید برای محافظت از خود در برابر حملات سایبری و کلاهبرداری دیجیتال، برنامه مشخصی داشته باشند. تهدیدها، بسیار پیشرفته شده‌اند و مهاجمان، برای شناسایی نوع اقدامات احتیاطی که بانک‌ها می‌توانند اتخاذ نمایند، به اندازه کافی باهوش هستند و حملات خود را متناسب با آن طراحی می‌کنند. بانک‌ها باید به‌خوبی از این موضوع آگاه باشند و اقدامات پیشگیرانه لازم را انجام دهند."

مشارکت‌کننده ۸: "... در حالی که فناوری‌های دیجیتال مانند هوش مصنوعی، رایانش ابری و تحلیل‌گری داده می‌تواند کارایی را در شرکت‌ها بهبود بخشند، اما همچنان به جریان اطلاعات در سیستم‌های قدیمی و داده‌هایی که در محل قرار دارند، وابسته هستند. برای اکثر بانک‌ها، زیرساخت قدیمی، بزرگترین چالش و مانع در جهت دیجیتالی شدن است. هر چند

مرتبط سازد و یکپارچه نماید، تا بتواند به بینش درستی از مشتری دست یابد.	
بانک‌های پیشرو فراتر از استفاده منفعلانه از داده‌ها و به لطف فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی مانند یادگیری ماشینی و یادگیری عمیق، از آنها برای درک، پیش‌بینی و ایجاد ارزش جدید برای مشتریان خود استفاده می‌کنند. البته باید توجه داشت که همه این داده‌ها فقط در داخل بانک قرار ندارند.	استفاده از فناوری‌های بروز
تحول دیجیتال، یک فرآیند پیچیده است و برای تبدیل شدن به یک بانک دیجیتال، به متخصصان این حوزه نیاز است. یافتن افراد مناسبی که قادرند سازمان را در طول این تحول راهنمایی کنند، برای بسیاری از بانک‌ها، یک چالش واقعی محسوب می‌شود.	استفاده از متخصصان
بانکداری دیجیتال به افراد امکان انجام تراکنش‌های بدون واسطه مالی مانند بانک‌ها یا مؤسسات مالی را می‌دهد و به طور عمده بر پایه فناوری بلاکچین فعال هستند.	تراکنش‌های بدون واسطه مالی
بانکداری دیجیتال با استفاده از سیستم‌های امنیتی پیشرفته‌ای مثل رمزنگاری داده‌ها و شناسایی دو مرحله‌ای از اطلاعات مالی افراد محافظت می‌کند.	افزایش امنیت
با کاهش نیاز به استفاده از کاغذ برای انجام تراکنش‌ها، بانکداری دیجیتال می‌تواند به حفظ محیط زیست کمک کند.	تحقق بانکداری سبز
درحالی‌که بانک‌های سنتی سعی می‌کنند با دریافت هزینه‌های فراوان، به شما سرویس و خدمات بدهند، از طرف دیگر، بانک‌های دیجیتال اغلب حتی کارمزدی برای عملیات بانکی روزمره ندارند. مثل صدور کارت یا صدور رمز مجدد.	کاهش هزینه‌ها
به عنوان مثال این قابلیت در بانک‌های دیجیتال وجود دارد تا دفترچه تلفنی از لیست مخاطبین ایجاد شود و درخواست وجه یا پرداخت و مکالمات در آن صورت گیرد که دلیلی برای اثبات ارتباطات در بانکداری دیجیتال است.	تحقق سیستم ثوابانکی

با توجه به جدول ۴ ویژگی‌هایی از جمله:

بینش درست، استفاده از فناوری‌های بروز، استفاده از متخصصان، تراکنش‌های بدون واسطه مالی، افزایش امنیت، تحقق بانکداری سبز، کاهش هزینه‌ها و تحقق سیستم ثوابانکی



شکل ۱. نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشناسازی و برچسب زنی داده‌ها

در ادامه، کدهای اولیه بدست آمده مورد بررسی قرار گرفته و سپس پژوهشگر کدهایی که از نظر معنی و مفهوم به یکدیگر نزدیک هستند و به اصطلاح قرابت معنایی با یکدیگر دارند را در یک گروه قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید می‌پردازد. در حقیقت پژوهشگر کدها را در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی می‌شوند. برای آشنایی بیشتر با چگونگی این دسته‌بندی‌ها، یک نمونه در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از چگونگی انجام مرحله طبقه‌بندی کدهای اولیه و تشکیل تم فرعی

تم فرعی: زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)

کدگذاری اولیه	شواهد گفتاری مستخرج از مصاحبه‌ها
بینش درست	هر تعاملی با مشتریان از طریق هر کانالی، به بانک این فرصت را می‌دهد که داده جمع‌آوری کند و بینش‌های جدیدی برای بهبود تجربه مشتریان، ایجاد نماید. مشتریان در هر کانالی ردی از خود به‌جا می‌گذارند. بانک باید بتواند تمامی این نقاط را به هم

کد گذاری اولیه	تم اصلی (ابعاد)	تم فرعی (مولفه ها)
نظام تخصصی در بانکداری دیجیتال	استفاده از فناوری های بروز	اتوماسیون های خود کار و رباتیک
استفاده از هوش مصنوعی		همزادهای دیجیتالی
طراحی تجربه کاربری (UX)		واقعیت افزوده یا AR
اقتصاد دیجیتال		مدیریت هزینه ها
مدیریت هزینه ها		بهبود کارآیی ارزشهای دیجیتال
بهبود کارآیی ارزشهای دیجیتال	تحولات دیجیتال	همکاری و برهمکنش میان بانک و مشتریان
همکاری و برهمکنش میان بانک و مشتریان		رایانش ابری
رایانش ابری		اعتمادسازی مشتریان
اعتمادسازی مشتریان		انعطاف پذیری بالای تعامل گرایی
انعطاف پذیری بالای تعامل گرایی	حکمرانی استراتژیک (بهبود تجربه مشتری)	حکمرانی شبکه ای
حکمرانی شبکه ای		شفافیت سازمانی
شفافیت سازمانی		پاسخگویی و مسئولیت پذیری در قبال مشتریان
پاسخگویی و مسئولیت پذیری در قبال مشتریان		ارتباطات استراتژیک
ارتباطات استراتژیک		آینده نگری

با توجه به نتایج پژوهش حاضر در بخش کیفی، ارائه مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر بانک توسعه تعاون، مطابق شکل ۲ ارائه شده است.

در یک دسته ذیل عنوان زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)، قرار گرفتند. با توجه به نمونه ارائه شده، نتایج نهایی حاصل از این دسته بندی و یا به عبارت دیگر خلاصه نتایج نهایی پژوهش حاضر (تحلیل تم)، به جهت رعایت اختصار در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. خلاصه نتایج پژوهش حاضر در بخش تحلیل تم

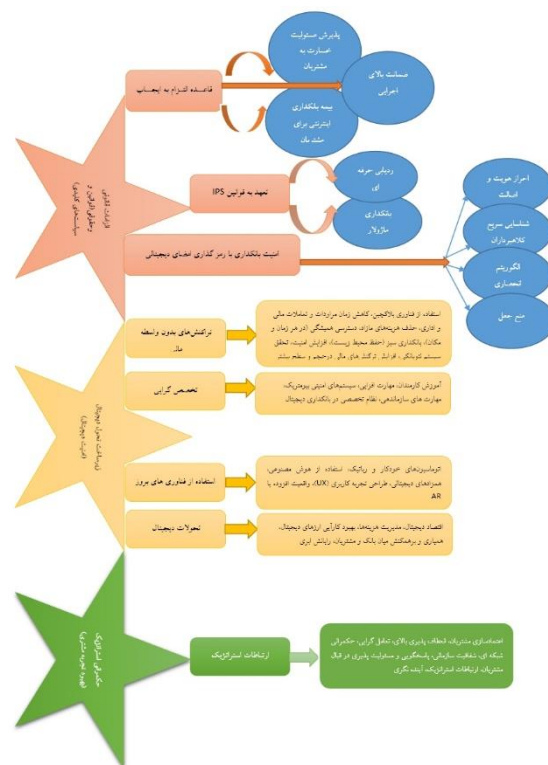
کد گذاری اولیه	تم اصلی (ابعاد)	تم فرعی (مولفه ها)
پذیرش مسئولیت خسارت به مشتریان	الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست های کلیدی)	قاعده التزام به ایجاب
بیمه بانکداری اینترنتی برای مشتریان		ضمانت بالای اجرایی
بانکداری مازولار		تعهد به قوانین IPS
ردیابی حرفه ای	امنیت بانکداری با رمز گذاری امضای دیجیتالی	احراز هویت و اصالت سریع و دقیق
شناسایی سریع کلاهبرداران		الگوریتم انحصاری
الگوریتم انحصاری		منع جعل
استفاده از فناوری بلاکچین		کاهش زمان تراکنش های مالی و اداری
کاهش زمان تراکنش های مالی و اداری	زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)	حذف هزینه های مازاد
حذف هزینه های مازاد		دسترسی همیشگی (در هر زمان و مکان)
دسترسی همیشگی (در هر زمان و مکان)		بانکداری سبز (حفظ محیط زیست)
بانکداری سبز (حفظ محیط زیست)		افزایش امنیت
افزایش امنیت		تحقق سیستم نئوبانکی
تحقق سیستم نئوبانکی	تخصص گرایی	افزایش ترکنش های مالی در حجم و سطح بیشتر
افزایش ترکنش های مالی در حجم و سطح بیشتر		آموزش کارمندان
آموزش کارمندان		مهارت افزایی
مهارت افزایی		سیستم های امنیتی بیومتریک
سیستم های امنیتی بیومتریک		مهارت های سازماندهی

سال، ۲۲ نفر (۱۰ درصد) بالای چهل و شش سال سن داشتند. از نظر تحصیلات، ۴۵ نفر از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کاردانی پاسخ‌دهندگان (۲۰ درصد)، ۱۰۶ نفر از پاسخ‌دهندگان (۴۷ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۴۹ نفر از پاسخ‌دهندگان (۲۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲۵ نفر از پاسخ‌دهندگان (۱۲ درصد) دارای مدرک دکتری هستند. از نظر تجربه کاری، ۳۶ نفر از پاسخ‌دهندگان (۱۶ درصد) دارای ۵ تا ۱۰ سال، ۱۱۲ نفر از پاسخ‌دهندگان (۴۹٫۸ درصد) دارای ۱۱ تا ۲۰ سال، ۶۸ نفر از پاسخ‌دهندگان (۴۹٫۸ درصد) دارای ۲۱ تا ۲۹ سال و ۹ نفر از پاسخ‌دهندگان (۴۹٫۸ درصد) بالای ۳۰ سال، برخوردارند.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شوندگان در بخش کیفی

ردیف	شاخص	تعداد	درصد
۱	جنس	زن	۱۷۹
		مرد	۴۶
۲	سن	بین ۲۵ تا ۳۵ سال	۱۳۱
		بین ۳۶ تا ۴۵ سال	۷۲
		بیش از ۴۶ سال	۲۲
۳	تحصیلات	کاردانی	۴۵
		کارشناسی	۱۰۶
		کارشناسی ارشد	۴۹
		دکتری	۲۵
۴	سابقه و تخصص	بین ۵ تا ۱۰ سال	۳۶
		از ۱۱ تا ۲۰ سال	۱۱۲
		بین ۲۱ تا ۲۹ سال	۶۸
		۳۰ سال و بیشتر	۹

در ادامه، برازش مدل‌های اندازه‌گیری از طریق سنجش بار عاملی و سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی واگرا، انجام شد. از آنجا که تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴، بودند، سؤالی حذف نگردید. مقادیر مربوط به ضریب پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها، بالاتر از ۰/۷، بوده و نشان از پایایی مناسب مدل دارد. علائنه براین، روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با متغیرهای (شاخص‌ها)



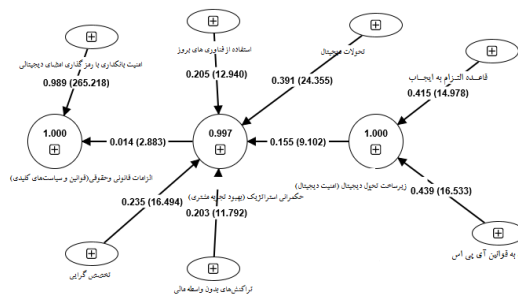
شکل ۲. سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک توسعه تعاون

در ادامه، مدل تحقیق با استفاده از روش معادلات ساختاری بارویکرد حداقل مربعات جزئی مورد اعتبار سنجی قرار می‌گیرد.

اعتبارسنجی مدل پژوهش

در این بخش از تحقیق، ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و مدل ساختاری (مدل درونی) تحقیق با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، مورد بررسی قرار گرفت. در ابتدا، آمار توصیفی و سپس آمار استنباطی منتج از تجزیه و تحلیل گزارش شده است.

جدول ۶ آماره‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه شامل میانگین و انحراف معیار را نشان می‌دهد. نتایج توزیع افراد نمونه (۲۲۵ نفر) نشان داد، ۱۷۹ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد (۷۹٫۵ درصد)، و ۴۶ نفر زن (۲۰٫۵ درصد) هستند. ۱۳۱ نفر (۵۸ درصد) از افراد نمونه را افراد بین بیست و پنج تا سی و پنج سال، ۷۲ نفر (۳۲ درصد) را سی و شش تا چهل و پنج



شکل ۳. آزمون مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده (مقدار t) با توجه به مدل برازش داده شده در شکل ۱، مقدار آماره t، برای تمامی مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ و میزان احتمال آماره مذکور کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین، در محدوده قابل قبول قرار می گیرد. بر همین اساس، با توجه به مدل برازش داده شده؛ ضرایب مسیر، انحراف استاندارد، آماره T و مقدار احتمال (P) به صورت جدول ۸ است:

جدول ۸. نتایج اجرای مدل ساختاری

مسیر	ضرایب مسیر	انحراف استاندارد	آماره T	مقادیر احتمال
قاعده التزام به ایجاب - الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست های کلیدی)	۴۱۵/۰	۰۲۸/۰	۹۷۸/۱۴	۰۰۰/۰
تعهد به قوانین IPS - الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست های کلیدی)	۴۳۹/۰	۰۲۷/۰	۵۳۳/۱۶	۰۰۰/۰
امنیت بانکداری با رمز گذاری امنیتی دیجیتال - الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست های کلیدی)	۹۸۹/۰	۰۰۴/۰	۲۱۸/۲۶۵	۰۰۰/۰
تراکنش های بدون واسطه مالی - زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)	۲۰۳/۰	۰۱۷/۰	۷۹۲/۱۱	۰۰۰/۰
تخصص گرایی - زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)	۲۳۵/۰	۰۱۴/۰	۴۹۴/۱۶	۰۰۰/۰
استفاده از فناوری های بروز - زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)	۲۰۵/۰	۰۱۶/۰	۹۴۰/۱۲	۰۰۰/۰

خود می پردازد. معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده توسط نرم افزار PLS برای این منظور به کار می رود. مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ به بالا است. باتوجه نتایج که در جدول، ارائه شده است، پایایی ترکیبی (AVE)، همگی در بازه مربوطه قرار گرفته اند، می توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی و همگرایی روابط بیرونی مدل پژوهش را تایید کرد.

جدول ۷. برازش مدل های اندازه گیری

پایایی ترکیبی (Alpha > ۷/۰)	روایی همگرا (AVA > ۵/۰)	
۰.۸۰۲	۰.۶۷	قاعده التزام به ایجاب
۰.۷۸۳	۰.۶۴۳	تعهد به قوانین IPS
۰.۸۶۶	۰.۵۴۸	امنیت بانکداری با رمز گذاری امنیتی دیجیتال
۰.۷۷۴	۰.۵۰۹	تراکنش های بدون واسطه مالی
۰.۷۷۳	۰.۵۱۴	تخصص گرایی
۰.۷۹۷	۰.۵۴۴	استفاده از فناوری های بروز
۰.۸۵۶	۰.۵۳۲	تحوالات دیجیتال
۰.۸۶۵	۰.۵۴۸	الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست های کلیدی)
۰.۸۰۲	۰.۵۷۳	زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)
۰.۹۱۵	۰.۵۸۵	حکمرانی استراتژیک (بهبود تجربه مشتری)

همچنین، مدل پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مجذورات جزئی و با نرم افزار Smart PLS مورد آزمون قرار گرفت. در این مدل، تمامی روابط هم زمان مورد تحلیل قرار گرفتند. در ادامه مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده (مقدار t) ارائه شده است (شکل ۳)

پژوهش حاضر بوده است. درواقع، تحقیقات پیشین توجه چندانی به مقوله حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ننمودند. از این رو، ارائه مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران، حائز اهمیت بود که تا پیش از آن، در پژوهش‌های موجود نادیده گرفته شده بود. در همین رابطه و برای کمک به رفع شکاف‌های تحقیقاتی موجود در کشور، تحقیق حاضر، مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر بانک توسعه تعاون را ارائه داد. مولفه‌های مدل مذکور مبتنی بر تحلیل نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل تم (مضمون)، شناسایی و سپس، اعتبارسنجی مدل تحقیق از طریق مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) انجام و در نهایت، نیز ابعاد و مولفه‌های مدل اولویت‌بندی شدند. بررسی پیشنهاد تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد، تحقیقی که به طراحی مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری پردازد، یافت نمی‌شود. با این وجود تحقیق حاضر در بعد زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال) با پژوهش‌های میش مست هراتی و همکاران (۱۴۰۲)، ژانگ (۲۰۲۴)، ژو و همکاران (۲۰۲۴) همسو بوده است. همچنین، در بعد زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال) یافته‌های پژوهش حاضر همسو و همراستا با یافته‌های پژوهش یقظین و همکاران (۱۴۰۲) و مداگلیا و همکاران (۲۰۲۴) بوده است. نهایتاً در بعد حکمرانی استراتژیک (بهبود تجربه مشتری) یافته‌های پژوهش حاضر، همراستا و همسو با یافته‌های پژوهش‌های یانگ و همکاران (۲۰۲۴) وی چن و چونگ وی (۲۰۲۳) و لی و همکاران (۲۰۲۳) بوده است. مدل ارائه شده در این پژوهش، از سه جزء اصلی تشکیل شده است. اولین بخش از مدل مذکور، الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست‌های کلیدی) است. شاخصه‌های این الزامات عبارت‌اند از موارد قانونی و حقوقی که حکمرانی دیجیتال را به نحو قضایی به خصوص در موارد کلاهبرداری و سرقت اینترنتی ارتقا می‌دهد می‌سازند. بدیهی است که عدم توجه به این شاخص‌ها، چالش‌های قانونی و قضایی عمده‌ای در حکمرانی دیجیتالی بانکداری توسعه

مسیر	ضرایب مسیر	انحراف استاندارد	آماره T	مقادیر احتمال
تحولات دیجیتال -> زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)	۰.۳۹۱/۰	۰.۱۶/۰	۳۵۵/۲۴	۰.۰۰/۰
شاخصه‌های ورودی سیستم -> زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)	۰.۱۵۵/۰	۰.۱۷/۰	۱۰۲/۹	۰.۰۰/۰
ارتباطات استراتژیک -> حکمرانی استراتژیک (بهبود تجربه مشتری)	۰.۱۴/۰	۰.۰۵/۰	۸۸۳/۲	۰.۰۴/۰

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۸ آماره T، معنی دار بودن روابط متغیرهای مدل را نشان می‌دهد، زیرا مقدار احتمال این آماره کمتر از ۰/۰۵ است. به عبارت دیگر آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر، نشان می‌دهد که همه مسیرها از نظر آماری معنادار و اثر آن‌ها تأیید می‌شود. این موضوع بدین معنی است که مؤلفه‌های تدوین شده در مدل تحقیق بعد از حذف مسیرهای فوق، از قابلیت اعتماد مناسبی برخوردار هستند.

۵- نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

صنعت بانکداری از جمله صناعی است که همواره در خط مقدم به کارگیری فناوری‌های نوین در عملیات داخلی و خدمات‌دهی به مشتریان خود قرار دارد که یکی از مهم‌ترین دستاوردهای آن «بانکداری الکترونیکی» است. در این راستا، به مجموع تراکنش‌های بانکی که مشتری مجازست با استفاده از شبکه‌های الکترونیکی و مخابراتی به صورت اینترنتی بدون استفاده از کاغذ، در طول روز در هر زمان و مکان انجام دهد بانکداری الکترونیکی می‌گویند. در بانکداری دیجیتال، تراکنش‌ها به صورت سراسر رمز گذاری شده از طریق اینترنت انجام می‌شود که کاملاً امن است. با عنایت به این موضوع، توجه به حوزه حکمرانی دیجیتال صنعت بانکداری ابعادی مهمی چون امنیت دیجیتال و بهبود تجربه مشتری نیز بتوانند نقش آفرینی کنند که خلاء آنها در تحقیقات پیشین مشهود بوده است و این موضوع از ضرورت‌های اصلی

استراتژیک و آینده نگری) می باشد. در پایان حسب یافته های پژوهش، برخی از مهمترین پیشنهادها ارائه می گردد:

- طراحی اپلیکیشن های مشتری محور: بر اساس راهبرد «اول محصول، دوم مشتری» که در بسیاری از سازمان ها و شرکت های جهانی اثرگذار بوده و برای تحقق این مورد، اپلیکیشن های مورد نظر طراحی و مورد استفاده مشتریان قرار گرفت، لذا طراحی و اجرای این سیاست در تحقق هرچه بهتر و بیشتر بانکداری دیجیتال نیز می تواند موثر واقع شود. همان طور که مشتریان به تأمین کنندگانی که اپلیکیشن ها را برای نیازها و خواسته های خاص طراحی می کنند وابسته می شوند، همین انتظار از مؤسسات بانکی نیز می تواند گره گشا باشد؛

- رفع موانع برای ارائه خدمات سهل الوصول: در حالی که بانکداری سنتی تا حدی توانسته اند برخی فرایندها و خدمات را ساده سازی و دیجیتالی کنند، اکثر بانک ها هنوز یا راه زیادی در پیش دارند یا همچنان درگیر کاغذبازی هستند. از آنجا که مشتریان به روش های آسان تر عادت کرده اند، بسیاری از آنان به خاطر طولانی یا سخت بودن مراحل ممکن است قبل از اتمام فرایند افتتاح حساب یا تکمیل عملیات، از اپلیکیشن خارج شوند. این مسئله می تواند به شرکت های ارائه کننده این خدمات لطمه مالی بزند.

- بهره گیری از تحلیل داده ها برای بازاریابی هدفمند: به بهره گیری از تحلیل داده های داخلی و خارجی، بانک ها و اتحادیه های اعتباری می توانند از دارندگان حساب های کاربری خود یک پایگاه داده قوی ایجاد کنند. این پایگاه داده ها مواردی چون محصولات خریداری شده، علایق مشتریان، روش های محبوب، الگوهای خرید و حتی اینکه فعالیت ها و امور بانکی در چه مکان ها و زمان هایی صورت می گیرد را شامل می شود. با اتکا به این اطلاعات، سازمان های ارائه دهنده خدمات مالی می توانند کمپین های بازاریابی دیجیتالی هدفمند ایجاد کنند که با موفقیت و بازدهی بیشتری همراه خواهد بود.

تعاون ایجاد خواهد نمود. این شاخصه های شناسایی شده در تحقیق حاضر، شامل مواردی همچون قاعده التزام به ایجاب (پذیرش مسئولیت خسارت به مشتریان، بیمه بانکداری اینترنتی برای مشتریان و ضمانت بالای اجرایی)، تعهد به قوانین IPS (بانکداری ماژولار و ردیابی حرفه ای) و امنیت بانکداری با رمز گذاری امضای دیجیتالی (احراز هویت و اصالت سریع و دقیق، شناسایی سریع کلاهبرداران، الگوریتم انحصاری و منع جعل) می باشد. با توجه به یافته های تحقیق، زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)، دومین بخش از مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با تاکید بر بانک توسعه تعاون را تشکیل می دهد. در همین رابطه، شاخص های تراکنش های بدون واسطه مالی (استفاده از فناوری بلاکچین، کاهش زمان مرادوات و تعاملات مالی و اداری، حذف هزینه های مازاد، دسترسی همیشگی (در هر زمان و مکان)، بانکداری سبز (حفظ محیط زیست)، افزایش امنیت، تحقق سیستم ثنوبانکی و افزایش ترکش های مالی در حجم و سطح بیشتر)، تخصص گرایی (آموزش کارمندان، مهارت افزایی، سیستم های امنیتی بیومتریک، مهارت های سازماندهی و نظام تخصصی در بانکداری دیجیتال)، استفاده از فناوری های بروز (اتوماسیون های خودکار و رباتیک، استفاده از هوش مصنوعی، همزادهای دیجیتالی، طراحی تجربه کاربری (UX) و واقعیت افزوده یا AR) و تحولات دیجیتال (اقتصاد دیجیتال، مدیریت هزینه ها، بهبود کارآیی ارزش های دیجیتال، همیاری و برهمکنش میان بانک و مشتریان و رایانش ابری) ذیل این مورد قرار گرفته اند. با توجه به یافته های تحقیق، شاخص حکمرانی استراتژیک (بهبود تجربه مشتری) سومین بخش از مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با تاکید بر بانک توسعه تعاون را تشکیل می دهد. در همین ارتباط، شاخص ارتباطات استراتژیک شامل زیرشاخص های (اعتمادسازی مشتریان، انعطاف پذیری بالای، تعامل گرایی، حکمرانی شبکه ای، شفافیت سازمانی، پاسخگویی و مسئولیت پذیری در قبال مشتریان، ارتباطات

- سرمایه‌گذاری در فناوری Open API: یکی از تمایزهای اصلی بانکداری دیجیتال با نظام بانکداری سنتی، بهره‌گیری شرکت‌های فینتک از سیستم‌های فناوری اطلاعات وب‌محوری است که تحت عنوان API ها شناخته می‌شوند. این API ها مبادله سریع داده‌ها بین اجزاء نرم‌افزاری مختلف را تسهیل کرده و به کارگیری فرایندها، خدمات و محصولات را به شکل چشمگیری سرعت می‌بخشد.
- محدودیت‌های تحقیق
- از محدودیت‌های اصلی این پژوهش جامعه آماری آن می‌باشد که می‌توانست در میان کلیه بانک‌های کشور اعم از دولتی و خصوصی انجام شود تا از این طریق تعمیم نتایج تحقیق بیشتر شود ولی بنابر مشکلات ناشی از هزینه‌ها، محدودیت زمان و عدم دسترسی به اطلاعات کلیه مدیران بانکی، لاجرم جامعه آماری به بانک توسعه تعاون محدود شد؛
- عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌های تحویل شده به اعضای جامعه آماری که محقق به ناچار با مراجعات بعدی به سایر افراد جامعه آماری پرسشنامه را جهت تکمیل ارایه نمود؛
- عدم تمایل همکاری در این پژوهش از سوی برخی از مدیران و تصمیم‌گیران ارشد بانک توسعه تعاون استان مازندران.

منابع

- Ganic, M. (2023). Nexus between digital banking and EU bank profitability: Empirical evidence from EU 27 countries. *Journal of Reference Module in Social Sciences*, 46(2), 514-528.
- Hanisch, M., Goldsby, C., Fabian, N., & Oehmichen, J. (2023). Digital governance: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Research*, (162), 816-830
- Kornysheva, E., Boutal, L., & Benramdane, M. (2023). Digital Business Ecosystems: Organizational Model, Roles, and Governance towards Flexibility. *Journal of Procedia Computer Science*, (225), 4621-4630.
- Laudien, S., Reuter, U., Garcia, F., & Botella-Carrubi, D. (2024). Digital advancement and its effect on business model design: Qualitative-empirical insights. *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, (200), 196-213.
- Li, Z., Xie, B., Chen, X., & Fu, Q. (2023). Corporate digital transformation, governance shifts and executive pay-performance sensitivity. *International Review of Financial Analysis*, (234), 53-69.
- Medaglia, R., Rukanova, B., & Zhang, Z. (2024). Digital government and the circular economy transition: An analytical framework and a research agenda. *Journal of Government Information Quarterly*, 41(1), 1-18.
- Mithani, M. (2023). Scaling digital and non-digital business models in foreign markets: The case of financial advice industry in the United States. *Journal of World Business*, 58(4), 69-85.
- Nucci, (2023). Digital technologies and productivity: A firm-level investigation. *Journal of Economic Modelling*, (128), 620-637.
- Porfirio, J., Felicio, J., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research*, (171), 74-87.
- Santos, M. (2023). 'If you believe in a platform world' – Corporate banking and digital
- مجذزاده، سید انوشیروان؛ سلاجقه، سنجر؛ نیک پور، امین و کمالی، محمد جلال. (۱۴۰۲). «فراتحلیل مطالعات دولت الکترونیک در ارتقای شاخص های حکمرانی خوب»، پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۹(۸۹)، ۷۷-۱۰۸.
- میش مست هراتی، خشایار؛ موسوی، سید علیرضا؛ حیدرزاده هنزایی، کامبیز و عبدالوند، محمدعلی. (۱۴۰۲). «واکاوای پیشایندها و پیامدهای کسب و کار تجاری هوشمند مبتنی بر بلاک چین با استفاده از رویکرد مرور نظام مند پیشینه»، بررسی های بازرگانی، ۲۱(۱۱۸)، ۱۱۵-۱۳۳.
- نوریجانی، علی؛ اسلامی، حسین؛ افشانی، سیدعلیرضا و دهقان دهنوی، حسن. (۱۴۰۲). «ارائه الگوی مطلوب حکمرانی دیجیتال در عصر جامعه شبکه ای»، مطالعات رسانه های نوین، ۹(۳۴)، ۴۲۹-۳۹۹.
- یقظین، محمدحسین؛ رضاییان، علی و کردناهیج، اسدالله. (۱۴۰۲). «شناسایی عوامل موفقیت استراتژی های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران»، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۷(۱)، ۱-۲۵.
- Alora, A., Sahoo, P., & Sasidharan, A. (2024). Central bank digital currency adoption challenges- The case of an emerging nation. *Journal of Finance Research Letters*, (59), 1-18.
- Crespo, N., Crespo, C., & Silva, G. (2024). Every cloud has a silver lining: The role of business digitalization and early internationalization strategies to overcome cloudy times. *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, (200), 134-152
- Davidson, E., Wessel, L., & Kinter, J. (2023). Future directions for scholarship on data governance, digital innovation, and grand challenges. *Journal of Information and Organization*, 33(1), 485-498.

transformation in investor relations discourse. *Journal of Geoforum*, (143), 248-263.

Wei-Chen, C., & Chung Wei, J. (2023). Employing digital technologies for effective governance: Taiwan's experience in COVID-19 prevention. *Journal of Health Policy and Technology*, 12(2), 177-190.

Yang, L. (2023). Standards-based hierarchical governance of a digital trade network. *Journal of Transnational Corporations Review*, 15(4), 42-49.

Zhang, K., Caoe, B., Gou, Z., Li, R., & Li, L. (2024). Research on the impact of government attention on the digital economy of Chinese provinces. *Journal of Innovation and Green Development*, 3(2), 33-46.

Zhou, B., Zhoun, R., & Wei, C. (2024). Measuring digital government service performance: Evidence from China. *Journal of China Economic Review*, (83), 146-162.