



Presenting the Digital Governance Model in Iran's Banking Industry

Alireza Farhadi Koutenaee¹, Shaysteh Varedi^{2*}, Asadollah Mehrara³ Hamid Azadi Reikandeh⁴

1. Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.
E-mail: Farhadialireza762@gmail.com
2. Department of Economics, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran (Corresponding Author).
E-mail: sh_varedi@yahoo.com
3. Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.
E-mail: Mehrara_a@yahoo.com
4. Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.
E-mail: Hamidazadi.r@gmail.com

Article Info	Abstract
Article type: Research Article	This study aims to present the digital governance model in Iran's banking industry with an emphasis on private banks. The study research is applied in terms of purpose, exploratory in terms of data collection method, and qualitative and quantitative (mixed) in terms of data nature. The data collected in the qualitative part, through in-depth interviewing method, and theme analysis method was used to analyzing the data. In the quantitative part, a questionnaire was used to collecting the data and the data analyzed using structural equation modeling with the PLS software. The statistical population consisted of experts related to the research topic in Tosee Taavon Bank branches as well as marketing professors in the university. In the qualitative section, the opinions of 28 experts were used using the snowball sampling method. Also, in the quantitative part of the research, based on the available sampling method and Cochran's formula, 225 experts were selected. The data analysis process was carried out in two stages, which include identifying the dimensions and components of the system through interviews and theme analysis; Validation of the research model is through a questionnaire and structural equation modeling method with PLS software. The results showed that the digital governance model in Iran's banking industry in private banks has three legal requirements (laws and key policies); it is the infrastructure of digital transformation and strategic governance. The realization of digital governance in the country's banking system will bring three important consequences strategic foresight, the development of a multi-dimensional banking system, and the realization of innovation as much as possible.
Article history: Received: 04/01/2024 Acceptance: 06/05/2024 Published online: 14/09/2024	
Key words: Banking, Digital Transformation, Strategic Governance, Thematic Analysis	

Cite this article: Farhadi Koutenaee, A. Varedi, S., Mehrara, A., & Azadi Reikandeh, H. (2024). Presenting the Digital Governance Model in Iran's Banking Industry . *Journal of Interdisciplinary Studies in Marketing Management*, 3(2), 99-119.

ارائه مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران

علیرضا فرهادی کوتنایی^۱، شایسته واردی^{۲*}، اسدالله مهرآرا^۳، حمید آزادی ریکنده^۴

- ۱- گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. ایمیل: Farhadialireza762@gmail.com
۲- گروه اقتصاد، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران (نویسنده مسئول). ایمیل: sh_varedi@yahoo.com
۳- گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. ایمیل: Mehrara_a@yahoo.com
۴- گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. ایمیل: Hamidazadi.r@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف این پژوهش، ارائه مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر بانک توسعه تعاون است. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی (آمیخته) است. روش گردآوری داده‌ها 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 صاحب‌نظران مرتبط با مبحث تحقیق در شعب بانک توسعه تعاون و همچنین اساتید بازاریابی در دانشگاه، تشکیل دادند. در بخش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، از نظرات ۲۸ نفر خبره استفاده شد. همچنین، در بخش کمی تحقیق و بر اساس روش نمونه‌گیری در دسترس و فرمول کوکران، از نظرات ۲۲۵ نفر از کارشناسان مرتبط با مبحث تحقیق، استفاده گردید. فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام شد که شامل شناسایی ابعاد و مولفه‌های سیستم از طریق مصاحبه و تحلیل تم؛ اعتبارسنجی مدل تحقیق از طریق پرسشنامه و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) است. 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 سیاست‌های کلیدی)، زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال) و حکمرانی استراتژیک (بهبود تجربه مشتری) می‌باشد. تحقق حکمرانی دیجیتال در نظام بانکداری کشور سه پیامد مهم آینده نگر راهبردی، توسعه نظام بانکداری چند بعدی و تحقق هرچه بیشتر نوآوری را به همراه خواهد داشت.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۴	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۷	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۴	
کلمات کلیدی: بانکداری، تحلیل مضمون، تحول دیجیتال، حکمرانی استراتژیک	

استناد: فرهادی کوتنایی، علیرضا، واردی، شایسته، مهرآرا، اسدالله، آزادی ریکنده، حمید (۱۴۰۳). ارائه مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران. *مطالعات میان رشته‌ای مدیریت بازاریابی*، ۳(۲)، ۹۹-۱۱۹.

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 (گانپچ^۱، ۲۰۲۳). در واقع، 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 الزام‌آور 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 را 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 (پورفیریو^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 و همکاران^۶، ۲۰۲۴). از طرفی، چشم‌انداز حکمرانی دیجیتال، پیوسته در حال تغییر است. در همین 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 (میثانی^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 آن جایی که عدم استفاده از مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری منجر به عدم تطابق و ناتوانی در پاسخ به نیازهای مشتریان و رشد

1. Ganic
2. Santos
3. Nucci
4. Porfirio
5. Laudien
6. Crespo et al
7. Mithani

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

مبانی نظری تحقیق

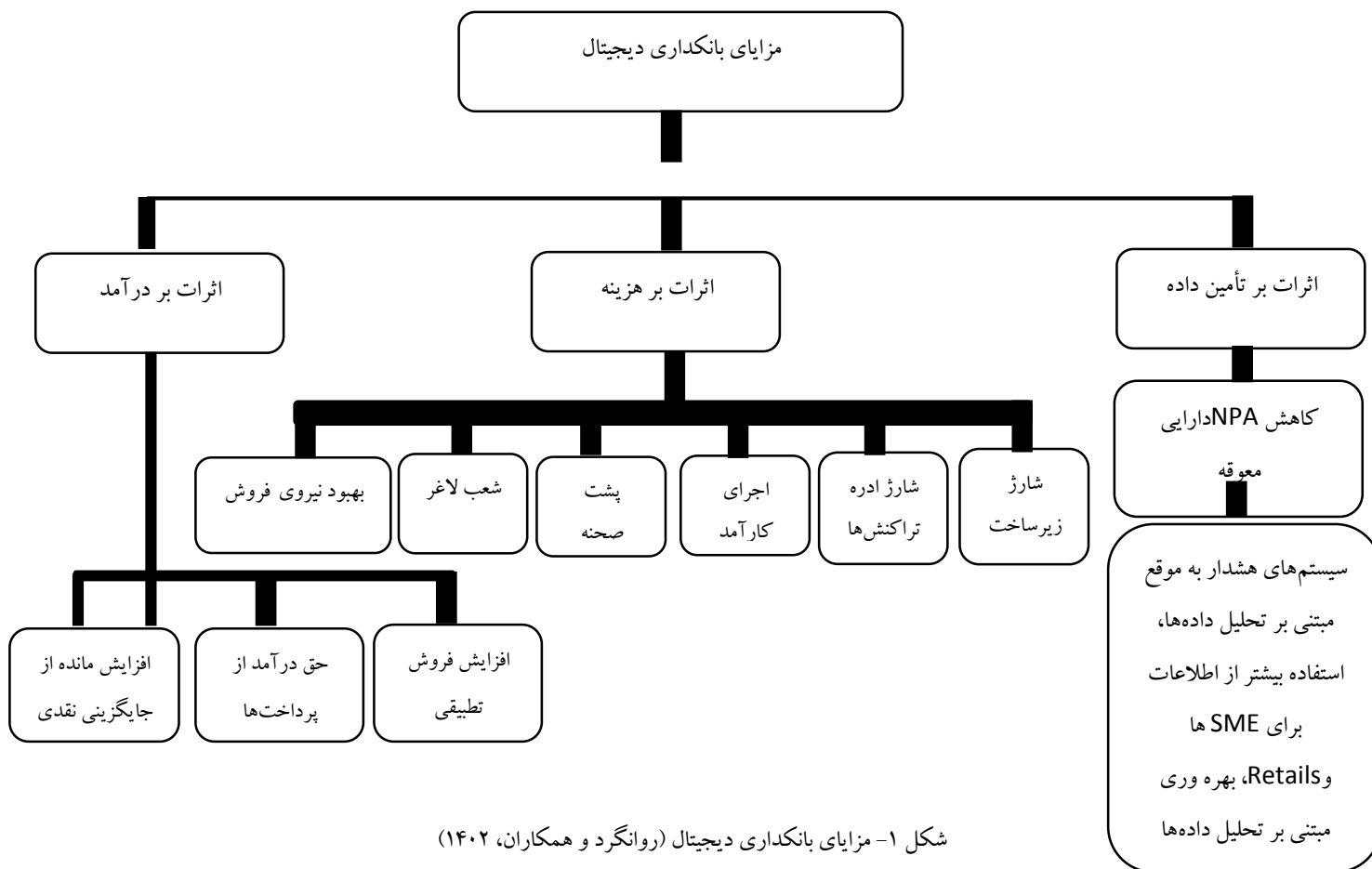
مفهوم حکمرانی دیجیتال

حکمرانی فرآیندی است که از آن طریق جوامع یا سازمان‌ها تصمیمات مهم خود را اتخاذ و مشخص می‌کنند که چه کسانی در این فرآیند درگیر شوند و چگونه وظیفه خود را به انجام برسانند. در تعریفی دقیق‌تر می‌توان گفت سیستم حکمرانی، چارچوبی است مشتمل بر معیارها و استانداردها، رویه‌ها و اصول حکومت‌داری که دولت‌ها از طریق آن امور عمومی را به انجام می‌رسانند و منابع عمومی را اداره می‌کنند. حکمرانی به معنای استفاده از قدرت در محدوده‌ای خاص برای حفظ و تأمین نیازهای عمومی است و هدف آن راهنمایی، هدایت و تنظیم‌کننده فعالیت شهروندان و روابط میان آن‌ها از طریق قدرت نظام‌های 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 وب‌سایت دولتی در اینترنت است، بنابراین حکمرانی دیجیتال شامل دولت الکترونیک به همراه مسائل کلیدی حکمرانی مانند تعامل آنلاین ذینفعان در روند شکل‌گیری، بحث و گفتگو و اجرای سیاست‌های عمومی است و به بیان دیگر می‌توان گفت حکمرانی دیجیتال کاربرد فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در بخش عمومی با هدف بهبود ارائه اطلاعات و خدمات به مردم، ترغیب آنان به مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و الزام دولت به پاسخ‌گویی بیشتر و عملکردهای کارا تر و شفاف‌تر است. پس به طور کلی می‌توان گفت حکمرانی دیجیتال یعنی به کارگیری فناوری توسط دولت برای تحول خود و تعاملاتش با مشتریان با هدف تأثیرگذاری بر جامعه است (هانیش^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). اجرا و پیاده‌سازی حکمرانی سازمانی مطلوب نیازمند مشارکت سه طرف اصلی می‌باشد: دولت، جوامع تجاری و جامعه. هر یک از طرفین نقش خودشان را ایفا می‌کنند. دولت و نهادهای آن به عنوان تنظیم‌کننده‌هایی عمل می‌کنند که مقررات لازم برای ارتقاء فضای تجاری شفاف، کارآمد و سالم را آماده می‌کنند و قانون را به اجرا در می‌آورند. جوامع تجاری و بنگاه‌ها به عنوان مشارکت‌کنندگان بازار باید حکمرانی سازمانی مطلوب را در فعالیت‌هایشان پیاده کنند و جامعه به عنوان مصرف‌کننده محصول باید نگرانی خود را نسبت به آن نشان دهد و عملیات کنترل‌های اجتماعی‌اش را به طور عینی به انجام برساند (دیویدسون و همکاران^۳، ۲۰۲۳).

بانکداری دیجیتال مزایای گوناگونی را به همراه می‌تواند داشته باشد. مؤسسات مالی با داشتن درک بهتر از مشتریان و نیازهایشان می‌توانند 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 پیشرفت‌ها می‌توانند باعث پذیرش خدمات بانکداری دیجیتال شده و بدین وسیله کارایی مؤسسات مالی را بهبود دهند و مشتریان جدیدی خصوصاً از جمعیت جوان را جذب کنند. بانک‌ها می‌توانند به طور بالقوه از بانکداری دیجیتال به عنوان یک روش نوآورانه برای

1. Kornysheva
2. Hanisch
3. Davidson et al

کسب سهم بازار استفاده کنند. بانکداری دیجیتال همچنین فرصت‌هایی را برای شرکت‌های خارج از حوزه مالی ایجاد می‌کند تا مواردی را پیشنهاد کنند که قبلاً فقط محصولات و خدمات بانکداری بوده‌اند (لی و همکاران^۱، ۲۰۲۳). در این راستا از ابعاد مختلفی می‌توان مزیت‌های بانکداری دیجیتال و استقرار آن را مورد بررسی قرار داد. از یک طرف مزیت‌ها و آثار درآمدی به واسطه افزایش درآمد به واسطه ایجاد فرصت‌های جدید درآمدی که از نیازهای مشتریان و تحلیل آن‌ها به دست 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^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). در شکل ۱ مزایای بانکداری دیجیتال نشان داده شده است:



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

پیشینه تحقیق

نوریجانی 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،

1. Li et al
2. Alora

ترکیبی از هر دو و مبتنی بر نظام مسائل جوامع بر شیوه‌های حکمرانی سایبری آن‌ها اثر گذار است؛ بنابراین الگوی مطلوب حکمرانی دیجیتال، حکمرانی اقتداری منعطف 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 «فراتحلیل مطالعات دولت الکترونیکی در ارتقای شاخص‌های حکمرانی خوب» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که از میان کل متغیرها، نخست متغیر پاسخگویی مؤثرترین متغیر بر حکمرانی است و سپس به ترتیب متغیرهای شفافیت، نظارت بر دستگاه‌های دولتی، دسترسی به خدمات دولتی بیشترین تأثیر را بر حکمرانی خوب دارد. یقطین 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، سرمایه‌فکری دیجیتالی نیروی انسانی، معماری فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن، بازمهندسی ساختار و فرآیندها، 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 پیشایندها و پیامدهای کسب و کار تجاری هوشمند مبتنی بر بلاک چین با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند پیشینه» به این نتیجه‌گیری دست یافتند که مهم‌ترین عوامل علی مؤثر بر آن، بلوغ فناوری، فناوری نرم تجاری، حکمرانی دیجیتال، بازاریابی دیجیتال، زیست‌بوم کارآفرینی دیجیتالی، بلاک‌چین، اتوماسیون رباتیک فرآیندها، اینترنت اشیا، کیفیت وب‌سایت، آنالیز پیشرفته اطلاعات مشخص شدند.

مداگلیا^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «حکمرانی دیجیتال و گذار اقتصاد دایره‌ای: 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^۲ 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 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 داشته‌اند. این درحالی است که مناطق میانی و غربی و منطقه شمال شرقی بدترین عملکرد را در این خصوص داشته‌اند. علاوه بر این، عواملی همچون 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^۳ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان «پژوهشی در خصوص تأثیر توجه دولت بر اقتصاد دیجیتال استان‌های 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^۴ (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان «حاکمیت سلسله‌مراتبی مبتنی بر استانداردهای شبکه تجارت دیجیتال» به این نتیجه‌گیری دست یافت که کشورهایی که در تجارت دیجیتال فعال اند 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

1. Medaglia
2. Yang
3. Zhang
4. Yang

جریان تجارت دیجیتال و بهره‌مندی از مزایای آن پیش ببرند. وی چن و چونگ وی^۱ (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 ماسک صورت مبتنی بر GIS و سیستم ثبت کد QR خود را نشان داد. لی و 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 ۱- ابعاد حکمرانی دیجیتال استخراج شده از بررسی پیشینه تحقیق

ابعاد شناسایی شده													پژوهگران و سال انتشار اثر	
عوامل انسانی	عوامل محیطی	عوامل فردی	عوامل سازمانی	عوامل مدیریتی	مهارت دیجیتال	فرهنگ دیجیتال	قوانین و مقررات	زیرساخت فنی	اعتماد	همراهی	کنترل	مشوق‌ها		مکانیسم‌های تضمین ساختاری
✓	✓	✓												نوریجانی و همکاران (۱۴۰۲)
	✓		✓	✓										مجدزاده و همکاران (۱۴۰۲)
					✓	✓	✓	✓						یقطین و همکاران (۱۴۰۲)
									✓	✓	✓	✓		میش مست هرانی و همکاران (۱۴۰۲)
			✓						✓				✓	مداگلیا و همکاران (۲۰۲۴)
							✓					✓		ژو و همکاران (۲۰۲۴)
			✓					✓						ژانگ (۲۰۲۴)
														یانگ (۲۰۲۳)
					✓						✓	✓		وی چن و چونگ وی (۲۰۲۳)
							✓						✓	لی و همکاران (۲۰۲۳)

1. Wei-Chen & Chung Wei

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.

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 غیراحتمالی گلوله‌برفی 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 فرآیند تحقیق کیفی به منظور پر بار تر 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. بر این 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 از 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 فرمول کوکران از نظرات ۲۲۵ نفر استفاده شد. جدول ۲ مشخصات مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی را نشان می‌دهد:

جدول ۲- مشخصات مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی

ردیف	شاخص	تعداد	درصد
۱	جنس	زن	۲۱,۴
		مرد	۷۸,۶
	سن	بین ۳۵ تا ۴۰ سال	۲۸,۵
		از ۴۱ تا ۴۵ سال	۳۵,۸

از ۴۶ تا ۵۰ سال	۶	۲۱,۴		
بیش از ۵۱ سال	۴	۱۴,۳		
کارشناسی ارشد	۱۲	۴۲,۸	تحصیلات	۲
دکتری	۱۶	۵۷,۲		
از ۱۵ تا ۲۰ سال	۱۱	۳۹,۳	سابقه و تخصص	۳
از ۲۱ تا ۲۵ سال	۹	۳۲,۲		
بیش از ۲۶ سال	۸	۲۸,۵		

یافته‌ها

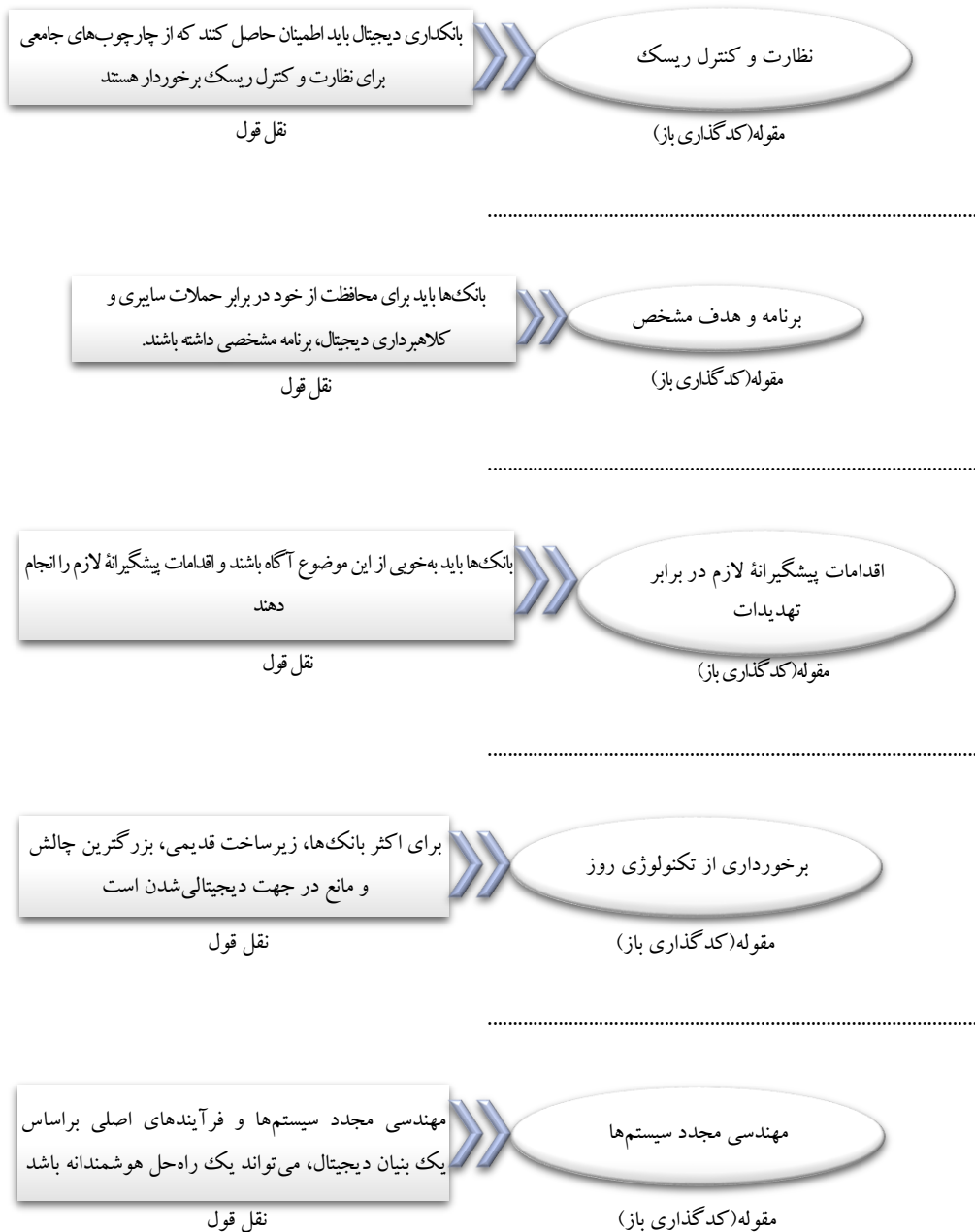
همانگونه که در بخش روش تحقیق ذکر شد، در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم (مضمون)، استفاده گردید. بر همین اساس و با هدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، چارچوبی برای طرح پرسش‌های مصاحبه‌ها با خبرگان تدوین گردید. در ادامه، ۲۸ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران مرتبط با مبحث تحقیق در حوزه بانکداری دیجیتال و همچنین اساتید بازاریابی در دانشگاه، انتخاب شدند. در فاز دوم، مصاحبه‌های انجام‌شده 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 برچسب‌زنی 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 بخشد، 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. هرچند 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 کار را شامل می‌شوند و جایگزینی آن‌ها، همیشه اقدام درستی نیست. مهندسی مجدد سیستم‌ها و فرآیندهای اصلی بر اساس یک بنیان دیجیتال، می‌تواند یک راه‌حل هوشمندانه باشد".
نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب زنی داده‌ها در شکل ۲، ارائه شده است:



شکل ۲- نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب زنی داده‌ها

در ادامه، کدهای اولیه به دست 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 قراد داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید می‌پردازد. در حقیقت پژوهشگر کدها را در قالب تم‌های فرعی دسته بندی می‌شوند. برای آشنایی بیشتر با چگونگی این دسته‌بندی‌ها، یک نمونه در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳- نمونه‌ای از چگونگی انجام مرحله طبقه بندی کدهای اولیه و تشکیل تم فرعی

تم فرعی	کدگذاری اولیه	شواهد گفتاری مستخرج از مصاحبه ها
زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)	پیش 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 به جا می‌گذارند. بانک باید بتواند تمامی این نقاط را به هم مرتبط سازد و یکپارچه نماید، تا بتواند به بینش درستی از مشتری دست یابد.
	استفاده از فناوری های بروز	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 متخصصان	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.
	تراکنش‌های بدون واسطه مالی	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.
	افزایش امنیت	بانکداری دیجیتال با استفاده از سیستم‌های امنیتی پیشرفته‌ای مثل رمزنگاری داده‌ها و شناسایی دو مرحله‌ای از اطلاعات مالی افراد محافظت می‌کند.
	تحقق بانکداری سبز	با کاهش نیاز به استفاده از کاغذ برای انجام تراکنش‌ها، بانکداری دیجیتال می‌تواند به حفظ محیط زیست کمک کند.
	کاهش هزینه ها	درحالی که 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.
	تحقق سیستم نئوبانکی	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.

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 نئوبانکی در یک دسته ذیل عنوان زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)، قرار گرفتند. با توجه به نمونه ارائه شده، نتایج نهایی حاصل از این دسته‌بندی و یا به عبارت دیگر خلاصه نتایج نهایی پژوهش حاضر (تحلیل تم)، به جهت رعایت اختصار در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- خلاصه نتایج پژوهش حاضر در بخش تحلیل تم

تم اصلی (ابعاد)	تم فرعی (مولفه‌ها)	کدگذاری اولیه
الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست‌های کلیدی)	قاعده التزام به ایجاب	پذیرش مسئولیت خسارت به مشتریان
		بیمه بانکداری اینترنتی برای مشتریان
	تعهد به قوانین IPS	ضمانت بالای اجرایی
		بانکداری ماژولار
امنیت بانکداری با رمز گذاری امضای دیجیتالی	امنیت بانکداری با رمز گذاری امضای دیجیتالی	ردیابی حرفه ای
		احراز هویت و اصالت سریع و دقیق
		شناسایی سریع کلاهبرداران
		الگوریتم انحصاری
تراکنش‌های بدون واسطه مالی	تراکنش‌های بدون واسطه مالی	منع جعل
		استفاده از فناوری بلاکچین
		کاهش زمان مرادوات و تعاملات مالی و اداری
		حذف هزینه‌های مازاد
		دسترسی همیشگی (در هر زمان و مکان)
		بانکداری سبز (حفظ محیط زیست)
		افزایش امنیت
		تحقق سیستم نئوبانکی
		افزایش ترکنش‌های مالی در حجم و سطح بیشتر
		تخصص گرایی
مهارت افزایی		
سیستم‌های امنیتی بیومتریک		
مهارت‌های سازماندهی		
نظام تخصصی در بانکداری دیجیتال		
استفاده از فناوری‌های بروز	استفاده از فناوری‌های بروز	اتوماسیون‌های خودکار و رباتیک
		استفاده از هوش مصنوعی
		همزادهای دیجیتالی
زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)	زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)	

طراحی تجربه کاربری (UX)	تحولات دیجیتال	
واقعیت افزوده یا AR		
اقتصاد دیجیتال		
مدیریت هزینه‌ها		
بهبود کارآیی ارزشهای دیجیتال		
همیاری و برهمکنش میان بانک و مشتریان		
رایانش ابری		
اعتمادسازی مشتریان	ارتباطات استراتژیک	حکمرانی استراتژیک (بهبود تجربه مشتری)
انعطاف پذیری بالای		
تعامل گرایی		
حکمرانی شبکه ای		
شفافیت سازمانی		
پاسخگویی و مسئولیت پذیری در قبال مشتریان		
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 ۳ ارائه شده است.



شکل ۳- سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک توسعه تعاون

در ادامه، مدل تحقیق با استفاده از روش معادلات ساختاری و 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 ۵ 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 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 (۲۹٫۸ درصد) دارای ۲۱ تا ۲۹ سال و ۹ نفر از پاسخ‌دهندگان (۴٫۰ درصد) بالای ۳۰ سال، برخوردارند.

جدول ۵- مشخصات مصاحبه شونده‌گان در بخش کیفی

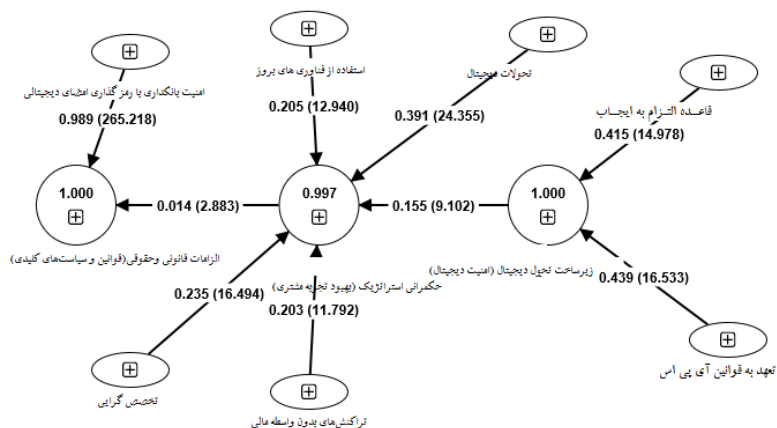
ردیف	شاخص	تعداد	درصد
۱	جنس	۱۷۹	۷۹٫۵
	زن		
	مرد	۴۶	۲۰٫۵
۲	سن	۱۳۱	۵۸
	بین ۲۵ تا ۳۵ سال	۷۲	۳۲
	بین ۳۶ تا ۴۵ سال	۲۲	۱۰
۳	تحصیلات	۴۵	۲۰
	کاردانی	۱۰۶	۴۷
	کارشناسی	۴۹	۲۱
	کارشناسی ارشد	۲۵	۱۲
۴	سابقه و تخصص	۳۶	۱۶
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۱۱۲	۴۹٫۸
	از ۱۱ تا ۲۰ سال	۶۸	۳۰٫۲
	بین ۲۱ تا ۲۹ سال	۹	۴
	۳۰ سال و بیشتر		

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، سؤال حذف نگردید. مقادیر مربوط به ضریب پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها، بالاتر از ۰/۷، بوده و نشان از پایایی مناسب مدل دارد. علاوه بر این، روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با متغیرهای (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده توسط نرم افزار PLS برای این منظور به کار می‌رود. مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ به بالا است. با توجه نتایج که در جدول ۶ ارائه شده است، پایایی ترکیبی (AVE)، همگی در بازه مربوطه قرار گرفته اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی و همگرایی روابط بیرونی مدل پژوهش را تایید کرد.

جدول ۶- برازش مدل‌های اندازه‌گیری

روایی همگرا ($AVA > 0/5$)	پایایی ترکیبی ($Alpha > 0/7$)	
۰,۶۷۰	۰,۸۰۲	قاعده التزام به ایجاب
۰,۶۴۳	۰,۷۸۳	تعهد به قوانین IPS
۰,۵۴۸	۰,۸۶۶	امنیت بانکداری با رمز گذاری امضای دیجیتالی
۰,۵۰۹	۰,۷۷۴	تراکنش‌های بدون واسطه مالی
۰,۵۱۴	۰,۷۷۳	تخصص گرایی
۰,۵۴۴	۰,۷۹۷	استفاده از فناوری های بروز
۰,۵۳۲	۰,۸۵۶	تحولات دیجیتال
۰,۵۴۸	۰,۸۶۵	الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست های کلیدی)
۰,۵۷۳	۰,۸۰۲	زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)
۰,۵۸۵	۰,۹۱۵	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 هم‌زمان مورد تحلیل قرار گرفتند. در ادامه مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده (مقدار t) ارائه شده است (شکل ۴).



شکل ۴. 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 $1/96$ و میزان احتمال آماره مذکور کمتر از $0/05$ 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 ۷ است:

جدول ۷. نتایج اجرای مدل ساختاری

مقادیر احتمال	آماره T	انحراف استاندارد	ضرایب مسیر	مسیر
0/000	14/978	0/028	0/415	قاعده التزام به ایجاب -> الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست های کلیدی)
0/000	16/533	0/027	0/439	تعهد به قوانین IPS -> الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست های کلیدی)
0/000	265/218	0/004	0/989	امنیت بانکداری با رمز گذاری امضای دیجیتالی -> الزامات قانونی و حقوقی (قوانین و سیاست های کلیدی)
0/000	11/792	0/017	0/203	تراکنش های بدون واسطه مالی -> زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)
0/000	16/494	0/014	0/235	تخصص گرایان -> زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)
0/000	12/940	0/016	0/205	استفاده از فناوری های بروز -> زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)
0/000	24/355	0/016	0/391	تحولات دیجیتال -> زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)
0/000	9/102	0/017	0/155	شاخصه های ورودی سیستم -> زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)
0/004	2/883	0/005	0/014	ارتباطات استراتژیک -> حکمرانی استراتژیک (بهبود تجربه مشتری)

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۷ آماره T ، معنی دار بودن روابط متغیرهای مدل را نشان می دهد، زیرا مقدار احتمال این آماره کمتر از $0/05$ است. به عبارت دیگر آزمون معنی داری ضرایب مسیر، نشان می دهد که همه مسیرها از نظر آماری معنادار و اثر آنها تأیید می شود. این موضوع بدین معنی است که مؤلفه های تدوین شده در مدل تحقیق بعد از حذف مسیرهای فوق، از قابلیت اعتماد مناسبی برخوردار هستند.

نتیجه‌گیری

صنعت بانکداری از جمله صناعی است که همواره در خط مقدم به کارگیری فناوری‌های نوین در عملیات داخلی و خدمات دهی به مشتریان خود قرار دارد که یکی از مهم‌ترین دستاوردهای آن «بانکداری الکترونیکی» است. در این راستا، به مجموع تراکنش‌های بانکی که مشتری مجاز است 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 پژوهش حاضر بوده است. در واقع، تحقیقات پیشین توجه چندانی به مقوله حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ننموده‌اند. 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 مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) انجام و در نهایت، نیز ابعاد و مولفه‌های مدل اولویت‌بندی شدند. بررسی پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد، تحقیقی که به طراحی مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری پرداخته، یافت نمی‌شود. با این وجود تحقیق حاضر در بعد زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال) با پژوهش‌های میش مست‌هراتی 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 تعاون ایجاد خواهد نمود. این شاخصه‌های 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 حرفه‌ای) و امنیت بانکداری با رمز گذاری امضای دیجیتالی (احراز هویت و اصالت سریع و دقیق، شناسایی سریع کلاهبرداران، الگوریتم انحصاری و منع جعل) می‌باشد. با توجه به یافته‌های تحقیق، زیرساخت تحول دیجیتال (امنیت دیجیتال)، دومین بخش از مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر بانک توسعه تعاون را تشکیل می‌دهد. در همین رابطه، شاخص‌های تراکنش‌های بدون واسطه مالی (استفاده از فناوری بلاکچین، کاهش زمان مراودات و تعاملات مالی و اداری، حذف هزینه‌های مازاد، دسترسی همیشگی (در هر زمان و مکان)، بانکداری سبز (حفظ محیط زیست)، افزایش امنیت، تحقق سیستم ثنوبانکی و افزایش تراکنش‌های مالی در حجم و سطح بیشتر)، تخصص‌گرایی

(آموزش کارمندان، مهارت افزایی، سیستم‌های امنیتی بیومتریک، مهارت‌های سازماندهی و نظام تخصصی در بانکداری دیجیتال)، استفاده از فناوری‌های به روز (اتوماسیون‌های خودکار و رباتیک، استفاده از هوش مصنوعی، همزادهای دیجیتالی، طراحی تجربه کاربری (UX) و واقعیت افزوده یا AR) و تحولات دیجیتال (اقتصاد دیجیتال، مدیریت هزینه‌ها، بهبود کارآیی ارزشهای دیجیتال، همیاری و برهمکنش میان بانک و مشتریان و رایانش ابری) ذیل این مورد قرار گرفته‌اند. با توجه به یافته‌های 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 می‌دهد. در همین ارتباط، شاخص ارتباطات استراتژیک شامل زیرشاخص‌های (اعتمادسازی مشتریان، انعطاف پذیری بالای، تعامل گرایی، حکمرانی شبکه‌ای، شفافیت سازمانی، پاسخگویی و مسئولیت پذیری در قبال مشتریان، ارتباطات استراتژیک و آینده نگری) می‌باشد.

در پایان حسب یافته‌های پژوهش، برخی از مهم‌ترین پیشنهادها ارائه می‌گردد:

طراحی اپلیکیشن‌های مشتری محور: بر اساس راهبرد «اول محصول، دوم مشتری» که در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های جهانی اثرگذار بوده و برای تحقق این مورد، اپلیکیشن‌های مورد نظر طراحی و مورد استفاده مشتریان قرار گرفت، لذا طراحی و اجرای این سیاست در تحقق هر چه بهتر و بیشتر بانکداری دیجیتالی نیز می‌تواند موثر واقع شود. همان طور که مشتریان به تأمین کنندگانی که اپلیکیشن‌ها را برای نیازها و خواسته‌های خاص طراحی می‌کنند وابسته می‌شوند، همین انتظار از مؤسسات بانکی نیز می‌تواند گره گشا باشد؛ رفع موانع برای ارائه خدمات سهل الوصول: در حالی که بانکداری سنتی تا حدی توانسته‌اند برخی فرایندها و خدمات را ساده‌سازی و دیجیتالی کنند، اکثر بانک‌ها هنوز یا راه زیادی در پیش دارند یا همچنان درگیر کاغذبازی هستند. از آنجا که مشتریان به روش‌های آسان‌تر عادت کرده‌اند، بسیاری از آنان به‌خاطر طولانی یا سخت بودن مراحل ممکن است قبل از اتمام فرآیند افتتاح حساب یا تکمیل عملیات، از اپلیکیشن خارج شوند. این مسئله می‌تواند به شرکت‌های ارائه‌کننده این خدمات لطمه مالی بزند. بهره‌گیری از تحلیل داده‌ها برای بازاریابی هدفمند: به بهره‌گیری از تحلیل داده‌های داخلی و خارجی، بانک‌ها و اتحادیه‌های اعتباری می‌توانند از دارندگان حساب‌های کاربری خود یک پایگاه داده قوی ایجاد کنند. این پایگاه داده‌ها مواردی چون محصولات خریداری شده، علایق مشتریان، روش‌های محبوب، الگوهای خرید و حتی اینکه فعالیت‌ها و امور بانکی در چه مکان‌ها و زمان‌هایی صورت می‌گیرد را شامل می‌شود. با اتکا به این اطلاعات، سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی می‌توانند کمپین‌های بازاریابی دیجیتالی هدفمند ایجاد کنند که با موفقیت و بازدهی بیشتری همراه خواهد بود. 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 فرآیندها، 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.

منابع

- مجدزاده، سید انوشیروان؛ سلاجقه، سنجر؛ نیک پور، امین، کمالی، محمد جلال (۱۴۰۲). «فرا تحلیل 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، عبدالوند، محمد علی (۱۴۰۲). «واکاوی 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، دهقان دهنوی، حسن (۱۴۰۲). «ارائه الگوی مطلوب حکمرانی دیجیتال در عصر جامعه شبکه ای»، مطالعات رسانه های نوین، ۹(۳۴)، ۳۹۹-۴۲۹.
- یقطین، محمدحسین؛ رضاییان، علی، 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.
- 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
- Kornyshova, 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 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., Zhong, R., & Wei, C. (2024). Measuring digital government service performance: Evidence from China. *Journal of China Economic Review*, (83), 146-162.