



## ارائه و تبیین مدلی از بانکداری شرکتی دیجیتال (مورد مطالعه: بانک‌های تجارت، ملت و آینده)

محمود محمدیان محمودی تبار

وحید ناصحی فر

محمد تقی تقوی فرد

علیرضا سالک مقدم\*

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۸ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۱

**چکیده:** فناوری دیجیتال، بازسازی ساختارهای بانکداری خرد را سال‌ها پیش شروع کرد اما بسیار دیرتر، بانکداری شرکتی را به تغییر واداشت و در نهایت، تحول دیجیتال سراغ بانکداری شرکتی آمد؛ بنابراین هدف از پژوهش حاضر، ارائه و تبیین مدلی از بانکداری شرکتی دیجیتال با استفاده از رویکرد آمیخته بوده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش (مشارکت‌کنندگان بر اساس معیار تجربه کاری در حوزه بانکداری دیجیتال با جایگاه مدیر در بانک‌های آینده، ملت و تجارت و تخصص علمی در زمینه امور بانکی، انتخاب شدند) تشکیل دادند که با روش هدفمند تا اشباع نظری، پانزده مصاحبه انجام شد. در بخش کمی، جامعه آماری ۲۱۰ نفر از مدیران با تحصیلات تکمیلی بانک‌های تجارت، ملت و آینده بودند که با استفاده از فرمول کوکران و روش تصادفی طبقه‌ای، ۱۳۶ نفر انتخاب شدند. داده‌های بخش کیفی با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون و داده‌های بخش کمی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی، تجزیه و تحلیل شدند. در بخش کیفی، عوامل محیطی با چهار مضمون فراگیر، عوامل فردی با سه مضمون فراگیر و عوامل سازمانی با چهارده مضمون فراگیر استخراج شدند. مضامین فراگیر شناسایی شده در این پژوهش عبارتند از: مهارت و توانایی، مدیریت برند، مدل کسب‌وکار، رقابت، مدیریت ارتباط با مشتری، مشتریان، عوامل جمعیت‌شناختی، پرداخت دیجیتال، نگرش دیجیتالی، بانکداری شرکتی دیجیتال، فضای کسب‌وکار، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت‌های یکپارچه، بازاریابی، موبایل، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، قوانین و مقررات، مدیریت ریسک و مدیریت عالی. در بخش کمی یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدل طراحی شده در این پژوهش را تأیید کرده است.

**واژگان کلیدی:** بانکداری شرکتی، بانکداری شرکتی دیجیتال، صنعت بانکداری، رویکرد آمیخته

## ۱- مقدمه

در سال‌های اخیر، ظهور تجارت الکترونیک و فناوری اینترنت، فرصتهایی را برای ایجاد راهکارهای پیشرفته و بدیع بازاریابی تجارت به تجارت، بازاریابی مصرفی و دولت الکترونیک ایجاد کرده است. امروزه اینترنت و شبکه‌ها به صورت ستون فقرات ارتباطات، کشورها را به هم متصل کرده است؛ به طوری که در هر زمان و مکانی دسترسی به شبکه دیجیتال و خدمات دیجیتال همواره وجود دارد (Al-Gahtani, 2011). به طور خاص، بانکداری شرکتی دیجیتال سریع‌تر از بخش‌های دیگر تجارت الکترونیک در حال رشد است (Lin et al., 2015). گسترش نظام‌های مبتنی بر فناوری، تغییر الگو در روش تعامل شرکت‌ها با مشتریان خود را به همراه داشته و صنعت خدمات نیز شاهد تحول بزرگی برای دستیابی به مشتریان با استفاده از نظام مبتنی بر فناوری است (George & Kumar, 2014). در حال حاضر، خدمات برخط، بخش جدایی‌ناپذیر بسیاری از سازمان‌هاست (Behjati et al., 2012). با توجه به اهمیت خدمات اینترنتی، سازمان‌ها به منظور ارائه خدمات مبتنی بر وب، در نظام‌های اطلاعاتی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. صنعت بانکداری نیز از این قاعده مستثنی نیست. بازیگران صنعت به ارائه خدمات چندگانه و متعدد از طریق کانال‌های تحویل جدید اقدام می‌کنند؛ مانند بانکداری الکترونیکی برای ارائه انتخاب‌های بیشتر و خدمات با هزینه‌های کمتر برای مشتریان خود (Lin et al., 2015). بانکداری از طریق اینترنت به عنوان مرجع راهبردی برای به دست آوردن بیشترین کارایی، نظارت عملیات و کاهش هزینه‌ها ظاهر شده است که با جایگزین کردن فرایندهای خودکار به جای روش‌های متمرکز کاری و مبتنی بر کاغذ، به بالاترین بهره‌وری و سودآوری منجر می‌شود (Asad et al., 2016). این یکی از خدمات محبوب ارائه‌شده بانک‌های سنتی برای ارائه خدمات سریع‌تر و قابل‌اعتمادتر به کاربران است (Ling et al., 2016).

به این ترتیب ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی به یک موضوع مورد نیاز بانک‌ها برای ادامه رقابت در امور جهانی و به دست آوردن مزیت رقابتی بازار تبدیل شده است (Auta, 2010). از سوی دیگر، یکپارچه‌سازی کانال‌های برخط و برون‌خط با به دست آوردن مزیت رقابتی و افزایش حفظ مشتری در ارتباط هستند. توسعه روابط مشتری با کاربران خدمات برخط برای ارائه‌دهندگان خدمات بانکی ضروری است (Ladhari & Leclerc, 2013).

نظام‌های بانکی دنیا در چند سال اخیر شاهد تحولات بسیاری بوده است. این پوست‌اندازی نظام بانکی، از یک سو به دلیل فشار مشتریان و بازار برای پاسخگویی به نیازهای پیچیده‌تر و گسترده‌تر آنها و از سوی دیگر، عزم مدیران نوجو و بهره‌گیری از نیروی دانش و جوانی نیروهای کارآموده برای هم‌سوسازی راهبردها و ساختارها برای پاسخ به نیاز مشتریان و کسب مزیت‌های رقابتی است (Azar Arabameri, 2019). از این رو، شکل جدیدی از بانکداری رونق گرفته که به بانکداری جامع معروف بوده و شامل چهار بخش بانکداری شخصی، بانکداری اختصاصی، بانکداری تجاری و بانکداری شرکتی است (Mohammadi et al., 2014). نکته قابل توجه آنکه با جهانی‌شدن بازارهای مالی و فعالیت‌های تجاری شرکت‌ها در سطح جهانی، بانکداری شرکتی به عنوان یک نیاز اصلی و اساسی کسب‌وکار در دنیای امروز، از یک سو به تأمین مالی از بخش‌های مختلف بازارهای مالی جهانی برای مشتریان خود می‌پردازد و از سوی دیگر، خدمات بانکی متنوعی را برای کمک، تسهیل و تسریع معاملات تجاری در اقصی نقاط دنیا برای زنجیره ارزش مشتریان خود فراهم می‌آورد (Abbasi et al., 2016). بانکداری شرکتی به عنوان بانکداری تجاری شناخته می‌شود و مشتریان متنوعی را دربر می‌گیرد؛ از مشاغل محلی کوچک تا متوسط تا مجامع بزرگ با فروش میلیاردی. این اصطلاح در اصل برای تمایز آن از

سراغ مشتری بروند و به سمت بهینه‌سازی نیروهای خود نیز پیش روند. پیش از بانکداری الکترونیک، کارمندان شعب باید روزانه چند هزار سند را به صورت دستی ثبت و ضبط می‌کردند و مشتریان هم در صف دریافت خدمت بودند در حالی که اکنون همان شعب تعداد کمی مراجعه‌کننده دارند. همان تحولاتی که در حوزه بانکداری الکترونیک و سیستم بانکداری متمرکز رخ داده است، اکنون در حوزه بانکداری دیجیتال نیز خواهد افتاد.

با توجه به مطالب بیان شده، این پژوهش درصدد ارائه و تبیین مدلی از بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های تجارت، ملت و آینده می‌باشد؛ از این رو سؤالات پژوهش عبارتند از: مدل مناسب بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های تجاری چیست؟ عوامل فردی بانکداری شرکتی دیجیتال کدام است؟ عوامل سازمانی بانکداری شرکتی دیجیتال کدام است؟ عوامل محیطی بانکداری شرکتی دیجیتال کدام است؟ میزان اعتبار عوامل شناسایی شده بانکداری شرکتی دیجیتال چقدر است؟

## ۲- پیشینه پژوهش

### الف) پژوهش‌های خارجی

مقبول و آباد<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی پیشایندهای پذیرش بانکداری الکترونیکی و تأثیر آن بر عملکرد بانک از دید کارکنان بانک‌های بخش خصوصی پرداختند. این پژوهش با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری صورت گرفته است. نمونه آماری این پژوهش ۲۱۱ نفر از کارکنان شش بانک کشور سودان بوده است. یافته‌ها نشان دادند که چهار عامل بر پذیرش بانکداری الکترونیکی تأثیرگذار هستند. این عوامل عبارتند از: سادگی استفاده، حمایت مدیر عالی، پذیرش کاربر و مفید بودن. با این حال آموزش و اعتماد کاربران تأثیر چندانی بر پذیرش دولت الکترونیکی نداشته است.

بانکداری سرمایه‌گذاری در سال ۱۹۳۳ در ایالات متحده مطرح شده است. در حالی که این قانون در دهه ۱۹۹۰ لغو شد، بسیاری از بانک‌ها در ایالات متحده و سایر کشورها، خدمات بانکی شرکتی و خدمات بانکی سرمایه‌گذاری را برای سال‌های زیادی تحت همان چتر ارائه می‌دادند. بانکداری شرکتی مرکز اصلی سود برای بیشتر بانک‌ها است اما به عنوان بزرگترین منبع بی‌نظمی در فرایند وام‌دهی شناخته شده است. بانک‌های تجاری محصولات و خدمات زیر را به شرکت‌ها و سایر مؤسسات مالی ارائه می‌دهند:

- وام‌ها و سایر خدمات اعتباری
- خزانه‌داری و خدمات مدیریت وجه نقد
- وام تجهیزات
- املاک و مستغلات تجاری
- خدمات کارفرمایی (Buksa et al., 2020).

فناوری دیجیتال، بازسازی ساختارهای بانکداری خرد را از سال‌ها پیش شروع کرد اما بسیار دیرتر بانکداری شرکتی را به تغییر واداشت. تحول دیجیتال در نهایت سراغ بانکداری شرکتی آمد و بانکداران، خود را در مقابل فشار قابل توجهی برای اقدام یافتند. این تحولات با ظهور رقبای جدید مانند فین‌تک‌های دیجیتالی که راهکارهای نوآورانه‌ای همچون انتقال کم‌هزینه وجوه یا راهکارهای تأمین مالی زنجیره تأمین را در پاسخ به انتظارات مشتریان عرضه کردند، شروع شد. چالش‌های تحول دیجیتال بانک‌های شرکتی با در نظر گرفتن پیچیدگی سیستم‌های فناوری اطلاعات منسوخ بانک‌ها، مقاومت‌های فرهنگی و نیاز به سرمایه‌گذاری قابل توجه و کاهش سودآوری آن‌ها، پیچیده است. بانکداری دیجیتال در حال ایجاد تحول در فضای بانکی است و به زودی باید شاهد تعطیلی شعب بانک‌ها باشیم؛ مانند تحولی که پلتفرم‌های تاکسی اینترنتی در حوزه تاکسی‌رانی ایجاد کردند. در آینده نزدیک، نسل چهارم بانکداری ظهور و بروز خواهد یافت و دیگر نیازی نیست که مشتری به شعبه مراجعه کند بلکه بانک‌ها باید به

۲۰۰۵ تا ۲۰۱۳ صورت گرفته است. نتایج به دست آمده نشان دادند که رابطه قوی بین عملکرد بانکی و بانکداری شرکتی دیجیتال به صورت یک طرفه وجود دارد.

کدا<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با شرکای کسب و کار تحت فناوری‌های وب بر روابط بین سازمانی» در مورد ۱۹۹ سازمان شریک انجام داد. در این مطالعه، شاخص‌های تأثیر صدور گواهینامه، تعهد ارتباطی، پشتیبانی بازاریابی، مدیریت ارتباط، پشتیبانی فنی، رضایت از خبر اقتصادی و کیفیت ارتباط به عنوان عوامل مؤثر بر روابط با کیفیت بالا، شناسایی شدند. علاوه بر این، نتایج نشان دادند که حمایت بازاریابی و مدیریت روابط، تأثیر قابل توجهی بر رضایت اقتصادی دارند، مدیریت روابط تأثیر قابل توجهی بر رضایت غیراقتصادی دارد و حمایت فنی تأثیر قابل توجهی بر رضایت مشتری دارد. همچنین نتایج این پژوهش از روابط قابل توجه بین رضایت اقتصادی و تعهد رابطه، رضایت غیراقتصادی و کیفیت رابطه، رضایت مشتری و تعهد رابطه و همچنین کیفیت رابطه و تعهد رابطه پشتیبانی می‌کنند.

#### ب) پژوهش‌های داخلی

سعدی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی موانع بانکداری الکترونیک در ایران با رویکرد فراتحلیل پرداختند. این پژوهش با هدف ترکیب کمی نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه موانع بانکداری الکترونیک در ایران و با استفاده از روش فراتحلیل و نرم‌افزار جامع فراتحلیل (CMA2)، ۱۹ مقاله را بررسی کرد. در مجموع، ۱۰ مطالعه بر اساس معیارهای درون‌گنجی انتخاب و بررسی شدند. نتیجه فراتحلیل در زمینه موانع بانکداری الکترونیک نشان می‌دهد که موانع مدیریتی با اندازه اثر ۰/۷۵۱، موانع فرهنگی با اندازه اثر ۰/۵۹۸، موانع قانونی با اندازه اثر ۰/۵۷۹، موانع فنی با اندازه اثر ۰/۵۴۴ و موانع اقتصادی با اندازه اثر ۰/۵۱۸

گارین مونوز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) به ارائه مدلی از پذیرش دولت الکترونیک، تجارت الکترونیک و بانکداری الکترونیک به صورت فردی در کشور اسپانیا پرداختند. از داده‌های رسمی با کیفیت بالا از نظرسنجی در مورد تجهیزات و استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در خانوارها توسط انستیتوی ملی آمار، استفاده شده است. مجموعه داده‌ها متشکل از داده‌های ۱۶۲۰۹ فرد برای سال ۲۰۱۶ است. نتایج نشان دادند سن، تحصیلات و سطح مهارت‌های اینترنتی و رایانه‌ای در پذیرش هر یک از این سه خدمت تأثیر دارند ولی جنس و درآمد فقط در پذیرش تجارت الکترونیک و درآمد الکترونیک تأثیرگذار هستند. همچنین سطح اعتماد به اینترنت فقط برای توضیح مشارکت در تجارت الکترونیک قابل توجه بوده است.

عباس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی عوامل کلیدی در پذیرش موبایل بانک در کشور پاکستان پرداختند. عواملی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند عبارتند از: تأثیرات اجتماعی، خدمات مالی فراگیر، دریافت اعتماد، مزایای نسبی، ادراک ریسک، نوآوری شخصی و دریافت هزینه در بانک‌های تجاری کشور پاکستان. نمونه آماری این پژوهش ۴۴۶ نفر از مشتریان بانک‌ها در سه شهر لاهور، کراچی و اسلام‌آباد بوده است. در این پژوهش، از تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. نتایج نشان دادند همه متغیرها به غیر از متغیر خدمات مالی فراگیر تأثیر مثبت و معناداری بر پذیرش موبایل بانک در کشور پاکستان داشته‌اند.

تونای<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به بررسی تعامل بین بانکداری شرکتی دیجیتال و عملکرد بانکی در اروپا پرداختند. این مطالعه برای ۳۰ کشور اروپایی و توسط آزمون علیت دمیترسکیو و هورلین<sup>۴</sup> برای دوره

1- Garin-Munoz  
2- Abbas  
3- Tunay  
4- Demitrescu - Hurlin

5- Kedah

### ۳- مبانی نظری

هدف اصلی کسب و کارها، ایجاد و به حداکثر رساندن سود برای ذی نفعان است و برای رسیدن به این مهم، کسب و کار باید نوآورانه باشد. در دنیای امروز، فناوری، راه حل های نوآورانه و جدیدی ارائه کرده که در نهایت باعث سودآوری و پایداری بلندمدت کسب و کار می شود (Anshari et al., 2019). بانکداری الکترونیک، کانال توزیع است که به مشتریان این امکان را می دهد تا هرگونه خدمات بانکی را با به کارگیری ابزارهای الکترونیکی و بدون محدودیت حضور فیزیکی مشتری در مکانی خاصی با سرعت و کارایی از طریق کانال های ارتباطی ایمن و متنوع انجام دهد (برادران، ۱۳۹۴) و متفاوت از بانکداری مجازی است. بانکداری مجازی، یک استراتژی کسب و کار است که مشتریانی را که از طریق فضای مجازی مسائل بانکی خود را مدیریت می کنند هدف گذاری کرده و به عبارتی، نقطه اشتراک بانکداری شرکتی و اختصاصی است (ارسنجانی و طالقانی، ۱۳۹۶). بانکداری الکترونیک عبارت است از: فراهم آوردن امکاناتی برای کارکنان در راستای افزایش سرعت و کارایی آن ها در ارائه خدمات بانکی در محل شعبه و همچنین فرایندهای بین شعبه ای و بین بانکی در سراسر دنیا و ارائه امکانات سخت افزاری و نرم افزاری به مشتریان که با استفاده از آن ها بتوانند بدون نیاز به حضور فیزیکی در بانک، در هر ساعت از شبانه روز (۲۴ ساعته) از طریق کانال های ارتباطی ایمن و با اطمینان عملیات بانکی دلخواه خود را انجام دهند (هادیان، ۱۳۹۵).

بانکداری دیجیتال، استفاده از فناوری برای اطمینان از یکپارچگی ابتدا تا انتهای پردازش تراکنش ها یا عملیات بانکی است. عملیاتی که با درخواست مشتری آغاز شده، حداکثر بهینه سازی در آن لحاظ شده و برای مشتری، در دسترس بودن، سودمندی و صرفه و برای بانک، کاهش هزینه های عملیاتی، عاری از خطا و خدمات بهبود یافته را به ارمغان می آورد (Mbama & Ezepeue, 2018).

دارای بیشترین اثر بازدارندگی در استقرار و توسعه بانکداری الکترونیک بوده است.

خادم علیزاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی ارزیابی عملکرد خدمات بانکداری الکترونیک (اینترنت بانک، همراه بانک، هم بانک و تلفن بانک) در مشتریان شعب منتخب بانک صادرات در تهران در سال ۱۳۹۵ پرداختند. از این رو، ۱۳۰ پرسشنامه به صورت تصادفی در بین مشتریان شعب منتخب توزیع گردید. براساس مرور ادبیات نظری تحقیق، با استفاده از آزمون همبستگی، رابطه ابعاد خدمات الکترونیک و رضایت مشتریان بررسی شد. یافته های پژوهش نشان می دهد رابطه مثبت و معناداری بین خدمات الکترونیکی و رضایت مشتریان از بانک صادرات ایران وجود دارد؛ به عبارت دیگر، می توان گفت که مشتریان بانک صادرات ایران از عملکرد خدمات الکترونیکی رضایت دارند.

دیواندری و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله ای به ارائه مدل مفهومی برای تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر کیفیت سیستم های ارائه دهنده خدمات بانکداری اینترنتی دیجیتال برای بانک ملت پرداختند. جمع آوری داده ها با استفاده از پرسشنامه الکترونیکی انجام شد. در این پژوهش پیشنهادهایی در مورد چگونگی طراحی سیستم های ارائه دهنده خدمات بانکداری شرکتی دیجیتال ارائه شده تا نیاز مشتریان در فرایند طراحی این سیستم ها امکان کسب مزیت رقابتی توسط بانک های ارائه دهنده خدمات اینترنتی فراهم شود.

دامغانیان و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر امنیت ادراک شده بر اعتماد به بانکداری اینترنتی از سوی مشتریان زن بانک صادرات شهر سمنان پرداختند. این پژوهش کاربردی بوده و از حیث هدف، توصیفی است. نمونه آماری، ۱۴۷ نفر از مشتریان زن این بانک بودند و با کمک پرسشنامه، داده ها جمع آوری شدند. نتایج نشان دادند امنیت ادراک شده تأثیر مثبت و مستقیمی بر اعتماد به بانکداری شرکتی دیجیتال دارد.

پول و سرمایه برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان خود بهره گیرند. به این ترتیب بانکداران از دو طریق نیازهای مالی شرکتها را برطرف می کنند؛ یکی از طریق روش های تأمین مالی پیچیده بازار سرمایه و دیگری از طریق اعطای تسهیلات مبتنی بر اعتبارسنجی و مدیریت ریسک. لذا بانکداری شرکتی، تخصص و تجربه تأمین مالی در بازار سرمایه را برای مشتریان به ارمغان می آورد (Tjendani et al., 2018).

در سال های اخیر مدیران در کلیه نهادها به دنبال استفاده بهینه و مطلوب از امکانات و ظرفیت های موجود می باشند، پس استفاده از رویکردهای علمی برای بهبود عملکرد نهادها امری حیاتی است. شاخص های مالی به طور سنتی پایه اصلی اندازه گیری عملکرد سازمانها و سیستمها بوده اند. امروزه تغییراتی از فاکتورهای مالی به شاخص های غیرمالی صورت گرفته است؛ برای مثال نهادها و بانکها در مورد رضایت مشتری، خدمات پس از فروش، کیفیت محصول و ... با هم رقابت می کنند که هیچ یک توسط شاخص های مالی قابل اندازه گیری نیستند. امروزه سنجش کارایی به عنوان یکی از شاخص های مؤثر در موفقیت بانکها به حساب می آید. از مهم ترین رویکردهای ارزیابی عملکرد می توان به اندازه گیری کارایی اشاره کرد. نتایج حاصل از محاسبه کارایی سازمان را قادر می سازد شناخت بهتری از عملکرد مدیران بخش ای خود کسب نموده و با برطرف نمودن علل ناکاراییها عملکرد خود را بهبود بخشند (Duchek, 2019). در بخش خدمات مالی، روش های ارزیابی عملکرد به مدیران اجازه می دهد که به بررسی کارایی با بهره وری نسبی واحدهای تصمیم گیرنده پرداخته و از این طریق واحدهای نمونه و الگو را شناسایی و معرفی کنند. مقایسه بین عملکرد واقعی و عملکرد ایده آل یا نسبت بازدهی واقعی به دست آمده به بازدهی استاندارد و تعیین شده است (هادی نژاد دارسرا و همکاران، ۱۳۹۲).

بانکداری شرکتی، به شرکتهایی خدمات ارائه می دهد که فراتر از کسب و کارهای کوچک و با حجم بیشتری از منابع به فعالیتهای اقتصادی اشتغال دارند. این دسته از شرکتها نیز طیفی از شرکتها از شرکت های کوچک و متوسط<sup>۱</sup> (SMEs) تا شرکت های چندملیتی را شامل می شوند. خدمات این بخش نیز شامل خدمات مدیریت ریسک، مدیریت نقدینگی، تأمین مالی متنوع از انواع تسهیلات تا خدمات تأمین مالی از طریق بازارهای سرمایه، خدمات ارزی، خدمات تجاری، تأمین پروژه ها، مدیریت مطالبات شرکت، خدمات تجارت، بیمه و ... می باشد (Moreno-Bromberg & Rochet, 2018). نکته قابل توجه اینکه خدمات ارائه شده به شرکت های بزرگ بسیار پیچیده تر، حساس تر، متنوع تر و ... از خدماتی است که به کسب و کارهای کوچک ارائه می شود. از آنجا که شرکتها در اندازه های مختلف، نیازهای متفاوتی دارند برخی از بانکها این بخش را نیز به دسته های کوچکتری تقسیم می کنند که به طور کل به آن بانکداری شرکتی گفته می شود. بانکداری شرکتی، تلاشی فراگیر برای تمرکز بر نیازهای مشتریان شرکتی و ایجاد راه حل های بانکی و مالی متناسب برای پاسخگویی مؤثر و دقیق به آنها است. همچنین بانکداری شرکتی، توانایی بانک در ارائه خدمات اعتباری متناسب با مسائل پیچیده یک شرکت، مدیریت تغییرات نرخ ارزها، تهیه بسته های متنوع و خاص تأمین مالی، تسهیل تجارت بین المللی برای کسب و کارهای دارای بازارهای جهانی، اعطای خطوط اعتباری به شرکتها، تسهیلات سرمایه در گردش، کمک به مدیریت مالی شرکتها، ارائه انواع خدمات مشاوره ای، مدیریت نقدینگی، خدمات بانکداری الکترونیکی، خدمات ارزی، خدمات مربوط به ادغام یا تأسیس شرکت و ... است. تجربیات جهانی نشان می دهد در بسیاری از موارد هم پوشانی میان فعالیتهای بانکداری شرکتی و بازار سرمایه چنان فراگیر و گسترده شده است که بانکها آماده اند از ظرفیتهای هر دو بازار

1- Small and Medium-Sized Enterprises

#### ۴- روش تحقیق

طرح کلی تحقیق در این پژوهش، با توجه به اهداف، موضوع و رویکرد پژوهش، آمیخته با رویکرد متوالی اکتشافی تبیینی است. در این پژوهش، داده‌های کیفی و کمی، جمع‌آوری و تحلیل شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها معمولاً مرتبط بوده و ترکیب، در مرحله تفسیر و بحث انجام می‌شود. این طرح برای تبیین ارتباطات وقتی که متغیرهای مطالعه شناخته شده نیست و همچنین اصلاح و آزمون نظریه و طراحی ابزارهای اندازه‌گیری استفاده می‌شود. در بخش کیفی ابتدا با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی و همچنین مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مضامین مربوطه استخراج و مضامین با استفاده از روش‌های کیفی همچون تحلیل مضمون به مدل تبدیل شد و سپس مدل به دست آمده به نظر خبرگان رسید و برای سنجش اجزای آن، در مورد روایی آن اعلام نظر نمودند. در این پژوهش منظور از خبرگان کسانی هستند که در بانک‌ها در حوزه فین‌تک‌ها و بانکداری دیجیتال، صاحب‌نظر و دارای مسئولیت می‌باشند که در این پژوهش از نظرات مدیران بانکداری الکترونیک، مدیران طرح و توسعه تجارت الکترونیک، مشاوران و مدیران فناوری اطلاعات و ارتباطات و در نهایت مدیران بازاریابی سه بانک ملت، آینده و تجارت برای ارائه و طراحی مدل بانکداری شرکتی دیجیتال استفاده شد. در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند روش متوالی یا متواتر استفاده شد. در این روش به جای انتخاب یک نمونه ثابت، حجم نمونه آن‌قدر افزایش می‌یابد تا زمانی که دیگر کافی باشد. در بخش کیفی پس از مصاحبه با نفر چهاردهم، اشباع نظری حاصل شد اما برای اطمینان، مصاحبه‌ای با نفر پانزدهم صورت گرفته است. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی و در دسترس استفاده شد که تا حد کفایت و رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها ادامه داشتند.

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان و مدیران بانک‌های تجارت، ملت و آینده بودند که برای تست مدل استخراج شده از بانکداری شرکتی دیجیتال از کارشناسان و مدیران استفاده شد که جامعه آماری مورد نظر در این مرحله از تحقیق، کارشناسان و مدیران بانک‌های تجارت، ملت و آینده در شهر تهران می‌باشد. روش نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و به روش تصادفی انجام شد و اندازه نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شد. از آنجایی که حجم جامعه ۲۱۰ نفر از کارشناسان و مدیران بانک‌های تجارت، ملت و آینده بودند حجم نمونه ۱۳۶ نفر از کارشناسان و مدیران بانک‌های تجارت، ملت و آینده، انتخاب شدند.

استراتژی‌های به کار رفته برای اعتباریابی بخش کیفی، استراتژی ممیزی بیرونی است. متخصصان بازاریابی تأیید کردند که یافته‌ها، تفسیر و نتیجه‌گیری پژوهش توسط یافته‌های پژوهش، حمایت می‌شوند. برای بررسی پایایی بخش کیفی از روش پایایی دو کدگذار استفاده شده است؛ بدین صورت که سه مصاحبه انتخاب شده و توسط یک متخصص بازاریابی مجدداً کدگذاری شده‌اند.

روش پیشنهادی برای محاسبه پایایی، بازآزمون (شاخص ثبات) بوده است که فرایند کدگذاری در مصاحبه‌ها شامل درجه‌ای از قضاوت ذهنی داوران است. شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار، یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. به دلیل اینکه در محاسبه این شاخص، کدگذار و متن یکسان است، این نوع پایایی شامل کمترین احتمال دخالت عوامل کنترل نشده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون روش کار به این ترتیب است که از میان کل مصاحبه‌ها، چند نمونه به صورت تصادفی، انتخاب و هر کدام از آنها، دو بار در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص (بین پنج تا

محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های محقق، در دو فاصله زمانی (که همان شاخص ثبات است) به این ترتیب است:

$$100\% \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

در این پژوهش، بررسی ضریب توافق سه مصاحبه انتخاب و پژوهشگر هر کدام از آنها را دو بار، در یک فاصله زمانی دو هفته‌ای کدگذاری کرده است.

سی روز) کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده، در دو فاصله زمانی، برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود، در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن تحقیق محاسبه می‌گردد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. روش پیشنهادی برای

جدول ۱- محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	A	۱۱	۴	۲	۷۲
۲	E	۱۱	۴	۲	۷۲
۳	H	۱۰	۳	۱	۶
	کل	۳۲	۱۱	۵	۶۸

محقق ساخته مبتنی بر تم‌های استخراج شده در بخش کیفی، بهره گرفته شده است. پرسشنامه مورد نظر از نوع نگرش‌سنجی و بر اساس مقیاس پنج‌تایی تنظیم شده است. در این مطالعه، برای سنجش متغیرها و روابط آنها، از معادلات ساختاری مرتبه دوم استفاده شده است. کم بودن تعداد افراد جامعه آماری، ماهیت اکتشافی پژوهش و زیاد بودن سؤال‌ها و سازه‌های پژوهش، منجر به استفاده از روش PLS با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS شده است. پایایی و روایی در روش معادلات ساختاری در بخش مربوط به مدل اندازه‌گیری بررسی شده است. برای بررسی بخش اول، یعنی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه مورد استفاده شد: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا. پایایی شاخص نیز توسط آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی، مورد سنجش قرار گرفت. لازم به ذکر است در روایی واگرا، از روش فورنل و لارکر استفاده شد.

با توجه به جدول ۱، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۴ روزه برابر با ۳۲، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان، برابر با ۱۱ و تعداد کل عدم توافقات (توافقاتی که انتظار می‌رود تصادفی باشند) در این دو زمان برابر با ۵ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این تحقیق، با استفاده از روش پیشنهادی، ۶۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰ درصد است، می‌توان گفت پایایی کدگذاری‌های این تحقیق تأیید می‌شود. بخش کمی پژوهش در راستای اعتباربخشی بخش کیفی انجام شده است. پس از پایان یافتن مصاحبه‌ها و استخراج ویژگی‌های بانکداری شرکتی دیجیتال، کدهای استخراج شده در مرحله کیفی، به صورت پرسشنامه با ۵۶ سؤال تبدیل شده‌اند. از پاسخ‌دهندگان خواسته شده که به هریک از مؤلفه‌های شناسایی شده که در قالب سؤال‌های پرسشنامه مطرح شده‌اند، برحسب میزان اهمیتی که در بانکداری شرکتی دیجیتال دارند عدد ۱ تا ۵ را اختصاص دهند. در بخش کمی این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه

## ۵- یافته‌های پژوهش

یکی از نکات مهم در روش تحلیل مضمون، دستیابی پژوهشگر به شبکه مضامین است. شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند:

الف) مضامین پایه: کدها و نکات کلیدی موجود در متن

ب) مضامین سازمان‌دهنده: مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه

ج) مضامین فراگیر: مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل.

سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود.

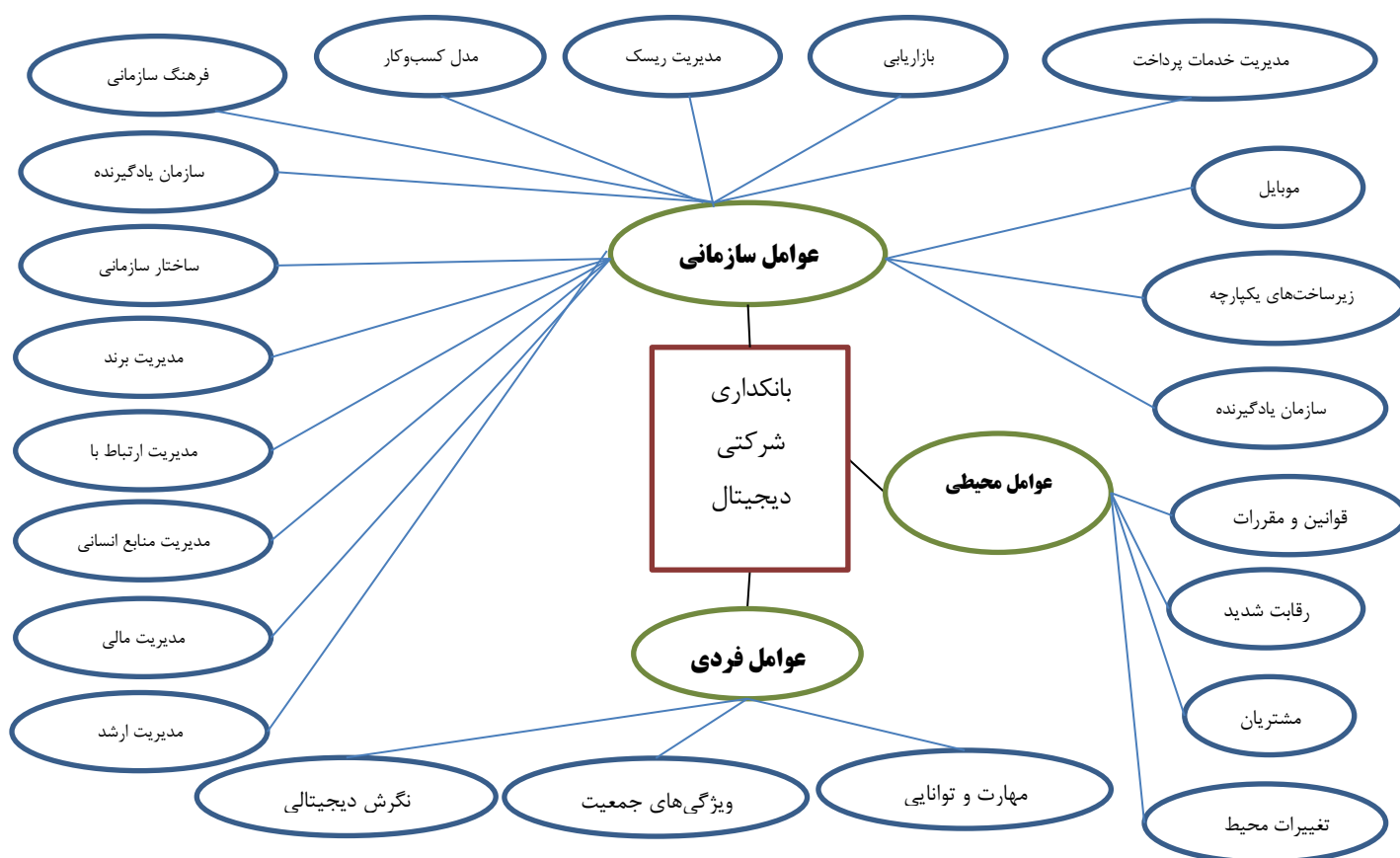
نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش، در جدول ۲ و شکل ۱ ارائه شده است که حاصل پاسخگویی به سه سؤال عوامل فردی، سازمانی و محیطی بانکداری شرکتی دیجیتال می‌باشد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد که ۱۵۱ کد پایه استخراج شده است که عوامل محیطی با ۴ مضمون فراگیر، عوامل فردی با ۳ مضمون فراگیر و عوامل سازمانی با ۱۴ مضمون فراگیر، استخراج شده است.

جدول ۲- کدگذاری نهایی داده‌های حاصل از مصاحبه

عوامل	کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانگر مصاحبه
عوامل سازمانی	مدیریت ارشد	مدیریت تحول‌گرا	درک دیجیتالی شدن	A10, N9
		حمایت مدیریت ارشد	تحول‌گرا بودن	E2
			پشتیبانی مدیریت	F3, I7
		شفافیت در سیاست‌گذاری	هدف‌گذاری دقیق	B5, E3
			برنامه‌ریزی توسعه حجم فعالیت	A4
	مشخص کردن توانمندی‌ها		A1	
	مدیریت مالی	مدیریت هزینه‌ها	مدیریت هزینه‌های بازاریابی	C10, L3
			هزینه منابع انسانی متخصص	N10
			هزینه‌های امنیت سایبری	O5, M9
	مدیریت خدمات پرداخت دیجیتالی	تأمین مالی خدمات دیجیتال	خدمات مشاوره‌ای	B1, G3, H3
مشاوره سرمایه‌گذاری، لیزینگ، حقوقی			J8, L5	
کارت اعتباری		ارائه خدمات کارت اعتباری و نقدی	D9, L10	
		مدیریت مالی دیجیتالی شرکت‌ها	C2, I1, M2, H2	
		تجارت بین‌الملل	D5, G4, I2, O1	
مدیریت منابع انسانی		به‌کارگیری	کانال‌های تحویل الکترونیکی	D7
			تسهیل کانال‌های تحویل الکترونیکی	D7
	آموزش		D10, M3	
مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت تجربه مشتری	پاداش	A8, B10, D8, F5	
		ارائه پاداش به کارکنان پذیرای دیجیتال	G2, H10	
		تحلیل داده‌های مشتریان	A11, C4	
		مدیریت تجربه مشتری	A3	
مدیریت برند	برندسازی دیجیتال	افزایش شاخص رضایت مشتری	B3, I4	
		برنامه‌ریزی روابط بلندمدت با مشتری	F8, I5, J4, N2	
		طراحی برند ویژه دیجیتالی	H1, F9	
	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی	C7	
		یکپارچه شدن واحدهای تخصصی	J2	
		ساختار منعطف و تخصصی برای ارائه خدمات خاص	E7, K3	
سازمان یادگیرنده	بازتعریف ساختار وظیفه‌ای	انتخاب رویکرد مشتری‌محوری به جای وظیفه‌محوری	F4, H5	
		ارائه خدمات ارزی	J1, L9	
		یادگیری از تجارب سایر بانکها	D2, M10	
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی مشتری‌محور	تمرکز بر مشتری	C3, D3	

عوامل	کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانگر مصاحبه	
		فرهنگ سازمانی منعطف	تغییر عادات سازمانی برای تسهیل کار مشتری	A9, B6,	
		فرهنگ‌سازی برای مشتری	چابکی سازمانی	B2,	
مدل کسب‌وکار	ارزش‌آفرینی		متناسب‌سازی خدمات با نیاز مشتری	B8, E6, G7, H6, L1,	
			عدم وابستگی خدمات به محیط فیزیکی	E4,	
			تطبیق مدل عملیاتی با تغییرات الزام و تعهد به نوآوری	A7, C5, G1,	
			سیستم اعتبارسنجی مشتریان	A2, C1, E9, F1,	
			شناسایی بازار هدف درآمدزا	G6, I3,	
	مشارکت			مشارکت با سایر مؤسسات مالی	D4, A6, B9, J7, N1,
				مشارکت با صنعت و مراکز علمی	B7, C8, E1,
	مدیریت ریسک	ریسک فناوری اطلاعات		سازوکار مدیریت ریسک فناوری اطلاعات	N8,
				مدیریت ریسک نرخ بهره	H4,
		ریسک بازار		مدیریت ریسک نرخ ارز	L2,
مدیریت ریسک سهام				I9,	
بازاریابی	ریسک نقدینگی		توانایی مدیریت ریسک نقدینگی	G10, H9, L8	
	کاهش هزینه‌های مشتری		تبلیغات با تأکید بر کاهش هزینه‌های جانبی مشتری	J6, L7,	
	سرعت عملیات دیجیتالی		تبلیغات با تأکید بر سرعت عملیات	M1, N3,	
	تبلیغات با هدف جذب مشتریان		تبلیغات با هدف جذب مشتریان	M6	
موبایل	طراحی اپلیکیشن کاربردی		قابلیت‌های کاربردی	A5, B4, G9, C9	
			پشتیبانی برخط	H8, L6,	
			جذابیت محیط اپ	I8,	
	دسترسی به اطلاعات			دسترسی به اطلاعات در هر زمان و هر مکان	N6,
				طراحی و به‌کارگیری پروتکل‌های پرداخت موبایل	O10
زیرساخت‌های یکپارچه		فناوری اطلاعات	سیستم‌های اطلاعات و داشبوردهای مدیریتی، محیط فناوری اطلاعات چابک	D6, C6	
			مکانیزم‌های شناسایی نیازهای مشتریان شرکتی	J3, K8	
			تعداد متخصصان داخلی در زمینه فناوری اطلاعات و بانکداری اینترنتی	K9	
			امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری موجود	K7,	
			کیفیت دانش فنی متخصص ایرانی در فناوری اطلاعات و بانکداری دیجیتال	K1	
			احراز هویت بیومتریک	O9, M8	
			تقویت زیرساخت‌های امنیتی حوزه فاوا	D1,	
			استفاده از مکانیزم‌های هوش مصنوعی در ارائه خدمات	O4, O6,	
			فرم یا امضای الکترونیک	N7,	
			قوانین و مقررات دولتی	K2	
قوانین و مقررات	رقابت بین سازمانی		رقابت در صنعت و دشواری حفظ مشتریان، ارائه خدمات متمایز و متناسب سازی محصولات	M4, E8	
			پیشرفت‌های تکنولوژیکی و ابزارهای هوشمند	I10	
عوامل محیطی	تغییرات محیط کسب‌وکار	افزایش استفاده از تلفن هوشمند	افزایش تمایل مصرف‌کنندگان خدمات مالی به سمت استفاده از تلفن‌های هوشمند	O8,	
			ورود بازیگران جدید	M7,	
			آشنایی مشتریان با بانکداری دیجیتال	N4, O7, J9	
	مشتریان		امنیت و حریم خصوصی	J5,	

عوامل	کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانهگر مصاحبه
			امنیت مالی	J10
			اعتبار و شهرت بانک	G8, O2,
			نگرش مفید بودن	E11,
			اعتماد به ساختار دیجیتالی	H7,
	سهولت استفاده		سهولت عملیات دیجیتالی	E10,F6,I6,
			مقاومت مشتریان	K5
			کیفیت	N5,
عوامل فردی کارکنان	مهارت و توانایی	خودکارآمدی کمپیوتری و دیجیتالی	باور به توانایی در انجام وظایف به صورت الکترونیکی	B11
			بهر روز بودن مهارت کارکنان، مرکز کنترل درونی	K4, F7
	ویژگی های جمعیت شناختی	سن	پذیرش بهتر دیجیتالی شدن توسط جوان ها	G5, o3
			مقاومت در برابر تغییر	M5, K6



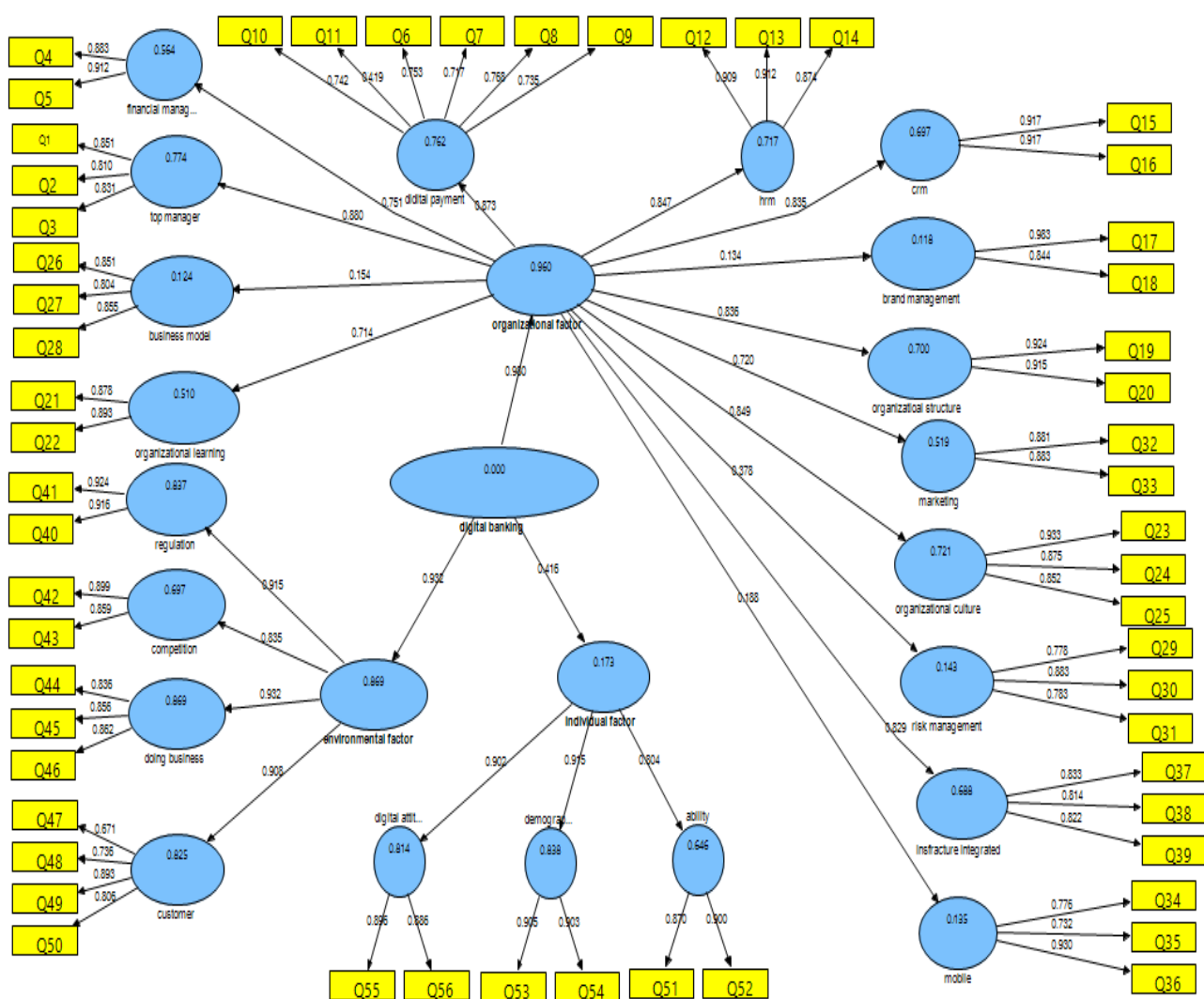
شکل ۱- مدل حاصل از بخش کیفی پژوهش

نیاز دارد. از طریق مدل یابی اسمارت پی ال اس می توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه شاخص ها را برای مدل مفهومی به دست آورد. در روش حداقل مربعات جزئی برای سنجش بخش اندازه گیری که مربوط به پایایی و روایی ابزار پژوهش می باشد، از آزمون های ضریب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی،

بخش کمی برای پاسخ به سؤال چهارم پژوهش که میزان اعتبار مدل استخراجی چگونه می باشد انجام شده است. در بخش کمی برای آزمون مدل از مدل معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار Smart-PLS استفاده گردید. البته مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدل یابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه

روایی واگرا و همگرا استفاده شده است که در ادامه شرح داده شده است و پس از بررسی بخش اندازه‌گیری ابزار پژوهش سپس به بررسی برازش کلی مدل پرداخته است. برای بررسی پایایی معرف‌ها، از آزمون بار عاملی استفاده شده است که در این آزمون، بار عاملی معرف‌ها باید بالاتر از ۰/۴ باشد. آلفای کرونباخ نیز معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنججهای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بیانگر پایایی قابل قبول

است. معیار پایایی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود؛ زیرا در محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. روایی همگرا، معیار میانگین واریانس استخراج‌شده نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. با توجه به موارد بیان شده و جدول ۳ مقدار تمامی سازه‌ها، مورد تأیید هستند و برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری، تأیید می‌شود.



نمودار ۱- ضریب بارهای عاملی معرف‌های پژوهش

جدول ۳- آلفای کرونباخ، ضریب پایایی، میانگین واریانس استخراج شده، ضریب تعیین

متغیر	پایایی ترکیبی بزرگتر از ۰/۷	آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷	میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از ۰/۵	R <sup>2</sup>
بانکداری شرکتی دیجیتال	۰/۹۶۲	۰/۹۵۸	۰/۶۴۹	-
عوامل سازمانی	۰/۹۴۶	۰/۹۴۰	۰/۷۵۶	۰/۹۶۰
مدیریت مالی	۰/۸۹۱	۰/۷۵۸	۰/۸۰۴	۰/۵۶۳
بازاریابی	۰/۸۷۴	۰/۷۱۴	۰/۷۷۷	۰/۵۱۸
موبایل	۰/۸۵۶	۰/۷۶۹	۰/۶۶۷	۰/۲۳۵
ساختار سازمانی	۰/۹۱۶	۰/۸۱۷	۰/۸۴۵	۰/۶۹۹
فرهنگ سازمانی	۰/۹۱۷	۰/۸۶۴	۰/۷۸۷	۰/۷۲۰
مدیریت منابع انسانی	۰/۹۲۶	۰/۸۸۰	۰/۸۰۷	۰/۷۱۶
یادگیری سازمانی	۰/۸۷۸	۰/۷۲۴	۰/۷۸۴	۰/۵۱۰
مدیریت ریسک	۰/۸۵۶	۰/۷۵۱	۰/۶۶۵	۰/۱۴۲
مدیریت عالی	۰/۸۶۹	۰/۷۷۵	۰/۶۹۰	۰/۷۷۳
مهارت و توانایی	۰/۸۷۸	۰/۷۲۳	۰/۷۸۲	۰/۶۴۶
مدیریت برند	۰/۹۱۲	۰/۸۴۵	۰/۸۳۹	۰/۱۱۷
مدل کسب و کار	۰/۸۷۵	۰/۷۹۱	۰/۷۰۰	۰/۱۲۳
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۹۱۳	۰/۸۱۱	۰/۸۴۱	۰/۶۹۷
پرداخت دیجیتال	۰/۸۲۸	۰/۷۶۶	۰/۵۷۷	۰/۷۶۲
عوامل محیطی	۰/۹۳۷	۰/۹۲۶	۰/۷۷۹	۰/۸۶۸
قوانین و مقررات	۰/۹۱۷	۰/۸۱۹	۰/۸۴۶	۰/۸۳۷
رقابت	۰/۸۷۲	۰/۷۰۸	۰/۷۷۳	۰/۶۹۷
مشتریان	۰/۸۶۰	۰/۷۸۰	۰/۶۰۹	۰/۸۲۵
فضای کسب و کار	۰/۸۸۷	۰/۸۰۹	۰/۷۲۴	۰/۸۶۹
عوامل فردی	۰/۹۰۳	۰/۸۷۱	۰/۶۹۲	۰/۱۷۳
زیرساخت‌های یکپارچه	۰/۸۶۲	۰/۷۶۲	۰/۶۷۷	۰/۶۸۷
عوامل جمعیت‌شناختی	۰/۸۹۹	۰/۷۷۶	۰/۸۱۷	۰/۸۳۷
نگرش دیجیتالی	۰/۸۸۵	۰/۷۴۰	۰/۷۹۴	۰/۸۱۴

واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر.

روایی واگرا؛ روش فورنل و لارکر: میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ به طوری که روایی

جدول ۴- روایی واگرا

سازه	عوامل سازمانی	عوامل محیطی	عوامل فردی
عوامل سازمانی	۰/۸۶۹	-	-
عوامل محیطی	۰/۳۱۹	۰/۸۸۳	-
عوامل فردی	۰/۶۶۱	۰/۳۱۱	۰/۸۳۱

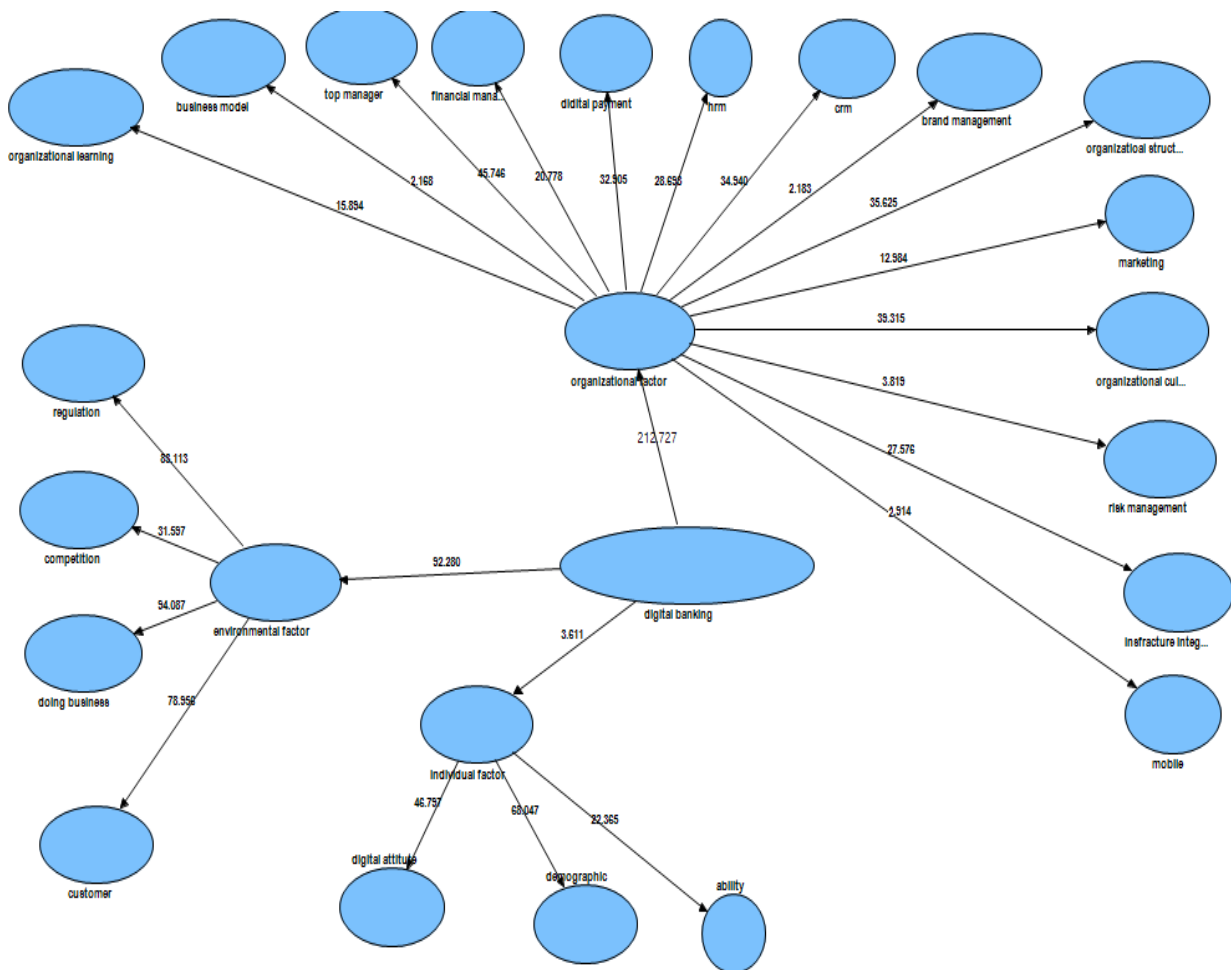
به طوری که Communalities نشان میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزلس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرد؛ بنابراین حاصل شدن مقدار ۰/۶۵ برای برازش کلی مدل نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

برازش کلی مدل: برازش کلی مدل شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک معیار به نام برازش کلی مدل استفاده می‌شود. این معیار از طریق رابطه زیر به دست می‌آید:

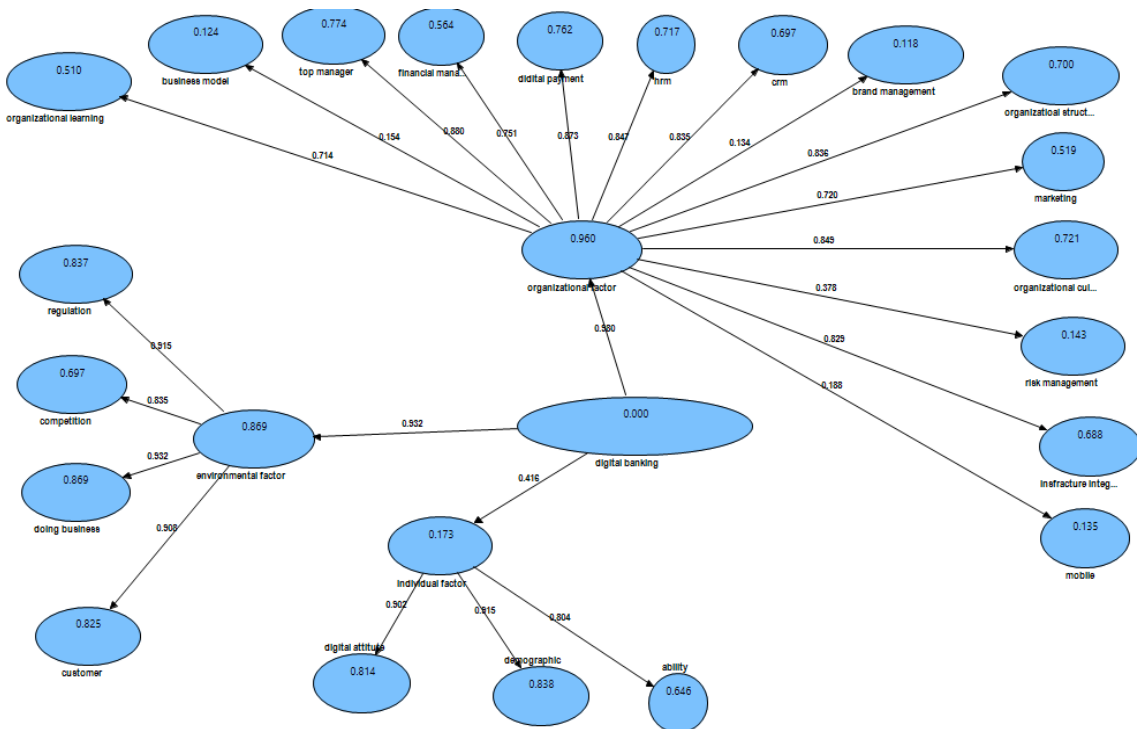
$$\sqrt{\text{communality}} \times \sqrt{R^2} \sqrt{0.7054} \times \sqrt{0.599} = ۰/۶۵$$

1- Wetzels

مدل نهایی حاصل از یافته‌های پژوهش در بخش کمی، در ادامه آورده شده است.



نمودار ۲- مدل نهایی در حالت معناداری ضرایب مسیر



نمودار ۳- مدل نهایی در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش، سعی شد از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان دانشگاهی و اجرایی صنعت بانکداری ایران و با به‌کارگیری متدولوژی تحلیل مضمون، در راستای دستیابی به مدل مفهومی مدل بانکداری شرکتی دیجیتال گام برداشته شود. در این مسیر، پانزده مصاحبه عمیق صورت گرفت. در خلال مصاحبه‌ها تا جای ممکن سعی شد پرسشگری طوری انجام شود که موجبات سوءگیری پاسخ‌دهنده فراهم نشود. گفتنی است که بعد از هر مصاحبه، پژوهشگر با مرور چندباره متن مصاحبه و کشف مفاهیم اولیه، اقدام به استخراج و کدگذاری آن‌ها می‌کرد. از مصاحبه ۱۵ به بعد، تقریباً هیچ مفهوم جدید و بدیعی از متن مصاحبه‌ها کشف نگردید و محقق به اشباع نظری دست‌یافت. ۱۵۱ مفهوم اولیه استخراج و کدگذاری شدند. بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن ۱۵۱ مفهوم اولیه و حذف مفاهیم تکراری، ۴۹ مضمون سازمان‌دهنده نهایی شناسایی شد؛ اما بر اساس مبانی روش تحلیل مضمون، لازم بود تا مفاهیم بر پایه هم‌سنخ بودن، در دسته‌هایی که مضامین فراگیر نام داشت جای گیرند. نتیجه این فرایند، شکل‌گیری ۲۱ مضمون فراگیر بود که مبنای مدل مفهومی تحقیق را شکل دادند. ۲۱ مضمون فراگیر در سه دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی، تقسیم‌بندی شدند. مضامین فراگیر شناسایی شده عامل فردی عبارتند از: مهارت و توانایی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و نگرش دیجیتالی. مضامین فراگیر شناسایی شده عامل محیطی عبارتند از: قوانین و مقررات، رقابت شدید، تغییرات محیط کسب‌وکار و مشتریان. جهت برآزش مدل مفهومی تحقیق، نیاز بود تا متدولوژی کمی مناسب طراحی و به‌کار گرفته شود. مدیران و کارشناسان سه بانک تجارت، ملت و آینده به‌عنوان جامعه آماری قلمداد شدند و از میان آن‌ها، ۱۳۶ نفر براساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی با تسهیم

متناسب به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. یافته‌های بخش کمی نشان از تأیید مدل دارد.

رهبران تحول دیجیتال باید فهم درستی از تأثیرات دیجیتالی‌شدن بر سازمان و کارکنان داشته باشند. در حال حاضر، برنامه‌های تحول دیجیتال، با تمرکز بیشتر بر فناوری اطلاعات در حال اجراست؛ این نگاه فناوری‌محور، اغلب با شکست مواجه خواهد شد؛ زیرا این رویکرد به اتوماسیون فرایندهای کسب‌وکار موجود منجر می‌شود تا اینکه تلاشی نظام‌مند در جهت بازمهندسی فرایندها برای اجرای مدل‌های کسب‌وکار نوین باشد. همچنین رویکردهای فناوری‌محور، فناوری اطلاعات از کسب‌وکار منفک می‌شود و نتیجه آن چیزی جز مقاومت معنادار در برابر تغییر نیست. سازمان‌ها برای دیجیتالی‌شدن، سرمایه‌گذاری می‌کنند بدون اینکه تغییرات ضروری را در خود ایجاد کنند و به‌نوعی جنبه‌های سازمانی و انسانی پویای دیجیتالی‌شدن مورد غفلت واقع می‌شود. لونا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی از ده سازمان به نقش اقدامات و پشتیبانی مدیریت برای دیجیتالی‌شدن در کسب‌وکار اشاره کرده است. واسونو و فارینتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه خود به نقش کلیدی مدیریت و رهبری ایجاد نوآوری و دیجیتالی‌شدن سازمان اشاره کرده و این مؤلفه از دیجیتالی‌بانکداری شرکتی در پژوهش حاضر، شناسایی گردید.

مؤلفه بعدی که در این پژوهش به آن اشاره شده است مدیریت مالی و مدیریت هزینه‌های دیجیتالی‌شدن فعالیت است. یکی از فرایندها در چارچوب دیجیتالی‌شدن، مدیریت مالی است. اجرای درست این فرایند می‌تواند متضمن دستیابی به سودآوری و بقای بانک باشد. به بیان ساده، مدیریت مالی با طرح‌ریزی بودجه مالی برای تک‌تک خدمات و تأمین منابع موردنیاز آن‌ها، گزارش‌گیری، تطابق خدمات قابل‌ارائه با اهداف

1- Loonam

2- Wasono & Furinto

بین‌المللی»، «ارائه خدمات وام‌های سندیکایی، تأمین مالی صادراتی و پروژه‌ای و لیزینگ».

یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی شناسایی شده در این پژوهش، نقش مدیریت منابع انسانی در دیجیتالی شدن است. با تشدید روند دیجیتالی شدن کسب‌وکارها و البته جامعه، نسل جدیدی از کارکنان که دارای تبحر و مهارت‌های دیجیتالی هستند به محیط‌های کاری وارد می‌شوند و قوانین و رویکرد سازمان‌ها را تغییر می‌دهند. چگونگی جذب و نگهداشت استعدادها و جلب رضایت کارکنان، امروزه به‌عنوان مزیتی رقابتی مورد توجه است. این نتیجه یا پژوهش‌های بنگستون<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) و کانتونی و مانگیا<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) مطابقت دارد. آنها در پژوهش‌های خود به نقش مدیریت منابع انسانی در دیجیتالی شدن اشاره کرده‌اند. نمونه‌ای از کدهایی که موجب استخراج این مفهوم شده است عبارتند از: «شاید مهم‌ترین کار، نیاز بانک‌ها به یک بازنگری سریع در سازمان‌دهی و آموزش کارکنان و چگونگی پاسخگویی به نیاز مشتری در عصر دیجیتال است» یا «با پیشرفت حوزه فناوری اطلاعات، بسیاری از نیروهای بانک‌ها در حوزه پرداخت بیکار می‌شوند و بانک‌ها باید این نیروها را آموزش دهند تا وارد حوزه بانکداری شرکتی شوند و برای شرکت‌ها راهکار ارائه دهند».

یکی از مؤلفه‌های کلیدی استخراج شده در این پژوهش، مدیریت ارتباط با مشتری است. فهم، مدیریت ارتباط با مشتری از جمله مباحثی است که بانک‌ها را به بازاندیشی در ایجاد روش‌های بهتر ارتباط با مشتریان مجبور کرده تا با ارائه خدمات مطلوب‌تر به مشتریان در کسب رضایت آن‌ها بکوشند و برنامه‌های بازاریابی خود را به‌گونه‌ای طراحی کرده‌اند که ارائه خدمات بانکی برای شهروندان، آسان‌تر و سریع‌تر انجام گیرد که این امر نیازمند، ایجاد رابطه پایدار و بلندمدت در صنعت بانکداری از طریق بانکداری شرکتی صورت می‌گیرد. این

مالی سازمان، صدور صورت‌حساب و ... موفقیت بانک در ارائه و تداوم خدمات و سودآوری را تضمین می‌کند. به اعتقاد زابالا آگویا و سلوسرکزیک<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، یکی از ریسک‌هایی خدمات دیجیتالی شده بانک‌ها، امنیت سایبری است که ممکن است خطرهایی هم برای مشتری و هم برای بانک داشته باشد.

یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی شناسایی شده در این پژوهش، مدیریت خدمات پرداخت دیجیتالی می‌باشد. بانکداری دیجیتال به معنای دیجیتالی نمودن تمام فعالیت‌ها و برنامه‌های بانکداری سنتی است که پیش از این تنها در شعب فیزیکی، در اختیار مشتریان قرار می‌گرفت. این فعالیت‌ها عبارتند از: سپرده‌گذاری، برداشت و انتقال پول، مدیریت حساب، مدیریت وام، پرداخت صورت‌حساب و خدمات حسابداری. راهبردی مانند هوش تجاری و داده‌کاوی، افزایش تعاملات در شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی، راهکارهای نوین حوزه پرداخت و تمرکز بر تجربه‌ی مشتریان مصداق‌هایی در این زمینه است. این یافته با نتایج پژوهش سالتر<sup>۲</sup> مطابقت دارد. سالتر (۲۰۱۰) در پژوهش خود به نقش کلیدی مدیریت خدمات به مشتریان اشاره کرده و معتقد بود که ارتباط میان بانک و مشتریان باید یک رابطه مداوم، دوجانبه، باارزش و سودمند بوده و این رابطه می‌تواند کوتاه یا بلندمدت باشد. برخی معتقدند که حتی اگر مشتریان در مورد خدمات اعتباری بانک نظر مثبتی هم نداشته باشند، باز هم رفتار آن‌ها در مورد دریافت ارائه خدمات بانکی، غیرقابل پیش‌بینی است و به شرایط و موقعیت بستگی خواهد داشت. «ستون فقرات خدمات بانکداری شرکتی، تأمین مالی است و خدماتی مانند پذیرهنویسی‌ها، تسهیلات بانکی، ضمانت‌نامه‌ها و سایر خدمات ارزی و ریالی در زیرمجموعه آن جای می‌گیرد» یا «مدیریت اوراق بهادار مانند گواهی سپرده، سهام، اوراق قرضه و...، تأمین مالی کوتاه‌مدت، بلندمدت و

3- Bengtsson  
4- Cantoni

1- Zabala Aguayo & Ślusarczyk  
2- Salter

یافته با نتایج مطالعات نصیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، سوفان<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و گومز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، مطابقت دارد. آنها در مطالعاتشان به بررسی نقش مدیریت ارتباط با مشتری در تغییر و تحولات دیجیتالی شدن و نوآوری پرداختند. نمونه‌ای از کدهای استخراج شده از مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری در ادامه آورده شده است: «نمی‌توان با خدمات ساده و ابتدایی به شرکت‌های بزرگ خدمات ارائه کرد و بانک‌ها باید حرفه‌ای عمل کنند تا نیازهای این شرکت‌ها برآورده شود. بیشتر شرکت‌های کشور مشکلات تأمین مالی و ارزی دارند که اگر بانکی مشکلات آن‌ها را به خوبی درک نکند نمی‌تواند سرویس مناسب ارائه دهد»

یکی از مضامین فراگیر شناسایی شده در حوزه دیجیتالی شدن بانکداری شرکتی، مدیریت برند می‌باشد. اصل اساسی دیجیتالی شدن مدیریت و توسعه برند است. بانک‌هایی که در برندسازی مهارت دارند، به گنجاندن یک لوگو و هویت بصری در محصولات و خدمات خود بسنده نمی‌کنند بلکه کسب و کارشان را با وارد کردن برند در ذهن‌ها اداره می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که هر جزیاتی، از طراحی شعب بانک گرفته تا شیوه ارائه خدمات به مشتریان، بر نحوه نگاه مشتری بر آن‌ها اثر می‌گذارد. این موضوع در مورد قابلیت‌های دیجیتالی هم صدق می‌کند. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها که به این مفهوم اشاره شده است: «یک برند، دیجیتالی را که از برند موجود بانک جدا است طراحی نماید که به بانک امکان می‌دهد که پیشنهادهای دیجیتالی خود را از بقیه خدمات خود جدا کند و یک ساختار و قیمت‌گذاری کاملاً متفاوت را برای مشتریان خود ارائه دهد.» برادفورد<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) در یادداشتی به چگونگی دیجیتالی شدن بانک‌ها و نهادهای ارائه‌دهنده خدمات مالی اشاره کرده است و یکی از اصلی‌ترین نکته در

دیجیتالی شدن بانک را طراحی برند دیجیتالی دانسته است.

یکی از مؤلفه‌های اشاره شده در پژوهش حاضر، ساختار سازمانی است. تغییرات شگرف و سریع دهه‌های اخیر و مسائل پیچیده امروز در زمینه سازمان و مدیریت این واقعیت را محسوس کرده است که طرح‌های تشکیلاتی سنتی پاسخگویی نیازهای کنونی نبوده و باید دگرگونی‌های اساسی در ساختارهای سازمانی ایجاد شود. برای این که یک شرکت، امروزه بتواند در رقابت پیروز شود باید ساختارهای انعطاف‌پذیر داشته باشد و راهبردهایی را تعیین کند تا بتواند به‌طور هم‌زمان با صرف هزینه‌های کم، کیفیت بالا و پاسخگویی سریع نیازهای مشتریان را تأمین کند. این یافته با نتیجه پژوهش شوئر و هیتز<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) همخوانی دارد. آنها در مطالعه خود به بررسی طراحی ساختار سازمانی متناسب با عصر دیجیتالی شدن پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که بانک‌ها باید چابک‌تر از قبل باشند و ساختارهای وظیفه‌ای آن‌ها متناسب با بانکداری دیجیتال تغییر کند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: «... ساختار منعطف و تخصصی راهبرد بانکداری شرکتی با فراهم نمودن بسترها و زیرساخت‌های لازم برای تصمیم‌گیری بهتر و ارائه خدمات خاص به مشتریان شرکتی است» یا «... باید ساختار سازمان به نحوی یکپارچه شود که توانایی ارائه خدمات خاص به مشتری را داشته باشد.»

یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، فرهنگ می‌باشد. درحالی که بسیاری از بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباری بر جنبه‌های فناورانه تحول دیجیتالی متمرکز هستند، جای هیچ تردیدی نیست که فرهنگ مهم‌ترین کلید موفقیت در تحول دیجیتالی است. این نتیجه با یافته‌های ویلیامز<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) و لونام و همکاران (۲۰۱۸)، مطابقت دارد. ویلیامز ابعاد فرهنگ

1- Nasir  
2- Suphan  
3- Gil-Gomez  
4- Bradford

5- Schwer & Hitz  
6- Williams

سازمانی را که به رفتار مشتری محور منجر می‌شود در مدل مفهومی خود، معرفی می‌کند. این ابعاد عبارتند از: جهت‌گیری بیرونی، ساختار پیچیده، تصمیمات نامتمرکز، جهت‌گیری اجتماعی، تأکید بر نوآوری، تمایل و گرایش به سازگاری، تصمیمات مشارکتی، برنامه‌ریزی سیستماتیک، پاداش برای عملکرد تیم، تأکید بر هماهنگی، رویه‌های رسمی، تأکید بر همکاری، وفاداری گروه کاری و تعهد درونی. لونا و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به نقش فرهنگ در تغییر و تحولات دیجیتال شدن اشاره کرده است. بانک‌ها برای تبدیل شدن به یک برند دیجیتال در حوزه بانکداری شرکتی باید دست به تغییر فرهنگ سازمانی خود بزنند. برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان کردند: «... قبل از هر چیز باید هم برای مشتریان و هم برای کارمند فرهنگ استفاده از فرایندهای دیجیتالی ایجاد شود.» «... برای دیجیتالی شدن بیشتر از هر چیز باید روی فرهنگ سازمان کار کرد؛ چون قرار است از یک فرهنگ مبتنی بر تولید و صرف ارائه خدمات به یک فرهنگ مبتنی بر مشتری‌محوری تغییر جهت دهیم.»

یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، مدل کسب‌وکار می‌باشد. در سال‌های اخیر، روندهای فناوری، مدل سنتی کسب‌وکار بانک‌ها را با چالش روبه‌رو کرده است. دیجیتالی شدن، زنجیره ارزش سنتی بانک‌ها را برهم زده و نقش سنتی بانکداری را در معرض تهدید و تغییر قرار داده است. فین‌تک‌ها و پلتفرم‌های نوظهور دیجیتال، فرصت‌ها و تهدیدات جدیدی را برای صنعت خدمات مالی پدید آورده‌اند. این یافته با نتایج مطالعات دنیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) و جاپا روا و روپیکا آپگا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، مطابقت دارد. دنیس (۲۰۱۹) در مطالعه خود به بررسی نقش مدل کسب‌وکار در دیجیتالی شدن بانک‌ها و نهادهای ارائه‌دهنده خدمات مالی در آفریقا پرداخت و به نقش کلیدی تغییر مدل

کسب‌وکار برای دیجیتالی شدن اشاره کرده است. جاپا روا و روپیکا (۲۰۱۷) به بررسی این نکته پرداختند که بانک‌ها باید برای دیجیتالی شدن و آینده دیجیتالی دنیا به سمت تغییر مدل کسب‌وکار حرکت کنند. به زعم برخی از مصاحبه‌شوندگان: «... بانک‌ها برای ارائه خدمات اصلی خود نباید به محیط فیزیکی وابسته باشند و باید طوری تغییر کنند که امکان ارائه خدمات به مشتری را از هر جایی امکان‌پذیر نمایند...»، «... گسترش زمینه همکاری فین‌تک‌ها با بانک در بستر ایجادشده از طریق شرکت پیمانکار...»، «... در بانکداری دیجیتال شرکتی باید بسته‌های ارزشی به گروه‌های مشتری توجه داشته باشند و واحد تحلیل در بانک‌های ایران باید مشتری باشد نه محصول.»

عامل فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش بوده است. در حالی که بیشتر مؤسسات مالی به‌عنوان پایه و اساس تحول دیجیتال از مزایای فناوری مدرن آگاه هستند؛ اما متأسفانه، اکثر مؤسسات به دلایل مختلف (بودجه، فرهنگ، نبود مهارت و غیره) فقط به‌صورت آزمایشی تاکنون از این فناوری‌ها استفاده کرده‌اند.

در این پژوهش در بخش عوامل محیطی، مؤلفه‌هایی مانند: قوانین و مقررات، تغییرات محیط کسب‌وکار، مشتریان و رقابت شدید بین بانک‌ها شناسایی گردید. دیجیتالی کردن بانکداری تحول جدیدی نیست. راه‌حل‌ها و خدمات آنلاین تقریباً از اوایل این قرن وجود داشته است که به تدریج باعث شده است تا بانکداری فراتر از استراتژی‌های چندکانالی باشد؛ زیرا دسترسی به اینترنت همه‌گیر شده و به‌شدت مورد استفاده قرار گرفته است.

سازمان‌های سنتی، موانعی را برای ارائه راه‌حل‌های جدید و خلاقانه برای مشتریان ایجاد می‌کنند و این جمله به معنای نیاز به نگاه عمیق‌تر، تغییر باورها و عادات سازمانی برای تسهیل کار مشتری و ارائه ابداعات دیجیتال است و یادشان باشد که رقابتی کوچک، نوآورانه

1- Denyes

2- Japparova &amp; Rupeika-Apoga

بیشتر ارائه‌دهندگان خدمات مالی باید مقررات حوزه دیجیتال توسط نهاد ناظر و قانون‌گذار مشخص شود.

یکی از مؤلفه‌های اساسی شناسایی شده در این پژوهش، تغییرات محیط کسب‌وکار بوده است. این یافته با نتایج پژوهش ارسنجانی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) که در مطالعه خود به بررسی چالش‌های بانکداری اینترنتی در ایران برای تغییر و تحول دیجیتالی شدن پرداختند، مطابقت دارد.

یکی از مؤلفه‌های اساسی شناسایی شده در این پژوهش، مشتریان می‌باشد. این مؤلفه با یافته اماما<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) که در مطالعه‌ای به بررسی نقش مشتریان و تجربیات آن‌ها در حوزه بانکداری شرکتی دیجیتال پرداختند، مطابقت دارد.

آکتوران و تزکان<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) به نقش سودمندی ادراک شده در پذیرش خدمات بانکی دیجیتال اشاره کرده است.

لاروش و مانینگ<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) در پژوهش خود به نقش شهرت در پذیرش خدمات بانکی توسط مشتریان اشاره کرده است.

چائوشن<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) به نقش ریسک ادراک شده در پذیرش خدمات بانکداری شرکتی اشاره کرده است.

مقادیر بارهای عاملی، ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values) و معیار R2 محاسبه شده توسط نرم‌افزار Smart PLS، حاکی از تأیید صحت مدل پژوهش است؛ بدین معنا مدیران ویژگی‌هایی را که خبرگان در مصاحبه‌ها مطرح کرده بودند مورد تأیید قرار داده‌اند. در بخش کمی براساس ضرایب بارهای عاملی و ضریب تعیین پژوهش، در حوزه عوامل سازمانی، مؤلفه‌های حمایت مدیریت عالی، مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت خدمات پرداخت دیجیتالی نقش کلیدی در حوزه بانکداری شرکتی

و چابک‌تر پیش می‌روند و بر اساس مدل‌های کششی، بازار را به سوی خود می‌برند و موجب تغییرات اساسی در تمامی سطوح می‌گردند.

تلفن همراه، اساس ابزار استراتژی دیجیتالی است؛ زیرا تلفن همراه به اولین نقطه تماس بیشتر مشتریان تبدیل شده است. در الگوی دیجیتال، ارتباط همیشگی است. نتیجه آن است که بانک‌ها باید توسعه روابط عاطفی و نزدیک با مشتریان را از طرق مختلف از جمله رسانه‌های اجتماعی پرورش دهند. جذب از طریق کانال‌های مختلف و حضور در شبکه‌های اجتماعی، مهم‌ترین نگرانی برای بانکداری دیجیتال است.

خدمات مالی دیجیتال به‌وضوح بر عملکرد بانک‌ها تأثیر می‌گذارد؛ اما دیجیتالی شدن، بانک‌های مرکزی و ناظران را مجبور می‌کند که رویکردهای خود را برای انعطاف‌پذیری، اتخاذ فن‌آوری‌های جدید، استفاده از داده‌ها و ساخت مدل عملیاتی چابک در مورد ارائه خدمات، بازنگری و بازسازی کنند. از این‌رو، نهادهای نظارتی برای ادامه کار در اقتصاد دیجیتال باید قدم بردارند. برای اینکه بتوانند به وظیفه خود در زمینه اطمینان از یک سیستم مالی شفاف و قابل اعتماد، حمایت از مشتریان نهایی و تسهیل رقابت در بازار عمل کنند، آن‌ها باید به قانون‌گذاران دیجیتال نسل بعد تبدیل شوند.

یکی از مؤلفه‌های اساسی شناسایی شده در این پژوهش، قوانین و مقررات می‌باشد که با یافته‌های مطالعه شولیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، مطابقت دارد. شولیس (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی نقش قوانین و مقررات در دیجیتالی شدن خدمات پرداخت و متعقد است تغییر و ورود به یک اکوسیستم دیجیتالی نیازمند فناوری‌ها و مدل‌های نوین تجاری است. همچنین چالش‌های جدیدی را برای سیاست‌گذاران و نهادهای نظارتی به وجود می‌آورد که می‌خواهند بدون خفه کردن نوآوری در بانک‌ها، ثبات و یکپارچگی را هم در نظر بگیرند. برای

2- Arsanjani  
3- Mbama  
4- Akturan & Tezcan  
5- Laroche & Manning  
6- ChauShen

1- Shulist

دیجیتال دارند. در میان عوامل محیطی مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال مؤلفه تغییرات محیط کسب و کار نقشی کلیدی دارد و ضریب تعیین ۰/۸۶۹ حاصل شده است و پس از آن قوانین و مقررات و قانون گذاری، نقشی کلیدی در حوزه بانکداری شرکتی دیجیتال دارد. در نهایت در میان عوامل فردی، نگرش دیجیتالی افراد و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در بانکداری شرکتی دیجیتال، نقشی کلیدی دارند که ضریب تعیین ۰/۸۳۸ و ۰/۸۱۴ به دست آمده است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- اگر بانک‌های ارائه‌دهنده خدمات بانکداری کلان موفق به دگرگونی دیجیتالی نشوند، سهم بازار، مشتریان و سود خود را از دست خواهند داد؛ زیرا مشتریان خواهان کسب ارزش بیشتر و تجربه بهتری هستند. از این رو پیشنهاد می‌گردد در قسمت بانکداری شرکتی، میزان انعطاف‌پذیری بیشتری در ارائه خدمات و محصولات بانکی فراهم شود و اجرای فرایندها نیز تسریع گردد تا امکان تجربه بهتر برای مشتریان حاصل شود.

- تأثیر بانکداری شرکتی دیجیتال بر ساختار بانک‌ها اجتناب‌ناپذیر بوده است؛ براین اساس پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد بانک با توجه به تغییراتی که ظهور و بروز این فناوری‌ها ایجاد می‌کند با استفاده از فرایند مهندسی مجدد، ساختار بانک را تغییر داده تا با پیشرفت‌های نوین در این عرصه خود را با تغییرات پویای خارج بانک همگام و هماهنگ کنند.

- بر اساس متدولوژی تحلیل شکاف پیشنهاد می‌گردد تیم مشاور در تعامل تنگاتنگ با مدیران و کارشناسان بانک ضمن شناسایی وضعیت موجود و مرور بررسی‌های تطبیقی یا تجارب برتر بین‌المللی، با تمرکز بر اهداف و راهبردهای بانک و سپس ارکان فرایندها، منابع انسانی و نهایتاً فناوری و زیرساخت، مدل موجود کسب و کار بانک را ترسیم نموده و در صورت وجود، آن را مورد بازبینی قرار دهد. سپس با تحلیل شرایط موجود،

تنگناها و معضلات وضعیت حاضر، شناسایی و احصا گردد. در ادامه با مرور چشم‌انداز و مدل وضعیت مطلوب بانکداری شرکتی دیجیتالی و تعیین نیازمندی‌ها و الزامات آن نسبت به ارائه مسیرهای حرکت از وضعیت موجود به مطلوب تحت عنوان توصیه‌های کلیدی نیل به وضعیت مطلوب اقدام شود. با توجه به توصیه‌های کلیدی (مضامین کلیدی) نیل به وضعیت مطلوب، فرایند تحلیل شکاف پروژه‌های پوشش‌دهنده شکاف در قالب نقشه‌راه تهیه و نهایتاً منشور طرح استقرار بانکداری شرکتی دیجیتال و منشور پروژه‌های آن که بخش‌های محتوایی نقشه‌راه هستند، تهیه و ارائه گردد.

- تلاش جهت به رسمیت شناختن اکوسیستم جدید بانکداری و نقش آفرینان جدید آن به گونه‌ای که بانک‌ها جایگاه و نقش مناسب خود را در آن ایفا کنند.

- بازتعریف مأموریت بانک‌های تجاری، تخصصی و توسعه‌ای و متناسب‌سازی سیاست‌های تشویقی و حمایتی از بانک‌ها بر مبنای مدل‌های بانکداری شرکتی دیجیتال

- الزام بانک‌ها به تدوین نقشه‌راه و برنامه عملیاتی استقرار بانکداری شرکتی دیجیتال

- ارزیابی و رتبه‌بندی بانک‌ها از منظر استقرار بانکداری دیجیتال و بانکداری شرکتی دیجیتال  
- نظارت بر برنامه و بودجه بانک‌ها در حوزه بانکداری دیجیتال و فناوری اطلاعات و اثربخشی آن بر سودآوری بانک.

#### ۷- منابع

- ارسنجانی، علی‌اکبر؛ طالقانی، محمد. (۱۳۹۶). مقایسه مدل کسب و کار بانکداری الکترونیک بانک‌های ایران با مدل بانکداری جامع. سومین کنفرانس مدیریت و اقتصاد کسب و کار.
- برادران، وحید. (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر پذیرش اینترنت بانک اشخاص حقوقی بر اساس توسعه مدل پذیرش فناوری. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۳(۲)، ۹۹-۱۲۲.

- Akturan, U., & Tezcan, N. (2012). Mobile banking adoption of the youth market: Perceptions and intentions. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Al-Gahtani, S. (2011). Modeling the Electronic Transactions Acceptance Using an Extended Technology Acceptance Model. *Applied Computing and Informatics*, 9(1), 47- 77.
- Anshari, M., Almunawar, M. N. & Masri, M. (2019). An Overview of Financial Technology in Indonesia, Financial Technology and Disruptive Innovation in ASEAN, Hershey, PA: *IGI Global*, PP 216-224.
- Arsanjani, A., Gholipour Soleimani, A., Delafrooz, N., & Taleghani, M. (2019). Challenges of the Iranian E-Banking Business Model in Digital Transformation. *Journal of Money and Economy*, 14(3), 389-419.
- Asad, M., Mohajerani, N., & Noursresh, M. (2016). Prioritizing Factors Affecting Customer Satisfaction in the Internet Banking System Based on Cause and Effect Relationships. *Procedia Economics and Finance*, 36, 201-219.
- Auta, E. (2010). E-banking in Developing Economy: Empirical Evidence from Nigeria. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 5(2), 212-222.
- Azar, A., Arabameri, H. (2019). Critical Systems Heuristics: An Applied Tool for Improving Corporate Banking Performance in Mellat Bank. *Modern Research in Decision Making*, 4(3), 155-180.
- Behjati, S., Nahich, M., & Othaman, S. (2012). Interrelation between E-service Quality and E-satisfaction and Loyalty. *European Journal of Business and Management*, 4(9), 75-85.
- Bengtsson, C., & Bloom, M. (2017). Human Resource Management in a Digital Era. A qualitative study of HR managers' perceptions of digitalization and its implications for HRM. *Lund University*.
- خادم علیزاده، امیر؛ مجاهدی، محمدمهدی؛ اسکندری، حمیدرضا. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد خدمات بانکداری الکترونیک (اینترنت بانک، همراه بانک، هم بانک و تلفن بانک) مطالعه موردی مشتریان شعب منتخب بانک صادرات در تهران ۱۳۹۵. *دوفصلنامه تحلیل های اقتصادی توسعه ایران*، ۴(۱۰)، ۹۲-۷۱.
- دامغانیان، حسین؛ سیاه سرانی کجوری، محمدعلی. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر امنیت ادراک شده بر اعتماد به بانکداری شرکتی دیجیتال از سوی مشتریان زن (پیمایشی درباره بانک صادرات شهر سمنان). *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴(۱۳)، ۸۸-۷۱.
- دیواندری، علی؛ عابدی، احسان؛ ناصرزاده، سیدمحمدرضا. (۱۳۹۲). ارائه مدل مفهومی برای تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر کیفیت سیستم های ارائه دهنده خدمات بانکداری شرکتی دیجیتال (پیمایشی پیرامون بانک ملت). *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵(۱)، ۳۶-۱۹.
- سعدی، محمدرضا؛ محمدی مقدم، یوسف؛ عباس پور، جعفر؛ عباس پور، حیدر. بررسی موانع بانکداری الکترونیک در ایران با رویکرد فراتحلیل. *نشریه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۷(۲۶)، ۱۶۰-۱۳۷.
- هادیان، مهدی. (۱۳۹۵). تأثیر بانکداری الکترونیک بر کیفیت زندگی کارکنان. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۵(۲۱)، ۱۹۰-۱۷۱.
- هادی نژاد دارسرا؛ منیژه، نظریان، رافیک؛ پیری، فریدون. (۱۳۹۲). بررسی کارایی بانک های دولتی و خصوصی براساس شاخص های بانکداری الکترونیک با استفاده از روش تحلیل پوششی داده ها (DEA). *نشریه اقتصاد مالی (اقتصاد مالی و توسعه)*، ۷(۲۳)، ۲۰۲-۱۷۷.
- Abbas, S. K., Hassan, H. A., Asif, J., Ahmed, B., & Haider, S. S. (2018). Integration of TTF, UTAUT, and ITM for mobile Banking Adoption. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS) Vol-4, Issue-5*.
- Abbasi, M., Ahsani, G., Heydari, M., & Danai, H. (2016). The Role of corporate banking profitability in the portfolio of banking services. *INTERNATIONAL JOURNAL*. 2356-5926.

- Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 560-569.
- Laroche, M., & Manning, T. (1984). Consumer brand selection and categorisation processes: A study of bank choice. *International journal of bank marketing*.
- Lin, F., Wu, H., & Tran, T. (2015). Internet Banking Adoption in a Developing Country: an Empirical Study in Vietnam. *Information Systems and e-Business Management*, 13(2), 267-287.
- Ling, G., Fer, Y., Boon, L., & Huat, T. (2016). Understanding Customer Satisfaction of Internet Banking: A Case Study In Malacca. *Procedia Economics and Finance*, 37, 80-85.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101-109.
- Magboul, I., & Abbad, M. (2018). Antecedents and adoption of e-banking in bank performance: The perspective of private bank employees. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 361-381.
- Mbama, C. I., Ezepue, P., Alboul, L., & Beer, M. (2018). Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers' perceptions. *Journal of Research in interactive Marketing*.
- Mohammadi, R., Inanloo, F., Mostoufi, P., & Jafarnejad, F. (2014). Corporate Banking Provides Diverse Customer Needs for the Country's Economic Growth, *Partow Journal of Bank Mellat*, 85, 18-48.
- Moreno-Bromberg, S., & Rochet, J. C. (2018). *Continuous-Time Models in Corporate Finance, Banking, and Insurance: A User's Guide*. Princeton University Press.
- Nasir, S. (2015). *Customer relationship management strategies in the digital era*. Business Science Reference.
- School of Economics and Management, Sweden*.
- Bradford, A. (2020). *The Brussels effect: How the European Union rules the world*. Oxford University Press, USA.
- Buksa, S., Noteboom, P., Rudisuli, R., & Tan, L. H. (2020). Firing on all cylinders in North American commercial banking. *McKinsey & Company. Feb, 18*.
- Cantoni, F., & Mangia, G. (2018). *Human resource management and digitalization*. Routledge.
- ChauShen, C. (2013). Perceived Risk, Usage Frequency of Mobile Banking Services. *Managing Service Quality*, 23(5), 410-436.
- Denyes, L. (2019). Basic Business Models for Banks Providing Digital Financial Services in Africa.
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 1-32.
- George, A., & Kumar, G. G. (2014). Impact of service quality dimensions in internet banking on customer satisfaction. *Decision*, 41(1), 73-85.
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2733-2750.
- Japparova, I., & Rupeika-Apoga, R. (2017). Banking business models of the digital future: the case of Latvia. *European Research Studies Journal* 20(3):864-878
- Kedah, Z.H. (2007). *The impact of managing business partners supported by Web-based technologies on inter-organisational relationships: an empirical study from partners' perspective within the ICT industry*. (Unpublished Doctoral thesis, City.
- Ladhari, R., & Leclerc, A. (2013). Building loyalty with online financial services customers: Is there a gender difference?.

- (2018). Drivers and barriers to cross-border e-commerce: Evidence from Spanish individual behavior. *Telecommunications Policy*, 42(6), 464-473.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2.29), 125-130.
- Williams, M. R. (1992). *Organizational Culture as a Predictor of the Level of Salespersons Customer Oriented Behavior* (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
- Zabala Aguayo, F., & Ślusarczyk, B. (2020). Risks of banking services' digitalization: The practice of diversification and sustainable development goals. *Sustainability*, 12(10), 4040.
- Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing organizational structure in the age of digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 5(1), 11-11.
- Shulist, J. (2018). What is the role of regulation in digital finance?.
- Suphan. (2015). *Customer relationship management strategies in the digital era*. Business Science Reference.
- Tjendani, R. D., Widagdo, A. K., & Muthmainah, M. (2018). Digital banking, corporate governance, ownership structure, and intellectual capital performance: Evidence from Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 22(4), 714-733.
- Tunay, K. B., Tunay, N., & Akhisar, İ. (2015). Interaction Between Internet Banking and Bank Performance: The Case of Europe. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 363-368.
- Valarezo, Á., Pérez-Amaral, T., Garín-Muñoz, T., García, I. H., & López, R.