فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰(۳(پیاپی ۳۹))، ۲۳-۱
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

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

محمود محمدیان محمودی‌تبار دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
وحید ناصحی‌فر استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
محمدتقی تقوی‌فرد دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
علیرضا سالک مقدم* 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 جزیی، تجزیه‌وتحلیل 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 شناسایی‌شده 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 طراحی‌شده در این پژوهش را تأیید کرده است.

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

* نویسنده مسئول: salek1001@gmail.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

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 به‌صورت ستون فقرات ارتباطات، کشورها را به هم متصل کرده است؛ به‌طوری‌که در هر زمان و مکانی دسترسی به شبکه دیجیتال و خدمات دیجیتال همواره وجود دارد (Al-Gahtani, 2011). به‌طور 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 به‌منظور 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 به‌عنوان 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 مبتنی‌بر 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). به‌این‌ترتیب ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی به یک موضوع موردنیاز 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 به‌دست 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 یک‌سو 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 کارآزموده برای هم‌سوسازی راهبردها و ساختارها برای پاسخ به نیاز مشتریان و کسب مزیت های رقابتی است (Azar & Arabameri, 2019). ازاین‌رو، 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 قابل‌توجه آنکه با جهانی‌شدن بازارهای مالی و فعالیت‌های تجاری شرکت‌ها در سطح جهانی، بانکداری شرکتی به‌عنوان یک نیاز اصلی و اساسی کسب‌وکار در دنیای امروز، از یک‌سو 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 تعاملات 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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

بانکداری سرمایه‌گذاری در سال ۱۹۳۳ در ایالات‌متحده مطرح شده است. در حالی که این قانون در دهه ۱۹۹۰ لغو شد، بسیاری از بانک‌ها در ایالات‌متحده 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 قابل‌توجه‌ای 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 قابل‌توجه 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 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 شناسایی‌شده بانکداری شرکتی دیجیتال چقدر است؟

۲- پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

مقبول و آباد[1] (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. بااین‌حال آموزش و اعتماد کاربران تأثیر چندانی بر پذیرش دولت الکترونیکی نداشته است.

1- Magboul & Abbad

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

گارین مونوز[1] و همکاران (۲۰۱۸) به ارائه مدلی از پذیرش دولت الکترونیک، تجارت الکترونیک و بانکداری الکترونیکی به صورت فردی در کشور اسپانیا پرداختند. از داده‌های رسمی با کیفیت بالا از نظرسنجی درمورد تجهیزات و استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در خانوارها توسط انستیتوی ملی آمار، استفاده‌شده 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 الکترونیکی و درآمد الکترونیک تأثیرگذار هستند. همچنین سطح اعتماد به اینترنت فقط برای توضیح مشارکت در تجارت الکترونیک قابل‌توجه بوده است.

عباس[2] و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی عوامل کلیدی در پذیرش موبایل بانک در کشور پاکستان پرداختند. عواملی که در این پژوهش موردبررسی 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[3] 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[4] برای دوره ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۳ صورت گرفته است. نتایج به دست آمده نشان دادند که رابطه قوی بین عملکرد بانکی و بانکداری شرکتی دیجیتال به‌صورت یک‌طرفه وجود دارد.

کدا[5] (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با شرکای کسب‌وکار تحت فناوری‌های وب بر روابط بین سازمانی» درمورد 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 به‌عنوان عوامل مؤثر بر روابط باکیفیت بالا، شناسایی شدند. علاوه بر این، نتایج نشان دادند که حمایت بازاریابی و مدیریت روابط، تأثیر قابل‌توجهی بر رضایت اقتصادی دارند، مدیریت روابط تأثیر قابل‌توجهی بر رضایت غیراقتصادی دارد و حمایت فنی تأثیر قابل‌توجهی بر رضایت مشتری دارد. همچنین نتایج این پژوهش از روابط قابل‌توجه 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

1- Garín-Munoz
2- Abbas
3- Tunay
4- Demitrescu - Hurlin
5- Kedah

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

دارای بیشـترین اثـر بازدارنـدگی در اسـتقرار و توسـعه بانکداری الکترونیک بوده است.

خادم علیزاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشـی بـه بررسی ارزیـابی عملکـرد خـدمات بانکـداری الکترونیـک (اینترنت بانک، همراه بانـک، هـم‌بانـک و تلفن‌بانـک) در مشتریان شعب منتخب بانک صادرات در تهران در سـال ۱۳۹۵پرداختند. از ایـن رو، ۱۳۰ پرسشـنامه بـه صـورت تصادفی در بین مشتریان شعب منتخـب توزیـع گردیـد. براساس مرور ادبیات نظری تحقیق، با استفاده از آزمـون همبستگی، رابطـه ابعـاد خـدمات الکترونیـک و رضـایت مشتریان بررسی شد. یافته‌های پژوهش نشـان مـی‌دهـد رابطـه مثبـت و معنـاداری بـین خـدمات الکترونیکـی و رضایت مشتریان از بانک صادرات ایـران وجـود دارد؛ بـه عبارت دیگر، می‌توان گفت که مشـتریان بانـک صـادرات ایران از عملکرد خدمات الکترونیکی رضایت دارند.

دیواندری و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای بـه ارائـه مدل مفهومی برای تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر کیفیـت سیسـتم‌هـای ارائـه‌دهنـده خـدمات بانکـداری اینترنتـی دیجیتال برای بانک ملت پرداختند. جمع‌آوری داده‌ها بـا اسـتفاده از پرسشـنامه الکترونیکـی انجـام شـد. در ایـن پـژوهش پیشـنهادهایی در مـورد چگـونگی طراحـی سیسـتم‌هـای ارائه‌دهنـده خـدمات بانکـداری شـرکتی دیجیتال ارائه‌شده تا نیاز مشتریان در فرایند طراحی ایـن سیستم‌ها امکان کسب مزیت رقـابتی توسـط بانـک‌هـای ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی فراهم شود.

دامغانیـان و همکـاران (۱۳۹۱) در پژوهشـی بـه بررسی تأثیر امنیت ادراک‌شده بـر اعتمـاد بـه بانکـداری اینترنتی از سوی مشتریان زن بانک صادرات شهر سمنان پرداختند. این پژوهش کاربردی بـوده و از حیـث هـدف، توصیفی است. نمونه آماری، ۱۴۷نفر از مشتریان زن این بانک بودنـد و بـا کمـک پرسشـنامه، داده‌هـا جمـع‌آوری شدند. نتایج نشان دادند امنیت ادراک‌شده تأثیر مثبـت و مستقیمی بر اعتماد به بانکداری شرکتی دیجیتال دارد.

۳- مبانی نظری

هـدف اصـلی کسـب‌وکارها، ایجـاد و بـه حـداکثر رساندن سود برای ذی‌نفعان است و برای رسیدن به ایـن مهم، کسـب‌وکار بایـد نوآورانـه باشـد. در دنیـای امـروز، فناوری، راه‌حل‌های نوآورانه و جدیدی ارائه کـرده کـه در نهایت باعث سـودآوری و پایـداری بلندمـدت کسـب‌وکار می‌شود (Anshari et al., 2019). بانکداری الکترونیک، کانال توزیع است که به مشتریان این امکان را می‌دهد تا هرگونـه خـدمات بـانکی را بـا بـه‌کارگیری ابزارهـای الکترونیکی و بدون محدودیت حضور فیزیکی مشتری در مکانی خاصی بـا سـرعت و کـارایی از طریـق کانال‌هـای ارتباطی ایمن و متنـوع انجـام دهـد (بـرادران، ۱۳۹۴) و متفاوت از بانکداری مجازی است. بانکداری مجازی، یـک استراتژی کسب‌وکار است که مشتریانی را کـه از طریـق فضای مجازی مسائل بانکی خـود را مـدیریت مـی‌کننـد هدف‌گذاری کرده و به عبارتی، نقطه اشـتراک بانکـداری شرکتی و اختصاصی است (ارسنجانی و طالقانی، ۱۳۹۶). بانکـداری الکترونیـک عبـارت اسـت از: فـراهم آوردن امکانـاتی بـرای کارکنـان در راسـتای افـزایش سـرعت و کارایی آن‌ها در ارائـه خـدمات بـانکی در محـل شـعبه و همچنین فرایندهای بین‌شعبه‌ای و بین‌بـانکی در سراسـر دنیا و ارائه امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به مشتریان که با استفاده از آن‌ها بتوانند بدون نیاز به حضور فیزیکی در بانک، در هر ساعت از شبانه‌روز (۲۴ ساعته) از طریـق کانال‌های ارتباطی ایمـن و بـا اطمینـان عملیـات بـانکی دلخواه خود را انجام دهند (هادیان، ۱۳۹۵).

بانکـداری دیجیتـال، اسـتفاده از فنـاوری بـرای اطمینان از یکپارچگی ابتدا تا انتهای پردازش تراکنش‌هـا یا عملیات بانکی است. عملیاتی که با درخواست مشـتری آغاز شده، حداکثر بهینه‌سازی در آن لحاظ شـده و بـرای مشتری، در دسترس بودن، سـودمندی و صـرفه و بـرای بانک، کاهش هزینه‌های عملیاتی، عاری از خطا و خدمات بهبود یافته را به ارمغان می‌آورد (Mbama & Ezepue, 2018).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

بانکداری شرکتی، به شرکت‌هایی خدمات ارائه می‌دهد که فراتر از کسب‌وکارهای کوچک و با حجم بیشتری از منابع به فعالیت‌های اقتصادی اشتغال دارند. این دسته از شرکت‌ها نیز طیفی از شرکت‌ها از شرکت‌های کوچک و متوسط[1] (SMEs) تا شرکت‌های چندملیتی را شامل می‌شوند. 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 پروژه‌ها، مدیریت مطالبات شرکت، خدمات تجارت، بیمه و ... می‌باشد (Moreno-Bromberg & Rochet, 2018). نکته قابل‌توجه اینکه خدمات ارائه‌شده به شرکت‌های بزرگ بسیار پیچیده‌تر، حساس‌تر، متنوع‌تر و ... از خدماتی است که به کسب‌و کارهای کوچک ارائه می‌شود. از آنجا که شرکت‌ها در اندازه‌های مختلف، نیازهای متفاوتی دارند برخی از بانک‌ها این بخش را نیز به دسته‌های کوچک‌تری تقسیم می‌کنند که به طور کل به آن بانکداری شرکتی گفته می‌شود. بانکداری شرکتی، تلاشی فراگیر برای تمرکز بر نیازهای مشتریان شرکتی و ایجاد راه حل‌های 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 بسته‌های متنوع و خاص تأمین مالی، تسهیل تجارت بین‌المللی برای کسب‌وکارهای دارای بازارهای جهانی، اعطای خطوط اعتباری به شرکت‌ها، تسهیلات سرمایه در گردش، کمک به مدیریت مالی شرکت‌ها، ارائه انواع خدمات مشاوره‌ای، مدیریت نقدینگی، خدمات بانکداری الکترونیکی، خدمات ارزی، خدمات مربوط به ادغام یا تأسیس شرکت و ... است. تجربیات جهانی نشان می‌دهد در بسیاری از موارد هم‌پوشانی میان فعالیت‌های بانکداری شرکتی و بازار سرمایه چنان فراگیر و گسترده شده است که بانک‌ها آماده‌اند از ظرفیت‌های هر دو بازار پول و سرمایه برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان خود بهره گیرند. به این ترتیب بانکداران از دو طریق نیازهای مالی شرکت‌ها را برطرف می‌کنند؛ یکی از طریق روش‌های 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 می‌آورد (Tjendani et al., 2018).

در سال‌های اخیر مدیران در کلیه نهادها به دنبال استفاده بهینه و مطلوب از امکانات و ظرفیت‌های موجود می‌باشند، پس استفاده از رویکردهای علمی برای بهبود عملکرد نهادها امری حیاتی است. شاخص‌های مالی به‌طور سنتی پایه اصلی اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها و سیستم‌ها بوده‌اند. امروزه تغییراتی از فاکتورهای مالی به شاخص‌های غیرمالی صورت گرفته است؛ برای مثال نهادها و بانک‌ها درمورد رضایت مشتری، خدمات پس از فروش، کیفیت محصول و ... با هم رقابت می‌کنند که هیچ یک توسط شاخص‌های مالی قابل‌اندازه‌گیری نیستند. امروزه سنجش کارایی به‌عنوان یکی از شاخص‌های مؤثر در موفقیت بانک‌ها به‌حساب می‌آید. از مهم‌ترین رویکردهای ارزیابی عملکرد می‌توان به اندازه‌گیری کارایی اشاره کرد. نتایج حاصل از محاسبه کارایی سازمان را قادر می‌سازد شناخت بهتری از عملکرد مدیران بخش‌ای خود کسب نموده و با برطرف نمودن علل ناکارایی‌ها عملکرد خود را بهبود بخشند (Duchek, 2019). در بخش خدمات مالی، روش‌های ارزیابی عملکرد به مدیران اجازه می‌دهد که به بررسی کارایی با بهره‌وری نسبی واحدهای تصمیم‌گیرنده پرداخته و از این طریق واحدهای نمونه و الگو را شناسایی و معرفی کنند. مقایسه بین عملکرد واقعی و عملکرد ایده‌ال یا نسبت بازدهی واقعی به‌دست‌آمده به بازدهی استاندارد و تعیین‌شده است (هادی نژاد دارسرا و همکاران، ۱۳۹۲).

1- Small and Medium-Sized Enterprises

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

۴- روش تحقیق

طرح کلی تحقیـق در ایـن پـژوهش، بـا توجـه بـه اهداف، موضوع و رویکـرد پـژوهش، آمیختـه بـا رویکـرد متوالی اکتشافی تبیینی است. در این پـژوهش، داده‌هـای کیفی و کمی، جمع‌آوری و تحلیل شـدند. تجزیـه‌وتحلیل داده‌ها معمولاً مرتبط بوده و ترکیب، در مرحله تفسـیر و بحث انجام می‌شود. این طرح برای تبیین ارتباطات وقتی که متغیرهای مطالعـه شناخته‌شـده نیسـت و همچنـین اصلاح و آزمون نظریـه و طراحـی ابزارهـای انـدازه‌گیری استفاده می‌شود. در بخش کیفی ابتدا با مطالعه و بررسی اســـناد بالادســـتی و همچنـــین مصـــاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مضامین مربوطه استخراج و مضامین با استفاده از روش‌های کیفی همچون تحلیـل مضـمون بـه مدل تبدیل شد و سپس مـدل بـه‌دسـت آمـده بـه نظـر خبرگان رسید و برای سنجش اجزای آن، در مورد روایی آن اعلام نظر نمودند. در این پژوهش منظـور از خبرگـان کسانی هستند کـه در بانک‌هـا در حـوزه فـین‌تـک‌هـا و بانکـداری دیجیتـال، صـاحب‌نظـر و دارای مسـئولیت می‌باشند که در این پژوهش از نظرات مـدیران بانکـداری الکترونیک، مدیران طـرح و توسـعه تجـارت الکترونیـک، مشـاوران و مـدیران فنـاوری اطلاعـات و ارتباطـات و در نهایت مدیران بازاریابی سه بانک ملـت، آینـده و تجـارت برای ارائه و طراحـی مـدل بانکـداری شـرکتی دیجیتـال استفاده شد. در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند روش متـوالی یـا متـواتر اسـتفاده شـد. در ایـن روش بـه‌جای انتخاب یک نمونـه ثابـت، حجـم نمونـه آن‌قـدر افـزایش می‌یابد تا زمانی که دیگر کـافی باشـد. در بخـش کیفـی پس از مصاحبه با نفر چهاردهم، اشباع نظری حاصل شـد اما برای اطمینـان، مصـاحبه‌ای بـا نفـر پـانزدهم صـورت گرفته است. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی و در دسترس استفاده شد کـه تا حد کفایت و رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها ادامـه داشتند.

در بخش کمـی پـژوهش، جامعـه آمـاری پـژوهش شامل کارشناسان و مـدیران بانک‌هـای تجـارت، ملـت و آینـده بودنـد کـه بـرای تسـت مـدل استخراج‌شـده از بانکـداری شـرکتی دیجیتـال از کارشناسـان و مـدیران استفاده شد که جامعه آماری موردنظر در ایـن مرحلـه از تحقیق، کارشناسان و مدیران بانک‌های تجـارت، ملـت و آینـده در شـهر تهـران مـی‌باشـد. روش نمونـه‌گیری بـا استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و به روش تصـادفی انجام شد و اندازه نمونـه بـا اسـتفاده از فرمـول کـوکران محاسبه شـد. از آنجـایی کـه حجـم جامعـه ۲۱۰ نفـر از کارشناسان و مدیران بانـک‌هـای تجـارت، ملـت و آینـده بودنـد حجـم نمونـه ۱۳۶ نفـر از کارشناسـان و مـدیران بانک‌های تجارت، ملت و آینده، انتخاب شدند.

استراتژی‌های به کار رفته بـرای اعتباریـابی بخـش کیفـی، اسـتراتژی ممیـزی بیرونـی اسـت. متخصصـان بازاریابی تأیید کردند که یافتـه‌ها، تفسـیر و نتیجـه‌گیری پژوهش توسط یافته‌های پژوهش، حمایت می‌شوند. برای بررسی پایایی بخـش کیفـی از روش پایـایی دو کدگـذار اسـتفاده شـده اسـت؛ بـدین صـورت کـه سـه مصـاحبه انتخاب‌شـده و توسـط یـک متخصـص بازاریـابی مجـدداً کدگذاری شده‌اند.

روش پیشنهادی برای محاسـبه پایـایی، بـازآزمون (شـاخص ثبـات) بـوده اسـت کـه فراینـد کدگـذاری در مصاحبه‌ها شامل درجه‌ای از قضاوت ذهنی داوران اسـت. شاخص ثبات یـا پایـایی بـازآزمون بـه میـزان سـازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شـاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار، یک مـتن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کـرده باشـد. بـه دلیـل اینکه در محاسبه این شـاخص، کدگـذار و مـتن یکسـان است، این نوع پایـایی شـامل کمتـرین احتمـال دخالـت عوامل کنترل نشده است. برای محاسبه پایایی بـازآزمون روش کار به این ترتیب است که از میان کل مصاحبه‌هـا، چند نمونه به صورت تصادفی، انتخاب و هر کدام از آنهـا، دو بار در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص (بین پـنج تـا

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

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 وعدم 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 عدم‌توافق مشخص می‌شوند. روش پیشنهادی برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های محقق، در دو فاصله زمانی (که همان شاخص ثبات است) به این ترتیب است:

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

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

جدول ۱- محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم‌توافقات	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

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 عدم‌توافقات (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 محقق‌ساخته 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.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

۵- یافته‌های پژوهش

یکـی از نکـات مهـم در روش تحلیـل مضـمون، دست‌یابی پژوهشـگر بـه شـبکه مضـامین اسـت. شـبکه مضامین بر اساس یـک رویـه مشـخص، مضـامین زیـر را نظام‌مند می‌کند:

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

ب) مضامین سازمان‌دهنده: مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه

ج) مضـامین فراگیـر: مضـامین عـالی دربرگیرنـده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل.

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

نتایج حاصل از بخش کیفی پـژوهش، در جـدول ۲ و شکل ۱ ارائه شده است که حاصل پاسـخگویی بـه سـه سؤال عوامل فردی، سازمانی و محیطی بانکداری شرکتی دیجیتال می‌باشد. نتایج تجزیـه‌وتحلیل داده‌هـای کیفـی نشان می‌دهد که ۱۵۱ کد پایه استخراج شده اسـت کـه عوامل محیطی با ۴ مضمون فراگیر، عوامـل فـردی بـا ۳ مضمون فراگیر و عوامل سازمانی با ۱۴ مضـمون فراگیـر، استخراج شده است.

جدول ۲- کدگذاری نهایی داده‌های حاصل از مصاحبه

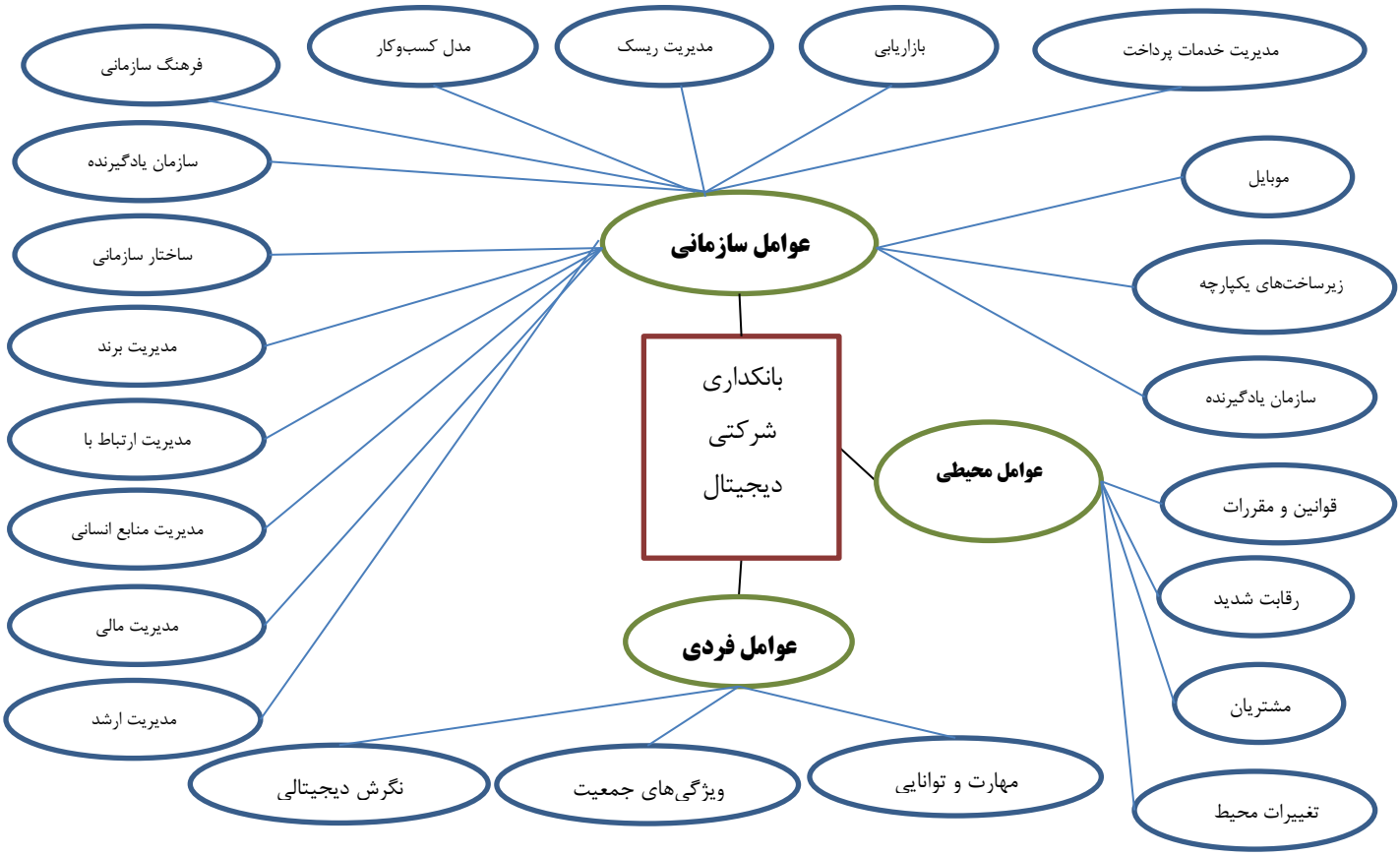
عوامل	کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانگر مصاحبه
عوامل سازمانی	مدیریت ارشد	مدیریت تحول‌گرا	درک دیجیتالی‌شدن	A10, N9
			تحول‌گرا بودن	E2
		حمایت مدیریت ارشد	پشتیبانی مدیریت	F3, I7
		شفافیت در سیاست‌گذاری	هدف‌گذاری دقیق	B5, E3
			برنامه‌ریزی توسعه حجم فعالیت	A4
			مشخص کردن توانمندی‌ها	A1
	مدیریت مالی	مدیریت هزینه‌ها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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

عوامل	کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانگر مصاحبه
		فرهنگ سازمانی منعطف	تغییر عادات سازمانی برای تسهیل کار مشتری	A9, B6,
			چابکی سازمانی	B2,
		فرهنگ‌سازی برای مشتری	گسترش فرهنگ استفاده صحیح از امکانات فناوری اطلاعات و بانکداری دیجیتال	K10
	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	A7, C5,
			الزام و تعهد به نوآوری	G1,
		شناسایی مشتری هدف	سیستم اعتبارسنجی مشتریان	A2, C1, E9, F1,
			شناسایی بازار هدف درآمدزا	G6,I3,
		مشارکت	مشارکت با فین‌تکها	D4, A6
			مشارکت با سایر مؤسسات مالی	B9, J7, N1,
			مشارکت با صنعت و مراکز علمی	B7,C8, E1,
	مدیریت ریسک	ریسک فناوری اطلاعات	سازوکار مدیریت ریسک فناوری اطلاعات	N8,
		ریسک بازار	مدیریت ریسک نرخ بهره	H4,
			مدیریت ریسک نرخ ارز	L2,
			مدیریت ریسک سهام	I9,
		ریسک نقدینگی	توانایی مدیریت ریسک نقدینگی	G10, H9, L8
	بازاریابی	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,
		پروتکل‌های پرداخت موبایل	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,
		هوش مصنوعی	استفاده از مکانیزم‌های هوش مصنوعی در ارائه خدمات	O4, O6,
		فرم یا امضای الکترونیک	فرم یا امضای الکترونیک	N7,
عوامل محیطی	قوانین و مقررات	قوانین و مقررات دولتی	قوانین و مقررات دولتی	K2
	رقابت شدید	رقابت بین سازمانی	رقابت در صنعت و دشواری حفظ مشتریان، ارائه خدمات متمایز و متناسب سازی محصولات	M4, E8
	تغییرات محیط کسب‌وکار	پیشرفت‌های تکنولوبکی و ابزارهای هوشمند	پیشرفت‌های تکنولوبکی و ابزارهای هوشمند	I10
		افزایش استفاده از تلفن هوشمند	افزایش تمایل مصرف‌کنندگان خدمات مالی به سمت استفاده از تلفن‌های هوشمند	O8,
		ورود بازیگران جدید	فین تکها	M7,
			استارت‌آپها	N4, O7,
	مشتریان	آشنایی مشتریان با بانکداری دیجیتال	میزان آگاهی مشتریان از مزایای بانکداری دیجیتال	J9
			امنیت و حریم خصوصی	J5,

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

عوامل	کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانگر 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	مقاومت مشتریان سیستم سنتی	K5
		کیفیت	کیفیت درک شده	N5,
عوامل فردی کارکنان	مهارت و توانایی	خودکارآمدی کامپیوتری و دیجیتالی	باور به توانایی در انجام وظایف به‌صورت الکترونیکی	B11
		قابلیت	به‌روز بودن مهارت کارکنان، مرکز کنترل درونی	K4, F7
	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	سن	پذیرش بهتر دیجیتالی‌شدن توسط جوان‌ها	G5, o3
	نگرش دیجیتالی‌شدن	مقاومت در برابر تغییر	مقاومت در برابر تغییر	M5, K6

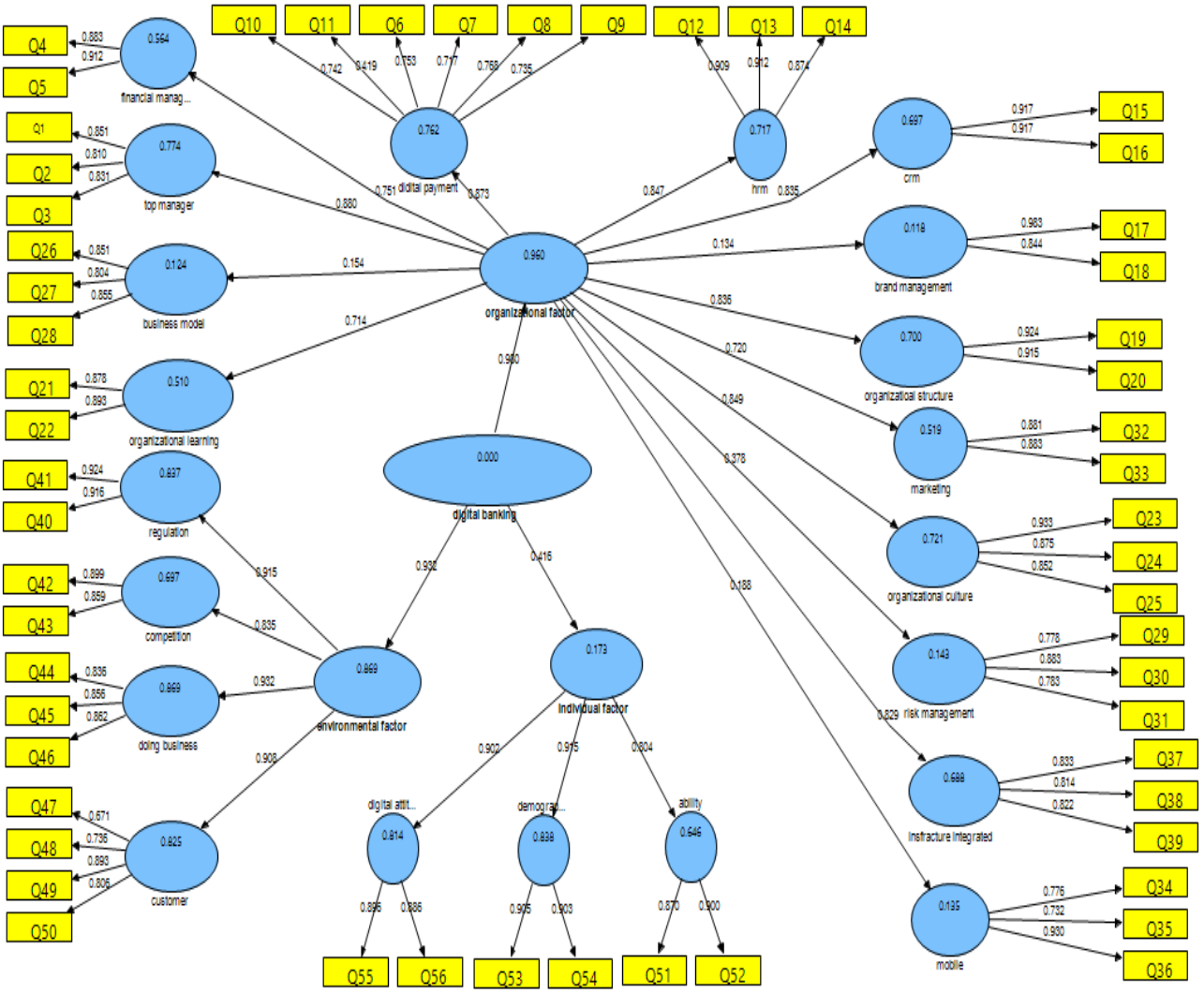


شکل ۱- مدل حاصل از بخش کیفی پژوهش

بخش کمی برای پاسخ به سؤال چهارم پژوهش که میزان اعتبار مدل استخراجی چگونه می‌باشد 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 نرم‌افزار Smart-PLS استفاده گردید. البته مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدل‌یابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد. از طریق مدل‌یابی اسمارت پی‌ال‌اس می‌توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه شاخص‌ها را برای مدل مفهومی به دست آورد. در روش حداقل مربعات جزئی برای سنجش بخش اندازه‌گیری که مربوط به پایایی و روایی ابزار پژوهش می‌باشد، از آزمون‌های ضریب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی،

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

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 سنجه‌ای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بیانگر پایایی قابل‌قبول 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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

جدول ۳- آلفای کرونباخ، ضریب پایایی، میانگین واریانس استخراج‌شده، ضریب تعیین

متغیر	پایایی ترکیبی بزرگتر از ۰/۷	آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷	میانگین واریانس استخراج‌شده بزرگتر از ۰/۵	R^2
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 کسب‌وکار	۰/۸۷۵	۰/۷۹۱	۰/۷۰۰	۰/۱۲۳
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۹۱۳	۰/۸۱۱	۰/۸۴۱	۰/۶۹۷
پرداخت دیجیتال	۰/۸۳۸	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 کسب‌وکار	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

روایی واگرا؛ روش فورنل و لارکر: میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ به‌طوری‌که روایی واگرایی قابل‌قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌ای دیگر.

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

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:

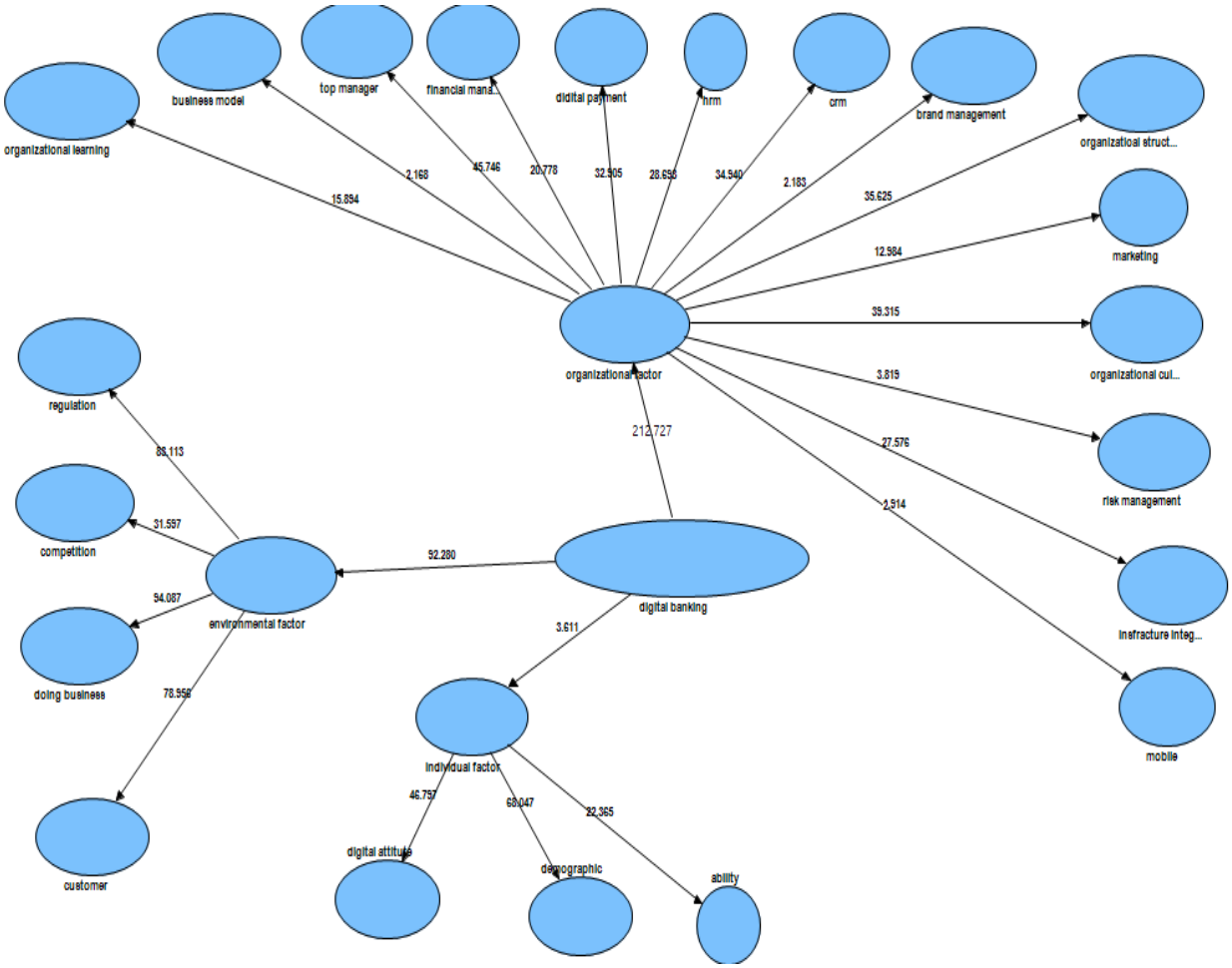
برازش کلی مدل $= \sqrt{\overline{communality}} \times \sqrt{\overline{R^2}} \sqrt{0.7054} \times \sqrt{0.599} = ۶۵/$

به‌طوری‌که $\overline{COmmunalities}$ نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و $\overline{R^2}$ نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزلس[1] (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان 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.

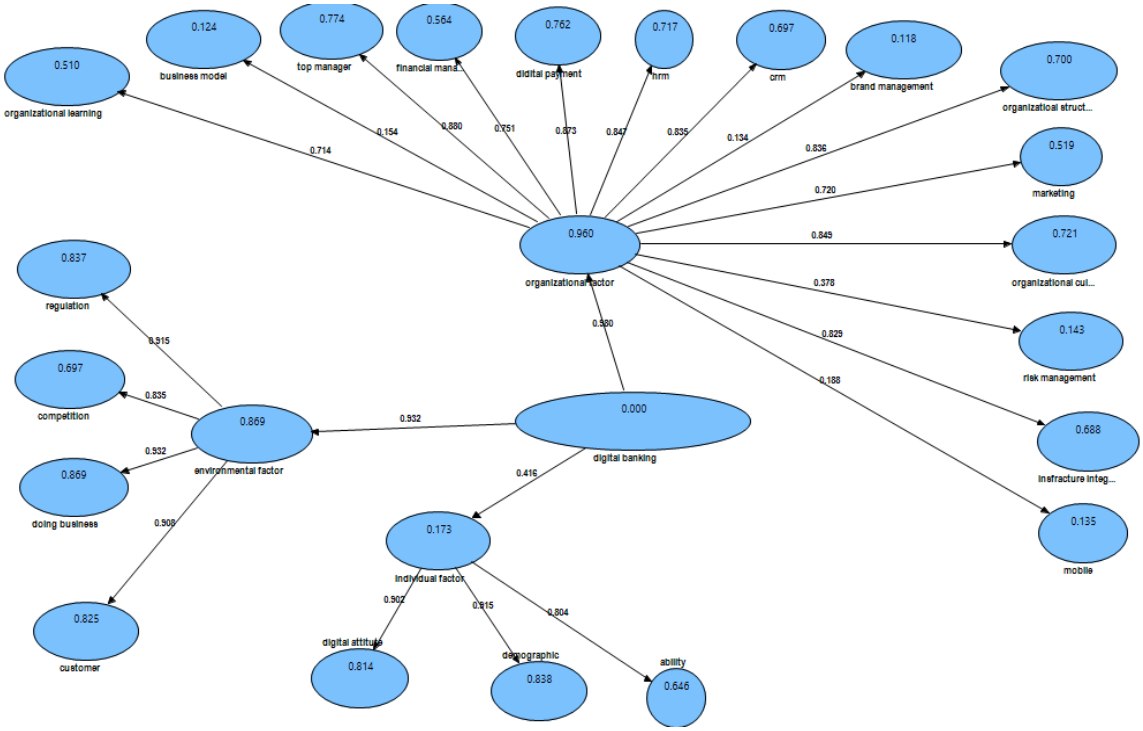
1- Wetzels

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش، سعی شـد از طریـق مصـاحبه‌های عمیق با خبرگان دانشگاهی و اجرایـی صـنعت بانکـداری ایـران و بـا بـه‌کارگیری متـدولوژی تحلیـل مضـمون، 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 ممکـن سعی شد پرسشـگری طـوری انجـام شـود کـه موجبـات سوءگیری پاسخ‌دهنده فراهم نشود. گفتنی است که بعـد از هر مصاحبه، پژوهشگر با مرور چندباره متن مصاحبه و کشف مفاهیم اولیه، اقدام به استخراج و کدگذاری آن‌هـا می‌کرد. از مصاحبه ۱۵ به بعد، تقریباً هیچ مفهوم جدیـد و بدیعی از متن مصاحبه‌ها کشـف نگردیـد و محقـق بـه اشباع نظری دست‌یافت. ۱۵۱ مفهـوم اولیـه اسـتخراج و کدگذاری شدند. بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن ۱۵۱ مفهـوم اولیـه و حـذف مفـاهیم تکـراری، ۴۹ مضـمون سازمان‌دهنده نهایی شناسایی شد؛ اما بـر اسـاس مبـانی روش تحلیل مضمون، لازم بود تا مفاهیم بر پایه هم‌سـنخ بـودن، در دسـته‌هایی کـه مضـامین فراگیـر نـام داشـت جای‌گیرند. نتیجه این فراینـد، شـکل‌گیری ۲۱ مضـمون فراگیر بود کـه مبنـای مـدل مفهـومی تحقیـق را شـکل دادند. ۲۱ مضمون فراگیر در سـه دسـته عوامـل فـردی، سازمانی و محیطی، تقسیم‌بندی شدند. مضـامین فراگیـر شناسایی‌شده عامل فردی عبارتنـد از: مهـارت و توانـایی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و نگرش دیجیتالی. مضامین فراگیر شناسایی‌شده عامل محیطی عبارتنـد از: قـوانین و مقررات، رقابـت شـدید، تغییـرات محـیط کسـب‌وکـار و مشتریان. جهت برازش مدل مفهومی تحقیق، نیاز بود تـا متدولوژی کمی مناسب طراحـی و بـه‌کـار گرفتـه شـود. مدیران و کارشناسان سـه بانـک تجـارت، ملـت و آینـده 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 سـازمان و کارکنـان داشـته باشـند. 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 ایـن رویکـرد بـه اتوماسیون فرایندهای کسب‌وکار موجود منجر می‌شود تا اینکه تلاشـی نظام‌منـد در جهـت بازمهندسـی فراینـدها برای اجرای مدل‌های کسـب‌وکار نـوین باشـد. همچنـین رویکردهای فناوری‌محور، فناوری اطلاعـات از کسـب‌وکار منفک می‌شود و نتیجه آن چیزی جز مقاومت معنادار در برابـر تغییـر نیسـت. سـازمان‌ها بـرای دیجیتـالی‌شـدن، سرمایه‌گذاری می‌کنند بدون اینکـه تغییـرات ضـروری را در خـود ایجـاد کننـد و بـه‌نوعی جنبـه‌های سـازمانی و انسانی پویای دیجیتالی‌شدن مورد غفلـت واقـع می‌شـود. لونام[1] و همکـاران (۲۰۱۸) در بررسـی از ده سـازمان بـه نقش اقدامات و پشتیبانی مدیریت برای دیجیتـالی‌شـدن در کسب‌وکار اشاره‌کرده است. واسونو و فارینتو[2] (۲۰۱۸) در مطالعه خود به نقش کلیدی مدیریت و رهبری ایجـاد نوآوری و دیجیتالی‌شدن سازمان اشاره‌کرده و این مؤلفـه از دیجیتـالی بانکـداری شـرکتی در پـژوهش حاضـر، شناسایی گردید.

مؤلفه بعدی که در این پـژوهش بـه آن اشاره‌شـده است مدیریت مالی و مدیریت هزینه‌های دیجیتالی‌شـدن فعالیـت اسـت. یکـی از فراینـدها در چـارچوب دیجیتالی‌شدن، مدیریت مالی است. اجـرای درسـت ایـن فرایند می‌تواند متضمن دسـتیابی بـه سـودآوری و بقـای بانک باشد. به بیان سـاده، مـدیریت مـالی بـا طرح‌ریـزی بودجه مالی برای تک‌تک خدمات و تأمین منابع موردنیاز آن‌ها، گزارش‌گیری، تطابق خـدمات قابل‌ارائـه بـا اهـداف

1- Loonam
2- Wasono & Furinto

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

مالی سازمان، صدور صورت‌حساب و ... موفقیت بانک در ارائه و تداوم خدمات و سودآوری را تضمین می‌کند.

به اعتقاد زابالا آگویا و سلوسرکزیک[1] (۲۰۲۰)، یکی از ریسک‌هایی خدمات دیجیتالی‌شده بانک‌ها، امنیت سایبری است که ممکن است خطرهایی هم برای مشتری و هم برای بانک داشته باشد.

یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی شناسایی‌شده 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[2] 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، غیرقابل‌پیش‌بینی است و به شرایط و موقعیت بستگی خواهد دارد. «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 بین‌المللی»، «ارائه خدمات وام‌های سندیکایی، تأمین مالی صادراتی و پروژه‌ای و لیزینگ.»

یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی شناسایی‌شده در این پژوهش، نقش مدیریت منابع انسانی در دیجیتالی‌شدن است. با تشدید روند دیجیتالی‌شدن 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 موردتوجه است. این نتیجه با پژوهش‌های بنگستون[3] (۲۰۱۷) و کانتونی و مانگیا[4] (۲۰۱۸) مطابقت دارد. آنها در پژوهش‌های خود به نقش مدیریت منابع انسانی در دیجیتالی‌شدن 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 استخراج‌شده در این پژوهش، مدیریت ارتباط با مشتری است. فهم، مدیریت ارتباط با مشتری ازجمله 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

1- Zabala Aguayo & Ślusarczyk
2- Salter
3- Bengtsson
4- Cantoni

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

یافته با نتایج مطالعات نصیر[1] (۲۰۱۵)، سـوفان[2] (۲۰۱۵) و گـومز[3] و همکـاران (۲۰۲۰)، مطابقـت دارد. آنهـا در مطالعاتشان به بررسی نقش مدیریت ارتباط با مشتری در تغییر و تحـولات دیجیتـالی‌شـدن و نـوآوری پرداختنـد. نمونـه‌ای از کـدهای استخراج‌شـده از مفهـوم مـدیریت ارتباط با مشتری در ادامه آورده شده است: «نمی‌توان بـا خدمات ساده و ابتدایی به شرکت‌های بزرگ خدمات ارائه کرد و بانک‌ها باید حرفه‌ای عمل کننـد تـا نیازهـای ایـن شرکت‌ها برآورده شود. بیشتر شرکت‌های کشور مشکلات تأمین مالی و ارزی دارند که اگر بانکی مشکلات آن‌هـا را بـه‌خوبی درک نکنـد نمی‌توانـد سـرویس مناسـب ارائـه دهد.»

یکـی از مضـامین فراگیـر شناسایی‌شـده در حـوزه دیجیتالی‌شدن بانکداری شرکتی، مدیریت برند می‌باشـد. اصل اساسی دیجیتالی‌شدن مدیریت و توسعه برند اسـت. بانک‌هایی که در برندسازی مهارت دارنـد، بـه گنجانـدن یـک لوگـو و هویـت بصـری در محصـولات و خـدمات خودبسنده نمی‌کنند بلکه کسب‌وکارشان را با واردکـردن برند در ذهن‌هـا اداره می‌کننـد. آن‌هـا می‌داننـد کـه هـر جزییاتی، از طراحی شـعب بانـک گرفتـه تـا شـیوه ارائـه خدمات به مشتریان، بر نحوه نگاه مشتری بـر آن‌هـا اثـر می‌گذارد. این موضوع در مورد قابلیت‌های دیجیتـال هـم صدق می‌کند. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها که بـه ایـن مفهـوم اشاره شده اسـت: «یـک برنـد، دیجیتـالی را کـه از برنـد موجود بانک جدا است طراحی نماید که به بانـک امکـان می‌دهـد کـه پیشـنهادهای دیجیتـالی خـود را از بقیـه خدمات خود جـدا کنـد و یـک سـاختار و قیمت‌گـذاری کـاملاً متفـاوت را بـرای مشـتریان خـود ارائـه دهـد.» برادفـورد[4] (۲۰۲۰) در یادداشـتی بـه چگـونگی دیجیتالی‌شدن بانک‌هـا و نهادهـای ارائه‌دهنـده خـدمات مـالی اشـاره‌کرده اسـت و یکـی از اصـلی‌ترین نکتـه در دیجیتالی‌شدن بانک را طراحـی برنـد دیجیتـال دانسـته است.

یکی از مؤلفه‌های اشاره شـده در پـژوهش حاضـر، ساختار سازمانی است. تغییرات شگرف و سریع دهه‌هـای اخیر و مسائل پیچیده امروز در زمینه سازمان و مـدیریت ایـن واقعیـت را محسـوس کـرده اسـت کـه طـرح‌هـای تشکیلاتی سنتی پاسخگویی نیازهای کنونی نبوده و بایـد دگرگونی‌های اساسی در ساختارهای سازمانی ایجاد شود. برای این‌که یک شرکت، امـروزه بتوانـد در رقابـت پیـروز شـود بایـد سـاختارهای انعطاف‌پـذیر داشـته باشـد و راهبردهایی را تعیین کند تـا بتوانـد بـه‌طور هم‌زمـان بـا صرف هزینه‌های کـم، کیفیـت بـالا و پاسـخگویی سـریع نیازهای مشتریان را تـأمین کنـد. ایـن یافتـه بـا نتیجـه پژوهش شوئر و هیتـز[5] (۲۰۱۸) همخـوانی دارد. آنهـا در مطالعه خود به بررسی طراحی ساختار سازمانی متناسـب با عصر دیجیتالی‌شدن پرداختند و به ایـن نتیجـه دسـت یافتنـد کـه بانک‌هـا بایـد چابـک‌تر از قبـل باشـند و ساختارهای وظیفه‌ای آن‌ها متناسب با بانکداری دیجیتال تغییر کند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شـوندگان بیـان داشت: «... ساختار منعطف و تخصصی راهبـرد بانکـداری شرکتی با فـراهم نمـودن بسـترها و زیرسـاخت‌های لازم برای تصمیم‌گیری بهتر و ارائه خدمات خاص به مشتریان شرکتی است» یـا «... بایـد سـاختار سـازمان بـه نحـوی یکپارچه شود که توانایی ارائه خدمات خاص بـه مشـتری را داشته باشد.»

یکـی دیگـر از مؤلفـه‌های شناسایی‌شـده در ایـن پژوهش، فرهنگ می‌باشد. درحالی‌که بسیاری از بانک‌ها و مؤسسـه‌های اعتبـاری بـر جنبـه‌های فناورانـه تحـول دیجیتالی متمرکز هستند، جای هیچ تردیدی نیست کـه فرهنگ مهم‌تـرین کلیـد موفقیـت در تحـول دیجیتـالی است. این نتیجه با یافته‌های ویلیـامز[6] (۱۹۹۲) و لونـام و همکاران (۲۰۱۸)، مطابقت دارد. ویلیـامز ابعـاد فرهنـگ

1- Nasir
2- Suphan
3- Gil-Gomez
4- Bradford
5- Schwer & Hitz
6- Williams

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

سازمانی را که به رفتار مشتری‌محور 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. لونام و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به نقش فرهنگ در تغییر و تحولات دیجیتالی‌شدن اشاره‌کرده است. بانک‌ها برای تبدیل‌شدن به یک برند دیجیتالی در حوزه بانکداری شرکتی باید دست به تغییر فرهنگ سازمانی خود بزنند. برخی از مصابحه‌شوندگان بیان کردند: «... قبل از هر چیز باید هم برای مشتریان و هم برای کارمند فرهنگ استفاده از فرایندهای دیجیتالی ایجاد شود.» «... برای دیجیتالی‌شدن 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 شناسایی‌شده در این پژوهش، مدل کسب‌وکار می‌باشد. در سال‌های اخیر، روندهای فناوری، مدل سنتی کسب‌وکار بانک‌ها را با چالش روبه‌رو کرده است. دیجیتالی‌شدن، 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[1] (۲۰۱۹) و جاپا روا و روپیکا آپگا[2] (۲۰۱۷)، مطابت دارد. دنیس (۲۰۱۹) در مطالعه خود به بررسی نقش مدل کسب‌وکار در دیجیتالی‌شدن بانک‌ها و نهادهای ارائه‌دهنده خدمات مالی در آفریقا پرداخت و به نقش کلیدی تغییر مدل کسب‌وکار برای دیجیتالی‌شدن اشاره کرده است. جاپا روا و روپیکا (۲۰۱۷) به بررسی این نکته پرداختند که بانک‌ها باید برای دیجیتالی‌شدن 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 هرجایی 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 شناسایی‌شده در این پژوهش بوده است. در حالی‌که 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 به‌تدریج باعث شده است تا بانکداری فراتر از استراتژی‌های چندکانالی باشد؛ زیرا دسترسی به اینترنت همه‌گیر شده و به‌شدت مورداستفاده قرارگرفته 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 رقبای کوچک، نوآورانه

1- Denyes
2- Japparova & Rupeika-Apoga

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

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

تلفن‌همراه، اساس ابزار استراتژی دیجیتالی است؛ زیرا تلفن‌همراه 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 ازجمله 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 دیجیتالی‌شدن، 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. ازاین‌رو، 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 قابل‌اعتماد، حمایت از مشتریان نهایی و تسهیل رقابت در بازار عمل کنند، آن‌ها باید به قانون‌گذاران دیجیتال نسل بعد تبدیل شوند.

یکی از مؤلفه‌های اساسی شناسایی‌شده در این پژوهش، قوانین و مقررات می‌باشد که با یافته‌های مطالعه شولیست[1] (۲۰۱۸)، مطابقت دارد. شولیست (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی نقش قوانین و مقررات در دیجیتالی‌شدن 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 بیشتر ارائه‌دهندگان خدمات مالی باید مقررات حوزه دیجیتال توسط نهاد ناظر و قانون‌گذار مشخص شود.

یکی از مؤلفه‌های اساسی شناسایی‌شده در این پژوهش، تغییرات محیط کسب‌وکار بوده است. این یافته با نتایج پژوهش ارسنجانی[2] و همکاران (۲۰۱۹) که در مطالعه خود به بررسی چالش‌های بانکداری اینترنتی در ایران برای تغییر و تحول دیجیتالی‌شدن پرداختند، مطابقت دارد.

یکی از مؤلفه‌های اساسی شناسایی‌شده در این پژوهش، مشتریان می‌باشد. این مؤلفه با یافته امباما[3] و همکاران (۲۰۱۸) که در مطالعه‌ای به بررسی نقش مشتریان و تجربیات آن‌ها در حوزه بانکداری شرکتی دیجیتال پرداختند، مطابقت دارد.

آکتوران و تزکان[4] (۲۰۱۲) به نقش سودمندی ادراک‌شده در پذیرش خدمات بانکی دیجیتال اشاره کرده است.

لاروش و مانینگ[5] (۱۹۸۴) در پژوهش خود به نقش شهرت در پذیرش خدمات بانکی توسط مشتریان اشاره کرده است.

چائوشن[6] (۲۰۱۳) به نقش ریسک ادراک‌شده در پذیرش خدمات بانکداری شرکتی اشاره کرده است.

مقادیر بارهای عاملی، ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values) و معیار R2 محاسبه‌شده 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

1- Shulist

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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

دیجیتال دارند. در میان عوامل محیطی مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال مؤلفه تغییرات محیط کسب‌وکار نقشی کلیدی دارد و ضریب تعیین ۰/۸۶۹ حاصل‌شده است و پس از آن قوانین و مقررات و قانون‌گذاری، 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؛ براین‌اساس 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 متدلوژی 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 کسب‌وکار 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 نقش‌آفرینان جدید آن به‌گونه‌ای 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 کسب‌وکار بانکداری الکترونیک بانک‌های ایران با مدل بانکداری جامع. *سومین کنفرانس مدیریت و اقتصاد کسب‌وکار*.

برادران، وحید. (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر پذیرش اینترنت بانک اشخاص حقوقی بر اساس توسعه مدل پذیرش فناوری. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۳(۲)، ۱۲۲-۹۹.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

خـادم علیـزاده، امیـر؛ مجاهـدی، محمدمهـدی؛ اسـکندری، حمیدرضا. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد خدمات بانکـداری الکترونیـک (اینترنت‌بانـک، همراه‌بانـک، هم‌بانـک و تلفن‌بانک) مطالعه موردی مشتریان شعب منتخب بانک صـادرات در تهـران ۱۳۹۵. *دوفصـلنامه تحلیـل‌هـای اقتصادی توسعه ایران*، ۴ (۱۰)، ۹۲-۷۱.

دامغانیان، حسین؛ سیاه‌سرانی کجـوری، محمـدعلی. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر امنیت ادراک شده بر اعتماد بـه بانکـداری شـرکتی دیجیتـال از سـوی مشـتریان زن (پیمایشـی درباره بانک صـادرات شـهر سـمنان). *نشـریه مـدیریت فناوری اطلاعات*، ۴ (۱۳)، ۸۸-۷۱.

دیواندری، علی؛ عابـدی، احسـان؛ ناصـرزاده، سیدمحمدرضـا. (۱۳۹۲). ارائه مدل مفهومی برای تبیین عوامل کلیـدی مـؤثر بـر کیفیـت سیسـتم‌هـای ارائـه‌دهنـده خـدمات بانکداری شرکتی دیجیتـال (پیمایشـی پیرامـون بانـک ملت). نشریه *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵(۱)، ۳۶-۱۹.

سعدی، محمدرضا؛ محمدی مقدم، یوسف؛ عباس‌پـور، جعفـر؛ عباس‌پور، حیدر. بررسی موانع بانکداری الکترونیـک در ایران با رویکـرد فراتحلیـل. *نشـریه مطالعـات مـدیریت کسب‌وکار هوشمند*، ۷(۲۶)، ۱۶۰-۱۳۷.

هادیان، مهدی. (۱۳۹۵). تأثیر بانکداری الکترونیک بر کیفیت زنـدگی کارکنـان. *فصـلنامه مطالعـات منـابع انسـانی*، ۵(۲۱)، ۱۹۰-۱۷۱.

هادی‌نژاد دارسرا؛ منیـژه، نظریـان، رافیـک؛ پیـری، فریـدون. (۱۳۹۲). بررسی کارایی بانک‌هـای دولتـی و خصوصـی براساس شاخص‌های بانکداری الکترونیک با اسـتفاده از روش تحلیل پوششی داده‌هـا (DEA). *نشـریه اقتصـاد 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.

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., & Nourseresh, 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*

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

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.

Nasır, 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?.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

(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.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]