

مرور نظام‌مند چارچوب ارزیابی خط‌مشی استقرار بانکداری دیجیتال

مدیریت

اطلاعات

دوره ۹، شماره ۱

بهار و تابستان ۱۴۰۲

هما صوفی^{۱*}

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه

طباطبائی، تهران، ایران

حبیب رودساز

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

داود حسین پور

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

حسین اصلی پور

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده: در این مطالعه، تلاش شده است تا با مرور نظام‌مند (سیستماتیک) ادبیات به بررسی منابع موجود و نظریه‌های مطرح شده در حوزه‌های مدنظر پژوهش پرداخته شود و به دنبال آن، چارچوب پژوهش تدوین شود. ساختار کلی این چارچوب بر مبنای مدل IPO (ورودی - فرایند - خروجی) و الگوی مطلوبیت‌گرای ارزیابی خط‌مشی ارائه شده است. مرور نظام‌مند ادبیات در این پژوهش، به روش فراترکیب و بر اساس متدولوژی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو انجام شده است. مقاله‌های برتر و واجد شرایط برای بررسی عمیق‌تر و یافتن پاسخ مناسب به پرسش‌های پژوهش، انتخاب، غربال و ارزیابی شدند و در نهایت ۱۰۶ مقاله وارد فرایند اصلی تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که چارچوب ارزیابی خط‌مشی استقرار بانکداری دیجیتال، در مجموع از ۲۸ کد، مشتمل بر ۸ کد به‌عنوان اجزای ورودی، ۵ کد به‌عنوان اجزای فرایند و ۱۵ کد به‌عنوان اجزای خروجی تشکیل می‌شود. بانک‌ها می‌توانند با مشخص کردن ورودی‌های فرایند ارزیابی خط‌مشی استقرار بانکداری دیجیتال، مانند قابلیت‌ها و منابع در دسترس، ذی‌نفعان درگیر در فرایند، موقعیت بازار، کانال‌های ارتباطی و غیره، خود را برای تغییرات و تحولات موجود در فرایند تحول دیجیتال مانند تغییرات استراتژی، فناوری، عملیات، مشتری و سازمان آماده کنند. در نهایت این تحولات موجب تغییر در نوع خدمات، تفکر دیجیتال، مدل ارزش‌آفرینی در کسب‌وکار، سیستم‌ها، عملکرد، موقعیت رقابتی و غیره خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی خط‌مشی، مرور نظام‌مند ادبیات، تحول دیجیتال، بانکداری دیجیتال.

مقدمه

بانکداری دیجیتال، ساختاری جدید در حوزه بانکداری است که از تحول دیجیتال و اقتصاد دیجیتال به وجود آمده است. هدف آن ارائه محصولات و خدمات جدید، بهینه، شخصی‌سازی‌شده و سفارشی به‌صورت بلادرنگ، از طریق یکپارچه‌سازی فناوری‌های دیجیتال و کانال‌های مناسب و همچنین مبتنی بر تحلیل‌های پیشرفته و حاصل از اطلاعات مشتریان است (Goume & Barforoush, 2021). به نظر می‌رسد مشکل اصلی در بانکداری این است که ارائه‌دهندگان خدمات مالی سنتی هنوز دیجیتالی‌سازی جامع را اجرا نکرده‌اند (Niemand, Rigtering, Kallmünzer, Kraus & Maalaoui, 2021). در نتیجه، آن‌ها اغلب طیف ناقصی از خدمات را ارائه می‌دهند و با موانع استراتژیک و عملیاتی در فرایند تحول دیجیتال مواجه می‌شوند (Dorfleitner, Hornuf, Schmitt & Weber, 2017). پژوهش‌های اخیر، تأثیر رو به رشد و آینده‌نگرانه این مدل‌های تجاری را بر صنعت مالی تأیید می‌کنند (Dorfleitner & Hornuf, 2016). از آنجایی که شرکت‌های سنتی و صنایع آن‌ها به آرامی و به‌طور غیرمؤثر با بازارهای در حال تغییر مدرن سازگار می‌شوند، خطر اختلال ناشی از فناوری‌ها و مدل‌های تجاری جدید وجود دارد (Christensen, Raynor & Rory, 2015). اگر چنین تغییراتی توسط مؤسسه‌های مالی مرتبط با سیستم، مانند بانک‌های بزرگ یا گروه‌های کوچک‌تر نادیده گرفته شود، خدمات مالی و کل سیستم اقتصادی به خطر می‌افتد (Diener & Špaček, 2020). بانکداری به‌دلیل نقش مهمی که در سیستم‌های پرداخت و تأمین مالی اقتصادی ایفا می‌کند و همچنین آسیب‌پذیری آن در برابر از دست‌دادن اعتماد عمومی، بسیار قانون‌مدار است. همین امر به ایجاد خط‌مشی‌های عمومی در این زمینه منجر شده است (Fernández de Lis & Ortún, 2018). سیاست‌های اقتصادی کشورها شامل خط‌مشی‌گذاری در حوزه‌های متنوع پولی و بانکی، مالی و بازرگانی است. در مورد خط‌مشی‌های جاری کشور تا سال ۱۳۹۸، باید گفت چندین قانون متناقض در خصوص بانکداری الکترونیک، از سوی بانک مرکزی و وزارت اقتصاد وجود داشت که در آن‌ها دقیقاً مشخص نبود کدام نهاد وظیفه اصلی نظارت بر بانکداری دیجیتال را بر عهده دارد. همچنین متخصصان فناوری اطلاعات، در هیئت مدیره عالی‌ترین مرجع سیاست‌گذاری، جایگاه مشخصی نداشتند. در سوم اردیبهشت سال ۱۳۹۸، معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت اقتصاد، «سند بانکداری آینده و تحول دیجیتالی؛ رویکرد سیاستی و چارچوب استقرار بانکداری دیجیتال مبتنی بر پارادایم اقتصاد هوشمند» را برای برنامه‌ریزی و اجرا به تمام بانک‌های دولتی ابلاغ کرد. بر این اساس، مدیران بانک‌های دولتی موظف شدند که بر مبنای سند ابلاغی، نقشه راه استقرار بانکداری دیجیتال بانک متبوع خود را تهیه و برای معاونت مذکور ارسال کنند. پس از تأیید و اجرای نقشه راه استقرار بانکداری دیجیتال هر بانک، طبق مراحل موجود در فرایند تحول دیجیتال، بحث ارزیابی وضعیت تحول دیجیتال مطرح می‌شود که در کشور ما و با توجه به وضعیت به‌وجود آمده به‌عنوان یکی از مراحل چرخه خط‌مشی‌گذاری، یعنی ارزیابی یک خط‌مشی مصوب تلقی خواهد شد.

طبق نظر برگاس و باک^۱ (۲۰۱۶)، ارزیابی سیستماتیک وضعیت تحول دیجیتال و ترسیم مسیری مشخص و اثربخش به سمت بلوغ تحول دیجیتال در آینده نظام بانکداری، از ضرورت‌های هر کشوری است. ارزیابی تحول بانکداری دیجیتال به‌طور گسترده توسط متخصصان و محققان مطالعه شده است. با این حال، فقدان رویکرد سیستمی برای ایجاد یک مجموعه شاخص برای اندازه‌گیری سطح دیجیتالی شدن بانک‌ها، اهمیت بسیاری دارد (Zamaslo, Kovalenko & Lozynska, 2021).

ارزیابی از ۵۴ بانک در ۱۳ کشور نشان می‌دهد که تنها ۴۶ درصد از بانک‌ها به وضوح نتایج اعمال استراتژی تحول دیجیتال خود را ترسیم می‌کنند و بخشی از گزارش‌های خود را به نتایج معیارهای دیجیتالی خود و تعیین پویایی این شاخص‌ها اختصاص می‌دهند (Moneythor, 2018). باقی بانک‌ها، شاخص‌های دیجیتالی‌سازی را در بخش‌های مختلف گزارش‌های خود ارائه می‌کنند و معیارها، اغلب به‌صورت ارقام تقریبی بیان می‌شوند که با نتایج سال‌های گذشته مقایسه نمی‌شوند. بنابراین در خصوص اهمیت موضوع از بُعد نظری، باید گفت که این موضوع یکی از حوزه‌هایی است که نادیده گرفته شده و وجود خلأ تئوریک و کمبود مباحث نظری در پژوهش‌های داخلی و به‌خصوص، خطمشی‌گذاری و طراحی چارچوبی برای ارزیابی وضعیت تحول دیجیتال در نظام بانکداری ایران مشهود است.

با توجه به گذشت بازه زمانی منطقی از تصویب و اجرای خطمشی مزبور و همچنین، ماهیت بین رشته‌ای این پژوهش، قصد داریم خلأهای مربوط را شناسایی کنیم و با شناخت رویکرد بانکداری دیجیتال در زمینه ارتقای نقش حاکمیت در نظام بانکی و چگونگی استقرار آن به‌صورت اصولی و مطابق با نقشه‌راه تدوین‌شده، چارچوب مفهومی‌ای را برای ارزیابی خطمشی استقرار بانکداری ارائه دهیم. این چارچوب بر مبنای شناسایی و تحلیل ورودی‌ها، فرایند و خروجی‌های ارزیابی خطمشی طراحی می‌شود. سؤال‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

- ابعاد ورودی فرایند ارزیابی خطمشی استقرار بانکداری دیجیتال کدام‌اند؟
- ابعاد فرایند ارزیابی خطمشی استقرار بانکداری دیجیتال کدام‌اند؟
- ابعاد خروجی فرایند ارزیابی خطمشی استقرار بانکداری دیجیتال کدام‌اند؟

مرور ادبیات

تحول دیجیتال

تحول دیجیتال به فرایندی اطلاق می‌شود که در آن سازمان‌ها، فناوری‌های دیجیتال را در محصولات، فرایندها، ساختار، مدل‌های تجاری و استراتژی‌های خود اعمال می‌کنند. تحول دیجیتال به‌عنوان یک پدیده اجتماعی (Stolterman & Fors, 2004) یا تکامل فرهنگی (Pardo & Etay, 2014) و برای سازمان‌ها به‌عنوان یک تکامل یا ایجاد مدل کسب‌وکار (Zhu et al., 2006) تعریف می‌شود. طبق تعریف دیلویت^۲ (۲۰۰۸) تحول دیجیتال، استفاده از فناوری برای بهبود اساسی عملکرد یا دسترسی یک سازمان است.

1. Berghaus & Back

2. Deloitte

بانکداری دیجیتال

مفهوم بانکداری دیجیتال، مفهوم جدیدی در بانکداری الکترونیکی است که هدف آن غنی‌سازی و بهبود خدمات آنلاین همراه با استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتالی مانند موبایل و شبکه‌های اجتماعی است. ابزارهای تحلیل راهبردی مانند هوش تجاری و داده‌کاوی، افزایش تعاملات در شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی، راه‌کارهای نوین حوزه پرداخت و تمرکز بر تجربه مشتریان مصداق‌هایی در این زمینه است. این بانکداری ضمن آنکه نیازمند گذار از دیدگاه «محصول‌گرا» به «مشتری‌گرا» و خدمت‌محور است، مستلزم تحول و مدرن‌سازی در کلیه لایه‌های «مدیریتی»، «اجرایی»، «عملیاتی» و «فناوری» است (اویارحسین، طلوعی اشلقی، رادفر و پوراابراهیمی، ۱۴۰۱).

ارزیابی خطمشی‌های عمومی

خطمشی‌گذاری مانند تصمیم‌گیری، اقدامی فرایندی است که مبتنی بر آن مشکل عمومی، شناسایی و راه‌های حل آن ارزیابی و شیوه‌های اجرایی کار تعیین می‌شود (قربانی‌زاده، شریف‌زاده و معتضدیان، ۱۳۹۴). امروزه در خصوص خطمشی‌ها این دیدگاه وجود دارد که خطمشی، به خودی خود با موفقیت و یا شکست مواجه نمی‌شوند، بلکه پیشرفت آن‌ها به روند اجرا بستگی دارد (Hudson, Hunter & Peckham, 2019). وجود یک نظام ارزیابی مناسب برای آنکه خطمشی‌های عمومی به اهداف مدنظر خود دست پیدا کنند، ضروری است (دانش‌فرد، ۱۳۹۵). سال‌های متمادی است که نظام ارزیابی در بخش دولتی بیشتر کشورهای توسعه‌یافته متداول شده است (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶). نیاز مهم برای انجام تغییرات موفق در هر برنامه و خطمشی، داشتن ملاحظات ارزیابی مناسب است تا با استفاده از این روش، اثربخشی فعالیت‌ها و دلایل شکست احتمالی آن برنامه‌ها استخراج شود (Neumann, Robson & Sloan, 2018).

پیشینه پژوهش

در جدول ۱، نمونه‌هایی از پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با عنوان پژوهش حاضر ذکر شده است که وجه تمایز پژوهش حاضر با چنین پژوهش‌هایی را می‌توان کنار هم قرار دادن مفاهیم مختلف، مانند ایجاد چارچوب مفهومی، ارزیابی خطمشی، تحول دیجیتال و بانکداری دیجیتال دانست.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

نقاط قوت و ضعف	خلاصه پژوهش	پژوهشگران
این مقاله جزء محدود مقاله‌هایی است که به بررسی نقش و تأثیر پارادایم اقتصاد هوشمند در صنعت بانکداری پرداخته است. در این پژوهش بیشتر بر مؤلفه‌های فناوری و فرایندهای طراحی و توسعه محصول تأکید شده است و به بحث موانع و چالش‌های اجرای این مدل پرداخته نشده است.	پژوهشی با هدف تدوین مدلی برای فرایند طراحی و توسعه محصول بر اساس پارادایم اقتصاد هوشمند در صنعت بانکداری انجام شده است که در آن پدیده اصلی، مراحل فرایند طراحی و توسعه محصول است. از جمله نتایج این پژوهش، به‌کارگیری راهبردهای اقتصاد هوشمند در فرایند طراحی و توسعه محصول در صنعت بانکداری کشور است.	سلطانی‌نژاد، فتحی هفشجانی، هاشم‌زاده خوراسگانی و علیرضایی (۱۴۰۰)

نقاط قوت و ضعف	خلاصه پژوهش	پژوهشگران
<p>شناسایی و ارزیابی شاخص‌های کلیدی مانند استراتژی فرایند کسب‌وکار و استراتژی محتوا به درک بهتر از عوامل مهم در پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال کمک می‌کند. اما این پژوهش به بررسی تأثیرات محیطی و زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی که ممکن است بر پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال تأثیر بگذارد، نپرداخته است.</p>	<p>نویسندگان، مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال با استفاده از ترکیب رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیتمل فازی» به چاپ رسانده‌اند. نتایج نشان داده است که شاخص «استراتژی فرایند کسب‌وکار»، پایه و اساس پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال و شاخص «استراتژی محتوا» بیشترین میزان تعامل با سایر شاخص‌ها را دارد.</p>	<p>خسروانجم، کشانچی، پورقلی و عبداللہی (۱۳۹۹)</p>
<p>این پژوهش بیشتر بر جنبه‌های توسعه محصول جدید تمرکز دارد و به‌طور کامل به ارزیابی خط‌مشی‌های کلان استقرار بانکداری دیجیتال نمی‌پردازد. همچنین به مطالعات موردی و شواهد عملی بیشتری نیاز دارد تا اعتبار چارچوب ارائه شده را در محیط‌های واقعی نشان دهد. تمرکز بر بانک ملت می‌تواند قابلیت تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها را محدود کند.</p>	<p>نویسندگان، پژوهشی را با هدف طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال در بانک ملت انجام دادند. بر مبنای چارچوب ارائه شده، می‌توان منطبق بر نیاز مشتری، محصول جدید ارائه کرد و امکان‌سنجی و ارزیابی بازار هدف در صورت بررسی علمی آن می‌تواند موجب موفقیت توسعه محصول جدید، رضایت مشتری، بهره‌وری و مزیت رقابتی شود.</p>	<p>طجرلو، انصاری، دیواندری و کیماسی (۱۴۰۰)</p>
<p>شناسایی مدل‌های مطرح خط‌مشی‌گذاری، نشان‌دهنده توجه دقیق به پیشینه تحقیق و بهره‌گیری از دانش موجود در این حوزه است. ارائه یک چارچوب جدید و توسعه یافته می‌تواند به بهبود فرایند خط‌مشی‌گذاری در بانکداری الکترونیک کمک کند و نقاط ضعف مدل‌های پیشین را پوشش دهد. به‌طور خاص به بانکداری الکترونیک پرداخته شده و ممکن است نتایج آن به بانکداری دیجیتال که شامل جنبه‌های گسترده‌تری است، قابل تعمیم نباشد.</p>	<p>پژوهشگران، در مقاله «توسعه چارچوب خط‌مشی‌گذاری در بانکداری الکترونیک»، تمام مدل‌های مطرح خط‌مشی‌گذاری در متون و پیشینه خط‌مشی‌گذاری را شناسایی کردند تا با استفاده از تجزیه مدل‌های گذشته به اجزای آن‌ها و ترکیب مجدد آن‌ها به روش کدگذاری باز، یک چارچوب توسعه یافته جدید ارائه دهند.</p>	<p>منوریان، دیواندری، یعقوبی و سپانلو (۱۳۹۹)</p>
<p>پژوهش به‌طور خاص بر بانک مسکن تمرکز دارد و ممکن است نتایج آن به سایر بانک‌ها و شرایط متفاوت قابل تعمیم نباشد. از طرفی تحلیل جامعی از چالش‌ها و موانع اجرای تحول دیجیتال در سطح کلان ارائه نداده است. همچنین بیشتر به فرایند اجرایی و عملیاتی توجه داشته و به‌طور جامع به ارزیابی خط‌مشی‌های استقرار بانکداری دیجیتال نپرداخته است.</p>	<p>پژوهشگران، نحوه اجرای تحول دیجیتال و پاسخ به اختلال‌های به‌وجود آمده به‌خاطر تغییرات در یک بانک تخصصی ایرانی (بانک مسکن)، مراحل و نحوه طی کردن این مراحل را تشریح کردند. آن‌ها به‌دنبال ایجاد فرایندی روشن برای توسعه و بهره‌برداری از نوآوری‌ها به کمک فناوری‌های جدید و رویکردهای دیجیتال در بانک با پیاده‌سازی تحول دیجیتال بوده‌اند.</p>	<p>Naimi-Sadigh, Asgari & Rabiei (2021)</p>

نقاط قوت و ضعف	خلاصه پژوهش	پژوهشگران
<p>پژوهش به اهمیت فرهنگ بانکداری دیجیتال در کنار ختمشی‌های تحول بانکی پرداخته که به درک جامع‌تری از عوامل موفقیت در این حوزه کمک می‌کند. مرور جامع ختمشی‌های مرتبط با تحولات بانکی، به شناسایی روندها و الگوهای مؤثر در تغییر ماهیت صنعت بانکی کمک می‌کند؛ اما به تحلیل دقیق چالش‌های خاص مرتبط با پیاده‌سازی فرهنگ بانکداری دیجیتال در محیط‌های مختلف نپرداخته است.</p>	<p>نویسندگان، هدف اصلی مطالعه خود را مرور ختمشی‌های مرتبط با تحولات بانکی و تأثیر آن‌ها بر ایجاد فرهنگ بانکداری دیجیتال بیان کردند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط نزدیکی بین ختمشی تغییر ماهیت صنعت بانکی و تحریک نوآوری‌ها و متعاقباً ترویج فرهنگ بانکداری دیجیتال وجود دارد.</p>	<p>Shaik, Glavee-Geo & Karjaluoto (2017)</p>
<p>توجه به مشارکت کارکنان و مصرف‌کنندگان بیانگر اهمیت فرهنگ سازمانی و تعاملات انسانی در موفقیت تحول دیجیتال است. پژوهش بیشتر به ارزیابی شاخص‌ها پرداخته و کمتر به تحلیل و پیشنهاد ختمشی‌های خاص برای بهبود تحول دیجیتال در بانک‌ها توجه کرده است.</p>	<p>شاخص‌های مورد استفاده توسط پژوهشگر برای ارزیابی تحول دیجیتال در مؤسسه‌های بانکی شامل کیفیت خدمات دیجیتال، مشارکت کارکنان و مصرف‌کنندگان در تحول دیجیتال، حساسیت به خدمات دیجیتال و ریسک آن‌هاست.</p>	<p>Mbama (2018)</p>
<p>اگرچه استفاده از ارزیابی کارشناسی مفید است، اما پژوهشگران می‌توانستند با افزودن مطالعات موردی عملی، اعتبار یافته‌های خود را افزایش دهند. این پژوهش، به‌طور خاص بر بانکداری اینترنتی تمرکز دارند و به جنبه‌های گسترده‌تر بانکداری دیجیتال که شامل فناوری‌ها و نوآوری‌های جدیدتر است، نمی‌پردازند.</p>	<p>بانکداری اینترنتی توسط پژوهشگران مورد مطالعه قرار گرفته است. برای این منظور، نویسندگان از شاخص‌های مختلفی استفاده کرده‌اند. همچنین برای تعیین وضعیت تحول دیجیتال، از روش ارزیابی کارشناسی از پاسخ‌دهندگان کمک گرفته‌اند.</p>	<p>Raza, Jawaaid, Hassan & Burton (2015)</p>
<p>ایجاد واحدهای جداگانه برای ارزیابی تحول بانکداری دیجیتال نشان‌دهنده اهمیت و توجه جدی بانک‌ها به این موضوع است. این پژوهش، بیشتر به ارزیابی کارایی بانک‌ها پرداخته و به جنبه‌های دیگر تحول دیجیتال نظیر نوآوری‌های سازمانی و تکنولوژیک توجه کمتری دارد.</p>	<p>در بسیاری از بانک‌ها، واحد جداگانه‌ای برای ارزیابی تحول دیجیتال وجود دارد. نویسندگان تأثیر اعمال شده توسط شاخص‌های بانک دیجیتال بر سود، پارامترهای مؤثر بر کارایی و همچنین مدل‌های اقتصادسنجی برای تحلیل ارزیابی کارایی بانک‌ها را مشخص کرده‌اند.</p>	<p>Plotnikova & Kudryavtseva (2020)</p>
<p>تحلیل مزایا و محدودیت‌های تحول دیجیتال در بانک‌های لبنانی، به درک بهتر از فرصت‌ها و چالش‌های موجود در این حوزه کمک می‌کند. اما این رساله بیشتر به بررسی تأثیرات و محدودیت‌ها پرداخته و تحلیل جامع و سیستماتیک از ختمشی‌های استقرار تحول دیجیتال ارائه نمی‌دهد. از طرفی، تمرکز صرف بر بخش بانکداری لبنانی ممکن است قابلیت تعمیم یافته‌ها به سایر مناطق را محدود کند.</p>	<p>در رساله خود با عنوان «عوامل تعیین‌کننده موفقیت تحول دیجیتال در بخش بانکداری لبنان»، مفهوم تحول دیجیتال را که عمدتاً در سیستم بانکی جهانی امروز اتفاق می‌افتد و تأثیرات خاص آن بر بخش بانکداری لبنان و چگونگی بهره‌برداری بانک‌های لبنانی از این فناوری‌ها و نوآوری‌های تحول را با مزایایی که وعده می‌دهند و محدودیت‌هایی که با آن مواجهند، مورد بررسی قرار می‌دهد.</p>	<p>Tabch (2020)</p>

نقاط قوت و ضعف	خلاصه پژوهش	پژوهشگران
تحلیل چگونگی تأثیر دیجیتالی‌سازی بر مدل‌های کسب‌وکار، به درک بهتر از تغییرات ساختاری و استراتژیک در بانکداری مدرن منجر می‌شود. پژوهش ممکن است به داده‌ها و شواهد طولانی‌مدت کمتری پرداخته باشد و بهتر است تأثیرات بلندمدت دیجیتالی‌سازی بررسی شود.	در یک مطالعه موردی به چگونگی تأثیر دیجیتالی‌سازی بر مدل‌های کسب‌وکار بانکی می‌پردازد و نحوه استفاده بانک‌های لتونی از فناوری مالی برای ارائه خدمات بانکی را ارزیابی می‌کند.	Qi (2022)
تمرکز بر هر دو بخش بانکداری خرد و شرکتی، جامعیت پژوهش را افزایش داده و نشان‌دهنده درک گسترده‌ای از چالش‌های تحول دیجیتال در بانک‌های مختلف است. ارائه گروه‌بندی مشخصی از موانع، به ساختارمند کردن مشکلات و ارائه راه‌کارهای هدفمند کمک می‌کند.	نویسندگان به فرایند دیجیتالی‌شدن در بخش بانکداری پرداخته‌اند. هدف آن‌ها، شناسایی و تحلیل موانع اصلی تحول دیجیتال در بخش بانکداری خرد و شرکتی است. یافته‌ها، گروه‌بندی موانع را نشان می‌دهد.	Diener & Špaček (2020)
نتیجه تجربی این پژوهش نشان‌دهنده ارزش عملی این تحقیق است. بررسی کاهش تعداد شعب و ارتباط آن با سهم بازار، به درک بهتر از تأثیرات مستقیم تحول دیجیتال بر عملکرد بانک‌ها کمک می‌کند. تمرکز بر بانک‌های اوکراینی ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر مناطق و بانک‌ها را محدود کند.	نتایج پژوهش آن‌ها به‌طور تجربی، تأیید و از لحاظ نظری ثابت می‌کند که برخی از بانک‌های اوکراینی به دلیل کاهش تعداد شعب در سال‌های اخیر که تحت تأثیر تحول دیجیتال اتفاق افتاده‌است، سهم بازار خود را افزایش داده‌اند.	Karcheva, Shvets, Dalgic & Dalevska (2021)
پژوهش، به اهمیت مشارکت و حمایت دولت در تحول دیجیتال بخش بانکداری پرداخته که نشان‌دهنده اهمیت همکاری بین دولت و بخش خصوصی در این فرایند است. بررسی اقدامات عملی انجام شده توسط بانک‌های روسیه به درک بهتر از نحوه پیاده‌سازی و نتایج حاصل از تحول دیجیتال در این کشور کمک می‌کند.	پژوهشگر در مقاله «نقش دولت در تضمین تحول دیجیتالی بخش بانکداری»، مشارکت دولت در حمایت مالی از تحول دیجیتالی بخش بانکداری را ضروری می‌داند. همچنین اقدامات انجام شده در این راستا را توسط بانک‌های روسیه مورد ارزیابی قرار می‌دهد.	Bubnova (2021)
پژوهش با تحلیل تأثیرات بلندمدت تحول دیجیتال، به شناسایی زمان‌بندی مناسب برای مشاهده نتایج مثبت این تحولات پرداخته است. تأکید بر ارتباط مستقیم بین تحول دیجیتال و عملکرد بانک‌ها، اهمیت استراتژی‌های دیجیتالی را برای مدیران بانکی برجسته می‌کند. پژوهش به سایر چالش‌ها و موانع احتمالی تحول دیجیتال، مانند مقاومت سازمانی و فرهنگی، کمتر پرداخته است.	نویسندگان، ارتباط بین تحول دیجیتال و عملکرد بانک‌ها را بررسی کردند و دریافتند که برای تأثیرگذاری فعالیت‌های تحول دیجیتال روی عملکرد باید حداقل ۵ سال گذشته باشد. همچنین ثابت کردند که مشکلات مربوط به زیرساخت فناوری اطلاعات مانع اصلی عملکرد بانک‌هاست.	Kriebel & Debener (2019)
این پژوهش بیشتر بر شناسایی چالش‌ها تمرکز دارد و به جزئیات پیاده‌سازی و مدیریت این چالش‌ها کمتر پرداخته است.	پژوهشگر در پایان‌نامه خود به تعیین چالش‌هایی که بانک‌ها در تلاش برای تحول دیجیتال با آن مواجهند، پرداخته است. چالش‌ها با بررسی عملکردها و اقدامات بانک‌ها در سه بُعد مدیریت استراتژیک، سفر مشتری و زیرساخت فناوری اطلاعات شناسایی شده‌اند.	Ttikou (2020)

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، به‌منظور توسعه چارچوب بر اساس مطالعات انجام شده از روش مرور نظام‌مند ادبیات، استفاده می‌شود. مرور نظام‌مند ادبیات، یکی از انواع روش‌های تحقیق کیفی است که برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و بررسی پدیده‌ها و شناسایی مضامین بر اساس ادبیات پژوهش، مورد استفاده قرار می‌گیرد. روش فراترکیب، یک روش کیفی مبتنی بر مرور نظام‌مند مطالعات کتابخانه‌ای است که برای به‌دست‌آوردن شناختی ژرف پیرامون پدیده مورد مطالعه، کاربرد دارد. بنابراین، ابزار گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه پژوهش است. هدف از روش فراترکیب، دستیابی به نگاهی جامع‌تر به حوزه دانشی مربوطه با هدف بررسی نقاط قوت و ضعف، آسیب‌شناسی آن‌ها، تشخیص حوزه‌های توسعه دانش مد نظر و زمینه‌های فرعی و اصلی آن است (Zimmer, 2006). در این پژوهش برای انجام فراترکیب از روش پیشنهادی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷)، استفاده می‌شود. در ادامه به شرح مختصری از این مراحل خواهیم پرداخت.

اولین گام در روش مرور نظام‌مند (سیستماتیک)، تنظیم سؤال‌های پژوهش است. این سؤال‌ها، عموماً براساس چهار پارامتر چه‌چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه، قابل تنظیم است. چه کسی، همان منابع اطلاعات کتابخانه‌ای مانند پایگاه مقالات، کتابخانه‌ها و از این دست است. چه وقت، بازه زمانی و قلمرو زمانی تحقیق را مشخص می‌کند. چگونه، نیز بیانگر نوع روش یا معیارهایی است که منابع بر اساس آن انتخاب و یا از فرایند فراترکیب خارج می‌شوند.

در گام دوم، محقق به جست‌وجوی سیستماتیک مقالات و کتب منتشر شده در منابع معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب می‌پردازد.

در گام سوم، پارامترهای مختلفی مانند عنوان مقالات، چکیده، محتوا و سایر جزئیات مربوط به منابع در نظر گرفته شده و منابعی که با هدف و سؤال‌های پژوهش تناسبی ندارند، حذف می‌شوند.

در گام چهارم، اطلاعات پژوهش‌ها در قالب جدولی دسته‌بندی می‌شوند. در روش سندلوسکی و باروسو، این جدول شامل اطلاعات مختلفی بنا به صلاحدید پژوهشگر خواهد بود؛ مانند: اطلاعات شناسنامه‌ای پژوهش نظیر عنوان، نام و نام خانوادگی پدیدآورندگان و سال انتشار، نتایج و یافته‌های پژوهش و غیره.

در گام پنجم، پژوهشگر در جست‌وجوی کدهای برآمده از فرایند فراترکیب است. به همین دلیل برای تمام عوامل استخراج‌شده از منابع مرتبط، یک کد در نظر گرفته و سپس این کدها با توجه به منابعی که از آن‌ها استخراج شده‌اند و میزان فراوانی، طبقه‌بندی می‌شوند. حاصل این مرحله و مرحله قبل، رسیدن از سطح متن مقاله‌ها به کدها، و سپس استخراج مضامین در قالب ابعاد الگو است.

در گام ششم یعنی کنترل کیفیت، راه‌کارهای مختلفی وجود دارد. در مرحله آخر به ارائه یافته‌ها از مراحل پیشین می‌پردازیم که در اینجا با توجه به بررسی معانی کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی و قرار می‌گیرند. سپس مفاهیم به‌دست‌آمده، تجمیع شده و در مقوله‌های کلی‌تر جای داده

می‌شوند. یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پایایی تحقیق کیفی، ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است. به‌منظور بررسی کیفیت یافته‌ها و اطمینان از آن، منابع انتخاب شده در اختیار یکی از خبرگان قرار می‌گیرد و پس از ارزیابی کدهای استخراج شده، میزان توافق حاصله از طریق محاسبه ضریب کاپا اندازه‌گیری می‌شود. در صورتی که ضریب کاپا از مقدار قابل قبول برخوردار باشد، می‌توان گفت نتایج از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

در گام هفتم، یافته‌های به‌دست آمده از ترکیب پژوهش‌های بررسی شده، به‌منظور ارائه جمع‌بندی نتایج و فهم آن جهت توسعه یافته‌ها در قالب چارچوب مفهومی ارائه خواهند شد.

مرور سیستماتیک ارزیابی خطمشی

همان‌طور که اشاره شد، هدف از انجام پژوهش حاضر مرور سیستماتیک چارچوب ارزیابی خطمشی است. چارچوب مزبور باید مبتنی بر ادبیات و دانش موجود در دو حوزه خطمشی‌گذاری و تحول دیجیتال در نظام بانکی باشد. در این مطالعه تلاش شده است تا با مرور نظام‌مند (سیستماتیک) ادبیات به بررسی منابع موجود در حوزه‌های مورد نظر پژوهش پرداخته شود و به‌دنبال آن، چارچوب پژوهش تدوین شود.

الگوی‌های ارزیابی خطمشی

تعریف واژه «ارزیابی» مقدمه معرفی الگوهای ارزیابی است. ارزیابی، شامل طیف وسیعی از مفاهیم، نظیر سنجش، کنترل، پایش، نظارت و قضاوت است که این تنوع را نیز می‌توان در جریان تاریخی الگوهای ارزیابی جست‌وجو کرد. تاکنون با توجه به ویژگی‌های زمانی و مکانی و چارچوب‌های معرفت‌شناسانه، الگوهای ارزیابی متعددی ارائه شده‌اند که در نگاه اول، پراکنده و غیرمرتبط به نظر می‌رسند؛ اما با وجود تعدد اسامی و تنوع زیاد الگوها، جوهره ارزیابی آن‌ها را به هم مرتبط می‌سازد. شاخص‌ترین این الگوها عبارت‌اند از: هدف‌گرا، حسابرسی نتایج، موارد موفق، آزمایشگاهی، فراتحلیل، اطلاعات‌گرا، هزینه‌مبنا، نظریه‌مبنا، موردپژوهی، خبره‌گرا، محکمه‌ای، مشتری‌گرا، ذی‌نفع‌گرا، ساختارگرا، واقع‌گرا، تصمیم‌گرا، مشارکتی و مطلوبیت‌گرا.

طبق مطالعات تطبیقی انجام شده درباره الگوهای هجده‌گانه، نظرهای متفاوتی در خصوص کاربرد این الگوها در سازمان‌ها و خطمشی‌های مختلف وجود دارد. توجه به برخی نکات برای انتخاب الگوی مناسب جهت استفاده در این پژوهش، حائز اهمیت است: برخی از الگوهای ارزیابی، به‌طور «ترکیبی» قابلیت سنجش دوگانه را دارند و برخی دیگر در تمام ابعاد زمانی و به عبارتی در تمام مراحل چرخه خطمشی‌گذاری قابل کاربرد هستند که شامل الگوهای هزینه‌مبنا، مشارکتی و مطلوبیت‌گرا می‌شوند. از این رو می‌توان گفت الگوهایی که قابلیت سنجش در ابعاد بیشتری دارند، از ارجحیت بیشتری نیز برخوردارند. باید توجه داشت که الگوها از نظر توجه به زمینه و بستر محیطی متفاوت‌اند. این توجه می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم باشد، الگوهای زمینه‌محور از جمله موردپژوهی، محکمه‌ای، خبره‌گرا، نظریه‌مبنا، واقع‌گرا، تصمیم‌گرا، مشتری‌گرا، ذی‌نفع‌گرا، ساختارگرا، مشارکتی و مطلوبیت‌گرا از اولویت و ارجحیت بیشتری نزد خبرگان ارزیابی برخوردارند. فراهم‌آوردن زمینه پاسخ‌گویی مسئولان در

مقابل ذی‌نفعان و به‌طور کلی عامه مردم از اهمیتی وافر برخوردار است؛ زیرا شالوده‌مدیریت دولتی بر استحکام رابطه دولت - ملت بنا شده و بیانگر پاسخ‌گویی در جهت تعمیق این رابطه و اعتمادسازی متقابل برای ارتقای سرمایه اجتماعی است. الگوهای تصمیم‌گرا و مطلوبیت‌گرا کارکردهای متنوعی دارند، از جمله پاسخ‌گویی، بهبود و ارتقای خطمشی. همچنین، وجه جامع‌نگری، در نظر گرفتن شرایط زمینه‌ای و اقتضانات محیطی از ویژگی‌های الگوی مطلوبیت‌گرا است. الگوی مطلوبیت‌گرا به نوعی ترکیب روشی را در خود جای داده است و با درک نظری مشترک و تعامل شناخت‌شناسی‌های مختلف با ماهیت پیچیده و چند بُعدی خطمشی‌ها، در تقرب به حقیقت و تناسب مدیریت دولتی، بهتر به نظر می‌رسد و به نوعی رویکردی فرالگویی محسوب می‌شود. طبق نکات و ویژگی‌های ذکر شده و بررسی شرایط انجام پژوهش از منظر در دسترس بودن و گردآوری اطلاعات، الگوی مطلوبیت‌گرا از بین الگوهای ارزیابی خطمشی برای این پژوهش انتخاب شده است. واعظی، شریف‌زاده و محمدی (۱۳۹۴)، اظهار می‌دارند که در الگوی مطلوبیت‌گرا، ارزیابی مبتنی بر تأکید بر سودمندی نتایج برای گروه مدنظر است که از روش‌های مختلفی برای این ارزیابی می‌توان استفاده کرد مانند تحلیل ذی‌نفعان، تشکیل کمیته نمایندگان مجریان و ذی‌نفعان مؤثر خطمشی، برگزاری پنل نقد و ارزیابی فنی - تخصصی خبرگان و انواع روش‌های کمی و کیفی دیگر.

ساختار سیستمی چارچوب پژوهش

ساختار کلی چارچوب این پژوهش بر مبنای مدل IPO (ورودی - فرایند - خروجی) ارائه شده است که به‌طور گسترده در تجزیه و تحلیل و توصیف ساختار سیستم‌ها استفاده می‌شود. این چارچوب الهام گرفته شده از ترکیب چارچوب‌ها و مدل‌های موجود است که پس از مرور نظام‌مند ادبیات موضوع حاصل شد. به‌منظور جست‌وجو و انتخاب متون مناسب پژوهش، با شناسایی همه کلیدواژه‌های مرتبط، استراتژی‌های جست‌وجوی جامعی برای هریک از سؤال‌های پژوهش، طراحی شد؛ به‌گونه‌ای که همه مطالعات مرتبط در دوره مطالعه (۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳) شناسایی شوند. برای افزایش کیفیت جست‌وجو و نیز گسترش‌پذیری و بهینه‌سازی آن، استراتژی جست‌وجو با استفاده از عملگرهای منطقی اجرا شد. به این صورت، ویژگی‌های کلیدی یک جست‌وجوی دقیق مانند جامعیت، مانعیت، شفافیت و تکرارپذیری لحاظ شد. پایگاه‌های اطلاعاتی و موتورهای جست‌وجوی استفاده شده داخلی عبارت بودند از: نورمگز، مگ ایران، SID، ISC، پرتال جامع علوم انسانی، وب سایت مرجع دانش (سیولیکا) و علم‌نت. پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی نیز Science Direct، Researchgate، Google Scholar، Scopus، Sage، Proquest، Springer، Sci-hub، Emerald و Taylor & Francis، Wiley، JIEEE، Pubmed، بررسی دقیق‌تر متون و پژوهش‌های فارسی در جهت بومی‌سازی نتایج پژوهش بوده است. جست‌وجوی پایگاه‌های اطلاعاتی از ژوئن ۲۰۲۳ تا سپتامبر همان سال اجرا شد. فرایند انتخاب منابع در مرحله جست‌وجو با نگاه به ملاک‌های ورود و خروج بود؛ یعنی هم زمان با اجرای جست‌وجو و بازیابی مطالعات، از یک طرف ملاک‌های ورود اعمال شدند و از طرف دیگر، ملاک‌های خروج اعمال شدند تا مطالعات غیرمرتبط خارج شوند. برخی از ملاک‌های مهم ورود در این پژوهش عبارت بودند از:

- زبان مقاله‌ها: مقاله‌های منتشر شده به تمامی زبان‌ها؛
 - نوع مقاله‌ها: مقاله‌های منتشر شده در مجله‌های علمی معتبر، کنفرانس‌های بین‌المللی، پایان‌نامه‌ها و کتاب‌های علمی؛
 - دوره زمانی: از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳؛
 - تمرکز موضوعی: مقاله‌هایی که به‌طور خاص به موضوع بانکداری دیجیتال، تحول دیجیتال در بانک‌ها، فین‌تک، و ارزیابی خط‌مشی‌های مرتبط با این موضوعات پرداخته‌اند؛
 - نوع مطالعه: مطالعات تجربی، مرور نظام‌مند، مطالعات موردی، مقاله‌های نظری و پژوهش‌های دولتی و بین‌المللی معتبر؛
 - کیفیت روش‌شناسی: پژوهش‌هایی که روش‌شناسی دقیق و شفاف داشته باشند؛
 - دسترسی به متن کامل: مقاله‌هایی که متن کامل آن‌ها در دسترس باشد؛
 - مقاله‌های با داده‌های کمی و کیفی: مقاله‌هایی که از داده‌های کمی و کیفی برای تحلیل استفاده کرده‌اند.
- برخی از مهم‌ترین ملاک‌های خروج در این پژوهش عبارت بودند از:
- مطالعات منتشر شده در مجله‌های غیرعلمی: مقاله‌هایی که در مجله‌های غیرعلمی و غیرمعتبر منتشر شده بودند؛
 - مقاله‌های بدون متن کامل: مقاله‌هایی که فقط چکیده آن‌ها در دسترس و متن کامل آن موجود نبود؛
 - دوره زمانی خارج از محدوده تعیین شده: مقاله‌هایی که قبل از سال ۲۰۰۰ منتشر شده بودند؛
 - عدم تناسب با موضوع پژوهش؛
 - کم‌کیفیت بودن روش‌شناسی: منابعی که روش‌شناسی ضعیف و غیردقیق داشتند؛
 - داده‌های ناقص: مقاله‌هایی که داده‌های لازم برای تحلیل کامل را فراهم نمی‌کردند؛
 - مطالعات تکراری: مقاله‌هایی که محتوای آن‌ها تکراری بود و قبلاً در جست‌وجوها شناسایی شده بود.

در این مرحله تعداد رکوردهای بازیابی شده، برای هر یک از اجزای فرایند ارزیابی خط‌مشی مشخص شد. همچنان که اشاره شد، برای جست‌وجوی مطالعات از پایگاه‌های اطلاعاتی و موتورهای جست‌وجوی مختلفی استفاده شد؛ بنابراین، این احتمال می‌رفت که رکوردهای بازیابی شده هم‌پوشانی داشته باشند. از این رو، باید پس از ذخیره‌سازی نتایج جست‌وجو با فرمت مناسب، هم‌پوشانی‌ها و موارد تکراری شناسایی و حذف شوند. بنابراین، در این مرحله نیز تعداد مطالعات تکراری شناسایی شدند. سپس، باید مطالعات مرتبط بالقوه برای ورود به فرایند مرور نظام‌مند نهایی می‌شدند که برای این منظور اطلاعات مربوط به آن‌ها نظیر چکیده، کلیدواژه، روش پژوهش و غیره مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش از فرایند غربالگری، از سایر نویسندگان به‌منظور توافق روی یک رکورد کمک گرفته شد. خروجی این مرحله تعداد مطالعات برای خواندن متن کامل را مشخص می‌کرد. در پایان مرحله گزینش نیز تعداد مطالعات شایسته

ورود تشخیص داده شدند. جدول ۲، فرایند‌گزینش نظام‌مند مطالعات برای هریک از اجزای فرایند ارزیابی خطمشی را نشان می‌دهد. در ادامه، یافته‌های جمع‌آوری شده مربوط به هر بخش چارچوب (ورودی - فرایند - خروجی) با روش توضیح داده شده، ذکر خواهند شد.

جدول ۲. فرایند‌گزینش نظام‌مند مطالعات

اجزای خروجی‌های فرایند ارزیابی خطمشی	اجزای فرایند ارزیابی خطمشی	اجزای ورودی‌های فرایند ارزیابی خطمشی	مراحل فرایند‌گزینش نظام‌مند مطالعات
۵۲۷	۷۲۱	۶۵۳	شناسایی (تعداد رکوردهای شناسایی شده)
۳۲۸	۵۲۲	۳۴۵	غربالگری (حذف رکوردهای تکراری، مرور چکیده‌ها و اعمال معیارهای ورود و خروج)
۱۴۲	۲۸۳	۱۱۴	شایستگی (حذف رکوردهای غیرمرتبط و مرور متن کامل برای شناسایی رکوردهای بالقوه شایسته)
۳۵	۵۰	۲۱	گزینش (مطالعات‌گزینش شده نهایی برای تجزیه و تحلیل)

• ورودی‌های فرایند ارزیابی خطمشی

برای استخراج اجزای ورودی ارزیابی خطمشی، کلید واژه‌هایی با ترکیب‌های متفاوت، مورد جست‌وجو قرار گرفت. برخی از این واژگان عبارت‌اند از: «عوامل زمینه‌ای»، «عوامل اثرگذار»، «اکوسیستم»، «محیط»، «ملزومات»، «نیازمندی‌ها»، «ورودی‌ها»، «اولویت‌های اجرا»، «معماری مرجع»، «پیشران‌های مؤثر»، «عوامل علی»، «فین‌تک»، «بانکداری دیجیتال»، «تحول دیجیتال در بانک‌ها»، «کسب‌وکار دیجیتال بانک‌ها»، «صنعت ۴.۰ در بانک‌ها». سینتکس زیر نمونه‌ای از استراتژی جست‌وجو در پایگاه اطلاعاتی گوگل اسکولار است.

("contextual factors" OR "influencing factors" OR "ecosystem" OR "environment" OR "requirements" OR "needs" OR "inputs" OR "implementation priorities" OR "reference architecture" OR "key drivers" OR "causal factors" OR "contextual elements" OR "influential elements" OR "environmental factors" OR "necessities" OR "prerequisites" OR "key components" OR "drivers" OR "causal elements") AND ("fintech" OR "financial technology" OR "digital banking" OR "online banking" OR "digital transformation in banks" OR "digital transformation in banking" OR "digital business of banks" OR "digital business in banking" OR "industry 4.0 in banks" OR "industry 4.0 in banking") AND (year:[2000 TO 2023])

نتیجه این جست‌وجوها پس از حذف موارد نامتناسب، تعداد ۲۱ منبع بود. به‌طور مثال، یکی از این منابع گزینش شده، مقاله شیخ و کرجالووتو^۱ (۲۰۱۶) است که طبق آن، اکوسیستم بانکداری دیجیتال شامل چندین کانال ارتباطی، شرکا و سهام‌داران، انواع سرویس‌ها و خدمات بانکی و انواع تراکنش‌ها است.

• فرایند ارزیابی خطمشی

برای استخراج اجزای فرایند ارزیابی خطمشی، به عبارتی اجزایی که تحت پردازش قرار می‌گیرند، کلید واژه‌هایی با ترکیب‌های متفاوت مورد جست‌وجو قرار گرفت که عبارت‌اند از: «چارچوب»، «مدل»، «مدل بلوغ»، «ساختار»، «ارکان»، «مدل ارزیابی»، «فرایند»، «شاخص‌های بلوغ»، «سیستم شاخص‌گذاری بلوغ»، «ارزیابی بلوغ»، «ارزیابی سطوح بلوغ»، «صنعت ۴.۰»، «تحول دیجیتال» و «دیجیتالی‌سازی». نتیجه این جست‌وجوها پس از حذف موارد نامتناسب، تعداد ۵۰ منبع بود. برای مثال، بومان و پیتر^۲ (۲۰۱۹)، اجزای اصلی چارچوب تحول دیجیتال را شامل استراتژی، افراد، مشتری، فناوری، فرهنگ و سازمان اعلام کرده‌اند. سینتکس زیر نمونه‌ای از استراتژی جست‌وجو در پایگاه اطلاعاتی گوگل اسکولار است.

("framework" OR "model" OR "maturity model" OR "structure" OR "components" OR "evaluation model" OR "assessment model" OR "process" OR "maturity indicators" OR "maturity indexing system" OR "maturity assessment" OR "maturity evaluation" OR "maturity level assessment" OR "maturity level evaluation") AND ("industry 4.0" OR "digital transformation" OR "digitalization") AND (year:[2000 TO 2023])

• خروجی‌های فرایند ارزیابی خطمشی

به‌منظور استخراج اجزای خروجی ارزیابی خطمشی، تمرکز خود را روی مقاله‌ها و پژوهش‌هایی قرار دادیم که تأثیرها و پیامدهای اجرای تحول دیجیتال را به‌صورت خاص در صنعت بانکداری مورد مطالعه قرار داده بودند. بنابراین کلیدواژه‌هایی که معنایی نزدیک به هدف پژوهش در رابطه با خروجی‌های ارزیابی داشتند، برای جست‌وجو در مراجع علمی انتخاب شدند. این واژگان عبارت‌اند از «Effects»، «Results»، «Impact»، «Impression»، «Efficacy»، «Consequence»، «Outcome». علاوه‌بر موارد ذکر شده، پژوهش‌هایی نیز که به بررسی عواملی پرداخته بودند که می‌توانند نتیجه اجرای موفقیت‌آمیز (عوامل موفقیت) تحول دیجیتال در بانک‌ها باشند، متناسب زمینه پژوهش انتخاب شدند. در این راستا، از کلیدواژه‌هایی مانند «Success Factors»، «Key Success Indicators»، «Performance Indicators» و «Critical Success Factors» نیز استفاده شد. نتیجه این جست‌وجوها پس از حذف موارد نامتناسب، تعداد ۳۵ منبع بود. به‌طور مثال یکی از این مقاله‌های برگزیده، مقاله مربوط به شی و وانگ^۳ (۲۰۲۳)

1. Shaikh & Karjaluo
2. Bumann & Peter
3. Xie & Wang

است که بر مبنای نتایج آن تحول دیجیتال می‌تواند عملکرد بانک را بهبود بخشد، تأثیر منفی تازه وارد‌های فناوری (شرکت‌های نوظهور فین‌تک یا دیگر بازیگران غیرسنتی) را کاهش دهد و کاهش شعب فیزیکی را ترویج کند. سینتکس زیر نمونه‌ای از استراتژی جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی گوگل اسکولار است.

("effects" OR "results" OR "impact" OR "impression" OR "efficacy" OR "consequence" OR "outcome" OR "effects" OR "impacts" OR "results" OR "outcomes" OR "consequences" OR "efficiencies") AND ("digital transformation in banks" OR "digital transformation in banking" OR "digital banking" OR "fintech" OR "financial technology" OR "digital business in banks" OR "industry 4.0 in banks") AND ("success factors" OR "key success indicators" OR "performance indicators" OR "critical success factors" OR "success metrics" OR "key performance indicators") AND (year:[2000 TO 2023])

در نهایت، یافته‌های به‌دست‌آمده از ترکیب پژوهش‌های بررسی‌شده، جمع‌بندی و در قالب چارچوب مفهومی پژوهش (شکل ۱) ارائه شده است.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

بحث و بررسی

در پژوهش‌های کیفی برای محاسبه پایایی از عنوان «قابلیت اعتماد» استفاده می‌کنند که برای محاسبه آن روش‌های مختلفی وجود دارد. در این تحقیق از روش «توافق میان کدگذاران» بهره‌جویی شده است. در روش توافق میان کدگذاران، قابلیت اعتماد تحقیق به‌وسیلهٔ دو یا چند نفر کدگذار که داده‌های مشابه را کدگذاری کرده‌اند، محاسبه می‌شود. روش «توافق میان کدگذاران» بدین شکل است که مقاله‌ها در اختیار فردی با تحصیلات مرتبط با پژوهش، به‌عنوان همکار پژوهش قرار می‌گیرد و از او درخواست می‌شود که با توجه به موضوع پژوهش کدگذاری را انجام دهد. نکته حائز اهمیت در اینجا آن است که

کدگذار جدید، کدگذاری فرد دیگر را ملاحظه نکند (Kirilenko & Stepchenkova, 2016). بنابراین، برای اعتبارسنجی کدگذاری‌های صورت گرفته، از یک خبره مستقل با مدرک دکتری فناوری اطلاعات که آشنا به مباحث خط‌مشی‌گذاری و دارای سابقه کار در حوزه بانکداری دیجیتال بود، درخواست کدگذاری مجدد شد. کدهای توصیفی به‌دست آمده توسط خبره کدگذار ۵۷۲ مورد و کدهای توصیفی به‌دست آمده توسط محقق ۵۴۶ مورد است. در نتیجه کاپای کوهن ۰/۷۳۱ به‌دست آمد که بالاتر از ۰/۷ است و اعتبار کدگذاری صورت گرفته را نشان می‌دهد (جدول ۳).

جدول ۳. قابلیت اعتماد پژوهش

Approximate Significance	Approximate T ^b	Asymptotic Standard Error ^a	Value		
۰/۰۰۰	۸۹/۲۵۰	۰/۰۱۹	۰/۷۳۱	کاپا	توافق اندازه‌گیری شده
			۵۷۲	تعداد توافق	

در ادامه به ارائه توضیح مختصری در مورد هریک از مؤلفه‌های استخراج شده موجود در چارچوب مفهومی پژوهش می‌پردازیم. قابلیت‌ها و منابع در حوزه بانکی، می‌تواند شامل نیروی انسانی، شبکه، زیرساخت، امنیت باشد (Kitsios, Giatsidis & Kamarriotou, 2021). مدل عملیاتی به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که عملیات بانک با اهداف تحول دیجیتال، هماهنگ و یکپارچه شود و می‌تواند شامل فرایندهای عملیاتی، هویت دیجیتالی و استراتژی دیجیتال باشد (Shanti, Siregar, Zulfainarni & Tony, 2023). خدمات و پشتیبانی، به کیفیت خدمات ارائه شده توسط بانک‌ها و توانمندی آن‌ها در پشتیبانی فنی از مشتریان اشاره دارد (Porfirio, Felício & Carrilho, 2023). ذی‌نفعان گروه یا افرادی هستند که در فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات بانک تأثیر دارند، در این فرایندها مشارکت دارند و این فرایندها بر آن‌ها تأثیرگذار است (Carroll & Buchholtz, 2006). فشار بازار به فعالیت‌ها و عواملی اطلاق می‌شود که بر یک صنعت یا بازار مؤثرند و می‌توانند تأثیر زیادی بر رفتار و عملکرد کسب‌وکارها و صنایع داشته باشند (Greenhalgh et al., 2004). کانال‌های ارتباطی در حوزه بانکداری به ابزارها و روش‌هایی اشاره دارد که بانک با مشتریان خود ارتباط برقرار می‌کند تا بتواند اطلاعات را به اشتراک بگذارد و خدمات مختلفی را ارائه دهد (سمیعی، نوشاد، حمدی و وظیفه‌دوست، ۱۴۰۰). مقصود از الزامات حقوقی/ رویکرد سیاستی، قوانین، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های ملی و بین‌المللی در حوزه تحول دیجیتال بانک‌ها هستند. تغییرات فناورانه، به تحولات دیجیتالی و اثرات آن بر ساختار، خدمات، و تعاملات بانک‌ها اشاره دارد.

استراتژی، نشان‌دهنده نقشه تدوین و اجرای اهداف دیجیتالی بانک‌هاست که شامل انتخاب هدف‌ها، تعیین مسیرها و استفاده از فرصت‌های فناوری می‌شود (Salume, Barbosa, Pinto & Sousa, 2021). عملیات در زمینه فناوری اطلاعات به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرایندها گفته می‌شود که با استفاده از فناوری‌های دیجیتال انجام می‌شود (Harvard business Review, 2022). سازمان و فرهنگ، در مسیر

تحول دیجیتال دستخوش تغییر خواهند شد. سازمان‌ها باید از نقاط قوت خود برای برآوردن نیازهای مشتریان و حفظ روابط با آن‌ها استفاده کنند (Peter & Bumann, 2019). مشتریان، به‌عنوان عوامل کلیدی در مسیر تحول دیجیتال سازمان‌ها، در تعیین میزان بلوغ دیجیتال نقش مهمی دارند که از ابعاد مختلفی نظیر بهبود تجربه مشتری، تعاملات الکترونیکی، و رضایت مشتری قابل بررسی است. فناوری نیز بر استفاده و پذیرش فناوری‌های نوظهور در سازمان متمرکز است.

ساختار سازمانی، الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش‌ها و اجزای یک سازمان است (Cyert & March, 2007). چابکی، پارادایم نوینی است که می‌توان با سرعت و انعطاف‌پذیری بیشتری به کلیه خواسته‌های مشتریان پاسخ داده و نیاز آن‌ها را رفع کرد (میرسپاسی و فرشچی، ۱۳۹۱). نوآوری، فرایندی است که دانش موجود را با روش‌های جدیدی دوباره ترکیب می‌کند (حسینی و سلیمانی روزبهانی، ۱۳۹۴). یادگیری مستمر کارکنان، به استمرار فرایند آموزش و توسعه فردی در محیط کار اشاره دارد (Ngereja & Hussein, 2022). تفکر دیجیتال، یک الگوی تفکر است که در آن افراد و سازمان‌ها از فناوری‌های دیجیتال برای حل مسائل، اتخاذ تصمیمات و خلق ارزش‌های جدید استفاده می‌کنند (Kumar, Zindani & Davim, 2020). مدل ارزش‌آفرینی در کسب‌وکار، بر ایجاد ارتباط مستقیم بین فعالیت‌های کسب‌وکار و افزایش ارزش برای مخاطبان تأکید می‌کند (Porter, 1985). مدیریت و تحلیل داده‌ها به فرایند مدیریت، ذخیره‌سازی، تدوین و بررسی دقیق داده‌ها با هدف استخراج اطلاعات ارزشمند و ارتقای تصمیم‌گیری‌ها اطلاق می‌شود (Sharda, Delen & Turban, 2017). دیجیتالی‌سازی بانک‌ها، در افزایش سهم بازار و ارتقای موقعیت رقابتی آن‌ها نقش اساسی دارد؛ زیرا با استفاده از فناوری‌های نوین، بانک‌ها می‌توانند خدمات خود را تنوع بخشند و به مشتریان تجارب متمایز ارائه دهند (Kitsios et al., 2021). داشتن بینش عمیق در مورد نیازها و ترجیحات مشتریان به بانک این امکان را می‌دهد تا خدمات خود را بهینه‌سازی کرده و تصمیمات استراتژیکی اتخاذ کند (Trenerry et al., 2021). اقتصاد دیجیتال، به نظام اقتصادی‌ای اشاره دارد که از فناوری‌های دیجیتال، اطلاعات و ارتباطات برای ایجاد، تبادل و توزیع ارزش‌ها و خدمات استفاده می‌کند (Brynjolfsson & McAfee, 2014). رهبری دیجیتال به معنای هدایت و مدیریت تحولات دیجیتال در سازمان‌ها و بانک‌هاست (Amiri et al., 2023). امنیت، به استراتژی‌های کلی، روش‌ها، راه‌کارها و ابزارهای مورد استفاده جهت حفاظت از محرمانگی، یکپارچگی و دسترس‌پذیری داده‌ها و دارایی‌های دیجیتال اطلاق می‌شود. خدمات مشتری‌مدار در بانکداری به معنای ارائه خدمات با محوریت مشتری و با استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود تجربه مشتریان است. ارتقای سیستم‌ها به توسعه و افزودن فناوری‌های نوین به ساختار سیستم‌های موجود اطلاق می‌شود. عملکرد و کارایی در دیجیتالی‌سازی بانکداری به نتایج و اثربخشی فعالیت‌ها، خدمات و فرایندها معطوف است.

نتیجه‌گیری

تحول دیجیتال صنعت بانکداری، یکی از جنبه‌های حیاتی در جهان مالی و اقتصادی مدرن است. این پدیده، تأثیرها و پیامدهای عمیقی بر روابط بانک‌ها با مشتریان و عملکرد بانک‌ها ایجاد کرده است. از این

رو، بانک‌ها باید به‌دقت اثرهای تحول دیجیتال را در نظر بگیرند و استراتژی‌های خود را بر اساس آن تنظیم کنند. همان‌طور که اشاره شد، هدف اصلی انجام پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی برای ارزیابی خطمشی استقرار بانکداری دیجیتال است. در ذیل این هدف، اهداف کاربردی دیگری نیز پیگیری شده‌اند که عبارت‌اند از: بررسی و درک تأثیرهایی که فناوری‌های دیجیتال نظیر کلان‌داده‌ها، هوش مصنوعی و... بر صنعت بانکداری داشته‌اند؛ بررسی مدل‌ها و الگوهای تحول دیجیتال؛ فراهم کردن بستری برای پژوهش‌های آتی به‌منظور گسترش دامنه پژوهشی موضوع و غنی‌سازی ادبیات موجود در زمینه تحول دیجیتال؛ پرداختن به ارزیابی خطمشی به‌عنوان یکی از مراحل چرخه خطمشی‌گذاری که در ایران کمتر مورد توجه خطمشی‌گذاران و خطمشی‌پژوهان واقع شده است؛ پیگیری اهداف کاربردی مبتنی بر نیاز صنعت بانکداری کشور به‌صورت جامع و بومی‌سازی شده؛ کمک به شناسایی پارامترهای حیاتی برای انتخاب یک استراتژی تحول دیجیتال در بانک‌ها که ناشی از ارزیابی وضعیت موجود است و ارائه راه‌کاری برای صرفه‌جویی در زمان و منابع بانک‌ها و کاهش دوباره‌کاری‌ها از طریق ارائه یک شمای کلی از ارزیابی استقرار بانکداری دیجیتال.

از آنجایی که چارچوب این پژوهش باید مبتنی بر ادبیات و دانش موجود در دو حوزه خطمشی‌گذاری و تحول دیجیتال در نظام بانکی باشد، تلاش شده است تا با مرور نظام‌مند (سیستماتیک) ادبیات به بررسی منابع موجود و نظریه‌های مطرح شده در حوزه‌های مورد نظر پژوهش پرداخته شود؛ سیر پژوهش‌های مختلف در راستای اهداف تحقیق بررسی شود و به‌دنبال آن، چارچوب پژوهش تدوین شود. ساختار کلی این چارچوب بر مبنای مدل IPO (ورودی - فرایند - خروجی) و الگوی مطلوبیت‌گرا ارائه شده است. مرور نظام‌مند ادبیات در این پژوهش به‌روش فراترکیب و بر اساس متدولوژی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، انجام شده است و بر همین اساس، اجزا و مؤلفه‌های چارچوب در قالب سه بخش (ورودی - فرایند - خروجی) مشخص شده‌اند. طبق چارچوب استخراج شده، بانک‌ها می‌توانند با مشخص کردن ورودی‌های فرایند ارزیابی خطمشی استقرار بانکداری دیجیتال، مانند قابلیت‌ها و منابع در دسترس، ذی‌نفعان درگیر در فرایند، موقعیت بازار، کانال‌های ارتباطی و غیره، خود را برای تغییرات و تحولات موجود در فرایند تحول دیجیتال مانند تغییرات استراتژی، فناوری، عملیات، مشتری و سازمان آماده کنند. در نهایت این تحولات موجب تغییر در نوع خدمات، تفکر دیجیتال، مدل ارزش‌آفرینی در کسب‌وکار، سیستم‌ها، عملکرد، موقعیت رقابتی و غیره خواهد شد.

در مقایسه با سایر تحقیقات مشابه، پژوهش حاضر با ارائه چارچوبی جامع و سیستماتیک، توانسته است برخی از نقاط ضعف و کمبودهای موجود در ادبیات پیشین را پوشش دهد. برای مثال، سلطانی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰)، بیشتر بر مؤلفه‌های فناوری و فرایندهای طراحی و توسعه محصول تأکید کرده‌اند و به موانع و چالش‌های اجرای مدل خود نپرداخته‌اند. در حالی که پژوهش حاضر با رویکردی جامع‌تر، هم به شناسایی موانع و چالش‌های تحول دیجیتال و هم به تدوین چارچوبی برای ارزیابی خطمشی‌ها پرداخته است. خسروانجم و همکاران (۱۳۹۹)، به شناسایی و ارزیابی شاخص‌های کلیدی مانند استراتژی فرایند کسب‌وکار و استراتژی محتوا پرداخته‌اند، اما به تأثیرات محیطی و زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و

تکنولوژیکی نپرداخته‌اند. پژوهش حاضر با بررسی دقیق‌تر این تأثیرات و ارائه چارچوبی که به تحلیل جامع‌تر این عوامل می‌پردازد، توانسته است دیدگاه جامع‌تری را ارائه دهد. همچنین، پژوهش‌هایی مانند طجرلو و همکاران (۱۴۰۰)، بیشتر بر جنبه‌های توسعه محصول جدید تمرکز داشته و به ارزیابی خط‌مشی‌های کلان استقرار بانکداری دیجیتال نپرداخته‌اند. پژوهش حاضر با ارائه چارچوبی که به‌طور سیستماتیک و جامع به ارزیابی تمامی جوانب استقرار بانکداری دیجیتال می‌پردازد، تلاش کرده است تا این خلأ را پر کند.

اگرچه پژوهش حاضر تلاش کرده است تا با ارائه چارچوبی جامع و سیستماتیک، نقاط ضعف تحقیقات پیشین را پوشش دهد، اما همچنان دارای محدودیت‌هایی نظیر عدم بررسی عملی و میدانی چارچوب پیشنهادی در بانک‌های مختلف است. برای تأیید و اعتبارسنجی این چارچوب، نیاز به مطالعات موردی و آزمایش‌های عملی بیشتری در محیط‌های واقعی وجود دارد. همچنین، تغییرات سریع فناوری و محیط اقتصادی ممکن است نیاز به بازنگری و به‌روزرسانی مداوم این چارچوب را ضروری سازد. بنابراین، برای بهبود و تکمیل این چارچوب، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی به بررسی عملی و میدانی این چارچوب پرداخته و نتایج آن را با داده‌های واقعی ارزیابی کنند. به‌طور کلی، این پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی جامع و سیستماتیک تحول دیجیتال، از ضروریات هر بانک بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز است. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک راهنما برای بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی مورد استفاده قرار گیرد تا فرایند تحول دیجیتال را به نحو مؤثرتری مدیریت و ارزیابی کنند.

فهرست منابع

الوانی، سید مهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۶). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی* (چاپ پانزدهم)، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

اویارحسین، شادی؛ طلوعی اشلقی، عباس؛ رادفر، رضا و پوراابراهیمی، علیرضا (۱۴۰۱). تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی: رویکرد نظری و تحلیل رفتاری. *دانش سرمایه‌گذاری*، ۱۱ (۴۴)، ۶۰۳-۶۳۰.

حسینی، رقیه؛ سلیمانی روزبهانی، فاطمه (۱۳۹۴). جایگاه خلاقیت، نوآوری و نوآوری سازمان در مدیریت دانش. *کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*.

خسروانجم، داود؛ کشانچی، بهزاد؛ پورقلی، امیر و عبداللهی، شوانه (۱۳۹۹). ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال با استفاده از ترکیب رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیمتل فازی. *مدیریت کسب‌وکار*، ۱۲ (۴۶)، ۱۲۵-۱۴۸.

دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۹۵). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی* (چاپ دوم)، تهران: انتشارات صفار.

سلطانی نژاد، مهدی؛ فتحی هفشجانی، کیامرث؛ هاشم‌زاده خوراسگانی، غلامرضا و علیرضایی، ابوتراب (۱۴۰۰). ارائه مدل فرایند طراحی و توسعه محصول بر اساس پارادایم اقتصاد هوشمند در صنعت بانکداری. *مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار*، ۱۲(۴۷)، ۲۶۴-۲۹۲.

سمیعی، امید؛ نوشاد، مرتضی؛ حمدی، کریم و وظیفه دوست، حسین (۱۴۰۰). رابطه کانال‌های ارتباطی با وفاداری مشتریان بانک (مطالعه موردی بانک ملت). *فصلنامه کنکاش مدیریت و حسابداری*، ۳(۳)، ۲۳۲-۲۴۸.

طجریلو، علیرضا؛ انصاری، منوچهر؛ دیواندری، علی و کیماسی، مسعود (۱۴۰۰). طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال (نمونه‌پژوهی: بانک ملت). *مدیریت صنعتی*، ۱۳(۴)، ۵۵۹-۵۷۹.

قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ شریف‌زاده، فتاح و معتضدیان، رسول (۱۳۹۴). تحلیل مسائل اجرای خط‌مشی‌های اداری. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۶(۲۴)، ۶۷-۹۵.

معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت امور اقتصاد و دارایی. (۱۳۹۸). *بانکداری آینده و تحول دیجیتال*. تهران، وزارت امور اقتصادی و دارایی.

منوریان، عباس؛ دیواندری، علی؛ یعقوبی، سعید و سپانلو، هادی (۱۳۹۹). توسعه چارچوب خط‌مشی‌گذاری در بانکداری الکترونیک. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸(۳)، ۴۰۳-۴۲۳.

میرسپاسی، ناصر و فرشچی، شبنم (۱۳۹۱). چابک‌سازی بانک‌ها و تهیه ابزاری برای سنجش میزان چابکی سازمانی در بانک‌های دولتی ایران (سنجش میزان آمادگی بانک صادرات ایران). *آینده پژوهی مدیریت*، ۲۳(۹۶)، ۱۱-۲۴.

واعظی، رضا؛ شریف‌زاده، فتاح و محمدی، محسن (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی الگوهای ارزیابی خط‌مشی عمومی. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۰(۴۰)، ۱-۴۱.

Amiri, M., Hashemi-Tabatabaei, M., Keshavarz-Ghorabae, M., Antucheviciene, J., Šaparauskas, J. & Keramatpanah, M. (2023). Evaluation of Digital Banking Implementation Indicators and Models in the Context of Industry 4.0: A Fuzzy Group MCDM Approach. *Axioms*, 12(6), 516. <https://doi.org/10.3390/axioms12060516>

Berghaus, S. & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. *Mediterranean Conference on Information Systems*.

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

Bubnova, Y. B. (2021). The role of the state in ensuring digital transformation of banking sector. *In SHS Web of Conferences* (Vol. 112, p. 00021). EDP Sciences.

Bumann, J. & Peter, M.K. (2019). Action fields of digital transformation – a review and comparative analysis of digital transformation maturity models and frameworks. *In Aeschbacher, M., Hinkelmann, K. and Verkuil, A. (Eds), Digitalisierung und andere*

- Innovationsformen im Management. Innovation und Unternehmertum, Band 2. Edition Gesowip, Basel, pp. 13-40.*
- Carroll, A. & Buchholtz, A. (2006). *Business and Society*. Ethics and Stakeholder Pub.
- Christensen, C.M., Raynor, M.E. & Rory, M. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 44–53.
- Cyert, R., & March, J. (2015). Behavioral theory of the firm. *In Organizational Behavior 2* (pp. 60-77). Routledge.
- Deloitte. (2018). *Digital maturity model: Achieving digital maturity to drive growth*. Retrieved from <https://www.tmforum.org/wp-content/uploads/2018/08/Deloitte-DMM.pdf> (Accessed: 5/30/2023)
- Diener, F., & Špaček, M. (2020). The role of ‘digitalization’ in German sustainability bank reporting. *International Journal of Financial Studies*, 8(1), 16.
- Dorfleitner, G. & Hornuf, L. (2016). *Fintech-Markt in Deutschland; Bundesministerium der Finanzen*, Berlin, Germany.
- Dorfleitner, G., Hornuf, L., Schmitt, M. & Weber, M. (2017). *FinTech in Germany*, Springer International Publishing: Cham, Switzerland.
- Fernández de Lis, S., & Ortún, P. U. (2018). Digital transformation and competition in the financial sector. *Spanish Trade Information Magazine*, 19, 02-14.
- Goumeh, F. & Barforoush, A. A. (2021). A Digital Maturity Model for digital banking revolution for Iranian banks. *2021 26th International Computer Conference, Computer Society of Iran (CSICC)*, pp. 1-6, doi: 10.1109/CSICC52343.2021.9420566.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P. & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Q*, 82(4), 581–629.
- Harvard business Review. (2022). The 4 Pillars of Successful Digital Transformations, available at: <https://hbr.org/2022/01/the-4-pillars-of-successful-digital-transformations>
- Hudson, B., Hunter, D. & Peckham, S. (2019). Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help? *Policy design and practice*, 2(1), 1-14.
- Karcheva, G., Shvets, N., Dalgic, K. & Dalevska, N. (2021). Innovative Approaches to the Assessment of Banking Competition in Ukraine in Terms of Digital Transformation. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 181-195.
- Kirilenko, A. P. & Stepchenkova, S. (2016). Inter-Coder Agreement in One-To-Many Classification: Fuzzy Kappa. *Plos One*, 11(3).
- Kitsios, F., Giatsidis, I. & Kamariotou, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 204.
- Kriebel, J. & Debener, J. (2019). The Effect of Digital Transformation on Bank Performance. Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3461594>
- Kumar, K., Zindani, D. & Davim, J. P. (2020). *Introduction to Digital Thinking*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31359-3_4

- Mbama, C. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230–255.
- Moneythor (2018). *Digital banking engagement: where are the metrics?* Available at: <https://www.finextra.com/blogposting/15949/digital-banking-engagement-where-are-the-metrics>
- Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2022). Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1212-1242.
- Neumann, J., Robson, A. & Sloan, D. (2018). Monitoring & evaluation of strategic Change program implementation lesson from a case analysis. *Evaluation and Program Planning*, 66, 120-135.
- Ngreja, B. J. & Hussein, B. (2022). Employee learning in the digitalization context: An evaluation from team members' and project managers' perspectives. *Procedia Computer Science*, 196, 902-909. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.091>
- Niemand, T., Rigtering, J. P. C., Kallmünzer, A., Kraus, S. & Maalaoui, A. (2021). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*, 39(3), 317-326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.008>
- Pardo, A. & Etay, C. (2014). Movies and screens: the Spanish audience's choice, *Communication & Society*, 27(4), 131-145.
- Plotnikova, E. & Kudryavtseva, T. (2020). Factors Influencing Digital Bank Performance. *Digital Science*, 325–333. doi: 10.1007/978-3-030-37737-3_29
- Porfírio, J. A., Felício, J. A. & Carrilho, T. (2023). Factors Affecting Digital Transformation in Banking. *Journal of Business Research*, 171, 114393. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114393>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Qi, Y(2022). Digital Transformation of Business Models in the Banking Sector. *Proceedings of the 2022 International Conference on Social Sciences and Humanities and Arts (SSHA 2022)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220401.182>
- Raza, S.A., Jawaid, S.T., Hassan, A. & Burton, B. (2015). Internet Banking and Customer Satisfaction in Pakistan. *Qualitative Research in Financial Markets*, 7(1), 24–36.
- Salume, P. K., Barbosa, M. W., Pinto, M. R. & Sousa, P. R. (2021). Key dimensions of digital maturity: A study with retail sector companies in Brazil. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(6), 1–29. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD210071
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Shaik, A. A., Glavee-Geo, R. & Karjaluoto, H. (2017). Exploring the nexus between financial sector reforms and the emergence of digital banking culture – Evidences from a developing country. *Research in International Business and Finance*, 42, 1039-1056.
- Shaikh, A. & Karjaluoto, H. (2016). On Some Misconceptions Concerning Digital Banking And Alternative Delivery Channels. *International Journal of e-Business Research*, 12(3), 1-14. <https://doi.org/10.4018/IJEBR.2016070101>

- Shanti, R., Siregar, H., Zulfainarni, N. & Tony. (2023). Role of Digital Transformation on Digital Business Model Banks. *Sustainability*, 15, 16293.
- Sharda, R., Delen, D. & Turban, E. (2017). *Business Intelligence: A Managerial Perspective on Analytics*. Pearson.
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. *Information systems research: relevant theory and informed practice*, 687-692.
- Tabch, M. A. W. W. (2020). *Determinants of Success of Digital Transformation in the Lebanese Banking Sector*. Beirut Arab University. Faculty of Business Administration. Thesis-PhD. <http://repository.bau.edu.lb:8080/xmlui/handle/1080/9290>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y. & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766.
- Ttikou, K. (2020). The challenges of digital transformation in banking industry. Saint Petersburg University. URL: https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/27342/1/Ttikou_Thesis.pdf (Accessed: 5/2/2022).
- Xie, X. & Wang, S. (2023). Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress and impact. *China Economic Quarterly International*, 3(1), 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2023.03.002>
- Zamaslo, O., Kovalenko, V. & Lozynska, O. (2021). Digital transformation level indicators of banks. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(2), 77-82.
- Zhao, Q., Tsai, P. H., & Wang, J. L. (2019). Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A Hybrid MCDM model. *Sustainability*, 11(5), 1419.
- Zhu, K., Dong, S., Xu, S. X., & Kraemer, K. L. (2006). Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies. *European journal of information systems*, 15(6), 601-616.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta- synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advance nursing*, 53(3), 311-318.

A Systematic Review of the Policy Implementation Framework for Digital Banking

Homa Soufi^{* 1}

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Habib Roodsaz

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Davoud Hosseinpour

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Hosein Aslipour

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

The purpose of this research is to address theoretical gaps and the lack of theoretical discussions in this area and to provide a framework for evaluating the policy implementation of digital banking. In this study, an attempt has been made to systematically review the existing literature and theories in the relevant research areas, followed by the formulation of a research framework. The overall structure of this framework is based on the IPO model (Input-Process-Output) and the attractiveness evaluation pattern. The systematic literature review in this research was conducted using the Meta synthesis approach and based on the seven-step methodology of Sandelowski and Barroso. Top articles meeting the criteria for further examination and finding appropriate answers to research questions were selected, screened, and evaluated, resulting in the inclusion of 106 articles in the main analysis process. The research findings showed that the policy evaluation framework for digital banking consists of a total of 28 codes: 8 codes as input components, 5 codes as process components, and 15 codes as output components. Banks can prepare themselves for the changes and transformations in the digital transformation process, such as changes in strategy, technology, operations, customers, and organization, by identifying the inputs of the policy evaluation process for the implementation of digital banking, such as capabilities and available resources, stakeholders involved in the process, market position, communication channels, etc. Ultimately, these transformations will result in changes in the types of services, digital thinking, value creation models in business, systems, performance, competitive position, and so on.

Keywords: Policy evaluation, Systematic literature review, Digital transformation, Digital banking.

1. Corresponding Author: soufi.homa@gmail.com