



## ارائه الگوی بانکداری جامع با استفاده از روش تحلیل کیفی

رسول برادران حسن زاده<sup>۱</sup> و شبنم بالا زاده قره باغی<sup>۲\*</sup> و سمیه فرهادی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>دانشیار حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

<sup>۲</sup>دانشجوی دکتری حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

<sup>۳</sup>دانشجوی دکتری حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

### چکیده

بانکداری جامع نظامی از بانکداری است که در مورد موسسات مالی به کار می‌رود و پیشنهادهایی در ابعاد وسیع در زمینه خدمات بانکی به مشتریان خود ارائه می‌دهند و بر اساس الزام بانک مرکزی مقرر شده است تا بانکها مشتریان خود را بر اساس معیارهایی طبقه‌بندی کرده و خدمات خود را متناسب با طبقه بندی مشتریان ارائه کنند. با توجه به اهمیت این نوع نظام بانکداری، نیاز است تا عوامل و مؤلفه‌های مرتبط با بانکداری جامع شناسایی شوند از همین رو؛ هدف از ارائه‌ی مقاله حاضر؛ بررسی پژوهش‌های مرتبط با بانکداری جامع و شناسایی عوامل مؤثر با آن می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** بانکداری جامع – نظام – تحلیل کیفی – الزامات – فرآیندها



بانکداری جامع به معنای ارائه خدمات مختلف به اقشار مختلف مردم است و نوعی نگرش مشتری محور در صنعت بانکداری محسوب می شود که بازه وسیعی از خدمات مالی را به مشتریان عرضه می کنند بانکداری جامع نوعی مفهوم می باشد، نه راه حل. بانک دیجیتال با توجه به مفهوم بیان شده به ارائه انواع خدمات متنوع می پردازد؛ اما به ارائه تمام خدمات اشاره ندارد. لذا این امکان وجود دارد که بانک ها بعضی از خدمات را ارائه دهند، که به عنوان بانک های جامع در اشکال متنوع ظاهر می شوند؛ که این خدمات عبارتند از بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی، بانکداری خرد و ... بانکداری جامع نظامی از بانکداری است که در مورد موسسات مالی به کار می رود و پیشنهادهایی در ابعاد وسیع در زمینه خدمات بانکی به مشتریان خود ارائه می دهند و بر اساس الزام بانک مرکزی مقرر شده است تا بانک ها مشتریان خود را بر اساس معیارهایی طبقه بندی کرده و خدمات خود را متناسب با طبقه بندی مشتریان ارائه کنند. بسیاری از طرفداران بانکداری جامع معتقدند که بانکداری جامع امتیازات متعددی دارد و ضمن آن که امکان واسطه گری میان عرضه کنندگان و تقاضاکنندگان وجوه است و نقش بانک ها را از یک وکیل مالی به یک مدیر و شریک کاری ارتقاء داده است. تغییر جهت بانکداری به سمت بانکداری جامع از یک سو موجب شفاف نمودن و کنترل فعالیت های مالی و بانکی و از سوی دیگر باعث نوآوری و ایجاد کارایی بانکی در بسیاری از سطوح کسب و کار می گردد (وزیربان و عنایتی - فر، ۱۴۰۲). بانکداری جامع دارای مزیت های بسیاری است که ضرورت به کارگیری و توسعه آن در نظام بانکی را توجیه می نماید این امتیازات شامل: انعطاف پذیری، انتخاب، مقرون به صرفه بودن، تعامل، مبتنی بر فناوری، مشتری مداری، افزایش بهره وری عملیاتی، امنیت و ثبات مالی می شود. از طرفی، روند رو به افزایش ارتباطات افقی نهادهای دولتی را به سوی جوامع شبکه ای با شاخصه های وابستگی متقابل سوق داده است. خط مشی گذاری شبکه ای، مدیریت را به عنوان نتیجه فرایند اداره کردن از طریق افزایش مشارکت و توسعه شبکه بین ذینفعان می داند که کاملاً توسط سازمان ها صورت نمی پذیرد. در اینجا خط مشی گذاری شبکه ای از طریق شکل های تعاملی اداره کردن، انجام می شود که بازیگران زیادی را از حوزه های مختلف دربر می گیرد. اتکای این مفهوم جدید بر مذاکره میان بازیگران و کنشگران مختلف است که تعاملات آنها به نحوی افزایش یافته که یک مدلی نسبتاً پایدار خط مشی گذاری و هماهنگی را به وجود آورده اند.

تغییر پارادایم از ساختار بازار متمرکز تحت سرکوب مالی به چارچوب رقابتی تحت آزادسازی مالی، پایه و اساس ظهور بانک های خصوصی و خارجی را در ابتدا در کشورهای توسعه یافته و پس از آن در کشورهای در حال توسعه ایجاد کرده است

(سهراب الدین و سهل ۲۰۱۸). امروزه بخش قابل توجهی از مشتریان بانک ها را جوانان و افراد میانسال تشکیل می دهند که انتظارات و ترجیحات متفاوتی نسبت به نسل قبل دارند. برآوردن این انتظارات و ترجیحات دیگر با مدل های بانکی موجود امکان پذیر نیست و تنها با استفاده از ابزارها، فناوری ها و مکانیسم های بانکداری دیجیتال امکان پذیر خواهد بود. بانک ها دیگر نمی توانند طراحی خود را با اهداف تجاری و سهم بازار آغاز کنند، اما باید بدانند چگونه می توان بدون تعامل مستقیم با مشتری توجه و ترجیحات آنها را جلب کرد و از این طریق به اهداف تجاری دست یافت. بر اساس تعریف تمونیس<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، دیجیتالی کردن صحیح یا به عبارت دیگر بانکداری دیجیتال به معنای قابلیت "بانکداری مبتنی بر تجربه" است.



شکل (۴): ارتباط بین بانکداری دیجیتال و زیرساخت های مورد نیاز (تمونیس، ۲۰۱۸)

بانکداری دیجیتال ساختار بانکی خود نیاز دارد. صنایع دیجیتال؛ عمدتاً بین المللی هستند و مشتریان از سراسر جهان آنها را انتخاب می کنند. تغییر اساسی در بازاریابی و تقسیم بندی مشتریان بانکی، آن را برای هر مشتری منحصر به فرد می کند. به نظر می رسد تنها یک نوع بانکداری وجود دارد و آن بانکداری اختصاصی به روشی جدید است. با توسعه و بلوغ فناوری هایی مانند اینترنت، همه چیز با ایجاد شبکه متصل از افراد، فرآیندها، داده ها، اشیاء و غیره، اینترنت ارزش، فناوری بلاک چین، فناوری ابر، رباتیک پیشرفته، واقعیت مجازی، چاپ سه بعدی، کوچک سازی حسگرها و توسعه نمایی فناوری ها و نوآوری

<sup>4</sup> Temenos



6

مهارت کارکنان				بالایی داشتند و عوامل پاداش آموزش مشارکت پذیری نسبت به هم و نسبت به دودسته قبل وابستگی بیشتری داشتند.
بررسی عوامل تأثیرگذار بر دیجیتال سازی کسب و کار در حوزه بانکداری مبتنی بر فناوری نوظهور	مدیران و اهالی صنعت بانکداری	مصاحبه و بررسی میدانی	تحلیل محتوا	بانکها با سیاستهای اعتباری و مالی خود، نقش ویژه ای را در جهت توسعه و بالندگی اقتصاد یک کشور ایفا می کنند. ظهور فناوریهای نوین در صنعت بانکداری طی سالهای اخیر با رشد پر شتابی همراه بوده است.
بررسی چالشهای استقرار بانکداری جامع در صنعت بانکداری	مدیران	متن مصاحبه	نظریه داده بنیاد	چهار مقوله موانع قانونی و حقوقی، موانع زیرساختی و ضعف در زیرساختهای فناوری، عدم تمایل سازمان به همکاری با شرکای بیرونی و بالعکس و عدم ارائه ایده های نوین کسب و کار دیجیتال بوده، شرایط زمینه ای شامل سه مقوله عدم همراهی نیروی انسانی، موانع فرهنگی و مانع آموزشی بوده، شرایط مداخله گر شامل دو مقوله نبود هدف و چشم انداز راهبردی مشخص در عرصه بانکداری دیجیتال و عدم وجود ساختارهای سازمانی فعال، پویا و منعطف است
رتبه بندی ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش	مدیران و کارکنان	پرسشنامه	معادلات ساختاری	شاخص فناوری اطلاعات با بیشترین مقدار، به طور قطع یک نفوذ کننده قوی و شاخص ارباب رجوع با

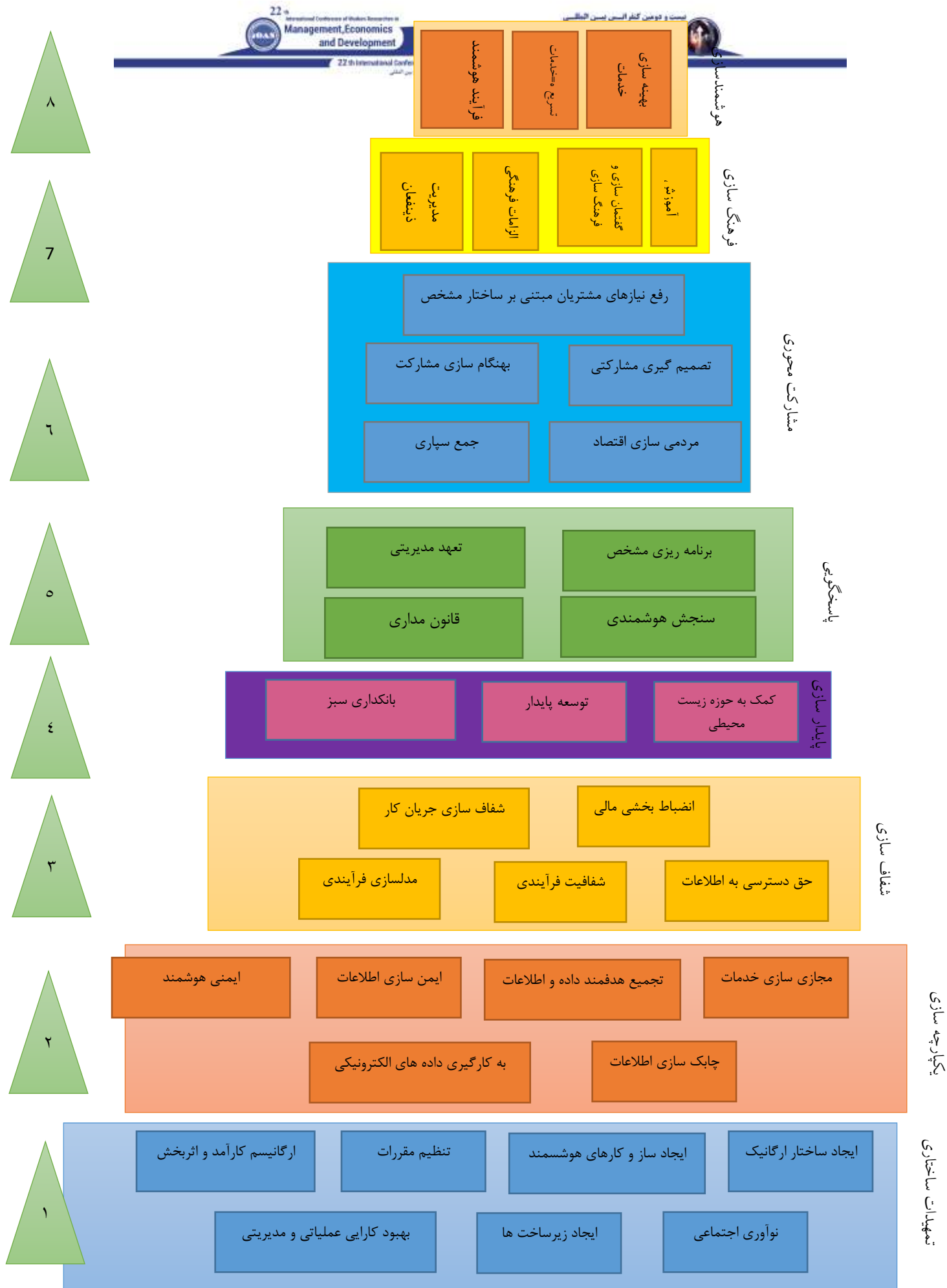
کمترین مقدار، تحت نفوذ سایر عوامل قرار دارند.	بانکداری			بانکداری جامع در صنعت بانکداری	
تحول دیجیتال در طول زمان، اطمینان از پیاده‌سازی نقشه‌راه تحول دیجیتال همراستا با اسناد بالادستی و اجرای صحیح گام‌های نقشه‌راه تحول دیجیتال توسط نظام بانکی حاصل گردد.	فیش برداری	بررسی کیفی مقالات	اقدام پژوهشی	ارائه‌ی الگوی کنترل راهبردی برای استقرار بانکداری جامع در نظام بانکی ایران	چاوشی و انیسی (۱۴۰۱)
ضرورت‌ها و دلایل، درون‌دادها، بازیگران، عوامل موثر بر روابط هم‌افزا و پیامدهای خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در بانکداری دیجیتال می‌باشد	مدیران و کارکنان	بررسی مقالات و پژوهش‌ها و مصاحبه	تحلیل مضمون	طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری بانکداری جامع در ایران مبتنی بر رویکرد شبکه‌ای	قدمی و همکاران (۱۴۰۱)
با استفاده از مدل توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال ارائه شده، می‌توان منطبق بر نیاز مشتری، محصول جدید را ارائه کرد. همچنین امکان‌سنجی و ارزیابی بازار هدف در صورت بررسی علمی آن می‌تواند موفقیت توسعه محصول جدید را به همراه داشته باشد و هم رضایت مشتری و هم بهره‌وری و مزیت رقابتی را برای بانک به ارمغان آورد.	افراد مطلع به حوزه توسعه محصول در حوزه بانکداری	پرسشنامه	مدلسازی ساختاری تفسیری	طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال در بانک ملت	طجرلو و همکاران (۱۴۰۱)
ابعاد آن شامل اهداف و فلسفه، استراتژی‌ها، فرهنگ شبکه، قوانین و دستورالعمل‌ها، فناوری‌ها، مدیریت و	مدیران حوزه آموزش کشور	پرسشنامه	معادلات ساختاری	بررسی روابط علی خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در	جلالی و همکاران (۱۴۰۱)



رهبری، فرایندهای و فعالیتهای سازمانی، نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت، توسعه و رشد حرفه‌ای منابع انسانی، در نظام خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در آموزش‌های مهارتی است				آموزش‌های مهارتی غیررسمی کشور	
عوامل شناسایی شده در شش دسته مشتری؛ زیرساختی، فرآیندی، ساخت نیروی انسانی و قوانین و مقررات گرفتند. سپس به منظور شناخت شاخص‌های محوری، از ترسیم شناختی فازی استفاده گردید که نتایج نشان داد که ارائه محصولات متناسب نیاز مشتریان دارای محوریت بیش نسبت به سایر عوامل است. در انتها استفاده از ماتریس تحلیل اهمیت عملکرد به تحلیل بیشتر عوامل پرداخت شد که نتایج نشان داد، ۱۵ عامل نیاز توجه حیاتی هستند.	جمعی از خبرگان مسلط به مسائل بانکی	پرسشنامه	تصمیم‌گیری چندمعیاره	ارزیابی و تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بانکداری جامع در نظام بانکی کشور	نجفی و همکاران (۱۳۹۹)
تعدیل در سخت‌گیری‌های شدید نظارتی در حوزه قوانین بانکی، نیاز به سطوح متنوع سرمایه جهت تأمین سرمایه در بانک‌های جامع، تبدیل به فرصت کردن شرایط بازار رقابتی بانک‌ها از جمله دیجیتالی شدن (در پی تنوع محصولات)، کاربرست مناسب تکنولوژی ارتباطی	مدیران بانک	پرسشنامه	آزمون همبستگی	ارائه‌ی مدل بانکداری جامع بانک ملی ایران مبتنی بر نیازهای مشتریان	عبدی و همکاران (۱۳۹۸)

جهت تأمین نیازهای متنوع مشتریان بر پیاده سازی بانکداری جامع تأثیر دارد.					
از میان مؤلفه‌های جمع آوری شده برای بُعد ساختاری شبکه خط مشی گردشگری، جایگاه سازمانی بازیگران شبکه یعنی موقعیت و رده سازمانی اعضای شبکه در سازمان هایشان، به عنوان مؤلفه مهم و تأثیرگذار در عملکرد شبکه خط مشی گردشگری تأیید نشد. سایر مؤلفه‌های ساختاری نقش مهمی در عملکرد شبکه داشتند.	نمونه گیری نظری	بررسی مقالات	روش کیفی	طراحی مدلی برای خط مشی گذاری شبکه‌ای در حوزه گردشگری کشور	جهان‌دیده و همکاران (۱۳۹۷)

با توجه به مطالعه ادبیات موجود و همچنین بررسی نظریه‌ها و مفاهیم مختلف ارائه شده در رابطه با خط مشی گذاری در حوزه بانکداری به ویژه بانکداری جامع مبتنی بر حوزه‌ی دیجیتال با اقتباس از مقالات مرتبط شامل وزیریان و عنایتی فر (۱۴۰۲)، رمضان راد و همکاران (۱۴۰۲)، روانگرد و همکاران (۱۴۰۲)، قدمی و همکاران (۱۴۰۱)، آزویی و همکاران (۲۰۲۳)، موزرچنکو و همکاران (۲۰۲۲)؛ به صورت شکل (۷) ارائه می‌شود:



شکل ۳: الگوی مفهومی تحقیق



- بولو، قاسم. باباجانی، جعفر. قربانی زاده، وجه الله. نجف. مرتضی. (۱۳۹۹). الگویی برای استقرار نظام بانکداری جامع در ایران. رساله برای دریافت درجه دکتری در رشته مدیریت مالی. دانشگاه علامه طباطبائی.
- جلالی، سید محسن. شفیق زاده. حمید. سلیمانی، نادر. (۱۴۰۱). مدل روابط علی خط مشی گذاری شبکه‌ای در آموزش‌های مهارتی غیررسمی کشور. فصلنامه مدیریت مالی. ۱۶(۲).
- جهان‌دیده، سامان. رحمتی، محمد حسین. زارعی، متین. (۱۳۹۶). طراحی یک مدل برای خط مشی گذاری شبکه‌ای در حوزه گردشگری، فصلنامه فرهنگ سازمانی مدیریت. ۱۵(۳). ۴۸۳ - ۵۰۲.
- جامع. پژوهش‌های پیشرفت و تعالی، شماره ۱۳. ۱۵۲ - ۱۶۸.
- حافظ نیا، محمدرضا. (۱۳۹۹) مقدمه‌ای بر روش تحقیق. انتشارات بهمن.
- خالقی، شهاب. مقدم، عبدالکریم. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر عوامل موفقیت و شناخت بر مدیریت مالی در بانک‌ها و اولویت‌بندی عوامل، همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار، تهران.
- رضانی راد، فرزاد. چناری. حسین. مفتخری نائینی نژاد، حمید رضا. (۱۴۰۲). عوامل تأثیرگذار بر دیجیتال سازی کسب و کار در حوزه بانکداری مبتنی بر فناوری نوظهور. فصلنامه جهان نوین. شماره ۲۲. ۳۲ - ۱۷.
- روانگرد، فرانک، رونقی، محمدحسین. ابراهیمی، ابوالقاسم. (۱۴۰۲). بررسی چالش‌های استقرار بانکداری دیجیتالی در صنعت بانکداری. فصلنامه مدیریت کسب و کار بین المللی. دوره ۶(۲۱). ۲۰۱ - ۲۲۵.
- ربانی، محمد. (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر روش مدلسازی ساختاری تفسیری. کنفرانس ملی روش تحقیق.
- سرمد. زهره. حجازی، الهه. بازرگان. عباس. (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. انتشارات آگاه.
- طجریلو. علیرضا انصاری، منوچهر. دیواندری. علی. کیماسی، مسعود. (۱۴۰۰). طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال در بانک ملت. فصلنامه مدیریت صنعتی، دوره ۱۳(۴).
- عبدی، داود. مرادی، مهدی. تکیه الورنس انویه. (۱۳۹۸). ارائه‌ی مدل بانکداری جامع بانک ملی ایران مبتنی بر نیازهای مشتریان. فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت. دوره ۱۰(۳۵). ۹۷ - ۸۵.
- فیضی، علی. (۱۳۹۱). روش تحقیق در علوم مدیریت. انتشارات سرمدان.
- قدمی، مهدی. موسی خانی، مرتضی. الوانی، سید مهدی. یزدانی، حمیدرضا. (۱۴۰۱). طراحی الگوی خط مشی گذاری بانکداری دیجیتال مبتنی بر رویکرد شبکه‌ای در ایران. فصلنامه سیاست گذاری عمومی. دوره ۸، شماره ۱. ۱۴۱-۱۲۵.
- کاظمی، حمیدرضا. حمیدی، ناصر. حاجی کریمی، بابک. (۱۴۰۱). ارائه مدل برنامه‌ریزی ریاضی تصادفی برای بانکداری جامع با تأکید بر توانمندسازی و مهارت کارکنان ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، دوره ۵(۱۱).
- ملکی، مریم. رودگر نژاد. فروغ. جباری اصل، محمد. (۱۴۰۱). طراحی الگوی خط مشی گذاری شبکه‌ای مبتنی بر پاسخگویی عمومی خزانه داری وزارت امور اقتصادی و دارایی. فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. ۴(۱۲). ۱۱-۳۰.
- وزیریان، میثم. عنایتی فر، رسول. (۱۴۰۲). تأثیر عوامل مدیریتی و تکنولوژی در استقرار سیستم بانکداری -شامی زنجانی. مهدی. (۱۳۹۹). سایت علمی تحول دیجیتال.

- هدایتی، ارشد. دهدشتی، زهره. محمدیان، محمود. (۱۴۰۲). طراحی مدل عوامل مؤثر بر همکاری بانک‌های خصوصی ایرانی با فینتک‌ها با استفاده از روش فراترکیب. گروه مدیریت مالی. رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبائی.

## منابع انگلیسی

- Bhattacharya, Sudipto, and Anjan V. Thakor. 1993. Contemporary banking theory. *Journal of Financial Intermediation* 3: 2–50.
- Duijn, S., Bannink, D., & Ybema, S. (2022). Working toward network governance: local actors' strategies for navigating tensions in localized health care governance. *Administration & Society*, 54(4), 660-689
- Fasnacht, D. (2024). *Banking 4.0: Digital Ecosystems and Super – App*. Author profile for this publication.
- Hafner, R.; Upadhyay, R.K.; Singh, R. Transformational leadership: An antecedent for organizational effectiveness in Indian banks. *VINE J. Inf. Knowl. Manag. Syst.* 2018, 52, 718–739.
- Hrayoyala. A. (2021). Examining the comprehensive banking technology and presenting the top six challenges of implementing the banking system. *Banking system Journal*.
- Kapucu, N., Beaudet, S., Chang, N. B., Qiu, J., & Peng, Z. R. (2023). Partnerships and network governance for urban food-energy-water (FEW) nexus. *International Journal of Public Administration*, 46(1), 18-31
- Mazurchenko. A. Zelenka. M. (2022). DEMAND FOR EMPLOYEES' DIGITAL SKILLS IN THE CONTEXT OF BANKING 4.0
- MehdiAbadi. Amir. Tabatabaeinasab, Mariyeh. (2020). Are We Ready for the Challenge of Banks 4.0? Designing a Roadmap for Banking Systems in Industry 4.0
- Timonene. Virip. (2018). Challenges When Using Grounded Theory: A Pragmatic Introduction to Doing GT Research. *International of Journal of Qualitative Methods*.
- Zimmerman, David. (2019). *Core Banking Modernization*. IBM Global Website.

## Presenting a comprehensive banking model using the qualitative analysis method

### Abstract

Comprehensive banking is a system of banking that is used in the case of financial institutions and they offer wide-ranging proposals in the field of banking services to their customers, and based on the requirement of the central bank, it is established that banks provide their customers based on classify criteria and provide their services according to the classification of customers. Considering the importance of this type of banking system, it is necessary to identify the factors and components related to comprehensive banking. The purpose of presenting this article; Examining researches related to comprehensive banking and identifying effective factors with it.

**Key words:** comprehensive analysis - system - qualitative analysis - requirements - processes