



## Evaluating the Status of Success and Desirability of Digital Strategies in Iran's Banking Industry

**Mohammadhosein Yaghtin**, Msc Islamic studies and business management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran  
**Ali Rezaeian\***, Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran  
**Asadollah Kardanaij**, Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 27 April 2023  
Revised: 6 December 2023  
Accepted: 26 December 2023

#### Keywords

Strategy,  
Success,  
Digital strategy,  
Digital transformation

#### Corresponding Author Email:

a-rezaeian@sbu.ac.ir

### ABSTRACT

Formulating and executing digital strategies, considering the transformative impacts of digital technologies across all organizational aspects, has become a primary concern for many organizations. Continuous performance improvement, coupled with the convergence of digital technologies as a source of competitive advantage, has been established. Therefore, the aim of this research is to identify the key success factors of digital strategies. With this perspective, a mixed-method approach was employed to extract its pattern. In the qualitative section, semi-structured interviews were conducted with 20 industry experts from the banking sector in Iran, and through thematic analysis, an eight-dimensional pattern was identified. The eight dimensions include: governance role of banks in implementation and problem-solving, business model transformation, human capital in digital transformation readiness, information technology architecture and its infrastructure, organizational structure and process reform, business environment adaptation and design for digital strategy realization, digital players and newcomers in digital strategy execution, and international relations and global trends in digital banking. In the quantitative section, the pattern of meaningful relationships among identified factors was determined using the Data Mining method and questionnaire tools. The governance role of banks in implementation and problem-solving emerged as the most influential factor, while human capital in digital transformation readiness showed the highest susceptibility to other identified key factors of success.

#### How to cite this article:

Yaghtin, M., Rezaeian, A., Kardanaij, A. (2024). Evaluating the Status of Success and Desirability of Digital Strategies in Iran's Banking Industry. *Journal of Business Administration Researches*, 35(16), 19-38. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/JBAR.2024.20025.4305>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

The advent of virtual space in the last few decades is one of the main signs of a global transformation. To invest and efficiently use digital technologies, the attention of the senior managers of these organizations has increased towards the process of framing a suitable digital strategy in proportion to the general strategies of the organization. The key challenge of formulating a successful digital strategy is coordinating it with the varying needs of stakeholders in the field of digital technologies. Digital strategy is a practical plan that clarifies the set of necessary actions to determine how to use digital technologies in the main business sectors to attain precise goals that will eventually create new and different value for the stakeholders as well as the transformation of the organization. The digital strategy must integrate all the organization's plans in the field of using digital technologies by creating a digital ecosystem and thus transform the business. Alterations in banking mean rethinking customer relations, innovation in value, and responding to customer needs. Unfortunately, most banks have failed to move towards fundamental changes. Reactions to variations in the digital age are slow, and even in some cases the banking system strongly resists fundamental changes. Because it is hard to change to something you don't know, the current research seeks to provide a roadmap for businesses and organizations that are looking for digital transformation after counting the key components of digital strategy success. Likewise, considering that the atmosphere governing the banking industry is leading in the field of digital transformation compared to other industries, these factors will be investigated in the banking industry to offer more operational solutions.

### Methodology

The current research, in terms of the type of data, is in the category of two-way (mixed) research. Likewise, regarding the goal, it is placed in the category of "exploratory (formative)" researches, and in terms of function, it is placed in the category of "applied" researches. Based on the definitions, the current research is a sequential exploratory design, which was first extracted and analyzed by using the evidence related to documents and reports and coding and analyzing the content of the interviews of experts and influential people in the bank. In the quantitative phase, by using DEMATEL, which is a mixed method and only has a quantitative phase in the final phase, it has been determined the significance and priority of the effective factors. To collect information, commonly, two library (document) and field methods have been used. First, to collect information in the field of theoretical foundations and research literature, research-related sources such as theoretical literature on the key success factors of digital strategy were collected, and then data were collected through interviews. The main data in this research was collected through interviews with experts and the semi-structured interview was the basis of the researcher's work. In the current research, firstly, to identify the key success factors of digital strategy, the thematic analysis method was used with the help of MAXQDA software for data analysis, and then DEMATEL was used to determine the priority, significance, and relationships of the factors.

### Discussion and Results

The results of the questionnaire are depicted in the figure below, which shows the pattern of meaningful relations. This pattern is in the form of a chart where the longitudinal axis is  $D + R$  values and the transverse axis is based on  $D - R$ . The position and relationships of each factor are determined by a point with coordinates  $(D + R, D - R)$  in the system. Each factor is examined from four aspects: The degree of influence of the variables: the sum of the elements of each row ( $D$ ) for each factor designates the influence of that factor on other factors of the system. In the current research, the role of bank governance in applying and solving problems has the most influence. The degree of effectiveness of variables: the sum of the

elements of the column (R) for each factor indicates the degree of effectiveness of that factor from other factors of the system. In the present research, human capital is in the highest rank of effectiveness in terms of digital transformation. The horizontal vector (D + R) discloses the influence of the desired factor in the system. Put differently, the higher the D + R value of a factor, the more interaction that factor has with other system factors. In the current research, the role of bank governance in implementing and solving problems has the most influence. The vertical vector (D - R) shows the influence of each factor. Generally, if D - R is positive, the variable is considered a cause variable, and if it is negative, it is considered an effect. In the present research, the role of bank governance in implementing and solving problems are considered to be the effect.

### **Conclusion**

In line with the pattern of relationships between the key success factors of the digital strategies of the banking industry of Iran, the DEMATEL technique was used and the diagram of the pattern of relations was mentioned in the previous sections. In this context, it should be stated that the factor of the bank's governance role in implementing and solving problems was identified as the most important factor, and this factor was the most influential, and it was mentioned as one of the most important causes of creating other factors and guaranteeing the success of the digital strategies of the Iranian banking industry. Other factors such as information technology and its infrastructure and international relations and global trends were also identified as the causes of other factors. Likewise, the factor that has the utmost effect on digital transformation and the implementation of digital strategies in banks is human capital in banks. Consequently, banks and organizations in general should do proper planning for their existing and desired human capital.

**Keywords:** Strategy, Success, Digital strategy, Digital transformation



## کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی 10.22034/JBAR.2024.20025.4305

### ارزیابی وضعیت موفقیت و مطلوبیت استراتژی‌های الکترونیک در صنعت بانکداری ایران

محمدحسین یقطین، کارشناسی ارشد، معارف اسلامی و مدیریت گرایش بازرگانی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران  
علی رضائیان\*، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
اسداله کردنائیج، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>سابقه مقاله</b> تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۷ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۵	پیدایش و رشد سریع فضای مجازی و الکترونیک یکی از بزرگ‌ترین نمادهای تغییر و تحول جهانی است. تدوین و اجرای استراتژی الکترونیک با توجه به تأثیرات تحول‌آفرین فناوری‌های الکترونیک در همه جنبه‌های محیطی سازمان، به دغدغه اصلی بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده و بهبود عملکرد مداوم به همراه همگرایی فناوری‌های الکترونیک منبعی برای مزیت رقابتی گشته است. چالش‌هایی که سازمان‌ها برای موفقیت در تحول الکترونیک با آن مواجه هستند را می‌توان در تدوین و اجرای استراتژی‌های الکترونیک جستجو کرد؛ بنابراین، هدف این تحقیق شناسایی عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های الکترونیک است. با همین دیدگاه، در این پژوهش که استخراج الگوی آن با روش آمیخته صورت گرفته است، در بخش کیفی برای گردآوری اطلاعات، با ۲۰ نفر از خبرگان صنعت بانکداری ایران مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و با استفاده از تحلیل مضمون، در نهایت الگویی شامل هشت بُعد شناسایی گردید. ابعاد هشت‌گانه شامل: نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات، تغییر مدل کسب‌وکار، سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک، معماری فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن، سازمان‌دهی ساختار و اصلاح فرایندها، اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار برای تحقق استراتژی‌های الکترونیک، بازیگران الکترونیک و نوظهور در تحقق استراتژی‌های الکترونیک، روابط بین‌المللی و روندهای جهانی در بانکداری الکترونیک می‌شود. در بخش کمی، الگوی روابط معنادار بین عوامل شناسایی شده با استفاده از روش دیتمل و ابزار پرسش‌نامه مشخص گردید. عامل نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات دارای بیشترین تأثیرگذاری بر سایر عوامل و عامل سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک دارای بیشترین تأثیرپذیری از سایر عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شد.
<b>واژه‌های کلیدی</b> استراتژی، موفقیت، الکترونیک استراتژی، تحول الکترونیک.	
<b>ایمیل نویسنده مسئول</b> a-rezaeian@sbu.ac.ir	

استناد به این مقاله: یقطین، محمدحسین؛ رضائیان، علی؛ کردنائیج، اسداله (۱۴۰۳). ارزیابی وضعیت موفقیت و مطلوبیت استراتژی‌های الکترونیک در صنعت بانکداری ایران. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳۵ (۱۶)، ۳۸-۱۹.

## ۱. مقدمه

پیدایش فضای مجازی در چند دهه‌ی اخیر یکی از بزرگ‌ترین نمادهای تحول جهانی است. رخدادی که تأثیرات شگرف آن هر روز در ابعاد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، امنیتی و دفاعی در عرصه‌ی ملی و بین‌المللی نمود بیشتری پیدا می‌کند. اکنون بیش از سه سال از تشکیل شورای عالی فضای مجازی می‌گذرد: شورایی که با مرکز ملی فضای مجازی وابسته به آن، نقطه کانونی مواجهه‌ی هوشمندانه و مقتدرانه با تحولات پرشتاب این عرصه، برای استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌ها و مقابله با آسیب‌ها و تهدیدات آن شناخته شده است. تا دو دهه قبل، محققان حوزه سیستم‌های اطلاعاتی، استراتژی فناوری اطلاعات را زیرمجموعه‌ای از استراتژی کسب‌وکار می‌دانستند که نقش آن هدایت بخش فناوری اطلاعات است. ونکاترامن و هندرسون استراتژی فناوری اطلاعات را یک استراتژی در سطح عملیاتی می‌دیدند که تمرکز آن بر روی بخش خاصی از سازمان یعنی حوزه فناوری اطلاعات بود. همچنین اعتقاد داشتند که این استراتژی در شکل‌دهی به استراتژی کسب‌وکار نقش دارد و عامل شکست سازمان‌ها در سرمایه‌گذاری‌های حوزه فناوری اطلاعات را هم‌راستا نبودن این استراتژی با استراتژی سطح کسب‌وکار می‌دانند. همان‌طور که گفته شد نقش فناوری در کسب‌وکار از یک حوزه خاص مثل بخش فناوری اطلاعات فراتر رفته و کل کسب‌وکار را شامل می‌شود و برای بهره‌مندی از آن به استراتژی جامع‌تری نسبت به استراتژی فناوری اطلاعات نیازمندیم.

تدوین و جاری‌سازی مؤثر استراتژی الکترونیک از شاخصه‌های سازمان‌های دارای بلوغ الکترونیک بالا است و بر ساختار سازمان و چگونگی رقابت آن‌ها در بازار تأثیر می‌گذارد. جهت سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری مؤثر از فناوری‌های الکترونیک، توجه مدیران ارشد این سازمان‌ها نسبت به فرایند تدوین استراتژی الکترونیک مناسب و همسو با استراتژی‌های کلی سازمان افزایش یافته است. چالش اصلی تدوین استراتژی الکترونیک موفق، هماهنگ‌سازی آن با نیازمندی‌های متغیر ذی‌نفعان در حوزه فناوری‌های الکترونیک است. استراتژی الکترونیک، برنامه‌ای عملی است که مجموعه اقدامات ضروری را جهت تعیین چگونگی بهره‌برداری از فناوری‌های الکترونیک در بخش‌های اصلی کسب‌وکار در راستای دستیابی به اهداف مشخص که در نهایت موجب خلق ارزش جدید و متفاوت برای ذی‌نفعان و نیز تحول سازمان می‌گردد، تبیین می‌سازد. استراتژی الکترونیک باید بتواند با ایجاد یک اکوسیستم الکترونیک، تمامی برنامه‌های سازمان در زمینه استفاده از فناوری‌های الکترونیک را یکپارچه و از این طریق، کسب‌وکار را متحول سازد. به‌علاوه استراتژی الکترونیک باید بر اساس فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی سازمان در حوزه فناوری‌های الکترونیک و با در نظر گرفتن نیازمندی‌های ذی‌نفعان کلیدی تدوین گردد (شامی و همکاران، ۱۳۹۹).

در طی چند صدسال، بنگاه‌های دادوستد پول و بانک‌های خرد با گسترش فیزیکی فعالیت کرده‌اند. کمتر از چند دهه است که این نوع بانکداری به چالش کشیده شده است. پردازش و اهمیت اطلاعات و داده‌ها ابتدا در آمریکا و به تدریج در جهان با هیاهوی زیادی آغاز و منجر به پیدایش و پردازش میلیاردها تریلیون بایت داده در روز و نیز حرکت بانکداری سنتی به سمت بانکداری پیشرفته و مدرن شد. امروزه صنعت بانکداری در جهان بر اثر انقلاب عظیم در پردازش داده‌ها در جایگاه برتر از حیث پیشرفت و ادغام فناوری و بانکداری قرار دارد. همچنین تغییر شکل بنیادین جامعه، دولت، اقتصاد، کسب‌وکار، تجارت و بانکداری از قدرت و فشار داده‌ها و اطلاعات ناشی می‌شود. تغییرات در بانکداری یعنی دوباره اندیشیدن درباره ارتباط با مشتری، شیوه نوآوری در ارزش و پاسخ به نیازهای

مشتری است. واکنش‌ها به تغییرات عصر الکترونیک کند و آهسته است و حتی در برخی موارد نظام بانکی به شدت در مقابل تغییرات بنیادی مقاومت نشان می‌دهد؛ زیرا تغییرکردن به آن چیزی که نمی‌شناسید کار سختی است (اسکینر؛ ۱۳۹۳).

شناخت ماهیت کسب‌وکار و تعیین شاخص کلیدی موفقیت برای ایجاد تمایز و ایجاد مزیت رقابتی ضروری است. اگر شاخص کلیدی موفقیت به درستی تعیین شود، می‌تواند شکاف بین توانایی سازمان و اهداف آن را تعیین نماید. رویکرد عوامل کلیدی موفقیت به منظور کمک به تحقق عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها بنا نهاده شده است. حوزه‌های کلیدی موفقیت عبارت از تعداد محدودی از حوزه‌ها است که رضایت‌بخش بودن آن‌ها، تضمین‌کننده عملکرد رقابتی سازمان‌ها است و از این رو شناخت و مدیریت عوامل کلیدی موفقیت از فعالیت‌های ضروری تصمیم‌گیرندگان سازمانی خواهد بود. با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت دیگر نیازی به گردآوری حجم انبوهی از اطلاعات نیست (کردنائیج، ۱۳۹۷). از بین عوامل موفقیت، عواملی که دارای بیشترین اهمیت هستند عوامل کلیدی موفقیت مطرح می‌شوند.

چالش‌هایی که سازمان‌ها برای موفقیت در تحول الکترونیک با آن مواجه هستند را می‌توان در تدوین و اجرای استراتژی جستجو کرد. یک بررسی جامع از تحول الکترونیک نشان داد که به عنوان یک بدنه دانش در حال ظهور، فاقد یک بررسی عمیق و کاربردی در تدوین و اجرای استراتژی الکترونیک است (العلی، ۲۰۲۰). با بررسی پژوهش‌های موجود در استراتژی الکترونیک، نشان داد که در حوزه عوامل کلیدی موفقیت به عنوان یک موضوع کاربردی، پژوهش مؤثری صورت نیافته است. در یک چشم‌انداز الکترونیکی که به سرعت در حال تحول است، شیوه‌های سنتی بانکداری مختل می‌شوند؛ در این صورت پذیرش استراتژی‌های الکترونیک برای بقا و رشد بانک‌ها حیاتی شده است.

صنعت بانکداری در ایران با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیکی و انتظارات مشتریان، تغییرات سریعی را تجربه می‌کند. در این زمینه، استراتژی‌های الکترونیک برای بانک‌ها برای ماندن در رقابت و پاسخگویی به نیازهای مشتریان آگاه از فناوری، ضروری شده است. استفاده از تکنیک دیمتل یک رویکرد سیستماتیک و جامع برای تجزیه و تحلیل روابط متقابل پیچیده بین عوامل مختلف مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های الکترونیک در صنعت بانکداری را ارائه می‌دهد. با استفاده از تکنیک دیمتل، بانک‌ها می‌توانند عوامل کلیدی را شناسایی کنند و نحوه تعامل این عوامل با یکدیگر را درک کنند. این تحلیل نه تنها بانک‌ها بلکه سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا مدل موفقیت ایجاد کنند که وابستگی‌های متقابل و تأثیرات عوامل مختلف را در نظر می‌گیرد و تصمیم‌گیری مؤثر در تدوین استراتژی را تسهیل می‌کند.

لذا پژوهش حاضر قصد دارد با توجه به مولفه‌های موفقیت استراتژی الکترونیک، به کسب‌وکارها و سازمان‌هایی که به دنبال تحول الکترونیک هستند، آگاهی و راهنمایی ارائه دهد که به کدامیک از عوامل توجه بیشتری داشته باشند تا در کسب‌وکار خود به موفقیت برسند؛ بنابراین، این پژوهش برای کسب‌وکارها نه تنها مطلوب نیست، بلکه ضروری است تا بتوانند به طور مؤثر انقلاب الکترونیک را طی کنند و آینده خود را در صنعت تضمین کنند.

<sup>1</sup> Skinner

<sup>2</sup> DEMATEL

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آینده همه صنایع الکترونیکی است و این آینده از آن چیزی که فکر می‌کنید به شما نزدیک‌تر است. پیاده‌سازی موفق هر ابتکار ناب و نوینی، مانند تحول الکترونیک، مستلزم فهم درست آن و ابعاد مختلفش است. بدون آموزش و برنامه‌های مهارت‌افزایی کارا و اثربخش در این حوزه بیم آن می‌رود سرمایه‌گذاری‌های الکترونیک به شکست انجامد و به دنبال آن بقای سازمان‌ها به مخاطره افتد (شامی و همکاران، ۱۳۹۹). فناوری‌های جدید و قدرتمند الکترونیک، موجب بروز تغییرات چشمگیر در رفتار مشتری می‌شوند. وقتی استفاده از این فناوری‌ها شروع شد، مقاومت در برابر الکترونیکی‌شدن محصول یا خدمت غیرممکن می‌شود. مدل رایج کسب‌وکار ناکارآمد می‌شود. کسب‌وکارهایی به اصطلاح «دایناسور» که انعطاف‌پذیر نباشند، نابود می‌شوند. آینده به پیش‌گامان الکترونیکی جدید و شرکت‌های نوپا تعلق دارد. به طور قطع، هیچ دلیلی وجود ندارد که شرکت‌های الکترونیک تازه‌وارد، باید جای شرکت‌های موجود و قدیمی‌تر را بگیرند. هیچ دلیلی وجود ندارد که فقط کسب‌وکارهای جدید، موتورهای نوآوری باشند. شرکت‌های قدیمی‌تر نیز می‌توانند پیش‌قدم باشند. مشکل این است که در بسیاری از موارد، مدیریت نقشه راه روشنی ندارد تا آن را به منظور درک و سپس رسیدگی به چالش‌های رقابتی الکترونیک‌سازی دنبال کند. برای این میدان بازی الکترونیک، استراتژی لازم است تا در آن به رقابت پرداخته شود (راجرز، ۱۳۹۷).

استراتژی الکترونیک پاسخی استراتژیک به نیروهای محرک داخلی و خارجی اقتصاد الکترونیک توسعه یافته است (ویال، ۲۰۱۹). استراتژی الکترونیک برای توصیف وضعیت آینده و سفر استفاده می‌شود. وضعیت آینده سازمانی که قصد دارد به صورت الکترونیکی فعال شود در پیشینه استراتژی کسب‌وکار الکترونیک نامیده می‌شود (بهارادواج و همکاران، ۲۰۱۳). از سوی دیگر، مدیریت سفر به سمت آن وضعیت آینده استراتژی تحول الکترونیک نامیده می‌شود (مت و همکاران، ۲۰۱۵).

جدول ۱- تعاریف استراتژی الکترونیک

ردیف	نویسنده	سال	تعریف
۱	بهارادواج و همکاران	۲۰۱۳	استراتژی کسب‌وکار الکترونیک، استراتژی سازمانی است که با استفاده از اهرم‌های منابع الکترونیک برای ایجاد ارزش افزوده، تدوین و اجرا می‌شود.
۲	فراونهوفر <sup>۶</sup>	۲۰۱۶	یک استراتژی الکترونیک خلاصه‌ای از فرایندهای اهداف، دستورالعمل‌ها و ساختارهای کنترل تحول الکترونیک است و رابط ماهانگی فعالیت‌های متعدد الکترونیکی‌سازی عمل می‌کند. استراتژی الکترونیک شامل چشم‌انداز الکترونیکی یک شرکت است و اهداف و اولویت‌های استراتژی کسب‌وکار را از طریق برنامه‌های الکترونیک بیان می‌کند.
۳	هیل و همکاران	۲۰۱۶	استراتژی الکترونیکی‌سازی، فرم مستند موجودی استراتژیک و برنامه‌ریزی سنجش‌ها و ابتکار شرکت مربوطه است.
۴	رووزر <sup>۸</sup>	۲۰۱۶	استراتژی الکترونیک به استراتژی‌ای گفته می‌شود که یک شرکت در همه زمینه‌ها، ابتکارات الکترونیکی خود را اعمال می‌کند. این شامل کل فرایند است: جمع‌آوری کلیه اطلاعات موردنیاز، برنامه‌ریزی، شناسایی خطرات و فرصت‌ها، حفظ استراتژی الکترونیک و ایجاد استراتژی‌های فرعی مانند استراتژی بازاریابی الکترونیک. این تعریف به معنای این است که استراتژی الکترونیک شما در بالای همه چیز قرار دارد، از جمله زیرساخت‌هایی مانند استراتژی تلفن همراه، استراتژی وب، استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و موارد دیگر. بهترین راه برای تعریف یک استراتژی الکترونیک ارزیابی کامل از تمام دارایی‌های الکترونیک شما و ایجاد برنامه‌ای برای بهبود مستمر آن‌ها است تا بتوانند به طور مثبتی به اهداف تجاری شما کمک کنند (رووزر، ۲۰۱۶).

استراتژی تحول الکترونیک تمرکز بیشتری بر سفر تحول الکترونیکی دارد (ویال، ۲۰۱۹). هس و همکاران (۲۰۱۶) سه مطالعه موردی در صنعت رسانه انجام دادند تا چارچوب استراتژی تحول الکترونیک مت و همکاران (۲۰۱۵) را تأیید کند. نتایج شامل ۱۱ سؤال بود که باید راهنمای مدیران تحول برای تدوین استراتژی مورد استفاده قرار گیرند. درحالی‌که این رویکرد به استراتژی تحول الکترونیک ابعاد گسترده‌ای از سفر را پوشش می‌دهد، فرایند درک پویایی آن در طول زمان تحقق نیافته است.

1 Rogers  
2 Vial  
3 Bharadwaj  
4. Matt  
5. Bharadwaj

6. Fraunhofer IAO  
7. Hille  
8. Ruser  
9. Ruser

چانیاس و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه موردی عمیق در مورد تدوین استراتژی تحول الکترونیک در مؤسسه مالی اروپایی انجام داد. نویسندگان یافته‌های مشابهی با چانیاس و هس (۲۰۱۶) داشتند و به این نتیجه رسیدند که استراتژی تحول الکترونیکی از طریق مجموعه‌ای از قسمت‌های استراتژی ساز شکل می‌گیرد و استراتژی تحول الکترونیکی به طور مداوم در حال شکل‌گیری است - حتی در تمام مدت اجرا - بدون پایان قابل پیش‌بینی خاص.

ویال<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) تعدادی تعریف را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و یک تعریف عمومی را سنتز کرد که زمینه سازمان‌ها، جامعه و صنعت را پوشش می‌دهد. این تعاریف چهار بعد را با درجات متمرکز متفاوتی تحت پوشش قرار داد: نهاد هدف، دامنه تحول الکترونیک، ابزار مورد استفاده برای تحول الکترونیک و نتایج مورد نظر (ویال، ۲۰۱۹). برای این تحقیق، تحول الکترونیک بر اساس تعریف العلی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، به شرح زیر تعریف شده است.

تلاش مداوم برای استفاده از فناوری‌های الکترونیک برای تنظیم مجدد دامنه تجاری، ارزش پیشنهادی و یا عملیات سازمان پاسخی به اقتصاد الکترونیک و تولید ارزشی که منجر به بهبود عملکرد تجاری شود.

سه کلمه کلیدی اغلب در زمینه تحول الکترونیک وجود دارد: الکترونیکی‌سازی، الکترونیک شدن و نوآوری الکترونیک. آنها اغلب مترادف تحول الکترونیک اشتباه گرفته می‌شوند. به نقل از العلی (۲۰۲۰) با استفاده از تحقیقات بوکشر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) و نامبیسان و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، تمایز این واژگان تشریح می‌شود. لذا می‌توان گفت که الکترونیکی‌سازی فعالیت تبدیل اطلاعات از رسانه آنالوگ یا فیزیکی به یک رسانه الکترونیک است. نوآوری الکترونیک فرایند نوآوری است که شامل ایده‌پردازی، طراحی، توسعه، انتشار و جذب راه‌حل‌های الکترونیکی است. از این لحاظ، الکترونیکی‌سازی یک واقعیت است که می‌تواند در نوآوری الکترونیک یک فرایند کسب‌وکار، پیشنهادها یا مدل تجاری اتفاق بیفتد. از طرف دیگر الکترونیک‌سازی، وضعیت یا بلوغ توسعه الکترونیک در یک سازمان است.

به‌زعم راکارت<sup>۶</sup> (۱۹۷۸) حوزه‌های کلیدی موفقیت عبارت از تعداد محدودی از حوزه‌هاست که رضایت‌بخش بودن آنها، تضمین‌کننده عملکرد رقابتی سازمان‌ها است و از این‌رو شناخت و مدیریت عوامل کلیدی موفقیت از فعالیت‌های ضروری تصمیم‌گیرندگان سازمانی خواهد بود. با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت دیگر نیازی به گردآوری حجم انبوهی از اطلاعات نیست. عوامل کلیدی موفقیت می‌توانند مرتبط با تکنولوژی، تولید، توزیع، بازاریابی، مهارت‌ها و قابلیت‌ها و سایر منابع باشند. هر صنعتی شامل تعداد اندکی عوامل هست که عملکرد و نتایج عملکرد سازمان در این عوامل در دستیابی موفقیت‌آمیز سازمان به مزیت رقابتی و حفظ آن مؤثر است. این عوامل نشانه نواحی و بخش‌هایی هستند که نتیجه خوب سازمان در آن بخش‌ها منجر به موفقیت در صحنه رقابت گردیده و نتایج ضعیف آن در این بخش‌ها به عملکرد ضعیف در رقابت منجر خواهد گردید. وی معتقد است این عوامل در سازمان از محیط رقابتی و ملاحظات خاص سازمانی آن نشئت می‌گیرند (میلر، ۱۹۹۸).

در این تحقیق به ارائه الگوی موفقیت استراتژی‌های الکترونیک و تعیین مطلوبیت آن در صنعت بانکداری ایران پرداخته شده است. برای رسیدن به این هدف، سؤالات زیر مطرح و مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

عوامل تعیین‌کننده موفقیت در تحقق استراتژی‌های الکترونیک چیست؟

الگوی موفقیت در تحقق استراتژی‌های الکترونیک چگونه است؟

روابط بین عوامل تعیین‌کننده موفقیت استراتژی‌های الکترونیک چگونه است؟

1 .Vial  
2 .Vial  
3 Al-Ali  
4 Bockshecker

5 Nambisan  
6 Rekart  
7 Miller



در نگاره زیر پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده مرتبط با موضوع انجام پژوهش طبقه‌بندی شده است:

جدول ۲- سابقه مطالعات و پژوهش‌های مرتبط

نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
حبوباتی، مجید (۱۳۹۰)	ارزیابی عملکرد استراتژی الکترونیک در صداوسیما مرکز یزد با استفاده از رویکرد BSC	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر به‌کارگیری استراتژی الکترونیک بر هر چهار منظر کارت امتیازی متوازن، بیش از سطح متوسط است که بیشترین تأثیر، مربوط به بهبود فرایندهای داخلی و کمترین تأثیر مربوط به رضایت مشتری بوده است.
عسگری، طیبه (۱۳۹۷)	تدوین استراتژی الکترونیک در زنجیره تأمین خدمات بانکی باتکیه بر استراتژی اقیانوس آبی	از نظر کارشناسان خبره بهترین استراتژی الکترونیک باتکیه بر استراتژی اقیانوس آبی برای سازمان، استراتژی راه‌حل الکترونیک است. در این استراتژی نه تنها با فروش یک محصول بلکه با ارائه خدمات ارزش‌افزوده مربوط به استفاده از آن محصول را به طور مداوم اضافه می‌کند.
پورابراهیمی، نینا (۱۳۹۷)	طراحی الگوی پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری الکترونیک	نتایج حاصله نشان می‌دهد که در حوزه پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری الکترونیک در صنعت بانکداری ایران هشت مفهوم یادگیری سازمانی، قابلیت‌های فناوریانه مبتنی بر بانکداری الکترونیک، انطباق با قوانین بانکداری اسلامی، سازگاری قانونی نظام بانکداری الکترونیک، مدیریت و اصلاح فرایندهای بانکی، استراتژی بانکداری الکترونیک، نوآوری باز و مدیریت ارتباط با مشتری بانکداری الکترونیک و سه مقوله کلیدی و حیاتی الزامات و زیرساخت‌های بانکداری الکترونیک، مدیریت استراتژیک الکترونیک و شراکت دانشی بانکداری الکترونیک باید موردنظر قرار گیرد که در قالب الگو تسهیل‌کننده‌های بانکداری الکترونیک در صنعت بانکداری ایران ارائه شده است.
نوری و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول الکترونیک در سازمان‌های ایرانی	مقوله‌های شناسایی شده عبارتند از نقشه راه الکترونیک (شامل چشم‌انداز الکترونیک، استراتژی الکترونیک، طرح گذار الکترونیک)، حکمرانی الکترونیک (شامل برنامه‌ریزی و هماهنگی و نظارت و کنترل)، سازمان‌دهی الکترونیک (شامل رهبران الکترونیک، ساختار سازمانی، شرکای الکترونیک، فرهنگ الکترونیک و محیط کار الکترونیک) و منابع الکترونیک (شامل زیرساخت الکترونیک، استعداد الکترونیک و سرمایه‌گذاری الکترونیک) هستند.
سائو (۲۰۱۹)	بررسی عوامل کلیدی موفقیت تحول الکترونیک برای بهبود تجربه مشتری در سازمان‌های استرالیایی	این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل همچون: تجزیه و تحلیل داده‌ها، تجزیه و تحلیل روندها، تجزیه و تحلیل فرایندها، اجرای استراتژیک، مدل‌های کسب‌وکار، ارزش پیشنهادی، فرایندهای مشتری، همکاری‌های مبتنی بر اعتماد با مشتری، خدمات مشتری، تعامل با مشتری، ادغام و اتحادها، توانایی‌ها، استعدادها و ظرفیت‌ها، از عوامل موفقیت در اجرای تحول الکترونیک سازمان‌ها است.
العلی (۲۰۲۰)	تدوین استراتژی الکترونیک: تحقیق با دو سرعت طراحی و یادگیری عمیق.	یک بررسی جامع نشان داد که (DT) (digital transformation)، یک مجموعه دانش نوظهور، فاقد تحقیق عمیق و کاربردی در تدوین استراتژی الکترونیک است. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که تکرار فعالانه بین تدوین استراتژی و اعتبارسنجی می‌تواند تحقق استراتژی الکترونیکی نوظهور را سرعت دهد. چارچوب پیشنهادی و الگوهای استراتژی الکترونیک، خط پایه‌ای را برای متخصصان DT به سمت تدوین استراتژی الکترونیک با استحکام‌تر ارائه می‌دهد.
کورثانی و همکاران (۲۰۲۰)	اجرای یک استراتژی الکترونیک: یادگیری از تجربه سه پروژه تحول الکترونیک	تغییر شکل الکترونیک ممکن است به دلیل قطع ارتباط بین تدوین استراتژی و اجرای آن، از کار بیفتد؛ بنابراین، برای درک اینکه چگونه تحول الکترونیک می‌تواند به طور مؤثر پیاده‌سازی شود، ما عناصر سازنده زیربنای اجرای استراتژی تحول الکترونیک را شناسایی می‌کنیم. چارچوبی به دست آمده است که می‌تواند از شرکت‌ها در تحول الکترونیک مشاغل خود پشتیبانی کند؛ ایجاد ارتباط بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی.
سوپال (۲۰۱۸)	بررسی استراتژی‌های الکترونیک مدیران ارشد بانک در موريس برای بهبود خدمات مشتری	سه موضوع از تجزیه و تحلیل داده‌ها به وجود آمد: استفاده از استراتژی‌های تلفن همراه برای مهاجرت مشتریان به بانکداری الکترونیک، چالش‌های مهاجرت مشتریان به بانکداری الکترونیک و نوآوری در بانکداری الکترونیک. پیامدهای این مطالعه برای تغییرات مثبت اجتماعی شامل بهبود راحتی برای مشتریان است.

مطابق جدول (۲)، هیچ کدام از پژوهش‌ها به صورت تخصصی به بررسی عوامل موفقیت استراتژی الکترونیک نپرداخته‌اند. در پژوهش عسگری (۱۳۹۷) بر تدوین استراتژی الکترونیک تمرکز کرده است و با ترکیب استراتژی الکترونیک با استراتژی اقیانوس آبی، به استراتژی راه‌حل الکترونیک شده رسیده است. در پژوهش پورابراهیمی (۱۳۹۷) به پیش‌نیازها و تسهیل

کننده‌های بانکداری الکترونیک پرداخته است و به اهمیت و تأثیر عوامل اشاره شده در موفقیت و کسب مزیت رقابتی اشاره‌های نکرده است. در پژوهش سائو (۲۰۱۹) به بررسی عوامل کلیدی موفقیت تحول الکترونیک به منظور بهبود تجربه مشتری پرداخته است و به استراتژی‌های الکترونیک توجهی نداشته است و عوامل شناسایی شده به منظور بهبود تجربه مشتری احصا شده‌اند نه برای کسب موفقیت سازمان. در پژوهش العلی (۲۰۲۰) به چارچوب پیشنهادی خود (تکرار فعالانه بین تدوین استراتژی و اعتبارسنجی) و کهن‌الگوهای استراتژی الکترونیک می‌پردازد و مبنایی برای تدوین استراتژی الکترونیک قوی فراهم می‌کند.

بنابراین، پژوهش‌های گذشته، تمرکزی بیشتری بر جزئیات تدوین، اجرا و اختلالات تحول الکترونیک و استراتژی‌های الکترونیک داشته‌اند و با جهت‌گیری خاص خود به موضوع استراتژی الکترونیک پرداخته‌اند. در صورتی که این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل کلیدی موفقیت با تعاریف ارائه شده در استراتژی‌های الکترونیک است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از منظر نوع داده، در دسته پژوهش‌های دوجبهی (آمیخته) قرار می‌گیرد. همچنین از منظر هدف، در دسته پژوهش‌های «اکتشافی (تکوینی)» و از منظر کارویژه، در دسته پژوهش‌های «کاربردی» قرار می‌گیرد. بر اساس تعاریف، پژوهش حاضر از نوع طرح متوالی اکتشافی است که ابتدا با بهره‌گیری از شواهد مستندات و گزارش‌ها و کدگذاری و تحلیل مضمون مصاحبه‌های افراد خبره و تأثیرگذار در بنگاه بانک، عوامل کلیدی استخراج شدند و مورد تحلیل قرار گرفته است. در مرحله کمی با استفاده از فن دیمتل اقدام به تعیین اهمیت و اولویت عوامل مؤثر شده است.

برای اینکه درکی عمیق از عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های الکترونیک در صنعت بانکداری در بستر واقعی حاصل شود، روش‌شناسی این پژوهش، به صورت مطالعه موردی انتخاب شده است، اما چون در مطالعه‌ی موردی یکی از دغدغه‌های اصلی پژوهشگر، انتخاب روش تحلیل داده‌ها است، روش تحلیل مضمون انتخاب شده است که در رویکردهای جدید آن حتی دستیابی به نظریه و مدل هم تحلیل و بررسی شده است. به نظر می‌رسد که روش‌های تحلیل کیفی، از نظر هسته با یکدیگر یکسان بوده، حال آن که پوسته‌های آنها، باعث تمایز آنها شده است. مثال، هسته‌ی تحلیل نظریه داده‌بنیاد و هسته تحلیل مضمون بنیاد یکی است، اما پوسته‌هایی که روی این روش‌ها قرار داده می‌شود، محقق را به سمت نظریه‌پردازی و یا صرفاً شناسایی مضامین راهنمایی می‌کند. جامعه تحقیق، صاحب‌نظران و خبرگان علمی و اجرایی صنعت بانکداری هستند که نمونه آماری این تحقیق به صورت هدف‌مند و گلوله‌برفی انتخاب خواهند شد تا به اشباع نظری در موضوع پژوهش برسند.

برای گردآوری داده‌ها، عموماً از دو روش کتابخانه‌ای (اسنادی) و میدانی استفاده شده است. نخست جهت گردآوری داده‌ها در زمینه مبانی نظری و پیشینه تحقیق موضوع، منابع پژوهش نظیر پیشینه نظری پیرامون عوامل کلیدی موفقیت استراتژی الکترونیک گردآوری گردید و سپس داده‌هایی نیز از طریق مصاحبه جمع‌آوری شد. در واقع داده‌های اصلی در این پژوهش از طریق مصاحبه با خبرگان گردآوری شده و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مبنای کار محقق قرار گرفته است. در این پژوهش ابتدا برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت استراتژی الکترونیک از روش تحلیل مضمون با کمک نرم‌افزار مکس کیودا برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد و سپس برای تعیین اولویت، اهمیت و روابط عوامل از فن دیمتل استفاده گردید.

در این فرایند، پس از ۲۰ مصاحبه کیفی با خبرگان حوزه بانکی و بانکداری الکترونیک، ابعاد هشت‌گانه عوامل احصا و سپس از طریق پرسش‌نامه دیمتل نظر خبرگان جمع‌آوری و تحلیل گردید. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان مطابق جدول ۲ است. لازم به ذکر است همه افراد مصاحبه شده از مدیران ارشد بانکی کشور و سابقه کاری بالای ۱۵ سال در این حوزه دارند.

جدول ۲- سطح تحصيلات مصاحبه‌شوندگان

مجموع	دکتری	کارشناسی ارشد	سطح تحصيلات تعداد
۲۰	۱۱	۹	

در این پژوهش برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شد. به منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش سعی شد با مرتبط‌ترین افراد در حوزه تحول الکترونیک صنعت بانکداری، آن چنان که در بخش‌های پیشین گفته شد، مصاحبه شود. از سوی دیگر، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها، قابلیت انتقال یافته‌ها به محیط‌های دیگر تحقق یابد. یافته‌های تحقیق به مصاحبه‌شوندگان مجدداً عرضه گردید و نواقص و اشکالات برطرف و همگی بر صحت یافته‌ها اذعان داشته و تأیید نمودند. همچنین برای دستیابی به قابلیت اعتماد، دو استاد گرانقدر از اعضای هیئت علمی و یکی از خبرگان ذی‌ربط، مراحل پژوهش را بازنگری کردند و محققان با آن‌ها درباره نتایج به توافق رسیدند. قابلیت تأیید نیز از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین باره یافته‌های این مطالعه حاصل شد به نحوی که پژوهشگران دیگر قادر به دریافت مضامین بیشتر پیرامون عوامل موفقیت استراتژی‌های الکترونیک نبودند. علاوه بر این، پژوهشگران با استفاده از شناسه‌گذار همکار، صحت یافته‌های خود را تأیید کردند.

### ۵. یافته‌های پژوهش

جهت استخراج شبکه مضامین عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های الکترونیک صنعت بانکداری ایران، همان‌گونه که گفته شد، از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود؛ بنابراین، منطق تقسیم‌بندی در این بخش، از مراحل تحلیل مضمون که شامل کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی است، تبعیت می‌کند. پس از استخراج شبکه‌ی مضامین، این الگو به خبرگان ارائه شد تا ضمن بررسی و تأیید و یا اصلاح کدگذاری‌ها، با تکمیل پرسش‌نامه فن دیمتل، الگوی روابط بین عوامل را ارائه دهند. **تحلیل مضمون.** ابتدا در کدگذاری، به هر گزاره مرتبط، یک کد اولیه که گویای آن بوده و تلخیص آن است، تعلق می‌گیرد. در مرحله دوم نیز، با تجمیع و تفکیک کدهای اولیه، آن‌ها را در ذیل مقولات طبقه‌بندی می‌شود. در واقع در مرحله دوم به منظور کدگذاری اولیه، از مجموع ۲۰ مصاحبه مورد بررسی قرار گرفته، ۸۰۵ کد اولیه استخراج شده است که باتوجه به رویه‌های معمول، از آمدن این کدها خودداری شده است. سپس در مرحله استخراج مضامین اولیه، ۸۰۵ کد اولیه در ۹۴ مضمون اولیه طبقه‌بندی شده است. در مرحله بعد یعنی کدگذاری تفسیری، با اتخاذ رویکردی استقرایی، ۹۴ مضمون اولیه با تلفیق و تصحیح به ۲۴ مضمون پایه تقلیل یافته است. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری به شرح زیر است:

جدول ۳- نمونه‌ای از فرایند کدگذاری تحلیل مضمون

کد	مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهی	مضامین پایه	کد اولیه	مستند
PA01	نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات	حمایت، هماهنگی و برنامه‌ریزی باثبات حاکمیت بانک با نگاه بلندمدت	حمایت و نقش هیئت‌مدیره، مدیران ارشد و مدیرعامل بانک	تفکر هیئت‌مدیره و مدیران ارشد	دیدگاه‌های مدیران، هیئت‌مدیره، هیئت‌امنا، در صنعت بانکداری به شدت روی آینده بنگاه مؤثر است. چطور؟ اگر ما در هیئت‌مدیره بانک‌ها دو نفر آیتی من بیاوریم؛ بتوانیم نفوذ بدهیم؛ قطعاً استراتژی‌های آن بانک به سمت بروز شدن، تغییر، الکترونیکی‌شدن، کارآمدتر کردن کارها و موارد دیگر کمک می‌کند؛
PE11	سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک	برنامه‌ریزی و توانمندسازی نیروی انسانی موجود برای تغییر الکترونیک	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	سرمایه‌گذاری در حوزه آموزش و بورس استعداد‌های منابع انسانی	مثلاً بانک فلان اگر موفق هست؛ برای این است که توانسته است روی فرایندهای منابع انسانی به نحوی تمرکز بکند که استعداد‌های بهتری را جذب بکند؛ حتی استعداد ساخته است و پول خرج کرده است. در دانشگاه‌های شریف و تهران هزینه کرده است و آدم تاپ مدیریتی را به صورت بورس در سازمان خودش آورده است.

در مرحله بعد به منظور یکپارچه‌سازی، تلاش بر این است که ضمن قرار دادن مضامین پایه در ذیل مضامین محوری، عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های الکترونیک و مؤلفه‌های آن شناسایی شود. یک نمای کلی از عوامل کلیدی موفقیت استراتژی الکترونیک در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱- نمای کلی از عوامل کلیدی موفقیت استراتژی الکترونیک

باتوجه به مصاحبه‌ها و مطالعات کتابخانه‌ای، محقق به نتایج زیر دست‌یافت. البته شاخص‌سازی یکی از موضوعات بسیار مهم و کلیدی در همه حوزه‌ها هست و به نظر می‌رسد که باید با دقت و تمرکز بیشتری در یک تحقیق مجزا به آن پرداخته شود. نتایج حاصل شده به شرح جدول ۴ است:

جدول ۴ - شاخص‌های عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های الکترونیک

توان جذب و نگهداری منابع با قیمت مناسب	نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات
مدیریت نقدینگی در منابع و مصارف	
مدیریت ریسک نقدینگی و ریسک سودآوری	
سرعت گردش تسهیلات بانک و نرخ مؤثر سود از محل تسهیلات در بانک‌های تجاری	
ارزش بازاری سهام بانک‌های الکترونیک	
میزان نرخ نکول حساب و تسهیلات الکترونیک در بانک‌ها	
در اختیار داشتن مدیران راهبردی برای تحول الکترونیک	
میزان اختیارات و استقلال مدیران راهبردی بانکداری الکترونیک	
میزان دانش و گرایش مدیران راهبردی برای تغییر تحول الکترونیک	
میزان آشنایی مدیران به فناوری‌های الکترونیک	
نرخ بازده سرمایه	تغییر مدل کسب‌وکار
درآمد به‌ازای سرمایه‌گذاری در حوزه الکترونیک	
میزان سهولت دریافت تسهیلات از نظام بانکی	
میزان زمان پاسخگویی اولیه به مشتریان	
هزینه جذب مشتری	
تعداد خدمات آنلاین به مجموع خدمات بانک‌ها	
تعداد افتتاح حساب‌های آنلاین به کل افتتاح حساب‌های بانک در یک ماه، سه ماه، شش ماه و یک سال	
تعداد مشتریان و نسبت آن در مقایسه با کل حساب‌های بانکی فعال در ایران	

میزان رشد حساب‌های الکترونیک در سال	
میزان اهمیت و اطلاع مشتریان از رتبه‌بندی اعتباری	
میزان استقبال مشتریان از خدمات بانکداری الکترونیک	
میزان رضایت و وفاداری مشتری بانکداری الکترونیک	
آیا بانک برنامه‌ای برای مدیریت ریسک آنی دارد؟	
ارزش طول عمر مشتری که میزان هزینه‌ای است که مشتری در مدت‌زمان ارتباط با سازمان، خرج خواهد کرد. هزینه‌های جذب مشتری و خدمت‌رسانی به مشتریان از این عدد کسر خواهد شد.	
میزان تبلیغ‌کنندگی مشتریان؛ این شاخص از میزان احتمال معرفی برند یا محصول به سایرین توسط مشتری حاصل می‌شود.	
نرخ ریزش مشتریان الکترونیک؛ به درصد مشتریانی اطلاق می‌شود که پس از اولین بار استفاده از محصولات یا خدمات سازمان، مجدداً مراجعه نخواهند کرد.	
نرخ سرمایه‌گذاری بانک برای پیدا کردن استعدادهای موردنیاز بانک الکترونیک	سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک
میزان بهره‌وری استعدادهای درون سازمان	
میزان نگهداشت استعدادهای در بازه‌های زمانی	
میزان تطابق مهارت‌های الکترونیکی	
میزان بودجه آموزش برای اقدامات الکترونیکی	
میزان یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی و بانکی	معماری فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن
میزان بلوغ سیستم‌های اطلاعاتی سازمان به مفهوم عام ام‌آی‌اس و فناوری‌های الکترونیک	
میزان وابستگی و استقلال سیستم‌های اطلاعاتی به بیرون از بانک	
میزان استفاده از هوش مصنوعی و سایر فناوری‌های الکترونیک	
میزان تمرکز یا عدم تمرکز ساختار در بانکداری الکترونیک	سازمان‌دهی ساختار و اصلاح فرایندها
میزان پیچیدگی ساختار در بانکداری الکترونیک	
میزان رسمیت ساختار در بانکداری الکترونیک	
میزان انعطاف‌پذیری ساختار در برابر تغییر	
اندازه فرایندهای سازمانی و سرعت ارائه خدمات به مشتری	
درصد موفقیت خدمات سلف‌سرویسی به مشتری	
نرخ اتوماسیون فرایندها	
میزان شفافیت	اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار برای تحقق استراتژی الکترونیک
میزان پرداخت و دریافت مالیات	
میزان نقش محوری ممیز مالیاتی در دریافت مالیات	
میزان سهولت کسب‌وکار الکترونیک	
وضعیت شاخص‌های محیط کسب‌وکار	
شاخص دسترس‌پذیری داده؛ میزانی از داده گفته می‌شود که زی‌نفعان می‌توانند به راحتی و با فرمتی قابل استفاده، به داده‌ها دسترسی داشته باشند.	
آیا بانک برنامه‌ای برای کاربردهای فین‌تکی و ارتباط با آنها دارد؟	بازیگران الکترونیک و نوظهور در تحقق استراتژی الکترونیک
آیا بانک برنامه‌ای برای کاربردهای هوش مصنوعی در ابعاد مختلف بازاریابی، سرمایه‌گذاری و ... دارد؟	

آیا بانک برنامه‌ای برای ارتباط با رگ تک‌ها دارد؟	روابط بین‌المللی و روندهای جهانی در بانکداری الکترونیک
میزان توسعه زیرساخت‌ها و مفهوم بانکداری باز برای فعالیت فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌ها	
درآمد حاصل از شرکای اکوسیستم	
بانک به طور مناسب آمادگی مواجهه با روندهای نوظهور صنعت الکترونیک را دارد؟	
میزان آشنایی با روندهای جهانی و بین‌المللی صنعت بانکداری الکترونیک	
میزان آشنایی با استانداردها و قوانین به‌روز بین‌المللی	
میزان آمادگی بانک برای پیاده‌سازی روندها و استانداردهای جهانی	

شناسایی الگوی روابط. تکنیک دیمتل روش تصمیم‌گیری بر پایه مقایسات زوجی است. این تکنیک جهت شناسایی الگوی روابط علی میان مجموعه‌ای از متغیرها استفاده می‌شود لذا روابط علی و اثرپذیری و اثرگذاری عامل‌ها را نشان می‌دهد و متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند.

#### گام ۱: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M)

برای شناسایی الگوی روابط میان  $n$  معیار ابتدا یک ماتریس  $n \times n$  تشکیل می‌شود. تأثیر عنصر مندرج در هر سطر بر عناصر مندرج در ستون در این ماتریس درج می‌شود. اگر از دیدگاه بیش از یک نفر استفاده شود، هریک از خبرگان باید ماتریس موجود را تکمیل کنند. سپس از میانگین ساده نظرات استفاده می‌شود و ماتریس ارتباط مستقیم  $X$  تشکیل داده می‌شود:

$$X = \begin{bmatrix} 0 & \dots & x_{n1} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{1n} & \dots & 0 \end{bmatrix}$$

نگاره زیر ماتریس ارتباط مستقیم که همان مقایسات زوجی خبرگان هست را نشان می‌دهد:

کد	مؤلفه‌ها	کد	مؤلفه‌ها
A1	نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات	A5	سازمان‌دهی ساختار و اصلاح فرایندها
A2	تغییر مدل کسب‌وکار	A6	اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار
A3	سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک	A7	بازیگران الکترونیک و نوظهور
A4	فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن	A8	روابط بین‌المللی و روندهای جهانی

جدول ۵- ماتریس ارتباط مستقیم

A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1	
۲/۶۱۱۱	۳/۴۴۴۴	۳/۱۱۱۱	۲/۸۳۳۳	۲/۴۴۴۴	۳/۳۳۳۳	۲/۶۶۶۷	۰	A1
۱/۷۷۷۸	۲/۶۶۶۷	۲/۸۳۳۳	۲/۷۷۷۸	۲/۲۷۷۸	۲/۷۲۲۲	۰	۲/۹۴۴۴	A2
۱/۷۲۲۲	۲/۵۵۵۶	۲/۶۶۶۷	۲/۸۸۸۹	۲/۲۲۲۲	۰	۲/۵۵۵۶	۲/۵	A3
۱/۶۱۱۱	۲/۲۷۷۸	۲/۸۸۸۹	۳/۱۱۱۱	۰	۳	۲/۸۸۸۹	۲/۷۷۷۸	A4
۱/۳۸۸۹	۲/۱۶۶۷	۲/۷۷۷۸	۰	۲/۱۶۶۷	۲/۷۲۲۲	۲/۸۸۸۹	۲/۴۴۴۴	A5
۱/۹۴۴۴	۲/۹۴۴۴	۰	۳	۲/۳۳۳۳	۳/۱۶۶۷	۲/۹۴۴۴	۲/۴۴۴۴	A6
۲/۲۷۷۷۸	۰	۲/۸۸۸۹	۲/۳۳۳۳	۲/۲۲۲۲	۲/۸۸۸۹	۲/۲۲۲۲	۲/۶۱۱۱	A7
۰	۲/۴۴۴۴	۲/۶۱۱۱	۱/۵۵۵۶	۲/۱۱۱۱	۲/۶۱۱۱	۱/۸۸۸۹	۲/۵۵۵۶	A8

**گام ۲: نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم**

برای نرمال‌سازی ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون‌های ماتریس ارتباط مستقیم محاسبه می‌شود. بزرگ‌ترین عدد مجموع سطرها و ستون‌ها با  $k$  نمایش داده خواهد شد. برای نرمال‌سازی باید تک‌تک درایه‌های ماتریس ارتباط مستقیم بر  $k$  تقسیم شود:  $۰/۱۳$

$$k = \max \left\{ \max \sum_{j=1}^n x_{ij}, \sum_{i=1}^n x_j \right\}$$

$$N = \frac{1}{k} * X$$

جدول ۶- ماتریس ارتباط مستقیم نرمال شده

A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1	
۰/۱۲۸	۰/۱۶۸	۰/۱۵۲	۰/۱۳۹	۰/۱۲	۰/۱۶۳	۰/۱۳	۰	A1
۰/۰۸۷	۰/۱۳	۰/۱۳۹	۰/۱۳۶	۰/۱۱۱	۰/۱۳۳	۰	۰/۱۴۴	A2
۰/۰۸۴	۰/۱۲۵	۰/۱۳	۰/۱۴۱	۰/۱۰۹	۰	۰/۱۲۵	۰/۱۲۲	A3
۰/۰۷۹	۰/۱۱۱	۰/۱۴۱	۰/۱۵۲	۰	۰/۱۴۷	۰/۱۴۱	۰/۱۳۶	A4
۰/۰۶۸	۰/۱۰۶	۰/۱۳۶	۰	۰/۱۰۶	۰/۱۳۱	۰/۱۴۱	۰/۱۲	A5
۰/۰۹۵	۰/۱۴۴	۰	۰/۱۴۷	۰/۱۱۴	۰/۱۵۵	۰/۱۴۴	۰/۱۲	A6
۰/۱۱۱	۰	۰/۱۴۱	۰/۱۱۴	۰/۱۰۹	۰/۱۴۱	۰/۱۰۹	۰/۱۲۸	A7
۰	۰/۱۲	۰/۱۲۸	۰/۰۷۶	۰/۱۰۳	۰/۱۲۸	۰/۰۹۲	۰/۱۲۵	A8

**گام ۳: محاسبه ماتریس ارتباط کامل**

بعد از محاسبه ماتریس‌های نرمال، ماتریس روابط کل فازی با توجه به رابطه زیر به دست می‌آید:

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (N^1 + N^2 + \dots + N^k)$$

به عبارتی دیگر ابتدا یک ماتریس همانی  $n \times n$  تشکیل می‌دهیم، سپس این ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. ماتریس نرمال در ماتریس حاصل ضرب می‌شود تا ماتریس ارتباط کامل به دست آید:

$$T = N \times (I - N)^{-1}$$

ماتریس همانی ماتریسی است که تمامی درایه‌های آن غیر از قطر اصلی صفر است (جدول ۷)

جدول ۷- ماتریس ارتباط کامل

A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1	
۰/۷۸۱	۱/۰۴۵	۱/۰۸۴	۱/۰۲۸	۰/۸۸۶	۱/۱۲۳	۰/۹۹۹	۰/۸۸۵	A1
۰/۶۸	۰/۹۲۵	۰/۹۷۷	۰/۹۳۵	۰/۸	۱	۰/۷۹۴	۰/۹۲۱	A2
۰/۶۵	۰/۸۸۲	۰/۹۳۱	۰/۹۰۲	۰/۷۶۵	۰/۸۴۱	۰/۸۶۹	۰/۸۶۷	A3

A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1	
-/۶۸۹	-/۹۳۱	۱/۰۰۲	-/۹۷۱	-/۷۱۹	۱/۰۳۴	-/۹۴۱	-/۹۳۶	A4
-/۶۲۱	-/۸۴۷	-/۹۱۴	-/۷۵۸	-/۷۴۶	-/۹۳۷	-/۸۶۲	-/۸۴۶	A5
-/۷۰۶	-/۹۶۱	-/۸۸۳	-/۹۷	-/۸۲۵	۱/۰۴۵	-/۹۴۶	-/۹۲۸	A6
-/۶۸۲	-/۷۸۴	-/۹۵۳	-/۸۹۲	-/۷۷۶	-/۹۷۹	-/۸۶۸	-/۸۸۴	A7
-/۵۲۴	-/۸۲۵	-/۸۷۲	-/۷۹۵	-/۷۱۵	-/۸۹۷	-/۷۸۹	-/۸۱۷	A8

#### گام ۴: محاسبه ماتریس ارتباط داخلی

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا یا و همان نقشه شبکه روابط (NRM) را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در NRM نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از آستانه باشد صفر شده؛ یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. مقدار آستانه در این تحقیق برابر 0.87 است؛ بنابراین تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از 0.87 باشد صفر شده؛ آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود (جدول ۸).

جدول ۸- الگوی روابط معنادار

A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1	
۰	۱/۰۴۵	۱/۰۸۴	۱/۰۲۸	۰/۸۸۶	۱/۱۲۳	-/۹۹۹	-/۸۸۵	A1
۰	-/۹۲۵	-/۹۷۷	-/۹۳۵	۰	۱	۰	-/۹۲۱	A2
۰	-/۸۸۲	-/۹۳۱	-/۹۰۲	۰	۰	۰	۰	A3
۰	-/۹۳۱	۱/۰۰۲	-/۹۷۱	۰	۱/۰۳۴	-/۹۴۱	-/۹۳۶	A4
۰	۰	-/۹۱۴	۰	۰	-/۹۳۷	۰	۰	A5
۰	-/۹۶۱	-/۸۸۳	-/۹۷	۰	۱/۰۴۵	-/۹۴۶	-/۹۲۸	A6
۰	۰	-/۹۵۳	-/۸۹۲	۰	-/۹۷۹	۰	-/۸۸۴	A7
۰	۰	-/۸۷۲	۰	۰	-/۸۹۷	۰	۰	A8

#### گام ۵: خروجی نهایی و ایجاد نمودار علی

تعیین مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T. مجموع سطرها (D) و ستون‌ها (R) با توجه به روابط زیر به دست می‌آیند.

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij}$$

$$R = \sum_{i=1}^n T_{ij}$$

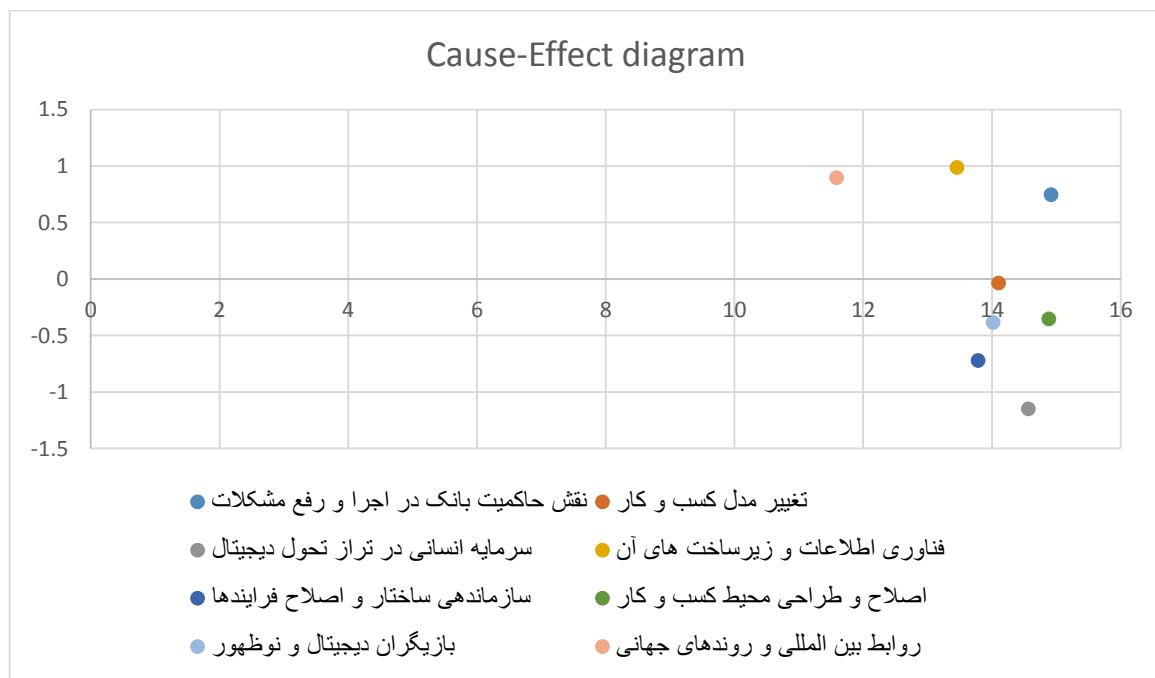


سپس با توجه به  $D$  و  $R$ ، مقادیر  $D+R$  و  $D-R$  را به دست می‌آورده می‌شود که به ترتیب نشان‌دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری عوامل هستند. خروجی نهایی در جدول زیر آمده است.

جدول ۹- خروجی نهایی ماتریس دیمتل

D-R	D+R	D	R	
۰/۷۴۷	۱۴/۹۱۶	۷/۸۳۱	۷/۰۸۵	نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات
-۰/۰۳۵	۱۴/۱	۷/۰۳۳	۷/۰۶۸	تغییر مدل کسب‌وکار
-۱/۱۴۸	۱۴/۵۶۳	۶/۷۰۷	۷/۸۵۶	سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک
۰/۹۹	۱۳/۴۵۴	۷/۲۲۲	۶/۲۳۲	فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن
-۰/۷۱۹	۱۳/۷۸۴	۶/۵۳۲	۷/۲۵۱	سازماندهی ساختار و اصلاح فرایندها
-۰/۳۵	۱۴/۸۸۱	۷/۲۶۵	۷/۶۱۶	اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار
-۰/۳۸۳	۱۴/۰۱۹	۶/۸۱۸	۷/۲۰۱	بازیگران الکترونیک و نوظهور
۰/۸۹۹	۱۱/۵۸۷	۶/۲۴۳	۵/۳۴۴	روابط بین‌المللی و روندهای جهانی

شکل ۳ الگوی روابط معنادار را نشان می‌دهد که در آن محور طولی مقادیر  $D + R$  و محور عرضی بر اساس  $D - R$  است. موقعیت و روابط هر عامل با نقطه‌ای به مختصات  $(D + R, D - R)$  در دستگاه معین می‌شود.



شکل ۳- الگوی روابط عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های الکترونیک

### ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بحث عوامل کلیدی موفقیت یکی از مهم‌ترین مباحث تحلیلی در مدیریت استراتژیک است و موضوع استراتژی‌های الکترونیک در موضوع تحول الکترونیک مورد بحث واقع می‌شود. در این پژوهش به موضوع عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های الکترونیک در صنعت بانکداری ایران پرداخته شد. در این تحقیق، تکنیک دیمتل یک چارچوب قوی برای ارزیابی وابستگی‌های متقابل پیچیده و تأثیرات مختلف مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های الکترونیک را ارائه می‌دهد. با استفاده از این تکنیک، بانک‌ها در ایران می‌توانند بینش‌های ارزشمندی در مورد الزامات و چالش‌های خاص صنعت خود به دست آورند و آنها را

قادر به تصمیم‌گیری آگاهانه و طراحی استراتژی‌های الکترونیکی مناسب کنند. این رویکرد نه تنها رقابت‌پذیری آنها را افزایش می‌دهد، بلکه آنها را برای برآوردن نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان توانمند می‌کند. شکست در استفاده از عوامل کلیدی موفقیت، منجر به از دست رفتن فرصت‌ها می‌شود و بانک‌ها را در چشم‌انداز بانکی الکترونیکی شده به طور فزاینده در مضیقه قرار می‌دهد.

لذا برای این موضوع، تحقیق در دو مرحله صورت پذیرفت، در بخش کمی با ۲۰ نفر از خبرگان صنعت بانکداری که از مدیران ارشد بانکی کشور بودند، مصاحبه صورت پذیرفت. پس از احصای عوامل کلیدی موفقیت، برای بخش دوم تحقیق که به صورت کمی انجام گرفت، از پرسشنامه دیمتل استفاده گردید که برای تعداد ۱۸ نفر از خبرگان صنعت بانکداری ایران ارسال گردید و نتایج به شرح زیر توصیف می‌گردد. ابتدا عوامل شناسایی شده در بخش اول: نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات؛ تغییر مدل کسب‌وکار؛ سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک؛ معماری فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن؛ سازمان‌دهی ساختار و اصلاح فرایندها؛ اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار برای تحقق استراتژی الکترونیک؛ بازیگران الکترونیک و نوظهور در تحقق استراتژی الکترونیک؛ روابط بین‌المللی و روندهای جهانی در بانکداری الکترونیک.

در رابطه با بخش دوم، الگوی روابط بین عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های الکترونیک صنعت بانکداری ایران همان‌طور که بیان شد از فن دیمتل استفاده گردید و نمودار الگوی روابط در قسمت‌های قبل بدان اشاره شد. در این زمینه باید اشاره کرد که نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات مهم‌ترین عامل شناسایی شد. این عامل بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را داشته و یکی از عوامل اصلی در تحقق استراتژی‌های الکترونیک در صنعت بانکداری ایران مطرح شده است. عوامل دیگر مانند فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن و روابط بین‌المللی و روندهای جهانی نیز علت ایجادکننده سایر عوامل شناسایی شد. همچنین عاملی که بیشترین تأثیرپذیری از تحول الکترونیک و اجرای استراتژی‌های الکترونیک در بانک‌ها دارد، سرمایه انسانی در بانک‌ها است؛ لذا بایستی بانک‌ها و به‌طور کلی سازمان‌ها باید برای موضوع سرمایه انسانی موجود و مطلوب خود برنامه‌ریزی مناسبی انجام دهند.

نتایج پرسش‌نامه در الگوی روابط معنادار، آمده است. این الگو در قالب، نمودار هست که در آن محور طولی مقادیر  $D + R$  و محور عرضی بر اساس  $D - R$  است. موقعیت و روابط هر عامل با نقطه‌ای به مختصات  $(D + R, D - R)$  در دستگاه معین می‌شود. هر عامل از چهار جنبه بررسی می‌شود:

میزان تأثیرگذاری متغیرها: جمع عناصر هر سطر ( $D$ ) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. در این تحقیق نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است و اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار، فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن، تغییر مدل کسب‌وکار، بازیگران الکترونیک و نوظهور، سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک، سازمان‌دهی ساختار و اصلاح فرایندها و روابط بین‌المللی و روندهای جهانی در درجات بعدی تأثیرگذاری قرار دارند.

میزان تأثیرپذیری متغیرها: جمع عناصر ستون ( $R$ ) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. در این تحقیق سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک از بیشترین تأثیرپذیری برخوردار است و اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار، سازمان‌دهی ساختار و اصلاح فرایندها، بازیگران الکترونیک و نوظهور، نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات، تغییر مدل کسب‌وکار، فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن و روابط بین‌المللی و روندهای جهانی در درجات بعدی تأثیرپذیری قرار دارند.

بردار افقی ( $D + R$ ) میزان تأثیر و تأثر عامل موردنظر در سیستم را نشان می‌دهد. هرچه مقدار  $D + R$  عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. در این تحقیق نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است و اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار، سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک، تغییر مدل کسب‌وکار، بازیگران الکترونیک و نوظهور، سازمان‌دهی ساختار و اصلاح فرایندها، فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن و روابط بین‌المللی و روندهای جهانی در درجات بعدی تأثیرگذاری قرار دارند.

بردار عمودی ( $D - R$ ) قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به‌طور کلی اگر  $D - R$  مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. در این تحقیق نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات، فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن و روابط بین‌المللی و روندهای جهانی علی بوده و تغییر مدل کسب‌وکار، سرمایه انسانی در تراز تحول الکترونیک، سازمان‌دهی ساختار و اصلاح فرایندها، اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار و بازیگران الکترونیک

و نوظهور معلول به حساب می‌آیند.

در این زمینه باید اشاره کرد که عامل نقش حاکمیت بانک در اجرا و رفع مشکلات مهم‌ترین عامل شناسایی شد که این عامل بیشترین تأثیرگذاری، بیشترین تأثیر و تأثر و یکی از مهم‌ترین علت‌های ایجادکننده سایر عوامل و ضمانت‌کننده موفقیت استراتژی‌های الکترونیک صنعت بانکداری ایران بدان اشاره شد. عوامل دیگر مانند فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن و روابط بین‌المللی و روندهای جهانی نیز علت ایجادکننده سایر عوامل شناسایی شد. همچنین عاملی که بیشترین تأثیرپذیری از تحول الکترونیک و اجرای استراتژی‌های الکترونیک در بانک‌ها دارد، سرمایه انسانی در بانک‌ها است؛ لذا بایستی بانک‌ها و به‌طور کلی سازمان‌ها باید برای موضوع سرمایه انسانی موجود و مطلوب خود برنامه‌ریزی مناسبی انجام دهند.

در پژوهش عسگری (۱۳۹۷) بر تدوین استراتژی الکترونیک تمرکز شده است و با ترکیب استراتژی الکترونیک با استراتژی اقیانوس آبی، یک استراتژی راه‌حل الکترونیک شده پیشنهاد داده است. در پژوهش پورابراهیمی (۱۳۹۷) به پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری الکترونیک پرداخته است و به اهمیت، میزان تأثیر و الگوی روابط عوامل اشاره شده در موفقیت و کسب مزیت رقابتی اشاره‌های نکرده است. در پژوهش سائو (۲۰۱۹) به بررسی عوامل کلیدی موفقیت تحول الکترونیک به منظور بهبود تجربه مشتری پرداخته است و به استراتژی‌های الکترونیک به طور خاص توجهی نداشته است. همچنین عوامل شناسایی شده به منظور بهبود تجربه مشتری احصا شده‌اند نه برای کسب موفقیت سازمان. در پژوهش العلی (۲۰۲۰) به چارچوب پیشنهادی خود (تکرار فعالانه بین تدوین استراتژی و اعتبارسنجی) و کهن‌الگوهای استراتژی الکترونیک می‌پردازد و مبنایی برای تدوین استراتژی الکترونیک قوی فراهم می‌کند. پژوهش وی بیشتر به حوزه تدوین استراتژی برمی‌گردد.

از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده، اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار برای تحقق استراتژی‌های الکترونیک است. در این زمینه باید بانک مرکزی جمهوری اسلامی و وزارت اقتصاد و دارایی کشور، وزارت صمت و سایر نهادهای بالادستی به‌صورت فعالانه قوانین و مقررات بانکداری الکترونیک و شبکه‌های همکاری و پشتیبان آن را بررسی و اصلاح و یا ایجاد نمایند تا بستری مناسب رقابتی برای بانک‌های کشور مهیا شود. در این صورت با داشتن زمین‌بازی و رقابت و حضور فعال نهاد ناظر برای هدایت و تنظیم‌گری، رشد و پیشرفت متناسبی با فضای الکترونیکی کشور حاصل خواهد شد. بانک مرکزی جمهوری اسلامی با توجه به نقش تخصصی خود از حوزه بانکی حفاظت و حراست کند تا آسیب‌هایی که از سایر حوزه‌های تخصصی، سیاسی و نهادهای کشور متوجه صنعت بانکداری می‌شود، صیانت کند و موجب ایجاد خلل در فعالیت و تعامل‌های صنعت بانکداری ایجاد نشود. استارت‌آپ‌ها و فین‌تک‌های موجود توانایی و قابلیت‌های خود را توسعه و گسترش دهند و فضایی را برای همکاری مبتنی بر اعتماد بانک‌ها ایجاد کنند تا زمینه‌های ایجاد قراردادهای مشترک فراهم آید. ارکان و حاکمیت بانک از جمله مالک، هیئت‌مدیره، مدیرعامل، هیئت عامل و مدیران سطوح مختلف بانکی به وظایف تخصصی خود عمل کنند و در گام دوم گفتمان واحدی برای تحول و استراتژی‌های الکترونیک پیدا کنند تا با هماهنگی و رشد یکپارچه با سرعت بیشتری برای تحقق اهداف الکترونیکی بانک حرکت کنند. کارگروه، کمیته و تیمی برای رصد مستمر روندهای جهانی و توسعه خدمات داخلی مبتنی بر تحول الکترونیک ایجاد شود و به دنبال آن هدایت و ارزیابی مستمر الکترونیکی شدن بانک را رصد کنند و متناسب با آن‌ها و شرایط داخلی بانک، پیشنهادهای اجرایی و عملیاتی به واحدهای مختلف سازمانی ارائه کنند. همچنین در حوزه پیشنهادهای پژوهشی به موارد زیر اشاره کرد:

۱. طراحی شاخص‌های پایش تحول الکترونیک در سازمان‌ها
۲. طراحی مدل شایستگی سرمایه انسانی موردنیاز برای تحول الکترونیک
۳. طراحی مدل کسب‌وکار الکترونیک بانک‌های تجاری، تخصصی و توسعه‌ای
۴. ارزیابی میزان تأثیر روابط بین‌الملل و روندهای جهانی بر الکترونیکی شدن سازمان‌ها
۵. بررسی نقش پلتفرم‌ها در توسعه بانکداری الکترونیک و عوامل مؤثر بر آن
۶. نگاشت عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های الکترونیک در سایر صنایع و بنگاه‌های اقتصادی

## منابع

- Askari, Tayyaba. (2017). Formulating a digital strategy in the supply chain of banking services based on the blue ocean strategy. *Master's thesis in the field of industrial engineering, system management and productivity*, Islamic Azad University, electronic department. [in persian]
- Hobobati, Majid. (2011). Evaluating the performance of digital strategy in Yazd center broadcasting using BSC approach. *Master's thesis in the field of industrial engineering, system management and productivity*, Yazd University. [in persian]
- Khosravanjam, Dawood. Keshanchi, Behzad. Pourqli, Amir. Abdullahi, Shawane. (2019). Evaluating the strategic indicators of digital banking implementation using the combination of interpretive structural modeling and fuzzy dematerialization approaches. *Business Management Quarterly*, Vol. 12, No. 46, 125-148. [in persian]. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22520104.1399.12.46.6>.
- Kordnaeij, A. (2017). *Strategic thinking and management; theory and practice*. Tehran: Tarbiat Modares University Press. [in persian]
- Nouri, M., and Shahhosseini, M., and ShamiZanjani, M., and Abedin, B. (2018). Designing a conceptual framework for leading digital transformation in Iranian organizations. *Management and planning in educational systems*, 12(2 (23)), 211-241. [in persian] <https://doi.org/10.29252/mpes.12.2.211>.
- Poorabrahimi, Nina. (2017). Designing a model of digital banking prerequisites and facilitators. *Doctoral dissertation in business management*, International Business, TarbiatModares University. [in persian]
- Rogers, D. (2017) *Roadmap for digital transformation: Rethink your career for the digital age*, (M. Morshidi, translation) Tehran: Industrial Management Organization Publications. [in persian]
- ShamiZanjani, M. Nabii, F. and Irandoost, Sh. (2019). *Digital chaos*. Tehran: Ariana ghalam. [in persian]
- Skinner, Chris., (2014). *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank*, Marshall Cavendish International (Asia), (translation: A. Timourian, V. Rouhi, R. Ghorbani and A. Hosseinpour,) Tehran: Rahdan Publications. [in persian]
- Al-Ali, A. (2020). *Digital Strategy Formulation: An Investigation with Design Sprints and Deep Learning*, Doctoral dissertation, University of Cambridge.
- Chanas, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62(4), 37-56. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>
- Lee, S. (2019). Digital disruption: an Australian context of managing disruptive change in the energy industry (Doctoral dissertation, RMIT University).
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Miller, A. (1998). *Strategic Management*. the University of Michigan: Richard d Irwin, McGraw Hill.
- Rockart J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, 57(2), 81-93., 81-93. PMID: 10297607.
- Sahu, N. (2019). Investigating the critical success factors of digital transformation for improving the customer experience in Australian organisations (Doctoral dissertation, RMIT University).
- Sewpaul, S. (2018). *Digital Strategies Senior Bank Executives in Mauritius use to Improve Customer Service*, Doctoral dissertation, Walden University).
- Tischlinger, D., & Van Wordragen, B. (2019). *What are the Critical Success Factors of Start-Ups in the Digital Transformation? A multiple case-study*, Master dissertation, Jönköping University).
- Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11(2), 139-149. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(93\)90037-I](https://doi.org/10.1016/0263-2373(93)90037-I)
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and A Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118 – 144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>