

## ارزیابی و تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بانکداری جامع در نظام بانکی

مرتضی نجف<sup>۱\*</sup>، قاسم بولو<sup>۲</sup>، جعفر باباجانی<sup>۳</sup>، وجه الله قربانی زاده<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت مالی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،

ایران

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

۳. استاد گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

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

تاریخ پذیرش: ۱۸ / ۰۵ / ۱۳۹۹

تاریخ ارسال: ۲۸ / ۱۱ / ۱۳۹۸

### چکیده

بانکها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مالی، نقش مهمی در اقتصاد کشور دارند و همواره به دنبال ارائه محصولات و خدمات مطابق با نیازها و خواسته‌های مشتریان هستند. داشتن رویکرد و مدل مناسب بانکداری، می‌تواند به ارائه خدمات و محصولات مطابق با نیاز مشتریان کمک زیادی کند. یکی از این رویکردها جهت دستیابی به این هدف، مدل بانکداری جامع است که جهت پیاده‌سازی در کشور نیازمند عوامل خاصی است. این تحقیق با همین هدف و در جهت شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بانکداری جامع در نظام بانکی در کشور صورت گرفته است. بدین منظور تعداد ۵۰ عامل از طریق مطالعه ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان و مدیران صنعت بانکداری که در پیاده‌سازی بانکداری جامع دارای تجربه بوده‌اند، شناسایی و با استفاده از رویکرد دلفی موردبررسی قرار گرفتند. این عوامل در شش دسته کلی: مشتری، زیرساختی، فرآیندی، ساختاری، نیروی انسانی و قوانین و مقررات قرار گرفتند. سپس به‌منظور شناسایی شاخص‌های محوری، از ترسیم نقشه شناختی فازی استفاده گردید که نتایج آن نشان داد که ارائه محصولات متناسب با نیاز مشتریان دارای محوریت بیشتری نسبت به سایر عوامل است. در انتها با استفاده از ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد به تحلیل بیشتر عوامل پرداخته شد که نتایج نشان داد، ۱۵ عامل نیازمند توجه حیاتی هستند.

**واژگان کلیدی:** بانکداری جامع، پیاده‌سازی، دلفی، تحلیل نقشه شناختی فازی، تحلیل اهمیت عملکرد



## ۱- مقدمه

در عصر رقابتی حاضر، تنوع زیاد محصولات و ارائه خدمات گوناگون، دامنه انتخاب مشتریان را بسیار گسترده کرده است. در چنین وضعیتی جذب، حفظ و نگهداری مشتریان امری بسیار مهم و حیاتی است. هرچه رقابت بیشتر و تفاوت ارزش ادراک شده از خدمات و محصولات عرضه‌کنندگان در نزد مشتریان کمتر باشد، حفظ و وفادارسازی آنها سخت‌تر و پیچیده‌تر می‌گردد. به عقیده پورتر (۱۹۹۰) [۱]، مدیریت هزینه‌ها و تمایز از طریق ارائه پیشنهادهای ارزشمند و بی‌همتا دو مزیت عمده برای کسب مزیت رقابتی بنگاه‌ها می‌باشند.

حتی سازمان‌های امروزی ناچارند تا راه‌های تازه‌تری برای کسب جایگاه مناسب، جستجو کنند و رقابت خویش را بر پایه‌های تازه‌ای بنا نمایند. بانک‌ها نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤسسات مالی کشور، از این قاعده مستثنی نیستند و به همین منظور روش‌های نوین بانکداری در کشور شکل گرفته است. در چند سال اخیر بانک‌های کشور به‌ویژه بانک‌های خصوصی، با راه‌اندازی شرکت‌های زیرمجموعه مانند بیمه، صرافی، تأمین سرمایه، کارگزاری، و اسپاری و... در قالب شرکت‌های هلدینگ به دنبال پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان و تکمیل زنجیره ارزش می‌باشند. امروزه بانک‌ها به شدت به دنبال نوآوری در ارائه محصولات و خدمات متنوع بانکی با هدف ارزش‌آفرینی بیشتر برای مشتریان و توجه خاص به نیازهای آنها می‌باشند [۲].

در سال‌های گذشته بانک‌های کشور رفتار یکسانی در قبال مشتریان داشته‌اند. برای مثال در سال‌های متعدد، جذب سپرده و اعطای تسهیلات به تمامی مشتریان، با نرخ ثابت و مشخصی صورت می‌گرفته است که این امر موجب نارضایتی مشتریان شده است. در عین حال، در مقایسه سرانه سود خالص بانک‌های کشور با بانک‌های برخی از کشورهای، تفاوت قابل‌ملاحظه‌ای بین سرانه سود خالص شعب این بانک‌ها دیده می‌شود. بدون شک، نارضایتی مشتریان از عملکرد بانک‌ها و تفاوت فاحش در عملکرد بانک‌های داخلی و خارجی متأثر از مدل بانکداری مورداستفاده می‌باشد [۳].

مدل فعلی کسب‌وکار بانک‌ها در ایران عمدتاً بر اساس محصول محوری شکل گرفته است. این امر ناشی از عدم شناخت درست نیازهای مشتریان در طراحی محصولات و خدمات ناشی می‌شود که نهایتاً منجر به بالا بودن نرخ محصولات و خدمات ناموفق در این صنعت

شده است [۴]. در این مدل، زیرساخت‌های پرهزینه کانال‌های فیزیکی، منجر به کاهش نرخ بازگشت سرمایه شعب بانک‌ها (مخصوصاً شعب بانک‌های دولتی و بانک‌های مشمول اصل ۴۴) شده است. در مدل فعلی ریسک بعد از وقوع شناسایی می‌شود و مکانیزمی برای کنترل آن قبل از وقوع وجود ندارد. معوقات بانکی زیاد، یکی دیگر از ضعف‌های بزرگ مدل فعلی کسب‌وکار بانکی در ایران است، که حجم آن به بیش از ۱۵۹ هزار میلیارد تومان می‌رسد. در مدل فعلی بانکداری در ایران، تعامل بانک‌ها با تمامی گروه‌های مشتری یکسان است و در ارزش پیشنهادی به گروه‌های مختلف تفاوتی وجود ندارد [۵].

از طرفی به دلیل افزایش نرخ سپرده‌ها، ثابت ماندن سود تسهیلات، افزایش هزینه‌های جاری به خاطر بالا بودن نرخ تورم و همچنین هزینه مطالبات مشکوک‌الوصول، بانک‌ها نمی‌توانند هزینه‌های جاری را پوشش دهند و به عبارتی اکثر شعب بانکی زیان‌ده هستند. بنابراین می‌بایست، به دنبال مدل‌هایی بود که با تمرکز بر درآمدهای کارمزدی، بتوان هزینه‌های جاری را پوشش داد و با تفکیک مشتریان و ارزش‌گذاری آن‌ها خدماتی متناسب با ارزشی که برای بانک ایجاد می‌کنند، به آن‌ها ارائه نمود [۶].

وجود این مشکلات اساسی نشان می‌دهد، که مدل فعلی بانکداری در کشور باید تغییرات اساسی کند. شیوه کسب‌وکار فعلی، جهت ارائه خدمات سنتی و معمول طراحی شده و تغییر آن به رویکردی که گستره‌ای جامع از محصولات و خدمات بانکی را منطبق با نیازها و انتظارات مشتریان ارائه دهد، می‌تواند چالش‌های مدل فعلی کسب‌وکار بانک‌ها در کشور را برطرف کند. مدل بانکداری جامع یکی از رویکردهای نوین در بانکداری است که به دنبال ارائه محصولات و خدمات منطبق با نیاز و انتظارات مشتریان است و پیاده‌سازی آن می‌تواند نقایص مدل فعلی کسب‌وکار بانکی کشور را برطرف کند. در چند سال اخیر بانک‌های داخلی به اهمیت این موضوع پی برده‌اند، و تلاش‌های زیادی جهت پیاده‌سازی و استقرار آن نموده‌اند اما هیچ‌کدام به پیاده‌سازی کامل و موفق آن نائل نشده‌اند. این مقاله نیز در همین راستا به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بانکداری جامع در ایران است که علاوه بر شناسایی این عوامل، میزان اثرگذاری آن‌ها بر یکدیگر را شناسایی نموده و به تصمیم‌گیرندگان در استقرار آن کمک زیادی می‌کند. به‌طور کلی مسئله اصلی که این تحقیق دنبال می‌کند، این است که عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بانکداری جامع چیست؟ تأثیر این عوامل

بر یکدیگر چگونه است؟ شاخص‌ها و عوامل محوری در پیاده‌سازی بانکداری جامع چه عواملی هستند؟ عملکرد فعلی نظام بانکی در مورد این عوامل چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش در ابتدا مفاهیم بانکداری جامع، مدل‌های پیاده‌سازی و سپس تحقیقات پیشین مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### ۲-۱- بانکداری جامع و استقرار آن

مفهوم بانکداری جامع برای نخستین بار توسط گرشنکرون<sup>۱</sup> در رابطه با نظریه عقب‌ماندگی نسبی و صنعتی شدن مطرح گردید [۷ و ۸]. بر اساس این نظریه، کشورهای که در مقایسه با کشورهای پیشرو، دیرتر اقدام به صنعتی شدن می‌نمودند، با تقاضای بیشتر سرمایه نسبت به پس‌اندازها روبرو می‌شدند؛ که این امر باعث می‌شد که بازارهای سرمایه و اعتباری غیرمتمرکز شده آن‌ها ناکارآمد باشد. بنابراین این کشورها با طراحی بنگاه‌های بزرگ و بانکداری جامع، سعی در یافتن جایگزینی برای این دو نمودند [۹]. در واقع بانکداری جامع رویکردی جهت تأمین مالی بیشتر و بلندمدت‌تر، به منظور افزایش سرعت رشد صنعت و خدمات پشتیبانی بانکی است [۱۰]. بانکداری جامع جهت ارائه خدمات به همه مشتریان می‌بایست، یک پرتفوی گسترده و متنوع از خدمات را به بخش‌های مختلف ارائه دهد. از این رو لازم است که بانکداری خرد، شرکتی، تجاری و ... را ایجاد کند. و علاوه بر آن، بین فعالیت‌های مختلف مالی چون وام‌دهی، مدیریت انواع پرداخت‌ها، انتشار و تعهد پذیره نویسی اوراق بهادار، فعالیت‌های کارگزاری و مالی ساختاریافته (وام‌دهی بلندمدت، مهندسی مالی، تأمین مالی پروژه‌ای) و ... همگرایی ایجاد کند [۱۱]. نکته مهم در بانکداری جامع تفکیک مشتریان به گروه‌های مختلف و ارائه محصولات و خدمات مطابق با نیازهای مشتریان است. از این رو انواع بانکداری مطرح شده در مدل بانکداری جامع به صورت زیر است:

#### الف) بانکداری خرد (شخصی)

بانکداری خرد عبارت است از ارائه مستقیم خدمات بانکی به افراد. این حوزه بانکداری، خدمات متنوعی را از قبیل کارت‌های نقدی و اعتباری، حساب‌های جاری و پس‌انداز، وام‌های مسکن و وام‌های شخصی در برمی‌گیرد، که از طریق کانال‌های مختلف خدمت‌رسانی نظیر:

زنجیره شعب، دستگاه‌های خودپرداز، اینترنت بانک، تلفن بانک و ... به مشتریان ارائه می‌شود. پس بانکداری خرد به‌عنوان زیر ساخت و شالوده اصلی بانکداری، کلیه خدمات بانکی و مالی را از طریق شعب و ابزارهای الکترونیکی به اشخاص حقیقی و حقوقی ارائه می‌نماید [۱۲].

### ب) بانکداری شرکتی<sup>۲</sup>

بانکداری شرکتی در مدل کسب‌وکار بانکداری جامع، از اهمیت بالایی برخوردار است و دارای استراتژی کلان و پیچیده و نظام‌مندی است، که تلاش دارد کلیه نیازهای مشتریان شرکتی که نیازهای بانکی بسیار متفاوتی با دیگر بخش‌های مشتریان دارند، را پاسخ دهد. این شیوه بانکداری مربوط به شرکت‌های بزرگی است که احتیاج به خدمات مالی و بانکی در سطح بین‌المللی دارند. بانکداری شرکتی می‌تواند کلیه فرآیندهای مالی را از تأمین و تدارک و سپرده‌گذاری تا فرآیند تسهیلات اعطایی به مشتریان بزرگ را یکپارچه نماید [۱۳].

### ج) بانکداری تجاری<sup>۳</sup>

در اغلب کشورهای دنیا ارائه محصولات و خدمات به شرکت‌ها تحت یک عنوان صورت می‌گیرد، اما در برخی از کشورها، در کنار بانکداری شرکتی، نوع دیگری تحت عنوان بانکداری تجاری ارائه می‌شود. بانکها و مؤسسات مالی بر اساس اندازه شرکت‌ها، خدمات و محصولات خود را به دو حوزه بانکداری تجاری و بانکداری شرکتی تقسیم می‌کنند. حوزه اول مرتبط با محصولات و خدماتی است، که به شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه می‌شود و حوزه دوم ویژه شرکت‌های بزرگ است. معیار تعیین بزرگ یا کوچک بودن شرکت، میزان درآمد، فروش و ... می‌باشد، که در بانک‌های مختلف متفاوت است. خدمات مرتبط با گشایش I.C گشایش ضمانت‌نامه‌ها، حساب‌های جاری، بیمه‌های کسب‌وکار و ... برخی از خدمات مربوط به بانکداری تجاری است [۱۲].

### د) بانکداری اختصاصی

این نوع بانکداری، با هدف ارائه خدمات بانکی و مالی به افرادی که دارای ثروت بالایی هستند، و با هدف مدیریت ثروت آن‌ها به وجود آمده است. خدمات بانکداری اختصاصی شامل: حفظ و رشد دارایی‌های فعلی مشتریان، ارائه راه‌حل‌های تأمین مالی تخصصی، سرمایه‌گذاری، خدمات مشاوره پرتفوی، برنامه‌ریزی املاک و مستغلات، برنامه‌ریزی برای دوران بازنشستگی و انتقال جریان ثروت به‌صورت میراث و ... می‌باشد [۱۴]. مخاطبان اصلی

بانکداری اختصاصی افراد حرفه‌ای و ثروتمند هستند. افرادی که به دلیل درگیری‌های کاری و حرفه‌ای خود نیاز دارند تا مشاوران و مؤسسات مالی متخصص ثروت آن‌ها را مدیریت و رشد دهند [۱۴].

## ۲-۲- رویکردهای پیاده‌سازی بانکداری جامع

رویکردهای متفاوتی جهت پیاده‌سازی بانکداری جامع وجود دارد که در زیر برخی از مهم‌ترین مدل‌های ساختاری بانکداری جامع تشریح شده‌اند:

الف) یکپارچگی کامل: این نوع بانک، محدوده وسیعی از خدمات مالی (بانکداری، اوراق بهادار و بیمه) را تحت یک ساختار شرکتی و یک پایگاه سرمایه‌ای منفرد ارائه می‌دهد [۱۵]. در این مدل مجموعه‌ای از فعالیت‌های بانکی، اوراق بهادار و فعالیت‌های بیمه‌ای انجام می‌گیرد. ب) مدل آلمانی (یکپارچگی جزئی): این نهاد، بانکداری تجاری و سرمایه‌گذاری را در درون یک شخص یا هویت انجام می‌دهد، اما کسب‌وکارهای بیمه، تعهد پذیرهنویسی، توزیع مدیریت دارایی، واسپاری و دیگر فعالیت‌های تخصصی را از طریق شرکت‌های وابسته‌ای با سرمایه مجزا انجام می‌دهد. دویچه بانک<sup>۴</sup> مثالی خوب از این ساختار بانکداری جامع است [۱۵].



شکل ۱: ساختار بانکداری جامع در آلمان

ج) مدل انگلیسی: در این مدل، بانک تجاری، که کسب‌وکار محوری آن سپرده‌پذیری و اعطای تسهیلات است به‌عنوان مادر شرکت‌های وابسته عمل می‌کند. شرکت‌های وابسته، خدمات مالی متنوع دیگری از بانکداری سرمایه‌گذاری تا بیمه را انجام می‌دهند. بانک بارکلیز مثالی خوب از این ساختار بانکی است [۱۵].



شکل ۲. ساختار بانکداری جامع در انگلیس

د) مدل آمریکایی: در این ساختار یک شرکت مادر تخصصی (هلدینگ) امور شرکت‌های فرعی را کنترل می‌کند. این شرکت‌های فرعی هر کدام در کسب‌وکارهای مجزایی نظیر بانکداری تجاری، بانکداری سرمایه‌گذاری، بیمه و احتمالاً سایر کسب‌وکارهای مالی و غیرمالی فعالیت می‌کنند. جی.پی.مورگان<sup>۵</sup> و هلدینگ سی.اس.<sup>۶</sup> مثال‌هایی از ساختار هستند [۱۵].



شکل ۳. ساختار بانکداری جامع در آمریکا



### ۲-۳- پیشینه تجربی

خواجه صالحانی (۲۰۱۴) [۱۶] در پژوهشی با عنوان "ارائه خدمات به مشتریان بانکداری جامع با شناسایی و اولویت بندی مشتریان با رویکرد بازاریابی حرفه‌ای" ضمن بیان مفاهیم بانکداری جامع، بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی، انواع خدمات، بازاریابی حرفه‌ای و بازاریابی ضابطه مند، بیان می‌کنند که شناخت نیازهای مشتریان، اولویت بندی مشتریان برحسب ارزشی که برای بانک ایجاد می‌کنند، به‌کارگیری بازاریابی حرفه‌ای، آموزش مدیران شعب و ایجاد پایگاه داده پردازی از مهم ترین مواردی است که می‌تواند به موفقیت در پیاده‌سازی بانکداری جامع کمک کند.

طالقانی و همکاران (۲۰۱۴) [۱۷] در تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل ارزشمند برای مشتریان بانکداری اختصاصی بر اساس بخش بندی بازار (مطالعه موردی: شعبه های بانک پاسارگاد شهرستان رشت)" به بررسی عوامل ارزشمند برای سه گروه از مشتریان در بانکداری اختصاصی پرداختند. در این تحقیق مشتریان به سه دسته، مشتریان پیشرفته، مشتریان با جنبه عاطفی و مشتریان با جنبه انسانی تقسیم شدند و نتایج نشان داد که مشتریان با جنبه عاطفی بیشتر تمایل به بانکداری اختصاصی دارند.

رفیعی راد و همکاران (۲۰۱۴) [۲] در مقاله ای با عنوان "بررسی تأثیر CRM بر کیفیت ارتباط مشتریان در بانکداری جامع" با استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری به بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر کیفیت ارتباط با مشتریان در بانکداری جامع پرداختند و در نهایت نتیجه گرفتند که مدیریت ارتباط با مشتری بر رابطه بین مشتریان و بانک ارتباط مثبت و معنی داری دارد.

داوری و همکاران (۲۰۱۴) [۵] در تحقیقی با عنوان "شایستگی های منابع انسانی در بانکداری جامع" به استخراج شایستگی های منابع انسانی مورد نیاز در بانکداری جامع پرداختند. بر این اساس انعطاف پذیری، دانش مسائل روز، مهارت های تکنولوژی، ارزیابی بر اساس شایستگی، تفویض اختیار و تصمیم گیری و یادگیری به عنوان شایستگی های مورد نیاز منابع انسانی در بانکداری جامع شناخته شدند.

صرافی زاده، و شهسواری (۲۰۱۵) [۶] در تحقیقی با عنوان "موانع استقرار بانکداری جامع"، به بررسی موانع استقرار بانکداری جامع در بانک سپه پرداختند. بر اساس



تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، تأثیر عوامل مدیریتی و تکنولوژیکی در استقرار سیستم بانکداری جامع در بانک سپه تأیید شد. همچنین، موانعی چون جابه‌جایی و تغییر مداوم مدیران ارشد و پروژه، وجود مراکز چندگانه تصمیم‌گیری و معضلات انتقال سیستم‌ها و داده‌ها از وضعیت موجود به سیستم بانکداری جامع، به‌عنوان چالش‌های بزرگ استقرار سیستم بانکداری جامع شناسایی شد. لازم به ذکر است که تأثیر عوامل اجتماعی/فرهنگی و مالی در استقرار سیستم بانکداری جامع در بانک سپه مورد تأیید قرار نگرفت.

میسی<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۳) [۱۸] در تحقیقی دیگر به بیان چالش‌های پیاده‌سازی بانکداری جامع می‌پردازد. وی جذب بیش‌ترین ارزش کسب‌وکار از وضعیت موجود، جذب مشتریان جدید، سرعت در معرفی محصولات جدید به مشتریان، اعطای بالاترین ارزش به سهامداران، برقراری ارتباط میان حکومت و انطباق مقررات مالی بانکی (حاکمیت شرکتی)، بهبود مستمر فرآیندها برای تطبیق تغییرات بازار و نیازهای مشتریان، توجه به مراکز بانکداری شرکتی، راه‌اندازی مراکز حرفه‌ای برای پشتیبانی، تحول در حوزه‌های مدیریت مالی، برنامه‌ریزی دقیق در بخش‌های بازاریابی و مدیریت ریسک اعتباری و ساماندهی و نظارت بر واحدهای فروش خدمات با تمرکز بر خواسته مشتریان را مهم‌ترین چالش‌های استقرار بانکداری جامع می‌دانند.

ساندرز و والتر (۱۹۹۴) [۱۹] در تحقیقی دیگر در خصوص سازوکارهای استقرار بانکداری جامع چهار روش کلی زیر که شامل بخش‌های مجزایی است، را پیشنهاد می‌دهند:

۱. بانکداری جامع طیف گسترده‌ای از خدمات مالی (بانکی، اوراق بهادار و بیمه) را تحت یک ساختار واحد توسط شرکت‌های سرمایه‌گذاری تحت نظارت خود پشتیبانی می‌کند.
۲. نوعی از بانکداری یکپارچه برای انجام سرمایه‌گذاری‌های تجاری و بانکی از قبیل بیمه، وام مسکن، مدیریت دارایی، اجاره، تأمین منابع مالی، مشاوره، مدیریت و دیگر فعالیت‌های تخصصی از طریق شرکت‌های تابعه یا به‌صورت جداگانه است.
۳. بانک‌های تجاری معرف اصلی کسب‌وکار هستند که شامل سپرده‌ها و وام‌های تجاری و انواع خدمات مالی دیگر اعم از بانکداری سرمایه‌گذاری می‌شوند.



۴. ساختار نهایی، نظارت بر عملکرد شرکت‌های وابسته در بانکداری تجاری است که شامل کنترل نحوه اجرا و برگزاری، سرمایه‌گذاری بانکداری، بیمه و انواع دیگری از فعالیت‌های مالی و غیرمالی هستند.

لاو و همکاران (۲۰۰۱) [۲۰] در تحقیقی دیگر عوامل مؤثر در به وجود آمدن سیستم بانکداری جامع را در سه مرحله تقسیم‌بندی نمودند:

- عوامل و چالش‌های قبل از استقرار سیستم: مفاهیمی چون معماری کلان فناوری، برنامه‌های کلی، مطالعات امکان‌سنجی، قابلیت شناسایی بهترین فناوری برای سازمان، حاکمیت و گرایش مدیران، فرهنگ سازمانی، آموزش و توجهات اقتصادی باید قبل از شروع به استقرار سامانه بانکداری جامع موردبررسی و نتیجه‌گیری قرار گیرند.
- عوامل بعد از استقرار سیستم: عواملی چون استقبال و انگیزه‌های لازم جهت استفاده، میزان آموزش‌های داده‌شده، اعتماد کاربران، امنیت الکترونیکی را از موضوعاتی برشمرد که بعد از استقرار سیستم باید موردتوجه قرار گیرند.
- عوامل حین استقرار سیستم: این عوامل دربرگیرنده زیرساخت‌ها، نرم‌افزارها، شبکه‌ها، انطباق با قوانین و مقررات، خلاقیت و نوآوری و عوامل مدیریتی می‌باشد. کشتری (۲۰۰۶) [۲۱] در تحقیقی با ذکر ویژگی‌های بانکداری جامع، به بررسی ویژگی‌ها و الزامات موردنیاز جهت پیاده‌سازی آن پرداختند. وی انتخاب ترکیب مناسبی از سپرده، انتخاب ترکیب درستی از دارایی‌ها، ترکیب هیأت مدیره، هزینه‌های متغیر، شرکت‌های تابعه و پشتیبان، ترکیب بهینه سرمایه‌گذاری، سیاست وام‌دهی، لیزینگ، شبکه شعب، ترکیب مناسب دارایی، تهیه صورت‌های مالی بر اساس استانداردهای بین‌المللی، شیوه پرداخت پاداش به هیأت مدیره، بیمه سپرده‌ها، سیستم اولویت‌بندی در وام‌دهی، حسابرسی و ترکیب مناسب فعالیت‌ها را از الزامات موردنیاز برای پیاده‌سازی بانکداری جامع می‌داند.
- لوئیس (۲۰۰۶) [۲۲] اصلاح و بهبود فرآیندها، یکپارچگی بین فرآیندها، ارتباط مناسب بین دولت، جامعه و سهامداران، مهارت‌های سیستم اجرایی، ارزیابی مدیریت ریسک، داشتن برنامه برای اجرا، مدیریت یکپارچگی، سیستم اطلاعات و حوزه‌های کسب سود را از مهم‌ترین عوامل استقرار بانکداری جامع می‌داند.

کلاوس (۲۰۰۷) [۱۲] در تحقیقی دیگر بیان می‌کند که طراحی، استقرار و اجرای تکنولوژی مناسب برای حمایت از تحولات و فرآیندهای جدید کسب‌وکار عملیاتی از مقدمات اجرای بانکداری جامع می‌باشد. برقراری تعامل دوسویه و مؤثر، حفظ اسرار بانکی و تجاری، انعطاف کارکنان در برخورد با مشتریان، ارائه مشاوره‌های مؤثر مالی برای به دست آوردن امکانات جدید، امکان استفاده از استراتژی مناسب بازار از الزامات مورد اجرا از سوی کارکنان و مشتریان در بانکداری جامع هستند.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر شیوه تجزیه و تحلیل از نوع تحقیق‌های توصیفی است که در زمان حال به بررسی، توصیف و تفسیر شرایط می‌پردازد. هدف این تحقیق شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده سازی بانکداری جامع و ارائه سیاست‌های لازم به نظام بانکی کشور است. جهت شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده سازی بانکداری جامع در ابتدا ادبیات تحقیق و پژوهش‌های مرتبط بررسی شد و سپس جهت دستیابی به عوامل مهم و اثرگذار متناسب با شرایط و ویژگی‌های کشورهای مصاحبه با خبرگان و متخصصانی که تجربه لازم در پیاده سازی بانکداری جامع در کشور را دارند و مشخصات آنان در جدول شماره ۱ آمده، استفاده گردید.

جدول ۱. مشخصات تیم مصاحبه

ردیف	مسئولیت	سابقه بانکی	سطح تحصیلات
۱	رئیس پژوهشکده پولی و بانکی	۲۳	دکتری
۲	معاون مالی بانک شهر	۲۹	دکتری
۳	رئیس اداره تحقیقات و تحول استراتژیک بانک ملت	۱۵	دکتری
۴	معاون اداره تحقیقات و تحول استراتژیک بانک ملت	۹	دکتری
۵	رئیس اداره کل مدیریت بازاریابی بانک ملت	۱۴	دکتری
۶	قائم‌مقام مدیرعامل در بانک ملت	۲۷	دکتری
۷	معاون مالی بانک تجارت	۲۹	دکتری
۸	عضو هیأت مدیره بانک ملت	۲۷	دکتری

پس از شنا سایی عوامل از طریق برر سی ادبیات مو ضوع و مصاحبه با خبرگان، جهت تأیید نهایی شاخص ها از رویکرد دلفی استفاده شد. اعضای گروه دلفی (جامعه آماری)، با رعایت سه ویژگی، شامل حضور نمایندگان گروه های متخصص، آگاهی عمیق از مو ضوع تحقیق و وسعت نظر و آگاهی، انتخاب شدند. در پژوهش حاضر نیز نمایندگانی متخصص و با تجربه از نهادهایی که در پیاده سازی بانکداری جامع نقش دارند، و یا همچنین تجربه فعالیت بانکی زیادی داشته باشند، انتخاب شده اند. این اعضاء از نهادهایی چون وزارت اقتصاد، بانک مرکزی، بانک های دولتی، بانک های خصوصی، مشتریان بزرگ بانکی، اعضای هیأت علمی دانشگاه ها، دانشجویان و فارغ التحصیلان دکتری رشته های بانکداری، مدیریت مالی، اقتصاد، حسابداری، مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت بازاریابی و مدیریت استراتژیک، مدیریت صنعتی و مهندسی صنایع که از نظر تیم تحلیلگر صاحب نظر تلقی و واجد شرایط بودند، انتخاب و مورد نظرخواهی قرار گرفتند. اگرچه در تحقیق دلفی نمونه گیری ضروری نیست اما برای اطمینان بیشتر با استفاده از رابطه زیر حجم نمونه تخمین زده شد:

$$n = \frac{z\alpha/2^2 \times p \times (1 - p)}{d^2}$$

که در آن P مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است، که جهت حداکثر شدن حجم نمونه برابر با ۰,۵؛ Z مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱,۹۶؛ و d سطح خطا که برابر با ۰,۰۷ در نظر گرفته شد. بر این اساس حجم نمونه برابر با ۱۹۶ نفر برآورد گردید. بدین ترتیب تعداد ۲۰۰ پرسشنامه بین گروه های ذکر شده مطابق جدول ۲ توزیع گردید، که با پیگیری های محقق، با نرخ بازگشت ۹۳ درصد، تعداد ۱۸۲ پرسشنامه جمع آوری گردید. از این میان تعداد ۱۹ پرسشنامه به دلیل مشاهده نواقصی در آن ها کنار گذاشت شدند و تجزیه و تحلیل بر اساس ۱۶۳ پرسشنامه صورت گرفت. لازم به ذکر است که در این رویکرد از روش نمونه گیری قضاوتی هدفمند جهت شناسایی افراد متخصص با ویژگی های ذکر شده استفاده شده است.

جدول ۲. گروه‌های آزمودنی

تعداد(نفر)	شرح	گروه
۱۵	مدیران وزارت اقتصاد	اول
۳۰	مدیران و کارشناسان عالی بانک مرکزی	دوم
۶۱	مدیران، معاونان و کارشناسان عالی بانک‌های دولتی	سوم
۳۸	مدیران، معاونان و کارشناسان عالی بانک‌های خصوصی	چهارم
۵۶	اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان رشته‌های ذکرشده	پنجم
۲۰۰	جمع	

### ۱-۳- روش‌های تجزیه و تحلیل

#### ۱-۱-۳- تکنیک دلفی

دلفی رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است و یا رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از مراحل پرسشنامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان، و بازخورد نظرات به اعضای پانل است. این روش یک مطالعه چندمرحله‌ای است و برای گردآوری نظرات در موارد ذهنی بودن موضوع و استفاده از پاسخ‌های نوشتاری به جای گرد هم آوردن یک گروه متخصصان انجام می‌شود و هدف آن دستیابی به اجماع در مورد یک موضوع می‌باشد. در رویکرد دلفی جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از رویکردهای مختلف آماری همچون دوجمله‌ای، آزمون t یک نمونه‌ای، آزمون کلموگروف اسمیرنوف یک نمونه‌ای و آزمون کروسکال والیس به شرح جدول شماره ۳ در دستور کار قرار گرفته است.



جدول ۳. آزمون‌های آماری مورد استفاده

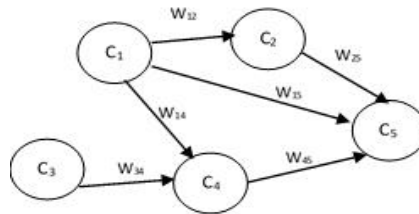
ردیف	نام آزمون	کاربرد آزمون
۱	محاسبه معیار آلفای کرونباخ	برای محاسبه پایایی پرسشنامه
۲	آزمون دوجمله‌ای	برای برآورد نظر مخالف و یا موافق پاسخ‌دهندگان
۳	آزمون t یک نمونه‌ای	برای ارزیابی شدت نظر موافق با میانگین فرضی ۴,۵ در پیوستار
۴	آزمون کلموگروف اسمیرنوف یک نمونه‌ای	برای تشخیص وجود و یا عدم وجود اجماع در پاسخ‌دهندگان هر یک از گروه‌ها
۵	آزمون کروسکال والیس	برای مقایسه شدت نظرات موافق گروه‌های مختلف پاسخ‌دهنده

از آنجایی که یکی از ویژگی‌های مهم تحقیق دلفی، کسب توافق عمومی گروه‌های متفاوت شرکت‌کننده در تحقیق می‌باشد، لذا به منظور اندازه‌گیری میزان توافق عمومی بین اعضای هر یک از گروه‌های شرکت‌کننده در تحقیق، از آزمون‌های t تک نمونه‌ای و تک نمونه‌ای کولموگورف-اسمیرنوف استفاده شد. به بیان دیگر از این دو آزمون برای تعیین میزان توافق بین اعضای هر یک از سه گروه در مورد هر یک از سؤالات پرسشنامه استفاده شد. آزمون‌ها و محاسبات انجام‌شده بر اساس امتیازهای تعیین‌شده توسط پاسخ‌دهندگان بر روی پیوستاری صورت گرفت که از صفر تا ۹ درجه بندی و به هر سؤال مندرج در پرسشنامه اختصاص یافته بود، نقطه بی‌تفاوتی در این پیوستار نصف حاصل جمع دو عدد ۴ و ۵ یعنی ۴,۵ بود. به منظور تعیین اینکه آیا عقاید گروه‌های پاسخ‌دهنده نسبت به مفاد هر سؤال، اختلاف معنی‌داری با نقطه بی‌تفاوتی داشته و به موضوع بیان‌شده (موافق یا مخالف) اطمینان لازم وجود دارد یا نه، از آزمون‌های t تک‌نمونه‌ای و تک‌نمونه‌ای کولموگورف-اسمیرنوف استفاده شده و سطح احتمال معنی‌داری نیز ۵ درصد تعیین گردید. در مواردی که میانگین نمره سؤالی بیشتر از (۴,۵) داشته باشد، پاسخ‌دهنده نسبت به پاسخ ارائه شده از اطمینان لازم برخوردار بوده است و در غیر این صورت اطمینان لازم در مورد پاسخ ارائه‌شده وجود ندارد و لذا آن سؤال شرایط لازم جهت تکرار در دور دوم دلفی را خواهد داشت. نتایج آزمون‌های فوق در دور اول توزیع پرسشنامه بیانگر وجود توافق عمومی در هر گروه بود و اعضای هر گروه دارای توافق کلی در زمینه پاسخ ارائه‌شده بودند.

به منظور اندازه‌گیری میزان توافق بین سه گروه پاسخ‌دهنده از آزمون کرو سكال- واليس در سطح اطمینان ۵ درصد استفاده شد. به عبارت دیگر از این آزمون استفاده شد تا تعیین شود آیا اختلاف معنی‌داری بین پاسخ‌های سه گروه پاسخ‌دهنده در مورد هر سؤال وجود یا خیر.

### ۳-۱-۲- نقشه شناختی فازی

نقشه شناختی، مدل‌های گرافیکی علت و معلولی است که اولین بار توسط رابرت اکسلورد در سال ۱۹۷۶ در حوزه علوم سیاسی معرفی شد. کوسکو در سال ۱۹۸۶ برای اولین بار ابزارهای فازی را برای ترسیم این مدل‌ها مورد استفاده قرار داد و بیان می‌کند که نقشه‌های شناختی فازی روش‌های ترکیبی هستند که از لحاظ بعضی مفاهیم بین سیستم‌های فازی و شبکه‌های عصبی قرار دارند و جهت شناخت سیستم کاربرد دارند [۲۷]. شکل ۴ نمونه‌ای از یک نقشه شناختی فازی است.



شکل ۴. مثالی از نقشه شناختی فازی

روابط بین متغیرهای مفهومی،  $C_i$  و  $C_j$ ، می‌تواند یکی از نوع مختلف، مثبت، منفی؛ و بدون رابطه باشد. ارزش  $W_{ij}$  نشان می‌دهد که چقدر متغیر مفهومی  $C_i$  بر متغیر مفهومی  $C_j$  تأثیر می‌گذارد [۲۸]. بنابراین وجود یک رابطه علی مثبت (منفی) بین دو مفهوم  $C_i$  و  $C_j$  نشان می‌دهد که افزایش سطح فعالیت مفهوم  $C_i$  باعث افزایش (کاهش)  $C_j$  و همچنین کاهش مفهوم  $C_i$ ، کاهش (افزایش)  $C_j$  را در پی دارد [۲۷]. با توجه به نظریه گراف، نقشه‌های شناختی می‌توانند به ماتریس‌های مجاورت در فرم  $W = [W_{ij}]$  تبدیل شوند، جایی که متغیرهای  $C_i$  در محور عمودی و  $C_j$  در محور افقی به شکل یک ماتریس مربع شکل می‌گیرند. هنگامی که یک اتصال بین دو متغیر وجود دارد مقدار آن در ماتریس مربعی (بین ۱ و -۱) کدگذاری می‌شود [۲۹].

همچنین این روش با استفاده از نظریه گراف توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و میزان محوریت هر شاخص را محاسبه می‌کند [۲۹].

### ۳-۱-۳- تحلیل اهمیت- عملکرد

تحلیل اهمیت-عملکرد به‌عنوان یک ابزار معروف مدیریتی به‌طور گسترده جهت مشخص نمودن نقاط ضعف و قوت و ارائه راهکارهای سیاستی در صنایع مختلف به کار گرفت می‌شود [۳۰]. این مدل دارای دو جزء اصلی اهمیت و عملکرد می‌باشد که از تلاقی این دو عنصر، چهار خانه را شکل می‌دهد که به طبقه‌بندی مشخصه‌های مورد مطالعه کمک شایانی می‌کند. شکل شماره ۵ ساختار یک ماتریس IPA را نشان می‌دهد.



شکل ۵. ماتریس اهمیت- عملکرد

مفهوم هر یک از چهار ناحیه به شرح زیر است [۳۰]:

**ناحیه اول- ناحیه توجه حیاتی:** شاخص‌هایی که در این ناحیه قرار می‌گیرند، دارای اهمیت زیادی هستند اما از نظر عملکرد در سطح پائینی قرار دارند، بنابراین باید تلاش‌های بهبود و توسعه را در این ناحیه متمرکز کرد.

**ناحیه دوم- ناحیه تداوم وضعیت عالی:** شاخص‌هایی که در این ناحیه قرار می‌گیرند دارای اهمیت زیادی هستند و عملکرد سازمان نیز در این شاخص‌ها بسیار خوب می‌باشد، بنابراین باید در مورد این شاخص‌ها مثل گذشته عمل کرد.



**ناحیه سوم- ناحیه با اولویت پائین:** شاخص‌هایی که در این دسته قرار می‌گیرند دارای اهمیت پائینی هستند و عملکرد سازمان نیز در این شاخص‌ها پائین است و منابع محدودی باید به این ناحیه از طرف شرکت اختصاص داده شود.

**ناحیه چهارم- ناحیه قابل کاهش:** شاخص‌هایی که در این ناحیه قرار می‌گیرند، دارای اهمیت چندانی نیستند ولی عملکرد سازمان در این شاخص‌ها نسبتاً بالا است. سازمان‌ها بایستی تلاش‌های خود را بر این عوامل محدود کنند.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

همان‌طور که بیان گردید در این تحقیق ابتدا ادبیات تحقیق و پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفتند و بر این اساس عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع مشخص شدند. سپس به منظور بررسی دقیق‌تر موضوع در کشور و در نظر گرفتن شرایط بومی کشور، با متخصصان و خبرگان این حوزه مصاحبه گردید، که علاوه بر عوامل استخراج شده از ادبیات موضوع ۳۰ عامل دیگر نیز شناسایی شد. به‌طور کلی این دو اقدام منجر به شناسایی ۵۰ عامل گردید که در شش دسته عوامل مشتری؛ زیر ساختی، فرآیندی، ساختاری، نیروی انسانی و قوانین و مقررات طبقه بندی شدند. سپس به منظور تأیید نهایی از رویکرد دلفی استفاده شده است که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری و تعیین شیوه استخراج هر کدام از عوامل (ادبیات یا مصاحبه) در جدول ۴ آمده است. بر این اساس و با توجه به نتایج آزمون دو جمله‌ای، کلیه عوامل استخراج شده از بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه مورد موافقت کلیه خبرگان قرار گرفت. شدت این موافقت با در نظر گرفتن درجه موافقت پاسخ‌دهندگان در پرسشنامه (علامت‌گذاری اعداد ۱ تا ۹ توسط خبرگان) با آزمون t یک نمونه‌ای مورد سنجش قرار گرفت و مشخص گردید که خبرگان نسبت به این محرک‌ها و عوامل با شدت بالایی (بیش از ۴,۵) موافقت خود را اظهار نموده‌اند.



جدول ۴. خلاصه نتایج حاصل از اجرای رویکرد دلفی

متغیر	ادبیات	فرد مصاحبه‌کننده	دوجمله‌ای	موافقت یا مخالفت	کلموگروف اسمیرونف	کروسکال والیس
<b>عوامل مربوط به مشتری‌مداری</b>						
ارائه محصولات متناسب با نیاز مشتری	[۵]	۷، ۵، ۲، ۱	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی
بخش‌بندی مشتریان	-	۴، ۷، ۸، ۳، ۱	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی
ارائه محصول متناسب با شرایط مشتری	-	۴، ۶، ۳، ۲، ۱ ۸	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی
تنوع در ارائه خدمات و محصولات مالی و غیرمالی به مشتری	[۱۵]	۷، ۶، ۵، ۲، ۱ ۸	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی
دیدگاه بلندمدت در جهت رفع نیاز مشتری	-	۸، ۴، ۶، ۳، ۲	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی
خلق محصولات جدید	-	۶، ۴، ۵، ۳، ۲ ۷	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی
ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری	-	۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۸، ۷، ۶	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی
تمرکز بر ارزش‌های بخش‌های مختلف بازار	[۲۳]	۸، ۷، ۶، ۲، ۱	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی
<b>عوامل مرتبط با ایجاد زیرساخت‌ها</b>						
دسترسی به اطلاعات مشتریان	[۱۱]	۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۸، ۷، ۶	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی
شفافیت صورت‌ها و اطلاعات مالی	-	۸، ۷، ۴، ۳	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی
زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	-	۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۸، ۷، ۶	موافقت- تأیید	موافقت شدید	اجماع	بلی

بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۸، ۷، ۶	[۶]	سیستم اعتبارسنجی متمرکز و معتبر
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۸، ۷، ۱	-	داشبورد مدیریتی
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۴، ۳، ۲، ۱	-	شخصی‌سازی کانال‌های توزیع
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۸، ۷، ۶، ۳، ۲	[۲۵]	ایجاد زیرساخت ارزش‌گذاری مشتریان
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۸، ۷، ۶، ۱	-	استقرار خطوط LOB
خیر	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۱	-	ایجاد هدف مشترک بین ذینفعان
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۷، ۶، ۳، ۲، ۱ ۸	-	همکاری بین تمامی ذینفعان
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۶، ۵، ۴	-	ایجاد شراکت پایدار
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۷، ۱	-	بهبود برند
<b>عوامل مرتبط با اصلاح و بهبود فرآیندی</b>						
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۴	-	هماهنگی بین گزارشات مالی بانک و سیستم‌های بانکی دنیا
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۸، ۷، ۶	[۲۳، ۱۱] [	یکپارچگی بین اطلاعات مالی و غیرمالی مشتریان
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۸، ۷، ۶	[۲۳، ۱۱] [	مدیریت ریسک اثربخش
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۶، ۳، ۲، ۱	[۱۴]	زنجیره تأمین پیوسته



بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۱، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸	[۲۴]	یکپارچگی بین زیرسیستم‌ها
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۱، ۳، ۸	-	تأمین مالی مناسب
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۱، ۲، ۶، ۷، ۸	-	کاهش هزینه‌های اداری و غیراداری
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۱، ۲، ۸	[۲۵، ۲۰] [	اصلاح فرآیندها به‌طور مستمر
خیر	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	[۲۱]	مدیریت مؤثر کانال‌های توزیع
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۸	[۲۱]	استفاده از بازارهای موزی
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۳، ۷، ۸	[۲۱]	بازاریابی قوی و هدفمند
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۱، ۲، ۷	[۲۳]	تأکید بر بازارهای بین‌المللی
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۱، ۳، ۴، ۸	-	ایجاد درآمدهای پایدار
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	-	افزایش درآمدهای غیرمشاع
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۷، ۸	[۲۳]	اثربخشی هزینه‌ها
<b>عوامل مرتبط با ساختار</b>						
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	-	کمیته عالی ریسک
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	[۲۱]	کمیته عالی حسابرسی

بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۷، ۶، ۴، ۱، ۸	-	کمیته عالی پرداخت‌ها بر اساس عملکرد
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۸، ۵، ۴، ۱	-	کمیته عالی انتصابات
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۸، ۷، ۶	[۲۳]	ساختار فرآیندی جهت رفع نیاز مشتری
<b>عوامل مرتبط با نیروی انسانی</b>						
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۷، ۶، ۱	[۶]	انتصابات بر اساس شایستگی
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۸، ۷، ۶، ۱	-	پرداخت بر اساس عملکرد و شایستگی
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۸، ۵، ۲، ۱	-	حاکم‌شدن تفکر استراتژیک
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۸، ۷، ۶	-	آموزش کارکنان و توسعه منابع انسانی
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۸، ۷، ۶	-	استخدام نیروی توانمند
<b>عوامل مرتبط با انطباق با قوانین و مقررات</b>						
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۸، ۷، ۶، ۵، ۱	-	انطباق با قوانین بال
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۸، ۷، ۶	[۶]	انطباق با الزامات بانک مرکزی
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۷، ۶، ۵، ۴	-	انطباق با استانداردهای بین‌المللی
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۸، ۷، ۶	[۶]	استقرار حاکمیت شرکتی
بلی	اجماع	موافقت شدید	موافقت- تأیید	۵، ۴، ۲، ۱	[۶]	انطباق با قوانین و مقررات حسابرسی



بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق، ایجاد تفکر مشتری‌مداری و تأکید بر نیاز مشتری رکن و پایه و اساس پیاده‌سازی بانکداری جامع است. ایجاد تفکر بلندمدت نسبت به مشتری و ایجاد رضایت در مشتری با شناسایی نیازهای مشتری و ارائه محصولات و خدمات متنوع در زمان و شرایط مناسب به مشتریان شروع می‌شود. جهت شناسایی نیاز مشتری نیازمند داشتن اطلاعات دقیق مالی و حتی غیرمالی مشتریان است تا از این طریق بتوان مشتریان را به چندین دسته تقسیم نمود و بر اساس نیاز هر دسته، خدمات و محصولات مرتبط ارائه گردد. جهت ارائه محصول و خدمات متناسب با نیاز مشتری، به ایجاد زیرساخت مناسب، اصلاح فرآیند، ایجاد ساختار مناسب، به‌کارگیری نیروی انسانی توانمند، نیاز است. همه این امور می‌بایست در چارچوب قوانین و مقررات و الزامات و چارچوب‌های نهادهای بالادستی و نظارتی صورت گیرد. مهم‌ترین زیرساخت‌های موردنیاز در ارائه محصولات و خدمات مناسب به مشتری، ایجاد کانال توزیع متناسب و متنوع جهت ارتباط با مشتری، زیرساخت‌های الکترونیکی، سیستم اعتبارسنجی، و فرهنگ مشتری‌مداری است. ایجاد زیرساخت‌های مناسب گفته شده به همراه ایجاد ساختار فرآیندی و تشکیل کمیته‌های ریسک، حسابرسی، پرداخت‌ها بر اساس عملکرد و انتصابات، زمینه مناسب برای اصلاح فرآیند در جهت رفع نیاز مشتری فراهم می‌کند. همه فرآیندها در بانکداری جامع می‌بایست در جهت رفع نیاز مشتری و افزایش درآمدهای پایدار بانک و اثربخشی هزینه‌ها صورت گیرد. همه این امور، بدون در اختیار داشتن نیروی انسانی توانمند و آموزش و توانمندسازی آنان امکان‌پذیر نیست. لازم به ذکر است که کلیه اقدامات می‌بایست در راستای قوانین و مقررات بالادستی باشد.

همان‌طور که اشاره گردید، پس از شناسایی متغیرهای اثرگذار بر پیاده‌سازی بانکداری جامع، به دنبال ترسیم نقشه شناختی فازی می‌باشیم. اطلاعات موردنیاز جهت به‌کارگیری این تکنیک با استفاده از پرسشنامه و از طریق نظرخواهی از تیم خبرگان که مشخصات آن‌ها در جدول شماره ۱ آمده است، استخراج گردید. تیم خبره با استفاده از طیف تأثیر خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان اثرگذاری هر یک از متغیرها بر سایر متغیرها را مشخص نمودند و سپس با استفاده از نظریه گراف و نرم‌افزار FCMapper اطلاعات تحلیل شد. خروجی تحلیل استاتیک نقشه شناختی فازی که با توجه به نظریه گراف می‌باشد، با استفاده

از این نرم‌افزار به دست آمده است که خلاصه نتایج آن در جدول ۵ آمده است. این جدول توان تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و محوریت شاخص‌ها را نشان می‌دهد. شاخص محوریت شامل مجموع توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد. در واقع هر چه عاملی (شاخصی) مجموع توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری بیشتری داشته باشد، آن را شاخص برتری یا محوریت می‌گوییم؛ که مقدار این شاخص برای هر عامل نشان‌دهنده میزان تعامل این عامل یا شاخص‌هایی خاص با دیگر عوامل (شاخص‌ها) نقشه شناختی موردبررسی می‌باشد. در جدول زیر شاخص‌ها بر اساس درجه محوریت رتبه‌بندی شده‌اند.

جدول ۵. خلاصه نتایج حاصل از تحلیل نقشه شناختی فازی

رتبه	شاخص محوریت	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	کد	متغیر	بعد
۱	۱۵.۵۴	۱۰.۳۰	۵.۲۴	c1	ارائه محصولات متناسب با نیاز مشتری	مشتری‌مداری
۶	۱۲.۳۰	۶.۱۱	۶.۱۹	c2	بخش‌بندی مشتریان	
۳	۱۳.۴۵	۹.۷۹	۳.۶۶	c3	ارائه محصول متناسب با شرایط مشتری	
۹	۸.۷۲	۷.۰۶	۱.۶۶	c4	تنوع در ارائه خدمات و محصولات مالی و غیرمالی به مشتری	
۲	۱۳.۶۲	۵.۰۳	۸.۵۹	c5	دیدگاه بلندمدت در جهت رفع نیاز مشتری	



رتبه	شاخص محوریت	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	کد	متغیر	بعد
۸	۹.۱۷	۶.۶۷	۲.۵۰	c6	خلق محصولات جدید	
۵	۱۲.۳۵	۹.۳۳	۳.۰۳	c7	ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری	
۲۲	۵.۹۲	۴.۷۹	۱.۱۳	c8	تمرکز بر ارزش‌های بخش‌های مختلف بازار	
۲۰	۶.۳۲	۳.۲۲	۳.۱۰	c9	دسترسی به اطلاعات مشتریان	زیرساخت‌ها
۴۷	۲.۹۴	۱.۰۵	۱.۸۹	c10	شفافیت صورت‌ها و اطلاعات مالی	
۱۸	۶.۸۴	۰.۷۴	۶.۱۰	c11	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	
۱۷	۶.۹۱	۴.۵۸	۲.۳۳	c12	سیستم اعتبارسنجی متمركز و معتبر	
۳۸	۳.۹۷	۱.۶۲	۲.۳۵	c13	داشبورد مدیریتی	
۱۲	۸.۱۵	۴.۱۷	۳.۹۸	c14	شخصی‌سازی کانال‌های توزیع	
۲۸	۵.۲۵	۳.۲۵	۲.۰۰	c15	ایجاد زیرساخت ارزش‌گذاری مشتریان	
۴۹	۲.۴۲	۰.۲۱	۲.۲۱	c16	استقرار خطوط LOB	



رتبه	شاخص محوریت	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	کد	متغیر	بعد
۱۹	۶۶۷	۴۲۹	۲۳۸	c17	ایجاد هدف مشترک بین ذینفعان	
۱۰	۸۲۷	۶۷۴	۱۵۳	c18	همکاری بین تمامی ذینفعان	
۱۶	۷۲۸	۵۴۹	۱۷۹	c19	ایجاد شراکت پایدار	
۱۱	۸۲۵	۶۴۲	۱۸۳	c20	بهبود برند	
۳۳	۴۴۵	۲۱۹	۲۲۶	c21	هماهنگی بین گزارشات مالی بانک و سیستم‌های بانکی دنیا	اصلاح و بهبود فرآیندی
۱۴	۷۴۲	۲۸۹	۴۵۳	c22	یکپارچگی بین اطلاعات مالی و غیرمالی مشتریان	
۲۹	۵۱۹	۲۴۷	۲۷۲	c23	مدیریت ریسک اثربخش	
۳۷	۴۰۰	۱۱۶	۲۸۴	c24	زنجیره تأمین پیوسته	
۳۶	۴۲۱	۱۷۶	۲۴۵	c25	یکپارچگی بین زیرسیستم‌ها	
۱۳	۸۰۷	۳۶۰	۴۴۷	c26	تأمین مالی مناسب	
۴۲	۳۵۳	۱۸۰	۱۷۳	c27	کاهش هزینه‌های اداری و غیراداری	



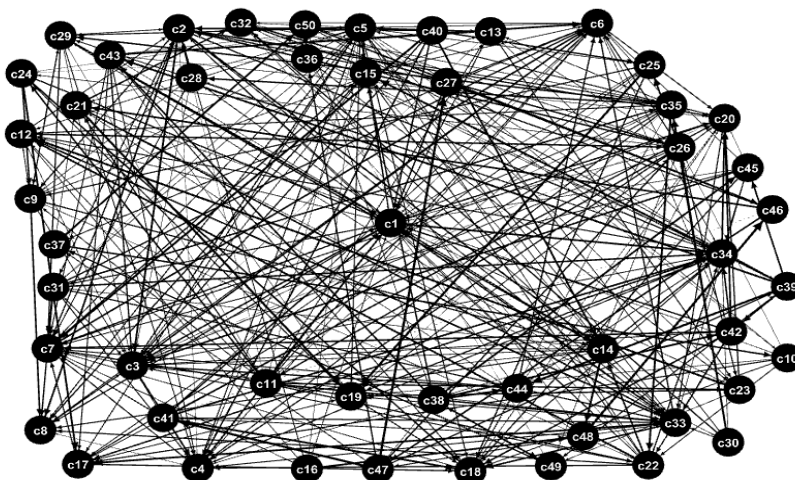
رتبه	شاخص محوریت	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	کد	متغیر	بعد	
۴۸	۲.۷۱	۱.۱۹	۱.۵۲	c28	اصلاح فرآیندها به‌طور مستمر		
۲۴	۵.۳۸	۲.۲۶	۳.۱۲	c29	مدیریت مؤثر کانال‌های توزیع		
۴۶	۲.۹۶	۰.۲۴	۲.۷۲	c30	استفاده از بازارهای موازی		
۲۱	۶.۱۵	۱.۵۵	۴.۶۰	c31	بازاریابی قوی و هدفمند		
۴۱	۳.۷۸	۲.۳۱	۱.۴۷	c32	تأکید بر بازارهای بین‌المللی		
۴	۱۳.۲۸	۷.۷۴	۵.۵۴	c33	ایجاد درآمدهای پایدار		
۷	۱۱.۹۲	۶.۷۸	۵.۱۴	c34	افزایش درآمدهای غیرمشاع		
۱۵	۷.۴۱	۲.۳۳	۵.۰۸	c35	اثربخشی هزینه‌ها		
۵۰	۲.۳۰	۱.۱۶	۱.۱۴	c36	کمیته عالی ریسک		ساختار
۴۳	۳.۲۴	۱.۶۵	۱.۵۹	c37	کمیته عالی حسابرسی		
۳۰	۵.۱۳	۱.۰۴	۴.۰۹	c38	کمیته عالی پرداخت‌ها بر اساس عملکرد		
۲۷	۵.۲۶	۱.۲۹	۳.۹۷	c39	کمیته عالی انتصابات		
۳۲	۴.۸۹	۰.۰۰	۴.۸۹	c40	ساختار فرآیندی جهت رفع نیاز مشتری		

رتبه	شاخص محوریت	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	کد	متغیر	بعد
۲۶	۵.۳۱	۱.۳۰	۴.۰۱	c41	انتصابات بر اساس شایستگی	نیروی انسانی
۲۳	۵.۵۸	۱.۳۹	۴.۱۹	c42	پرداخت بر اساس عملکرد و شایستگی	
۲۵	۵.۳۷	۱.۶۷	۳.۷۰	c43	حاکم‌شدن تفکر استراتژیک	
۳۴	۴.۲۹	۱.۵۶	۲.۷۳	c44	آموزش کارکنان و توسعه منابع انسانی	
۳۵	۴.۲۳	۱.۳۲	۲.۹۱	c45	استخدام نیروی توانمند	
۳۹	۳.۹۶	۱.۴۸	۲.۴۸	c46	انطباق با قوانین بال	انطباق با قوانین و مقررات
۳۱	۴.۹۷	۱.۰۶	۳.۹۱	c47	انطباق با الزامات بانک مرکزی	
۴۰	۳.۹۴	۱.۷۲	۲.۲۲	c48	انطباق با استانداردهای بین‌المللی	
۴۴	۳.۱۹	۱.۳۴	۱.۸۵	c49	استقرار حاکمیت شرکتی	
۴۵	۳.۱۶	۰.۷۱	۲.۴۵	c50	انطباق با قوانین و مقررات حسابرسی	

در ادامه نقشه شناختی فازی مرتبط که در شکل ۶ آمده است، با استفاده از نرم‌افزار Gephi ترسیم گردید. بر این اساس می‌توان گفت که در بین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی



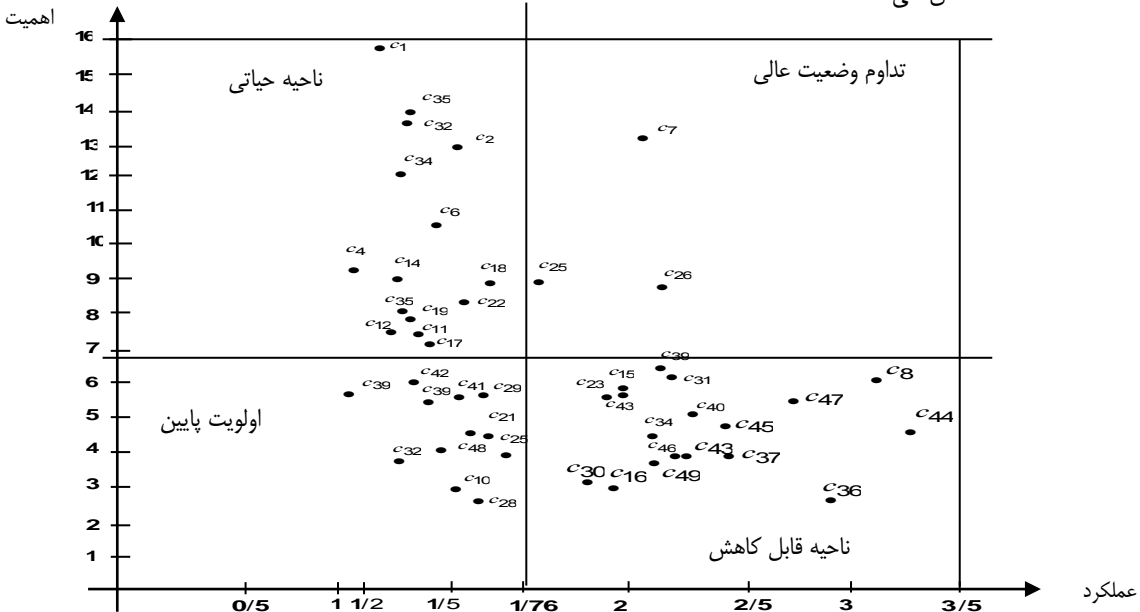
بانکداری جامع، ارائه محصولات متناسب با نیاز مشتریان دارای محوریت بیشتری نسبت به سایر عوامل است. همچنین داشتن دیدگاه بلندمدت در جهت رفع نیاز مشتریان در رتبه دوم محوریت قرار می‌گیرد. هر دو این معیارها در دسته مشتریان قرار دارند. در بین عوامل زیرساختی همکاری با ذی‌نفعان، بهبود برند و شخصی‌سازی کانال‌های توزیع به‌عنوان شاخص‌های محوری‌تر شناسایی شدند.



شکل ۶. نقشه شناختی فازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بانکداری جامع در ایران

به‌علاوه در بین عوامل فرآیندی، شاخص ایجاد درآمدهای پایدار، در بین عوامل مرتبط با نیروی انسانی، شاخص پرداخت بر اساس عملکرد و شایستگی، در بین عوامل ساختاری، شاخص ایجاد کمیته عالی انتصابات و در بین عوامل مرتبط با قوانین و مقررات، شاخص انطباق با الزامات بانک مرکزی دارای محوریت بیشتری نسبت به سایر عوامل هستند. همچنین نتایج نشان داد که در بین شاخص‌های مشتری، داشتن دیدگاه بلندمدت دارای بیشترین اثرگذاری بر سایر متغیرهاست. همچنین در بعد زیرساختی، ایجاد زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و شخصی‌سازی کانال‌های توزیع دارای بیشترین اثرگذاری بر سایر متغیرها هستند. در ابعاد دیگر نیز متغیرهای ایجاد درآمد پایدار، ایجاد ساختار فرآیندی جهت رفع نیاز مشتریان، پرداخت بر اساس شایستگی و انطباق با قوانین و مقررات بانک مرکزی از مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر سایر متغیرها شناسایی شدند.

در انتها جهت تحلیل و وضعیت عملکرد نظام بانکی کشور در هر یک از متغیرها از ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد استفاده شد. بدین ترتیب که اهمیت هر یک از معیارها از طریق درجه محوریت هر شاخص (در تکنیک FCM) و عملکرد معیارها نیز از طریق نظرخواهی از خبرگان که مشخصات آنان در جدول ۱ آمده، حاصل شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای بر اساس طیف لیکرت از عملکرد خیلی ضعیف، ضعیف، متوسط، خوب و عالی در اختیار متخصصین قرار گرفته شد و پس از گردآوری اطلاعات، میانگین نظرات به عنوان عملکرد قرار گرفته است. شکل ۶ ماتریس اهمیت-عملکرد مربوط به هر یک از مؤلفه‌های پیاده سازی بانکداری جامع را نشان می‌دهد.



شکل ۷. ماتریس اهمیت عملکرد مربوط به عوامل پیاده‌سازی بانکداری جامع

بر این اساس عوامل ارائه محصولات متناسب با نیاز مشتری، بخش‌بندی مشتریان، ارائه محصول متناسب با شرایط مشتری، تنوع در ارائه خدمات و محصولات مالی و غیرمالی به مشتری، دیدگاه بلندمدت در جهت رفع نیاز مشتری، خلق محصولات جدید، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، سیستم اعتبار سنجی متمرکز و معتبر، شخصی سازی کانال‌های توزیع،



ایجاد هدف مشترک بین ذی‌نفعان، همکاری بین تمامی ذی‌نفعان، ایجاد شراکت پایدار، افزایش درآمدهای غیرمشاع، اثربخشی هزینه‌ها، و یکپارچگی بین اطلاعات مالی و غیرمالی مشتریان نیازمند توجه حیاتی هستند. به عبارتی این شاخص‌ها دارای اهمیت زیادی هستند و عملکرد نظام بانکی کشور نیز در این شاخص‌ها چندان خوب نیست. همچنین معیارهای بخش‌بندی مشتریان، ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری و تأمین مالی مناسب معیارهای مهمی هستند که عملکرد سازمان هم در این عوامل نسبتاً مناسب بوده است و بنابراین می‌بایست با همین روند ادامه یابند.

به‌علاوه شاخص‌های هماهنگی بین گزارشات مالی بانک و سیستم‌های بانکی دنیا، یکپارچگی بین زیرسیستم‌ها، کاهش هزینه‌های اداری و غیراداری، مدیریت مؤثر کانال‌های توزیع، تأکید بر بازارهای بین‌المللی، کمیته عالی پرداخت‌ها بر اساس عملکرد، کمیته عالی انتصابات، پرداخت بر اساس عملکرد و شایستگی، انتصابات بر اساس شایستگی و انطباق با استانداردهای بین‌المللی دارای اولویت و اهمیت پائینی هستند که نظام بانکی هم تمرکز چندان روی آن نداشته است.

شاخص‌های تمرکز بر ارزش‌های بخش‌های مختلف بازار، دسترسی به اطلاعات مشتریان، داشبورد مدیریتی، ایجاد زیرساخت ارزش‌گذاری مشتریان، استقرار خطوط LOB، مدیریت ریسک اثربخش، زنجیره تأمین پیوسته، تمرکز بر ارزش‌های بخش‌های مختلف بازار، دسترسی به اطلاعات مشتریان، داشبورد مدیریتی، ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری، ایجاد زیرساخت اطلاعاتی پایدار، مدیریت ریسک اثربخش، زنجیره تأمین پیوسته، استفاده از بازارهای موازی، بازاریابی قوی و هدفمند، کمیته عالی ریسک، کمیته عالی حسابرسی، حاکم‌شدن تفکر استراتژیک، آموزش کارکنان و توسعه منابع انسانی، استخدام نیروی توانمند، انطباق با قوانین بال، انطباق با الزامات بانک مرکزی، استقرار حاکمیت شرکتی و انطباق با قوانین و مقررات حسابرسی شاخص‌هایی هستند که دارای اهمیت کمی هستند اما نظام بانکی کشور منابع زیادی در آن‌ها صرف نموده است، بنابراین می‌بایست تمرکز خود را بر این شاخص‌ها کاهش دهد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

بانکداری جامع یکی از رویکردهای بسیار مهم نسبت به بانکداری است که اخیراً در کشور ما توسط برخی از بانک‌ها، به کار گرفته شده است. در این رابطه آنچه با اطمینان می‌توان در مورد آن اظهار نظر نمود، این است که یک رویکرد جامع و کامل و مورد پذیرش توسط طیف وسیعی از مجموعه بانکی وجود ندارد و این امر باعث می‌شود که نسبت به پیاده‌سازی و اجرای اثربخش آن با موفقیت همراه نشویم. این تحقیق با درک این موضوع سعی نمود که چارچوبی جامع از عوامل اثرگذار در پیاده‌سازی موفق بانکداری جامع را شنا سایی و ایجاد نماید. بر این اساس تعداد ۵۰ عامل شنا سایی و در شش طبقه دسته‌بندی شدند که در این بخش به تحلیل و بررسی آن‌ها می‌پردازیم.

همان‌طور که داگلاس و همکاران (۲۰۰۳) [۲۲] بیان می‌کنند، به واسطه اینکه مشتریان بانکی متفاوت هستند و سودآوری‌هایی که برای بانک ایجاد می‌کنند متفاوت هستند، می‌بایست طبقه‌بندی (بخش‌بندی) شوند که زمینه را برای ارائه خدمات منطبق با نیاز مشتریان فراهم سازد. بر این اساس در یک دسته‌بندی کلی مشتریان می‌توانند به چند دسته از جمله مشتریان خرد، شرکتی و اختصاصی تقسیم شوند. مشتریان خرد، مشتریان عادی بانک هستند که دارای منابع پس‌اندازی خرد، تراکنش‌های محدود و ارتباط از طریق خدمات پرداخت معمول چون دریافت حقوق و قبوض و... می‌باشند. این دسته از مشتریان از اعتبارات خرد برای رفع نیازهای زندگی روزمره استفاده می‌کنند. این بخش، تعداد بسیاری از مشتریان را شامل می‌شود، که سودآوری محدود دارند و مزیت آن ریسک کم به دلیل پراکندگی و تعداد بالاست. مشتریان شرکتی، مشتریان حقوقی را شامل می‌شود که به دلیل طیف مشتریان و اندازه، به بخش‌های بانکداری شرکتی مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی تقسیم می‌شوند. ویژگی اصلی این دسته از مشتریان، این است که دارای عملیات بسیار زیادی هستند و نیازهای آنان پیچیده و گسترده می‌باشد. دسته دیگری از مشتریان که می‌توانند اهداف این نوع بانکداری باشند، مشتریان ثروتمند و دارای درآمد خالص بسیار بالایی هستند. این مشتریان تعدادشان بسیار محدود است که منابع زیادی را در اختیار دارند و بانک‌ها بسیار علاقه‌مند هستند که مدیریت و کنترل منابع آن‌ها را بر عهده داشته باشند.



بخش‌بندی اشاره شده می‌تواند منجر به شناسایی بهتر نیازهای مشتریان در صنعت بانکی شود. همان‌طور که فرود و همکاران (۲۰۱۶) [۱۵] بیان می‌کند، بانک‌ها می‌بایست با داشتن دیدگاهی بلندمدت در جهت رفع نیازهای مشتریان و تنوع در ارائه خدمات و حتی خلق محصولات جدید جهت ایجاد ارزش افزوده برای بانک و طیف رضایت مشتریان اقدام نمایند. همان‌طور که گفته شد، مشتریان خرد نیازمند دریافت خدمات پرداخت و اعتبارات متنوع هستند، مشتریان شرکتی خواهان دریافت خدماتی چون دریافت ضمانت‌ها، اعتبار اسنادی، تسهیلات رفاهی کارکنان شرکت، مشاوره سرمایه‌گذاری می‌باشند. مشتریان اختصاصی نیازمند خدمات شخصی‌سازی شده و مربوط به تمام جنبه‌های مالی است.

جهت بخش‌بندی و ارائه خدمات متنوع به مشتریان بانک‌ها می‌بایست به اطلاعات مشتریان به‌طور شفاف دسترسی داشته باشند تا بتوانند مشتریان را به راحتی دسته‌بندی کنند و مهم‌تر از آن نسبت به اعتبارسنجی آن‌ها اقدام نمایند. بدون در اختیار داشتن اطلاعات مشتریان امکان اعتبارسنجی آن‌ها وجود ندارد و در این صورت مانند سیستم‌های سنتی با معوقات و مطالبات زیادی همراه خواهیم بود. جهت این امر می‌بایست زیرساخت‌های فناوری اطلاعات تقویت شود که دولت می‌تواند در این باره نقش زیادی داشته باشد. تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی پایدار می‌تواند باعث دسترسی بانک‌ها به تراکنش‌های مالی افراد حقیقی و حقوقی شود. مدیران بانکی جهت تصمیم‌گیری نیازمند حجم زیادی از داده‌ها هستند که عملاً بدون کمک از سیستم‌های اطلاعاتی تحلیل داده‌ها امکان‌پذیر نیست. در این میان استفاده از داشبوردهای مدیریتی کمک زیادی به تصمیم‌سازی می‌کند. یکی دیگر از زیرساخت‌ها در بانکداری جامع ایجاد و تقویت کانال‌های توزیع است که در بسیاری از موارد می‌بایست به سمت شخصی کردن کانال‌های توزیع هم حرکت نمود. بانک‌ها جهت ارائه خدمات به مشتریان اختصاصی و حتی شرکتی می‌بایست نسبت به ایجاد کانال‌های ارتباطی اختصاصی اقدام نمایند. این امر می‌بایست منجر به ایجاد شراکت پایدار، همکاری بهتر بین ذی‌نفعان و ایجاد اهداف مشترک بین آن‌ها بینجامد. جهت برقراری ارتباط پایدار می‌بایست در کل بانک فرهنگ مشتری‌مداری حاکم شود و نسبت به بهبود برند اقدام گردد.

همان‌طور که سانجای و باسو (۲۰۱۳) [۱۳] و شیلدباخ (۲۰۱۲) [۱۴] بیان می‌کنند، یکی دیگر از ابعاد که در پیاده‌سازی بانکداری جامع می‌بایست مورد تأکید قرار گیرد، اصلاح و



بهبود فرآیندها است. جهت این امر می‌بایست ریسک به‌طور اثربخشی مدیریت شود و قبل از وقوع شناسایی گردد. بدین منظور می‌بایست ریسک عملیاتی به‌طور غیرمتمرکز و در تمامی بخش‌ها مدیریت شود و ریسک اعتباری نیز از طریق استقرار سیستم اعتبار سنجی کاهش یابد. همان‌طور که بونیون (۲۰۰۹) [۱۱] بیان می‌کند، جهت این کار می‌بایست علاوه بر اطلاعات مالی، اطلاعات غیرمالی مشتریان به‌طور یکپارچه در دسترس باشد. بعلاوه بانک‌ها جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان می‌بایست با یکپارچگی در ارائه محصولات و خدمات و شکل‌دهی زنجیره تأمین پیوسته نسبت به ایجاد سوپرمارکت مالی که کلیه نیازهای مشتریان را می‌تواند برطرف کند، اقدام نمایند. اقداماتی دیگری که در این بعد می‌بایست صورت گیرد، شامل اصلاح مداوم فرآیندها، مدیریت مؤثر کانال‌های توزیع و متناسب کردن کانال‌های توزیع با نوع مشتریان است.

همچنین در بانکداری جامع هم‌راستا با نظرات لوئیس و هم‌کاران (۲۰۰۶) [۲۲] و کشتری (۲۰۰۶) [۲۱]، بر تنوع‌سازی درآمدها و ایجاد درآمدهای پایدار تأکید زیادی می‌شود که می‌بایست در کشور نیز مدنظر قرار گیرد. به‌علاوه بانک‌ها می‌بایست همان‌طوری که بانک‌های پیشرفته دنیا عمل نموده‌اند به سمت کاهش هزینه‌های اداری و عمومی، اثربخشی هزینه‌ها و افزایش درآمدهای کارمزدی حرکت کنند. درآمدهای کارمزدی، پایداری بیشتر و ریسک کمتری نیز خواهند داشت. جهت کاهش هزینه‌های اداری و عمومی می‌توان از بانکداری الکترونیکی، کاهش تعداد شعب و الکترونیکی کردن فرآیندها استفاده نمود.

بانکداری جامع بر ارتباطات بین‌المللی و همکاری در سطح بین‌الملل تأکید زیادی دارد، به‌ویژه در شرایط امروزی کشور بانک‌ها می‌بایست نسبت به تعاملات بین‌المللی توجه ویژه‌ای داشته باشند، که در این صورت بانک‌ها می‌بایست نسبت به اصلاح گزارشات مالی و هماهنگی بیشتر این گزارشات با سیستم‌های بانکی دنیا اقدام نمایند. در بانکداری جامع خصوصاً در بخش شرکتی و اختصاصی نسبت به تأمین مالی و استفاده از بازارهای موازی تأکید زیادی شده است. در این دو بخش بانک‌ها با بازار سرمایه در ارتباط‌اند و در تلاش هستند که خدمات مالی موردنیاز مشتریان را از طریق کلیه ابزارهای مالی به‌خصوص بازار سرمایه برآورده نمایند.



جهت پیاده سازی بانکداری جامع می بایست برخی تغییرات ساختاری نظیر ایجاد کمیته ها صورت گیرد. در بانکداری به این شیوه، تشکیل چهار کمیته عالی ریسک، حسابرسی، انتصابات و پرداخت ضروری است. لازم به ذکر است که بر اساس اصول حاکمیت شرکتی که از سوی بانک مرکزی ابلاغ شده است، بانکها ملزم به تشکیل کمیته های ذکر شده، هستند. ابعاد دیگری که در پیاده سازی بانکداری جامع نقش مهم و استراتژیک دارد، تقویت و توانمند سازی نیروی انسانی است که نقش اصلی را در پیاده سازی بانکداری جامع بر عهده دارند. اولین معیار در این خصوص می بایست حاکم نمودن تفکر استراتژیک باشد. حاکم شدن این تفکر موجب می شود که بانکها اهداف و خواسته های کوتاه مدت را فدای منافع بلندمدت نکنند. سپس می بایست مکانیزم های مدیریت منابع انسانی که شامل مکانیزم های استخدام، جذب، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و پاداش می شود را مستقر نمود. همه این موارد بایستی به نحوی به کار گرفته شود که منطبق با دستورالعمل ها و قوانین و مقررات ابلاغی توسط بانک مرکزی و سایر دستگاه های نظارتی در کشور باشد. بانک های کشور جهت پیاده سازی بانکداری جامع می بایست فرآیندها، اقدامات و ساختارهای لازم را منطبق با قوانین بال، بانک مرکزی، اصول حاکمیت شرکتی و سازمان حسابرسی انطباق دهند و جهت فعالیت در سطح بین المللی می بایست با استانداردهای بین المللی نیز انطباق داشته باشند. یافته های منتج از آزمون های آماری در خصوص اطلاعات جمع آوری شده نشان می دهند که گروه های پاسخ دهنده نسبت به عوامل استخراج شده جهت پیاده سازی بانکداری جامع توافق نظر داشته و در خصوص این توافق نظر به اجماع رسیده اند. محققین در انجام این پژوهش با یکسری محدودیت ها مواجه بودند که از جمله می توان به عدم وجود منابع کافی علمی در خصوص بانکداری جامع در کشور (به دلیل نبودن موضوع) و دسترسی سخت و زمان بر به مدیران و مسئولان بانکی (به دلیل اجرای تکنیک دلفی در دو راند) اشاره نمود. بر اساس نتایج حاصل و نظرخواهی مجدد از گروه خبرگان پیشنهادات اجرایی زیر برای پیاده سازی این مدل در سیستم بانکی کشور ارائه می گردد:

- اولین و مهم ترین اقدام در پیاده سازی بانکداری جامع گروه بندی مشتریان و تعیین مدیرانی جهت مدیریت کسب و کار هر یک از گروه ها است. این مدیران وظایفی چون مدیریت مشتری، انتخاب و توسعه محصولات و خدمات، مدیریت تجربه مشتری، مدیریت عملکرد تجاری،

برنامه‌ریزی توزیع، مدیریت اثربخشی فروش و تعریف ویژگی‌ها و چگونگی مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت و تعیین استانداردهای کانال‌های توزیع به همراه بهینه‌سازی در بهره‌وری کانال‌های توزیع و فروش، مدیریت پاداش و جبران خدمات کارکنان، مدیریت سبد دارایی و بدهی، مدیریت ریسک و کیفیت اعتبار و سود و زیان گروه مشتری را بر عهده دارند.

• مشتریان هر گروه می‌بایست متناسب با ارزشی که ایجاد می‌کنند در بخش‌های مختلف قرار گیرند (بخش‌بندی مشتریان). مدیران هر بخش نیز بایستی مسئولیت شناسایی و تعیین بخش‌های مشتریان هدف، تعیین پروفایل بخش مشتری، کنترل کیفیت و ارائه خدمات، نقشه‌برداری چرخه عمر مشتری و ... را بر عهده داشته باشند.

• بانک‌ها می‌بایست تشکیل هلدینگ مالی دهند، به‌نحوی‌که تولید خدمات و محصولات تأمین سرمایه، بیمه، واسپاری، صرافی و کارگزاری در قالب شرکت‌های مستقل صورت گیرد و به فروش متقاطع بانک و شرکت‌ها کمک کند.

• بانک‌ها می‌بایست نسبت به توسعه و تقویت زیرساخت‌ها اقدام نمایند. از جمله مهم‌ترین اقدامات در این بخش می‌توان به طراحی و استقرار سیستم اعتبارسنجی مشتریان، تهیه داشبوردهای مدیریتی، تقویت کانال‌های توزیع، تقویت و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، یکپارچه‌سازی اطلاعات مالی و هویتی و ... اشاره نمود.

• بانک‌ها می‌بایست نسبت به اصلاح و بهبود فرآیندهایی چون بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی مالی، تحلیل مالی و هوش کسب‌وکار مالی، مدیریت اطلاعات، گزارشگری مالی، بازاریابی، تحقیقات بازاریابی، ارتباطات بازاریابی و ارتقای فروش محصولات و خدمات، مدیریت برند پردازد.

• بانک‌ها می‌بایست تغییرات ساختاری از قبیل استقرار کمیته‌های ریسک، حسابرسی، پرداخت و انتصابات و ... را اجرایی نمایند.

• یکی دیگر از مهم‌ترین اقدامات در پیاده‌سازی بانکداری جامع به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص، به‌کارگیری مشاوران بین‌الملل باتجربه و متخصص بانکداری جامع جهت آموزش و توسعه نیروی است.

● بانک‌ها می‌بایست نسبت به استقرار ارکان حاکمیت شرکتی، قوانین بال و استانداردهای بین‌المللی اقدام نمایند.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

1. Gerschenkron
2. Corporate banking
3. Commercial banking
4. Deutsche Bank AG
5. J.P. Morgan
6. C.S. Holding
7. Macey

## ۸- منابع

- [1] Jalali S R, Kazemi A, Ansari A. Designing a Brand Performance Model for Banking Services Market Based on Customer-Based Brand Equity, Management Research in Iran, 22 (3) :104-132
- [2] shqi M, sarlak M A, darvish H, mosavi M(1398). Design and Explanation of E- Entrepreneurial Organization Model in Iranian Banking Industry (Case Study: Refah Bank), Management Research in Iran, 23 (2) :28-53
- [3] Taghavifard, M., Habibi, R., Aghaei, M. (2018). Determining Retention and Profitability of Bank Customers Using Extended Decision Tree and Forest Regression. *Modern Research in Decision Making*, 2(4), 57-79.
- [4] Azizi, S. (2016). Conceptual Mapping of Retail Banking: A Correspondence Analysis Approach. *Modern Research in Decision Making*, 1(3), 65-84.
- [5] Gerschenkron, A. (1962). Economic backwardness in historical perspective, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [6] Sylla, R. & Toniolo, G. (1991). Patterns of European industrialization: The nineteenth century, Rutledge, London-New York.
- [7] Zimmerman, David. (2011). Core Banking Modernization. IBM Global Website

[8] Sengla Renu(2013), Emerging trends of universal banking! International Journal of Research in Commerce and Management Vol. No. 4 (2013), Issue No. 03 (MARCH) ISSN 0976-218

[9] Hubert Bonin (2009). "Fashion trends in banking business models since the 1850s," Post-Print hal-00546984, HAL

[10] Klaus Hubacek, Dabo Guan & Anamika, Barua. (2007). Changing Lifestyles And Consumption Patterns In Developing Countries: A Scenario Analysis For China And India. Sustainability Research Institute (SRI). 45-62

[11] Sanjay Banerji & Parantap Basu(2013), Universal Banking, Asymmetric Information and the Stock Market, March 2012, Prepared for the EMF Conference, Athens.

[12] Schildbach, J. and C. Wenzel (2012), European Banks Retreating from the US, Talking Point, August 16, Deutsche Bank Research, Frankfurt am Main

[13] Calomiris, C. W. (1997). Universal banking and the financing of industrial development, In Caprio, G. J. & Vittas, D. (Eds.), Reforming financial systems, Historical Implications for Policy Cambridge University Press, Cambridge: 113-127.

[14] Khajehsalehani, M.(2014). Providing comprehensive customer banking services by identifying and prioritizing customers with a professional marketing approach; The 5th International Banking Services Marketing Conference.

[15] Taleghani, M & Solhilord, M & Kiasarayi, M.(2014). A Survey of Valuable Factors for Private Banking Customers Based on Market Segmentation (Case Study: Pasargad Bank Branches in Rasht); 5th International Banking Services Marketing Conference.

[16] Zolfaghari, E.(2014). Segmentation and Development of Relations with Universal Banking Customers and Its Effective Factors in SADERAT BANK Using Data Mining, Fifth International Banking Services Marketing Conference.



- [17] Davari, A & Sanee, M & Roozban, F & Davari, E. (2014). Human Resources Competencies in Universal Banking; Fifth International Banking Services Marketing Conference
- [18] Macey, Jonathan R(1993), The Inevitability of Universal Banking, Brooklyn Journal of International Law, Vol.19, 1993.
- [19] Saunders, A. & Walter, I. (1994). Universal Banking: Financial system design reconsidered, Irwin, Chicago.
- [20] Lau, H C & Idris, M A. (2001) , The Soft Foundation of The Critical Success Factors on TQM Implementation in Malaysia, The TQM Magazine , Vol. 13 , No. 1. 51-62.
- [21] Kshetri Nir & Dholakia Ruby Roy. (2006). Factor Impacting the Adoption of the Internet among SMEs. Small Business Economics. Springer. vol23(4). pages 311-322. November
- [22] Lewis, W G & Pun, K F & Lalla, T R M. (2006). Exploring Soft Versus Hard Factors For TQM Implementation In Small And Medium-sized Enterprises. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 55 Iss: 7, pp. 539 – 554
- [23] Douglas J. Forsyth, Daniel Verdier (2003), The Origins of National Financial Systems: Alexander Gerschenkron Reconsidered, Routledge Explorations in Economic History, ISBN 9780415301688 - CAT# RU25645
- [24] Sangeetha, Jaya S. (2013). "Service quality models in banking: a review", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, q Emerald Group Publishing Limited, Vol. 4 No.1, pp. 83-103.
- [25] Jain Ruchi & Ardra Nair(2018), " Universal Banking In India : A Comparative Study Between The Selected Private Sector And Public Sector Banks", IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 20, Issue 5. Ver. IV (May. 2018), PP 54-59

[26] Daniel Neuhann & Farzad Saidi(2018), “Do universal banks finance riskier but more productive firms?”, *Journal of Financial Economics*, Volume 128, Issue 1, April 2018, Pages 66-85

[27] Tsadiras, A., & Zitopoulos, G. (2017). Fuzzy cognitive maps as a decision support tool for container transport logistics. *Evolving Systems*, 8(1), 19-33

[28] Bağdatlı, M. E., Akbıyıklı, R., & Papageorgiou, E. (2017). A Fuzzy Cognitive Map Approach Applied in Cost–Benefit Analysis for Highway Projects. *International Journal of Fuzzy Systems*, 19(5), 1512-1527

[29] Özesmi, U., & Özesmi, S. (2004). Ecological models based on people’s knowledge: a multi-step fuzzy cognitive mapping approach. *Ecological Modelling*, 176, 43–64.

[30] Raymond, K.S. C., Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers. *Tourism Management*, 21 (4): 363-377.