



## Monitoring Key Success Factors in Comprehensive Banking Policy-Making: A Fuzzy Delphi Method (Case Study: Refah Bank)

**Farhad Godarzi**

Ph.D. Student of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Hamadan Branch, Hamadan, Iran.

**Kambiz Hamidi\***

Assistant Professor, Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Hamadan Branch, Hamadan, Iran.

**Alireza Eslambolchi**

Assistant Professor, Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Hamadan Branch, Hamadan, Iran.

Received: 14/08/2021

Accepted: 02/10/2021

### Abstract:

This study was conducted with the aim of monitoring the key success factors in comprehensive banking Policy-making using the Delphi fuzzy approach. This research is a mixed research with an exploratory approach and in terms of methodology is a quantitative and qualitative research. In terms of research philosophy, it belongs to the category of inductive deductive research. The statistical population of the study is the senior and middle managers of the Refah Bank. Due to the number of members of the statistical population is limited and specific, 40 managers were selected as sample members using the principle of theoretical adequacy. Because this research is a mixed research with a quantitative and qualitative approach, both interview and questionnaire techniques were used. For validity and reliability tests in the qualitative section, theoretical validity and reliability methods were used within the coder and between the coders. As well, in the quantitative part, the content validity method was used for validity and reliability tests and the incompatibility rate method was used for reliability. Regarding how to analyze the research data, it should be noted that to analyze the qualitative data, the coding method and ATLAS.ti software, which is for analyzing the qualitative data extracted from the interview, were used. In the quantitative stage of the research, using Delphi Fuzzy method, the key factors of success in comprehensive banking policy-making were prioritized, in order to determine the most key success factors. The results show that integrating decision-making centers and preventing multicenterism, updating policies, determining the level of cooperation with businesses, paying attention to the personality and behavioral characteristics of policy makers, considering monetary and banking laws, and paying attention to the advantages and capabilities of the bank are the most important factors in comprehensive banking policy. In order to provide comprehensive services and respect to the dignity and position of the customer, it is recommended that banks formulate appropriate policies and strategies to improve the implementation of comprehensive banking.

**Keywords:** Policy, Policy Making, Banking, Comprehensive Banking, Fuzzy Delphi Method.

---

Corresponding Author, Email: hamidi.ka@gmail.com

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2021.289435.1188

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## پایش عوامل کلیدی موفقیت در خط‌مشی‌گذاری بانکداری جامع با رویکرد دلفی فازی (مورد مطالعه: بانک رفاه)

فرهاد گودرزی

دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران.

کامبیز حمیدی\*

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران.

علیرضا اسلامبولچی

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران.

دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۴ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۰

**چکیده:** پژوهش حاضر باهدف پایش عوامل کلیدی موفقیت در خط‌مشی‌گذاری بانکداری جامع با رویکرد دلفی فازی انجام پذیرفت. این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد اکتشافی است که از حیث روش‌شناسی در قالب پژوهش‌های کمی و کیفی و از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد و میانی بانک رفاه هستند که با توجه به اینکه تعداد اعضای جامعه ماری محدود و مشخص است، با استفاده از اصل کفایت نظری ۴۰ نفر از مدیران به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. از آنجا که پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کمی و کیفی است، از هر دو ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده می‌شود. برای آزمون روایی و پایایی در بخش کیفی از روش‌های روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. همچنین در بخش کمی برای آزمون روایی و پایایی از روش روایی محتوایی و پایایی از روش نرخ ناسازگاری بهره گرفته شد. همچنین برای تحلیل داده‌های کیفی از روش کدگذاری و نرم‌افزار ATLAS.ti که مخصوص تحلیل داده‌های کیفی مستخرج از مصاحبه است استفاده شد. در مرحله کمی پژوهش نیز با استفاده از روش Delphi Fuzzy به اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در خط‌مشی‌گذاری بانکداری جامع پرداخته شد، تا کلیدی‌ترین عوامل موفقیت در خط‌مشی‌گذاری بانکداری جامع مشخص شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چندمرکزی، به‌روز کردن سیاست‌ها، تعیین سطح همکاری با کسب‌وکارها، توجه به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری خط‌مشی‌گذاران، در نظر داشتن قوانین پولی و بانکی و توجه به مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک مهم‌ترین عامل در خط‌مشی‌گذاری بانکداری جامع است. برای ارائه خدمات همه‌جانبه و ارج نهادن به شأن و جایگاه مشتری پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها با تدوین خط‌مشی‌ها و راهبردهای مناسب در اعتلای پیاده‌سازی بانکداری جامع اقدام کنند.

**واژگان کلیدی:** خط‌مشی، خط‌مشی‌گذاری، بانکداری، بانکداری جامع، روش دلفی فازی.

\* نویسنده مسئول: hamidi.ka@gmail.com

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2021.289435.1188

شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶X-۲۶۷۶



## مقدمه

سرعت سرسام‌آور تغییرات تکنولوژیک، هر روز صنایع و سازمان‌ها را با چالش جدیدی روبرو می‌سازد. ناتوانی در هم‌راستاسازی خود با شرایط متحول محیطی، سازمان را زیر چرخ عظیم تغییرات له خواهد کرد (Morais et al, 2021: 2). این تحولات در بیشتر سازمان‌ها به‌خصوص صنعت بانکداری که جذب و نگهداری مشتریان برای آن‌ها امری حیاتی و بسیار مهم است، بیش از پیش نمایان می‌شود. در چنین وضعی نگاه به راهبردهای گذشته و اتکا به آن‌ها دیگر مقرون به صرفه نیست و باید برای توسعه متوازن و جامعه عمل پوشاندن به اهداف مورد نظر تاکتیک‌ها و روش‌های خاصی را به کار گرفت (Collazos et al, 2019: 201). از طرفی افزایش رقابت و اشباع بازارها، بانک‌ها را با این واقعیت روبرو ساخته است که هر مشتری ارزش ویژه خود را دارد و برای کسب سهم بیشتری از بازار لازم است جسورانه مبارزه کنند. با این اوصاف یکی از شیوه‌های مناسب برای رهایی از بانکداری سنتی حرکت به سمت بانکداری جامع<sup>۱</sup> است. با این رویکرد بانک‌ها می‌تواند بسیاری از خدمات بانکی و غیربانکی را برای مشتریان خود انجام دهند و از این طریق منبع درآمدزایی خود را بهبود بخشند (Neuhann & Saidi, 2018: 71). بانکداری جامع یک مؤسسه مالی تمام‌عیار است که طیف گسترده‌ای از خدمات بانکی و مالی (مانند بیمه، سرمایه‌گذاری، معاملات اوراق بهادار، تجزیه و تحلیل مالی و ...) را در مقایسه با مؤسسات بانکی سنتی ارائه می‌دهد. بانکداری جامع تلفیقی از چندین بانک بسیار بزرگ است که در این سیستم بانک‌های شرکت‌کننده می‌توانند نحوه ارائه خدمات را با توجه به تخصص و درجه اطمینان خود انتخاب کنند (Colonnello, 2020: 7). از سوی دیگر نداشتن خط‌مشی و نگرش بلندمدت دغدغه‌ای است که عدم قطعیت را در محیط رقابتی برای بانک‌ها تشدید می‌کند. خط‌مشی‌گذاری اصولی را بازگو می‌کند که با پشتوانه قانونی که برای حل مسائل، مشکلات و ترسیم افق بلندمدت بکار گرفته می‌شود (Hillgren et al, 2019: 114). در حقیقت خط‌مشی‌گذاری<sup>۲</sup> ایده‌ها و اولویت‌های مدیریت کلان را در حالت‌های مختلف برای افراد و مراجع تصمیم‌گیرنده تعیین می‌کند و از این طریق مشخص می‌سازد که کدام گزینه و در چه زمان باید به اقدامی عملی تبدیل گردد (منوریان و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۰۴).

حفظ بقا و امید به پایداری در عرصه رقابت با توجه به بستر سریع فناوری‌ها، تغییر و تحولات در نظام بانکداری را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل ساخته است. به این ترتیب، ایجاد خدمات جدید، توسعه خدمات و محصولات، توجه به نیازها و خواسته‌های مشتری و جایگزین کردن

1. Universal banking  
2. policy making

مشتری محوری به جای محصول محوری در سایه‌سار راهبردها و سیاست‌های مناسب از جمله اقدامات لازم و ضروری است که در سیستم بانکداری در حال شکل‌گیری است؛ راهبردها و اقداماتی که انطباق‌پذیری بانک را با دگرگونی‌های محیطی افزایش می‌دهد (Brei, Yang & 76: 2019). صنعت بانکداری را می‌توان موتور محرک اقتصاد دانست و از آن به عنوان اهرمی برای تولید و پویایی سیستم اقتصادی یاد کرد. به عبارتی صنعت بانکداری یکی از اساسی‌ترین بخش‌های اقتصاد در قالب یک بنگاه مالی نقش هدایت و مدیریت نقدینگی به سمت فعالیت‌های سودآور و مولد را بر عهده دارد. بنابراین، در سالیان اخیر با افزایش سطح توقعات مشتریان و تشدید رقابت در بازارهای مالی مشکلات بسیاری را برای بانک‌ها در حفظ سهم خود ایجاد کرده است. بدون شک نبود خطمشی شفاف و مناسب در هر برهه از زمان آفت‌های زیادی را برای هر صنعتی به ارمغان خواهد آورد. بر این اساس تمرکز بر چشم‌انداز بلندمدت با تدوین خطمشی صحیح می‌تواند، سیاستی هوشمندانه جهت رفع انواع نیازمندی‌های مشتریان باشد. در حقیقت بهره‌مندی از متدولوژی‌ها و متعاقباً سازوکارهای خطمشی گذاری این قابلیت را ایجاد خواهد کرد که یک پرتفوی گسترده و متنوع از خدمات را به بخش‌های مختلف جامعه و همچنین مشتریان ارائه داد. با توجه به مطالب پیش‌گفته و اهمیت روزافزون بانکداری جامع و همچنین عدم توجه کافی به آن در پژوهش‌های داخلی لازم است، تلاش‌های درخور توجهی برای شناخت کافی پدیده مورد نظر صورت پذیرد. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از رویکرد دلفی فازی عوامل کلیدی موفقیت آمیز در خطمشی گذاری بانکداری جامع را مورد تحلیل و بررسی قرار دهد.

## مبانی نظری

### خطمشی گذاری

خطمشی تعیین‌کننده چارچوب تصمیم‌گیری برای مدیران سازمان است. این بدان معناست که مدیران برنامه‌ریز و اجرایی همواره قلمرو مشخص شده توسط خطمشی را مدنظر داشته و تصمیمات را با قید سازگاری با خطمشی اتخاذ می‌کنند (Maruthavanan, 2020: 67). خطمشی گذاری یا همان سیاست‌های سازمان را مدیریت ارشد سازمان تعیین می‌کند و با تدوین سیاست‌های کلان سازمان از بروز هرگونه تضاد یا تعارض درون سازمانی جلوگیری می‌شود. به عبارتی بهتر در خطمشی گذاری شیوه اندیشیدن و مسیر تفکر اعضای سازمان مشخص می‌گردد (Dergiades et al, 2020: 8). در واقع خطمشی گذاری شامل تصمیمات سازمان است که

بازتابی از ارزش‌ها، اولویت‌ها و راهبردهای کلان آن است و در قالب قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها شناخته می‌شود (Weible et al, 2020: 5). در تعریفی دیگر می‌توان اذعان داشت که خطامشی‌گذاری دربرگیرنده استراتژی‌هایی جهت هدایت و مدیریت برنامه‌ها تدوین می‌گردد و یا پشتوانه اقدامات مراجع تصمیم‌گیرنده در جامعه و سازمان قرار می‌گیرد. زمانی که جامعه یا سازمان برای تداوم حیات باید از شرایط بحرانی عبور کند و یا از موقعیت موجود به موقعیت مطلوب برسد، لازم است قبل از بررسی امکانات و توان رسیدن به هدف مورد نظر، اصول و قواعد کلی برای فعالیت‌ها و مسیر حرکت برنامه‌ها بیان شود که این همان تشریح خطامشی‌گذاری است (Hillgren et al, 2015: 115). خطامشی‌گذاری قاعده‌ای کلی را نشان می‌دهد که بر قوانین و آیین‌نامه‌های سازمان اشراف دارد و هیچ قانونی نباید مغایر و ناقض آن در سازمان باشد. بنابراین، هر آنچه را که سازمان قصد دارد انجام دهد یا از اجرای آن سر باز می‌زند، می‌تواند خطامشی‌گذاری تلقی شود (Anyebe, 2018: 11). خطامشی‌گذاری نشانگر انتظارات و خواسته‌های بخش‌های مختلف سازمان است که در فرایند (شناخت مسئله، تدوین دستور کار، تدوین خطامشی، اجرا، ارزیابی، تغییر یا خاتمه خطامشی) منعکس می‌شود (Lyhne, 2011: 44). به طور کلی خطامشی‌گذاری مجموعه اقدامات هدف‌داری است که یک یا گروهی از بازیگران برای برخورد با مشکل یا مسئله مورد بحث در نظر گرفته می‌شود (افراسیابی و ملکی، ۱۳۹۹: ۴).

### بانکداری جامع

گرشنگرون<sup>۱</sup> (۱۹۶۲) برای اولین بار اصطلاح بانکداری جامع را در خصوص عقب‌ماندگی نسبی و صنعتی شدن به کار گرفت. مفهوم بانکداری جامع نوعی نگرش مشتری‌محور به بانکداری است که در طی دهه گذشته در بانکداری غرب شکل گرفته است. در واقع به بانک‌هایی اطلاق می‌شود که حیطة وسیعی از خدمات مالی اعم از تجاری<sup>۲</sup>، سرمایه‌گذاری<sup>۳</sup>، خرد<sup>۴</sup>، شرکتی<sup>۵</sup> و ... را به مشتریان خود عرضه می‌دارند (Gadzo et al, 2019: 21). بانکداری جامع به معنای ارائه خدمات متنوع و مختلف به اقشار مختلف مردم است. نکته قابل توجه در بانکداری جامع تفکیک مشتریان در طیف‌ها و گروه‌های گوناگون و ارائه خدمات و محصولات مطابق با خواست و نیاز هر گروه از مشتریان است. به همین دلیل زیرمجموعه‌های بانکداری جامع هر یک به نوعی از گروه‌بندی مشتریان اشاره دارد (Shabani & D'Avino, 2020: 6). در بانکداری جامع هدف

1. Gerschenkron  
2. Business  
3. Investment  
4. Retail  
5. Corporate

این است که مشتری تمامی خدمات مالی مورد نیاز را از طرف بانک دریافت کند. بر این اساس به جای ارائه خدمات محدود به مشربان زیاد که هزینه‌های سازمان را افزایش می‌دهد، خدماتی خاص و گسترده به مشتریان مهم‌تر مدنظر قرار می‌گیرد (Dayag & Trinidad, 2019: 4). هوباسک<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقد است که بانکداری جامع رویکردی مناسب جهت تأمین مالی بیشتر با افق بلندمدت‌تر، برای افزایش سرعت رشد صنعت و خدمات پیشتیبانی بانکی است. به بیانی دیگر بانکداری جامع روش مناسبی برای رشد و توسعه جوامع قلمداد می‌شود که نه تنها نقش واسطه‌گری را از بانک‌ها نمی‌گیرد بلکه بانک‌ها را از جایگاه یک وکیل مالی به یک مدیر و شریک کاری ارتقا می‌دهد (Geyfman & Yeager, 2009: 1653). در جدول شماره یک به برخی از مزایا و ضرورت بانکداری جامع اشاره می‌شود.

جدول ۱. مزایای بانکداری جامع (یانگ و بری، ۲۰۱۹: ۷۸-۷۹).

ردیف	مزایا	توصیف
۱	مقرون‌به‌صرفه بودن	مدیریت هزینه‌ها و تضمین بازگشت سرمایه با اتکا بر برنامه‌های عملیاتی
۲	قدرت انتخاب	اقدام به عنوان یک سرور مرکزی و حمایت از مشتریان و پیاده‌سازی خدمات جامع در چارچوب نیاز و خواسته مشتریان
۳	تعامل	قابلیت ارتباط با مشتریان و ارائه نمایی کلی از حساب‌های بانکی آن‌ها
۴	مشتری‌مداری	ایجاد کانال‌های ارتباطی چندبعدی برای تعامل با مشتریان و طیف گسترده خدمات
۵	بهبود بهره‌وری	کاهش هزینه‌ها تا حد امکان و قابلیت دستیابی به اهداف تدوین شده
۶	انعطاف‌پذیری	یکپارچه‌سازی سیستم‌های بانکی و خدمات آن‌ها با یکدیگر و اضافه کردن محصولات و فرایندهای نوین
۷	امنیت	استفاده از فناوری‌های روز با توجه به نیازهای ارزیابی شده
۸	تکیه بر فناوری	سیستماتیک نمودن عملکرد و همچنین نیازسنجی سیستماتیک
۹	سودآوری متنوع	تنوع‌بخشی در انواع سرمایه‌گذاری‌ها

بنابراین، به طور کلی می‌توان گفت تغییر جهت بانکداری به سوی بانکداری جامع ضمن شفاف‌سازی و کنترل فعالیت‌های مالی و بانکی، نوآوری و ایجاد کارایی در انجام وظایف بانکی می‌گردد. بانکداری جامع به دلیل قابلیت انطباق‌پذیری از ثبات مالی بالایی برخوردار است (Sotelino & Gonzalez, 2016: 101).

## سازوکارهای استقرار بانکداری جامع

سازوکارهای مختلفی در استقرار و پیاده‌سازی بانکداری جامع وجود دارد که در ادامه به چند مورد آن اشاره و به طور مختصر تشریح خواهد شد:

**یکپارچگی کامل:** در این رویکرد طیف وسیعی از خدمات مالی (اوراق بهادار، بانکداری، بیمه) تحت یک ساختار شرکتی و یک پایگاه سرمایه‌ای منفرد ارائه می‌شود ( Taleghani et al, 2014). به عبارتی دیگر در رویکرد یکپارچگی کامل همه فعالیت‌ها و خدمات ارائه شده به عنوان بانک و با استراتژی‌های وی انجام می‌گیرد.

**یکپارچگی جزئی:** در این شیوه، بانکداری تجاری و سرمایه‌گذاری در درون یک شخص یا هویت انجام می‌گیرد. اما بیمه، توزیع، مدیریت دارایی و دیگر فعالیت‌های تخصصی به وسیله شرکت‌های وابسته و با سرمایه مجزا صورت می‌پذیرد (Taleghani et al, 2014).

**سازوکار انگلیسی:** به کمک این رویکرد، بانک تجاری که فعالیت محوری آن اعطای تسهیلات و سپرده‌پذیری است به عنوان مادر شرکت‌های تابعه عمل می‌کند. لازم به ذکر است که شرکت‌های تابعه، خدمات مالی متنوع دیگری از بانکداری سرمایه‌گذاری تا بیمه را در دستور کار خود دارند.

**سازوکار آمریکایی:** در این رویکرد یک شرکت مادر امور شرکت‌های فرعی را تحت کنترل قرار می‌دهد و شرکت‌های فرعی هر کدام به نوبه خود در فعالیت‌های مجزایی نظیر بانکداری سرمایه‌گذاری، بانکداری تجاری، بیمه و کسب‌وکارهای مالی و غیرمالی فعالیت می‌کنند (نجف و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۱).

## خدمات عمومی در بانکداری جامع

همانطور که گفته شد بانکداری جامع خدمات و مزایای بسیاری را برای بانک‌ها در پی دارد و می‌تواند خدمات خود را متناسب با شرایط و مشتریانی که دارد ارائه دهد. به عنوان مثال در بانکداری جامع اقسام مختلفی از خدمات مالی شامل دریافت سپرده، اعطای وام، معاملات طلا، خدمات مالی مربوط به بازار سهام و اوراق بهادار، بیمه و حتی واسطه‌گری در معاملات املاک ارائه می‌شوند (Shabani & D'Avino, 2020: 5). حتی در بانکداری جامع خدماتی همچون لیزینگ، بیمه و سرمایه‌گذاری نادیده گرفته نمی‌شود و سعی می‌کند با برنامه و راهبردهای مناسب تمامی نیازهای مشتریان را در این راستا بر طرف نماید ( Sotelino & Gonzalez, 2016: 102). از طرفی ارائه خدماتی در همچون دریافت حقوق، خدمات مشاوره‌ای، پرداخت قبوض و ... نیز بخشی از خدمات عمومی در بانکداری جامع است. در واقع بانکداری جامع قصد

دارد با ارائه این گونه خدمات ارزان قیمت به مشتری هزینه‌های عملیاتی را کاهش و بهره‌وری را در بلندمدت افزایش دهد (Dayag & Trinidad, 2019: 5).

### بیان ضرورت بانکداری جامع

سیستم مالی یکی از مهم‌ترین اجزای هر اقتصاد محسوب می‌شود. سیستم مالی شامل شبکه‌ای از بازارهای مالی، مؤسسات، شرکت‌های تجاری، خانوارها و دولت است که در آن سیستم مشارکت داشته و عملیات آن سیستم را تنظیم می‌کنند. مؤسسات مالی و پولی به‌عنوان واسطه‌گران این چرخه به آحاد مردم و شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و غیردولتی خدمات ارائه می‌دهند. بانک‌ها در اداره کشورها نقش تعیین‌کننده‌ای دارند و از مهم‌ترین ابزار رشد و توسعه کشورها محسوب می‌شوند (سعیدی، ۱۳۸۸). با توجه به ضرورت و اهمیت این نهاد مالی مهم، استفاده از جدیدترین و کارآمدترین روش‌ها در این زمینه، یک ضرورت انکارناپذیر است. از نظر تئوریک، با توجه به آنکه الگوی جامع و کاربردی که با توجه به مؤلفه‌های بومی و داخلی تدوین شده باشد وجود ندارد، ارائه الگوی خطمشی‌گذاری بانکداری جامع یک ضرورت پراهمیت است. همچنین از نظر عملی، ضرورت و اهمیت پرداختن به بانکداری جامع تا آنجایی است که در سال‌های اخیر بخش عظیمی از بانک‌ها سیستم‌های خود را به سمت سیستم بانکداری جامع سوق داده‌اند. استفاده از سیستم بانکداری جامع به تبع بانک‌های دنیا و با توجه به گستره کسب‌وکار بانکی امری اجتناب‌ناپذیر در چرخه کسب‌وکار بانکی است. پیچیدگی سیستم‌های اطلاعاتی بانک‌ها، افزایش روزافزون داده‌ها و تراکنش‌های بانکی، وجود یک سیستم جامع، متمرکز و با قابلیت اعتماد و عملیات بالای مبتنی بر فناوری اطلاعات برای پشتیبانی از کسب‌وکار بانک ضرورت استفاده از بانکداری جامع را بیش‌ازپیش نمایان ساخته است (منصوری، ۱۳۹۴).

### پیشینه پژوهش

نجف و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بانکداری جامع را در نظام بانکی مورد تحلیل و ارزیابی قرار دادند که نتایج حاکی از آن بود ارائه محصولات متناسب با نیاز مشتریان دارای محوریت بیشتری نسبت به سایر عوامل است. نتایج پژوهش کاظمی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد که عواملی نظیر توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری، پذیرش مسئولیت در اجرای تصمیم، دسترسی به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و منابع خودکارآمدی کارکنان در توانمندسازی کارکنان و اجرای صحیح بانکداری اختصاصی، شرکتی، کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری مؤثر است و مهارت‌های احساس شایستگی، مشارکت‌پذیری، احساس مؤثر بودن، فناوری



اطلاعات در بانکداری خرد و مجازی و عوامل آموزش و پاداش در تمامی انواع بانکداری جامع مؤثر است. عبدی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای به طراحی الگوی بانکداری جامع بانک ملی مبتنی بر نیازهای مشتریان که در آن هدف رفع چالش‌های پیش‌رو در ابعاد منابع مالی، منابع انسانی، فرایندها و مشتریان است. نتایج مطالعه سپندارند و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که مدل بانکداری در ایران و بانکداری جامع در نه بعد مدل کسب‌وکاری از جمله مشتری‌محوری در ارزش پیشنهادی، شخصی‌سازی کانال در بعد کانال‌های ارائه خدمت و افزایش تنوع درآمدهای بانک، با یکدیگر تفاوت دارند. یافته‌های کلونلو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نشان می‌دهد بانکداری جامع توجه بیشتری را به شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگی که فرصت بیشتری را برای پذیره‌نویسی فراهم می‌کنند، در حالی که منجر به تشدید محدودیت‌های مالی می‌شود، توجه بیشتری از خود بروز می‌دهند. شعبانی و داوینو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی نشان دادند که محدودیت‌های ناشی از نظارت بر بانکداری جامع ممکن است از مزایای تقسیم ریسک در بخش‌های عملیاتی بانکداری جامع بکاهد و آن‌ها را در معرض خطرهای جدی قرار دهد. مطالعه گادزو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) حکایت از آن دارد که ریسک عملیاتی بر عملکرد بانکداری جامع تأثیر منفی دارد. همچنین نتایج نشان داد که کیفیت دارایی، اهرم بانکی، نسب هزینه به درآمد و نقدینگی به طور قابل توجهی بر ریسک اعتباری، ریسک عملیاتی و عملکرد بانکداری جامع تأثیر مثبت و معناداری دارد. ترنیداد<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) با انجام مطالعه‌ای در فیلیپین اذعان داشت که بازده دارایی و بازده کل دارایی‌ها بانکداری جامع با نرخ رشد تولید ناخالص داخلی ارتباطی ضعیف و منفی دارد. سوتلینو و گونزالس<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) با انجام مطالعه بیان داشتند که با اجرای راهبردها و خط‌مشی‌های مناسب بانک‌ها می‌تواند با حرکت به سمت بانکداری جامع شفاف‌سازی و کنترل فعالیت‌های مالی و بانکی خود را افزایش دهند. نتایج پژوهش لوئیس<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۶) نیز حکایت از آن دارد که یکپارچگی بین فرایندها، ارتباطات مناسب، ارزیابی مدیریت ریسک، مهارت‌های سیستم اجرایی، داشتن برنامه برای اجرا، مدیریت یکپارچگی و سیستم اطلاعات از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع هستند. ال جرحی<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) با انجام پژوهشی معتقد است که بانکداری جامع یکی از مؤلفه‌های بانکداری اسلامی است. وی همچنین بیان داشت که بسیاری از

1. Colonnello
2. Shabani & D'Avino
3. Gadzo
4. Trinidad
5. Sotelino & Gonzalez
6. Lewis
7. AL-Jarhi

کشورهای اسلامی که خواهان بانکداری اسلامی هستند، می‌توانند با خطمشی‌ها و راهبردهای منطقی در استقرار بانکداری جامع به طور موفقیت‌آمیزی عمل کنند. لاو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) در پژوهش خود عوامل مؤثر در شکل‌گیری بانکداری جامع را در سه مرحله تقسیم‌بندی کردند که شامل عوامل و چالش‌های قبل از استقرار سیستم (همچون مطالعات امکان‌سنجی، معماری کلان فناوری، حاکمیت و گرایش مدیران، فرهنگ سازمانی، آموزش و توجیهات اقتصادی)؛ عوامل بعد از استقرار سیستم (همچون میزان آموزش‌های داده شده، اعتماد کاربران، امنیت الکترونیکی و استقبال و انگیزه‌های لازم)؛ و عوامل حین استقرار سیستم (همچون زیرساخت‌ها، شبکه‌ها، نرم‌افزارها، خلاقیت و نوآوری و عوامل مدیریتی) است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد اکتشافی است که از حیث روش‌شناسی در قالب پژوهش‌های کمی و کیفی و از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی-استقرایی می‌گنجد. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد و میانی بانک رفاه هستند که با عنایت به این نکته که تعداد اعضای جامعه آماری محدود و مشخص است با استفاده از اصل کفایت نظری ۴۰ نفر از مدیران به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی و کمی پژوهش، چون برای پایش عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی‌گذاری بانکداری جامع به نظر افراد خبره و مطلع نیاز است، لذا با استفاده از روش سرشماری اعضای نمونه انتخاب شدند. از آنجا که پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کمی و کیفی است، از هر دو ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده می‌شود. برای آزمون روایی و پایایی در بخش کیفی از روش‌های روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. همچنین در بخش کمی برای آزمون روایی و پایایی از روش روایی محتوایی و پایایی از روش نرخ ناسازگاری بهره گرفته شد. در این پژوهش، پایش عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی‌گذاری بانکداری جامع با استفاده از مصاحبه با مدیران ارشد و میانی که دارای اشرافیت اطلاعاتی هستند، شناسایی شد. در حقیقت مطالعه کیفی با استفاده از روش مصاحبه و تحلیل متون با استفاده از روش کدگذاری انجام شده است. سپس برای تعیین میزان اهمیت و اولویت‌یابی این عوامل با استفاده از ابزار پرسشنامه، مهم‌ترین عوامل تعیین شد. در خصوص چگونگی تحلیل داده‌های پژوهش نیز لازم به ذکر است که برای تحلیل داده‌های کیفی از روش کدگذاری و نرم‌افزار ATLAS.TI که مخصوص تحلیل داده‌های کیفی مستخرج از مصاحبه است استفاده می‌شود. در این مرحله از تحلیل داده‌ها عوامل کلیدی موفقیت در

1. Lau

خطامشی‌گذاری بانکداری جامع به دست می‌آیند. پس از آنکه این عوامل شناسایی شد، نوبت آن است تا مهم‌ترین عوامل مشخص شوند. در مرحله کمی پژوهش با استفاده از روش Delphi Fuzzy به اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در خطامشی‌گذاری بانکداری جامع پرداخته می‌شود تا کلیدی‌ترین عوامل موفقیت در خطامشی‌گذاری بانکداری جامع مشخص شود.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت‌شناختی

در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌ها از مدیران ارشد و میانی بانک رفاه نظرسنجی انجام شد. با توجه به تحلیل جمعیت‌شناختی انجام‌شده، مشخصات نمونه آماری به شرح جدول زیر است.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه

متغیر	نوع متغیر	فراوانی
جنسیت	مرد	۳۲
	زن	۸
سابقه کار	کمتر از ۱۰	۹
	۱۱ تا ۲۰	۲۱
	۲۱ تا ۳۰	۱۰
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۵
	کارشناسی ارشد	۲۶
	دکتری	۹
عنوان پست	مدیر ارشد	۱۳
	مدیر میانی	۲۷

### یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش، با استفاده از مطالعه کیفی (با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل مضمون عوامل کلیدی در بانکداری جامع به دست آمد بدین شکل که محقق با بررسی متون و همچنین مصاحبه با خبرگان به این مهم دست یافت) مجموعه عوامل کلیدی موفقیت در خطامشی‌گذاری بانکداری جامع ذکر می‌شود. در جدول زیر، مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت در خطامشی‌گذاری بانکداری جامع که با استفاده از نرم‌افزار ATLAS.TI که مخصوص تحلیل

داده‌های کیفی است شناسایی شده است.

### جدول ۳. عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی گذاری بانکداری جامع

عوامل محتوایی	عوامل ساختاری	عوامل محیطی
توجه مجریان به خطمشی گذاری	توجه به ارتقای برندینگ	آشنایی با گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان
توجه به نرخ مالیات و کاهش حداکثری آن	توسعه بانکداری الکترونیک برای کاهش هزینه‌ها	حمایت از سوی مراجع قانونی - حقوقی
توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان	مکانیزم‌های شخصی‌سازی شده	تعیین سطح همکاری با کسب‌وکارها
لزوم شناخت و آگاهی کامل از مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک	سازماندهی سیاست‌های تکمیلی	در نظر داشتن قانون پولی و بانکی
تخصص و مهارت مجریان	هدف‌گذاری و تدوین صحیح خطمشی گذاری	
ترویج فرهنگ بانکداری دیجیتال	یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چندمرکزی	
ارزش ادراکی از میزان استفاده از فناوری اطلاعات		
به‌روز کردن سیاست‌ها		
اجرای دقیق هماهنگی‌های ذی‌نفعان و هماهنگی‌های مدیریتی		
عدم تصمیم‌گیری توسط افراد ذی‌نفوذ		

## یافته‌های بخش کمی

### نظر سنجی مرحله اول

در این مرحله عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی گذاری بانکداری جامع که در مرحله کیفی شناسایی شده در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قید شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$  ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود.

جدول ۴. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
توجه به نرخ مالیات و کاهش حداکثری آن	۵	۱۱	۱۴	۵	۵
توجه به ارتقای برندینگ	۱۰	۸	۹	۹	۴
توجه به توسعه بانکداری الکترونیک برای کاهش هزینه‌ها	۹	۹	۸	۱۰	۴
ترویج فرهنگ بانکداری دیجیتال	۵	۸	۱۵	۱۰	۲
معرفی مکانیزم‌های شخصی‌سازی شده	۷	۹	۱۲	۱۰	۲
ارزش ادراکی از میزان استفاده از فناوری اطلاعات	۸	۱۰	۱۰	۸	۴
تعیین سطح همکاری با کسب‌وکارها	۱۶	۹	۱۱	۲	۲
در نظر داشتن قانون پولی و بانکی	۱۴	۹	۸	۵	۴
لزوم شناخت و آگاهی کامل از مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک	۱۲	۱۰	۶	۶	۶
در نظر گرفتن سیاست‌های تکمیلی	۶	۸	۱۳	۱۰	۳
توجه مجریان خط‌مشی‌گذاری	۱۳	۷	۱۱	۴	۵
یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چندمرکزی	۱۸	۱۰	۱۲	۰	۰
توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان	۱۵	۸	۱۰	۴	۳
هدف‌گذاری و تدوین صحیح خط‌مشی‌گذاری	۱۱	۹	۵	۱۰	۵
تخصص و مهارت مجریان	۴	۸	۱۵	۶	۷
آشنایی با گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان	۳	۷	۱۳	۱۰	۷
حمایت از سوی مراجع قانونی - حقوقی	۲	۶	۱۱	۹	۱۲
به‌روز کردن سیاست‌ها	۱۷	۹	۱۳	۱	۰
اجرای دقیق هماهنگی‌های ذی‌نفعان و هماهنگی‌های مدیریتی	۲	۴	۱۴	۱۰	۱۰
عدم تصمیم‌گیری توسط افراد ذی‌نفوذ	۲	۳	۱۷	۹	۹

پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان در نظرسنجی مرحله اول، ارزیابی میانگین نظرات آن‌ها صورت می‌گیرد.

جدول ۵. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی زادی	متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی
توجه به نرخ مالیات و کاهش حداکثری آن	(۰/۵۸, ۰/۸۱) (۰/۳۴)	۰/۴۰۳	توجه مجریان خطمشی گذاری	(۰/۶۶, ۰/۸۵) (۰/۴۳)	۰/۴۷۸
توجه به ارتقای برندینگ	(۰/۶۱, ۰/۸۱) (۰/۳۷)	۰/۴۲۲	یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چندمرکزی	(۰/۸۵, ۰/۹۹) (۰/۵۸)	۰/۶۱۸
توجه به توسعه بانکداری الکترونیک برای کاهش هزینه‌ها	(۰/۶۰, ۰/۸۱) (۰/۳۵)	۰/۴۱۰	توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان	(۰/۷۲, ۰/۸۹) (۰/۴۷)	۰/۵۲۱
ترویج فرهنگ بانکداری دیجیتال	(۰/۵۶, ۰/۸۰) (۰/۳۱)	۰/۳۶۹	هدف‌گذاری و تدوین صحیح خطمشی گذاری	(۰/۶۱, ۰/۸۱) (۰/۳۷)	۰/۴۲۷
معرفی مکانیزم‌های شخصی‌سازی شده	(۰/۶۰, ۰/۸۲) (۰/۳۴)	۰/۴۰۰	تخصص و مهارت مجریان	(۰/۵۱, ۰/۷۵) (۰/۲۹)	۰/۳۵۱
ارزش ادراکی از میزان استفاده از فناوری اطلاعات	(۰/۶۰, ۰/۸۲) (۰/۳۶)	۰/۴۱۸	آشنایی با گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان	(۰/۴۶, ۰/۷۱) (۰/۲۴)	۰/۳۰۵
تعیین سطح همکاری با کسب‌وکارها	(۰/۷۷, ۰/۹۳) (۰/۵۲)	۰/۵۶۰	حمایت از سوی مراجع قانونی - حقوقی	(۰/۳۸, ۰/۶۴) (۰/۱۹)	۰/۲۶۰
در نظر داشتن قانون پولی و بانکی	(۰/۷۰, ۰/۷۸) (۰/۴۵)	۰/۵۰۳	به‌روز کردن سیاست‌ها	(۰/۸۲, ۰/۹۷) (۰/۵۵)	۰/۵۹۲
لزوم شناخت و آگاهی کامل از مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک	(۰/۶۴, ۰/۸۳) (۰/۴۱)	۰/۴۶۶	اجرای هماهنگی‌های ذی‌نفعان و هماهنگی‌های مدیریتی	(۰/۳۹, ۰/۶۴) (۰/۱۸)	۰/۲۵۳
در نظر گرفتن سیاست‌های تکمیلی	(۰/۵۶, ۰/۷۹) (۰/۳۱)	۰/۳۷۵	عدم تصمیم‌گیری توسط افراد ذی‌نفوذ	(۰/۴۰, ۰/۶۶) (۰/۱۹)	۰/۲۶۰

### نظرسنجی مرحله دوم

پس از آن که نظرسنجی مرحله اول در خصوص عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی گذاری بانکداری جامع انجام شد، نوبت آن است که نظرسنجی مرحله دوم نیز صورت گیرد.

جدول ۶. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
توجه به نرخ مالیات و کاهش حداکثری آن	۶	۱۰	۱۵	۴	۵
توجه به ارتقای برندینگ	۱۱	۷	۱۰	۷	۵
توجه به توسعه بانکداری الکترونیک برای کاهش هزینه‌ها	۱۰	۸	۱۰	۹	۵
ترویج فرهنگ بانکداری دیجیتال	۶	۷	۱۳	۱۱	۳
معرفی مکانیزم‌های شخصی سازی شده	۸	۱۰	۹	۱۰	۳
ارزش ادراکی از میزان استفاده از فناوری اطلاعات	۹	۹	۹	۹	۴
تعیین سطح همکاری با کسب و کارها	۱۷	۸	۱۲	۳	۰
در نظر داشتن قانون پولی و بانکی	۱۵	۸	۸	۳	۶
لزوم شناخت و آگاهی کامل از مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک	۱۳	۹	۷	۵	۶
در نظر گرفتن سیاست‌های تکمیلی	۷	۷	۱۱	۱۱	۴
توجه مجریان خطمشی گذاری	۱۴	۶	۱۰	۵	۵
یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چندمرکزی	۱۹	۹	۱۱	۱	۰
توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان	۱۶	۷	۱۱	۳	۳
هدف گذاری و تدوین صحیح خطمشی گذاری	۱۰	۱۰	۶	۹	۵
تخصص و مهارت مجریان	۵	۷	۱۴	۷	۷
آشنایی با گروه‌های هدف و استفاده کنندگان	۴	۶	۱۲	۱۱	۷
حمایت از سوی مراجع قانونی - حقوقی	۳	۵	۱۲	۸	۱۲
به‌روز کردن سیاست‌ها	۱۸	۸	۱۲	۲	۰
اجرای دقیق هماهنگی‌های ذی‌نفعان و هماهنگی‌های مدیریتی	۳	۳	۱۳	۱۱	۱۰
عدم تصمیم‌گیری توسط افراد ذی‌نفوذ	۳	۲	۱۸	۸	۹

پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان در نظرسنجی مرحله دوم، نوبت به ارزیابی میانگین نظرات آن‌ها است.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی زادایی	متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی
توجه به نرخ مالیات و کاهش حداکثری آن	۰/۵۹، ۰/۸۲ (۰/۳۵)	۰/۴۱۵	توجه مجریان خطمشی گذاری	۰/۶۶، ۰/۸۴ (۰/۴۳)	۰/۴۷۶
توجه به ارتقای برندینگ	۰/۶۲، ۰/۸۱ (۰/۳۸)	۰/۴۳۴	یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چندمرکزی	۰/۸۵، ۰/۹۹ (۰/۵۸)	۰/۶۱۶
توجه به توسعه بانکداری الکترونیک برای کاهش هزینه‌ها	۰/۶۲، ۰/۸۴ (۰/۳۷)	۰/۴۳۲	توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان	۰/۷۴، ۰/۹۰ (۰/۴۹)	۰/۵۳۳
ترویج فرهنگ بانکداری دیجیتال	۰/۵۵، ۰/۷۸ (۰/۳۰)	۰/۳۶۱	هدف‌گذاری و تدوین صحیح خطمشی گذاری	۰/۶۱، ۰/۸۱ (۰/۳۷)	۰/۴۲۹
معرفی مکانیزم‌های شخصی‌سازی شده	۰/۶۰، ۰/۸۲ (۰/۳۵)	۰/۴۱۲	تخصص و مهارت مجریان	۰/۵۱، ۰/۷۵ (۰/۲۹)	۰/۳۴۹
ارزش ادراکی از میزان استفاده از فناوری اطلاعات	۰/۶۰، ۰/۸۱ (۰/۳۶)	۰/۴۱۷	آشنایی با گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان	۰/۴۶، ۰/۷۰ (۰/۲۴)	۰/۳۰۴
تعیین سطح همکاری با کسب‌وکارها	۰/۸۰، ۰/۹۵ (۰/۵۳)	۰/۵۷۳	حمایت از سوی مراجع قانونی - حقوقی	۰/۳۹، ۰/۶۴ (۰/۲۰)	۰/۲۷۱
در نظر داشتن قانون پولی و بانکی	۰/۶۹، ۰/۸۶ (۰/۴۶)	۰/۵۰۸	به‌روز کردن سیاست‌ها	۰/۸۲، ۰/۹۸ (۰/۵۵)	۰/۵۹۱
لزوم شناخت و آگاهی کامل از مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک	۰/۶۶، ۰/۸۴ (۰/۴۳)	۰/۴۷۸	اجرای هماهنگی‌های ذی‌نفعان و هماهنگی‌های مدیریتی	۰/۳۹، ۰/۶۴ (۰/۱۸)	۰/۲۵۰
در نظر گرفتن سیاست‌های تکمیلی	۰/۵۵، ۰/۷۷ (۰/۳۱)	۰/۳۶۶	عدم تصمیم‌گیری توسط افراد ذی‌نفوذ	۰/۴۱، ۰/۶۶ (۰/۲۰)	۰/۲۷۱

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. در جدول (۷) اختلاف بین نتایج مرحله اول و دوم ارائه شده است.



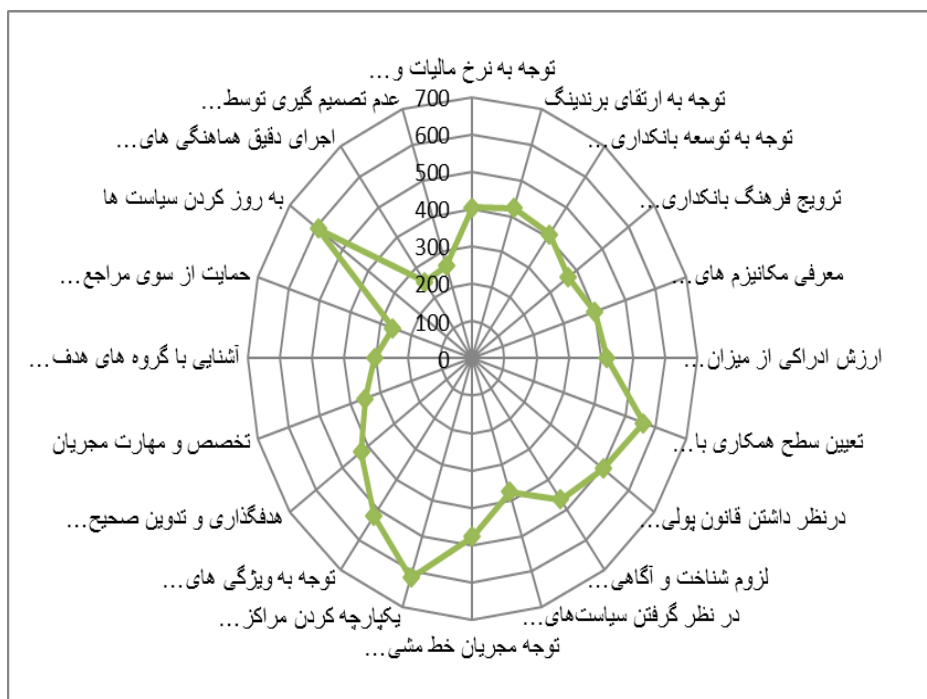
جدول ۸. میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم

متغیرها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
توجه به نرخ مالیات و کاهش حداکثری آن	۰/۴۰۳	۰/۴۱۵	۰/۰۱۲
توجه به ارتقای برندینگ	۰/۴۲۲	۰/۴۳۴	۰/۰۱۲
توجه به توسعه بانکداری الکترونیک برای کاهش هزینه‌ها	۰/۴۱۰	۰/۴۳۲	۰/۰۱۲
ترویج فرهنگ بانکداری دیجیتال	۰/۳۶۹	۰/۳۶۱	۰/۰۰۸
معرفی مکانیزم‌های شخصی سازی شده	۰/۴۰۰	۰/۴۱۲	۰/۰۱۲
ارزش ادراکی از میزان استفاده از فناوری اطلاعات	۰/۴۱۸	۰/۴۱۷	۰/۰۰۱
تعیین سطح همکاری با کسب و کارها	۰/۵۶۰	۰/۵۷۳	۰/۰۱۳
در نظر داشتن قانون پولی و بانکی	۰/۵۰۳	۰/۵۰۸	۰/۰۰۵
لزوم شناخت و آگاهی کامل از مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک	۰/۴۶۶	۰/۴۷۸	۰/۰۱۲
در نظر گرفتن سیاست‌های تکمیلی	۰/۳۷۵	۰/۳۶۶	۰/۰۰۹
توجه مجریان خط‌مشی گذاری	۰/۴۷۸	۰/۴۷۶	۰/۰۰۲
یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چندمرکزی	۰/۶۱۸	۰/۶۱۶	۰/۰۰۲
توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان	۰/۵۲۱	۰/۵۳۳	۰/۰۱۲
هدف‌گذاری و تدوین صحیح خط‌مشی گذاری	۰/۴۲۷	۰/۴۲۹	۰/۰۰۲
تخصص و مهارت مجریان	۰/۳۵۱	۰/۳۴۹	۰/۰۰۲
آشنایی با گروه‌های هدف و استفاده کنندگان	۰/۳۰۵	۰/۳۰۴	۰/۰۰۱
حمایت از سوی مراجع قانونی - حقوقی	۰/۲۶۰	۰/۲۷۱	۰/۰۱۱
به‌روز کردن سیاست‌ها	۰/۵۹۲	۰/۵۹۱	۰/۰۰۱
اجرای دقیق هماهنگی‌های ذی‌نفعان و هماهنگی‌های مدیریتی	۰/۲۵۳	۰/۲۵۰	۰/۰۰۳
عدم تصمیم‌گیری توسط افراد ذی‌نفوذ	۰/۲۶۰	۰/۲۷۱	۰/۰۱۱

### اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

روش تحلیلی در پژوهش حاضر تکنیک دلفی فازی است که در این روش، برای بررسی اجماع میان خبرگان و اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش از روش نرخ ناسازگاری استفاده می‌شود. اگر نرخ ناسازگاری نتایج در مراحل روش دلفی فازی کمتر از ۰/۱ باشد، نشانگر آن است که یافته‌های

پژوهش از اعتبار لازم برخوردار بوده و خبرگان در خصوص یافته‌ها اجماع کاملی دارند. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است، خبرگان در مورد عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی گذاری بانکداری جامع به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود.



نمودار ۱. وزن و اهمیت متغیرها

## بحث و نتیجه گیری

در ادبیات مدیریت، خطمشی بر مبنای سیاست است و بهترین تعریفی که از آن ارائه شده، تخصیص مقتدرانه ارزش‌ها است. خود ارزش هم همان جهت‌گیری‌های فکری پایاست که مبنای رفتار قرار می‌گیرد (قلی‌پور، ۱۳۹۳). خطمشی مسیری برای اقدامات مشخص است که هدایت، رهنمود و جهت‌گیری برای نیل به اهداف معین کلی و جزئی را فراهم می‌کند (بارسولومو و چوکموکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). خطمشی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود، اما

1. Bartholomew & Chukwuemeka

باید در نظر داشت خطمشی صرفاً اتخاذ تصمیم نیست؛ بلکه فرایندی است شامل تمام اقدامات که از زمان احساس مشکل شروع می‌شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خطمشی ختم می‌گردد (الوانی و فتاح شریف، ۱۳۸۳). از این رو، خطمشی‌ها به عنوان قوانین و استراتژی‌هایی تعریف شده‌اند که مؤسسات و سازمان‌ها برای هدایت و مدیریت برنامه‌های مدیریتی و اداری خود تدوین می‌کنند. لذا مباحث مربوط به استفاده از تجربه برای حل مسئله در مدیریت، با توجه به ابعاد مسئله عمومی، می‌تواند در خطمشی‌گذاری عمومی مورد استفاده قرار گیرد (شاه‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۳). یکی از نظام‌هایی که خطمشی‌گذاری در آن اهمیت ویژه‌ای دارد، نظام بانکداری است. با توجه به آن که در دین مبین اسلام در خصوص مسائل مالی و عقود اسلامی بالاخص مسائل ربوی دستورالعمل‌های کاربردی زیادی وجود دارد، لازم است تا در حوزه خطمشی‌گذاری در نظام بانکداری این مسائل مدنظر قرار گیرد و خطمشی‌گذاران این موارد را نصب‌العین خود قرار داده و در فرایند خطمشی‌گذاری از آن‌ها استفاده کنند. به باور صاحب‌نظران بانکی، در برخی از حوزه‌های بانکداری خطمشی مشخصی وجود ندارد که یکی از این حوزه‌ها بانکداری جامع است. بانک جامع بانکی است که در حوزه اقتصاد خرد فعالیت می‌کند و خدمات متنوع مالی از بیمه، بورس تا خدمات بانکی را به مشتریان خرد (مصرف‌کننده) ارائه می‌کند. این بدان معنا است که عملاً خدمات بانک تجاری و بانک سرمایه‌گذاری که تا چند دهه پیش سنخیتی باهم نداشتند و جداگانه ارائه می‌شدند توسط یک شرکت و در کنار هم ارائه خواهند شد. استفاده از سیستم بانکداری جامع به تبع بانک‌های دنیا و با توجه به گستره کسب‌وکار بانکی امری اجتناب‌ناپذیر در چرخه کسب‌وکار بانکی است. پیچیدگی سیستم‌های اطلاعاتی بانک‌ها، افزایش رو افزون داده‌ها و تراکنش‌های بانکی، وجود یک سیستم جامع، متمرکز و با قابلیت اعتماد و عملیات بالای مبتنی بر فناوری اطلاعات برای پشتیبانی از کسب‌وکار بانک را بیش‌ازپیش نمایان ساخته است (منصوری، ۱۳۹۴). بر این اساس پژوهش حاضر با هدف پایش عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی‌گذاری بانکداری جامع انجام پذیرفت.

نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های بخش کیفی و کمی است که در قالب شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی‌گذاری عمومی بانکداری جامع و اولویت‌بندی این عوامل ارائه می‌شود. یافته‌های بخش کیفی مؤید آن است که عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی‌گذاری عمومی بانکداری جامع، توجه به نرخ مالیات و کاهش حداکثری آن، توجه به ارتقای برندینگ، توجه به توسعه بانکداری الکترونیک برای کاهش هزینه‌ها، ترویج فرهنگ بانکداری دیجیتال، معرفی مکانیزم‌های شخصی‌سازی شده، ارزش ادراکی از میزان استفاده از فناوری اطلاعات، تعیین سطح همکاری با کسب‌وکارها، در نظر داشتن قانون پولی و بانکی، لزوم شناخت و آگاهی کامل

از مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک، در نظر گرفتن سیاست‌های تکمیلی، توجه مجریان خطمشی گذاری، یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چند مرکزی، توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، هدف‌گذاری و تدوین صحیح خطمشی گذاری، تخصص و مهارت مجریان، آشنایی با گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان، حمایت از سوی مراجع قانونی-حقوقی، به‌روز کردن سیاست‌ها، اجرای دقیق هماهنگی‌های ذی‌نفعان و هماهنگی‌های مدیریتی و عدم تصمیم‌گیری توسط افراد ذی‌نفوذ هستند. یافته‌های بخش کمی که مبین اولویت‌های عوامل است نشانگر آن است که یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چند مرکزی مهم‌ترین عامل در خطمشی گذاری بانکداری جامع است. همچنین مهم‌ترین عوامل به ترتیب عبارتند از: به‌روز کردن سیاست‌ها، تعیین سطح همکاری با کسب‌وکارها، توجه به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری خطمشی‌گذاران، در نظر داشتن قوانین پولی و بانکی و توجه به مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک. در خصوص بررسی وجوه اشتراک و افتراق نتایج با سایر پژوهش‌ها باید اشاره کرد که صرفی‌زاده و شهسواری (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود عنوان کرده بودند که مراکز چندگانه تصمیم‌گیری از موانع مهم خطمشی گذاری محسوب می‌شود و در پژوهش حاضر نیز این نتیجه حاصل شد که باید از وجود مراکز چندگانه تصمیم‌گیری جلوگیری به عمل آید. دومین عامل در خطمشی گذاری بانکداری جامع به‌روز بودن سیاست‌ها بود. این عامل که در پژوهش منوریان و همکاران (۱۳۹۷) به آن اشاره شده بود، از دیگر مواردی است که در صورت عدم رعایت آن خطمشی گذاری در مرحله اجرا به مشکل برخورد خورد. همچنین توجه به عملکرد افراد و نهادی خطمشی گذاری یکی از عوامل شناسایی شده است که این عامل نیز در پژوهش عباسی و بیگی (۱۳۹۵) از جمله عواملی بود که می‌توانست اگر درست و صحیح به کار گرفته نشوند به عنوان یک مانع در امر خطمشی گذاری جلوه‌گر شود. انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم که در پژوهش ضرغامی و بروجنی (۱۳۹۳) نیز به آن اشاره شده بود به عنوان عامل دیگر شناخته شده و تعیین سطح همکاری با کسب‌وکارها مؤلفه دیگری است که بررسی نتایج پژوهش ریلینا (۲۰۱۴) نیز به آن اشاره شده بود. ریلینا (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان داد که این دو عامل از جمله شاخص‌های مهم و اثرگذار در خطمشی بانک‌ها به حساب می‌آید. توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان عامل اثرگذار دیگر در خطمشی گذاری بود که در پژوهش ضرغامی و بروجنی (۱۳۹۳) نیز به آن اشاره شده بود. مؤلفه دیگری که پژوهش حاضر به آن اشاره داشته است، در نظر گرفتن قانون پولی و بانکی بود که در پژوهش غفاری و لطفی (۱۳۹۷) هم به آن اشاره شد، از آنجایی که این عامل سبب می‌شود که تمام بانک‌ها و مؤسسات مالی غیربانکی ملزم به رعایت اصول شرعی در ساختارها و فعالیت‌های خود باشند؛ بنابراین در امر

خطمشی‌گذاری باید به آن توجه ویژه‌ای مبذول داشت. با توجه به آنچه گفته شد، به عنوان یک نتیجه‌گیری کلی باید اذعان داشت که عدم توجه به مجموعه عوامل ذکر شده منتهی به عقیم ماندن خطمشی‌ها و یا کارکرد نادرست آن می‌شود، به گونه‌ای که خطمشی‌ها یا تکمیل نمی‌شوند و یا نیمه‌کاره رها می‌گردند و دچار پیامدهای ناخواسته‌ای نیز می‌شوند که مورد نظر نبوده و عملکرد نامطلوبی را علی‌رغم مفید بودن طرح اولیه در پی دارند. علاوه بر این، عوامل مذکور باعث می‌شوند خطمشی‌ها به طور کلی تغییر ماهیت داده که یا به ضد هدف اولیه خود تبدیل می‌شوند و یا کاملاً متفاوت با طرح اولیه خواهند بود. در این میان بانک رفاه که به دنبال استقرار مدل بانکداری جامع خود است و این مدل از بانکداری را با تأسیس شعبی با ساختار سوپرمارکت مالی اجرایی می‌کند باید این نکته همیشه بخاطر داشته باشد که برای تبدیل شدن به یک بانک جامع تنها به خدمات مالی نیاز نیست، بلکه برای تکمیل سبد خدمات لازم است سایر خدمات غیرمالی همچون بورس و کارگزاری، لیزینگ، بیمه و صرافی نیز به مشتریان ارائه شوند. لذا این بانک با ادراک این ضرورت در صنعت بانکداری، باید به تجهیز برخی شعب خود به عنوان شعب تمام خدمت و سوپرمارکت مالی اقدام کند و تعداد آن‌ها را درآ افزایش دهد. در این میان وجود هریک از شرکت‌های بورسی و غیربورسی بانک، یک مزیت رقابتی است و بانک رفاه از این مسیر می‌تواند تمامی نیازهای مشتریان را برطرف سازد. از عواملی که در خطمشی‌گذاری مشاهده شد، دو عامل چندمرکزی نبودن و به‌روز بودن سیاست‌ها هر دو با بار عاملی برابر در رتبه اول قرار گرفتند؛ بنابراین می‌توان گفت هر دو این عامل به‌شدت در خطمشی‌گذاری اهمیت دارند و در هنگام تدوین خطمشی باید حتماً بر این دو مورد تأکید ویژه شود. عامل مهم اول واحد تصمیم‌گیری و نبود چند مرکز برای تصمیم‌گیری است و عامل دیگر این است که باید سیاست‌های خطمشی‌گذاری به‌روز باشند. از آنجایی که اغلب مدیران نگاهی آینده‌نگر به خطمشی‌گذاری دارند و در خطمشی‌گذاری حال و آینده سازمان را با اهمیت می‌دانند، پیشنهاد می‌شود فرصتی ایجاد شود که بخشی از ناکارآمدی‌هایی که سبب وجود چندمرکزی برای تصمیم‌گیری می‌شود و باعث می‌شود سیاست‌ها به‌روز نباشند، به شدت کاسته شوند و از رفتارهای غیرحرفه‌ای و غیرمسئولانه برخی مدیران و عدم حساسیت آن‌ها به چنین امر خطیری پرهیز شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تا زمانی که مدیران نسبت به وضعیت سازمان مطمئن نیستند و نمی‌توانند عملکرد آتی سازمان را پیش‌بینی کنند، سیاست‌گذاری نکنند در تا در حین اجرای خطمشی با مشکل مواجه نشوند. عامل بعدی که با اختلاف کمی از دو عامل اول در رتبه دوم قرار گرفت، توجه به عملکرد افراد و نهاد است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در هنگام خطمشی‌گذاری از افرادی با صلاحیت و کاربلد و به عبارتی باتجربه استفاده شود؛ افرادی که تا

حدود زیادی در این امر تخصص دارند و می‌دانند چه موقع، کجا و برای چه امری از چه خطمشیی باید استفاده شود. عامل بعدی که در خطمشی‌گذاری از اهمیت زیادی برخوردار است، انتخاب ابزار مناسب است. انتخاب درست ابزار مناسب مستلزم این است که هم شناخت درستی از انواع انتخاب‌های موجود از ابزارهای سیاستی وجود داشته باشد و هم اینکه از بین این زیرمجموعه کوچک‌تر از تمام ابزارهای ممکن، مناسب‌ترین ابزار از نظر کارشناسان خطمشی‌گذاری برای استفاده در یک زمان معین انتخاب شود. در نهایت به منظور روشن ساختن وجه نوآوری پژوهش باید گفت که تا قبل از انجام پژوهش حاضر هیچ پژوهشی در داخل کشور خطمشی‌گذاری بانکداری جامع با رویکرد اکتشافی را مورد تحلیل و بررسی قرار نداده است. از این رو نتایج این پژوهش می‌تواند در فرایند خطمشی‌گذاری سیستم بانکداری کشور و بانک‌هایی که به دنبال این استراتژی هستند که به سمت بانکداری جامع بروند، کمک‌کننده باشد.

### پیشنادهای پژوهش

پژوهش حاضر به همه بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور پیشنهاد می‌کند که سیاست‌ها و خطمشی‌های خود را بر اساس سیاست‌ها و خطمشی‌های بانکداری جامع تدوین کنند؛ چراکه با توجه به گسترش دامنه فعالیت‌های آن‌ها، بانک‌های کشور به سمت توسعه و پیشرفت حرکت می‌کنند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که احتراز از چندمرکزی در فرایند خطمشی‌گذاری مهم‌ترین عامل در خطمشی‌گذاری بانکداری جامع است. لذا بر اساس اصل وحدت فرماندهی در مدیریت، پیشنهاد می‌شود که در فرایند خطمشی‌گذاری این مهم مورد توجه باشد.

یافته‌ها مبین آن است که تعیین کردن سطح همکاری با کسب‌وکار مؤلفه‌ای مهم در خطمشی‌گذاری بانکداری جامع است. در این خصوص پیشنهاد می‌شود که مشروعیت نقش‌ها مشخص باشد و هر کس در سطح همکاری‌اش نقشش مشخص و تثبیت شده باشد، زیرا خطمشی زمانی مقبولیت پیدا می‌کند که افراد در رأس کار انگیزه کافی داشته باشند، کارآمد عمل کنند و به حقوق اجتماعی و فردی همکاران خود توجه کنند.

یافته‌ها مؤید آن است که ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجربان در خطمشی‌گذاری عامل دیگری در خطمشی‌گذاری بانکداری جامع است. در این خصوص پیشنهاد می‌شود که از افرادی در فرایند خطمشی‌گذاری استفاده شود که علاوه بر دانش لازم از مقبولیت و شهرت لازم نزد کارکنان و جامعه برخوردار باشند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برندینگ در بانکداری عامل دیگری است که در

خطمشی‌گذاری باید مد نظر قرار گیرد. لذا بسیار حائز اهمیت است که در خطمشی‌گذاری، خطمشی‌گذاران نیل به ارزش ویژه برند بانکی و فعالیت‌هایی که باعث ایجاد تمایز در برند بانک می‌شود را مد نظر داشته باشند.

در نهایت به منظور پیشنهاد به پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود که الگوی خطمشی‌گذاری بانکداری جامع با روش‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری و گرند تئوری تدوین شود. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش کیو، مدل‌های ذهنی خطمشی‌گذاران در صنعت بانکداری ارائه شود.

### منابع

افراسیابی، رؤیا، ملکی، اعظم (۱۳۹۹). بررسی ابعاد خطمشی‌گذاری عمومی از دیدگاه اسلام با تاکید بر عدالت و مشارکت مطالعه موردی در آموزش و پرورش شهرستان بجنورد. مدیریت و حسابداری، سال ۴، شماره ۲۹، ۱-۱۵.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۰). تصمیم‌گیری و تعیین خطمشی دولتی، چاپ هفدهم. تهران: انتشارات سمت.

سعیدی، پرویز (۱۳۸۸). ارزیابی نقش تسهیلات شبکه بانکی در رشد اقتصادی. فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، ویژه‌نامه ۱۶۷ بانک، شماره ۶، ۱۶۷-۱۹۳.

شاه‌آبادی، محمد، پورعزت، علی‌اصغر، دانائی‌فرد، حسن، (۱۳۹۳)، تحلیلی بر رویکرد تاریخی به توسعه سیستم خطمشی‌گذاری عمومی، روش‌شناسی علوم انسانی، سال ۲۰، شماره ۸۱، ۷۳-۱۰۹.

قلی‌پور، رحمت‌اله (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری سازمانی و خطمشی‌گذاری عمومی، چاپ پنجم. تهران: انتشارات سمت.

قلی‌پور، رحمت‌اله، دانائی‌فرد، حسن، زارعی‌متین، حسن، جندقی، غلامرضا (۱۳۹۰). ارائه مدلی برای اجرای خطمشی‌های صنعتی، مطالعه موردی در استان قم، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال ۹، شماره ۲، ۱۰۳-۱۳۰.

منصوری، عبدالحمید (۱۳۹۳). پیش درآمدی بر سامانه‌های بانکی. بانکداری الکترونیک، شماره ۴۰، ۱۲-۸.

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

نجف، مرتضی، بولو، قاسم، باباجانی، جعفر، قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۹). ارزیابی و تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بانکداری جامع در نظام بانکی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، سال ۲۴، شماره ۳، ۵۲-۸۹.

- Anyebe, A (2018). An overview of approaches to the study of public policy, *International Journal of Political Science*, 4(1), 8-17.
- Bartholomew, U., & Chukwuemeka, E. E.O. (2013). The obstacles to effective policy implementation by the public bureaucracy in developing nations: The case of Nigeria/Singaporean. *Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(8), 34-43.
- Collazos, A., Palacio, M., & Delgado, L. (2019). Organizational competitiveness: The conceptualization and its evolution, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(1), 195-211.
- Colonnello, C (2020). The real effects of universal banking: Does access to the public debt market matter? *Journal of Financial Services Research*, 18, 1-21.
- Dayag, A., & Trinidad, F. (2019). Growth of universal banking in the Philippines: A correlational study with economic growth, *International Journal of Finance & Banking Studies*, 8(3), 1-11.
- Dergiades, Th., Milas, C., Mossialos, E., & Panagiotidis, T. (2020). Effectiveness of government policies in response to the COVID-19 outbreak, *SSRN Electronic Journal*, 1-22.
- Gazdo, S.G., Kportorgbi, H.K., & Gatsi, J. (2019). Credit risk and operational risk on financial performance of universal banks in Ghana: A partial least squared structural equation model (PLS SEM), *approach, Cogent Economics & Finance*, 7(1), 17-29.
- Geyfman, V., & Yeager, T. J. (2009). On the riskiness of universal banking: Evidence from banks in the investment banking business pre-and post-GLBA. *Journal of Money, Credit and Banking*, 41(8), 1649-1669.
- Hillgren, P., Light, A., & Strange, M. (2019). Future public policy and its knowledge base: shaping worldviews through counterfactual world-making, *Policy Design and Practice*, 3(2), 109-122.
- Hubacek, K., Guan, D &, Barua, A. (2007). Changing lifestyles and consumption patterns in developing countries: A scenario analysis for china and india. *Sustainability Research Institute (SRI)*. 45-62.
- Lau, H. C., & Idris, M. A. (2001). The soft foundation of The critical success factors on TQM implementation in Malaysia, *The TQM Magazine*, 13(1). 51-62.
- 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*, 55(7), 539-554.



- Lyhne, I. (2011). Between policy –making and planning, *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 13(3), 41-56.
- Maruthavanan, M. (2020). A study on the awareness on new education policy (2019) among the secondary school teachers in Madurai district, *Shanlax International Journal of Education*, 8(3), 67–71.
- Morais, G., Santos, V. F., Tolentino, R., & Martins, H. (2021). Intrapreneurship, innovation, and competitiveness in organization, *International Journal of Business Administration*, 12(2):1-14.
- Neuhann, D., & Saidi, F. (2018). Do universal banks finance riskier but more productive firms? *J Financ Econ*, 128(1), 66–85.
- Shabani, M., & D'Avino, C. (2020). A new approach to measuring universal banking, *Bulletin of Economic Research*, 72(3), 1-14.
- Sotelino, F., & Gonzalez, R. (2016). Universal banking post crisis: Past and future of international corporate and personal banking, *Universal Journal of Accounting and Finance*, 4(3), 98-108.
- 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*.
- Weible, Ch., Nohrstedt, D., Cairney, P., Carter, D., Crow, D., & Durnova, A. (2020). COVID-19 and the policy sciences: Initial reactions and perspectives, *Nature Public Health Emergency Collection*, 18(1), 1-17.
- Yang, X., & Brei, M. (2019). The universal bank model: Synergy or vulnerability?, *Journal of Banking Regulation*, 20(86), 73-89.