

مطالعه مروری چالش‌های توسعه بانکداری دیجیتال در ایران



کمال الدین اکرامی

دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
k.ekrami@iau.ac.ir

فاطمه ماستری فراهانی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
Fatemefarahani20202020@gmail.com

چکیده

1

تحول دیجیتال یکی از مهم‌ترین چالش‌های کنونی سازمان‌ها است که در دنیای امروز، به‌ویژه در بخش بانکداری، اهمیت ویژه‌ای یافته است. این تحقیق به بررسی چالش‌های توسعه بانکداری دیجیتال در ایران می‌پردازد و با تحلیل موانع موجود، سعی دارد تا درک بهتری از موانع و عوامل موثر بر توسعه این حوزه ارائه دهد. از آنجایی که دیجیتالی شدن بانک‌ها به یک ضرورت بدل شده است، شناسایی و مواجهه با چالش‌هایی همچون مشکلات فرهنگی، قانونی، مالی و فناوری از اهمیت بالایی برخوردار است. در این راستا، وجود سیستم کنترل راهبردی جهت کاهش مشکلات اجرای راهبرد، ارزیابی بلوغ دیجیتال به منظور شناخت وضع موجود و به‌کارگیری استراتژی‌های دیجیتال مؤثر، از جمله راهکارهای پیشنهادی برای سازمان‌ها در مسیر تحول دیجیتال محسوب می‌شود. همچنین، این مطالعه، با توجه به پیشرفت‌های فناوری و نیاز به هم‌راستایی با تحولات جهانی، بر لزوم بازنگری در فرآیندها، عملیات و مدل‌های کسب و کار در بانک‌ها تأکید دارد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که در کنار چالش‌های فناورانه و استراتژیک، علاوه بر چالش‌های داخلی نظیر کمبود نیروی متخصص، مقاومتی و فرهنگی، موانع خارجی از قبیل محدودیت‌های بین‌المللی، قانونی و اقتصادی نیز بر توسعه بانکداری دیجیتال تأثیرگذار هستند و ایجاد یک مدل تطبیقی و جامع برای گذار از بانکداری سنتی به دیجیتال با توجه به ویژگی‌های خاص هر سازمان، با ملاحظات معماری سازمانی مطلوب عصر دیجیتال، ضروری است. این مقاله از منظر نوع تحقیق، توصیفی و از نظر هدف، کاربردی است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات آن شامل اسناد و مدارک بوده و به روش کتابخانه‌ای انجام شده است.

واژگان کلیدی: تحول دیجیتال، چالش‌های بانکداری دیجیتال

مقدمه

در محیط دائماً در حال تغییر امروزی، نوآوری و ابتکارات دیجیتال به چالش اصلی بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. چالشی که اساس آن فناوری‌های دیجیتال است و با توجه به فضای رقابتی که وجود دارد، حتی محدود به صنعتی خاص نبوده و تقریباً همه سازمان‌ها در تمامی صنایع را درگیر می‌کند. می‌توان گفت امروزه بیش از هر زمان دیگری، سازمان‌ها به دنبال توسعه یک نقشه راه دقیق برای تحول دیجیتال کسب و کار خود هستند؛ اما بیش از شروع حرکت در این مسیر، سازمان‌ها نیازمند شناسایی نقاط قوت و ضعف خود به منظور بهره‌گیری صحیح از قابلیت‌های دیجیتال خود می‌باشد (اسدی و شامی زنجانی، 1401). مسیر پیش روی تحول دیجیتال همواره با موانع و چالش‌هایی رو به رو خواهد بود. لذا می‌توان گفت اقتصادهای در حال گذار با چالش‌های متعددی برای تحول دیجیتال روبه‌رو هستند. شناسایی و توجه به این چالش‌ها می‌تواند به منظور توسعه فناوری‌های انقلاب صنعتی چهارم به عنوان یک رکن اساسی در توسعه محسوب شود (حمیدی و همکاران، 1402).

ظهور فناوری‌های دیجیتال جدید مانند هوش مصنوعی، کلان داده و رایانش ابری باعث شده است که جامعه بشری به عصر تحول دیجیتال وارد شود. تحول دیجیتال موجب افزایش شتاب و توان شرکت‌ها در مسیر حرکت توسعه نوین شده است. سازمان‌ها و جامعه در حال حاضر در فرایند تحول دیجیتال قرار دارند که بر همه انواع فعالیت‌ها، اعم از کسب و کارها تأثیر می‌گذارد. انطباق با محیط‌های دیجیتال به طور فزاینده چالشی پیچیده برای همه سازمان‌ها محسوب می‌شود و تغییر در شیوه‌های انجام کارها را در بر می‌گیرد و پیامدهای مهمی بر رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جذب استعداد و استراتژی‌های رهبری سازمان‌ها دارد (حیدری و همکاران، 1402). بانکداری به لحاظ سنتی با ایجاد موانع و مقررات سخت‌گیرانه، ورود را برای رقبای غیربانکی به این صنعت غیر ممکن کرده بود اما امروزه قوانین تنظیمی در بسیاری از کشورها بانک‌ها را جهت به کارگیری نوآوری تشویق می‌کنند. از همین رو بسیاری از شرکت‌های خدمات مالی کاملاً دیجیتال با چابک کردن سیستم‌هایشان به دنبال برطرف کردن نیازهای مشتریان به روش‌های جدید و متمایز هستند. وجود رقبای نوظهور در عرصه دیجیتال و افزایش تقاضای مشتری بانک را مجبور به یافتن منابع جدید نوآوری می‌کند. رشد سریع تکنولوژی و محیط مشتریان بانک‌ها را مجبور می‌کند چابک‌تر بوده و به طور مداوم قابلیت‌های جدید برای بانکداری دیجیتال ایجاد کنند. (نرگسیان و همکاران، 1402). تمامی بانک‌ها چه بانک‌های سنتی و چه بانک‌هایی که در فرآیند دیجیتالی شدن هستند برای ادامه کار در این بازار رو به رشد مجبورند مدل‌های عملیاتی خود را دائم تطبیق دهند. اما جهت تحقق این امر با مسائل و چالش‌هایی روبرو هستند. با اینکه بانک‌های ایرانی در خصوص نوآوری و فناوری‌های دیجیتال موفقیت نسبی داشته‌اند اما برخی عوامل کلیدی موجب شده که نتوان بیشتر آن‌ها را به‌عنوان بانک نوآورانه نامید. بنابراین هرچند صنعت بانکداری در ایران در زمینه فناوری‌های دیجیتال تا حدودی موفق بوده‌اند، اما هنوز نتوانسته‌اند "بانکداری دیجیتالی" را آن‌چنان که باید، به خدمت خود و مشتریان‌شان درآوردند (رادسعید و همکاران، 1401). پژوهش‌های انجام شده در زمینه بانکداری دیجیتال و برنامه‌ریزی‌های کشورهای توسعه یافته در این خصوص نشان می‌دهد که عمق تأثیرات فناوری نوین بانکداری دیجیتال بسیار زیاد است و نادیده گرفتن آن منجر به نداشتن جایگاهی مناسب در عصر جدید خواهد شد (احمدی و همکاران، 1401). لذا با توجه به ضرورت استقرار بانکداری دیجیتالی در ایران در آینده‌ای بسیار نزدیک و کسب مزیت رقابتی از این طریق، شناسایی چالش‌ها در استقرار این نوع از بانکداری حائز اهمیت است (روانگرد و همکاران، 1402). هدف این مطالعه تبیین و تشریح چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران است و مسئله اصلی پاسخ به این سوال است:

- چالش‌های توسعه بانکداری دیجیتال در ایران چه عواملی است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال به‌عنوان یک پدیده مهم در تحقیقات استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین در بین متخصصان مطرح شده است. در سطح کلان، تحول دیجیتال شامل تغییرات عمیق در جامعه و صنایع است که با استفاده از فناوری‌های دیجیتال صورت می‌گیرد؛ در سطح سازمانی، استدلال شده است که شرکت‌ها باید راه‌هایی برای نوآوری با این فناوری‌ها پیدا کنند و با تدوین "استراتژی‌هایی که پیامدهای تحول دیجیتال را پذیرفته و عملکرد عملیاتی بهتری ایجاد کرده"، به این هدف دست یابند. برای مدیران امروزی، درک مفاهیم این حوزه از اولویت‌های اصلی به شمار می‌آید. اگرچه این اصطلاحات گاهی به‌صورت مترادف استفاده می‌شوند، اما معانی بسیار متفاوتی دارند و مستلزم رویکردهایی کاملاً متفاوت هستند.

- **دیجیت‌سازی^۱**، به فرآیند انتقال از حالت آنالوگ به دیجیتال اشاره دارد.
- **دیجیتالی‌شدن^۲**، به‌عنوان «روشی که بسیاری از حوزه‌های زندگی اجتماعی حول زیرساخت‌های ارتباطات و رسانه‌های دیجیتال بازسازی می‌شوند» تعریف شده است.
- **تحول دیجیتال^۳**، به‌عنوان «فرآیندی که با هدف بهبود یک نهاد، از طریق ایجاد تغییرات اساسی در ویژگی‌های آن با ترکیبی از فناوری‌های اطلاعات، محاسبات، ارتباطات و اتصال‌پذیری» تعریف شده است.

اگرچه به‌طور گسترده پذیرفته شده است که این سه اصطلاح اغلب یک ترتیب تکاملی را دنبال می‌کنند، اکثر سازمان‌های معاصر، اکنون در حال تبدیل دیجیتال عملیات خود هستند. با این حال، این روند با چالش‌هایی همراه است و فناوری تنها بخشی از پازل پیچیده‌ای است که باید حل شود تا بتوان در دنیای دیجیتال رقابتی باقی ماند (Soufi and Roodsaz, 2023).

به عبارت دیگر می‌توان گفت در سطح سازمان، تحول دیجیتال فرآیندی است که سازمان در آن با استفاده از فناوری‌های دیجیتال به تغییرات محیطی پاسخ داده و فرآیند ارزش آفرینی خود را تغییر می‌دهد. این عبارت پرتکرار در دنیای دیجیتال به نوعی برهم زنده قوانین بازی موجود در سازمان‌ها، اکوسیستم‌ها و صنایع مختلف است که عدم هماهنگی با آن تهدید جدی به حساب خواهد آمد. تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر بر این مسئله تأکید دارند که تحول دیجیتال بیشترین تأثیر را بر روی دیدگاه‌های کسب و کاری سازمان می‌گذارد (شیری و همکاران، 1402). از طرفی زیربنای اقتصاد هوشمند بر پایه "تحول دیجیتال" بنا شده است، که به آن "اقتصاد دیجیتال" نیز گفته می‌شود. با این حال، اقتصاد هوشمند فراتر از محدوده اقتصاد دیجیتال عمل می‌کند. شاخص‌های کلیدی اقتصاد هوشمند شامل دارایی‌های دیجیتال، هویت دیجیتال، و قراردادهای هوشمند^۴ است. به‌واقع، اقتصاد دیجیتال تأثیرات گسترده‌ای بر جنبه‌های مختلف زندگی اجتماعی دارد، از جمله ارتباطات بین‌فردی و تغییرات عمیق جامعه‌شناختی. بانک‌ها در اقتصاد دیجیتال نقش مهم و مؤثری ایفا می‌کنند و مسیر رشد و توسعه اقتصادی را تسهیل می‌نمایند. با توجه به پیشرفت سریع فناوری‌های نوظهور، بازتعریف و جایگزینی روش‌های سنتی ارائه خدمات با رویکردهای نوآورانه مبتنی بر این فناوری‌ها برای بانک‌ها اهمیت بسیاری دارد (Soufi and Roodsaz, 2023). بانک‌ها با داشتن سیستم پرداخت، منبع اصلی اعتبار برای معاملات بزرگ اقتصادی هستند که معمولاً به‌عنوان یک پناهگاه امن برای سرمایه سپرده‌گذاران شناخته می‌شوند. آن‌ها همچنین محصولات بانکداری و مالی را به مشتریان و کسب و کارها ارائه می‌دهند (محمودی و همکاران، 1401). بانکداری دیجیتال، استفاده از فناوری برای اطمینان از یکپارچگی ابتدا تا انتهای پردازش تراکنش‌ها یا عملیات بانکی است. بانکداری دیجیتال در واقع به معنای دیجیتالی نمودن تمام فعالیت‌ها و برنامه‌های بانکداری سنتی است که پیش از این

¹ Digitization

² Digitalization

³ Digital Transformation

⁴ Smart Contracts

تنها در شعب فیزیکی، در اختیار مشتریان قرار می‌گرفت. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بانک‌های مختلفی در دنیا در مسیر دیجیتالی شدن قدم گذاشته و استراتژی‌های خود را متناسب با این هدف تدوین می‌نمایند. استراتژی دیجیتالی راهی است که از طریق آن، بانک‌ها قادر خواهند بود خود را با دگرگونی دیجیتال انطباق داده و ضمن تضمین بقای خود از فرصت‌های موجود بیشترین بهره برداری را داشته باشند. استراتژی دیجیتال علاوه بر ارزیابی وضعیت موجود و مشخص کردن وضعیت مطلوب بانک در حوزه دیجیتال، نحوه خلق ارزش برای مشتریان را نیز مشخص می‌نماید که در این راستا، انتظارات مشتری در حال تحول می‌باشند، مقررات جدیدی وضع می‌شوند و رقابت غول‌های فناوری افزایش می‌یابد. (خسروانجم و همکاران، 1399).

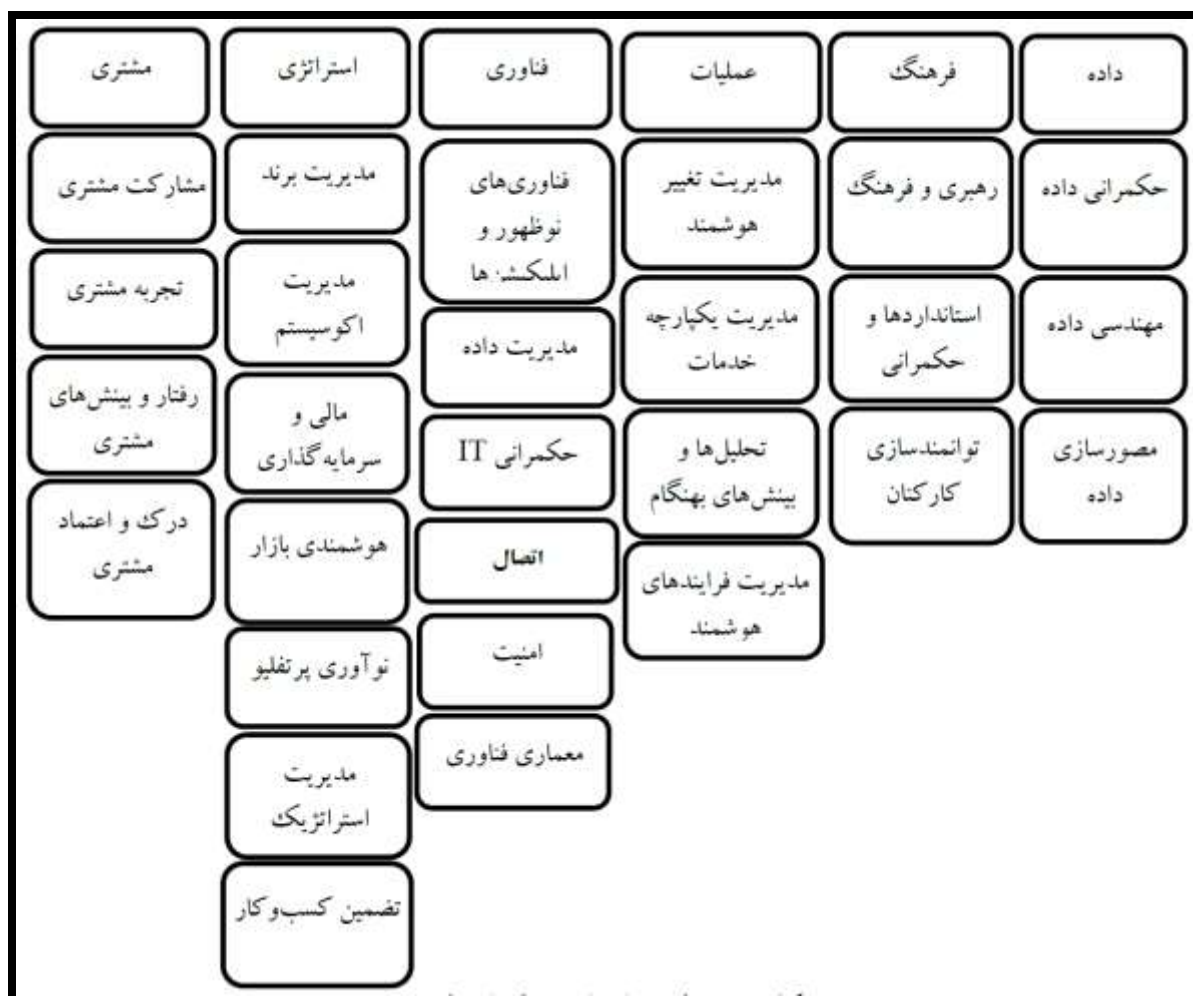
بانکداری دیجیتال تنها تغییر پارادیم از بانک آفلاین به بانک آنلاین نیست که فقط خدماتی که پیش‌تر در بانک به صورت حضوری دریافت می‌شد، در دنیای دیجیتال در بستر اینترنت انجام شود، بلکه اساسی‌ترین نقطه تمایز این دو بانک در خلق ارزش است. بانک دیجیتال از دو بخش کلی تشکیل شده است: بخش خارجی که در تجربه مشتری خودش را نشان می‌دهد و بخش داخلی که خودش را در فرایندهای عملیاتی در قالب بازدهی و کارایی بانک نشان می‌دهد (شیری و همکاران، 1402). تبدیل شدن بانک‌ها به بانک‌های دیجیتالی و استقرار بانکداری دیجیتال، مزایایی را به همراه دارد از جمله کم شدن هزینه فعالیت‌ها؛ که این مزیت باعث می‌شود هزینه تمام محصولات و خدمات در باقی بخش‌های اقتصادی نیز کاهش یابد و به نوعی بهره‌وری افزایش یابد. از طرفی از آنجا که وضعیت اقتصادی کشور و بخش‌های مختلف نیازمند بالا بردن سودآوری و بهره‌وری است، بانک‌ها را مجبور کرده است که سمتی بروند که هر چه بهتر دارایی‌های خود را مدیریت کنند (روانگرد و همکاران، 1402). در دنیای تغییرات مستمر، تحول دیجیتال به موضوعی ضروری و به عامل کلیدی بقای سازمان‌ها تبدیل شده است. این موضوع نه تنها تغییری فناورانه، بلکه تغییراتی بنیادین در تمامی ابعاد و به بیان ساده تحول کسب و کار است. بانک‌ها مانند سایر سازمان‌ها در عصر دیجیتال با ویژگی‌های متفاوتی مانند ظهور فناوری‌های تحول آفرین و مدل‌های کسب و کار جدید، حضور در اکوسیستم‌ها و افزایش اهمیت بالای تجربه مشتری رو به رو هستند. بانک‌های عصر دیجیتال با بانک‌های سنتی تفاوت‌های زیادی دارند. با توجه به اینکه سازمان‌ها هر روز مشتری محور می‌شوند، باید تحول یابند؛ جهت بازنگری معماری سازمانی با رویکرد تحول دیجیتال لازم است ویژگی‌های متمایزکننده بانک دیجیتال با بانک‌های سنتی به خوبی شناسایی شوند. شش ویژگی کلان متمایزکننده بانک دیجیتال عبارتند از: مشتری محور، سرویس محور، مبتنی بر اکوسیستم، انطباق با فناوری‌های دیجیتال، استراتژی تحول دیجیتال، و پلتفرم محور (شیری و همکاران، 1402). در راستای همگرایی تحول دیجیتال و بخش بانکی و حرکت جهان به سوی آینده فزاینده دیجیتال، بانک‌ها در یک نقطه عطف قرار گرفته‌اند، حرکت از دیجیتالی‌سازی به دیجیتالی‌شدن و در نهایت به تحول دیجیتال نشان‌دهنده تغییری بنیادین است که فراتر از فناوری گسترش می‌یابد و مستلزم بازاندیشی در فرهنگ سازمانی، مدل‌های عملیاتی و تعامل با مشتری است. مقاومت فرهنگی، کمبود نیروی متخصص، و نیاز به رعایت قوانین سختگیرانه نشان‌دهنده پیچیدگی‌هایی است که بانک‌ها با آن مواجه هستند (Soufi and Roodsaz, 2023). با توجه به اینکه دیجیتالی شدن در مقیاس جهانی انقلاب عظیمی در شیوهی سنتی بانکداری ایجاد نموده است، بنابراین با رشد روز افزون فناوری اطلاعات و گسترده شدن استفاده از ابزارهای دیجیتال در سراسر جهان، دیجیتالی شدن بانک‌ها نه یک انتخاب، بلکه یک اجبار است. مسأله اصلی در این میان، عدم شناسایی دقیق مولفه‌های اثرگذار جهت انتقال بانکداری سنتی به بانکداری دیجیتال است. از این رو وجود یک مدل خردمندانه برای انتقال از بانکداری سنتی به دیجیتالی، که ویژگی‌های منحصر بفرد این دست از سازمان‌ها را مد نظر قرار دهد، ضروری و غیرقابل انکار است (کاظمی و همکاران، 1401). توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و تجهیز کشورها به منابع اطلاعاتی و ارتباطی برخط، بانک‌ها را با توجه به جایگاه استراتژیکی که در صنعت مالی دارند، در سال‌های اخیر از فضای سنتی به بستر بانکداری مبتنی بر زیرساخت‌های متمرکز و فرا شعبه‌ای سوق داده است. مفهوم بانکداری اجتماعی با تکیه بر ارتقاء فناوری و داده محوری، فضای جدیدی را در اختیار صنعت بانکداری کشور قرار داده است. قوانین و سیاست‌ها، رویکرد نوآورانه، امنیت، ساختار صنعت بانکداری، عوامل اجتماعی و زیرساخت تحول دیجیتال، عوامل کلیدی هستند که به ترتیب بیشترین تأثیر را

نوزدهمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران ۱۹
 ۳۰ آذر ۱۴۰۳ محل برگزاری: تهران

در ارائه الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران داشته که مدیران ارشد و سیاست‌گذاران صنعت بانکداری می‌بایست در جهت تقویت این عوامل بکوشند (محمودی و همکاران، 1401).

به منظور استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران، وجود یک سیستم کنترل راهبردی ضروریست زیرا که مشکلات اجرای راهبرد، عموماً ناشی از ضعف نظام‌های کنترلی است. کنترل راهبردی به منظور کنترل تدوین و کنترل اجرای راهبرد انجام می‌شود که در بطن خود مدیریت تغییر را به همراه دارد که موجب شناخت مفیدی از موضوعات درون سازمان و آگاهی‌های لازم نسبت به تغییرات محیط بیرونی می‌شود و به مدیران در تصمیم‌گیری‌های بهتر یاری می‌رساند (انیسی و چاوشی، 1401). برای سازمان‌هایی که قصد حرکت به سمت تحول دیجیتال سازمان خود را دارند، پیشنهاد می‌شود در وهله اول بلوغ دیجیتال سازمان خود را با مدل مناسبی ارزیابی نمایند. همچنین در نظر گرفتن نگاه چتری به ارزیابی بلوغ دیجیتال اهمیت دارد، به این دلیل که تحول دیجیتال مفهوم چند بعدی است و نگاه انسانی و فنی به صورت هم زمان در نظر گرفته می‌شود. ابعاد بلوغ دیجیتال شامل «تجربه»، «فرایند»، «فرهنگ و مهارت»، «مدل کسب و کار و اکوسیستم»، «حکمرانی و رهبری»، «استراتژی». هر کدام از این ابعاد که با مؤلفه‌های مخصوص به خود در بلوغ سنجی دیجیتال سازمان‌ها مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند، در شکل شماره 1 ملاحظه می‌گردد (اسدی و شامی زنجانی، 1401).

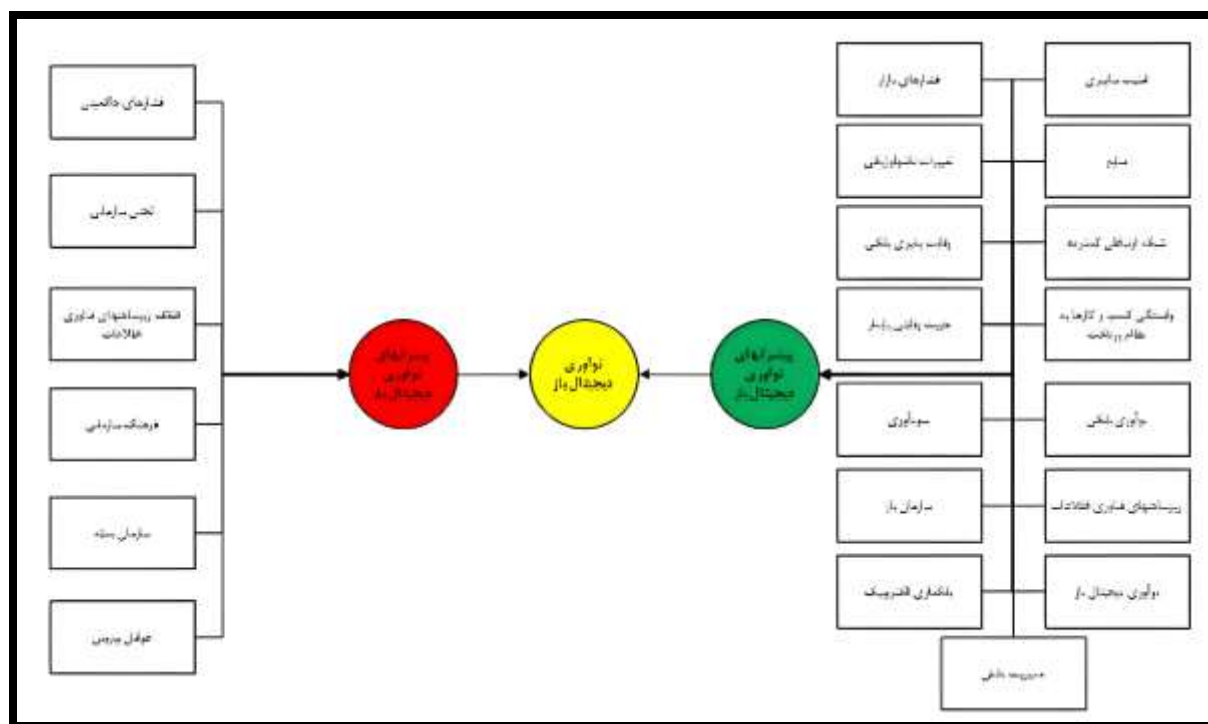
5



شکل شماره 1- مدل بلوغ تی ام فروم (TM Forum)، منبع: (اسدی و شامی زنجانی، 1401)

از آنجایی که سازمان‌ها هرگز نمی‌توانند به صورت مجزا نوآور باشند و باید با انواع گوناگونی از رقبا برای کسب ایده‌ها و منابع حاصله از محیط خارجی در ارتباط باشند. پس نظریات با ارزش باید مورد توجه قرار گرفته و از داخل و خارج شرکت جنبه تجاری پیدا کند. پیشرفت و توسعه فناوری‌ها از یک سو و رقابت کسب و کارها در راستای جذب و رضایت‌مندی مشتری از سویی دیگر، بانک‌ها را نیز در سرتاسر دنیا تحت تأثیر قرار داده و منجر به پدیدار شدن رویکرد جدیدی با نام بانکداری بازگردیده است. در بانکداری باز، دیگر ارائه خدمات بانکی، محدود و در انحصار بانک نبوده و بانک‌ها به عنوان بستری برای انجام امور بانکی هستند. رقابت پذیری بانکی، تغییرات فناورانه، فشارهای بازار، امنیت سایبری، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، منابع، شبکه ارتباطی گسترده، وابستگی کسب و کارها به نظام پرداخت، نوآوری بانکی، مدیریت دانش، بانکداری الکترونیک، سازمان باز، سودآوری و مزیت رقابتی پایدار به عنوان 14 پیشران نوآوری دیجیتال باز و فشارهای حاکمیتی، لختی سازمانی، ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، سازمان بسته و عوامل بیرونی، به عنوان 6 پسران نوآوری دیجیتال باز (شکل شماره 2) در صنعت بانکداری ایران می‌باشند (رادسعید و همکاران، 1401).

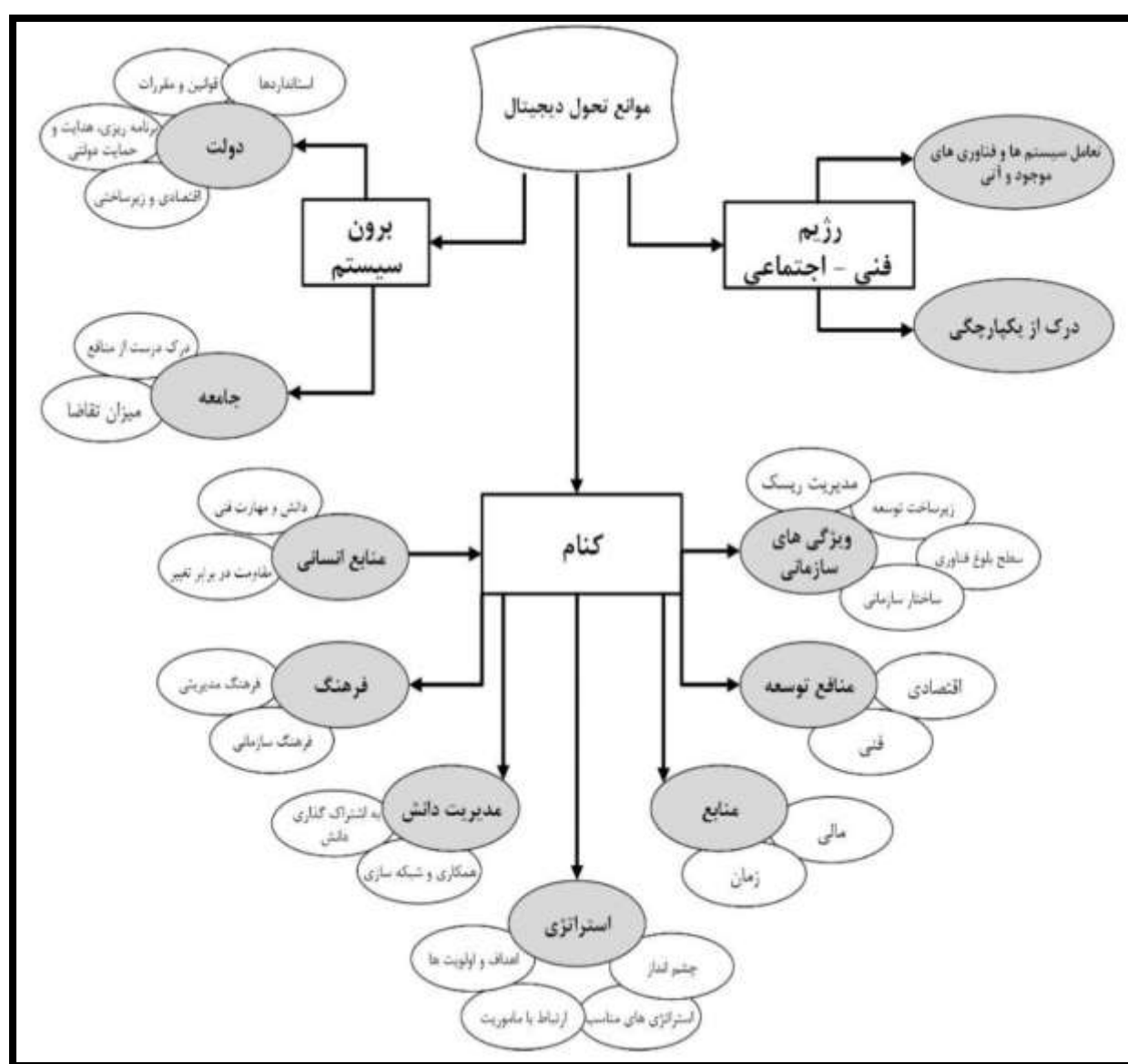
6



شکل شماره 2- مدل کلی پیشران‌ها و پسران‌های نوآوری دیجیتال باز در صنعت بانکداری کشور، منبع: (رادسعید و همکاران، 1401)

حمیدی و همکاران (1402) در مطالعه‌ای موانع پیش روی تحول دیجیتال را در 3 مقوله اصلی، 11 مقوله فرعی سطح 1 و 42 مقوله فرعی سطح 2 بیان می‌کنند که در قالب یک چارچوب جامع ارائه شده است (شکل شماره 3). سه مقوله اصلی شامل "رژیم فنی اجتماعی" (به مجموعه مواردی اشاره دارد که از نگاه سیستمی به موضوع موانع تحول دیجیتال اشاره داشته‌اند. این مقوله به بررسی موانعی می‌پردازد که در راستای جایگزینی سیستم‌های نوین با سیستم‌های موجود که در ادبیات گذار فناورانه به رژیم‌های فنی اجتماعی شناخته می‌شوند، نقش ایفا می‌کنند)، "سیستم بیرونی" (نگاه محیط بیرونی را در بر می‌گیرد. در این مقوله، دو مقوله فرعی در سطح 1 با عنوان دولت و جامعه در نظر گرفته شده است که با توجه به ادبیات موضوعی مطرح در موانع تحول دیجیتال به بررسی نقش موانعی می‌پردازد که خارج از سیستم شرکت‌های فعال در حوزه تحول دیجیتال می‌تواند بر فرآیند

دیجیتالی شدن مؤثر باشد) و "کنام" (به بررسی موانعی در حوزه تحول دیجیتال می‌پردازد که بر اساس ادبیات موضوعی گذار فناوریانه شامل شرکت‌ها و مؤسساتی می‌شود که در مسیر تغییر سیستم‌های موجود خود و حرکت به سمت دیجیتالی شدن قرار دارند)، می‌شود.



شکل شماره 3- چارچوب موانع تحول دیجیتال، منبع: (حمیدی و همکاران، 1402)

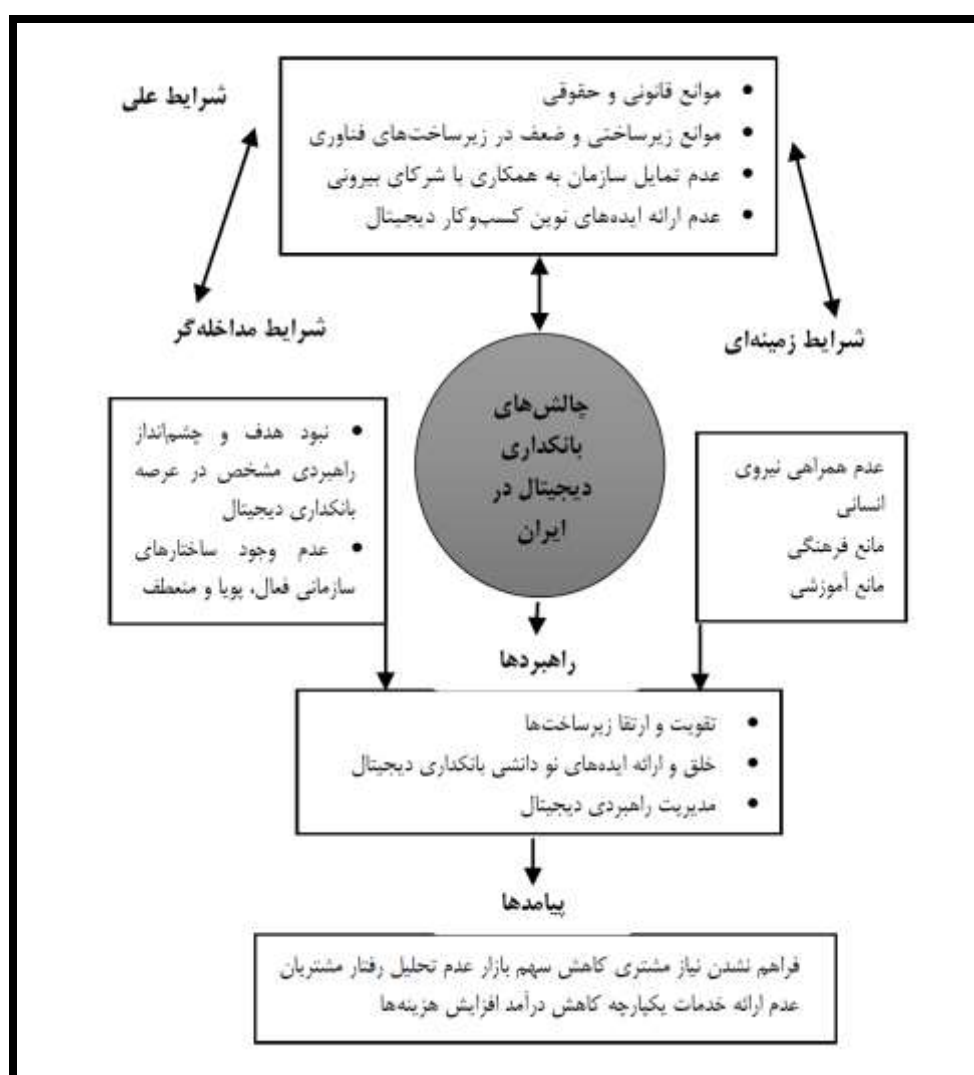
رشیدی و همکاران (1402)، در پژوهشی موانع ورود استراتژیک به صنعت بانکداری دیجیتال در ایران را به دو دسته کلی «درونی» و «بیرونی» تقسیم نموده و بیان می‌دارند که عواملی نظیر: موانع فرهنگی، مدیریت فناوری، مالی، سیاسی - حقوقی و مهارتی بر آن اثرگذار هستند (جدول شماره 1).

جدول شماره 1- موانع ورود استراتژیک به صنعت بانکداری دیجیتال در ایران، منبع: (رشیدی و همکاران، 1402)

مقوله	مفهوم	زیرمفهوم
موانع درونی	موانع مدیریتی	عدم توجه به نوآوری
		عدم تدوین استراتژی مناسب
		نبود چشم انداز مناسب سازمانی
		عدم وجود نگاه کلان و استراتژیک به مسائل مربوط به حوزه دیجیتال
		ساختار سازمانی نامناسب
	موانع فرهنگی	عدم استفاده از ظرفیت‌ها و منابع بیرونی
		مقاومت ساختاری در برابر تحول دیجیتال
		ورود بازیگران جدید با استراتژی‌های ساختارشکنانه
		ایستادگی در برابر تغییر
		عدم برخورداری فرهنگ سازمانی مناسب
موانع دانشی و مهارتی	عدم تناسب سبک زندگی مشتریان با تحول دیجیتال	
	پایبندی مشتریان به فرایندها و رویه‌های بانکداری سنتی	
	عدم موفقیت در آگاهی بخشی به مشتریان	
	نیروی انسانی غیر ماهر	
موانع فناوری	مقاومت در برابر یادگیری از سوی مدیران ارشد	
	عدم آشنایی کارمندان با ادبیات و مهارت‌های حوزه دیجیتال	
	سخت افزار و نرم افزار نامناسب	
موانع بیرونی	موانع مالی	ناهمخوانی سیستم‌های فعلی با داده‌های گذشته
		نبود واسط کاربری مناسب
	موانع حقوقی-سیاسی	هزینه‌های بالای سرمایه گذاری
		مشکلات فراوان در تأمین مالی
		عدم بازدهی مناسب مالی خدمات بانکداری دیجیتال
	موانع حقوقی-سیاسی	مراجع مختلف سیاستگذار
		قوانین دست و پاگیر در حوزه فناوری‌های دیجیتال
		محدودیت‌ها و تحریم‌های اعمال شده خارجی
		وجود قوانین بعضاً متعارض

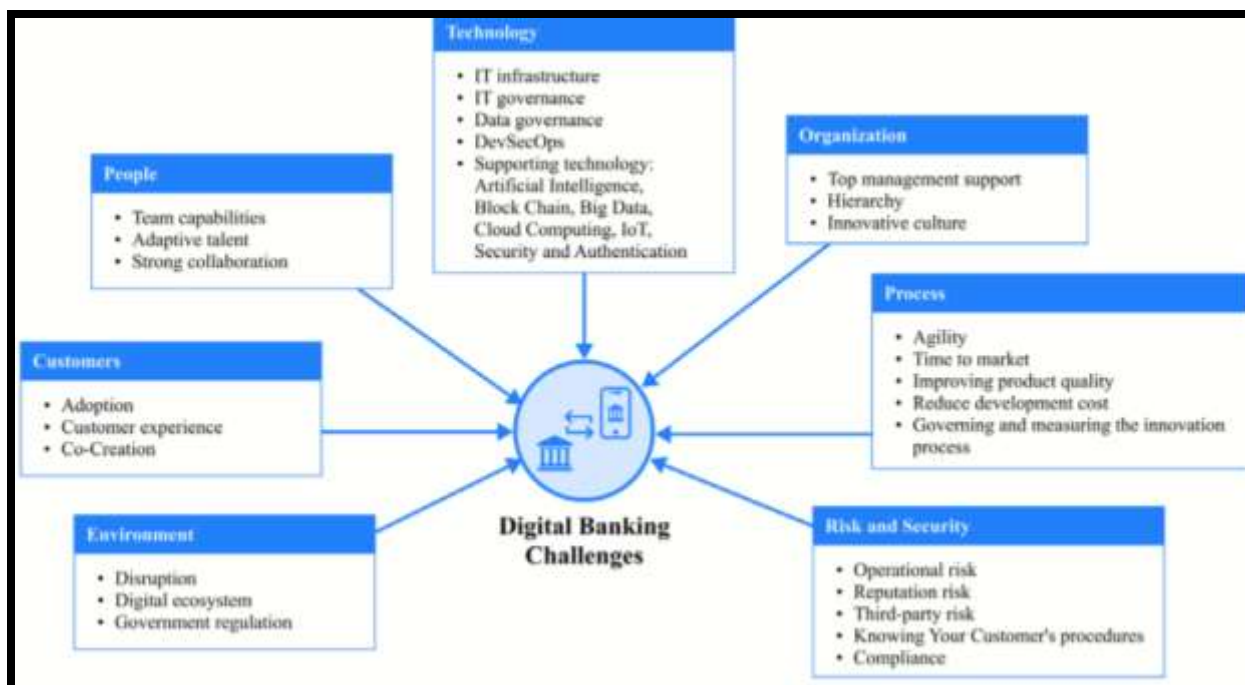
روانگرد و همکاران (1402)، چالش‌های استقرار بانکداری دیجیتالی در صنعت بانکداری و عوامل عدم اجرای بانکداری دیجیتال در ایران را به 3 دسته شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر عنوان کرده‌اند (شکل شماره 4)، که شرایط علی چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران شامل چهار مقوله موانع قانونی و حقوقی، موانع زیرساختی و ضعف در زیرساخت‌های فناوری، عدم تمایل سازمان به همکاری با شرکای بیرونی و بالعکس و عدم ارائه ایده‌های نوین کسب و کار دیجیتال بوده، شرایط

زمینه‌های شامل سه مقوله عدم همراهی نیروی انسانی، مانع فرهنگی و مانع آموزشی بوده، شرایط مداخله گر شامل دو مقوله نبود هدف و چشم‌انداز راهبردی مشخص در عرصه بانکداری دیجیتال و عدم وجود ساختارهای سازمانی فعال، پویا و منعطف است. همچنین راهبردهای پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال شامل سه مقوله تقویت و ارتقا زیرساخت‌ها، خلق و ارائه ایده‌های نو دانشی بانکداری دیجیتال و مدیریت راهبردی دیجیتال است و در آخر پیامدهای عدم پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال در ایران شامل شش مقوله فراهم نشدن نیاز مشتری، کاهش سهم بازار، عدم تحلیل رفتار مشتریان، عدم ارائه خدمات یکپارچه، کاهش درآمد و افزایش هزینه‌ها است.



شکل شماره 4- مدل پارادایمی چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران، منبع: (روانگرد و همکاران، 1402)

در پژوهشی ایندیریساری و همکاران (2022) چالش‌های توسعه بانکداری دیجیتال را در 7 عامل مربوط به فناوری، سازمان، افراد، فرایند، محیط، مشتریان، امنیت و ریسک عنوان کرده‌اند (شکل شماره 5) که به چالش‌هایی در نوآوری بانکداری دیجیتال تبدیل شده‌اند (Indriasari et al, 2022).



شکل شماره 5- چالش‌های توسعه بانکداری دیجیتال، منبع: (Indriasari et al, 2022).

10

صنعت بانکداری در دنیای دیجیتال با چالش‌های فزاینده‌ای روبرو است و پیشرفت‌های آینده غیرقابل توقف است. زیرا بانک‌ها نه تنها باید با سایر بانک‌ها رقابت کنند بلکه باید با شرکت‌های فناوری مالی⁵ که امنیت و راحتی را در عصر اقتصاد دیجیتال برای کاربران خود فراهم می‌کنند نیز رقابت نمایند. نیاز است که مردم در مورد خدمات بانکداری دیجیتال آموزش ببینند. به‌عنوان یک جامعه آشنا با فناوری، نیازی به تردید در استفاده از پیشرفت‌های فناوری نیست، اما باید مراقب بود که پیشرفت‌های فناوری به قیمت از دست دادن امنیت و حریم خصوصی نباشد (Haryono et al, 2023). تحول دیجیتال با ایجاد فرصت‌های جدید برای بانکداری، باعث افزایش توسعه در این صنعت شده است. اما از جمله چالش‌ها، تغییراتی است که کارکنان تجربه می‌کنند؛ به این صورت که کارکنانی که معمولاً با سیستم‌های سنتی کار می‌کردند، اکنون نیازمند آموزش‌هایی هستند که توانایی آن‌ها را در استفاده از سیستم‌های دیجیتال ارتقاء دهد. همچنین، چالش دیگر مربوط به نگهداشت سیستم‌هاست که باید به‌صورت دوره‌ای انجام شود، زیرا حملات سایبری فناورانه به‌طور مکرر اتفاق می‌افتند و این موضوع باید در اجرای تحول دیجیتال مورد توجه قرار گیرد. به‌طور کلی، چالش‌های مرتبط با تغییرات فناوری، قوانین و فرهنگ سازمانی نباید نادیده گرفته شوند. برای مواجهه موفق با این تغییرات، بانک‌ها باید استراتژی مناسب اتخاذ کنند، زیرساخت‌های فناوری خود را تقویت نمایند و همچنان به نیازها و ترجیحات مشتریان توجه کنند (Nurjanah et al, 2023). چالش‌های بانکداری دیجیتال به عواملی اطلاق می‌شود که مانع از تعادل و تبدیل آن به یک استراتژی مالی جامع برای همه می‌شود. هیچ سیستمی کاملاً ایمن نیست و نقاط ضعف در شبکه‌ها و برنامه‌های کاربردی موبایل وجود دارد که می‌تواند به‌طور بالقوه باعث نفوذ و هک اطلاعات شود و منجر به سرقت داده‌ها از طریق شناسه‌های ورود معمولی گردد. تحول دیجیتال برای دستیابی به موفقیت واقعی نیازمند تمرکز بر توانمندی‌های خاص در زمینه‌هایی مانند امنیت سایبری، مهندسی زیرساخت، محاسبات ابری، طراحی تجربه کاربری و آزمایش‌های بسیار ضروری است (Madhusudhan Reddy and Karthik, 2024).

⁵ Fintech

به طور مشخص صنعت بانکداری در کوتاه مدت و میان مدت متحول خواهد شد. بانکداری نسل جدید، بازارهای فعلی و مدل کسب و کار حاضر را تغییر خواهد داد. همچنین پیشرفت‌های فناوری، راه‌حل‌های نوآورانه و خدمات جدید بانکداری ظهور خواهند کرد. برای مثال سازمان‌ها و استارت‌آپ‌های مبتنی بر فناوری مالی با مدل‌های جدید کسب و کار، سهم بازار بیشتری از نهادهای مالی سنتی مانند بانک‌ها، مؤسسات اعتباری و... قرار خواهند گرفت. این خود می‌تواند سناریوهای جدیدی را ایجاد نماید. یکی از ابهامات اساسی صنعت بانکداری آن است که آیا در آینده همچنان تقاضا برای خدمات مالی سنتی وجود خواهد داشت یا خیر. اگر بله، نحوه ارائه این خدمات چگونه خواهد بود. بانکداری دیجیتال نیاز به شعب بزرگ فیزیکی نخواهد داشت. چراکه هم‌اکنون نیز دیده می‌شود برخی از بانک‌ها بدون داشتن شعبه به سود دهی مناسبی رسیده‌اند (ارضاء و عبداللهی پور، 1400). با این حال، کاربرد فین‌تک چالش‌هایی را نیز برای بانک‌ها به همراه دارد. حضور تعداد زیادی از شرکت‌های فین‌تک منجر به ارائه مدل‌های متنوع‌تر تأمین مالی با هزینه‌های کمتر و خدمات سریع‌تر شده است، به گونه‌ای که نقش مؤسسات بانکی ممکن است تحت تأثیر قرار گرفته و حتی تهدید شود (Baidhowi, 2018). چهار عامل انتظارات مصرف‌کنندگان از خدمات، حفاظت داده‌ها و امنیت، تأثیر اجتماعی و اعتبار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات فناوری مالی، به طور معناداری با ادراک مالزیایی‌ها از پذیرش خدمات بانکداری دیجیتال ارائه شده توسط کنسرسیوم‌های غیر بانکی در مالزی همبستگی مثبت دارند (Chong et al, 2023).

11

روش شناسی پژوهش

این مقاله از نظر نوع تحقیق، توصیفی و از نظر هدف، کاربردی است و ابزار جمع آوری اطلاعات آن شامل اسناد و مدارک بوده و به روش کتابخانه‌ای تهیه شده است. ابتدا پژوهش‌هایی که در راستای چالش‌های توسعه بانکداری دیجیتال در ایران انجام شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفتند. با در نظر گرفتن محدودیت‌های دسترسی به منابع علمی و پژوهشی داخلی، جستجوهای در پایگاه‌های در دسترس با کلید واژه‌های *Challenges of Digital Banking*، *Barriers and Challenges to the Development of Digital Banking* صورت گرفت.

یافته‌ها

تمامی بانک‌ها چه بانک‌های سنتی و چه بانک‌هایی که در فرآیند دیجیتالی شدن هستند برای ادامه کار در این بازار رو به رشد مجبورند مدل‌های عملیاتی خود را دائم تطبیق دهند. اما جهت تحقق این امر با مسائل و چالش‌هایی روبرو هستند. با اینکه بانک‌های ایرانی در خصوص نوآوری و فناوری‌های دیجیتال موفقیت نسبی داشته‌اند اما برخی عوامل کلیدی موجب شده که نتوان بیشتر آن‌ها را به‌عنوان بانک نوآورانه نامید. بنابراین هرچند صنعت بانکداری در ایران در زمینه فناوری‌های دیجیتال تا حدودی موفق بوده‌اند، اما هنوز نتوانسته‌اند "بانکداری دیجیتالی" را آن‌چنان‌که باید، به خدمت خود و مشتریان‌شان درآوردند (راد سعید و همکاران، 1401). با توجه به نقش مؤثر بانک‌ها در اقتصاد دیجیتال، بعنوان تسهیل‌گر، بازتعریف و جایگزینی روش‌های سنتی ارائه خدمات با رویکردهای نوآورانه مبتنی بر این فناوری‌ها برای بانک‌ها اهمیت بسیاری دارد و در نقطه عطف قرار گرفته‌اند. حرکت از دیجیت‌سازی به دیجیتالی‌شدن و در نهایت به تحول دیجیتال نشان‌دهنده تغییری بنیادین است که فراتر از فناوری گسترش می‌یابد و مستلزم بازاندیشی در فرهنگ سازمانی، مدل‌های عملیاتی و تعامل با مشتری است. مقاومت فرهنگی، کمبود نیروی متخصص، و نیاز به رعایت قوانین سختگیرانه نشان‌دهنده پیچیدگی‌هایی است که بانک‌ها با آن مواجه هستند (Soufi and Roodsaz, 2023). بانکداری دیجیتال تنها تغییر پارادایم از بانک آفلاین به بانک آنلاین نیست که فقط خدماتی که پیش‌تر در بانک به‌صورت حضوری دریافت می‌شد، در دنیای دیجیتال در بستر اینترنت انجام شود، بلکه اساسی‌ترین نقطه تمایز این دو بانک در خلق ارزش است. بانک دیجیتال از دو بخش کلی تشکیل شده است: بخش خارجی که در تجربه مشتری خودش را نشان

می‌دهد و بخش داخلی که خودش را در فرایندهای عملیاتی در قالب بازدهی و کارایی بانک نشان می‌دهد (شیری و همکاران، 1402). با توجه به اینکه دیجیتالی شدن در مقیاس جهانی، مسأله اصلی عدم شناسایی دقیق مولفه‌های اثرگذار جهت انتقال بانکداری سنتی به بانکداری دیجیتال است. از این رو وجود یک مدل خردمندانه برای انتقال از بانکداری سنتی به دیجیتالی، که ویژگیهای منحصر بفرد این دست از سازمان‌ها را مد نظر قرار دهد، ضروری و غیرقابل انکار است (کازمی و همکاران، 1401). امروزه بیش از هر زمان دیگری، سازمان‌ها به دنبال توسعه یک نقشه راه دقیق برای تحول دیجیتال کسب و کار خود هستند؛ اما پیش از شروع حرکت در این مسیر، سازمان نیازمند شناسایی نقاط قوت و ضعف خود به منظور بهره‌گیری صحیح از قابلیت‌های دیجیتال خود می‌باشد و پیشنهاد می‌شود در وهله اول بلوغ دیجیتال سازمان خود را با مدل مناسبی ارزیابی نمایند. همچنین در نظر گرفتن نگاه چتری به ارزیابی بلوغ دیجیتال اهمیت دارد، به این دلیل که تحول دیجیتال مفهوم چند بعدی است و نگاه انسانی و فنی به صورت هم‌زمان در نظر گرفته می‌شود. ابعاد بلوغ دیجیتال شامل «تجربه»، «فرایند»، «فرهنگ و مهارت»، «مدل کسب و کار و اکوسیستم»، «حکمرانی و رهبری»، «استراتژی» (اسدی و شامی زنجانی، 1401). همچنین به منظور استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران، وجود یک سیستم کنترل راهبردی، به منظور کنترل تدوین و کنترل اجرای راهبرد که در بطن خود مدیریت تغییر را به همراه دارد، موجب شناخت مفیدی از موضوعات درون سازمان و آگاهی‌های لازم نسبت به تغییرات محیط بیرونی می‌شود و به مدیران در تصمیم‌گیری‌های بهتر یاری می‌رساند (انیسی و چاوشی، 1401). چالش‌های استقرار بانکداری دیجیتالی در صنعت بانکداری و عوامل عدم اجرای بانکداری دیجیتال در ایران را به 3 دسته شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر و راهبردهای پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال شامل سه مقوله تقویت و ارتقا زیرساخت‌ها، خلق و ارائه ایده‌های نو دانشی بانکداری دیجیتال و مدیریت راهبردی دیجیتال است و پیامدهای عدم پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال در ایران شامل شش مقوله فراهم نشدن نیاز مشتری، کاهش سهم بازار، عدم تحلیل رفتار مشتریان، عدم ارائه خدمات یکپارچه، کاهش درآمد و افزایش هزینه‌ها است (روانگرد و همکاران، 1402). در سطح سازمان، تحول دیجیتال فرایندی است که سازمان در آن با استفاده از فناوری‌های دیجیتال به تغییرات محیطی پاسخ داده و فرایند ارزش آفرینی خود را تغییر می‌دهد. تحول دیجیتال، نه تنها تغییری فناورانه، بلکه تغییراتی بنیادین در تمامی ابعاد و به بیان ساده تحول کسب و کار است. بانک‌های عصر دیجیتال با توجه به اینکه سازمان‌ها هر روز مشتری محور می‌شوند، باید تحول یابند؛ جهت بازنگری معماری سازمانی با رویکرد تحول دیجیتال لازم است ویژگی‌های متمایزکننده بانک دیجیتال با بانک‌های سنتی به خوبی شناسایی شوند. شش ویژگی کلان متمایزکننده بانک دیجیتال عبارت‌اند از: مشتری محور، سرویس محور، مبتنی بر اکوسیستم، انطباق با فناوری‌های دیجیتال، استراتژی تحول دیجیتال، و پلتفرم محور (شیری و همکاران، 1402). از آنجایی که سازمان‌ها هرگز نمی‌توانند به‌صورت مجزا نوآور باشند و باید با انواع گوناگونی از رقبا برای کسب ایده‌ها و منابع حاصله از محیط خارجی در ارتباط باشند، پس نظریات با ارزش باید مورد توجه قرار گرفته و از داخل و خارج شرکت جنبه تجاری پیدا کند. پیشرفت و توسعه فناوری‌ها از یک سو و رقابت کسب و کارها در راستای جذب و رضایت‌مندی مشتری از سویی دیگر، بانک‌ها را نیز در سرتاسر دنیا تحت تأثیر قرار داده و منجر به پدیدار شدن رویکرد جدیدی با نام بانکداری بازگردیده است. در بانکداری باز، دیگر ارائه خدمات بانکی محدود و در انحصار بانک نبوده و بانک‌ها به عنوان بستری برای انجام امور بانکی هستند. رقابت پذیری بانکی، تغییرات فناورانه، فشارهای بازار، امنیت سایبری، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، منابع، شبکه ارتباطی گسترده، وابستگی کسب و کارها به نظام پرداخت، نوآوری بانکی، مدیریت دانش، بانکداری الکترونیک، سازمان باز، سودآوری و مزیت رقابتی پایدار به عنوان 14 پیشران نوآوری دیجیتال باز و فشارهای حاکمیتی، لختی سازمانی، ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، سازمان بسته و عوامل بیرونی، به عنوان 6 پسران نوآوری دیجیتال باز در صنعت بانکداری ایران می‌باشند (رادسعید و همکاران، 1401).

شناسایی و توجه به موانع و چالش‌های رو به روی مسیر تحول دیجیتال در توسعه فناوری‌های انقلاب صنعتی چهارم به عنوان یک رکن اساسی در توسعه محسوب شود. موانع پیش روی تحول دیجیتال در سه مقوله اصلی شامل "رژیم فنی اجتماعی" (نگاه

سیستمی به موانع تحول دیجیتال)، «سیستم بیرونی» (دولت و جامعه) و «کنام» (سیستم‌های موجود شرکت‌ها و مؤسسات در مسیر تغییر خود و حرکت به سمت دیجیتالی شدن)، می‌شود (حمیدی و همکاران، 1402). تحول دیجیتال با ایجاد فرصت‌های جدید برای بانکداری، باعث افزایش توسعه در این صنعت شده است. از جمله چالش‌ها، تغییراتی است که کارکنان تجربه می‌کنند، چالش دیگر مربوط به حملات سایبری فناورانه بوده و به‌طور کلی، چالش‌های مرتبط با تغییرات فناوری، قوانین و فرهنگ سازمانی نباید نادیده گرفته شوند. برای مواجهه موفق با این تغییرات، بانک‌ها باید استراتژی مناسب اتخاذ کنند، زیرساخت‌های فناوری خود را تقویت نمایند و همچنان به نیازها و ترجیحات مشتریان توجه کنند (Nurjanah et al, 2023). استراتژی دیجیتال علاوه بر ارزیابی وضعیت موجود و مشخص کردن وضعیت مطلوب بانک در حوزه دیجیتال، نحوه خلق ارزش برای مشتریان را نیز مشخص می‌نماید که در این راستا، انتظارات مشتری در حال تحول می‌باشند، مقررات جدیدی وضع می‌شوند و رقابت غول‌های فناوری افزایش می‌یابد. (خسروانجم و همکاران، 1399). موانع ورود استراتژیک به صنعت بانکداری دیجیتال در ایران به دو دسته کلی «درونی» و «بیرونی» تقسیم می‌شود و عواملی نظیر: موانع فرهنگی، مدیریت فناوری، مالی، سیاسی-حقوقی و مهارتی بر آن اثرگذار هستند (رشیدی و همکاران، 1402).

مفهوم بانکداری اجتماعی با تکیه بر ارتقاء فناوری و داده محوری، فضای جدیدی را در اختیار صنعت بانکداری کشور قرار داده است. قوانین و سیاست‌ها، رویکرد نوآورانه، امنیت، ساختار صنعت بانکداری، عوامل اجتماعی و زیرساخت تحول دیجیتال، به ترتیب بیشترین تأثیر را در ارائه الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران دارند که مدیران ارشد و سیاست‌گذاران صنعت بانکداری می‌بایست در جهت تقویت این عوامل بکوشند (محمودی و همکاران، 1401). به طور مشخص صنعت بانکداری در کوتاه مدت و میان مدت متحول خواهد شد. بانکداری نسل جدید، بازارهای فعلی و مدل کسب‌وکار حاضر را تغییر خواهد داد. همچنین پیشرفت‌های فناوری، راه‌حل‌های نوآورانه و خدمات جدید بانکداری ظهور خواهند کرد. یکی از ابهامات اساسی صنعت بانکداری آن است که آیا در آینده همچنان تقاضا برای خدمات مالی سنتی وجود خواهد داشت یا خیر. (ارضاء و عبداللهی پور، 1400). با این حال، کاربرد فین‌تک چالش‌هایی را نیز برای بانک‌ها به همراه دارد. حضور تعداد زیادی از شرکت‌های فین‌تک منجر به ارائه مدل‌های متنوع‌تر تأمین مالی با هزینه‌های کمتر و خدمات سریع‌تر شده است، به گونه‌ای که نقش مؤسسات بانکی ممکن است تحت تأثیر قرار گرفته و حتی تهدید شود (Baidhowi, 2018). چهار عامل انتظارات مصرف‌کنندگان از خدمات، حفاظت داده‌ها و امنیت، تأثیر اجتماعی و اعتبار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات فناوری مالی، به طور معناداری با ادراک مالزیایی‌ها از پذیرش خدمات بانکداری دیجیتال ارائه شده توسط کنسرسیوم‌های غیر بانکی در مالزی همبستگی مثبت دارند (Chong et al, 2023).

در پژوهشی دیگر چالش‌های توسعه بانکداری دیجیتال در 7 عامل مربوط به فناوری، سازمان، افراد، فرایند، محیط، مشتریان، امنیت و ریسک عنوان شده است (Indriasari et al, 2022). صنعت بانکداری در دنیای دیجیتال با چالش‌های فزاینده‌ای روبرو است و پیشرفت‌های آینده غیرقابل توقف است. زیرا بانک‌ها نه تنها باید با سایر بانک‌ها رقابت کنند بلکه باید با شرکت‌های فناوری مالی که امنیت و راحتی را در عصر اقتصاد دیجیتال برای کاربران خود فراهم می‌کنند نیز رقابت نمایند. نیاز است که مردم در مورد خدمات بانکداری دیجیتال آموزش ببینند. و باید مراقب بود که پیشرفت‌های فناوری به قیمت دادن امنیت و حریم خصوصی نباشد (Haryono et al, 2023). ابعاد مختلف چالش‌های فناوری همواره مورد تأکید پژوهشگران بوده است و تحول دیجیتال برای دستیابی به موفقیت واقعی نیازمند تمرکز بر توانمندی‌های خاص در زمینه‌هایی مانند امنیت سایبری، مهندسی زیرساخت، محاسبات ابری، طراحی تجربه کاربری بسیار ضروری است (Madhusudhan Reddy and Karthik, 2024).

بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله، ضمن مرور و بررسی مطالعات پیشین صورت گرفته داخلی و بین‌المللی، چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران به چند دسته عمده تقسیم می‌شوند که شامل مشکلات فناوری، فرهنگی، مدیریتی و قانونی هستند. به‌طور کلی، اهم چالش‌های عمده و مشترک در مقالات بررسی شده، به موارد زیر دسته‌بندی می‌شوند:

1. چالش‌های فنی و فناوری:

- زیرساخت‌های فناورانه: ضعف در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، که یکی از اصلی‌ترین موانع توسعه بانکداری دیجیتال در راستای حاکمیت، نظارت، مدیریت و یکپارچگی داده‌های درون سازمانی و بین سازمانی و چابکی پردازش اطلاعات و ارتباطات است.
- امنیت سایبری: نگرانی‌ها در خصوص امنیت اطلاعات و داده‌ها، که با حملات سایبری و سرقت داده‌ها مرتبط است.
- تحولات فناوری: لزوم همگامی با تغییرات سریع فناوری و مدیریت تحولات دیجیتال به‌ویژه در محیط رقابتی

2. چالش‌های فرهنگی و سازمانی

- مقاومت فرهنگی: مقاومت در برابر تغییرات و عدم پذیرش فرهنگی در سازمان‌ها، به‌ویژه در مورد فرآیندهای جدید و خودکارسازی
- نیاز به آموزش: کمبود مهارت‌های لازم برای کارکنان در استفاده از سیستم‌های دیجیتال
- مدیریت تغییر: نیاز به مدیریت بهینه فرآیند تغییرات دیجیتال در سازمان‌ها

3. چالش‌های اقتصادی و تجاری

- هزینه‌های سرمایه‌گذاری: مشکلات مالی و هزینه‌های سرمایه‌گذاری بالا برای راه اندازی و نگهداری سیستم‌های دیجیتال
- رقابت با شرکت‌های فناوری: رقابت با شرکت‌های فناوری مالی که راهکارها و مزایای امنیت و راحتی را برای مشتریان ارائه می‌دهند.

4. چالش‌های حقوقی و قانونی

- رعایت قوانین و مقررات: نیاز به انطباق با مقررات حقوقی جدید و تغییرات قانونی در عرصه دیجیتال که برای بانک‌ها الزامی است.
- چالش‌های حقوقی و حریم خصوصی: مسائلی مرتبط با حریم خصوصی داده‌ها و قوانین نظارتی جدید

5. چالش‌های استراتژیک

- استراتژی دیجیتال: نیاز به تدوین استراتژی‌های دیجیتال مناسب برای همگامی با تحولات جدید و بهره‌برداری از فرصت‌ها
- مدیریت عملیات و تجربه مشتری: نیاز به بهبود و نوآوری در فرآیندهای عملیاتی و تجربه مشتری برای تطابق با انتظارات جدید

این دسته‌بندی می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران کمک کند تا چالش‌ها را ارزیابی، الویت بندی و مدیریت کرده و برنامه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها تدوین نمایند.

با توجه به درهم تنیدگی زندگی امروز بشر و نیازهای جامعه با تحول دیجیتال، از آنجایی که مطابق مطالعات صورت گرفته چالش‌های بانکداری دیجیتال دارای ابعاد و مقوله‌های گوناگون می‌باشد، لذا در مسیر تحول دیجیتال و حرکت به سوی بانکداری دیجیتال، شناسایی شکاف (Gap) میان دو مقوله وضع موجود (As Is) و وضع مطلوب (To Be)، دارای اهمیت می‌باشد. بنابراین

اگر بانک‌ها پس از بررسی و ارزیابی وضعیت فعلی خود، شکاف میان اهداف آینده با واقعیت فعلی را شناسایی کنند، در این صورت موانع و چالش‌های فراروی سازمان خود در راستای توسعه بانکداری دیجیتال را از ابعاد مختلف درون سازمانی (چشم‌انداز و راهبرد، معماری سازمانی، فرآیندها، عملیات، سرمایه انسانی، آموزش و فرهنگ سازمانی)، برون سازمانی (قوانین، مقررات و الزامات بالا دستی، ارتباطات بین سازمانی با سایر بازیگران اکوسیستم دیجیتال)، فناوری اطلاعات و ارتباطات و زیرساخت مربوطه، محدودیت‌های بین‌المللی (با توجه به شرایط کشور)، امنیت و حکمرانی داده، نیازهای محیطی (مشتریان، مدل کسب و کار) و شناسایی و طرح کاهش ریسک‌ها (در تمام ابعاد)، بطور دقیق ترسیم خواهند نمود و پس از آن می‌توانند با اتخاذ استراتژی مناسب، چالش‌ها را اولویت بندی کرده و در صدد مرتفع نمودن آن‌ها با همکاری سایر سازمان‌ها و بازیگران و ذینفعان تحول دیجیتال، گام بردارند.

پیشنهادات

برای مطالعات بعدی در خصوص چالش‌های فراروی توسعه بانکداری دیجیتال در ایران، برای پژوهشگران مراحل زیر پیشنهاد می‌شود:

1. چالش‌های توسعه و پیاده سازی بانکداری دیجیتال در ایران، با هدف ایجاد یک نگاه کل نگر، مورد بازنگری قرار گرفته و مطالعات جدید با تکیه بر تجارب بین‌المللی، در راستای تجمیع چالش‌ها به منظور فراهم سازی یک منبع علمی معتبر و جامع، صورت پذیرد.
2. در مطالعات بعدی، چالش‌های شناسایی شده با ضریب اهمیت، الویت بندی شوند.
3. راهکارهایی برای چالش‌های شناسایی شده و الویت بندی شده در سه مرحله کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت معرفی گردد.
4. در نهایت مدلی قابل اجرا برای توسعه و پیاده سازی بانکداری دیجیتال در ایران، معرفی گردد.

منابع

- شیری، فاطمه و شامی زنجانی، مهدی و ابویی اردکان، محمد و شمس علیئی، فریدون، ملاحظات معماری سازمانی بانکها در عصر تحول دیجیتال، پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره 38، شماره 4، تابستان 1402، 1317-1283.
- اسدی، محسنه و شامی زنجانی، مهدی، ارائه چارچوبی برای ارزیابی بلوغ دیجیتال سازمان‌ها، فصلنامه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، دوره 11، شماره 42، زمستان 1401، 70-37.
- حمیدی، مهدی و قاضی نوری، سیدسروش و نقی زاده، محمد و باقری مقدم، ناصر، شناسایی موانع پیش روی تحول دیجیتال با استفاده از روش فراترکیب، فصلنامه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، دوره 11، شماره 43، بهار 1402، 66-31.
- نرگسیان، عباس و پورعزت، علی اصغر و آیار، شفیع، ارائه مدل خط مشی گذاری شواهد محور در حوزه بانکداری دیجیتال، فصلنامه مدیریت تبلیغات و فروش، دوره 4، شماره 3، پاییز 1402، 30-1.
- حیدری، شبنم و سرآبادانی، ابوالقاسم و حسن زاده، علیرضا و اعتمادی، احمدرضا، تبیین مدل مدیریت استعدادها دیجیتال در صنعت بانکداری ایران؛ رویکردی ترکیبی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره 13، شماره 2، تابستان 1402، 50-24.
- محمودی، علی و خمسه، عباس و حسینی شکیب، مهرداد، الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران، پژوهش نامه مدیریت تحول، دوره 14، شماره 2، پاییز و زمستان 1401، 149-121.
- انیسی، فاطمه و چاوشی، سید کاظم، الگوی کنترل راهبردی برای استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، دوره 13، شماره 50، تابستان 1401، 19-1.



احمدی، راضیه و صحرائی، شقایق و صاحب، طاهره، رتبه بندی ابعاد موثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک پارسیان)، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره 12، شماره 4، زمستان 1401، 11-27.

خسروانجم، داود و کشانچی، بهزاد و پورقلی، امیر و عبداللهی، شوانه، ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده سازی بانکداری دیجیتال با استفاده از ترکیب رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیمتل فازی، فصلنامه مدیریت کسب و کار، دوره 12، شماره 46، تابستان 1399، 125-148.

روانگرد، فرانک و رونقی، محمد حسین و ابراهیمی، ابوالقاسم، چالش‌های استقرار بانکداری دیجیتالی در صنعت بانکداری، فصلنامه مدیریت کسب و کار بین‌المللی، دوره 6، شماره 1، بهار 1402، 201-225.

رادسعید، جواد و ودادی، احمد و حقیقت منفرد، جلال، پیشران‌ها و پسران‌های نوآوری دیجیتال باز در صنعت بانکی کشور، نشریه علمی مدیریت نوآوری، سال یازدهم، شماره 3، پاییز 1401، 31-62.

رشیدی، محمدمبین و شفیع ناطق، محمد مبین و شایگان نریمان، سروش، موانع ورود استراتژیک به صنعت بانکداری دیجیتال در ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت کسب و کار با گرایش توسعه دانش بنیان، تهران، 1402.

کاظمی، نسرین و خاتمی فیروزآبادی، سیدمحمدعلی و عسگری مهر، مسعود، شناسایی عوامل موثر برای انتقال به مدل بانکداری دیجیتال با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری (مطالعه موردی: یک بانک ایرانی)، دومین کنگره بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، علوم انسانی و توسعه کسب و کار، تبریز، 1402.

16

ارضاء، امیرحسین و عبداللهی پور، محمدصادق، آینده پژوهی صنعت بانکداری ایران با تاکید بر تحول دیجیتال، سومین همایش مالی ایران: محور اصلی آینده پژوهی صنعت مالی، تهران، 1400.

Reddy, N. M., & Karthik, N. (2024). **A study of recent Indian banking sector issues and challenges in the digital era.** International Journal of Research Publication and Reviews, 5(8), 259-261.

Nurjanah, S., Shalshabilla, V., & Wulan Dari, A. T. W. (2023). **Digital transformation in the banking industry: Challenges and opportunities.** International Journal of Accounting, Management and Economics, Vol.1, No.1, 64-71.

Haryono, D., Saha Ghafur, A. H., & Rusliwa Somantri, G. (2023). **The Challenges of Digital Banking in Today's Banking Industry.** Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE), Vol. 6, No. 3, 2216-2234.

Chong, Y.-C., Teoh, T.-T. M., & Lee, T.-H. (2023). **Adoption of digital banking services provided by the licensed non-banking consortiums: The Malaysians' perspective.** International Journal of Research Publication and Reviews, Vol. 4, No. 8, 228-238.

Indriasari, E., Prabowo, H., Lumban Gaol, F., & Purwandari, B. (2022). **Digital banking: Challenges, emerging technology trends, and future research agenda.** International Journal of e-Business Research, Vol. 18, No.1, 1-20.

Soufi, Homa and Roodsaz, Habib. (2023). **Evolving Banking Landscape: Navigating Digital Transformation and the Rise of the Smart Economy**, The second international research conference in accounting, management, economics and humanities.

Baidhowi. (2018). **Sharia banking opportunities and challenges in the digital era.** In Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 192: 1st International Conference on Indonesian Legal Studies (ICILS 2018).