فصلنامه پژوهش‌های پولی_ بانکی
سال دوازدهم، شماره ۴۲، زمستان ۱۳۹۸
صفحات ۶۵۳_۶۹۴

شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع در نظام بانکی بر اساس نقشه شناختی فازی

مرتضی نجف [*]
قاسم بولو [†]
جعفر باباجانی [‡]
وجه الله قربانی زاده [§]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۲

چکیده

این پژوهش با هدف شناخت عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع صورت گرفته است. بدین منظور، پنجاه عامل از طریق مطالعهٔ ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان و مدیران صنعت بانکداری که در پیاده‌سازی بانکداری جامع دارای تجربه بوده‌اند، شناسایی شد. این عوامل در شش دستهٔ کلی مشتری، زیرساختی، فرایند، ساختار و استراتژی، نیروی انسانی و قوانین و مقررات قرار گرفتند. سپس به‌منظور شناسایی شاخص‌های محوری مدل از ترسیم نقشهٔ شناختی فازی استفاده شد. نتایج نشان داد که ارائهٔ محصولات متناسب با نیاز مشتریان دارای محوریت بیشتری نسبت‌به سایر عوامل است. همچنین داشتن دیدگاه بلندمدت درجهت رفع نیاز مشتریان در رتبهٔ دوم اهمیت قرار می‌گیرد. این شاخص بیشترین اثرگذاری را در سایر متغیرها دارد. شاخص ارائهٔ محصولات متناسب با نیاز مشتری بیشترین تأثیرات را از سایر متغیرها دریافت می‌کند. در این تحقیق، از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای طراحی مدل استفاده شد. نتایج نشان داد که عوامل زیرساختی به‌عنوان سطح‌مبنا و پایه‌ای تأثیر اساسی در سایر عوامل دارند. به‌علاوه عوامل انطباق با قوانین و مقررات، نیروی انسانی، و ساختاری در سطح دوم، عوامل فرایندی در سطح سوم، و عوامل مرتبط با مشتری در سطح آخر قرار دارد. به‌علاوه تحلیل میک‌مک نشان داد که عوامل زیرساختی جزو متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند و در سایر متغیرها اثرگذار هستند، ولی خود وابستگی کمی به سیستم دارند. عوامل مربوط به مشتری و اصلاح و بهبود فرایند جزو طبقهٔ متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. این متغیرها دارای نفوذ کم ولی وابستگی زیاد به سایر متغیرها هستند.

واژه‌های کلیدی: بانکداری جامع، نقشهٔ شناختی فازی، و مدل‌سازی ساختاری تفسیری
طبقه‌بندی JEL:G20,G21,G29

[*] دانشجوی دکترای مدیریت مالی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)؛morteza.najaf@hotmail.com
[†]دانشیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی ؛ghblue20@yahoo.com
[‡] استاد دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی ؛jafar.babajani@gmail.com
[§] دانشیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی؛ vghorbanizadeh@gmail.com

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

۱ مقدمه

در عصر رقابتی حاضر، تنوع زیاد محصولات و ارائهٔ خدمات گوناگون دامنهٔ 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 ادراک‌شده از خدمات و محصولات عرضه‌کنندگان در نزد مشتریان کمتر باشد، حفظ و وفادارسازی آن‌ها سخت‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. به عقیدهٔ پورتر (۱۹۹۰) دو مزیت عمده برای کسب مزیت رقابتی بنگاه‌ها وجود دارد، مدیریت هزینه‌ها یا تمایز از طریق ارائهٔ پیشنهادی ارزشمند و بی‌همتا.

حتی سازمان‌ها امروزه ناچارند تا راه‌هایی تازه‌تر برای کسب جایگاه مناسب، جست‌وجو و رقابت خویش را بر پایه‌های تازه‌ای بنا نمایند. در حال حاضر، بانک‌ها یکی از مهم‌ترین مؤسسات مالی هستند و در سال‌های اخیر، فضای رقابتی حاکم بر صنعت بانکداری کشور و رشد بانک‌های خصوصی به شکل‌گیری روش‌های نوین بانکداری مدرن در کشور منجر شده است. در چند سال اخیر، بانک‌های خصوصی با ایجاد شرکت‌های هولدینگ، به راه‌اندازی شرکت‌های زیرمجموعه مانند بیمه، صرافی، تأمین سرمایه، کارگزاری، واسپاری، و... با هدف پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان و تکمیل زنجیرهٔ ارزش اقدام کرده‌اند. همچنین یکی از راهکارهای نوینی که در دهه‌های اخیر موردتوجه بانک‌ها قرارگرفته است، نوآوری در ارائهٔ محصولات و خدمات متنوع بانکی با هدف ارزش‌آفرینی بیشتر برای مشتریان و توجه خاص به نیازهای آن‌هاست (رفیعی‌راد و همکاران، ۱۳۹۳).

سال‌های زیادی است که بانک‌های کشور، با جذب سپرده‌ها با نرخ‌هایی مشخص و یکسان برای تمام انواع مشتریان و همچنین ارائهٔ تسهیلات به آن‌ها باز هم با نرخ‌هایی مشخص و ثابت، همچنین با دریافت کارمزد از برخی از محصولات کسب درآمد می‌کنند. با بررسی سرانهٔ سود خالص بانک‌های برخی از کشورها، تفاوتی قابل‌ملاحظه بین سرانهٔ سود خالص شعب این بانک‌ها و بانک‌های داخلی دیده می‌شود. بدون شک، این تفاوت فاحش در عملکرد بانک‌های داخلی و خارجی متأثر از مدل بانکداری مورداستفاده در این بانک‌هاست (بنستون، ۱۹۹۴).

مدل فعلی بانکداری ایران دارای اشکالات گسترده است. مدل فعلی کسب‌وکار بانک‌ها در ایران نیز عمدتاً بر اساس محصول محوری شکل گرفته است. ازجمله ضعف‌های ناشی از این رویکرد در صنعت بانکداری می‌توان به نبود شناخت درست نیازهای مشتریان در طراحی محصولات و خدمات و درنتیجه، تعداد زیادی از محصولات و خدمات ناموفق در این صنعت اشاره کرد. همچنین زیرساخت‌های پرهزینهٔ کانال‌های فیزیکی منجر به کاهش نرخ بازگشت

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

سرمایهٔ شعب بانک‌ها (مخصوصاً شعب بانک‌های دولتی و بانک‌های مشمول اصل ۴۴) شده است. در مدل فعلی، ریسک بعد از وقوع شناسایی می‌شود و سازوکاری برای کنترل آن قبل از وقوع وجود ندارد. معوقات زیاد بانکی 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 تمام گروه‌های مشتری یکسان است و در ارزش پیشنهادی به گروه‌های مختلف تفاوتی وجود ندارد.

از طرفی به‌دلیل افزایش نرخ سپرده‌ها، ثابت ماندن سود تسهیلات، افزایش هزینه‌های جاری به‌خاطر تورم دورقمی در کشور، و همچنین هزینهٔ مطالبات مشکوک‌الوصول بانک‌ها نمی‌توانند هزینه‌های جاری را پوشش دهند، بنابراین، باید به‌دنبال مدل‌هایی در بانکداری بود که با درآمدهای کارمزدی هزینه‌های جاری را پوشش دهد؛ و همچنین به‌دلیل افزایش سود سپرده‌ها، کاهش حق‌الوکالهٔ بانک‌ها از مابه‌التفاوت سود سپرده و تسهیلات، دریافت نکردن کارمزد از خدمات بانکی، و افزایش هزینه‌های پرسنلی و اداری اکثر شعب بانکی زیان‌ده هستند. ارائهٔ خدمات در این کانال‌ها سودده نیست؛ لذا باید با تغییر رویکرد بانکداری به‌سراغ مدل‌هایی رویم که با تفکیک مشتریان و ارزش‌گذاری آن‌ها بتوانیم متناسب با ارزشی که برای بانک ایجاد می‌کنند، خدمات ارائه کرد (صرافی‌زاده و شهسواری، ۱۳۹۴).

به‌طورکلی، چالش‌ها و مشکلات نظام بانکی کشور ناشی از دو دسته عوامل است. یک دسته از عوامل ناشی از ساختار اقتصادی کشور و بخشی دیگر مربوط به مشکلات ساختاری، سیستم اجرایی، و عملکرد بانک‌ها در زمینه‌های مختلف است. مشکلات ناشی از ساختار، سیستم اجرایی، و عملکرد بانک‌ها به‌گونه‌ای است که می‌تواند موجب نارضایتی و از دست دادن مشتریان و نهایتاً ضرر و زیان بانک‌ها شود. وجود این مشکلات اساسی نشان می‌دهد که مدل فعلی بانکداری در کشور باید تغییرات اساسی کند. تغییر شیوهٔ کسب‌وکار بانک‌ها و تبدیل آن از بانکی که برای ارائهٔ خدمات بانکداری با شیوه‌ای معمول و سنتی سازمان‌دهی شده است، به بانکی که کسب‌وکار خود را با محوریت ارائهٔ جامع گسترهٔ از محصولات و خدمات منطبق با نیاز و انتظارات مشتریان مدیریت می‌کند، می‌تواند چالش‌های مدل فعلی کسب‌وکار بانک‌ها در کشور را برطرف کند.

مدل بانکداری جامع یکی از مدل‌های نوین کسب‌وکار است که به‌دنبال ارائهٔ محصولات و خدمات منطبق با نیاز و انتظارات مشتریان است و پیاده‌سازی آن می‌تواند نقایص مدل فعلی کسب‌وکار بانکی کشور را برطرف کند. در سال‌های اخیر، تلاش‌های زیادی برای پیاده‌سازی این رویکرد در کشور صورت گرفته که متأسفانه به استقرار کامل و موفق آن منجر نشده است. شاید بتوان گفت، نگاه تک‌بعدی و مغفول ماندن تعداد زیادی از عوامل مؤثر در پیاده‌سازی

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

آن یکی از عوامل نبود موفقیت در استقرار آن بوده است؛ ازاین‌رو، این تحقیق در همین راستا صورت می‌گیرد و مسئلهٔ اساسی که دنبال می‌کند این است که چه عواملی در پیاده‌سازی بانکداری جامع اثرگذارند؟ کدام عوامل در پیاده‌سازی بانکداری جامع اهمیت بیشتری دارند؟ تأثیر این عوامل در یکدیگر چگونه است؟ میزان اثرگذاری و اثرپذیری شاخص‌ها چگونه است؟

این تحقیق برخلافِ تحقیقات پیشین، تنها از یک منظر به مسئله نمی‌پردازد و سعی می‌کند با در نظرگرفتن شَرایط کشور، راهکارها و عوامل اثرگذار در پیاده‌سازی بانکداری جامع را شناسایی کند. همچنین ازنظر شیوهٔ تحلیل نیز برای اولین بار در این حوزه از رویکرد نقشهٔ شناختی فازی[1] برای تحلیل عوامل استفاده می‌کند که می‌تواند به شناسایی ارتباطات این عوامل کمک زیادی کند. نتایج حاصل از این تحقیق از آن جهت که می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان و مدیران نظام بانکی راهکارهای عملی ارائه دهد، حائز اهمیت فراوانی است.

در این مقاله پس از طرح مسئله، در بخش پیشینهٔ نظری پژوهش، مفاهیم بانکداری جامع، مدل‌های پیاده‌سازی آن، و تحقیقات پیشین انجام‌شده بررسی می‌شود، سپس روش‌شناسی پژوهش طرح شده است که شامل جزئیات طراحی نقشهٔ شناختی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری تفسیری است، و در انتها، اطلاعات مورد تجزیه‌وتحلیل قرار می‌گیرد و نتایج ارائه می‌شود.

۲ پیشینهٔ پژوهش

۱.۲ پیشینهٔ نظری

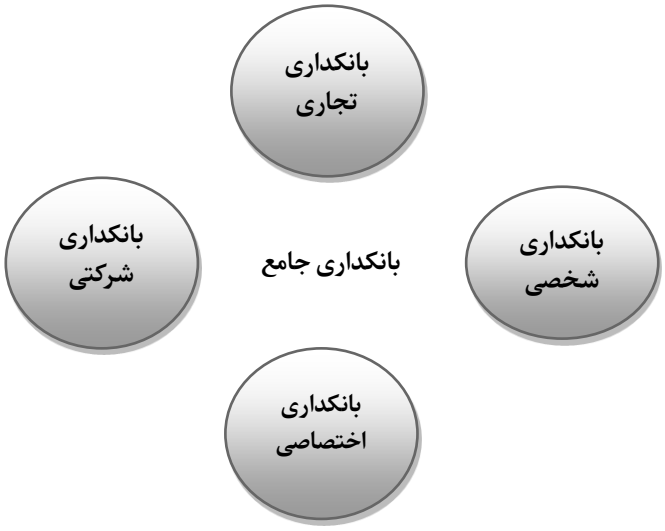
۱.۱.۲ بانکداری جامع و استقرار آن

مفهوم بانکداری جامع برای نخستین بار توسط گرشِنکرون[2] در رابطه با نظریهٔ عقب‌ماندگی نسبی و صنعتی شدن مطرح شد (گرشنکرون، ۱۹۶۲؛ سیلا[3] و تونیولو[4]، ۱۹۹۱). بر اساس این نظریه، کشورهایی که در مقایسه با کشورهای پیشرو، دیرتر اقدام به صنعتی شدن می‌کردند، با تقاضای بیشتر سرمایه نسبت‌به پس‌اندازها روبه‌رو می‌شدند؛ که این امر باعث می‌شد بازارهای سرمایه و اعتباری غیرمتمرکزشدهٔ آن‌ها ناکارآمد باشد؛ بنابراین، این کشورها

[1] Fuzzy Cognitive Map, FCM
[2] Gerschenkron
[3] Sylla
[4] Toniolo

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

با طراحی بنگاه‌های بزرگ و بانکداری جامع، سعی در یافتن جایگزینی برای این دو کردند (زیمرمن[1]، ۲۰۱۱). درواقع، بانکداری جامع ارائه شد که با تأمین مالی بیشتر و بلندمدت‌تر به‌منظور افزایش سرعت رشد، یعنی بسیج وجوه در حال خواب، از رشد صنعت و خدمات پشتیبانی کند (فورسایث و وردیر[2]، ۲۰۰۳). بانکداری جامع برای ارائهٔ خدمات به همهٔ مشتریان باید پرتفوی گسترده و متنوع از خدمات را به بخش‌های مختلف ارائه دهد. ازاین‌رو، لازم است بانکداری خرد، شرکتی، تجاری، و... ایجاد شده؛ و بین فعالیت‌های مختلف مالی چون وام‌دهی، مدیریت انواع پرداخت‌ها، انتشار و تعهد پذیره‌نویسی اوراق بهادار، فعالیت‌های کارگزاری و مالی ساختاریافته (وام‌دهی بلندمدت، مهندسی مالی، تأمین مالی پروژه‌ای)، و... همگرایی ایجاد کند (بونین[3]، ۲۰۰۹). نکتهٔ مهم در بانکداری جامع تفکیک مشتریان به گروه‌های مختلف و ارائهٔ محصولات و خدمات مطابق با نیازهای مشتریان است؛ ازاین‌رو، انواع بانکداری مطرح‌شده در مدل بانکداری جامع به‌صورت شکل زیر است:



شکل ۱. رویکردهای مختلف بانکی در بانکداری جامع

[1] Zimmerman
[2] Forsyth & Verdier
[3] Bonin Hubert

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

الف) بانکداری خرد (شخصی)

بانکداری خرد عبارت است از ارائهٔ مستقیم خدمات بانکی به افراد. این حوزهٔ بانکداری خدمات متنوع را از قبیل کارت‌های نقدی و اعتباری، حساب‌های جاری و پس‌انداز، وام‌های مسکن، و وام‌های شخصی دربرمی‌گیرد که از طریق کانال‌های مختلف خدمت‌رسانی نظیر زنجیرهٔ شعب، دستگاه‌های خودپرداز، اینترنت بانک، تلفن‌بانک، و... به مشتریان ارائه می‌شود. پس بانکداری خرد به‌عنوان زیرساخت و شالودهٔ اصلی بانکداری، کلیهٔ خدمات بانکی و مالی را از طریق شعب و ابزارهای الکترونیکی به اشخاص حقیقی و حقوقی ارائه می‌کند (کلاوس[1]، ۲۰۰۷).

ب) بانکداری شرکتی

بانکداری شرکتی[2] در مدل کسب‌وکار بانکداری جامع از اهمیت بالایی برخوردار است و دارای استراتژی کلان، پیچیده، و نظام‌مند است و تلاش دارد کلیهٔ نیازهای مشتریان شرکتی را که نیازهای بانکی بسیار متفاوتی با دیگر بخش‌های مشتریان دارند، پاسخ دهد. این شیوهٔ بانکداری مربوط به شرکت‌های بزرگی است که احتیاج به خدمات مالی و بانکی در سطح بین‌المللی دارند. بانکداری شرکتی شامل توسعه، بازاریابی، و تجارت در طیفی وسیع از اوراق بهادار و دیگر ابزارهای مالی در بازارهای جهانی است. این ابزارها عبارت‌اند از سهام، کالاها، اوراق قرضه یا اوراق با دارایی ثابت، و ارزهای رایج. بانکداری شرکتی می‌تواند کلیهٔ فرایندهای مالی را از تأمین و تدارک و سپرده‌گذاری تا فرایند تسهیلات اعطایی به مشتریان بزرگ را یکپارچه کند (بنرجی و باسو[3]، ۲۰۱۳).

بانکداری شرکتی توانایی بانک در ارائهٔ خدمات اعتباری متناسب با مسائل پیچیدهٔ شرکت، مدیریت تغییرات نرخ ارزها، تهیهٔ بسته‌های متنوع و خاص تأمین مالی، تسهیل تجارت بین‌المللی برای کسب‌وکارهای دارای بازارهای جهانی، اعطای خطوط اعتباری به شرکت‌ها، تسهیلات سرمایه در گردش، کمک به مدیریت مالی شرکت‌ها، ارائهٔ انواع خدمات مشاوره‌ای، مدیریت نقدینگی، خدمات بانکداری الکترونیکی، خدمات ارزی، خدمات مربوط به ادغام، تملک، و یا تأسیس شرکت، تأمین مالی کوتاه‌مدت، تأمین مالی میان‌مدت و بلندمدت، مدیریت نقدینگی، کارت‌های اعتباری و نقدی شرکتی، انتقال الکترونیکی وجوه عمده، خدمات تجاری بین‌المللی، و... است (بنرجی و باسو، ۲۰۱۳).

---

[1] Klaus

[2] Corporate banking

[3] Banerji & Basu

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

ج) بانکداری تجاری

در اغلب کشورهای دنیا، ارائهٔ 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 اندازهٔ شرکت‌ها، خدمات و محصولات خود را به دو حوزهٔ بانکداری تجاری[1] و بانکداری شرکتی تقسیم می‌کنند. حوزهٔ اول مرتبط با محصولات و خدماتی است که به شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه می‌شود و دومی ویژهٔ شرکت‌های بزرگ است. معیار تعیین بزرگ یا کوچک بودن شرکت میزان درآمد، فروش، و... شرکت است که در بانک‌های مختلف متفاوت است. خدمات مرتبط با گشایش ال‌سی، گشایش ضمانت‌نامه‌ها، حساب‌های جاری، بیمه‌های کسب‌وکار، و... برخی از خدمات مربوط به بانکداری تجاری است (کلاوس، ۲۰۰۷).

د) بانکداری اختصاصی

این نوع بانکداری با هدف ارائهٔ خدمات بانکی و مالی به افرادی که دارای ثروت بالایی هستند، و با هدف مدیریت ثروت آن‌ها به‌وجود آمده است. خدمات بانکداری اختصاصی شامل حفظ و رشد دارایی‌های فعلی مشتریان، ارائهٔ راه‌حل‌های تأمین مالی تخصصی، برنامه‌ریزی برای دوران بازنشستگی، و انتقال جریان ثروت به‌صورت میراث و... است (شیلدباخ و ونزل[2]، ۲۰۱۲). دلیل استقبال بانک‌های برتر دنیا از این خدمت آن است که حدود یک‌چهارم ثروت دنیا در دستان ثروتمندان قرار دارد. ناگفته پیداست که مخاطبان اصلی بانکداری اختصاصی افراد حرفه‌ای و ثروتمند هستند. افرادی که به‌دلیل درگیری‌های کاری و حرفه‌ای خود نیاز دارند تا مشاوران و مؤسسات مالی متخصص ثروت آن‌ها را مدیریت و رشد دهند. بانک‌ها هم با شناسایی این فرصت تلاش می‌کنند تا با ارائهٔ راه‌حل‌های جامع و سودآور، متناسب با ریسک‌پذیری مشتریان خود ثروت آن‌ها را افزایش دهند و مدیریت کنند (بنرجی و باسو، ۲۰۱۳). به‌طورکلی، محصولات و خدمات ارائه‌شده در بانکداری اختصاصی می‌تواند به سه گروه دسته‌بندی شود:

- محصولات و خدمات پایه‌ای بانکداری مشتمل بر انواع سپرده‌ها، ابزارهای رایج پول، وام، ارز، خدمات پرداخت، و...؛
- محصولات و خدمات خاص بانکداری شامل تحقیقات سرمایه‌گذاری، و خدمات مشاورهٔ پرتفوی، و...؛ و

---

[1] Commercial banking

[2] Schildbach & Wenzel

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

- محصولات و خدمات مدیریت ثروت شامل صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک، برنامه‌ریزی بازنشستگی، برنامه‌ریزی املاک و مستغلات، و...

۲/۱/۲ رویکردهای پیاده‌سازی بانکداری جامع

رویکردهای متفاوتی برای پیاده‌سازی بانکداری جامع وجود دارد که در زیر برخی از مهم‌ترین مدل‌های ساختاری بانکداری جامع تشریح شده است:

أ. یکپارچگی کامل: این نوع بانک محدوده‌ای وسیع از خدمات مالی (بانکداری، اوراق بهادار، و بیمه) را تحت ساختار شرکتی و پایگاه سرمایه‌ای منفرد ارائه می‌دهد (کالومیریس[1]، ۱۹۹۷). 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 سرمایهٔ مجزا انجام می‌دهد. دلیل این امر می‌تواند مقررات مجزای این فعالیت‌ها یا بروز تضاد منافع در انجام دادن چنین فعالیت‌هایی یا ترکیبی از عوامل مختلف باشد. دویچه بانک[2] مثالی خوب از این ساختار بانکداری جامع است (کالومیریس، ۱۹۹۷).

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 و فعالیت‌های مرتبط با اوراق بهادار را انجام می‌دهند. بانک بارکلیز مثالی خوب از این ساختار بانکی است (کالومیریس، ۱۹۹۷).

د. مدل آمریکایی: در این ساختار، یک شرکت مادرتخصصی (هولدینگ) امور شرکت‌های فرعی را کنترل می‌کند. این شرکت‌های فرعی هرکدام در کسب‌وکارهایی مجزا نظیر بانکداری تجاری، بانکداری سرمایه‌گذاری، بیمه، و احتمالاً سایر

---

[1] Calomiris

[2] Deutsche Bank AG

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

کسب‌وکارهای مالی و غیرمالی فعالیت می‌کنند. جی. پی. مورگان[1] و هولدینگ سی. اس[2] مثال‌هایی از ساختار هستند (کالومیریس، ۱۹۹۷).

۲.۲ پیشینه تجربی

خواجه صالحانی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «ارائهٔ خدمات به مشتریان بانکداری جامع با شناسایی و اولویت‌بندی مشتریان با رویکرد بازاریابی حرفه‌ای» ضمن بیان مفاهیم بانکداری جامع، بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی، انواع خدمات، بازاریابی حرفه‌ای، و بازاریابی ضابطه‌مند بیان می‌کند که شناخت نیاز مشتریان و اولویت‌بندی مشتریان برحسب ارزشی که برای بانک ایجاد می‌کنند، به‌کارگیری بازاریابی حرفه‌ای، آموزش مدیران شعب، و ایجاد پایگاه داده‌پردازی از مهم‌ترین مواردی است که می‌تواند به موفقیت در پیاده‌سازی بانکداری جامع کمک کند.

طالقانی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل ارزشمند برای مشتریان بانکداری اختصاصی بر اساس بخش‌بندی بازار (مطالعهٔ موردی: شعبه‌های بانک پاسارگاد شهرستان رشت)» به بررسی عوامل ارزشمند برای سه گروه از مشتریان در بانکداری اختصاصی پرداختند. ضمن تعیین معیارهای شناسایی سه گروه پیشرفته، مشتریان با اهمیت بر جنبه‌های انسانی و مشتریان با تأکید بر جنبه‌های عاطفی عوامل ارزشمند را به دو دستهٔ کلی عوامل ارزشمند شامل مشارکت‌های مالی (مشارکت مالی در حال حاضر و مشارکت مالی در آینده) و مشارکت ارزشمند قبل از مشارکت مالی (اطلاعات بالقوه، تضمین بالقوه، و بازگشت بالقوه) تقسیم کردند. نتایج حاصل از اجرای رگرسیون نشان داد که این عوامل با بانکداری اختصاصی رابطه دارد. در این تحقیق مشخص شد که مشتریان با جنبهٔ عاطفی بیشتر تمایل به بانکداری اختصاصی دارند.

رفیعی‌راد و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (سی.آر.ام) در کیفیت ارتباط مشتریان در بانکداری جامع» با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری در کیفیت ارتباط با مشتریان در بانکداری جامع پرداختند و درنهایت، تأثیرگذاری مثبت مدیریت ارتباط با مشتری در بانکداری جامع و در پی آن، ارتباط بهینهٔ مشتریان با بانک به اثبات رسیده است.

---

[1] J. P. Morgan

[2] C. S. Holding

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

ذوالفقاری (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «بخش‌بندی و توسعهٔ روابط با مشتریان بانکداری جامع و عوامل مؤثر در آن در بانک صادرات با استفاده از داده‌کاوی» مشتریان به چهار دستهٔ مشتریان طلایی، مشتریان وفادار و ارزشمند، مشتریان با احتمال رویگردانی، و مشتریان کم‌ارزش تقسیم شدند. بر این اساس، پیشنهاد شد که خدمات و محصولات متعدد، متنوع، و متفاوت برای مشتریان ارزشمند و وفادار طراحی شود، برنامه‌هایی برای نگهداشت و توسعهٔ روابط با مشتریان طلایی، تخصصی کردن و تفکیک‌کردن بازاریابی اختصاصی صورت گیرد.

داوری و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «شایستگی‌های منابع انسانی در بانکداری جامع» در راستای محور دانش و مهارت‌های انسانی لازم برای توسعهٔ روابط با مشتریان بانکداری جامع به استخراج شایستگی‌های منابع انسانی موردنیاز در بانکداری جامع پرداختند. بر این اساس سرمایهٔ انسانی، انعطاف‌پذیری، دانش مسائل روز، مهارت‌های فنّاوری، ارزیابی بر اساس شایستگی، تفویض اختیار، و تصمیم‌گیری و یادگیری به‌عنوان شایستگی‌های منابع انسانی در بانکداری جامع شناخته شدند.

صرافی‌زاده، و شهسواری (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «موانع استقرار بانکداری جامع» به بررسی موانع استقرار بانکداری جامع در بانک سپه پرداختند. بر اساس نتایج تجزیه‌وتحلیل‌های صورت‌گرفته، تأثیر عوامل مدیریتی و فنّاورانه در استقرار نظام بانکداری جامع در بانک سپه تأیید شد. موانعی چون جابه‌جایی و تغییر مداوم مدیران ارشد و پروژه، وجود مراکز چندگانه تصمیم‌گیری، و معضلات انتقال سیستم‌ها و داده‌ها از وضعیت موجود به نظام بانکداری جامع به‌عنوان چالش‌های بزرگ استقرار نظام بانکداری جامع شناسایی شد، ولی تأثیر عوامل اجتماعی/ فرهنگی و مالی در استقرار نظام بانکداری جامع در بانک سپه موردتأیید واقع نشد.

میسی[1] (۱۹۹۳) 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 فرایندها 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

[1] Macey

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

بخش‌های بازاریابی و مدیریت ریسک اعتباری، و سامان‌دهی و نظارت بر واحدهای فروش خدمات با تمرکز بر خواستهٔ مشتریان را مهم‌ترین چالش‌های استقرار بانکداری جامع می‌داند.

ساندرز[1] و والتر (۱۹۹۴) در تحقیقی دیگر در خصوص سازوکار استقرار بانکداری جامع، چهار روش کلی زیر را که شامل بخش‌های مجزاست، پیشنهاد می‌کنند:

۱) بانکداری جامع طیفی گسترده از خدمات مالی (بانکی، اوراق بهادار، و بیمه) را تحت ساختاری واحد توسط شرکت‌های سرمایه‌گذاری تحت نظارت خود پشتیبانی می‌کند؛

۲) نوعی از بانکداری یکپارچه برای انجام دادن 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؛ و

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

لاو و همکاران (۲۰۰۱) در تحقیقی دیگر عوامل مؤثر در به‌وجود آمدن سیستم را در سه مرحله تقسیم‌بندی کردند:

- عوامل و چالش‌های قبل از سیستم: مفاهیمی چون معماری کلان فنّاوری، برنامه‌های کلی، مطالعات امکان‌سنجی، قابلیت شناسایی بهترین فنّاوری برای سازمان، حاکمیت و گرایش مدیران، فرهنگ سازمانی، آموزش، و توجیهات اقتصادی باید قبل از شروع به استقرار سامانهٔ بانکداری جامع موردبررسی و نتیجه‌گیری قرار گیرد؛
- عوامل بعد از استقرار سیستم: عواملی چون استقبال و انگیزه‌های لازم برای استفاده، میزان آموزش‌های داده‌شده، اعتماد کاربران، و امنیت الکترونیکی را از موضوعاتی برشمرد که بعد از استقرار سیستم باید موردتوجه قرار گیرد؛ و

[1] Saunders

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

- عوامل حین استقرار سیستم: این عوامل دربرگیرندهٔ زیرساخت‌ها، نرم‌افزارها، شبکه‌ها، انطباق با قوانین و مقررات، خلاقیت و نوآوری، و عوامل مدیریتی است.

کشتری[1] (۲۰۰۶) در تحقیقی با ذکر ویژگی‌های بانکداری جامع، به بررسی ویژگی‌ها و الزامات موردنیاز برای پیاده‌سازی پرداخت. وی انتخاب ترکیبی مناسب از سپرده، انتخاب ترکیبی درست از دارایی‌ها، ترکیب هیئت‌مدیره، هزینه‌های متغیر، شرکت‌های تابعه و پشتیبان، ترکیب بهینهٔ سرمایه‌گذاری، سیاست وام‌دهی، لیزینگ، شبکهٔ شعب، ترکیب مناسب دارایی، تهیهٔ صورت‌های مالی بر اساس استانداردهای بین‌المللی، شیوهٔ پرداخت پاداش به هیئت‌مدیره، بیمهٔ سپرده‌ها، سیستم اولویت‌بندی در وام‌دهی، حسابرسی، و ترکیب مناسب فعالیت‌ها را از الزامات موردنیاز برای پیاده‌سازی بانکداری جامع می‌داند.

لوئیس (۲۰۰۶) اصلاح و بهبود فرایندها، یکپارچگی بین فرایندها، 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) در تحقیقی دیگر بیان می‌کند که طراحی، استقرار، و اجرای فنّاوری مناسب برای حمایت از تحولات و فرایندهای جدید کسب‌وکار عملیاتی از مقدمات اجرای بانکداری جامع در صنعت بانکداری است. برقراری تعامل دوسویه و مؤثر، حفظ اسرار بانکی و تجاری، انعطاف کارکنان در برخورد با مشتریان، ارائهٔ مشاوره‌های مؤثر مالی برای به‌دست آوردن امکانات جدید، و امکان استفاده از استراتژی مناسب بازار از الزامات مورداجرا از سوی کارکنان و مشتریان در بانکداری جامع است.

کوروالان[2] (۲۰۱۲) در تحقیقی به نقش قوانین و مقررات نظارتی و داشتن سازوکارها و دستورالعمل‌های مناسب در پیاده‌سازی موفق بانکداری جامع تأکید کرد. به‌علاوه ایشان ارائهٔ محصولات متناسب با نیازها و خواسته‌های مشتریان را رکن اصلی بانکداری جامع تلقی می‌کند. تومبینی[3] (۲۰۱۲) در تحقیقی که در برزیل انجام داده است، از داشتن قوانین و مقررات نظارتی، صورت‌های مالی مناسب و به‌روز، مدیریت ریسک، کنترل ذی‌نفعان، و دسترس بودن اطلاعات مالی مشتریان به‌عنوان مهم‌ترین عوامل پیاده‌سازی بانکداری جامع در نظام بانکی برزیل یاد می‌کند.

---

[1] Kshetri
[2] Corvalan
[3] Tombini

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

فرود[1] و همکاران (۲۰۱۶) با تشریح چرخهٔ رقابت در بانکداری خرد در انگلیس از داشتن برنامه برای حضور در بازار، راهبرد رقابتی مناسب به‌عنوان مهم‌ترین ابزار جهت استقرار بانکداری خرد یاد می‌کند. ریدت[2] و کارسانا[3] (۲۰۱۷) از امضای دیجیتال به‌عنوان یکی از عوامل مهم در پیاده‌سازی بانکداری جامع و به‌خصوص بانکداری شرکتی نام می‌برد. این امر موجب افزایش وفاداری و تعهد مشتریان می‌شود.

بنرجی و باسو (۲۰۱۷) در تحقیقی سامانه‌های اطلاعاتی مناسب، مدیریت ریسک، و مدیریت موجودی را ارکان بانکداری جامع می‌دانند و تأکید دارند بانک‌هایی که به پیاده‌سازی این امور اقدام کرده‌اند به موفقیت بیشتری دست یافته‌اند. لیدی‌زینسکی[4] و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی دیگر، به نقش بازاریابی در پیاده‌سازی بانکداری خرده‌فروشی به‌عنوان بخشی مهم از بانکداری جامع اشاره کرده‌اند. به‌علاوه در این تحقیق، از محصولات اعتباری به‌عنوان بخش حیاتی از مدل کسب‌وکار بانکداری خرده‌فروشی نام می‌برند. فرناندز[5] و پینتو[6] (۲۰۱۹) در مقاله‌ای دیگر به تشریح اهمیت بانکداری جامع پرداختند و کیفیت ارتباطات با مشتری و توجه به مشتری را مهم‌ترین عامل در پیاده‌سازی بانکداری جامع و به‌ویژه بانکداری خرد می‌دانند.

می‌توان نتایج حاصل از بررسی ادبیات نظری و تحقیقات پیشین را در جدول زیر خلاصه کرد. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تعداد ۳۳ عامل از ادبیات موضوع شناسایی شد.

جدول ۱

عوامل مؤثر در استقرار بانکداری جامع مستخرج از ادبیات موضوع

ردیف	کد	منبع
۱	ارائهٔ محصولات متناسب با نیاز مشتری	بنستون (۱۹۹۴)
۲	تنوع در ارائهٔ خدمات و محصولات مالی و غیرمالی به مشتری	کالومیریس (۱۹۹۷)
۳	تمرکز بر ارزش‌های بخش‌های مختلف بازار	داگلاس و همکاران (۲۰۰۳)

[1] Froud
[2] Reydet
[3] Carsana
[4] Łady˙zy´nski
[5] Fernandes
[6] Pinto

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

۴	دسترسی به اطلاعات مشتریان	بونیون (۲۰۰۹)
۵	سیستم اعتبارسنجی متمرکز و معتبر	صرافی‌زاده و شهسواری (۱۳۹۴)
۶	یکپارچگی بین اطلاعات مالی و غیرمالی مشتریان	داگلاس و همکاران (۲۰۰۳)، بونیون (۲۰۰۹)
۷	غیرمتمرکز بودن ریسک عملیاتی	داگلاس و همکاران (۲۰۰۳)، بونیون (۲۰۰۹)
۸	کاهش ریسک اعتباری	داگلاس و همکاران (۲۰۰۳)، بونیون (۲۰۰۹)
۹	زنجیرهٔ تأمین پیوسته	شیلدباخ (۲۰۱۲)
۱۰	یکپارچگی بین زیرسیستم‌ها	سانجای (۲۰۱۳)
۱۱	یکپارچگی در ارائهٔ محصولات و خدمات	لاو و همکاران (۲۰۰۱)، کوماوات (۲۰۱۷)
۱۲	اصلاح فرایندها به‌طور مستمر	لاو و همکاران (۲۰۰۱)، داوینو و شبانی (۲۰۱۷)
۱۳	مدیریت مؤثر کانال‌های توزیع	کشتری (۲۰۰۶)
۱۴	متناسب کردن کانال‌های توزیع با نوع مشتری	کشتری (۲۰۰۶)
۱۵	استفاده از بازارهای موازی	کشتری (۲۰۰۶)
۱۶	بازاریابی قوی و هدفمند	کشتری (۲۰۰۶)، لیدی‌زینسکی و همکاران (۲۰۱۸)
۱۷	تأکید بر بازارهای بین‌المللی	لوئیس (۲۰۰۶)
۱۸	اثربخشی هزینه‌ها	لوئیس (۲۰۰۶)، نورالدین عثمان و همکاران (۲۰۱۲)
۱۹	کمیتهٔ حسابرسی	لوئیس (۲۰۰۶)
۲۰	ساختار فرایندی برای رفع نیاز مشتری	لوئیس (۲۰۰۶)، داوینو و شبانی (۲۰۱۷)
۲۱	کانال‌های توزیع متناسب و متنوع	صرافی‌زاده و شهسواری (۱۳۹۴)
۲۲	انتصابات بر اساس شایستگی	صرافی‌زاده و شهسواری (۱۳۹۴)
۲۳	انطباق با الزامات بانک مرکزی	صرافی‌زاده و شهسواری (۱۳۹۴)
۲۴	انطباق با استانداردهای بین‌المللی	صرافی‌زاده و شهسواری (۱۳۹۴)
۲۵	استقرار حاکمیت شرکتی	صرافی‌زاده و شهسواری (۱۳۹۴)
۲۶	انطباق با قوانین و مقررات	لوئیس (۲۰۰۶)، تومبینی (۲۰۱۲)، کوروالان (۲۰۱۲)
۲۷	فرهنگ مشتری‌مداری	لوئیس (۲۰۰۶)
۲۸	مدیریت ریسک	لوئیس (۲۰۰۶)، بنرجی و باسو (۲۰۱۷)، تومبینی (۲۰۱۲)
۲۹	توسعهٔ درآمدهای غیرمشاع	روچی و نیر (۲۰۱۸)
۳۰	زیرساخت‌های فنّاوری اطلاعات	نوهان و سعیدی (۲۰۱۸)، بنرجی و باسو (۲۰۱۷)
۳۱	ارتباط با مشتری	فرناندز و پینتو (۲۰۱۹)
۳۲	داشتن راهبرد و استراتژی رقابتی	فرود و همکاران (۲۰۱۶)
۳۳	امضای دیجیتال	ریدت و کارسانا (۲۰۱۷)

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

۳ روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق ازنظر شیوهٔ تجزیه‌وتحلیل از نوع تحقیق‌های توصیفی است که در زمان حال به بررسی، توصیف، و تفسیر شرایط می‌پردازد. هدف این تحقیق شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع است. قلمرو موضوعی این تحقیق بانکداری جامع است که در شهر تهران و در دورهٔ زمانی دوساله در سال‌های ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ انجام شده است. در این تحقیق در ابتدا عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع در ایران از طریق بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان استخراج و سپس از طریق نقشهٔ شناختی فازی، شاخص‌های با محوریت بیشتر شناسایی شد. در ادامه با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری فازی، مدل پیاده‌سازی بانکداری جامع ارائه شد. برای شناسایی میزان اثرگذاری، اثرپذیری، و محوریت هر یک از عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع از رویکرد نقشهٔ شناختی فازی و به‌منظور تحلیل بیشتر و تعیین سطح شاخص‌ها و نحوهٔ ارتباطات ابعاد اصلی از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. مراحل اجرای این پژوهش مطابق با شکل زیر است:



شکل ۲. مراحل اجرای تحقیق

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

همان‌طور که بیان شد، در این تحقیق در ابتدا عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع با مطالعهٔ ادبیات موضوع شناسایی شد، سپس محققین به مصاحبه با خبرگان اقدام کردند. جامعهٔ آماری در این مرحله شامل کلیهٔ متخصصانی است که تجربه و دانش کافی در اجرا و پیاده‌سازی بانکداری جامع در ایران را دارند. این افراد حداقل ۵ سال در این زمینه تجربه داشته‌اند و از طریق نمونه‌گیری غیرتصادفی و شیوهٔ قضاوتی هدفمند انتخاب شده و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. بدین‌ترتیب، با شانزده تن از خبرگان بانکی که دارای تجربه و دانش بانکی در پیاده‌سازی بانکداری جامع در کشور بوده و مشخصات آنان در جدول ۲ آمده است، مصاحبه صورت گرفت.

جدول ۲

مشخصات خبرگان بانکی

ردیف	مسئولیت	سابقهٔ بانکی	سطح تحصیلات
۱	رئیس پژوهشکدهٔ پولی و بانکی	۲۳	دکتری
۲	معاون مالی بانک شهر	۲۹	دکتری
۳	رئیس ادارهٔ تحقیقات و تحول استراتژیک بانک ملت	۱۵	دکتری
۴	معاون ادارهٔ تحقیقات و تحول استراتژیک بانک ملت	۹	دکتری
۵	رئیس ادارهٔ کل مدیریت بازاریابی بانک ملت	۱۴	دکتری
۶	قائم‌مقام مدیرعامل در بانک ملت	۲۷	دکتری
۷	معاون مالی بانک تجارت	۲۹	دکتری
۸	عضو هیئت‌مدیرهٔ بانک ملت	۲۷	دکتری
۹	مدیر استراتژیک بانک ملی	۲۵	فوق‌لیسانس
۱۰	عضو هیئت‌مدیرهٔ بانک سپه	۲۸	دکتری
۱۱	مشاور مدیرعامل بانک خاورمیانه	۲۴	دکتری
۱۲	معاون طرح و توسعهٔ بانک پارسیان	۲۹	دکتری
۱۳	مدیر امور سازمان و توسعهٔ منابع انسانی بانک حکمت ایرانیان	۹	دکتری
۱۴	مدیر بانکداری شرکتی بانک تجارت	۱۹	فوق‌لیسانس
۱۵	عضو هیئت‌مدیرهٔ بانک صادرات	۲۸	دکتری
۱۶	مدیر امور طرح و برنامهٔ بانک مسکن	۲۳	فوق‌لیسانس

عوامل شناسایی‌شده از این دو شیوه موردبررسی بیشتر قرارگرفت و دسته‌بندی شد. لازم به ذکر است، پس از نهایی‌سازی عوامل، محققین عوامل را بر اساس ماهیت آن‌ها طبقه‌بندی

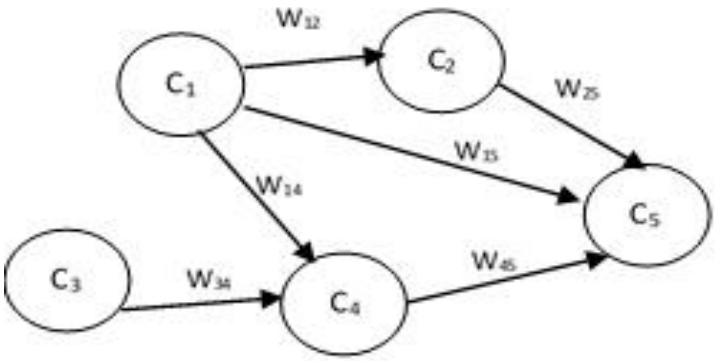
[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

کردند، سپس دسته‌بندی عوامل در اختیار گروه خبره گذاشته شد و پس از دو بار رفت‌وبرگشت و انجام دادن اصلاحات، طبقه‌بندی عوامل نهایی شد. سپس برای ترسیم نقشهٔ شناختی فازی و همچنین مدل‌سازی ساختاری تفسیری، پرسشنامه‌ها طراحی شد. پس از گردآوری اطلاعات، نقشهٔ شناختی و همچنین مدل ساختاری تفسیری ترسیم شد. شیوهٔ اجرای نقشهٔ شناختی فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است:

۱.۳ نقشهٔ شناختی فازی

نقشهٔ شناختی مدل‌های گرافیکی علت‌ومعلولی است که اولین بار توسط رونالد اکس‌لورد[1] در سال ۱۹۷۶ در حوزهٔ علوم سیاسی معرفی شد. کوسکو در سال ۱۹۸۶ برای اولین بار ابزارهای فازی را برای ترسیم این مدل‌ها مورداستفاده قرار داد و مدل‌های نقشهٔ شناختی فازی (اف‌سی‌ام) را برای اولین بار معرفی کرد. نقشه‌های شناختی فازی روش‌های ترکیبی هستند که ازلحاظ بعضی مفاهیم بین سیستم‌های فازی و شبکه‌های عصبی قرار دارند. آن‌ها دانش را از حالت نمادین و وضعیت‌های مرتبط به آن مانند فرایندها، خط‌مشی‌ها، و رخدادها در حالتی قابل‌قیاس بیان می‌کنند. شکل ۳ نمونه‌ای از نقشهٔ شناختی فازی است.



شکل ۳. مثالی از نقشهٔ 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 در متغیر مفهومی

[1] Ron Axelrod

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

C_j تأثیر می‌گذارد (باگ داتلی[1]، آکبی‌ایکلی[2]، و پاپاگئورگیو[3]، ۲۰۱۷). بنابراین، وجود رابطهٔ علّی 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 (تی سدیرِس[4] و زیتوپولس[5]، ۲۰۱۷). با توجه به نظریهٔ 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 به‌شکل ماتریس مربع شکل می‌گیرند. هنگامی‌که اتصالی بین دو متغیر وجود دارد، مقدار آن در ماتریس مربعی (بین ۱ و ۱ـ) کدگذاری می‌شود (اُزِسمی[6] و اُزِسمی، ۲۰۰۴). همچنین این روش با استفاده از نظریهٔ گراف توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری، و میزان محوریت هر شاخص را محاسبه می‌کند.

توان تأثیرگذاری مجموع مقادیر مطلق ردیف یک متغیر در ماتریس مجاورت است (اُزِسمی و اُزِسمی، ۲۰۰۴)؛ درصورتی‌که n تعداد کل متغیرها باشد، توان تأثیرگذاری از رابطهٔ زیر محاسبه می‌شود:

$$Out(C_i) = \sum_{k=1}^{n} W_{ik}$$

رابطهٔ فوق ظرفیت تأثیرپذیری مجموع مقادیر مطلق ستون یک متغیر است. این نشان‌دهندهٔ استحکام تجمعی متغیرهایی است که وارد متغیر می‌شوند (اُزِسمی و اُزِسمی، ۲۰۰۴). ظرفیت تأثیرپذیری نیز از رابطهٔ زیر به‌دست می‌آید:

$$in(C_i) = \sum_{k=1}^{n} W_{ik}$$

در روابط فوق $In(C_i)$ تعداد یال‌های ورودی گرهٔ (C_i) و $Out(C_i)$ تعداد یال‌های خروجی گرهٔ (C_i) باشد، شاخص محور (مرکزی) از رابطهٔ زیر به‌دست می‌آید:

$$C(C_i) = ln(C_i) + Out(C_i)$$

اندازه‌گیری مقدار محوریت گرهٔ مرکزی، میزان اهمیت گره یا مفهوم را در اف‌سی‌ام نشان می‌دهد. پس از ترسیم، نقشهٔ شناختی کشیده و کدگذاری ماتریس مجاورت، مدل اجرا

---

[1] Bagdatlı
[2] Akbıyıklı
[3] Papageorgiou
[4] Tsadiras
[5] Zitopoulos
[6] Özesmi

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

می‌شود تا مشاهده شود که سیستم در کجا همگرا خواهد شد. اگر این عمل اتفاق افتد، به‌معنای تعیین حالت پایدار سیستم است. این محاسبات با استفاده از روش شبکهٔ عصبی خودکار محاسبه می‌شود (اُزِسمی و اُزِسمی، ۲۰۰۴).

$$A_i^t = f\left(\sum_{\substack{k=1 \\ j\neq 1}}^{n} A_j^{t-1} W_{ji} + A_i^{t-1}\right)$$

رابطهٔ فوق ارزش متغیر مفهومی (A_i) برای هر متغیر مفهومی را محاسبه می‌کند. A_j^t مقدار متغیر مفهومی C_i را در زمان t به‌دست می‌آورد، A_j^{t-1} مقدار C_j را در زمان (t-۱) می‌دهد، W_{ij} مقدار تأثیرپذیری C_i از متغیر C_j است؛ که ارزش متغیرهای مفهومی مقداری را در محدودهٔ ۱۱ ،۱ ،۱۰ ۱۱ می‌گیرد. رابطهٔ زیر، تابع آستانه (f) را نشان می‌دهد که بیشترین کاربرد را در نقشهٔ شناختی فازی دارد (باگ داتلی و همکاران، ۲۰۱۷). این تغییر نامنفی اجازهٔ درک بهتر و نشان دادن سطح فعال‌سازی متغیرها را می‌دهد؛ همچنین مقایسه‌ای کیفی میان علت بازده (برونداد) متغیرها را فراهم می‌کند. درنتیجه، بردار تبدیل‌شده حاصل، به‌طور مکرر توسط ماتریس مجاورت ضرب شده و تبدیل می‌شود تا سیستم به نقطه‌ای ثابت برسد. این تغییر نامنفی اجازهٔ درک بهتر و نشان دادن سطح فعال‌سازی متغیرها را می‌دهد (اُزیسم و همکاران، ۲۰۰۴).

$$f(x) = \frac{1}{1+e^{-x}}$$

۲.۳ منطق فازی

همان‌طور که اشاره شد، در این تحقیق برای ترسیم نقشهٔ شناختی، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه که توسط محققین طراحی شده بود، جمع‌آوری شد. این پرسش‌نامه شامل دو بخش بوده است. در بخش اول پاسخ‌دهندگان نوع اثرگذاری را از طریق عبارات کلامی «مثبت، منفی، و بدون رابطه» مشخص کردند. در بخش دوم، شدت اثرگذاری از طریق طیف پنج‌تایی لیکرت «خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم» تعیین شده است. پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط تصمیم‌گیرندگان، برای انجام دادن محاسبات، متغیرهای زبانی (عبارات کلامی) به اعداد فازی تبدیل شدند. بدین منظور در پژوهش حاضر برای محاسبهٔ شدت اثرگذاری از طیف فازی جدول ۳ استفاده شد.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

جدول ۳

اعداد فازی برای شدت اثرگذاری شاخص‌ها در یکدیگر

متغیر زبانی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
اعداد فازی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰)	(۰/۲۵، ۰/۰، ۰)

پس از تبدیل واژگان زبانی به اعداد فازی، می‌بایست نتایج پاسخ‌دهندگان یکپارچه شود؛ ازاین‌رو، از میانگین فازی نظرها مطابق با فرمول زیر استفاده شده است (n تعداد پاسخ‌دهندگان):

$$A = \left(a_l^{(1)}.a_m^{(1)}.a_u^{(1)}\right) \qquad i = 1.2.\ldots.n$$

$$A_{avf} = \frac{\sum_{j\neq 1}^{k=1}\left(a_l^{(1)}.a_m^{(1)}.a_u^{(1)}\right)}{n}$$

سپس برای ترسیم نقشه با استفاده از نرم‌افزار FCmapper اعداد فازی‌زدایی شدند. در این پژوهش از روش میانگین فازی برای فازی‌زدایی استفاده شده است.

$$x_{max} = \frac{m_l+2m_m m_u}{4}$$

۳/۳ مدل‌سازی معادلات ساختاری تفسیری

مدل‌سازی معادلات ساختاری شامل «مدل‌های ساختاری» است که برای به تصویر کشیدن ساختار مسئله‌ای پیچیده، سیستم یا رشته‌ای از مطالعه در مدل‌های دقیق طراحی‌شده به‌وسیلهٔ گرافیک و کلمات ساخته می‌شود. درحالی‌که این روش، روشی تفسیری است، قضاوت گروه تصمیم می‌گیرد که آیا عوامل به‌هم مرتبط باشند یا خیر؛ ساختاری که در آن، ساختار کلی مجموعه عوامل بر اساس روابط استخراج می‌شود و مدل‌سازی در آن، روابط خاص و ساختار کلی را به‌صورت مدل گراف جهت‌دار به تصویر می‌کشاند. مراحل مختلف آی‌اس‌ام به شرح زیر است (آذر و همکاران، ۱۳۹۵):

۱) تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

توسعهٔ ماتریس تعامل خودساختاری (SSIM) اولین گام است. روابط متقابل بین هر دو عامل (i و j) و جهت روابط مرتبط از متخصصان سؤال شد. چهار نماد برای نشان دادن جهت ارتباط بین دو عامل (i و j) استفاده شد:

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

V: عامل سطر (i) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون (j) باشد (ارتباط یک‌طرفه از i به j)؛
A: عامل ستون (j) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر (i) باشد (ارتباط یک‌طرفه از j به i)؛
X: بین عامل سطر (i) و عامل (j) ارتباط دوجانبه وجود دارد. به عبارتی، هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به همدیگر شوند (ارتباط دوطرفه از i به j)؛
O: هیچ ارتباطی بین این دو عنصر (i و j) وجود ندارد.

۲) تشکیل ماتریس دسترس‌پذیری اولیه

در این مرحله روابط فوق به‌وسیلهٔ جاگذاری V، A، X و O با ۱ و ۰ به ماتریس باینری (ماتریس دسترس‌پذیری اولیه) تبدیل می‌شود. برای این کار از قواعد زیر استفاده می‌کنیم:

- اگر ورودی (i، j) در ماتریس SSIM نماد V باشد، بنابراین ورودی (i، j) در ماتریس دستیابی ۱ و در ورودی (j، i) صفر می‌شود.
- اگر ورودی (i، j) در ماتریس SSIM نماد A باشد، بنابراین ورودی (i، j) در ماتریس دستیابی صفر و در ورودی (j، i) ۱ می‌شود.
- اگر ورودی (i، j) در ماتریس SSIM نماد X باشد، بنابراین ورودی (i، j) در ماتریس دستیابی ۱ و در ورودی (j، i) ۱ می‌شود.
- اگر ورودی (i، j) در ماتریس SSIM نماد O باشد، بنابراین ورودی (i، j) در ماتریس دستیابی صفر و در ورودی (j، i) صفر می‌شود.

۳) تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

همان‌طور که ماتریس دسترس‌پذیری اولیه مبتنی بر ماتریس خودتعاملی ساختاری فقط روابط مستقیم بین متغیرها را بدون بیان روابط غیرمستقیم نشان می‌دهد، لازم است تجزیه‌وتحلیل تکرار توان انجام شود.

این به‌دنبال بررسی قوانین انتقالی است که برای نشان دادن روابط غیرمستقیم بین متغیرها باشد. مثلاً اگر A مرتبط با B و B مرتبط با C، بنابراین A به C مرتبط می‌شود. با افزودن انتقال‌پذیری از ماتریس دسترس‌پذیری اولیه از طریق عملیات بولین که شامل توان‌رسانی ماتریس‌ها تا رسیدن به حالت پایدار است، می‌توان ماتریس دستیابی نهایی را ایجاد کرد. شن و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که ماتریس دسترس‌پذیری نهایی می‌تواند از رابطهٔ زیر ایجاد شود:

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

$$R_F = R_i^k = R_i^{k+1}, K \geq 1 , integer$$

در این رابطه R_F ماتریس دسترس‌پذیری نهایی و R_i ماتریس دسترس‌پذیری اولیه است.

۴) تعیین سطح و اولویت متغیرها

در این مرحله تقسیم‌بندی برای شناسایی سطوح مختلف مدل انجام می‌شود. برای ایجاد ساختار سلسله‌مراتبی، قسمت‌های سطح متغیرها شناسایی شدند که بر پایهٔ مجموعه دسترسی، مجموعه مقدماتی، و مجموعه مشترک استوار است. مجموعه دستیابی متغیر شامل خود متغیر و متغیرهای دیگری است که ممکن است به آن دست یافت، مجموعه مقدماتی متغیر شامل خود متغیر و متغیرهای دیگری باشد که ممکن است به آن برسد، و مجموعه تعامل شامل متغیرهای مشترک در هر دو مجموعهٔ مقدماتی و دستیابی است. مجموعه دستیابی و مقدماتی برای هر متغیر به‌دست می‌آید و سپس مجموعه مشترک ایجاد می‌شود. برای تعیین سطح هر متغیر مجموعه دستیابی باید با مجموعه مشترک مقایسه شود. متغیرهایی که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک آن‌ها یکسان است، باید به‌عنوان سطح ۱ در نظر گرفته شود. بعد، متغیرهایی که در سطح یک شناسایی شده است، برای تکرار بعدی شناسایی سطوح بیشتر از بین می‌رود. مجموعه دستیابی جدید و مشترک برای متغیرهای باقی‌مانده موردبررسی قرار می‌گیرد. متغیرهایی که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک یکسان هستند باید در سطح ۲ در نظر گرفته شوند. تعاملات تا زمان طبقه‌بندی همهٔ متغیرها در سطوح تکرار می‌شوند، سپس ساختار سلسله‌مراتبی آشکار می‌شود.

۵) ترسیم مدل

گراف جهت‌دار طراحی و تناقضات مفهوم بررسی و در صورت لزوم تغییرات ایجاد می‌شود.

۴ یافته‌های پژوهش

همان‌طور که اشاره شد، در ابتدا مبانی نظری و تحقیقات پیشین موردبررسی قرار گرفت و نتیجهٔ بررسی آن شناسایی ۵۰ معیار مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع بوده است. در ادامه ضمن انجام دادن مصاحبه با خبرگان برای شناسایی معیارهای جدید، معیارهای شناسایی‌شده از طریق ادبیات موضوع نیز بررسی و تحلیل شد. در مصاحبه با خبرگان سعی شد از سؤالات باز استفاده شود که به خبرگان اجازهٔ ارائهٔ معیارهای جدید را بدهد. نهایتاً با تحلیل نتایج حاصل از این دو، ۵۰ عامل شناسایی و مطابق با شکل ۴ در شش طبقهٔ معیارهای مشتری‌مداری، زیرساخت‌ها، اصلاح و بهبود فرایندها، ساختار و استراتژی، نیروی انسانی، و قوانین و مقررات قرار گرفتند.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]



شکل ۴. متغیرهای اثرگذار در پیاده‌سازی بانکداری جامع در ایران

همان‌طور که اشاره شد، پس از شناسایی متغیرهای اثرگذار در پیاده‌سازی بانکداری جامع، به‌دنبال ترسیم نقشهٔ شناختی فازی هستیم. برای این کار، اطلاعات لازم از طریق پرسش‌نامه گردآوری شد و سپس با استفاده از نظریهٔ گراف و نرم‌افزار FCMapper اطلاعات تحلیل شد. خروجی تحلیل استاتیک نقشهٔ شناختی فازی که با توجه به نظریهٔ گراف است، با استفاده از این نرم‌افزار به‌دست آمده است که خلاصهٔ نتایج آن در جدول ۴ آمده است. این جدول توان تأثیرگذاری، تأثیرپذیری، و محوریت شاخص‌ها را نشان می‌دهد. شاخص محوریت شامل مجموع توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری است. درواقع، هر چه عاملی (شاخصی) مجموع توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری بیشتری داشته باشد، آن را شاخص برتری یا

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

محوریت می‌گوییم. مقدار این شاخص برای هر عامل نشان‌دهندهٔ میزان تعامل این عامل یا شاخص‌هایی خاص با دیگر عوامل (شاخص‌ها) نقشهٔ شناختی موردبررسی است. در جدول زیر شاخص‌ها بر اساس درجهٔ محوریت رتبه‌بندی شده است.

جدول ۴

توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری، و شاخص محوریت مربوط به متغیرهای تحقیق

بعد	متغیر	کد	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	شاخص محوریت	رتبه
مشتری‌مداری	ارائهٔ محصولات متناسب با نیاز مشتری	c1	۵/۱۲	۱۰/۷۴	۱۵/۸۶	۱
	بخش‌بندی مشتریان	c2	۶/۴۴	۵/۸۶	۱۲/۳	۶
	ارائهٔ محصول متناسب با شرایط مشتری	c3	۳/۷۳	۹/۶۱	۱۳/۳۴	۴
	تنوع در ارائهٔ خدمات و محصولات مالی و غیرمالی به مشتری	c4	۱/۸۹	۷/۱۴	۹/۰۳	۹
	دیدگاه بلندمدت درجهتِ رفع نیاز مشتری	c5	۸/۸۲	۵/۴۳	۱۴/۲۵	۲
	خلق محصولات جدید	c6	۲/۷۹	۶/۷۹	۹/۵۸	۸
	ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری	c7	۳/۳۴	۹/۴۴	۱۲/۷۸	۵
	تمرکز بر ارزش‌های بخش‌های مختلف بازار	c8	۱/۲۹	۴/۴۹	۵/۷۸	۳۰
	ارزش‌گذاری مشتریان	c9	۲/۶۴	۳/۱۹	۵/۸۳	۲۸
زیرساخت‌ها	سیستم یکپارچه اطلاعات مالی و هویتی مشتریان	c10	۳/۴۴	۳/۷۹	۷/۲۳	۱۹
	شفافیت صورت‌ها و اطلاعات مالی	c11	۲/۳۴	۱/۴۹	۳/۸۳	۴۵
	زیرساخت‌های فنّاوری اطلاعات و ارتباطات پایدار	c12	۶/۲۶	۱/۴۴	۷/۷	۱۶
	سیستم اعتبارسنجی متمرکز و معتبر	c13	۲/۸۸	۴/۶۷	۷/۵۵	۱۸
	داشبورد مدیریتی	c14	۲/۶۴	۱/۷۸	۴/۴۲	۴۲
	کانال‌های توزیع شخصی	c15	۴/۲۳	۴/۶۲	۸/۸۵	۱۱
	فرهنگ سازمانی غنی	c16	۲/۵۶	۳/۱۶	۵/۷۲	۳۳

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

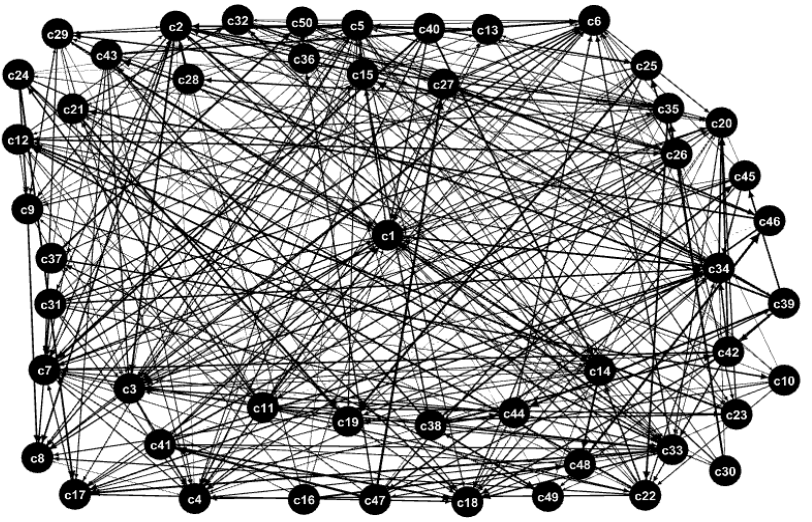
	ایجاد هدف مشترک بین ذی‌نفعان	c17	۲/۴۴	۴/۷۵	۷/۱۹	۲۰
	همکاری بین تمام ذی‌نفعان	c18	۲/۰۸	۶/۲۵	۸/۳۳	۱۳
	ایجاد شراکت پایدار	c19	۱/۸۷	۵/۷۶	۷/۶۳	۱۷
	برند معتبر	c20	۲/۱۱	۶/۶۴	۸/۷۵	۱۲
	زنجیرهٔ تأمین پیوسته	c21	۴/۶۳	۳/۲۲	۷/۸۵	۱۵
	زیرسیستم‌های یکپارچه	c22	۳/۱۶	۲/۶۸	۵/۸۴	۲۷
	منابع مالی مناسب	c23	۵/۶۷	۲/۶۱	۸/۲۸	۱۴
اصلاح و بهبود فرایندی	هماهنگی بین گزارش‌های مالی داخلی و سیستم‌های بین‌المللی	c24	۲/۴۳	۲/۵۹	۵/۰۲	۳۸
	مدیریت ریسک اثربخش	c25	۳/۲۲	۲/۵۱	۵/۷۳	۳۲
	مدیریت و اثربخشی هزینه‌های اداری و غیراداری	c26	۲/۰۹	۲/۵۵	۴/۶۴	۳۹
	اصلاح فرایندها به‌طور مستمر	c27	۲/۲۴	۲/۲۶	۴/۵	۴۱
	مدیریت مؤثر کانال‌های توزیع	c28	۳/۵۴	۲/۹۴	۶/۴۸	۲۳
	استفاده از بازارهای موازی	c29	۳/۲۹	۱/۱۲	۴/۴۱	۴۳
	بازاریابی قوی و هدفمند	c30	۴/۷۱	۱/۹۸	۶/۶۹	۲۲
	بهره‌مندی از پتانسیل بازارهای بین‌المللی	c31	۱/۷۸	۲/۸۵	۴/۶۳	۴۰
	ایجاد درآمدهای پایدار	c32	۵/۶۹	۸/۰۲	۱۳/۷۱	۳
	افزایش درآمدهای غیرمشاع	c33	۵/۱۶	۷/۱۲	۱۲/۲۸	۷
ساختار و استراتژی	استقرار کمیتهٔ عالی ریسک	c34	۱/۹۳	۱/۲۴	۳/۱۷	۵۰
	استقرار کمیتهٔ عالی حسابرسی	c35	۱/۶۲	۱/۷۳	۳/۳۵	۴۷
	استقرار کمیتهٔ عالی پرداخت‌ها بر اساس عملکرد	c36	۴/۱۴	۱/۱۵	۵/۲۹	۳۶
	استقرار کمیتهٔ عالی انتصابات	c37	۳/۶۴	۱/۶۲	۵/۲۶	۳۷
	ساختار فرایندی برای رفع نیاز مشتری	c38	۴/۲۸	۴/۶۲	۸/۹	۱۰
	استقرار خطوط کسب‌وکار (LOB)	c39	۳/۲۶	۳/۱۱	۶/۳۷	۲۴
	برنامهٔ راهبردی هیئت‌مدیره	c40	۴/۴۹	۲/۳۴	۶/۸۳	۲۱
نیروی انسانی	انتصابات بر اساس شایستگی	c41	۴/۲۹	۱/۴۸	۵/۷۷	۳۱
	پرداخت بر اساس عملکرد و شایستگی	c42	۴/۴۴	۱/۷۲	۶/۱۶	۲۵
	حاکم شدن تفکر استراتژیک	c43	۳/۸۵	۲/۰۳	۵/۸۸	۲۶

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

	آموزش کارکنان و توسعهٔ منابع انسانی	c44	۳/۲۱	۲/۳۶	۵/۵۷	۳۴
	استخدام نیروی توانمند	c45	۳/۱۹	۲/۶۴	۵/۸۳	۲۸
انطباق با قوانین و مقررات	انطباق با قوانین بال	c46	۱/۶۴	۱/۶۴	۳/۲۸	۴۹
	انطباق با الزامات بانک مرکزی	c47	۳/۹۴	۱/۴۲	۵/۳۶	۳۵
	انطباق با استانداردهای بین‌المللی	c48	۲/۴۳	۱/۸۳	۴/۲۶	۴۴
	استقرار حاکمیت شرکتی	c49	۱/۹۱	۱/۴۲	۳/۳۳	۴۸
	انطباق با قوانین و مقررات حسابرسی	C50	۲/۵۴	۱/۱۶	۳/۷	۴۶

در ادامه، نقشهٔ شناختی فازی مرتبط که در شکل ۵ آمده است، با استفاده از نرم‌افزار Gephi ترسیم شد. بر این اساس، می‌توان گفت که در میان عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع، ارائهٔ محصولات متناسب با نیاز مشتریان دارای محوریت بیشتری نسبت‌به سایر عوامل است. همچنین داشتن دیدگاه بلندمدت درجهتِ رفع نیاز مشتریان در رتبهٔ دوم محوریت قرار می‌گیرد. هر دو معیار اشاره‌شده در دستهٔ مشتریان قرار دارد. در بین عوامل زیرساختی، کانال‌های توزیع شخصی به‌عنوان شاخص محوری شناسایی شد.



شکل ۵. نقشهٔ شناختی فازی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع در ایران

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

به‌علاوه در بین عوامل اصلاح و بهبود فرایندی، شاخص ایجاد درآمدهای پایدار؛ در بین عوامل مرتبط با نیروی انسانی، شاخص پرداخت بر اساس عملکرد و شایستگی؛ در بین عوامل بعد ساختار و استراتژی، ساختار فرایندی برای رفع نیاز مشتری؛ و در بین عوامل مرتبط با قوانین و مقررات، شاخص انطباق با الزامات بانک مرکزی دارای محوریت بیشتری نسبت‌به سایر عوامل هستند. همچنین نتایج نشان داد که در بین شاخص‌های شناسایی‌شده، داشتن دیدگاه بلندمدت دارای بیشترین اثرگذاری در سایر متغیرهاست و ارائهٔ محصولات متناسب با نیاز مشتری بیشترین تأثیر را از سایر متغیرها دریافت می‌کند. همچنین در بعد زیرساختی، ایجاد زیرساخت‌های فنّاوری اطلاعات و کانال‌های توزیع شخصی بیشترین اثرگذاری در سایر متغیرها را دارد. در ابعاد دیگر نیز متغیرهای ایجاد درآمد پایدار، برنامهٔ راهبردی هیئت‌مدیره، پرداخت بر اساس شایستگی، و انطباق با قوانین و مقررات بانک مرکزی از مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار در سایر متغیرها شناسایی شدند.

در ادامه سعی شد، با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع ساختاردهی شود. بر این اساس، در ابتدا نظرهای خبرگان جمع‌آوری، سپس ماتریس خودتعاملی مرتبط با عوامل تشکیل شد. در ادامه، ماتریس دسترس‌پذیری اولیه و اصلاح‌شده مرتبط با عوامل به‌دست آمد. در گام بعدی، عوامل مرتبط با توجه به ورودی‌ها و خروجی‌های هر عامل مطابق با جدول ۵ سطح‌بندی شد.

جدول ۵

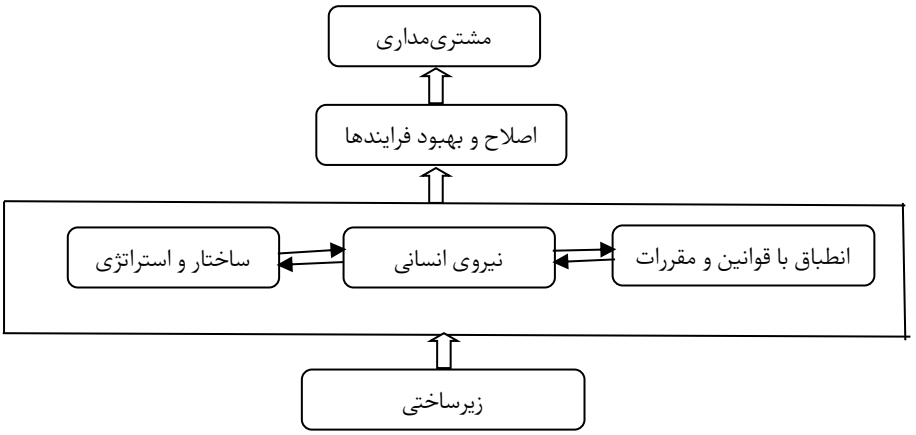
تعیین روابط و سطوح عوامل مرتبط با پیاده‌سازی بانکداری جامع

بعد	کد	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
انطباق با قوانین و مقررات	۱	۱	۱،۳،۶	۱	۳
نیروی انسانی	۲	۲ ،۴	۲،۳،۶	۲	۳
مشتری‌مداری	۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۳	۳	۱
زیرساختی	۴	۴	۲،۳،۴،۶	۴	۴
ساختار و استراتژی	۵	۵	۳،۵،۶	۵	۳
اصلاح و بهبود فرایندی	۶	۱،۲،۴،۵،۶	۳،۶	۶	۲

پس از استخراج سطوح عامل‌ها، مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل مرتبط با پیاده‌سازی بانکداری جامع به‌صورت شکل ۶ ترسیم شد.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]



شکل ۶. مدل ساختاری تفسیری عوامل مرتبط با پیاده‌سازی بانکداری جامع

همان‌طور که شکل فوق نشان می‌دهد، عوامل زیرساختی در سطح‌مبنا قرارگرفته است که مشخص می‌شود این عامل به‌عنوان عامل پایه و اساسی در پیاده‌سازی بانکداری جامع به‌شمار می‌رود. در سطح بعدی انطباق با قوانین و مقررات، نیروی انسانی، و ساختاری قرار دارد که نشان‌دهندهٔ تأثیر عوامل زیرساختی در این سه عامل است. همچنین در سطح بعد مشخص می‌شود که تعامل سه دسته عوامل انطباق با قوانین و مقررات، نیروی انسانی، و ساختار و استراتژی منجر به اصلاح و بهبود فرایندها و درنهایت منجر به مشتری‌مداری و رفع نیازهای مشتریان می‌شود.

پس از ترسیم مدل ساختاری تفسیری مربوط به ابعاد اصلی در پیاده‌سازی بانکداری جامع، تجزیه‌وتحلیل میک‌مک صورت گرفت. هدف از این تجزیه‌وتحلیل تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرهاست. در این تحلیل، متغیرها برحسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند: ۱ـ متغیرهای خودگردان: که قدرت هدایت و وابستگی ضعیف دارند، به سیستم نسبتاً غیرمتصل‌اند، و ارتباطات کم و ضعیف با سیستم دارند؛ ۲ـ متغیرهای وابسته: که قدرت هدایت کم ولی وابستگی شدید دارند؛ ۳ـ متغیرهای ارتباطی: که قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد دارند و غیرایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد، و درنهایت، بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد؛ و ۴ـ متغیرهای مستقل: که قدرت هدایت قوی، ولی وابستگی ضعیف

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

دارند (آدر و همکاران، ۱۳۹۵). در شکل زیر، تحلیل میک‌مک ابعاد اصلی پیاده‌سازی بانکداری جامع آمده است.



شکل ۷. تحلیل MICMAC مربوط به ابعاد اصلی پیاده‌سازی بانکداری جامع

بر اساس نتایج تحقیق، عوامل زیرساختی جزو متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند و بر سایر متغیرها اثرگذارند، ولی خود وابستگی کمی به سیستم دارند. عوامل مربوط به مشتری و اصلاح و بهبود فرایند جزو طبقهٔ متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. این متغیرها دارای نفوذ کم، ولی وابستگی زیادی به سایر متغیرها هستند. همچنین سه دسته عوامل انطباق با قوانین و مقررات، نیروی انسانی، و ساختار و استراتژی در طبقهٔ متغیرهای خودگردان قرار گرفتند. این متغیرها به سیستم نسبتاً غیرمتصل‌اند و ارتباطات کم و ضعیف با سیستم دارند.

۵ بحث و نتیجه‌گیری

بانکداری جامع یکی از رویکردهای بسیار مهم نسبت به بانکداری است که اخیراً در کشور ما توسط برخی از بانک‌ها به‌کار گرفته شده است. در این رابطه، آنچه با اطمینان می‌توان در مورد آن اظهارنظر کرد، این است که رویکردی جامع و کامل و موردپذیرش توسط طیفی وسیع از مجموعهٔ بانکی وجود ندارد و این امر باعث می‌شود که نسبت به پیاده‌سازی و اجرای موفق آن با موفقیت همراه نشویم. این تحقیق با درک این موضوع سعی کرد چهارچوبی کامل از

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

عوامل اثرگذار در پیاده‌سازی موفق بانکداری جامع را شناسایی و ایجاد کند. در اولین گام این تحقیق، عوامل اثرگذار شناسایی و اولویت‌بندی شد. بر این اساس برای پیاده‌سازی بانکداری جامع نیازمند توجه به مشتری، ایجاد زیرساخت‌های مناسب، اصلاح و بهبود فرایندها، ساختار و استراتژی مناسب، توسعهٔ منابع انسانی، و انطباق با قوانین و مقررات وضع‌شده از سوی نهادهای نظارتی و قانونگذار هستیم.

در بعد اول یعنی مشتری، هرکدام از عوامل شناسایی‌شده راهکارهایی عملیاتی برای پیاده‌سازی بهتر بانکداری جامع ارائه می‌دهند. همان‌طور که بنستون (۱۹۹۴) و بونیون (۲۰۰۹) بیان می‌کنند، یکی از مهم‌ترین الزامات برای پیاده‌سازی بانکداری جامع ارائهٔ محصولات و خدمات متناسب با نیازهای مشتریان است. این عامل بر اساس نتایج نقشهٔ شناختی فازی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در پیاده‌سازی بانکداری جامع شناسایی شده است. در تحلیل آن می‌توان گفت، مشتریان بانکی متفاوت هستند و هرکدام خواسته‌های متفاوتی دارند، ارائهٔ یک محصول استاندارد نمی‌تواند منجر به رضایت مشتریان شود؛ ازاین‌رو، باید در ابتدا نیازهای مشتریان به بهترین شکل شناسایی و محصولات و خدمات با طراحی مناسب و متناسب با نیازهای مشتریان ارائه شود. همان‌طور که داگلاس[1] و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌کنند، برای ارائهٔ خدمات بهتر متناسب با نیاز مشتری، می‌توان مشتریان را بخش‌بندی کرد و متناسب با هر بخش خدمات و محصولات را ارائه داد. یکی از مرسوم‌ترین شیوه‌های بخش‌بندی مشتریان، تقسیم مشتریان به چهار بخش خرد، شرکتی، تجاری، و اختصاصی است. حال، در هر بخش نیز باید مشتریان ارزش‌گذاری شوند و متناسب با شرایط و ارزشی که برای بانک ایجاد می‌کنند، خدمت دریافت کنند. مطابق با نتایج این تحقیق و هم‌راستا با نظرهای کلومیریس (۱۹۹۷)، یکی دیگر از مسائل مهم در بانکداری جامع تنوع در ارائهٔ محصولات و خدمات و خلق محصولات و خدمات جدید و نوآورانه است، به‌نحوی که مشتریان حق انتخاب داشته باشند که این امر منجر به رضایت بیشتر آنان می‌شود.

از طرفی دیگر، همان‌طور که فرود و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند و این تحقیق هم بر آن تأکید دارد، بانک‌ها برای حفظ مشتریان باید دیدگاهی بلندمدت و راهبردی درجهتِ رفع نیاز مشتری داشته باشند. این امر به‌خصوص در بانکداری شرکتی بسیار ضروری است، به‌نحوی که برخی از بانک‌ها در کشور نیز این امر را دنبال می‌کنند و با ایجاد قراردادهای بلندمدت به‌دنبال این امر هستند. درنهایت، در این بخش باید فرهنگ مشتری‌مداری در کل سازمان (بانک) نهادینه شود تا بتوانند به بهترین شکل به مشتریان خدمت‌رسانی کنند.

---

[1] Douglas

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

بر اساس نتایج حاصل، بعد دوم برای پیاده‌سازی بانکداری جامع، توسعهٔ زیرساخت‌های نرم و سخت است، که با نتایج تحقیقات بنرجی سانجای (۲۰۱۳) و شیلدباخ (۲۰۱۲) مطابقت دارد. مطابق با نظر بونیون (۲۰۰۹)، یکی از مهم‌ترین عوامل در بعد زیرساخت‌ها دسترسی به اطلاعات مشتریان است که برای بخش‌بندی و ارائهٔ خدمات متنوع، طبقه‌بندی مشتریان، و اعتبارسنجی آن‌ها به‌کار گرفته می‌شود. بدون در اختیار داشتن اطلاعات مشتریان، امکان اعتبارسنجی آن‌ها وجود ندارد و در این صورت، مانند سیستم‌های سنتی با معوقات و مطالبات زیاد همراه خواهیم بود. همان‌طور که نوهان و سعیدی (۲۰۱۸) بیان می‌کنند، تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی پایدار که دولت‌ها می‌توانند به تقویت آن کمک زیادی کنند، موجب سهولت دسترسی بانک‌ها به اطلاعات و تراکنش‌های مالی افراد حقیقی و حقوقی می‌شود. این امر به اعتبارسنجی و بخش‌بندی بهتر مشتریان نیز منجر می‌شود.

یکی دیگر از عوامل شناسایی‌شده در بعد زیرساختی، داشبوردهای مدیریتی است که کمک زیادی به تصمیم‌سازی می‌کند. مدیران بانکی برای تصمیم‌گیری به حجم زیادی از داده‌ها نیاز دارند که عملاً بدون کمک از سامانه‌های اطلاعاتی، تحلیل داده‌ها امکان‌پذیر نیست. یکی دیگر از زیرساخت‌های شناسایی‌شده برای پیاده‌سازی بانکداری جامع ایجاد و تقویت کانال‌های توزیع است. کشتری (۲۰۰۶) معتقد است که کانال‌های توزیع باید به‌سمت شخصی شدن پیش رود. به‌علاوه، همان‌طور که لیدی‌زینسکی و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند، بانک‌ها باید زیرساخت‌های نرم را نیز برای پیاده‌سازی بانکداری جامع ایجاد کنند. این زیرساخت‌ها شامل تقویت برند، تقویت فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان، ایجاد شراکت پایدار بین بانک و سایر ذی‌نفعان، همکاری بهتر بین ذی‌نفعان، و ایجاد اهداف مشترک بین آن‌هاست.

همان‌طور که لاو و همکاران (۲۰۰۱) و داوینو و شبانی (۲۰۱۷) بیان می‌کنند، بعد سوم برای پیاده‌سازی بانکداری جامع بر اصلاح و بهبود فرایندهای بانکی تأکید دارد. اولین فرایندی که موردنظر است، مدیریت اثربخش ریسک‌هاست. بر این اساس، انواع ریسک‌ها باید قبل از وقوع شناسایی و مدیریت شود. بدین منظور باید ریسک عملیاتی به‌طور غیرمتمرکز و در تمام بخش‌ها مدیریت شود و ریسک اعتباری نیز از طریق استقرار سیستم اعتبارسنجی کاهش یابد که این نتایج با نظرهای لوئیس (۲۰۰۶) مطابقت دارد. به‌علاوه بانک‌ها برای ارائهٔ خدمات بهتر به مشتریان باید با یکپارچگی در ارائهٔ محصولات و خدمات و شکل‌دهی زنجیرهٔ تأمین پیوسته به ایجاد سوپرمارکت مالی که کلیهٔ نیازهای مشتریان را می‌تواند برطرف کند، اقدام کنند. فرایندهای دیگری که در این بعد باید صورت گیرد، شامل اصلاح مداوم فرایندها، مدیریت مؤثر کانال‌های توزیع، و متناسب کردن کانال‌های توزیع با نوع مشتریان است که

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

این نتایج با یافته‌های کشتری (۲۰۰۶) مطابقت دارد. همچنین در بانکداری جامع بر تنوع‌سازی درآمدها و ایجاد درآمدهای پایدار تأکید زیادی می‌شود که باید درکشور نیز مدنظر قرار گیرد. به‌علاوه بانک‌ها باید همان‌طوری‌که بانک‌های پیشرفتهٔ دنیا عمل کرده‌اند و فرایندهای خود را به‌سمت مدیریت و اثربخشی هزینه‌های اداری و عمومی و افزایش درآمدهای کارمزدی سوق داده‌اند، حرکت کنند. بر اساس نظر روچی و نیر (۲۰۱۸) درآمدهای کارمزدی پایداری بیشتر و ریسک کمتری نیز خواهند داشت. برای کاهش هزینه‌های اداری و عمومی می‌توان از بانکداری الکترونیکی، کاهش تعداد شعب، و الکترونیکی کردن فرایندها استفاده کرد.

یکی از فرایندهای دیگر در بانکداری جامع، فرایند تهیهٔ گزارش‌های مالی منظم و هماهنگ با سیستم‌های بین‌المللی است. در شرایط امروزی کشور، بانک‌ها باید به تعاملات بین‌المللی توجهی ویژه داشته باشند که در این صورت، اصلاح گزارش‌های مالی و هماهنگی بیشتر این گزارش‌ها با نظام‌های بانکی ضرورت دارد. در بانکداری جامع، خصوصاً در بخش شرکتی و اختصاصی، به تأمین مالی و استفاده از بازارهای موازی تأکید زیادی شده است. در این دو بخش، بانک‌ها با بازار سرمایه در ارتباط و در تلاش‌اند خدمات مالی موردنیاز مشتریان را از طریق کلیهٔ ابزارهای مالی به‌خصوص بازار سرمایه برآورده سازند.

بعد چهارمی که برای پیاده‌سازی بانکداری جامع شناسایی شد، بعد ساختار و استراتژی است. این بعد بر تغییرات ساختاری و تدوین استراتژی‌های لازم اشاره دارد. در بخش ساختار سازمانی، واحدهای موردنیاز برای مدیریت و اجرای بهتر آن شناسایی شد. بر اساس پیشنهاد متخصصین، تشکیل چهار کمیتهٔ عالی ریسک، حسابرسی، انتصابات، و پرداخت ضروری است. لازم به ذکر است، بر اساس اصول حاکمیت شرکتی که از سوی بانک مرکزی ابلاغ شده است، بانک‌ها ملزم به تشکیل کمیته‌های ذکرشده هستند. همچنین در ساختار جدید، باید خطوط اصلی کسب‌وکار که وظیفهٔ اصلی ارائهٔ خدمت به مشتریان را دارند، طراحی و استقرار یابند. به‌طورکلی، برای ارائهٔ محصولات و خدمات متناسب با نیاز مشتریان، ساختار مناسب برای پیاده‌سازی بانکداری جامع ساختار فرایندی است که باید طراحی و استقرار یابد. از دیگر مؤلفه‌های مهم، حمایت و راهبردهای هیئت‌مدیره است که بدون همراهی آن‌ها پیاده‌سازی این مدل کسب‌وکار امکان‌پذیر نیست.

بعد پنجم پیاده‌سازی بانکداری جامع به تقویت و توانمندسازی نیروی انسانی اشاره دارد که نقش اصلی را در پیاده‌سازی بانکداری جامع بر عهده دارند. اولین معیار در این بعد حاکم کردن تفکر استراتژیک است. حاکم شدن این تفکر موجب می‌شود بانک‌ها اهداف و خواسته‌های کوتاه‌مدت را فدای منافع بلندمدت نکنند. سپس باید سازوکارهای مدیریت

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

منابع انسانی را که شامل سازوکارهای استخدام، جذب، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، و پاداش می‌شود، مستقر کرد.

نهایتاً، بعد ششم به این مورد اشاره دارد که همهٔ اقدامات و فرایندهای شناسایی‌شده باید به‌نحوی به‌کار گرفته شود که منطبق با دستورالعمل‌ها و قوانین و مقررات ابلاغی توسط بانک مرکزی و سایر دستگاه‌های نظارتی در کشور باشد. همان‌طور که لوئیس (۲۰۰۶)، تومبینی (۲۰۱۲)، و کوروالان (۲۰۱۲) بیان می‌کنند، پیاده‌سازی بانکداری جامع باید منطبق با قوانین و مقررات حاکم در آن کشور باشد؛ ازاین‌رو، بانک‌های کشور برای پیاده‌سازی بانکداری جامع باید فرایندها، اقدامات، و ساختارهای لازم را منطبق با قوانین بال، بانک مرکزی، اصول حاکمیت شرکتی، و سازمان حسابرسی انطباق دهند و برای فعالیت در سطح بین‌المللی باید با استانداردهای بین‌المللی نیز انطباق داشته باشند.

در این تحقیق پس از شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بانکداری جامع، نقشهٔ شناختی آن ترسیم شد. یکی از مهم‌ترین نتایج حاصل از ترسیم نقشهٔ شناختی فازی، شناسایی شاخص‌های محوری در پیاده‌سازی بانکداری جامع است. شاخص‌های محوری بیشترین اثرگذاری و اثرپذیری از سایر متغیرها را دارند. شناسایی این متغیرها کمک زیادی به مدیران می‌کند؛ زیرا بهبود آن‌ها می‌تواند منجر به پیاده‌سازی بهتر بانکداری جامع شود. بر این اساس می‌توان گفت، ارائهٔ محصولات متناسب با نیاز مشتریان دارای محوریت بیشتری نسبت‌به سایر عوامل است. همچنین داشتن دیدگاه بلندمدت درجهتِ رفع نیاز مشتریان در رتبهٔ دوم محوریت قرار می‌گیرد. ازآنجایی‌که هر دوی این معیارها در دستهٔ مشتریان قرار دارند، بنابراین، باید نیاز مشتریان به‌خوبی شناسایی و متناسب با آن محصولات و خدمات ارائه شوند.

به‌علاوه در بین عوامل اصلاح و بهبود فرایندی، شاخص ایجاد درآمدهای پایدار؛ در بین عوامل مرتبط با نیروی انسانی، شاخص پرداخت بر اساس عملکرد و شایستگی؛ در بین عوامل بعد ساختار و استراتژی، ساختار فرایندی برای رفع نیاز مشتری؛ و در بین عوامل مرتبط با قوانین و مقررات، شاخص انطباق با الزامات بانک مرکزی محوریت بیشتری نسبت‌به سایر عوامل دارند.

یکی دیگر از نتایج این تحقیق طراحی مدل ساختاری تفسیری عوامل است. بر اساس نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری تفسیری، عوامل زیرساختی در سطح‌مبنا قرارگرفته است که مشخص می‌شود این عامل به‌عنوان عامل پایه و اساسی در پیاده‌سازی بانکداری جامع به‌شمار می‌رود. در سطح بعدی انطباق با قوانین و مقررات، نیروی انسانی، و ساختاری قرار دارد که نشان‌دهندهٔ تأثیر عوامل زیرساختی در این سه عامل است. همچنین در سطح بعد

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

مشخص می‌شود که تعامل سه دسته عوامل انطباق با قوانین و مقررات، نیروی انسانی، و ساختار و استراتژی منجر به اصلاح و بهبود فرایندها می‌شود و درنهایت، این عوامل منجر به مشتری‌مداری و رفع نیازهای مشتریان می‌شود.

تحلیل میک‌مک نیز نشان داد عوامل زیرساختی جزو متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند و در سایر متغیرها اثرگذارند، ولی خود وابستگی کمی به سیستم دارد. عوامل مربوط به مشتری و اصلاح و بهبود فرایند جزو طبقهٔ متغیرهای وابسته قرار می‌گیرد. این متغیرها نفوذ کم ولی وابستگی زیاد به سایر متغیرها دارد. همچنین سه دسته عوامل انطباق با قوانین و مقررات، نیروی انسانی، و ساختار و استراتژی در طبقهٔ متغیرهای خودگردان قرارگرفتند. این متغیرها نسبتاً غیرمتصل به سیستم هستند و ارتباطات کم و ضعیف با سیستم دارند.

در تبیین بیشتر مدل ارائه‌شده می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین ارکان برای پیاده‌سازی بانکداری جامع گروه‌بندی مشتریان است. در رویکرد بانکداری جامع، عموماً مشتریان به گروه‌های اختصاصی، شرکتی، تجاری، خرد، و ثروت تقسیم می‌شوند. مدیران گروه‌های مشتریان مسئولیت مدیریت کسب‌وکار را بر عهده خواهند داشت که مشتمل بر مدیریت مشتری، انتخاب و توسعهٔ محصولات و خدمات، مدیریت تجربهٔ مشتری، مدیریت عملکرد تجاری، برنامه‌ریزی توزیع، مدیریت اثربخشی فروش، و تعریف ویژگی‌ها و چگونگی مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت و تعیین استانداردهای کانال‌های توزیع به‌همراه بهینه‌سازی در بهره‌وری کانال‌های توزیع و فروش، مدیریت پاداش و جبران خدمات پرسنل، مدیریت سبد دارایی و بدهی، مدیریت ریسک و کیفیت اعتبار و سود و زیان گروه مشتری است.

پس‌ازاینکه معین شد هر مشتری بانک متعلق به کدام گروه از مشتریان است، در مرحلهٔ بعد، بلافاصله باید تعیین شود این مشتری در کدام بخش جای می‌گیرد، یا به‌عبارت‌دیگر، گروه‌های مشتریان شامل کدام بخش‌بندی است. بخش‌بندی مشتری عبارت است از تقسیم پایهٔ مشتریان به گروه‌هایی از افراد که به‌گونه‌های مختلف، که دارای شباهت‌هایی نظیر سن، جنسیت، علایق، عادات خرید، نیازمندی‌ها، و... با یکدیگر هستند. به‌این‌ترتیب، بخش‌بندی ابزاری است برای شناخت دقیق‌تر نیازهای مشتریان به‌منظور جای دادن ایشان در گروه‌های کوچک‌تر که به شناخت نیازها و ارتقای سطح خدمات و بهینه‌سازی برآوردن نیاز مشتری کمک می‌کند؛ اما گسترهٔ بخش‌بندی مشتریان در گروه‌های مختلف مشتریان متفاوت است. به‌این‌ترتیب که بیشترین آن‌ها متعلق به بانکداری خرد و مدیریت ثروت است که معمولاً بیش از ۹۰ درصد مشتریان بانک‌ها در آن جا می‌گیرند. تعدد بخش‌های مشتریان به‌ترتیب در بانکداری تجاری، شرکتی، و اختصاصی روند کاهشی را طی می‌کند؛ چرا که با حرکت از بانکداری خرد به بانکداری اختصاصی، تنوع، همگونی، اندازه، و ترکیب مشتریان به‌نحوی

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

تغییر می‌کند که هرچه بیشتر نیازمند طراحی محصولات و خدمات سفارشی می‌شود و تعیین بخش‌های متنوع مشتری را کم‌فایده می‌کند. شناسایی و تعیین بخش‌های مشتریان هدف، تعیین پروفایل بخش مشتری، کنترل کیفیت و ارائهٔ خدمات، نقشه‌برداری چرخهٔ عمر مشتری، و... ازجمله وظایف مدیران بخش‌های مشتریان است.

پس از تعیین گروه‌های مشتریان، بخش‌بندی مشتری در هر یک از گروه‌های مشتریان، و تعیین ارزش و شدت ارتباط با مشتری در مرحلهٔ بعد، مدیران گروه‌های مشتریان محصولات و خدمات موردنیاز برای هر یک از بخش‌های مشتریان شناسایی‌شده را تعریف می‌کنند. این محصولات و خدمات در قالب خدمات اصلی کسب‌وکار قابل دسته‌بندی بوده و عبارت‌اند از اخذ سپرده و بانکداری تراکنشی، بانکداری تأمین سرمایه، بیمه، تسهیلات و خدمات اعتباری، خدمات خزانه، صرافی، ضمانت‌نامهٔ بانکی و خدمات تجاری، کارت، خدمات کارگزاری، مدیریت دارایی، مدیریت ثروت، مدیریت وجوه نقد و پرداخت‌ها، و واسپاری.

به‌منظور بهره‌مندی بهتر از ظرفیت و امکان بهره‌مندی از مزیت مقیاس و صرفه‌جویی هزینه‌ای، هر یک از این خدمات اصلی کسب‌وکار می‌تواند ذیل یکی از گروه‌های مشتریان سازمان‌دهی شده و مرکز تعالی داشته باشد. حجم استفاده از هر خدمت برای در نظر گرفتن آن ذیل هر گروه مشتری می‌تواند معیار عمدهٔ استقرار باشد؛ برای مثال، خدمات کارت و اخذ سپرده زیر نظر بانکداری خرد و مدیریت ثروت سازمان‌دهی می‌شود، زیرا بیشترِ ظرفیت استفاده از این خدمات در اختیار این گروه مشتریان است. یا مدیریت وجوه نقد و پرداخت‌ها زیر نظر بانکداری شرکتی به بهترین نحو قابلِ‌اداره خواهد بود. واضح است که این خدمات، فارغ از اینکه ذیل کدام گروه مشتری سازمان‌دهی شده باشد، به تمام گروه‌های مشتریان بر مبنای بخش‌های هدف مشتریان و ترکیب محصولات و خدمات پیشنهادی به هر بخش مشتری قابلِ‌عرضه است.

خدمات اصلی کسب‌وکار بر اساس حجم بهره‌برداری گروه‌های مشتریان، ذیل آن‌ها، و یا در خطوط کسب‌وکار سازمان‌دهی خواهند شد؛ بدین‌ترتیب، مراکز تعالی خدمات اصلی کسب‌وکار تنها در گروه مشتری یا خط کسب‌وکار به‌وجود خواهد آمد و هرگز در جای دیگری تکرار نخواهد شد.

درعین‌حال، برای تأمین محصولات و خدمات موردنیاز مشتریان در هر یک از گروه‌های مشتریان، رویکرد معماری باز به‌کار بسته خواهد شد، بدین معنی که این محصولات و خدمات از تأمین‌کننده‌ای که بهترین کیفیت و قیمت رقابتی را فراهم آورد، خریداری خواهد شد و گروه‌های مشتری الزامی به بهره‌گیری از خدمات اصلی سازمان‌دهی‌شده در قالب شرکت‌های بانک ندارند؛ دو معیار کیفیت و قیمت مبنای انتخاب ایشان است. لازم به ذکر است، تطبیق

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

با برند و سازگاری با ارزش‌های بانک همواره به‌عنوان اصل در تمام فعالیت‌ها محسوب می‌شود.

تولید خدمات و محصولات تأمین سرمایه، بیمه، واسپاری، صرافی، و کارگزاری در قالب شرکت‌های مستقل عمدتاً در مالکیت بانک مادر سازمان‌دهی می‌شود که به‌این‌ترتیب، مراکز تعالی مرتبط با این دسته از خدمات اصلی کسب‌وکار در شرکت‌ها ایجاد خواهد شد تا به ارائهٔ خدمات کیفی و رقابتی به گروه‌های مشتریان بپردازد. درعین‌حال، مشتریان هریک از شرکت‌های گروه بانکی بنا به ظرفیت و پتانسیل خدمات مالی موردنیازشان می‌توانند هدف برقراری ارتباط توسط بانک و یا هدف فروش متقاطع برای سایر شرکت‌های گروه محسوب شوند و این از اساسی‌ترین اهداف تشکیل هولدینگ‌های مالی و نقطه قوت آن در کسب درآمد بیشتر است. بدین‌ترتیب، سه هدف حرفه‌سازی، ایجاد مزیت اندازه و انجام دادن عملیات رقابتی، و دستیابی به حد ارزش مشتری و سهم سودآور از کیف پول مشتری بخش هدف از فواید ایجاد شرکت‌ها (خطوط کسب‌وکار) در قالب هولدینگ مالی است.

بخش قابل‌توجه دیگر در بانکداری جامع نقش مدیر فروش، خدمات، و ارتباط با مشتری است. این نقش مسئولیت رهبری نواحی، مناطق جغرافیایی، و بازارهای محلی را بر عهده دارد؛ توسعهٔ کسب‌وکار، مدیریت فروش، خدمات، و مدیریت ارتباط و ارزش مشتری بر عهدهٔ وی خواهد بود. این نقش پاسخگوی ارزش مشتری و اهداف آمیختهٔ مشتریان در حوزهٔ جغرافیایی خود خواهد بود.

تقسیم‌بندی کسب‌وکار بر اساس گروه‌های مشتریان و حصول اطمینان از ایجاد دسترسی مطلوب و مناسب ایشان برای دریافت محصولات و خدمات فراهم‌شده، نیازمند ایجاد و مدیریت مؤثر کانال‌های توزیع و فروش بر اساس نیازهای هر یک از گروه‌های مشتریان و بخش‌های موجود در هر یک است. شعب، مدیریت ارتباط با مشتری، تلفن، اینترنت، اِی‌تی‌ام/ پوز، و فروش مستقیم کانال‌های توزیع و فروش در بانکداری جامع است.

در مدیریت کسب‌و کار کانال‌های توزیع و فروش، گروه‌های مشتریان تصمیم می‌گیرند که به کدام‌یک از بخش‌های مشتریان خود چه محصولاتی را از طریق چه کانال توزیعی و با چه تجربه‌ای از دریافت خدمت ارائه کنند و برای حصول اطمینان از عملکرد کانال فروش، هر یک نماینده‌ای در مدیریت کانال به فراخور نیاز خواهند داشت.

در این مدل، هر مشتری دارای چهار مشخصهٔ گروه مشتری، بخش مشتری، ارزش مشتری، و پتانسیل مشتری خواهد بود که برای بانک و تمام واحدهای در ارتباط با مشتری قابل‌شناسایی و مدیریت خواهد بود. باید مشخص شود هر مشتری در بانک ازنظر اینکه به کدام گروه مشتری تعلق دارد، در کدام بخش مشتری جای گرفته، و محصولات و خدمات

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

مرتبط را دریافت می‌کند، چه ارزشی دارد و از چه پتانسیلی برخوردار است، تا تمام افراد و واحدهای مرتبط با مشتری اعم از مدیر مشتری، نمایندگان ارائهٔ خدمات به مشتری، بانکداری تلفنی و مرکز ارتباط، کانال فروش بانکداری الکترونیک، و... بتوانند مشتری را شناسایی و خدمات مرتبط را برای حداکثرکردن ارزش مشتری ارائه کنند.

مشتریان ازنظر ارزش می‌توانند به چهار طبقهٔ سودآور، سودآوری متوسط، کمی سودآور، و زیان‌آور تقسیم شوند و پتانسیل هر مشتری در هر طبقه ارزش‌آفرینی متفاوت خواهد بود، به‌نحوی که آن را می‌توان به سه دسته با پتانسیل بالا، متوسط، یا پائین تقسیم کرد. بدین وسیله این امکان فراهم می‌آید تا ارزش فعلی و پتانسیل ارزش‌آفرینی هر مشتری بر اساس محصولات و خدمات قابل‌ارائه به وی شناسایی شود و مبنایی برای حفظ، جذب، ارتقا، و رشد ارتباط و ارزش مشتری و سودآوری بانک باشد. طبیعی است بانک برای افزایش ارزش و سودآوری خود در اصل چهار راه‌حل حفظ مشتریان با ارزش بالا، جذب مشتریان با پتانسیل ارزش بالا، ارتقای مشتریان با پتانسیل بالا، و مدیریت هزینه را پیش‌رو دارد. به‌این‌ترتیب، دانش از مشتریان فعلی و مشتریانی که می‌خواهیم جذب کنیم، بسیار حائز اهمیت می‌شود؛ چرا که مبنایی است برای انتخاب و ارتقای مشتریان. چه‌بسا شناخت نادرست از ارزش‌آفرینی مشتری منجر به جذب بیشتر مشتریان زیان‌آورِ کم پتانسیل شود که خسارت بیشتری را به بانک تحمیل خواهند کرد.

در شناسایی ارزش مشتریان، در ابتدا شناسایی درآمد از هر مشتری حائز اهمیت است. در ادامه، لازم است تا حد امکان به‌صورت سازگار، هزینه‌های مرتبط به مشتری تخصیص یابد تا از این طریق سودآوری از کل درآمد مشتری استخراج شود. درنهایت، لازم است هزینهٔ ریسک به‌ازای هر محصول برای بخش مشتری شناسایی شود تا کیفیت گزارش سودآوری مشتری را حداکثر سازد، هرچند بیشترین فایدهٔ آن برای قیمت‌گذاری محصولات و خدمات خواهد بود.

همان‌طور که گفته شد، بیشترین تعداد بخش مشتریان به بانکداری خرد و مدیریت ثروت تعلق دارد و این تعداد به‌ترتیب برای بانکداری تجاری و سپس شرکتی کمتر می‌شود تا درنهایت، برای بانکداری اختصاصی به حداقل خود می‌رسد. تعداد زیاد مشتریان در گروه‌های مشتریان خرد و مدیریت ثروت و با توجه به بازدهی اقتصادی این بخش و شناخت اندکی که نسبت‌به این نوع از مشتریان در اختیار است، بازاریابی مبتنی بر پایگاه‌داده گزینه‌ای مطلوب برای تحلیل این گروه مشتریان، طراحی محصولات و خدمات موردنیاز ایشان، و توسعهٔ کسب‌وکار این بخش است. در حقیقت، این ارزش و پتانسیل مشتری است که شدت ارتباط با وی را تعیین می‌کند. بر این اساس، بخش‌بندی در گروه‌های مشتری شرکتی و اختصاصی

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

اگرچه اندک است، تولید محصولات و خدمات هرچه بیشتر به‌سمت سفارشی شدن پیش می‌رود.

واحدهای کسب‌وکار که در این مدل از آن‌ها تحت عنوان گروه‌های مشتریان یاد شده است، همراه با مدیریت فروش، خدمات، و ارتباط با مشتری که وظیفهٔ حداکثر کردن درآمد و ارزش مشتریان و سودآوری را بر عهده دارد، برای انجام دادن فعالیت‌ها، فراهم آوردن محصولات و خدمات موردنیاز مشتری، و ارائه به ایشان نیازمند پشتیبانی واحدهای متعدد است. این واحدها امکانات گوناگون از تأمین نیروی انسانی گرفته تا گزارش‌گری مالی، زیرساخت، و غیره را برای ایشان و برای شرکت‌های پشتیبان فراهم می‌آورند. به‌این‌ترتیب، حداکثر تعالی در واحدهای پشتیبان کسب‌وکار برای حرفه‌ای‌سازی ایشان شکل می‌گیرد و همچنین مزیت هزینه‌ای در تأمین پشتیبانی مشترک برای تمام گروه‌ها از طریق متمرکز کردن خدمات واحدها فراهم می‌آید.

از مهم‌ترین واحدهای پشتیبان که در ابتدای شروع برنامهٔ تحول مشارکت ایشان ضروری است، می‌توان به واحد پشتیبان مالی اشاره کرد که وظیفهٔ بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی مالی، تحلیل مالی و هوش کسب‌وکار مالی، و مدیریت اطلاعات و گزارش‌گری مالی را بر عهده دارد. همچنین نقش واحد پشتیبان بازاریابی با وظایف بازاریابی بالا و پایین خط، تحلیل و هوش مشتری و بازار، مدیریت برند، هوش رقابتی، مدیریت برنامه‌های حمایتی و برنامه‌های بازاریابی، تحقیقات بازاریابی، ارتباطات بازاریابی، ارتقای فروش محصولات و خدمات در شروع به‌کار پروژه، و استقرار مدل حائز اهمیت است. از دیگر این واحدها می‌توان به منابع انسانی با کارکردهای متنوع اشاره کرد که دو وظیفهٔ یادگیری و توسعهٔ جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی توسط آن در برنامهٔ تحول بسیار کاربردی و نیازمند مشارکت جدی است. مدیریت ریسک نیز از واحدهای کلیدی پشتیبان است که کار مدیریت ریسک اطلاعات، عملیات، اعتبار، امنیت، و تقلب را بر عهده دارد.

بر اساس نتایج حاصل و نظرخواهی مجدد از گروه خبرگان، پیشنهادهای اجرایی زیر برای پیاده‌سازی این مدل در سیستم بانکی کشور ارائه می‌شود:

- اولین و مهم‌ترین اقدام در پیاده‌سازی بانکداری جامع گروه‌بندی مشتریان و تعیین مدیرانی برای مدیریت کسب‌وکار هر یک از گروه‌هاست. این مدیران وظایفی چون مدیریت مشتری، انتخاب و توسعهٔ محصولات و خدمات، مدیریت تجربهٔ مشتری، مدیریت عملکرد تجاری، برنامه‌ریزی توزیع، مدیریت اثربخشی فروش، و تعریف ویژگی‌ها و چگونگی مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت و تعیین استانداردهای کانال‌های توزیع به‌همراه بهینه‌سازی در بهره‌وری کانال‌های توزیع و فروش، مدیریت پاداش و جبران

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

خدمات پرسنل، مدیریت سبد دارایی و بدهی، مدیریت ریسک و کیفیت اعتبار و سود و زیان گروه مشتری را بر عهده دارند.

- مشتریان هر گروه باید متناسب با ارزشی که ایجاد می‌کنند در بخش‌های مختلف قرار گیرند (بخش‌بندی مشتریان). مدیران هر بخش نیز باید مسئولیت شناسایی و تعیین بخش‌های مشتریان هدف، تعیین پروفایل بخش مشتری، کنترل کیفیت و ارائهٔ خدمات، نقشه‌برداری چرخهٔ عمر مشتری، و... را بر عهده داشته باشند.
- بانک‌ها باید هولدینگ مالی تشکیل 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 باید به توسعه و تقویت زیرساخت‌ها اقدام کنند. ازجمله مهم‌ترین اقدامات در این بخش می‌توان به طراحی و استقرار سیستم اعتبارسنجی مشتریان، تهیهٔ داشبوردهای مدیریتی، تقویت کانال‌های توزیع، تقویت و توسعهٔ زیرساخت‌های فنّاوری اطلاعات، یکپارچه‌سازی اطلاعات مالی و هویتی، و... اشاره کرد.
- بانک‌ها باید به اصلاح و بهبود فرایندهایی چون بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی مالی، تحلیل مالی و هوش کسب‌وکار مالی، مدیریت اطلاعات، گزارش‌گری مالی، بازاریابی، تحقیقات بازاریابی، ارتباطات بازاریابی، ارتقای فروش محصولات و خدمات، و مدیریت برند بپردازند.
- بانک‌ها باید تغییرات ساختاری از قبیل استقرار کمیته‌های ریسک، حسابرسی، پرداخت، انتصابات، و... را اجرایی کنند.
- یکی دیگر از مهم‌ترین اقدامات در پیاده‌سازی بانکداری جامع به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و به‌کارگیری مشاوران بین‌الملل باتجربه و متخصص بانکداری جامع برای آموزش و توسعهٔ نیروی انسانی است.
- بانک‌ها باید به استقرار ارکان حاکمیت شرکتی، قوانین بال، و استانداردهای بین‌المللی اقدام کنند.

فهرست منابع

آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۹۵). *تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله)*؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

داوری، علی؛ صانعی، مهدی؛ روزبان، فرناز؛ داوری، الهه (۱۳۹۳). «شایستگی‌های منابع انسانی در بانکداری جامع»؛ *پنجمین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی*، مردادماه ۱۳۹۳.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

ذوالفقاری، الهام (۱۳۹۳). «بخش‌بندی و توسعهٔ روابط با مشتریان بانکداری جامع و عوامل مؤثر در آن در بانک صادرات با استفاده از داده‌کاوی»؛ *پنجمین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی*، مردادماه ۱۳۹۳.

خواجه صالحانی، محبوبه (۱۳۹۳). «ارائهٔ خدمات به مشتریان بانکداری جامع با شناسایی و اولویت‌بندی مشتریان با رویکرد بازاریابی حرفه‌ای»؛ *پنجمین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی*، مردادماه ۱۳۹۳.

صرافی‌زاده، اصغر و شهسواری، حمیدرضا (۱۳۹۴). «موانع استقرار بانکداری جامع»؛ *فصلنامهٔ رسالت مدیریت دولتی*، سال ششم، شمارهٔ هفدهم و هجدهم، بهار و تابستان ۱۳۹۴.

طالقانی، محمد؛ صلحی‌لرد، مریم؛ مجردکیاسرایی (۱۳۹۳). «بررسی عوامل ارزشمند برای مشتریان بانکداری اختصاصی بر اساس بخش‌بندی بازار (مطالعه موردی: شعبه‌های بانک پاسارگاد شهرستان رشت)»؛ *پنجمین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی*، مردادماه ۱۳۹۳.

رفیعی‌راد، داوود؛ گردشی، معصومه؛ شهبازی، سعید (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر CRM در کیفیت ارتباط مشتریان در بانکداری جامع»؛ *پنجمین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی*، مردادماه ۱۳۹۳.

Bağˇdatlı, 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.

Banerji, Sanjay & Basu, Parantap (2015). "Borrower's moral hazard, risk premium, and walfare: A comparison of universal and stand-alone banking systems," *the journal of Economic Asymmetries*, 12, 61-72

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

Benston, G. J (1994). "Universal banking," *Journal of Economic Perspectives*, 8(3): 121-143.

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

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.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

Corvalan, J. (2012). "The Paraguayan financial system and Paraguay's experience in universal banking;" *the quarterly review of economics and finance*; 52; 158-161.

Douglas J. Forsyth, Daniel Verdier (2003). *The Origins of National Financial Systems: Alexander Gerschenkron Reconsidered, Routledge Explorations in Economic History*, ISBN 9780415301688 - CAT# RU25645

Froud, J., Tischer, D & Williams, K. (2016). "It is the business model. Reframing the problem of UK retail banking;" *Critical prespectives on accounting*, 16; 44-52

Fernandes, P; Pinto, T. (2019). "Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience;" *Journal of retailing and consumer services*; 50; 30-41.

Gerschenkron, A. (1962). *Economic backwardness in historical perspective*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

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.

Kshetri, Nir & Dholakia, Ruby Roy. (2006). "Factor Impacting the Adoption of the Internet among SMEs. Small Business Economics." *Springer.* Vol. 23(4). Pages 311-322. November.

Łady˙zy´nski, P., ˙Zbikowski, K., & Gawrysiak, P. (2018). "Direct marketing campaigns in retail banking with the use of deep learning and random forests; Expert Systems with Applications;" https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.05.020.

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.

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

Macey, Jonathan R. (1993). "The Inevitability of Universal Banking," *Brooklyn Journal of International Law*, Vol.19, 1993.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]

Neuhann, Daniel; Saidi, Farzad (2018), "Do universal banks finance riskier but more productive firms?" *Journal of Financial Economics,* Vol. 128, Issue 1, April 2018, Pages 66-85.

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

Reydet, S. & Carsana, L. (2017). "The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: The mediating role of positive affect;" *Journal of retailing and consumer service*; 37; 132-138

Ruchi, Jain & Nair, Andra (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

Saunders, A. & Walter, I. (1994). *Universal banking: Financial system design reconsidered,* Irwin, Chicago.

Schildbach, J. and C. Wenzel (2012). "European Banks Retreating from the US," *Talking Point, Deutsche Bank Research*, Frankfurt am Main.

Sylla, R. & Toniolo, G. (1991). *Patterns of European industrialization: The nineteenth century,* Rutledge, London-New York.

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

Tombini, A. (2012). "Universal Banking: view from Brazil;" *the quarterly review of economic and finance*; 52; 154-157.

Zimmerman, D. (2011). "Core Banking Modernization." *IBM Global Website*

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1398.12.42.3.3]