

## **The Development of a Policymaking Framework for Electronic Banking**

**Abbas Monavvarian<sup>1\*</sup>, Ali Divandari<sup>2</sup>, Saeed Yaghoubi<sup>3</sup>, Hadi Sepanloo<sup>4</sup>**

*1. Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran*

*2. Associate Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran*

*3. Assistant Professor, Faculty of Industrial Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran*

*4. Ph.D. Student, Kish Campus, University of Tehran, Kish Island, Iran*

(Received: January 28, 2019 ; Accepted: November 24, 2019)

### **Abstract**

Due to its dynamic nature, the emergence of evolutionary technologies, and the constant changing of the bank-related businesses, policy making in electronic banking has faced numerous challenges and has made it difficult to apply the common policymaking models to this arena. Since the policymaking process highly depends on the public culture, the administrative structure of the country, and the stakeholders' needs, the purpose of this paper is to present a meta-model for electronic banking with regard to these considerations. The research method is qualitative in general and a meta-synthesis in particular. To this end, at first, all common policymaking models in the relevant texts and literature were identified so that, by decomposing the past models into their components and then recombining them, a new meta-model could be developed. After Analyzing 26 policy making models, the five models of "Garbage Can", "Systematic Model", "Process Model", "Weak Signals" and "Game Theory" were selected according to the criteria of uncertainty, non-comprehensiveness of the topic, the lack of integrity among actors, and outside-in approach. At the end, by decomposing the components of these models and recombining them through open coding method, the developed policymaking meta-model for banking was achieved.

### **Keywords**

Policymaking, Policymaking across at the industry level, Electronic banking, Framework.

---

\* Corresponding Author, Email: [amonavar@ut.ac.ir](mailto:amonavar@ut.ac.ir)

## توسعه چارچوب خطمشی گذاری در بانکداری الکترونیک

عباس منوریان<sup>۱\*</sup>، علی دیواندری<sup>۲</sup>، سعید یعقوبی<sup>۳</sup>، هادی سپانلو<sup>۴</sup>

۱. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. استادیار، دانشکده صنایع، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکترا، پردیس کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۰۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۰۳)

### چکیده

به دلیل پویایی بالای بانکداری الکترونیک، تغییرات مداوم کسب و کارهای وابسته به بانک، و ظهور فناوری‌های دگرگون کننده خطمشی گذاری در این حوزه با چالش‌های متعدد روبه‌رو شده و بهره‌گیری از مدل‌های رایج خطمشی گذاری را دشوار کرده است. از آنجا که خطمشی گذاری به فرهنگ عمومی جامعه و ساختارهای اجرایی کشور و ذی‌نفعان متعدد داخلی وابستگی فراوان دارد هدف از این پژوهش ارائه چارچوبی برای خطمشی گذاری در بانکداری الکترونیک با لحاظ کردن همه ملاحظات و شرایط یادشده بود. روش تحقیق کیفی و به طور مشخص فراترکیب بود. بدین منظور ابتدا همه مدل‌های رایج خطمشی گذاری در متون و پیشینه خطمشی گذاری شناسایی شد تا از طریق تجزیه مدل‌های گذشته به اجزای آن‌ها و ترکیب آن‌ها یک چارچوب توسعه یافته جدید خلق شود. بر این اساس از بین بیست و شش مدل بررسی شده پنج مدل آشفته، سیستمی، فرایندی، سیگنال‌های ضعیف، و نظریه بازی‌ها با توجه به معیارهایی مانند عدم قطعیت، عدم جامعیت موضوع، عدم یکپارچگی بازیگران، رویکرد خارج به داخل انتخاب شد. سپس، با استفاده از تجزیه اجزای این مدل‌ها و ترکیب اجزا به روش کدگذاری باز، چارچوب نهایی خطمشی گذاری برای بانکداری الکترونیک ارائه شد.

### کلیدواژه‌ها

بانکداری الکترونیک، چارچوب، خطمشی گذاری، خطمشی گذاری در سطح صنعت.

## مقدمه

کشورهای توسعه‌یافته و اغلب کشورهای در حال توسعه تحولاتی در حوزه فناوری اطلاعات تجربه می‌کنند که تحت عنوان دگردیسی دیجیتال شناخته می‌شود (Hinings et al, 2018). این تغییرات در اغلب صنایع، به‌ویژه در صنعت بانکداری و بانکداری الکترونیک، چالش‌هایی به همراه دارد که مهم‌ترین آن‌ها چالش‌های فنی و تکنیکی، یکپارچه‌سازی، امنیتی، فرهنگی-اجتماعی، مدیریتی، و خط‌مشی‌گذاری است. نبود خط‌مشی و نگرش بلندمدت در چالش مدیریتی عاملی مهم در نظر گرفته شده است (Yang et al 2018). از طرفی ندیم (۲۰۱۸) بر این باور است که مسائل مدیریتی مهم‌ترین چالش‌های بانکداری الکترونیک محسوب می‌شوند و قادرند بر سایر چالش‌ها تأثیر عمیقی بگذارند. نداشتن خط‌مشی مدون، به منزله یکی از چالش‌های مهم مدیریتی، مشکلات عدیده‌ای همراه می‌آورد و باعث سردرگمی بانک‌ها می‌شود و عدم قطعیت نیز این موضوع را تشدید می‌کند. خط‌مشی‌گذاری، به منزله ابزار مورد استفاده در سطوح مختلف نظام‌های تصمیم‌گیری، اعم از دولت و صنعت و بنگاه، یکی از مفاهیم بسیار پرکاربرد مورد استفاده در تئوری و عمل است. در تعریف خط‌مشی‌گذاری دولتی به اصولی اشاره می‌شود که معمولاً دولت‌ها، با پشتوانه قانونی و برای حل مسائل یا مشکلات عموم مردم، به کار می‌گیرند (الوانی ۱۳۷۸). در خط‌مشی‌گذاری صنعتی سطح تحلیل مسائل و موضوعات مرتبط با یک یا چند صنعت است و بازیگر اصلی آن ممکن است دولت یا یکی از نهادهای حاکمیتی باشد. در سطح بنگاه نیز خط‌مشی ذیل استراتژی قرار می‌گیرد و به اقدامات میان‌مدت معطوف می‌شود. اغلب، واژگان سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری هم‌تراز با خط‌مشی‌گذاری به کار می‌روند؛ اما بین آن‌ها تفاوت‌های ماهوی وجود دارد. از نظر سلسله‌مراتب، خط‌مشی مسائل و مشکلات سطوح کلان را شامل می‌شود و با عناوینی چون چشم‌انداز یا راهبرد یا اهداف کلان شناسایی می‌شود؛ درحالی‌که تصمیم‌گیری برای حل مسائل کوچک‌تر به کار می‌رود و باید هم‌سو با خط‌مشی باشد. استراتژی، تاکتیک، و برنامه نیز عناوینی هستند که برای تصمیم‌ها در این سطح استفاده می‌شوند. بنابراین،

متدولوژی‌ها و متعاقباً سازوکارهای خط‌مشی‌گذاری با تصمیم‌گیری تفاوت دارند و باید به گونه‌ای طراحی شوند که لغزش در آن‌ها در پایین‌ترین سطح باشد. چون یک انحراف کوچک در خط‌مشی خسارت‌های بی‌شمار به بار می‌آورد و معمولاً جبران آن بسیار دشوار است (دانایی فر ۱۳۹۲).

یک فرامدل شامل تجزیه و تحلیل، ساخت و ساز و توسعه چارچوبی از نظریه‌های قابل اجرا، قوانین، و محدودیت‌ها برای مدل‌سازی یک کلاس از پیش تعریف شده از مشکلات است. به عبارت دیگر، یک فرامدل چارچوبی است برای ایجاد مدل‌های مختلف در شرایط مختلف با لحاظ کردن ملاحظات و مقتضیات خاص آن مقطع زمانی (Johannes 2002).

### بیان مسئله

به باور صاحب‌نظران بانکی، با گذشت چند دهه از عمر صنعت بانکداری در ایران و پشت سر گذاردن دوره‌های مختلف بلوغ، همچنان مسائل زیادی در حوزه‌های مختلف وجود دارد و نبود خط‌مشی مناسب و واحد و شفاف در هر دوره آفت‌های فراوان به همراه داشته است. افزایش هزینه‌های نظام بانکی، ناکارآمدی سیستم‌های بانکداری الکترونیک در برخی حوزه‌ها، بلا تکلیفی در تصمیم‌گیری‌های کلان اغلب بانک‌ها، نارضایتی گروه‌هایی از مشتریان، و مواردی از این دست از تبعات نبود خط‌مشی مناسب در این صنعت است. کیاکجوری و نوبختی (۱۳۸۷) عمده‌ترین مشکلات مربوط به نبود یا ضعف خط‌مشی‌گذاری بانکداری الکترونیک را نبود رویه‌ای واحد در تصمیم‌گیری‌های کلان، نبود داده و آمار و تحلیل‌های صحیح، و نگاه بخشی به اجزای بانکداری الکترونیک می‌دانند. به طور کلی، در برخی حوزه‌های بانکداری الکترونیک اساساً خط‌مشی مشخصی وجود ندارد و در صورت وجود خط‌مشی سیاست‌های اتخاذ شده و سرمایه‌گذاری‌های کلان و اقدامات صورت گرفته قادر به حل مشکلات و مسائل موجود در این صنعت نیستند و کارایی لازم را ندارند. عدم قطعیت‌های متعدد نیز باعث تشدید ناکارآمدی خط‌مشی‌های فعلی شده است. به عبارت دیگر، بسیاری از روش‌ها و مدل‌های خط‌مشی‌گذاری فعلی تأثیرپذیری کمی از تغییرات محیطی و عدم قطعیت‌ها دارند و پیش‌فرض‌های آن‌ها بر قطعیت شرایط یا

عدم قطعیت‌های ناچیز است و عدم قطعیت‌های عمیق را بررسی نمی‌کنند. مسائل مربوط به خط‌مشی‌گذاری به نوعی ابرچالش محسوب می‌شوند و اثرگذاری آن‌ها بیش از سایر موضوعات است و پرداختن به آن‌ها موجب می‌شود با مشکلات و مسائل به صورت سیستماتیک و با نگاهی بلندمدت برخورد شود.

در این تحقیق تلاش شده است چارچوبی برای تدوین خط‌مشی جهت بانکداری الکترونیک با استفاده از بررسی و تجزیه اجزای مدل‌های خط‌مشی‌گذاری موجود و ترکیب آن‌ها ارائه شود به گونه‌ای که با ملاحظات و شرایط پیچیده صنعت بانکداری الکترونیک تناسب داشته باشد. بر اساس کتاب نظریه‌های فرایند خط‌مشی عمومی ساباتیه (۱۳۹۳) چارچوب فراتر از مدل است و برخلاف مدل، که فقط در شرایطی خاص کاربرد دارد، می‌تواند با توجه به مفروضات و شرایط جدید کاربرد داشته باشد. در کتاب اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی نیز به این موضوع اشاره شده است (خنیفر و مسلمی ۱۳۹۷؛ دانایی فرد ۱۳۹۲).

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در این پژوهش توجه اصلی بر مدل‌های معرفی شده در حوزه خط‌مشی‌گذاری صنعتی بود. به باور لاسول، علم خط‌مشی‌گذاری سه ویژگی منحصر به فرد دارد که آن را از رویکردهای سنتی متمایز می‌کند؛ چندرشته‌ای است، به دنبال حل مشکلات بزرگ است، به شدت هنجارگونه است.

فرایند خط‌مشی‌گذاری ایده‌ها و اولویت‌های مدیریت کلان را در حالت‌های مختلف برای افراد یا مراجع تصمیم‌گیرنده تعیین می‌کند. بدین وسیله، آن‌ها تعیین می‌کنند که کدام گزینه و در چه زمان باید به اقدامی عملی تبدیل شود. فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی به طور کلی شامل مراحل زیر است (الوانی و شریف‌زاده ۱۳۹۴):

۱. مرحله شناخت، درک، و بیان مسئله عمومی؛
۲. ارجاع و طرح مسئله در سازمان‌های عمومی؛
۳. شکل‌گیری، تهیه، و تدوین خط‌مشی عمومی؛

۴. قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی عمومی؛

۵. ابلاغ و اجرای خط‌مشی عمومی؛

۶. ارزیابی خط‌مشی عمومی اجراشده.

بدیهی است فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی با گذر از مراحل فوق به صورت پیوستاری مرکب از فعالیت‌ها و عملیات لازم تحقق می‌یابد و به صورت جدا از هم و بدون ارتباط با یکدیگر طی کردن این مراحل با موفقیت همراه نخواهد بود. مدل‌های خط‌مشی‌گذاری زیادی تا کنون ارائه شده است که هر یک از آن‌ها پیش‌فرض‌های خاص و فرایندهای معین دارند و در قسمت‌های بعدی این مقاله به آن‌ها اشاره می‌شود. به جهت ارائه مفصل مطالب خط‌مشی‌گذاری در اکثر کتب داخلی و خارجی، از ذکر مفاهیم و تعاریف اولیه خط‌مشی خودداری شد.

#### پیشینه تجربی

بسیاری از محققان در زمینه نحوه خط‌مشی‌گذاری در بانکداری الکترونیک تحقیق کرده‌اند. فریرا<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) به تضاد منافع در حوزه‌های مختلف صنعت بانکی پرداخته‌اند. توسعه بانکداری به روش‌های سنتی برای بهبود بازاریابی، ارتقای برندینگ، و توسعه شبکه مورد حمایت بسیاری از مدیران بوده است. در مقابل روش‌های نوین بانکداری- اعم از بانکداری الکترونیک، بانکداری شبکه اجتماعی، بانکداری دیجیتال- محبوبیت فراوان داشته و موجب کاهش هزینه و افزایش درآمد شده است. فریرا و همکارانش در تحقیق خود خط‌مشی‌های مختلف را با وجود این تضادها بررسی کرده‌اند تا از این طریق به تعیین اولویت‌های بانک‌ها کمک کنند تا ترکیب ایده‌آل انتخاب شود. در مطالعه یادشده به‌رغم توجه به عدم قطعیت سطح برنامه‌ریزی‌ها عمدتاً در حد تدوین استراتژی بوده و کمتر به خط‌مشی‌گذاری پرداخته شده است.

گروهی دیگر از محققان به موضوعات راهبردی بانکداری الکترونیک پرداخته‌اند. رضانی و کریم‌خانی (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به تدوین استراتژی در توسعه محصولات و خدمات بانکداری الکترونیکی اقدام کرده‌اند.

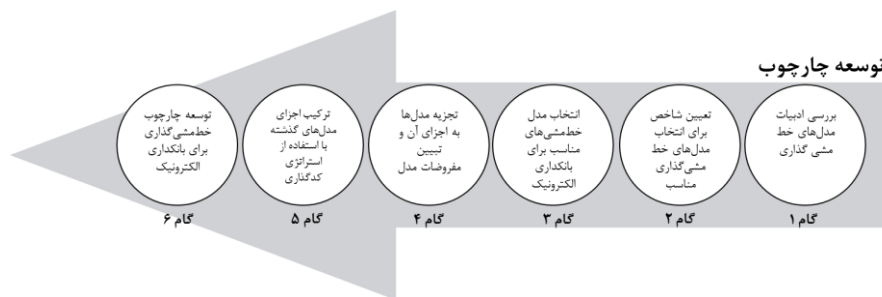
برخی محققان نیز بر ضرورت بانکداری الکترونیک و وجود خط‌مشی مدون برای آن تأکید کرده‌اند. عسگری (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای به تحلیل تهدیدها و فرصت‌های بانکداری الکترونیک ایران پرداخته و استراتژی‌های فرصت‌ساز را برای تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها پیشنهاد داده است. وی در تحقیق خود اعلام کرده گذر از بانکداری سنتی به بانکداری الکترونیک یک الزام است نه انتخاب. چون موج همه‌گیر شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای منتظر نمی‌ماند که جامعه بانکداری در گوشه‌ای از دنیا آمادگی لازم را پیدا کند. بدیهی است پیوستن به این سطح از دگرگونی‌ها در حوزه عملیات مالی و بانکی چالش‌های بسیار را پیش روی سیستم بانکی، مشتریان بانک‌ها، و مقررات دیرینه آن‌ها قرار خواهد داد که گذر سالم از این چالش‌ها صرفاً در سایه مدیریت صحیح و ایجاد بسترهای لازم امکان‌پذیر است.

در همه تحقیقات انجام‌شده، محققان به این موضوع در سطح تصمیم‌گیری پرداخته‌اند و در بیان شکاف تحقیقاتی می‌توان گفت در هیچ‌یک از مطالعات مذکور به ملاحظات مدل و چگونگی انتخاب مدل خط‌مشی‌گذاری اشاره نشده است. از دیگر ضعف‌های مدل‌های موجود توجه نکردن به پویایی بانکداری الکترونیک به دلیل وابستگی آن به فناوری اطلاعات است. پدیده‌های نوظهور در فناوری اطلاعات موجب شده صنایعی که به فناوری اطلاعات وابستگی بالا دارند دچار تغییرات مکرر شوند. موضوعاتی همچون بلاکچین، بیومتریک، و رباتیک از این موارد است که امروزه کاربردهای گسترده‌ای در صنعت بانکداری یافته‌اند و در هیچ‌یک از مدل‌های خط‌مشی‌گذاری سنتی به رشد افسارگسیخته فناوری اطلاعات و تأثیر آن در نظام بانکی توجه نشده است. یکی دیگر از شکاف‌های موجود در مدل‌های یادشده توجه نکردن به خلق کسب‌وکارهای نوین است. روندهای موجود در بانکداری الکترونیک شواهد مبرهنی از وجود یک دگردیسی عظیم در این صنعت و خلق کسب‌وکارهای نوین نشان می‌دهد. تضعیف کسب‌وکارهای سنتی بانک‌ها و ظهور رقبای جدید با ماهیت دگرگون‌کننده باعث شده صنعت بانکداری الکترونیک در شرایط گذار قرار گیرد. خط‌مشی‌گذاری برای بانکداری الکترونیک در چنین شرایطی کاری دشوار است و در هیچ‌یک از مدل‌های پیشین بدان توجه نشده است. نبود چارچوبی که

قادر به خط‌مشی‌گذاری و حل مسائل موجود در بانکداری الکترونیک باشد، طوری که همه ملاحظات جدید- همچون ظهور فناوری‌های نوین، خلق کسب‌وکارهای جدید، عدم قطعیت‌های محیطی- را تحت پوشش قرار دهد، از دیگر ضعف‌های پیشینه تحقیقاتی موضوع است که نوآوری اصلی این تحقیق کیفی نیز به شمار می‌آید. با عنایت به مطالب یادشده، ضرورت استفاده از روش تحقیق کیفی توجیه می‌شود.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای است. چون در پی بسط و توسعه مدلی برای خط‌مشی‌گذاری بانکداری الکترونیکی با استفاده از مدل‌های گذشته است. از نظر شیوه گردآوری داده‌ها کیفی و از نوع فراترکیب است. فراترکیب نوعی تحقیق کیفی است که در آن سعی می‌شود مدل‌های گذشته تجزیه و در قالب یک مدل جدید با استفاده از استراتژی‌های کدگذاری کیفی ارائه شود (سهرابی و همکاران ۱۳۹۰). برای توسعه چارچوب، ابتدا همه مدل‌های خط‌مشی‌گذاری بررسی می‌شود تا از طریق تجزیه مدل‌های گذشته به اجزای آن و ترکیب آن‌ها یک فرامدل به دست آید. ادامه فرایند در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. چارچوب اجرایی تحقیق

### بررسی پیشینه خط‌مشی‌گذاری در چارچوب روش فراترکیب

پس از بررسی کتب و مقالات خط‌مشی‌گذاری، بیست و شش مدل شناسایی شد (الوانی ۱۳۷۸؛ دانایی‌فرد ۱۳۹۲؛ قلی‌پور ۱۳۹۵): مدل عقلایی، مدل رضایت‌بخش، مدل جزئی-



تدریجی، مدل تلفیقی، مدل مطلوب، مدل ارزیابی تکنولوژیک، مدل تصمیم‌گیری مقطعی، مدل نظریه بازی‌ها، مدل سیستمی، مدل انتخاب عمومی، مدل آشفته، مدل تصمیم‌گیری اجتماعی مستقیم و غیرمستقیم، مدل جریان و دریچه‌ها، مدل بحران، مدل اجتماعی، مدل نهادی، مدل گردونه‌ای، مدل اقماری، مدل فرایندی، مدل نخبگان قدرت، مدل گروهی، مدل کارنگی، مدل مثلث آهنی، مدل خوشه‌های قدرت، مدل پادشاه و پادشاه‌سازان، مدل سیگنال‌های ضعیف.

### تعیین شاخص‌ها برای انتخاب مدل‌های خط‌مشی‌گذاری مناسب

مدل خط‌مشی‌گذاری مناسب برای صنعت بانکداری الکترونیک نیازمند پیش‌نیازهایی است که در ادامه به جزئیات آن‌ها پرداخته می‌شود:

#### - ثبات متغیرهای محیطی / عدم قطعیت

با بررسی‌های انجام‌شده در صنعت بانکداری و تحولات آتی آن، مشهود است که این صنعت در مرحله‌ای از گذار به سر می‌برد و با عدم قطعیت‌های فراوانی مواجه خواهد شد. ازین‌رو، یکی از پیش‌فرض‌های اصلی این تحقیق استفاده از مدلی است که امکان لحاظ کردن عدم قطعیت‌های محیطی در آن وجود داشته باشد. زیرشاخص‌های این شاخص شامل عدم ثبات و تکرارپذیری زیاد، تغییرات غیرخطی و گسسته، آینده پیش‌بینی‌ناپذیر، تغییر پارادایم‌ها، وجود دغدغه رقابت، و فضای رقابت سنگین است (Haasnoot et al 2013).

#### - رویکرد خارج به داخل (Day 2014)

پیش‌فرض دیگر این تحقیق این است که مسائل و مشکلات محیط پیرامون بر مشکلات درون صنعت ارجح و تأثیرگذاری آن‌ها در برنامه‌ریزی‌های کلان و خط‌مشی‌گذاری بیشتر است. ازین‌رو، مدلی که امکان اولویت‌بندی مسائل را داشته باشد مناسب اهداف این تحقیق است.

#### - عدم یکپارچگی بازیگران (رفرنس: نگارنده)

بازیگران اصلی این صنعت شامل بانک مرکزی، وزارت اقتصاد و دارایی، بانک‌ها و مؤسسات مالی، و مشتریان حقیقی و حقوقی هستند. قدرت بازیگران، میزان اثرگذاری آن‌ها

بر تحولات صنعت، و سطح دسترسی آن‌ها به اطلاعات یکسان نیست. به عبارت دیگر، یکپارچگی کامل بین آن‌ها وجود ندارد. ازین رو، مدلی مورد توجه این تحقیق است که بازیگران آن هم سطح نباشند.

### - عدم جامعیت موضوع (رفرنس: نگارنده)

عدم قطعیت‌های موجود در نظام بانکی بسیار گسترده بوده و نقش بازیگران و تصمیم‌گیری آن‌ها را ناپایدار کرده است. رسیدگی و توجه به همه این موضوعات کاری بسیار پیچیده و زمان‌بر است و ارزش افزوده چندانی ندارد. ازین رو مدلی مورد توجه این تحقیق است که نگاه جامع نداشته باشد و امکان اولویت‌بندی و انتخاب موضوعات بااهمیت و تدوین خطمشی برای آن‌ها مهیا باشد.

برای انتخاب مدل خطمشی گذاری مناسب جهت بانکداری الکترونیک از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره استفاده شده است. محققان در این تحقیق، با بررسی تعدادی شاخص (به طور هم‌زمان)، به دنبال یافتن بهترین گزینه برای خطمشی گذاری بودند؛ طوری که برآیند مطلوبیت شاخص‌ها حداکثر شود. بدین منظور لازم است از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه استفاده شود. در این تحقیق بیست و شش مدل خطمشی گذاری (گزینه) و نه معیار در چهار دسته شناسایی شد. برای تصمیم‌گیری با روش‌های چندشاخصه مدل‌های متعددی پیشنهاد شده است که هر یک ویژگی‌ها و نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارند و در شرایط خاصی به کار می‌روند. در این مرحله، به دلیل آنکه همه گزینه‌ها مهم بودند و عدم ارضای حتی یکی از گزینه‌ها باعث از دست رفتن کارایی مدل می‌شد، مدل تصمیم‌گیری ارضای جامع انتخاب شد و با نظر خبرگان خطمشی گذاری در نهایت پنج مدل، که همه شرایط مورد نظر مسئله را داشتند، انتخاب شدند. به دلیل حجیم بودن جدول از نمایش آن در مقاله خودداری شد.

### یافته‌های تحقیق

با توجه به محاسبات انجام شده با روش ارضای جامع پنج مدل انتخاب شد که در ادامه مفروضات و فرایندهای مدل‌های منتخب، جهت توسعه چارچوب، بررسی می‌شود.

- در نظریه بازی شرایط رقابت به گونه‌ای است که بازده هر گزینه برای یک طرف مرتبط به نتایج گزینه طرف دیگر است. در این نظریه از خط‌مشی‌گذاری، بهترین پیامد به عملکرد تصمیم‌گیرنده مقابل وابسته است. در تئوری بازی فرض بر این است که تصمیم‌گیرندگان گزینه‌هایی را انتخاب می‌کنند که با هم ارتباط خیلی نزدیک دارند. خط‌مشی‌گذاران باید به نحوی رفتار خود را تعدیل کنند که نه تنها بیانگر علایق و توانایی خودشان بلکه بیانگر انتظارات و عملکرد اشخاص دیگر نیز باشد. این تئوری توضیح نمی‌دهد که افراد واقعاً چگونه تصمیم می‌گیرند؛ اما نشان می‌دهد که اگر افراد کاملاً عقلانی تصمیم بگیرند، در وضعیت‌های رقابت‌آمیز به چه صورت موضع خواهند گرفت.

- بر اساس مدل سیستمی جامعه سیستمی در نظر گرفته می‌شود که خود از خرده‌سیستم‌های بسیار تشکیل شده است. یکی از خرده‌سیستم‌های موجود در جامعه سیستم یا نظام سیاسی موجود در جامعه است؛ شامل مجموعه‌ای از ساختارها و فرایندهایی که با اقتدار خود منابع موجود در جامعه را به بخش‌های مختلف اختصاص می‌دهند. این نظام سیاسی برای بقا در جامعه باید بتواند نیازها و انتظارات جامعه را برآورده سازد.

- مارچ و اولسون مدلی از تصمیم‌گیری ارائه دادند که به مدل سطل زباله یا مدل آشفته معروف است. در این مدل حتی عقلانیت محدود مورد نظر مدل تدریجی هم نادیده گرفته شده است. آن‌ها با این فرض شروع کردند که در مدل‌های دیگر موضوعاتی مانند تعمد، درک مسائل، قابلیت پیش‌بینی، و روابط میان بازیگران مطرح است که اصولاً در واقعیت اثری از آن‌ها نیست. از نظر آن‌ها بازیگران صرفاً اهداف را تعیین می‌کنند و با انتخاب ابزارها در جریانی الزاماً اقتضایی و پیش‌بینی‌ناپذیر قرار می‌گیرند. نقطه قوت اصلی این مدل شکستن حصار محکمی بود که پیرامون بحث‌های نسبتاً خالص عقلایی-تدریجی کشیده شده بود. این مدل در واقع عکس‌العملی بود مقابل مدل‌های عقلایی و سیاسی فاقد قابلیت کافی برای تصمیم‌گیری در دنیای پیچیده بی‌ثبات و پر از ابهام امروز.

- طبق مدل سیگنال‌های ضعیف دولت‌ها از هم‌اکنون باید بدانند آینده ممکن است آستن چه پیشامدهایی باشد و کدام پیشامد احتمال وقوع بیشتری دارد و میان پیشامدها کدام

مطلوب تر است. شناسایی زود هنگام یک مسئله و اولویت بندی آن اولین شاخص مهم در هر تغییر است. گاه این مجموعه شاخص ها به تغییراتی غیر منتظره و ناشناخته دلالت می کنند که آن ها را سیگنال های ضعیف یا کم سو می نامند. آمادگی برای ناشناخته های آینده پایان ناپذیر است و نگاه پروسه انگارانه را می طلبد نه پروژه انگارانه. سیگنال های ضعیف کمتر در معرض دید هستند و امکان دارد فاصله آن ها تا بروز تغییرات در آینده زیاد هم باشد. سیگنال های ضعیف اولین پرتو و جرقه در تاریکی به شمار می روند و همه می دانیم که وقتی به آسمان در شب نگاه می کنیم کسانی هستند که در اولین نگاه قادرند صور فلکی را ببینند و هستند افرادی که محور تاریکی آسمان می شوند و قادر نیستند هیچ تصویری را ببینند (احمدی ۱۳۹۴).

– **مدل های فرایندی** به دلایل مختلف به کار گرفته می شوند؛ برای شناخت فرایند، برنامه ریزی، یا توصیه روشی که باید پی گرفته شود. از دید این مدل فرایندها به دو بخش عمده تقسیم می شوند: توصیفی و تجویزی. مدل های فرایندی توصیفی به بیان و تحلیل علمی آنچه رخ می دهد می پردازند و مدل های فرایندی تجویزی به بیان آنچه باید انجام شود با تقدم و تأخر اقدامات (Eckert & Stacey 2010).

مراحل اصلی و فرعی هر یک از مدل ها در جدول ۱ به تصویر کشیده شده است.

جدول ۱. تجزیه مدل های منتخب به مراحل اصلی و فرعی

عنوان مدل	گام اول	گام دوم	گام سوم	گام چهارم
مدل خطمشی گذاری نظریه بازی ها (G)	شناخت و تحلیل اولیه (G1)	طرح ریزی و ارزیابی سناریوها (G2)	تدوین و تحلیل خطمشی (G3)	
	شناسایی بازیگران (G11) ارزیابی قدرت بازیگران (G12) ارزیابی تهدیدهای بالفعل و بالقوه یکدیگر (G13)	تعیین گزینه های تصمیم گیری هر یک از ذی نفعان (G21) تعیین انتخاب های قانونی هر یک از ذی نفعان (G22) ارزیابی پیامدها و منافع و مضرات انتخاب هر یک از ذی نفعان در قبال یکدیگر (G23)	تدوین خطمشی مطلوب بازیگران در برابر تهدیدهای یکدیگر (G31)	

## ادامه جدول ۱. تجزیه مدل‌های منتخب به مراحل اصلی و فرعی

عنوان مدل	گام اول	گام دوم	گام سوم	گام چهارم
مدل خط‌مشی‌گذاری سیستمی (S)	درون‌داد (S1)	فرایند (S2)	برون‌داد (S3)	
	شناسایی اجزای سیستم و خرده‌سیستم‌های جامعه (S11) / شناسایی نیازها، انتظارات و خواسته‌های ذی‌نفعان (S12)	تحلیل و پردازش نیازها و انتظارات و خواسته‌های متفاوت ذی‌نفعان (S21) / هماهنگ‌سازی نیازهای ذی‌نفعان (S22)	استخراج خط‌مشی‌ها، تصمیمات و اقدامات (S31)	
مدل خط‌مشی‌گذاری آشفته (T)	درک مسائل و روابط بازیگران (T1)	طرح‌ریزی و تحلیل (T2)	تدوین خط‌مشی (T3)	
	درک مسائل، قابلیت‌های پیش‌بینی و روابط بین بازیگران (T11) / شناسایی فرصت‌های انتخاب و موقعیت‌هایی که نیاز به خط‌مشی‌گذاری دارند (T12)	انتخاب افراد تأثیرگذار در خط‌مشی که توجه محدودی به مسئله دارند (T21) / شناسایی مسائل و مشکلات درونی و بیرونی که به نحوی با خط‌مشی مرتبط‌اند (T22)	تدوین خط‌مشی‌هایی که به حل مسائل و مشکلات می‌پردازد (T31)	
مدل خط‌مشی‌گذاری سیگنال‌های ضعیف (N)	شناسایی و تحلیل سیگنال‌های ضعیف (N1)	طرح‌ریزی تحولات آینده (N2)	تدوین و تحلیل خط‌مشی (N3)	رصد و مشاهده (N4)
	شناسایی سیگنال‌ها شامل روندها و مسائل در حال رشد پیرامون ذی‌نفعان (N11) / تبدیل سیگنال‌ها به داده و اطلاعات (N12) / پیش‌بینی تغییرات غیرمنتظره و ناشناخته (N13)	شناسایی تغییرات بالقوه و خلق سناریوهای محتمل، مرتبط با سیگنال‌ها (N21) / بررسی پیامدهای تغییرات ناشی از سیگنال‌ها (N31)	تدوین خط‌مشی‌هایی که محرک‌اند و قادر به تغییر دادن نگرش‌ها هستند (N31)	تحلیل مفروضات هر یک از سناریوها (N41) / تحلیل نقاط شکست سیگنال‌ها و خط‌مشی‌های مربوطه (N42) / تحلیل پیامدهای ناشی از شکست سناریوها (N43)
مدل خط‌مشی‌گذاری فرایندی (P)	شناسایی مسئله (P1)	طرح‌ریزی و تحلیل (P2)	تدوین و اقدام (P3)	
	شناخت و تحلیل اولیه ذی‌نفعان (P11) / تحلیل نیازمندی‌های ذی‌نفعان و نتایج مورد انتظار هر یک (P12)	تعیین محدوده زمانی و موضوعی سناریوها / خلق سناریوها (P21) / ارزیابی سناریوها (P22)	خلق خط‌مشی‌ها (P31) / ارزیابی خط‌مشی‌ها (P32)	

برای تولید چارچوب خط‌مشی‌گذاری بانکداری الکترونیک از پنج مدل خط‌مشی‌گذاری نظریه بازی‌ها، مدل خط‌مشی‌گذاری سیستمی، مدل خط‌مشی‌گذاری آشفته،

مدل خط‌مشی‌گذاری سیگنال‌های ضعیف، و مدل خط‌مشی‌گذاری فرایندی استفاده شده است که شامل چهار مقوله است:

۱. شناخت و تعریف (P1, N1, T1, S1, G1)؛

۲. طرح‌ریزی و تحلیل مسئله (P1, N1, T1, S1, G1)؛

۳. تدوین و تحلیل خط‌مشی (P1, N1, T1, S1, G1)؛

۴. رصد و مشاهده پیامدها (N4).

ماحصل تجزیه مدل‌های مذکور به اجزای کوچک‌تر و ترکیب این اجزا با یکدیگر، جهت تقویت نقاط قوت هر یک و رفع نقاط ضعف و نیازمندی‌های مذکور، چارچوبی توسعه‌یافته است که قابلیت استفاده در صنایعی با شرایط مشابه را دارد. از تجزیه پنج مدل مذکور چهار مقوله اصلی بدین شرح ایجاد شد:

۱. مقوله اول: شناخت و تعریف، که از ترکیب گام اول مدل‌های نظریه بازی‌ها (G)، سیستمی (S)، آشفته (T)، سیگنال‌های ضعیف (N)، و فرایندی (P) ایجاد شده است. به عبارت دیگر، از ترکیب شناخت و تحلیل اولیه (G1)، درون‌داد (S1)، درک مسائل و روابط بازیگران (T1)، شناسایی و تحلیل سیگنال‌های ضعیف (N1)، و شناسایی مسئله (P1) مقوله‌ای تحت عنوان شناخت و تعریف به وجود آمده که به دنبال شناخت دقیق مسئله از ابعاد مختلف است. هر پنج مدل به مقوله شناخت و تعریف مسئله توجه کافی داشته‌اند که شامل شناسایی روندهای تأثیرگذار در صنعت، تعیین بازیگران کلیدی و قدرت هر یک، انتظارات و خواسته‌های ذی‌نفعان، و تحلیل روابط آن‌ها می‌شود. اقدامات مربوط به این مقوله عبارت‌اند از:

- شناسایی و تحلیل اولیه بازیگران و ذی‌نفعان (P11, S11, G11)؛
- شناسایی و تحلیل روندها، مسائل در حال رشد، فرصت‌های انتخاب، تغییرات غیرمنتظره، و موقعیت‌هایی که نیاز به خط‌مشی‌گذاری دارند (N11, T12, N13)؛

• ارزیابی قدرت بازیگران و شناسایی و تحلیل نیازها، انتظارات، و خواسته‌های هر یک (G12، S12، P12) و تحلیل روابط بازیگران و ارزیابی تهدیدهای بالفعل و بالقوه یک‌دیگر (G13، T11).

۲. مقوله دوم: طرح‌ریزی و تحلیل، که از ترکیب گام دوم مدل‌های نظریه بازی‌ها (G)، سیستمی (S)، آشفته (T)، سیگنال‌های ضعیف (N)، و فرایندی (P) ایجاد شده است. به عبارت دیگر، از تلفیق طرح‌ریزی و ارزیابی سناریوها (G2)، فرایند (S2)، طرح‌ریزی و تحلیل (T2)، طرح‌ریزی تحولات آینده (N2)، و طرح‌ریزی و تحلیل (P2) مقوله‌ای تحت عنوان طرح‌ریزی و تحلیل به وجود آمده که هدف اصلی آن تحلیل مشکلات درونی و ارزیابی پیامدها مختلف است. مدل آشفته نسبت به سایر مدل‌ها به مقوله طرح‌ریزی و تحلیل توجه بیشتری کرده است. چون با در نظر گرفتن نیروهای اثرگذار بیرونی و ارزیابی آن‌ها شناختی دقیق‌تر و تحلیلی عمیق‌تر از مسئله ارائه می‌کند. اقدامات مربوط به این مقوله عبارت‌اند از:

- انتخاب افراد تأثیرگذار در خط‌مشی و تعیین گزینه‌های تصمیم‌گیری هر یک از آن‌ها و سایر ذی‌نفعان (G21، S21، T21)؛
- شناسایی مسائل و مشکلات درونی و بیرونی که به نحوی با خط‌مشی مرتبط‌اند (T22)؛
- تعیین انتخاب‌های قانونی هر یک از ذی‌نفعان، هماهنگ‌سازی آن‌ها، و خلق سناریوهای محتمل (G22، S22، N21)؛
- ارزیابی پیامدها و منافع و مضرات انتخاب هر یک از ذی‌نفعان در قبال یک‌دیگر و تغییرات ناشی از سیگنال‌ها (G23، N22).

۳. مقوله سوم: تدوین خط‌مشی، که از ترکیب گام سوم مدل‌های نظریه بازی‌ها (G)، سیستمی (S)، آشفته (T)، سیگنال‌های ضعیف (N)، و فرایندی (P) ایجاد شده است. به عبارت دیگر، از تجمیع تدوین و تحلیل خط‌مشی (G3)، برون‌داد (S3)، تدوین خط‌مشی (T3)، تدوین و تحلیل خط‌مشی (N3)، و تدوین و اقدام (P3) مقوله‌ای تحت عنوان تدوین

خطمشی به وجود آمده که به تدوین و ارزیابی اولیه خطمشی می‌پردازد. مدل‌های خطمشی‌گذاری نظریه‌بازی‌ها و سیگنال‌های ضعیف به مقوله تدوین خطمشی توجه بیشتری کرده‌اند و با اهداف این تحقیق انطباق بیشتری دارند. چون در نظریه بازی‌ها به تأثیر تهدید رقبا توجه شده و در مدل سیگنال‌های ضعیف خطمشی، به مثابه محرکی برای اثرگذاری بر نگرش بلندمدت، اهمیت یافته است. اقدامات مربوط به این مقوله عبارت‌اند از:

- تدوین و خلق خطمشی (P31، N31، T31، S31، G31)؛
- ارزیابی خطمشی‌ها (P32).

۴. مقوله چهارم: رصد و مشاهده، که از گام چهارم مدل سیگنال‌های ضعیف ایجاد شده و به شناسایی نقاط شکست و پیامدهای ناشی از آن می‌پردازد. این مقوله فقط در مدل سیگنال‌های ضعیف مورد توجه قرار گرفته است؛ طوری که پیش از عملیاتی کردن خطمشی احتمال انحراف از برنامه‌ها را بررسی و با پیش‌بینی آثار ناشی از پیامدهای منفی را کنترل می‌کند. اقدامات مربوط به این مقوله عبارت‌اند از:

- تحلیل مفروضات هر یک از سناریوها (N41)؛
- تحلیل نقاط شکست سیگنال‌ها و خطمشی‌های مربوطه (N42)؛
- تحلیل پیامدهای ناشی از شکست سناریوها (N43).

در بررسی‌های انجام‌شده، مدل خطمشی‌گذاری سیگنال‌های ضعیف یکی از مدل‌های بسیار نزدیک برای خطمشی‌گذاری در بانکداری الکترونیک شناخته شد. چون به تغییرات اندک اما تأثیرگذار توجهی ویژه دارد. در مدل سیگنال‌های ضعیف، روندهای کوچک که در حال رشدند و تغییرات آن‌ها ناشناخته و پیش‌بینی‌ناپذیر است شناسایی می‌شوند. این تحولات در نظام بانکی به‌وفور مشاهده شده است. فناوری بلاکچین یکی از این موارد است که ابتدا چندان بدان توجه نشد؛ اما پیش‌بینی‌ها حاکی از آن است که در پنج تا ده سال آینده به بلوغ کافی می‌رسد و صنعت بانکداری و به‌ویژه بانکداری الکترونیک را دچار دگرگونی اساسی می‌کند. اما این روش برای موضوع پیچیده‌ای همچون بانکداری الکترونیک نقاط ضعف جدی دارد. یکی از این نقاط ضعف عدم توجه به بازیگران متعدد



در عرصه تصمیم‌گیری کلان است. بازیگران سطح رگولاتوری (همچون دولت، بانک مرکزی، وزارت اقتصاد)، بازیگران سطح کاربری (همچون بانک‌ها، غول‌های فناوری اطلاعات مشتریان)، و بازیگران سطح تکنیکال (همچون شرکت‌های فناوری اطلاعات، فین‌تک‌ها) با قدرت‌های مختلف بر خط‌مشی‌گذاری در بانکداری الکترونیک تأثیرهای متفاوت می‌گذارند. این خلأ با بهره‌گیری از روش خط‌مشی‌گذاری نظریه بازی‌ها رفع می‌شود. از دیگر ضعف‌های مدل مذکور نبود دیدگاه سیستمی در شناخت ذی‌نفعان و عدم توجه به انتظارات آن‌هاست. استفاده از مدل خط‌مشی‌گذاری سیستمی این نقطه‌ضعف را پوشش می‌دهد. از دیگر نقص‌های روش مذکور عدم توجه کافی به تأثیرات بیرونی است. در بانکداری الکترونیک، تجربه مشتری و سیاست متغیر دولت‌ها در بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و تغییرات محیطی از این دست تأثیر قابل توجهی بر خط‌مشی‌گذاری بانکداری می‌گذارد که مدل خط‌مشی‌گذاری آشفته این ضعف‌ها را پوشش می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهاد

برای تدوین خط‌مشی بانکداری الکترونیک با استفاده از چارچوب توسعه‌یافته لازم است، مطابق گام نخست، مسئله شناخته و تعریف شود. بدین منظور باید بازیگران اصلی صنعت در سطوح مختلف شناسایی و پس از تعیین نقش هر یک روندهای کلان صنعت بررسی شود. در شرایط فعلی اصلی‌ترین بازیگر در سطح رگولاتوری بانک مرکزی است که سیاست‌های توسعه زیرساخت‌های بانکداری الکترونیک و حرکت به سوی دگردیسی دیجیتال را تعیین می‌کند. سایر بازیگران حاضر در این سطح، شامل دولت و وزارت امور اقتصادی و دارایی، اغلب، سیاست پولی و مالی بانک‌ها را تعیین می‌کنند که به صورت غیرمستقیم بر بانکداری الکترونیک تأثیر می‌گذارد. در سطح پایین‌تر، یعنی لایه اجرایی، مشتریان و بانک‌ها مهم‌ترین بازیگران این صنعت به شمار می‌روند. امروزه، مفهوم مشتری‌محوری در حال گسترش است و نقشی به‌سزا در تصمیم‌های کلان بانک‌ها دارد. در پایین‌ترین سطح، یعنی لایه فنی، شرکت‌های فناوری و فین‌تک‌ها نیز پیرو سیاست‌های کلان تعیین‌شده توسط رگولاتوری و بانک‌ها هستند. پویایی این سطح تأثیری قابل توجه

در پیشبرد خط‌مشی‌های تدوین‌شده دارد و خط‌مشی‌گذاری در سطوح بالاتر را تسهیل می‌کند. اما روندهای تأثیرگذار بر صنعت بانکداری تغییراتی غیرمنتظره ایجاد می‌کنند که غافل شدن از آن‌ها لطمات زیادی به بانک‌ها وارد خواهد کرد. مهم‌ترین روندهای که ذیل خود مفاهیم بسیاری را شامل می‌شود و تأثیر قابل توجهی بر خط‌مشی بانکداری الکترونیک می‌گذارد روند دگرذیسی دیجیتال بانک‌ها یا همان بانکداری دیجیتال است. ارکان اصلی بانکداری دیجیتال شامل بانکداری هوشمند، بانکداری همه‌جانبه، بانکداری باز، بانکداری شبکه‌های اجتماعی، بانکداری شناختی، و بلاکچین است. پس از بررسی بازیگران و تعیین نقش هر یک و مشخص شدن روندهای رو به رشد و تأثیر آن بر بانکداری الکترونیک، مطابق گام دوم متدولوژی، به طرح‌ریزی و تحلیل عمیق مسئله نیاز است. برای این کار لازم است افراد تأثیرگذار مرتبط با هر یک از بازیگران شناسایی و گزینه‌های تصمیم‌گیری هر یک بررسی شوند. به عبارت دیگر، اشخاص کلیدی بانک مرکزی در معاونت‌های تأثیرگذار، همچون فناوری اطلاعات، و به طور مشابه افراد تأثیرگذار در بانک‌های پیشرو شناسایی و گزینه‌های تصمیم‌گیری آن‌ها بررسی شوند. در این مرحله ممکن است موانع بسیاری (همچون قانونی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی) در مسیر اجرای خط‌مشی‌ها وجود داشته باشد که به شناسایی و تحلیل آن‌ها نیاز است. بدین منظور انتخاب‌های قانونی پیش روی بازیگران شناسایی و پس از هماهنگ‌سازی و حذف اشتراکات آن‌ها سناریوهای محتمل خلق می‌شود تا از این طریق پیامدهای اجرایی هر یک بررسی و به منافع و مضرات آن‌ها توجه شود. در این مرحله گزینه‌های پیش روی بازیگران بسیار محدود می‌شود و آمادگی لازم جهت تدوین خط‌مشی بانکداری الکترونیک به وجود می‌آید. این امر در گام سوم رخ می‌دهد. پس از انتخاب بهترین خط‌مشی، شیوه‌های اجرایی شدن آن ارزیابی می‌شود. به عبارت دیگر همه مصوبات قانونی، بخش‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها، و دستورالعمل‌های مرتبط با خط‌مشی مذکور باید در این مرحله ارائه شود. در این مرحله هر چه تعداد مصوبات قانونی مرتبط با خط‌مشی بانکداری الکترونیک بیشتر باشد و از مجاری قانونی، همچون قوه مقننه، عبور کند راه برای اجرایی شدن خط‌مشی هموارتر خواهد شد.

مثلاً الزام قانونی برای داشتن سیستم متمرکز بانکی برای همه بانک‌ها می‌تواند تأثیری بسزا بر دیجیتال شدن بانک‌ها بگذارد. خط‌مشی‌گذاری در این مرحله به پایان نمی‌رسد و به مراقبت و پایش مداوم نیاز دارد. بدین منظور در گام چهارم، یعنی رصد و پایش پیامدهای ناشی از شکست، مهم‌ترین وظیفه خط‌مشی‌گذاری بررسی مداوم مفروضات، شناسایی نقاط شکست، و تحلیل پیامدهای ناشی از انحرافات است. تغییر در خط‌مشی معمولاً به‌ندرت اتفاق می‌افتد. اما، در صورتی که پیامدهای ناشی از شکست خط‌مشی بسیار گسترده باشد و خسارات جبران‌ناپذیری به دنبال داشته باشد، لزوم استفاده از سناریوهای جایگزین یا تدوین مجدد خط‌مشی اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. برای توسعه آتی در دو سطح عملی و نظری پیشنهاد می‌شود نخست در سطح عملی چارچوب توسعه‌یافته برای خط‌مشی‌گذاری بانکداری الکترونیک در ایران اجرا شود. سپس، در سطح نظری، چارچوبی برای خط‌مشی‌گذاری بانکداری الکترونیک در شرایط عدم قطعیت توسعه یابد. در سطح عملی، در خصوص چگونگی اجرای مدل برای بانکداری الکترونیک در ایران، پیشنهاد می‌شود این مدل با استفاده از مشارکت ذی‌نفعان کلیدی - اعم از دولت، بانک مرکزی، بانک‌ها، PSPها، شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار - اجرا شود. بدین منظور می‌توان با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد چالش‌ها و ناکارآمدی وضع موجود را شناسایی و مدل مطلوب خط‌مشی‌گذاری بانکداری الکترونیک در ایران را ترسیم کرد.

## منابع

- احمدی، کیومرث (۱۳۹۴). «بررسی اهمیت نقش تحلیل سیگنال‌های ضعیف در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی»، نخستین کنفرانس ملی مدیریت دولتی ایران، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، [https://www.civilica.com/Paper-CIPA01-CIPA01\\_020.html](https://www.civilica.com/Paper-CIPA01-CIPA01_020.html)
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- الوانی، سید مهدی؛ فتاح شریف‌زاده (۱۳۹۴). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- خنیفر، حسین؛ ناهید مسلمی (۱۳۹۷). اصول و مبانی روش‌های مبانی کیفی، تهران، نگاه دانش، ج ۱.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲). درآمدی بر نظریه خط‌مشی‌گذاری عمومی، تقابل نظری عقلانیت‌گراها و فراتبات‌گراها، تهران، صفار.
- رمضانی، بیان‌الله؛ مسعود کریم‌خانی (۱۳۹۴). «استراتژی در توسعه محصولات و خدمات بانکداری الکترونیکی، NDP نظام بانکی»، دومین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی.
- سهرابی، بابک؛ امیر اعظمی؛ حمیدرضا یزدانی (۱۳۹۰). «آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام‌شده در مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲(۶)، صص ۹-۲۴.
- عسگری، اعظم (۱۳۸۸). «تحلیل تهدیدها و فرصت‌های بانکداری الکترونیکی در کشور و تدوین استراتژی فرصت‌ساز برای تبدیل تهدیدات به فرصت‌ها»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۵). تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- کیاکجوری، کریم؛ علی‌رضا نوبختی (۱۳۸۷). «بانکداری الکترونیک و چالش‌های آن در ایران»، بانک و اقتصاد، صص ۱۸-۲۵.

## References

Ahmadi, K. (2015). Investigating the Importance of the Role of Weak Signal

- Analysis in the Public Policy-Making Process. The First National Conference on Iran Public Administration, Tehran, University of Tehran. (in Persian)
- Alvani, S. M. & Sharifzadeh, F. (2015). The Process of Public Policy-Making. Allameh Tabataba'i University. (in Persian)
- Alvani, S. M. (1999). Governmental Policy-Making and Decision Making. Tehran, The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT). (in Persian)
- ASgari, A. (2009). Analysis of Electronic Banking Threats and Opportunities in Iran and Developing an Opportunistic Strategy to Turn Threats into Opportunities. M.Sc. Thesis, University of Shiraz.
- Danaiefar, H. (2013). An Introduction to the Theory of Public Policy-Making, The Theoretical Confrontation of Rationalists and Transcendentalists. Tehran: Safar. (in Persian)
- Day, G. (2014). *An outside-in approach to resource-based theories*, Journal of the Academy of Marketing Science, 42(1), pp. 27-28.
- Eckert, C. M. & Stacey, M. K. (2010). *What is a process model? Reflections on the epistemology of design process models*, In Modelling and Management of Engineering Processes (pp. 3-14).
- Ernst, J. (2002). *What is Meta-Modeling, and What Is It Good for?*
- Ferreiraa, J., Jalalib, M., & Ferreirab, F. (2017). *Enhancing the decision-making virtuous cycle of ethical banking practices using the Choquet integral*, Journal of Business Research.
- Gholipour, R. (2016). Organizational Decision-Making and Public Policy-Making. The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT). (in Persian)
- Haasnoot, M., H. Kwakkel, J., E. Walker, W., & Maat, J. (2013). *Dynamic adaptive policy pathways: A method for crafting robust decisions for a deeply uncertain world*, Global Environmental Change, pp. 485-498.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). *Digital innovation and transformation: An institutional perspective*. *Information and Organization*, 28(1), pp. 52-61.
- Khanifar, H. & Moslemi, N. (2018). Principles and foundations of qualitative research methods. Tehran, Negah-e-Danesh Publication. (in Persian)
- Kiakajoori, K. & Nobakhti, A. (2008). Electronic Banking and its Challenges in Iran. *Banks and Economics*. pp. 18-25. (in Persian)
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), I-VIII.
- Ramezani, B. & Karimkhani, M. (2015). Strategy in the development of electronic banking products and services, NDP banking system. 2nd Conference on Applied Economics and Management national approach. (in Persian)
- Sohrabi, B., Azami, A., & Yazdani, H. R. (2011). Evaluation of Researches in Islamic Management with Meta-Model Approach. *Journal of Public*

- Administration Perspective. 2 (6), pp. 9-24. (in Persian)
- Yang, S., Li, Z., Ma, Y., & Chen, X. (2018). Does Electronic Banking Really Improve Bank Performance? Evidence in China. *International Journal of Economics and Finance*, 10(2), 82.
- Ernst, Johannes (2002), What is metamodeling, and what is it good for?