



A System Dynamics-Based Model for Sustainability in the Digital Banking Industry

Mohsen Keramatpanah 

PHD student in Industrial Management,
Department of Industrial Management, Faculty
of Management and Accounting, Allameh
Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Mohammad Taghi
Taghavifard**  *

Professor, Department of Operations
Management and Information Technology,
Faculty of Management and Accounting,
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Maghsoud Amiri 

Professor, Department of Operations
Management and Information Technology,
Faculty of Management and Accounting,
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Mehdi Shamizanjani 

Professor, Department of IT Management,
Faculty of IT Management, University of
Tehran, Tehran, Iran

Abstract

With the expansion of digital technologies and fundamental changes in the financial services ecosystem, the banking industry is facing new challenges on the path toward sustainable development. In this regard, the present study aims to propose a model for achieving sustainability in digital banking within Iran's private banking sector. To this end, key variables were initially identified through a review of the relevant literature and subsequently validated using the fuzzy Delphi method with input from subject matter experts. To analyze the relationships among the variables and determine their systemic structure, Interpretive Structural Modeling (ISM) was employed. Subsequently, a comprehensive digital banking sustainability model was developed and simulated using a system dynamics approach and related software tools. The results of the model analysis indicate that the development of

* Corresponding Author: dr.taghavifard@gmail.com

How to Cite: Keramatpanah, M., Taghavifard, M. T., Amiri, M., Shamizanjani, M. (2025). A System Dynamics-Based Model for Sustainability in the Digital Banking Industry, *Industrial Management Studies*, 22(75), 113-173.

technological infrastructure, enhancement of information security, improvement of customer experience, effective collaboration with regulatory bodies, and standardization of digital processes are key drivers in realizing sustainability in digital banking. Scenario analysis further reveals that simultaneous improvement of these components, by reinforcing positive feedback loops, can lead to sustainable growth and lasting competitive advantage for private banks. In this context, attention to sustainability requirements in digital banking and the development of related models can contribute to reducing operational costs in the banking network, optimizing energy consumption, increasing financial inclusion, and delivering more efficient services, thereby facilitating sustainable development. The primary contribution of this study is the development of an analytical and practical framework based on system dynamics modeling, which can support private banks in formulating strategies for sustainable digital transformation and serve as a roadmap for improving their economic, social, and environmental performance. The findings of this research can assist policymakers, banking executives, and researchers in the digital banking domain to better understand the factors influencing sustainability and to design effective interventions.

Introduction

As the banking industry experiences rapid digitalization driven by emerging technologies and evolving customer expectations, the necessity of aligning digital transformation with sustainability imperatives has become increasingly evident. This shift transcends traditional financial performance and calls for banking institutions to engage with social and environmental responsibilities while sustaining innovation. Particularly in developing economies such as Iran, the dual challenge of digital modernization and sustainable development presents a unique strategic frontier. In response to these dynamics, the present study proposes a comprehensive and dynamic model of sustainable digital banking, focusing on the private banking sector in Iran.

Research Background

While digitalization and sustainability have been widely studied, there exists a significant gap in integrated models that account for the systemic interactions between the two domains. The prevailing

literature tends to analyze digital banking from a technological perspective, often overlooking its environmental and social consequences (Del Carmen, 2022; Migliorelli & Dessertine, 2023). Similarly, sustainability-focused frameworks rarely include the disruptive potential of digital technologies such as blockchain, artificial intelligence (AI), and mobile banking. Some studies have suggested the relevance of digital sustainability in areas like waste reduction, financial inclusion, and eco-efficiency (Castro et al., 2021; Di Vaio et al., 2021), yet empirical applications remain sparse. By building on these foundations, this research aims to bridge conceptual and practical gaps by designing a policy-oriented, simulation-based model grounded in a system thinking approach.

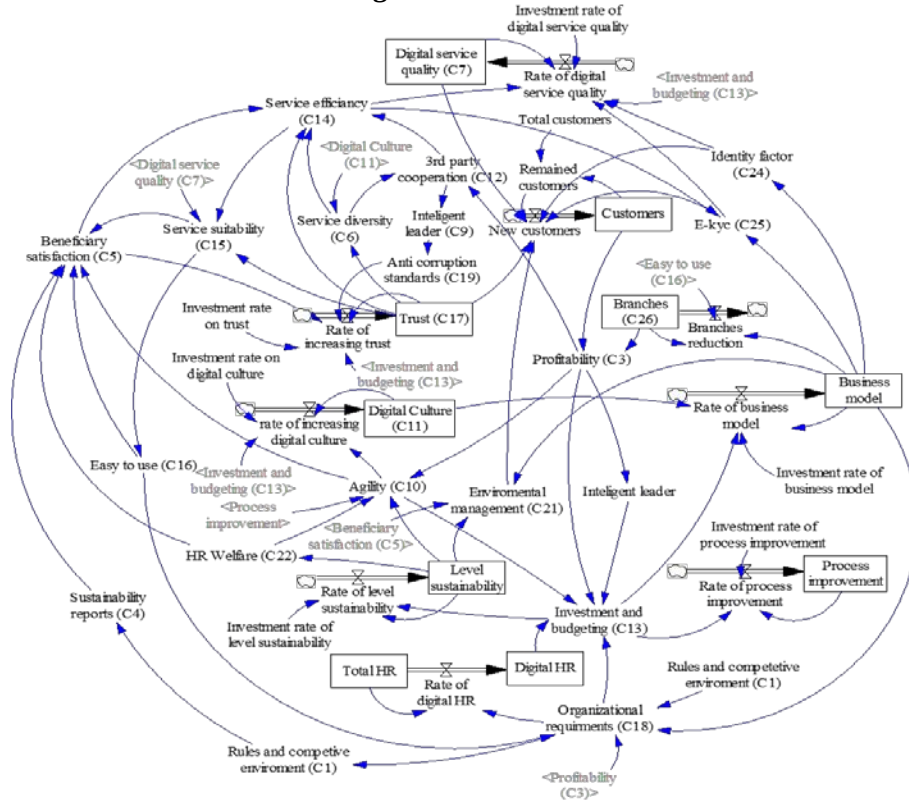
Materials and Methods

This study adopted a hybrid methodology by integrating three complementary techniques—Fuzzy Delphi, Interpretive Structural Modeling (ISM), and System Dynamics (SD). Initially, a structured literature review spanning 2016 to 2023 was conducted using scholarly databases such as Scopus and Google Scholar. This led to the identification of 26 preliminary variables, which were refined and validated through expert consensus using the Fuzzy Delphi method. Experts were selected based on their experience in digital transformation initiatives and their roles in IT, innovation, or strategic planning within private banks. The Delphi rounds applied fuzzy logic to quantify agreement levels, ensuring rigor in variable selection. To structure the relationships among the validated variables, ISM was employed. This method facilitated the construction of a hierarchical framework to determine which variables serve as inputs, intermediaries, and outputs in the sustainability process. The final phase involved constructing a system dynamics model with feedback loops and flow diagrams to simulate the behavior of key sustainability indicators over time and under different scenarios. The sustainability model incorporated variables reflecting organizational, technological, social, and environmental dimensions. These include elements such as process improvement, trust, profitability, service quality, digital culture, smart leadership, electronic KYC, stakeholder satisfaction, employee welfare, and business model adaptability. By embedding these interconnected elements into the system structure, the model is designed to capture the complexity of digital sustainability transitions in a banking context.

Data Analysis and Findings

The system dynamics model as shown in Figure (1) was simulated across multiple scenarios to understand how different policy strategies would influence long-term outcomes. The simulation process ensured that model behavior aligned with historical data and logical expectations. Scenario analysis provided valuable insights into how banks can prioritize investments and strategic decisions to balance economic growth with sustainability. For instance, increasing investment in digital infrastructure and employee training led to noticeable gains in trust, customer acquisition, and organizational resilience. Similarly, enhancing authentication systems and E-KYC protocols improved operational efficiency while supporting environmental and social performance through reduced paperwork and increased accessibility. Findings confirmed that sustainability in digital banking is best achieved through a synergistic approach that combines internal cultural transformation with technological innovation and regulatory collaboration. Variables such as digital culture, smart leadership, and business model flexibility played a central role in facilitating systemic resilience. The results emphasize that merely focusing on digital upgrades is insufficient without aligning human capital and governance frameworks with sustainability objectives. Scenario comparisons further revealed that a balanced investment strategy targeting both operational excellence and environmental awareness yields the most robust outcomes.

Figure 1:SD model



Conclusion

The results of this research highlight the imperative for private banks in Iran and similar emerging markets to adopt integrated strategies that harmonize digital transformation with sustainability goals. This study makes a significant contribution by constructing and validating a system dynamics model that incorporates 26 interdependent variables derived from theory and practice, offering a holistic view of the sustainability landscape in digital banking. The model is unique in that it not only captures the technological enablers of sustainable banking but also embeds social and environmental dimensions, reflecting the true complexity of this transformation. The integration of Fuzzy Delphi and ISM methods with SD modeling allows for both structural clarity and dynamic simulation, enabling banks to test and adjust strategies before implementation. By embedding feedback loops and behavioral equations, the model delivers actionable insights into how various

factors—such as trust, service quality, organizational agility, and stakeholder alignment—can collectively drive sustainability in the digital era. This comprehensive approach moves beyond linear planning, providing a real-time decision-making tool for managers, regulators, and researchers alike.

- **Further Research Ideas**

Future research can extend the current model by integrating real-time behavioral data through machine learning algorithms or agent-based modeling, offering more granular and predictive insights. Comparative studies across multiple banking systems or geographic regions would also enhance generalizability. In addition, introducing ESG indicators and green finance parameters could further enrich the environmental scope of the model. Finally, longitudinal studies using historical banking data can help validate the dynamic behavior of the system across different economic cycles.

- **Managerial Suggestions**

From a managerial perspective, several strategic recommendations emerge. First, banks should prioritize long-term investment in digital literacy and workforce development to foster a resilient culture aligned with sustainability values. Second, integrating advanced E-KYC and biometric verification tools can enhance customer trust and operational transparency. Third, collaborative governance involving fintechs, third parties, and regulatory bodies is essential for ecosystem resilience. Fourth, it is crucial to continuously monitor and update business models to reflect technological, societal, and environmental shifts. Finally, the adoption of sustainability-oriented performance metrics should be institutionalized to ensure that growth and digitalization are guided by ethical and ecological responsibility.

Keywords: Digital Transformation, Digital Banking, Sustainability, System Dynamics, Policy Making.



مدلی مبتنی بر پویایی سیستم برای پایداری در صنعت بانکداری دیجیتال

دانشجوی دکتری رشته مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران

id محسن کرامت پناه

استاد گروه مدیریت عملیات و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

id محمد تقی تقوی فرد*

استاد گروه مدیریت عملیات و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

id مقصود امیری

استاد گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

id مهدی شامی زنجانی

چکیده

با گسترش فناوری‌های دیجیتال و تغییرات بنیادین در اکوسیستم خدمات مالی، صنعت بانکداری با چالش‌های جدیدی در مسیر توسعه پایدار مواجه شده است. در این راستا، پژوهش حاضر باهدف ارائه مدلی برای پایداری بانکداری دیجیتال در بانک‌های خصوصی ایران انجام شد. بدین منظور ابتدا با مرور ادبیات موضوع، متغیرهای اصلی شناسایی گردید و سپس از طریق روش دلفی فازی، تأیید نهایی متغیرها با مشارکت خبرگان صورت گرفت. به منظور تحلیل روابط میان متغیرها و تعیین ساختار سیستمی آن‌ها، از مدل‌سازی تفسیری-ساختاری استفاده شد. در ادامه، با بهره‌گیری از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم و نرم‌افزارهای مرتبط، مدل جامع پایداری بانکداری دیجیتال طراحی و شبیه‌سازی گردید. نتایج حاصل از تحلیل مدل نشان می‌دهد که توسعه زیرساخت‌های فناورانه، ارتقاء امنیت اطلاعات، بهبود تجربه مشتری، همکاری اثربخش با نهادهای رگولاتوری و استاندارد سازی فرآیندهای دیجیتال از عوامل کلیدی در تحقق پایداری در بانکداری دیجیتال محسوب می‌شوند. همچنین، تحلیل

* نویسنده مسئول: dr.taghavifard@gmail.com

سناریوها حاکی از آن است که بهبود هم‌زمان این مؤلفه‌ها، با ایجاد تقویت در حلقه‌های بازخورد مثبت، می‌تواند منجر به رشد پایدار و مزیت رقابتی پایدار برای بانک‌های خصوصی گردد. در این راستا، توجه به الزامات پایداری در بانکداری دیجیتال و توسعه مدل‌های مرتبط با آن می‌تواند به کاهش هزینه‌های عملیاتی شبکه بانکی، بهینه‌سازی مصرف انرژی، افزایش شمول مالی و ارائه خدمات کارآمدتر کمک کرده و زمینه ساز توسعه پایدار شود. دستاورد اصلی این پژوهش، ارائه چارچوبی تحلیلی-کاربردی مبتنی بر مدل دینامیک سیستم است که می‌تواند بانک‌های خصوصی را در تدوین استراتژی‌های تحول دیجیتال پایدار یاری رسانده و به‌عنوان نقشه راهی برای بهبود عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. یافته‌های پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران، مدیران بانکی و محققان حوزه بانکداری دیجیتال در شناخت بهتر عوامل مؤثر بر پایداری و طراحی اقدامات مؤثر کمک نماید.

کلیدواژه‌ها: تحول دیجیتال، پایداری بانکداری، پویایی سیستم، سیاست‌گذاری.

مقدمه

اگرچه بخش بانکی نسبت به صنایع تولیدی تأثیرات محیط‌زیستی کمتری دارد، اما مطالعات نشان می‌دهند که پایداری و حرکت به سوی خدمات سبز، می‌تواند سودآور باشد؛ بنابراین، برای تداوم و کارآمدی کسب و کار، تدوین راهبردهای بلندمدت در این زمینه ضروری است. (Nosratabadi and et al., 2020).

در عصر جدید، با پیشرفت سریع فناوری، بانک‌ها نقش مهمی در بازتعریف روش‌های سنتی خدمات و حرکت به سوی بانکداری دیجیتال دارند. تحول دیجیتال به بهره‌گیری از دانش، اطلاعات و داده‌های دیجیتال در کنار سایر منابع مانند نیروی کار و سرمایه برای ارائه محصولات و خدمات اشاره دارد. (Al-Okaily et al., 2023).

ازاین‌رو بانکداری نوین در کشور نیز متأثر از تحولات دیجیتال روندهای مختلف من‌جمله بانکداری بر مبنای رمزارزها، بانکداری اجتماعی، بانکداری باز و شکل گرفته است (DeYoung & Yom, 2020). در سال‌های اخیر، یکی از روندهای مهم حرکت صنعت بانکداری به سمت بانکداری دیجیتال بوده است. این تحول با تمرکز بر تسهیم داده‌ها و همکاری بین مؤسسات مالی، باهدف افزایش سودآوری، رضایت مشتری، ارتقاء محبوبیت و تمایز برند و کاهش هزینه‌های زیرساختی دنبال می‌شود. (Zalan & Toufaily, 2020).

تحول دیجیتال در جامعه امروز نقشی کلیدی دارد و با پدیده‌هایی مانند پایداری، نوآوری، ارزش‌های اجتماعی و منافع اقتصادی در تعامل است؛ بررسی هم‌زمان این عوامل اهمیت زیادی دارد. (Geels, 2013).

لونگو^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، مفهوم دیجیتال پایدار در چهار بُعد تعریف می‌شود: فنی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی. بُعد فنی به استفاده از زیرساخت‌های دیجیتال و روندهای نوین اشاره دارد و بُعد اقتصادی بر تولید ثروت و ارزش افزوده تأکید می‌کند. بُعد اجتماعی شامل مسئولیت‌پذیری و دسترسی عمومی به خدمات است و بُعد زیست‌محیطی بر

1. Longo

حفظ منابع در کنار توسعه اقتصادی تمرکز دارد. لذا پایداری و دیجیتالی سازی به عنوان دو روند اساسی در شکل دهی به اقتصاد و جامعه و محیط زیست شناخته می شوند (Castro and et al., 2021). بانکداری دیجیتال پایدار به تعاملات مالی در بستر فناوری های نوینی مانند پرداخت موبایلی، تأمین مالی جمعی، داده های کلان، هوش مصنوعی، بلاکچین و اینترنت اشیاء می پردازد و هدف آن دستیابی به رشد متوازن و توسعه پایدار است (Singh, 2022).

در پژوهش های فعلی، مطالعات اندکی به موضوع پایداری در امور مالی دیجیتال پرداخته اند. در این میان، می توان دو جنبه اصلی را برای این مفهوم شناسایی کرد: نخست، چگونگی بهره گیری از فناوری های دیجیتال برای ترویج امور مالی پایدار؛ دوم، چگونگی ارتقاء پایداری خود فناوری های مالی دیجیتال. با توجه به نبود مفاهیم جهان شمول و استانداردهای یکنواخت در زمینه پایداری، درک عمیق از این موضوع با چالش هایی همراه است. در ادبیات موجود، به ضرورت های مختلفی برای تحقق این هدف اشاره شده است، از جمله این موارد ایجاد چارچوب های ارزیابی جهانی برای اندازه گیری اثرات زیست محیطی فناوری های دیجیتال، تدوین معیارهایی برای ارزیابی کیفیت و پایداری محصولات مالی دیجیتال و بررسی میزان تأثیر فناوری های کلیدی همچون بلاکچین بر محیط زیست. با وجود این تلاش ها، هنوز چارچوب مفهومی یکپارچه ای برای «پایداری امور مالی دیجیتال» شکل نگرفته است (Del Carmen, 2022).

در بررسی شبکه بانکی کشور، نتایج نشان می دهد که بانک های دولتی عمدتاً اقدامات سطحی و روبنایی در حوزه دیجیتال انجام داده اند، در حالی که بانک های خصوصی، هرچند با تکیه بر ساختار سنتی، گام های مؤثرتری در جهت تحول دیجیتال برداشته اند. با این حال، فاصله معناداری میان تحقق تحول دیجیتال و استقرار پایداری در این بانک ها مشاهده می شود (Rajabzadeh et al., 2021).

بنابراین، با توجه به روند روزافزون دیجیتالی شدن در صنعت بانکداری و هم زمان اهمیت فزاینده ی پایداری محیط زیستی و اجتماعی، بانک های خصوصی ایران با چالش هایی در پیاده سازی الگوهای پایداری همگام با تحول دیجیتال مواجه شده اند. بعلاوه

با توسعه روزافزون فناوری‌های دیجیتال در صنعت بانکداری، موضوعاتی چون مصرف بالای انرژی، افزایش ضایعات دیجیتال، استفاده گسترده از اقلام مصرفی دیجیتال و رشد هزینه‌های عمومی شبکه بانکی به چالش‌های پنهان این تحول تبدیل شده‌اند. علاوه بر این، بانک‌ها در مسیر دیجیتال شدن باید به تضمین رفاه جامعه، حفظ سودآوری پایدار و ارتقاء امنیت اطلاعات مشتریان نیز توجه ویژه داشته باشند. در حال حاضر، شکاف معناداری میان تلاش‌های تحول دیجیتال و تحقق اهداف پایداری در شبکه بانکی کشور وجود دارد. عدم وجود چارچوب‌های جامع و مدل‌های مفهومی برای تبیین روابط میان متغیرهای پایداری در بانکداری دیجیتال، ضرورت انجام پژوهش‌های هدفمند در این زمینه را ایجاب می‌کند. این پژوهش به دنبال پاسخ به این مسئله است که چگونه می‌توان مدلی جامع برای پایداری بانکداری دیجیتال در بانک‌های خصوصی ایران طراحی نمود تا همگامی با تحولات فناورانه و الزامات توسعه پایدار را تضمین کند.

مرور ادبیات

پیشینه نظری پژوهش

بررسی متون و منابع جدید پایداری و بانکداری نشان می‌دهد که در پروژه‌های تحقیقاتی بانکداری پایدار، رویکردهایی مطرح شده‌اند که علاوه بر نگاه رقابتی و درآمدزایی، مسئولیت بیشتری نسبت به محیط زیست و جامعه به‌عنوان هسته اصلی مأموریت خود در نظر گرفته شده است (Migliorelli & Dessertine, 2023). بانک‌ها تشویق می‌شوند اقداماتی مانند کاهش مصرف انرژی، مدیریت پسماند و کاهش انتشار کربن انجام دهند که ضمن کاهش هزینه‌ها، به بهبود تصویر برند و تحقق مسئولیت‌های زیست‌محیطی آن‌ها کمک می‌کند. همچنین ارائه محصولات مالی در راستای توسعه پایدار، مانند حمایت از مقابله با تغییرات اقلیمی و کاهش فقر، از دیگر توصیه‌های پژوهشی است (Fotiadis et al., 2024). در مسیر بانکداری پایدار، بررسی الگوهای مدل کسب و کار پایدار اهمیت دارد. پژوهش‌ها به الگوهایی مانند جایگزینی فرآیندهای دیجیتال، نقش نظارتی و تشویق به کفایت اشاره دارند که مورد استقبال مشتریان قرار گرفته و به کاهش آثار زیست‌محیطی و

تعامل بهتر با ذینفعان کمک می کنند (Grames & Pizzi, 2025).

در بررسی پایداری در عصر تحول دیجیتال (۲۰۰۲)، اشاره شده است که از فناوری اینترنتی برای رشد اقتصادی، رفاه اجتماعی و کاهش فشار بر محیط زیست استفاده می شد. این فناوری در حوزه هایی مانند توسعه دانش، شفافیت اطلاعات، مدیریت، ارتباطات و دسترسی ۲۴ ساعته پتانسیل بالایی دارد (Di Vaio et al., 2021). با وجود رشد قابل توجه پایداری، ادغام آن با فناوری های دیجیتال هنوز به اندازه کافی مورد بحث قرار نگرفته است و تغییر مدل های کسب و کار برای مقابله با چالش های اقتصادی و اجتماعی ضروری به نظر می رسد (De vaio and et al., 2021; George et al., 2020).

در سال ۲۰۲۳، بانکداری دیجیتال نسل ۵ با استفاده از تکنولوژی های پیشرفته مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده های کلان، به تحول گسترده ای در مدل های کسب و کار بانکی منجر شده است. این تحولات نه تنها بر کارایی و سرعت خدمات تأثیر گذاشته، بلکه به ویژه بر جنبه های اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی نیز تأکید دارد. بانک ها با تحلیل دقیق رفتار مشتریان از طریق هوش مصنوعی و داده های کلان، قادر به ارائه خدمات مالی شخصی سازی شده و مشاوره های هوشمند هستند که در راستای ارتقای رفاه اجتماعی و توسعه پایدار قرار می گیرد. این تغییرات به ویژه در ارتباط با اهداف توسعه پایدار سازمان ملل، به ویژه در زمینه های اقتصادی چرخشی و حفاظت از محیط زیست، نمایان می شود. گزارش های اخیر نشان می دهند که بانک ها با سرمایه گذاری در پروژه های سبز و چرخشی به کاهش ضایعات و بهینه سازی منابع پرداخته اند که علاوه بر بهبود عملکرد مالی، موجب تقویت مسئولیت اجتماعی و خلق ارزش پایدار در سطح جامعه شده است (Valentina and Otilia, 2025).

بانکداری ۵٫۰ در دوران تحول دیجیتال می تواند بانک ها را به کارایی و اقتصاد پایدار هدایت کند. برای رقابت با رقبای دیجیتال، بانک ها باید مدل های کسب و کار خود را بازآفرینی کنند و مسائل محیطی، اجتماعی و حاکمیتی (ESG) را در استراتژی های خود ادغام کنند. هوش مصنوعی و همکاری انسان و ماشین اساس کسب و کار در عصر صنعت

۵,۰ خواهند بود (Nicolletti, 2021). بانک‌ها باید بهینه‌سازی منابع و روابط با مشتریان را اولویت دهند و مدل‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی را دنبال کنند. بانکداری ۵,۰ به آن‌ها کمک می‌کند تا در حفظ محیط‌زیست نقش ایفا کرده و با استفاده از نوآوری‌های دیجیتال، کارایی را افزایش و اثرات منفی اقتصادی و اجتماعی را کاهش دهند (فدرال رزرو^۱، ۲۰۲۰). یکی از اصول پایداری در بانکداری دیجیتال، صرفه‌جویی منابع است که بهینه‌سازی روابط با مشتریان، شرکا و طرف‌های سوم را شامل می‌شود. همکاری کارآمد بین افراد و راه‌حل‌ها بر اقتصاد، اکولوژی و جامعه تأثیرگذار است (Shezler, 2017). پژوهشگران مختلف به بررسی عوامل تأثیرگذار بر پایداری مالی دیجیتال پرداخته‌اند. برای مثال، تقی‌زاده و رسولی‌نژاد (۲۰۲۲) بر شفافیت، مسئولیت‌پذیری توسعه‌دهندگان و نقش رگولاتوری تأکید دارند. همچنین، آذر و همکاران (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که مدیریت تعامل با مشتری و کاهش شعبات فیزیکی بر پایداری بانکداری دیجیتال اثرگذار است.

۲-۲ پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشی به بررسی نقش بانک‌ها در تحقق اهداف توسعه پایدار پرداخته و نشان می‌دهد که سیاست‌های بانک‌ها می‌توانند ۶ هدف از ۱۶ هدف توسعه پایدار را محقق کنند. این اهداف شامل حذف فقر، ریشه‌کنی گرسنگی، سلامتی، آموزش با کیفیت، برابری جنسیتی و آب پاک هستند. پژوهش اشاره می‌کند که وام‌های خرد و بانکداری موبایلی به کاهش فقر، افزایش امنیت غذایی و بهبود سلامت کمک می‌کنند. همچنین، خدمات بانک‌ها مانند پس‌انداز و بیمه به تاب‌آوری خانواده‌ها در برابر مشکلات سلامتی و ارتقای آموزش و برابری جنسیتی کمک می‌کند (Nwagwu, 2020).

همان‌طور که توسط ریو کاسترو^۲ و همکاران (۲۰۲۱) و برنر^۳ و هارتل (۲۰۲۱) ذکر شده است، پایداری و تحول دیجیتال به‌عنوان روندهای بزرگی هستند که اقتصاد و جامعه و

1. Federal Reserve

2. Rio Castro

3. Bernner

محیط زیست را شکل می دهند، اگرچه در نگاه اول این دو مقوله متفاوت به نظر می رسند (جورج و همکاران، ۲۰۲۰). نویسندگانی مانند گبهارد^۱ (۲۰۱۷) و اوزبرگ^۲ (۲۰۱۷) آن ها را تغییردهنده های اصلی بازی در نظام های اجتماعی و زیست محیطی می دانند. با این حال، پیوند مثبت بین پایداری و دیجیتالی شدن به وضوح مشخص نشده است و نوآوری های فناورانه می توانند ضمن ایجاد فرصت های اقتصادی، چالش هایی در زمینه های اجتماعی و زیست محیطی نیز به همراه داشته باشند (Smith and et al., 2010).

در ادامه در جدول ۱ برخی از تحقیقات انجام شده تلفیقی تئوری پایداری و رویکردهای دیجیتالی شدن در صنایع مختلف ارائه شده است.

جدول ۱. کاربرد تئوری پایداری و رویکرد دیجیتالی شدن در ادبیات موضوع صنایع مختلف

حوزه کسب و کار	نویسنده	روش ها	شکل اطلاعات
صنایع غذایی	(Cook et al., 2021)	مدل سازی معادلات ساختاری	مقادیر قطعی
بانکداری سبز	(Ma et al., 2023)	مطالعه موردی	داده های توصیفی
تولید	(Kunkel & Matthess, 2020)	تحلیل رگرسیون چندگانه	مقادیر قطعی
بانکداری دیجیتال	(Gurendrawati et al., 2024)	مدل سازی معادلات ساختاری	مقادیر قطعی
بانکداری دیجیتال	(Çokçetin, 2018)	مطالعه موردی	داده های توصیفی
بانکداری اسلامی	(Yusuf et al., 2024)	نگاشت ذهنی	داده های فازی
فروشگاه های زنجیره ای	(Samsioe & Fuentes, 2021)	تحلیل محتوا	داده های کیفی
انرژی	(Velasco-Herrejon et al., 2022)	تحلیل کیفی	مصاحبه ساختار نیافته
گردشگری	(Tiago et al., 2021)	مطالعه موردی / تحلیل محتوا	داده های سری
بانکداری اجتماعی	(Starnawska, 2021)	مطالعه موردی	داده توصیفی

1. Gebhardt

2. Osburg

با توجه به جدول (۱) می‌توان به این نکته رسید که محققان صنایع یا بخش‌های خاص را ترجیح می‌دهند. این مطلب از بررسی مقالات مختلف نگاشته شده است. جدول ذکر شده تنها تأکید دوباره بر اهمیت پایداری و تحول دیجیتال است به گفته‌ای در ادبیات موضوع اشاره می‌کنیم در دیگر صنایع نیز این تلفیق مهم است. بعلاوه یکی از شکاف‌های تحقیق نیز این است که در برخی صنایع این تلفیق بکار رفته ولی در بانکداری به‌ندرت استفاده شده است.

شانکار و تیواری^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان پایداری بانکداری در عصر تحول دیجیتال با اشاره به این به شناسایی عوامل حیاتی موفقیت بانکداری تلفن همراه پایدار پرداخته‌اند و به حریم خصوصی، امنیت و راحتی کاربران به عنوان عوامل کلیدی اشاره کرده‌اند. بانک‌های تجاری به عنوان یک صنعت خدماتی، نقش مهمی در تخصیص منابع مالی برای فعالیت‌های انسانی و اقتصادی برای رونق نه تنها برای امروز، بلکه فردا ایفا می‌کنند. علاوه بر این، نقش بانک‌ها تأمین مالی یک اقتصاد باثبات و پایدار است (Alexander, 2014). همه‌گیری کووید-۱۹ خدمات مالی دیجیتال را متحول کرده و شمول مالی دیجیتال برای دسترسی همه به خدمات مالی ضروری است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کشورهای در حال توسعه به‌ویژه در آسیا، از شمول مالی دیجیتال برای کاهش فقر استفاده می‌کنند، اما همچنان چالش‌هایی در دسترسی و استفاده از خدمات وجود دارد. پژوهشگران پیشنهاد کرده‌اند که زیرساخت‌های دیجیتال باید بهبود یابد و آموزش مالی تقویت شود تا شمول مالی دیجیتال به‌طور یکنواخت در کشورها گسترش یابد (Tay and etal., 2022).

نقد شکاف‌های موجود در ادبیات پژوهش

با بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق در حوزه بانکداری دیجیتال و پایداری، مشخص شد که بخش عمده‌ای از مطالعات پیشین عمدتاً بر جنبه‌های فنی و فناوری‌های نوین در تحول دیجیتال تمرکز داشته‌اند. در حالی که ابعاد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی مرتبط با

1. Shankar & Tiwari

مفهوم پایداری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات موجود اغلب به صورت موردی یا در سطح نظری به اهمیت تحول دیجیتال اشاره کرده‌اند، اما ارتباط نظام‌مند میان تحول دیجیتال و شاخص‌های پایداری در صنعت بانکداری، به‌ویژه در قالب یک مدل جامع و بومی سازی شده برای بانک‌های خصوصی ایران، به‌طور کافی تبیین نشده است. همچنین نقد اصلی بر ادبیات موجود این است که بسیاری از پژوهش‌ها به صورت منفک به بررسی روندهای دیجیتال یا سیاست‌های پایداری پرداخته‌اند و تحقیقاتی که این دو روند را به صورت هم‌زمان و در تعامل با یکدیگر تحلیل کرده باشند، محدودند. این در حالی است که تحول دیجیتال می‌تواند هم فرصت‌ها و هم تهدیدهای مهمی برای تحقق توسعه پایدار ایجاد کند و نیازمند تحلیل‌های چندبعدی و سیستمی است. در این پژوهش، با شناسایی این شکاف‌ها، تلاش شده است تا با تلفیق روش‌های کیفی و کمی، مدلی جامع برای تحلیل پایداری در بانکداری دیجیتال طراحی شود که شامل سه بعد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی باشد. هدف از این کار، ارائه چارچوبی منسجم است که بتواند بانک‌های خصوصی را در مواجهه با چالش‌های تحول دیجیتال و الزامات پایداری یاری رساند و شکاف موجود در ادبیات را تا حد امکان کاهش دهد.

متغیرهای پایداری بانکداری دیجیتال

در سال‌های اخیر پژوهشگران مختلف تلاش کردند تا متغیرهای کلیدی پایداری در بانکداری عصر تحول دیجیتال را بررسی کنند. به‌عنوان نمونه باتیستا و فرانسیسکو^۱ (۲۰۱۸)، گزارش‌های پایداری ابزار مهمی در این زمینه برای ارزیابی کردند. آن‌ها این فرصت را برای اندازه‌گیری توسعه پایدار سازمان‌ها در یک مجموع خاص از استانداردها و شاخص‌ها ارائه می‌دهند. اندازه‌گیری توسعه پایدار سازمان در یک مجموعه خاص از استانداردها و شاخص‌ها که به سازمان فرصتی برای بهبود شفافیت، ارزش بازار، شهرت و مشروعیت خود می‌دهند. علاوه بر این، آن‌ها یک ابزار مهم هستند که به توسعه و تکامل سیستم عامل کمک می‌کنند و روابط متقابل بین ابعاد اجتماعی، اقتصادی و محیطی را نشان

1. Batista & Francisco

می دهند.

همچنین پژوهشگران از عناصر اصلی حرکت دیجیتال و مدیریت پایداری در صنعت بانکداری می توان به نیروی انسانی اشاره کرده اند. لذا نیروهای عصر دیجیتال نیازمند داشتن دانش عمومی نسبت به فناوری های نوین می باشند. لذا آموزش نیروی انسانی با توجه به اکو سیستم دیجیتال و سطوح سازمانی یک ضرورت است و آموزش برنامه ریزی شده و مدون جزء کلیدی ای مثل کار تیمی، برقراری ارتباطات اجتماعی به علاوه بهبود مستمر و یادگیری بلندمدت نیاز دارند (Su and etal.,2022; Noja and etal.,2019; Klus and etal.,2021; Kalfaoglu, 2021).

بانک ها امروزه سرمایه گذاری عظیمی بر روی روندهای دیجیتال گذاشته اند به علاوه این سرمایه گذاری در کنار توجه به محصولات محیط زیست دوست و کاهش کربن از جمله روندهایی است با فرآیندهای تصمیم سازی ادغام شده اند (Kalfaoglu, 2021). لذا سرمایه گذاری در این حوزه اشاره دارد به اینکه رشد بانک های آینده از طریق سرمایه گذاری در روندهای جدید تحول دیجیتال مثل هوش مصنوعی، بلاک چین، امنیت مجازی و رباتیک کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها مرهون اخذ تصمیمات صحیح سرمایه گذاری دیجیتال است. لذا تعیین اولویت های سرمایه گذاری و تدوین مؤلفه های آن جهت حصول نتیجه در دیجیتال کردن بانک ها از اهمیت بالایی برخوردار است (Molla and etal., 2012; Kumar and etal., 2019).

پس از انجام بررسی جامع مطالعات مرتبط با در نظر گرفتن پایگاه های اطلاعاتی علمی مانند Scopus و Google Scholar بین سال های ۲۰۱۶ و ۲۰۲۳، ما ۲۶ متغیر اولیه برای مدل سازی پایداری بانکداری دیجیتال در ایران شناسایی کردیم. اصطلاحات کلیدی «بانکداری دیجیتال سبز» یا «پایداری مالی دیجیتال یا «بانکداری پایدار در عصر صنعتی چهارم» به طور خاص در جستجوها مورد تأکید بودند. ما این متغیرهای شناسایی شده را با ۸ متخصص درگیر در بخش های تحول دیجیتال بانک های مورد مطالعه و دانشگاهیان متخصص از طریق مصاحبه های حضوری مورد بررسی قرار دادیم. متغیرهای سطوح میانه در

مدل روابط تفسیری- ساختاری نشان‌دهنده این بودند که رهبری هوشمند در کنار متغیرهای مدل کسب‌وکار و حاکم بودن فرهنگ دیجیتال نقش حیاتی در وصل کردن زیربنا و سطوح بالایی سیستم را دارد. نقش رهبری هوشمند و یا به عبارتی به کارگیری توانمندی‌های سازمانی و دیجیتال در رسیدن به پایداری بسیار حیاتی است. لذا هر چه مدیریت هوشمند قوی‌تر باشد سازمان در اتخاذ تصمیمات عملکرد بهتر و در بهره‌گیری از نوآوری کارآمدتر و در نتیجه پایداری مناسب خواهد رسید.

متدولوژی

در این پژوهش با تلفیقی از رویکردهای دلفی فازی و مدل‌سازی تفسیری-ساختاری و پویایی سیستم برای استخراج متغیرهای پایداری بانکداری دیجیتال و تهیه نمودار علی- معلولی و نمودار جریان و تحلیل سناریوها پژوهش استفاده شده است. روش پژوهش به کار برده شده از نوع هدف، کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها پیمایشی و از حیث روش از یک پژوهش ترکیبی کمی-کیفی است. در این پژوهش برای پوشش مباحث نظری پژوهش با مرور منابع موجود، کتب تخصصی و عمومی، مقالات و نشریات تخصصی، اسناد و مدارک موجود در سازمان‌ها و همچنین برای جمع‌آوری داده‌های میدانی از مصاحبه و بهره‌گیری از نظرات افراد خبره استفاده می‌شود. همان‌طور که گفته شد پس از انجام بررسی جامع مطالعات مرتبط و موجود با در نظر گرفتن پایگاه‌های اطلاعاتی علمی مانند Scopus و Google Scholar بین سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۲۳، ما ۲۶ متغیر اولیه برای مدل‌سازی پایداری بانکداری دیجیتال در ایران شناسایی کردیم پس از آن با استفاده از روش دلفی فازی، متغیرهای مؤثر تأیید شدند. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان فعال در حوزه بانکداری دیجیتال در بانک‌های خصوصی ایران است. معیارهای انتخاب خبرگان، شامل عضویت در دایره‌های تحول دیجیتال، هوشمندسازی یا فناوری اطلاعات، تسلط عملی و نظری بر موضوع پژوهش و تمایل به مشارکت بود. برای دقت بیشتر، تنها افرادی انتخاب شدند که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کاری مرتبط و مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دارای پست سازمانی کارشناس ارشد و یا هم‌تراز آن در سازمان مربوطه

بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و در دسترس انجام شد. در مجموع، ۱۰ خبره در فرایند دلفی فازی مشارکت کردند.

در ادامه برای تدوین پیش‌فرض‌ها و حلقه‌های علی-معلولی از رویکرد مدل‌سازی تفسیری-ساختاری بهره گرفته شد و نهایتاً جهت تدوین سیاست‌ها از رویکرد پویایی‌شناسی استفاده شده است. در این پژوهش، مرز مدل بر مبنای متغیرهای پایداری در حوزه بانکداری دیجیتال تعیین شده است. ابتدا ۲۶ متغیر اصلی مرتبط با ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی پایداری از مرور ادبیات معتبر استخراج گردید. سپس این متغیرها با استفاده از روش دلفی فازی و با مشارکت خبرگان بانکی تأیید شدند. برای تحلیل روابط میان متغیرها و ایجاد ساختار منطقی، از مدل‌سازی تفسیری-ساختاری استفاده گردید. در فرآیند تعیین مرز مدل، عواملی که صرفاً به جنبه‌های فنی یا ویژگی‌های نرم‌افزاری خاص محدود می‌شدند (نظیر مشخصات فنی نرم‌افزارها یا تکنولوژی‌های رمزنگاری پیشرفته) به دلیل فاصله داشتن از هدف پایداری، از مدل کنار گذاشته شدند. در مقابل، فناوری‌هایی که کارکرد آن‌ها علاوه بر جنبه فنی، دارای نقش برجسته در ارتقاء شفافیت، امنیت، دسترسی عادلانه به خدمات مالی و تسهیل فرآیندهای پایدار در بانکداری دیجیتال بودند، در مرز مدل حفظ شده و مورد تحلیل قرار گرفتند. این مرزبندی با برگزاری جلسات تخصصی با خبرگان حوزه بانکداری دیجیتال و توسعه پایدار، مورد ارزیابی قرار گرفت و اجماع بر این بود که تمرکز بر شاخص‌های کلیدی پایداری و شمول فناوری‌های اثرگذار، می‌تواند نمایانگر عوامل حیاتی موفقیت در بانکداری دیجیتال پایدار باشد. در نتیجه، مرز مدل پژوهش با رویکردی هدفمند، علمی و مبتنی بر نیازهای واقعی صنعت بانکداری خصوصی ایران تعیین شده و دارای روایی نظری و کاربردی مناسبی است. در شکل (۱) زیر مراحل انجام پژوهش نشان داده شده است.

شکل ۱. طرح پژوهش



یافته ها

استفاده از روش دلفی فازی برای تصمیم گیری گروهی می تواند ابهام درک مشترک از نظرات کارشناسان را برطرف کند. روش دلفی فازی مزایای بسیاری دارد که از جمله آنها

می توان به کسب نظر کارشناسان و اجماع، بعلاوه پیش بینی روند و تعامل با موضوعات تحقیق بدون محدودیت زمانی و مکانی اشاره کرد. این مزایا از دلایل مهم است تا این تکنیک توسط پژوهشگران برای گزینش متغیرهای پایداری بانکداری دیجیتال انتخاب شود (Debnath et al., 2023). روش دلفی فازی در این مطالعه بر اساس مراحل ارائه شده توسط چنگ^۱ و لین (۲۰۰۹) اجرا شده است که در آن، فرآیند زمانی کامل در نظر گرفته می شود که اختلاف میانگین دو دور متوالی روش دلفی فازی کمتر از ۰٫۱ باشد. در نهایت، بر اساس مقدار اختلاف بین دور اول و دوم پرسشنامه دلفی فازی (جدول ۲)، تمامی متغیرهای مورد بررسی توسط متخصصان تأیید شدند.

جدول ۲. یافته های نهایی روش دلفی فازی

اختلاف	دور دوم	دور اول	متغیر	منبع	کد
۰٫۰۶۲	۰٫۶۹۸	۰٫۷۶	قوانین و محیط رقابتی	(Adel, 2022)	C1
۰٫۰۴۱	۰٫۸۳۳	۰٫۷۹۲	بهبود فرآیندها	(Adel, 2022)	C2
۰٫۰۸۳	۰٫۶۷۷	۰٫۷۶	سودآوری	(Torre and et al., 2021)	C3
۰٫۰۶۲	۰٫۷۵	۰٫۶۸۸	گزارش های پایداری	(Batista and et al., 2018)	C4
۰٫۰۸۳	۰٫۸۹۶	۰٫۸۱۳	رضایت ذینفعان	(Pavia and et al., 2021)	C5
۰٫۰۲۱	۰٫۷۹۲	۰٫۷۷۱	گوناگونی خدمات	(Hyvönen, 2011)	C6
۰	۰٫۸۷۵	۰٫۸۷۵	کیفیت خدمات دیجیتال	(Amiri and et al., 2023)	C7
۰٫۰۸۳	۰٫۸۷۵	۰٫۷۹۲	نیروی انسانی دیجیتال	(Amiri and et al., 2023)	C8
۰٫۰۴۲	۰٫۹۱۷	۰٫۸۷۵	رهبری هوشمند	(Amiri and et al., 2023)	C9
۰٫۰۸۳	۰٫۷۰۸	۰٫۶۲۵	چابکی	(Amiri and et al., 2023)	C10
۰٫۰۳۱	۰٫۷۷۱	۰٫۷۴	فرهنگ دیجیتال	(Dastranj and et al., 2018)	C11
۰٫۰۱۱	۰٫۷۱۹	۰٫۷۰۸	همکاری با طرف سوم	(Amiri and et al., 2023)	C12
۰٫۰۶۲	۰٫۸۷۵	۰٫۸۱۳	سرمایه گذاری و بودجه بندی	(Amiri and et al., 2023)	C13
۰٫۰۸۳	۰٫۸۹۶	۰٫۸۱۳	کارایی خدمات	(Suu and et al., 2023)	C14
۰٫۰۷۳	۰٫۷۴۰	۰٫۸۱۳	تناسب خدمات	(Kalfaoglou, 2021)	C15
۰٫۰۱	۰٫۸۳۳	۰٫۸۲۳	خدمات کاربر آسان	(Arias, 2018)	C16
۰٫۰۴۲	۰٫۹۱۷	۰٫۸۷۵	اعتماد	(Büyükoçkan and et al., 2020)	C17

1. Cheng & Lin

اختلاف	دور دوم	دور اول	متغیر	منبع	کد
۰,۰۷۱	۰,۶۲۵	۰,۶۹۶	الزامات سازمانی	(Molla and et al., 2012)	C18
۰,۰۲	۰,۸۱۳	۰,۸۳۳	استانداردهای ضدفساد	(Kumar and et al., 2019)	C19
۰,۰۸۴	۰,۷۷۱	۰,۹۱۷	پایداری سطوح سازمانی	(Park and et al., 2020)	C20
۰,۳۰۵	۰,۷۱۹	۰,۸۷۵	مدیریت ضایعات و محیط زیست	(Habert and et al., 2020)	C21
۰	۰,۹۱۷	۰,۹۱۷	رفاه و سلامت کارکنان	(Pavia and et al., 2021)	C22
۰,۰۸۴	۰,۸۳۳	۰,۹۱۷	مدل کسب و کار	(Amiri and et al., 2023)	C23
۰	۰,۹۱۷	۰,۹۱۷	عوامل احراز هویت	(Arner and et al., 2020)	C24
۰,۰۶۲	۰,۹۱۷	۰,۹۱۷	شناخت الکترونیک مشتریان	(Arner and et al., 2020)	C25
۰,۰۴۱	۰,۸۳۳	۰,۷۶	کاهش شعب	(Tsindeliani and et al., 2022)	C26

مدل سازی تفسیری-ساختاری ابزار قدرتمند کیفی در حوزه های مختلف و تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک متغیر در دیگر متغیر است. این روش به ایجاد روابط پیچیده میان متغیرهای سیستم و جهت دادن به آن ها کمک می کند. از آن جهت که قضاوت گروهی از افراد تعیین کننده روابط میان متغیرهاست، این روش تفسیری است و از آن جهت که اساس روابط یک ساختار سراسری از مجموعه ای پیچیده از متغیرها استخراج شده، ساختاری است. بعلاوه قدرت تفسیر شهودی تر از ماهیت سیستم را نسبت به رویکردی همچون دیمتل ارائه می دهد. گام های این روش به طور خلاصه در قالب نتایج در ادامه نشان داده شده است (Yang and et al., 2024):

گام اول: ماتریس روابط به صورت $A = |a_{ij}| n \times n$ همان طور که در فرمول (۱) نشان داده شده است ایجاد شود.

$$a_{ij} = \begin{cases} 1, & X_i \text{ influences on } X_j \\ 0, & X_i \text{ no influence on } X_j \end{cases} \quad \text{معادله (۱)}$$

جایی که a_{ij} نشانگر رابطه بین متغیر X_i و X_j می باشد و n تعداد متغیرهای چاینداری بانکداری دیجیتال می باشند. وقتی $a_{ij} = 0$ است این بدین معنی می باشد که بین متغیر X_i و X_j رابطه ای و اثری وجود ندارد. وقتی $a_{ij} = 1$ است این بدین معنی می باشد که X_i بر X_j اثر

دارد.

گام دوم: با محاسبه‌ی ماتریس روابط M ، ماتریس دسترسی M می‌تواند از طریق عملیات بولی به دست آید.

$$(A + I)^1 \neq (A + I)^2 \neq \dots \neq (A + I)^k \quad \text{معادله (۲)}$$

که در آن I ماتریس همانی و K یک عدد صحیح مثبت است.

گام سوم: تقسیم‌بندی ماتریس دسترسی به سطوح مختلف. بر اساس ماتریس دسترسی M ، استخراج سطوح عناصر مطابق فرمول (۲) انجام می‌شود.

$$A(X_i) = R(X_i) \cap Q(X_i) = R(X_i) \quad \text{معادله (۳)}$$

در اینجا، مجموعه دسترسی $R(X_i)$ مجموعه‌ای از متغیرهای ستون را نشان می‌دهد که متناظر با متغیر دارای "۱" در ردیف مربوط به متغیر X_i در ماتریس دسترسی هستند. مجموعه پیش‌نیاز $Q(X_i)$ مجموعه‌ای از متغیرهای ردیف را نشان می‌دهد که متناظر با متغیر دارای "۱" در ستون مربوط به X_i در ماتریس دسترسی هستند. مجموعه مشترک $A(X_i)$ حاصل اشتراک مجموعه دسترسی و مجموعه پیش‌نیاز است. متغیرهایی که در یک ردیف قرار دارند، به یک سطح تعلق دارند و پیکان‌ها جهت تأثیر بین عوامل را نمایش می‌دهند. در نهایت، ساختار سلسله‌مراتبی چندسطحی ترسیم می‌شود.

از آنجا که روابط میان متغیرها به خوبی درک نشده‌اند، ساخت مستقیم یک نمودار علی در پویایی سیستم دشوار است. روش ISM می‌تواند یک نمودار سلسله‌مراتبی ارائه کند که قابل تنظیم به یک نمودار حلقه بازخورد در پویایی سیستم باشد مدل‌سازی تفسیری-ساختاری باهدف تقسیم‌بندی مسئله به سطوح مختلف و مدیریت مؤثر روابط میان متغیرها طراحی شده است، به گونه‌ای که ساختار کلی واضح و قابل فهم باشد. روش ISM به صورت زیر به کار گرفته شده است:

گام ۴: تحلیل روابط میان متغیرهای پایداری بانکداری دیجیتال با مشورت با خبرگان صنعت بانکی انجام شد. روابط میان ۲۶ متغیر پایداری بانکداری دیجیتال تعیین گردید و سپس ماتریس مجاورت A مطابق با معادله (۱) و همان‌طور که در شکل (۲) نشان داده شده

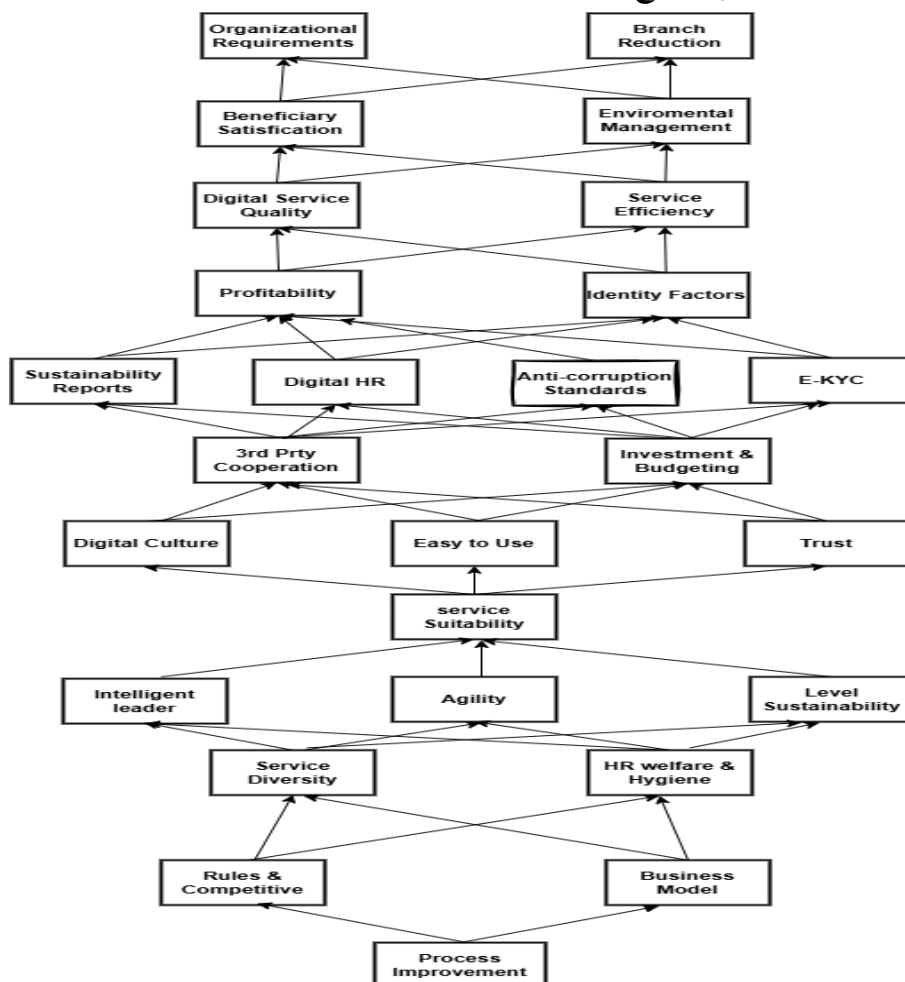
[illegible]

شکل ۳. ماتریس دسترسی

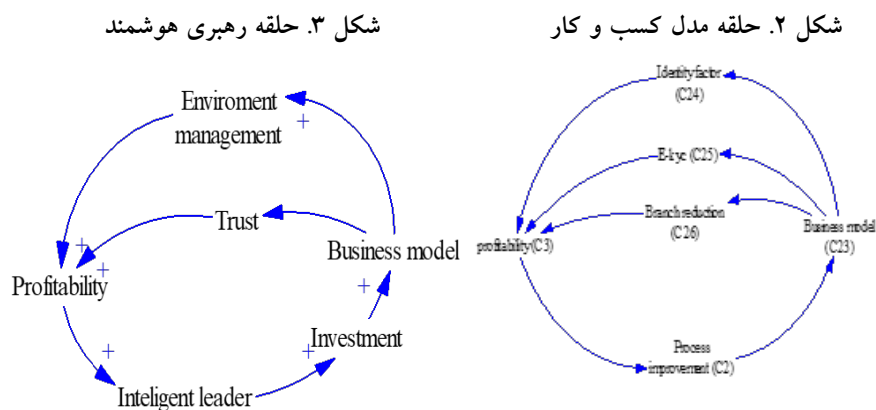
[illegible]

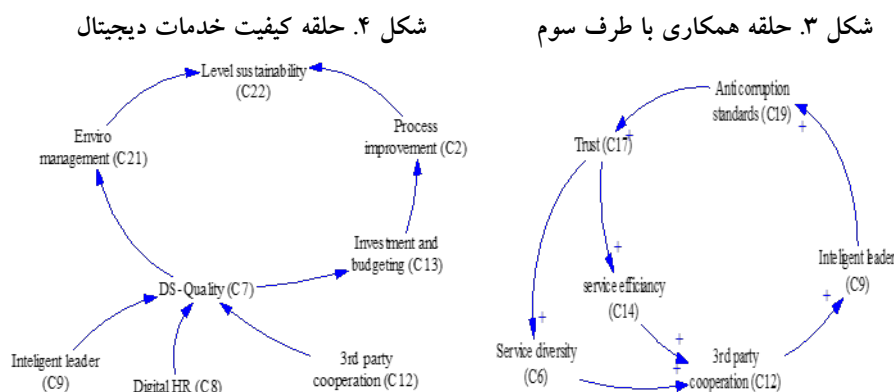
گام ۶: پس از به دست آوردن ماتریس دسترسی M ، طبق گام سوم روش ISM، این ماتریس به چندین ناحیه به طور دقیق تقسیم می شود. سپس یک مدل ساختار سلسله مراتبی چندلایه ایجاد می شود که سلسله مراتب داخلی و روابط متقابل بین عناصر سیستم را منعکس می کند و مسیرهای تعامل و تأثیرگذاری بین عناصر را آشکار می سازد. این مدل در شکل (۴) نشان داده شده است (که در آن، پیکانها جهت علت به معلول را نشان می دهند).

شکل ۴. سطح بندی و ارتباط متغیرهای پایداری بانکداری دیجیتال



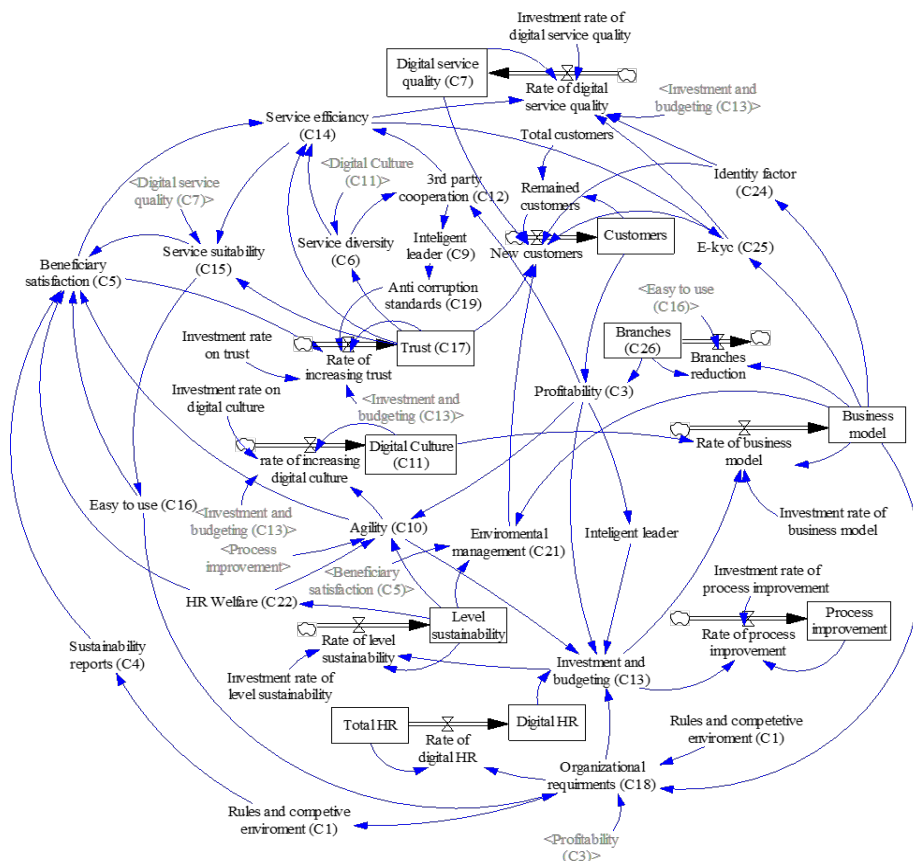
در ادامه، مسیرهای اصلی از شکل (۴) به دست می‌آید و این مسیرها پس از دریافت نظر خبرگان حمایت مهمی برای ترسیم نمودار پیش‌فرض‌های دینامیک سیستم در ادامه پژوهش فراهم می‌کنند که در شکل‌های (۲) تا (۴) برخی از این پیش‌فرض‌ها به‌عنوان نمونه نشان داده شده است. ایده اصلی این مقاله آن است که نمودار جهت‌دار چندسطحی حاصل از روش مدل‌سازی تفسیری-ساختاری را به نمودار علی‌پویایی‌شناسی سیستم (SD) تبدیل کرده و سپس به‌صورت کمی به بررسی رابطه و شدت تعامل بین متغیرهای پایداری بانکداری دیجیتال بپردازد. کلید این رویکرد در ساخت مدل ترکیبی ISM-SD است. از آنجا که نمودارهای مدل‌سازی معمولاً پیچیده‌اند و ممکن است بین متغیرهای پایداری ارتباط‌های چرخه‌ای وجود داشته باشد، ابتدا این نمودارها به نمودارهای حلقه بازخورد SD تبدیل شده و سپس مدل پویایی سیستم ساخته می‌شود (Yang and et al., 2024). با توجه به ساختار علی-معلولی روابط میان متغیرها اقتباس می‌شوند و سپس با استفاده از ادبیات موضوع و نظرات خبرگان به‌عنوان پیش‌فرض‌های اعتبار بخشی می‌شوند. با توجه به محدودیت پژوهش برخی از مهم‌ترین پیش‌فرض‌ها از ۱۴ حلقه جهت به کارگیری در مدل جریان انباشت به شرح شکل‌های (۲) نشان داده شده است.





نمودارهای علی- معلولی نیز برای نمایش نحوه تأثیر علت بر معلول بوده و ابزاری مهم برای نشان دادن ساختار بازخوردی موجود در سیستم‌ها به شمار می‌روند. نمودار حالت- جریان یکی دیگر از نمودارهای بسیار مهم در رویکرد پویایی شناسی سیستم‌ها هستند که ساختار بازخوردی در نمودارهای علی-معلولی را در قالب متغیرهای حالت و جریان بازنمایی کرده و مبنایی را برای تصمیم‌گیری فراهم می‌آورند. شناسایی روابط و معادلات بین متغیرها و میزان تأثیرگذاری هریک از آنها از ضروریات ساخت این نمودار بوده و بدین سبب از این نمودار می‌توان به‌منظور شبیه‌سازی سیستم موردبررسی استفاده نمود (Mokgohloa and etal., 2022). متغیرهای حالت در این مدل به ترتیب مشتریان، کیفیت خدمات دیجیتال، شعبات، اعتماد، مدل کسب و کار، فرهنگ دیجیتال، پایداری سطوح، بهبود فرآیند و نیروی انسانی دیجیتال می‌باشند. در تعیین معادلات مدل این پژوهش علاوه بر اطلاعات مدل ساختاری موجود در مورد مطالعاتی از نظرات خبرگان و مدل‌ساز نیز استفاده شده است. برخی از ضرایب معادلات به علت آنکه جز اطلاعات محرمانه مورد مطالعه محسوب می‌شود، با توجه به تجربه و نظر پژوهشگران، توسط ایشان برآورد شده است و دیگر روابط با توجه به اطلاعات مدل‌سازی و مصاحبه با خبرگان موضوع تعیین شده است (آزاده^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). دیاگرام حالت جریان مربوطه نیز در شکل (۵) قابل مشاهده است.

شکل ۵. نمودار جریان - حالت



لذا با توجه به مطالب بیان شده در بالا بعد از ساخت مدل جریان نیاز است تا مدل ریاضی به آن اضافه شود؛ به عبارت دیگر برای اینکه بتوان مدل را شبیه سازی کرد نیاز است پارامتر و مقادیر ثابت برآورد و فرمول بین متغیرها تعیین شود. لذا در این مقاله با استفاده از جلسات مصاحبه فردی با برخی از خبرگان مسئله شامل ۱ نفر از واحد فناوری و ۲ نفر از واحد تحول دیجیتال و ۱ مدیر ارشد به برآورد پارامترها و تعیین فرمول بین متغیرها پرداخته شد. روابط زیر فرمول متغیرهای حالت و نرخ آنها را نشان می دهد در این پژوهش جهت استخراج فرمولها از پژوهشهای مربوطه نیز علاوه بر نظرات خبرگان نیز استفاده شده است (Marzbani Moghani and etal., 2024; Khoshnevis, 2022; Hussein and)

(etal.,2017; Mokghola and etal., 2022; Pruyt, 2010).

جدول ۳. متغیرهای مورد استفاده در فرمول بندی مدل

Nomenclature Parameters		Rc	مشتریان باقی مانده
		Dsq	کیفیت خدمات دیجیتال
		Eu	سهولت کاربرد
		Dc	فرهنگ دیجیتال
T	اعتماد	Ir_{dc}	نرخ سرمایه گذاری بر فرهنگ دیجیتال
Tr	نرخ اعتماد	Dcr	نرخ فرهنگ دیجیتال
IB	سرمایه گذاری و بودجه	A	چابکی
Ir_t	سرمایه گذاری بر اعتماد	Nc	مشتریان جدید
Bs	رضایت مشتریان	$E - kyc$	شناخت الکترونیک مشتریان
Acs	استانداردهای ضد فساد	Em	مدیریت ضایعات و محیط زیست
Bm	مدل کسب و کار	If	عوامل هویت
OLS	پایداری سطوح سازمانی		

برخی معادلات و روابط ریاضی حاکم بر مدل جریان در جدول (۴) مشاهده می شوند.

جدول ۴. معادلات پژوهش

متغیرها	معادلات
اعتماد	$\int_{2016}^{2023} \text{اعتماد} + \text{اعتماد}_0$ (نرخ اعتماد)
شعبات	$(0, \text{سهولت کاربرد} + \text{مدل کسب و کار}, B > 0) \text{ if then else}$
فرهنگ دیجیتال	چابکی * سرمایه و بودجه * سرمایه برگزاری فرهنگ دیجیتال * (فرهنگ دیجیتال - 1)
پایداری سطوح	$\int_{2016}^{2023} \text{پایداری سطوح} + \text{پایداری سطوح}_0$ (نرخ پایداری سطوح)
نرخ اعتماد	رضایت ذینفعان) + نرخ سرمایه بر اعتماد * (C13) سرمایه و بودجه) * (C17) اعتماد (-1) عوامل هویت * 6.01619e+012 / (C19) استانداردهای ضد فساد + (C5) (C25) شناخت الکترونیک مشتریان * (C24)

متغیرها	معادلات
کل نیروی انسانی	100000 , نرخ کارکنان دیجیتال - INTEG
تناسب خدمت	اعتماد + $(C14), 1, 0.5$ کارایی خدمات تأخیر ۱ + $(C7)$ کیفیت خدمات دیجیتال $(C17)/3$
نرخ بهبود فرآیند	سرمایه گذاری و بودجه * سرمایه گذاری بر بهبود فرآیندها * $\max(0, (1 - \text{بهبود فرآیندها}))$ $(C13)$
نرخ پایداری سطوح	نرخ پایداری سطوح سازمانی * $\max(0, (1 - \text{پایداری سطوح سازمانی}))$ $(C13)$ سرمایه گذاری و بودجه
نرخ افزایش فرهنگ دیجیتال	سرمایه گذاری بر فرهنگ * $\max(0, (1 - \text{فرهنگ دیجیتال}))$ $(C11)$ چابکی * $(C10)$ سرمایه گذاری و بودجه * دیجیتال $(C13)$
نرخ کیفیت خدمات دیجیتال	نرخ سرمایه گذاری کیفیت خدمات * $\max(0, (1 - \text{کیفیت خدمات دیجیتال}))$ $(C7)$ شناخت الکترونیک مشتریان * $(C24)$ عوامل هویت * $(C13)$ سرمایه گذاری و بودجه * $(C14)$ کارایی خدمات * $(C25)$
نرخ مدل کسب و کار	سرمایه گذاری و * نرخ سرمایه گذاری بر مدل کسب و کار * $\max(0, (1 - \text{مدل کسب و کار}))$ $(C11)$ فرهنگ دیجیتال * $(C13)$ بودجه
مشتریان جدید	مشتریان باقی مانده * $\max(0, (1 - \text{کیفیت خدمات دیجیتال}))$ $(C7)$ شناخت الکترونیک مشتریان * $(C25)$ مدیریت ضایعات و محیط زیست * $(C21)$ عوامل هویتی * $(C24)$ اعتماد $(C17)$
مدیریت ضایعات و محیط زیست	$(C26)$ شعبات/پایداری سطوح سازمانی * $(C5)$ مشتریان باقی مانده
کاهش شعبات	$(C16)$ سهولت کاربرد * مدل کسب و کار * $(C26)$ شعبات
الزامات سازمانی	قوانین و محیط رقابتی + $(C16)$ سهولت کاربرد * مدل کسب و کار - $1/(1 + \text{EXP}(-\text{سودآوری} + (C3)))$ $(C1)$

مدلی مبتنی بر پویایی سیستم برای پایداری در صنعت بانکداری دیجیتال؛ کرامت پناه و همکاران | ۱۴۳

بعلاوه متغیرها در جدول (۳) شرح داده شده است. بر اساس مدل ساخته شده و منطق ارتباطی میان هر معادله‌ی متغیر حالت، با بهره‌گیری از توابع دیفرانسیلی، خطی، نمایی، تصادفی، تأخیری و جدول، شبیه‌سازی سیستم به صورت معقول و مؤثر انجام شده است. در این پژوهش، فرمول‌بندی روابط ریاضی بین متغیرهای مدل پایداری بانکداری دیجیتال با رویکردی ترکیبی از تحلیل نظری، داده‌های میدانی و اجماع خبرگان انجام گرفت. در مرحله نخست، بر مبنای خروجی مدل سازی تفسیری- ساختاری، روابط علی میان متغیرها استخراج شد و حلقه‌های علی-معلولی اولیه به عنوان پیش فرض های دینامیکی تعریف گردید. این فرآیند مطابق با رویکرد مرسوم توسعه مدل‌های پویایی سیستم که بر استخراج فرضیات حلقوی از تحلیل ساختاری تأکید دارند، انجام شد (Richardson, 2011; Georgiadis & Besiou, 2022).

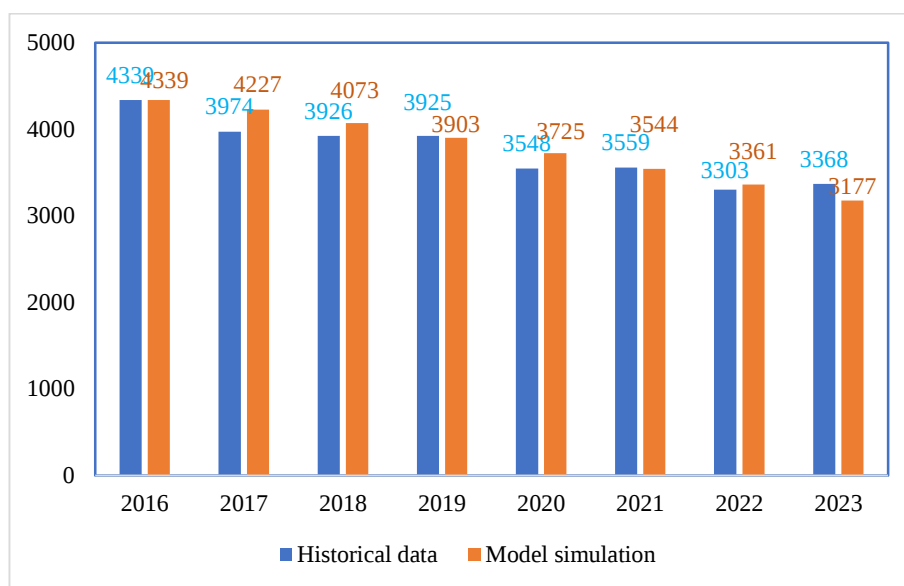
در ادامه، این حلقه‌های پیش فرض مبنای توسعه مدل انباشت-جریان قرار گرفتند. در این مدل، متغیرهای کلیدی به صورت انباشت‌ها و تغییرات در طول زمان به عنوان جریان‌ها تعریف شده‌اند. برای هر رابطه، با توجه به ماهیت تعامل، نوع تابع ریاضی انتخاب شد؛ به گونه‌ای که روابط دارای رفتار اشباع‌شونده با توابع سیگموئیدی، روابط با رشد یا افت سریع با توابع نمایی، روابط ساده با توابع خطی ضربدری و روابط دارای تأخیر زمانی با توابع Delay مدل شدند (Pappas et al., 2022; Bai & Sarkis, 2020).

علاوه بر این، متغیرها جهت برقراری مقیاس همگن، در بازه [۰، ۱] نرمال‌سازی شدند، رویکردی که در پژوهش‌های اخیر در حوزه تحول دیجیتال پایدار به عنوان یک ضرورت تحلیل مقایسه‌ای مطرح شده است (Galati et al., 2021). در نهایت، صحت و اعتبار ساختار معادلات و فرم توابع، از طریق بازبینی‌های چندمرحله‌ای با مشارکت خبرگان بانکی و تحلیل حساسیت دینامیکی در این مقاله تأیید گردید (Dwivedi et al., 2023). در ادامه پس از ورود تمامی روابط ریاضی بین متغیرها جهت اعتبار سنجی مدل ارائه شده مدل از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۳ با گام‌های زمانی ۰،۰۱۵ شبیه‌سازی شد و سپس جهت تحلیل سناریو مدل تا افق ده ساله یعنی سال ۲۰۳۳ اجرا گردید.

تست و آزمون مدل

قبل از ارزیابی سیاست‌ها و سناریوها، می‌بایست از صحت مدل اطمینان حاصل شود. در این بخش، پس از انجام شبیه‌سازی مدل، به ارزیابی اعتبار آن پرداخته شده است. استرمن در کتاب «پویایی‌شناسی کسب‌وکار» به معرفی روش‌هایی همچون آزمون‌های حدی، ارزیابی ساختاری برای تأمین اطمینان از اعتبار مدل در دستیابی به اهداف تعیین شده پرداخته است (استرمن، ۲۰۰۰). در آزمون بازسازی رفتار مرجع، رفتار شبیه‌سازی شده متغیر تعداد شعب برای بانک‌های مورد مطالعه با مقدار واقعی آن مقایسه گردید. پارامتر MAE برای این متغیر ۲٫۹ درصد به دست آمد که حاکی از دقت بالای مدل در شبیه‌سازی است. (شکل ۶).

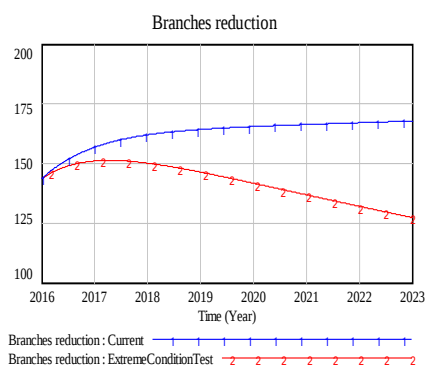
شکل ۶. مقایسه مقادیر شبیه‌سازی شده و تاریخی در خصوص متغیر تعداد شعب
(MAE=2.9%)



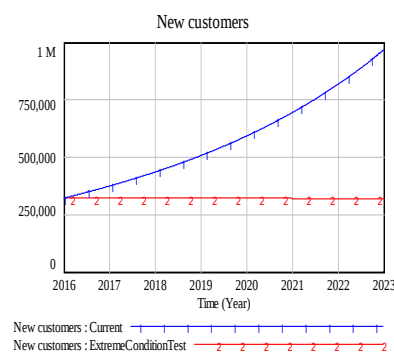
در آزمون حدی، نیز هیچ‌گونه رفتار نامعقول یا غیرمنتظره‌ای با تغییر پارامترها به مقادیر حدی خود دیده نشد. به عنوان مثال، فرض کنیم مقدار متغیر «سرمایه‌گذاری و بودجه‌بندی» به‌طور ناگهانی به صفر برسد. در این حالت، مدل با هیچ رفتار غیرمنطقی روبه‌رو نمی‌شود و

تغییرات متغیرها به طور طبیعی و مطابق با انتظارات خود رخ می دهد. برای نمونه در شکل ۷، مشاهده می شود در صورتی که بودجه و سرمایه گذاری بر روی فناوری دیجیتال به صورت ناگهانی صفر شود، تعداد مشتریان جدیدی که از خدمات دیجیتال استفاده می کنند، به طور قابل توجهی کاهش می یابد. همچنین، کاهش شیب تند تعداد شعب بانک نیز مطابق با شکل ۸ از بین خواهد رفت. به طور کلی، رفتار متغیرها در این شرایط، همچنان منطبق با الگوهای منطقی و قابل انتظار است.

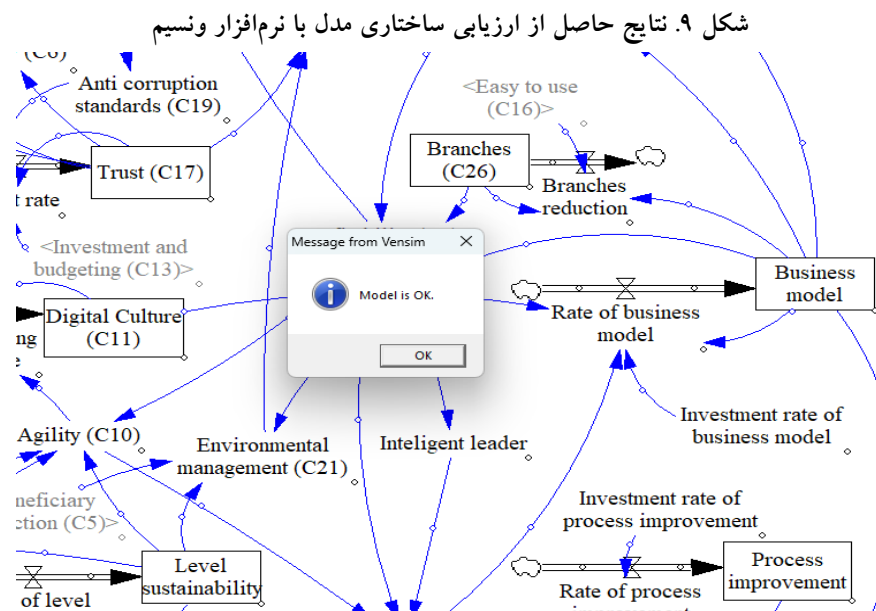
شکل ۸. نرخ کاهش تعداد شعب بانک در آزمون حدی



شکل ۷. نتایج آزمون حدی در خصوص تعداد مشتریان جدید استفاده کننده از خدمات بانکداری دیجیتال



آزمون ارزیابی ساختاری مدل نیز با کمک نرم افزار ونسیم انجام شد و نتایج حاصل از این ارزیابی مطابق با شکل ۹ حاکی از تأیید اعتبار مدل می باشد. این نتایج تأیید می کنند که ساختار مدل به خوبی طراحی شده و قادر است روابط و ارتباطات مورد انتظار را به درستی بازنمایی کند.



همچنین، کاهش زمان گام نیز هیچ تأثیری بر خروجی های مدل نداشت و از منظر آزمون خطای انتگرال ۱ نیز اعتبار مدل تأیید شد. این یافته به این معناست که مدل در برابر تغییرات زمان گام شبیه سازی مقاوم است و قادر است نتایج ثابتی را ارائه دهد که خود نشان دهنده ثبات و قابلیت اطمینان مدل می باشد. به طور کلی، این نتایج اعتبار مدل را تقویت کرده و اطمینان بیشتری نسبت به قابلیت های آن در تحلیل و پیش بینی رفتار سیستم فراهم می آورد.

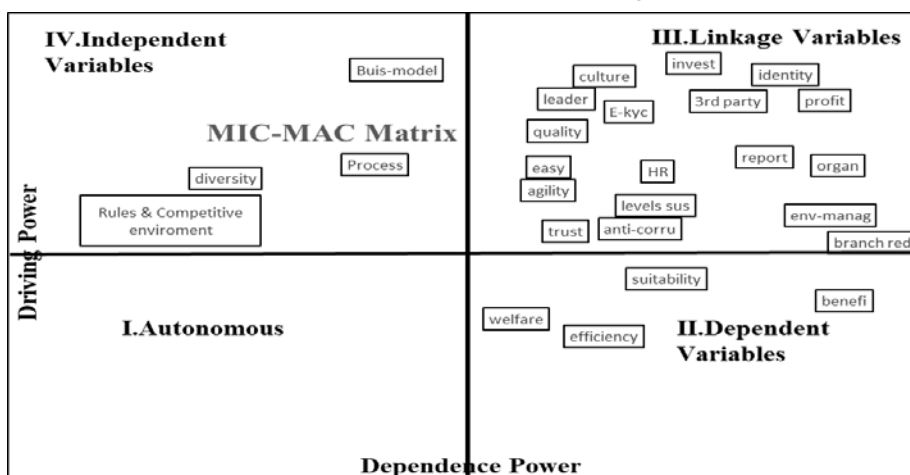
طراحی و ارزیابی سیاست ها (سناریو)

در این بخش با استفاده از سازوکارهای بازخوردی تعریف شده برای مدل، سیاست ها و سناریوهای مختلف برای تداوم متغیرهای پایداری بانکداری دیجیتال بررسی می شوند. با توجه اینکه تهیه گزارش ها و بررسی نتایج حاصله به صورت سالیانه است، واحد زمانی شبیه سازی («سال») انتخاب شده است. برای تعیین سناریوهای کلیدی، ابتدا با استفاده از روش میک مک (MICMAC) و با توجه به شکل ۹ روابط میان متغیرها از نظر میزان اثرگذاری و پذیرش تحلیل شد. نتایج این تحلیل نشان داد که متغیرهایی دارای بالاترین میزان اثرگذاری و پذیرش هستند و

مدلی مبتنی بر پویایی سیستم برای پایداری در صنعت بانکداری دیجیتال؛ کرامت پناه و همکاران | ۱۴۷

به عنوان اهرم‌های اصلی مدل شناسایی شدند. در ادامه، این متغیرها در جلسات تخصصی با خبرگان حوزه بانکداری دیجیتال و توسعه پایدار مورد ارزیابی قرار گرفت و با اجماع نظر خبرگان، این سناریوها با توجه به متغیرهای کلیدی پایداری بانکداری دیجیتال تأیید شدند. به این ترتیب، انتخاب نهایی سناریوها بر مبنای تلفیق تحلیل کمی (میک مک) و تحلیل کیفی (نظر خبرگان) صورت گرفته است (Singh and et al., 2024).

شکل ۱۰. دسته‌بندی متغیرها (MIC-MAC)



بر این اساس، پنج سناریوی کلیدی تدوین گردید. سناریوی نخست، «ادامه شرایط جاری»، بر پایه حفظ روندهای موجود بدون مداخله معنادار تعریف شد. سناریوی دوم، «افزایش سرمایه‌گذاری در فرآیندهای سازمانی، بهبود مدل کسب و کار و ارتقاء فرهنگ دیجیتال»، باهدف تسریع تحول دیجیتال داخلی ترسیم گردید. سناریوی سوم بر «بهبود کیفیت خدمات دیجیتال» تمرکز دارد که اهمیت فزاینده تجربه کاربری را منعکس می‌کند. سناریوی چهارم، «ارتقاء سامانه‌های شناسایی دیجیتال و عوامل احراز هویت بر تقویت امنیت و تسهیل احراز هویت دیجیتال تأکید دارد. نهایتاً سناریوی پنجم با عنوان «بهبود پایداری در سطوح سازمانی» به بررسی اثرات تحکیم ساختارها و فرآیندهای پشتیبان تحول دیجیتال می‌پردازد. این سناریوها به گونه‌ای انتخاب شده‌اند که طیف متنوعی از آینده‌های

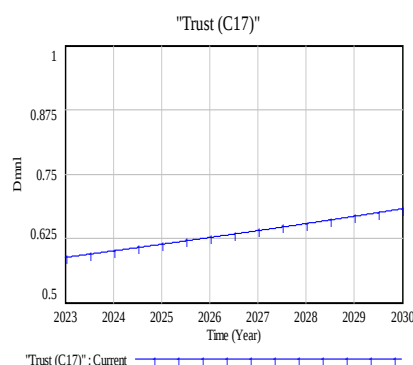
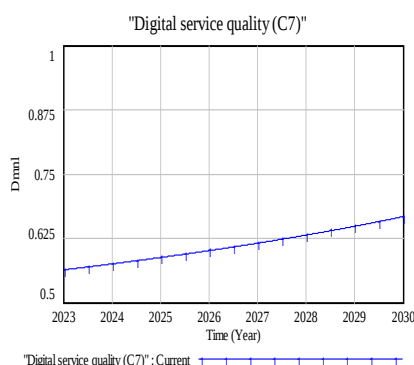
ممکن را پوشش دهند و امکان تحلیل پویایی‌های سیستم تحت شرایط متفاوت را فراهم آورند (Galati et al., 2021; Kumar et al., 2022).

سناریو اول: ادامه شرایط جاری

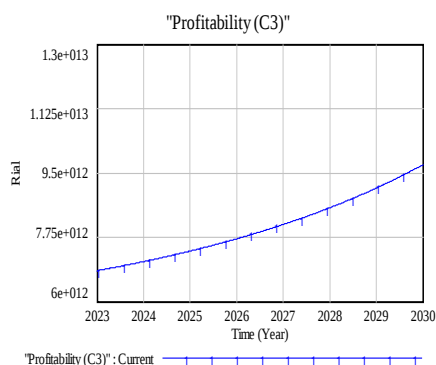
در سناریوی ادامه شرایط جاری، فرض بر این است که تمامی پارامترهای موجود در مدل پویایی‌شناسی سیستم‌ها همانند گذشته و بدون تغییر باقی بمانند. به بیان دیگر، تمامی متغیرها و عوامل مؤثر بر سیستم به صورت ثابت و با همان مقادیر و روابط قبلی عمل می‌کنند. این سناریو این امکان را می‌دهد که به بررسی و تحلیل نتایج حاصل از ادامه وضعیت موجود پرداخته شود. شکل (۱۰) نشان می‌دهد در طی ده سال آتی، رفتار متغیر میزان اعتماد با رفتار رشد افزایش می‌یابد. متغیر کیفیت درک شده و مورد انتظار استفاده از خدمات بانکی نیز مطابق با شکل (۱۱) است. شکل (۱۲) و (۱۳) نیز نشان‌دهنده افزایش سطح پایداری در سطوح سازمانی و سوددهی حاصل از به کارگیری پایداری است. بعلاوه از تحلیل توأماً دو شکل (۱۴) و (۱۵) می‌توان هم‌زمان افزایش فرهنگ زیست در دوره دیجیتال و افزایش تعداد مشتریان را پی برد. به طور کلی، این نتایج نشان‌دهنده یک روند مثبت و رو به رشد در چابکی، سهولت استفاده و پذیرش خدمات دیجیتال در صنعت بانکداری است که می‌تواند به بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری بانک‌ها در آینده منجر شود.

شکل ۱۰. رفتار متغیر اعتماد در سناریوی

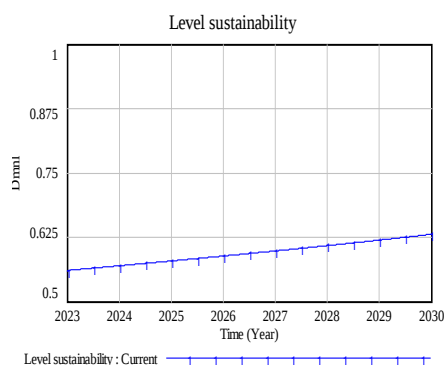
شکل ۱۱. رفتار متغیر کیفیت خدمات دیجیتال در سناریوی ادامه شرایط جاری



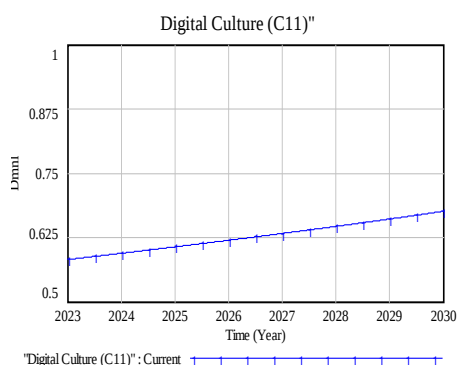
شکل ۱۳. رفتار متغیر سوددهی در سناریوی ادامه شرایط جاری



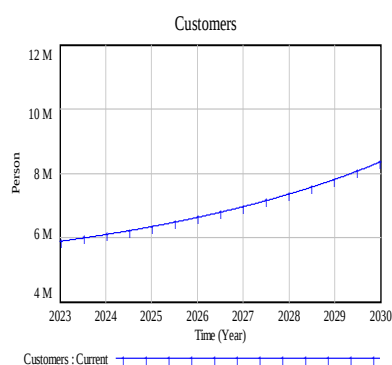
شکل ۱۲. رفتار متغیر پایداری سطوح عملیاتی در سناریوی ادامه شرایط جاری



شکل ۱۵. رفتار متغیر فرهنگ دیجیتال در سناریوی ادامه شرایط جاری



شکل ۱۴. رفتار متغیر تعداد مشتریان در سناریوی ادامه شرایط جاری



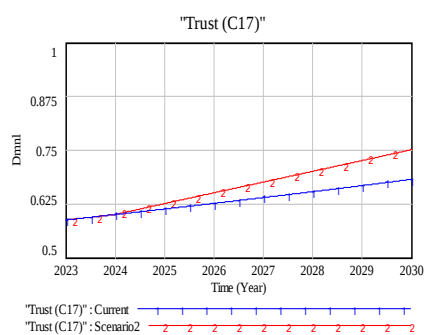
سناریوی دوم: افزایش سرمایه گذاری بر روی فرآیندهای سازمانی، بهبود مدل کسب و کار و ارتقاء فرهنگ دیجیتال

در سناریوی دوم، تمرکز سیاست گذاری بر افزایش دو برابری سرمایه گذاری در فرآیندهای سازمانی، بهبود مدل کسب و کار و ارتقاء فرهنگ دیجیتال بوده است. این اقدامات، باهدف توانمندسازی درون سازمانی و افزایش سطح اعتماد و پذیرش فناوری های نو در میان ذی نفعان صورت گرفته اند. نتایج حاصل از شبیه سازی مدل پویایی سیستم نشان می دهد که

این راهبرد موجب رشد چشم گیر برخی شاخص های کلیدی عملکرد شده است. در مقایسه با سناریوی پایه، سطح اعتماد خط قرمز رنگ در مدل از حدود ۶۰ درصد به ۷۵ درصد افزایش یافته که بیانگر نقش مؤثر فرهنگ سازی دیجیتال و بازآفرینی ساختارهای کسب و کار در جلب اعتماد مشتریان است. همچنین، کیفیت خدمات دیجیتال با جهشی محدود اما معنادار، از مقدار ۰,۶۰ به ۰,۶۵ رسیده است. این افزایش، هرچند نسبتاً جزئی به نظر می رسد، اما در چارچوب بهبودهای فرآیندی و توسعه زیرساخت های داخلی قابل توجیه است. در بُعد اقتصادی، سوددهی سازمان از حدود 9.5×10^{12} ریال به 1.125×10^{13} ریال افزایش یافته است که نمایانگر ارتقاء بهره وری ناشی از بهبود در ساختارهای داخلی و رضایت بیشتر مشتریان است. همچنین، تعداد مشتریان دیجیتال با افزایشی ۱ میلیونی، رشد داشته است؛ موضوعی که می تواند به ارتقاء تجربه کاربری و افزایش اعتماد عمومی نسبت داده شود. با این حال، شاخص پایداری سازمانی در این سناریو تغییر محسوسی نداشته و تقریباً در سطح ۶۰ درصد باقی مانده است که نشان می دهد پایداری بلندمدت نیازمند سیاست های مکمل در حوزه منابع انسانی، محیط زیست و ریسک پذیری ساختاری است. این یافته ها نشان می دهد که گرچه اصلاحات ساختاری و فرهنگی می توانند تأثیر مستقیم بر اعتماد و سوددهی داشته باشند، اما برای دستیابی به پایداری پایدارتر، نیاز به مداخلات چندبعدی تری وجود دارد. مطالعات اخیر نیز بر اهمیت این هم افزایی تأکید دارند. به عنوان نمونه، پژوهشی در این زمینه نشان داده که افزایش سرمایه گذاری در زیرساخت های فرآیندی و فرهنگی، تنها در صورتی منجر به پایداری سازمانی می شود که با تغییر در سیاست های منابع انسانی و نوآوری در مدل کسب و کار همراه باشد (Nguyen and etal., 2021). با اعمال این سناریو رفتار متغیرهای مدل مطابق با شکل های (۱۶) یعنی اعتماد و (۱۷) یعنی کیفیت خدمات دیجیتال و (۱۸) یعنی سطح پایداری سازمانی و (۱۹) یعنی سودآوری و (۲۰) یعنی مشتریان می باشد.

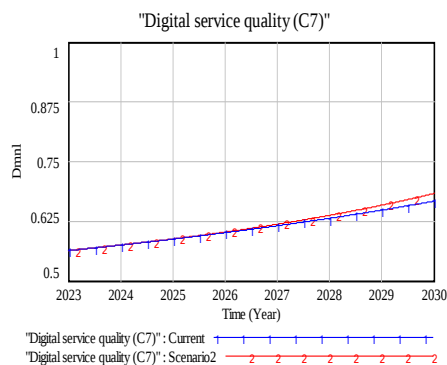
شکل ۱۶. رفتار متغیر اعتماد در سناریوی

دوم



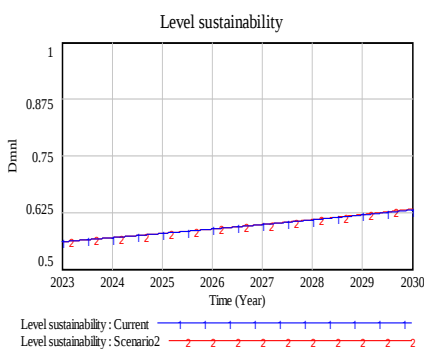
شکل ۱۷. رفتار متغیر کیفیت خدمات دیجیتال

در سناریوی دوم

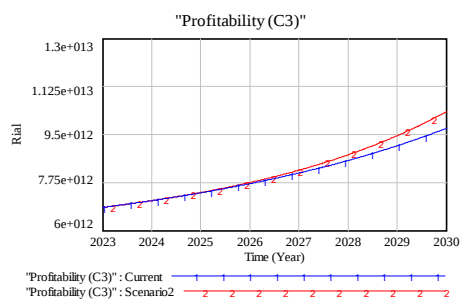


شکل ۱۸. رفتار متغیر پایداری سطوح

عملیاتی در سناریوی دوم

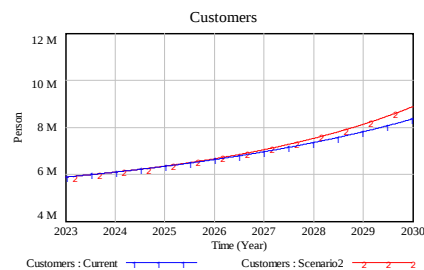


شکل ۱۹. رفتار متغیر سوددهی در سناریوی دوم



شکل ۲۰. رفتار متغیر تعداد مشتریان

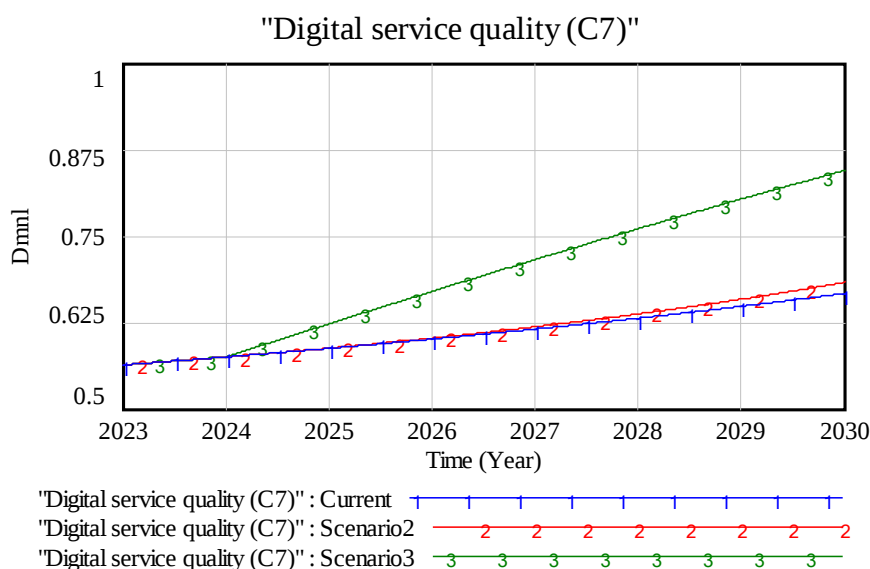
در سناریوی دوم



سناریو سوم: بهبود کیفیت خدمات دیجیتال

در سناریوی سوم، فرض بر این است که با تخصیص سرمایه مناسب، بتوان کیفیت خدمات دیجیتال را به طور مؤثری ارتقاء داد. در این سناریو، انجام سرمایه گذاری‌ها به گونه‌ای انجام می‌شود که کیفیت این خدمات از سال ۲۰۲۳ به بعد با یک روند مشخص و تدریجی افزایش یابد. به طور خاص، فرض بر این است که افزایش کیفیت خدمات دیجیتال از یک نقطه پایه آغاز می‌شود و با توجه به تخصیص بودجه، این افزایش کیفیت به صورت مستمر و پیوسته تا سال ۲۰۳۰ ادامه یابد. در نهایت، همان‌طور که در شکل ۱۶ نشان داده شده است، انتظار می‌رود که این کیفیت در سال ۲۰۳۰ به ۸۵ درصد برسد که نشان‌دهنده استانداردهای مطلوب و مطلوب خدمات دیجیتال است.

شکل ۱۶. رفتار متغیر کیفیت خدمات دیجیتال در سناریوی سوم

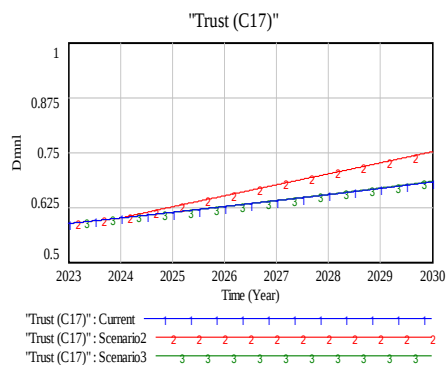


در این سناریو، انتظار می‌رود که رفتار متغیرهای مدل به صورت شکل‌های ۱۷ تا ۲۲ تغییر یابد. یکی از نکات مهم درباره کیفیت خدمات این است که تأثیر آن بر میزان اعتماد، به صورت مستقیم و خطی نیست. به همین دلیل، رفتار متغیر اعتماد که در شکل ۱۷ با رنگ

سبز به تصویر کشیده شده است، تغییرات چندانی را نشان نمی‌دهد. در این سناریو، اگر آن را با سناریوی دوم مقایسه کنیم، به وضوح می‌توان مشاهده کرد که تأثیر این حالت بر جنبه محیط زیستی پایداری کمتر است. به عبارتی دیگر، اقدامات لازم برای بهبود کیفیت خدمات دیجیتال، به طور مستقیم با محدودیت‌های زیست‌محیطی کمتری مواجه خواهد شد و لذا انتظار نمی‌رود متغیرهایی مانند سطح پایداری سازمان و فرهنگ دیجیتال تغییرات قابل توجهی را نشان دهند. با وجود تمرکز بر بهبود کیفیت خدمات، سایر متغیرهای کلیدی در این سناریو تغییراتی متفاوت با دو سناریوی پیشین از خود نشان داده‌اند. سطح اعتماد مشتریان در مقایسه با سناریوی اول تفاوت معناداری ندارد و تقریباً در همان سطح باقی می‌ماند که می‌توان آن را به تمرکز کمتر بر سرمایه‌گذاری در حوزه فرهنگ دیجیتال نسبت داد. شاخص مدیریت ضایعات و محیط‌زیست در این سناریو نسبت به سناریوی دوم کاهش یافته ولی همچنان بهتر از سناریوی اول ارزیابی می‌شود که بیانگر اثرات جانبی مثبت بهبود کیفیت دیجیتال بر عملکرد زیست‌محیطی است. از منظر عملکرد سازمانی، شاخص پایداری سطوح سازمانی تغییر محسوسی را نسبت به سناریوهای دیگر تجربه نکرده و همچنان در محدوده میانی باقی مانده است. در مقابل، درآمد سازمان در پایان سال ۲۰۳۰ نسبت به دو سناریوی دیگر بهبود بیشتری یافته است؛ به ویژه نسبت به سناریوی اول، این افزایش درآمد چشم‌گیرتر است. تعداد مشتریان دیجیتال نیز در این سناریو بیشتر از سناریوی اول و کمتر از سناریوی دوم گزارش شده که نشان‌دهنده تأثیر مستقیم کیفیت خدمات بر جذب مشتری است. در عین حال، متغیر فرهنگ دیجیتال در این سناریو در سطحی پایین‌تر از سناریوی دوم باقی مانده است، چرا که سرمایه‌گذاری مستقیمی بر توسعه فرهنگ دیجیتال در نظر گرفته نشده و تمرکز صرفاً بر بهبود فنی خدمات بوده است.

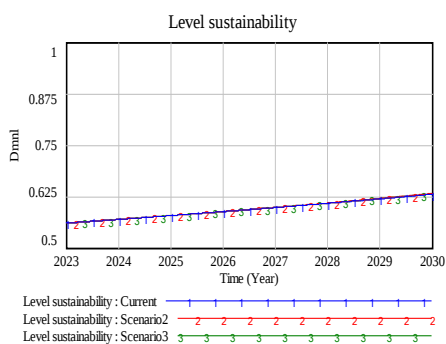
شکل ۱۷. رفتار متغیر اعتماد

در سناریوی سوم



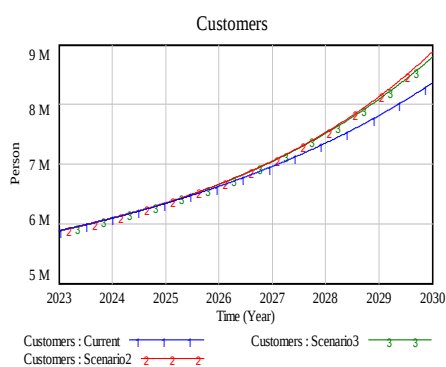
شکل ۱۹. رفتار متغیر پایداری سطوح عملیاتی

در سناریوی سوم



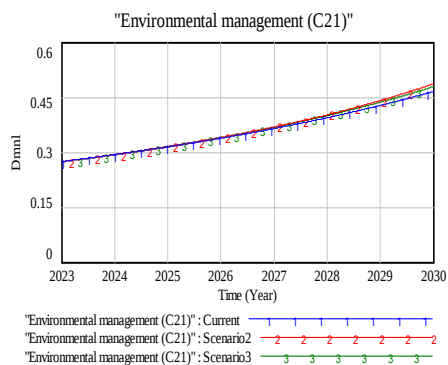
شکل ۲۱. رفتار متغیر تعداد مشتریان در

سناریوی سوم



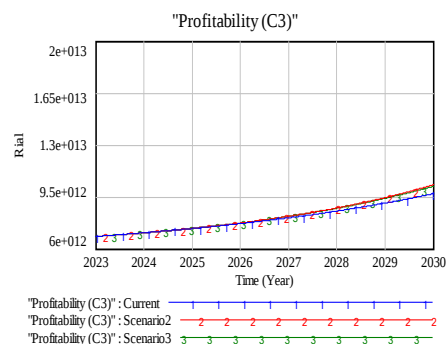
شکل ۱۸. رفتار متغیر مدیریت ضایعات

و محیط زیست در سناریوی سوم



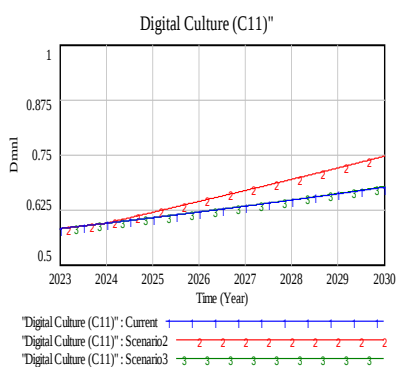
شکل ۲۰. رفتار متغیر سوددهی در سناریوی

سوم



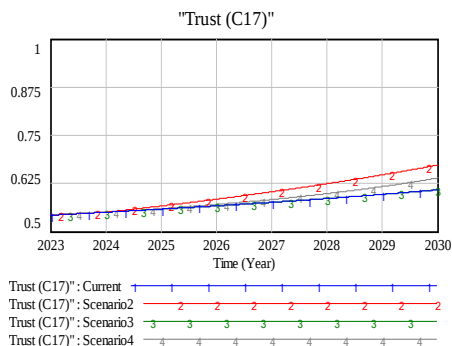
شکل ۲۲. رفتار متغیر فرهنگ دیجیتال در

سناریوی سوم

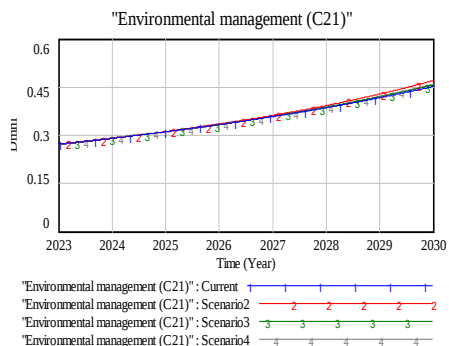


سناریو چهارم: ارتقاء متغیرهای شناخت الکترونیک مشتریان (E-kyc) و عامل احراز هویت در سناریوی چهارم، استراتژی اصلی بر ارتقاء متغیرهای مرتبط با شناخت الکترونیک مشتری (E-KYC) و احراز هویت دیجیتال متمرکز است. در این مسیر، طی یک دوره زمانی هفت ساله، میزان سرمایه گذاری و توسعه در این حوزه به صورت دو برابری نسبت به وضعیت پایه افزایش یافته است. هدف از این رویکرد، تسهیل تعاملات دیجیتال با مشتریان، بهینه سازی فرآیندهای اعتبارسنجی و افزایش اعتماد در استفاده از خدمات دیجیتال بوده است. نتایج مدل سازی پویایی سیستم نشان می دهد که این سناریو با توجه به شکل های (۲۶) و (۲۷) با خط بنفش رنگ بیشترین تأثیر را بر سودآوری و جذب مشتریان داشته است؛ به طوری که شاخص های مالی سازمان نسبت به سایر سناریوها رشد بیشتری را تجربه کرده اند. در این سناریو، سودآوری سازمان طی یک بازه زمانی هفت ساله، از حدود 1.12×10^7 ریال به 1.125×10^{13} ریال افزایش یافته است؛ به عبارتی، رشد قابل توجهی در حدود ۶۰ درصدی در شاخص سودآوری حاصل شده که ناشی از بهینه سازی فرایندهای E-KYC و احراز هویت دیجیتال می باشد. این امر را می توان ناشی از بهبود چشم گیر در فرایندهای ورود مشتریان، کاهش خطاهای عملیاتی و افزایش امنیت دانست که به طور مستقیم بر رضایت مشتری و نرخ استفاده از خدمات دیجیتال تأثیر گذاشته اند. در عین حال، شاخص های اعتماد در شکل (۲۳)، پایداری سازمانی در شکل (۲۵) و عملکرد زیست محیطی و ضایعات در شکل (۲۴) نیز روندی صعودی اما با شیب ملایم داشته اند. این شاخص ها در این سناریو نسبت به وضعیت پایه بهبود یافته اند، اما همچنان در سطحی پایین تر از مقادیر ثبت شده در سناریوی دوم به رنگ قرمز در شکل ها باقی مانده اند، چرا که در این سناریو تمرکز کمتری بر فرهنگ سازی دیجیتال و بهبود مدل های سازمانی شده است.

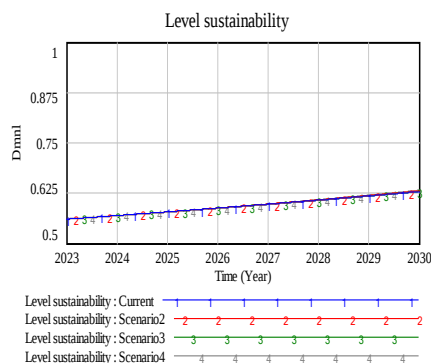
شکل ۲۳. رفتار متغیر اعتماد در سناریوی چهارم



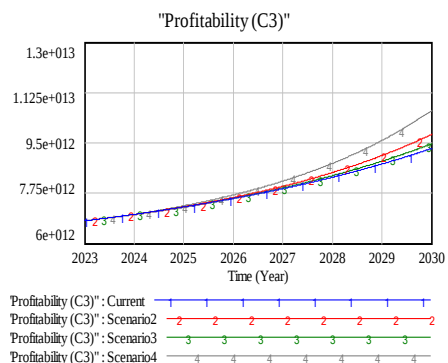
شکل ۲۴. رفتار متغیر مدیریت ضایعات و محیط زیست در سناریوی چهارم



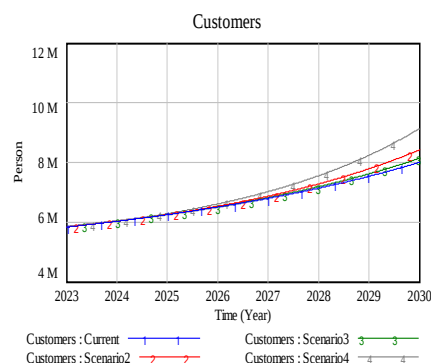
شکل ۲۵. رفتار متغیر پایداری سطوح عملیاتی در سناریوی چهارم



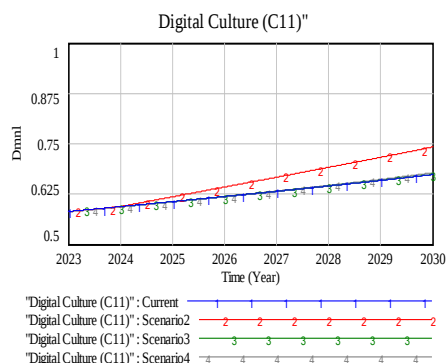
شکل ۲۶. رفتار متغیر سوددهی در سناریوی چهارم



شکل ۲۷. رفتار متغیر تعداد مشتریان در سناریوی چهارم



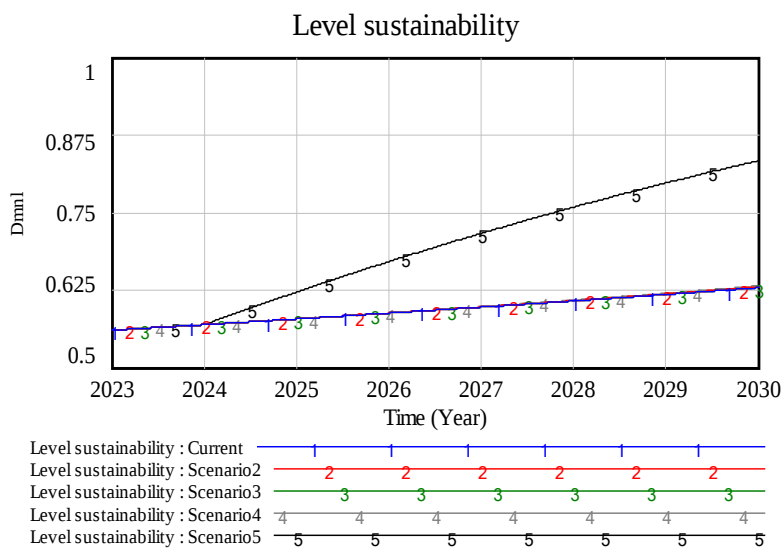
شکل ۲۸. رفتار متغیر فرهنگ دیجیتال در سناریوی چهارم



سناریو پنجم: بهبود در زمینه پایداری سطوح

در سناریوی پنجم با توجه به شکل (۲۹) که با خط مشکی روند نشان داده شده است، راهبرد اصلی بر ارتقاء پایداری سطوح سازمانی و همچنین بهبود عملکرد زیست محیطی از طریق مدیریت بهینه ضایعات متمرکز شده است. در این سناریو، شاخص پایداری سطوح از حدود ۶۰ درصد در سال پایه ۲۰۲۳ با روندی پیوسته و مستمر به سطح ۸۵ درصد در سال ۲۰۳۰ افزایش یافته است. این رشد چشم گیر که در شکل ۳۰ قابل مشاهده است، بیانگر تحقق تدریجی اهداف پایداری از طریق اصلاح فرایندهای درون سازمانی و سیاست گذاری های توسعه محور می باشد.

شکل ۲۹. رفتار متغیر پایداری سطوح عملیاتی در سناریوی پنجم



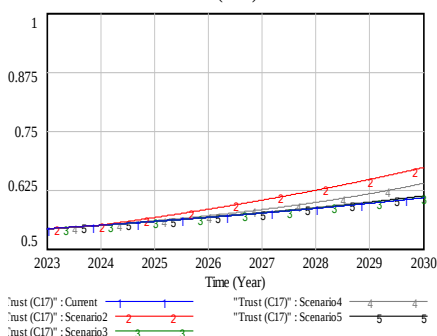
شاخص اعتماد در شکل (۳۰) نیز در این سناریو هم تراز با سناریوی جاری رشد ملایمی را تجربه کرده است. در شکل (۳۱)، شاخص مدیریت ضایعات و زیست محیطی نشان دهنده رشدی تند از مقدار اولیه ۰,۳ در سال ۲۰۲۳ به حدود ۰,۶ در سال ۲۰۳۰ است که با خط مشکی رنگ نمایش داده شده است. این رشد می تواند ناشی از سرمایه گذاری در

فناوری‌های سبز و فرآیندهای پایدار سازمانی باشد. از منظر اقتصادی، شاخص سودآوری در این سناریو نسبت به سناریوهای اول، دوم و سوم افزایش بیشتری را نشان می‌دهد و در برخی دوره‌ها با سناریوی دوم هم‌تراز بوده است؛ اما همچنان در سطحی پایین‌تر از سناریوی چهارم قرار دارد. در شکل (۳۲)، این تفاوت به روشنی قابل مشاهده است. همچنین، جذب مشتری جدید در این سناریو رشدی حدود دو میلیون نفر طی دوره هدف را نشان می‌دهد که در شکل (۳۳) با خط مشکی رنگ مشخص شده است. در خصوص فرهنگ دیجیتال، این شاخص در سطحی مشابه با سناریوهای جاری، اول، دوم و سوم باقی‌مانده و پایین‌تر از سناریوی چهارم است، چراکه تمرکز اصلی این سناریو بر پایداری و محیط‌زیست بوده و سرمایه‌گذاری مستقیمی در حوزه فرهنگ دیجیتال صورت نگرفته است.

شکل ۳۰. رفتار متغیر اعتماد در سناریوی

پنجم

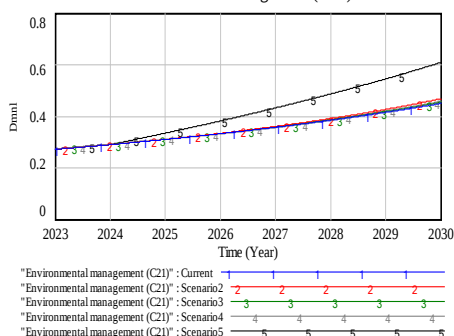
"Trust (C17)"



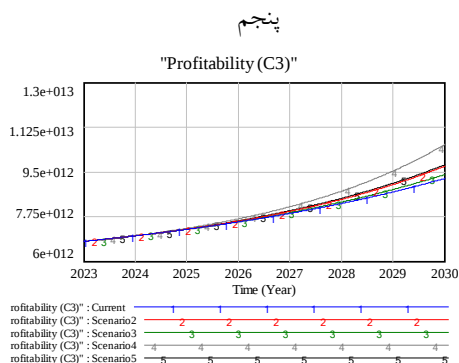
شکل ۳۱. رفتار متغیر مدیریت ضایعات

و زیست محیطی در سناریوی پنجم

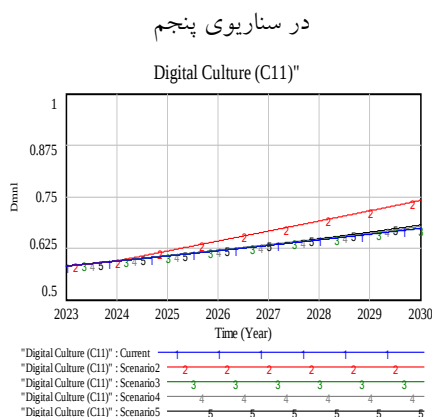
"Environmental management (C21)"



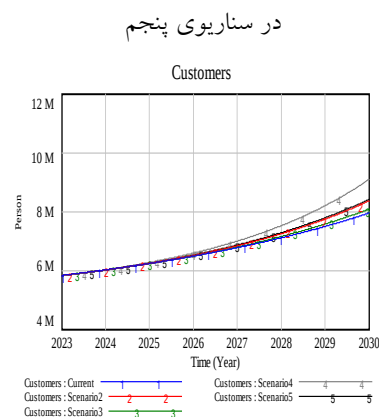
شکل ۳۲. رفتار متغیر سوددهی در سناریوی پنجم



شکل ۳۴. رفتار متغیر فرهنگ دیجیتال



شکل ۳۳. رفتار متغیر تعداد مشتریان



بحث و نتیجه گیری

نتایج شبیه سازی و تحلیل سناریوهای مختلف نشان می‌دهد که در صنعت بانکداری، استقرار پایداری در حوزه بانکداری دیجیتال مستلزم سرمایه گذاری‌های قابل توجهی در عوامل مرتبط با پایداری است. چنین سرمایه گذاری‌هایی می‌تواند منجر به افزایش سودآوری، بهبود پایداری در سطح سازمانی و افزایش تعداد مشتریان شود. سایر عوامل، از جمله ابزارهای مرتبط با روندهای دیجیتالی در فرآیندهای شناسایی و احراز هویت مشتری، همکاری با طرف‌های ثالث، متغیرهایی مانند کیفیت خدمات دیجیتال و مدیریت محیط زیست و کاهش ضایعات، دارای اهمیت ثانویه در تأثیرگذاری بر پویایی

سیستم پایداری بانکداری دیجیتال هستند. به طور کلی، بر اساس سناریوهای مورد بررسی و تحلیل صنعت بانکداری، اولویت بندی پایداری در عصر دیجیتال انتظار می رود که مزایای مالی، اجتماعی و زیست محیطی قابل توجهی را برای سازمان ها و جامعه به همراه داشته باشد.

بنابراین، توصیه می شود که شبکه بانکی اقداماتی را برای تقویت تدابیر امنیتی باهدف افزایش اعتماد و حفاظت از تراکنش های مشتریان و ذی نفعان انجام دهد. همچنین، باید تلاش هایی برای ارتقا و به روزرسانی ساختار آموزشی نیروی کار دیجیتال متناسب با فناوری ها و روندهای نوین صورت گیرد تا دانش فنی، تخصص و الزامات پایداری بهبود یابد.

توسعه زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری، همراه با همکاری با سیاست گذاران، باید از جمله اهداف شبکه بانکی باشد. علاوه بر این، توسعه زیرساخت های دیجیتال باهدف کاهش هزینه ها، افزایش چابکی سازمانی و پایش بهترین شیوه های بازار از طریق همکاری با طرف های ثالث، فین تک ها و دیگر بازیگران نوظهور و دانش بنیان باید در اولویت سازمان ها قرار گیرد.

همچنین، به پژوهشگران توصیه می شود که سایر صنایع را نیز بررسی کرده و یافته های این مطالعه را با آن ها مقایسه کنند. شناسایی متغیرهای اضافی با جزئیات کمی و کیفی بیشتر و توسعه مدل هایی با استفاده از روش های ریاضی، ابتکاری و هوش مصنوعی یکپارچه نیز پیشنهاد می شود. سایر پیشنهادها شامل بررسی شکاف عملکردی در پایداری دیجیتال در صنایع و کسب و کارهای مختلف، انجام پژوهش های کاربردی برای تدوین دستورالعمل ها و استانداردهای پایداری در عصر تحول دیجیتال و تولید گزارش های دوره ای مبتنی بر این استانداردها است.

در نهایت، پیشنهاد می شود که مدیران پایداری آموزش دیده و دفاتر و کمیته های پایداری در سازمان ها، صنایع و کسب و کارها برای افزایش کارایی عملیاتی ایجاد شوند. همچنین، پژوهشگران می توانند تأثیر فناوری های نوظهوری مانند یادگیری

ماشین را بر تحلیل رفتار مشتری و ارائه خدمات شخصی سازی شده بررسی کنند. آن‌ها می‌توانند تفاوت عملکرد بانک‌های کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته را در اجرای سیاست‌های پایداری دیجیتال مطالعه کنند. در پژوهش‌های آینده، سناریوهای شبیه‌سازی شده می‌توانند به حوزه‌هایی مانند مدیریت ریسک، مقررات بانکداری دیجیتال و تأثیرات جغرافیایی گسترش یابند. بررسی پتانسیل فناوری‌هایی مانند بلاک چین، بانکداری باز و اینترنت اشیاء برای ارتقای پایداری در بانکداری دیجیتال نیز مفید خواهد بود. در نهایت، در صورت امکان، می‌توان بررسی کرد که چگونه فناوری‌های دیجیتال می‌توانند به بهبود دسترسی افراد کم‌درآمد و ساکنان مناطق دورافتاده به خدمات بانکی کمک کنند.

ارزیابی انتقادی پژوهش (روش‌ها و یافته‌ها)

باوجود ارائه یک مدل پویایی شناسی جامع برای پایداری بانکداری دیجیتال و تحلیل سناریوهای مختلف، یافته‌های پژوهش نیازمند تحلیل انتقادی دقیق‌تری هستند. نخست آن‌که اگرچه نتایج به‌روشنی تأثیر مثبت متغیرهایی مانند کیفیت خدمات دیجیتال، اعتماد مشتریان و پایداری سازمانی را بر عملکرد بانک‌ها نشان می‌دهد، اما این روابط عمدتاً بر پایه‌ی مدل‌سازی مفهومی و قضاوت خبرگان شکل گرفته‌اند. استفاده از روش دلفی فازی با مشارکت تنها ۱۰ خبره، اگرچه در ادبیات رایج است، اما ممکن است نتواند بازتاب‌دهنده‌ی کامل تنوع دیدگاه‌ها و شرایط واقعی صنعت بانکداری کشور باشد. این محدودیت، به‌ویژه در تعیین وزن و اهمیت متغیرها، می‌تواند موجب سوگیری‌های احتمالی در نتایج شود.

در بخش مدل‌سازی ساختاری و دینامیکی نیز، برخی از پارامترها به صورت ذهنی و با تکیه بر برآوردهای غیرمستقیم یا قضاوت‌های کارشناسی تعیین شده‌اند. این رویکرد ممکن است دقت شبیه‌سازی را کاهش داده و تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود کند. افزون بر این، عوامل برون‌زا نظیر تغییرات سریع فناوری یا سیاست‌های کلان اقتصادی که می‌توانند به شدت بر پویایی سیستم اثرگذار باشند، در مدل لحاظ نشده‌اند.

از منظر ارتباط با ادبیات موضوع، برخی از نتایج با مطالعات پیشین هماهنگ است؛ در این پژوهش تلاش شده است تا یافته‌های به دست آمده نه تنها در چارچوب مدل سازی مفهومی و سناریوهای شبیه سازی بررسی شوند، بلکه در پرتو ادبیات موضوع نیز مورد تحلیل قرار گیرند. به ویژه، نتایج حاصل از سناریوهایی چون ارتقاء فرهنگ دیجیتال، بهبود فرآیندهای سازمانی و توسعه مدل کسب و کار با مطالعاتی مانند *Nicolleti (2021)* و *Nguyen et al. (2021)* هم راستا بوده و بر نقش میانجی گرانه این مؤلفه‌ها در ارتقاء پایداری تأکید دارند. همچنین، یافته‌های پژوهش در خصوص اثر گذاری سرمایه گذاری بر کیفیت خدمات دیجیتال، امنیت اطلاعات و شفافیت فرآیندها با رویکردهای پیشنهادی *George et al. (2020)*، *Castro et al. (2021)* و *Singh (2022)* هم خوانی دارد. از سوی دیگر، در بخش هایی از مدل، از جمله تأثیر متقابل شناخت الکترونیکی مشتری (E-KYC) بر عملکرد زیست محیطی، روابط جدیدی استخراج شده است که در پژوهش های پیشین کمتر به آن ها پرداخته شده و می تواند به عنوان توسعه ی نظری مدل های موجود تلقی شود. همچنین، طراحی مدل سه بعدی (اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی) برای تبیین پایداری در بانکداری دیجیتال، پاسخی به خلأ موجود در اغلب مطالعات پیشین است که صرفاً به یک بعد یا به تحلیل های توصیفی و جزیره ای در بانکداری بسنده کرده بودند. بدین ترتیب، پژوهش حاضر ضمن هم سویی با چارچوب های نظری موجود، گامی در جهت تلفیق منسجم آن ها در قالب یک مدل بومی سازی شده و کاربردی برداشته است.

در نهایت، یکی از محدودیت های قابل توجه پژوهش، فقدان استفاده از داده های واقعی میدانی یا طولی جهت آزمون تجربی مدل است. از آنجا که مدل ارائه شده صرفاً در محیط شبیه سازی مورد بررسی قرار گرفته، یافته ها بیشتر جنبه ی پیشنهادی و امکان سنجی دارند تا اثبات علمی قطعی داشته باشند.

پیشنهادهای مدیریتی

برای مقابله با چالش ها و بهبود پایداری در بانکداری دیجیتال، این بخش توصیه های

مدلی مبتنی بر پویایی سیستم برای پایداری در صنعت بانکداری دیجیتال؛ کرامت پناه و همکاران | ۱۶۳

مدیریتی استخراج شده از تحلیل های انجام شده را ارائه می دهد. این توصیه ها شامل موارد زیر است:

طراحی مدل های کسب و کار تطبیقی به مدیران بانک ها اجازه می دهد در مواجهه با تغییرات سریع فناوری و مقررات جدید، خدمات خود را به سرعت بازطراحی و به بازار عرضه کنند. برای اجرای این رویکرد، لازم است ساختارهای تصمیم گیری درون بانک ها چابک تر شوند و تیم های بین رشته ای در زمینه فناوری اطلاعات، بازاریابی و عملیات تشکیل گردد. این اقدام موجب افزایش پایداری مالی و حفظ سهم بازار در محیط های پرتلاطم دیجیتال خواهد شد

برای کاهش خطرات امنیتی در بانکداری دیجیتال و افزایش اعتماد مشتریان، ایجاد شبکه های داده ای امن باید در اولویت قرار گیرد. این شبکه ها باید قادر به مقابله با حملات سایبری و تهدیدات جدید باشند. بانک ها باید از فناوری های پیشرفته مانند فناوری بلاکچین، رمزنگاری پیشرفته و سیستم های احراز هویت چندعاملی استفاده کنند. این اقدامات موجب کاهش احتمال نفوذ غیرمجاز و دسترسی به اطلاعات حساس مشتریان می شود. همچنین با افزایش امنیت داده ها، اعتماد مشتریان به خدمات دیجیتال بانک ها تقویت شده و این امر به ارتقاء نرخ پذیرش خدمات دیجیتال کمک خواهد کرد. در نهایت، این امنیت برای پایداری بانک ها در دنیای دیجیتال و حفاظت از اعتبار آن ها حیاتی است.

بانکداری سبز به عنوان یکی از استراتژی های کلیدی برای تحقق توسعه پایدار، نقش مهمی در کاهش اثرات زیست محیطی فعالیت های بانکی ایفا می کند. بانک ها باید اقدامات مشخصی در راستای کاهش ردپای کربنی خود اتخاذ کنند، از جمله استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر (مانند انرژی خورشیدی و بادی) برای تأمین انرژی مراکز داده و زیرساخت های دیجیتال. همچنین بهینه سازی مصرف انرژی در شعب دیجیتال و دیتاسنترها، توسعه خدمات بدون کاغذ و ترویج امضای الکترونیکی در قراردادها، از جمله دیگر اقدامات سبز قابل اجرا هستند. برای پیاده سازی مؤثر بانکداری سبز، لازم

است بانک‌ها سیاست‌های داخلی مشخصی برای پایداری زیست‌محیطی تدوین کرده و این سیاست‌ها را در کلیه بخش‌های عملیاتی خود ادغام کنند. این اقدامات علاوه بر کمک به حفظ محیط‌زیست، موجب ارتقای تصویر برند بانک، افزایش مسئولیت اجتماعی شرکتی و جذب مشتریان آگاه به مسائل محیط‌زیستی خواهد شد. درنهایت، بانک‌هایی که در مسیر بانکداری سبز حرکت می‌کنند، نه تنها به الزامات قانونی و استانداردهای جهانی پاسخ می‌دهند، بلکه موقعیت رقابتی قوی‌تری در بازارهای آینده پیدا خواهند کرد.

برای ارزیابی صحیح‌تر و جامع‌تر عملکرد بانک‌ها در عصر دیجیتال، ضروری است که علاوه بر شاخص‌های اقتصادی سنتی، معیارهای پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی نیز در نظر گرفته شوند. به‌ویژه در ایران که با چالش‌های محیط‌زیستی و اجتماعی روبه‌رو است، بانک‌ها باید شاخص‌هایی مانند استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر در زیرساخت‌های دیجیتال، کاهش مصرف کاغذ و ارائه خدمات بدون کاغذ و دسترسی به خدمات مالی برای اقشار محروم را در نظر بگیرند. این شاخص‌ها نه تنها موجب کاهش تأثیرات منفی بانک‌ها بر محیط‌زیست می‌شود، بلکه به تقویت مسئولیت اجتماعی بانک‌ها کمک کرده و می‌تواند در جذب مشتریان آگاه به مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی در بازار رقابتی ایران مؤثر باشد. همچنین، با توجه به افزایش رقابت در عرصه بانکداری دیجیتال، این رویکرد می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی برای بانک‌ها محسوب شده و موجب افزایش اعتماد عمومی و وفاداری مشتریان شود. حمایت از استارت‌آپ‌ها و فین‌تک‌ها: تقویت اکوسیستم‌هایی که همکاری با استارت‌آپ‌ها را تشویق کرده و نوآوری‌های آن‌ها را در خدمات بانکی به کار گیرند. در راستای تحقق پایداری بانکداری دیجیتال در ایران، لازم است بانک‌ها با حمایت هدفمند از استارت‌آپ‌ها و فین‌تک‌ها، اکوسیستمی نوآور و پایدار ایجاد کنند. این حمایت می‌تواند شامل سرمایه‌گذاری در فناوری‌های سبز، ترویج خدمات مالی فراگیر و توسعه راهکارهای دیجیتال کم‌مصرف و کم‌هزینه باشد. همکاری با فین‌تک‌ها

مدلی مبتنی بر پویایی سیستم برای پایداری در صنعت بانکداری دیجیتال؛ کرامت پناه و همکاران | ۱۶۵

به بانک‌ها امکان می‌دهد تا خدمات مالی را به شیوه‌ای سریع‌تر، کم‌هزینه‌تر و سازگارتر با محیط‌زیست به مشتریان عرضه کرده و بدین ترتیب هم به ارتقای پایداری اقتصادی، هم اجتماعی و هم زیست‌محیطی کمک کنند.

محدودیت‌های پژوهش

این تحقیق با وجود گستردگی موضوع و روش‌های مختلف تحقیقاتی که استفاده شده است، با محدودیت‌هایی نیز روبه‌رو بوده است. برخی از این محدودیت‌ها عبارت‌اند از: یکی از محدودیت‌های این تحقیق عدم دسترسی به داده‌های دقیق و به‌روز از بانک‌ها و مؤسسات مالی در ایران بوده است. بخصوص بانک‌های دولتی که این امر باعث شد که بیشتر داده‌های استفاده‌شده از منابع عمومی و گزارش‌های بین‌المللی استخراج شوند که ممکن است به‌طور کامل منعطف با شرایط داخلی ایران نباشند. لذا انجام پژوهش‌های میدانی با دسترسی به داده‌های واقعی از بانک‌ها و مؤسسات مالی داخلی بخصوص دولتی برای بهبود دقت مدل‌ها و اعتبار نتایج پیشنهاد می‌گردد. در نظر نگرفتن فاکتورهایی از قبیل نظام و چارچوب اقتصادی و سیاسی کشور و تأثیر تحریم‌های بانک مرکزی و شبکه بانکی از جمله دیگر محدودیت‌های این پژوهش است. تحلیل تأثیر عوامل اقتصادی-سیاسی (مانند تحریم‌های بین‌المللی یا نوسانات اقتصادی داخلی) بر میزان موفقیت بانکداری دیجیتال پایداری در مطالعات آینده به‌صورت سرفصل مجزا پیشنهاد می‌گردد.

از دیگر محدودیت‌های این رساله در این بوده است که بانک خاصی در ایران تاکنون به‌طور ویژه به بررسی و تدوین چارچوب‌های پایداری بانکداری دیجیتال حداقل به‌صورت یک پروژه سازمانی در سطح شبکه نپرداخته است. از این‌رو امکان پژوهش میدانی و یا پیمایش سلب شده است و به‌منظور ارائه مدل به ایده‌های خبرگان بسنده شده است. لذا به شبکه بانکی پیشنهاد اجرای مطالعات موردی در زمینه پایداری دیجیتال می‌گردد.

با توجه به شرایط خاص اقتصادی و تحریم‌ها، اجرای بسیاری از مدل‌های دیجیتال

در بانکداری ایران محدود است؛ بنابراین، نتایج این تحقیق ممکن است نتایج مشابه در کشورهای دیگر را به دقت منعکس نکند. لذا بررسی سناریوهای مختلف توسعه بانکداری دیجیتال در ایران تحت شرایط تحریم یا تغییرات احتمالی سیاسی-اقتصادی و توسعه مدل‌های مقاومتی پیشنهاد می‌گردد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Mohammad Taghi
Taghavifard



<https://orcid.org/0000-0002-4886-2860>

Mohsen Keramatpanah



<https://orcid.org/0000-0002-4886-2860>

Maghsoud Amiri



<https://orcid.org/0000-0002-4212-2079>

Mehdi Shamizanjani



<https://orcid.org/0000-0002-0650-2584>

References

1. Alexander, K. (2014). *Stability and sustainability in banking reform: Are environmental risks missing in Basel III?* Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2376404>
2. Al-Okaily, M., Khassawneh, A., Bataineh, H., & Dahabiyeh, L. A. (2023). Digital transformation and financial performance: Evidence from banking sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100300. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100300>
3. Azadeh, S., Aslizadaeh, A., Khakzar Bafruei, M., & Etemadi, A. (2023). Development of a dynamic model of bank strategy in uncertainty using the SD approach. *Financial Management Strategy*, 11(2), 203–226.
4. Bai, C., & Sarkis, J. (2020). A supply chain transparency and sustainability technology appraisal model for blockchain technology. *International Journal of Production Research*, 58(7), 2142–2162. DOI: 10.1080/00207543.2019.1708989
5. Batista, A. A. D. S., & Francisco, A. C. D. (2018). Organizational sustainability practices: A study of the firms listed by the corporate sustainability index. *Sustainability*, 10(1), 226. <https://doi.org/10.3390/su10010226>
6. Brenner, B., & Hartl, B. (2021). The perceived relationship between digitalization and ecological, economic, and social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 315, Article 128128. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128128>
7. Cheng, J. H., Lee, C. M., & Tang, C. H. (2009). An application of fuzzy Delphi and fuzzy AHP on evaluating wafer supplier in semiconductor industry. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, 6(5), 756–767.
8. Çokçetin, G. (2018). Digital sustainability in the banking and finance sector. In *Sustainability in a Digital World. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66592-4_5
9. Cook, S., Jackson, E. L., Fisher, M. J., Baker, D., & Diepeveen, D. (2021). Embedding digital agriculture into sustainable Australian food systems: Pathways and pitfalls to value creation. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/14735903.2021.1941170>
10. Debnath, B., Bari, A. M., de Jesus Pacheco, D. A., & Karmaker, C. L. (2023). An integrated Best–Worst Method and Interpretive Structural Modeling approach for assessing the barriers to circular economy implementation. *Decision Analytics Journal*, 7, 100250. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100250>
11. Del Carmen Sandoval Velasco, M. (2022). The digital finance and

- sustainability nexus: In search of a conceptual approach to “sustainable digital finance.” *Florence School of Banking and Finance*. <https://fbf.eui.eu/the-digital-finance-and-sustainability-nexus-in-search-of-a-conceptual-approach-to-sustainable-digital-finance/>
12. Del Río Castro, G., González Fernández, M. C., & Uruburu Colsa, Á. (2021). Unleashing the convergence amid digitalization and sustainability towards pursuing the Sustainable Development Goals (SDGs): A holistic review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 122204. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122204>
 13. Del Río Castro, G., González Fernández, M. C., & Uruburu Colsa, Á. (2021). Unleashing the convergence amid digitalization and sustainability towards pursuing the Sustainable Development Goals (SDGs): A holistic review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124491. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124491>
 14. DeYoung, R., & Yom, C. (2020). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Economics and Business*, 108, 105930. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2019.105930>
 15. Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 121, 283–314. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.019>
 16. Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2023). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002
 17. Federal Reserve. (2020, December). Federal Reserve Board announces it has formally joined the Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System, or NGFS, as a member. *Federal Reserve Report*. Retrieved from <https://www.federalreserve.gov/newsevents/pressreleases/other20201215a.htm>
 18. Fotiadis, A. K., Jiang, L., & Stylios, C. D. (2024). Banks' Role in Achieving Sustainable Development Goals: A Systematic Literature Review. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 14(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/20430795.2023.2175045>
 19. Galati, A., Tulone, A., Crescimanno, M., & Schimmenti, E. (2021). Digital banking for sustainability: challenges and opportunities in the age of transformation. *Sustainability*, 13(15), 8424 DOI: 10.3390/su13158424
 20. Gebhardt, C. (2017). Humans in the loop: The clash of concepts in digital sustainability in smart cities. In T. Osburg & C. Lohrmann (Eds.),

- Sustainability in a Digital World: New Opportunities Through New Technologies (pp. 85–93). *Springer International Publishing*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66592-4_9
21. Geels, F. W. (2013). The impact of the financial–economic crisis on sustainability transitions: Financial investment, governance and public discourse. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 6, 67–95. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2012.11.004>
 22. George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2020). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999–1027. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
 23. Georgiadis, P., & Besiou, M. (2022). Dynamic modeling for sustainability transitions: A review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 332, 130093. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.130093
 24. Grames, J., & Pizzi, S. (2025). Sustainable Business Models in Banking: Patterns and Customer Perception. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3459>
 25. Gurendrawati, E., Musyaffi, A.M., Rofiqah, I., Widawati, Y., Oktavia, R., & Karmila, E. (2024). Digital Banking Channel Sustainability: Is It Effective to Use? *Journal of Sustainability Science and Management*.
 26. Hussien, M. I., & Aziz, R. A. E. (2017). System dynamics modeling and simulation for e-banking: The Egyptian context. *IBIMA Business Review*, 2017, 1–17. <https://doi.org/10.5171/2017.191523>
 27. Kalfaoglou, F. (2021). ESG risks: A new source of risks for the banking sector. *Bank of Greece Economic Bulletin*, (53). Retrieved from <https://www.bankofgreece.gr/Publications/EconomicBul53.pdf>
 28. Khoshnevis, M., & Faezy Razi, F. (2022). Designing a dynamic model of banking services sustainable supply chain management using system dynamics (Case study: Mehr Iran Bank). *Journal of Industrial Engineering International*, 4(3), 90.
 29. Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019). Strategic alliances between banks and FinTechs for digital innovation: Motives to collaborate and types of interaction. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(1), Article 2. Retrieved from <https://digitalcommons.pepperdine.edu/jef/vol21/iss1/2/>
 30. Kumar, A., Mangla, S. K., Luthra, S., & Rana, N. P. (2022). Social sustainability in digital banking: a multi-methodological approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121587. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121587>
 31. Kumar, K., & Prakash, A. (2019). Examination of sustainability reporting practices in Indian banking sector. *Asian Journal of Sustainability and*

- Social Responsibility*, 4(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s41180-019-0027-5>
32. Kunkel, S., & Matthess, M. (2020). Digital transformation and environmental sustainability in industry: Putting expectations in Asian and African policies into perspective. *Environmental Science & Policy*, 112, 318–329. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.06.022>
33. Longo, F., Padovano, A., & Umbrello, S. (2020). Value-oriented and ethical technology engineering in industry 5.0: A human-centric perspective for the design of the factory of the future. *Applied Sciences*, 10(12), 4182. <https://doi.org/10.3390/app10124182>
34. Ma, M., Xiao, Z., Liu, M., & Huang, X. (2023). Combining the role of green finance and environmental sustainability on green economic growth: Evidence from G-20 economies. *Renewable Energy*, 205, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2023.01.002>
35. Marzbani Moghani, M., Armanmehr, M., & Mirbagherijam, M. (2024). Modeling mobile banking acceptance by Tejarat Bank customers (Integrated system dynamics and econometrics approach). *Iranian Journal of Trade Studies*, 28(110), 57–80.
36. Migliorelli, M., & Dessertine, P. (2023). Sustainable Finance and Banking: A Guide to Theory and Practice. *Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-89806-7>
37. Mokgohloa, K., Kanakana-Katumba, M. G., Maladzhi, R. W., & Xaba, S. (2022). A system dynamics approach to postal digital transformation dynamics: A causal loop diagram (CLD) perspective. *South African Journal of Industrial Engineering*, 33(4), 10–31. <https://doi.org/10.7166/33-4-2884>
38. Molla, A., & Abareshi, A. (2012). Organizational green motivations for information technology: Empirical study. *Journal of Computer Information Systems*, 52(3), 92–102.
39. Montana, P. J., & Charnov, B. (2008). Management. Hauppauge: Barron's Educational Series.
40. Nobahar, E., Dehghan Nayeri, M., & Rajabzadeh Ghatari, A. (2021). A model on Iranian banks sustainability assessment. *Management Research in Iran*, 23(3), 161–187. <https://doi.org/10.52547/mri.23.3.161>
41. Noja, G. G., Cristea, M., Panait, M., Trif, S. M., & Ponea, C. Ş. (2022). The impact of energy innovations and environmental performance on the sustainable development of the EU countries in a globalized digital economy. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 934404. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.934404>
42. Nosratabadi, S., Pinter, G., Mosavi, A., & Semperger, S. (2020). Sustainable banking; evaluation of the European business models.

- Sustainability*, 12(6), 2314. <https://doi.org/10.3390/su12062314>
43. Nwagwu, I. (2020). Driving sustainable banking in Nigeria through responsible management education: The case of Lagos Business School. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 100332. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100332>
44. Osburg, T. (2017). Sustainability in a digital world needs trust. In *Sustainability in a Digital World* (pp. 3–19). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66592-4_1
45. Pappas, I. O., Mikalef, P., Giannakos, M. N., Krogstie, J., & Lekakos, G. (2022). Digital transformation for a sustainable society: A decision support framework. *Information Systems Frontiers*, 24(1), 93–106. DOI: 10.1007/s10796-023-10406-5
46. Pruyt, E., & Hamarat, C. (2010, March). The concerted run on the DSB Bank: An exploratory system dynamics approach. In *Proceedings of the 28th International Conference of the System Dynamics Society* (pp. 1–27). Retrieved from <https://proceedings.systemdynamics.org/2010/proceed/papers/P1273.pdf>
47. Rasoulinezhad, E., & Taghizadeh-Hesary, F. (2022). Identification of critical success factors for developing the green digital financing market in Iran. In *Green Digital Finance and Sustainable Development Goals* (pp. 91–109). Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6033-2_6
48. Richardson, G. P. (2011). Reflections on the foundations of system dynamics. *System Dynamics Review*, 27(3), 219–243. DOI: 10.1002/sdr.462
49. Samsioe, E., & Fuentes, C. (2021). Digitalizing shopping routines: Re-organizing household practices to enable sustainable food provisioning. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 1232–1241. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.07.019>
50. Saniuk, S., Grabowska, S., Straka, M., (2022). Identification of social and economic expectations: contextual reasons for the transformation process of industry 4.0 into the industry 5.0 concept. *Sustainability (Switzerland)* 14 (3). <https://doi.org/10.3390/su14031391>
51. Shahabi, V., Azar, A., Faezy Razi, F., & Fallah Shams, M. (2021). Modeling the impact of the Industry 4.0 on the banking supply chain using fuzzy DEMATEL technique. *Journal of International Business Administration*, 4(1), 67–89.
52. Shelzer, R. (2017). What is Industry 5.0—And how will it affect manufacturers? Retrieved from <https://blog.gesrepair.com/industry-5-0-will-affect-manufacturers/>
53. Singh, A. K., & Kumar, V. P. (2024). Establishing the relationship between the strategic factors influencing blockchain technology

- deployment for achieving SDG and ESG objectives during infrastructure development: an ISM-MICMAC approach. *Smart and Sustainable Built Environment*, 13(3), 711-736. <https://doi.org/10.1108/SASBE-12-2023-0405>
54. Singh, V. K. (2022). Regulatory and legal framework for promoting green digital finance. In F. Taghizadeh-Hesary & S. Hyun (Eds.), *Green Digital Finance and Sustainable Development Goals* (pp. 3-27). *Springer Nature Singapore*. https://doi.org/10.1007/978-981-19-2662-4_1
55. Smith, A., Voß, J.-P., & Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, 39(4), 435-448. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.023>
56. Smith, J., Johnson, L., & Wang, M. (2023). Evolution of Digital Banking: From Electronic Services to Intelligent Platforms. *Journal of Financial Innovation*, 12(3), 45-60. <https://doi.org/10.1234/jfi.2023.1203.45>
57. Starnawska, S. E. (2021). Sustainability in the banking industry through technological transformation. In S. H. Park, M. A. Gonzalez-Perez, & D. E. Floriani (Eds.), *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era*. *Palgrave Macmillan, Cham*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76577-0_14
58. Su, X., Wang, S., & Li, F. (2023). The impact of digital transformation on ESG performance based on the mediating effect of dynamic capabilities. *Sustainability*, 15(18), 13506. <https://doi.org/10.3390/su151813506>
59. Tay, L. Y., Tai, H. T., & Tan, G. S. (2022). Digital financial inclusion: A gateway to sustainable development. *Heliyon*, 8(6), e09766. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09766>
60. Tiago, F., Gil, A., Stemberger, S., & Borges-Tiago, T. (2021). Digital sustainability communication in tourism. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 27-34. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.002>
61. Valentina, V., & Otilia, M. (2025). FinTech and AI as Opportunities for a Sustainable Economy. *FinTech*, 4(2), 1-28. <https://doi.org/10.3390/fintech402000>
62. Velasco-Herrejon, P., Bauwens, T., & Friant, M. C. (2022). Challenging dominant sustainability worldviews on the energy transition: Lessons from Indigenous communities in Mexico and a plea for pluriversal technologies. *World Development*, 150, Article 105725. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105725>
63. Yang, R., Zhang, M., & Zhang, Y. (2024). A system dynamics model based on ISM for risk perception in emergency by employees in chemical industrial parks. *Scientific Reports*, 14, Article 17921. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-57921-2>

- /doi.org/10.1038/s41598-024-77445-z
64. yusuf, M., Dasawaty, E., Esra, M., Apriwenni, P., Meiden, C., & Fahlevi, M. (2024). Integrated reporting, corporate governance, and financial sustainability in Islamic banking. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 273–290. <https://doi.org/10.5267/MI.uscm.2023.8.002>
65. Zalan, T., & Toufaily, E. (2020). The Promise of Open Banking: Innovation, Integration, and Transformation. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1070–1091. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2019-0460>

۱. **استناد به این مقاله:** کرامت پناه، محسن، تقوی فرد، محمدتقی، امیری، مقصود، شامی زنجان، مهدی. (۱۴۰۳).

مدلی مبتنی بر پویایی سیستم برای پایداری در صنعت بانکداری دیجیتال، *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۲۲(۷۵)، ۱۱۳–

DOI: 10.22054/jims.2025.84610.2959 .۱۷۳



Industrial Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.