

Investigating the Impact of Strategic Factors, Challenges, and Drivers on the Future Development of Electronic Banking Services in the Keshavarzi Bank

1. Yaghoob Khanbazi¹: Department of Accounting, Bab.C., Islamic Azad University, Babol, Iran

2. Hamidreza Gholamnia Roshan^{2*}: Department of Accounting, Bab.C., Islamic Azad University, Babol, Iran. Email: Roshan@baboliau.ac.ir (Corresponding Author)

3. Iman Dadashi³: Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Qom, Qom, Iran

Article history



Received: 09 January 2025

Revised: 01 May 2025

Accepted: 10 May 2025

Published: 15 June 2025

Abstract:

This study was conducted with the aim of examining the impact of strategic factors, challenges, and drivers on the future development of electronic banking services in the Keshavarzi Bank. The statistical population of the research consisted of all employees of the Keshavarzi Bank. Accordingly, based on the Krejcie and Morgan table, a sample of 384 individuals was selected. Anticipating that some questionnaires might not be completed correctly or returned, a total of 390 questionnaires were distributed to ensure that 384 valid questionnaires would be available. After collecting the questionnaires, it was found that 384 of them were usable. Therefore, the response rate was 98%. The data were analyzed using SPSS 24 and Smart PLS 3 software through structural equation modeling (SEM). The results indicated that strategic factors have a positive and significant effect on the future development of electronic banking services in the Keshavarzi Bank. Challenges have a negative and significant effect on the future development of electronic banking services in the Keshavarzi Bank. Drivers have a positive and significant effect on the future development of electronic banking services in the Keshavarzi Bank.

Keywords: Electronic Banking, Banking Services, Strategic Factors.

Citation: Khanbazi, Y., Gholamnia Roshan, H., & Dadashi, I. (2025). Investigating the Impact of Strategic Factors, Challenges, and Drivers on the Future Development of Electronic Banking Services in the Agricultural, *Accounting, Finance and Computational Intelligence*, 3(1), 1-14.



Copyright: © 2025 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Extended Abstract**Introduction**

The dynamic transformation of the banking industry in the digital age has compelled financial institutions to reconsider and revise their strategies, particularly regarding electronic banking services. As global trends move toward digitization, banks are increasingly under pressure to integrate digital solutions, enhance service efficiency, and improve customer satisfaction through innovation. The transition to electronic banking is not merely a technological upgrade but a comprehensive strategic transformation affecting operational structures, service delivery mechanisms, and customer engagement models (Malyshev, 2025).

Electronic banking refers to the provision of banking services through digital platforms such as the internet, mobile applications, ATMs, and telecommunication devices, enabling customers to conduct a range of financial transactions remotely (Adam et al., 2018). Its expansion has been linked to reductions in operational costs, improved customer retention, and increased access to banking services, especially in underbanked areas (Amadi Ezechirinum & Uwabor Osagie, 2020). However, the successful development of e-banking services is contingent upon a complex interplay of strategic factors, challenges, and drivers. Strategic factors such as digital leadership, investment in IT infrastructure, and alignment with customer-centric digital strategies have been identified as critical components of successful digital banking transformation (Minhaj & Khan, 2025). Furthermore, digital transformation in banks is also highly sensitive to external challenges like cybersecurity threats, regulatory complexities, resistance to change, and inadequate IT capabilities (Ravanegard et al., 2023). These challenges can significantly hinder the adoption and optimization of electronic banking services.

Conversely, drivers such as regulatory support, advancements in fintech, customer preference shifts toward digital interfaces, and improvements in broadband access have been instrumental in accelerating digital banking transformations (Moumivand et al., 2022). Numerous studies confirm that successful digital strategies in banking are those that adapt to these drivers while mitigating institutional and environmental challenges (Yaghtin et al., 2023). Moreover, studies focusing on customer lifetime value analytics highlight the significance of understanding long-term behavioral patterns and expectations of customers to sustain competitive advantage in the digital economy (Anupam, 2014).

In Iran, particularly within the Keshavarzi Bank (Bank Keshavarzi), electronic banking has been seen as a pivotal initiative for modernizing the banking system and expanding access to financial services across the country. Prior studies in the Iranian context have underscored the importance of contextualized digital strategies, emphasizing the role of localized technological development, workforce training, and strategic alignment with national financial policies (Gholipour et al., 2021). Despite the progress, banks such as Keshavarzi face persistent barriers in sustaining e-banking development, necessitating a deeper investigation into the strategic elements, inhibitors, and enabling forces shaping its future. This study, therefore, aims to explore the impact of strategic factors, challenges, and drivers on the future development of electronic banking services in Bank Keshavarzi, contributing empirical insights for policymakers and banking executives.

Methods and Materials

This study adopted an applied research design using a quantitative methodology grounded in structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of all employees of Bank Keshavarzi across Iran. Based on the Krejcie and Morgan sample size table, 384 participants were selected via simple random sampling. To account for possible incomplete responses, 390 questionnaires were distributed. After collection and validation, 384 responses were deemed usable.

The data collection tool was a structured questionnaire comprising four sections: strategic factors, challenges, drivers, and future development of electronic banking services. A five-point Likert scale was used for all items. The research instrument's content validity was assessed using factor loadings, and construct reliability was verified via Cronbach's alpha and composite reliability indices. Structural modeling was performed using Smart PLS 3, and descriptive analyses were conducted with SPSS 24.

Findings

Descriptive statistics revealed that the average scores of all variables were below the midpoint (3) of the five-point Likert scale, indicating a moderate level of agreement among participants. The Kolmogorov–Smirnov test confirmed that the data did not follow a normal distribution, which justified the use of non-parametric analysis in the SEM process.

The confirmatory factor analysis demonstrated acceptable factor loadings above the threshold of 0.5 for all items, confirming the convergent validity of the instrument. Composite reliability and Cronbach's alpha values for all constructs exceeded the minimum acceptable level (0.7), validating the internal consistency of the measurement model.

In the structural model, the path coefficient between strategic factors and future development of electronic banking services was 0.147, with a t-value of 2.400 ($p < 0.001$), indicating a positive and significant effect. The path coefficient for the impact of challenges was -0.323 , with a t-value of 5.982 ($p < 0.001$), reflecting a negative and significant effect. The path coefficient for drivers was 0.333, with a t-value of 5.683 ($p < 0.001$), showing a positive and significant effect. All three hypotheses were supported at a 95% confidence level.

Discussion and Conclusion

The results of this study reveal that strategic factors play a crucial role in shaping the trajectory of digital transformation in banking. The positive and significant impact of strategic factors underscores the necessity for comprehensive digital strategies that include robust IT infrastructure, leadership support, and continuous workforce development. These findings are consistent with international research, which emphasizes the importance of aligning technological capabilities with strategic vision to drive successful e-banking implementation.

The significant negative effect of challenges highlights the real and perceived barriers that banks face when pursuing digital transformation. Security vulnerabilities, cultural resistance, regulatory ambiguity, and infrastructural gaps can all inhibit the expansion and optimization of e-banking services. As such, addressing these challenges through effective risk management, regulatory reform, and digital literacy initiatives is critical for sustainable growth in digital banking.

The positive role of drivers such as technological advancements, supportive policy environments, and evolving consumer expectations reinforces the importance of adapting to external dynamics. Banks that are agile in responding to these trends are more likely to innovate and maintain relevance in a rapidly evolving financial ecosystem. These findings indicate that banks should not only focus on internal strategic alignment but also remain attuned to external opportunities and threats that influence customer behavior and market expectations.

In conclusion, this study contributes to the growing body of literature on digital banking by integrating strategic, inhibiting, and enabling dimensions into a unified framework for understanding e-banking development. The empirical evidence from Bank Keshavarzi highlights the multi-dimensional nature of digital transformation and the interplay between organizational preparedness, market dynamics, and regulatory context. The implications of this research extend to banking institutions

seeking to formulate more resilient and adaptive digital strategies capable of navigating complex technological and institutional landscapes.

Authors' Contributions

Authors equally contributed to this article.

Acknowledgments

Authors thank all participants who participate in this study.

Declaration of Interest

The authors report no conflict of interest.

Funding

According to the authors, this article has no financial support.

Ethical Considerations

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

بررسی تاثیر عوامل استراتژیک، چالش‌ها و پیشران‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی



تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۲۰ دی ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ انتشار: ۲۵ خرداد ۱۴۰۴

۱. یعقوب خانبازی^{id}: گروه حسابداری، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران

۲. حمیدرضا غلام نیا روشن^{id*}: گروه حسابداری، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران. ایمیل: Roshan@baboliau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. ایمان داداشی^{id}: استادیار، گروه حسابداری، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران

چکیده

این تحقیق با هدف تر بررسی تاثیر عوامل استراتژیک، چالش‌ها و پیشران‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان بانک کشاورزی ایران بود؛ بنابراین بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. از آنجایی که پیش‌بینی می‌شد تعدادی از پرسشنامه‌ها به‌طور صحیح پُر نشود و یا برگشت داده نشود، لذا برای اطمینان از در اختیار داشتن ۳۸۴ پرسشنامه صحیح، تعداد ۳۹۰ پرسشنامه توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها مشخص شد که تعداد ۳۸۴ پرسشنامه قابل استفاده هستند. بنابراین نرخ بازگشت پرسشنامه ۰.۹۸ درصد است. پرسشنامه‌ها به‌وسیله نرم‌افزار SPSS24 و Smart PLS3 با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که: عوامل استراتژیک بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی تأثیر مثبت و معناداری دارد. چالش‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی تأثیر منفی و معناداری دارد. پیشران‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کلیدواژه‌گان: بانکداری الکترونیک، خدمات بانکداری، عوامل استراتژیک.

شیوه استناددهی: خانبازی، یعقوب، غلام‌نیا روشن، حمیدرضا، و داداشی، ایمان. (۱۴۰۴). بررسی تاثیر عوامل استراتژیک، چالش‌ها و پیشران‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، ۳(۱)، ۱-۱۴.



در دهه‌های اخیر، بانکداری الکترونیک به یکی از اساسی‌ترین مولفه‌های تحول در صنعت بانکداری تبدیل شده است. رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات، به‌ویژه توسعه اینترنت و ابزارهای دیجیتال، منجر به دگرگونی عمیق در الگوهای ارائه خدمات مالی شده و بانک‌ها را وادار ساخته تا به‌منظور حفظ مزیت رقابتی، در مسیر تحول دیجیتال گام بردارند (Malyshev, 2025). بانک کشاورزی نیز به عنوان یکی از ارکان نظام بانکی کشور، ناگزیر است با درک صحیح از عوامل استراتژیک، چالش‌های پیش‌رو و پیشران‌های تحول، رویکردی نوین برای توسعه خدمات الکترونیک خود اتخاذ نماید.

بانکداری الکترونیک نه تنها به‌عنوان ابزاری برای بهبود سرعت و کیفیت خدمات بانکی شناخته می‌شود، بلکه زمینه‌ساز کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت مشتری و بهبود اثربخشی عملیاتی نیز هست (Adam et al., 2018). بر اساس مطالعات متعدد، کیفیت خدمات بانکداری الکترونیک تأثیر مستقیم و معناداری بر رضایت مشتریان و تمایل آنان به حفظ ارتباط با بانک دارد (Amadi Ezechirinum & Uwabor Osagie, 2020). از این‌رو، توجه به ابعاد مختلف بانکداری دیجیتال و طراحی راهبردهای کارآمد در این حوزه، ضرورتی انکارناپذیر در فرآیند توسعه آینده بانک‌ها به شمار می‌رود.

تحول دیجیتال در بانک‌ها متأثر از عوامل متعددی است که در سه دسته‌ی کلی شامل عوامل استراتژیک، چالش‌ها و پیشران‌ها قابل طبقه‌بندی است. عوامل استراتژیک مانند سیاست‌گذاری دیجیتال، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین، و تربیت نیروی انسانی متخصص، نقش محوری در تعریف مسیر توسعه بانک‌ها دارند (Minhaj & Khan, 2025). در همین راستا، تدوین استراتژی دیجیتال بر پایه سه رکن اصلی—تجربه مشتری، نوآوری فناورانه، و مدیریت ریسک—از الزامات بنیادین موفقیت در محیط رقابتی جدید است (Malyshev, 2025).

هم‌زمان، بانک‌ها با چالش‌های جدی نظیر ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، حملات سایبری، مقاومت فرهنگی در برابر تغییر و موانع قانونی مواجه‌اند که می‌تواند روند تحول دیجیتال را مختل کند (Ravanegard et al., 2023). به‌ویژه چالش‌های امنیت سایبری و نگرانی درباره حفظ حریم خصوصی مشتریان از جمله عوامل بازدارنده اصلی توسعه بانکداری الکترونیک در ایران محسوب می‌شوند. پیچیدگی مقررات و قوانین نیز در این میان به عنوان مانعی بر سر راه توسعه دیجیتال بانک‌ها مطرح است (Chorli & Kazemi, 2023).

در کنار چالش‌ها، پیشران‌هایی نیز وجود دارد که نقش تسهیل‌گر و تسریع‌کننده در فرآیند دیجیتالی‌شدن بانک‌ها ایفا می‌کنند. از جمله این پیشران‌ها می‌توان به گسترش استفاده از گوشی‌های هوشمند، افزایش ضریب نفوذ اینترنت پرسرعت، حمایت‌های قانونی، و گرایش روزافزون مشتریان به استفاده از خدمات غیرحضوری اشاره کرد (Moumivand et al., 2022). این عوامل می‌توانند با تسهیل فرایندهای دیجیتال، بانک‌ها را در ارائه خدمات نوآورانه توانمند سازند.

تجربه بانک‌های موفق در حوزه بانکداری دیجیتال نیز بر اهمیت اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک متکی بر تحلیل داده‌های کلان، بهره‌مندی از هوش مصنوعی، و تمرکز بر شخصی‌سازی خدمات برای مشتریان تأکید دارد (Yaghtin et al., 2023). همچنین طراحی مدل‌های جدید کسب‌وکار و ایجاد اکوسیستم‌های مالی دیجیتال، می‌تواند مسیر جدیدی برای خلق ارزش در صنعت بانکداری فراهم آورد. ترکیب پلتفرم‌های مالی با خدمات غیربانکی همچون تجارت الکترونیک یا بیمه، از جمله راهکارهای آینده‌نگرانه‌ای است که برخی بانک‌ها با موفقیت آن را اجرایی کرده‌اند (Harald & Seuring, 2014).

در حوزه درآمدزایی نیز، بانک‌ها با تغییر رویکرد از درآمدهای سنتی مبتنی بر سود تسهیلات به درآمدهای کارمزدی و مبتنی بر تجارت، می‌توانند ساختار مالی خود را انعطاف‌پذیرتر و پایدارتر سازند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که درآمدهای کارمزدی می‌توانند تأثیر معناداری بر بهبود عملکرد بازار و کاهش ریسک در بانک‌ها داشته باشند (Lasty, 2020). در چنین شرایطی، توسعه خدمات دیجیتال به‌عنوان ابزاری برای تنوع‌بخشی به منابع درآمدی بانک‌ها نیز مطرح می‌شود.

از سوی دیگر، تحلیل داده‌های مشتری و ارزش طول عمر آنان، به‌عنوان ابزاری مهم در طراحی استراتژی‌های بازاریابی و حفظ مشتری، اهمیت روزافزونی یافته است (Anupam, 2014). امروزه بانک‌ها با استفاده از تکنیک‌های داده‌کاوی و تحلیل رفتاری، می‌توانند به درک عمیق‌تری از نیازها و الگوهای مصرف مشتریان خود دست یابند و بر این اساس خدمات متناسب‌تری طراحی کنند.

در فضای رقابتی بانکداری، حفظ و افزایش رضایت مشتریان به عنوان مزیت رقابتی پایدار شناخته می شود. مطالعه ای ساختاری بر ابعاد بانکداری الکترونیکی نشان داد که کیفیت خدمات، کارایی و قابلیت اطمینان سامانه های الکترونیکی تأثیر مستقیم بر رضایت مشتری دارند (Minhaj & Khan, 2025). این یافته، ضرورت سرمایه گذاری در فناوری های نوین و بهبود تجربه کاربری را دوچندان می سازد.

از سوی دیگر، وضعیت ایران در شاخص های بانکداری الکترونیکی با استفاده از روش های آماری پیشرفته تحلیل شده و نشان داده شده است که استان هایی با زیرساخت های قوی تر فناوری اطلاعات، از موقعیت بهتری در توسعه خدمات بانکداری دیجیتال برخوردارند (Farhang et al., 2022). این تفاوت های منطقه ای باید در سیاست گذاری و برنامه ریزی راهبردی بانک ها مدنظر قرار گیرد تا شکاف دیجیتال میان مناطق مختلف کشور کاهش یابد.

از منظر راهبردی، بازطراحی فرآیندها، به روزرسانی زیرساخت های بانکی و تطبیق با تحولات فناوری، کلید اصلی برای دستیابی به توسعه پایدار در خدمات بانکداری دیجیتال محسوب می شود (Gholipour et al., 2021). همچنین با رشد فین تک ها و ظهور رقابت از سوی بازیگران جدید بازار، لزوم اتخاذ استراتژی های آینده نگر در دستور کار مدیران بانکی قرار گرفته است (Shafae Yamcheloo et al., 2023).

در جمع بندی، می توان گفت که بررسی تأثیر عوامل استراتژیک، چالش ها و پیشران ها بر توسعه خدمات بانکداری الکترونیکی، ضرورتی علمی و کاربردی دارد که می تواند بانک ها را در تدوین برنامه های تحول دیجیتال راهنمایی کند. این موضوع به ویژه در بانک هایی مانند بانک کشاورزی که مأموریت توسعه ای در مناطق کمتر برخوردار دارند، از اهمیت مضاعفی برخوردار است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی این عوامل و بررسی تأثیر آن ها، تلاش می کند تصویری روشن از مسیر آینده بانکداری الکترونیکی در بانک کشاورزی ایران ترسیم کند.

روش پژوهشی و مواد

پژوهش حاضر از نظر هدف در حوزه تحقیقات کاربردی قرار دارد و از نظر روش، تحقیق همبستگی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری است. در این نوع تحقیق، رابطه بین متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می شود. مدل سازی معادلات ساختاری روشی جامع است که داده ها را به صورت ماتریس های کوواریانس یا همبستگی در نظر گرفته و مجموعه ای از معادلات رگرسیونی بین متغیرها تدوین می کند. اگر برای هر متغیر بیش از یک نشانگر وجود داشته باشد، مدل شامل بخش اندازه گیری نیز می شود که روابط بین متغیرهای پنهان (مکنون) و متغیرهای مشاهده شده را بررسی می کند. مدل سازی معادلات ساختاری (Structural Equation Modeling - SEM) رویکردی است که امکان آزمون فرضیه های پیچیده درباره روابط علی بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون را فراهم می آورد. این روش گاهی تحلیل کوواریانس ساختاری یا مدل سازی علی نیز نامیده می شود، اما اصطلاح رایج امروزه SEM است. این تکنیک یکی از روش های اصلی و نوین برای تحلیل مدل های پیچیده با روابط علت و معلولی در علوم اجتماعی است که به پژوهشگر اجازه می دهد تأثیرات همزمان متغیرها را بر یکدیگر با توجه به خطاهای اندازه گیری بررسی کند. متغیرهای مکنون نمایانگر سازه های نظری و مفاهیم انتزاعی هستند که به صورت مستقیم قابل مشاهده نیستند و از طریق متغیرهای آشکار (گویه ها) که معمولاً با پرسشنامه یا ابزارهای دیگر جمع آوری می شوند، سنجیده می شوند. این متغیرهای مکنون به دو دسته درونزا و برونزا تقسیم می شوند؛ متغیرهای برونزا عواملی هستند که خارج از مدل علت تغییرات بوده و بر سایر متغیرها اثر می گذارند، در حالی که متغیرهای درونزا تحت تأثیر متغیرهای دیگر مدل قرار دارند. مدل ساختاری بخش اصلی SEM است که روابط علی بین متغیرهای مکنون را تحلیل می کند، در حالی که مدل اندازه گیری به بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون و مشاهده شده می پردازد. برای ارزیابی برازندگی مدل، شاخص های مختلفی وجود دارد که هر کدام نقاط قوت و محدودیت های خاص خود را دارند و هنوز توافق کلی بر یک شاخص بهینه وجود ندارد؛ بنابراین، معمولاً چند شاخص مختلف برای ارزیابی مدل به کار گرفته می شود. در این روش، ابتدا پژوهشگر باید مدل مفهومی و فرضیات تحقیق را بر اساس ادبیات نظری تدوین کند، سپس داده ها را جمع آوری و مدل را با استفاده از نرم افزارهای تخصصی مانند لیزرل یا آموس تحلیل نماید. در نهایت، با ارزیابی شاخص های برازندگی و اصلاح مدل، مدل نهایی تأیید می شود. به طور کلی، مدل سازی معادلات ساختاری ابزاری قوی برای تحلیل روابط پیچیده بین متغیرها است که علاوه بر بررسی اثرات مستقیم، امکان تحلیل اثرات غیرمستقیم و میانجی را نیز فراهم می آورد. این روش به ویژه در تحقیقات علوم اجتماعی، مدیریت، روانشناسی و حسابداری

کاربرد فراوان دارد و به پژوهشگران کمک می‌کند تا ساختارهای پنهان و روابط علت و معلولی را به شکل دقیق و علمی بررسی کنند. این متن مشابه و بازنویسی شده متن ارسالی شماسست که بر اساس منابع و مفاهیم استاندارد مدل‌سازی معادلات ساختاری تنظیم شده است.

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان بانک کشاورزی ایران بود؛ بنابراین بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. از آنجایی که پیش‌بینی می‌شد تعدادی از پرسشنامه‌ها به‌طور صحیح پُر نشود و یا برگشت داده نشود، لذا برای اطمینان از در اختیار داشتن ۳۸۴ پرسشنامه صحیح، تعداد ۳۹۰ پرسشنامه توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها مشخص شد که تعداد ۳۸۴ پرسشنامه قابل استفاده هستند. بنابراین نرخ بازگشت پرسشنامه ۹۸ درصد است.

برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش از روش‌های گوناگون استفاده شده است. این روش‌ها در دو طبقه بندی مختلف جای گرفته است، که عبارتست از:

۱- مطالعات کتابخانه‌ای: در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات در زمینه‌های مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منبع کتابخانه‌ای، مقالات فارسی و لاتین،

کتاب و... استفاده شده است.

۲- روش میدانی: در پژوهش حاضر، به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش شامل دو بخش

است:

بخش اول؛ در سوالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ دهندگان جمع‌آوری گردد. این اطلاعات شامل؛ جنسیت، تحصیلات، رتبه شغلی، سن و تجربه کاری می‌باشد. این متغیرها کدگذاری و در تجزیه و تحلیل آماری استفاده شدند.

جدول ۱. تناظر سوالات

ردیف	مؤلفه‌ها	شماره سوالات
۱	عوامل استراتژیک	۱-۵
۲	چالش‌ها	۶-۱۰
۳	پیشران‌ها	۱۱-۱۵
۴	توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی	۱۶-۱۸

در این تحقیق برای تعیین روایی ابزار تحقیق از روایی همگرا استفاده شده است. برای ارزیابی روایی همگرا از معنی دار بودن بار عاملی (FL) استفاده شده است که بار عاملی کمتر از ۰.۴ پایین تر از آستانه ی مطلوب بوده و حذف می‌شوند. لذا برای روایی ابزار تحقیق از معنادار بودن بار عاملی که توسط نرم افزار اسمارت پی ال اس ارائه می‌شود استفاده شده است که در جدول (۲) برای هر سوال نشان داده شده است در این تحقیق بار عاملی گویه‌هایی که کوچکتر از ۰/۵ می‌باشد حذف شدند.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای سوالات تحقیق

گویه‌ها	عوامل استراتژیک	چالش‌ها	پیشران‌ها	توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی
A۱	۰.۸۷۶			
A۲	۰.۸۲۳			
A۳	۰.۸۱			
A۴	۰.۸۰۴			
A۵	۰.۸۰۳			
B۱		۰.۸۲۱		
B۲		۰.۷۸۶		
B۳		۰.۷۷۸		
B۴		۰.۸۱۳		
B۵		۰.۷۹۵		
C۱			۰.۸۳۳	

C۲	۰.۸۲۳
C۳	۰.۷۸۹
C۴	۰.۷۸۱
C۵	۰.۷۹۳
D۱	۰.۸۳۰
D۲	۰.۸۱۸
D۳	۰.۸۲۱

در این تحقیق برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. پایایی ترکیبی یک معیار ارزیابی برازش درونی مدل است و براساس میزان سازگاری سوالات مربوط به سنجش هر عامل قابل محاسبه است.

جدول ۳. نتایج دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

ردیف	متغیرها	مقدار آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
۱	توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی	۰.۷۶۲	۰.۸۶۳
۲	عوامل استراتژیک	۰.۸۸۱	۰.۹۱۳
۳	پیشرانها	۰.۸۶۳	۰.۹۰۱
۴	چالشها	۰.۸۵۸	۰.۸۹۸

با توجه به اینکه اعداد آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (سازگاری درونی) همگی در بازه مربوطه قرار گرفته‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی مدل پژوهش را تایید کرد.

یافته‌ها

در این بخش به تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از پرسشنامه در دو سطح توصیفی و استنباطی پرداخته شد. در ابتدا از شاخص‌های آمار توصیفی مانند فراوانی، میانگین و انحراف معیار برای بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به متغیرها استفاده شده است و سپس شاخص‌های آمار استنباطی مورد استفاده قرار گرفته شده است که با استفاده از آزمون تحلیل مسیر فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفته اند.

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
عوامل استراتژیک	۱.۰۰	۵.۰۰	۳.۱۳۰۲	۱.۳۴۰۱۷	-۰.۲۱۱	-۱.۶۱۵
چالشها	۱.۰۰	۵.۰۰	۲.۷۹۰۱	۱.۳۴۲۶۹	۰.۲۹۱	-۱.۵۱۳
پیشرانها	۱.۰۰	۵.۰۰	۳.۰۸۱۲	۱.۳۳۹۴۴	-۰.۱۲۵	-۱.۵۹۳
توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی	۱.۰۰	۵.۰۰	۳.۱۸۳۲	۱.۳۷۳۵۳	-۰.۲۳۴	-۱.۴۱۴

همان‌گونه که در جدول بالا مشخص است، میانگین نمرات همه متغیرهای پژوهش کمتر از ۳ (حد وسط طیف ۵ گزینه‌ای) برآورد شده است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که انتخاب گزینه‌های زیر ۳ بسیار بیشتر از گزینه‌های ۴ و ۵ بوده است.

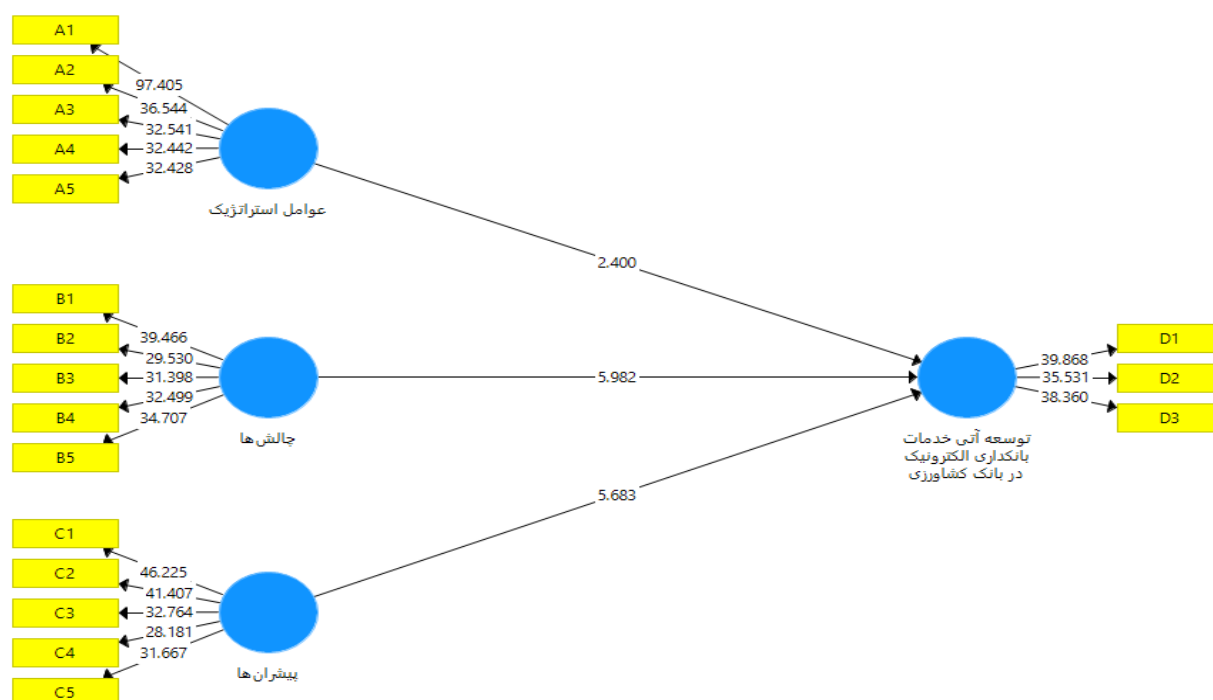
برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های پژوهش مهمترین عمل قبل از هر اقدامی، انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است برای این منظور آگاهی از توزیع داده‌ها از اولویت اساسی برخوردار است. برای همین منظور در این پژوهش از آزمون معتبر کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است در این آزمون با توجه به فرضیات زیر گام به بررسی نرمال بودن داده‌ها نهاده شده است:

جدول ۵. آزمون نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی

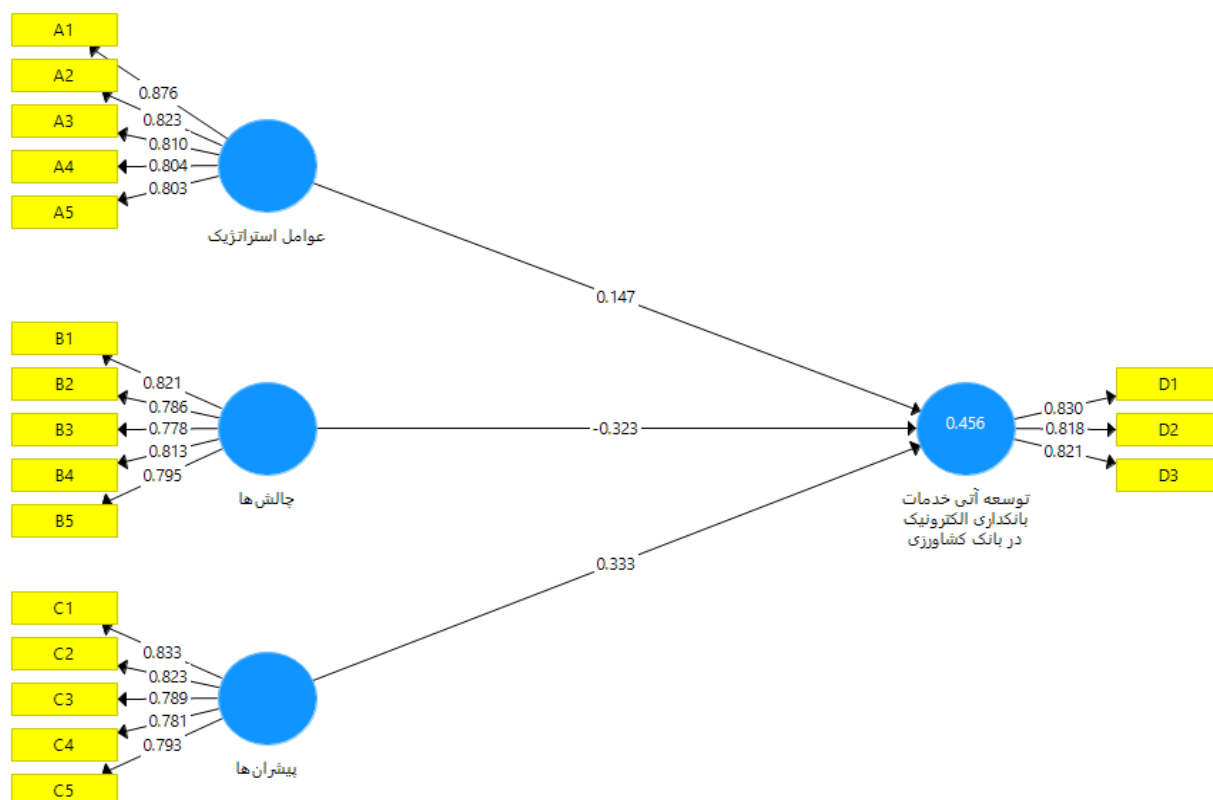
متغیر	مقدار آماره	سطح معناداری	نتیجه
عوامل استراتژیک	۰.۱۷۴	۰.۰۰۱	غیر نرمال
چالش‌ها	۰.۱۸۳	۰.۰۰۱	غیر نرمال
پیشران‌ها	۰.۱۶۰	۰.۰۰۱	غیر نرمال
توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی	۰.۱۵۱	۰.۰۰۱	غیر نرمال

همان‌گونه که در جدول بالا مشخص است، سطح معنی‌داری آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای همه متغیرها کمتر از سطح خطای ۰.۰۵ به‌دست آمده است. لذا می‌توان این‌گونه استنباط نمود که توزیع داده‌های همه متغیرها غیر نرمال بوده و باید از روش‌های متناسب با نوع توزیع داده‌ها استفاده کرد.

در ادامه مقدار آماره تی، مقدار ضریب مسیر و خطای استاندارد متغیرهای اصلی برای فرضیات اصلی بر اساس مدل ساختاری و جدول عنوان می‌گردد.



شکل ۱. ضرایب معناداری تی متغیرهای اصلی



شکل ۲. مقدار ضریب مسیر متغیرهای اصلی

جدول ۶. مقدار آماره تی، مقدار ضریب مسیر و خطای استاندارد متغیرهای اصلی

شرح مسیرهای موجود در مدل	ضرائب مسیر	مقدار تی	سطح معناداری	نتیجه
عوامل استراتژیک ← توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی	۰.۱۴۷	۲.۴۰۰	۰.۰۰۱	تأیید شد
چالش‌ها ← توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی	-۰.۳۲۳	۵.۹۸۲	۰.۰۰۱	تأیید شد
پیشران‌ها ← توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی	۰.۳۳۳	۵.۶۸۳	۰.۰۰۱	تأیید شد

همان‌گونه که در جدول بالا مشخص است، مقدار تی تمامی مسیرها بیشتر از ۱.۹۶ و سطح معناداری تمامی مسیرها برابر با صفر و کمتر از سطح خطای ۰.۰۵ به‌دست آمده است. لذا می‌توان گفت که روابط در تمامی مسیرها تأیید شده است.

فرضیه اول: بررسی ضریب اثر عوامل استراتژیک بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی در جدول فوق نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰.۱۴۷ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با ۲.۴۰۰ و از ۱.۹۶ بیشتر می‌باشند و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ به‌دست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰.۰۵ معنادار است؛ یعنی عوامل استراتژیک بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی تأثیر مثبت و معناداری دارد. با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات عوامل استراتژیک، شاهد افزایش در نمرات توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی به اندازه ۰.۱۴۷ انحراف استاندارد خواهیم بود. بنابراین با توجه به داده‌های گردآوری شده می‌توان گفت فرضیه اول پژوهش مبنی بر وجود تأثیر عوامل استراتژیک بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

فرضیه دوم: بررسی ضریب اثر چالش‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی در جدول فوق نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان -۰.۳۲۳ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با ۵.۹۸۲ و از ۱.۹۶ بیشتر می‌باشند و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ به‌دست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت

که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰.۰۵ معنادار است؛ یعنی چالش‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی تأثیر منفی و معناداری دارد. با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات چالش‌ها، شاهد کاهش در نمرات توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی به اندازه ۰.۳۳۳- انحراف استاندارد خواهیم بود. بنابراین با توجه به داده‌های گردآوری شده می‌توان گفت فرضیه دوم پژوهش مبنی بر وجود تأثیر چالش‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

فرضیه سوم: بررسی ضریب اثر پیشران‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی در جدول فوق نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰.۳۳۳ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با ۵.۶۸۳ و از ۱.۹۶ بیشتر می‌باشند و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ به دست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰.۰۵ معنادار است؛ یعنی پیشران‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی تأثیر مثبت و معناداری دارد. با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات پیشران‌ها، شاهد افزایش در نمرات توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی به اندازه ۰.۳۳۳ انحراف استاندارد خواهیم بود. بنابراین با توجه به داده‌های گردآوری شده می‌توان گفت فرضیه سوم پژوهش مبنی بر وجود تأثیر پیشران‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی تأثیر عوامل استراتژیک، چالش‌ها و پیشران‌ها بر توسعه آتی خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی بود. یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که هر سه عامل به طور معناداری بر توسعه خدمات بانکداری الکترونیک تأثیرگذار هستند. به طور خاص، عوامل استراتژیک و پیشران‌ها دارای تأثیر مثبت و چالش‌ها دارای تأثیر منفی بودند. در ادامه، این یافته‌ها با مطالعات پیشین تطبیق داده می‌شود و ابعاد نظری و عملی آن مورد بحث قرار می‌گیرد.

نخستین فرضیه پژوهش که نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار عوامل استراتژیک بر توسعه بانکداری الکترونیک بود، تأیید شد. این یافته با پژوهش‌هایی که بر نقش برنامه‌ریزی دیجیتال، حاکمیت فناوری، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و به‌روزرسانی مدل‌های کسب‌وکار تأکید دارند هم‌راستا است (Chorli & Kazemi, 2023; Minhaj & Khan, 2025). نتایج مطالعه حاضر با یافته‌های پژوهش (Malyshev, 2025) نیز هماهنگ است که بیان می‌کند بانک‌هایی که بر سه رکن تجربه مشتری، نوآوری فناوری و مدیریت ریسک متمرکز شده‌اند، در اجرای استراتژی‌های دیجیتال موفق‌تر عمل کرده‌اند. در واقع، تدوین استراتژی‌های دیجیتال یکپارچه می‌تواند موجب افزایش رضایت مشتری، کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری شود (Yaghtin et al., 2023). همچنین مطابق با نتایج پژوهش (Gholipour et al., 2021)، انطباق استراتژی‌های دیجیتال با نیازهای بومی بازار ایران و ویژگی‌های فرهنگی مشتریان نقشی تعیین‌کننده در موفقیت این استراتژی‌ها دارد.

در رابطه با فرضیه دوم، یافته‌ها تأثیر منفی و معنادار چالش‌ها را بر توسعه بانکداری الکترونیک تأیید کردند. این یافته نشان‌دهنده آن است که موانعی نظیر ریسک‌های امنیت سایبری، پیچیدگی‌های مقرراتی، مقاومت فرهنگی، فقدان اعتماد مشتریان به فناوری‌های جدید و ضعف در زیرساخت‌های فناوری می‌توانند روند تحول دیجیتال را تضعیف کنند (Ravanegard et al., 2023). این نتیجه با یافته‌های پژوهش (Shafae Yamcheloo et al., 2023) هم‌راستا است که به‌روشنی نشان می‌دهد چالش‌های مرتبط با مدیریت چرخه عمر خدمات بانکی و ضعف در آمادگی سازمانی، مانعی بر سر راه توسعه خدمات دیجیتال هستند. همچنین، مطالعات بین‌المللی مانند پژوهش (Amadi, 2020) در حوزه حفظ مشتری در بانکداری اینترنتی نشان می‌دهد که کیفیت پایین خدمات، نواقص امنیتی و پیچیدگی فرآیندها موجب کاهش تمایل مشتریان به استفاده از بانکداری الکترونیکی می‌شود. این موضوع نشان می‌دهد که حتی با وجود استراتژی‌های موفق، چالش‌های محیطی و فنی می‌توانند مانعی جدی برای موفقیت عملی آن‌ها باشند.

یافته سوم پژوهش که دلالت بر تأثیر مثبت پیشران‌ها بر توسعه بانکداری الکترونیک دارد، نیز با مطالعات متعدد هم‌راستا است. عواملی همچون افزایش دسترسی به اینترنت پرسرعت، گرایش مصرف‌کنندگان به خدمات دیجیتال، توسعه نرم‌افزارهای موبایلی و حمایت‌های قانونی از جمله پیشران‌های کلیدی به شمار می‌روند (Moumivand et al., 2023).

(2022). این پیشران‌ها با فراهم‌سازی زیرساخت‌های فناورانه و ایجاد محیطی امن و قابل اعتماد برای مشتریان، موجب تسریع روند دیجیتالی‌شدن خدمات بانکی می‌شوند (Malyshev, 2025). همچنین، نتایج پژوهش حاضر با مطالعه (Farhang et al., 2022) هم‌راستا است که نشان داد دسترسی منطقه‌ای به شاخص‌های بانکداری الکترونیک نقش بسزایی در توسعه متوازن این خدمات در استان‌های مختلف ایران دارد. از منظر رفتار مشتری، تطبیق پیشران‌های فناورانه با ترجیحات کاربران می‌تواند سطح پذیرش خدمات را افزایش دهد. پژوهش (Adam et al., 2018) نیز تأکید می‌کند که ارائه خدمات سریع، مطمئن و با قابلیت دسترسی آسان از جمله عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان در بانکداری الکترونیک است.

همچنین، تحلیل‌های آماری نشان دادند که مقدار ضریب مسیر عوامل استراتژیک ($\beta=0.147$) و پیشران‌ها ($\beta=0.333$) مثبت و معنادار است، در حالی که ضریب مربوط به چالش‌ها ($\beta=-0.323$) منفی و معنادار گزارش شده است. این ضرایب تأییدی است بر این که جهت‌گیری مناسب در سطح راهبردی و بهره‌برداری از عوامل محیطی و فناورانه، زمینه‌ساز توسعه پایدار در خدمات بانکداری دیجیتال خواهد بود. در مقابل، عدم توجه به چالش‌ها می‌تواند این فرآیند را به شدت تضعیف کند. در مجموع، یافته‌های این تحقیق به‌طور هم‌زمان با مطالعات داخلی (Emami & Mahdavi, 2016) و بین‌المللی (Amadi Ezechirinum & Uwabor Osagie, 2020; Anupam, 2014) هم‌راستا است و نشان می‌دهد که توسعه بانکداری الکترونیک یک فرآیند چندبعدی و پیچیده است که نیازمند سیاست‌گذاری کل‌نگر و مشارکت کلیه ذی‌نفعان سازمانی است.

در این راستا، مفهوم «ارزش طول عمر مشتری» نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. از دیدگاه (Anupam, 2014)، شناخت رفتار بلندمدت مشتریان در استفاده از خدمات بانکی دیجیتال می‌تواند به بانک‌ها کمک کند تا با تمرکز بر گروه‌های سودآورتر، منابع خود را به‌صورت هدفمند تخصیص دهند. چنین رویکردی، به‌ویژه در بانک‌هایی مانند بانک کشاورزی که دارای طیف متنوعی از مشتریان در مناطق مختلف کشور هستند، از اهمیت مضاعفی برخوردار است.

نکته مهم دیگر، تأثیر متقابل عوامل سه‌گانه مورد بررسی در این مطالعه است. یافته‌ها نشان می‌دهند که حتی اگر استراتژی‌های دیجیتال به‌خوبی طراحی شوند، در صورت عدم مدیریت چالش‌ها، احتمال شکست پروژه‌های تحول دیجیتال بالا خواهد بود. همچنین پیشران‌های محیطی مانند فشار رقابتی، تغییرات رفتاری مشتریان و الزامات قانونی، می‌توانند جهت‌گیری راهبردی بانک را دستخوش تغییر کنند. بنابراین، اتخاذ رویکردی پویا و تطبیق‌پذیر که هم‌زمان ابعاد درون‌سازمانی و محیطی را در برگیرد، الزامی است.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تمرکز آن بر بانک کشاورزی به عنوان مطالعه موردی بود؛ بنابراین تعمیم‌پذیری نتایج به سایر بانک‌ها با ساختار و مأموریت متفاوت ممکن است با محدودیت‌هایی مواجه باشد. همچنین، استفاده از ابزار پرسشنامه و داده‌های خوداظهاری می‌تواند دقت داده‌ها را تحت تأثیر قرار دهد، به‌ویژه در شرایطی که پاسخ‌دهندگان دارای سوگیری شناختی یا سازمانی باشند. محدودیت دیگر، ماهیت مقطعی داده‌ها بود که امکان تحلیل تغییرات بلندمدت را کاهش می‌دهد. همچنین برخی متغیرهای مداخله‌گر مانند فرهنگ سازمانی، وضعیت اقتصادی کلان و تغییرات قوانین بانکی در این مطالعه لحاظ نشده‌اند.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از داده‌های ترکیبی (کمی و کیفی) و تحلیل‌های طولی، پویایی‌های بلندمدت تحول دیجیتال در بانک‌ها را بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعه مشابهی در سایر بانک‌های دولتی و خصوصی صورت گیرد تا امکان مقایسه الگوهای موفق و ناموفق در پیاده‌سازی خدمات الکترونیک فراهم شود. از سوی دیگر، گسترش مدل مفهومی پژوهش با گنجانیدن متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، و ظرفیت یادگیری سازمانی می‌تواند درک جامع‌تری از مسیر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایجاد کند. همچنین تحلیل نقش واسطه‌ای تجربه مشتری و سرمایه اجتماعی سازمانی در رابطه میان عوامل استراتژیک و توسعه خدمات دیجیتال، می‌تواند مسیرهای علی جدیدی را آشکار کند.

بانک کشاورزی باید با بازنگری در راهبردهای دیجیتال خود، تمرکز ویژه‌ای بر سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین، ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، و توسعه سرمایه انسانی متخصص داشته باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی مستمری برای کارکنان و مشتریان به‌ویژه در مناطق روستایی طراحی و اجرا شود تا پذیرش خدمات دیجیتال افزایش یابد. تقویت سیستم‌های امنیتی و پیاده‌سازی مکانیزم‌های مدیریت ریسک سایبری، یکی دیگر از اولویت‌های حیاتی است. از سوی دیگر، بهره‌گیری از تحلیل داده‌های رفتاری مشتریان می‌تواند بانک را در طراحی خدمات شخصی‌سازی شده و افزایش ارزش طول عمر مشتری یاری رساند. در نهایت، توجه به انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی و آمادگی برای پذیرش تغییر، کلید موفقیت در مسیر توسعه پایدار خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی خواهد بود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

References

- Adam, A. M., Hamid, A. A., & Mukhtar, M. A. (2018). The Impact of Electronic Banking Services on Customer Satisfaction in the Sudanese Banking Sector. *International Business Research*, 11(6), 102. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n6p102>
- Amadi Ezechirinum, A. V., & Uwabor Osagie, L. (2020). Internet Banking Service Quality and Customer Retention in Deposit Money Banks in Rivers State-Nigeria. *British Journal of Marketing Studies*, 8(3), 29-53. <https://doi.org/10.37745/bjms/vol8.no3.pp29-53.2020>
- Anupam, J. (2014). *Customer Lifetime Value Analytics in Retail Banking*.
- Chorli, A., & Kazemi, S. (2023). Strategic Management in the Digital Age: A Review of Decision-Making Frameworks. *Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 3(2), 21-32. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.2.4>
- Emami, L., & Mahdavi, K. (2016). An Analysis of the Factors Affecting the Growth of Electronic Banking (Case Study: Branches of Bank Melli in Ilam Province). *Scientific Quarterly of Ilam Culture*, 17(52-53), 82-97.
- Farhang, A., Kianpour, S., & Hosseinnia Chafjiri, S. (2022). Assessment of Electronic Banking Indicators in Provinces Using Principal Component and Cluster Analysis Approaches. *Islamic Economics and Banking Journal*, 14(51), 359-384.
- Gholipour, M., Rahmati, Y., & Shahroudi, K. (2021). Fitting a Localized Market Orientation Model in Iran's Banking Industry. *Financial Economics Quarterly*, 15(55), 247-268.
- Harald, G., & Seuring, S. (2014). Achieving Sustainable New Product Development by Integrating Product Life-Cycle Management Capabilities. *International Journal of Production Economics*, 154, 166-177. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.023>
- Lasty, A. (2020). The Effect of Fee Based Income and Trading Income on Market Performance and Risk in the Banking Industry in Indonesia. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(11).
- Malyshv, A. (2025). Digital Banking: 2025 Market Overview, Trends & Insights. <https://sdk.finance/what-is-digital-banking/>
- Minhaj, S. M., & Khan, M. A. (2025). Dimensions of E-Banking and the Mediating Role of Customer Satisfaction: A Structural Equation Model Approach. *International Journal of Business Innovation and Research*, 36(1), 42-57. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2025.143944>
- Moumivand, B., Gholami Jamkarani, R., Maleki, M. H., & Jahangirnia, H. (2022). Proposing a Framework to Identify Drivers Affecting the Future of the Banking Industry with Emphasis on Fintech. *Financial Economics Quarterly*, 16(61), 175-194.
- Ravanegard, F., Rounaghi, M. H., & Ebrahimi, A. (2023). Challenges in Implementing Digital Banking in the Banking Industry. *International Business Management Research Journal*, 6(1), 201-225.
- Shafae Yamcheloo, S., Hasanpour, E., & Ranjbar, M. H. (2023). Identifying Risks and Strategic Needs for a Life Cycle Management Model for Banking Services Development (Case Study: Parsian Bank). *Financial Economics*, 17(63), 335-354.
- Yaghtin, M. H., Rezaeian, A., & Kardanayij, A. (2023). Identifying Success Factors of Digital Strategies in Iran's Banking Industry. *Strategic Management Thought*, 17(1), 1-38.