



## Designing the Business Model of Qarz-Al-Hasna Digital Bank

Sajad Golchin\* Asadollah Ganjali\*\* Sayyed Saeed Shamsinajad\*\*\*



doi 10.30497/ifr.2024.245479.1864





### Abstract


Extensive environmental turbulence has caused various changes in economic, social and cultural fields, and has become the driver of many changes in the context of needs and preferences of customers. As an active form of Islamic banking in Iran, Qarz-Al-Hasna Banking has faced many issues and challenges that have overshadowed its survival and competitiveness. Therefore, the aim of this research is to answer the banking needs of Qarz-Al-Hasna Bank and specifically the territory of Qarz-Al-Hasna Mehr Bank of Iran in the face of digital variables, in the form of a business model. In this regard, the method of qualitative content analysis with analogical-inductive approach has been used to analyze the data and answer the research questions. Ritter's model is the basic framework in "Designing the Business Model of Qarz-Al-Hasna Digital Bank". In the data analysis that was done using Maxqda2020 software, a total of 255 basic themes and 29 subcategories were extracted and placed under the dimensions of value proposition, customers, value demonstration and capabilities.

**Keywords:** Business Model; Banking; Digital Banking; Islamic Banking; Qarz-Al-Hasna; Digitalization.

JEL Classification: G2, G21.

\* M.A. Student, Business Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran (Corresponding Author).  
s.golchin@isu.ac.ir  0009-0002-2036-7670

\*\* Faculty Member, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran. ganjali@isu.ac.ir  0000-0002-3250-9595

\*\*\* Faculty Member, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran.  
s.golchin@isu.ac.ir  0009-0009-4636-9376

## طراحی مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال

سجاد گلچین\* اسدالله گنجعلی\*\* سید سعید شمسی نژاد\*\*\*

### چکیده

تلاطمات محیطی گسترده، از سویی موجب بروز تحولاتی در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شده و از سوی دیگر پیشران تغییرات گسترده در نیازها، سلیق و ترجیحات مشتریان کسب و کارهای گوناگون شده است. بانکداری قرض الحسنه نیز به‌عنوان گونه‌ای فعال از بانکداری اسلامی در کشور جمهوری اسلامی ایران، مسائل و چالش‌های متعددی و رای خود می‌بیند که بقا و رقابت‌پذیری او را تحت الشعاع قرار داده است؛ بنابراین، هدف از پژوهش حاضر، پاسخ‌گویی به نیاز بانکداری قرض الحسنه و به‌طور خاص قلمرو بانک قرض الحسنه مهر ایران در مواجهه با متغیرهای دیجیتال، در قالب مدل کسب و کار است. در این راستا از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد قیاسی- استقرایی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ به پرسش‌های پژوهش استفاده شده است. مدل ریتر چارچوب مبنا در «طراحی مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال» قرار گرفته‌اند. در تجزیه و تحلیل داده‌ها که با استفاده از نرم‌افزار Maxqda2020 صورت گرفت، مجموعاً ۲۵۵ مضمون پایه و ۲۹ مقوله فرعی استخراج و ذیل ابعاد ارزش پیشنهادی، مشتریان، ارائه ارزش و قابلیت‌ها جایابی شدند.

**واژگان کلیدی:** مدل کسب و کار؛ بانکداری؛ بانکداری دیجیتال؛ بانکداری اسلامی؛ قرض الحسنه؛ دیجیتالی شدن.

\* دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام،

s.golchin@isu.ac.ir

تهران، ایران (نویسنده مسئول)

\*\* عضو هیأت علمی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران

ganjali@isu.ac.ir

s.golchin@isu.ac.ir

\*\*\* عضو هیأت علمی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۳۰

مقاله مدت ۲۴ روز جهت اصلاحات نزد نویسندگان بوده است.

### مقدمه و بیان مسأله

عصر دیجیتال به سبب ظهور فناوری‌های نوین، به دگرگون‌سازی اساسی در نحوه عملیات سازمان‌ها و کسب‌وکار منجر شده است. امروزه رقابت برای بهبود کیفیت خدمات به‌عنوان یک مسأله راهبردی و کلیدی برای سازمان‌هایی که در بخش خدمات فعالیت می‌کنند، شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت دست می‌یابند، قادر خواهند بود میزان بالاتری از رضایت‌مندی مشتریان را نیز به دست آورند که خود مقدمه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است (Guo & Duff & Hair, 2008). در چنین شرایطی که انواع تصمیمات و اقدامات تحت‌الشعاع تغییرات دیجیتال قرار گرفته‌اند، سازمان‌ها تنها یک‌راه پیش‌رو دارند و آن همگامی با تحولات موجود است.

از نظر کاپلان و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶م) تحول دیجیتال به‌عنوان تغییراتی است که به سبب فناوری‌های دیجیتال ایجاد شده و بر همه جنبه‌های زندگی انسان تأثیر می‌گذارد. از همین‌رو فناوری‌های تحول‌آفرین، دیجیتالی شدن را در گستره بخش‌ها و صنایع مختلف، راهبردها، فرایندها، قابلیت‌ها، محصولات، خدمات و همچنین روابط درون‌سازمانی به‌صورت بنیادی دستخوش تحول ساخته‌اند (Bharadwaj & Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013). مندرهلو و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷م) بیان می‌کنند: «تحول دیجیتال در مدل‌های کسب‌وکار در حال شکل دادن مجدد به ترجیحات مصرف‌کننده است، چراکه صنایع در حال معرفی فناوری‌های نوین دیجیتالی برای افزایش رقابت‌پذیری خود به‌منظور تغییر روابط با مشتری (Dellarocas, 2003)، فرایندهای داخلی (BarNir & Gallagher & Auger, 2003) و ارزش هستند». به‌این ترتیب، مشتریان امروز کسب‌وکارها خواستار سازگاری (به‌عنوان مثال، اینکه محصولات و خدمات مختلف را بتوانند به پلتفرم‌های دیجیتال مختلف متصل نمایند) و یکپارچگی (به‌عنوان مثال، یکپارچه‌سازی همه‌جانبه<sup>۳</sup>) هستند (Lee & et al. 2019).

صنعت بانکداری نیز از شرایط متلاطم تحولات مستثنی نیست و بانک‌های نسل آینده، چه بانک‌های مستقر و چه انواع جدید آن، باید به تحول در سازوکار نقدینگی،

---

1. Kaplan et al.  
2. Manderhlo et al.  
3. Omnichannel Integration

داده‌ها، اعتماد، رقابت و دیجیتالی‌سازی خدمات مالی بپردازند (Broby, 2021). عوامل حیاتی موفقیت در رقابت بین بانک‌ها در بانکداری امروزی علاوه بر ارائه فناوری‌های جدید و خدمات مناسب به مشتریان، شامل به‌کارگیری روش‌های مدرن مشتری‌مداری نیز هست (Arsanjani et al, 2019). فناوری‌های ابری می‌توانند برای ارتقای به اشتراک‌گذاری داده‌ها در مرزهای سراسر شرکت، افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری در عملکرد سیستم و کاهش هزینه‌ها با برخط‌سازی سیستم‌ها استفاده شوند. در این بین سیستم‌ها و فرایندهای بانک‌ها نیز به کمک فناوری‌های نامبرده می‌توانند به صورت انعطاف‌پذیرتر عمل کرده و مجدداً طراحی شوند. فشارهای فناوری‌های جدید، فعالیت‌ها و قابلیت‌های جدیدی مانند خدمات احراز هویت برخط، تأمین مالی جمعی و بلاکچین را در بانکداری ممکن ساخته است. همچنین تحولات عصر دیجیتال، مدل فکری و الگوهای رفتاری مشتریان را دستخوش تغییر ساخته و تقاضای آنان را نسبت به خدمات مالی افزایش داده است (Teresiene, Pieczulis, Kong & Yue, 2021). این نمونه‌ها از تأثیر دیجیتالی‌سازی نشان می‌دهند که فناوری اطلاعات دیگر نمی‌تواند به‌عنوان یک عملکرد پشتیبانی فرعی در نظر گرفته شود (Matt Yoo & Henfridsson & Lyytinen, 2010). (Hess & Benlian, 2015)، بلکه دیجیتالی‌سازی باید به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از راهبردهای صنعت بانکداری قرار گیرد.

در سال‌های اخیر هم‌زمان با افزایش تعداد و گستره فعالیت بانک‌های تجاری در کشور ایران، شاهد فعالیت بانک‌های قرض‌الحسنه نیز بوده‌ایم. منشأ تأسیس این نهادهای مالی این بوده است که نظام اقتصادی اسلام برای مقابله با رباخواری شیوه‌هایی در حوزه عقود انتفاعی و غیرانتفاعی را جایگزین نموده و کسانی که توانایی بازپرداخت سود را ندارند از عقد قرض‌الحسنه استفاده می‌کنند. بدین ترتیب نظام اقتصادی اسلام نهاد قرض‌الحسنه را به‌عنوان یکی از شیوه‌ها و ابزارهای مؤثر برای کاهش نابرابری توزیع درآمدها قرار داده است (یزدانی، ۱۳۹۰). قرض‌الحسنه عقدی است که به‌موجب آن بانک‌ها (به‌عنوان قرض‌دهنده) مبلغ معینی را مطابق با ضوابط و دستورالعمل‌های مرتبط به اشخاص حقیقی یا حقوقی (به‌عنوان قرض‌گیرنده) واگذار می‌کنند (عرب‌مازار و کیقبادی، ۱۳۸۵). باید توجه داشت پرداخت قرض‌الحسنه برخاسته از تعالیم اسلام است

و غیردولتی بودن نهاد قرض‌الحسنه در پرهیز از حمل بار بر دوش دولت و ایجاد زمینه مساعد جهت شکل‌گیری انگیزه‌های معنوی و در نتیجه انعقاد بستر مناسب برای تحقق این رفتار نقش مهمی دارد (هادوی‌نیا، ۱۳۸۰). محدودیت ماهوی و قانونی بانک‌های قرض‌الحسنه در دریافت و پرداخت بهره از محل تسهیلات بانکی، ضرورت توجه بیشتر به بهره‌مندی از فرصت‌های تجاری را در بخش‌های مختلف عملیات کسب‌وکار بانکداری قرض‌الحسنه ایجاب می‌کند.

بدین ترتیب ضرورت دارد مطالعه‌ای دقیق و همه‌جانبه بر روی راهبردها، تصمیمات، فعالیت‌ها و فرایندهای بانک‌های قرض‌الحسنه در شرایط تحولات دیجیتال انجام گیرد تا نسخه‌ای شفاف‌بخش برای این بانک‌ها در تلاطمات ارائه دهد. خلاء موجود در ارائه یک چارچوب جامع به‌عنوان نقشه راه بانکداری قرض‌الحسنه جهت انطباق با ملزومات دیجیتالی‌شدن برای این بانک‌ها موضوعی است که برای بقا، کارایی و رشد این بانک‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد. مدل کسب‌وکار، به‌عنوان نگاشتی راهبردی از کلیت کسب‌وکار قادر به انجام این مهم است و در این پژوهش به‌عنوان قالب مبنا جهت احصای انواع تغییرات انتخاب شده است. بدین ترتیب هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل کسب‌وکار بانکداری قرض‌الحسنه دیجیتال عنوان می‌شود.

## ۱. ادبیات نظری

### ۱-۱. بانکداری قرض‌الحسنه

مکتب اقتصادی اسلام، قرض‌الحسنه را به‌عنوان بهترین روش جایگزین ربا برای استفاده از افرادی که توانایی بازپرداخت سود را ندارند، در نظر گرفته است تا ثروتمندان با در نظر گرفتن معنوی قرض‌الحسنه داوطلبانه به انجام آن اقدام نمایند. نظام اقتصاد اسلام توجه ویژه‌ای به قرض‌الحسنه دارد و چنانچه مسلمانان به‌صورت اختیاری و بدون توقع هیچ سودی، اقدام به آن نمایند، از دامنه فقر کاسته شده و به توازن اقتصادی و توزیع عادلانه درآمدها نزدیک‌تر می‌شویم (احمدی، غفاری و وفایی، ۱۳۸۷).

در بانکداری قرض‌الحسنه، بانک صرفاً سپرده‌های قرض‌الحسنه را تجهیز می‌کند و براساس همین عقد، منابع را به متقاضیان تخصیص می‌دهد (موسویان و میثمی، ۱۳۹۳).

فعالیت‌های قرض‌الحسنه در ایران دارای سابقه گسترده‌ای است؛ به طوری که در عمل انواعی از تسهیلات قرض‌الحسنه به اشکال مختلف مصرفی و تولیدی ارائه شده و طرح‌های مختلفی نیز توسط دولت یا بخش خصوصی جهت ارائه تسهیلات قرض‌الحسنه به متقاضیان نیازمند اجرایی شده است (شهیدی‌نسب، ۱۳۹۳). با این وجود یکی از نوآوری‌های مهم حوزه بانکداری اسلامی در ایران را می‌توان تأسیس بانک‌های قرض‌الحسنه دانست (جوزی‌زاده، یزدانی و شیخ، ۱۳۹۶). بانک‌های قرض‌الحسنه یکی از انواع بانک‌های موجود در نظام پولی کشور هستند که مانند سایر بانک‌ها مبتنی بر قانون پولی و بانکی کشور، قانون عملیات بانکی بدون ربا و بخشنامه‌های صادر شده از سوی بانک مرکزی فعالیت می‌کنند. بانک‌های قرض‌الحسنه با توجه به نقش فعالی که در بازار پولی کشور دارند، بر فرایند خلق پول نیز تأثیر می‌گذارند.

#### ۲-۱. بانکداری دیجیتال

دیجیتالی‌شدن، در واقع نوآوری‌های برهم‌زننده و فناوری‌های جدیدی است که در حال تغییر مدل‌ها و فرایندهای کسب‌وکار سنتی هستند و باعث شده بانک‌ها مدل‌های کسب‌وکار خود را برای تغییر نحوه تعامل با مشتریان، مدیریت عملیات میانی و پشتیبانی، رقابت‌پذیری و آمادگی برای آینده تطبیق دهند (Timo, 2014). وایل و ورنر<sup>۴</sup> (۲۰۱۳م) تحول دیجیتال را این‌گونه تعریف می‌کند: «فرایندی است که هدف آن بهبود یک واحد کسب‌وکار با ایجاد تغییرات اساسی در ساختار آن از طریق ترکیب فناوری اطلاعات، ارتباطات و فناوری اتصال برخط است». تحول دیجیتال شامل مفهوم گسترده‌ای از بانکداری است و به معنای دیجیتالی کردن اسناد، امضای الکترونیکی برای تراکنش‌ها، آموزش الکترونیکی، اجلاس برخط، پلتفرم‌های تجارت برخط<sup>۵</sup>، فروشگاه‌های دیجیتال، صورت‌های مالی الکترونیکی و پرداخت‌های الکترونیکی به کار می‌رود (Yip & Bocken, 2018). سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۶</sup> بانک‌های دیجیتال را یکی از انواع فین‌تک معرفی می‌کند که در بطن آن‌ها خدمات مالی، دانش مشتری و ارزش‌های پیشنهادی مکمل یکدیگر هستند (OECD, 2019).

4. Weil & Woerner

5. Online

6. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

به گزارش گارتنر<sup>۷</sup> (۲۰۱۵م)، صنعت بانکداری در سراسر جهان به‌طور متوسط سه برابر بیش از صنایع دیگر برای سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات هزینه می‌کند. جدول (۱) به مهم‌ترین ریشه‌های برهم‌زندگی<sup>۸</sup> در صنعت بانکداری اشاره داشته است. مطابق با تحقیقی که در زمینه بانک‌های نسل جدید صورت گرفته، ساختار سازمانی بانک‌های دیجیتال یا نسل ۴.۰ دربرگیرنده بهبود تجربه مشتری، عملیات تجاری و فرایندهای فناورانه و قابلیت‌های نوین بانکداری است. این پژوهش تجربه مشتری را شامل مدل‌سازی داده و رفتار مشتریان؛ قابلیت‌های کلیدی؛ برند؛ طراحی تجربه؛ و درگیرسازی مشتریان می‌داند. همچنین عملیات تجاری را متشکل از پایبندی به مقررات؛ راهبرد؛ مدیریت شرکا؛ کنترل مالی؛ و توسعه‌سازمانی برمی‌شمرد. فرایندهای فناورانه نیز شامل تحقیق درباره فناوری‌های نوظهور؛ تعیین ریسک؛ سیستم‌های داخلی؛ انباشت فناوری؛ هوش مصنوعی<sup>۹</sup>؛ یادگیری ماشین<sup>۱۰</sup>؛ و مدل‌سازی عنوان می‌شوند. در نهایت، به‌طور کلی قابلیت‌های بانکداری را در مدیریت شعب، مدیریت وجوه پس‌انداز و سرمایه‌گذاری؛ اعتبار و وام‌دهی؛ شبکه پرداخت، مبادلات و تأمین مالی خلاصه می‌کند (King, 2018). در گزارش بانکداری دیجیتال<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۲م) نیز دیجیتالی‌شدن بانک‌ها به‌عنوان عامل تأثیرپذیری کمتر بانک‌ها از رکود اقتصادی معرفی شده و آن را شامل بهبود عملیات پشتیبان، ایجاد تجربیات مشتری متمایز، رشد پایگاه مشتریان، بهبود بهره‌برداری از داده‌ها جهت حمایت از نوآوری و بازاریابی و ارائه سبک رهبری مناسب برای به‌دست‌آوردن و حفظ کارکنان ماهر تعریف کرده است.

جدول (۱): عناصر برهم‌زندگی در بانک‌ها

توضیحات	عنصر برهم‌زندگی
۱. بانکی که فناوری بیشتری داشته باشد مشتریان بیشتری خواهد داشت. البته مشتریان هم از نقطه نظر دیجیتال حساس شده و تقاضای زیادی برای پیشنهادات اختصاصی با دسترسی پذیری بالا بوجود آمده است.	مشتریان

7. Gartner
8. Disruption
9. Artificial Intelligence
10. Machine Learning
11. Digital Banking Report

توضیحات	عنصر برهم‌زندگی
<p>۲. ترجیح مشتریان دریافت راهکارهای برخط با استفاده از گوشی هوشمند خود است. با این وجود تراکنش‌های دارای ارزش بالا کمتر به صورت برخط انجام می‌شوند.</p> <p>۳. مشتریان بانکی خواهان دریافت مشاوره شخصی از سوی متخصصان بانک هستند. استارت‌آپ‌ها گروهی جذاب از مشتریان هستند.</p> <p>۴. سطح آگاهی، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان کاملاً تغییر کرده است و بانک‌ها را وادار می‌کند تا در تجربه مشتری خود بازنگری داشته باشند. توجه به انعطاف‌پذیری بالا در فرآیندها و کاهش وفاداری مشتریان از جمله این تغییرات است.</p>	
<p>۱. سیاست‌های دولت در رابطه با بانک‌ها و شرکت‌های بخش عمومی بر کسب‌وکار بانک تأثیر می‌گذارد. امروز بانک ملزم به رعایت تمام مقررات هستند. از سوی دیگر هرگونه طرح معافیت دولت نیز بر درآمد بانک تأثیر دارد.</p> <p>۲. بانک باید به قوانین دولتی پای‌بند باشد؛ هر چند تمام تشریفات را نمی‌توان به صورت برخط انجام داد و شاید مشتریان برای انجام برخی الزامات مجبور به حضور در بانک باشند.</p> <p>۳. برخی قوانین بین‌المللی در خصوص مشتریان دارای تراکنش بالا موجب شکل‌گیری ابتکار UPI (رابط پرداخت‌های یکپارچه) و IMPS (خدمات پرداخت فوری) شده است.</p> <p>۴. بانک‌هایی که تبادلات بین‌المللی دارند ملزم به رعایت IFRS-9 هستند.</p>	دولت
<p>۱. بقا در بازار معادل شده با ارائه خدمات سفارشی و نه مشابه سایر رقبا. بانک باید شناسایی کند که کدام نیاز(های) مشتریان را می‌تواند متمایز از سایر بانک‌ها پاسخ دهد.</p> <p>۲. کاهش روزهای انتظار در صف دریافت وام می‌تواند یکی از نقاط تمایز باشد.</p> <p>۳. ابزارهایی مانند PayTM<sup>۱۲</sup> موجب تشدید فضای رقابت در صنعت بانکداری شده و بانک‌ها را وادار ساخته روی مشتریانی که تاکنون نادیده انگاشته می‌شدند توجه بیشتری شود.</p>	رقبا

۱۲. از بزرگترین پلتفرم‌های پرداخت موبایلی در هند است.



توضیحات	عنصر برهم‌زندگی
<p>۴. باتوجه به نزدیک بودن نرخ بهره در بانک‌ها، وجه تمایز را می‌توان در سادگی و تسهیل عملیات بانکی برای مشتریان تعریف کرد.</p> <p>۵. به دلیل رقابت بانک‌های خصوصی، بسیاری از بانک‌های بخش دولتی کسب‌وکار خود را از دست دادند.</p>	
<p>۱. در دسترس بودن فناوری‌های مرتبط در بانکداری و درگاه‌های پرداخت الکترونیکی بسیار حائز اهمیت است.</p> <p>۲. بستر برنامه‌های دیجیتال، بانک را به ارائه خدمات بانکی به صورت برخط سوق داده است.</p> <p>۳. ویژگی‌های جدید در برنامه‌های گوشی‌های هوشمند به کاهش تعداد مراحل مورد نیاز برای انجام یک تراکنش خاص کمک کرده است.</p> <p>۴. دیجیتالی شدن منجر به تغییر در فعالیت‌های بانک شده است.</p>	فناوری

منبع: (Dasgupta, 2019)

### ۳-۱. مدل کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار یک ابزار مفهومی برای کمک به درک نحوه کسب‌وکار یک شرکت است و می‌تواند برای تجزیه و تحلیل، مقایسه و ارزیابی عملکرد، مدیریت ارتباطات و نوآوری کسب‌وکارها استفاده شود (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). مدل کسب‌وکار منطق اقتصادی اساسی یک شرکت است که نشان می‌دهد چگونه ارزش‌ها به مشتریان منتقل می‌شود (Voigt, Buliga & Michl, 2017). مدل‌های کسب‌وکار به این موضوع مربوط می‌شوند که چگونه شرکت راهبرد رقابتی خود را از طریق طراحی محصول یا خدماتی که به بازار خود ارائه می‌دهد، تعیین می‌کند؛ چگونه برای آن هزینه می‌کند؛ چگونه از طریق ارزش پیشنهادی خود را از سایر شرکت‌ها متمایز می‌کند؛ و چگونه شرکت زنجیره ارزش خود را با سایر شرکت‌ها در یک شبکه ارزش یکپارچه می‌کند (Rasmussen, 2007).

یک مدل کسب‌وکار را می‌توان به‌عنوان «یک سیستم از اجزا و پیوندهای پویای بین اجزا» مفهوم‌سازی کرد (Afuah & Tucci, 2001). با همین نگاه می‌توان مدل کسب‌وکار را مجموعه‌ای از فعالیت‌های یک شرکت، نحوه و زمان انجام آن‌ها نیز دانست

(Johnson, 2008). در حالی که میچل و کولز<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۳م) تأکید می‌کنند که مدل کسب‌وکار به «چگونگی» ارائه محصولات و خدمات به مشتریان و کاربران نهایی می‌پردازد. آیزنمن<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۲م) معتقد است که مدل کسب‌وکار به «ماهیت» خدماتی که شرکت‌ها به مشتریان ارائه می‌دهند و فعالیت‌هایی که برای ارائه آن خدمات انجام می‌دهند اشاره دارد. چسبور و روزنبلوم<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۲م) با یک دیدگاه ساختاری، مدل کسب‌وکار را سازه‌ای می‌دانند که میان ورودی‌های فناوری و خروجی‌های اقتصادی میانجیگری می‌کند؛ براین اساس، مدل کسب‌وکار مشتمل بر ساختار زنجیره ارزش کسب‌وکار و فرایند خلق ارزش، از مواد خام تا محصول نهایی است (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

اصطلاح مدل کسب‌وکار در رشته‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است که منجر به رویکردهای توضیحی کاملاً متفاوتی برای این مفهوم شده است. این ناهمگونی موضوعی به‌ویژه در تعاریفی منعکس می‌شود که به‌صورت خاص در یک زمینه مشخص و به‌منظور پوشش زیر حوزه‌های مرتبط با آن آمده است؛ مانند تشریح اجزای مدل کسب‌وکار (Eriksson & Penker, 2000)؛ در ادامه و طی جدول (۲) با در نظر گرفتن این زوایای مختلف، تعاریف متعددی از مدل کسب‌وکار ارائه شده است.

**جدول (۲): تعاریف مدل کسب‌وکار**

ردیف	نویسنده	سال	تعریف
۱	Teece	2010	یک مدل کسب‌وکار منطق و شواهد چگونگی خلق ارزش توسط کسب‌وکار به مشتریان را بیان می‌کند. همچنین ساختار درآمدها، هزینه‌ها و سودهای مرتبط با عملیات تجاری ارائه ارزش را ترسیم می‌کند. در اصل، یک مدل کسب و کار چیزی معادل با «معماری سازمانی و مالی» یک کسب‌وکار را در بر می‌گیرد.
۲	Osterwalder and Pigneur	2010	یک مدل کسب‌وکار منطق چگونگی خلق ارزش، ارائه ارزش و جذب ارزش برای یک سازمان را توصیف می‌کند.

13. Mitchell & Coles

14. Eisenman

15. Chesbrough & Rosenbloom

مدل کسب‌وکار محتوا، ساختار و حاکمیت معاملات را به تصویر می‌کشد که به‌گونه‌ای طراحی شده است که از طریق بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری، ارزش ایجاد کند.	2001	Amit and Zott	۳
یک مدل کسب‌وکار به شکلی بسیار ساده و انبوه نشان می‌دهد که کدام منابع در شرکت نقش دارند و چگونه فرآیند داخلی ایجاد کالاها و خدمات این منابع را به اطلاعات، محصولات و/یا خدمات قابل فروش تبدیل می‌کند. بنابراین یک مدل کسب‌وکار ترکیبی از عوامل تولید را نشان می‌دهد که باید برای اجرای راهبرد شرکت و کارکردهای بازیگران درگیر استفاده شوند.	2000	Wirtz	۴
مدل کسب‌وکار یک منطق نوآورانه است که ظرفیت فنی برای تحقق ارزش اقتصادی شرکت را در خود جای داده است.	2002	Chesbrough & Rosenbloom	۵
مدل کسب‌وکار ابزاری است که سازمان را قادر می‌سازد ارزش خلق کند. ارزش‌ها از طریق هماهنگی کالاها و خدمات شرکای مختلف صنعت با مشتریان، شرکا، رقبا و دولت در زنجیره ارزش شکل می‌گیرد.	2006	Callio et al.	۶
مدل کسب‌وکار راهی است برای ایجاد ارزش برای مشتریان و اینکه چگونه سازمان‌ها فرصت‌ها را از طریق عناصر، فعالیت‌ها و مشارکت‌ها به سود تبدیل می‌کنند.	2006	Rajala & Westerlund	۷
مدل کسب‌وکار به چگونگی ایجاد، انتقال و به‌دست‌آوردن ارزش در یک شرکت و ارائه مدل‌های کسب‌وکار شبکه در میان ذی‌نفعان اکوسیستم شبکه با شرکای در حال تغییر می‌پردازد.	2015	Alexander, Pigneur & Tucci	۸
مدل کسب‌وکار، منطق اقتصادی اساسی است که نشان‌دهنده نحوه ارائه ارزش‌ها به مشتریان است.	2017	Voigt et al.	۹
«مدل کسب‌وکار یک نمایش ساده و جمع‌شده از فعالیت‌های مربوطه یک شرکت است. توضیح می‌دهد که چگونه	2016	Wirtz et al.,	۱۰

اطلاعات، محصولات و/یا خدمات قابل فروش با استفاده از جزء ارزش افزوده یک شرکت تولید می‌شوند. علاوه بر معماری ارزش‌آفرینی، مؤلفه‌های راهبردی و مشتری و بازار نیز مورد توجه قرار می‌گیرد تا به هدف برتر تولید یا بهتر بگوییم تأمین مزیت رقابتی دست یابد. برای تحقق این هدف اخیر، یک مدل کسب‌وکار فعلی باید همیشه از منظری پویا به‌طور انتقادی مورد توجه قرار گیرد، بنابراین با این آگاهی که ممکن است به دلیل تغییرات داخلی یا خارجی در طول زمان نیاز به تکامل مدل کسب‌وکار یا نوآوری مدل کسب‌وکار وجود داشته باشد.		
--	--	--

تعاریف فوق حاکی از تفاوت‌های قابل‌توجه در نگاه اندیشمندان نسبت به مورد اصطلاح مدل کسب‌وکار است. اکثر نویسندگان ساختار کلی مدل‌های کسب‌وکار را در تعاریف خود ادغام کرده و مدل‌های کسب‌وکار را به چندین زیرمجموعه جزئی تقسیم می‌کنند. به‌ویژه رینر و دیگران (۲۰۰۱م) و جانسون<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۸م) یک نمای کلی و پیشنهادهایی برای تعریف مدل کسب‌وکار مبتنی بر مؤلفه‌های آن ارائه داده‌اند. درک مفهومی از مدل‌های کسب‌وکار در تعاریف دیگری منعکس شده است که در قالب اصطلاحات چارچوب مرجع، معماری و ابزارها آمده و موردتوجه ویرتز (۲۰۰۰م)، اریکسون و پنکر<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۰م)، جانسون<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۰م)، ماسا و دیگران (۲۰۱۷م) و کالیو، تینالا و تسکنگ<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۶م) بوده است.

### ۱-۳-۱. مدل کسب‌وکار همسویی چندبعدی<sup>۲۰</sup> ریتز<sup>۲۱</sup> (مدل مبنا در بخش طراحی مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال)

ریتز (۲۰۱۴م) در کتاب خود با عنوان «همسویی: پیشبرد رقابت و رشد با استفاده از تعالی مدل کسب‌وکار<sup>۲۲</sup>» اذعان می‌کند علی‌رغم فقدان یک تعریف روشن و موردتوافق از

16. Johnson

17. Eriksson & Penker

18. Johnson

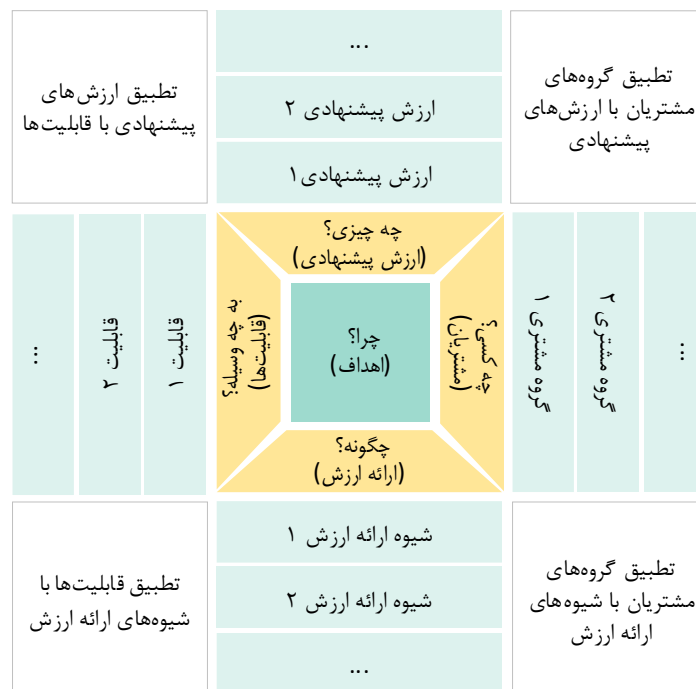
19. Kallio, Tinnila & Tseng

20. Alignment Squared

21. Ritter

22. Alignment<sup>2</sup> [Alignment Squared]: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence

«مدیریت راهبردی»، یک سری سؤال‌ها هستند که به صورت مکرر به عنوان موضوعات راهبردی اصلی که نیازمند رسیدگی مدیران ارشد هستند، مطرح می‌شوند. او سؤال‌های «چه کسی»، «چه چیزی»، «چگونه» و «به چه وسیله» را به عنوان چارچوبی برای توصیف روش انتخاب شده برای تحقق اهداف تجاری سازمان معرفی می‌کند که حول پاسخ به یک «چرا» شکل می‌گیرد و نهایتاً یک چارچوب مربعی را ایجاد می‌کند که مدل کسب‌وکار را از نزدیک توصیف نموده و می‌تواند ماهیت هر سازمانی را به تصویر بکشد. پس از توصیف عناصر هر بُعد، ریتز موضوع «همسویی» چارچوب مربعی را طرح کرده است که در عمل، اینکار با گسترش چهار بعد مابین عناصر چارچوب مربعی به صورت دوه‌دو امکان‌پذیر است که با تطبیق عناصر هر دو بُعد باهم اجرا می‌شود. چارچوب مربعی مذکور در شکل (۱) آمده است.



شکل (۱): تکمیل یافته مدل کسب‌وکار ابعاد همسویی  
منبع: (Ritter, 2014)

جهت همسوسازی ابعاد چهارگانه، شناسایی هریک از ابعاد و بررسی تناظر ابعاد باهم لازم است. درک کامل نیازهای مشتری باید با پیشنهاد ارزشی شرکت کاملاً مطابق و پوشش‌دهنده نیاز و ترجیحات مشتریان هدف باشد تا ارزشمند تلقی شود. چنانچه گروه‌های هدف مشتریان دارای نیازها و ویژگی‌های منحصربه‌فرد، شناسایی شده باشند اما کسب‌وکار نتواند ارزش پیشنهادی خلق‌شده را به‌طور مؤثر به آن‌ها منتقل کند، آگاهی و جذاب‌سازی لازم انجام‌نشده و فایده تجاری بر عملیات کسب‌وکار مترتب نخواهد شد. کشف مناسب‌ترین ارزش‌های پیشنهادی که برای مشتریان نیز جذاب و مفید است، مادامی‌که سازمان قابلیت‌های لازم جهت خلق آن ارزش‌های پیشنهادی را دارا نباشد، عملیاتی نخواهد شد و به سودآوری نمی‌انجامد. همچنین در صورتی‌که کسب‌وکار کانال‌های مناسب انتقال ارزش به مشتریان هدف را شناسایی کرده اما در تأمین قابلیت‌های پیاده‌سازی ارتباطات با مشتریان دچار کمبود و خلأ باشد، مشتریان درک کاملی از ارزش‌های پیشنهادی پیدا نخواهند کرد و اهداف رشد کسب‌وکار محقق نخواهند شد.

## ۲. پیشینه پژوهش

در این بخش به ذکر مهم‌ترین مواردی که دارای اشتراکات موضوعی با این پژوهش هستند پرداخته شده است.

میرجلیلی و دیگران<sup>۳۳</sup> (۲۰۲۰م) در مقاله‌ای با عنوان «پلتفرم بانکداری اجتماعی اسلامی (موردکاوی بانک قرض‌الحسنه رسالت)»، مدل کسب‌وکار مؤثر و متناسب برای اکوسیستم فین‌تک اسلامی در بانک قرض‌الحسنه رسالت را بررسی نموده‌اند. مقاله در مورد سه مرحله از توسعه مدل کسب‌وکار بانک رسالت به‌عنوان یک بستر پلتفرمی در اجرای مدل کسب‌وکار دیجیتال اجتماعی می‌پردازد تا ارزش‌های جدید، ارکان شناسایی ارزش و معادلات ارزش را شناسایی کند و به همین ترتیب در مدل کسب‌وکار بانکداری نوآوری ایجاد نماید. نتایج روش کیفی استفاده شده در این پژوهش، برای مقایسه بانک رسالت و بانک گرامین بنگلادش به‌کار رفته است تا نشان دهد که مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه رسالت از بانک گرامین از کارآمدی بیشتری برخوردار است. درنهایت، پژوهشگران در مورد چالش‌های تحول از «مدل کسب‌وکار فعلی بانکداری اسلامی» به

«بانکداری اسلامی به‌عنوان یک پلتفرم اجتماعی BaaP» بحث کرده و چارچوبی را برای «بانکداری اسلامی در مدل کسب‌وکار پلتفرمی»<sup>۲۴</sup> در سطح اقتصاد کلان و خرد پیشنهاد نموده‌اند.

قائمی اصل و خلیجی پیربلوطی (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی مکانیسمی برای ایجاد اتحادیه قرض‌الحسنه مبتنی بر فناوری‌های نوین مالی»، به دنبال از میان بردن چالش‌های انگیزشی در تجهیز منابع و انحرافات متعدد در تخصیص منابع و تأمین اغراض سپرده‌گذار و قانون‌گذار در سپرده‌های قرض‌الحسنه در نظام بانکداری بدون ربا بوده‌اند. در همین راستا، فرایند ایجاد اتحادیه‌ای شفاف برای ارائه تسهیلات قرض‌الحسنه را در سه فاز طراحی نموده‌اند که بدین شرح است: اول) تشکیل اتحادیه قرض‌الحسنه؛ دوم) فرایند ارزیابی و کنترل؛ و سوم) ایجاد ضمانت در اتحادیه قرض‌الحسنه و نهایی‌سازی فرایند ارائه تسهیلات در اتحادیه قرض‌الحسنه. در این فرایند فناوری‌های نوین مالی نظیر زنجیره‌بلوکی، قراردادهای هوشمند خودکار، ایجاد هویت دیجیتال، فعالیت‌های احراز هویت<sup>۲۵</sup> در فرایند ثبت رکوردهای معاملاتی، گردش شفاف اطلاعات تحت نظارت رگولاتور، بازبینی جزئیات مالی در راستای رویه‌های قانونی و قوانین ضد پول‌شویی<sup>۲۶</sup> استفاده شده است و سازوکاری مؤثر، تخلف‌ناپذیر و هوشمند جهت تخصیص منابع قرض‌الحسنه معرفی شده است.

هدایت و دیگران<sup>۲۷</sup> (۲۰۲۳م) در پژوهشی با عنوان «خدمات بانکداری دیجیتال: مدل بخشی بانک‌های اسلامی»، هدف خود را ارائه مدل اولویت‌بندی انتخاب خدمات بانکداری دیجیتال در بانکداری اسلامی اندونزی برشمرده‌اند. مدل پیشنهادی این پژوهشگران شامل هفت بعد اصلی است که مشتمل بر معیارهای کلی حضور در بافت عمومی بانکداری متعارف و برخی دیگر معیارهای خاص بانکداری اسلامی است. بخش مشتریان شامل زیرمجموعه‌های «راحتی، سرعت و اعتماد»، «پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان با تأکید بر مشتریان بانکداری اسلامی»، «آگاهی بخشی به مشتریان از خدمات

24. Islamic Bank as a Platform

25. Know Your Customer (KYC)

26. Anti Money Laundering (AML)

27. Hidayat et al

بانک» و «رعایت اصول و چارچوب‌های دینی» هستند. بخش فناوری شامل زیرمجموعه‌های «مزیت‌ساز بودن فناوری»، «هزینه‌های فناوری»، «ریسک و امنیت» و «توسعه فناوری» است. بخش شرایط داخلی شامل اهداف راهبردی، منابع انسانی، نظامات فعلی و فرهنگ نوآوری است. بخش محیط شامل پذیرش رقبا، ارتباطات با رقبا، رگولاتوری و مشارکت‌ها است. بخش دین شامل مکاتب فکری، انطباق محصولات با الزامات شرع، متمایز بودن محصولات خاص بانکداری اسلامی و هماهنگی بخش‌های توسعه محصول و نظارت بر شرع است. بخش کانال‌ها شامل چندکاناله نوع اول (فیزیکی + یک نوع کانال دیجیتال)، چندکاناله نوع دوم (فیزیکی + دو نوع کانال دیجیتال مجزا از هم)، چندجانبه<sup>۲۸</sup> (فیزیکی + کانال‌های دیجیتال به صورت یکپارچه) و کانال‌های دیجیتال است. در نهایت بخش خدمات جایگزین بانکداری دیجیتال شامل تراکنش‌های انتقال وجه و پرداخت، افتتاح حساب، امنیت و ریسک محصولات جانبی، معاملات اوراق بهادار اسلامی، اهداف اجتماعی و وقف یا زکات و عناصر فراتر از بانکداری است.

### ۳. روش پژوهش

از نقطه نظر فرایند پیاز پژوهش، پژوهش حاضر به لحاظ مبانی فلسفی از نوع تفسیری و به لحاظ جهت‌گیری اصلی از نوع توسعه‌ای است. همچنین رویکرد این پژوهش قیاسی است. این پژوهش از نوع کیفی است و همچنین پژوهشگر از روش تحلیل محتوای کیفی در تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده نموده است. در این روش به بیرون‌کشیدن مفاهیم موردنیاز پژوهش از متن مورد مطالعه پرداخته می‌شود؛ مفاهیمی که در قالب مقوله‌های منظم سامان می‌یابند (Wilkinson & et al, 2003). این روش قادر است علاوه بر منابع نوشتاری، هرگونه متن نظیر داده‌های کلامی، تصویری، چاپی و الکترونیکی را که ممکن است از روایت‌ها، مصاحبه‌ها، پرسش‌ها پیمایشی باز، مشاهده و اسناد به دست آمده باشد مورد تحلیل قرار دهد (Fang, Zhong & Mu & 2005). در نهایت به منظور گردآوری داده‌های این پژوهش از مصاحبه با خبرگان حوزه بانکداری قرض‌الحسنه بهره‌مند شده و از نرم‌افزار Maxqda2020 نیز در دسته‌بندی کدها استفاده است.



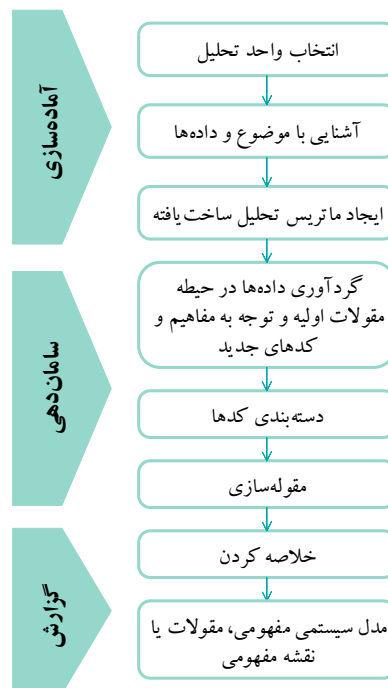
### ۳-۱. انتخاب نمونه

جامعه آماری این پژوهش متشکل از مدیران بانک قرض‌الحسنه مهر و پژوهشگران و صاحب‌نظران حوزه بانکداری قرض‌الحسنه است. ملاک اصلی برای انتخاب جامعه نیز تسلط و تخصص مصاحبه‌شوندگان در موضوع پژوهش بوده است. با عنایت به آنکه در پژوهش تحلیل محتوا اغلب از نمونه‌گیری «هدفمند» استفاده می‌شود، در این مطالعه نیز جهت انتخاب نمونه، روش نمونه‌گیری هدفمند به‌کاربرده شد. بدین ترتیب با تعداد ۱۲ نفر از فعالان و اندیشمندان بانکداری قرض‌الحسنه مصاحبه‌های عمیق به عمل آمد. در ادامه روند گردآوری داده‌ها و در مورد تعیین حجم نمونه نیز با رعایت حد اشباع نظری، از روش گلوله‌برفی استفاده شد. گلنزر و اشتراوس<sup>۲۹</sup> (۱۹۶۷م) اشباع نظری را این‌گونه توضیح می‌دهند: «اشباع نظری به وضعیتی اشاره می‌کند که هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به‌وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را گسترش دهد. به موازاتی که پژوهشگر داده‌های مشابه را بارها و بارها مشاهده می‌کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که یک مقوله به‌کفایت رسیده است. زمانی که مقوله‌ای کفایت لازم خود را کسب کرد، هیچ‌چیز باقی نمی‌ماند، جز اینکه پژوهشگر به سراغ گروه‌های جدیدی از داده در مورد مقوله‌های دیگر برود و تلاش کند آن مقوله‌ها نیز کفایت لازم را به دست آورند». در توضیح روش گلوله‌برفی نیز باید گفت نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی یک روش غیراحتمالی است که حالت انتخاب تصادفی دارد و در آن پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی می‌کند (روش هدفمند در تعیین نمونه اولیه برای این پژوهش) و پس از دریافت اطلاعات، از آن‌ها می‌خواهد که فرد یا افراد دیگری را به وی معرفی کنند (نادری‌فر، گلی و قلجایی، ۱۳۹۶).

### ۳-۲. فرایند تحلیل محتوای قیاسی

استفاده از رویکرد قیاسی در تحلیل محتوا زمانی ضرورت می‌یابد که پیرامون موضوع تحقیق دیدگاه‌های نظری گوناگونی وجود داشته باشد و هدف از انجام تحقیق، آزمون نظریه‌های پیشین یا بسط آن‌ها در یک زمینه متفاوت است. از این‌رو می‌توان فرایند مطالعه را به شکلی ساخت یافته‌تر و با بهره‌گیری از این دیدگاه‌های پیشینی هدایت کرد (تبریزی،

۱۳۹۳). دیدگاه‌های موجود به پژوهشگر کمک می‌کند که به تعریف عملیاتی مفاهیم موردنظر دست پیدا کند. این تعریف عملیاتی، مقوله‌های موردنیاز پژوهش را فراهم می‌آورد. مقوله‌های اصلی که معرف موضوع مورد مطالعه هستند از تعریف عملیاتی، استخراج شده و در یک جدول قرار می‌گیرند. در اینجا می‌توان با توجه به هدف تحقیق، یک ماتریس مقوله‌بندی ساخت یافته یا ساخت یافته را ترسیم نمود (Elo & Kyngäs, 2007). شکل (۲) حرکت در مسیر قیاسی را نشان می‌دهد. در ادامه به گزارش گام‌های مذکور که بعضاً باهم ادغام شده‌اند به شرح انتخاب واحد تحلیل، آشنایی با موضوع و داده‌ها، ایجاد ماتریس تحلیل ساخت یافته، دسته‌بندی کدها و مقوله‌سازی و تلخیص و نقشه مفهومی پرداخته شده است.



شکل (۲): مراحل انجام تحلیل محتوای قیاسی  
منبع: (Elo & Kyngäs, 2007)

#### ۴. یافته‌های پژوهش

مطابق با فرایند تحلیل محتوای قیاسی، در ادامه گام‌های اصلی فرایند تحلیل محتوای کیفی صورت گرفته در این پژوهش ذکر شده است.

##### ۴-۱. گام اول: واحد تحلیل (مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال)

براساس واحدهای نمونه‌گیری، واحد تحلیل این مطالعه نیز مضامین موجود در متن مصاحبه‌های انجام شده حول سؤال‌های پژوهش است. همچنین بخش‌هایی از متن که با بازنمایی عقاید مصاحبه‌شوندگان، از متن جدا شده و مورد رمزگذاری شده قرار گرفته‌اند به‌عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته می‌شوند.

##### ۴-۲. گام دوم: آشنایی با موضوع و داده‌ها (مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال)

در این گام به‌منظور آشنایی و درک عمیق‌تر نسبت به داده‌های پژوهش، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌های انجام شده، داده‌های اولیه توسط محقق سه مرتبه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و نکات مرتبط با هر بخش به‌صورت جداگانه یادداشت‌برداری شد.

##### ۴-۳. گام سوم: ایجاد ماتریس تحلیل ساخت یافته (مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال)

در این گام، مقوله‌های اصلی که معرف موضوع مورد مطالعه هستند، در یک جدول قرار می‌گیرند؛ بنابراین پژوهشگر عناصر مدل کسب‌وکار دیجیتال (Ritter & Lund, 2020) را به‌عنوان طبقه یا مقوله‌های اصلی در تشکیل ماتریس ساخت یافته مدل کسب‌وکار بانکداری قرض‌الحسنه در نظر گرفته است که در جدول (۳) آمده است.

جدول (۳): ماتریس تحلیل ساخت یافته مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال

تعریف عملیاتی	مقوله‌های اصلی
اهمیت درک پیشران‌های دیجیتالی‌سازی و ارزش‌افزایی آن در کسب‌وکار مورد بررسی	چرا (هدف)
بیانیه‌ای از مزایای ارائه شده به گروه مشتریان در ازای قیمتی است که مشتری پرداخت می‌کند	چه چیزی (گزاره ارزشی)

پاسخ به این سؤال است که کسب‌وکار می‌خواهد چه کسانی را جذب کند	چه کسی (مشتریان)
به‌عنوان تمام تعاملات با مشتریان است که هدف آنها متقاعدکردن مشتریان برای خرید پیشنهادهای ارزشی یک شرکت است	چگونه (ارائه ارزش)
به صلاحیت یا مهارت‌های لازم برای پیاده‌سازی منطق بهبود مدل کسب‌وکار اشاره دارند	کدامین (قابلیت‌ها)

منبع: (Ritter & Lund Pedersen, 2020)

۴-۴. گام چهارم: گردآوری داده‌ها (مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال)  
در این گام به پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Word و سپس ورود اطلاعات آن‌ها در نرم‌افزار Maxqda2020 شد. خروجی تحلیل و کدگذاری داده‌های پژوهش مرتبط با بانکداری قرض‌الحسنه دیجیتال، استخراج ۲۶۵ کد اولیه بوده است.

۴-۵. گام پنجم: دسته‌بندی کدها و مقوله‌سازی (مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال)

با توجه به رویکرد تحلیل در این پژوهش، از روش کدگذاری به شرح کدها؛ زیرمقوله‌ها؛ و مقوله‌ها در تقسیم‌بندی و شکست مضامین پایه استفاده شده است. بدین ترتیب، پس از مرور چندباره متن، کلیه جملات معنادار استخراج شده و ماحصل انجام این فرایند در نرم‌افزار Maxqda2020 تعداد ۲۶۵ کد بود که پس از پالایش، نهایتاً تعداد ۲۵۵ مضمون پایه مستخرج از متن به‌دست آمد که بخشی از آن در جدول (۴) آمده است.

جدول (۱): بخشی از کدگذاری مضامین پایه

ردیف	واحد معنی	مضمون پایه	منبع
۱	اثرات مثبت بانکداری اسلامی در جامعه نظیر کاهش فقر، اخلاق‌مداری در تأمین مالی، تأمین مالی طرح‌های مولد، تأمین مالی طرح‌های پایدار، شفافیت در نظام بانکداری، جلب‌اعتماد مردم به‌نظام بانکداری، کمک به توسعه کسب‌وکار متوسط.	جلب‌اعتماد به‌نظام بانکداری اسلامی	A1

ردیف	واحد معنی	مضمون پایه	منبع
۲	یکی از نموده‌های دیجیتالی‌شدن، تبدیل دارایی‌ها با توکن هست. توکنایز کردن یعنی اینکه من الان یک چیز قیمتی مثل لپ‌تاپ دارم. با این لپ‌تاپ بانک بتونه به من تسهیلات بده.	توکنایز کردن دارایی‌های و دریافت تسهیلات از طریق آن‌ها	A7
۳	خب ببینیم آیا ما می‌توانیم اینجا یک سازوکارهایی ایجاد کنیم که یک مقدار دایورسیتی این‌ها را بالا ببریم.	متنوع‌سازی انواع ضمانت‌نامه‌ها	A7
۴	حجم سبد مشارکت نباید بالا باشد، اما تعداد باید زیاد باشد؛ چون کلاً نمی‌توان بانک قرض‌الحسنه را در معرض ریسک قرار داد.	لزوم تنوع‌بخشی به سبد بانک قرض‌الحسنه دیجیتال	A5
۵	در بحث قرض، مدل‌های P2P را می‌توان اجرا کرد. P2P Lending های نوآورانه دنیا که یونیکورن شده‌اند همشان با پشتوانه همین پول‌های دیجیتال هستند.	طراحی و اجرای مدل‌های وام‌دهی هم‌تابه‌همتا (P2P Lending)	A1
۶	مدل بعدی API فروشی هست. من در آینده بانک قرض‌الحسنه می‌بینم به API فروشی برسد.	فروش رابط برنامه‌نویسی کاربردی (API) به سازمان‌ها و کسب‌وکارها	A10
۷	حالا تو این فضا کارت اعتباری قرض‌الحسنه کجاست. مدل «بخر بعداً قسط بده» کجاست. BMPL چی میشه؟	کارت اعتباری قرض‌الحسنه با شرایط خرید نسبه	A10
۸	شرکت‌های دانش‌بنیان که نوپا هستند و خیلی عریض و طویل نیستند یا SME ها و استارت‌آپ‌ها می‌توانند بیان از ظرفیت بانک قرض‌الحسنه استفاده کنند و کارشان راه بیفتد.	امکان ارائه تسهیلات قرض‌الحسنه به استارت‌آپ‌ها	A4
۹	شرکت‌های دانش‌بنیان که نوپا هستند و خیلی عریض و طویل نیستند یا SME ها و استارت‌آپ‌ها می‌توانند	امکان دریافت تسهیلات قرض‌الحسنه به شرکت‌های دانش‌بنیان	A4

منبع	مضمون پایه	واحد معنی	ردیف
		بیان از ظرفیت بانک قرض‌الحسنه استفاده کنند و کارشان راه بیفتد.	
A7	تسهیلات قرض‌الحسنه به سفرهای گروهی اربعین	الان برخی افراد میان می‌گن به صورت گروهی، این‌هایی که می‌خواند برن سفر اربعین بهشان کمک کنیم. آیا این نمی‌تونه در بستر دیجیتال اتفاق بیفته.	۱۰
A1	بحث وام‌دهی گروهی (Group Lending) به‌عنوان مدل پیشرفته تعاونی مبتنی بر گروه	بانکداری تعاونی <sup>۳۰</sup> مدل پیشرفته تعاونی اعتبار <sup>۳۱</sup> است که این‌ها همگی مبتنی بر گروه هستند. Group Lending مانند فرامین بانک بنگلادش و بانک نبرد هند همین‌طور هستند.	۱۱
A4	پیاپی‌سازی رویکرد فیجیتال؛ دیجیتال و فیزیکی در کنار هم	ما به دنبال پیاده‌سازی دیجیتال محض نیست. به دنبال فیجیتال هستیم؛ یعنی فیزیکی را کاملاً حذف نمی‌کنیم. شعب فیزیکی وظایفشان را مثل الان انجام نمی‌دهند.	۱۲
A4	ایجاد اپلیکیشن‌های جذاب و متناسب با مدل فکری نسل Z	داریم به اپلیکیشن راه می‌اندازیم که متناسب با خواسته و نیاز آن‌ها باشه؛ شبیه کار بلوبانک. برای جذاب‌سازی بیشتر. یه چیزی شبیه نئوبانک‌ها ولی نه با مشخصات موبایل بانک؛ فراتر و جذاب‌تر و متناسب با مدل فکری نسل Z.	۱۳
A2	بهبود تجربه مشتریان در تلاطمات دیجیتال	بهره‌گیری از فرصت‌های دیجیتال برای بهبود تجربه مشتری از دیگر مواردی است که به‌عنوان راهبردهای پیشنهادی در تلاطم‌های محیطی مطرح می‌شوند.	۱۴
A8	ارائه طرح تشویقی جهت تکمیل پروفایل مشتریان	در بانک مهر می‌توانیم طرح تشویقی داشته باشیم برای تکمیل پروفایل‌ها توسط مشتریان.	۱۵
A8	لزوم وجود کارکرد تحلیل کسب‌وکار (Business Analysis)	یا بحث تحلیل کسب‌وکار BA باید داشته باشن یا اینکه می‌گن هر واحد باید فرایند خودش رو داره.	۱۶

30. Cooperating Banking

31. Credit Union

ردیف	واحد معنی	مضمون پایه	منبع
۱۷	برخی جاها سیستم خودش تصمیم می‌گیره، همه در سطح کارشناس هستند. سیستم تصمیم می‌گیره طرح را به چه کسی وصل کند.	استفاده از سیستم آموزش و یادگیری JTI در مدیریت طرح	A4
۱۸	نقش کارکنان از تالر به بانکر تبدیل میشه. ینی از پشت باجه پاشو بیا اینور مشککش رو پپرس و سرویس مالی پیشنهاد بده. اینکه زنجیره ارزش داشته باش.	تبدیل نقش کارکنان از تالر به بانکر	A8

منبع: (یافته‌های تحقیق)

#### ۴-۵-۱. فرایند انتزاع زیر مقوله‌ها و تشکیل مقوله‌های اصلی

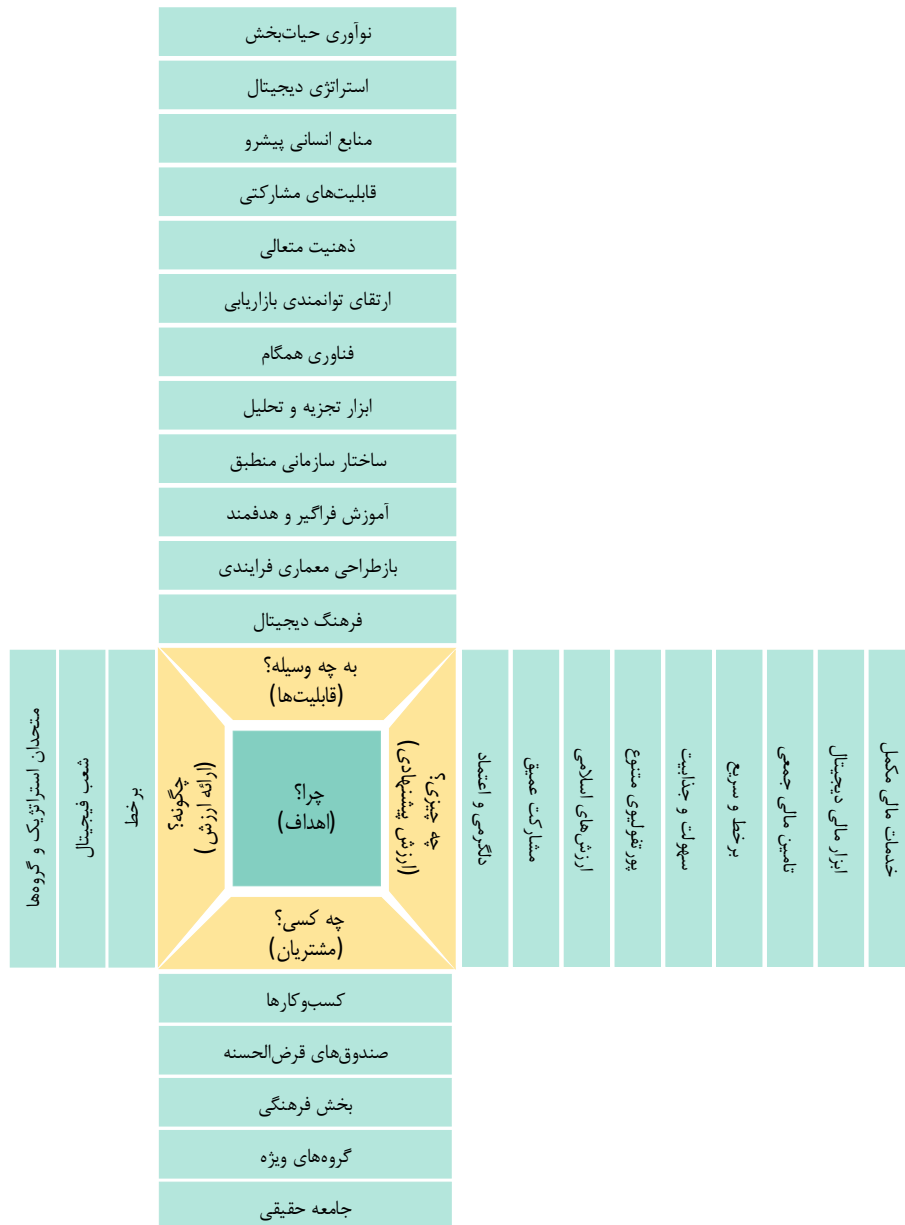
نتیجه پالایش مضامین پایه در بخش تعیین ابعاد مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، شناسایی تعداد ۲۵۵ مضمون پایه تخصیص‌یافته به مجموع داده‌های تحقیق در بخش دوم طراحی مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال بود. سپس، از تحلیل و طبقه‌بندی مضامین پایه احصا شده، تعداد ۲۹ زیرمقوله شناسایی شد. با توجه به پیاده‌سازی رویکرد قیاسی توسط محقق، مجموعاً زیرمقوله‌های شناسایی شده ذیل چهار مقوله یا طبقه اصلی مطابق با مدل کسب‌وکار ریتیر (۲۰۱۴م) گنجانده شدند.

#### ۴-۵-۲. طبقه‌بندی مقوله‌های فرعی ذیل مقوله‌های اصلی

در این مرحله، به جهت وضوح بیشتر در مدل ارائه‌شده، مقوله‌های اصلی به‌دست‌آمده در مرحله قبل، با اتکا به رویکرد قیاسی، ذیل مقوله‌های اصلی چهارگانه ارزش پیشنهادی، مشتریان، ارائه ارزش و قابلیت‌ها قرار گرفتند.

#### ۴-۶. گام ششم: تلخیص و نقشه مفهومی (مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال)

در این مرحله از گزارش، پس از پالایش و ساماندهی اطلاعات، محقق بر نمایش داده‌ها در قالب مدل کسب‌وکار ریتیر (۲۰۱۴م) که به‌عنوان مبنای طبقه‌بندی مقوله‌ها در طراحی مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال قرار گرفته، پرداخته است. شکل (۳) مشتمل بر مدل کسب‌وکار پیشنهادی برای بانک قرض‌الحسنه مهر در فضای دیجیتال است.



شکل (۳): مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال

منبع: (یافته‌های تحقیق)



#### ۴-۷. تحلیل ارتباط چهار ربع مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال

نامشخص بودن هماهنگی و عدم همسویی ابعاد چهارگانه مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال، چالش بزرگ این بخش از تحلیل بوده است. به این معنی که به تشخیص پژوهشگر، صرف استخراج یکسری عناصر مهم ذیل ابعاد مدل کسب و کار، برای موفقیت بانک قرض الحسنه مفید فایده نخواهد بود و نیازمند سطح بالاتری از کشف ارتباطات و ایجاد همسویی میان آن‌ها است؛ بنابراین، از رهگذر یک واکاوی عمیق‌تر، به بررسی و تحلیل دوبه‌دوی ابعاد مرتبط باهم پرداخته شده که از این پس به هر قسمت یک «ربع» گفته خواهد شد (شکل ۴). تحلیل به این نحو صورت گرفته است که عناصر یک بُعد به صورت متناظر با بُعد مقابل در یک ربع از حیث وجود همسویی باهم مورد قضاوت قرار گرفته و علامت ضربدر نشان از وجود این همسویی و تطابق است. مجموع این بررسی همسویی‌ها در نهایت ابزاری عملیاتی جهت طراحی، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی مدل به‌دست آمده در بانک قرض الحسنه مهر می‌نماید. در ادامه، ابتدا به تشریح ربع‌های چهارگانه مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه در شرایط دیجیتال تشریح شده است.

#### ۴-۷-۱. ربع ارزش پیشنهادی- مشتریان

در ربع ارزش پیشنهادی- مشتریان در حقیقت به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال هستیم که «در مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال، کدام ارزش‌های پیشنهادی برای کدام مشتریان در نظر گرفته شده است؟». مطابق با تحلیل‌های صورت گرفته، ارزش «دلگرمی و اعتماد» به نظر می‌رسد برای تمام گروه‌های مشتریان بانک قرض الحسنه دیجیتال جذابیت داشته باشد. «کسب و کارها»، «صندوق‌های قرض الحسنه»، «بخش فرهنگی»، «گروه‌های ویژه» و «جوامع حقیقی» همگی با داشتن نوعی اعتماد به سمت بانک‌های قرض الحسنه روی می‌آورند. ارزش «داده»<sup>۳۲</sup> و رابط برنامه‌نویسی کاربردی» از میان گروه‌های مختلف، به‌طور ویژه‌تر نسبت در تعامل با مشتریانی از نوع «کسب و کارها»، «صندوق‌های قرض الحسنه» و «بخش فرهنگی» وجود دارد. دلیل آن‌هم واضح است؛ ارتباط با این سه گروه مشتریان فی‌نفسه مشتمل بر همکاری با شبکه‌های گسترده‌تر از مشتریان زیرمجموعه آن‌ها است.

ارزش پیشنهادی «ارزش‌های اسلامی» به‌عنوان یکی از مزیت‌های منحصر به فرد بانک قرض الحسنه مهر است که برای مشتریان «صندوق‌های قرض الحسنه»، «بخش فرهنگی» و

برخی از «گروه‌های ویژه» دارای اولویت است. ارزش «سبد متنوع» که مشتمل بر ارائه خدمات گوناگون با شرایط منعطف مبتنی بر قرض‌الحسنه است برای گروه‌های مشتریان «کسب‌وکارها»، «گروه‌های ویژه» و «جوامع حقیقی» دارای جذابیت بیشتری است. این گروه‌های مشتریان مایل هستند براساس مقتضیات کسب‌وکار یا شرایط زندگی خود خدمات و محصولات متناسبی از بانک قرض‌الحسنه مهر دریافت نمایند.

ارزش «سهولت و جذابیت» در کسب‌وکار دیجیتال بانک قرض‌الحسنه برای عموم مشتریان بانک دارای اهمیت است. «کسب‌وکارها»، «بخش فرهنگی»، «گروه‌های ویژه» و «جوامع حقیقی» همگی نسبت به بالابودن میزان ارزش سهولت و جذابیت در خدمات بانک قرض‌الحسنه مهر حساسیت دارند؛ چراکه عدم رقابت‌پذیری بانک مهر در ارائه این ارزش مساوی است با غلبه سایر رقبا در خدمات و محصولات مشابه.

ارزش «برخط و سریع» با توجه به دیجیتالی‌شدن اغلب کسب‌وکارها از اصول موضوع کسب‌وکار دیجیتال در بانک قرض‌الحسنه مهر قلمداد می‌شود. گروه‌های مشتریان «کسب‌وکارها»، «گروه‌های ویژه» و «جوامع حقیقی» بیش از سایر مشتریان در انتظار دریافت خدمات برخط و سریع از سوی بانک هستند و چنانچه رضایت کافی را نسبت به ارزش‌های دیجیتال مانند سهولت و جذابیت، برخط و سریع بودن خدمات بانکی نداشته باشند، احتمال دارد جایگزین‌های دیگر از میان بانک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی را برگزینند.

ارزش «تأمین مالی جمعی» گرچه در انحصار بانک قرض‌الحسنه نیست؛ اما نوع و شرایط قرارداد قرض‌الحسنه و بستری که این بانک می‌تواند با شبکه شرکای خود تشکیل دهد بی‌شک مورد توجه گروه‌هایی از مشتریان «کسب‌وکارها»، «صندوق‌های قرض‌الحسنه»، «بخش فرهنگی» و «گروه‌های ویژه» قرار خواهد گرفت.

ارزش «ابزار مالی دیجیتال»، با یک رویکرد ایده‌آل‌گرایانه تنظیم شده است و برای گروه‌های مختلف شناسایی‌شده مشتریان به‌طور بالقوه دارای جذابیت است. با توجه به محدودیت‌های قانونی و ریسک‌های موجود، از نوع کارهای تحقیق و توسعه بانک قرض‌الحسنه مهر می‌تواند قرار بگیرد.

ارزش «خدمات مالی مکمل» دربرگیرنده طیف گسترده‌ای از خدمات مالی است که خصوصاً برای گروه‌های مشتریان «کسب‌وکارها»، «گروه‌های ویژه» و «جوامع حقیقی» دارای جذابیت است. برخی از این خدمات در زمره خدمات پایه بانکی هستند که برای حفظ

مشتریان ضروری و برخی دیگر خدمات نوینی هستند که در جذب مشتریان جدید مؤثر هستند.

×	×	×	نوآوری حیات‌بخش			×	×	×						×					
×		×	استراتژی دیجیتال					×	×				×	×					
		×	منابع انسانی پیشرو		×			×	×			×							
×	×		قابلیت‌های مشارکتی				×	×	×	×				×	×				
×	×	×	ذهنیت متعالی		×	×								×	×				×
		×	ارتقای توانمندی بازاریابی		×	×			×	×									×
×	×	×	فناوری همگام				×				×	×		×	×				
		×	ابزار تجزیه و تحلیل				×			×									
×		×	ساختار سازمانی منطبق		×					×	×								
		×	آموزش فراگیر و هدفمند											×					×
×	×	×	بازطراحی معماری فرایندی		×									×	×				×
×	×		فرهنگ دیجیتال				×							×	×	×			
مختلار استراتژیک و گروه‌ها شعب فیچیتال برخط			<div style="border: 2px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>چه چیزی؟ (ارزش پیشنهادی)</p> <p>چرا؟ (اهداف)</p> <p>چه کسی؟ (مشتریان)</p> <p>به چه وسیله؟ (قابلیت‌ها)</p> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; text-align: center;"> <div>خدمات مالی مکمل</div> <div>ابزار مالی دیجیتال</div> <div>تامین مالی جمعی</div> <div>برخط و سریع</div> <div>سهولت و جذابیت</div> <div>پورتفولیوی متنوع</div> <div>ارزش‌های اسلامی</div> <div>مشارکت عمیق</div> <div>داگرمی و اعتماد</div> </div>															
				<div style="display: flex; justify-content: space-between; text-align: center;"> <div>کسب‌وکارها</div> <div>صندوق‌های قرض الحسنه</div> <div>بخش فرهنگی</div> <div>گروه‌های ویژه</div> <div>جامعه حقیقی</div> </div>															
×	×	×	کسب‌وکارها				×			×	×			×	×				×
×	×		صندوق‌های قرض الحسنه				×	×	×						×	×			
×	×		بخش فرهنگی				×	×	×					×					
×	×	×	گروه‌های ویژه				×			×	×			×	×				×
		×	جامعه حقیقی				×							×	×				×

شکل (۴): مدل چهار ربع بانک قرض الحسنه دیجیتال

منبع: (یافته‌های تحقیق)

#### ۴-۷-۲. ربع مشتریان - ارائه ارزش

ربع مشتریان - ارائه ارزش به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که «در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، ارائه ارزش به مشتریان مختلف چگونه انجام می‌گیرد؟». مطابق با تحلیل داده‌ها، «کسب‌وکارها» که شامل سازمان‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها هستند با هر سه شیوه «برخط»، «شعب دیجیتال» و «متحدان راهبرد و گروه‌ها» خدمات موردنظر خود را از بانک قرض‌الحسنه دریافت می‌کنند. کسب‌وکارها که تاکنون از طریق حضور فیزیکی در شعب مراودات خود با بانک را انجام داده‌اند، در مدل دیجیتال بانک قرض‌الحسنه می‌توانند به صورت برخط و غیرحضوری تمام فرایندهای سنتی را پیش بگیرند. چنانچه موضوعاتی جهت بررسی بیشتر وجود داشته باشند نیز با مراجعه به شعب دیجیتال از ظرفیت مشاوره‌ای این شعب استفاده می‌نمایند. همچنین متحدان و گروه‌های واسطه مانند صندوق‌های پژوهش و نوآوری و صندوق‌های قرض‌الحسنه نیز با ایجاد ارتباط میان مشتریان از نوع کسب‌وکارها با بانک قرض‌الحسنه، به‌عنوان یک کانال ارائه ارزش نقش‌آفرینی می‌کنند.

مشتریان «صندوق‌های قرض‌الحسنه» که جهت تکامل عملیات خود اغلب از طریق شعب دیجیتال اقدام به تبادل ارزش با بانک قرض‌الحسنه می‌کنند یا آنکه خود نقش واسطه‌گری در انتقال ارزش را برعهده دارند.

مشتریان «بخش فرهنگی» که اغلب به نهادهای فرهنگی و گروه‌های دینی اشاره دارد به هر سه شیوه «برخط»، «شعب دیجیتال» و «متحدان راهبرد و گروه‌ها» مایل هستند با بانک قرض‌الحسنه در ارتباط باشند. این گروه‌ها از پلتفرم‌های بانک به‌عنوان یک راهکار مدیریت مراودات قرض‌الحسنه؛ از شعب دیجیتال به‌منظور تعامل و حل مسائل مبتلا به؛ و از متحدان استراتژیک و گروه‌ها جهت تسریع و سهولت در دریافت تسهیلات استفاده می‌کنند.

مشتریان «گروه‌های ویژه» با توجه گسترگی زیادشان به کمک هر سه شیوه «برخط»، «شعب دیجیتال» و «متحدان راهبرد و گروه‌ها» با بانک قرض‌الحسنه ارتباط برقرار می‌سازند. طبیعتاً زمانی که افراد خارج از کشور یا نسل Z باشند، مطلوبشان وجود بسترهای برخط پرسرعت، جامع و جذاب است.

مشتریان «جوامع حقیقی» نیز که مردم با ترجیحات و شرایط متفاوت را شامل می‌شود در هر دو کانال ارائه ارزش «برخط» و «شعب دیجیتال» حضور دارند. برخی براساس سهولت و صرفه‌جویی در زمان به برقراری ارتباط برخط با بانک روی می‌آورند و برخی نیز به فراخور نیاز حضور در شعب فیزیکی را تجربه می‌کنند.

#### ۴-۷-۳. ربع ارائه ارزش - قابلیت‌ها

ربع ارائه ارزش - قابلیت‌ها به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که «در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، به ازای شیوه‌های مختلف ارائه ارزش، کدام قابلیت‌ها را باید دارا بود؟». آنچه از تحلیل داده‌های پژوهش برمی‌آید، ارائه ارزش «برخط»، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و البته جدیدترین شیوه‌های ارائه ارزش در دهه اخیر، مستلزم قابلیت‌های گوناگون و عمیق است. بازطراحی معماری فرایندهای سازمان به‌عنوان یکی از اولین گام‌های مدیریت و بهبود فرایندها به‌منظور جایگزین‌سازی فرایندهای برخط با فرایندهای سنتی هستند.

برخط بودن مستلزم این است که در بازطراحی مدل عملیاتی سازمان بسیاری از فعالیت‌های واحد کسب‌وکاری به‌صورت سرویس‌های اشتراکی جدید طراحی شوند. داشتن نگاه زنجیره ارزشی در طول زنجیره خلق تا انتقال و نهایتاً دریافت ارزش، این امکان را می‌دهد که ساختار سازمانی بانک قرض‌الحسنه را با نقش‌آفرینی متحدان راهبردی و گروه‌های مشارکت‌کننده در انتقال ارزش طراحی کرد.

بانک قرض‌الحسنه مهر چنانچه فاقد «فناوری همگام» در خصوص تأمین زیرساخت‌ها و به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال باشد، بی‌شک در ارائه ارزش برخط ناکام خواهد ماند. البته بانک باید دقت داشته باشد که صرف دارا بودن «فناوری‌های نگه‌دارنده» کفایت نمی‌کند و باید به سمت توسعه «فناوری‌های تحول‌آفرین» مانند به‌کارگیری ابزار هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و رایانش ابری و جایابی این فناوری‌ها در فرایندهای خود باشد. ابزار تجزیه و تحلیل از دیگر الزامات انتقال ارزش به هر سه شیوه برخط، شعب فیزیکی و متحدان استراتژیک و گروه‌ها است که به برخی ابزارهای آن مانند یادگیری ماشین اشاره شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها، کلیدی برای سرعت بخشیدن به فرآیندها، ارائه دید به شرکا و مشتریان، دیجیتالی کردن زنجیره‌های ارزش در چارچوب تحول دیجیتال و ارائه مدل‌های تجاری جدید است و تمام این‌ها در نهایت نوعی ارزش برای مشتریان بانک ایجاد خواهند کرد. ارتقای قابلیت‌های بازاریابی و خصوصاً بهره‌برداری از دیجیتال مارکتینگ، علاوه بر ایجاد ارزش از طریق ارتباطات بیشتر و به‌زینه کمتر برای بانک، برای مشتریان بانک نیز اعتماد و آگاهی بیشتری رقم می‌زند.

بانک قرض‌الحسنه مادامی که یک «استراتژی دیجیتال» مدون نداشته باشد، نمی‌تواند برنامه کامل و رقابت‌پذیری برای حضور برخط در ارتباط با مشتریان داشته باشد. این راهبرد دیجیتال ممکن است شامل بخش‌های تحلیلی مختلف مانند پایش فرصت‌ها، طراحی شبکه‌های همکاری از مشتریان و شرکا و ارتقای قابلیت‌های خاص باشد؛ بنابراین در اینجا به جایگاه متحدان راهبردی و گروه‌های مشارکت‌کننده در انتقال ارزش، در راهبرد دیجیتال بانک قرض‌الحسنه مهر نیز اشاره گردید.

در بهره‌برداری از زیرساخت‌های فناورانه و پیاده‌سازی راهبردهای دیجیتال بانک، منابع انسانی متخصص حلقه مفقوده شمرده می‌شود. «منابع انسانی پیشرو» که دارای سواد دیجیتال است، موجب جذب مشتریان جدید و حفظ و وفادارسازی مشتریان فعلی بانک خواهد شد. کارکنان متصل در هر زمان و مکان به سازمان متصل هستند و قابلیت انتقال ارزش دارند.

حضور نیروهای متخصص و خبره خود یکی از پیشران‌های ارتقای موضوع «آموزش» و روحیه یادگیری در بانک خواهد بود. آموزش و توسعه باید به یک فرایند همواره جاری در بانک تبدیل شود تا ضمن ارتقای منابع انسانی سازمان، ارائه ارزش برخط با بالاترین کیفیت ممکن انجام شود. موضوع آموزش در شعب دیجیتال جدی‌تر هم شود؛ و آن زمانی است که در بانک قرض‌الحسنه مهر صحبت از تغییر نقش کارکنان به مشاور می‌شود و هدف‌گذاری شده که اساساً کارکرد شعب فیزیکی مبدل به کارکرد پشتیبانی دیجیتال شود.

تا زمانی که اندیشه متعالی و ذهنیت نو به‌عنوان منشأ شکل‌گیری و بسط ایده‌های خلاقانه مطرح نباشد، اساساً نمی‌توان از تغییر صحبت به میان آورد. عنصر «ذهنیت متعالی»

را می‌توان یکی از معدود شاه‌کلیدهای نوآوری در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه مهر دانست که اگر مدیران ارشد و تمام سطوح کارکنان بانک در کسب و بسط آن ناکام باشند، بهره‌برداری از ابزارهای انتقال ارزش برخط در انواع وبگاه‌ها، شبکه‌های اجتماعی و... شدنی نیست. همچنین فقدان ذهنیت متعالی باعث می‌شود رویکرد سستی رقابت محض بماند و نگاه همکاری با متحدان راهبردی و گروه‌ها در انتقال ارزش به مشتریان مفقود می‌شود.

ارائه ارزش با راهکار «متحدان راهبردی و گروه‌ها»، مستلزم طراحی شبکه‌ای از بازیگران در طول انتقال ارزش از سمت بانک قرض‌الحسنه به مشتریان نهایی است. بانک قرض‌الحسنه مهر به جهت برقراری همکاری‌های مؤثر لازم است «قابلیت‌های مشارکتی» خود را توسعه داده و پس از شناسایی موجودیت‌های فعال در زنجیره ارزش، به شکل‌دهی اتحادهای راهبردی در طیف مختلف آن اقدام نماید.

ارائه ارزش به مشتریان نهایی به کمک متحدان راهبردی و گروه‌های مشارکت‌کننده، به یک زیربنای جدی در بانک قرض‌الحسنه مهر به نام «فرهنگ دیجیتال» نیازمند است. این نوع فرهنگ باید بتواند باور به تحول و ملزومات آن را در افراد و مجموع سازمان به وجود آورد. برای نمونه ارتباط با مشتریان در شعب دیجیتال، به فرهنگ خاصی نیاز دارد که مؤلفه‌هایی از جمله ارزشمندی مشتری، خلق تجربه منحصربه‌فرد برای مشتری و ارائه راهکارهای جذاب و متناسب با هر مشتری را در بطن خود داشته باشد.

ارائه ارزش از چهار طریق شناسایی شده، یک بهبود دیجیتال در فرایندهای عملیاتی بانک قرض‌الحسنه را می‌طلبد. چراکه نیازهای جدید دیجیتال الزاماتی از جنس کارایی و اثربخشی را در پاسخ به نیازهای مشتریان می‌طلبد. «بازطراحی معماری فرایندی» در سازمان به بهینه‌سازی تعداد فرایندها، بهینه‌سازی تعداد وظایف ذیل هر فرایند و درنهایت بهبود دیجیتال وظایف در حد امکان اشاره دارد. بهبود مذکور می‌تواند از نوع خودکارسازی فرایندها، انتقال برخی وظایف به بازیگران دیگر اکوسیستم، توانمندسازی کارکنان جهت تسریع فرایند، ایجاد بستر پلتفرمی و مواردی از این دست باشد.

از دیگر عناصر زیربنایی که بانک قرض‌الحسنه برای انتقال ارزش در تمام شیوه‌های خود پیش‌رو دارد، «نوآوری حیات‌بخش» است. بانک قرض‌الحسنه مهر نوآوری را باید

در نقاط مختلف ارتباط با مشتری جایگذاری کند. همچنین نوآوری چنانچه در تعامل حضوری مشتریان با بانک در شعب دیجیتال اتفاق نیفتد، می‌تواند موجب دلسردی و ریزش مشتریان شود. نوآوری در طراحی شبکه‌های جدید همکاری و گروه‌های با هویت‌های مختلف و نقش واسطه در انتقال ارزش به مشتریان نیز متصور است. بانک باید در ایجاد اعتماد درون‌سازمانی نیز اهتمام مناسبی داشته باشد تا فضای بروز نوآوری درونی نیز بهتر شود تا نتایج آن بر جریان‌های درآمد بانک خود را نشان دهد.

#### ۴-۷-۴. ربع ارزش پیشنهادی- قابلیت‌ها

ربع ارزش پیشنهادی- قابلیت‌ها به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که «در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، برای ارائه هر کدام از ارزش‌های پیشنهادی، کدام قابلیت‌ها به کار گرفته می‌شوند؟». مطابق با گزارش تحلیل داده‌های پژوهش، در سطوح مختلف خصوصاً مدیران بانک لازم است دارای ذهنیت متعالی باشند که در اندیشه ایجاد سرمایه اجتماعی باشد. همچنین در ارزش «دلگرمی و اعتماد»، جلب اعتماد و احساس قربات نسبت به بانک قرض‌الحسنه دیجیتال زمانی اتفاق می‌افتد که بانک فرایندهای مختلف عملیات تجهیز و تخصیص را بازطراحی و از ابزارهای دیجیتال مانند اپلیکیشن‌های کاربردی در مقایسه با سایر رقبا استفاده نماید. ساختار سازمانی منطبق با تغییرات دیجیتال و نیازهای متنوع مشتریان عامل دیگری است که اعتماد مشتریان را به بانک جلب خواهد کرد. بانک جهت انتقال دلگرمی بیشتر از خدمات خود، با انجام مطالعات تطبیقی از طریق حضور در محیط واقعی و شناسایی نیازهای مشتریان، طرح‌های هدفمندی را ارائه خواهند کرد که تجربه مشتری مناسبی موجب می‌شود. در نهایت چنانچه عنصر اثربخشی به نام منابع انسانی توانمند و متخصص در زنجیره عملیات بانک نباشد، اقبال و اتکای قابل قبول مشتریان به بانک جلب نخواهد شد.

بانک قرض‌الحسنه دیجیتال جهت ارائه ارزش پیشنهادی «داده و رابط برنامه‌نویسی کاربردی» به برخی زیرساخت‌ها و قابلیت‌های نرم‌افزاری نیاز دارد. ذهنیت متعالی، از پیشران‌های این امر است و فرهنگ دیجیتال میان کارکنان، بازطراحی معماری فرایندهای سازمان نیز از ملزومات امر هستند. فناوری همگام وظیفه تأمین زیرساخت‌های بنیادی



ارزش پیشنهادی داده را برعهده دارند. همچنین بانک قرض‌الحسنه دیجیتال به کمک قابلیت‌های مشارکتی قدرتمند خود، بازیگران مختلف زنجیره ارزش داده را شناسایی و با آن‌ها وارد تعامل می‌شود. طبق تحقیقات، بازوی بازاریابی و ابزار تجزیه و تحلیل از دیگر الزامات جدی بانک جهت دستیابی به ارزش پیشنهادی داده در بالاترین کیفیت ممکن است. دسته‌بندی مشتریان، کشف نیازها و ترجیحات آن‌ها و تحلیل تجربه مشتریان همگی با ابزار تجزیه و تحلیل در نهایت باید مبنای تصمیم‌گیری متقاضیان داده قرار بگیرند.

سبد متنوع بانک قرض‌الحسنه، ارزش مهمی است که در وهله اول عناصر بنیادینی مانند ذهنیت متعالی رهبران بانک قرض‌الحسنه مهر نیازمند است تا از طریق ترسیم افق‌های بلند ارائه خدمات مختلف دیجیتال مبتنی بر رشد هسته کسب‌وکار و ایجاد مشارکت‌ها، مصادیق نوآوری حیات‌بخش را در ایجاد سبد محصولات/ خدمات متنوع پیاده‌سازی نماید. تدوین راهبرد دیجیتال دربردارنده سبد کلی محصولات و خدمات متنوع و نیز مشتمل بر راهبرد محصول/ خدمت، از دیگر الزامات متنوع‌سازی سبد بانک قرض‌الحسنه دیجیتال است که هدف محصول/ خدمت، نیازهای گروه هدف، رقبای محصول/ خدمت و چرخه عمر آن را تحلیل می‌کند. ارتقای توانمندی‌های فناورانه و ابزارهای بازاریابی در ارزش سبد متنوع هم نقش علی و هم نقش معلولی دارند و بسیار تأثیرگذارند.

بانک قرض‌الحسنه دیجیتال چنانچه ارائه ارزش پیشنهادی «سهولت و جذابیت» را در برنامه داشته باشد، ابتدائاً به فرهنگ دیجیتالی نوبی نیاز دارد که اساساً دسترسی ساده از طریق خدمات پلتفرمی و شخصی‌سازی شده را یک «ارزش» در فضای دیجیتال بداند و این امر در راهبرد تدوین‌شده بانک نیز قابل پیاده است. سپس معماری فرایندهای کل سیستم بانکداری خود را به کمک ابزارهای دیجیتال مانند حذف فرایندهای غیرضروری، استفاده از اپلیکیشن‌ها و وبگاه‌ها در تعاملات، بهره‌برداری از هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی در بهبود مدیریت ریسک و تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتریان در اعطای تسهیلات، کاهش فعالیت متقلبانه احتمالی برخی افراد و دستیارهای مجازی پاسخ‌گو<sup>۳۳</sup> بهینه سازد. به‌صورت هماهنگ، در ساختار سازمانی بانک قرض‌الحسنه نیز باید تغییر در نقش‌ها و

حدود اختیارات اتفاق بیفتد. همچنین نقش آفرینی بازو بازاریابی در ایجاد ارزش جذابیت و سهولت محسوس است؛ جایی که طرح‌های هدفمند براساس ترجیحات و ملزومات نیازهای جدید مشتریان عامل جذابیت و سهولت برای آنان می‌گردد.

ارزش پیشنهادی «برخط و سریع» به‌عنوان یکی از بایسته‌های ارائه خدمات در عصر دیجیتال، نیازمند آن است که در یک نگاه بنیادی، بانک قرض‌الحسنه به فرهنگ متناسب دیجیتال که سرعت در خدمات و امکان ارائه برخط تمام خدمات را یک نیاز الزامی مشتریان دیجیتال بشناسد. بدیهی است، بدون اجرای طرح‌های مدیریت فرایند و معماری سازمان که منجر به بهینه‌سازی فرایندها با رویکرد دیجیتالی شدن می‌شود، این مهم قابل تحقق نیست. در واقع فرایندهای تجاری بانک باید به‌گونه‌ای بازتعریف شوند که در تمام مراحل ارتباط با مشتری، تجربه کاربری خودکار، بدون اصطکاک و یکپارچه‌ای ارائه نماید.

همچنین بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، جهت آماده‌سازی و تقویت توانمندی‌های مهارتی گوناگون کارکنان خصوصاً خط مقدم، لازم است تمام سطوح بانک را نسبت به نحوه خدمت‌رسانی برخط آموزش دهد. توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های حوزه دیجیتال کارکنان، سرعت تحول دیجیتال درون‌سازمانی را افزایش می‌دهد که خود از پیشران‌های ارتقای خدمات دیجیتال از جمله سرعت و برخط بودن نسبت به مشتریان بیرونی است. بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، برای ارائه ارزش «تأمین مالی جمعی» لازم است ابتدائاً خود را به راهبرد و فرهنگ حامی آن در سازمان مجهز سازد. ذهنیت متعالی عنصر پیش‌زمینه‌ای دیگر است که مدل‌های تفکر رهبران و مدیران بانک قرض‌الحسنه را به سمت طراحی و ارائه خدمات تأمین مالی در مقیاس‌های مختلف اشخاص حقیقی، کسب‌وکارهای نوپا در اندازه‌های کوچک و متوسط و طرح‌ها بکشاند. ایجاد بسترهای ویژه تأمین مالی در گونه‌های متعدد خود، مستلزم ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال مناسبی است که تعامل مستقیم عرضه‌کنندگان و متقاضیان وجوه را به‌گونه‌ای اثربخش ممکن سازد. همچنین ضرورت دارد بانک قرض‌الحسنه با طرف‌های توسعه‌دهنده فناوری و طراحی پلتفرم‌ها وارد همکاری شود.

بانک قرض‌الحسنه چنانچه در پی ارائه ارزش «ابزار مالی دیجیتال» باشد، می‌تواند به سمت ارائه خدماتی همچون تأمین مالی در بستر قراردادهای هوشمند و توکنایز کردن دارایی‌ها باشد. این موضوع مستلزم دستیابی به فناوری‌های اساسی و جدید در کشور مانند فرایند جایگزینی و اختصاص رمز با داده‌های حساس مانند شماره حساب بانکی است که تمام اطلاعات ضروری را بدون به خاطر انداختن امنیت آن‌ها حفظ کند. موضوع مذکور در سطح خلاقیت است و زمانی که وارد عرصه اجرا شود به نوآوری دیجیتال حوزه بانکداری قرض‌الحسنه تبدیل خواهد شد.

بانک قرض‌الحسنه دیجیتال جهت ایجاد و انتقال «خدمات مالی مکمل»، باید ذهنیت متعالی توسعه‌دهندگان کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه را برانگیزاند. وارد ساختن اشکال مختلف قرض‌الحسنه به زندگی مشتریان یا ایجاد مسیرهای جدید خلق درآمد از کارمزد و غیر کارمزد به اتاق فکرهای جدی نیازمند است که باهدف نقش گسترده‌تر و پررنگ‌تر بانک قرض‌الحسنه دیجیتال در نقاط قابل تعریف، به حضور رقابتی بانک قرض‌الحسنه در محیط متلاطم کمک کنند. بی‌شک این اتفاق نمی‌افتد مگر از طریق بازطراحی معماری فرایندهای سازمان به‌عنوان بعد اصلاحی درون‌سازمانی و نیز ارتقای توانمندی بازاریابی سازمان باهدف شناسایی نیازها و ترجیحات مشتریان به‌عنوان بعد برون‌سازمانی.

### نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی و تحلیل مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال پرداخته و با استفاده از فرایند تحلیل محتوای قیاسی، به شناسایی ابعاد کلیدی و عناصر مؤثر در موفقیت این مدل پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بانک قرض‌الحسنه دیجیتال می‌تواند با استفاده از رویکردهای برخط و دیجیتال، خدمات متنوعی به مشتریان مختلف از جمله کسب‌وکارها، صندوق‌های قرض‌الحسنه، بخش‌های فرهنگی و گروه‌های ویژه ارائه دهد. تحلیل انجام‌شده در این مطالعه نه تنها شامل شناسایی مقوله‌های کلیدی مانند ارائه ارزش و قابلیت‌ها می‌شود، بلکه به توضیح تعاملات پیچیده بین این عناصر و ساختار کلی مدل کسب‌وکار نیز پرداخته است.

نتایج تحلیل تأکید بر این نکته دارند که موفقیت بانک به ایجاد زنجیره‌ای از همکاری‌ها و شبکه‌های راهبردی میان مشتریان و عوامل واسطه بستگی دارد. این همکاری‌ها نقش اساسی در ارائه خدمات با کیفیت و بهینه شدن فرآیندهای عملیاتی ایفا می‌کنند. به‌ویژه، اهمیت «ذهنیت متعالی» و تمهیدات دیجیتالی در جذب و حفظ مشتریان را نمی‌توان نادیده گرفت. کارکنان با سواد دیجیتال و فرهنگ سازمانی مناسب می‌توانند به‌عنوان پیشران‌های کلیدی در تحقق اهداف دیجیتالی بانک عمل کنند.

این پژوهش نتایج خود را در قالب یک مدل کسب‌وکار کامل و مفهوم‌سازی شده ارائه داده که می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای طراحی و اجرای استراتژی‌های مؤثر در بانکداری دیجیتال قرض‌الحسنه محسوب شود. تأکید بر نوآوری‌های مستمر و بازطراحی فرآیندها به‌عنوان راهکارهای بنیادی برای پاسخ‌گویی به نیازهای روزافزون مشتریان و سوق دادن بانک به سمت رقابت‌پذیری بیشتر در بازار مالی توصیه می‌شود. این امر همچنین نیازمند سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری و به‌کارگیری ابزارهای تحلیل داده جهت بهبود تجربیات مشتری خواهد بود.

مدل کسب‌وکار فعلی بانک قرض‌الحسنه مهر را می‌توان یک الگوی هشت بُعدی متشکل از سازوکارهای راهبردی، منابع، ارتباطات، پیشنهاد بازار، مشتریان، درآمد، خلق ارزش و مالی معرفی نمود. به عقیده پژوهشگر، ابعاد مذکور کاملاً مکمل یکدیگر بوده و بنا به منطق مدل‌های کسب‌وکار، تشکیل‌دهنده یک کل واحد از سازوکار کلی کسب‌وکار -در اینجا بانک قرض‌الحسنه مهر- هستند. روابط متقابل ابعاد مذکور کاملاً مشهود بوده و بررسی مدل نیز مستلزم به‌کارگیری یک نگاه جامع است. در ادامه به تبیین هریک از این ابعاد پرداخته می‌گردد.

با توجه به رویکرد قیاسی در انجام پژوهش، جهت مقایسه نتایج پژوهش با سایر مطالعات، پژوهشگر به مقایسه تطبیقی مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال بسنده کرده است؛ بنابراین در ادامه، تعدادی از مهم‌ترین مدل‌های کسب‌وکار بانکی ارائه به همراه جدول مقایسه تطبیقی مربوطه ارائه شده است.

شامی زنجانی طی یک گزارش، مدل کسب و کار بانکداری دیجیتال را بر اساس بوم کسب و کار اوستروالدر ارائه داده است که دارای نه بُعد اصلی است. مقایسه تطبیقی این مدل با نتایج پژوهش حاضر در جدول (۵) آمده است.

**جدول (۲): مقایسه عناصر مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال در یافته‌های پژوهش حاضر با عناصر مدل کسب و کار بانکداری دیجیتال شامی زنجانی (۲۰۲۳م)**

ردیف	ابعاد و عناصر مدل کسب و کار بانکداری دیجیتال شامی زنجانی	عناصر مرتبط در مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال
۱	ارزش پیشنهادی: ارائه خدمات کامل و شخصی سازی شده بر اساس نیازهای ویژه هر مشتری - در دسترس بودن خدمات و محصولات.	مقوله فرعی «سهولت و جذابیت» و مضمون «شخصی سازی خدمات بانکداری قرض الحسنه برای مشتریان» و «مؤثر بودن سهولت دسترسی به خدمات دیجیتال در جذب مشتری» و مقوله فرعی «سبد متنوع» و «برخط و سریع»
۲	بخش بندی مشتریان: تمرکز بر روی بخش مشتریان خرد است - بازنگری بخش بندی مشتریان مبتنی بر تحلیل داده‌ها و ایجاد دید ۳۶۰ درجه نسبت به مشتری - ایجاد پرسونا‌های مشتری.	مضامین پایه «لزوم داشتن پروفایل مشتریان» و «لزوم دسته بندی مشخص در مشتریان» ذیل مقوله فرعی «ارتقای توانمندی بازاریابی»
۳	ارتباط با مشتریان: پاسخ گویی ۲۴ ساعته در طول روزهای هفته از طریق چت بات ها - ابزار هوش مصنوعی.	مضمون پایه «استفاده از هوش مصنوعی در ساختار مرکز تماس» و «سامانه های دیجیتال جهت تعامل برخط با مشتریان» و مقوله فرعی «شعب فیزیکی»
۴	کانال ها: تغییر نقش شعب به ارائه مشاوره مالی - شعب دیجیتال - خودپردازهای هوشمند - همراه بانک - ابزارهای پوشیدنی - شبکه های اجتماعی	مضمون های پایه «تغییر نقش شعب به محل آموزش» و «تبدیل شدن شعبه به محل مراجعه و مشورت و گفتمان سازی» ذیل «شعب فیزیکی» و ارائه ارزش «برخط»
۵	فعالیت های کلیدی: تحلیل داده، مدیریت دارایی مشتریان و ارائه راهکار مبتنی بر تحلیل کلان داده ها - شخصی سازی و	مقوله های بُعد «قابلیت ها» و مقوله فرعی «ابزار تجزیه و تحلیل» و مقوله فرعی «بازطراحی معماری فرایندی» و مضامین پایه

ردیف	ابعاد و عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری دیجیتال شامی زنجانی	عناصر مرتبط در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال
	یکپارچگی کانال‌ها و تحول فرایندهای کاری - اکتساب فناوری‌های جدید - مدیریت تغییر.	«تغییرات در تمام سطوح بانک قرض‌الحسنه دیجیتال» و «لزوم همدلی و همراهی مدیران و بدنه سازمان در پیشبرد تحول»
۶	شرکای کلیدی: بیمه و سایر شرکت‌های خدمات مالی - تأمین‌کنندگان بزرگ خدمات فناوری اطلاعات - دانشگاه‌ها، پارک‌های علم و فناوری و سرمایه‌گذاران خطرپذیر - فینتک‌ها	بُعد «قابلیت‌ها»، مقوله «قابلیت‌های مشارکتی»
۷	منابع کلیدی: مشتریان وفادار و فعال - کارکنان با ذهنیت دیجیتال و مشارکت‌جو - اکوسیستم نوآوری دیجیتال - زیرساخت‌های یکپارچه و رابط‌های کاربردی برنامه‌نویسی - فناوری‌های نوین از جمله تحلیل کلان‌داده‌ها، هوش مصنوعی و ...	مقوله فرعی «منابع انسانی پیشرو» و مقوله‌های فرعی «قابلیت‌های مشارکتی» و «نوآوری حیات‌بخش» و مقوله «فناوری همگام»
۸	ساختار هزینه‌ها: ایجاد، توسعه و نگهداری زیرساخت‌ها و پلتفرم - پروژه‌های دیجیتال بانک - تغییر رویکرد از اختصاص هزینه‌های ثابت به پروژه‌های توسعه محصول و خدمت	مضمون «هزینه‌های تحول با تدارک زیرساخت‌های سیستمی» و بُعد «قابلیت‌ها»
۹	جریان درآمد: کاهش هزینه ناشی از بازمهندسی فرایندها - ارائه محصولات و خدمات مالی جدید فناورانه - ارائه پلتفرم به شرکت‌های فینتک.	مضمون پایه «دریافت کارمزد بابت تعریف طرح‌های تأمین مالی جمعی» و مضامین پایه «توکنایز کردن دارایی‌ها»، «طراحی پلتفرم لوکالایز برای مشتریان سازمانی»، «اعتبارسنجی الکترونیک»، «سفته الکترونیک»، «P2P Lending» و «کارت خرید اعتباری»

هدایت و دیگران (۲۰۲۳م) در پژوهشی با عنوان «خدمات بانکداری دیجیتال: مدلی انتخابی از بانک‌های اسلامی<sup>۳۴</sup>» طی بررسی‌های خود از بانک‌های اسلامی، مجموعاً هفت بُعد را به‌عنوان نقاط قابل‌تغییر در تحول دیجیتال شناسایی و معرفی کرده‌اند. مقایسه تطبیقی این مدل با نتایج پژوهش حاضر در جدول (۶) آمده است.

**جدول (۶): مقایسه عناصر مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال در یافته‌های پژوهش حاضر با عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری دیجیتال هدایت و دیگران (۲۰۲۳م)**

ردیف	ابعاد و عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری اسلامی دیجیتال هدایت و همکاران	عناصر مرتبط در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال
۱	مشتریان: خدمات سریع، ساده و قابل‌اعتماد - پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان - آگاهی بخشی به مشتریان از خدمات بانک - دینداری.	«دلگرمی و اعتماد» و «برخط و سریع» و مضمون پایه «به‌روزرسانی سازوکارهای اطلاع‌رسانی به مشتریان» و مقوله «ابزار تجزیه‌وتحلیل»
۲	فناوری: بهبود تصویر و توسعه برند بانک - هزینه‌های نوآوری - امنیت و ریسک - توسعه فناوری.	مضمون «ریبرندینگ بانک قرض‌الحسنه»
۳	شرایط داخلی: هدف راهبردی - منابع انسانی - سیستم‌ها و زیرساخت‌ها - فرهنگ نوآوری.	مقوله «راهبرد دیجیتال» و «منابع انسانی پیش‌رو» و مضامین «لزوم به‌روزرسانی قابلیت‌های منابع انسانی دیجیتال» و «بهبود زیرساخت IT» و مقوله مجزای «نوآوری حیات‌بخش» و «فرهنگ دیجیتال».
۴	محیط: پذیرش رقیب - مقررات دولت - مشارکت/ همکاری با سایر ذی‌نفعان.	مضامین «رقبای فین‌تکی ارائه‌دهنده خدمات در بازار پول» و «لزوم پایش اقدامات رقبا و نسبت آن با بانک خود» و «جایگاه نظارتی بانک مرکزی در بالادست بانک‌های قرض‌الحسنه» و مقوله «قابلیت‌های مشارکتی».

ردیف	ابعاد و عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری اسلامی دیجیتال هیدایت و همکاران	عناصر مرتبط در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال
۵	شریعت: انطباق با شرع - منحصر به فرد بودن محصول اسلامی - هماهنگی واحدهای توسعه محصول و نظارت بر ارزش‌های اسلامی.	مقوله «ارزش‌های اسلامی».
۶	کانال‌ها: ۱. شعب فیزیکی و یک کانال دیجیتال و مدیریت جداگانه هر کانال؛ ۲. شعب فیزیکی و دو کانال دیجیتال و مدیریت جداگانه هر کانال؛ ۳. شعب فیزیکی و دو کانال دیجیتال و ادغام و مدیریت یکپارچه آن‌ها؛ ۴. بدون شعبه و صرفاً با کانال‌های دیجیتال.	مقوله «شعب دیجیتال» و «برخط».

#### ملاحظات حقوقی

##### - پیروی از اصول حقوقی

تمامی اصول اخلاق در پژوهش در این مقاله رعایت شده است.

##### - تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «طراحی مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال» که در دانشگاه امام صادق علیه‌السلام در تاریخ ۱۴۰۲/۰۶/۳۱ دفاع شده است.

#### کتابنامه

۱. احمدی، علی‌محمد؛ و غفاری، حسن‌محمد؛ و وفایی، رضا (۱۳۸۷). بررسی تأثیر قرض‌الحسنه بر توزیع درآمد، همایش اقتصاد اسلامی و توسعه، ایران، مشهد. دسترسی در: <https://civilica.com/doc/49948>
۲. تبریزی، منصوره (۱۳۹۳). تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. علوم اجتماعی، ۲۱(۶۴)، ۱۳۸-۱۰۵. DOI: [10.22054/qjss.2014.344](https://doi.org/10.22054/qjss.2014.344)



۳. جوزی زاده، منا؛ یزدانی، ناصر؛ و شیخ، محمدجواد (۱۳۹۶). قرض الحسنه و بانکداری قرض الحسنه در آینه مطالعات (مروری بر مطالعات تخصصی قرض الحسنه). *اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۶(۱۹)، ۱۹۷-۲۲۷.
۴. شهیدی نسب، مصطفی (۱۳۹۳). آسیب شناسی تأمین مالی خرد در بانک های ایران: درس هایی برای طراحی نظام تأمین مالی خرد اسلامی. *جستارهای اقتصادی ایران با رویکرد اقتصاد اسلامی*، ۱۱(۲۱)، ۹۷-۱۲۴.
۵. عرب مازار، عباس؛ و کیقبادی، سعید (۱۳۸۵). جایگاه قرض الحسنه در نظام بانکی ایران. *اقتصاد اسلامی*، ۲(۶)، ۴۶-۱۳.
۶. قائمی اصل، مهدی؛ و خلجی پیربلوطی، زهرا (۱۴۰۰). طراحی مکانیسمی برای ایجاد اتحادیه قرض الحسنه مبتنی بر فناوری های نوین مالی. *اقتصاد اسلامی* ۲۱(۸۱)، ۳۱-۶۳.
۷. موسویان، سید عباس؛ و میثمی، حسین (۱۳۹۳). *بانکداری اسلامی (مبانی نظری- تجارب عملی)*. تهران: پژوهشکده پولی و بانکی جمهوری اسلامی ایران.
۸. نادری فر، میهن؛ گلی، حمیده؛ و قلجایی، فرشته (۱۳۹۶). گلوله برفی روشی هدفمند در نمونه گیری تحقیقات کیفی. *گام های توسعه در آموزش پزشکی*، ۱۴(۴)، ۱۰۱-۱۲۱.
۹. هادوی نیا، علی اصغر (۱۳۸۰). اوراق قرض الحسنه. *اقتصاد اسلامی*، ۱(۴)، ۱۰۴-۸۳.
۱۰. یزدانی، مریم (۱۳۹۰). قرض الحسنه و نقش آن در رفع نیازهای اجتماعی و اقتصادی. بررسی مسائل و سیاست های اقتصادی، ۱(۵ و ۶)، ۲۹-۴۰.

## Reference

1. Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases* (pp. 29-35). New York: McGraw-Hill.
2. Ahmadi, A. Ghafari, H., Vafae, R. (2008). Investigating the Impact of Qarz-al-Hassaneh on Income Distribution." In Islamic Economics and Development Conference, Mashhad. Available at: <https://civilica.com/doc/49948> (In Persian).
3. Arab Mazar, A., & Keygabadi, S. (2006). The Position of Qard al-Hasanah in the Iranian Banking System. *Islamic Economics*, 2(6), 13-46. (In Persian).
4. BarNir, A., Gallagher, J. M., & Auger, P. (2003). Business Process Digitization, Strategy, and the Impact of firm Age and Size: the Case of the Magazine Publishing Industry. *Business Venturing*, 18(6), 789-814.
5. Broby, D. (2021). Financial Technology and the Future of Banking. *Financial Innovation*, 7(1), 47.
6. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital Business Strategy: Toward a next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 471-482.

7. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
8. Dasgupta, M. (2019). Business Model Innovation: Responding to Volatile Business Environment in the Indian Banking Industry. *Asia-Pacific Business*, 20(4), 260-280.
9. Dellarocas, C. (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407-1424.
10. Eisenmann, Thomas R., Business Model Analysis for Entrepreneurs (2012). *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*. No. 812-096, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2053342>
11. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The Qualitative Content Analysis Process. *Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
12. Eriksson, H. E., & Penker, M. (2000). Business Modeling with UML. *New York*, 12.
13. Fang, J., Zhong, C., & Mu, R. (2005). The Study of Deposited Silver Particulate Films by Simple Method for Efficient SERS. *Chemical Physics Letters*, 401(1-3), 271-275.
14. Ghaemi asl, M., & Khalaji Pirbalooti, Z. (2021). Designing a Process for Creation of Interest-Free Smart Syndicate Based on Financial Modern Technologies. *Islamic Economics*, 21(81), 31-63. (In Persian).
15. Guo, X., Duff, A., & Hair, M. (2008). Service Quality Measurement in the Chinese Corporate Banking Market. *Bank Marketing*, 5(26), 305-327.
16. Hidayat, Achmad & Kassim, Salina. (2023). THE DIGITAL BANKING SERVICES: A SELECTION MODEL FROM ISLAMIC BANKS. *International Journal of Islamic Business*. 8. 41-58. 10.32890/ijib2023.8.1.3.
17. Jawizadeh ,M., Yazdani, N., & Sheikh Mohammad, J. (2017). Qard al-Hasana and Qard al-Hasana Banking in the Mirror of Studies (A Review of Specialized Studies on Qard al-Hasana). *Islamic Economics and Banking*. 6 (19), 197-227. (In Persian).
18. Johnson, M. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* 86 (12), 50e59.
19. Johnson, M.W. (2010), The time has come for business model innovation. *Leader to Leader*, 2010: 6-10. <https://doi.org/10.1002/ltl.421>.
20. Kallio, J., Tinnilä, M., & Tseng, A. (2006). An International Comparison of Operator-Driven Business Models. *Business Process Management*, 12(3), 281-298.
21. Kaplan, B., Truex, D. P., Wastell, D., Wood-Harper, A. T., & DeGross, J. (Eds.). (2004). *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice* (Vol. 143). Springer Science & Business Media.

22. King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank*. John Wiley & Sons.
23. Lee, Z. W., Chan, T. K., Chong, A. Y. L., & Thadani, D. R. (2019). Customer Engagement Through Omnichannel Retailing: The Effects of Channel Integration Quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101.
24. Marous, J. 2022. Maximizing Digital Banking Engagement. *Digitalbankingreport*. 293. <https://www.digitalbankingreport.com/wp-content/uploads/2022/08/DBR293Abstract.pdf>
25. Massa, Lorenzo & Tucci, Christopher & Afuah, Allan. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*. 11. 73-104. 10.5465/annals.2014.0072.
26. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343. DOI: 10.1007/s12599-015-0401-5.
27. Mirjalili, H. Ban, H. Soroush, A. Batshken, H. (2020). Islamic Social Banking Platform (Case Study of Qarz-ol-Hasanah Resalat Bank). *Journal of Money & Economy*. 15 (1): 35-54.
28. Mitchell, D. and Coles, C. (2003), "The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation", *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.
29. Moussavian, S, A; & Meysami, H., (2014). *Islamic Banking (Theoretical Foundations - Practical Experiences)*. Iran, Tehran: Monetary and Banking Research Institute of the Islamic Republic of Iran. (In Persian).
30. Naderifar, M., Goli., H., & Qoljahi, F. (2017). Snowball Sampling: a Purposive Sampling Method in Qualitative Research. *Development Steps in Medical Education*, 14(4), 101-121. (In Persian).
31. OECD (2020). Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition <http://www.oecd.org/daf/competition/digital-disruption-in-financial-markets.htm>  
<https://www.pressebox.com/pressrelease/gartner-uk-ltd/Gartner-Says-Worldwide-EnterpriseIT-Spending-is-Forecast-to-Grow-2-5-Per-Cent-in-2013/boxid/555441>
32. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.
33. Rasmussen, B. (2007) Business Models and the Theory of the Firm. *Pharmaceutical Industry Project Working Paper*, 32, 1-11.
34. Ritter, T., & Lettl, C. (2001). "Technology-based Business Models: The Role of the Business Model in the Success of Tech-based Startups." *International Journal of Technology Management*, 26(1-2), 113-124.

35. Ritter, T. (2014). *Alignment<sup>2</sup> [Alignment Squared]: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence*. The CBS Competitiveness Platform.
36. Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization Capability and the Digitalization of Business Models in Business-to-Business firms: Past, Present, and Future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190.
37. Shahidi Nasab, M. (2014). Pathology of Micro-finance in the Banks of Iran: Lessons for Designing Islamic Micro-financing System in Iran. *Economic Essays; an Islamic Approach*, 11(21), 97-124. (In Persian).
38. Tabrizi, M. (2014). Qualitative Content Analysis from the Perspective of Deductive and Inductive Approaches. *Social Sciences*, 21(64), 105-138. DOI: [10.22054/qjss.2014.344](https://doi.org/10.22054/qjss.2014.344) (In Persian).
39. Teresiene, D., Pu, R., Pieczulis, I., Kong, J. & Yue X. (2021). The Interaction between Banking Sector and Financial Technology Companies: Qualitative Assessment—A Case of Lithuania. *MDPI: Risks*, 9(10), 21.
40. Timo, C. (2014). A Literature Review on Digital Transformation in the Financial Service Industry. *Bled EConference*, 18.
41. Voigt, K. I., Buliga, O., & Michl, K. (2017). *Business Model Pioneers. Management for Professionals. AG Switzerland: Springer International Publishing*.
42. Weill, Peter & Woerner, Stephanie. (2013). Optimizing Your Digital Business Model. *MIT Sloan Management Review*. 54. 71-78. 10.1109/EMR.2015.7059380.
43. Wilkinson, C. P., Ferris III, F. L., Klein, R. E., Lee, P. P., Agardh, C. D., Davis, M., ... & Global Diabetic Retinopathy Project Group. (2003). Proposed International Clinical Diabetic Retinopathy and Diabetic Macular Edema Disease Severity Scales. *Ophthalmology*, 110(9), 1677-1682.
44. Wirtz, B. W. (2001). *Electronic business*. Springer-Verlag.
45. Yip, A. W., & Bocken, N. M. (2018). Sustainable Business Model Archetypes for the Banking Industry. *Cleaner Production*, 174, 150-169.
46. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research Commentary-The New Organizing Logic of Digital Innovation: an Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.
47. Arsanjani, A., Gholipour Soleimani, A., Delafrooz, N., & Taleghani, M. (2019). Challenges of the Iranian E-Banking Business Model in Digital Transformation. *Journal of Money and Economy*, 14(3), 389-419.
48. Gartner (2015). "Top 10 Technology Trends for 2016", Gartner.
49. Yazdani, M. (2011). Qard al-Hasana and its Role in Meeting Social and Economic Needs. *Islamic Economic*, 1(4), 29-40. (In Persian).