

## شناسایی ابعاد اصلی زنجیره تأمین اثرگذار بر بهبود خدمات بانکی

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>بیتا طلایی زاده<sup>۱</sup><br/>محمود مدیری<sup>*</sup><br/>کیامرث فتحی هفشجانی<sup>۱</sup><br/>غلامرضا هاشم زاده خوراسگانی<sup>۱</sup></p> | <p>تاریخ چاپ: ۱ شهریور ۱۴۰۵<br/>تاریخ پذیرش: ۲۴ اردیبهشت ۱۴۰۵<br/>تاریخ بازنگری: ۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۵<br/>تاریخ ارسال: ۲۱ دی ۱۴۰۴</p> | <p><b>شیوه استناددهی:</b> طلایی زاده، بیتا، مدیری، محمود، فتحی هفشجانی، کیامرث، و هاشم زاده خوراسگانی، غلامرضا. (۱۴۰۵). شناسایی ابعاد اصلی زنجیره تأمین اثرگذار بر بهبود خدمات بانکی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۳)، ۱۸-۱.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی زنجیره تأمین اثرگذار بر بهبود خدمات بانکی و تبیین نقش عوامل فناورانه، مدیریتی، انسانی و مشتری‌محور در ارتقای عملکرد خدمات بانکی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای — کاربردی و از نظر روش، کیفی و اکتشافی مبتنی بر تحلیل مضمون بود. جامعه آماری شامل اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت، مدیران و کارشناسان ارشد بانک‌های دولتی و خصوصی و پژوهشگران حوزه بانکداری بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت ۱۰ خبره در پژوهش مشارکت داشتند. داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق گردآوری شد و با استفاده از روش تحلیل مضمون در مراحل کدگذاری، استخراج مضامین فرعی و شناسایی مضامین اصلی تحلیل گردید. نتایج پژوهش منجر به شناسایی ۳۷ شاخص نهایی در حوزه زنجیره تأمین خدمات بانکی شد. مهم‌ترین ابعاد شناسایی شده شامل توسعه ابزار بانکداری دیجیتال، انعطاف‌پذیری در پاسخ، سرعت در پاسخگویی، همکاری بین‌سازمانی، نوآوری، بهبود زنجیره تأمین، تعامل مشتری با برند، سبک رهبری، ریسک عملیاتی و بهبود رضایتمندی بود. یافته‌ها نشان داد که بقای سازمان، سرعت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهبود خدمات بانکی محسوب می‌شوند. همچنین نتایج بیانگر آن بود که تحول دیجیتال، هوش تجاری، تعاملات شبکه‌ای و مشتری‌مداری نقش اساسی در ارتقای عملکرد زنجیره تأمین خدمات بانکی دارند. نتایج پژوهش نشان داد که زنجیره تأمین خدمات بانکی یک سیستم چندبعدی و فناورانه است که موفقیت آن وابسته به هماهنگی میان عوامل مدیریتی، انسانی، فناورانه و مشتری‌محور می‌باشد. بانک‌هایی که بتوانند با توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی، مدیریت ریسک، ارتقای کیفیت تعامل با مشتریان و بهره‌گیری از دانش و نوآوری، زنجیره خدمات خود را بازطراحی کنند، از توان بیشتری برای بهبود کیفیت خدمات و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برخوردار خواهند بود.

**واژگان کلیدی:** زنجیره تأمین خدمات بانکی، بانکداری دیجیتال، تحول دیجیتال، بهبود خدمات بانکی، تحلیل مضمون، نوآوری بانکی، مشتری‌مداری

### مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: Ma.Modiri@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

## Identifying the Main Dimensions of the Supply Chain Affecting the Improvement of Banking Services

|                                                                                                                                                          |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bita Talaeizadeh <sup>1</sup><br>Mahmoud Modiri <sup>1*</sup><br>Kiamars Fathi Hafshejani <sup>1</sup><br>Gholamreza Hashemzadeh Khorasgani <sup>1</sup> | Submit Date: 11 January 2026<br>Revise Date: 07 May 2026<br>Accept Date: 14 May 2026<br>Publish Date: 23 August 2026 | <b>How to cite:</b> Talaeizadeh, B., Modiri, M., Fathi Hafshejani, K., & Hashemzadeh Khorasgani, G. (2026). Identifying the Main Dimensions of the Supply Chain Affecting the Improvement of Banking Services. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(3), 1-18. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Abstract

The present study aimed to identify the main dimensions and components of the supply chain affecting the improvement of banking services and to explain the role of technological, managerial, human, and customer-oriented factors in enhancing banking service performance. This study was developmental-applied in terms of purpose and qualitative-exploratory in terms of methodology using thematic analysis. The statistical population included university professors in management, senior managers and experts from public and private banks, and banking researchers. Purposeful sampling combined with snowball sampling was employed, and semi-structured interviews continued until theoretical saturation was achieved. Finally, 10 experts participated in the study. Data were collected through library studies and in-depth interviews and analyzed using thematic analysis through coding, sub-theme extraction, and identification of main themes. The findings led to the identification of 37 final indicators related to the banking service supply chain. The most important dimensions included digital banking tool development, response flexibility, response speed, inter-organizational collaboration, innovation, supply chain improvement, customer-brand interaction, leadership style, operational risk, and customer satisfaction improvement. The results indicated that organizational survival, response speed, and flexibility were among the most influential factors in improving banking services. Furthermore, the findings demonstrated that digital transformation, business intelligence, network interactions, and customer orientation play fundamental roles in enhancing the performance of banking service supply chains. The findings demonstrated that the banking service supply chain is a multidimensional and technology-driven system whose success depends on the coordination of managerial, human, technological, and customer-oriented factors. Banks that redesign their service supply chains through developing digital infrastructures, strengthening inter-organizational collaboration, managing risks, improving customer interactions, and utilizing knowledge and innovation will have greater capabilities for improving service quality and achieving sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Banking service supply chain, digital banking, digital transformation, banking service improvement, thematic analysis, banking innovation, customer orientation

### Authors' Information:

Ma.Modiri@iau.ac.ir

1. Department of Industrial Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات گسترده فناوری، رقابت فزاینده در صنعت بانکداری، تغییر رفتار مشتریان و توسعه اقتصاد دیجیتال، ساختار سنتی خدمات بانکی را با تغییرات بنیادین مواجه ساخته است. بانک‌ها دیگر صرفاً نهادهای ارائه‌دهنده خدمات مالی نیستند، بلکه به عنوان بخشی از یک شبکه گسترده تأمین خدمات، وظیفه هماهنگی میان بازیگران مختلف زنجیره ارزش مالی، فناوری، اطلاعات و مشتریان را بر عهده دارند. در چنین شرایطی، مفهوم زنجیره تأمین خدمات بانکی به عنوان یک رویکرد نوین مدیریتی مطرح شده است که هدف آن ایجاد هماهنگی، یکپارچگی و جریان مؤثر اطلاعات، منابع و خدمات میان اجزای مختلف نظام بانکی می‌باشد (Silvestro & Lustrato, 2015). توسعه این رویکرد موجب شده است که بانک‌ها برای افزایش کارایی، بهبود کیفیت خدمات و ارتقای رضایت مشتریان، به سمت بازطراحی فرآیندها و تقویت پیوندهای درون‌سازمانی و بین‌سازمانی حرکت کنند.

زنجیره تأمین خدمات بانکی مفهومی فراتر از مدیریت سنتی خدمات بانکی است و مجموعه‌ای از فرآیندهای مرتبط با طراحی، ارائه، انتقال و پشتیبانی خدمات مالی را در بر می‌گیرد. در این رویکرد، بانک‌ها تلاش می‌کنند تا با هماهنگی میان واحدهای داخلی، مشتریان، تأمین‌کنندگان فناوری، نهادهای نظارتی و شرکای تجاری، جریان خدمات را به شکلی اثربخش مدیریت نمایند. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که یکپارچگی زنجیره تأمین در بانکداری می‌تواند موجب افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای عملکرد سازمانی شود (Shahabi et al., 2022). در عین حال، توسعه فناوری‌های مالی و ظهور اکوسیستم‌های دیجیتال باعث شده است که بانک‌ها به بازتعریف روابط خود با ذی‌نفعان و طراحی مدل‌های نوین خدماتی پردازند (Salih et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین عوامل تحول در زنجیره تأمین خدمات بانکی، گسترش فناوری‌های دیجیتال و ظهور بانکداری هوشمند است. فناوری‌های نوینی همچون فین‌تک، کلان‌داده، هوش مصنوعی، بلاک‌چین و تحلیل داده‌های پیشرفته، شیوه ارائه خدمات بانکی را دگرگون کرده‌اند و امکان ارائه خدمات سریع‌تر، شفاف‌تر و شخصی‌سازی شده‌تر را فراهم ساخته‌اند (Hung et al., 2020). استفاده از تحلیل کلان‌داده در بانکداری موجب شده است که بانک‌ها بتوانند رفتار مشتریان، الگوهای مصرف خدمات و ریسک‌های عملیاتی را با دقت بیشتری تحلیل کرده و تصمیمات کارآمدتری اتخاذ نمایند. در نتیجه، زنجیره تأمین خدمات بانکی به تدریج از یک ساختار سنتی و متمرکز به یک شبکه پویا و داده‌محور تبدیل شده است که بر مبنای اطلاعات بلادرنگ و تعاملات دیجیتال عمل می‌کند (Nazarian-Jashnabadi et al., 2023).

در این میان، نقش فناوری بلاک‌چین در توسعه زنجیره تأمین مالی و بانکی مورد توجه گسترده پژوهشگران قرار گرفته است. بلاک‌چین با فراهم کردن شفافیت، امنیت و قابلیت رهگیری اطلاعات، زمینه لازم برای افزایش اعتماد میان بازیگران زنجیره تأمین خدمات بانکی را فراهم می‌سازد (Ioannou & Demirel, 2022). همچنین استفاده از مدل‌های مبتنی بر بلاک‌چین در تأمین مالی زنجیره تأمین می‌تواند فرآیندهای بانکی را

تسهیل کرده و هزینه‌های مبادلاتی را کاهش دهد (Ayin & Noori, 2024). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بانک‌هایی که از فناوری‌های نوین در زنجیره تأمین خدمات خود بهره می‌گیرند، توانایی بیشتری در پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان و مدیریت ریسک‌های محیطی دارند (Min, 2019).

علاوه بر فناوری، تعاملات بین‌سازمانی نیز یکی از مؤلفه‌های کلیدی در موفقیت زنجیره تأمین خدمات بانکی محسوب می‌شود. بانک‌ها برای ارائه خدمات کارآمد نیازمند همکاری گسترده با شرکت‌های فناوری، نهادهای مالی، کسب‌وکارهای دیجیتال و سایر شرکای زنجیره ارزش هستند. این همکاری‌ها موجب تسهیل جریان اطلاعات، بهبود هماهنگی فرآیندها و افزایش سرعت ارائه خدمات می‌شود (Chen et al., 2019). از سوی دیگر، ایجاد حاکمیت شبکه‌ای در بسترهای تجارت الکترونیک بانکی می‌تواند به تقویت تأمین مالی زنجیره تأمین و کاهش اصطکاک اطلاعاتی میان بازیگران کمک کند (Lee et al., 2019). در واقع، هرچه سطح همکاری و یکپارچگی میان اجزای زنجیره خدمات بانکی بیشتر باشد، کیفیت و پایداری خدمات ارائه‌شده نیز ارتقا خواهد یافت.

در سال‌های اخیر، مفهوم تحول دیجیتال به عنوان یکی از پیشران‌های اصلی عملکرد سازمانی بانک‌ها مطرح شده است. تحول دیجیتال نه تنها به معنای استفاده از فناوری‌های نوین، بلکه شامل بازطراحی ساختارها، فرآیندها و مدل‌های کسب‌وکار بانکی نیز می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که جهت‌گیری کارآفرینانه و تحول دیجیتال می‌تواند عملکرد سازمانی بانک‌های خصوصی را به شکل قابل توجهی ارتقا دهد (Salih et al., 2024). همچنین انتخاب راهبردهای مناسب فین‌تک در زنجیره تأمین مالی بانک‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود رقابت‌پذیری و افزایش بهره‌وری دارد (Kao et al., 2022). از این رو، بانک‌ها ناگزیرند برای حفظ مزیت رقابتی خود، ساختار زنجیره تأمین خدمات را متناسب با تحولات فناورانه بازآفرینی کنند.

در کنار فرصت‌های موجود، زنجیره تأمین خدمات بانکی با چالش‌های متعددی نیز مواجه است. پیچیدگی ساختارهای بانکی، تعدد مراکز تصمیم‌گیری، ضعف هماهنگی میان واحدها، ریسک‌های عملیاتی و مقاومت در برابر تغییر از جمله عواملی هستند که می‌توانند کارایی زنجیره خدمات بانکی را کاهش دهند (Shahabi et al., 2021). همچنین سرعت بالای تحولات فناوری باعث شده است که بانک‌ها برای حفظ پایداری و انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین خود، نیازمند بازنگری مداوم در فرآیندها و زیرساخت‌های خدماتی باشند (Wan & Cui, 2024). در چنین فضایی، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند ضمن مدیریت ریسک‌ها، قابلیت سازگاری و نوآوری خود را افزایش دهند.

از سوی دیگر، رضایت مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یکی از مهم‌ترین پیامدهای موفقیت زنجیره تأمین خدمات بانکی شناخته می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که اجرای مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند از طریق افزایش رضایت مشتری، وفاداری مشتریان را تقویت کند (Adeiza et al., 2022). در واقع، زنجیره تأمین خدمات بانکی زمانی اثربخش خواهد بود که بتواند نیازها و انتظارات مشتریان را به صورت

سریع، دقیق و شخصی سازی شده پاسخ دهد. امروزه مشتریان بانکی انتظار دارند خدمات مالی با حداقل زمان، حداکثر شفافیت و کیفیت بالا در اختیار آنان قرار گیرد و این امر بدون وجود یک زنجیره تأمین منسجم و هماهنگ امکان پذیر نیست.

در همین راستا، مفهوم هوش تجاری نیز در سال های اخیر به یکی از عوامل کلیدی موفقیت بانک ها تبدیل شده است. هوش تجاری با فراهم ساختن قابلیت تحلیل داده ها و پشتیبانی از تصمیم گیری، می تواند عملکرد بانک ها را بهبود بخشیده و مزیت رقابتی پایداری ایجاد کند (Alzoubi et al., 2023). بلوغ سیستم های هوش تجاری در بانک ها به آن ها امکان می دهد تا فرآیندهای زنجیره تأمین خدمات را به صورت هوشمند مدیریت کرده و تصمیمات مبتنی بر داده اتخاذ نمایند (Nazarian-Jashnabadi et al., 2023). بنابراین، پیوند میان هوش تجاری، تحول دیجیتال و زنجیره تأمین خدمات بانکی به یکی از محورهای اساسی تحول نظام بانکی تبدیل شده است.

همزمان با توسعه بانکداری دیجیتال، مفهوم انقلاب صنعتی چهارم نیز تأثیر عمیقی بر زنجیره تأمین خدمات بانکی گذاشته است. انقلاب صنعتی چهارم با ادغام فناوری های دیجیتال، فیزیکی و هوشمند، ساختار بانکداری را متحول ساخته و بانک ها را به سمت خدمات هوشمند، خود کار و داده محور سوق داده است (Shahabi et al., 2021). مطالعات نشان داده اند که عوامل مرتبط با انقلاب صنعتی چهارم، از جمله اینترنت اشیا، تحلیل داده ها، اتوماسیون و هوش مصنوعی، می توانند موجب توسعه زنجیره تأمین خدمات بانکی و افزایش بهره وری شوند (Shahabi et al., 2022). همچنین طراحی ابعاد بلوغ صنعت ۴.۰ در زنجیره تأمین خدمات بانکی، به عنوان یکی از رویکردهای نوین در توسعه بانکداری دیجیتال مطرح شده است (Zeinati et al., 2025).

در اقتصادهای نوظهور نیز توجه به مدل های نوین زنجیره تأمین بانکی رو به افزایش است. مدل یکپارچه بانکداری - زنجیره تأمین، به عنوان چارچوبی برای پیوند میان بانک ها و زنجیره های تأمین کسب و کارها، نقش مهمی در توسعه بازارهای مالی ایفا می کند (Edunjobi, 2024). این مدل ها به بانک ها کمک می کنند تا فراتر از ارائه خدمات سنتی، به عنوان تسهیل کننده جریان مالی، اطلاعاتی و عملیاتی در شبکه های اقتصادی عمل نمایند. در چنین شرایطی، بانک ها می توانند از طریق توسعه خدمات نوین و تقویت همکاری های شبکه ای، نقش مؤثرتری در رشد اقتصادی و پایداری کسب و کارها ایفا کنند.

اگرچه مطالعات متعددی به بررسی ابعاد مختلف بانکداری دیجیتال، تأمین مالی زنجیره تأمین، فناوری های نوین مالی و عملکرد بانک ها پرداخته اند، اما همچنان خلأ پژوهشی قابل توجهی در زمینه شناسایی جامع ابعاد زنجیره تأمین اثرگذار بر بهبود خدمات بانکی وجود دارد. بسیاری از پژوهش ها تنها بر یک بعد خاص مانند فناوری، فین تک، بلاک چین یا مدیریت ارتباط با مشتری تمرکز داشته اند و کمتر مطالعه ای تلاش کرده است ابعاد مختلف سازمانی، فناوریانه، انسانی، مدیریتی و مشتری محور را به صورت یکپارچه بررسی کند (Shahbandarzadeh & Behroozi, 2021).

(Silvestro & Lustrato, 2015). افزون بر این، بخش عمده مطالعات پیشین در بسترهای اقتصادی غیرایرانی انجام شده‌اند و نیاز به مطالعات بومی‌سازی شده در صنعت بانکداری ایران به شدت احساس می‌شود.

بنابراین، با توجه به اهمیت روزافزون تحول دیجیتال در بانکداری، نقش زنجیره تأمین خدمات در ارتقای عملکرد بانک‌ها، ضرورت افزایش رضایت مشتریان و همچنین خلأ موجود در ادبیات پژوهش، مطالعه حاضر در پی شناسایی ابعاد اصلی زنجیره تأمین اثرگذار بر بهبود خدمات بانکی می‌باشد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف، در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای - کاربردی قرار می‌گیرد؛ زیرا ضمن توسعه دانش موجود در حوزه زنجیره تأمین خدمات بانکی، نتایج آن قابلیت بهره‌برداری عملی در نظام بانکی را نیز دارا می‌باشد. از منظر راهبرد اجرایی، این مطالعه از نوع کیفی و اکتشافی بوده و با رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. دلیل انتخاب رویکرد کیفی آن است که تاکنون الگوی جامعی در زمینه ابعاد زنجیره تأمین اثرگذار بر بهبود خدمات بانکی ارائه نشده و در نتیجه، شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و مضامین اصلی این پدیده نیازمند استخراج داده‌ها از دیدگاه خبرگان و متخصصان حوزه بانکداری و مدیریت می‌باشد. پژوهش حاضر از حیث مقطع زمانی نیز تک‌مقطعی بوده و داده‌های مورد نیاز آن در یک بازه زمانی مشخص گردآوری و تحلیل شده‌اند.

جامعه آماری کیفی پژوهش شامل اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت، مدیران و کارشناسان ارشد بانک‌های دولتی و خصوصی، و همچنین پژوهشگران فعال در حوزه بانکداری و خدمات مالی بوده است. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی انجام شده است. در این روش ابتدا چند نفر از خبرگان کلیدی که دارای دانش تخصصی و تجربه عملی در حوزه خدمات بانکی و زنجیره تأمین مالی بودند انتخاب شدند و سپس از آنان درخواست گردید افراد واجد شرایط دیگری را برای مشارکت در پژوهش معرفی نمایند. فرآیند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که پس از انجام ۱۰ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته، داده‌های جدید منجر به ظهور مفهوم یا مضمون تازه‌ای نگردید و اشباع نظری حاصل شد. ترکیب مشارکت‌کنندگان شامل ۵ نفر از اساتید دانشگاهی و ۵ نفر از مدیران بانکی بود.

معیارهای انتخاب خبرگان شامل برخورداری از حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی یا سیاست‌گذاری در حوزه بانکداری و خدمات مالی، داشتن سوابق علمی و پژوهشی مرتبط با مدیریت خدمات، زنجیره تأمین یا بانکداری، تجربه عملی در طراحی و بهبود فرآیندهای بانکی و خدمات نوین مالی، شناخته شده بودن به عنوان صاحب‌نظر در حوزه بانکی و همچنین تمایل به مشارکت فعال در فرآیند مصاحبه بوده است. مصاحبه‌ها عمدتاً به صورت حضوری و با هماهنگی قبلی در محل کار خبرگان انجام شد و میانگین زمان هر مصاحبه حدود ۷۵ دقیقه بود.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌های کیفی از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در مرحله نخست، به منظور تدوین چارچوب نظری اولیه پژوهش، منابع علمی مرتبط با زنجیره تأمین خدمات، مدیریت خدمات بانکی، کیفیت خدمات، رضایت مشتری،

نوآوری بانکی و تعاملات بین‌سازمانی مورد بررسی عمیق قرار گرفت. در این مرحله، مقالات علمی داخلی و خارجی، پایان‌نامه‌ها، کتاب‌ها و اسناد علمی معتبر از پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف استخراج و مطالعه شدند و نتایج حاصل از این بررسی‌ها مبنای طراحی سؤالات مصاحبه قرار گرفت.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. طراحی سؤالات مصاحبه بر اساس مرور ادبیات نظری و اهداف پژوهش انجام شد و تلاش گردید سؤالات به گونه‌ای تدوین شوند که بتوانند ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر زنجیره تأمین بهبود خدمات بانکی را شناسایی نمایند. مصاحبه‌ها شامل مجموعه‌ای از سؤالات اکتشافی درباره تعاملات بین‌سازمانی بانک‌ها، موانع موجود در زنجیره خدمات بانکی، نقش فناوری‌های نوین بانکی، عوامل مؤثر بر رضایت مشتری، ریسک‌های عملیاتی، نوآوری در خدمات بانکی و پیامدهای بهبود زنجیره تأمین خدمات بانکی بودند. همچنین در پایان هر مصاحبه، یک سؤال باز مطرح شد تا مشارکت‌کنندگان بتوانند دیدگاه‌ها و تجربیات تکمیلی خود را بیان نمایند.

در اجرای مصاحبه‌ها، ضمن حفظ انعطاف‌پذیری، ترتیب طرح سؤالات متناسب با روند پاسخ‌گویی مشارکت‌کنندگان تغییر می‌کرد تا امکان دستیابی عمیق‌تر به مفاهیم فراهم شود. برای ثبت داده‌ها از دستگاه ضبط صدا و یادداشت‌برداری همزمان استفاده شد و متن کامل مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، برای تحلیل آماده گردید.

به‌منظور سنجش روایی ابزار مصاحبه، سؤالات طراحی‌شده در اختیار اساتید راهنما، مشاور و تعدادی از صاحب‌نظران حوزه بانکداری قرار گرفت و پس از دریافت نظرات اصلاحی، بازنگری لازم انجام شد. همچنین برای افزایش مقبولیت یافته‌ها، از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده گردید؛ بدین صورت که بخشی از نتایج و کدهای استخراج‌شده در اختیار برخی مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا صحت تفسیرها مورد تأیید آنان قرار گیرد. برای ارزیابی پایایی نیز از روش بازآزمون استفاده شد؛ به گونه‌ای که تعدادی از مصاحبه‌ها در دو مرحله زمانی مجزا کدگذاری شدند و میزان توافق میان کدگذاری‌ها نشان‌دهنده ثبات و قابلیت اعتماد مناسب فرآیند تحلیل بود.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. تحلیل مضمون یکی از روش‌های رایج در پژوهش‌های کیفی است که به شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی موجود در داده‌ها می‌پردازد و امکان استخراج مضامین اصلی و فرعی از داده‌های متنی را فراهم می‌سازد. در این پژوهش، تحلیل داده‌ها همزمان با فرآیند گردآوری اطلاعات انجام شد و پژوهشگر به‌صورت مستمر بین داده‌های خام، کدهای اولیه و مضامین نهایی در رفت و برگشت بود.

در مرحله نخست، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با عمق و محتوای داده‌ها آشنا گردد. سپس عبارات و مفاهیم معنادار استخراج و کدگذاری اولیه انجام شد. در ادامه، کدهای مشابه در قالب مضامین فرعی دسته‌بندی شدند و از ترکیب و یکپارچه‌سازی مضامین فرعی، مضامین اصلی پژوهش شکل گرفت. پس از آن، مضامین استخراج‌شده مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند تا انسجام درونی هر مضمون و تمایز میان مضامین

حفظ شود. در نهایت، مضامین اصلی و فرعی تعریف و نام گذاری شدند و الگوی نهایی ابعاد زنجیره تأمین اثرگذار بر بهبود خدمات بانکی تدوین گردید.

فرآیند تحلیل مضمون در این پژوهش به صورت دستی انجام شد و پژوهشگر تلاش نمود با مقایسه مستمر داده‌ها، بازنگری در کدها و کنترل مداوم مضامین، به یک ساختار مفهومی منسجم و معتبر دست یابد. خروجی نهایی این مرحله شامل شناسایی ابعاد اصلی، مؤلفه‌ها و روابط مفهومی مؤثر بر زنجیره تأمین بهبود خدمات بانکی بود که مبنای ارائه مدل مفهومی پژوهش قرار گرفت.

## یافته‌ها

در این پژوهش کفایت نظری از طریق بررسی روند تولید مضامین پایه در مصاحبه‌ها ارزیابی شد. بر اساس نتایج، در مصاحبه‌های اولیه، تعداد مضامین پایه جدید بالا بود؛ به گونه‌ای که در مصاحبه‌های A، B و C به ترتیب ۷، ۵ و ۵ مضمون پایه جدید تولید شد. با ادامه مصاحبه‌ها، روند تولید مضامین جدید کاهش یافت و در مصاحبه‌های D تا H تعداد مضامین جدید بین ۳ تا ۴ مورد متغیر بود. در مصاحبه I تنها یک مضمون پایه جدید شناسایی شد که نشان‌دهنده کاهش معنادار داده‌های نو و نزدیک شدن پژوهش به اشباع نظری بود. در مجموع، از کل فرآیند مصاحبه‌ها ۳۷ مضمون پایه استخراج شد و کاهش تدریجی مضامین جدید در مصاحبه‌های پایانی نشان داد که داده‌های گردآوری شده از کفایت نظری لازم برای شناسایی شاخص‌های زنجیره تأمین بهبود خدمات بانکی برخوردار بوده‌اند.

جدول ۱. شاخص‌های زنجیره تأمین بهبود خدمات بانکی

| ردیف | متغیر                        | روش استخراج       | تعداد منابع فراترکیب | تعداد مصاحبه‌شوندگان اشاره‌کننده از ۱۰ نفر |
|------|------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------------------------------|
| ۱    | توسعه ابزار بانکداری دیجیتال | فراترکیب + مصاحبه | ۸                    | ۷                                          |
| ۲    | انعطاف‌پذیری در پاسخ         | فراترکیب + مصاحبه | ۵                    | ۹                                          |
| ۳    | بقای سازمان                  | مصاحبه            | —                    | ۱۰                                         |
| ۴    | همکاری بین سازمانی           | فراترکیب + مصاحبه | ۴                    | ۸                                          |
| ۵    | پایداری زنجیره تأمین         | فراترکیب + مصاحبه | ۶                    | ۷                                          |
| ۶    | پویایی نیروی انسانی          | فراترکیب + مصاحبه | ۵                    | ۶                                          |
| ۷    | انتظارات مشتریان             | فراترکیب + مصاحبه | ۷                    | ۵                                          |
| ۸    | سرعت در پاسخگویی             | فراترکیب + مصاحبه | ۷                    | ۹                                          |
| ۹    | مشارکت مشتری                 | فراترکیب + مصاحبه | ۶                    | ۷                                          |
| ۱۰   | هویت‌بخشی به برند            | فراترکیب          | ۴                    | —                                          |
| ۱۱   | تبیین اهداف برند             | فراترکیب          | ۳                    | —                                          |
| ۱۲   | رقابتی بودن                  | فراترکیب + مصاحبه | ۷                    | ۵                                          |
| ۱۳   | خدمات نوین                   | فراترکیب + مصاحبه | ۵                    | ۴                                          |
| ۱۴   | نوآوری                       | فراترکیب + مصاحبه | ۴                    | ۶                                          |
| ۱۵   | شفافیت در زنجیره تأمین       | فراترکیب + مصاحبه | ۴                    | ۴                                          |
| ۱۶   | بهبود زنجیره تأمین           | فراترکیب + مصاحبه | ۸                    | ۹                                          |

|    |                            |   |                    |   |
|----|----------------------------|---|--------------------|---|
| ۱۷ | سرمایه‌گذاران              | — | مصاحبه             | ۷ |
| ۱۸ | درک مشتری                  | ۲ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۵ |
| ۱۹ | بهره‌وری                   | ۴ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۵ |
| ۲۰ | تسهیل در قوانین            | ۸ | فرا ترکیب          | — |
| ۲۱ | عملکرد حرفه‌ای             | — | مصاحبه             | ۵ |
| ۲۲ | عملکرد سازمانی             | ۸ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۶ |
| ۲۳ | عملکرد پژوهشی              | ۷ | فرا ترکیب          | — |
| ۲۴ | تعامل مشتری با برند        | ۷ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۸ |
| ۲۵ | سبک رهبری                  | — | مصاحبه             | ۹ |
| ۲۶ | تدوین استراتژی             | ۴ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۵ |
| ۲۷ | فرآیندها و دستورالعمل‌ها   | ۶ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۴ |
| ۲۸ | متخصصان متعهد زنجیره تأمین | — | مصاحبه             | ۶ |
| ۲۹ | بهره‌مندی از دانش          | ۷ | فرا ترکیب + مصاحبه | — |
| ۳۰ | تعدد مراکز تصمیم‌گیری      | — | مصاحبه             | ۷ |
| ۳۱ | ضعف هماهنگی                | — | مصاحبه             | ۸ |
| ۳۲ | ریسک عملیاتی               | ۸ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۶ |
| ۳۳ | سودآوری                    | ۶ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۵ |
| ۳۴ | بهبود رضایتمندی            | ۵ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۷ |
| ۳۵ | استحکام زنجیره تأمین       | ۴ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۴ |
| ۳۶ | درآمدها                    | ۹ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۶ |
| ۳۷ | هزینه‌ها                   | ۴ | فرا ترکیب + مصاحبه | ۷ |

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که در مجموع ۳۷ شاخص نهایی برای زنجیره تأمین بهبود خدمات بانکی شناسایی شده است. این شاخص‌ها از ترکیب دو منبع داده، یعنی فرا ترکیب مطالعات پیشین و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بانکی، استخراج شده‌اند. بخش قابل توجهی از شاخص‌ها به‌صورت همزمان از هر دو روش به دست آمده‌اند که این موضوع نشان‌دهنده همگرایی میان مبانی نظری و دیدگاه خبرگان در شناسایی ابعاد اثرگذار بر بهبود خدمات بانکی است.

از میان شاخص‌های استخراج‌شده، برخی متغیرها بیشترین میزان توافق خبرگان را به خود اختصاص داده‌اند. متغیر «بقای سازمان» با اشاره ۱۰ نفر از ۱۰ خبره، بالاترین سطح توافق را داشته است و نشان می‌دهد که خبرگان، زنجیره تأمین خدمات بانکی را نه صرفاً یک سازوکار عملیاتی، بلکه عاملی راهبردی برای تداوم و بقای سازمانی بانک‌ها تلقی کرده‌اند. همچنین متغیرهای «انعطاف‌پذیری در پاسخ»، «سرعت در پاسخگویی»، «بهبود زنجیره تأمین» و «سبک رهبری» هر کدام با اشاره ۹ نفر از خبرگان، در زمره مهم‌ترین شاخص‌های تأییدشده در داده‌های میدانی قرار گرفته‌اند. در سطح شاخص‌های مبتنی بر تعاملات سازمانی و مشتری‌محور، متغیرهایی مانند «همکاری بین سازمانی»، «تعامل مشتری با برند»، «مشارکت مشتری»، «انتظارات مشتریان»، «درک مشتری» و «بهبود رضایتمندی» جایگاه مهمی در یافته‌ها دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که بهبود خدمات بانکی در

چارچوب زنجیره تأمین، تنها به فرآیندهای داخلی بانک محدود نیست، بلکه به کیفیت ارتباط بانک با مشتریان، شرکای سازمانی، تأمین کنندگان خدمات و سایر ذی‌نفعان نیز وابسته است.

همچنین شاخص‌هایی مانند «توسعه ابزار بانکداری دیجیتال»، «خدمات نوین»، «نوآوری»، «بهره‌مندی از دانش» و «عملکرد پژوهشی» بیانگر نقش دانش، فناوری و نوآوری در بهبود زنجیره تأمین خدمات بانکی هستند. حضور این متغیرها در یافته‌ها نشان می‌دهد که تحول دیجیتال، استفاده از دانش تخصصی و توسعه خدمات نوین بانکی از مؤلفه‌های کلیدی در ارتقای کیفیت خدمات، افزایش پاسخگویی و بهبود تجربه مشتریان محسوب می‌شوند.

در نهایت، برخی شاخص‌ها به موانع و چالش‌های زنجیره تأمین خدمات بانکی اشاره دارند. متغیرهایی مانند «تعدد مراکز تصمیم‌گیری»، «ضعف هماهنگی»، «ریسک عملیاتی»، «هزینه‌ها» و «فرآیندها و دستورالعمل‌ها» نشان می‌دهند که بخشی از بهبود خدمات بانکی وابسته به کاهش پیچیدگی‌های ساختاری، هماهنگ‌سازی تصمیم‌گیری‌ها، مدیریت ریسک و اصلاح فرآیندهای اجرایی است. بنابراین، یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که زنجیره تأمین بهبود خدمات بانکی پدیده‌ای چندبعدی است که از تعامل عوامل فناورانه، سازمانی، راهبردی، انسانی، مشتری‌محور و مالی شکل می‌گیرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد اصلی زنجیره تأمین اثرگذار بر بهبود خدمات بانکی بود. نتایج پژوهش نشان داد که زنجیره تأمین خدمات بانکی پدیده‌ای چندبعدی و شبکه‌محور است که از تعامل همزمان عوامل فناورانه، مدیریتی، انسانی، راهبردی و مشتری‌محور شکل می‌گیرد. بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون، ۳۷ شاخص نهایی در قالب ابعاد مختلف شناسایی شدند که مهم‌ترین آن‌ها شامل توسعه ابزار بانکداری دیجیتال، انعطاف‌پذیری در پاسخ، سرعت در پاسخگویی، همکاری بین‌سازمانی، نوآوری، بهبود زنجیره تأمین، تعامل مشتری با برند، سبک رهبری، ریسک عملیاتی و بهبود رضایتمندی بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که بهبود خدمات بانکی دیگر صرفاً متکی بر فرآیندهای سنتی ارائه خدمات نیست، بلکه وابسته به شکل‌گیری یک اکوسیستم یکپارچه از فناوری، دانش، هماهنگی سازمانی و تعاملات شبکه‌ای است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، اهمیت بالای «بقای سازمان» و «بهبود زنجیره تأمین» در دیدگاه خبرگان بود. این نتیجه بیانگر آن است که مدیران و متخصصان بانکی، زنجیره تأمین خدمات را نه صرفاً یک ابزار عملیاتی، بلکه عاملی استراتژیک برای تداوم حیات سازمان و افزایش مزیت رقابتی بانک‌ها تلقی می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش (Silvestro & Lustrato, 2015) همسو است که بیان می‌کند یکپارچه‌سازی زنجیره‌های مالی و خدماتی می‌تواند موجب تقویت انسجام عملیاتی و ارتقای عملکرد بانک‌ها شود. همچنین یافته حاضر با نتایج (Shahabi et

(al., 2022) هماهنگ است؛ زیرا آنان نشان دادند که توسعه زنجیره تأمین خدمات بانکی در بستر انقلاب صنعتی چهارم، نقش مهمی در پایداری و توسعه عملکرد بانکها دارد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که «انعطاف‌پذیری در پاسخ» و «سرعت در پاسخگویی» از مهم‌ترین ابعاد اثرگذار بر بهبود خدمات بانکی هستند. این موضوع نشان می‌دهد که در محیط رقابتی و متحول امروز، توانایی بانکها در پاسخ سریع و سازگار با نیازهای متغیر مشتریان، به یک مزیت رقابتی اساسی تبدیل شده است. در واقع، مشتریان امروزی انتظار دارند خدمات بانکی در کوتاه‌ترین زمان و با بالاترین سطح دقت و شفافیت ارائه شود و هرگونه تأخیر یا ناکارآمدی می‌تواند منجر به کاهش رضایت و وفاداری آنان گردد. این یافته با نتایج (Adeiza et al., 2022) مطابقت دارد که رضایت مشتری را عامل واسطه‌ای مهم میان مدیریت ارتباط با مشتری و وفاداری مشتریان معرفی کرده‌اند. همچنین پژوهش (Hung et al., 2020) نیز نشان داد که استفاده از تحلیل کلان‌داده در بانکداری می‌تواند موجب بهبود روابط زنجیره تأمین و افزایش سرعت تصمیم‌گیری و پاسخگویی شود.

در بخش دیگری از یافته‌ها، نقش «توسعه ابزار بانکداری دیجیتال»، «خدمات نوین» و «نوآوری» به عنوان ابعاد کلیدی زنجیره تأمین خدمات بانکی مورد تأکید قرار گرفت. این نتایج بیانگر آن است که تحول دیجیتال به یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای بهبود خدمات بانکی تبدیل شده و بانکها برای حفظ رقابت‌پذیری ناگزیر به توسعه فناوری‌های نوین هستند. توسعه خدمات دیجیتال موجب تسهیل تعاملات مشتریان، افزایش دسترسی به خدمات، کاهش هزینه‌های عملیاتی و بهبود شفافیت فرآیندها می‌شود. این یافته با نتایج (Salih et al., 2024) همخوانی دارد که تحول دیجیتال را یکی از عوامل اصلی ارتقای عملکرد سازمانی در بانک‌های خصوصی معرفی کرده‌اند. همچنین پژوهش (Kao et al., 2022) نشان داد که انتخاب راهبردهای مناسب فین‌تک در زنجیره تأمین مالی بانکها می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و افزایش مزیت رقابتی ایفا کند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که «همکاری بین‌سازمانی» و «تعامل مشتری با برند» از جمله عوامل اساسی در موفقیت زنجیره تأمین خدمات بانکی هستند. این موضوع بیانگر آن است که بانکها برای ارائه خدمات اثربخش، نیازمند تعامل گسترده با مشتریان، شرکت‌های فناوری، نهادهای مالی و سایر شرکای شبکه خدماتی هستند. در واقع، ساختار زنجیره تأمین خدمات بانکی ماهیتی شبکه‌ای دارد و موفقیت آن وابسته به کیفیت هماهنگی میان بازیگران مختلف است. این یافته با نتایج (Chen et al., 2019) همسو است که نشان داد حاکمیت شبکه‌ای در بستر تجارت الکترونیک بانکی می‌تواند فرآیند تأمین مالی زنجیره تأمین را تسهیل کند. همچنین پژوهش (Lee et al., 2019) تأکید کرده است که فین‌تک می‌تواند اصطکاک اطلاعاتی در زنجیره تأمین مالی را کاهش داده و تعامل میان اجزای شبکه بانکی را بهبود بخشد.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، نقش «بهره‌مندی از دانش»، «عملکرد پژوهشی» و «پویایی نیروی انسانی» در توسعه زنجیره تأمین خدمات بانکی بود. این نتایج نشان می‌دهد که سرمایه انسانی متخصص و دانش‌محور، یکی از ارکان اصلی موفقیت بانکها در مواجهه با تحولات محیطی و فناورانه

است. بانک‌هایی که از نیروهای انسانی توانمند، یادگیرنده و خلاق برخوردارند، توانایی بیشتری در نوآوری، حل مسئله و سازگاری با تغییرات دارند. این یافته با نتایج (Nazarian-Jashnabadi et al., 2023) همسو است که بلوغ هوش تجاری را وابسته به توسعه دانش و قابلیت‌های تحلیلی سازمان دانسته‌اند. همچنین پژوهش (Alzoubi et al., 2023) نشان داد که عوامل موفقیت هوش تجاری می‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد بانک‌ها داشته باشد.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین بیانگر اهمیت بالای «شفافیت در زنجیره تأمین»، «ریسک عملیاتی» و «استحکام زنجیره تأمین» بود. این نتایج نشان می‌دهد که بانک‌ها برای دستیابی به خدمات پایدار و اثربخش، نیازمند سازوکارهای شفاف، قابل رهگیری و ایمن هستند. در سال‌های اخیر، پیچیدگی محیط اقتصادی و گسترش خدمات دیجیتال موجب افزایش ریسک‌های عملیاتی در بانک‌ها شده و مدیریت این ریسک‌ها به یکی از اولویت‌های اصلی نظام بانکی تبدیل گردیده است. این یافته با نتایج (Min, 2019) مطابقت دارد که بلاک‌چین را ابزاری مؤثر برای افزایش تاب‌آوری زنجیره تأمین معرفی کرده است. همچنین پژوهش (Ioannou & Demirel, 2022) نشان داد که فناوری بلاک‌چین می‌تواند شفافیت، امنیت و اعتماد را در زنجیره تأمین مالی و بانکی تقویت نماید.

در بخش دیگری از نتایج، «سبک رهبری»، «تدوین استراتژی» و «فرآیندها و دستورالعمل‌ها» به عنوان ابعاد مدیریتی مؤثر بر زنجیره تأمین خدمات بانکی شناسایی شدند. این موضوع بیانگر آن است که موفقیت زنجیره تأمین خدمات بانکی تنها وابسته به فناوری نیست، بلکه نیازمند رهبری اثربخش، برنامه‌ریزی راهبردی و وجود فرآیندهای منسجم مدیریتی است. رهبران سازمانی می‌توانند با ایجاد فرهنگ نوآوری، تقویت تعاملات درون‌سازمانی و حمایت از تحول دیجیتال، زمینه توسعه خدمات بانکی را فراهم سازند. این یافته با نتایج (Shahabi et al., 2021) همخوانی دارد که نشان داد عوامل مرتبط با انقلاب صنعتی چهارم از طریق تعاملات مدیریتی و ساختاری می‌توانند بر توسعه زنجیره خدمات بانکی تأثیرگذار باشند.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهایی مانند «هزینه‌ها»، «درآمدها» و «سودآوری» از پیامدهای مهم بهبود زنجیره تأمین خدمات بانکی محسوب می‌شوند. این نتایج نشان می‌دهد که بهبود زنجیره تأمین نه تنها موجب ارتقای کیفیت خدمات و رضایت مشتریان می‌شود، بلکه می‌تواند عملکرد مالی بانک‌ها را نیز بهبود بخشد. در واقع، کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش بهره‌وری و توسعه خدمات نوین از طریق زنجیره تأمین کارآمد، زمینه افزایش سودآوری و رشد درآمدهای بانکی را فراهم می‌کند. این یافته با نتایج (Edunjobi, 2024) همسو است که مدل یکپارچه بانکداری - زنجیره تأمین را عاملی برای تقویت عملکرد اقتصادی و توسعه کسب‌وکارها در بازارهای نوظهور معرفی کرده است.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که زنجیره تأمین خدمات بانکی یک سیستم چندبعدی، پویا و فناورانه است که موفقیت آن نیازمند تعامل همزمان عوامل سازمانی، انسانی، فناورانه و مدیریتی می‌باشد. بانک‌هایی که بتوانند از طریق توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی، بهره‌گیری از دانش تخصصی، ارتقای کیفیت تعامل با مشتریان و مدیریت اثربخش ریسک‌ها، زنجیره خدمات خود را

بازطراحی نمایند، توانایی بیشتری در ایجاد مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تحول دیجیتال و فناوری‌های نوین مالی، نقش محوری در آینده زنجیره تأمین خدمات بانکی ایفا خواهند کرد و بانک‌ها برای بقا و رشد در محیط رقابتی آینده، ناگزیر به حرکت در مسیر بانکداری هوشمند و شبکه‌محور هستند (Wan & Cui, 2024; Zeinati et al., 2025).

محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل محدود بودن جامعه آماری به خبرگان بانکی و اساتید دانشگاهی، دشواری دسترسی به برخی مدیران ارشد بانکی، محدودیت زمانی در انجام مصاحبه‌ها و همچنین تمرکز پژوهش بر بانک‌های داخلی بود. علاوه بر این، به دلیل کیفی بودن پژوهش، امکان تعمیم کامل یافته‌ها به تمامی بانک‌ها و نظام‌های بانکی وجود ندارد و نتایج باید با احتیاط تفسیر شوند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی کمی ابعاد شناسایی شده در این مطالعه بپردازند و روابط علی میان مؤلفه‌های زنجیره تأمین خدمات بانکی را با استفاده از مدل‌سازی ساختاری و روش‌های ترکیبی تحلیل کنند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان بانک‌های دولتی و خصوصی، بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین در بهبود زنجیره خدمات بانکی و تحلیل اثر فرهنگ سازمانی بر عملکرد زنجیره تأمین بانکی می‌تواند زمینه توسعه ادبیات پژوهشی این حوزه را فراهم سازد.

در حوزه کاربردی، پیشنهاد می‌شود بانک‌ها با سرمایه‌گذاری بر زیرساخت‌های بانکداری دیجیتال، توسعه سیستم‌های هوشمند تحلیل داده، تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی و ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان، زمینه بهبود زنجیره تأمین خدمات بانکی را فراهم نمایند. همچنین ایجاد ساختارهای منعطف تصمیم‌گیری، کاهش بروکراسی اداری، توسعه فرهنگ نوآوری و توجه بیشتر به تجربه مشتری می‌تواند به افزایش کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌های عملیاتی و ارتقای رضایت مشتریان منجر شود.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### Introduction

In recent years, the banking industry has undergone extensive structural and technological transformations due to the emergence of digital technologies, increasing customer expectations, growing market competition, and the expansion of financial ecosystems. In this context, the concept of the banking service supply chain has gained increasing attention as a strategic approach for improving service quality, operational efficiency, customer satisfaction, and organizational sustainability. Unlike traditional banking systems that mainly focused on isolated financial transactions, modern banking systems are increasingly integrated into interconnected service networks involving customers, technology providers, regulatory institutions, investors, and business partners (Silvestro & Lustrato, 2015). Consequently, banking organizations are required to redesign their operational and service structures in alignment with dynamic supply chain principles.

The emergence of digital banking technologies such as fintech, blockchain, big data analytics, artificial intelligence, and smart financial systems has significantly altered the structure of banking service delivery. These technologies have improved transparency, accelerated information flow, reduced operational costs, and enabled banks to provide customer-centered and agile services (Hung et al., 2020). In particular, blockchain-based financial systems have enhanced supply chain transparency, security, and traceability while strengthening trust among stakeholders (Ioannou & Demirel, 2022). Similarly, fintech solutions have reduced information asymmetry and improved coordination among actors in supply chain finance systems (Lee et al., 2019).

Digital transformation has also become one of the primary drivers of organizational performance in banks. Research demonstrates that entrepreneurial orientation and digital transformation significantly contribute to organizational competitiveness and banking performance (Salih et al., 2024). Furthermore, selecting appropriate fintech strategies within supply chain finance systems enhances banking flexibility and operational efficiency (Kao et al., 2022). As a result, banking organizations increasingly rely on technological innovation and integrated supply chain mechanisms to maintain competitive advantage in dynamic financial markets.

Another important dimension of banking service supply chains is inter-organizational collaboration. Modern banking systems depend heavily on interactions with external stakeholders such as fintech firms, financial institutions, governmental agencies, and technology suppliers. Such collaborative relationships improve coordination, facilitate information sharing, and increase service responsiveness (Chen et al., 2019). Studies have further shown that network governance and digital platform integration can significantly improve supply chain financing processes and strengthen banking resilience (Min, 2019).

Customer orientation is also considered a critical component of banking service supply chains. Customer satisfaction and customer relationship management play essential roles in enhancing loyalty and organizational performance (Adeiza et al., 2022). In highly competitive banking environments, customers expect fast,

transparent, secure, and personalized services. Therefore, banks are required to establish efficient service supply chains capable of responding rapidly to changing customer demands.

In addition, business intelligence and knowledge management have become key elements in banking supply chain development. Data-driven decision-making systems allow banks to improve strategic planning, operational performance, and service innovation (Alzoubi et al., 2023). Likewise, organizational knowledge maturity contributes to effective supply chain management and supports digital transformation initiatives (Nazarian-Jashnabadi et al., 2023). The emergence of Industry 4.0 technologies has further accelerated the transformation of banking supply chains by integrating automation, smart systems, and digital infrastructures into financial services (Shahabi et al., 2021).

Despite the growing body of literature on digital banking, supply chain finance, blockchain applications, and fintech development, there remains a significant gap regarding the comprehensive identification of the main dimensions affecting banking service supply chains. Most previous studies have focused only on specific technological or operational aspects and have not provided an integrated framework that simultaneously addresses organizational, managerial, technological, human, and customer-related dimensions (Shahabi et al., 2022; Zeinati et al., 2025). Therefore, the present study aimed to identify the main dimensions of the supply chain affecting the improvement of banking services.

### Methods and Materials

This study was conducted using a qualitative exploratory approach based on thematic analysis. From the perspective of research purpose, the study was developmental-applied because it sought to expand the theoretical understanding of banking service supply chains while simultaneously providing practical implications for the banking industry. The research adopted a cross-sectional design, and data were collected within a specific time period.

The statistical population of the qualitative phase consisted of university professors in management, senior managers and experts from public and private banks, and banking researchers. Purposeful sampling combined with snowball sampling was employed to select participants with specialized expertise and practical experience in banking services and financial supply chains. Sampling continued until theoretical saturation was achieved. In total, 10 experts participated in the semi-structured interviews, including five university professors and five banking managers.

The inclusion criteria for selecting participants included at least ten years of managerial or policymaking experience in banking and financial services, academic and research experience in banking or supply chain management, practical involvement in digital banking development and financial service improvement, and willingness to participate actively in the interview process.

Data collection was conducted through library studies and semi-structured interviews. Initially, a comprehensive review of the literature related to banking services, digital transformation, supply chain management, customer satisfaction, and banking innovation was performed to develop the conceptual

foundation of the study and prepare interview questions. The interviews included exploratory questions regarding inter-organizational cooperation, digital banking tools, operational risks, customer participation, service innovation, strategic alignment, and organizational performance in banking supply chains.

All interviews were conducted face-to-face and recorded with participants' consent. The average interview duration was approximately 75 minutes. The collected data were transcribed verbatim and analyzed manually using thematic analysis. The analysis process involved repeated reading of the transcripts, generating initial codes, identifying sub-themes, categorizing themes, reviewing and refining themes, and finally defining and naming the main themes.

To ensure validity, interview questions were reviewed by academic supervisors and banking experts. Member checking was also used to enhance credibility by returning portions of the coding results to participants for confirmation. Reliability was assessed using a test-retest coding procedure in which selected interviews were coded twice within a two-week interval.

### Findings

The findings indicated that theoretical saturation was achieved after the ninth interview, as the number of newly emerging themes decreased significantly in the final interviews. Overall, 37 basic themes were extracted from the interviews and literature review.

The identified variables were categorized into several major dimensions affecting banking service supply chains. The most frequently mentioned variables included organizational survival, response flexibility, response speed, supply chain improvement, leadership style, inter-organizational collaboration, customer participation, digital banking development, operational risk management, customer-brand interaction, profitability, organizational performance, and innovation.

The findings revealed that “organizational survival” was the most agreed-upon factor among experts, receiving confirmation from all interview participants. This result indicates that banking supply chains are perceived not only as operational systems but also as strategic mechanisms for sustaining organizational competitiveness and continuity.

“Response flexibility” and “response speed” were also identified as critical dimensions influencing banking service improvement. Experts emphasized that agile and responsive banking systems are essential for meeting rapidly changing customer expectations and maintaining competitive advantage.

Technological dimensions such as “digital banking tools,” “innovative services,” “business intelligence,” “knowledge utilization,” and “research performance” were among the most important themes identified in the study. These findings demonstrate the increasing dependence of banking supply chains on digital infrastructures, data analytics, and technological innovation.

The findings further highlighted the importance of customer-centered dimensions, including customer participation, customer satisfaction improvement, customer understanding, and customer-brand interaction.

Participants emphasized that effective banking supply chains must prioritize customer experiences and establish sustainable relationships with clients.

Managerial and organizational dimensions such as strategic planning, leadership style, professional performance, process management, and inter-organizational coordination were also identified as influential components. In addition, factors such as operational risks, weak coordination, multiple decision-making centers, and high operational costs were recognized as barriers to efficient banking supply chain performance.

### Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that banking service supply chains are multidimensional and dynamic systems shaped by technological, managerial, organizational, human, and customer-related factors. The results indicate that modern banking systems can no longer rely solely on traditional service delivery mechanisms and must instead adopt integrated and technology-driven supply chain structures.

The strong emphasis on digital banking tools, innovation, and technological development reflects the growing influence of digital transformation in the banking industry. Banks increasingly depend on fintech solutions, data analytics, blockchain technologies, and smart systems to improve operational efficiency, customer responsiveness, and service quality. The findings also reveal that agility and rapid responsiveness are among the most critical capabilities required for banking competitiveness in dynamic financial environments.

Another important conclusion is that customer-centered approaches play a fundamental role in banking service supply chains. Customer participation, customer satisfaction, and customer-brand interaction were identified as major determinants of service improvement. Therefore, banks seeking sustainable competitive advantage must prioritize customer experience management and personalized service delivery.

The study further highlights the importance of inter-organizational collaboration and strategic coordination. Effective banking supply chains require strong cooperation among banks, technology providers, financial institutions, regulators, and other stakeholders. Such collaborative networks improve information flow, operational transparency, and service integration.

Managerial dimensions, particularly leadership style and strategic planning, were also found to be essential for successful banking supply chain development. Organizational leaders can facilitate digital transformation and innovation by promoting flexible structures, reducing bureaucratic barriers, and supporting knowledge-based decision-making.

Overall, the study concludes that improving banking services requires the establishment of integrated, flexible, customer-oriented, and technology-driven supply chain systems. Banking organizations that invest in digital infrastructures, knowledge management, inter-organizational collaboration, and agile operational strategies will be better positioned to enhance customer satisfaction, improve organizational performance, and achieve sustainable competitive advantage in the evolving financial environment.

## References

- Adeiza, A., Abdullahi, M. S., Abdel Fattah, F. A. M., Fawehinmi, O., Ismail, N. A., Arnaut, M., & Ehido, A. (2022). Mediating mechanism of customer satisfaction on customer relationship management implementation and customer loyalty among consolidated banks. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 819-832. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.3.012>
- Alzoubi, K., Bataineh, K., Matalka, M., Al-Rawashdeh, O., Malkawi, A., AlGhasawneh, Y., Alghadi, M., Alibraheem, M., & ALzoubi, M. (2023). Critical success factors for business intelligence and bank performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 1257-1264. <http://growing-science.com/beta/uscm/6161-critical-success-factors-for-business-intelligence-and-bank-performance.html>
- Ayin, S., & Noori, T. (2024). Presenting a Conceptual Model and Factors Affecting the Implementation of Blockchain-Based Supply Chain Financing in the Iranian Economy. *Quarterly Journal of Monetary and Banking Research*, 17(62), 565-595. <https://doi.org/10.61186/jmbr.17.62.565>
- Chen, Z., Chen, J., Zhang, Z., & Zhi, X. (2019). Does Network Governance Based on Banks' E-Commerce Platform Facilitate Supply Chain Financing? *China Agricultural Economic Review*, 11(4), 688-703. <https://doi.org/10.1108/caer-06-2018-0132>
- Edunjobi, T. E. (2024). The integrated banking-supply chain (IBSC) model for FMCG in emerging markets. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(4), 531-545. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i4.992>
- Hung, J. L., He, W., & Shen, J. (2020). Big data analytics for supply chain relationship in banking. *Industrial Marketing Management*, 86, 144-153. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.001>
- Ioannou, I., & Demirel, G. (2022). Blockchain and supply chain finance: a critical literature review at the intersection of operations, finance and law. *Journal of Banking and Financial Technology*, 6(1), 83-107. <https://doi.org/10.1007/s42786-022-00040-1>
- Kao, Y. C., Shen, K. Y., Lee, S. T., & Shieh, J. C. (2022). Selecting the fintech strategy for supply chain finance: A hybrid decision approach for banks. *Mathematics*, 10(14), 2393. <https://doi.org/10.3390/math10142393>
- Lee, H. H., Yang, S. A., & Kim, K. (2019). *The role of fintech in mitigating information friction in supply chain finance*.
- Min, H. (2019). Blockchain technology for enhancing supply chain resilience. *Business Horizons*, 62(1), 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.012>
- Nazarian-Jashnabadi, J., Ronaghi, M., alimohammadlu, m., & Ebrahimi, A. (2023). The framework of factors affecting the maturity of business intelligence. *Business Intelligence Management Studies*, 12(46), 1-39. <https://doi.org/10.22054/ims.2023.74305.2346>
- Salih, A. A., Alsalhi, L., & Abou-Moghli, A. (2024). Entrepreneurial orientation and digital transformation as drivers of high organizational performance: evidence from Iraqi private banks. *Uncertain Supply Chain Management*, 12, 9-18. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.022>
- Shahabi, V., Azar, A., Faezi Razi, F., & Fallah Shams, M. (2021). Modeling the impact of the Fourth Industrial Revolution on the banking services supply chain using system dynamics and fuzzy DEMATEL. *International Business Management*, 4(1), 76-89.
- Shahabi, V., Azar, A., Faezi Razi, F., & Fallah Shams, M. F. (2022). Analysis of Factors Affecting the Development of Banking Service Supply Chains in the Fourth Industrial Revolution. *Management Research in Iran*, 26(2), 95-114. [https://mri.modares.ac.ir/article\\_578.html?lang=en](https://mri.modares.ac.ir/article_578.html?lang=en)
- Shahbandarzadeh, H., & Behroozi, Z. (2021). Proposing a Model for Performance Evaluation of National Bank Branches' Supply Chain Using a Two-Stage Process and Data Envelopment Analysis.
- Silvestro, R., & Lustrato, P. (2015). Integrating financial and physical supply chains: the role of banks in enabling supply chain integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(3), 298-324. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2012-0131>
- Wan, Q., & Cui, J. (2024). *Dynamic evolutionary game analysis of how fintech in banking mitigates risks in agricultural supply chain finance*.
- Zeinati, B., Taleghani, M., & Sharj-Sharifi, A. (2025). Designing Industry 4.0 maturity dimensions in the banking services supply chain and digital banking development using a grounded theory approach.