



## بررسی نقش معماری سازمانی در بهبود تجربه مشتری نظام بانکی

### مطالعه موردی: بانک تجارت

میثم بایری یار<sup>۱\*</sup>

مریم ابراهیمی<sup>۲</sup>

افسانه اوزاعی<sup>۳</sup>

### چکیده

در این مقاله به بررسی نقش بازطراحی فرآیندهای ارائه خدمات بانکی در بستر معماری سازمانی، در بهبود تجربه مشتری که منجر به افزایش سطح رضایتمندی مشتری می شود، پرداخته شده است. ابتدا وضع موجود فرآیندهای مرتبط با جریان های ارزش دخیل در خلق تجربه مشتری (در این تحقیق: افتتاح حساب قرض الحسنه اشخاص حقیقی و تسهیلات قرض الحسنه ازدواج)، به طور دقیق شناسایی، عارضه یابی، بازطراحی و در نهایت با ایجاد بهبود در فرآیندهای قابل بهبود و تبدیل فرآیندهای مرتبط با جریان های ارزش مد نظر به وضع مطلوب، پیاده سازی فرآیندهای بهبود یافته انجام شد. سپس پرسش نامه ای با محوریت متغیرهای پراهمیت در مقاله ها و مطالعات انجام شده، در اختیار چهار گروه صد نفره از مشتریان برای دو محصول مجزا قرار گرفت. (گروه اول: مشتریانی که در دوره زمانی قبل از بازطراحی و گروه دوم مشتریانی که در دوره زمانی بعد از بازطراحی، از خدمت مد نظر استفاده کردند) با تحلیل داده های جمع آوری شده و با استفاده از روش اس ای ام<sup>۴</sup> و با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس<sup>۵</sup> تحلیل و میزان تغییر در بهبود تجربه مشتری و رضایت مشتریان بررسی شد. مقایسه ضرایب مسیر (ضریب بتا) دو متغیر وابسته در آزمون های انجام شده، انجام بازطراحی فرآیندها، نشان دهنده افزایش شدت تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته در دو بازه زمانی مورد تحقیق است، که نقش معماری سازمانی را در بهبود تجربه مشتری و کسب رضایت مشتری منعکس می کند. نتیجه این تحقیق را می توان به کل جامعه مد نظر تعمیم داد، به نحوی که قابل پیاده سازی با نظام بانکی ایران است.

**واژه های کلیدی:** بازطراحی فرآیندهای بانکی، تجربه مشتری، رضایت مشتری، معماری سازمانی، فرآیندهای بانکی

**طبقه بندی JEL:** G21-P41-P42-P46-O22-C31-C12

۱. دانشجوی دکتری مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران، تهران، ایران (نویسنده مسئول): meysam.byriyar@gmail.com

۲. دکترای تخصصی، عضو هیئت علمی مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران، تهران، ایران: m.ebrahimi@ibi.ac.ir

۳. دکترای تخصصی، مربی دانشگاه تهران، تهران، ایران: a.ozae@yaho.com

4. SEM

5. Smart PLS

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در حوزه‌های خدماتی همانند بانکداری، کسب رضایت مشتری و ایجاد حس وفاداری در مشتریان است؛ به این دلیل که از یک سو، مشتری روز به روز درخواست‌ها و نیازمندی‌های جدیدی دارد و از سوی دیگر، سایر رقبای سرسخت نیز خدمات مشابهی دارند، لذا ماندگاری و پیشروبودن مستلزم توجه به رضایتمندی مشتریان است. برای خلق یک تجربه خوب در ذهن مشتری و کسب رضایتمندی آنان باید بررسی دقیقی از الگوی رفتاری مشتریان در مواجهه با خدمات بانکی، نیازمندی‌ها، مشکلات و گلوگاه‌های دریافت خدمات بانکی که منجر به طولانی شدن زمان دریافت خدمات یا اتلاف هزینه و زمان و سایر منابع است، به عمل آید. بنابراین یک چارچوب مفهومی برای شناسایی و توصیف میزان رضایتمندی همراه با ارائه یک تصویر کلی و جزئی از وضع موجود و همچنین شناخت کامل و دقیقی از هر آنچه که در قالب سرویس یا خدماتی که به مشتری ارائه می‌شود، به طوری که آینه‌ی تمام نمای سازمان باشد، نیاز است. سپس شناخت عارضه‌ها و موازی کاری‌ها و مشکلات وضع موجود و در نهایت چکش‌کاری و بازطراحی فرآیندها در راستای بهبود تجربه مشتری و کسب رضایتمندی حداکثری با رعایت منافع بانک و مشتری، به نحوی که قابل احصا بوده، انجام شود و در خروجی‌های برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بانک منعکس گردد. یکی از روش‌های معمول برای شناخت فرآیند، فرآیندکاوی یا کشف فرآیند است، که طی آن فرآیندهایی که اطلاعات دقیقی درباره رویدادها و فعالیت‌های انجام شده بیان می‌کنند، بررسی می‌شود. با استفاده از روش‌هایی همچون مصاحبه با خبره‌ها یا ذینفعان، میزان انطباق مدل فرآیند کشف شده با داده‌های رویداد واقعی، برای شناسایی انحراف و ناکارآمدی‌ها مورد مقایسه قرار می‌گیرد. مسیر تحقق این اقدامات در قالب مفهومی به نام معماری سازمانی<sup>۱</sup> قابل پیاده‌سازی است. استقرار معماری سازمانی در واقع به معنای شناخت کامل و دقیق وضع موجود و تلاش برای رفع عارضه‌ها و در نهایت بازطراحی و ترسیم وضع مطلوب است. کلمه معماری به معنای هنر، علم طراحی، ساخت و همچنین کلمه سازمانی به معنای شرکت یا پروژه آمده است. در واقع می‌توان گفت معماری سازمانی همان نقشه سازمان یا رویکرد جامع برای فعالیت‌ها و فرآیندها در یک سازمان است. برای معماری سازمانی مثل اکثر الگوهای مدیریتی تعریفی که مورد توافق متخصصان باشد، وجود ندارد. معماری سازمانی عناصر و مؤلفه‌هایی دارد، که هر چند در دیدگاه‌ها و جهت‌گیری‌ها تفاوت‌هایی باهم دارند ولی در کل چهار لایه اصلی آن شامل کسب و کار، داده، نرم افزارهای کاربردی و زیرساخت فناوری می‌باشد. این لایه‌ها براساس نیازها و انتظارات،

مؤلفه‌ها و نوع ارتباط آنها مشخص شده، به صورت مدل و در قالب نمودارهای گرافیکی ارتباط بین مؤلفه‌ها نشان داده می‌شوند. سازمان بهتر است یک نقشه از تمام ابعاد خود تهیه کند تا با استفاده از آن، روابط بین ابعاد سازمان را درک نموده و در صورت نیاز با تغییرات هماهنگ نماید. این نقشه از سازمان، که حاوی اطلاعات افراد، فرآیندها، مکان‌ها و سایر ابعاد و خصوصیات سازمان است، معماری سازمانی نامیده می‌شود. معماری سازمانی منطق سازماندهی برای فرآیندهای کسب و کار و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بوده و منعکس‌کننده یکپارچگی و استانداردسازی نیازمندی‌های مربوط به مدل عملیاتی سازمان‌ها است (سرایبی و همکاران، ۱۴۰۰).

### مبانی نظری

بر اساس متغیرهای پر اهمیت بررسی شده در دهه‌ها مطالعه، متغیرهای اعتماد و امنیت، هزینه دریافت خدمت، زمان دریافت خدمت، کیفیت خدمت دریافتی، سهولت استفاده از خدمت و دسترس‌پذیری خدمت از جمله متغیرهایی هستند که مشتریان در انتخاب استفاده از یک سرویس یا خدمت بانکی مد نظر قرار می‌دهند. مشتریان ترجیح می‌دهند خدمتی با کیفیت و ارزان را در سریع‌ترین زمان ممکن و در هر زمانی که بخواهند دریافت کنند به نحوی که ضمن محفوظ‌بودن اطلاعات خصوصی و حس امنیت حریم شخصی، به خدمت و ارائه‌دهنده خدمت اعتماد کنند. معمولاً مراجعه مجدد مشتری و حس وفاداری زمانی محقق می‌شود که مشتری با داشتن تجربه خوب و بعضاً تجربه لذت بخش، رضایتمندی مطلوبی از برند بانک داشته باشد. مشتری می‌تواند تجربه خوب یا بد داشته باشد. برآیند و مجموع تجربه‌های خوب، رضایتمندی مشتری را رقم می‌زند. بر اساس مدل مفهومی ارائه شده توسط محقق (شکل شماره ۱) و الگوی اس-او-آر<sup>۱</sup>، تحقق رضایتمندی، منجر به تمایل مشتری به استفاده مجدد از خدمت بانکی و وفاداری مشتری به برند بانک خواهد بود. الگوی اس-او-آر شامل سه جزء است، محرک‌ها، تأثیر و واکنش (شادما شهید و همکاران، ۲۰۲۲). این چارچوب ارتباط بین محرک، ارگانسیم و پاسخ را منعکس می‌کند و برای پیش‌بینی رفتار مشتری خدمات در هنگام استفاده از خدمات مناسب است. بر اساس الگوی S-O-R، محرک (S)، یک ورودی است که به عنوان محرک، بر ادراک فرد تأثیر گذاشته و آن را برانگیخته می‌کند (مازورسکی و ژاکوبی، ۱۹۸۶). در این تحقیق متغیرهای مستقل به عنوان محرک در نظر گرفته شده‌اند که مشتریان با آن تعامل دارند و بر حالات شناختی و عاطفی مشتری در مواجهه با خدمات دریافتی از بانک اثر می‌گذارد. ارگانسیم (O) به عنوان

1. Stimuli-Organism-Response(S-O-R)

واسط بین محرک و پاسخ نهایی فرد است (جیانگ و همکاران، 2010 - ساهو و پیلائی، ۲۰۱۷). در واقع ذهن مشتری، محرک را به اطلاعات مرتبط تفسیر می‌کند و در عین حال درک خود را درباره خدمت دریافتی شکل می‌دهد. بنابراین تجربه مشتری یک حالت درونی عاطفی و شناختی است که ممکن است در مواجهه با ادراک مختلف از محرک‌ها، باعث پاسخ مختلف شود. در این تحقیق متغیرهای وابسته تجربه مشتری و رضایت مشتری به عنوان پاسخ این الگو در نظر گرفته شده است. متغیرهای کیفیت، زمان، هزینه، امنیت، دسترس پذیری و سهولت بر روی تجربه و رضایت مشتری تأثیرگذار بوده و منجر به پاسخ یا واکنش رفتاری مشتری می‌شود. پاسخ (R) واکنش رفتاری مشتری است که با قصد خاص انجام می‌شود (ساهو و پیلائی، ۲۰۱۷). پاسخ نشان دهنده رویکرد یا اجتناب است (ساهو و پیلائی، ۲۰۱۷). در این تحقیق دو رفتار وفاداری مشتری و تمایل به استفاده مجدد به عنوان پاسخ مشتری در نظر گرفته شده است. مجموع ادراک شهودی و حالات عاطفی و رفتاری مشتری در مواجهه با خدمات بانکی می‌تواند منجر به یک تجربه خوب یا بد به عنوان ارگانسیم باشد. در نهایت برآیند تجربه خوب یا بد مشتری میزان رضایت مشتری را شکل بدهد. در مدل مفهومی ارائه شده نشان داده شد هر زمان نیاز به افزایش میزان رضایت مشتری باشد باید میزان تجربه مشتری را به عنوان ارگانسیم (O) با استفاده از روش بازطراحی فرآیندهای بانکی با محوریت متغیرهای مستقل به عنوان محرک (S) بهبود داده شود. برای شناخت دقیق رفتار مشتری با تدوین یک پرسشنامه علاوه بر طرح مستقیم سؤال از مشتری مبنی بر میزان رضایت، با طرح سؤالات غیر مستقیم میزان تمایل مشتری به استفاده مجدد از خدمات بانکی و توصیه خدمات بانکی به دیگران (وفاداری مشتری) ارزیابی و تحلیل شد (شادما و همکاران، ۲۰۲۲).

### پیشینه تحقیق

#### مطالعات داخلی

فینی‌زاده (۱۳۹۷) با مطالعه موردی بر روی سازمان‌های امنیتی ایران، چهارچوب‌های مختلف و ضرورت استقرار معماری در یک سازمان را بررسی کرده است. این تحقیق از حیث هدف از نوع کاربردی-توسعه‌ای، با رویکرد کمی و ابزار جمع‌آوری کتابخانه‌ای و پرسشنامه (با روایی محتوا و صوری خبرگی و آلفای کرونباخ ۰/۸۲) و با هدف تعیین جایگاه مبانی علمی معماری سازمانی در سازمان‌های امنیتی انجام شده است. به لحاظ استفاده از رویکرد کمی می‌توان این پژوهش را از نوع آمیخته محسوب نمود و با توجه به انجام این تحقیق در حوزه سازمان‌های امنیتی می‌توان آن را موردی نیز نامید. روش

جمع‌آوری اطلاعات در مرحله کیفی اسنادی و در مرحله کمی پیمایشی بوده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد در این سازمان‌ها بعد دانشی به عنوان جزئی از الگوهای معماری سازمانی هم طراز چارچوب‌های رایج معماری سازمانی بوده و از مؤلفه‌های مبانی و مفاهیم، کارکردها، الزامات، محصولات و جهت‌سازها تشکیل می‌شود.

مقاله‌ی سرایی و همکاران (۱۴۰۰) با هدف بومی‌سازی مدل معماری سازمانی برای دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از چارچوب توگف انجام شده است. در این تحقیق با استفاده از روش توصیفی پیمایشی و جمع‌آوری داده‌ها به سبک آمیخته (کیفی و کمی)، با حجم نمونه ۶۳ نفر و نمونه‌گیری گلوله برفی و به روش نظریه زمینه‌ای و دلفی با استفاده از ابزار محقق ساخته (آلفای کرونباخ ۰/۳۵۶/۲)، اطلاعات جمع‌آوری شده و برای تحلیل داده‌ها از روش سنتز پژوهی و کدگذاری باز و جهت تحلیل آماری از مدل‌سازی معادلات ساختاری، نرم افزارهای اس پی اس اس ۰۳، اسمارت پی ال اس ۶،۰ استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد معماری سازمانی بومی شده برای دانشگاه دارای سه متغیر کلیدی معماری کسب و کار، معماری تکنولوژی و معماری سیستم‌های اطلاعاتی بوده و شاخص برآزش نیکویی کلی مدل (اس آر ام آر) با مقدار ۲۰۶/۲ کمتر از ۲۰/۲ نشانه‌ی مناسب بودن مدل است. در این تحقیق عوامل مؤثر بر معماری سیستم‌های اطلاعاتی مورد تحلیل قرار گرفت و مشخص گردید مدیریت داده بیشترین تأثیر را بر معماری سازمانی دارد. بر اساس نتایج بدست آمده می‌توان گفت در هر کسب و کاری، راهبرد حرف اول را می‌زند برای پیاده‌سازی هر راهبرد نیازمند مشخص کردن حداقل‌ها و استانداردها است. پیشنهاد این تحقیق، توجه به مقوله معماری سازمانی در نظر گرفتن شاخص‌های مربوطه در رویکردهای سازمان است.

### مطالعات خارجی

در مقاله گروگری و همکاران (۱۹۹۷) از روش‌های شی گرا به عنوان مبنایی برای طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار بانکی استفاده شده است. با در نظر گرفتن کیفیت، امنیت و ریسک خدمات بانکی به عنوان ویژگی‌های حیاتی، فرآیندهای وضع موجود مدل‌سازی شده و با تأکید بر مشتری‌مداری بازطراحی شد. در این تحقیق موانع و روش‌های انجام تحقیق مطرح شده و فرآیندهای بزرگترین بانک خصوصی یونان<sup>۱</sup> مورد بازطراحی قرار گرفته است. زمان و هزینه انجام سرویس بانکی دو معیار مهم این بانک برای بازطراحی فرآیندها بود. انتخاب فرآیند مورد نیاز برای بازطراحی از طریق پرسشنامه و

1. Alpha Credit Bank (ACB)

تحلیل آماری انجام گردید. سپرده بانکی به عنوان فرآیند مد نظر انتخاب و فرآیند افتتاح حساب تا ارائه خدمات به حساب سپرده بانکی بازطراحی شد. خروجی این تحقیق فرآیندهایی بود که به صورت گرافیکی (شی گرا) مدل شده بود که منجر به کاهش مدت زمان فرآیند و حذف مراحل غیر ضرور (از نظر ارزش افزوده) و کاهش فعالیت انسانی (اتوماسیونی) گردید.

کاسال و همکاران (۲۰۰۸) به بررسی تأثیر رضایت و قابلیت وب سایت بر افزایش وفاداری مشتریان در خدمات بانکداری الکترونیک پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد رضایت از تعاملات گذشته با وب سایت بانک تأثیر مثبتی بر وفاداری مشتریان دارد. علاوه بر این، در دسترس بودن یک وب سایت تأثیر مثبتی بر رضایت مشتری داشت. همانطور که انتظار می‌رفت با وفاداری نیز مرتبط بود.

مقاله احمد و همکاران (۲۰۱۰) انجام شده در کشور انگلستان تأثیر بانکداری الکترونیک بر رفتار مصرف کننده و کیفیت خدمات الکترونیکی را نشان می‌دهد. این تحقیق به تحلیل انتقادی ادبیات موجود پرداخته و به این نتیجه رسیده است که ارائه خدمات با کیفیت بالا در بانکداری الکترونیکی منجر به افزایش رضایتمندی مشتری و در نتیجه افزایش درآمد با روش حداقل رساندن هزینه‌ها می‌شود. علاوه بر این، افزایش پذیرش اینترنت به عنوان یک کانال تحویل سریع خدمت، سهم زیادی در کاهش تدریجی هزینه‌های سربار مانند بازاریابی، پرسنل و غیره دارد.

لینگ و همکاران (۲۰۱۶) عوامل مؤثر بر رضایتمندی مشتری در مالاکا را بررسی کرده‌اند. داده‌های این تحقیق از طریق پرسشنامه (۲۰۰ شرکت کننده) به دست آمده است. پنج عامل شناسایی شده در این مطالعه که بر رضایت مشتری از بانکداری اینترنتی تأثیر می‌گذارند، عبارت بودند از: کیفیت خدمات، طراحی وب و محتوا، امنیت و حریم خصوصی، راحتی و سرعت.

آیو و همکاران (۲۰۱۶) تأثیر نگرش مشتری، کیفیت درک شده از خدمات الکترونیکی و رضایت مشتری را بر استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی بررسی و نشان دادند که کیفیت خدمات الکترونیکی تأثیر مثبت و قوی بر نگرش مشتری دارد. علاوه بر این، مزیت نسبی به طور معناداری بر نگرش مشتری تأثیر می‌گذارد، در حالی که پیچیدگی و سازگاری عمدتاً بر نگرش مشتری تأثیر نمی‌گذارد. همچنین اهمیت کیفیت خدمات الکترونیکی در بهینه‌سازی نگرش مشتری و افزایش رضایت مشتری در استفاده از بانکداری الکترونیک تأیید شد.

تحقیق شموقام و همکاران (۲۰۱۶) انجام شده در کشور مالزی معیارهای ارزیابی بانکداری الکترونیکی را بررسی کرده است. نتایج داده‌های تجزیه و تحلیل شده نشان می‌دهد سود شناسایی شده، اعتبار و کاربردی بودن، عناصری هستند که بر قصد مشترکین برای انتخاب بانکداری تلفن همراه

تأثیر می‌گذارند. به طور همزمان، هزینه مالی شناسایی شده و سهولت استفاده در تحقیق حاضر درخور توجه نبود.

مقاله دیگری (اسدی و همکاران، ۲۰۱۷) عوامل مؤثر بر انتخاب رایانش ابری در بخش بانکداری مالزی را از دیدگاه مشتریان بررسی و یک مدل پیشنهاد کرد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از حداقل مربعات جزئی تجزیه و تحلیل شدند. بر پایه نتایج تحقیق، ساختارهای حریم خصوصی و امنیتی تأثیر مثبت قدرتمندی را بر سودآوری، اعتماد و سهولت استفاده نشان می‌دهند. همچنین سهولت استفاده، هزینه، سودمندی، اعتماد و دیدگاه‌ها بر قصد رفتاری مشتریان برای انتخاب خدمات نو پدید بانکی تأثیر می‌گذارد.

پژوهش شارما و همکاران (۲۰۱۹) که در کشور هندوستان انجام شده، تأثیر اعتماد و جنبه‌های کیفی را بر میزان استفاده از خدمات بانکی بررسی کرده است. مدل تحقیق با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه اعتبارسنجی و ارزیابی شده است. این تحقیق یک روش تحلیلی دو مرحله‌ای با ادغام و تحلیل شبکه عصبی است. نتایج نشان داد مدل‌سازی معادلات ساختاری قصد و رضایت از استفاده از خدمات بانکی دو متغیر اساسی هستند. علاوه بر این، رضایت و تمایل به استفاده از بانکداری الکترونیکی نقش واسطه‌ای در کیفیت اطلاعات، کیفیت خدمات، کیفیت سیستم و اعتماد داشته است.

مقاله بوکانما و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد تغییر در روند انجام تراکنش‌های بانکی در نیجریه در چند سال اخیر به ادغام رسانه‌های الکترونیکی و زیرساخت‌های فناوری در سیستم‌های بانکی این کشور منجر شده است و بانکداری نیجریه شاهد رشد سیستم‌های بانکداری مدرن بوده است که قابل مقایسه با بانک‌های کشورهای توسعه یافته است. این تحلیل با ارزیابی رابطه بین دانش خدمات و محصولات بانکی مشتریان و تراکنش‌های بانکداری الکترونیکی انجام شده و نتایج نشان داد هر چه مشتریان از محصولات و خدمات الکترونیکی آگاه‌تر باشند، استفاده بیشتری خواهند داشت. با این حال، شکاف دانش و عدم آگاهی از محصولات و خدمات الکترونیکی که مشتریان را به سمت پذیرش و استفاده از پلتفرم‌های موجود سوق دهد، وجود دارد.

لینگ و همکاران (۲۰۲۱) عوامل مؤثر بر رضایتمندی مشتری از جمله خدمات ابری، امنیت، یادگیری الکترونیکی و کیفیت خدمات را بررسی و از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای ارزیابی مدل علی یا روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری استفاده کرده‌اند. مدل تحقیق بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس تجزیه و تحلیل شده است. نتایج این

تحقیق نشان داد که خدمات ابری، امنیت، آموزش الکترونیکی و کیفیت خدمات چهار عامل مؤثر بر رضایت مشتری در استفاده از خدمات بانکداری (اینترنتی) است.

مقاله کوثر و همکاران (۲۰۲۲) وضع موجود یک سازمان در سطح معماری سازمانی بررسی و وضع مطلوب فرآیندهای مذکور با توجه به عارضه‌یابی و شناسایی گلوگاه‌های قابل بهبود، مدل شده است. شادما و همکاران (۲۰۲۲) در سوابق و نتایج تجربه مشتری در استفاده از سرویس‌ها و نرم افزارهای بانکی در هندوستان را بررسی و مشخص کردند که ویژگی‌های نرم افزاری اهمیت نسبتاً کمی در جلب رضایت و خلق تجربه لذت بخش برای مشتری دارد. همچنین هیچ رابطه معناداری بین خدمات پشتیبانی با تجربه مشتری یافت نشد. وفاداری مشتری و هدف وی از به کارگیری نرم افزارهای بانکداری به عنوان متغیرهای اصلی مورد توجه قرار گرفت. این تحقیق به عنوان راهنمای مناسبی برای شناخت اهمیت تجربه مشتری در طراحی استراتژی‌های کارا برای ارتقای سرویس‌های بانکداری و درگیر کردن بیشتر مشتریان است.

مطالعات مقدماتی و بررسی‌ها نشان می‌دهد تحقیقات نسبتاً گسترده‌ای در حوزه رضایت و تجربه مشتری در جهان انجام شده است. همچنین تحقیقات درخور توجهی نیز در حوزه معماری سازمانی و موضوعات مرتبط با استقرار معماری سازمانی وجود دارد. این موضوع در ایران هم بسیار جدید بوده و به کمتر از دو دهه می‌رسد؛ به طوری که تعداد مطالعات بسیار محدود است و سازمان‌هایی که به سمت معماری سازمانی رفته و موفق به استقرار معماری سازمانی شده‌اند، به کمتر از انگشتان یک دست می‌رسد. نوآوری تحقیق حاضر میان رشته‌ای بودن آن است؛ بدین صورت که نقش بازطراحی فرآیندهای ارائه خدمات بانکی را که مربوط به حوزه‌های معماری سازمانی و بانکی است با موضوع سنجش میزان بهبود تجربه و رضایت مشتری که مختص حوزه بازاریابی است، مورد سنجش و بررسی قرار داده است.

### جمع‌بندی مطالعات انجام شده

بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده، بازطراحی فرآیندهای ارائه خدمات بانکی منجر به رشد بانکداری در نیجریه شده است. همچنین هر چه مشتریان آگاه‌تر به خدمات بانکی باشند و استفاده از خدمات بانکی آسان باشد، منجر به تعامل بیشتر و بهبود تجربه مشتری می‌شود (بوکانما<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)

بر اساس تحقیق دیگری مشخص گردید اعتماد و جنبه‌های کیفی بر میزان استفاده مشتریان از خدمات بانکی مؤثر بوده و کیفیت خدمات تأثیر مستقیمی بر روی بهبود تجربه و رضایت مشتری دارد (شارما<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). کیفیت خدمات تأثیر مستقیمی بر رضایتمندی مشتریان در حوزه بانکی دارد (اقبال<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). حفظ حریم خصوصی و امنیت مشتریان بر سودآوری، اعتماد و سهولت و انتخاب خدمات نوین بانکی مؤثر است (اسدی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). ثبات و قابلیت اطمینان و ارائه خدمات در لحظه، رضایتمندی مشتریان را به حداکثر می‌رساند (ابراهیم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). پنج عامل مؤثر بر رضایتمندی مشتری اعم از کیفیت خدمات، طراحی، امنیت و حریم خصوصی، سهولت در استفاده و سرعت انجام خدمات است (لینگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). تجربه کیفیت خدمات بانکی و در نهایت رضایتمندی مشتری از عوامل مؤثر بر نگرش مشتری است (آیو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). سودمندی و اعتبار بانک از مهمترین عناصر قصد رفتاری مشتریان برای انتخاب یک محصول بانکی به شمار می‌رود (شنموقام<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). ارائه خدمات با کیفیت منجر به افزایش رضایتمندی مشتری و افزایش درآمد و کاهش هزینه می‌شود (احمد<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). رضایتمندی بر روی وفاداری مشتریان مؤثر است (کاسال<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

### روش‌شناسی تحقیق

**مطالعات کتابخانه‌ای:** به منظور جمع‌آوری اطلاعات مبانی نظری و ادبیات و پیشینه پژوهش اعم از کتب، مقالات، مجلات علمی و منابع اینترنتی معتبر از این نوع مطالعه استفاده شد.

**تحقیقات میدانی و پرسش‌نامه:** برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای انتخاب متغیرهای مستقل (مؤثر بر متغیر وابسته) و ارتباط بین متغیرهای مطالعه از پرسشنامه استفاده شد.

1. S.K. Sharma
2. M. Shahid Iqbal
3. S. Asadi
4. H. Ibrahimi
5. a Feng Li a
6. C.K. Ayo
7. A. Shanmugam
8. A. Ahmed
9. L.V. Casal'o

برای انجام این تحقیق به روش توصیفی، ابتدا دو خدمت تکرار ناپذیر الف) افتتاح حساب اشخاص حقیقی ب) تسهیلات قرض الحسنه ازدواج انتخاب شد. سپس با مراجعه به مخزن فرآیندهای مطالعه شده و موجود در بانک، قوانین و مقررات، مصاحبه با تعدادی از پرسنل بانک و تعدادی از مشتریان، فرآیندهای وضع موجود هر دو خدمت به صورت دقیق، صحیح و کامل شناسایی و با استفاده از چارچوب توگف با استفاده از استانداردها مدل سازی معماری سازمانی بی-پی-ام<sup>۱</sup> و چارچوب معماری سازمانی توگف<sup>۲</sup> در نرم افزار تخصصی معماری سازمانی<sup>۳</sup> انجام شد. سپس عارضه‌ها و موازی‌کاری‌ها و فرآیندهایی که باعث اتلاف منابع بودند (اعم از زمان، هزینه و نیروی انسانی) شناسایی و طی نشست‌های کارشناسی با خبره‌های بانکی و استفاده از تجربه‌های موفق کسب و کارهای مشابه بانکی و شرکت‌های فین‌تک در داخل و خارج از کشور و همچنین بهره‌مندی از پیشنهادات پرسنل بانک و تعدادی از مشتریان، راهکارهای لازم برای رفع عارضه و ایجاد بهبود، تدوین و مدل‌سازی فرایند مطلوب انجام شد. سپس طبق ماتریس سای‌پوک<sup>۴</sup> ورودی و خروجی هر کدام از نقاط سر به سر فرآیندها مشخص گردید. سپس ماتریس وظایف<sup>۵</sup> برای فرآیندها تدوین شده که وظایف هر کدام از واحدهای ذربط در انجام فرایند و ارائه خدمت مذکور مشخص و مکتوب شد. سپس شاخص‌های کلیدی<sup>۶</sup> برای هر کدام از خدمات‌های بانکی مد نظر تعیین گردید تا نتیجه عملکرد هر خدمت قابل احصا و شناسایی و مقایسه با دوره‌های زمانی مختلف بوده و قابلیت انعکاس به صورت آماری در گزارش‌های تحلیل را داشته باشد. با توجه به مدل مفهومی و الگوی اس-او-آر<sup>۷</sup>، در قالب پرسشنامه‌ای شامل تمامی متغیرهای دخیل در مدل، از مشتریان در خصوص تجربه آنها در استفاده از یک یا چند خدمت مشخص بانکی پرسش شده و نظر آنها با محوریت متغیرهای مستقل تحقیق (اعتماد و امنیت، هزینه دریافت خدمت، زمان دریافت خدمت، کیفیت خدمت دریافتی، سهولت استفاده از خدمت و دسترس پذیری) مورد سوال قرار گرفت و در نهایت از روی این داده‌ها، تجربه مشتری در خصوص هر کدام از این متغیرها تحلیل و از مجموع و برآیند تجربه‌های خوب یا بد رخ داده یا محقق شده یک مشتری، میزان رضایتمندی مشتری بررسی شد. برای اندازه‌گیری میزان تغییر یا بهبود تجربه مشتری که منجر به رضایتمندی شده

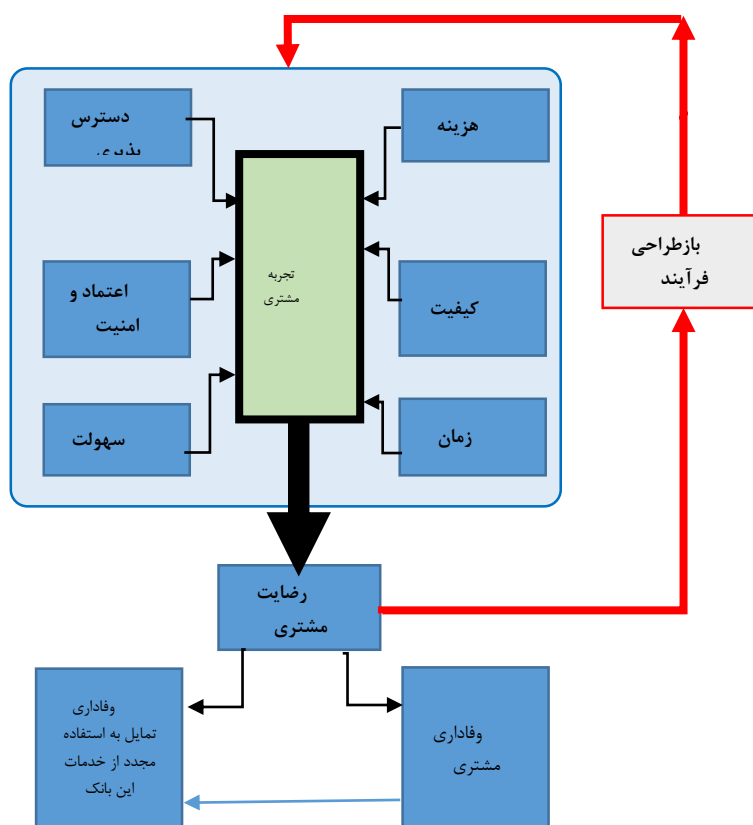
1. BPMN2
2. TOGAF
3. Sparx Enterprise Architect
4. SIPOC
5. RASCI
6. KPI
7. S-O-R

است، نیاز به داده‌هایی از همین جنس برای یک بازه زمانی دیگری بود که هنوز بازطراحی فرآیندهای خدمت مورد نظر انجام نشده بود. لذا پرسشنامه بین گروه دومی از مصاحبه شوندگان توزیع شد که از خدمات مدنظر قبل از بازه زمانی بازطراحی آن خدمت به خصوص، استفاده کرده‌اند. داده‌ها را پس از جمع‌آوری و با روش مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> تحلیل کرده و از مقایسه داده دو نظرسنجی، میزان تغییر در میزان بهبود تجربه مشتری که منجر به رضایتمندی مشتری از خدمات بانکی شده بررسی شد.

### مدل تحقیق

در این مدل (شکل شماره ۱) که با الگو برداری از مدل‌های مفهومی ارائه شده در مقاله‌های پایه و با استفاده از نظر خبره‌ها، از سوی محقق ارائه شده است، تأثیر مستقیم متغیرهای مستقل اعم از هزینه، کیفیت، زمان، دسترس پذیری، اعتماد و امنیت بر روی متغیر وابسته تجربه مشتری نشان داده می‌شود، به نحوی که برآیند تحقق تمامی متغیرهای مستقل، باعث ایجاد و خلق یک تجربه خوب یا بد در مشتری می‌شود. تحقق و برآیند تمامی متغیرهای مستقل که تجربه خوب را رقم زده‌اند، منجر به افزایش رضایتمندی مشتری و مسلماً تجربه‌های بد، موجب کاهش میزان رضایتمندی مشتری می‌شود. با انجام بازطراحی فرآیندها با محوریت افزایش کیفیت و دسترس‌پذیری و امنیت و کاهش هزینه و زمان و سهولت ارایه خدمت می‌توان متغیرهای دخیل در میزان بهبود تجربه مشتری را تغییر داد که نتیجه آن روی افزایش میزان رضایتمندی مشتری منعکس خواهد شد و در نهایت منجر به وفاداری مشتری و تمایل به استفاده مجدد از این (یا سایر خدمات) این بانک از سوی مشتری خواهد بود. با توجه به ماهیت دو خدمت مورد مطالعه به لحاظ فراگیری و خدمات پایه بودن و تشابهات زیاد ساختاری این دو خدمت با سایر خدمات مشابه بانکی، این مدل برای هر دو خدمت (افتتاح حساب قرض الحسنه پس‌انداز اشخاص حقیقی و تسهیلات قرض الحسنه ازدواج) صدق می‌کند.

شکل ۱. مدل مفهومی



منبع: ارائه شده توسط محقق

### یافته‌های تحقیق

با توجه به مدل مفهومی (شکل شماره ۱) و در راستای تعمیق و توصیف بهتر نتیجه تحقیق، تمامی آزمون‌ها برای داده‌های مستخرج از چهار گروه صد نفره به صورت مجزا انجام شد و نتیجه آزمون‌ها در قالب مدل معادلات ساختاری برای هر دو خدمت افتتاح حساب قرض الحسنه پس انداز اشخاص حقیقی و خدمت تسهیلات قرض الحسنه ازدواج تحلیل و بررسی گردید (شکل‌های شماره ۲ و ۳ و ۴ و ۵). در راستای بررسی نقش باز طراحی فرآیندهای ارائه خدمات بانکی در بهبود تجربه مشتری، ابتدا

به بررسی تأثیر تغییرات در فرایندهای ارائه خدمات بانکی که منجر به ایجاد تجربه لذت‌بخش و رضایت‌بخشی مشتری دریافت‌کننده خدمات بانکی پرداخته شد. در تدوین و گردآوری سوالات پرسشنامه از پرسشنامه‌های تحقیق‌های قبلی از جمله مقاله پایه الگوبرداری شده است. در این پرسشنامه تعداد سی و پنج سوال در قالب هفت موضوع از مصاحبه شونده پرسش شد. پرسش‌ها پنج گزینه‌ای بوده و به صورت ( ۰ و ۲۵ و ۵۰ و ۷۵ و ۱۰۰) قابل تفسیر است. این پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و همچنین برخط با ثبت آدرس آی‌پی یکتا انجام شد. با پیش فرض اینکه بازنگری فرآیندهای دو خدمت در نظر گرفته شده، در بین سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲ (هجری شمسی) انجام شده است، از مصاحبه شونده‌گان پرسش به عمل آمد. مصاحبه شونده‌ها یکی از پنج گزینه را ابتدا می‌بایست پاسخ می‌دادند که جزو کدام گروه هدف این تحقیق هستند. الف) افتتاح حساب قبل از سال ۱۴۰۰ ب) دریافت وام ازدواج قبل از سال ۱۴۰۰ ج) افتتاح حساب بعد از سال ۱۴۰۲ د) دریافت وام ازدواج بعد از سال ۱۴۰۲ و) هیچکدام. طبق روش اشباع<sup>۱</sup>، چرخه انجام مصاحبه را تا زمانی تکرار شد تا به تعداد صد پرسشنامه تکمیل شده (با حذف پرسشنامه‌های غیرواقعی) در هر گروه و جمعاً چهارصد پرسشنامه تکمیل شد. پرسش‌های مربوط به سن، مدرک تحصیلی، جنسیت، پرسش‌هایی بودند که برای غنای بیشتر تحقیق و توصیف بهتر جامعه آماری استفاده شد. جامعه آماری از مشتریان بانک تجارت در سراسر کشور و به صورت تصادفی از شعب مختلف و از شهرهای مختلف انتخاب شده است که در بازه زمانی مد نظر از خدمات مد نظر استفاده کرده بودند. داده‌های جمع‌آوری شده به صورت غیر حضوری و آنلاین (در بستر یکی از سامانه‌های پرسشنامه آنلاین)، تحت فایل اکسل گردآوری شده و پس از آماده‌سازی داده‌ها و محاسبات اولیه با نرم افزار اکسل با استفاده از نرم افزارهای اویوز<sup>۲</sup> (برای انجام آزمون‌های نرمال) تحلیل و آزمون‌های مورد نیاز انجام گردید. در ادامه با استفاده از آمار توصیفی و ارائه شاخص‌های مربوط به این قسمت شامل میانگین، میانه، انحراف معیار، کمترین و بیشترین، کار تجزیه و تحلیل شروع شد. سپس با استفاده از نرم افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس<sup>۳</sup>، آزمون‌های پایایی مدل نهایی انجام شد. برای بررسی آمار استنباطی آزمون‌های لازم جهت دستیابی به اهداف پژوهش و پاسخ به سوالات پژوهش اجرا شد. تمامی تحلیل‌های مربوط به آمار توصیفی و آمار استنباطی چهار مرتبه انجام شده است. بر اساس داده‌های تجمیع شده از چهار گروه صد نفره مورد بررسی که از توزیع نرمال برخوردار بودند (جدول شماره ۱)

1. Theoretical saturation
2. Eviews
3. SmartPLS

**در خصوص خدمت افتتاح حساب قرض الحسنه اشخاص حقیقی:** در بازه زمانی قبل و بعد از بازطراحی فرآیندهای مربوط به افتتاح حساب قرض الحسنه اشخاص حقیقی، متغیر سرعت و زمان انجام خدمت از ۶۹,۲۵٪ به عدد ۷۴,۲۰٪ رسیده است. یعنی از منظر مشتریان بانکی شاهد رشد ۴,۹۵٪ افزایش سرعت یا کاهش زمان انجام خدمت بود. این افزایش می‌تواند به دلایل کاهش یا حذف مسیرهای غیر ضرور از فرآیندهای خدمت که باعث اتلاف منابع بوده باشد. متغیر سهولت استفاده از خدمت از ۶۱,۷۵٪ به عدد ۷۲,۸۰٪ رسیده است. یعنی از منظر مشتریان بانکی شاهد رشد ۱۱,۰۵٪ سهولت ارائه خدمت بود. ممکن است این افزایش سهولت به دلیل کاهش مراحل و تعداد فرم‌های مورد نیاز برای افتتاح حساب و راهنمایی مشتریان در مراجعه حضوری و یا ایجاد امکان افتتاح حساب آنلاین، وجود راهنمای سیستم، طراحی سیستم و سامانه‌های کاربرپسند با کاربری آسان باشد. متغیر هزینه از ۵۶,۸۰٪ به عدد ۶۲٪ رسیده است. یعنی رضایت مشتریان از هزینه‌ها و کارمزدهای ارائه خدمت ۵,۲۰٪ افزایش پیدا کرده است. با توجه به افزایش نرخ کارمزدهای بانکی و همزمان افزایش رضایت مشتریان از میزان کارمزدها می‌تواند به دلیل وجود تورم و انتظارات تورمی در بین جامعه آماری مورد مطالعه باشد. متغیر امنیت و اعتماد از ۷۵,۲۵٪ به عدد ۷۲,۵٪ رسیده است. این کاهش حدود ۲,۷۵٪- می‌تواند دلایل گوناگونی داشته باشد که البته میزان کاهش درخور توجه نیست. با توجه به ارائه خدمات افتتاح حساب به صورت آنلاین بعد از بازه زمانی بازطراحی، این کاهش رضایت از متغیر امنیت و اعتماد نیازمند اعتمادسازی در خدمات غیرحضور از جمله افتتاح حساب آنلاین باشد. این می‌تواند نشان دهنده آن باشد که هنوز مشتریان به افتتاح حساب آنلاین اعتماد کافی ندارند. با بررسی عمیق‌تر می‌توان این متغیر را از منظر سن مشتریان ارزیابی کرد. مشتریان در بازه چهار تا پنجاه سال با ۷۶,۶۷٪ بیشترین اعتماد و مشتریان در بازه سنی پنجاه سال به بالا با ۶۲,۵۰٪ کمترین اعتماد را به این خدمت دارند. با بررسی متغیر اعتماد به افتتاح حساب در بازه زمانی بعد از سال ۱۴۰۲ مشاهده می‌شوند که مشتریان با جنسیت مرد حدود ۱,۲۰٪ بیشتر از مشتریان با جنسیت زن به خدمات بانکی اعتماد دارند. در خصوص متغیر کیفیت وضعیت اندکی بهتر از متغیر امنیت و اعتماد است و از عدد ۶۴,۵٪ به ۶۵,۳۰٪ رسیده است. افزایش کمتر از یک درصد در متغیر کیفیت با وجود اعمال تغییرات کلی در شکل و فرآیند ارائه خدمت و تغییر ماهیت خدمت از صرفاً حضوری به حضوری یا غیر حضوری افزایش رضایت بیشتری از سطح کیفیت مورد انتظار بود. در خصوص متغیر دسترس پذیری خدمت از ۶۴,۵۳٪ به عدد ۷۲,۲۰٪ رسیده است. یعنی از منظر مشتریان بانکی شاهد رشد ۷,۶۷٪ افزایش دسترس‌پذیری خدمت بود. از دلایل اصلی این افزایش دسترس‌پذیری، می‌توان به ایجاد امکان افتتاح حساب در بستر نرم‌افزارهای

موبایلی و افزایش زمان خدمت رسانی و کاهش قطعی و خارج از دسترس بودن سیستم در سامانه‌ها و نرم افزارهای موبایلی و در مراجعات حضوری اشاره کرد.

**در خصوص خدمت دریافت وام قرض الحسنه ازدواج:** در بازه زمانی قبل و بعد از بازطراحی فرآیندهای مربوط به دریافت وام قرض الحسنه ازدواج متغیر سرعت و زمان انجام خدمت از ۶۵,۲۰٪ به عدد ۷۸,۲۰٪ رسیده است. یعنی از منظر مشتریان بانکی شاهد رشد ۱۳٪ افزایش سرعت یا کاهش زمان انجام خدمت بود. این افزایش می‌تواند به دلایل کاهش یا حذف مسیرهای غیر ضرور از فرآیندهای خدمت که باعث اتلاف منابع بوده باشد. متغیر سهولت استفاده از خدمت از ۵۶,۵۰٪ به عدد ۷۷,۵٪ رسیده است. یعنی از منظر مشتریان بانکی شاهد رشد ۲۱٪ سهولت ارائه خدمت بود. ممکن است این افزایش سهولت به دلیل راه اندازی از نرم افزار موبایلی جدید تحت عنوان باجت باشد که در بستر آن ارائه انواع طرح‌های تسهیلاتی خرد از جمله وام قرض الحسنه ازدواج به صورت کاملاً غیرحضوری انجام می‌شود. ضمن اینکه همچنان ارائه این خدمت به صورت حضوری در شعب هم قابل ارائه است. متغیر هزینه از ۵۴٪ به عدد ۶۳,۵٪ رسیده است. یعنی رضایت مشتریان از هزینه‌ها و کارمزدهای ارائه خدمت ۹,۵۰٪ افزایش پیدا کرده است. با توجه به افزایش نرخ کارمزدهای بانکی و همزمان افزایش رضایت مشتریان از میزان کارمزدها می‌تواند به دلیل وجود تورم و انتظارات تورمی در بین جامعه آماری مورد مطالعه باشد. متغیر امنیت و اعتماد از ۶۶,۱۵٪ به عدد ۷۳,۵٪ رسیده است. یعنی مشتریان نسبت به گذشته ۷,۳۵٪ بیشتر به بانک بابت دریافت این خدمت اعتماد دارند. یکی از شاخصه‌های افزایش حس اعتماد و امنیت به خدمات بانکی می‌توان به استقرار امضای دیجیتال اشاره کرد. با بررسی و مقایسه داده‌های مربوط به متغیر امنیت و اعتماد و توزیع سنی، مشخص می‌شود که مشتریان جوان‌تر اعتماد بیشتری به امضای دیجیتال داشته و دریافت خدمات در بسترهای آنلاین را مورد اعتماد تر می‌دانند، اما کاربران با توزیع سنی بالاتر همچنان ترجیح می‌دهند مستندات خدمات بانکی را به صورت امضای فیزیکی یا امضای خیس انجام بدهند و هنوز به مقوله‌های امنیتی نوین همچون امضای دیجیتال اعتماد کافی را ندارند. کیفیت خدمت دریافتی از ۵۴٪ به عدد ۷۱,۴۰٪ رسیده است. یعنی مشتریان نسبت به گذشته ۱۷,۴۰٪ خدمات بانک را با کیفیت‌تر می‌دانند. از دلایل اصلی احساس باکیفیت بودن خدمات بانکی بعد از بازه زمانی بازطراحی می‌توان به ارائه خدمات مکمل همچون ارائه پیشنهاد بسته‌های تسهیلاتی یا سپرده‌ای متنوع در کنار خدمات بانکی مور تقاضای مشتری، نام برد. دسترس پذیری از ۵۸,۸٪ به عدد ۷۳٪ رسیده است، یعنی از منظر مشتریان خدمات بانکی در این بازه ۱۴,۲۰٪ دسترس پذیرتر شده است. از دلایل اصلی دسترس پذیرتر بودن خدمات بانکی نسبت به بازه زمانی قبل از

بازطراحی، می‌توان به گسترش شبکه خودپردازها، افزایش تنوع ارائه خدمت در بستر اینترنت، افزایش زمان خدمت رسانی و کاهش قطعی و خارج از دسترس بودن سیستم چه در سامانه‌ها و نرم افزارهای موبایلی و چه در مراجعات حضوری به شعب و همچنین افزایش تعاملات بانک با فین‌تک‌ها و ارائه برخی خدمات بانکی در قالب نرم افزارهای موبایلی استارت‌آپ و شرکت‌های ارائه خدمات مالی و غنی‌تر شدن نرم افزار موبایل بانک نسبت به بازه‌های زمانی قبل از بازطراحی و طراحی نرم افزار اختصاصی باجت در بانک تجارت برای ارائه تسهیلات خرد همچون وام ازدواج و افتتاح حساب از دلایل اصلی افزایش میزان دسترس پذیری اشاره کرد (جدول شماره ۱).

**در خصوص تجربه مشتری:** توصیف کیفی این تحقیق نشان می‌دهد (جدول شماره ۳) مشتریانی که در بازه زمانی قبل از سال ۱۴۰۰ اقدام به افتتاح حساب قرض الحسنه اشخاص حقیقی نموده‌اند بر اساس خوداظهاری میزان بهبود تجربه مشتری ۶۵,۳۳٪ را ثبت نموده‌اند که این عدد بعد از بازه بازطراحی به عدد ۶۹,۵۰٪ رسیده است. یعنی بعد از فرآیند بازطراحی مشتریان نسبت به خدمات بانکی ۴,۱۷٪ حس بهتری را تجربه کرده‌اند. همچنین مشتریانی که در بازه زمانی قبل از سال ۱۴۰۰ اقدام به دریافت وام قرض الحسنه ازدواج نموده‌اند، میزان تجربه مشتری ۵۹,۱۱٪ داشتند که این عدد بعد از بازه بازطراحی به عدد ۷۲,۸۵٪ رسیده است. یعنی بعد از فرآیند بازطراحی مشتریان نسبت به خدمات بانکی ۱۳,۷۴٪ حس بهتری داشته‌اند. با بررسی تمامی چهارصد پرسشنامه‌های اخذ شده مشاهده شد که مشتریان بانکی بدون در نظر گرفتن نوع خدمت دریافتی حدود ۶۲,۲۲٪ میزان تجربه ثبت کرده‌اند که این عدد بعد از بازه بازطراحی به ۷۱,۱۸٪ رسیده است یعنی نمونه‌های مورد مصاحبه در بازه زمانی بعد از سال ۱۴۰۲ نسبت به بازه زمانی قبل از سال ۱۴۰۰ و فارغ از نوع خدمت دریافتی ۸,۹۶٪ حس بهتری را تجربه کرده‌اند. این افزایش میزان حس بهتر یا تجربه بهتر از بانک در واقع برآید یا جمع جبری متغیرهای مستقل است که هر کدام به صورت مجزا بر روی ادراک شهودی و عاطفی و شناختی مشتری تأثیر گذار بوده و تأثیر مثبت گذاشته‌اند. مقایسه ضریب مسیر عوامل مؤثر بر متغیر تجربه مشتری (جدول شماره ۴) برای هر دو خدمت و در هر دو بازه زمانی نشان از میزان تأثیر هر کدام از متغیرهای مستقل بر روی بهبود تجربه مشتری دارد. همچنین افزایش ضرایب تعیین متغیر تجربه مشتری به میزان ۷,۴٪ برای خدمت وام ازدواج و افزایش ۸,۳٪ برای خدمت افتتاح حساب (جدول شماره ۲) نشان از شدت تأثیر متغیرهای مستقل بر روی تجربه مشتری دارد.

**در خصوص رضایت مشتری:** افزایش میزان رضایت مشتری با سه متغیر بررسی شد. الف) پرسش مستقیم از مشتری در خصوص خوداظهاری مشتری مبنی بر میزان رضایت از خدمت دریافتی (ب)

بررسی تمایل به استفاده مجدد از خدمات بانک (ج) بررسی تمایل مشتری به توصیه خدمات بانک به دیگران که از مصادیق وفاداری مشتری است. در قالب سه سوال در قالب پرسشنامه از مشتری نظرسنجی گردید. اگر چه ممکن است مشتری در مواجهه با طرح سوال مستقیم قادر به ارائه پاسخ صحیح و انعکاس دقیق میزان رضایت خود نسبت به خدمات بانکی نباشند، اما در قالب دو متغیر دیگر میزان تمایل مشتری نسبت به استفاده مجدد و وفاداری مشتری به صورت غیر مستقیم می‌تواند به عنوان خروجی دقیق و قابل اتکا برای سنجش میزان رضایت مشتری از خدمات بانکی باشد. همچنین مقایسه ضریب مسیر عوامل مؤثر بر متغیر رضایت مشتری (جدول شماره ۲) برای هر دو خدمت و در هر دو بازه زمانی نشان از میزان تأثیر هر کدام از متغیرهای مستقل بر روی افزایش رضایت مشتری دارد. همچنین افزایش ضرایب تعیین متغیر رضایت مشتری به میزان ۳۴٫۵٪ برای خدمت وام ازدواج و افزایش ۲۱٫۳٪ برای خدمت افتتاح حساب (جدول شماره ۲) نشان از افزایش رضایت مشتری دارد.

جدول ۱. مقایسه مقادیر متغیر مستقل

نوع خدمت	متغیرهای مستقل تحقیق	قبل از سال ۱۴۰۰	بعد از سال ۱۴۰۳	میزان تغییر
وام ازدواج	سرعت و زمان انجام خدمت	65/2	78/2	13/00
	سهولت	56/5	77/5	21/00
	هزینه	54	63/5	9/50
	امنیت و اعتماد	66/15	73/5	7/35
	کیفیت	54	71/4	17/40
	دسترس پذیری	58/8	73	14/20
افتتاح حساب	سرعت و زمان انجام خدمت	69/25	74/2	4/95
	سهولت	61/75	72/8	11/05
	هزینه	56/8	62	5/20
	امنیت و اعتماد	75/25	72/5	-2/75
	کیفیت	64/5	65/3	0/80
	دسترس پذیری	64/53	72/2	7/67

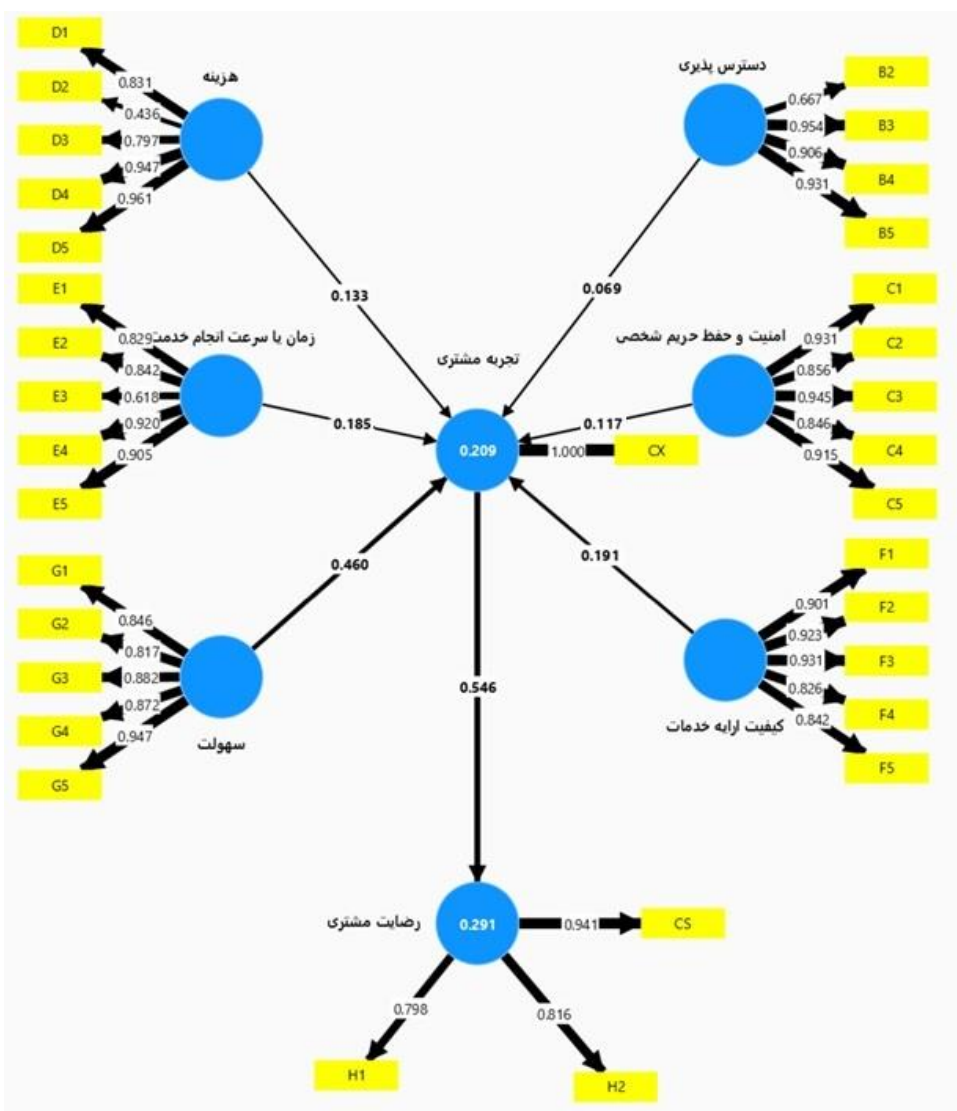
منبع: داده‌های تحقیق

## جدول ۲. مقایسه مقادیر ضرایب تعیین و ضریب مسیر رضایت مشتری

		ضریب مسیر رضایت	ضریب تعیین تجربه مشتری	ضریب تعیین رضایت مشتری	مدل ساختاری مربوطه شکل شماره
وام ازدواج	۱۴۰۰	۰.۵۴۶	۰.۲۰۹	۰.۲۹۱	شکل شماره ۲
	۱۴۰۲	۰.۸	۰.۲۸۳	۰.۶۳۶	شکل شماره ۳
	مقدار بهبود	%۲۵,۴	%۷,۴	%۳۴,۵	
افتتاح حساب	۱۴۰۰	۰.۶۸۷	۰.۱۳۷	۰.۴۶۷	شکل شماره ۴
	۱۴۰۲	۰.۸۲۷	۰.۲۲۰	۰.۶۸۰	شکل شماره ۵
	مقدار بهبود	%۱۴	%۸,۳	%۲۱,۳	

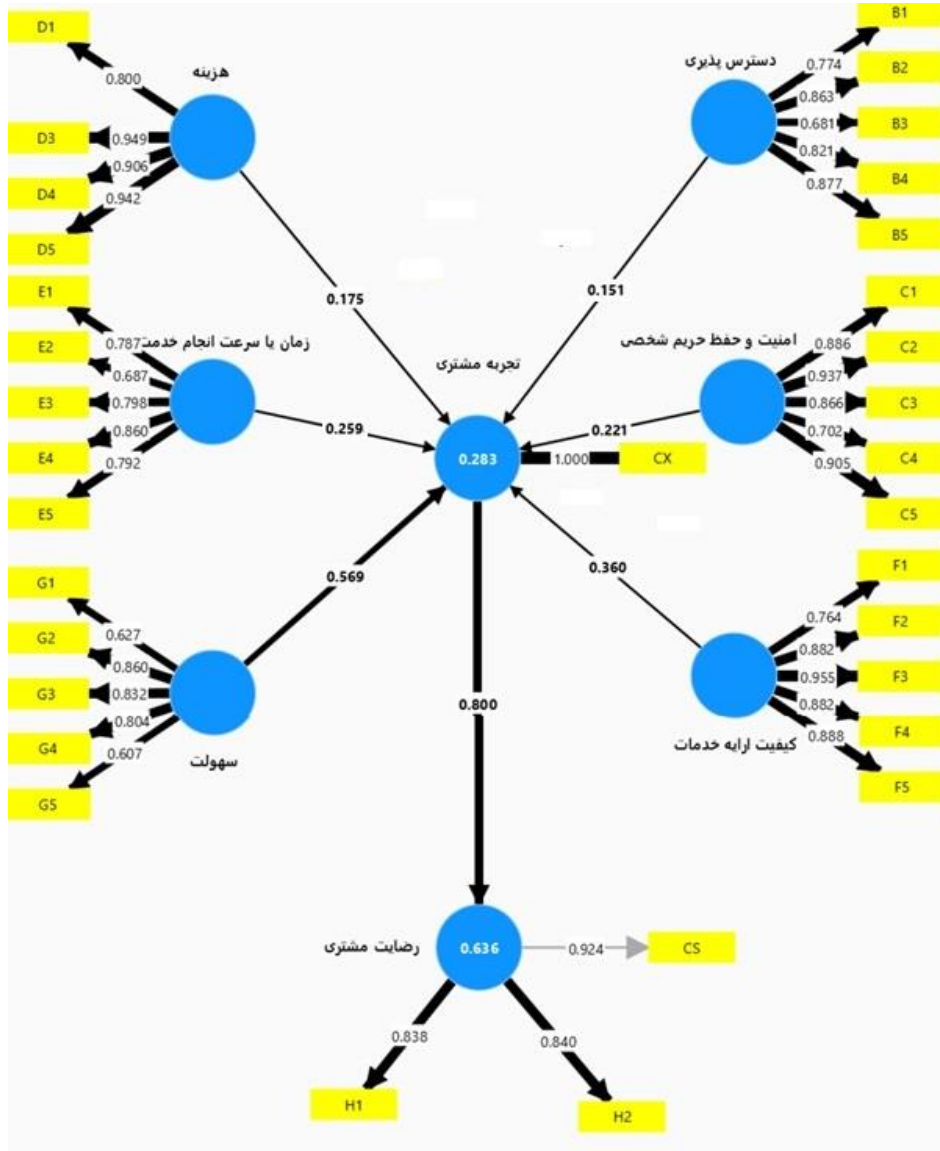
منبع: نتایج تحقیق حاضر

شکل ۲. مدل ساختاری - وام ازدواج قبل از ۱۴۰۰



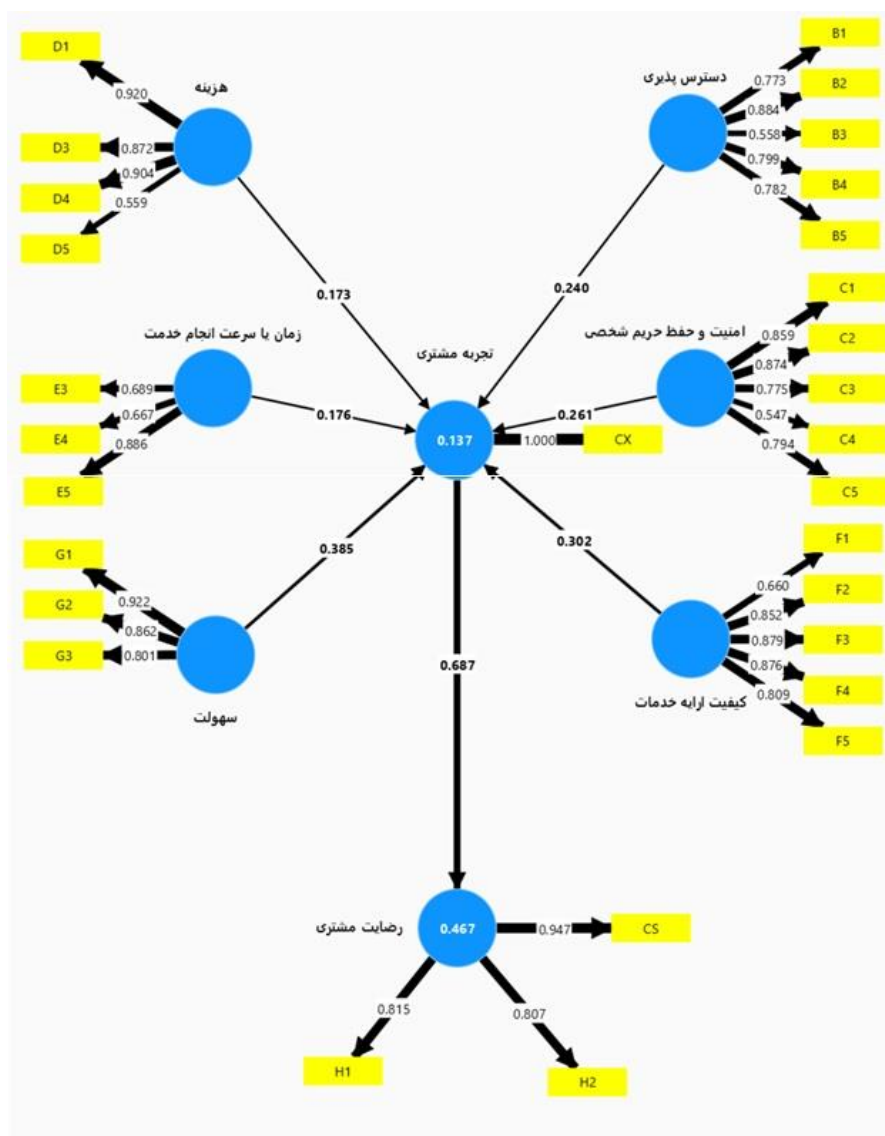
منبع: نتایج تحقیق حاضر

شکل ۳. مدل ساختاری وام ازدواج بعد از سال ۱۴۰۲



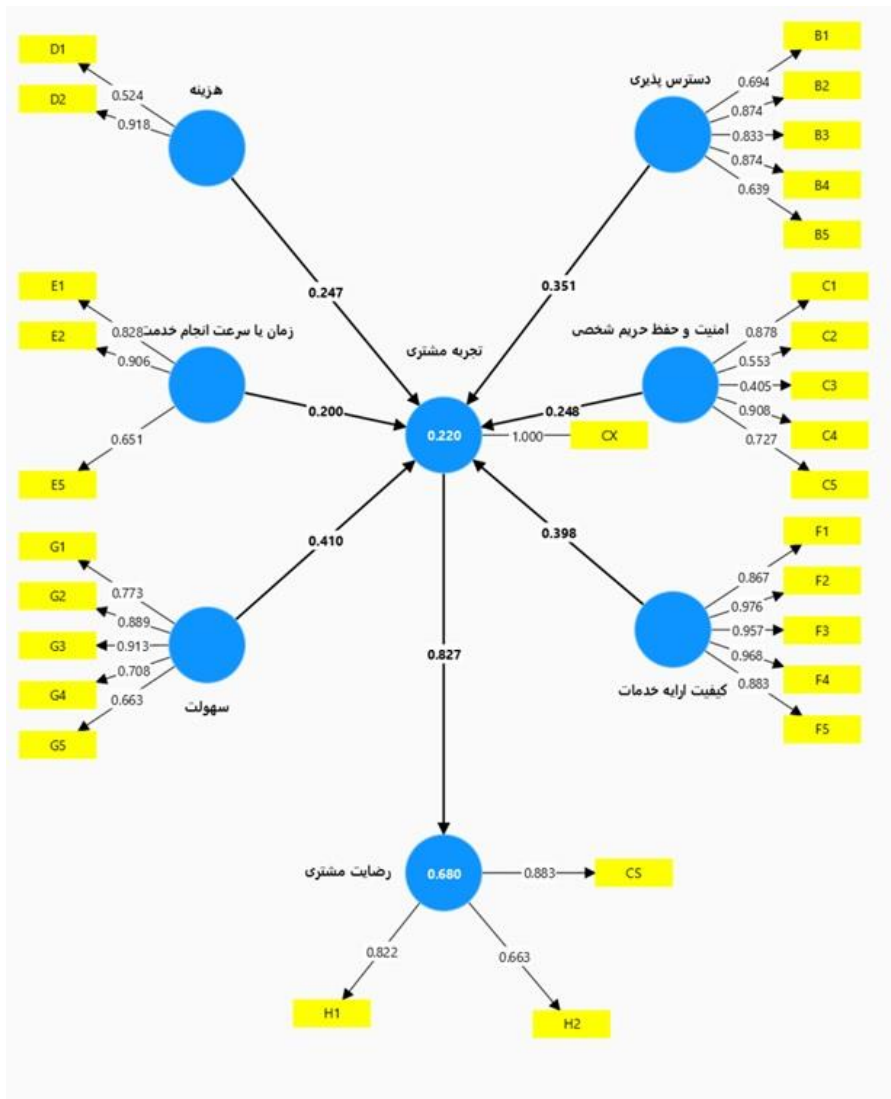
منبع: نتایج تحقیق حاضر

شکل ۴. مدل ساختاری - افتتاح حساب قبل از سال ۱۴۰۰



منبع: نتایج تحقیق حاضر

شکل ۵. مدل ساختاری - افتتاح حساب بعد از سال ۱۴۰۲



منبع: نتایج تحقیق حاضر

از داده‌های بدست آمده می‌توان گفت انجام بازطراحی‌های در فرآیندهای وام قرض الحسنه ازدواج بین سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲ منجر به تغییر محسوس در متغیرهای وابسته این تحقیق شده است و باعث افزایش ۷,۴٪ در میزان بهبود تجربه مشتری و در نهایت منجر به افزایش ۳۴,۵٪ رضایتمندی مشتریان شده است (جدول شماره ۲). همچنین انجام بازطراحی‌های در فرآیندهای افتتاح حساب بین سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲ منجر به تغییر محسوس در متغیرهای وابسته این تحقیق شده و باعث افزایش ۸,۳٪ در میزان بهبود تجربه مشتری و در نهایت منجر به افزایش ۲۱,۳٪ رضایتمندی مشتریان شده است (جدول شماره ۲). تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که میزان تجربه و رضایت مشتریان در دو بازه قبل از سال ۱۴۰۰ و بعد از سال ۱۴۰۲ در هر دو خدمت افتتاح حساب قرض الحسنه اشخاص حقیقی و وام قرض الحسنه ازدواج با پیش فرض انجام بازطراحی فرآیند در بازه زمانی بین سال ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲، تغییر محسوسی داشته است. بازطراحی فرآیندهای خدمات بانکی و اعمال تغییراتی در راستای کاهش اتلاف منابع و افزایش بهره‌وری در راستای بهبود تجربه مشتری و در نهایت افزایش میزان رضایتمندی مشتری، با محوریت متغیرهای مستقل اعم از الف) دسترسی پذیری ب) هزینه ج) امنیت ی) زمان ت) کیفیت م) سهولت به طور میانگین ۷,۸۵٪ میزان تجربه مشتری را بهبود داده است که این میزان بهبود تجربه مشتری به طور مستقیم باعث افزایش به میزان ۲۷,۹٪ رضایتمندی مشتری گردیده است.

## تحلیل

پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای تمامی شاخص‌های پرسشنامه بالاتر از ۰,۷ و در حد مطلوب بوده و بر اساس نتایج، سوال تحقیق مبنی بر تأثیر معنادار بازطراحی فرآیندهای خدمات بانکی بر روی بهبود تجربه مشتری، پاسخ داده شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰,۴ می‌باشد. یعنی بین هر متغیر و سوالات آن، همبستگی بالایی وجود دارد. لذا روایی همگرایی مدل مورد تأیید است. با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰,۴ است و با حذف سوالاتی که بار عاملی کمتر از ۰,۴ بود، بار عاملی تمامی متغیرها مقدار مناسبی دارند می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی تحقیق را تأیید کرد. همچنین پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای تمامی شاخص‌های پرسشنامه بالاتر از ۰,۷ و در حد مطلوب است.

با مقایسه ضریب مسیر تجربه مشتری یا ضریب بتا تجربه مشتری (جدول شماره ۴) و ضرایب تعیین (ضریب آر دو) دو متغیر وابسته در آزمون‌های انجام شده (جدول شماره ۲) انجام بازطراحی فرآیندها منجر به افزایش ۷,۴٪ ضریب تعیین تجربه مشتری و افزایش ۳۴,۵٪ در ضریب تعیین رضایت مشتری برای خدمت وام ازدواج شده است. این عدد نشان دهنده افزایش شدت تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته در دو بازه زمانی مورد تحقیق است. از علل اصلی این تغییر می‌تواند به بازطراحی‌های انجام شده بر روی فرآیندها خدمات بانکی مورد بررسی، اشاره کرد. در فرآیند بازطراحی تمامی عوامل دخیل یا ذیربط به خدمات مد نظر، عارضه یابی شده و موانع یا عواملی که باعث اتلاف منابع یا موازی کاری یا تطویل یا افزایش زمان یا کاهش کیفیت می‌شدند مورد بازطراحی قرار گرفته است. همچنین ضریب مسیر (تأثیر تجربه مشتری به رضایت مشتری در خدمت دریافت وام ازدواج) نشان از افزایش تأثیر ۲۵,۴٪ تجربه بر روی رضایت مشتریان دارد. در خصوص خدمت افتتاح حساب نیز انجام بازطراحی فرآیندها منجر به افزایش ضریب تعیین تجربه مشتری منجر به افزایش ۸,۳٪ و افزایش ۲۱,۳٪ در میزان رضایتمندی مشتریان داشته است. همچنین ضریب مسیر (تأثیر تجربه مشتری به رضایت مشتری در خدمت افتتاح حساب قرض الحسنه اشخاص حقیقی) نشان از افزایش تأثیر ۱۴٪ تجربه بر روی رضایت مشتریان بوده است.

**در خصوص خدمت افتتاح حساب قرض الحسنه اشخاص حقیقی:** از منظر مشتریان بانکی شاهد افزایش سرعت یا کاهش زمان انجام خدمت بودیم. این افزایش می‌تواند به دلایل کاهش یا حذف مسیرهای غیر ضرور از فرآیندهای ارائه خدمت که باعث اتلاف منابع بوده باشد. از منظر مشتریان بانکی شاهد رشد سهولت ارائه خدمت بودیم. ممکن است این افزایش سهولت به دلیل کاهش مراحل و تعداد فرم‌های مورد نیاز برای افتتاح حساب و راهنمای مشتریان در مراجعه حضوری و یا ایجاد امکان افتتاح حساب آنلاین، وجود راهنمای سیستم، طراحی سیستم و سامانه‌های کاربرپسند با کاربری آسان باشد. همچنین رضایت مشتریان از هزینه‌ها و کارمزدهای ارائه خدمت افزایش پیدا کرده است. با توجه به افزایش نرخ کارمزدهای بانکی و همزمانی افزایش رضایت مشتریان از میزان کارمزدها می‌تواند به دلیل وجود تورم محسوس در اقتصاد کشور و انتظارات تورمی در بین جامعه آماری مورد مطالعه باشد. کاهش حدود ۱,۳٪ - ضریب مسیر تجربه مشتری متغیر امنیت و اعتماد می‌تواند دلایل گوناگونی داشته باشد که البته میزان کاهش درخور توجه نیست.

**در خصوص خدمت دریافت وام قرض الحسنه ازدواج:** از منظر مشتریان بانکی شاهد افزایش سرعت یا کاهش زمان انجام خدمت بودیم. این افزایش می‌تواند به دلایل کاهش یا حذف مسیرهای غیر ضرور از فرآیندهای خدمت که باعث اتلاف منابع بوده باشد. از منظر مشتریان بانکی شاهد افزایش سهولت ارائه خدمت بودیم. ممکن است این افزایش سهولت به دلیل راه اندازی نرم افزار موبایلی جدید تحت عنوان باجت باشد که در بستر آن ارائه انواع طرح‌های تسهیلاتی خرد از جمله وام قرض الحسنه ازدواج کاملاً غیرحضوری انجام می‌شود. ضمن اینکه همچنان این خدمت به صورت حضوری در شعب هم قابل ارائه است. همچنین رضایت مشتریان از هزینه‌ها و کارمزدهای ارائه خدمت افزایش پیدا کرده است. با توجه به افزایش نرخ کارمزدهای بانکی و همزمان افزایش رضایت مشتریان از میزان کارمزدها می‌تواند به دلیل وجود تورم و انتظارات تورمی در بین جامعه آماری مورد مطالعه باشد. مشتریان دریافت‌کننده تسهیلات وام قرض الحسنه ازدواج نسبت به گذشته ۱۰,۴٪ بیشتر به بانک بابت دریافت این خدمت اعتماد دارند. یکی از شاخصه‌های افزایش حس اعتماد و امنیت به خدمات بانکی می‌تواند به استقرار امضای دیجیتال اشاره کرد. با بررسی و مقایسه داده‌های مربوط به متغیر امنیت، اعتماد و توزیع سنی، مشخص می‌شود که مشتریان جوان‌تر اعتماد بیشتری به امضای دیجیتال داشته و دریافت خدمات در بسترهای آنلاین را مورد اعتمادتر می‌دانند، اما کاربران با توزیع سنی بالاتر همچنان ترجیح می‌دهند مستندات خدمات بانکی را به صورت امضای فیزیکی یا امضای خیس انجام دهند و هنوز به مقوله‌های امنیتی نوین همچون امضای دیجیتال اعتماد کافی را ندارند (در حال حاضر حداکثر سن دریافت وام ازدواج ۵۰ سال می‌باشد). مشتریان نسبت به گذشته ۱۶,۹٪ خدمات بانک را با کیفیت‌تر می‌دانند. از دلایل اصلی احساس باکیفیت بودن خدمات بانکی بعد از بازه زمانی بازطراحی می‌توان به ارائه خدمات مکمل همچون ارائه پیشنهاد بسته‌های تسهیلاتی یا سپرده‌ای متنوع در کنار خدمات بانکی مورد تقاضای مشتری، نام برد. از منظر مشتریان خدمات بانکی در این بازه دسترس پذیرتر شده است. از دلایل اصلی دسترس پذیرتر بودن خدمات بانکی نسبت به بازه زمانی قبل از بازطراحی، می‌توان به گسترش شبکه خودپردازها، افزایش تنوع ارائه خدمت در بستر اینترنت، افزایش زمان خدمت‌رسانی و کاهش قطعی و خارج از دسترس بودن سیستم چه در سامانه‌ها و نرم افزارهای موبایلی و چه در مراجعات حضوری به شعب و همچنین افزایش تعاملات بانک با فین‌تک‌ها و ارائه برخی خدمات بانکی

در قالب نرم افزارهای موبایلی استارت آپ و شرکت‌های ارائه خدمات مالی و غنی‌تر شدن نرم افزار موبایل بانک نسبت به بازه‌های زمانی قبل از بازطراحی و طراحی نرم افزار اختصاصی باعث در بانک تجارت برای ارائه خدمات خرد همچون وام ازدواج و افتتاح حساب اشاره کرد (جدول شماره ۴).

از نتایج بدست آمده از توصیف کیفی (جدول شماره ۱ و ۲ و ۳) و تحلیل کمی (جدول شماره ۴) چنین به نظر می‌رسد که بازطراحی فرآیندها در بهبود تجربه مشتری مؤثر بوده که در نهایت منجر به افزایش رضایتمندی مشتریان شده است. لذا نتیجه انجام این تحقیق تأییدی بر تأثیر معنادار بازطراحی فرایندهای ارائه خدمات در بهبود تجربه مشتری است که منجر به افزایش رضایتمندی وی شده است. با توجه به ماهیت مشتری محور بودن خدمات بانکی و اهمیت موضوع بهبود تجربه مشتری و کسب رضایتمندی مشتری می‌توان چنین برداشت کرد که نتایج حاصل از بازطراحی دو خدمت بانکی برای کلیه یا بیشتر خدمات بانکی قابل تعمیم بوده و از این روش می‌توان برای سایر خدمات بانکی نیز برای بهبود تجربه و افزایش سطح رضایتمندی مشتری بهره‌مند شد. همچنین با توجه به تشابه کسب و کاری بین مؤسسات مالی و بانک‌های ارائه دهنده خدمات بانکداری مشتریان خرد، استفاده از نتایج این تحقیق برای بهبود تجربه مشتری و افزایش سطح رضایتمندی با استفاده از بازطراحی فرآیندها در سایر بانک‌ها مؤسسات مالی مشابه نیز قابل استفاده است.

### نتیجه‌گیری

با توجه به انجام بازطراحی فرایندهای ارائه خدمات مورد تحقیق، افزایش ضریب مسیر در هر دو خدمت مورد بررسی دور از انتظار نبود، اما تفاوت در میزان افزایش رضایت دو خدمت افتتاح حساب و وام ازدواج ممکن است به دلیل تمرکز بیشتر بانک به خدمت وام ازدواج به دلایل تکلیفی از سمت رگولاتور و مقررات بالادستی از سمت دولت و مشخصاً از سمت بانک مرکزی و وزارت اقتصاد باشد. همچنین بر اساس تحلیل‌های انجام شده می‌توان گفت نتیجه این تحقیق قابل تعمیم به کل جامعه‌ی مد نظر است. لذا این مدل برای سایر خدمات بانکی قابل پیاده‌سازی بوده و برای بررسی تأثیر پیاده‌سازی معماری سازمانی و بازطراحی فرایندها بر میزان بهبود تجربه مشتری می‌توان از این مدل استفاده کرد. بر پایه نتایج این تحقیق، متغیرهای هزینه، کیفیت، زمان، دسترس پذیری، اعتماد و امنیت بر روی تجربه مشتری و افزایش رضایتمندی مشتری ارتباط مستقیم داشته و با انجام بهبود در فرایندهای ارائه

خدمت و باز طراحی فرایندهای مذکور با محوریت هزینه، کیفیت، زمان، دسترس پذیری، اعتماد و امنیت در قالب معماری سازمانی به عنوان ابزاری مناسب برای انجام مدل سازی و بازطراحی فرایندها، منجر به بهبود تجربه مشتری شده است.

جدول ۳. مقایسه مقادیر بهبود تجربه مشتری بر اساس خوداظهاری مشتری

میزان تجربه مشتری			
خدمت بانکی	قبل از سال ۱۴۰۰	بعد از سال ۱۴۰۳	میزان بهبود تجربه مشتری
افتتاح حساب	۶۵/۳۳٪	۶۹/۵۰٪	۴/۱۷٪
دریافت وام ازدواج	۵۹/۱۱٪	۷۲/۸۵٪	۱۳/۷۴٪
	۶۲/۲۲٪	۷۱/۱۸٪	۸/۹۶٪

منبع: داده‌های تحقیق

جدول ۴. تغییرات عوامل مؤثر بر بهبود تجربه مشتری (ضریب مسیر تجربه مشتری)

نوع خدمت	متغیرهای مستقل تحقیق	بعد از سال ۱۴۰۲	قبل از سال ۱۴۰۰	میزان بهبود
وام ازدواج	سرعت و زمان انجام خدمت	۰,۲۵۹	۰,۱۸۵	٪۷,۴
	سهولت	۰,۵۶۹	۰,۴۶۰	٪۱۰,۹
	هزینه	۰,۱۷۵	۰,۱۳۳	٪۴,۲
	امنیت و اعتماد	۰,۲۲۱	۰,۱۱۷	٪۱۰,۴
	کیفیت	۰,۳۶۰	۰,۱۹۱	٪۱۶,۹
	دسترس پذیری	۰,۱۵۱	۰,۰۶۹	٪۸,۲
افتتاح حساب	سرعت و زمان انجام خدمت	۰,۲۰۰	۰,۱۷۶	٪۲,۴
	سهولت	۰,۴۱۰	۰,۳۸۵	٪۲,۵
	هزینه	۰,۲۴۷	۰,۱۷۳	٪۷,۴

	امنیت و اعتماد	۰,۲۴۸	۰,۲۶۱	۱,۳٪
	کیفیت	۰,۳۹۸	۰,۳۰۲	۹,۶٪
	دسترس پذیری	۰,۳۵۱	۰,۲۴۰	۱۱,۱٪

منبع: یافته‌های تحقیق-خروجی نرم افزار اسمارت پی ال اس

### پیشنهاد

به بانک‌ها و مؤسسات مالی پیشنهاد می‌شود با استقرار معماری سازمانی، علاوه بر ثبت و ضبط فرآیندها موجود به عنوان دارایی معنوی و با ارزش سازمان، می‌توانند اقدام به بازطراحی فرآیندهای مربوطه و بهینه‌کردن فرآیندها در راستای کاهش اتلاف منابع و افزایش بهره‌وری گام بردارند. با استناد به نتایج تحقیق حاضر، بهینه شدن فرآیندهای یک بانک، منجر به بهبود تجربه مشتری شده و در نهایت منجر به افزایش رضایتمندی مشتری می‌شود. رضایتمندی مشتری برای بانک‌ها فرصتی ارزشمند برای حفظ یا افزایش تعامل مشتری ایجاد می‌کند. براساس مدل مفهومی تحقیق حاضر، افزایش رضایتمندی مشتری منجر به افزایش تمایل مشتری به استفاده مجدد از خدمات آن بانک و وفاداری مشتری می‌شود. افزایش تمایل مشتری به استفاده مجدد از خدمات بانک به معنای افزایش کسب درآمد بانک از محل اخذ کارمزدها و انعکاس آن به عنوان درآمدهای غیر مشاع برای بانک‌ها است. افزایش تمایل مشتری به توصیه استفاده از خدمات بانک به دیگران از مصادیق وفاداری مشتری بوده و یکی از کارآمدترین و مؤثرترین روش‌های تبلیغات کسب و کار است که از سوی مشتری راضی انجام می‌شود.

### منابع و مأخذ

#### الف. فارسی

- سرابی، معصومه و حسین‌زاده، امیدعلی و خدیوی، اسداله. (۱۴۰۰). *بومی سازی مدل معماری سازمانی برای دانشگاه آزاد اسلامی*، فصلنامه مدیریت عملیات، ۱(۲).
- فینی‌زاده، جعفر. (۱۳۹۷). *واکاوی جایگاه بُعد دانشی در الگوهای معماری سازمانی (مطالعه موردی: سازمان‌های امنیتی)*، فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی-امنیتی دانشگاه جامع امام حسین، ۷(۲۶)، ۵۴.

## ب. انگلیسی

**23 Gregory Mentzas Assistant Professor at the Department of Electrical and Computer Engineering at the National Technical University of Athens. Greece-1997.**

a Canadore College, Canada b Department of Marketing, College of Business Administration, Prince Sultan University, Riyadh, Saudi Arabia c St. Joseph's Institute of Management, Bengaluru, India d Galgotias Institute of Management and Technology, India.

A. Ahmed, K.M. Rezaul, M.A. Rahman, ***E-banking and its impact on banks' performance and consumers' behaviour***. in: 2010 Fourth International Conference on Digital Society, IEEE, 2010, pp. 238–242.

A. Shanmugam, M.T. Savarimuthu, T.C. Wen, ***Factors affecting Malaysian behavioral intention to use mobile banking with mediating effects of attitude***. Acad. Res. Int. 5 (2) (2014) 236.

C.K. Ayo, A.A. Oni, O.J. Adewoye, I.O. Eweoya, ***E-banking users' behaviour: e-service quality, attitude, and customer satisfaction***. Int. J. Bank Market. 34 (3) (2016) 347–367.

***Examining consumer experience in using m-banking apps: A study of its antecedents and outcomes*** Shadma Shahid a, Jamid Ul Islam b, Shehla Malik c, Uzma Hasan d, 2022.

G.M. Ling, Y.S. Fern, L.K. Boon, T.S. Huat, ***Understanding customer satisfaction of internet banking: a case study in Malacca***. Procedia Economics and Finance 37 (2016) 80–85.

I. Mbukanma, J.E. Chukwuere, P.C. Enwereji, ***A conceptual interface between electronic banking and knowledge of bank products and services for Nigerian banks and their customers***. Gender & Behaviour 18 (1) (2020).

Jiang, Z., Chan, J., Tan, B.C., Chua, W.S., 2010. ***Effects of interactivity on website involvement and purchase intention***. J. Assoc. Inf. Syst. Online 11 (1), 1.

L.V. Casaló, C. Flavián, M. Guinalú, ***The role of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive***

*word-of-mouth in the e-banking services*. Int. J. Bank Market. 26 (6) (2008) 399–417.

Mazursky, D., Jacoby, J., 1986. *Exploring the development of store images*. J. Retailing 62 (2), 145–165.

S. Asadi, M. Nilashi, E. Yadegari dehkordi, *Customers perspectives on adoption of cloud computing in banking sector*. Inf. Technol. Manag. 18 (4) (2017) 305–330.

S.K. Sharma, M. Sharma, *Examining the role of trust and quality dimensions in the actual usage of mobile banking services: an empirical investigation*. Int. J. Inf. Manag. 44 (2019) 65–75.

Sahoo, D., Pillai, S.S., 2017. *Role of mobile banking servicescape on customer attitude and engagement*. Int. J. Bank Market. 35 (7), 115–1132.