

چشم انداز مدیریت بازرگانی  
سال بیست و یکم، شماره ۵۰، پیاپی ۸۴، تابستان ۱۴۰۱  
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵  
ص ص ۱۵۶-۱۸۲

## طراحی مدل کسب و کار پایدار در بانک‌های توسعه‌ای با محوریت اقتصاد مقاومتی

طاهره دنیائی\*، اکبر عالم تبریز\*\*، سجاد شکوهیار\*\*\*

### چکیده

**هدف:** این پژوهش به دنبال طراحی یک مدل کسب و کار پایدار در بانک‌های توسعه‌ای با محوریت اقتصاد مقاومتی است که سبب حمایت از کسب و کارهای نوآورانه، زیرساختی و غالباً پر ریسک در اقتصاد کشورهای در حال توسعه گردد. این مدل با ایجاد توازن در ابعاد مالی و غیرمالی، تکیه بر توانمندی‌های داخلی و استفاده از ظرفیت‌های بیرونی به دنبال تبدیل فشارها و محدودیت‌ها به فرصت می‌باشد.

**روش‌شناسی:** جهت‌گیری این پژوهش کاربردی، فلسفه پژوهش تفسیری، رویکرد پژوهش استقرایی، هدف پژوهش اکتشافی، ماهیت آن آمیخته و استراتژی مورد استفاده در بخش کیفی تحلیل تم و در بخش کمی پیمایش بوده است. روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته از خبرگان بانک‌های توسعه‌ای بوده که با ۱۵ مصاحبه به اشباع نظری رسیده است.

**یافته‌ها:** برای سطح‌بندی مقوله‌های استخراج شده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده گردیده است. بر اساس نتایج، سطح اول شامل بازتعریف نقش‌های توسعه‌ای، پایش محیط و ایجاد و شناسایی ظرفیت‌های بالقوه، سطح دوم اعتبارسنجی توسعه‌ای، سطح سوم مردم‌محوری، ایجاد شبکه ارزش فراگیر، توسعه ارزش فردی و سازمانی، حداکثر سازی بهره‌وری خدمات، ارزیابی و نظارت شفاف، ریسک‌پذیری، بهبود چابکی و سطح چهارم ساختار مالی پایدار بوده است.

**نتیجه‌گیری:** مدل کسب و کار پایدار با محوریت اقتصاد مقاومتی سبب اجرای اثربخش مأموریت بانک‌های توسعه‌ای می‌گردد.

**واژه‌های کلیدی:** پایداری؛ مدل کسب و کار پایدار؛ اقتصاد مقاومتی؛ بانک‌های توسعه‌ای.

<sup>۱</sup> تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۱

\*\*دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی (پردیس)، تهران، ایران  
\*\*\*استاد گروه صنعتی و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: tabriz@sbu.ac.ir.

\*\*\*استادیار گروه صنعتی و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

## Designing Sustainable Business Model in Development Banks based on Resistance Economics

Tahereh Donyaei \*, Akbar Alem Tabriz \*\*, sajjad  
shokouyar \*\*\*

### Abstract

**Objective:** Designing a sustainable business model centered on a resilient economy can support innovative, infrastructure, and often high-risk businesses in the economies of developing countries. This model seeks to balance the financial and non-financial dimensions, relying on internal capabilities and using external capacities to turn pressures, constraints into opportunities.

**Methodology:** The orientation of this research is applied, the philosophy of research is interpretive, the approach of research is inductive, the purpose of research is exploratory, its nature is mixed and the strategy used has been in the qualitative part of theme analysis and in the quantitative part of survey. The method of collecting semi-structured interview data was from experts of development banks, which reached theoretical saturation with 15 interviews.

**Findings:** Interpretive structural modeling has been used to level the extracted categories. Based on the results, the first level includes redefining development plans, monitoring the environment and creating and identifying potential capacity; the second level: developmental accreditation; the third level, people-centeredness; Risk-taking, agility improvement and the fourth level of financial structure have been stable.

**Conclusion:** Sustainable business model with a focus on resistance economics leads to effective implementation of development banks' mission

- 
1. \*Ph.D.Candidate in Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University (pardis), Tehran, Iran.
  2. \*\* Professor of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (**Corresponding Author**) Email: A-tabriz@sbu.ac.ir
  3. \*\*\* Assitant professor of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

**Keyword: Business model, sustainable business model, development banks, resistance economics.**

## ۱. مقدمه

برای مقابله با بحران‌هایی نظیر کمبود منابع، تغییرات آب‌وهوایی، فقر، نابرابری و بیماری‌های فراگیر نظیر کووید ۱۹، نیاز به حمایت در بخش‌های مختلف اقتصادی نظیر مسکن، کشاورزی و صنعت وجود دارد که تأمین مالی این بخش‌ها عمدتاً توسط مؤسسات مالی نظیر بانک‌ها انجام می‌پذیرد (Ritala, 2018). با توجه به ماهیت اقتصاد نفتی و جایگاه راهبردی در منطقه، ایران همواره در معرض تحریم‌ها و شوک‌های پیش‌بینی‌نشده قرار داشته که مواجهه با این بحران‌ها را پیچیده‌تر می‌نماید. از این رو تقویت بنیان‌های اقتصادی کشور در مواجهه با نوسانات و چالش‌های گوناگون به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مطرح می‌گردد. براین اساس توجه به محورهای اقتصاد مقاومتی که رویکردی هماهنگ با سیاست‌های کلان سیاسی و امنیتی کشور دارد، برای مقاومت در مقابله با تحریم‌های اقتصادی اهمیت می‌یابد. در این میان نظام بانکی، ابزاری موثر در جهت تقویت و مقاوم‌سازی اقتصاد ملی می‌باشد. (خالقی، ۱۳۹۵).

بانک‌ها بر اساس اهداف و مأموریت‌ها به دو گروه عمده «تجاری» و «توسعه‌ای» تقسیم‌بندی می‌شوند. بانک‌های تجاری غالباً به دنبال دستیابی به اهداف اقتصادی نظیر سودآوری در کوتاه مدت می‌باشند اما بانک‌های توسعه‌ای عمدتاً توسط دولت‌ها به منظور سرمایه‌گذاری و تأمین مالی در بخش‌های پر ریسک و پروژه‌های بلندمدت ایجاد می‌شوند. (Bergmann & Utikal, 2021).

مطابق با تعریف سازمان ملل، بانک توسعه‌ای نهادی مالی است که توسط دولت برای تسریع توسعه اقتصادی تأسیس می‌شود و غالباً اهدافی نظیر توسعه اجتماعی، یکپارچگی منطقه‌ای را با ارائه تأمین مالی بلندمدت و یا تسهیل تأمین مالی پروژه‌هایی باصرفه خارجی مثبت تعقیب می‌کنند (UN, 2009). این موضوع در اساس نامه بانک‌های توسعه‌ای کشور در بخش اهداف و موضوع فعالیت نیز اشاره شده است. براین اساس اهداف بانک‌های تجاری از بانک‌های توسعه‌ای که صرفاً به دنبال کسب سود از فعالیت‌های خود می‌باشند، متفاوت است. سابقه تأسیس بانک‌های توسعه‌ای در کشور به سال‌های پیش از انقلاب مربوط می‌شود؛ به‌طوری‌که بانک توسعه‌ای «صنعتی و معدنی» به عنوان نخستین بانک توسعه‌ای در دهه ۴۰ و ۵۰ به منظور حمایت از اهداف توسعه‌ای کشور تأسیس شد اما بعد از انقلاب با چهار موسسه توسعه‌ای ادغام شد و به

بانک صنعت و معدن تغییر نام داد. همچنین در سال‌های اخیر دولت به منظور اجرای قانون برنامه چهارم توسعه و اجرای سیاست‌های کلی اصل چهارم و چهارم قانون اساسی مصوب ۱۳۸۷، اقدام به تقویت بانک‌های توسعه‌ای موجود و تأسیس بانک‌های توسعه‌ای جدید نموده است؛ به طوری که بانک‌های کشور مطابق با اساس‌نامه در جهت ارتقا بخش خاصی از صنعت یا گروه خاص از مشتریان به منظور اجرای سیاست دولت گام برمی‌دارند.

بر اساس گزارش بانک جهانی در سال ۲۰۰۷، اکثر بانک‌های توسعه‌ای پس از مدتی به دلیل افزایش زیان ناشی از فعالیت‌های خود، قادر به ادامه فعالیت و انجام مؤثر مأموریت‌ها نیستند و می‌بایست مجدداً توسط دولت‌ها از طریق افزایش سرمایه مورد حمایت قرار گیرند که این موضوع با توجه به کسری بودجه دولت‌ها میسر نیست. از این رو بانک‌های توسعه‌ای نیازمند اصلاح مدل کسب و کار خود و ایجاد توازن بیشتر در ابعاد مالی و غیرمالی کسب و کار خود هستند. برای این منظور می‌بایست اهتمام ویژه‌ای برای داشتن یک مدل کسب و کار پایدار جهت توسعه بخش خاصی از یک صنعت و یا کسب و کار صورت پذیرد. مدل کسب و کار پایدار، مدلی است که از طریق توجه به ارزش‌های محیطی و اجتماعی در کنار ارزش‌های اقتصادی به دنبال ایجاد ارزش پایدار برای ذی‌نفعان است (Pan, 2022). این مدل کسب و کار دارای چشم‌انداز بلندمدت بوده که به دنبال یکپارچه نمودن ارزش‌های پولی و غیر پولی طیف وسیعی از ذی‌نفعان درون و برون‌سازمانی است (Geissdoerfer, 2018). با توجه به شرایط اقتصادی کشور مد نظر قرارداد سیاست‌هایی نظیر اقتصاد مقاومتی که به دنبال افزایش بهره‌وری، تقویت نوآوری و کارآفرینی و در نهایت افزایش تولید ناخالص داخلی است، می‌تواند بسترساز انجام موثرتر وظایف بانک‌های توسعه‌ای گردد.

با توجه به شکاف تئوریک و عملیاتی موجود در ادبیات مدل‌های کسب و کار در بانک‌های توسعه‌ای، نوآوری پژوهش حاضر بر دو بخش متمرکز است: در بخش اول ضمن شناخت مأموریت‌ها، رسالت‌های بانک‌های توسعه‌ای و تمایز آن‌ها با بانک‌های تجاری، مقوله‌های مدل کسب و کار پایدار در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی، حاکمیتی و اخلاقی شناسایی می‌شود؛ در این راستا از محورهای اقتصاد مقاومتی نظیر توسعه کارآفرینی، رشد بهره‌وری، توسعه عدالت اجتماعی، تقویت اقتصاد دانش‌بنیان، افزایش تولید ناخالص داخلی، به کارگیری ظرفیت‌های استانی و منطقه‌ای، در طراحی مدل کسب و کار پایدار برای بانک‌های توسعه‌ای به منظور افزایش کارایی و اثربخشی در شرایط بحرانی استفاده شده است. در بخش دوم، پس از

تعیین جایگاه هر یک از مقوله‌ها در مدل کسب‌وکار، چارچوب لازم جهت تحقق هرچه بهتر آن ارائه گردیده است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مدل کسب و کار:** مدل کسب‌وکار به طور منطقی چگونگی خلق و ارائه ارزش را توضیح می‌دهد (Osterwalder & Pigneur, 2010) به عبارت دیگر مدل کسب‌وکار، بستری است که منابع و فرایندها را به گونه‌ای به هم متصل نموده که منجر به سودآوری در بلندمدت گردد (Bocken, 2014). مدل کسب‌وکار در قالب مدل‌های مختلف توسط محققین توصیف شده است که از جمله‌ی آن می‌توان به مدل تیمرز در سال ۱۹۸۸ اشاره نمود که شامل جریان اطلاعات، جریان درآمد و توصیف مزایای بالقوه است. آلت و زیمن در سال ۲۰۰۱ مدل کسب‌وکار را در قالب عواملی نظیر مأموریت، ساختار، درآمد، موضوعات حقوقی و موضوعات فناوری بیان کرده‌اند. همچنین در سال ۲۰۰۴ استروالدر مدل کسب‌وکار خود مبتنی بر ۹ مؤلفه با عناوین، بخش‌های مشتری، ارزش‌های مشتری، کانال‌ها، ارتباط با مشتری، جریان درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، مشارکت‌های کلیدی، ساختار هزینه را ارائه نمود (Pan, 2022).

مدل‌های اشاره شده عمدتاً مبتنی بر ارزش‌ها و منافع اقتصادی است؛ اما مشکلات مربوط به کاهش منابع، آلودگی زیست‌محیطی، شاخص‌های پایین توسعه منابع انسانی، رشد اقتصادی پایین و تغییرات آب و هوایی، توجه به پایداری را طی دهه‌های گذشته افزایش داده و سیاست‌گذاران را بر آن داشته تا جنبه‌های پایداری را در مدل کسب‌وکار خود به ویژه برای مشتریان کم درآمد لحاظ نمایند (Shakeel, Mardani, Chofreh, Goni, & Klemeš, 2020). مدل کسب‌وکار پایدار، الگویی است که در آن مفاهیم پایداری، نیروی محرکه سازمان بوده و زمینه‌ساز تصمیم‌گیری بهینه آن است. این مدل برخلاف دیدگاه نئو کلاسیک و سنتی مدل‌های کسب‌وکار که همواره به دنبال سودآوری هستند، به ابعاد اجتماعی و زیست‌محیطی نیز توجه می‌نماید (Stubbs & Cocklin, 2008). مفاهیم مدل کسب‌وکار شامل موارد ذیل است:

۱. ارزش پایدار شامل ایجاد مزایای اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است که در قالب یک ارزش یکپارچه، مفهوم‌سازی شده است.
۲. در این مدل علاوه بر سهامداران، جامعه و محیط‌زیست به عنوان بخشی از جریان ارزش پایدار مورد توجه قرار می‌گیرند.
۳. مدل‌های کسب‌وکار پایدار شامل شبکه‌ی ارزش هدفمند بر مبنای حاکمیت جدید است.
۴. این مدل به دنبال ایجاد ارزش متقابل برای ذی‌نفعان است.
۵. این مدل از طریق درونی کردن عوامل خارجی در سیستم‌های

محصول و خدمات، نوآوری را به سمت مدل کسب و کار پایدار هدایت می نماید (Evans et al., 2017). از جمله مدل های پایداری می توان به مدل سه لایه جوینس در سال ۲۰۱۶، اشاره نمود. این مدل از طریق تعیین و تعامل لایه های اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی به خلق ارزش های نوآورانه برای سازمان می پردازد همچنین در تحقیقات پژوهشگران نظیر آن جی رضایی ۲۰۱۵ الی ۲۰۱۶، این مدل توسعه یافته و ابعاد حاکمیتی و اخلاقی نیز به آن افزوده شده و مدل کسب و کار پایدار با ۵ بعد شکل گرفته است (Joyce & Paquin, 2016).

اهمیت روزافزون خدمات حاکی از ضرورت بررسی مدل های کسب و کار آن هاست. زنجیره ارائه خدمات علاوه بر تأمین کننده و مشتری، توسط شبکه ای از فعالیت ها، افراد و ذی نفعان شکل می گیرند، از این رو طراحی مدل های کسب و کار پایدار اهمیت می یابد. با توجه به اینکه بانک ها به عنوان یک سازمان ارائه دهنده خدمات مالی، نقش مهمی در تأمین مالی یک اقتصاد باثبات و پایدار ایفا می نمایند، مدل های کسب و کار پایدار در صنعت بانکداری، نقشی مهمی در فعالیت های انسانی و اقتصادی بر عهده دارند (Yip & Bocken, 2018).

طراحی مدل کسب و کار پایدار در بانک ها نیازمند اصلاح شیوه سنتی تجهیز و تخصیص منابع و گسترش دیدگاه یکپارچه در خصوص ابعاد مالی و غیرمالی به منظور پاسخگویی به چالش ها و بحران ها است؛ به طوری که بانک های توسعه ای بتوانند ضمن انجام مسئولیت های اجتماعی، زیست محیطی، حاکمیتی و اخلاقی در راستای کمک به توسعه بخش ها، توجه به ابعاد اقتصادی را نیز مدنظر قرار دهند تا ظرفیت مناسب جهت حمایت همه جانبه از کسب و کارها ایجاد و تداوم یابد (Karkowska, 2019)؛ بنابراین علیرغم اینکه طراحی و اصلاح مدل کسب و کار برای سازمان های مختلف نظیر بانک ها طی سال های اخیر مورد توجه قرار گرفته اما عمدتاً تمرکز مدل های کسب و کار مذکور مبتنی بر ابعاد اقتصادی بوده و سایر ابعاد غیرمالی کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ به طوری که ابعاد غیرمالی به عنوان یک بخش یکپارچه در کنار ابعاد مالی در مدل کسب و کار بانک های توسعه ای دیده نشده است. فقدان این موضوع در بانک های توسعه ای با توجه به اهمیت نقش ها و مسئولیت های آن ها در تحقق سیاست هایی نظیر اقتصاد مقاومتی به منظور توسعه عدالت اجتماعی، تقویت نوآوری و کارآفرینی، به کارگیری ظرفیت های استانی و منطقه ای بیش از پیش آشکار است.

بانک ها و مؤسسات مالی به عنوان تأمین کننده سرمایه، برای سازگاری با واقعیت های جدید اقتصادی نظیر سناریوهای تغییرات آب و هوایی و کمک به برنامه های ملی، می بایست به طور

مؤثرتری به سمت پایداری حرکت کنند. بانک‌ها می‌بایست چشم‌انداز نظارتی طراحی نموده تا زمینه بهره‌مندی مناسب از مشوق‌های اقتصادی ایجاد گردد. (Ramnarain & Pillay, 2016). در این میان برای بانک‌های توسعه‌ای که توسط دولت‌ها برای تسریع توسعه اقتصادی تأسیس می‌شوند و غالباً اهدافی نظیر توسعه اجتماعی، ایجاد یکپارچگی منطقه‌ای از طریق تأمین مالی بلندمدت و یا تسهیل تأمین مالی پروژه‌های پر ریسک و نوآورانه را تعقیب می‌کنند، طراحی مدل کسب‌وکار پایدار ضرورت می‌یابد. با توجه به نقش‌ها و مسئولیت‌های این بانک‌ها، باید ابزارهای تحلیلی توسعه پایدار را بر اساس معیارهایی غیر از معیارهای صرفاً مالی ارزیابی نمود (Marodon, 2022). بر این اساس مدل کسب‌وکار پایدار می‌تواند از طریق شناسایی ظرفیت‌ها، توجه به صنایع دانش‌محور و حمایت از نوآوری‌ها و کسب‌وکارهای پر ریسک در تحقق اقتصاد مقاومتی که مبتنی بر کاهش وابستگی به نفت، توجه به تولید و نوآوری با کارایی بالا و کاهش وابستگی به خارج از کشور در خصوص نیازهای اساسی و راهبردی است، نقش مؤثری ایفا نماید (قربانی آذر، کریمی و محمدی، ۱۳۹۵).

مدل کسب‌وکار پایدار نوآورانه در صنعت بانکداری در سال ۲۰۱۴ توسط بوکن و همکاران ارائه شد و در سال ۲۰۱۸ مورد بازنگری قرار گرفت. این مدل مبتنی بر ۸ جریان اصلی پایداری است که شامل حداکثر سازی بهره‌وری مواد و انرژی، جایگزینی با فرایندهای دیجیتال، تشویق کفایت<sup>۱</sup>، پذیرش یک نقش نظارتی / مباشرتی<sup>۲</sup>، خلق ارزش فراگیر<sup>۳</sup>، ایجاد منافع برای جامعه و محیط‌زیست، تاب‌آوری در اعطای تسهیلات، ارائه محصولات مالی پایدار است. در این پژوهش پیشنهادهایی پیرامون چگونگی دستیابی به هر یک از ارزش‌های پایدار استخراج‌شده، ارائه‌شده است. سن ژوزه و همکاران در سال ۲۰۱۸ بر ایجاد کارایی اجتماعی علاوه بر کارایی اقتصادی به منظور طراحی مدل کسب‌وکار پایدار در بانک‌ها تأکید کرده‌اند.

**پیشینه پژوهش:** از جمله پژوهش‌هایی که به موضوع پایداری در صنعت بانکداری پرداخته است، می‌توان به پژوهش ویواس در سال ۲۰۰۲ اشاره نمود که در آن پیشنهاد می‌کند به منظور افزایش اثربخشی خدمات ارائه‌شده، عوامل محیطی نیز در کنار عوامل اقتصادی مورد توجه قرار گیرد. استرو و همکاران در سال ۲۰۱۳، عواملی نظیر مشتریان، فرهنگ، قوانین، شایستگی‌ها، هزینه و سرمایه را جهت پایدار نمودن خدمات بانک‌ها معرفی نموده است (Pan, 2022). در

4. <sup>1</sup>-Encourage Sufficiency  
5. <sup>2</sup> - Adopt a Stewardship Role  
6. <sup>3</sup> - Inclusive value creatio

پژوهشی دیگر که توسط رمنارین<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۶ با موضوع طراحی خدمات بانکی پایدار در بانک‌های موریتانی انجام شده، عوامل مؤثر در پایداری خدمات بانکی در سه بعد اقتصادی، اجتماعی و محیطی ارائه شده است. در سال ۲۰۲۲، در پژوهشی که توسط ونانزی و متیوسی<sup>۲</sup> انجام شد، توجه به عوامل اجتماعی در کنار عوامل اقتصادی، از مؤثر بر کارایی بانک‌های تعاونی در مقابل بانک‌های تجاری عنوان شده است. در ادامه خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدل‌های کسب و کار پایدار ارائه شده است:

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نام نویسنده	عنوان	ابعاد کسب و کار							روش تحقیق
		اقتصادی	اجتماعی	زیست‌محیطی	حاکمیتی	اخلاقی	بانکی	پایداری	
Ocampo & Ortega, (۲۰۲۲)	معماری بانک‌های توسعه‌ای جهانی	✓	✓				✓	✓	نتایج و نقد
Ambrosio, Hall, & Obydenkova, (۲۰۲۲)	برنامه‌های توسعه پایدار سازمان‌های بین‌المللی منطقه‌ای: بانک بازسازی و توسعه اروپایی و بانک توسعه اوراسیا	✓	✓					✓	در این پژوهش به نقش بانک‌های توسعه‌ای به خصوص در کشورهای در حال توسعه در زمان بحران‌ها نظیر کووید ۱۹، اشاره دارد. در این مقاله بر همسویی بانک‌های توسعه‌ای با اهداف توسعه پایدار تاکید شده است.
Venanzi & Matteucci, (2022)	بزرگ‌ترین بانک‌های تعاونی در قاره اروپا: مدلی پایدار از بانکداری	✓	✓					✓	در این پژوهش اهمیت توجه به زیست‌محیطی برای ایجاد توسعه پایدار در کنار توجه به عوامل اجتماعی مورد بررسی قرار می‌گیرد.
Witjaksono & Lestiyawati, (2022)	مدل تحلیلی کسب و کار: بررسی مدل‌های کسب و کار بانک‌های تجاری اسلامی در مدیریت تأمین مالی خرد اسلامی	✓	✓					✓	این پژوهش به نقش بانک‌های تعاونی در تأمین مالی در اقتصاد تمرکز دارد همچنین به پایداری بالاتر بانک‌های تعاونی در مقایسه با سایر بانک‌ها در حمایت از کسب و کارهای محلی اشاره دارد.
Gomes et al., (2022)	تجزیه و تحلیل مدل‌های کسب و کار پایدار: مطالعه اکتشافی در دو شرکت لجستیک برزیلی	✓	✓	✓				✓	این پژوهش صرفاً مبنی بر ابعاد اقتصادی است و نحوه تأمین مالی خرد برای مشتریان به خصوص مشتریان کم درآمد را بررسی می‌کند.
Zhang, Ming, Liu, Zheng, & Qu, (2019)	مدل سفارشی‌سازی جدید برای شرکت‌ها، بر اساس چارچوب بهبود یافته مشتری محوری: مطالعه موردی در صنعت خودرو	✓	✓					✓	در این پژوهش ضرورت توجه به ابعاد زیست‌محیطی و اجتماعی در کنار توجه به ابعاد اقتصادی مورد توجه قرار گرفته است.
Bergmann & Utikal, (2021)	نحوه حمایت از استارت‌آپ‌ها در توسعه یک مدل کسب و کار پایدار	✓	✓					✓	یک مدل کلی برای شرکت‌ها، به منظور تغییر مدل کسب و کار سنتی، به مدل کسب و کار مشتری محور ارائه می‌دهد. این مدل ارائه می‌تواند به عنوان مرجعی برای طراحی و اجرای مدل مشتری محور در کسب و کار استفاده شود.
		✓	✓					✓	این پژوهش چگونگی طراحی شتاب‌دهنده‌های پاک با کربن پایین به منظور گسترش استارت‌آپ‌های پاک اشاره دارد.

7. <sup>1</sup> Ramnarain8. <sup>2</sup> Venanzi & Matteucci



Yip & Bocken, ) (2018)	مدل کسب‌وکار پایدار نوآورانه در صنعت بانکداری	✓	✓	✓																	این مدل دارای ۸ جریان اصلی پایدار شامل حداکثر سازی بهره‌وری مواد و انرژی، جایگزینی فرایندهای دیجیتال، تشویق کفایت، پذیرش نقش نظارتی/مباشرتی، ایجاد ارزش فراگیر، تاب‌آوری، محصولات مالی پایدار است
Joyce & ) (Paquin, 2016)	بوم مدل کسب‌وکار سه لایه؛ ابزاری برای طراحی مدل کسب‌وکار پایدارتر	✓	✓						✓	✓	✓										این مدل با اضافه نمودن دولا یه جدید اجتماعی و لایه زیست‌محیطی، نحوه ارائه چندین ارزش را به صورت هم‌زمان نشان داده است. این مدل دو مفهوم انسجام عمودی و انسجام افقی مدل کسب‌وکار سه لایه را بررسی نموده است.
Ramnarain & ) Pillay, 2016)	طراحی خدمات بانکی پایدار؛ مورد مطالعه بانک‌های موریتانی	✓	✓						✓	✓	✓										در این پژوهش پایدار کردن خدمات بانکی با بهره‌گیری از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی انجام شده است.
Jain, Jain, & ) (Rezaee, 2016)	ارزش-ارتباط مسئولیت اجتماعی شرکت: شواهدی از فروش کوتاه‌مدت	✓	✓						✓	✓	✓	✓									در این پژوهش میزان تأثیر ابعاد اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و حاکمیتی در تجربه فروش کوتاه‌مدت بررسی شده است.
(Bac, Chang, & Yi, 2016)	تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، در قراردادهای وام بانکی	✓	✓								✓										اهمیت توجه به مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها تأکید شده است؛ به طوری که قیمت خدمات برای شرکت‌های که این موضوع را رعایت می‌کنند، پایین‌تر است.
Hochstetler & ) Montero, (۲۰۱۳)	دولت توسعه‌یافته؛ بانک توسعه برزیل	✓	✓								✓										در این پژوهش تأثیر تغییر رویکرد دولت برزیل در راستای توسعه ملی، در پرداخت تسهیلات خرد به منظور توسعه اجتماعی در برزیل طی سال‌های ۲۰۰۲-۲۰۱۱ نشان می‌دهد.
Rauniyar & ) Kanbur, (۲۰۱۰)	رشد فراگیر و توسعه فراگیر؛ مورد بررسی بانک توسعه آسیایی (ABD)	✓	✓								✓	✓									در این پژوهش با بهره‌گیری از مفهوم رشد فراگیر و توسعه اجتماعی فراگیر، به دنبال تقویت ابعاد اقتصادی و بهره‌گیری از ظرفیت شبکه اجتماعی برای توسعه خدمات توسعه‌ای است.
Levy-Yeyati, ) Micco, & Panizza, (۲۰۰۴)	بررسی نقش دولت در بانک‌های دولتی و توسعه‌ای	✓	✓								✓										در این مقاله به زبان ده بودن بانک‌های دولتی و توسعه‌ای اشاره می‌شود و نقش دولت‌ها در توسعه‌ای گروه از بانک‌ها را تشریح می‌نماید.
(خسبایی و همکاران، ۱۳۹۹)	طراحی الگوی مفهومی اقتصاد مقاومتی در بانک‌ها، مؤسسات مالی و اعتباری	✓	✓								✓										در این پژوهش، مدل مفهومی اقتصاد مقاومتی در نظام بانکی طراحی شده است. مدل ارائه شده بیشتر بر ابعاد اقتصادی متمرکز است و تلاش نموده است با ارائه راهبردهای اقتصادی، بستر لازم جهت تحقق اقتصاد مقاومتی را پیشنهاد نماید.
(حساس یگانه، باباجانی، تقوی فرد، & قلی‌پور، ۱۳۹۷)	مدل عملکرد پایدار در ایران	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓									در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل عامل تأییدی عوامل پایدار مالی و غیرمالی و روابط بین آن‌ها شناسایی شده است.
(کشاورزبان پیوستی & مطلبی اصل، ۱۳۹۶)	طراحی مدل کسب‌وکار سه لایه در شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه (مترو)	✓	✓								✓	✓	✓								در این مدل ضمن مهم شمردن عوامل اجتماعی، اخلاقی، محیطی، قوانین و مقررات به بررسی بعد اقتصادی در کسب‌وکار مترو می‌پردازد.

در جدول «۲» مؤلفه‌های پایداری به تفکیک ابعاد آورده شده است:

جدول ۲. مؤلفه‌های پایداری به تفکیک ابعاد پایداری

#### اقتصادی،

- بانکی: سودآوری (vivas,2002)، (Bergmann & Utikal, 2021)، هزینه و سرمایه (estrew,2013)، خوشه‌بندی مشتریان (Ramnarain & Pillay, 2016)، تأمین مالی خرد (Witjaksono & Lestiyawati, 2022)، استفاده از ابزارهای نوین (karquska,2020)، متنوع‌سازی پرتفوی (Badunenko, Kumbhakar, & Lozano-Vivas, 2021)، تأمین مالی جمعی (Khandker, 2010)
- غیر بانکی: سودآوری، پایدار و مقاوم نمودن کسب‌وکار، بازگشت سرمایه (evans,2017)، محصولات مالی پایدار، مشتری محوری، سفارشی سازی محصولات (Amaeshi, 2011)، (Kunhibava, Ling, & Ruslan, 2018)، (Zhang, Ming, Liu, Zheng, & Qu, 2019)، میزان فروش (Jain, & Rezaee, 2016)، بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، سود هر سهم، ارزش بازار به ارزش دفتری ۱۳۹۷، (evans,2017)، (Sousa-Zomer & Cauchick-Miguel, (2019))، (حساس یگانه و همکاران)

## زیست محیطی

- بانکی: عوامل محیطی و هدر رفت منابع (Khandker, 2010)، (vivas,2002)، اعطای وام سبز، کوچک کردن رسید کاغذی دستگاه خودپرداز، تشویق به استفاده از انرژی خورشیدی، الکترونیکی کردن فرایند درخواست مشتری (Ramnarain & Pillay, 2016)، استانداردهای فرآیندها و اجرای فناوری‌های دیجیتال نوآورانه (Bergmann & Utikal, 2021)، (Yip & bocken, 2018)، (Rebai, Azaiez, & Saidane, 2016) (2016) حداکثر سازی بهره‌وری مواد و انرژی، کاهش مصرف‌گرایی (Yip & Bocke, 2018) معرفی محصولات و خدمات سازگار با محیط‌زیست، رعایت مقررات زیست‌محیطی، ایجاد آگاهی و آموزش ذینفعان (Kunhibava, Ling, & Ruslan, 2018)، (Amaeshi, 2011)، کاهش آلاینده‌های محیطی (Singh, 2015)
- غیر بانکی: عوامل محیطی و هدررفت منابع (jonson,2012)، استانداردهای فرآیندها و اجرای فناوری‌های دیجیتال نوآورانه (Bergmann & Utikal, 2021)، استفاده از انرژی‌های پاک (Bergmann & Utikal, 2021)، (Jain, & Rezaee, 2016)، استفاده از کسب‌وکار باز (Zhang, Ming, Liu, Zheng, & Qu, 2019)، کمک ایجاد تنوع زیستی، کاهش گازهای گلخانه‌ای، بهره‌گیری از منابع تجدید پذیر، جلوگیری از هدر رفت منابع (آب، هوا) (evans,2017)، انرژی‌های پایدار (Lüdeke-Freund, 2010)، مدیریت انرژی هوشمند، تغییرات آب و هوا، مدیریت زباله، (Calandra, Secinaro, Massaro, Dal Mas, & Bagnoli, 2022)

## حاکمیتی

- بانکی: شفافیت ((Badunenko, Kumbhakar, & Lozano-Vivas, 2021)، نظارت و سیاست‌گذاری (Kunhibava, Ling, & Ruslan, 2018)
- غیر بانکی: تطبیق با قوانین (estrew,2013)، شفافیت و افشای اطلاعات و ارائه گزارش (Jain, & Rezaee, 2016)، ساختار هیات مدیره، ساختار پاداش و ارزیابی عملکرد (حساس یگانه و همکاران، ۱۳۹۷)، توجه به نقش بازیگران خارجی نظیر دولت ((bermer,2016)

## اخلاقی

- بانکی: بشردوستی ((Amaeshi, 2011)، توجه به ارزش‌های انسانی ((Kunhibava, Ling, & Ruslan, 2018)
- غیر بانکی: مشوق‌های جبران خدمت (Escele,2014)، ترویج ارزش‌های اخلاقی (Jain, & Rezaee, 2016)، آیین رفتار و اخلاق حرفه‌ای (حساس یگانه و همکاران، ۱۳۹۷)

بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش در صنعت بانکداری به خصوص بانک‌های توسعه‌ای حاکی از آن است که پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه پایداری بیشتر متمرکز بر ابعاد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی بوده و سایر ابعاد پایداری نظیر اخلاقی و حاکمیتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر مفاهیم استخراج شده از مدل‌های کسب‌وکار پایدار در صنعت بانکداری غالباً مبتنی بر اهداف تجاری و سودآوری است (ابعاد اقتصادی) بوده است. این در حالی است که علیرغم توجه به ابعاد غیرمالی در مدل کسب‌وکار بانک‌های توسعه‌ای، این ابعاد

به صورت یکپارچه در کنار ابعاد مالی دیده نشده و غالباً ابعاد پایداری نظیر اجتماعی، زیست‌محیطی، اخلاقی و حاکمیتی به صورت مجزا مورد توجه بوده که این موضوع موجب افزایش زیان و عدم اجرای موثر مأموریت‌های این گروه از بانک‌ها شده است. از این رو درک تمایز مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار بانک‌های توسعه‌ای و تجاری، با توجه به اهداف و رسالت‌های متفاوت این دو گروه از بانک‌ها، ایجاد یکپارچگی در ابعاد مالی و غیرمالی مدل کسب‌وکار بانک‌های توسعه‌ای و توجه به جهت‌گیری استراتژیک کشور در حوزه اقتصاد مقاومتی، در این پژوهش‌ها مغفول مانده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به دنبال یافتن مدل کسب‌وکاری است که بتواند به طور کامل و یکپارچه ابعاد مختلفی نظیر اقتصادی و عملیاتی، اجتماعی، اخلاقی، محیط‌زیست و حاکمیتی را پوشش دهد. از این رو پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری پژوهش در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. پژوهش حاضر با اخذ نظرات خبرگان از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده و داده‌های استخراج شده با روش تحلیل تم، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است؛ از این رو پژوهش حاضر از نظر فلسفه پژوهش در دسته پژوهش‌های تفسیری قرار دارد. با توجه به اینکه در این پژوهش مقوله‌ها، زمینه‌ساز شکل‌گیری مدل کسب‌وکار پایدار در بانک‌های توسعه‌ای است. رویکرد این پژوهش، استقرایی می‌باشد.

بخش کیفی: طرح پژوهش آمیخته اکتشافی، نمونه‌ای از انواع پژوهش‌های علمی است که باهدف آن ارائه مدلی برای بازنمایی پدیده مورد مطالعه است (Creswell & Clark, 2007). در حال حاضر فقدان اطلاعات کافی در خصوص مدل کسب‌وکار پایدار در بانک‌های توسعه‌ای با محوریت اقتصاد مقاومتی، لزوم شناسایی ابعاد، مقوله‌های و اثرگذار بر شکل‌گیری آن سبب شده است تا پژوهش حاضر از نظر هدف، در دسته پژوهش‌های اکتشافی قرار گیرد. استراتژی مورد استفاده در بخش کیفی، روش تحلیل تم است. برای این منظور پس از بررسی ادبیات پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفته است. واحد تحلیل در این بخش شامل خبرگان و مدیران ارشد در بانک‌های توسعه‌ای است که مطابق با اساس‌نامه باید به دولت در جهت تحقق سیاست‌های بالادستی نظیر اقتصاد مقاومتی و اهداف توسعه‌ای کشور یاری رسانند. روش نمونه‌گیری در این بخش مبتنی بر رویکرد هدفمند گلوله برفی انتخاب است؛ بدین منظور از ۱۵

نفر از خبرگان نظام بانکی با سابقه بیش از ۱۵ سال که در بانک‌های توسعه‌ای شامل توسعه تعاون، توسعه صادرات، صنعت و معدن، کشاورزی و مسکن فعالیت داشته‌اند، استفاده شده است. همچنین در خصوص کفایت نظری می‌توان بیان داشت که از مصاحبه ۱۱ تا ۱۵ هیچ کد جدیدی به دست نیامد. به منظور بررسی پایایی در این پژوهش از روش دو کد گذار<sup>۱</sup> استفاده شده است. در این پژوهش درصدهایی که توسط دو فرد کد گذار، گزارش می‌شود، معیاری برای تعیین پایایی محسوب می‌گردد. (Bowen & Bowen, 2008).

جدول ۳- توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد در بخش کیفی

متغیرها	مؤلفه‌ها	تعداد	درصد
تحصیلات	ارشد	۴	۲۷
	دکتری	۱۱	۷۳
پست زمانی	عضو هیات مدیره	۳	۲۰
	معاونین مدیرعامل	۳	۲۰
	مدیران امور و روسای ادارات	۹	۶۰

**بخش کمی:** به منظور انجام بخش کمی پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. برای این منظور با اخذ نظر از ۷ نفر از کارشناسان بانک‌های توسعه‌ای و آشنا به مفاهیم مدل کسب و کار پایدار و اقتصاد مقاومتی، نحوه ارتباط مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، تعیین و سطوح و روابط مقوله‌های مشخص شد.

#### ۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. تجزیه و تحلیل بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل تم صورت گرفته است. در بخش کمی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، روابط و سطوح مقوله‌ها استخراج شده است.

**بخش کیفی:** داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، مبتنی بر ۸ محور اقتصاد مقاومتی شامل اصلاح و تقویت نظام مالی، به‌کارگیری ظرفیت‌های استانی و منطقه‌ای، تقویت و حمایت از نوآوری و توسعه اقتصاد دانش بنیان، رشد بهره‌وری، عدالت اجتماعی، تقویت فرهنگ جهادی و افزایش تولید ناخالص داخلی و ۵ بعد پایداری شامل ابعاد اقتصادی، اجتماعی، حاکمیتی زیست‌محیطی و اخلاقی با روش تحلیل تم انجام شده است. این روش برای تعیین، تحلیل و

9. <sup>1</sup> Inter-coder reliability (ICR)

بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. تحلیل تم، در حداقل خود، داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. این روش توسط براون و کلارک در سال ۲۰۰۶ ارائه شد و دارای ۶ مرحله است:

۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) است. برای این منظور، داده‌ها و فایل‌های مصاحبه در بستر نرم‌افزار اطلس‌تی، به طور مکرر بازخوانی شده است.

۲. ایجاد کدهای اولیه: این مرحله زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. نمونه‌ای از کدهای استخراج‌شده در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ی کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

مشارکت‌کننده	متن مصاحبه	کدهای اولیه
P2	ایجاد مراکز یاری‌رسان به عنوان بخشی از زنجیره ارزش به منظور حمایت از کسب‌وکار، مشاوره کسب‌وکار و ارزیابی اثربخشی آن‌ها	هم‌اندیشی با گروه‌های مختلف مشتریان
P1	در حال حاضر بانک‌ها شعب خود را در جاهایی مستقر کرده‌اند که نقش اقتصاد پررنگ‌تر است. بانک‌ها باید شعب خود را به صورت عادلانه توزیع کنند و از کسب‌وکارهای محلی حمایت نمایند.	میزان فراوانی در دسترسی آسان به خدمات ایجاد شعب در مناطق محروم
P14	با توجه به تأکید اقتصاد مقاومتی بر حمایت از کسب‌وکارهای کوچک، طراحی زنجیره خدماتی و توجه به حلقه‌های پیشین و پسین ضرورت دارد. ارتقا دانش کارشناسان و بهبود فرایندها از جمله مواردی است که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.	حمایت از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تشکیل گروه‌های عارضه‌یابی چابکی در تصمیم‌گیری و اجرا

۳- جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این بخش پس از بازبینی کدها از طریق پنل خبرگان، داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌ها مرتب و طبقه‌بندی شده است.

۴- بازبینی تم‌ها: این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته شده است.

۵- تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: پس از اطمینان از وجود یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها توسط گروه خبرگان، تم‌های ارائه شده مورد بازبینی مجدداً قرار گرفته است و سپس داده‌های داخل آن تحلیل شده است.

۶- تهیه گزارش: این مرحله زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (Braun, 2006).

جدول زیر به طور خلاصه مراحل کدگذاری و تشکیل مقوله که توسط پنل خبرگان استخراج شده را نشان می‌دهد. در این بخش مشخص شده است که هر یک از کدها مربوط به کدام یک از ابعاد ۵ گانه پایداری می‌باشند. هم‌چنین براساس نظر خبرگان و با استفاده از تکنیک خویشاوندی مشخص شده است که هر یک از کدها و مقوله‌ها مربوط به کدام یک از ابعاد ۵ گانه پایداری و محورهای اقتصاد مقاومتی است.

جدول ۴. کدگذاری مصاحبه و استخراج مقوله‌ها بر مبنای ابعاد پایداری و محورهای اقتصاد مقاومتی

محورهای اقتصاد مقاومتی	مقوله	مراجع	پایداری					کد اولیه	کد محوری
			توسعه اقتصادی	محیط زیست	سود	سازگاری	توسعه اجتماعی		
رشد بهره‌وری	شبکه رزش فراگیر	P4,P7,P11,P14,	✓			✓	✓	شکل‌گیری و زنجیره خدماتی	شکل‌گیری زنجیره تأمین
		P7,P9,P14	✓			✓	✓	ارائه خدمات مشترک	
		P4,P11	✓			✓	✓	اعتبار مشارکتی (مشارکت چند بانک در ارائه خدمات)	
		P9,P11,P14,		✓		✓	✓	تعامل با سایر اکوسیستم‌ها	اکوسیستم محوری
		P7,P9, P14		✓		✓	✓	راهبر اکوسیستم بودن	
		P11		✓		✓	✓	تشکیل کنسرسیوم (همکاری چند بانک)	
		P5,P14		✓		✓	✓	خوشه‌بندی	شبکه‌سازی و خوشه‌بندی
P17		✓		✓	✓	حمایت از اقتصاد تسهیمی و گردش			
اصلاح و تقویت نظام مالی	بازتعریف نقش‌های توسعه‌ای	P1,P2,P13,P14,P15			✓			تدوین یا بهبود سیاست‌های بیرونی	بهبود و شفافیت در اسناد بالادستی
		P7,P9,P11,P12,			✓			تدوین یا بهبود قوانین و مقررات	
		P7,P1			✓			شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها	
		P13,P16			✓			کاهش نقش حاکمیتی	

		P7,P15			✓		شفاف‌سازی دستورالعمل‌ها		
		P14,P15,P16			✓		برقراری ارتباط با نهادهای قانون‌گذار	ارتباط با نهادهای بالادستی	
		P7,P14			✓		کمک به ارکان حاکمیت به تدوین اهداف توسعه‌ای		
		P5,P14,P15,P16,P19,P20,P21			✓		تعیین استراتژی دوسویه از طرف بانک و نهادهای قانون‌گذار		
		P14,P16,P16			✓	✓	ارائه ایده از بانک‌ها به حاکمیت		
		P4,P14,P15,P16			✓	✓	مشارکت دولت‌ها با بانک‌ها در سیاست‌گذاری		
		P1,P14,P14			✓	✓	تشکیل شورای عالی بانک‌های توسعه‌ای	ارتباط با نهادهای هم‌سطح	
		P3			✓	✓	ارتباط با ذینفعان سازمان	ارتباط با نهادهای هم‌سطح	
		P7,P11,P14,P14			✓	✓	اعتماد به بازیگران بیرونی		
		P16		✓	✓	✓	ایفای رسالت و محورهای سازمانی	بهبود نقش بانک‌های توسعه‌-ای	
		P14,P16 ,P1		✓	✓	✓	راهبرد استقلال بخشی به بانک‌ها		
		P4,P14		✓	✓	✓	تنوع بخشی به فعالیت‌ها		
		P11,P12,P14			✓		بازتعریف شاخص‌های جدید برای بانک توسعه‌ای	ارزیابی عملکرد	
		P16			✓		تنوع مراجع نظارتی		
		P5,P11,P15			✓		نظارت بر جریان مالی		
		P5,P21			✓		شفافیت مبادی ورودی (شفافیت منابع ورودی)	نظارت شفاف	
		P5			✓		نظارت مؤثر بر اعطای تسهیلات		
به‌کارگیری ظرفیت‌های استانی و منطقه‌ای	پایش محیطی	P8,P14			✓	✓	جمع‌آوری، تنظیم و پردازش داده‌ها	به‌هنگام نمودن اطلاعات	
		P4,P8,P15			✓	✓	مدیریت اطلاعات		
		P1,22			✓	✓	استفاده کارا از REGTEC		
		P3,P5,P7,P11,P14	✓	✓		✓	✓	شناسایی زمینه‌های بالقوه کارآمد	آمایش سرزمینی
		P1,P3,P14,P21	✓	✓		✓	✓	حمایت و مساعدت از طرح‌های منطقه‌ای	
		P1,P3,5P,P14,P21	✓	✓		✓	✓	حمایت و مساعدت از کسب‌وکارهای محلی	
		P15,P2,P7,P14	✓		✓	✓	✓	همسویی اقدامات با اهداف	مأموریت محوری
		P14,P15, ,P1,P13		✓	✓	✓	✓	برنامه‌های متوازن حمایت از تولید	
		P17			✓	✓	✓	تشویق به برنامه‌ریزی در جهت پیشگیری از بحران	
		P5,P14,P15,P16	✓			✓		هدف محور مأموریت‌ها	
		P,14, ,P1, P9		✓		✓	✓	شخصی‌سازی ارائه خدمت	
		P13,P14, P15 ,P3		✓		✓	✓	ارائه خدمات مبتنی بر نیاز مشتری	مشتری محوری
		P5,P11,P14,P15	✓			✓	✓	توجه به مزیت رقابتی	شناسایی فرصت‌ها
		P13, P14, ,P4, P9	✓			✓	✓	شناسایی ظرفیت استعدادها بالقوه	طراحی مراکز تحقیق و توسعه
		P14,P16, ,P5,P9		✓		✓	✓	گسترش مرکز تحقیق و توسعه	
		P14,P17, P21 ,P1		✓		✓	✓	حمایت از مراکز نوآوری	
		P5		✓		✓	✓	حمایت از کنشگران (طراحی مدل‌های پشتیبان)	

توسعه عدالت اجتماعی	مردم- محوری	P1,P3,P7				✓	✓	ایجاد دفتر نمایندگی	دسترسی آسان	
		P1,P14				✓	✓	ایجاد شعب در مناطق محروم		
		P9			✓	✓		بانکداری باز و همه‌روزه	یکپارچگی ارائه خدمات	
		P7			✓	✓		بهره‌گیری از فین تک‌های مالی		
افزایش تولید ناخالص داخلی	ساختار مالی پایدار	P14,P16 ,P2,P12	✓	✓	✓	✓	بازاریابی دولتی (جذب منابع از سازمان‌های دولتی)	تأمین مالی توسعه‌ای		
		P1		✓		✓	✓		جذب سرمایه پایدار از طریق پروژه‌های جمع‌سپاری	
		P12		✓		✓	✓	جذب منابع کم‌بهره و طولی‌المدت		
		P3,P14				✓	✓	توجه به محورهای توسعه‌ای در صورت‌های مالی	تراز تجاری مبتنی بر توسعه	
		P3, P14				✓	✓	هدایت نقدینگی در جهت حمایت از تولید		
P5				✓	✓	مدیریت هزینه در راستای کاهش بهای تمام‌شده				
تقویت فرهنگ جهادی	توسعه ارزش‌های فردی و سازمانی	P5		✓		✓		ارتقا فرهنگ سازمانی	نگاه متعالی به توسعه	
		P9, P17		✓		✓		مستندسازی تجربه مشتری		
		P9		✓				پرورش استعداد دیجیتال	توسعه ارزش‌های فردی	
		P13,P14,P20		✓				تقویت ارزش‌های فردی		
تقویت فرهنگ جهادی	بهبود چابکی	P15					✓	پیشناز بودن (تحرک و پویایی در انجام وظایف محوله)	بهبود فرایندها	
		P7,P9					✓	چابکی در تصمیم‌گیری و اجرا		
		P8					✓	ساده‌سازی انجام کار و نظم دهی در کار		
		P9		✓			✓	سرمایه‌گذاری در اکوسیستم دیجیتال	هوشمند سازی	
		P9,P7		✓			✓	هوشمند سازی کسب‌وکار		
تقویت نوآوری، کارآفرینی و توسعه اقتصاد دانش بنیان	اعتبارسنجی کارآفرینی و توسعه‌ای	P15,P16,P5,P7,P14 ,P17,P21			✓		✓	طراحی مدل اعتبارسنجی مشتری بر اساس ارزش‌های بانک توسعه‌ای	قیمت‌گذاری مبتنی بر توسعه	
		P4, P14				✓	✓	قیمت‌گذاری خدمات بر مبنای پایداری		
		P19					✓	مرزبندی شغل آفرینی و کارآفرینی	بهبود روش اعتبارسنجی	
		P7					✓	سنجش مشتری بر اساس الگوی مدرن		
رشد بهره‌وری	حداکثر سازی بهره‌وری خدمات	P14,P15,P16		✓	✓		✓	تخصیص بهینه منابع	بهره‌وری اعتبار	
		P13,P14					✓	✓		تخصیص بهینه یارانه سود
		P1,P14,P16,P21	✓				✓	✓	ارائه تسهیلات هدفمند	تخصیص هدفمند
		P1,P11,P14,P16	✓				✓	✓	ارائه مشورت تخصصی در اعطای تسهیلات	
توسعه عدالت اجتماعی	ریسک-پذیری مبتنی بر توسعه	P16		✓		✓		حمایت از مشتری در رکود و نوسانات اقتصادی	مشارکت در زمینه توسعه	
		P16		✓		✓		مشارکت در پروژه‌ها در زمان بحران‌ها		
		P16		✓		✓		ریسک‌پذیری	پذیرش ریسک	
		P13,P16, P19		✓		✓		میزان سرمایه‌گذاری خطرپذیر	سرمایه‌گذاری	
		P21 ,P14,P14,P16					✓	ارائه خدمات با توجه به نیاز و سطح مشتری		



به‌کارگیری ظرفیت‌ها ی استانی و منطقه‌ای	ایجاد و شناسایی ظرفیت‌ها ی بالقوه	P14,P20,P21				✓	ارائه خدمات با توجه به مقیاس‌های اقتصادی	متناسب‌سازی سطح ارائه خدمات
		P19 ,P14,P16,P17	✓	✓		✓	ایجاد مراکز نوآوری و اتاق فکر	تقویت نوآوری و کارآفرینی
		P7,P9,P14, P5, P16	✓	✓		✓	طراحی و حمایت از استارت‌آپ‌های نوراورانه	
		P16, P13, P3, P17,	✓		✓	✓	گروه‌بندی بر اساس ظرفیت بازار و مشتری	بخش‌بندی بازار
		P17, P21, P13,P14	✓		✓	✓	حمایت از کسب‌وکار کوچک و متوسط	
		P7,P14,P17	✓		✓	✓	توانمندسازی دوسویه (مشتری و بانک)	تعالی بخشی جامعه هدف
		P17, P20,P21, P2	✓		✓	✓	تمرکز بر ارزش‌افزوده اقتصادی بخش‌ها	
		P3,P13	✓		✓	✓	تقویت حمایت از اقتصاد دانش‌بنیان	
		P2,P11,P14,P15				✓	تشکیل گروه‌های عارضه‌یابی	ارائه خدمات مشاوره
		P16,P20				✓	استانداردسازی کسب‌وکار	
		P17 ,P11,P14,P15	✓	✓	✓		توسعه بانکداری اجتماعی	ارتقا فرهنگ بانکداری توسعه‌-ای
		P4,P14,P14	✓		✓		ارتقا سطح فرهنگ مربوط به بانکداری در مناطق کمتر توسعه‌یافته	

بر اساس نظر خبرگان، در راستای تحقق محورهای اقتصاد مقاومتی مقوله «بازتعریف نقش های توسعه‌ای» در بعد حاکمیتی زمینه‌ساز تقویت و اصلاح نظام اقتصادی، مقوله‌های «پایش محیط» «ایجاد و شناسایی ظرفیت‌های بالقوه» در بعد اجتماعی، موجب بهره‌گیری موثرتر از ظرفیت‌های استانی و منطقه‌ای، در بعد اجتماعی «مقوله‌ی اعتبارسنجی توسعه‌ای» سبب تقویت نوآوری و کارآفرینی و توسعه اقتصاد دانش‌بنیان، مقوله‌های «مردم محوری»، «شبکه ارزش فراگیر»، موجب گسترش عدالت اجتماعی و رشد بهره‌وری، «حداکثر سازی بهره‌وری» و «بهبود چابکی»، «توسعه ارزش‌های فردی و سازمانی» در بعد اخلاقی موجب رشد بهره‌وری و تقویت فرهنگ جهادی، «ریسک‌پذیری توسعه‌ای» و «ساختار مالی پایدار» در بعد اقتصادی زمینه‌ساز افزایش نوآوری و کارآفرینی و گسترش اقتصاد دانش‌بنیان و افزایش تولید ناخالص داخلی کشور، که از محورهای اقتصاد مقاومتی هستند، خواهند بود.

**بخش کمی پژوهش:** با توجه به شکاف شناسایی‌شده در بخش مبانی نظری پیشینه‌ی پژوهش در خصوص مدل کسب‌وکار پایدار در بانک‌های توسعه‌ای، در بخش کیفی مقوله‌های شناسایی‌شده در کلیه ابعاد پایداری و محورهای اقتصاد مقاومتی طبقه‌بندی شده است تا بتواند به صورت یکپارچه کلیه ابعاد پایداری و محورهای اقتصاد مقاومتی را در برگیرد. سپس به منظور شناسایی روابط و ارائه مدل کسب‌وکار پایدار از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری



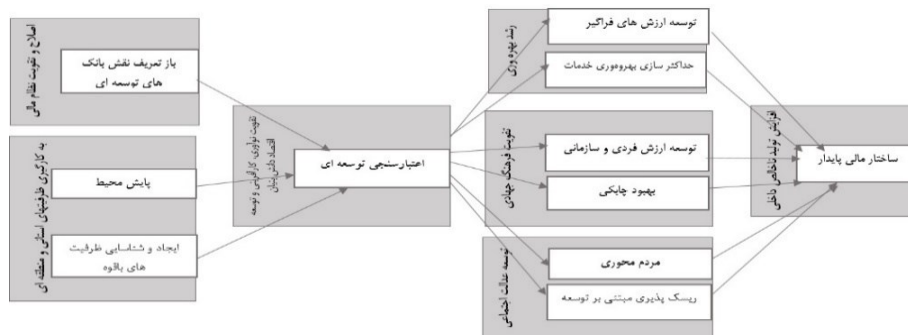
	A												مقوله ۱۰
													مقوله ۱۱
ماتریس دریافتی اولیه													
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	مقوله ۱
	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	مقوله ۲
	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	مقوله ۳
	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	مقوله ۴
	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	مقوله ۵
	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	مقوله ۶
	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	مقوله ۷
	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	مقوله ۸
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مقوله ۹
	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	مقوله ۱۰
	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	مقوله ۱۱
میزان نفوذ		ماتریس دریافتی نهایی											
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مقوله ۱
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مقوله ۲
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مقوله ۳
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مقوله ۴
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مقوله ۵
7	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	مقوله ۶
8	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	مقوله ۷
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مقوله ۸
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مقوله ۹
8	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	مقوله ۱۰
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	مقوله ۱۱
	10	10	10	10	8	10	10	6	6	10	5		میزان وابستگی

سطح چهارم

سطح سوم

سطح دوم

سطح اول



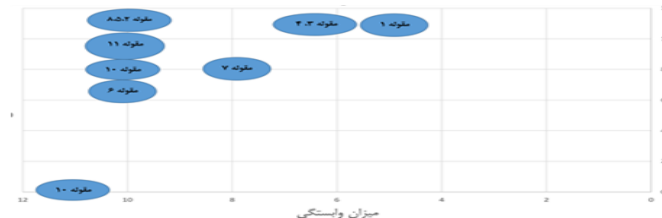
نمودار ۱: الگوی مدل کسب و کار پایدار در بانک‌های توسعه‌ای با محوریت اقتصاد مقاومتی

بر اساس نتایج این به‌دست‌آمده، «بازتعریف نقش توسعه‌ای»، «پایش محیط» و «ایجاد و شناسایی ظرفیت‌های بالقوه»، بر «اعتبارسنجی توسعه‌ای» تأثیر دارند. «اعتبارسنجی توسعه‌ای» نیز بر «شبکه ارزش فراگیر»، «توسعه ارزش‌های فردی و سازمانی»، «حداکثر سازی بهره‌وری خدمات»، «ارزیابی مبتنی بر ارزش‌های توسعه‌ای»، «بهبود چابکی»، «مردم محوری» و «ریسک‌پذیری» تأثیر دارد که در نهایت این مقوله‌ها منجر به ایجاد «ساختار مالی پایدار» می‌گردند. عناصر سطح چهار یعنی «بازتعریف نقش توسعه‌ای»، «پایش محیطی»، «ایجاد و شناسایی ظرفیت‌های بالقوه» بیش‌ترین تأثیر را در مدل‌های کسب و کار توسعه‌ای دارند، به همین ترتیب از میزان تأثیرگذاری در سطوح بعد کاسته می‌شود. همچنین مقوله‌های هم‌سطح با یکدیگر تعامل متقابل دارند. این مدل تلاش نموده است که با شناسایی مقوله‌های پایدار در مدل کسب و کار بانک‌های توسعه‌ای، ضمن ایجاد تمایز در مدل کسب و کار آن با بانک‌های تجاری که همواره به دنبال حداکثر نمودن سودآوری و افزایش بازده دارایی‌های خود هستند، زمینه‌ساز اجرای هر چه موثرتر وظایف بانک‌های توسعه‌ای به منظور تحقق محورهای اقتصاد مقاومتی باشد. از این رو مطابق با نظر خبرگان، مقوله‌های شناسایی شده در هر سطح در بستر محورهای اقتصاد مقاومتی ارائه شده است.

در گام نهایی تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC<sup>1</sup>) انجام شده است. برای تعیین قدرت نفوذ و وابستگی مقوله‌ها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ مقوله‌ها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی

10. <sup>1</sup> Matrix of Crossed Impact Multiplications Applied to a Classification

تقسیم نمود. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند. (آذر و همکاران، ۱۳۸۷).



نمودار ۲. قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی متغیرهای «بازتعریف نقش توسعه‌ای»، «پایش محیطی»، «ایجاد و شناسایی ظرفیت‌های بالقوه»، قدرت نفوذ بالا و تأثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه متغیرهای مستقل قرار گرفته است. متغیرهای «ساختار مالی پایدار» نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند، بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند. متغیرهای «اعتبارسنجی توسعه‌ای»، «شبکه ارزش فراگیر»، «توسعه ارزش‌های فردی و سازمانی»، «حداکثر سازی بهره‌وری خدمات»، «ارزیابی و نظارت شفاف»، «بهبود چابکی»، «مردم محوری» و «ریسک‌پذیری»، قدرت نفوذ و میزان وابستگی مشابهی دارند و بنابراین متغیرهای پیوندی هستند. لازم به ذکر است هیچ متغیری در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفته است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و اصول ۴۳ (بندهای یک و دو، هشت و نه) و ۴۴ قانون اساسی (بند ب و ج) بر حمایت از افراد و کسب‌وکارها و کاهش نقش دولت به منظور شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی، افزایش رقابت‌پذیری، خودکفایی و مدیریت بحران تأکید دارد. براین اساس بانک‌های توسعه‌ای به عنوان یاری‌گر دولت‌ها تأسیس شده‌اند و دارای مأموریت‌ها و اهداف متفاوتی از بانک‌های تجاری می‌باشند. مأموریت‌ها و اهداف توسعه‌ای این گروه از بانک‌ها از یک سو و محدودیت منابع و زیان ده بودن برخی از فعالیت‌های آن‌ها از سویی دیگر، لزوم پایدار نمودن کسب‌وکار این گروه از بانک‌ها و توجه به کلیه ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی،

اخلاقی و حاکمیتی را آشکار نموده است؛ از این رو در این پژوهش مدل کسب و کار پایدار مبتنی بر ۱۱ مقوله در ۴ سطح برای بانک‌های توسعه‌ای با محوریت اقتصاد مقاومتی طراحی شده است. با توجه به تمایز چشم‌اندازها، رسالت‌ها و مأموریت‌های بانک‌های توسعه‌ای و بانک‌های تجاری و مطابق با مفاد اساس‌نامه بانک‌های کشاورزی (ماده دو)، مسکن (ماده سه)، صنعت و معدن (ماده چهار)، توسعه تعاون (ماده شش) و توسعه صادرات (فصل سوم)، مبنی بر لزوم به‌کارگیری قابلیت‌های عملیات بانکداری توسعه‌ای، به منظور سرمایه‌گذاری در جهت توسعه اقتصادی کشور و فراهم نمودن بستر مناسب برای حضور بخش‌های غیردولتی و تعاونی، سه مقوله‌ی «بازتعریف نقش توسعه‌ای»، «ایجاد و شناسایی ظرفیت‌های بالقوه» و «پایش محیطی»، در سطح چهارم قرار گرفته است و به عنوان عناصر بستر ساز (زمینه‌ساز) به منظور طراحی مدل کسب و کار پایدار در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی محسوب می‌شوند. به‌کارگیری این مقوله‌ها، موجب تحقق محورهای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی نظیر «اصلاح و تقویت نظام اقتصادی کشور» و «به‌کارگیری قابلیت‌های استانی و منطقه‌ای» خواهد بود. این مقوله‌ها با پژوهش‌های ( Yip & Bocken, 2018)، (Venanzi & Matteucci, 2022)، (bermer, 2016) نیز سازگاری دارد. مطابق با ماهیت حمایتی بانک‌های توسعه‌ای و مفاد ماده پنج و شش اساس‌نامه آن‌ها، اشخاص حقیقی و حقوقی برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌ی ایجاد، توسعه، نوسازی و بهسازی واحدهای تولیدی، خدماتی، صنعتی و معدنی، صادراتی و مسکن باید مورد تشویق قرار گیرند. در این راستا شیوه ارزیابی و اعتبارسنجی مشتریان این بانک‌ها می‌بایست با بانک‌های تجاری که شاخص‌های آن‌ها مبتنی بر سودآوری و بازده سرمایه‌گذاری است، متفاوت باشد؛ به طوری که میزان ارزش ایجادشده توسط مشتری و نقش آن در توسعه بخش‌های اقتصادی در سنجش و ارزیابی مشتری لحاظ گردد و قیمت خدمات متناسب با ارزش خلق شده در آن بخش یا صنعت برآورد گردد؛ از این رو مقوله «اعتبارسنجی توسعه‌ای» در سطح سوم استخراج گردیده است. مقوله مذکور زمینه‌ساز «توسعه کارآفرینی»، «تقویت از اقتصاد دانش‌بنیان» به عنوان محورهای اقتصاد مقاومتی خواهد بود. این مقوله با پژوهش‌های (stonix, 2014)، (Jain, & Rezaee, 2016)، (Joyce & Paquin, 2016)، (Sousa-Zomer & Cauchick-Miguel, 2019)، (skirdon, 2019) هم‌خوانی دارد.

درک، گسترش و تعمیق فرهنگ و ارزش‌های توسعه محور در سطح فردی و سازمانی موجب نهادینه‌سازی نقش بانک‌های توسعه‌ای می‌گردد که در این صورت تمایز برخی از مفاهیم

اقتصادی نظیر ریسک و بازده در بانک‌های توسعه‌ای و تجاری قابل‌درک خواهد بود. بانک‌های تجاری با توجه به ماهیت خود تمایل به تخصیص منابع به بخش‌ها و کسب‌وکارهای کم‌ریسک دارند و سرمایه‌گذاری آن‌ها در بخش‌های پرریسک تنها در صورتی است که بازده بالایی در کوتاه‌مدت برای خود متصور باشند، این در حالی است که بانک‌های توسعه‌ای می‌بایست به منظور تحقق اهداف توسعه‌ای کشور، از طرح‌ها و کسب‌وکارهایی حمایت کنند که دارای بازدهی بلندمدت هستند. این موضوع ضرورت اصلاح شیوه‌های تخصیص و تجهیز منابع و مدیریت عادلانه آن را مطابق با اساس‌نامه بانک صنعت معدن (بند سه ماده ۶)، که بر گسترش عدالت از طریق نوآوری و ابداع در زمینه نهادسازی مالی و توسعه‌ی فرایندهای حرفه‌ای تأکید دارد، آشکار می‌نماید؛ از این رو مقوله‌های «توسعه‌ای ارزش‌های فردی و سازمانی»، «ریسک‌پذیری مبتنی بر توسعه»، «شبکه ارزش فراگیر»، «مردم محوری»، «حداکثر سازی بهره‌وری خدمات»، «بهبود چابکی» استخراج شده است. تحقق مقوله‌های شناسایی‌شده در سطح دوم سبب رشد بهره‌وری، توسعه عدالت و تقویت فرهنگ جهادی که از محورهای اقتصاد مقاومتی است، می‌گردد. این موضوع با پژوهش‌های (estrew, 2013)، (Bergmann & Utikal, 2021)، (Yip & Ramnarain & stonix, 2014)، (vidal&spirman, 2014)، (Bocken, 2018)، (Pillay, 2016)، (Jain, & Rezaee, 2016)، (evans, 2017)، (skirdon, 2019) و (Sousa-Zomer & Cauchick-Miguel, 2019)، (Bergmann & Utikal, 2021) نیز سازگاری دارد.

براساس اساس‌نامه بانک‌های مسکن (ماده ۲)، صنعت و معدن و توسعه تعاون، توسعه صادرات و کشاورزی (ماده ۶)، بانک‌های توسعه‌ای می‌توانند به منظور ارتقای ظرفیت و توانمندی‌های بخش‌های مختلف، از کلیه امکانات عملیات بانکی و تقویت بازارهای پولی و مالی استفاده نمایند؛ این در حالی است که در حال حاضر شیوه‌های مدیریت منابع از پویایی کافی برخوردار نبوده و غالباً مبتنی بر حمایت‌های دولتی یا رویکردهای تجاری است؛ از این رو مقوله «ساختار مالی پایدار» در راستای تخصیص اثربخش منابع و تحقق اهداف توسعه‌ای، استخراج شده است. این موضوع سبب افزایش تولید ناخالص داخلی که یکی از محورهای اقتصاد مقاومتی است، می‌گردد. این مقوله با پژوهش (Witjaksono & Lestiyawati, 2022) و (Zhang, Ming, Liu, & Zheng, & Qu, 2019) نیز سازگاری دارد.

- پیشنهادهای کاربردی: موارد ذیل به منظور طراحی و تدوین مدل کسب و کار پایدار در بانک‌های توسعه‌ای مطابق با ابعاد پایداری و محورهای اقتصاد مقاومتی پیشنهاد می‌شود:
- ۱- به منظور اجرایی نمودن بعد حاکمیتی در مدل کسب و کار پایدار، پیشنهاد می‌شود باز تعریف نقش‌های بانک‌های توسعه‌ای به منظور اصلاح و تقویت بانک‌های توسعه‌ای به عنوان بخشی از نظام مالی کشور صورت پذیرد.
  - ۲- به منظور اجرای مدل کسب و کار پایدار، پیشنهاد می‌شود از ظرفیت‌های استانی و منطقه‌ای که از محورهای مهم اقتصاد مقاومتی است، با رویکرد پایش محیطی، شناسایی ظرفیت‌های بالقوه، ارائه خدمات مشاوره، توانمندسازی مشتریان و ... استفاده گردد.
  - ۳- پیشنهاد می‌شود تقویت نوآوری و کارآفرینی که از محورهای اقتصاد مقاومتی است، با محوریت سنجش به‌کارگیری شاخص‌های مالی و غیرمالی و قیمت‌گذاری خدمات مشتری براساس ارزش‌های توسعه‌ای، تعیین شود.
  - ۴- پیشنهاد می‌شود به منظور اجرایی نمودن مدل کسب و کار پایدار در بعد اجتماعی شبکه ارزش فراگیر از طریق شبکه‌سازی و اکوسیستم محوری در راستای تعریف نقش‌های جدید برای بانک‌های توسعه‌ای با محوریت رشد بهره‌وری، طراحی گردد.
  - ۵- در راستای تقویت فرهنگ جهادی و گسترش عدالت که از محورهای اقتصاد مقاومتی است، پیشنهاد می‌شود، بهبود چابکی و مردم محوری و توسعه از طریق اصلاح فرایندها، دسترسی آسان و یکپارچه به خدمات در بستر دیجیتال، فرهنگ‌سازی خدمات دیجیتال، ایجاد دفتر نمایندگی و توزیع عادلانه شعب در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های بانک‌های توسعه‌ای انجام پذیرد.
  - ۶- در راستای اجرایی نمودن ابعاد اقتصادی در مدل کسب و کار پایدار و افزایش تولید ناخالص ملی که از محورهای اقتصاد مقاومتی است، پیشنهاد می‌شود که ساختار مالی بانک‌های توسعه‌ای مطابق با رسالت‌ها و مأموریت‌های آن‌ها مورد بازنگری قرار گیرد. شناسایی شاخص‌های جدید و بازنگری در شاخص‌های موجود و حدود ارزیابی آن صورت پذیرد. ارزیابی این گروه از بانک‌ها علاوه بر شاخص‌های مالی، می‌بایست مبتنی بر شاخص‌های غیرمالی نظیر میزان نقش آن‌ها در تحقق اهداف توسعه‌ای کشور، انجام پذیرد و تراز تجاری توسعه‌ای برای این گروه از بانک‌ها تدوین گردد.
- محدودیت‌های پژوهش: از جمله محدودیت‌های این پژوهش دشواری برنامه‌ریزی و انجام مصاحبه حضوری با مدیران مربوطه بوده است.



پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی: مطابق با چشم‌اندازها و سیاست‌های آتی کشور، مدل کسب‌وکار پایدار با استفاده از تکنیک‌های آینده پژوهش و معادلات ساختاری تفسیری بومی‌سازی گردد. طراحی مدل‌های کسب‌وکار تاب آور می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرد. طراحی مدل کسب‌وکار پایدار با محوریت میزان نفوذ و اثرگذاری فعالیت‌های اجتماعی و مدل کسب‌وکار پایدار با محوریت بهبود کیفیت زندگی افراد جامعه می‌تواند مورد پژوهش قرار گیرد.

### منابع

- Amaeshi, K. (2011). International financial institutions and discursive institutional change: implications for corporate social responsibility in developing economies. *Journal of Change Management*, 11(1), 111-128.
- Ambrosio, T., Hall, S. G. F., & Obydenkova, A. (۲۰۲۲). Sustainable Development Agendas of Regional International Organizations: The European Bank of Reconstruction and Development and the Eurasian Development Bank. *Problems of Post-Communism*, ۶۹(۵-۴), ۳۱۶-۳۰۴
- Azar, A., Bayat, K. (2008). Designing a business process-oriented model with modeling approach interpretive structure modeling. *Journal of Information Technology Management*. 1(1), 3-18. (Persian).
- Azar, A., Gholamzadeh, R. (1395). Structural Equation Modeling of Least partial Squares (PLS-SEM). Tehran: Negah danesh. (Persian).
- Badunenko, O., Kumbhakar, S. C., & Lozano-Vivas, A. (2021). Achieving a sustainable cost-efficient business model in banking: The case of European commercial banks. *European Journal of Operational Research*, 293(2), 773-785.
- Bae, S. C., Chang, K., & Yi, H.-C. (2016). The impact of corporate social responsibility activities on corporate financing: a case of bank loan covenants. *Applied Economics Letters*, 23(17), 1234-1237.
- Bergmann, T. and H. Utikal (2021). "How to Support Start-Ups in Developing a Sustainable Business Model: The Case of an European Social Impact Accelerator. *Sustainability* 13(6): 3337.
- Bocken, N. M. S., S. W. Rana, P. & Evans, S (2014). "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production* 65(2): 42-56.
- Bowen, C. and W. Bowen (2008). "Content analysis: In Kaifeng Yang and Gerald, Miller." *Handbook of research method in public administration*. (2)10: 141-168.
- Braun, V. C. V (2006). "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative research in psychology* 3(2): 77-101.
- Calandra, D., Secinaro, S., Massaro, M., Dal Mas, F., & Bagnoli, C. (2022). The link between sustainable business models and Blockchain: A multiple case study approach. *Business Strategy and the Environment*.
- Dossa, Z., & Kaeufer, K. (2014). Understanding sustainability innovations through positive ethical networks. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 543-559.
- Evans, S, et al. (2017). "Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*. 26(5): 597-608.

- Geissdoerfer, M. V. D. & Evans, S (2018). "Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*. *Journal of Cleaner Production* 198(2): 401-416.
- Ghorbani Azar, M, et al. (2013). "The role of banks in the realization of resistive economy goals. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings* 2(3 (s)): pp. 1043-1051.
- Gomes, J. G. C, et al. (2022). "Analysis of Sustainable Business Models: Exploratory Study in Two Brazilian Logistics Companies. *Sustainability* 14(2): 694.
- Hasasyeganeh, Y, Babajani, J, Taghavifard, M & Arianpor, A. (2018). Sustainable business model in Iran. *Management accounting and auditing knowledge*. 7(27), 181-204. (Persian).
- Hochstetler, K., & Montero, A. P. (۲۰۱۳). The renewed developmental state: The national development bank and the Brazil model. *Journal of Development Studies*, ۴۹(۱۱), -۱۴۸۴-۱۴۹۹.
- Jain, A, et al. (2016). "Value-relevance of corporate social responsibility: Evidence from short selling. *Journal of Management Accounting Research* 28(2): 29-52.
- Joyce, A. and R. L. Paquin (2016). "The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production* 135: 1474-1486.
- Karkowska, R. (2019). "Business model as a concept of sustainability in the banking sector. *Sustainability* 12(1): 111-127.
- Khandker, S. R. (1996). *Grameen Bank: Impact, costs, and program sustainability*.
- Kunhibava, S., Ling, S. T. Y., & Ruslan, M. K. (2018). Sustainable financing and enhancing the role of Islamic Banks in Malaysia. *Arab Law Quarterly*, 32(2), 129-157.
- Levy-Yeyati, E. L., Micco, A., & Panizza, U. (۲۰۰۴). Should the government be in the banking business? The role of state-owned and development banks
- Marodon, R. (2022). "Can development banks step up to the challenge of sustainable development? *Review of Political Economy* 34(2): 268-285.
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
- Ocampo, J. A., & Ortega, V. (۲۰۲۲). The Global Development Banks' Architecture. *Review of Political Economy*, ۳۴(۲), ۲۴۸-۲۲۴
- Pan, L. X. Z. & Skare, M. (2022). "Sustainable business model innovation literature: a bibliometrics analysis. *Review of Managerial Science* 23(4): 1-29.
- peyvasti, A, matlabi, A. (2017). Business model is a tool for organizing bank. *Economic journal*, 17(7,8), 41-72. (Persian).
- Ramnarain, T. D. and M. T. Pillay (2016). "Designing sustainable banking services: The case of Mauritian banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 224: 483-490.
- Rauniyar, G., & Kanbur, R. (2010). Inclusive growth and inclusive development: A review and synthesis of Asian Development Bank literature. *Journal of the Asia Pacific Economy*, ۱۵(۴), ۴۶۹-۴۵۵
- Raut, R., Cheikhrouhou, N., & Kharat, M. (2017). Sustainability in the banking industry: A strategic multi-criterion analysis. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 550-568.
- Rebai, S., Azaiez, M. N., & Saidane, D. (2016). A multi-attribute utility model for generating a sustainability index in the banking sector. *Journal of Cleaner Production*, 113, 835-849.

- Ritala, P. H. P. Bocken, N. Albareda, L. Puumalainen, K. (2018). " Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: a longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production* 170(1): 216-226.
- Shakeel, J, et al. (2020). "Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production* 261: 121201.
- Singh, Y. (2015). Environmental management through green banking: A study of commercial banks in India. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*, 2(4), 17-26.
- Stubbs, W. and C. Cocklin (2008). "Conceptualizing a "sustainability business model". *Organization & environment* 21(2): 103-127.
- Venanzi, D. and P. Matteucci (2022). "The largest cooperative banks in Continental Europe: A sustainable model of banking. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 29(1): 84-97.
- Witjaksono, B. and P. Lestiyawati (2022). "Analytical Business Model: Review of Islamic Commercial Bank Business Models in Managing Islamic Microfinancing. *International Journal of Islamic Microfinance* 1(1): 57-80.
- Yip, A. W. and N. M. Bocken (2018). "Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production* 174: 150-169.
- Zhang, X, et al. (2019). "A new customization model for enterprises based on improved framework of customer to business: A case study in automobile industry. *Advances in MechanicalEngineering* 11(3):1687814019833882.
- Ziaei.M,Nikomaram.H,Hamdi.K(2019). Designing a conceptual model of resistance economy in banks, financial and credit institutions of the country", *Marketing Journal*,51(2),P1-28, (Persian).