






# A Model for Implementing New FinTechs in the Banking Industry (Peer-to-Peer Lending)

Hosein Mohammadi<sup>1</sup> , Narges Mohammadalipour<sup>2</sup> , Noroz Norollahzadeh<sup>3</sup> ,  
Ghanbar Abbaspour Asfadan<sup>4</sup> , Mahnaz Rabie<sup>5</sup> 

1- PhD student, Department of Industrial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Information Science and Epistemology, Roudhan Branch, Islamic Azad University, Roudhan, Iran.

3- Assistant Professor of Accounting Department, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4- Assistant Professor, Department of Industrial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

5- Assistant Professor, Department of Economics, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

## Receive:

10 October 2023

## Revise:

07 March 2024

## Accept:

28 April 2024


## Keywords:

fintech,  
new technologies,  
strategic plan,  
knowledge  
management,  
innovation,  
organizational factors

## Abstract

The aim of the current research is to present a model for the implementation of new fintechs in the banking industry (peer-to-peer lending). The research method is applicable in terms of purpose, mixed (qualitative-quantitative) in terms of implementation, and survey in terms of nature and method. The statistical population of the research was the managers, supervisors and employees of the financial and technological fields of banks, experts and specialists in the fintech field in the country; and according to the principles and rules of the unlimited population, 384 people were selected as a sample. Data collection was done by semi-structured interviews in the qualitative part, and by the researcher-made questionnaire in the quantitative part. Coding and MAXQDA software were used in qualitative part data analysis, and SPSS and AMOS software were used in quantitative part. The results of the qualitative data analysis of the research were categorized as follows: In this regard, the extracted categories were categorized as follows: Causal conditions: organizational learning, system attitude, and information technology. Key conditions: communication capital, human capital, and structural capital. Governing platform: partner banks, external theorists, government, and environmental conditions. Intervening conditions: obstacles and challenges including organizational factors, community conditions, individual factors, and lack of education and research. Strategies: policy making, strategic plan, and employee satisfaction and loyalty. Consequence: knowledge-based policy making, knowledge management, innovation, creativity and idea, and knowledge-based organization. The results of the quantitative part showed that the fit indices of the model indicate the confirmation of the model at the confidence level of 99%

**Please cite this article as (APA):** Mohammadi, H., Mohammadalipour, N., Norollahzadeh, N., Abbaspour asfadan, G., & Rabie, M. (2024). A Model for Implementing New FinTechs in the Banking Industry (Peer-to-Peer Lending). *Journal of value creating in Business Management*, 4(1), 356-391.

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.420201.1217>



**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Narges Mohammadalipour

**Email:** [n\\_lipipour@yahoo.com](mailto:n_lipipour@yahoo.com)

## Extended Abstract

### Introduction

Among the advantages of strategic cooperation between the banking system and fintech is efficiency in terms of speed, cost, and reaching new customers. The issues and problems of traditional banks include complex structures, high level of formality, increase in operational cost, providing banking services with more cost and time, lack of innovation in service, and failure to meet customer expectations (Soltanee & Tahmasebi Aghbolaghi, 2020). All these factors have led to the decrease in the popularity of the banking system; But on the other side of the field, the increase of people who, for various reasons, cannot use traditional banking services or do not want to use them, has led to the development of fintechs. This trend has confirmed the decreasing popularity of banks, and according to statistics, the average use of fintech globally has reached 33% (Hill, 2018).

Peer-to-peer lending in modern banking is a co-product of important business, technological and social processes. One item that has helped to create peer-to-peer lending is the presence of a new generation of freedom advocates. "Technological changes, globalization, and other international processes have reduced the number, size and role of commercial intermediaries in many industrial sectors. These changes have also led to the emergence of peer-to-peer lending. Individuals can become members as lenders by registering on the peer-to-peer lenders website." (Sarhangi et al, 2016). Borrowers also enjoy the benefits of lower costs compared to bank or credit union loans. Fintechs can provide new products and services for peer-to-peer banking customer groups that do not have access to traditional financial services. These conditions are possible through the following ways: improving financial participation, providing simple products with low cost and helping people who do not have easy access to banking services, and improving the customer experience, increasing transparency and improving security, and accommodating retail customers and small and moderate companies to fraud and cyber-attacks (Wonglimpiyarat, 2017). Due to the importance of this issue, this research seeks to present and propose a suitable model for the implementation of new fintechs in the banking and peer-to-peer lending industry. In this research, we are looking for an answer to this question: what is the implementation model of new fintechs in the banking industry (peer-to-peer lending)?

### Theoretical Framework

#### fintech

The term fintech means financial technology. Fintech refers to companies and representatives of companies that have combined financial services with modern innovative technology. Usually, new participants in the market offer Internet products and application-based products (Anil & Alistair, 2019). Fintech or financial technology is a set of businesses that use software and hardware to provide innovative financial services. The National Center for Digital Research in Dublin, Ireland defines fintech as innovation in financial services (Owzaei & Sohrabi, 2017).

Sadraee et al, (2024) examines the presentation of the fintech market development model with an emphasis on existing challenges and strategies. The results of the research showed that the challenges of fintech market development include insufficient infrastructure, regulatory and legislative barriers, difficulty working with public/general customers, mistrust of technology and fintech, low income levels and product pricing challenges, and cultural barriers. Also, fintech market development strategies include community participation in the marketing process, use of social networks, smart and optimal advertising, useful and valuable content production, branding, adaptation of communication strategies to the nature of the fintech market, geographic and cultural segmentation of the market, as well as customer education.

Khaled Mohammad et al, (2023) investigated the determinants of fintech adoption: evidence from a representative sample of emerging economies across the country. They identified important characteristics that predict customer fintech adoption among individual respondents. They found that customers were less likely to adopt fintech services if they reported higher levels of concern about security, information privacy, limited government control, and higher levels of perceived service barriers. Evidence showed that these concern factors, for example, are the main determinants of fintech adoption, unlike demographic variables. Our findings have insights for fintech service providers and policy makers.

### Research methodology

The research method is applicable in terms of purpose, mixed (qualitative-quantitative) in terms of implementation, and survey in terms of nature and method. The statistical population of the research was the managers, supervisors and employees of the financial and technological fields of banks, experts and specialists in the fintech field in the country; and according to the principles and rules of the unlimited population, 384 people were selected as a sample. Data collection was done by semi-structured interviews in the qualitative part, and by the researcher-made questionnaire in the quantitative part.

### Research findings

Coding and MAXQDA software were used in qualitative part data analysis, and SPSS and AMOS software were used in quantitative part. The results of the qualitative data analysis of the research were categorized as follows: In this regard, the extracted categories were categorized as follows: Causal conditions: organizational learning, system attitude, and information technology. Key conditions: communication capital, human capital, and structural capital. Governing platform: partner banks, external theorists, government, and environmental conditions. Intervening conditions: obstacles and challenges including organizational factors, community conditions, individual factors, and lack of education and research. Strategies: policy making, strategic plan, and employee satisfaction and loyalty. Consequence: knowledge-based policy making, knowledge management, innovation, creativity and idea, and knowledge-based organization. The results of the quantitative part showed that the fit indices of the model indicate the confirmation of the model at the confidence level of 99%.

### Conclusion

The present study was conducted with the aim of providing a model for the implementation of new fintechs in the banking industry (peer-to-peer lending). The results of this research is aligned with the results of Sadraee et al, (2024), Khaled Mohammad et al, (2023), Khosravani & Bahman (2023), Khazaei et al, (2022), Barrio Oton (2021), Kou et al, (2021), Pazhoheshfar & Biabani (2021), Hammerschlag et al, (2020), Nurjanah et al, (2020), Martinčević et al, (2020), and Zhonging et al, (2019). Zhonging et al, (2019) in a research entitled factors affecting the acceptance of fintech services for bank users and presenting a technology acceptance model, while studying the effect of fintech acceptance on bank service users, presented an innovative technology acceptance model. Also, the results of this research show that the respondents pointed to the popularity and acceptability of the Internet and smart tools among users, perceived ease, usefulness, and government support for innovation as positive and facilitating factors; and the risk of privacy as effective barriers to the use of fintech services by banks.

According to the results of this research, the following suggestions are presented:

1-Banking industries should take serious action to improve the implementation of fintechs by strengthening the dimensions of organizational learning which include: individual learning, group level learning, and organizational level learning.

2-a different attitude than the normal one should be used in the organization in order for a better order to prevail and to increase the overall efficiency and performance of it. The attitude required for use in the organization is the system attitude that connects all the elements in the organization to each other and does not examine any element alone because the organization is a system consisting of different elements. Based on the results of this research, it can be said that having a systemic attitude is one of the important factors of using fintechs

## ارائه مدلی جهت پیاده سازی فین تک های نوین در صنعت بانکداری (وام دهی همتا به همتا)

حسین محمدی<sup>۱</sup> ID، نرگس محمدعلی پور<sup>۲</sup> ID، نوروز نورالله زاده<sup>۳</sup> ID، قنبر عباس پور اسفدن<sup>۴</sup> ID، مهناز ربیعی<sup>۵</sup> ID

- ۱- دانشجو دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۲- استادیار گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
- ۳- استادیار گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۴- استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۵- استادیار گروه اقتصاد، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی جهت پیاده سازی فین تک‌های نوین در صنعت بانکداری (وام دهی همتا به همتا) می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی) و از نظر ماهیت و روش، پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش مدیران، سرپرستان و کارکنان حوزه مالی و فناوری بانک‌ها، خبرگان و صاحبان‌ظران حوزه فین‌تک در کشور بوده که طبق اصول و قواعد آماری جامعه نامحدود ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته صورت گرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی از کدگذاری و نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی از نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش به صورت زیر دسته بندی شد: در همین راستا مقولات استخراجی به صورت زیر دسته بندی شد: یادگیری سازمانی، نگرش سیستمی و فناوری اطلاعات. شرایط محوری: سرمایه ارتباطی، سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری. بستر حاکم: بانک‌های همکار، نظریه پردازان خارجی، دولت و شرایط محیطی. شرایط مداخله گر: موانع و چالشها شامل، عوامل سازمانی، شرایط جامعه، عوامل فردی و عدم آموزش و پژوهش. راهبردها: خط مشی گذاری، برنامه استراتژیک و رضایت و وفاداری کارکنان. پیامد: خط مشی گذاری دانش محور، مدیریت دانش، نوآوری، خلاقیت و ایده و سازمان دانش محور. نتایج بخش کمی نشان داد که شاخص‌های برازش مدل بیانگر تأیید مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۸  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۱۷  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۰۹

### کلید واژه‌ها:

فین تک،  
فناوری‌های نوین،  
برنامه استراتژیک،  
مدیریت دانش،  
نوآوری،  
عوامل سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محمدی، حسین، محمدعلی پور، نرگس، نورالله زاده، نوروز، عباس پور اسفدن، قنبر، ربیعی، مهناز. (۱۴۰۳). ارائه مدلی جهت پیاده سازی فین تک های نوین در صنعت بانکداری (وام دهی همتا به همتا). فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۳۵۶-۳۹۱.

doi <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.420201.1217>



Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: [n\\_lipipour@yahoo.com](mailto:n_lipipour@yahoo.com)

نویسنده مسئول: نرگس محمدعلی پور

## مقدمه

بانک‌ها به اتخاذ راهبردهای مختلفی برای مهار تهدید احتمالی فینتک روی آورده‌اند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به تشکیل همکاری راهبردی اشاره کرد. همکاری راهبردی ترتیبات همکاری بین سازمان‌ها است و به مزیت رقابتی طرفین کمک می‌کند. از جمله مزایای همکاری راهبردی بین نظام بانکی با فینتک، کارایی از نظر سرعت، هزینه و دستیابی به مشتریان جدید است. مسائل و مشکلات بانک‌های سنتی شامل ساختارهای پیچیده، بالا بودن میزان رسمیت، افزایش هزینه عملیاتی، ارائه خدمات بانکی با هزینه و زمان بیشتر، عدم نوآوری در خدمت‌دهی و عدم برآورد انتظارات مشتریان می‌باشد (Soltanee & Tahmasebi Aghbolaghi, 2020). همه این عوامل منجر به کاهش محبوبیت نظام بانکی شده است؛ اما آن سوی میدان افزایش افرادی که به دلایل مختلف نمی‌توانند از خدمات بانکداری سنتی استفاده کنند و یا مایل به استفاده از آن نیستند، به توسعه فینتک‌ها منتج شده است. این روند بر کاهش هرچه بیشتر محبوبیت بانک‌ها صحنه گذاشته است و براساس آمارها میانگین استفاده از فینتک در سطح جهان به ۳۳٪ رسیده است (Hill, 2018). هم‌چنین تا سال ۲۰۱۸، ۸ میلیارد دلار در صنعت فینتک سرمایه‌گذاری شده است (Anshari et al, 2019).

وام‌دهی هم‌تا به هم‌تا در بانکداری نوین، محصول مشترک فرآیندهای مهم تجاری، فناوری و اجتماعی است. یکی از مواردی که به ایجاد وام‌دهی هم‌تا به هم‌تا کمک کرده، حضور نسل جدیدی از جنبش طرفداران آزادی است. «تغییرات فناوری، جهانی‌شدن و سایر فرآیندهای بین‌المللی باعث شده تعداد، اندازه و نقش واسطه‌های تجاری در بسیاری از بخش‌های صنعتی کم‌رنگ شود. این تغییرات همین‌طور به ظهور وام‌دهی هم‌تا به هم‌تا منجر شده است. افراد می‌توانند با ثبت‌نام در وب‌سایت وام‌دهندگان هم‌تا به هم‌تا، به‌عنوان وام‌دهنده عضو شوند.» (Sarhangi et al, 2016) پیش از اینکه وام‌گیرنده امکان دریافت وام را داشته باشد، شرکت وام‌دهنده هم‌تا به هم‌تا موارد چندگانه‌ای از پیشینه فرد متقاضی وام را مورد بررسی قرار می‌دهد و شرکت وام‌دهنده هم‌تا به هم‌تا، متقاضی ثبت‌نام‌شده را به یکی از چهار یا پنج گروه ریسک اعتباری که طبقه‌بندی کرده، اختصاص می‌دهد و این فرد می‌تواند در روز موردنظر و با توجه به نرخ ریسک خود وام دریافت کند وام‌دهندگان از طریق وام‌دهی هم‌تا به هم‌تا می‌توانند از نرخ بهره چند درصد بالاتر از نرخ بانکی برخوردار شوند (Carsharing, 2019) همچنین وام‌گیرندگان از مزایای هزینه کمتر نسبت به هزینه وام بانکی یا اتحادیه اعتباری برخوردار می‌شوند. فین تک‌ها می‌توانند برای گروه‌های مشتری در بانکداری هم‌تا به هم‌تا که دسترسی به خدمات مالی سنتی ندارند، محصولات و خدمات جدید ارائه دهند. این شرایط از طریق راه‌های زیر امکان‌پذیر است: بهبود مشارکت مالی ارائه محصولات ساده با هزینه پایین و کمک به اشخاصی که دسترسی آسان به خدمات بانکی ندارند و ارتقای تجربه مشتری، افزایش شفافیت و بهبود امنیت و تطبیق مشتریان خرد و شرکت‌های کوچک و متوسط نسبت به کلاهبرداری و حملات سایبری (Wonglimpiyarat, 2017).

در سال‌های اخیر جمعیت کشور نشان داده‌اند که جز مردم تکنولوژی دوست دنیا بوده و با ورود یک فناوری جدید به دنبال آشنایی و بهره‌برداری از آن هستند تا از این طریق روند زندگی، مبادلات و معاملات خود را بهبود بخشند. با این حال همواره افرادی نیز وجود دارند که از فناوری‌های نوین هراس داشته و پذیرش این قبیل موارد را به دقیقه نود واگذار می‌کنند. بانک‌ها اگر نمی‌خواهند سهم بازار را از دست بدهند، باید در وام‌دهی هم‌تا به هم‌تا (فرد به فرد) دیجیتالی سرمایه‌گذاری کنند. آن‌ها مجبورند تجربه مشتری بهتری خلق کنند، معاملات قابل اجتناب و ید را حذف کنند، فرایند

استفاده از وام را آسان تر کنند و یک الگوی عملیاتی چابک برای داشتن فرایند وام دهی ارزان تر، بهتر و سریع تر خلق کنند (Madnachi Zaj et al, 2019). این سیستم وام دهی نیازمند موقعیت فیزیکی نبوده و در بستر بلاک چین پیاده سازی می گردد. تمامی بندهای مورد نیاز به صورت آنلاین و از طریق کدها و الگوریتم های دقیق انجام پذیر است. تنها وظیفه بانک در این زنجیره وام دهی تهیه بستر اولیه معرفی وام دهنده و وام گیرنده و آماده سازی الگوریتم های تخصیص وام، محاسبه سود، نحوه بازپرداخت است (Hatami Shah Mir et al, 2018). بانک ها با کمی سرعت عمل خواهند توانست هوشمندانه مشتریان سنتی و به روز خود را حفظ کنند و از سوی دیگر نسل جدید مشتریان خود را راضی نگاه دارند، به گونه ای که علاوه بر حمایت از شیوه وام دهی سنتی (دریافت وثیقه به عنوان ضمانت بازپرداخت توسط وام گیرنده و ایفای نقش میانجی وام دهنده و گیرنده) با آماده سازی یک بستر اولیه (یک بار برای همیشه) به صورت خودکار وام دهنده و وام گیرنده را به یکدیگر معرفی نموده و درصد ارائه خدمات خود را از آنان دریافت کرده و مسئولیت خود در این زمینه را به حداقل برسانند. علاوه بر این با گسترش و توسعه این سیستم بانک ها خود می توانند به صورت شرکت های کوچک جنبی به عنوان وام گیرنده عمل کنند. باید توجه داشت که با وجود بسترهای مشابه در خارج از کشور، در صورت عدم اتخاذ تصمیمات صحیح بانک ها شاهد گسیل مشتریان خود به سوی سرویس های خدمات رسان خارجی و خروج ارز خواهند کرد (Kou et al, 2021).

بزرگ پلت فرم وام P2P در جهان تا سال ۲۰۱۷، وام های خود را در محدوده ۱۰۰۰ تا ۳۵۰۰۰ دلار به افراد و ۱۵۰۰۰ تا ۳۵۰ هزار دلار به شرکت ها در دوره های مشخص ۳۶ یا ۶۰ ماه ارائه می دهد. نرخ بهره برای وجوه قرض گرفته شده بین ۵.۳۲ تا ۳۰.۹۹٪ بسته به نوع وام یا اعتبار وام گیرنده است. این سیستم وام دهی هزینه ای برابر با ۱ تا ۵ درصد از مبلغ پرداخت وام بسته به نوع اعتباری که شرکت به او اختصاص می دهد، ظرف مدت ۱۵ روز از تاریخ پرداخت وام دریافت می کند و پرداخت هایی که به تعویق می افتند، با جریمه ۱۵ دلاری روبه رو می شود (Alam et al, 2019). در وام دهی همتا به همتا، به جای اتکا بر وثائق جهت تضمین بازپرداخت، بر اعتبار و ریسک اعتباری افراد تأکید می شود؛ و از این رو فلسفه این نوع تراکنش های مالی یا دریافت وثیقه منافات دارد. تجربه سیستم های مشابه خارجی نشان داده است که معمولاً نرخ بازپرداخت این وام ها بالای ۹۵ درصد است (GregorDorfleitner, 2016)، چراکه این نوع سیستم وام دهی یک نوع سرمایه گذاری خرد محسوب می شود که بدنه غالب این وام گیرندگان صاحبان صنایع و کسب و کارهای خرد هستند و به منظور برآوردن نیازهای کسب و کار خود و تمایل به ادامه همکاری با این سیستم عموماً خوش حساب هستند و به عبارتی اکثریت وسیع وام گیرندگان در میلشان به بازپرداخت و اهایشان صادق هستند. علاوه بر این در این سیستم ها هویت وام گیرندگان بررسی شده و برای تأیید هویت کارت شناسایی عکس دار، حساب های رسانه های اجتماعی کاربران، گواهی درآمد، حساب های بانکی و حتی حساب های ایمیل و پی پال را نیز مطالبه کرد (Seyam & Habel, 2023).

با توجه به این که این سیستم را می توان بر بستر بلاک چین طراحی نمود، می توان لیست سرمایه گذاران و وام دهندگانی که تعهدات خود را اجرا نکرده به صورت آزاد در اختیار سرمایه گذاران، وام دهندگان، سایر بانک ها و سیستم ها قرار داد تا از انجام معاملات بعدی آنان جلوگیری به عمل آورده و آنان را به صورت قانونی محدود کرد. بدین ترتیب فرد بقا در این سیستم و سیستم های مشابه ملزم به پذیرفتن و اجرای تمامی تعهدات خود می گردد. همان طور که عنوان شد، کنترل نرخ وام و بهره ها براساس الگوریتم های ریاضیاتی تعیین می شود که از مؤلفه های متفاوت مهم در این نوع سرمایه گذاری

تشکیل می‌شوند (Ye & Lin, 2023). با توجه به این که ممکن است شکل‌گیری اعتماد به این سیستم زمان‌بر باشد، وام‌های اولیه باید براساس سرمایه‌های کوچک پرداخت شوند تا سرمایه‌گذاران مجاب شوند که حتی در صورت عدم بازپرداخت وام نیز دچار خسران چندان نمی‌شوند. ارائه فرصت به کارآفرینان یکی از بزرگ‌ترین منافع اقتصادی برای وام‌دهی خرد و تأمین مالی خرد است (Xie & Xu, 2019).

در این پلتفرم باید امکان امتیازدهی به وام‌گیرنده با وام‌دهنده وجود داشته باشد تا مبنایی برای اعتبارسنجی دو سوی معامله باشد چراکه این سیستم وام‌دهی مبتنی بر اعتبار مشتریان (نه لزوماً براساس ارزش موجود در حساب بانکی آنان) است. انتخاب وام‌گیرنده و وام‌دهنده در این سیستم و در این بستر به عهده خود مشتریان است ضمن این که وام‌دهنده باید ریسک عدم بازپرداخت وام را بر عهده بگیرند. ضمناً جهت اجرای طرح به صورت فرامرزی می‌توان از ارزش‌های رمزنگاری شده مانند بیت کوین و اتریوم و سایر رمزارزها، جهت ارائه وام از سوی وام‌دهندگان به وام‌گیرندگان بهره برد. با توجه به ضرورت بالا بردن سطح امنیت و حفظ اطلاعات مشتریان و پیشگیری از حملات سایبری و کلاهبرداریهای اینترنتی ضرورت بکارگیری مدل نوینی برای پیاده‌سازی فین تک‌های نوین در صنعت بانکداری خصوصاً در حوزه وام‌دهی هم‌تا به هم‌تا احساس می‌شود. بخاطر اهمیت این موضوع این پژوهش به دنبال ارائه و پیشنهاد مدل مناسبی برای پیاده‌سازی فین تک‌های نوین در صنعت بانکداری و وام‌دهی هم‌تا به هم‌تا است. ما در این تحقیق به دنبال پاسخ به این پرسش هستیم که مدل پیاده‌سازی فین تک‌های نوین در صنعت بانکداری (وام‌دهی هم‌تا به هم‌تا) چگونه است؟

## ادبیات نظری

### فین تک

واژه فین تک به معنی فناوری مالی است. فینتک بیانگر شرکت‌ها و نمایندگان شرکت‌هایی است که خدمات مالی را با فناوری نوآورانه مدرن تلفیق کرده‌اند. معمولاً شرکت کنندگان جدید در بازار، محصولات اینترنتی و محصولات مبتنی بر برنامه پیشنهاد می‌دهند (Anil & Alistair, 2019) فین تک یا فناوری مالی به مجموعه‌ای از کسب و کارها گفته می‌شود که با بهره‌گیری از توان نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به ارائه خدمات مالی نوآورانه می‌پردازد. مرکز ملی تحقیقات دیجیتال در دUBLIN ایرلند، فین تک را نوآوری در خدمات مالی تعریف می‌کند (Owzaei & Sohrabi, 2017). فین تکها عموماً قصد دارند مشتریان را با خدمات و محصولات جدید که بسیار سهل‌الاستفاده، کارا، شفاف و خودکارتر از موارد موجود می‌باشند، جذب نمایند. «ظهور شرکت‌های فین تک و کاربرد آنها در ارائه خدمات مالی جدید و همچنین نوآوری در ارائه خدمات مالی سنتی، از طریق طیف وسیعی از اپلیکیشن‌های فناورانه در تمام بخشهای زنجیره ارزش محصولات مصرفی، موجب به چالش کشیدن سیطره بانکهای سنتی بر صنعت مالی شده است» (Asadollah et al, 2019).

در سایه فناوری‌های جدید امکان ارائه خدمات مالی به صورتی کارا و اثربخش فراهم شده است. این روش‌های جدید نظام بانکی گذشته را به چالش کشیده است. خواسته با ناخواسته فینتک حقیقت دوران انقلاب صنعتی چهارم است. بنابراین ضرورت دارد بانک‌ها همکاری با شرکت‌های فینتک را شروع کنند. بخصوص در زمینه کسب و کارهایی که شرکت‌های فینتک خدمات مکمل با خدمات بانک را ارائه می‌کنند. توسعه اخیر مستلزم این است که بانک‌ها سرمایه‌گذاری در فینتک را افزایش دهند (Barrio Oton, 2021). در کانال‌های ارائه خدمت تجدیدنظر کنند. استانداردهای

بیشتر وظایف و خدمات اداری و غیره را افزایش دهند. یک ادغام به موقع فینتک در کسب و کار به بانک‌ها اجازه می‌دهد مزیت نسبی در رقابت فزاینده کسب کنند. با مطالعه مقاله فینتک و بانکداری می‌توانید درک صحیحی از این مقوله پیدا کنید. فناوری مالی یکی از متداول‌ترین اصطلاحاتی است که برای تحقیقات در صنعت مالی در حال حاضر استفاده می‌شود. فناوری مالی (فین تک) استفاده از فناوری نوآورانه مدرن در زمینه امور مالی است. فین تک اساساً استفاده از فناوری‌های نوآورانه و مدرن برای ارائه خدمات مالی است. فین تک به عنوان یک مفهوم در اواخر دهه ۲۰۱۰ به اوج خود رسید (Haddad, 2019). فین تک با ارائه خدمات مالی نوآورانه و ایمن پاسخگوی نیازهای امنیتی برای سرمایه‌گذاران بود. دلیل دیگر ظهور فین تک را می‌توان نیاز به خدمات مالی با هزینه مقرون به صرفه‌تر دانست که تحرک و سرعت بیشتری را فراهم می‌کند (Anikina et al, 2016). دلیل اصلی ظهور فین تک، بحران مالی جهانی ۲۰۰۸ است (Haddad, 2019).

به دلیل اهمیت روزافزون و استفاده گسترده از فناوری‌های نوین، کسب و کار بانکی شکل جدیدی به خود گرفته است و به عنوان بخش جدایی ناپذیر بانکداری تبدیل شده است و بانکها برای نوآوری و بازیابی مدل کسب و کار خود در حال افزایش همکاری و تعامل با کسب و کارهای نوآورانه، شرکت‌های دانش بنیان و استارت اپها می‌باشند (Gomber et al, 2018). از نظر بانک‌های سنتی توسعه فین تکها ریسک اضافی به همراه خواهد داشت که عبارتند از: از دست دادن بخشی از سهم بازار به دلیل رقبای جدید به خصوص در زمینه پرداخت‌ها، کارت‌های اعتباری و پس انداز، فشار مازاد بر حاشیه سود در نتیجه درآمد کمتر، افزایش ریسک عملیاتی و کلاه برداری و افزایش وابستگی بانک به راه حل‌های تکنولوژی خدمات مالی. این ریسک‌ها در ارتباط با توسعه شرکت‌های فین تک می‌باشد که مستلزم توجه خاص ناظران بازارهای مالی است. امروزه بانک‌ها با چالش‌هایی نظیر تغییر انتظارات مشتریان، تحولات فناوری، الزامات قوانین و مقررات و بحران در اقتصاد مواجه‌اند و این مسئله منجر به تغییر و تحول در نظام بانکی شده است؛ بنابراین بانک‌ها بهتر است از توسعه شرکت‌ها یا استارت‌آپ‌های حوزه فناوری مالی (فینتک‌ها) به نفع خود بهره ببرند (Haber et al, 2019). پیشرفت‌های اخیر در فناوری اطلاعات منجر به توسعه سریع خدمات مالی جدید و نوآورانه به نام فینتک شده است. از طرف دیگر، بانک‌های سنتی به خاطر بی‌حرکی و ساختار بوروکراتیک مجبور به انطباق با فینتک‌ها شده‌اند (Furlonger & Newton, 2018).

### پیشینه پژوهش

(Sadraee et al, 2024) به بررسی ارائه مدل توسعه بازار فینتک با تأکید بر چالش‌ها و استراتژی‌های موجود می‌پردازد. نتایج تحقیق نشان داد، چالش‌های توسعه بازار فینتک شامل زیرساخت ناکافی، موانع رگولاتوری و قانون‌گذاری، دشواری کار با مردم/مشتری عمومی، بی‌اعتمادی به فناوری و فینتک، سطوح پایین درآمد و چالش‌های قیمت‌گذاری محصول، موانع فرهنگی هستند. همچنین، استراتژی‌های توسعه بازار فینتک شامل مشارکت جامعه در فرآیند بازاربایی، استفاده از شبکه‌ای اجتماعی، تبلیغات هوشمند و بهینه، تولید محتوای مفید و ارزشمند، برندسازی، انطباق استراتژی‌های ارتباطی با ماهیت بازار فینتک، بخش‌بندی جغرافیایی و فرهنگی بازار و نیز آموزش به مشتری، می‌باشد.

○ (Khaled Mohammad et al, 2023) به بررسی عوامل پذیرش فین تک: شواهدی از یک نمونه نماینده اقتصاد در حال ظهور در سراسر کشور پرداختند. آن‌ها ویژگی‌های مهمی را شناسایی کردند که پذیرش فین تک با مشتری را در بین پاسخ‌دهندگان فردی پیش‌بینی می‌کند. دریافته‌اند که اگر مشتریان دارای سطوح بالاتری از نگرانی در مورد امنیت، محرمانه بودن اطلاعات، کنترل محدود دولت و سطوح بالایی از موانع بصری خدمات گزارش شده باشند، کمتر احتمال دارد خدمات فین تک را بپذیرند. شواهد نشان داد که این عوامل نگرانی، به عنوان مثال، بر خلاف متغیرهای جمعیت‌شناختی، عامل اصلی پذیرش فین تک هستند. یافته‌های ما بینش‌هایی برای ارائه دهندگان خدمات فین تک و سیاست‌گذاران دارد.

(Khosravani & Bahman, 2023) به بررسی تأثیر توسعه فین تک بر تنوع درآمدی و ایجاد نقدینگی بانک پرداختند. نتایج نشان داد که توسعه فین تک بر تنوع درآمدی و ایجاد نقدینگی بانک‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. (Khazaei et al, 2022) به بررسی ارائه مدل پذیرش فن آوری های نوین مالی پرداختند. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که متغیرهای مستقل آگاهی، امنیت ادراک شده، کارایی، سهولت و مزیت نسبی بر نگرش نسبت به محصولات و خدمات فین تک تأثیر مثبت و هزینه تأثیر منفی دارد. سن و تجربه در رابطه متغیرهای مستقل بر نگرش به محصولات و خدمات فین تک اثر تعدیل کننده مثبت و تعدیلگر تجربه بر رابطه نگرش به محصولات و خدمات فین تک با پذیرش محصولات و خدمات فین تک تأثیر مثبت نمی‌گذارد اما سن در آن رابطه نقش تعدیل گری منفی دارد. بنابراین می‌توان گفت که نگرش به عنوان میانجی در رابطه میان متغیرهای مستقل و وابسته عمل نموده است.

(Barrio Oton, 2021) به بررسی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در اکوسیستم فین تک در شرکت استارت‌آپی مون‌فر پرداختند. بدین منظور یک مطالعه دقیق از صنعت سهام خصوصی فین تک از طریق مدل ۵ نیروی پورتر در کنار توضیحی از مورد استارت‌آپ مون‌فر از طریق بوم استراتژی اقیانوس آبی صورت گرفت. سپس، داده‌های ثانویه شامل بینش‌های آماری مستقیماً از شرکت جمع‌آوری شد. این مطالعه بیش‌تر با تجزیه و تحلیل وضعیت داخلی و خارجی طراحی شد و با یک مدل برنامه ریزی استراتژیک و تعیین اهداف از طریق چارچوب اهداف هوشمند نتیجه‌گیری شد.

(Kou et al, 2021) به بررسی سرمایه‌گذاری‌های فین تک در بانک‌های اروپایی: رویکرد تصمیم‌گیری چند بعدی فازی ترکیبی IT2 پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که نتایج منسجم، قابل اعتماد هستند و «مزیت رقابتی» را به عنوان مهم‌ترین عامل در میان عوامل تعیین‌کننده مبتنی بر فین تک شناسایی می‌کنند. علاوه بر این، «سیستم‌های پرداخت و انتقال پول» مهم‌ترین گزینه‌های سرمایه‌گذاری مبتنی بر فین تک هستند. توصیه می‌شود در میان سرمایه‌گذاری‌های مبتنی بر فین تک، بانک‌های اروپایی عمدتاً روی گزینه‌های پرداخت و انتقال پول تمرکز کنند تا توجه مشتریان را جلب کرده و انتظارات آن‌ها را برآورده کنند. همچنین اعتقاد بر این است که این امر تأثیر مثبتی بر سهولت وصول مطالبات بانکی دارد. نکته مهم دیگر این است که سرمایه‌گذاری‌های مبتنی بر فین تک در سیستم‌های انتقال پول می‌تواند به کاهش هزینه‌ها کمک کند.

(Pazhoheshfar & Biabani, 2021) در پژوهشی به تحلیل عوامل اخلاقی و اجتماعی مؤثر بازاریابی دیجیتال در حوزه استارت‌آپ‌های خدماتی مالی آنلاین انجام دادند. بر اساس تحلیل نظر خبرگان ۲۷ مفهوم شناسایی که از میان آنها ۸ کد ثانویه و در نهایت در ۲ کد محوری جایابی شد. مطابق با نتایج بدست آمده عوامل اخلاقی و اجتماعی مؤثر بر بازاریابی

مدل بازاریابی دیجیتال در حوزه استارت‌آپ های خدماتی مالی آنلاین عبارتند از: عادات اجتماعی، تأثیر اجتماعی و مشارکت (عوامل اجتماعی)، سودمندی، عدالت، امنیت، پذیرش و توجه به دیدگاه مشتری (Hammerschlag et al, 2020) در پژوهشی به بررسی بین‌المللی سازی شرکت های فین تک آفریقا: استراتژی های بازاریابی برای توسعه موفق در داخل آفریقا پرداختند. این مطالعه اکتشافی ماهیت کیفی دارد و از مصاحبه های نیمه ساختاریافته در ۱۴ شرکت فین تک آفریقایی استفاده کرده است. نتایج بررسی ها در این مطالعه نشان می دهد که در طول توسعه داخل آفریقا، شرکت ها استراتژی های بازاریابی خود را با کار با مردم محلی، اولویت دادن به آموزش مشتری، ایجاد روابط شخصی با مشتریان، تطبیق استراتژی های ارتباطی و استراتژی های قیمت گذاری و استفاده از رسانه های اجتماعی، تطبیق می دهند. همچنین استراتژی هایی که بیشترین تأثیر را داشته اند: شامل کردن جامعه در فرآیند بازاریابی، اولویت بندی روابط، تقسیم بندی مشتریان از نظر جغرافیایی، آموزش مشتریان در مورد محصولات، استفاده از شرکای توزیع محلی و داشتن یک رویکرد انعطاف پذیر برای انطباق استراتژی است.

(Nurjanah et al, 2020) در پژوهشی به بررسی تأثیر بازاریابی الکترونیکی بر تصمیمات سرمایه گذاری در صندوق سرمایه گذاری مشترک بی بیت فین تک پرداختند. براساس نتایج تجزیه و تحلیل داده ها، متغیر توجه بر متغیر علاقه، متغیر علاقه بر متغیر جستجو، متغیر جستجو بر متغیر اقدام، متغیر اقدام بر متغیر سهم تأثیر معناداری دارد. متغیر سهم تأثیر معناداری بر تصمیمات سرمایه گذاری دارد.

(Martinčević et al, 2020) به بررسی انقلاب فین تک در صنعت مالی و به مطالعه و بررسی نئوبانک هایی چون chume آمریکا و همینطور N26 آلمان پرداخته اند و به مواردی از جمله استفاده از پروتکل رمزنگاری AES در حفظ اطلاعات و پول و سیستم و دیگر راهکارهای حل چالشهای مربوط به بانکهای مجازی اشاره کرده اند.

(Zhonging et al, 2019) در پژوهشی تحت عنوان عوامل مؤثر بر پذیرش خدمات فین تکها برای کاربران بانکها و ارائه مدل پذیرش فناوری ضمن مطالعه تأثیر پذیرش فین تک بر کاربران خدمات بانکها به ارائه یک مدل پذیرش فناوری نوآورانه پرداخته اند همچنین نتایج این پژوهش نشان می دهد که پاسخ دهندگان به محبوبیت و مقبولیت اینترنت و ابزارهای هوشمند در بین کاربران، سهولت درک شده، سودمندی و پشتیبانی دولت از نوآوری به عنوان عوامل مثبت و تسهیل کننده و ریسک حفظ حریم خصوصی، به عنوان موانع مؤثر بر استفاده بانکها از خدمات فین تکها اشاره نموده اند.

## روش شناسی تحقیق

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی می باشد و از حیث ماهیت و روش، پیمایشی از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی- کمی) می باشد. چنانچه پژوهشگر بخواهد به جنبه های نهفته یک پدیده و درک آن در حوزه علوم انسانی، اجتماعی و رفتاری بپردازد، استفاده از روش های کمی چندان او را به نتایج ملموسی راهنمایی نمی کند، از این رو روش پژوهش های کیفی را بکار می برد، اما به کار بردن هر یک از روش های کمی و یا کیفی به تنهایی نمی تواند پژوهشگر را آنگونه که انتظار می رود نسبت به شناخت پدیده ها یاری دهد. چنانچه پژوهشگر بتواند با ترکیب نمودن دو دسته تحقیق کمی و کیفی بررسی در مورد پدیده مورد نظر را انجام دهد به درک بهتری از پدیده دست می یابد. پارادایم تحقیق عملگرا می باشد. جامعه آماری پژوهش نیز با توجه به اینکه جامعه آماری، مدیران، سرپرستان و کارکنان حوزه مالی و

فناوری بانک‌ها، خبرگان و صاحبان‌ظران حوزه فینتک در کشور بوده که طبق اصول و قواعد آماری جامعه نامحدود (۳۸۴ نفر) در نظر گرفته خواهد شد. در تحقیق حاضر، مصاحبه‌ها برای تبیین مدل فین تک‌های نوین در صنعت بانکداری (وام دهی هم‌تا به هم‌تا) از طریق تجربه در بخش سازمانی بوده است. در این پژوهش، ابزار گردآوری اطلاعات در روش کتابخانه‌ای منابع دست اول و دست دوم شامل کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و شبکه جهانی اینترنت بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها در روش میدانی نیز پرسشنامه است که به صورت مقطعی و از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام شده است. در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. که میزان پایایی پرسشنامه ۰.۹۵ بدست آمد. برای جواب دادن به سؤالات پژوهش با توجه به رویکرد کیفی پس از مجموعه کردن کدها از مصاحبه‌ها از روش تحلیل داده بنیاد (رویکرد کرین و استراوس) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بهره گرفته شد، واحد تحلیل در این پژوهش کلماتی می‌باشد که به عوامل مؤثر در اجرای فینتک در صنعت بانکداری کشور ایران اشاره داشته است، در مرحله اول پس از انجام مصاحبه‌ها به جملات و یا واژگانی که به این عوامل اشاره داشته است، کد تخصیص یافته است (کدگذاری باز). سپس کدهای باز با توجه به موارد مشترک به یک عنصر تخصیص یافت تا مفاهیم شکل بگیرند تا در آخر الگوی نهایی بر اساس مدل پارادایمی تشکیل شد. داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه با استفاده از روش‌های آمار استنباطی و معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای SPSS و AMOS تحلیل شدند. در بخش کیفی کدگذاری مصاحبه‌ها به روش باز و محوری با در نرم افزار MAXQDA صورت گرفت. با نظر خبرگان مدل مفهومی پژوهش، طراحی و سؤالات پژوهش تدوین گردید.

### یافته‌های پژوهش

در این مرحله از پژوهش، متن پیاده شده از مصاحبه با تعدادی از مدیران ارشد صنعت بانکداری و شرکتهای ارائه دهنده خدمات فناوری مالی، پس از مطالعه با دقت و چندباره آن، خلاصه شده و کلمات، جملات و عبارتهایی که در ارتباط با فرایند تجاری سازی ایده اولیه بود، از دل متون بیرون کشیده شد. روش تحلیل اطلاعات در این پژوهش براساس رویکرد نظام‌مند نظریه‌ای استراوس و کوربین در سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است که مبتنی بر مقایسه مداوم است.

در ادامه با بررسی مفاهیم و قرارگیری مفاهیم نزدیک و همجنس حول در یک طبقه مقوله محوری آن استخراج و در جدول (۱) قابل مشاهده است.

جدول ۱. مقولات استخراج شده نهایی

مقولات اصلی	مقولات خورده	فراوانی
	مفاهیم (کدگذاری باز)	
خط مشی گذاری دانش محور	خط مشی گذاری دانشی	۱۱
	درک مشخص از خط مشی گذاری عمومی منجر به خط مشی گذاری دانشی خواهد شد.	
	ارائه الگوی دانش محور و ارزیابی آن و در نتیجه انتخاب خط مشی مناسب در خط مشی گذاری دانشی مهم است.	
	با دانش خط مشی گذاری انتظار می رود بتوان در عین ارائه راهکار برای مسائل و مشکلات عمومی کشور، نکات مثبت و منفی اثرات خروجی در این سیاست گذاری را تشخیص داد.	
	پیش نیاز خط مشی گذاری دانشی، ایجاد یک بانک یادگیرنده می باشد.	
	احساس نیاز سیاستگذاران و مدیران عالی بانک به یک خط مشی دانشی منجر به خط مشی گذاری دانشی خواهد شد.	
	از عوامل مؤثر دیگر در خط مشی گذاری دانش محور در بانک، هدف گذاری بانکی و سیستم شناسایی میزان دسترسی به اهداف و شناسایی انحراف و عدم دستیابی به اهداف بانکی (سیستم بازرسی) می باشد.	
	از عوامل مؤثر در جهت بهبود سیستم های نوین بانکی در بانک بررسی سیستم مدیریت بر عملکرد فعالیتهای بانکی اعم از مدیریت بر عملکرد کارکنان و مدیران و کارت ارزیابی متوازن (BSC) می باشد.	
	خط مشی بانک بواسطه مدیریت تکنولوژی نوین، سرمایه فکری کار آمدی را بوجود می آید چون تاثیرگذاری متقابل بین این اضلاع و روابط وجود دارد.	
	امروزه با پیشرفت سریعی که در کلیه زوایا در جهان در حال گذر است دیگر روش های سنتی نمی تواند راه گشا باشد و باید به سوی سیستم های نوین و تکنولوژی های روز حرکت کرد.	
فین تک ها مبتنی بر دانش نوینی است که به شکل ایده نو در قالب راهکار حل مشکل یا بهره گیری از فرصتها ارائه می شود.		
با عنایت به شرایط ویژه صنعت بانکداری و انجام رویه های مختلف و متنوع در صنعت بانکداری کشور، طرح مسائل در کار گروه های تخصصی با لحاظ نمودن شرایط پرداخت و دریافت وجوه، ارائه خدمات مالی به ارباب رجوع، تنظیم راهکار مناسب و برنامه ریزی می بایست توسط مسئولین ارشد و خط مشی گذاران توجه گردد.		
برنامه استراتژیک	برخورداری بانک از سیستم های نوین بانکداری همچون فین تک ها بالا و دارای نقش مؤثر در تصمیم سازی کلان سیاست های اقتصادی در برنامه استراتژیک بانک از اهمیت ویژه ای برخوردار است.	۱۹
	ارائه دهنده خدمات بانکی بهینه، منطبق با استانداردهای جهانی و با اعمال مدیریت ریسک و بهره گیری از فناوری های نوین کارآمد در برنامه استراتژیک بانک نقش اساسی دارد.	
	داشتن تعامل سازنده با بانک های همجوار و بین المللی بانکی در برنامه ریزی استراتژیک بانک دارای اهمیت است.	
	برخورداری از سرمایه های انسانی توانمند و متعهد منتهی به برنامه استراتژیک قدرتمند برای صنعت بانکداری می شود.	
	شناسایی مسائل و درک دقیق از مسائل بانک باید در برنامه استراتژیک بانک گنجانده شود.	
	تحلیل راه های گوناگون و شیوه های متفاوت و انتخاب یک روش درست حل مسائل مالی بانک و تدوین یک	

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
<p>استراتژی قوی و محکم باید مد نظر مدیران بانک در تعاملات و راهبردها قرار گیرد.</p> <p>ماموریت‌های مهم و اساسی همچون در آمد زایی، صیانت از سلامت جامعه، صیانت از امنیت جامعه، تسهیل تجارت و جمع آوری اطلاعات خارجی</p> <p>درستکاری باید به عنوان محور اصلی و هسته مرکزی ارکان بانک در کلیه هدف گذاری‌ها و تصمیم گیری‌ها قرار گیرد.</p> <p>تمامی مراحل فرایند بکارگیری سیستم‌های نوین بانکداری همچون فین تک‌ها وابسته به برنامه استراتژیک و بلند مدت بانک دارد.</p> <p>مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک در رأس مدیران ارشد بانک ضروری بنظر می‌رسد.</p> <p>الگوگیری از کشورهای پیشرو در این خصوص نظیر بانک ژاپن، کره جنوبی و چین لازم است.</p> <p>برنامه‌های بالا دستی نظیر سند توسعه ۱۴۰۰، برنامه ششم توسعه اقتصادی اجتماعی در برنامه استراتژیک بانک نقش دارند.</p> <p>ارائه یک چشم انداز جذاب و مشترک برای اجرایی سیستم نوین فین تک، مسأله ای است که ارتباط نزدیکی با استراتژی دارد و باید مورد حمایت کل بانک باشد.</p> <p>فین تک‌ها باید به طور واضح مشخص گردد تا اشتیاق به اجرای آن در میان کارکنان و مدیریت ایجاد گردد.</p> <p>در جهت برنامه ریزی استراتژیک کارآمد باید مشاغلی که تحقق اهداف بانک در گرو انجام مؤثر آن‌ها می‌باشد شناسایی گردند.</p> <p>در جهت بکارگیری سیستم‌های نوین بانکداری کارآمد باید تمام دانش‌ها، مهارت‌ها، رفتارها، ارزش‌ها و خصوصیات مورد نیاز برای انجام مشاغل بانک شناسایی شود.</p> <p>فین تک‌ها برای پایداری مزیت رقابتی و موفقیت بانکی محوری بسیار اساسی است ایجاد مزیت رقابتی از طریق قابلیت پویا مستلزم جریان مستمر دانش درون و برون بانک و نوعی مخزن دانش به روز است.</p> <p>تدوین برنامه و اهداف عملکردی متوازن در جهت برنامه ریزی استراتژیک کارآمد ضروری بنظر می‌رسد.</p> <p>اتخاذ برنامه ریزی استراتژیک به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات در صنعت بانکداری ضروری می‌باشد.</p>			
<p>خط مشی گذاری هر چیزی است که دولتها انتخاب می‌کنند که انجام بدهند یا ندهند و یا رابطه یک محیط دولتی با محیطش می‌باشد.</p> <p>تبیین دقیق اهداف خط مشی گذاری و شناسایی آن در بکر گیری سیستم‌های نوین بانکداری اهمیت زیادی دارد.</p> <p>تبیین برنامه‌ها و فعالیت‌ها جهت فین تک‌ها لازم است.</p> <p>شناسایی موانع سرراه فین تک‌ها در تبیین خط مشی گذاری بانک اهمیت زیادی دارد.</p> <p>مشخص نمودن ابزارها و روش‌های فین تک‌ها ضروریست.</p> <p>فین تک‌ها باید طوری انتخاب گردد که به نتایج مطلوب منجر شود.</p> <p>اجرای بهتر فین تک‌ها، بهره وری بانک را افزایش می‌دهد.</p> <p>فین تک‌ها در بانک‌ها به عنوان برنامه و نقشه راه اهداف بانک بوده و بدون آن یک بانک نمی‌تواند مسیر مستقیم خود را طی نماید.</p>	خط مشی مالی		۱۰

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
در فین تک‌ها باید از کارکنان بخصوص کارکنان فنی بانک که ارتباط مستقیم با ارباب رجوع و امورات بانک دارد کمک گرفت.			
فین تک‌ها در صنعت بانکداری بایستی در قالب چرخه مدیریت دانش قرار گیرد تا بتواند خط مشی گذاری را وادار به استفاده از ایده‌های نو صاحبین فکر کرده و دست از سنت گرایی و تمرکز صرف بر اجراء وظایف بردارد.			
توسعه همه جانبه دانش محورها جهت ایجاد بانک‌های دانش محور ضروری بنظر می‌رسد.	بانک دانش محور		۱۰
توسعه فرهنگ، استراتژی، فناوری، ساختار برای فین تک‌ها در صنعت بانکداری لازم است.			
توسعه ساختارهای منقطع دانش محور و IT محور جهت فین تک‌ها ضروری بنظر می‌رسد.			
شرایط حاکم بر اقتصادهای دانش محور نشان می‌دهد که برای فین تک‌ها در بانک‌ها به شکل اجتماعات کاری به ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است.			
فین تک‌ها به دلیل نیاز شدیدی که به دانش دارند، باید اعتماد محور باشند.			
ساختار اصلی بانکها از توافقات ساختاری خوب تعریف و هدفمند تشکیل شده است که هدایتگر تعاملات هستند. محیط‌های همکارانه که مرزهای خارجی با گسترش داده‌اند، خلق دانش را تسهیل کرده و جریان دانش را روان می‌سازند			
برای عملکرد مؤثر در اقتصاد، امروزه تبدیل شدن به یک بانک دانش محور ضروری است.			
طراحی و بکارگیری فین تک‌ها در بخشهای ستادی خصوصاً بخشهای تصمیم گیری و خط مشی گذاری نظیر ساختارهای ماتریسی یا ساختارهای ادھو کراسی می‌تواند امکان استفاده بانک را از دانش نوین افراد متخصص فراهم سازد.			
وجود تکنولوژیهای دانش محور همچون فین تک‌ها بدون سرمایه‌های انسانی امکان پذیر نمی‌باشد. چگونگی بانکداری آنها در بخش صف منوط به توجه مدیران به طراحی و استفاده از ساختار برو کراسی حرفه‌ای می‌باشد.			
طراحی شغل دانش محور در کنار سایر روشهای طراحی شغل مؤثر می‌باشد.			
دولت نقش عمده‌ای در فعالیتهای اقتصادی، بانک‌ها بر عهده دارد.	دولت		
دولت با استقرار دولت الکترونیک می‌تواند زیرساخت لازم را برای تحقق فین تک‌ها در بانک‌ها فراهم آورد.			
دولت در تدوین استراتژیها و خط مشی گذاریهای بانک مؤثر است.			
دولت با وضع قوانین چگونگی پرداخت و ارائه تسهیلات مالی بر فین تک‌ها بانک مؤثر است.			
ارتباط مؤثر و نزدیک با فعالان معتبر اقتصادی و واحدهای تولیدی زمینه ساز فین تک‌ها است.	همکاری سازنده		۲۳
هماهنگی و یکپارچگی بانکها و مجموعه‌های مختلف مؤسسات مالی جهت افزایش کارایی مدیریت واحد و یکپارچه به عنوان یکی از مهمترین وظایف هر نهاد یا بانک بایستی در رأس اولویتهای اجرایی آن بانک قرار گیرد.			
تقویت و توسعه سرمایه فکری هر بانک یا مجموعه بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری و در نهایت یکپارچگی درون بانک می‌باشد.			

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
سیستم نظارتی متناسب با قوانینی و مقررات بدور از تحلیل‌ها و برداشتهای ناثواب خارج از بانک، باید با بکارگیری مجرب‌ترین و سالم‌ترین کارمندان بانک فعالیت نماید.	شرایط محیطی		
شرایط محیطی بانک نقشی ضروری در شکل دهی فین تک‌ها بازی می‌کند و بر بکارگیری آن در بانک تأثیر می‌گذارد.			
شرایط محیطی بانک به رویاهای رایج، عقیده‌های مشترک و سیستم‌های ارزش اشاره دارد که یک بانک آنها را دنبال می‌کند.			
پیشرفت‌های فناوری ارتباطات دلیل عمده مطرح شدن فین تک‌ها و گسترش آن در بانک‌هاست.	فناوری ارتباطات		
شکل‌های جدید بانکی تنها به این دلیل پدید آمد که اکنون پایگاه دانش را می‌توان از طریق ابزار الکترونیکی در اختیار دیگران قرار دهد.			
فناوری‌های جدید اطلاعات مانند اینترنت در شیوه‌های استفاده از پایگاه‌های دانش بانکی، انقلابی به راه انداخته است. با پیوند این فناوری‌ها و مهارت‌های منحصر به فرد و تجربه کارکنان، منبعی از انرژی پدید می‌آید که فین تک‌ها را به پیش خواهد برد.			
استقرار دولت الکترونیک می‌تواند زیرساخت لازم را برای تحقق فین تک‌ها فراهم آورد اما باید به جنبه‌های اقتصادی مؤثر در فین تک‌ها نیز توجه کرد.			
روند رو به رشد شبکه سازی، به ظهور ساختارهای ارتباطی منجر شد که نمی‌توان آنها را در قالب مدل‌های سنتی بانکی، توصیف کرد.			
همکاری با جوامع دانشی و مراکز دانشگاهی می‌تواند منجر به فین تک‌ها بانک اثرگذار باشد.			
استفاده از مشاوره‌ها باید با دقت طراحی شوند.	خارج از بانک نظریه پردازان		
استفاده از نظریه پردازان شناخته شده خارجی و غیر بومی در پیاده سازی فین تک‌ها مهم و مؤثر است.			
حمایت از نوآوری و مدح نمودن بیشتر ایده‌ها باید در سرلوحه سیاستهای بانکی باشد.	نوآوری، خلاقیت، ایده		
یک کارمند در هر رده بانک باید از دانش و خلاقیت کافی برخوردار باشد تا بتواند برای بانک متمر ثمر گردد.			
یکی از مزیت‌های رقابتی برای بانک وجود جو نوآوری در بانک می‌باشد.			
با وجود جو نوآوری در بانک زمانی که افراد و گروههای کاری وقتی با یک مشکل مواجه می‌شوند به طور فعال و تهاجمی با دیگر اعضای گروه با افراد دیگر تعامل و راه حل مناسب را پیدا می‌کنند.			
در بانک باید نوآوری تسهیل گردیده و ایده‌های نو اجرا شود.	استمرار چرخه دانشی	مدیریت دانش	۲۸
دانش و مهارت از الزامات استمرار چرخه دانشی است.			
استمرار چرخه دانشی نیروی انسانی با استفاده از مهارت مدیریت دانش و با بالا بردن دانش بانکی کارکنان بانک امکان پذیر است.			
آگاهی از سیستم‌های مدیریت نوین و مدیریت دانش برای مدیران یک ضرورت است.			
ایجاد تیم‌های دانشی برای فین تک‌ها لازم است.			
دانش و سرمایه فکری به منظور خلق و افزایش ارزش بانکی استفاده می‌شود و موفقیت یک بانک به توانایی‌اش			

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
در مدیریت این دو منبع کمیاب بستگی دارد.			
چنانچه مدیریت دانش با هوشمندی و برنامه ریزی، طراحی و پیاده گردد. می تواند توانایی بانکها و شرکتهای را برای تحقق رسالت، رقابت، کارایی، اثربخشی و تغییر و تحول بهبود بخشد.			
توجه به فن تکها می تواند در بهبود عملکرد بانکها و دستیابی به مزیت رقابتی نقش قابل توجهی داشته باشد و توجه به تمامی این اجرا برای بانکها از اهمیت و ضرورت زیادی برخوردار است.			
همچنین استمرار فن تکها در بانک می تواند منجر به شکوفایی سرمایه های انسانی در محل کار گردد.			
بدون در نظر گرفتن چرخه دانش یا مدیریت دانش و پیاده سازی آن امکان فن تکها وجود نخواهد داشت.			
فن تکها بایستی در قالب چرخه مدیریت دانش قرار گیرد تا بتواند مدیران ارشد و ادار به استفاده از ایده های نو صاحبین فکر شده و دست از سنت گرای و تمرکز فقط بر اجراء وظایف بردارند.			
ایجاد ارزش های بانکی مبتنی بر به اشتراک گذاری دانش باید در سرلوحه اقدامات بانکی قرار گیرد.			
به اشتراک دانش باید به عنوان فرهنگ بانک ارزش داده شده و جزئی از آن گردد.			
در این شرایط محیطی بانک، افراد تمایل بیشتری به اشتراک گذاری دانش برای رسیدن به فکرهای خلاقانه بین اعضای بانک دارند.			
در محیط نوآور بانکی، افرادی که به لحاظ تعهد بانکی بالا علاقه کاری فراوان و نظایر آن از انگیزه برخوردارند تلاش در جهت سهیم شدن در چگونگی حل مشکلات بانک با ارائه ایده های نو خود را خواهند داشت.	تسهیم دانش		
باید چگونگی استفاده از دانش نوین در بانک است که بین چه اعضایی توزیع و ذخیره کاملاً مشخص گردد.			
تشکیل جلسات دانش محور امکان استفاده از دانش اعضا را فراهم می سازد.			
برای خلق و تسهیم دانش باید سطح بالایی از اعتیاد و خوشی بین اعضاء بانک وجود داشته و افراد توانمند شده باشند تا بتوانند به صورت آزادانه خلق و تسهیم دانش نمایند.			
فرهنگ بانکی حمایت کننده و توسعه همه جانبه و دانش محور از ضروریات فن تکها می باشد.			
توسعه اهداف دانشی و برنامه های مبتنی بر مشارکت دانش بانکی باعث فن تکها خواهد شد.			
در هر بانکی، فن تکها از اهمیت بسیار بالایی در توسعه و ترویج دانش برخوردار است و باید به آن اهمیت زیادی داد.	فرهنگ نوآورانه		
فن تکها در محور اهمیت عوامل (نوآوری، پاسخگویی، رشد، رضایت ارباب رجوع، کیفیت) که در آن میزان بهبود شاخص های ارزیابی فن تکها در بانک پدید می آید قرار دارد.			
اصلاح ساختار، ساده سازی گردش کار و افزایش کارایی در فن تکها بانکی باید مورد توجه قرار گیرد.			
ارتقای سلامت اداری با رویکرد نهادینه نمودن اصول معنویت و اخلاق اسلامی از عوامل ایجاد فن تکها می باشد.			
تغییر رویکردی از مدیریت سنتی منابع انسانی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید در همه بانکهای نقش دار در سیستم مدیریت یکپارچه صورت پذیرد.	رنگارشی سیستمی		
داشتن نگرش سیستمی از عوامل مهم بهره گیری از فن تکها است.			

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
یادگیری و استفاده از دانش فنی زمینه ساز استفاده از فین تک‌ها است.	یادگیری بانکی		
دانشی که از طریق دریچه فین تک‌ها به بانک وارد می‌شود، در تمامی فرآیندهای بانک تسری پیدا می‌کند.			
صنایع بانکداری، باید با تقویت ابعاد یادگیری بانکی که شامل: یادگیری فردی، یادگیری سطح گروهی و یادگیری سطح بانکی است، در جهت فین تک‌ها اقدام جدی بعمل آورند.			
شرایط سیاسی اجتماعی جامعه (تحریم و...) از موانع استفاده از فین تک‌ها در صنایع بانکداری می‌باشد.	تربط جامعه		۵
ثبات و یا عدم ثبات قوانین و مقررات اقتصادی کشور از موانع استفاده از فین تک‌ها در صنایع بانکداری می‌باشد.			
عوامل خارجی مؤثر			
عدم تناسب صنایع بانکداری با واقعیات روز جامعه از موانع استفاده از فین تک‌ها در صنایع بانکداری می‌باشد.	تأثیرات عمومی بانک	عوامل بانکی	۱۵
عدم ثبات در فرایندها و مقررات از موانع استفاده از فین تک‌ها در صنایع بانکداری می‌باشد.			
ساختار موجود فرسوده و نیاز به بازسازی دارد			
با توجه به اینکه نه بازاریابی و نه خدمات مالی و ... نظارت لازم وجود ندارد و هر روز نسبت به دیروز با کاهش مشتریان یا نارضایتی از خدمات مالی روبرو هستیم.			
در بانک‌ها به سطح فکری و عملی کارکنان اهمیت داده نمی‌شود.			
کارایی و عملکرد کارکنان اهمیت داده نمی‌شود.			
عدم توجه به شایسته سالاری و عدم استفاده از کارکنان مجرب و با سواد و در قسمتهای فنی و استفاده از افراد بی سواد و با سطح فکری پایین و قسمتهای فنی مناسب و ایجاد مشکلات جدید به بانک از موانع مهم عدم استفاده از فین تک‌ها در بانک می‌باشد.			
بی توجهی به مشکلات کارمندان از موانع عدم استفاده از فین تک‌ها در بانک می‌باشد.			
استفاده از کارمندان در قسمتهای فنی که هیچگونه تسلط به تعرفه و نحوه ارزش گذاری و ارزیابی و هیچگونه تسلط به قوانین و بخشنامه ندارند. از عوامل عدم استفاده از چارچوب فین تک‌ها در بانک می‌باشد.			
عدم احساس ضرورت به پردازش به تهیه و تدوین بگ الگوی جامع، سیستماتیک و یکپارچه دستور العمل ها و مقررات وضع شده باشد باعث عدم فین تک‌ها مناسب در بانک شده است.			
ضعف در فین تک‌ها باعث عدم وجود الگوی فین تک‌ها مناسب در بانک شده است.			
حساسیت شرح وظایف بانک با توجه به پیچیدگی شرح وظایف خدمات مالی باعث عدم پیروی از الگوی فین تک‌ها مناسب در بانک شده است.			
عدم تعادل بین میزان دریافتی و پرداختی‌های بانک و شرح وظایف محوله باعث عدم وجود الگوی فین تک‌ها مناسب در بانک شده است.			
عدم بکار گیری یادگیری بانکی، نوآوری، شایستگی، تخصص و توانایی که برای توسعه و گسترش فین تک‌ها به کار گرفته می‌شود و در جهت تحقق فین تک‌ها بانک باعث عدم وجود الگوی فین تک‌ها مناسب در بانک شده است.			
سلیقه‌ای عمل کردن مدیران بانک از موانع وجود الگوی فین تک‌ها در بانک می‌باشد.			
یک عامل دیگر که فقدان الگوی فین تک‌ها را در بانک باعث شده عدم مدیریت دانش و عدم تعریف مشخص و	۲	۲	۲

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
اصولی از مدیریت دانش در بانک می‌باشد.	عدم استفاده درست از سرمایه فکری		
از دیگر عوامل فقدان الگوی فین تک‌ها عدم بهره گیری کافی از مدیریت دانش و اشتراک تجربیات است.			
عدم استفاده از دانش می‌تواند موجب کاهش ارزش بانک از طریق دارایی‌های نامشهود گردد.			
عدم مدیریت دانش و فرآیندهای مدیریت دانش بر روی فین تک‌ها تأثیر منفی می‌گذارند و باعث کاهش توسعه و گسترش انباشت فین تک‌ها خواهد شد.			
تأثیر نامطلوب عدم ایجاد پل ارتباطی بین فین تک‌ها بر مزیت رقابتی تأثیر منفی می‌گذارد.			
عدم تلاش و جدیت در تحقق اهداف بانک که در ساخت و بهره برداری فین تک‌ها مؤثر می‌باشد.			
ایفای نقش بانک در تسهیل تجارت بدون استفاده از الگوهای سرمایه فکری			
عدم بهره گیری از الگوی سرمایه فکری در تعیین ارزش خدمات مالی و شرایط وام دهی			
دومین عامل سرمایه ساختاری که به نوعی ریل گذاری جهت پیاده سازی اهداف و آرمانهای بانکی می‌باشد و طراحی و معماری ساختار بانک ظرفیت و پتانسیل اجرای پروژه‌ها و برنامه‌های بلند مدت و کاربردی را ندارد.			
عدم تعریف مشخص و صریح از الگوی سرمایه فکری توسط مدیران/ تصمیم گیرندگان/ دولت/ دستگاه دولتی بودن/ عدم استقلال در قانون گذاری باشد.			
عدم استفاده درست از سرمایه فکری که موجب کاهش ظرفیت جذب بانکی می‌شود که نهایت باعث ایجاد مشکل در فرایندهای مدیریت دانش خواهد شد.	عدم الگوی مناسب و کاربرد		
عدم استفاده مستمر از سرمایه فکری جمعی که از تصمیم‌های روزانه و تجارب که در فرآیندهای کاری اتفاق می‌افتد.			
ایفای نقش بانک در رونق تولید و صادرات بدون استفاده از الگوهای علمی و تجربه شده			
تلاش در افزایش سرمایه گذاری خارجی با الگوهای ناکارآمد			
عدم استفاده از الگوی کارآمد در تعامل با دستگاههای نظارتی از جمله پلیس			
نبود برنامه مدون بهره گیری از جامعه بانکی و هدر رفت سرمایه‌های فکری بانکی			
هم اکنون خط مشی بانک که از سالها پیش و برای یک بانک غیر سیستمی تعریف شده پیروی می‌کند و یک خط مشی جدید که برای این قرن باشد به وجود نیامده حتی مدیران بانک بخصوص مدیران میانی دانش کافی برای تعریف یک خط مشی دانش محور را دارا نبوده و حتی حوصله پرداختن به آن را ندارند.			
مسکوت شیوه آموزشی مدیران سابق در راستای انتقال دانش بین کارکنان مجموعه بانک			
عدم استقلال بانکات کشور در خط مشی گذاری دانشی بصورت متمرکز در ستاد مرکزی بانک ایران			
عدم پابندی به اصل شایسته سالاری در انتصاب مدیران			
عدم رشد دهی کارکنان توانمند و پرورش مدیران جوان			
عدم اجرای درست خط مشی‌ها			
ضعف کارشناسی در قوانین آموزشی کارکنان دولت	۱	۱	۲۹
عدم استفاده از برنامه پیکارد بانک جهانی بانک	۱	۱	

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
فقدان برنامه استراتژیک آموزش در بانک			
فقدان اعتقاد و باور مدیران ارشد بانک به بخش آموزش			
عدم استفاده از پژوهش در نیازسنجی بانک			
عدم حمایت مالی مناسب از بخش آموزش			
نبود ساز و کاری جهت پاسخ به سؤالات کارکنان ناشی از فعالیتهای حین کار			
عدم استفاده از خبرگان آموزش به عنوان مدیریت بخش آموزش			
عدم حمایت از مقالات علمی کارکنان			
فقدان جایگاه مناسب برای بخش آموزش در بانک			
فقدان پست بانکی کارشناس آموزش با جایگاه مناسب			
عدم ارتباط بانک با دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز			
فقدان سازو کار بازخورد از کارکنان آزآموزشهای اکتسابی			
عدم انگیزه کارکنان به دلیل عدم استفاده از آموزشهای اکتسابی در ارتقا و سایر موضوعات مرتبط			
بی میلی به کسب آموزش به دلیل مشغولیت ذهنی و جسمی کارکنان و حقوق و مزایای کم و کسب درآمد در خارج از ساعات اداری			
بهره ناکافی از آموزشهای بانک جهانی بانک			
عدم امکان استفاده از بعضی مؤسسات آموزشی با کیفیتی که مورد تأیید بانک مدیریت نمی باشد.			
عدم برگزاری دوره های آموزشی در محیطهای مناسب و خارج از محل کار کارکنان			
عدم تمرکز در حضور در کلاس به علت برگزاری دوره ها در محل کار			
فقدان مناطق آموزشی مناسب در سراسر کشور			
انگیزه کارکنان کسب ساعات دوره های آموزشی			
جدایی بخش آموزش از بخش منابع انسانی			
آموزش های لازم و کافی در بانک برای ذینفعان (کارمندان، اربابان رجوع، بانک های مرتبط) صورت نگرفته است.			
دانش فنی بانک به کارکنان و مدیران بصورت صحیح و درست ارائه نگردیده است.			
این بانک از سیستم آموزشی کارآمد و اثر بخش برخوردار نیست.			
در این بانک، برگزاری آموزش ها و انجام راهنمایی ها، ارائه فرم ها و شکلی که همه آنها مکانیسم های مدیریت دانش را ایجاد می کنند وجود ندارد.			
در این بانک، از پژوهشها و پایان نامه های ارشد و دکترا حمایت نمی شود.			
در این بانک تجهیزات آموزشی بقدر کفایت وجود ندارد.			
در این بانک جهت یادگیری اکتسابی پاداش مناسب تعلق نمی گیرد.			
ترک خدمت و عدم تعهد کافی بانک	۹/۹	-	۳

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
نگرش های فردی و جناحی			
نبود شوق کافی برای توسعه دانش			
دچار روزمرگی شدن نظام اداری بانک و عدم ارائه نظر، پیشنهاد و ایده			
گسترش ارتباطات با مشتریان (تجار و ارباب رجوع) و سرمایه گذاران، خصوصاً ارتباطات به موقع، موجب تقویت اعتماد از طریق کمک به حل اختلافات و برآورده نمودن انتظارات مشتری می شود.			
ارتباطات با مشتریان (تجار و ارباب رجوع) و سرمایه گذاران موجب توسعه و افزایش وفاداری مشتری می گردد.			
ارتباطات بیشتر با مشتریان (تجار و ارباب رجوع) و سرمایه گذاران باعث ایجاد بهره وری بیشتر و روابط بلند مدت تر می گردد.	ارتباط با مشتریان		
ایجاد خطوط تلفن مجانی برای مطرح شدن شکایات مراجعان			
برقراری ارتباطی مستمر با مراجعان و اطلاع از میزان رضایت آنها از طریق ایجاد یک سیستم اندازه گیری و پایش رضایت مراجعان			
ایجاد سیستم شکایات و پیشنهادات			
ایجاد و حفظ روابط بلند مدت بین کارکنان و ارباب رجوع			
اطلاع رسانی به کارکنان در زمینه های حوزه های کاری و نوع مشتریان			
آموزش رفتارهای مرتبط با تکریم ارباب رجوع به کارکنانی که ارتباط مستقیمی با مراجعان دارند.	آموزش به کارکنان در ارتباط با مشتریان		
استخدام، آموزش، ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارکنان، به نحوری که بتواند بطور کامل به مراجعان ارائه خدمت کند.		سرمایه فکری / سرمایه ارتباطی	
آموزش های رفتاری به کارکنان برای مواجهه با مراجعان			۴۶
برای بازرگانان تجار و ترخیص کاران کلاس های آموزشی برگزار کرده و آنها را از نحوه عملکرد فرایند بانکی آگاه نموده تا در سرعت بخشیدن به ترخیص کالا و فضای کسب و کار و در نتیجه آن بهبود افسار کسب و کار اقدام گردد.	آموزش مشتری		
برگزاری کلاس های دانش محور برای ذینفعان بانک (کارمندان، اربابان رجوع، بانک های مرتبط)			
ارزیابی دوره ای (سه ماهه، شش ماهه، یک ساله) از عملکرد بانک و در راستای آن کارکنان، اربابان رجوع، بانک های مرتبط جهت شناسایی و در نهایت حل مشکل			
اجرای بهینه سیستم ارائه پیشنهادات و انتقادات در راستای ارائه طریق جهت ارتقا خدمات ارزنده بانک			
استمداد از نظرات سرمایه های رابطه ای بعنوان بهترین ارزیاب مجموعه بانک	پیشنهادات و بازخورد مشتریان		
دریافت بازخورد از مراجعان و توزیع آن در سراسر بانک			
وارد کردن نظرات ارباب رجوعها در طراحی و نحوه ارائه خدمات			
شناسایی نیاز مشتریان و بازار کار و ارائه بازخورد به کارکنان جهت کسب رضایت حداکثری مشتریان			
هر قدر میزان ارتباط بین مشتریان بانک با بخشهای مدیران صفی زیاد شود امکان ورود دانش نوین در بانک فراهم و از طریق تشکیل جلسات دانشی، این ایده های نو بین اعضا بانک توزیع شده و در تصمیم گیری و خط مشی گذاری کمک می نماید.			

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
استفاده از پیشنهادات و بازخورد مشتریان، موجب تزریق ایده‌ها و یا دانش نوین به درون بانک شده و یا جرقه تولید دانش نو را در ذهن مدیران بوجود می‌آورد.			
سرمایه گذاری بر خواسته‌های مشتری			
کاهش زمان حل مساله			
دسترسی آسان به اطلاعات			
شرایط منصفانه قراردادها			
پذیرش سریع محموله کالای تأمین کننده			
اعتماد			
التزام مشتری			
سرمایه گذاری بر خواسته‌های مشتری			
استفاده از بسته بندی‌های مطلوب و صدور کالای با کیفیت و جلب نظر مشتریان خارجی در صدور کالاهای ایرانی			
پیگیری مستمر و پاسخگویی به موقع به انتظارات و شکایات مراجعان			
بررسی انتظارات و شناسایی نیازهای ارباب رجوع			
تقویت نگرشی تکریم ارباب رجوع به تمام اعضای بانک			
اداره امور ارباب رجوعها			
ایجاد بسترها و زیرساختهای ارسال شکایات ارباب رجوع از طریق وب سایت			
ارائه خدمات الکترونیکی به مراجعان			
برخورد مناسب با مراجعه کنندگان و آموزشی آن			
رضایت ارباب رجوع و کارکنان بانک بصورت توأمان در نظر گرفته شود.			
به عوامل مؤثر بر ارتقای رضایت شغلی کارکنان از قبیل حمایت‌های مادی و غیر مادی مانند ارائه پاداش، غنی سازی شغل و ... توجه شود.			
سیستم اندازه گیری و پایش رضایت شغلی در بانک طراحی و ایجاد گردد.			
رضایت شغلی کارکنان در بازه‌های زمانی بطور مستمر اندازه گیری و تجزیه و تحلیل شده و بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات برای دستیابی به رضایت شغلی تصمیماتی اتخاذ گردد.			
جلب رضایت مشتریان			
اندازه گیری وفاداری مشتریان و افزایش سطح وفاداری ارباب رجوع			
رضایت ارباب رجوع و کارکنان بانک بصورت توأمان در نظر گرفته شود.			
بانک در سالهای اخیر با ایجاد سامانه‌های برخط و امکان دور اظهاری کالا و راهبری عملیات رسیدگی به اظهار نامه از راه دور توانسته علیرغم افزایش رضایتمندی مراجعان با عث کاهش هزینه‌های مترتب نجات شده است.			
بانک جزو بانکهایی است که روزانه کارهای ارجاعی بصورت کامل انجام می‌گردد.			
و با اتخاذ شیوه‌های مناسب، رضایت مشتریان جلب شود، بهترین خدمات به مشتریان ارائه شود، وفاداری مشتریان			

بازخورد مشتریان

رضایتمندی و وفاداری مشتریان

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی			
حفظ شود، نیاز مشتریان و بازار کار شناسایی و برای رضایت حداکثری مشتریان به افراد اداره بازخورد داده شود.	بانکهای مرتبط	عضویت در				
اطلاع یابی مستمر از میزان رضایت مشتریان						
عضویت بانک ایران در WCO	پیشنهادات و نظرات کارکنان	سرمایه فکری/سرمایه انسانی	۲۵			
عضویت در بیش از ۳۰ بانک ذیمدخل در تجارت خارجی						
حمایت ایده‌های جدید، آزادی بیان و پیشنهادات و نظرات کارکنان						
استفاده از نظرات کارکنانی که در ارائه راهکارهای مناسب خبره هستند.						
نظام پیشنهادات در ساختار بانکی بانک بایستی بصورت بسیار جدی پیگیری و از تولید پیشنهادات کاربردی و جدید توسط کارکنان حمایت شود.						
رگزاری همایش‌ها و سمینارهای عملی در حوزه‌های مختلف با ایجاد پیش زمینه‌های امکان ابراز افکار، برنامه، پیشنهاد، عقاید و نظرات به کارکنان در بحث‌های گروهی و جلسات با مسئولین ارشد بانک						
استفاده از سیستم پیشنهادات در داخل بانک برای دریافت نظرات کارکنان و در خارج از بانک برای دریافت نظرات مراجعان						
حمایت از ایده‌ها و نظرات ارائه شده در بانک و تقویت فرهنگ حمایت از خلاقیت و ایده پردازی در بانک						
عدم تأثیر پذیری تعصبات کورکورانه در پذیرش نظریات دریافتی						
عدم استفاده از پیشنهادات مطالعه نشده و دارای ریسک پذیری						
روحیه کاری کارکنان				انگیزه کارکنان	آموزش کارکنان	
انعطاف پذیری کارکنان						
پویایی کارکنان						
عوامل بهداشتی و انگیزشی کارکنان						
آموزش جهت ارتقای مهارت‌های کارکنان						
آموزش جامع، مستمر، فراگیر و کیفی منابع انسانی						
برگزاری کلاسهای آموزش بعد استخدام در راستای توانمندسازی کارکنان در مسائل امور بانکی						
برگزاری کلاس‌های دانش محور برای ذینفعان بانک (کارمندان، اربابان رجوع، بانک‌های مرتبط)						
بکارگیری دوره‌های آموزشی مستمر و به روز متناسب با رویکرد و اهداف بانک فارغ از بحث کمیت آموزش						
برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی و اثربخش						
برگزاری آموزش حضوری و غیر حضوری و آموزش عملی با استفاده از کارکنان در سمت‌های بالا بصورت آزمایشی						
توسعه برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت با متابعت از الگوهای مدیریت دانش						
ارائه آموزش‌های لازم در زمینه شغلی جهت ایجاد فرصت ارتقاء شغلی در صورت داشتن شایستگی						
توجه به آموزش و توسعه کارکنان						
ارائه آموزش‌ها، مشاوره‌ها و فرصت‌های بانکی برای کمک به بهبود وضع آتی کارکنانی که دارای عملکرد مناسبند.						

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
بروز رسانی اطلاعات افراد از طریق آموزش کارکنان	کارگیری مدیریت استعداد		
کارمندیابی و بکارگیری مناسب نیروی انسانی			
بکارگیری افراد متخصص			
بکارگیری افراد متخصص در فرایند بانکی			
بکارگیری مناسب منابع انسانی و مادی بانک از جمله نگرش دقیق به تجربه کاری، سابقه علمی کارکنان و تناسب با شغل کارمند			
بکارگیری نیروی انسانی نخبه و کارآموزده			
بهره گیری هدفمند از نخبگان بانک			
جذب و استخدام افراد مستعد و توانمند در بانک و سازگار با مأموریت‌ها و اهداف بانکی			
شناسایی افرادی که دارای ایده‌ای نو و کاربردی بوده و توان ارائه آن بصورت راهکار حل مشکل یا استفاده از فرصتها را به نفع بانکات کشور دارند.			
بکارگیری مدیریت استعداد در خصوص جذب افراد دانش محور و یا شناسایی آنها در درون بانک			
استفاده بانک از مدیرانی که به دانش دیگران بها می‌دهند و فقط خود را به ابزار اجرایی تبدیل ننموده‌اند	بهره وری کارکنان		
افزایش کارایی و بازدهی کارکنان در زمینه‌های منابع انسانی، مواد اولیه، تجهیزات مورد نیاز			
ارزیابی بهره وری منابع انسانی و برنامه ریزی و بهبود آن در سطح بانک			
اجرای بهتر خط مشی بصورتی که بهره وری بانک را افزایش بدهد.			
لزوم توجه جدی به مسئله کارایی منابع انسانی			
کارایی منابع انسانی	تجربه		
حفظ و تقویت سرمایه فکری و ابعاد سه گانه آن جهت افزایش کارایی منابع انسانی در بخش‌های مختلف بانکات			
تجربه کاری			
استفاده از تجارب و قابلیت‌های فکری دیگری			
استفاده از تجارب بسیار ارزشمند کارکنان با سابقه و باز نشسته بانک			
استفاده از تجربیات کارکنان پیشکسوت اداره در ارائه راهکارهای مدیریتی	تحصیلات		
استفاده از تجربیات ادارات موازی در رفع مشکلات مشابه			
استفاده از کارکنان تحصیل کرده			
تقویت بنیه علمی جامعه و مستخدمینی بانک			
بررسی ساختار بانک و توزیع سنی کارکنان به تفکیک مدارج تحصیلی			
استفاده از تحصیل کردگان بومی هر منطقه	رسمه و بالندگی کارکنان		
بالا بردن سطح مطالعه، به روز کردن کارکنان با تشویق‌های مادی و معنوی و تأمین مالی کارکنان			
و شناسایی نگرش کارکنان و ارائه نگرش درست به کارکنان			
فرصت‌های برابر، رشد و ارتقا شغلی			

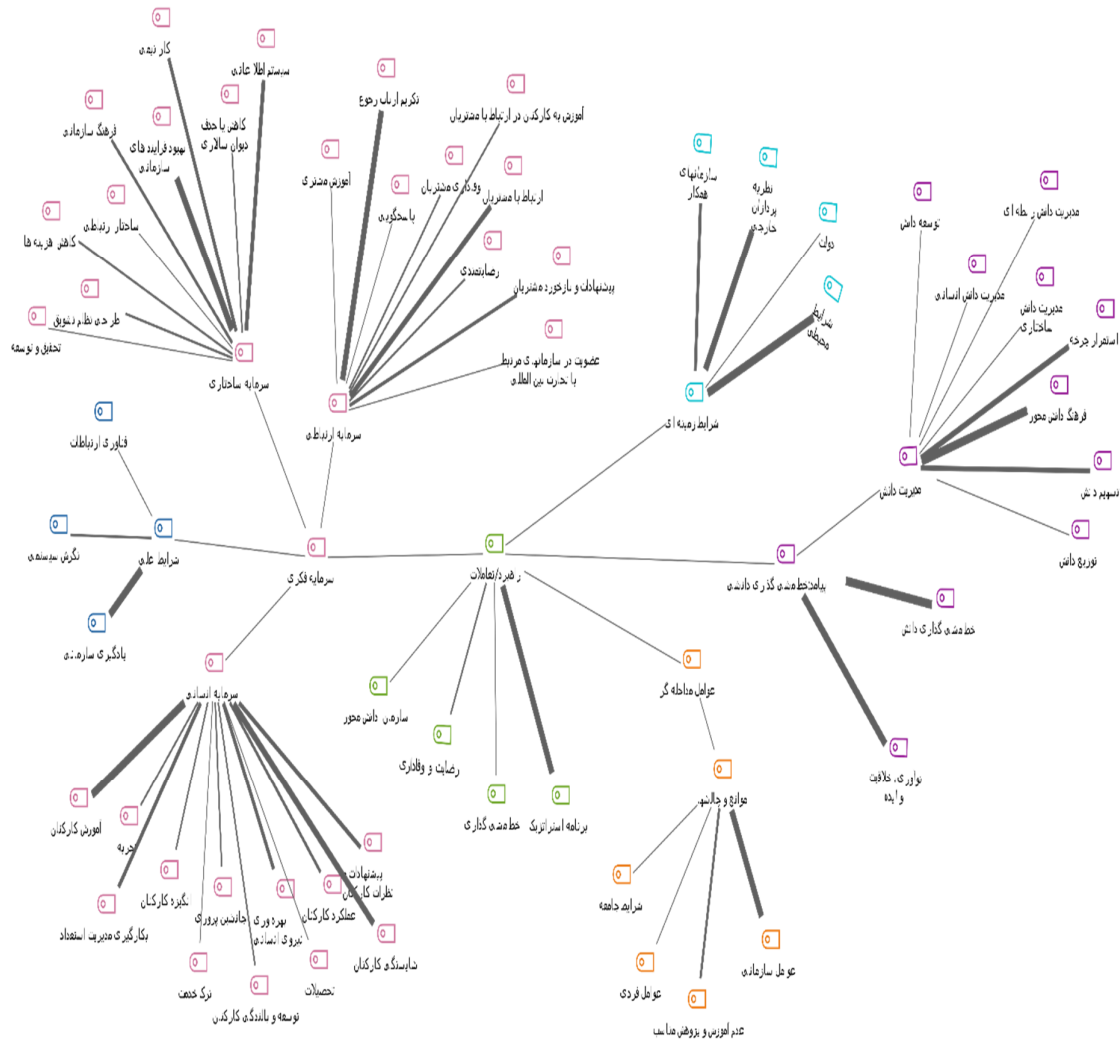
مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی		
فراهم نمودن فرصت‌های توسعه شغلی	جانشین‌پروری				
توسعه و بالندگی کارکنان بانک					
تهیه مسیرهای شغلی برای مشاغل آتی هر یک از کارکنان					
جانشین‌پروری					
طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری برای کارکنان کلیدی					
توجه به بحث جانشین‌پروری در بانک جهت جایگزینی افراد مناسب بجای کارکنان شایسته‌ای که بانک را ترک می‌کنند.					
شایستگی انجام درست وظیفه	شایستگی کارکنان				
دانش و مهارت، توانایی‌ها، کارآمدی و انعطاف پذیری کارکنان					
طراحی چارچوب شایستگی‌های کارکنان و مدیران شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌های آنها و برنامه ریزی توسعه آنها مبتنی بر شایستگی‌ها					
بهبود نظام انتخاب و ارزشیابی کارکنان و تاکید بر شایسته‌سالاری					
شناسایی ظرفیت‌های فکری و قابلیت‌ها و صلاحیت کارکنان					
توسعه شایسته‌سالاری					
تقویت شایستگی‌های کارکنان					
اندازه‌گیری مستمر سطح شایستگی کارکنان و استفاده از برنامه‌های بهبود کارکنان					
انتخاب افراد مناسب برای پست مناسب شغلی مناسب					
طراحی و استقرار مدیریت عملکرد سرمایه انسانی در سطح بانک					
ارزیابی فعالیت و کارآمدی و سودمندی کارکنان برای اداره					
استفاده از اطلاعات عملکردی افراد هنگام ارتقای افراد و ارائه پاداش					
بهبود عملکرد کارکنان	عملکرد کارکنان				
تدوین برنامه و اهداف عملکردی از طریق مدیریت بر مبنای هدف بین سرپرستان و کارکنان به منظور شناسایی استانداردهای عملکردی					
اندازه‌گیری مستمر عملکرد کارکنان در بازه‌های زمانی					
تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و مقایسه آن با استانداردهای عملکردی و انجام اقدامات مقتضی از قبیل تشویق و تنبیه و بازخورهای مناسب و استفاده از بازخور ۳۶۰ درجه					
مدیریت بر مبنای هدف بین سرپرستان و کارکنان به منظور شناسایی استانداردهای عملکردی					
ارزیابی دوره‌ای (سه ماهه، شش ماهه، یک ساله) از عملکرد بانک و در راستای آن کارکنان، اربابان رجوع، بانک‌های مرتبط و شناسایی مشکل و در نهایت حل مشکل					
تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله از اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و مقایسه آن با استانداردهای عملکرد پیشنهاد می‌شود					
کاهش دیوان‌سالاری و بروکراسی‌های غیر ضروری و زائد				کام	۳۵

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
<p>حذف قوانین و مقررات دست و پا گیر روشهای کاری زاید و سلسله مراتب پیچیده و طولانی به منظور کاهش سطح دیوان سالاری زاید</p> <p>حذف بروکراسی‌های زائد در ساختار اصلی فرایند ترخیص کالا (صادرات و واردات)</p> <p>ایجاد حاشیه امنیت در کارکنان گام اصلی برنامه بانک یعنی کاهش زمان انجام فرآیند تشریفات بانکی</p> <p>کاهش تعدد بخشنامه‌های و ایجاد ضوابط منسجم با چشم انداز عملیاتی ۶ ماهه یا یکساله و ابلاغ آیین نامه‌ها و بخشنامه‌ها و قوانین شفاف، جامع با قابلیت اجرای مؤثر و دقیق</p>			
<p>کاهش زمان انجام کار</p> <p>ساختار بانکی تسهیل کننده</p> <p>نزدیکی افراد</p> <p>فرایندها و عادات (فرایندهای رسمی، غیررسمی و مدیریتی)</p> <p>اصول فکری (نام تجاری، داده و اطلاعات، دانش کد بندی شده، اختراعات، رموز تجاری).</p> <p>اصلاح قوانین امور بانکی که نیاز به بازنگری دارد</p> <p>بهبود ساختاری بانکهای مرتبط با بانک</p> <p>بهبود فرایندهای بانکی</p> <p>توجه به بهبود فرایندها و کاهش هزینه‌های انجام وظایف بانکی توسط کارکنان</p> <p>شناسایی آن دسته از فرایندهای کلیدی که دارای بیشترین ارزش برای بانک و کسب رضایت ارباب رجوع‌ها می‌باشند.</p> <p>مهندسی مجدد فرایندهای مذکور با هدف بهبود ویژگی‌های فرایندها (هزینه، زمان، کیفیت و...) جهت افزایش ارزش بانک</p> <p>مستندسازی فرایندهای بانکی و شناسایی و به کارگیری بهترین تجربیات بانکهای مشابه داخلی و خارجی</p> <p>بهبود سیستم‌ها و ساختار بانکی به منظور مهار بروکراسی، افزایش کارایی و کاهش مدت زمان انجام وظایف بانکی توسط کارکنان</p> <p>طراحی بروکراسی حرفه‌ای در بخشهای صنفی</p>	بهبود فرایندهای بانکی		
<p>مدیریت دانش ساختاری بانک</p> <p>تحقیقات و پژوهش های انجام شده در حوزه‌های بانک و خط مشی گذاری</p> <p>بهبود و توسعه بانکی</p> <p>اختصاص بودجه و زمان بیشتر (در حقیقت توجه بیشتر) به امر تحقیق و توسعه کاربردی و همکاری و تعامل نزدیک با مراجع و محافل علمی و استفاده از تجربیات برتر مشابه داخلی و خارجی</p> <p>استفاده از فناوری‌های متناسب با نیاز و اختصاص بودجه و زمان بیشتر به امر تحقیق و توسعه</p>		تحقیق و توسعه	
<p>سیر گذار و تکامل بانک‌ها به بانک‌های ارگانیک، منعطفه مسطح و غیر متمرکز نشان می‌دهد که ابعاد تشکیل دهنده آنها باید چیزی فراتر از ابعاد بانک‌های سلسله مراتبی و رسمی باشد. در این گونه بانکها روابط غیررسمی می‌توانند نقش مهمی در ساختاردهی بانکی ایفا کنند</p>	تدوین ساختار و روابط		

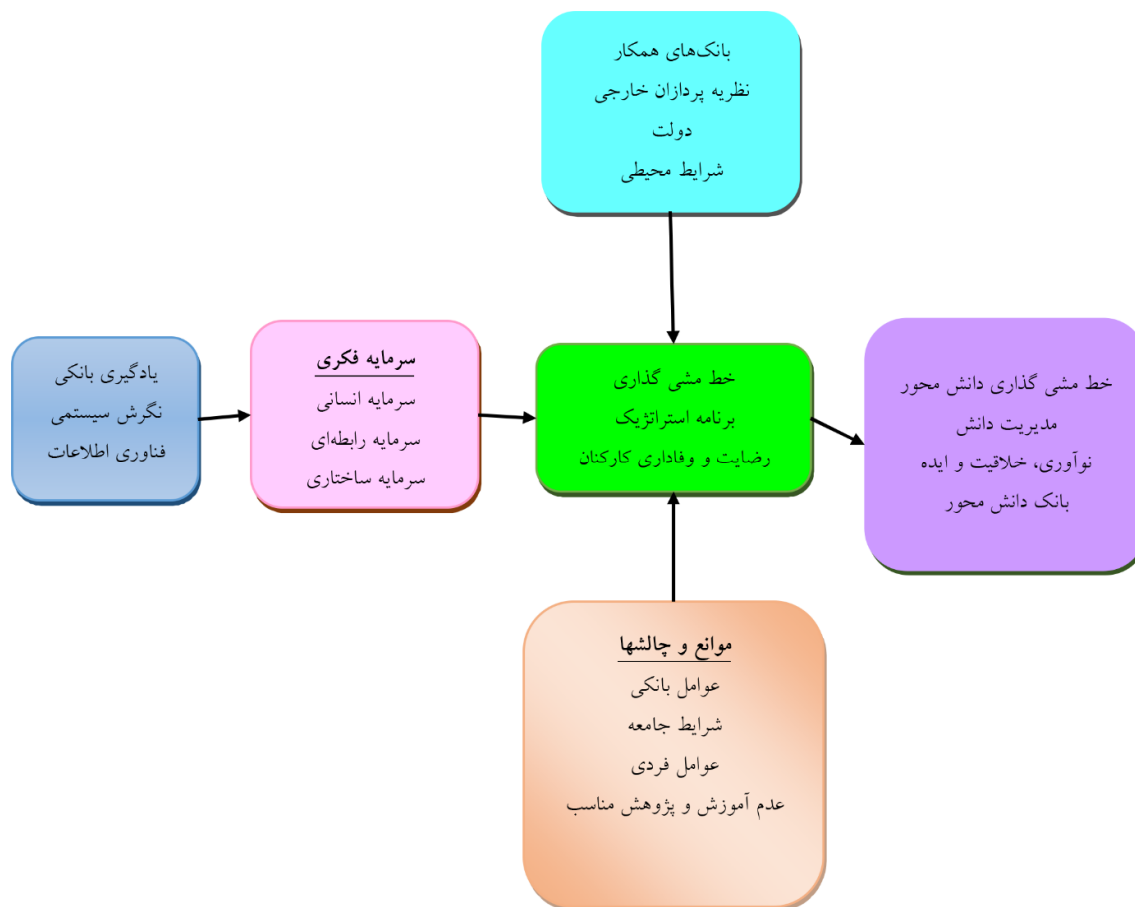
مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی
روابط جنبه مهمی از تفاوت بین ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی را تشکیل می‌دهند و حتی جنبه تعیین کننده‌ای از ساختارهای فرایند محور را به خود اختصاص می‌دهند.			
دسترسی آسان به اطلاعات از طریق سیستم‌ها	سیستم‌های اطلاعاتی		
تاکید بر تصمیم‌گیری‌های مؤثر بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات			
بالا بردن سرعت اینترنتی و بکارگیری عوامل خاص پشتیبانی در این راستا			
بهبود و تقویت عوامل سخت افزاری در جهت استفاده از سامانه جامعه امور بانکی			
بانک اطلاعاتی بانک			
بانک ایران با در اختیار داشتن بزرگترین بانک اطلاعاتی تجارت خارجی می‌تواند نقش مهمی در خط مشی گذاری دانش محور ایفا نماید.			
بکارگیری فناوری مناسب در بانک همسو با توان علمی ارباب رجوع و کارمندان بانک			
زیر ساختهای دولت الکترونیک در ایران بالاخص بانک‌های دولتی			
توسعه IT و ITC			
توسعه سیستم‌های اطلاعاتی با ذخیره اطلاعات در فضای الکترونیکی			
استفاده از سیستم‌های اطلاعات جدید (سامانه‌های جامع بانکی) و برقراری ارتباط اطلاعاتی با سایر سامانه			
استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی به منظور تسهیل دستیابی به اطلاعات			
طراحی سیستم حمایت و تشویق از فکرها برتر کارکنان به منظور به کارگیری به موقع آنها در فرایندهای عملیاتی		طراحی نظام تشویق	
مدح نمودن بیشتر ایده‌ها			
طراحی سیستم حمایت و تشویق از فکرها برتر کارکنان به منظور به کارگیری به موقع آنها در فرایندهای عملیاتی			
طراحی نظام تشویق مبتنی بر آن			
ارزش نهادن به تحقیق‌های متناسب با عملکرد و توسعه بانک			
اجرای مستقیم پاداش و جایزه، ترغیب و تشویق آنان			
در بعد سرمایه انسانی بیشتر کار کرده و به منابع انسانی بهای بیش از پیش داده شود.			
تلاش به منظور ایجاد یک فرهنگ حمایتی از طریق طراحی سیستم‌های تشویقی و انگیزشی برای تقویت خلاقیت و نوآوری، یادگیری و توسعه منابع انسانی	فرهنگ بانک		
بهبود و اصلاح فرهنگ بانکی			
ارزش‌های سطح عالی بانک از جمله درستکاری			
تسهیل استفاده از منابع علمی برای کارکنان و تشویق به مطالعه و توسعه فرهنگ مطالعه			
اتخاذ روشهای متناسب با فرهنگ خاص و منحصر به فردی هر بانکی			
ایجاد و تقویت فرهنگ و جو بانکی حمایتی در بانک			
تقویت همکاری گروهی و روابط بین گروهی		کار	

مفاهیم (کدگذاری باز)	خرده مقولات	مقولات اصلی	فراوانی			
ایجاد اعتماد میان همکاران از طریق ترتیب دادن رویداد اجتماعی و برگزاری جلسات بحث و گفتگو و تعاملات و افزایش زمان استراحت						
تقویت کار تیمی						
آموزش تیم کاری و تکنیکهای مربوط به آن در تمام سطوح بانکی						
قدردانی و پاداش دهی به کار تیمی و استفاده از معیارهای عملکردی تیمی						
دقت در گزینش و استخدام افرادی که دارای مهارت‌های فنی، گروهی و تیمی باشند.						
استفاده از ساختارهای پیشرفته و مدرن همچون ساختارهای تیمی و پروژه‌ای و... در قسمت‌های مختلف بانک						
حمایت از کار گروهی و فرهنگ جمع گرایی بانک						
ایجاد ساختارهای تیمی و مشارکی						
کاهش هزینه به ازای درآمد				کاهش هزینه‌ها		
افزایش درآمد به ازای هر فرد						
کاهش زیان و هزینه تجارت خارجی						
توجه به بهبود فرایندها و کاهش هزینه‌های انجام وظایف بانکی توسط کارکنان						
توجه به موضوع بهبود هزینه نسبت به بودجه بانک						

در ادامه، مقوله‌های عمده در قالب یک مدل پارادیمی (مدل زمینه‌ای) حول مقوله هسته به یکدیگر ارتباط داده می‌شوند. در واقع، مدل ترسیم شده به توصیف صوری مقوله‌ی و تحلیل و تبیین آن می‌پردازد. این فرآیند را ترکیب مقوله هسته و پالایش و آراستن سازه‌های منتج شده از آن اطلاق می‌شود. مدل مذکور را می‌توان به صورت یک مدل یا نمودار صوری، اما معنایی و مفهومی ترسیم کرد.



شکل ۱. مدل زمینه‌ای استخراج شده از نظرات متخصصان پیرامون الگوی مدیریت سرمایه فکری با رویکرد خط مشی دانشی با استفاده از نرم افزار MAXQDA



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

مدل اصلی پژوهش دارای ۶ مدل اندازه گیری است؛ شرایط علی، زمینه‌ای، شرایط مداخله گر، شرایط محوری، راهبرد و پیامدها. این مدلها ۶ مدل تحلیل عاملی تأییدی هستند که حمایت داده‌های نمونه‌ای از آنها، راه را برای آزمون مدل‌های معادله ساختاری و در نتیجه آزمون فرضیات پژوهش هموار می‌سازد. جدول (۲) شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه-گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه گیری

شاخص‌ها	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل اندازه گیری شرایط علی	۲.۲۱۰	۰.۹۶۹	۰.۹۷۸	۰.۸۶۵	۰.۰۲۸
مدل اندازه گیری ویژگی‌های زمینه‌ای	۲.۴۱۸	۰.۹۲۴	۰.۹۷۱	۰.۹۲۳	۰.۰۳۵
مدل اندازه گیری شرایط مداخله گر	۲.۸۵۳	۰.۹۳۹	۰.۹۲۳	۰.۹۲۱	۰.۰۲۴
مدل اندازه گیری شرایط محوری	۲.۰۴۲	۰.۹۶۲	۰.۹۰۴	۰.۹۵۸	۰.۰۳۲
مدل اندازه گیری راهبرد	۲.۱۳۳	۰.۸۸۹	۰.۹۳۰	۰.۹۱۱	۰.۰۲۷
مدل اندازه گیری پیامد	۲.۳۳۹	۰.۹۰۲	۰.۹۷۵	۰.۹۰۱	۰.۰۱۸



جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌ها	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل پیاده سازی فین تک‌های نوین در صنعت بانکداری	۲.۸۸۸	۰.۹۳۹	۰.۹۹۵	۰.۹۳۵	۰.۰۷۱

### بحث و نتیجه گیری

فناوری مالی یکی از متداول‌ترین اصطلاحاتی است که برای تحقیقات در صنعت مالی در حال حاضر استفاده می‌شود. فناوری مالی (فین تک) استفاده از فناوری نوآورانه مدرن در زمینه امور مالی است. فین تک اساساً استفاده از فناوری‌های نوآورانه و مدرن برای ارائه خدمات مالی است. فین تک به عنوان یک مفهوم در اواخر دهه ۲۰۱۰ به اوج خود رسید. فین تک با ارائه خدمات مالی نوآورانه و ایمن پاسخگوی نیازهای امنیتی برای سرمایه‌گذاران بود. دلیل دیگر ظهور فین تک را می‌توان نیاز به خدمات مالی با هزینه مقرون به صرفه‌تر دانست که تحرک و سرعت بیشتری را فراهم می‌کند. دلیل اصلی ظهور فین تک، بحران مالی جهانی ۲۰۰۸ است. بحران مالی جهانی دوره‌ای بود که مردم اعتماد به سیستم مالی را از دست داده و بدنبال چیزی بودند که به آنها اطمینان بیشتری از نظر سرمایه‌گذاری بدهد. شدت بحران مالی در سال ۲۰۰۸ زمینه را برای ظهور سیستم‌های مالی اسلامی به عنوان ابزاری برای فرار از بحران مالی فراهم کرد. بانک‌ها و مؤسسات مالی در سراسر جهان با سخت‌ترین زمان رو به رو هستند زیرا در صنعت بانکداری و مالی نوآوری وجود ندارد و فین تک به عنوان یک موهبت در تغییر چهره برای این سازمان‌ها مطرح شده است زیرا فرصت‌های بیشتری را با نوآوری و خدمات مبتنی بر فناوری فراهم می‌کند. فین تک، به یک چالش برای مؤسسات مالی تبدیل شده که می‌توان بوسیله شریک کردن شرکت‌های فین تک در فراهم کردن خدمات نوین بجای رقیب در نظر گرفتن آنها، به فرصت تبدیل کرد. ریسک اصلی مرتبط با توسعه فین تک این است که بانک‌ها در هر سطحی در معرض ریسک هستند.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش به صورت زیر دسته بندی شد: در همین راستا مقولات استخراجی به صورت زیر دسته بندی شد: شرایط علی: یادگیری سازمانی، نگرش سیستمی و فناوری اطلاعات. شرایط محوری: سرمایه ارتباطی، سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری. بستر حاکم: بانک‌های همکار، نظریه پردازان خارجی، دولت و شرایط محیطی. شرایط مداخله‌گر: موانع و چالشها شامل، عوامل سازمانی، شرایط جامعه، عوامل فردی و عدم آموزش و پژوهش. راهبردها: خط مشی گذاری، برنامه استراتژیک و رضایت و وفاداری کارکنان. پیامد: خط مشی گذاری دانش محور، مدیریت دانش، نوآوری، خلاقیت و ایده و سازمان دانش محور. نتایج بخش کمی نشان داد که شاخص‌های برازش مدل بیانگر تأیید مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌باشد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Sadraee et al, 2024) (Khaled Mohammad et al, 2023) (Khosravani &

(Bahman, 2023) (Khazaei et al, 2022) (Barrio Oton, 2021) (Kou et al, 2021)

(Pazhoheshfar & Biabani, 2021) (Hammerschlag et al, 2020) (Nurjanah et al, 2020) (Martinčević et al, )

(Zhonging et al, 2019) همسو می‌باشد. (Zhonging et al, 2019) در پژوهشی تحت عنوان عوامل مؤثر بر

پذیرش خدمات فینتکها برای کاربران بانکها و ارائه مدل پذیرش فناوری ضمن مطالعه تأثیر پذیرش فین تک بر کاربران

خدمات بانکها به ارائه یک مدل پذیرش فناوری نوآورانه پرداخته‌اند همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که پاسخ

دهندگان به محبوبیت و مقبولیت اینترنت و ابزارهای هوشمند در بین کاربران، سهولت درک شده، سودمندی و پشتیبانی دولت از نوآوری به عنوان عوامل مثبت و تسهیل کننده و ریسک حفظ حریم خصوصی، به عنوان موانع مؤثر بر استفاده بانکها از خدمات فینتکها اشاره نموده‌اند. (Kou et al, 2021) نشان دادند که «مزیت رقابتی» را به عنوان مهم ترین عامل در میان عوامل تعیین کننده مبتنی بر فین تک شناسایی می کنند. علاوه بر این، «سیستم های پرداخت و انتقال پول» مهم ترین گزینه های سرمایه گذاری مبتنی بر فین تک هستند. توصیه می شود در میان سرمایه گذاری های مبتنی بر فین تک، بانک های اروپایی عمدتاً روی گزینه های پرداخت و انتقال پول تمرکز کنند تا توجه مشتریان را جلب کرده و انتظارات آنها را برآورده کنند. همچنین اعتقاد بر این است که این امر تأثیر مثبتی بر سهولت وصول مطالبات بانکی دارد. نکته مهم دیگر این است که سرمایه گذاری های مبتنی بر فین تک در سیستم های انتقال پول می تواند به کاهش هزینه ها کمک کند. (Khaled Mohammad et al, 2023) دریافتند که اگر مشتریان دارای سطوح بالاتری از نگرانی در مورد امنیت، محرمانه بودن اطلاعات، کنترل محدود دولت و سطوح بالایی از موانع بصری خدمات گزارش شده باشند، کمتر احتمال دارد خدمات فین تک را بپذیرند. شواهد نشان داد که این عوامل نگرانی، به عنوان مثال، بر خلاف متغیرهای جمعیت شناختی، عامل اصلی پذیرش فین تک هستند. یافته های ما بینش هایی برای ارائه دهندگان خدمات فین تک و سیاست گذاران دارد.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- ۱) صنایع بانکداری، باید با تقویت ابعاد یادگیری سازمانی که شامل: یادگیری فردی، یادگیری سطح گروهی و یادگیری سطح سازمانی است، در جهت بهبود پیاده سازی فین تک ها اقدام جدی بعمل آورند.
- ۲) در سازمان، برای این که نظم بهتری حاکم شود و کارایی و عملکرد کلی سازمان افزایش یابد، باید از یک نگرش متفاوت از نگرش عادی، استفاده نمود. نگرش مورد نیاز برای استفاده در سازمان همان نگرش سیستمی است که همه عناصر موجود در سازمان را به همدیگر مرتبط می سازد و هیچ عنصری را به تنهایی بررسی نمی کند زیرا سازمان یک سیستم متشکل از عناصر مختلف است. براساس نتایج این پژوهش می توان گفت: داشتن نگرش سیستمی از عوامل مهم بهره گیری از فین تک ها است.
- ۳) فناوری های جدید اطلاعات مانند اینترنت در شیوه های استفاده از پایگاه های دانش سازمانی، انقلابی به راه انداخته است. با پیوند این فناوری ها و مهارت های منحصر به فرد و تجربه کارکنان، منبعی از انرژی پدید می آید که مدیریت دانش را به پیش خواهد برد. استقرار دولت الکترونیک می تواند زیرساخت لازم را برای تحقق سازمان های دانش محور فراهم آورد اما باید به جنبه های فرهنگی و اجتماعی مؤثر در مدیریت دانش نیز توجه کرد.
- ۴) برقراری ارتباطی مستمر با مراجعان و اطلاع از میزان رضایت آنها از طریق ایجاد یک سیستم اندازه گیری و پایش رضایت مراجعان
- ۵) استخدام، آموزش، ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارکنان، به نحوری که بتواند بطور کامل به مراجعان ارائه خدمت کند.
- ۶) آموزش رفتارهای مرتبط با تکریم ارباب رجوع به کارکنانی که ارتباط مستقیمی با مراجعان دارند.

- ۷) برای سرمایه گذاران کلاس‌های آموزشی برگزار کرده و آنها را از نحوه عملکرد فین تک‌ها آگاه نموده تا در سرعت بخشیدن به انجام خدمات مالی و فضای کسب و کار و در نتیجه آن بهبود افسار کسب و کار اقدام گردد.
- ۸) نظام پیشنهادات در ساختار سازمانی بانک‌ها بایستی بصورت بسیار جدی پیگیری و از تولید پیشنهادات کاربردی و جدید توسط کارکنان حمایت شود.
- ۹) ارائه آموزش‌ها، مشاوره‌ها و فرصت‌های سازمانی برای کمک به بهبود وضع آتی کارکنانی که دارای عملکرد مناسبند.
- ۱۰) بکارگیری مناسب منابع انسانی و مادی بانک از جمله نگرش دقیق به تجربه کاری، سابقه علمی کارکنان و تناسب با شغل کارمند
- ۱۱) طراحی چارچوب شایستگی‌های کارکنان و مدیران شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌های آنها و برنامه ریزی توسعه آنها مبتنی بر شایستگی‌ها

## Reference

- Alam, N., & Gupta, L., & Zamani, A. (2019). Fintech Regulation. In: *Fintech and Islamic Finance*, 137-158. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-24666-2\_8
- Anil, S.K., & Alistair, M. (2019). FinTech and the future of financial services: What are the research gaps? CAMA Working Papers, Centre for Applied Macroeconomic Analysis, Crawford School of Public Policy, the Australian National University., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3333515> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3333515>
- Anikina, I.D., & Gukova, V.A., & Golodova, A.A., & Chekalkina, A.A. (2016). Methodological Aspects of Prioritization of Financial Tools for Stimulation of Innovative Activities. DOI:10.35808/ersj/525
- Anshari, M., & Almunawar, M. N., & Masri, M. (2020). An overview of financial technology in Indonesia. In M. Anshari, M. N. Almunawar, & M. Masri (Eds.), *Financial technology and disruptive innovation in ASEAN* (pp. 216-224). IGI Global <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9183-2.ch012>
- Asadollah, M., & Sanavifard, R., & Hamidizadeh, A. (2019). Introducing a New E-Banking Model Based on the Rise of FinTechs and Startups (A Case of a Private Bank In Iran). *Journal of Technology Development Management*, 7(2), 195-248. doi: 10.22104/jtdm.2019.3508.2214 .(in Persian)
- Barrio Oton, P. (2021). Social Media Marketing in the Fintech ecosystem: The case of Moonfare. Hochschule Furtwangen. Pp: 94
- Carsharing Platform BlaBlaCar", (2019). *Information Economics and Policy*, Elsevier.
- Furlonger D., & Newton, A. (2018, October 29). Digitalization Will Make Most Heritage Financial Firms Irrelevant by 2030. Gartner. <https://www.gartner.com/en/doc/338356-digitalization-will-make-most-heritagefinancial-firms-irrelevant>
- Gomber, P., & Kauffman, R.J., & Parker, C., & Weber, B.W. (2018). On the Fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220-265. DOI:10.1080/07421222.2018.1440766
- Gregor, D., & Julia, K. (2016). Description-text related soft information in peer-to-peer lending – Evidence from two leading European platforms", Elsevier, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.11.009>
- Haber, J., & Dyakonova, I., & Milchakova, A. (2018). Estimation of fintech market in Ukraine in terms of global development of financial and banking systems. *Public and Municipal Finance*, 7(2), 14- 23. [https://doi.org/10.21511/pmf.07\(2\).2018.02](https://doi.org/10.21511/pmf.07(2).2018.02)
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). 'The emergence of the global fintech market. Economic and technological determinants', *Small Business Economics*, vol. 39, no. 3, p. 955. DOI:10.1007/s11187-018-9991-x

- Hammerschlag, Z., & Bick, G., & Luiz, J. M. (2020). The internationalization of African fintech firms: marketing strategies for successful intra-Africa expansion. *International Marketing Review*, 37(2), 299-317. DOI:10.1108/IMR-05-2019-0130
- Hatami Shah Mir, H., & Dastgerdi, M., & Hatami Shah Mir, A., & Hadi, B. (2018). Peer-to-peer lending system based on blockchain, the first national conference of modern and intelligent data mining and image processing businesses, Kerman, <https://civilica.com/doc/990593>. (in Persian)
- Hill, J. (2018). *Fintech and the remaking of financial institutions*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/c2016-0-03863-9>
- Khaled Mahmud, & Alam Joarder, M.M., & Kazi M.S. (2023). Adoption Factors of FinTech: Evidence from an Emerging Economy Country-Wide Representative Sample. *Int. J. Financial Stud.* 2023, 11(1), 9; <https://doi.org/10.3390/ijfs11010009>
- Khazaei, H., & Faezy Razi, F., & Vakil Alroaia, Y. (2022). Acceptance model of new financial and banking technologies. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 289-306. doi: 10.22034/smsj.2022.119512. (in Persian)
- Khosravani, A., & Bahman, P. (2023). The effect of fintech development on income diversification and liquidity in Tehran Stock Exchange banks, the first national conference of emerging researches in accounting, finance, management and economics with the approach of innovation ecosystem development, Tehran, <https://civilica.com/doc/1922835>. (in Persian)
- Madnachi Zaj, M., & Heydarzadeh Aghdam, N. (2019). Feasibility of financing through peer-to-peer lending from an executive, legal and economic point of view, the 16th International Management Conference, Tehran, <https://civilica.com/doc/996869>
- Martinčević, I., & Črnjević, S., & Klopotan, I. (2020): Fintech Revolution in the Financial Industry, In: Proceedings of the ENTRENOVA – ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION CONFERENCE, Virtual Conference, 10-12 September 2020, IRENET- Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb, pp. 563-571, <https://proceedings.entrenova.org/entrenova/article/view/357>.
- Nurjanah, I. M., & Muhammad Fadli, I., & Doddy, M. (2020). The Effect of E-Marketing with the AISAS Model on Shariah Mutual Fund Investment Decisions at Bibit Mutual Fund Fintech. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 8(1), 28-43. DOI:10.46899/jeps.v8i1.174
- Owzaei, A., & Sohrabi, Sh. (2017). The role of new financial technologies and its impact on banks. The article presented in the third international conference on management, accounting and knowledge-based economy with emphasis on resistance economy. <https://civilica.com/doc/693995>. (in Persian).
- Pzhoheshfar, P., & Biabani, M. (2021). Analysis of effective ethical and social factors of digital marketing in the field of online service startups. *Ethics in Science and Technology*, 58(16), 163-168. URL: <http://ethicsjournal.ir/article-1-2255-fa.html>. (In Persian).
- Sadraee, S. M., & Haghshenaskashani, F., & Karimizand, M. (2024). Presenting the fintech market development model with an emphasis on existing challenges and strategies. *Journal of value creating in Business Management*, 4(1), -. doi: 10.22034/jvcbm.2023.419093.1211. (in Persian).
- Sarhangi, R., & Safari Moghadam, A., & Abedzadeh, A., & Latifi, Z. (2015). The relationship between financial technology and banks, how and requirements, the sixth national conference on electronic banking and payment systems. <https://civilica.com/doc/785643/>. (In Persian).
- Seyam, H., & Habbal, A. (2023). A Systematic Review of Blockchain-based Identity Management Solutions. *International Conference on Recent Academic Studies*, 1(1), 246–253. <https://doi.org/10.59287/icras.712>. (In Persian).
- Soltanee, M., & Tahmasebi Aghbolaghi, D. (2020). Explaining the Role of Tejarat Bank's Strategic Alliance with FinTechs in Efficiency Mediated by Technological Developments and Digital Banking. *Journal of Business Management*, 12(3), 800-832. doi: 10.22059/jibm.2020.296288.3753. (In Persian).
- Wonglimpiyarat, J. 2017. FinTech banking industry: a systemic approach. *Foresight*, Vol. 19, No. 6, 590-603. <https://doi.org/10.1108/FS-07-2017-0026>
- Xie, G. Y., & Xu, E. M. (2017). Borrowing interest rate, user scale and P2P lending transactions: Moderating effect of platform capital property. *Research on Economics and Management*, 12, 40-47. <https://doi.org/10.13502/jenki.issn 1000- 7636.2017.12.005>.

- Ye, R., & Lin, Y.J. (2023). Relationship Between Interest Rate and Risk of P2P Lending in China Based on the Skew-Normal Panel Data Model. SAGE Open 13(4). DOI:10.1177/21582440231201378
- Zhongqing, H., & Shuai, D., & Shizheng, L., & Luting, Ch. (2019). Adoption Intention of Fintech Services for Bank Users: An Empirical Examination with an Extended Technology Acceptance Model. Symmetry 11(3):340. DOI:10.3390/sym11030340