



## Providing a model for implementing new fintechs in the banking industry (Peer-To-Peer Lending)

Hossein Mohammadi<sup>1</sup>, Nowroz NurolahZadeh<sup>2\*</sup>, Narges Mohammad Alipour<sup>3</sup>, Qanbar Abbaspour Esfaden<sup>4</sup>, Mahnaz Rabiei<sup>5</sup>

- 1- Department of Industrial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
E-mail: [p.2.p.mohammadi@gmail.com](mailto:p.2.p.mohammadi@gmail.com)
- 2- .Department of Accounting, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
(Corresponding Author) E-mail: [nour547@yahoo.com](mailto:nour547@yahoo.com)
- 3- Department of Information Science and Epistemology, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran.  
E-mail: [N\\_malipour@yahoo.com](mailto:N_malipour@yahoo.com)
- 4- Department of Industrial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
E-mail: [gh\\_abbaspour@azad.ac.ir](mailto:gh_abbaspour@azad.ac.ir)
- 5- Department of Economics, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
E-mail: [Dr\\_mahnaz\\_rabiei@azad.ac.ir](mailto:Dr_mahnaz_rabiei@azad.ac.ir)

| Article Info   | Abstract   |
|--|--|
| <b>Article type:</b><br>Research Article   | The purpose of this study is to design a model for the implementation of new fintechs in the banking industry (peer-to-peer lending). The research method in terms of nature is applied, the research method and method is qualitative, the research approach is inductive, the paradigm governing the research, the interpretive, the research strategy, the grounded theory, and the source of data collection includes the study of theoretical foundations and interviews. The statistical population of the study was divided into two groups including experts in the banking industry and companies providing financial technology services, and finally 20 people announced their presence using the judgmental sampling method and in the form of a snowball for cooperation and their opinions were collected through semi-structured interviews until reaching theoretical saturation. Data collection from several information sources, permanent comparison method in data analysis and prevention of initial assumptions in conclusions through feedback were used to estimate validity and internal consistency method (Cronbach's alpha coefficient = 0.91) was used to measure reliability. The data analysis method was performed by performing three stages of coding including open, axial and selective coding. The results showed that among the extracted codes, causal conditions including: organizational learning, The core conditions include: communication capital, The governing platform includes: partner banks, and environmental conditions, intervening conditions including: organizational factors, etc. Strategies include: policy-making, And the consequences include: knowledge-based policy-making. |
| <b>Article history:</b><br>Received:<br>27 November 2023<br>Received in revised form:<br>5 May 2024<br>Acceptance:<br>7 May 2024<br>Published online:<br>7 December 2024 |  |
| <b>Key words:</b><br>New Fintechs,<br>Banking Industry,<br>Peer-to-Peer Lending.   |  |

**Cite this article:** Mohammadi, H., NurolahZadeh, N., Mohammad Alipour, N., Abbaspour Esfaden, Q., & Rabiei, M. (2024). Providing a model for implementing new fintechs in the banking industry (Peer-To-Peer Lending). *Green Management*, 4(3), 39-66.



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

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

۱- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [p.2.p.mohammadi@gmail.com](mailto:p.2.p.mohammadi@gmail.com)

۲- گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: [nour547@yahoo.com](mailto:nour547@yahoo.com)

۳- گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. رایانامه: [N\\_malipour@yahoo.com](mailto:N_malipour@yahoo.com)

۴- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [gh\\_abbaspour@azad.ac.ir](mailto:gh_abbaspour@azad.ac.ir)

۵- گروه اقتصاد، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [Dr\\_mahnaz\\_rabiei@azad.ac.ir](mailto:Dr_mahnaz_rabiei@azad.ac.ir)

| اطلاعات مقاله   | چکیده  |
|---|--|
| نوع مقاله:<br>مقاله پژوهشی  | هدف پژوهش حاضر پژوهش حاضر طراحی مدل پیاده سازی فین تک های نوین در صنعت بانکداری (وام دهی همتا به همتا) می باشد. روش پژوهش از نظر ماهیت، کاربردی؛ نحوه و روش پژوهش، کیفی؛ رویکرد پژوهش، استقرایی؛ پارادایم حاکم بر پژوهش، تفسیری؛ استراتژی پژوهش، تئوری داده بنیاد و منبع گردآوری داده ها شامل مطالعه مبانی نظری و مصاحبه می باشد. جامعه آماری پژوهش در ۲ گروه شامل خبرگان صنعت بانکداری و شرکتهای ارائه دهنده خدمات فناوری مالی بوده که در نهایت ۲۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری قضاوتی و به صورت گلوله برفی جهت همکاری اعلام حضور نمودند و نظرات آنها طی مصاحبه نیمه ساختاریافته تا رسیدن به حد اشباع نظری، جمع آوری گردید. از جمع آوری دادهها از چند منبع اطلاعاتی، روش مقایسه‌ی دائمی در تحلیل داده‌ها و پیشگیری از مفروضات اولیه در نتیجه‌گیری از طریق بازخورد، جهت برآورد روایی و از روش سازگاری درونی (ضریب آلفای کرونباخ=۰٫۹۱) برای سنجش پایایی استفاده شده است. روش تحلیل داده ها نیز با انجام سه مرحله کدگذاری شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام پذیرفت. نتایج نشان داد که از بین کدهای استخراجی، شرایط علی شامل: یادگیری سازمانی،...؛ شرایط محوری شامل: سرمایه ارتباطی،...؛ بستر حاکم شامل: بانک های همکار،... و شرایط محیطی؛ شرایط مداخله گر شامل: عوامل سازمانی،...؛ راهبردها شامل: خط مشی گذاری،... و پیامدها شامل: خط مشی گذاری دانش محور،... می باشد. |
| تاریخ دریافت:<br>۱۴۰۲/۰۹/۰۶   |  |
| تاریخ بازنگری:<br>۱۴۰۳/۰۲/۱۶  |  |
| تاریخ پذیرش:<br>۱۴۰۳/۰۲/۱۸  |  |
| تاریخ انتشار:<br>۱۴۰۳/۰۹/۱۷   |  |
| کلمات کلیدی:<br>فین تک های نوین،<br>صنعت بانکداری،<br>وام دهی همتا به همتا. |  |

استناد: محمدی، حسین؛ نوراله زاده، نوروز؛ محمدعلی پور، نرگس؛ عباس پور اسفدن، قنبر و ربیعی، مهناز(۱۴۰۳). ارائه مدلی جهت پیاده سازی فین تک های نوین در صنعت بانکداری (وام دهی همتا به همتا). مدیریت سبز، ۴(۳)، ۳۹-۶۶.



© نویسندگان.

<https://sanad.iau.ir/journal/jgm>

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.

شاپا الکترونیکی: ۲۸۲۱-۰۰۵۰

## مقدمه

فناوری مالی<sup>۱</sup>، فرم کوچک شده<sup>۲</sup> می باشد. واژه فین تک به معنی فناوری مالی است. فینتک بیانگر شرکتها و نمایندگان شرکتهایی است که خدمات مالی را با فناوری نوآورانه مدرن تلفیق کرده اند. معمولاً شرکت کنندگان جدید در بازار، محصولات اینترنتی و محصولات مبتنی بر برنامه پیشنهاد می دهند (ایوگنیا عمرانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). فین تکها عموماً قصد دارند مشتریان را با خدمات و محصولات جدید که بسیار سهل استفاده، کارا، شفاف و خودکارتر از موارد موجود می باشند، جذب نمایند. « ظهور شرکت های فین تک و کاربرد آنها در ارائه خدمات مالی جدید و همچنین نوآوری در ارائه خدمات مالی سنتی، از طریق طیف وسیعی از اپلیکیشن های فناورانه در تمام بخش های زنجیره ارزش محصولات مصرفی، موجب به چالش کشیدن سیطره بانکهای سنتی بر صنعت مالی شده است. » (اسدالله و دیگران، ۱۳۹۸).

امروزه بانکها با چالش هایی نظیر تغییر انتظارات مشتریان، تحولات فناوری، الزامات قوانین و مقررات و بحران در اقتصاد مواجه اند و این مسئله منجر به تغییر و تحول در نظام بانکی شده است؛ بنابراین بانکها بهتر است از توسعه شرکتها یا استارت آپ های حوزه فناوری مالی (فینتکها) به نفع خود بهره ببرند (هابر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) پیشرفت های اخیر در فناوری اطلاعات منجر به توسعه سریع خدمات مالی جدید و نوآورانه به نام فین تک شده است. از طرف دیگر، بانک های سنتی به خاطر بی تحرکی و ساختار بوروکراتیک مجبور به انطباق با فین تکها شده اند (فرلنجر و نیوتن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). بانکها به اتخاذ راهبردهای مختلفی برای مهار تهدید احتمالی فین تک روی آورده اند که از مهم ترین آنها می توان به تشکیل همکاری راهبردی اشاره کرد. همکاری راهبردی ترتیبات همکاری بین سازمانها است و به مزیت رقابتی طرفین کمک می کند. از جمله مزایای همکاری راهبردی بین نظام بانکی با فین تک، کارایی از نظر سرعت، هزینه و دستیابی به مشتریان جدید است. مسائل و مشکلات بانک های سنتی شامل ساختارهای پیچیده، بالا بودن میزان رسمیت، افزایش هزینه عملیاتی، ارائه خدمات بانکی با هزینه و زمان بیشتر، عدم نوآوری در خدمت دهی و عدم برآورد انتظارات مشتریان می باشد. همه این عوامل منجر به کاهش محبوبیت نظام بانکی شده است؛ اما آن سوی میدان افزایش افرادی که به دلایل مختلف نمی توانند از خدمات بانکداری سنتی استفاده کنند و یا مایل به استفاده از آن نیستند، به توسعه فین تکها منتج شده است. این روند بر کاهش هرچه بیشتر محبوبیت بانکها صحه گذاشته است (فتای<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵) و

1-financial technology  
2-FinTech  
3-Eugenia omarini  
4-Häber  
5-Furlonger & Newton  
6-Fetai

براساس آمارها میانگین استفاده از فین تک در سطح جهان به ۳۳٪ رسیده است (هیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). همچنین تا سال ۲۰۱۸، ۸ میلیارد دلار در صنعت فین تک سرمایه گذاری شده است (انشاری<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

ظهور شرکت های فین تک و کاربرد آنها در ارائه خدمات مالی جدید و همچنین نوآوری در ارائه خدمات مالی سنتی، از طریق طیف وسیعی از اپلیکیشن های فناورانه در تمام بخشهای زنجیره ارزش محصولات مصرفی، موجب به چالش کشیدن سیطره بانک های سنتی بر صنعت مالی شده است. شرکت های فین تک، صنعت مالی جدید است که از نوآوری برای بهبود فعالیت های مالی استفاده می کند. با توجه به اینکه پیشرفت فناوری های مالی از یک سو، گریز ناپذیر است، از سوی دیگر نیز با چالش هایی روبرو است که ضروری است در راستای بهبود کیفیت خدمات نوآورانه، سیستم های نظارتی با وضع قوانین پویا با پیشرفت فناوری، همگام باشند و مانع ایجاد اختلال در مسیر پیشرفت فین تک ها گردند. فین تک ها برای گروه های مشتری که دسترسی به خدمات مالی سنتی ندارند، محصولات و خدمات جدید ارائه می دهند.

دستیابی به وجوه بسیار شفاف تر و متمرکزتر شده است. جمع آوری سرمایه و وام همتا به همتا (نظیر به نظیر) و به طور کلی روش تقسیم غیرسنتی پول موجب شده است تا سرمایه گذاری امکان سفارشی سازی نیاز شکوفا گردد. در مدل بانکداری فین تکی الزام است سرویس هایی برای هریک از مشتریان ایجاد شود. در ابتدا چنین طراحی و پیاده سازی، غیرممکن یا پرهزینه به نظر می رسد در حالی که میتوان به صورت پلکانی، سرویس ها را توسعه داد. از مزایای کاربرد فین تک ها در بانکداری و کسب و کارهای نوین می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- ارائه محصولات ساده با هزینه پایین، کمک به اشخاصی که دسترسی آسان به خدمات بانکی ندارند از طریق راه حل های نوآورانه و فراهم کردن دسترسی به تامین مالی برای شرکت های کوچک و متوسط.

۲- فین تک ها از طریق توانمند سازی با فناوری جدید قادر به ارائه خدمات شخصی سازی شده و روابط متقابل با مشتریان، مشارکت و یکی شدن با مشتری و ارتقای تجربه مشتریان و همچنین روابط متقابل و ساده با مشتری هستند.

۳- اعتماد، پایه و اساس صنعت خدمات مالی است. فین تک ها شرکت های خدمات مالی را قادر می سازند که وضوح خدمات و محصولات را افزایش داده و شفافیت در خصوص کارمزدها و هزینه ها ایجاد می کنند.

1-Hill  
2-Anshari

۴- مشتریان خرد و شرکت های کوچک و متوسط نسبت به کلاهبرداری و حملات سایبری و سایر خطرات آنلاین آسیب پذیر می باشند. فین تک های متعددی وجود دارند که به کسب و کارها کمک می کنند تا کلاه برداری ها را شناسایی کرده و خطرات و مسائل مربوط به تطبیق مقررات را مدیریت کنند.

از آنجایی که شرکت های وام دهنده و یا افراد حقیقی سرویس های خدماتی نو را ارائه می دهند، عموماً به صورت آنلاین عمل می کنند، می توانند با هزینه های پایین تر کار کنند و خدمات را ارزان تر از شیوه معمول بانک ها ارائه دهند. در نتیجه، وام دهندگان، می توانند درآمد بیشتری نسبت به پس انداز و سرمایه گذاری در محصولات ارائه شده توسط بانک ها کسب کنند، این در حالی است که وام گیرندگان نیز می توانند با نرخ بهره کمتری وام بگیرند. وام دهی همتا به همتا سودآوری بیشتری نسبت به نگهداری پول در حساب های پس انداز دارد، اگرچه ریسک بیشتری نیز دارد. کارشناسان بر این باورند که وام دهی همتا به همتا ارزش اجتماعی بالاتر و مسئولیت پذیری بیشتری نسبت به بانکداری سنتی دارد. یکی از مزیت های وام دهی بر خط همتا به همتا این است که تقریباً هیچ کار دفتری و کاغذی وجود ندارد و همه امورات به صورت آنلاین انجام می شود. این نوع سیستم وام دهی که به صورت دیجیتالی (برخط) می باشد این امکان را به مشتری می دهد تا از طریق وام دهندگان آنلاین وام بدون وثیقه دریافت کنند.

مشتریان به دلیل راحتی، آسانی، شفافیت و انعطاف پذیری و شخصی سازی وام دهی همتا به همتا از آن بهره می برند. آن ها مجبور نیستند برای درخواست وام به شعبه بانک بروند، بلکه می توانند از یک نرم افزار همراه در هر کجا و هر زمان که می خواهند به اعتبار دسترسی داشته باشند. تنها باید کمی اطلاعات ارائه دهند و به چند پرسش به صورت آنلاین پاسخگو باشند. معمولاً باید سررسید و ارزش وام را انتخاب کنند. الگوریتم های سامانه، مابقی فرایند پیچیده آن را با استفاده از مجموعه داده های گذشته انجام می دهند.

در آخر وام دهی همتا به همتا می تواند مشوق هایی برای وام گیرندگان داشته باشد که عامل خوش حسابی آن ها در بازپرداخت وام ها شده تا در دفعات بعدی درخواست وام آنلاین شرایط مطلوب و نرخ های بهتری داشته باشند. این مهم را می توان با استفاده از پایگاه داده غیرمتمرکز مبتنی بر تکنولوژی بلک چین (زنجیره بلوکی) انجام داد. از مهمترین چالش های فین تک در ایران، ضعف شدید در بخش فناوری بیمه و فناوری و بخش پرداخت بانکی می باشد که اشباع شده است و نیاز به رشد کسب و کار در زمینه بانکداری وجود دارد. از طرفی نیز مقابله کردن با حملات سایبری یکی از بزرگترین چالش های پیش روی بانکداری و وام دهی همتا به همتا است زیرا ماهیت حساس داده و حفظ اطلاعات مشتریان یکی از نگرانی های جدی در حوزه بانکداری نوین و شرکتهای فین تک است (قلی زاده، ۱۳۹۶). با توجه

به اهمیت نقش فین تک‌ها در اقتصاد و به عنوان رقیب بانکها و از طرف دیگر بالا بردن سطح امنیت، حفظ اطلاعات مشتریان و پیشگیری از حملات سایبری و کلاهبرداری‌های اینترنتی که امروزه یکی از دغدغه‌های مهم بانکداری نوین و وامدهی هم‌تا به هم‌تا است، ارایه مدل مناسب برای پیاده‌سازی فین تک‌های نوین در صنعت بانکداری خصوصاً در حوزه وام دهی هم‌تا به هم‌تا، از ضرورت‌های انجام این تحقیق می‌باشد. همچنین 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 وام دهی 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 وام دهی هم‌تا به هم‌تا است.

## ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

### فین تک یا فناوری مالی

در یک تعریف کلی فین تک‌ها، نوعی از استارت‌آپ‌های فناوری محور هستند که با به کارگیری فناوری‌های پیشرفته در حوزه‌های مختلف صنعت مالی از بانکداری گرفته تا پرداخت و از بورس گرفته تا بیمه، می‌کوشند خدمات مالی را به صورتی ارزشمندتر، باکیفیت‌تر، ارزان‌تر و فراگیرتر در اختیار مشتریان صنعت مالی (اعم از مشتریان فردی و مشتریان سازمانی) قرار دهند. تفاوت محصولات و خدمات این استارت‌آپ‌ها در استفاده از فناوری برای نوآوری و شالوده‌شکنی در سنت‌های صنعت مالی و خلق ارزش‌های جدید در مقایسه با فعالان سنتی این بازار مانند بانک‌هاست (تان و بوکن، ۲۰۱۹).

اصطلاح فناوری مالی می‌تواند به هر نوع نوآوری در مورد شیوه تعامل مردم با ابزارهای مالی از تراکنش‌های پول نقد گرفته تا سرمایه‌گذاری، بیمه و غیره اطلاق شود. فین تک‌ها دنبال این هستند تا با نوآوری در مدل‌های کسب و کار، ارزش‌های کسب و کار، فرایندهای کسب و کار، فناوری و کانال‌های ارائه خدمت در صنعت مالی، پاسخگویی بهتری در مقایسه با رقبای سنتی نسبت به نیازهای مردم و کسب و کارها داشته باشند. آنها ممکن است خدمتی اختصاصی و سفارشی‌سازی شده برای گروه کوچکی از مشتریان عرضه کنند، در حالی که برای یک کسب و کار سنتی مالی مانند بانک، درک نیازهای آن بخش از بازار بسیار سخت است و حتی اگر این ادراک هم وجود داشته باشد، لزوماً از نظر اقتصادی برای آن نهاد مالی (مثلاً بانک) توجیه‌پذیر نیست که محصولی اختصاصی را برای آن بخش

کوچک بازار ارائه دهد. برای یک فین تک، آن بخش کوچک از بازار، یک نقطه بسیار ایده آل برای ورود به بازار است (اسکارلینی و همکاران، ۲۰۲۰).

دورنمای کسب و کار در بانکداری به صورت چشمگیری تغییر کرده است. بعد از بحران مالی ۲۰۰۸ - ۲۰۰۷ مقامات بازار مالی، مقررات بخش بانکداری را از طریق معرفی استانداردهای جدید یا تقویت استانداردهای موجود تشدید کرده اند. علاوه بر این، نوآوری ها و توسعه اطلاعاتی و فناوری های مالی ضرورت تلاش برای جستجوی راه حل های نوآورانه تر در بانکداری را افزایش داده است. فین تک و بانکداری در این میان نقش بااهمیتی دارند. فناوری های جدید و نسل چهارم صنعت نیز بستر را مهیا کرده اند. بنابراین استارت آپ ها نیز خدمات مالی را در دستور کار قرار داده اند. این چالشی برای نظام بانکی سنتی محسوب می شود. جایگاه فین تک در نظام مالی عصر حاضر تثبیت شده است (ریک و همکاران، ۲۰۱۸).

فین تک به بخش جدایی ناپذیر صنعت بانکداری تبدیل شده است. امروزه بانک ها در مواجهه با رقابت فزاینده از سوی موسسات غیر مالی، رقابت فراتر از خدماتی مالی را شروع کرده اند. فین تک ها به فعالیت های بانکی که در گذشته تحت پوشش بانک ها بود، ورود کرده اند. آنها خدماتی نظیر ارائه خدمات پرداخت از طریق تلفن همراه، ارز مجازی، فرصت های مالی جانشین اعطای وام فرد به فرد، تامین سرمایه از طریق پول های خرد مردم، مدیریت ثروت و غیره ارائه می کنند. بر اساس گزارش موسسه اکسنچر و موسسه بیزینس اینسایدر، سرمایه گذاری جهانی در فین تک در سال های اخیر سر به فلک کشیده است. این سرمایه گذاری به حدود ۱۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۵ رسیده است. سرمایه گذاری فین تک در سال ۲۰۲۰ به میزان ۵۰ میلیارد دلار رسیده است (نجفی و همکاران، ۱۳۹۸).

تعریف مرزهای بخش فین تک بسیار دشوار است. گزارش اکسنچر و سی بی این سایت، شرکت های فین تک را به عنوان شرکت هایی تعریف می کنند که «تکنولوژی هایی برای بانکداری و تامین مالی شرکت، بازار سرمایه، تحلیلیگری داده های مالی و مدیریت پرداخت و مالی شخصی ارائه می کنند. گزارش فین تک روندهای سرمایه گذاری در فین تک که توسط بانک سیلیکون والی ارائه شده است. در مورد شرکت هایی است که از تکنولوژی در وام دادن، تامین مالی شخصی، پرداخت ها، سرمایه گذاری خرده فروشی، سرمایه گذاری های سازمانی، تامین مالی از طریق صدور سهام، انتقال وجه، خدمات مشتری، تحقیقات مالی و زیرساخت بانکداری استفاده می کنند. دیگران معتقدند که هم تجارت الکترونیکی و هم امنیت سایبری باید در فین تک و بانکداری لحاظ شود (نصیری، ۲۰۱۸).

توسعه و یکپارچه سازی بیشتر فین تک، موجب تغییر ماهیت خدمات مالی خواهد شد. کارشناسان قبلا از آن به عنوان انقلاب فین تک یاد کرده اند. این انقلاب از طریق توسعه سریع سخت افزار شامل دستگاه های موبایل، رایانش ابری، شخصی سازی آنلاین خدمات و همگرایی روز افزون فناوری اطلاعات و تکنولوژیهای ارتباطات است. پذیرش انقلاب فین تک با دیدگاه های متفاوتی همراه بوده است. گروهی در صنعت خدمات مالی، پیشرفت فین تک را به عنوان یک تهدید برای صنعت بانکداری سنتی می پندارند. برخی دیگر معتقدند که فین تک یک چالشی است که می توان آن را تبدیل به فرصت نمود. بطوریکه انعطاف پذیری بیشتر، قابلیت بهتر در برخی از حوزه ها و تجمع خدمات را فراهم کند. در نتیجه، توسعه فین تک و تاثیر آن بر آینده صنعت بانکداری، این روزها از موضوعاتی هستند که بسیار مورد توجه قرار گرفته اند (پاینده و همکاران، ۱۴۰۰).

آینده مالی اسلامی بخصوص فین تک اسلامی در کشورهای مسلمان بسیار خوب است. توسعه موبایل و گوشی هوشمند، عرصه را برای رشد فین تک در این کشورها هموار کرده است. البته، این فرصت ها بدون چالش نیستند. بزرگترین چالش برای کشورهای فین تک اسلامی، در مورد مقررات و کمبود پژوهش های خوب و موثق در بخش فین تک اسلامی می باشد (برایان، ۲۰۱۷؛ فرمانسیاه و انور، ۲۰۱۹). مطالعه ای دیگر (فرمانسیاه و احمد، ۲۰۱۸) استدلال کرده است که تجربه شرکت های فین تک اسلامی می تواند به نحوه موثری به استارت آپ ها کمک کند. می تواند یک تقویت کننده خوب برای فارغ التحصیلان جوان باشد، زیرا سازمان های اندکی وجود دارند که از آرزوها و اهداف فارغ التحصیلان جوان با فایننس پیروی کننده از شریعت، پشتیبانی کنند. فین تک در منطقه اروپا رشدی دو برابر داشته است، در حقیقت با سرعتی دو برابر بیشتر از «دره سیلیکان» از تاریخ ۲۰۰۸، داشته است. از سال ۲۰۱۱، حجم معاملات فین تک در منطقه لندن به اندازه سه برابر افزایش یافته است و بیشتر از ۵۰٪ از همه فعالیت های اروپا می باشد (اسکان و همکاران، ۲۰۱۴). یک حیظه برای شرکت های فناوری مالی جدید وجود دارد و این حیظه از طریق دامنه گسترده ای از خدمات مالی و احترام به مشتریان، قابل حصول است. برای توسعه خدمات مالی، شرکت ها و بانک ها به عنوان توسعه دهنده و رشد دهنده شرکت های فین تک، یک گزینه به مشتریان برای استفاده از خدمات مالی سنتی و همچنین خدمات نوین فراهم شده از طریق شرکت های فین تک، خواهند داد (گامبر، ۲۰۱۸). شرکت های فین تک، به بانک های سنتی، یک

1-Brian  
2-Firmansyah & Anwar  
3-Firmansyah & Ahmad  
4-Silicon Valley  
5-Skan et al.  
6-Gomber



شاهراه برای دیجیتالی شدن و فراهم کردن خدمات مالی با هزینه کم داده‌اند. در کشوری مانند جمهوری چک، بانکداری کم هزینه با فین تک، به بانک‌ها کمک می‌کند تا با بانک‌های بزرگتر و جا افتاده تر رقابت کنند (هس و جیلکوا، ۲۰۱۶).

فین تک اسلامی، براساس آیین‌ها و ارزش شریعت است و توانایی هدایت جهان مالی در سراسر جهان را دارد. بزرگترین مزیت فین تک این است که شفاف، قابل دسترس و براحتی قابل استفاده می‌باشد (لالدین، ۲۰۱۸؛ وینترمایر، ۲۰۱۷). بحران مالی جهانی، بر عملکرد مالی کشورهای اسلامی تاثیر نگذاشت که این بخاطر ماهیت مالی اسلامی است، زیرا به عنوان یک گزینه دیگر فایننس با شفافیت و ارزش های اخلاقی بیشتر، پدیدار شده است (ساتیاواتی و همکاران، ۲۰۱۷). تغییرات فناوری تازه در ابتدای آن است که نوآوری را در صنعت امور مالی و بانکداری بیاورد (عریضه و همکاران، ۲۰۱۸). واقعاً برای موسسات مالی اسلامی مهم است که آمادگی تغییرات را داشته باشند و از آنها استقبال کنند. پیروی از شریعت در فین تک اسلامی، قابلیت جذب ۱۵۰ میلیون مشتری جدید در سه سال آینده را دارد (وانگلیمپیارات، ۲۰۱۷؛ چن، ۲۰۱۸).

فین تک هنوز جدید است و شرکت‌ها قادر به این نیستند که اطمینان حاصل کنند چه میزان سرمایه گذاری در مورد پروژه‌های فین تک، ارزشمند است. برای غلبه بر این چالش، بانک‌ها و شرکت‌های فین تک، لازم است در کنار هم بنشینند و تلاش های خود را تلفیق و ارزیابی کنند. لازم است فین تک و بانک‌ها، گزارش ارزش خود را از نظر تلفیق نوآوری و فین تک، ارزیابی کنند (دراش و همکاران، ۲۰۱۸). فرصت‌ها و چالش‌های فین تک اسلامی به صورت خلاصه در جدول ۱، بیان شده اند.

جدول ۱. فرصت‌ها و چالش‌های فین تک اسلامی (دراش و همکاران، ۲۰۱۸).

| چالش‌های فین تک اسلامی   | فرصت‌های فین تک اسلامی  |
|--|---|
| کمبود پژوهش خوب و موثق در زمینه بخش فین تک اسلامی  | شرکت‌های فین تک اسلامی می‌توانند به میزان زیادی در استارت آپ‌های جدید کمک کنند                  |
| توسعه فین تک اسلامی، کمبود پرسنل انسانی آموزش دیده و سیاست شفاف از جانب دولت است   | شرکت‌های فین تک اسلامی می‌توانند دامنه گسترده‌ای از محصولات و خدمات نوین را ارائه دهند          |
| موسسات آموزشی باید پژوهش‌های خوبی انجام دهند و پرسنل آموزش دیده فراهم کنند، و پژوهشگران آکادمیک باید پژوهش‌های خوبی انجام دهند | یک گزینه برای مشتریان برای استفاده از خدمات مالی سنتی و همچنین خدمات جدید و نوین، فراهم می‌کند. |
| فین تک اسلامی لازم است خود را همگام با توسعه سریع رخ داده در جهان فایننس   | می‌تواند راهکار مقرون به صرفه برای خدمات مالی فراهم کند و می‌تواند یک مسیر                      |

- 1-Hes & Jilkova
- 2-Laldin
- 3-Wintermeyer
- 4-Satyawati et al.
- 5-Arize et al.
- 6-Wonglimpiyarat
- 7-Chen
- 8-Drasch et al.

|   |   |
|---|---|
| برای بانک‌های اسلامی سنتی برای دیجیتال شدن و فراهم کردن خدمات مالی با هزینه کم، فراهم کند.                                  | متداول، کنند.   |
| فین تک اسلامی باید پایداری را حفظ کند و باید از سرمایه‌گذاران و موسسات در برابر شیوه‌های معامله متقلبان، حفاظت و حمایت کند. | فین تک اسلامی، شفاف، قابل دسترسی و براحتی قابل استفاده است و می‌تواند به آسانی اعتماد مشتریان را به خود جلب کند.                |
| می‌توان آنرا به رمزارزها، بلاکچین و زمینه‌های دیگر مانند پرداخت‌های فرامرزی ارتباط داد                                      | بانک‌ها در هر سطحی در معرض دید قرار دارند، زیرا فناوری شفافیت بیشتر می‌آورد.  |
| تجویز شده توسط شریعت است  | از آنجایی که فین تک اسلامی هنوز جدید است و سرمایه‌گذاران قادر به اطمینان از این نیستند که چقدر اینها ارزش سرمایه‌گذاری را دارند |

### پیشینه پژوهش

غلامی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان ارائه مدلی جهت پیاده‌سازی فین تک در صنعت بانکداری کشور ایران بیان کردند که عوامل علی اثرگذار بر پیاده‌سازی مدل سیاست‌گذاری: قانون‌گذاری، زیرساخت‌های حقوقی، تسهیلات دولتی، مشوق‌های قانونی، اصلاح سیاست‌های کلان حاکمیتی تحلیل میشوند. به علاوه در این مسیر عوامل مانند زیرساخت‌های فناوری، ایجاد کانال‌های ارتباطی نقش مداخله‌گر بوده و عوامل قصد استفاده از فناوری، فرهنگ مشارکت، فرهنگ کارآفرینی، ریسک‌پذیری، یادگیری و آموزش، اعتمادسازی نقش زمینه‌ای را در این خصوص بازی میکنند. روحانی‌راد (۱۳۹۹) پژوهشی تحت عنوان فین تک؛ جستاری در سطح جهان و ایران بیان کردند که علاوه بر بیان مزایای فین تک از قبیل: سرعت، دسترسی بیشتر و سریعتر به منابع مالی و استفاده از انواع خدمات مالی، کاهش هزینه‌ها و... به بیان معایب آن مانند: فرهنگ استفاده از فناوریهای مالی و عدم آشنایی کاربران با قوانین و حقوق مربوط به این سیستم‌ها و... پرداختند. اسدالله و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان الگوی کسب و کار بانکداری الکترونیک مبتنی بر ظهور شرکتهای فناوری مالی به شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر بر مدل کسب و کار بانکداری الکترونیک پرداخته‌اند. سرهنگی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهش تحت عنوان رابطه فناوری مالی و بانک‌ها، چگونگی و الزامات انجام داده و نشان داده‌اند که یک سری عوامل بر تعامل میان بانک‌ها و فین تک‌ها تأثیرگذار است که می‌توان آنها را در سه دسته بانک، محیط و فین تک جای داد و زیربخش‌های این سه دسته عبارتند از فن و میزان سرمایه‌گذاری، همچنین نشان داد بانک‌ها روشهای تعاملی مختلفی نظیر سرمایه‌گذاری، مشارکت نیز بر پیچیدگی این رابطه و غیره را در پیش می‌گیرند که هرکدام مزایا و معایب خاصی دارند و فن می‌افزاید. محمدی قمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان سیر پیشرفت فناوریهای مالی و تأثیر آن بر آینده صنعت بانکداری به بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصتها و

تهدیدهای یکی از مهمترین شاخه های فناوری مالی (تأمین مالی انبوه) پرداخته اند و از ساختارها و فرایندها، قوانین و مقررات، تخصص و مهارت نیروی انسانی، بستر سخت افزاری و نرم افزاری سازمان به عنوان پیش نیازهای رابطه بانک ها و فناوریهای نوین مالی یاد کرده و همکاری با شرکتهای دانش بنیان، برگزاری رویدادهای حمایتی از استارت آپهای مرتبط با حوزه فناوری مالی را به عنوان راهکارهای فرآوری بانک ها برای ورود به این حوزه و توسعه سهم بازار خود دانسته اند. یانگ و وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان آیا کاربردهای فین-تک کارایی نوآوری منطقه ای را ارتقا می دهند؟، بیان کردند که فین تک کارایی کلی نوآوری و کارایی راه اندازی را ارتقا میدهد اما کمتر بر کارایی پژوهش و توسعه تأثیر می گذارد. فین تک همچنین در مرحله راه اندازی، اثرات سرریز فضایی نامطلوب را در مناطق اطراف نشان می دهد. آلن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان فین تک، ارزشهای دیجیتال و بانک مرکزی ارزشهای دیجیتال نشان دادند که مقررات ارزشهای دیجیتال می تواند از طریق افزایش اعتماد عمومی به این بازار باعث رشد نوآوری ها شود و یکی از عوامل کلیدی موفقیت ارزشهای دیجیتال، پذیرش گسترده آنها بوده است. داد<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان عنوان فین تک و ثبات مالی: تهدید یا فرصت؟، بیان کردند که فین تک ثبات مالی را از طریق کانالهای هوش مصنوعی، فناوری ابری و فناوری داده ارتقا می دهد. همچنین نشان می دهد که تمرکز بانک مکمل اثر فین تک بر ثبات مالی است. در پرتو این یافته ها، مؤسسات مالی باید فین تک را بپذیرند و راه را در تکامل و ایجاد یک اکوسیستم فین تک توانمند کنند. لیونز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان توسعه فین تک و پس انداز: ارتباط بین توسعه فین تک و تقاضا برای پس انداز بیان کردند که نتایج این پژوهش یک رابطه دائمی قوی و مثبت بین توسعه فین تک و شمول مالی (مشارکت مالی) پیدا می کند.

## روش شناسی

با توجه به آنکه می توان از نتایج حاصله پژوهش حاضر به منظور پیاده سازی فین تک های نوین در صنعت بانکداری (وام دهی همتا به همتا) استفاده نمود، به لحاظ طبقه بندی تحقیقات، از انواع تحقیقات بنیادی - کاربردی است. علاوه بر این از منظر نحوه گردآوری داده ها، با توجه به اینکه به دنبال توصیف شرایط یا پدیده مورد بررسی است، تحقیق توصیفی و از انواع همبستگی است. در این پژوهش، پس از تعریف مساله، مولفه های کلیدی فین تک های نوین در صنعت بانکداری از طریق مطالعات تطبیقی و مصاحبه نیمه ساختار یافته به دست آمد. جهت شناسایی مولفه ها در پژوهش حاضر با استفاده از روش استراوس و کوربین، محقق تمامی مصاحبه ها را هدایت نمود. مصاحبه ها به صورت

1-Yang & Wang  
2-Allen  
3-Daud  
4-Lyons

فردی، رودررو عمیق و با طرح پرسش‌های باز انجام شده و زمان هر مصاحبه بین ۴۵ دقیقه (حداقل) تا ۲ ساعت (حداکثر) متغیر بوده است. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و جهت کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخورد، مورد بهره‌برداری قرار گرفته‌اند. مصاحبه نیمه ساختار یافته ضمن ایجاد انعطاف لازم با ارائه سوال‌های باز به منظور کشف و استخراج حقایق از زمینه‌ی مطالعه، نوعی نظم و توالی در جمع‌آوری اطلاعات ایجاد می‌کند. به همین منظور، جامعه آماری خبرگان محور (شامل خبرگان صنعت بانکداری و شرکتهای ارائه دهنده خدمات فناوری مالی) جهت شناسایی و غربالگری مولفه‌ها در نظر گرفته شد. در نهایت ۲۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی و به صورت گلوله برفی جهت همکاری اعلام حضور نمودند که مشخصات آنها در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲: مشخصات خبرگان پژوهش

| کد خبره | ویژگی‌ها (جهت حفظ اطلاعات اسامی شرکت‌ها اعلام نخواهد شد)                       |
|---------|--|
| ۰۱      | مدیرکل شرکت‌های..... سابقه مدیریتی بالا  |
| ۰۲      | معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی، متخصص فناوری اطلاعات، معاون پژوهشی دانشکده      |
| ۰۳      | اداره کل بانک مرکزی، سابقه مدیریتی بالا  |
| ۰۴      | مدیر گروه آموزشی، معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی، متخصص فناوری اطلاعات          |
| ۰۵      | معاونت شرکت.....، دکتری مدیریت مالی، سابقه مدیریتی بالای ۳۰ سال در .....       |
| ۰۶      | مدیر گروه آموزشی، ریاست دانشکده، متخصص مدیریت مالی                             |
| ۰۷      | کارشناس و متخصص فناوری اطلاعات..... سابقه مدیریتی در شرکت.....، تحصیلات تکمیلی |
| ۰۸      | مدیرکل دانشگاه، متخصص فناوری اطلاعات   |
| ۰۹      | مدیرکل..... سابقه مدیریتی بالای ۲۰ سال در..... متخصص شرکت های .....            |
| ۱۰      | متخصص مدیریت مالی، کمیته تحصیلات تکمیلی دانشکده                                |
| ۱۱      | دکتری مدیریت مالی، معاونت بانک .....   |
| ۱۲      | مدیر گروه رشته مدیریت مالی، معاون پژوهشی دانشکده                               |
| ۱۳      | مدیرکل بانک .....  |
| ۱۴      | معاونت بانک..... متخصص در حوزه فناوری اطلاعات                                  |
| ۱۵      | دکتری مدیریت مالی عضو هیئت علمی دانشگاه.....                                   |
| ۱۶      | معاونت توسعه فناوری اطلاعات  |
| ۱۷      | دکترای مرتبط، سابقه مدیریت بالا در شرکت..... متخصص در حوزه مدیریت مالی         |
| ۱۸      | سابقه مدیریت بالا در شرکت..... دکترای مرتبط، متخصص در حوزه حسابداری            |
| ۱۹      | دکترای مرتبط، سابقه مدیریت بالا در شرکت..... متخصص در حوزه فناوری اطلاعات      |
| ۲۰      | سابقه مدیریت بالا در شرکت..... دکترای مرتبط، متخصص در حوزه فناوری اطلاعات      |

پس از شناسایی و استخراج مولفه‌های فین تک‌های نوین در صنعت بانکداری به منظور دستیابی اعتبارپذیری از تکنیک‌های زیر استفاده شد:

- ۱- جمع‌آوری داده‌ها از چند منبع اطلاعاتی، اعتبار یافته‌ها را تأیید می‌کنند. مصاحبه با مدیران، مصاحبه با خبرگان و مشاهدات محقق.
- ۲- با روش مقایسه‌ی دائمی در تحلیل داده‌ها، اعتبار افزایش می‌یابد. در این روش مقایسه‌ی دائمی بین مقوله‌ها، رویدادها، زمینه‌ها و افراد مختلف انجام می‌شود. و در مرحله دوم، ضمن سوال در مورد روابط بین اجزاء در مورد ماهیت متغیرها و اعتبار مدل مفهومی اولیه بحث شد.

۳- پیشگیری از مفروضات اولیه در نتیجه گیری از طریق بازخورد.

برای ارزیابی قابلیت اعتماد یافته‌ها، متناسب با معیار مورد نظر قابلیت اعتماد از روش‌های ارائه شده در جدول (۳) استفاده شد.

جدول ۳: روش‌های ارزیابی قابلیت اعتماد یافته‌ها (محمدپور، ۱۳۹۲)

| روش ارزیابی در این مطالعه  | معیار قابلیت اعتماد          |
|--|------------------------------|
| تحلیل‌های اولیه بر روی داده‌ها به مصاحبه شونده‌گان بازخورد داده شد و آن‌ها تأیید کردند که تحلیل‌ها منعکس کننده‌ی مفروضات و دیدگاه‌های آنان است.  | اعتبار درونی                 |
| از روش نمونه‌گیری استفاده شده است و افراد منتخب از افراد دانشگاهی با تجربه در مدیریت و مدیران انتخاب شدند.   | انتقال‌پذیری (اعتبار بیرونی) |
| مصاحبه شونده‌گان در پاسخ به سئوالات، از تجربه‌های عملی خود استفاده کردند.  | قابلیت اطمینان               |
| مدل اولیه در مرحله تعیین روابط بین اجزاء و ارزیابی کلی مدل با رویکرد همبستگی بررسی می‌شود.   | قابلیت تأیید                 |
| با توجه به استفاده از مدل پارادایمی، سئوالات مستخرج برای مصاحبه و ابعاد مدل توسعه یافته از یکپارچگی بالایی برخوردار است.   | یکپارچگی                     |
| از مصاحبه شونده‌گان خواسته شده بود تا بر مبنای شرایط کاری و اقتصادی کشور به سئوالات پاسخ دهند.   | تناسب                        |
| خلاصه‌ای از یافته‌ها برای مصاحبه شونده‌گان ارائه شد و تحلیل‌ها مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. در مرحله دوم و سوم، همگی پرسش شونده‌گان درک مناسبی از مدل و اجزای آن داشتند.  | درک                          |
| مصاحبه‌ها از نظر زمان انجام و ساختار نیافتگی مناسب بودند و ابعاد مختلف پدیده و مفاهیم مرتبط استخراج شدند. از مصاحبه شونده‌گان خواسته شده بود تا شرایط محیط کاری را در نظر گیرند نه صرفاً محیط کاری متبوع خود را. | عمومیت                       |
| بعضی متغیرهای نظریه شامل راهبردهای مدل از نظر مصاحبه شونده‌گان قابل کنترل هستند.   | کنترل                        |

برای بررسی پایایی از روش سازگاری درونی استفاده شد. مهمترین شاخص سازگاری درونی، آزمون آلفای کرونباخ است که در پژوهش

حاضر ۰٫۹۱ بدست آمده است.

### یافته‌ها

#### تحلیل کیفی مصاحبه‌های انجام شده

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 بادقت 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<sup>۱</sup> در سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است که مبتنی بر مقایسه مداوم است.

## کدگذاری باز

در این نوع کدگذاری، وقایع، اقدامات و تعاملات با یکدیگر برای بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه و همچنین برچسب مفاهیم به خود می‌گیرند. در جریان کدگذاری باز، به خرد کردن، تجزیه و تحلیل، مقایسه، برچسب زدن و مفهوم سازی از داده‌ها پرداخته می‌شود. منظور از مفهوم‌سازی این است که هر قسمت از تعاملات، نظرات و ایده‌هایی که در متن وجود دارد، استخراج می‌گردد.

## کدگذاری محوری

هدف از این مرحله برقراری رابطه بین مفاهیم تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. اساس فرایند ارتباط دهی در کدگذاری محوری، در تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله محوری و سپس قرار دادن سایر مقولات هم جنس فرعی ذیل مقوله اصلی می‌باشد. در ادامه با بررسی مفاهیم و قرارگیری مفاهیم نزدیک و همجنس حول در یک طبقه مقوله محوری آن استخراج و در جدول (۴) قابل مشاهده است.

جدول ۴: مقولات استخراج شده نهایی

| فراوانی | مقولات اصلی            | خرده مقولات  |
|---------|------------------------|--|
| ۱۱      | خط مشی گذاری دانش محور | خط مشی گذاری دانشی   |
| ۱۴      | برنامه استراتژیک       |  |
|         |                        | مفاهیم (کدگذاری باز)   |
|         |                        | 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 موثر 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 موثر در جهت بهبود سیستم‌های 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 کارآمدی 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 روش‌های سنتی نمی تواند راه گشا باشد و باید به سوی سیستم‌های نوین و تکنولوژی‌های روز حرکت کرد.  |
|         |                        | فین تک‌ها مبتنی بر دانش نوینی است که به شکل ایده نو در قالب راهکار حل مشکل یا بهره گیری از فرصت‌ها ارائه میشود.  |
|         |                        | با عنایت به شرایط ویژه صنعت بانکداری و انجام رویه‌های مختلف و متنوع در صنعت بانکداری کشور، طرح مسائل در کار گروه‌های تخصصی با لحاظ نمودن شرایط پرداخت و دریافت وجوه، ارائه خدمات مالی به ارباب رجوع، تنظیم راهکار مناسب و برنامه ریزی میبایست توسط مسئولین ارشد و خط مشی گذاران توجه گردد. |
|         |                        | برخورداری بانک از سیستم‌های نوین بانکداری همچون فین تک‌ها بالا و دارای نقش موثر در تصمیم سازی کلان سیاست‌های اقتصادی در برنامه استراتژیک بانک از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.   |
|         |                        | ارائه دهنده خدمات بانکی بهینه، منطبق با استانداردهای جهانی و با اعمال مدیریت ریسک و بهره گیری از فناوری‌های نوین کارآمد در برنامه استراتژیک بانک نقش اساسی دارد.   |
|         |                        | داشتن تعامل سازنده با بانک‌های همجوار و بین المللی بانکی در برنامه ریزی استراتژیک بانک دارای اهمیت است.  |
|         |                        | برخورداری از سرمایه‌های 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 راه‌های گوناگون و شیوه‌های متفاوت و انتخاب یک روش درست حل مسائل مالی بانک و تدوین یک استراتژی قوی و محکم باید مد نظر مدیران بانک در تعاملات و راهبردها قرار گیرد.  |
|         |                        | ماموریت‌های مهم و اساسی همچون درآمد زایی، صیانت از سلامت جامعه، صیانت از امنیت جامعه، تسهیل تجارت و جمع آوری اطلاعات خارجی   |
|         |                        | درستکاری باید به عنوان محور اصلی و هسته مرکزی ارکان بانک در کلیه هدف گذاری‌ها و تصمیم گیری‌ها قرار گیرد.   |
|         |                        | تمامی مراحل فرایند بکارگیری سیستم‌های نوین بانکداری همچون فین تک‌ها وابسته به برنامه استراتژیک و بلند مدت بانک دارد.   |
|         |                        | مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک در راس مدیران ارشد بانک ضروری بنظر می رسد.   |
|         |                        | الگوگیری از کشورهای پیشرو در این خصوص نظیر بانک ژاپن، کره جنوبی و چین لازم است.  |
|         |                        | برنامه‌های بالا دستی نظیر سند توسعه ۱۴۰۰، برنامه ششم توسعه اقتصادی اجتماعی در برنامه استراتژیک بانک نقش دارند.   |
|         |                        | ارائه یک چشم انداز جذاب و مشترک برای اجرایی سیستم نوین فین تک، مسأله‌ای است که ارتباط نزدیکی با استراتژی دارد و باید مورد حمایت کل بانک باشد.  |
|         |                        | فین تک‌ها باید به طور واضح مشخص گردد تا اشتیاق به اجرای آن در میان کارکنان و مدیریت ایجاد گردد.  |

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

| فروانی   | شورلات اصلی   | خرده شورلات   |
|--|---|---|
| ۲۰   | خط مشی مالی   | مفاهیم (کدگذاری باز)  |
|  |   | در جهت برنامه ریزی استراتژیک کارآمد باید مشاغلی که تحقق اهداف بانک در گرو انجام مؤثر آنها می باشد شناسایی گردند.  |
|  |   | در جهت بکارگیری سیستم های نوین بانکداری کارآمد باید تمام دانش ها، مهارتها، رفتارها، ارزش ها و خصوصیات مورد نیاز برای انجام مشاغل بانک شناسایی شود.  |
|  |   | فین تک ها 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.   |
|  |   | تدوین برنامه و اهداف عملکردی متوازن در جهت برنامه ریزی استراتژیک کارآمد ضروری بنظر می رسد.  |
|  |   | انتخاب برنامه ریزی استراتژیک به منظور شناسایی فرصت ها و تهدیدات در صنعت بانکداری ضروری می باشد.   |
|  |   | خط مشی گذاری هر چیزی است که دولتها انتخاب می کنند که انجام بدهند یا ندهند و یا رابطه یک محیط دولتی با محیطش می باشد.  |
|  |   | تبیین دقیق اهداف خط مشی گذاری و شناسایی آن در بکارگیری سیستم های نوین بانکداری اهمیت زیادی دارد.  |
|  |   | تبیین برنامه ها و فعالیت ها جهت فین تک ها لازم است.   |
|  |   | شناسایی موانع سرراه فین تک ها در تبیین خط مشی گذاری بانک اهمیت زیادی دارد.  |
| ۲۰   | بانک دانش محور  | مشخص نمودن ابزارها و روش های فین تک ها ضروریست.   |
|  |   | فین تک ها باید طوری انتخاب گردد که به نتایج مطلوب منجر شود.   |
|  |   | اجرای بهتر فین تک ها، بهره وری بانک را افزایش می دهد.   |
|  |   | فین تک ها در بانک ها به عنوان برنامه و نقشه راه اهداف بانک بوده و بدون آن یک بانک نمی تواند مسیر مستقیم خود را طی نماید.  |
|  |   | در فین تک ها باید از کارکنان بخصوص کارکنان فنی بانک که ارتباط مستقیم با ارباب رجوع و امورات بانک دارد کمک گرفت.   |
|  |   | فین تک ها در صنعت بانکداری بایستی در قالب چرخه مدیریت دانش قرار گیرد تا بتواند خط مشی گذاری را وادار به استفاده از ایده های نو صاحبین فکر کرده و دست از سنت گرایی و تمرکز صرف بر اجراء وظایف بردارد.  |
|  |   | توسعه همه جانبه دانش محورها جهت ایجاد بانک های دانش محور ضروری بنظر می رسد.   |
|  |   | توسعه فرهنگ، استراتژی، فناوری، ساختار برای فین تک ها در صنعت بانکداری لازم است.   |
|  |   | توسعه ساختارهای منطقی دانش محور و IT محور جهت فین تک ها ضروری بنظر می رسد.  |
|  |   | شرایط حاکم بر اقتصادهای دانش محور نشان میدهد که برای فین تک ها در بانک ها به شکل اجتماعات کاری به ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است.   |
| ۲۰   | دولت  | فین تک ها 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. محیط های همکاری که مرزهای خارجی با گسترش داده اند، خلق دانش را تسهیل کرده و جریان دانش را روان می سازند                                      |
|  |   | برای عملکرد موثر در اقتصاد، امروزه تبدیل شدن به یک بانک دانش محور ضروری است.  |
|  |   | طراحی و بکارگیری فین تک ها در بخشهای ستادی خصوصاً بخشهای تصمیم گیری و خط مشی گذاری نظیر ساختارهای ماتریسی یا ساختارهای ادوکراسی می تواند امکان استفاده بانک را از دانش نوین افراد متخصص فراهم سازد.   |
|  |   | وجود تکنولوژیهای دانش محور همچون فین تک ها بدون سرمایه های انسانی امکان پذیر نمی باشد. چگونگی بانکداری آنها در بخش صف منوط به توجه مدیران به طراحی و استفاده از ساختار پروکراسی حرفه ای می باشد.  |
|  |   | طراحی شغل دانش محور در کنار سایر روشهای طراحی شغل موثر می باشد.   |
|  |   | دولت نقش عمده ای در فعالیتهای اقتصادی، بانک ها بر عهده دارد.  |
|  |   | دولت با استقرار دولت الکترونیک می تواند زیرساخت لازم را برای تحقق فین تک ها در بانک ها فراهم آورد.  |
|  |   | دولت در تدوین استراتژیها و خط مشی گذاریهای بانک موثر است.   |
|  |   | دولت با وضع قوانین چگونگی پرداخت و ارائه تسهیلات مالی بر فین تک ها بانک موثر است.   |
| ۳۳   | همکاری سازنده   | ارتباط موثر و نزدیک با فعالان معتبر اقتصادی و واحدهای تولیدی زمینه ساز فین تک ها است.   |
|  |   | هماندگی و یکپارچگی بانکها و مجموعه های مختلف موسسات مالی جهت افزایش کارایی مدیریت واحد و یکپارچه به عنوان یکی از مهمترین وظایف هر نهاد یا بانک بایستی در راس اولویتهای اجرایی آن بانک قرار گیرد.  |
|  |   | تقویت و توسعه سرمایه فکری هر بانک یا مجموعه بانک ها و موسسات مالی و اعتباری و در نهایت یکپارچگی درون بانک می باشد.  |
|  |   | سیستم نظارتی متناسب با قوانینی و مقررات بدور از تحلیل ها و برداشتهای ناثواب خارج از بانک، باید با بکارگیری مجرب ترین و سالم ترین کارمندان بانک فعالیت نماید.  |
|  |   | شرایط محیطی بانک نقشی ضروری در شکل دهی فین تک ها بازی می کند و بر بکارگیری آن در بانک تأثیر می گذارد.   |
|  |   | شرایط محیطی بانک به رویاهای رایج، عقیده های مشترک و سیستم های ارزش اشاره دارد که یک بانک آنها را دنبال می کند.  |
|  |   | پیشرفت های فناوری ارتباطات دلیل عمده مطرح شدن فین تک ها و گسترش آن در بانک هاست.  |
|  |   | شکل های جدید بانکی تنها به این دلیل پدید آمد که اکنون پایگاه دانش را می توان از طریق ابزار الکترونیکی در اختیار دیگران قرار دهد.  |
|  |   | فناوری های جدید اطلاعات مانند اینترنت در شیوه های استفاده از پایگاه های دانش بانکی، انقلابی به راه انداخته است. با پیوند این فناوری ها و مهارت های منحصر به فرد و تجربه کارکنان، منبجی از انرژی پدید می آید که فین تک ها را به پیش خواهد برد. |
|  |   | استقرار دولت الکترونیک می تواند زیرساخت لازم را برای تحقق فین تک ها فراهم آورد اما باید به جنبه های اقتصادی مؤثر در فین تک ها نیز توجه کرد.   |
| نظریه پردازان خارج از بانک   | روند رو به رشد شبکه سازی، به ظهور ساختار های ارتباطی منجر شد که نمی توان آنها را در قالب مدل های سنتی بانکی، توصیف کرد. |   |
|  | همکاری با جوامع دانشی و مراکز دانشگاهی میتواند منجر به فین تک ها بانک اثر گذار باشد.                                    |   |
|  | استفاده از مشاوره ها باید با دقت طراحی شوند.  |   |
| استفاده از نظریه پردازان شناخته شده خارجی و غیر بومی در پیاده سازی فین تک ها مهم و موثر است. |   |   |

| فروانی   | مشورات اصلی | خرده مشورات  |
|--|-------------|--|
| ۷۸   | مدیریت دانش | مفاهیم (کدگذاری باز)   |
|  |             | حمایت از نوآوری و مدح نمودن بیشتر ایده ها باید در سرفصل سیاستهای بانکی باشد.   |
|  |             | یک کارمند در هر رده بانکی باید از دانش و خلاقیت کافی برخوردار باشد تا بتواند برای بانک مضمّن ثمر گردد.   |
|  |             | یکی از مزیت های رقابتی برای بانک وجود جو نوآوری در بانک می باشد.   |
|  |             | با وجود جو نوآوری در بانک زمانی که افراد و گروههای کاری وقتی با یک مشکل مواجه میشوند به طور فعال و نهاجمی با دیگر اعضای گروه با افراد دیگر تعامل و راه حل مناسب را پیدا می کنند. |
|  |             | در بانک باید نوآوری تسهیل گردیده و ایده های نو اجرا شود.   |
|  |             | 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 سیستم های مدیریت نوین و مدیریت دانش برای مدیران یک ضرورت است.   |
|  |             | ایجاد تیم های دانشی برای فین تک ها لازم است.   |
|  |             | دانش و سرمایه فکری به منظور خلق و افزایش ارزش بانکی استفاده می شود و موفقیت یک بانک به توانایی اش در مدیریت این دو منبع کمیاب بستگی دارد.  |
|  |             | چنانچه مدیریت دانش با هوشمندی و برنامه ریزی، طراحی و پیاده گردد. میتواند توانایی بانکها و شرکتهای را برای تحقق رسالت، رقابت، کارایی، اثربخشی و تغییر و تحول بهبود بخشد.          |
|  |             | توجه به فین تک ها میتواند در بهبود عملکرد بانک ها و دستیابی به مزیت رقابتی نقش قابل توجهی داشته باشد و توجه به تمامی این اجرا برای بانک ها از اهمیت و ضرورت زیادی برخوردار است.  |
|  |             | همچنین استمرار فین تک ها 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 فین تک ها وجود نخواهد داشت.   |
| فین تک ها 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 سرفصل 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 فکرها و 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.  |             |  |
| 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 اعتماد و خوشی بین اعضا 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 فین تک ها می باشد.  |             |  |
| توسعه اهداف دانشی و برنامه های مبتنی بر مشارکت دانش بانکی باعث فین تک ها خواهد شد.   |             |  |
| در هر بانکی، فین تک ها از اهمیت بسیار بالایی در توسعه و ترویج دانش برخوردار است و باید به آن اهمیت زیادی داد.  |             |  |
| فین تک ها در محور اهمیت عوامل (نوآوری، پاسخگویی، رشد، رضایت ارباب رجوع، کیفیت) که در آن میزان بهبود شاخص های ارزیابی فین تک ها در بانک پدید می آید قرار دارد.  |             |  |
| اصلاح ساختار، ساده سازی گردش کار و افزایش کارایی در فین تک ها بانکی باید مورد توجه قرار گیرد.  |             |  |
| ارتقای سلامت اداری با رویکرد نهادینه نمودن اصول معنوی و اخلاق اسلامی از عوامل ایجاد فین تک ها می باشد.   |             |  |
| تغییر رویکردی از مدیریت سنتی منابع انسانی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید در همه بانک های نقش دار در سیستم مدیریت یکپارچه صورت پذیرد.  |             |  |
| داشتن نگرش سیستمی از عوامل مهم بهره گیری از فین تک ها است.   |             |  |
| یادگیری و استفاده از دانش فنی زمینه ساز استفاده از فین تک ها است.  |             |  |
| دانشی که از طریق درجه فین تک ها به بانک وارد می شود، در تمامی فرآیندهای بانک تسری پیدا می کند.   |             |  |
| صنایع بانکداری، باید با تقویت ابعاد یادگیری بانکی که شامل: یادگیری فردی، یادگیری سطح گروهی و یادگیری سطح بانکی است، در جهت فین تک ها اقدام جدی بعمل آورند.   |             |  |
| شرایط سیاسی اجتماعی جامعه (تحریم و...) از موانع استفاده از فین تک ها در صنایع بانکداری می باشد.  |             |  |
| ثبات و یا عدم ثبات قوانین و مقررات اقتصادی کشور از موانع استفاده از فین تک ها در صنایع بانکداری می باشد.   |             |  |
| عوامل خارجی موثر   |             |  |
| عدم تناسب صنایع بانکداری با واقعیات روز جامعه از موانع استفاده از فین تک ها در صنایع بانکداری می باشد.   |             |  |
| عدم ثبات در فرایندها و مقررات از موانع استفاده از فین تک ها در صنایع بانکداری می باشد.   |             |  |
| 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 بانک ها به سطح فکری و عملی کارکنان اهمیت داده نمی شود.  |             |  |
| کارایی و عملکرد کارکنان اهمیت داده نمی شود.  |             |  |
| 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 تک ها در بانک می باشد. |             |  |
| بی توجهی به مشکلات کارمندان از موانع عدم استفاده از فین تک ها در بانک می باشد.   |             |  |
| استفاده از کارمندان در قسمتهای فنی که هیچگونه تسلط به تعریف و نحوه ارزش گذاری و ارزیابی و هیچگونه تسلط به قوانین و بخشنامه ندارند. از عوامل عدم استفاده از چارچوب فین تک ها در بانک می باشد.   |             |  |
| عدم احساس ضرورت به پردازش به تهیه و تدوین یک الگوی جامع، سیستماتیک و یکپارچه دستور العمل ها و مقررات وضع شده باعث عدم فین تک ها مناسب در بانک شده است.   |             |  |
| ضعف در فین تک ها باعث عدم وجود الگوی فین تک ها مناسب در بانک شده است.  |             |  |
| ۵  | شرایط جامعه | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
| ۱۵   | عوامل بانکی | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |
|  |             | عوامل بانکی  |



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

| فراوانی                  | شولات اصلی              | خرده شولات  |
|--------------------------|-------------------------|---|
| ۲۲                       | موقع و جاهشها           | مفاهیم (کدگذاری باز)  |
|                          |                         | حساسیت شرح وظایف بانک با توجه به پیچیدگی شرح وظایف خدمات مالی باعث عدم پیروی از الگوی فین تک ها مناسب در بانک شده است.<br>عدم تعادل بین میزان دریافتی و پرداختی های بانک و شرح وظایف محوله باعث عدم وجود الگوی فین تک ها مناسب در بانک شده است.<br>عدم بکارگیری یادگیری بانکی، نوآوری، شایستگی، تخصص و توانایی که برای توسعه و گسترش فین تک ها به کار گرفته می شود و در جهت تحقق فین تک ها بانک باعث عدم وجود الگوی فین تک ها مناسب در بانک شده است.<br>سلیقه ای عمل کردن مدیران بانک از موانع وجود الگوی فین تک ها در بانک می باشد.<br>یک عامل دیگر که فقدان الگوی فین تک ها را در بانک باعث شده عدم مدیریت دانش و عدم تعریف مشخص و اصولی از مدیریت دانش در بانک می باشد.<br>از دیگر عوامل فقدان الگوی فین تک ها عدم بهره گیری کافی از مدیریت دانش و اشتراک تجربیات است.<br>عدم استفاده از دانش می تواند موجب کاهش ارزش بانک از طریق دارایی های نامشهود گردد.<br>عدم مدیریت دانش و فرآیندهای مدیریت دانش بر روی فین تک ها تاثیر منفی می گذارند و باعث کاهش توسعه و گسترش انباشت فین تک ها خواهد شد.<br>تاثیر نامطلوب عدم ایجاد پل ارتباطی بین فین تک ها بر مزیت رقابتی تاثیر منفی می گذارد.<br>عدم تلاش و جدیت در تحقق اهداف بانک که در ساخت و بهره برداری فین تک ها موثر می باشد.<br>ایفای نقش بانک در تسهیل تجارت بدون استفاده از الگوهای سرمایه فکری<br>عدم بهره گیری از الگوی سرمایه فکری در تعیین ارزش خدمات مالی و شرایط وام دهی<br>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 پروژه ها و برنامه های بلند مدت و کاربردی را ندارد.<br>عدم تعریف مشخص و صریح از الگوی سرمایه فکری توسط مدیران/ تصمیم گیرندگان/ دولت/ دستگاه دولتی بودن/عدم استقلال در قانون گذاری باشد.<br>عدم استفاده درست از سرمایه فکری که موجب کاهش ظرفیت جذب بانکی می شود که نهایت باعث ایجاد مشکل در فرایندهای مدیریت دانش خواهد شد.<br>عدم استفاده مستمر از سرمایه فکری جمعی که از تصمیم های روزانه و تجارب که در فرآیندهای کاری اتفاق می افتد.<br>ایفای نقش بانک در رونق تولید و صادرات بدون استفاده از الگوهای علمی و تجربه شده<br>تلاش در افزایش سرمایه گذاری خارجی با الگوهای ناکارآمد<br>عدم استفاده از الگوی کارآمد در تعامل با دستگاههای نظارتی از جمله پلیس<br>نبود برنامه مدون بهره گیری از جامعه بانکی و هدر رفت سرمایه های فکری بانکی<br>هم اکنون خط مشی بانک که از سالها پیش و برای یک بانک غیر سیستمی تعریف شده پیروی می کند 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.<br>مسکوت شیوه آموزشی مدیران سابق در راستای انتقال دانش بین کارکنان مجموعه بانک<br>عدم استقلال بانکات کشور در خط مشی گذاری دانشی بصورت متمرکز در ستاد مرکزی بانک ایران<br>عدم پایداری به اصل شایسته سالاری در انتصاب مدیران<br>عدم رشد دهی کارکنان توانمند و پرورش مدیران جوان<br>عدم اجرای درست خط مشی ها |
|                          |                         | عدم استفاده از سرمایه فکری  |
| عدم الگوی مناسب و کارآمد |                         |   |
| ۲۹                       | عدم آموزش و پژوهش مناسب | موانع اجرای خط مشی ها   |
|                          |                         | عدم آموزش و پژوهش مناسب   |

| فراوانی                               | شولات اصلی                            | خرده شولات   |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| ۴                                     | عوامل فردی                            | مفاهیم (کدگذاری باز)   |
|                                       |                                       | جدایی بخش آموزش از بخش منابع انسانی  |
|                                       |                                       | آموزش های لازم و کافی در بانک برای ذینفعان (کارمندان، اربابان رجوع، بانکهای مرتبط) صورت نگرفته است.  |
|                                       |                                       | دانش فنی بانک به کارکنان و مدیران بصورت صحیح و درست ارائه نگردیده است.   |
| ارتباط با مشتریان                     | ارتباط با مشتریان                     | 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 آن ها مکاتیبم های مدیریت دانش را ایجاد می کنند وجود ندارد.   |
|                                       |                                       | در این بانک، از پژوهشها و پایاننامه 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  |
|                                       |                                       | نگرشهای فردی و جناحی   |
|                                       |                                       | نیود 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.   |
| آموزش به کارکنان در ارتباط با مشتریان | آموزش به کارکنان در 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 تکرم ارباب رجوع به کارکنانی که ارتباط مستقیمی با مراجعان دارند.  |
|                                       |                                       | استخدام، آموزش، ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارکنان، به نحوری که بتواند بطور کامل به مراجعان ارائه خدمت کند.  |
|                                       |                                       | آموزشهای رفتاری به کارکنان برای مواجهه با مراجعان  |
|                                       |                                       | 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.          |
|                                       |                                       | برگزاری کلاس های دانش محور برای ذینفعان بانک (کارمندان، اربابان رجوع، بانکهای مرتبط)   |
|                                       |                                       | ارزیابی دوره ای (سه ماهه، شش ماهه، یک ساله) از عملکرد بانک و در راستای آن کارکنان، اربابان رجوع، بانکهای مرتبط جهت شناسایی و در نهایت حل مشکل  |
|                                       |                                       | اجرای بهینه سیستم ارائه پیشنهادات و انتقادات در راستای ارائه طریق جهت ارتقا خدمات ارزنده بانک  |
| پیشنهادات و بازخورد مشتریان           | پیشنهادات و بازخورد مشتریان           | استمداد از نظرات سرمایه های رابطه ای بعنوان بهترین ارزیاب مجموعه بانک  |
|                                       |                                       | 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 صنفی 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. |
|                                       |                                       | استفاده از پیشنهادات و بازخورد مشتریان، موجب تزریق ایده ها و با دانش نوین به درون بانک شده و یا جرقه تولید دانش نو را در ذهن مدیران بوجود می آورد.   |
|                                       |                                       | سرمایه گذاری بر خواسته های مشتری   |
|                                       |                                       | کاهش زمان حل مساله   |
|                                       |                                       | دسترسی آسان به اطلاعات   |
|                                       |                                       | شرایط متصفانه قراردادهای   |
|                                       |                                       | پذیرش سریع محموله کالای تامین کننده  |
|                                       |                                       | اعتماد   |
| تکرم ارباب رجوع                       | تکرم ارباب رجوع                       | التزام مشتری   |
|                                       |                                       | سرمایه گذاری بر خواسته های مشتری   |
|                                       |                                       | استفاده از بسته بندی های 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 تکرم 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  |

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

| فراوانی   | شولات اصلی | خرده شولات  |
|---|------------|---|
|   |            | مفاهیم (کدگذاری باز)  |
|   |            | برخورد مناسب با مراجعه کنندگان و آموزشی آن  |
|   |            | رضایت ارباب رجوع و کارکنان بانک بصورت توامان در نظر گرفته شود.  |
|   |            | به عوامل مؤثر بر ارتقای رضایت شغلی کارکنان از قبیل حمایت های 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 بازه های 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 توامان در نظر گرفته شود.  |
|   |            | بانک در سالهای اخیر با ایجاد سامانه های برخط و امکان دور آظهاری کالا و راهبری عملیات رسیدگی به اظهار نامه از راه دور توانسته علیرغم افزایش رضایتمندی مراجعان با عث کاهش هزینه های مترتب نجات شده است. |
| بانک جزو بانکهایی است که روزانه کارهای ارجاعی بصورت کامل انجام می گردد.   |            |   |
| و با اتخاذ شیوه های مناسب، رضایت مشتریان جلب شود، بهترین خدمات به مشتریان ارائه شود، وفاداری مشتریان حفظ شود، نیاز مشتریان و بازار کار شناسایی و برای رضایت حداکثری مشتریان به افراد اداره باز خورد داده شود. |            |   |
| اطلاع یابی مستمر از میزان رضایت مشتریان   |            |   |
| عضویت بانک ایران در WCO   |            |   |
| عضویت در بیش از ۳۰ بانک ذیمدخل در تجارت خارجی   |            |   |
| حمایت ایده های جدید، آزادی بیان و پیشنهادات و نظرات کارکنان   |            |   |
| استفاده از نظرات کارکنانی که در ارائه راهکارهای مناسب خیره هستند.   |            |   |
| نظام پیشنهادات در ساختار بانکی بانک بایستی بصورت بسیار جدی پیگیری و از تولید پیشنهادات کاربردی و جدید توسط کارکنان حمایت شود.   |            |   |
| رگراری همایش ها و سمینارهای عملی در حوزه های مختلف با ایجاد پیش زمینه های امکان ابراز افکار، برنامه، پیشنهاد، عقاید و نظرات به کارکنان در بحث های 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 ایده ها و نظرات ارائه شده در بانک و تقویت فرهنگ حمایت از خلاقیت و ایده پردازی در بانک  |            |   |
| عدم تاثیر پذیری تعصبات کورکورانه در پذیرش نظریات دریافتی  |            |   |
| عدم استفاده از پیشنهادات مطالعه نشده و دارای ریسک پذیری   |            |   |
| روحیه کاری 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 کلاس های دانش محور برای ذینفعان بانک (کارمندان، اربابان رجوع، بانکهای مرتبط)  |            |   |
| بکارگیری دوره های آموزشی مستمر و به روز مناسب با رویکرد و اهداف بانک فارغ از بحث کمیت آموزش   |            |   |
| برگزاری دوره های آموزشی کاربردی و اثربخش  |            |   |
| برگزاری آموزش حضوری و غیر حضوری و آموزش عملی با استفاده از کارکنان در سمت های بالا بصورت آزمایشی  |            |   |
| توسعه برنامه های آموزشی ضمن خدمت با متابعت از الگوهای مدیریت دانش   |            |   |
| ارائه آموزش های لازم در زمینه شغلی جهت ایجاد فرصت ارتقاء شغلی در صورت داشتن شایستگی   |            |   |
| توجه به آموزش و توسعه کارکنان   |            |   |
| ارائه آموزش ها، مشاوره ها و فرصت های بانکی برای کمک به بهبود وضع آتی کارکنانی که دارای عملکرد نامند.  |            |   |
| بروز رسانی اطلاعات افراد از طریق آموزش کارکنان  |            |   |
| کارمندیابی و بکار گیری مناسب نیروی انسانی   |            |   |
| بکار گیری افراد متخصص   |            |   |
| بکار گیری افراد متخصص در فرایند بانکی   |            |   |
| بکار گیری مناسب منابع انسانی و مادی بانک از جمله نگرش دقیق به تجربه کاری، سابقه علمی کارکنان و تناسب با شغل کارمند  |            |   |
| بکار گیری نیروی انسانی نخبه و کارآموزده   |            |   |
| بهره گیری هدفمند از نخبگان بانک   |            |   |
| جذب و استخدام افراد مستعد و توانمند در بانک و سازگار با ماموریت ها و اهداف بانکی  |            |   |
| شناسایی افرادی که دارای ایده ای 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  |            |   |

| فراوانی   | شولات اصلی   | خرده مولات   |   |
|---|--|--|---|
|   |  | مفاهیم (کدگذاری باز)   |   |
|   |  | استفاده بانک از مدیرانی که به دانش دیگران بها می دهند و فقط خود را به ابزار اجرایی تبدیل نموده اند |   |
|   |  | بهره وری کارکنان   | افزایش کارایی و بازدهی کارکنان در زمینه های 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   |
|   |  | بازار  | حفظ و تقویت سرمایه فکری و ابعاد سه گانه آن جهت افزایش کارایی منابع انسانی در بخش های مختلف بانکات |
|   |  |  | تجربه کاری  |
|   |  |  | استفاده از تجارب و قابلیت های 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 مستخدمین بانک   |
|   |  |  | بررسی ساختار بانک و توزیع سنی کارکنان به تفکیک مدارج تحصیلی                                       |
|   |  |  | استفاده از تحصیل کردگان بومی هر منطقه   |
|   |  | توسعه و بالندگی کارکنان  | بالا بردن سطح مطالعه، به روز کردن کارکنان با تشویق های مادی و معنوی و تامین مالی کارکنان          |
|   |  |  | و شناسایی نگرش کارکنان و ارائه نگرش درست به کارکنان   |
|   |  |  | فرصت های برابر، رشد و ارتقا شغلی  |
| فراهم نمودن فرصت های توسعه شغلی   |  |  |   |
| توسعه و بالندگی کارکنان بانک  |  |  |   |
| جانشین پروری  | تهیه مسیرهای شغلی برای مشاغل آتی هر یک از کارکنان  |  |   |
|   | جانشین پروری   |  |   |
|   | طراحی و استقرار نظام جانشین پروری برای کارکنان کلیدی   |  |   |
|   | توجه به بحث جانشین پروری در بانک جهت جایگزینی افراد مناسب بجای کارکنان شایسته ای که بانک را ترک می کنند.   |  |   |
|   | شایستگی انجام درست وظیفه   |  |   |
| شایستگی کارکنان   | دانش و مهارت، توانایی ها، کارآمدی و انعطاف پذیری کارکنان   |  |   |
|   | طراحی چارچوب شایستگی های کارکنان و مدیران شامل دانش، مهارت ها، تواناییهای آنها و برنامه ریزی توسعه آنها مبتنی بر شایستگی ها  |  |   |
|   | بهبود نظام انتخاب و ارزیابی کارکنان و تاکید بر شایسته سالاری   |  |   |
|   | شناسایی ظرفیت های فکری و قابلیت ها و صلاحیت کارکنان  |  |   |
|   | توسعه شایسته سالاری  |  |   |
|   | تقویت شایستگی های کارکنان  |  |   |
|   | اندازه گیری مستمر سطح شایستگی کارکنان و استفاده از برنامه های 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   |  |  |   |
| عملکرد کارکنان  | بهبود عملکرد کارکنان   |  |   |
|   | تدوین برنامه و اهداف عملکردی از طریق مدیریت بر مبنای هدف بین سرپرستان و کارکنان به منظور شناسایی استانداردهای عملکردی  |  |   |
|   | اندازه گیری مستمر عملکرد کارکنان در بازه های زمانی   |  |   |
|   | تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از اندازه گیری عملکرد کارکنان و مقایسه آن با استانداردهای عملکردی و انجام اقدامات مقتضی از قبیل تشویق و تنبیه و بازخورهای مناسب و استفاده از باز خور |  |   |
|   | ۳۶۰ درجه   |  |   |
|   | مدیریت بر مبنای هدف بن سرپرستان و کارکنان به منظور شناسایی استانداردهای عملکردی  |  |   |
|   | ارزیابی دوره ای (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 اندازه گیری عملکرد کارکنان و مقایسه آن با استانداردهای عملکردی پیشنهاد می شود   |  |   |
|   | کاهش دیوان سالاری و بروکراسی های غیر ضروری و زائد  |  |   |
|   | حذف قوانین و مقررات دست و پا گیر و روشهای کاری زائد و سلسله مراتب پیچیده و طولانی به منظور کاهش سطح دیوان سالاری زائد  |  |   |
| حذف بروکراسی های زائد در ساختار اصلی فرایند ترخیص کالا(صادرات و واردات)   |  |  |   |
| ایجاد حاشیه امنیت در کارکنان گام اصلی برنامه بانک یعنی کاهش زمان انجام فرآیند تشریفات بانکی   |  |  |   |
| کاهش تعدد بخشنامه های و ایجاد ضوابط منسجم با چشم انداز عملیاتی ۶ ماهه یا یکساله و ابلاغ آیین نامه ها و بخشنامه ها و قوانین شفاف، جامع با قابلیت اجرای موثر و دقیق |  |  |   |
| کاهش یا حذف دیوان   | کاهش یا حذف دیوان  |  |   |
| سرمایه مکتبی سرمایه   | سرمایه مکتبی سرمایه  |  |   |
| ساختاری   | ساختاری  |  |   |
| ۶۵  | ۶۵   |  |   |

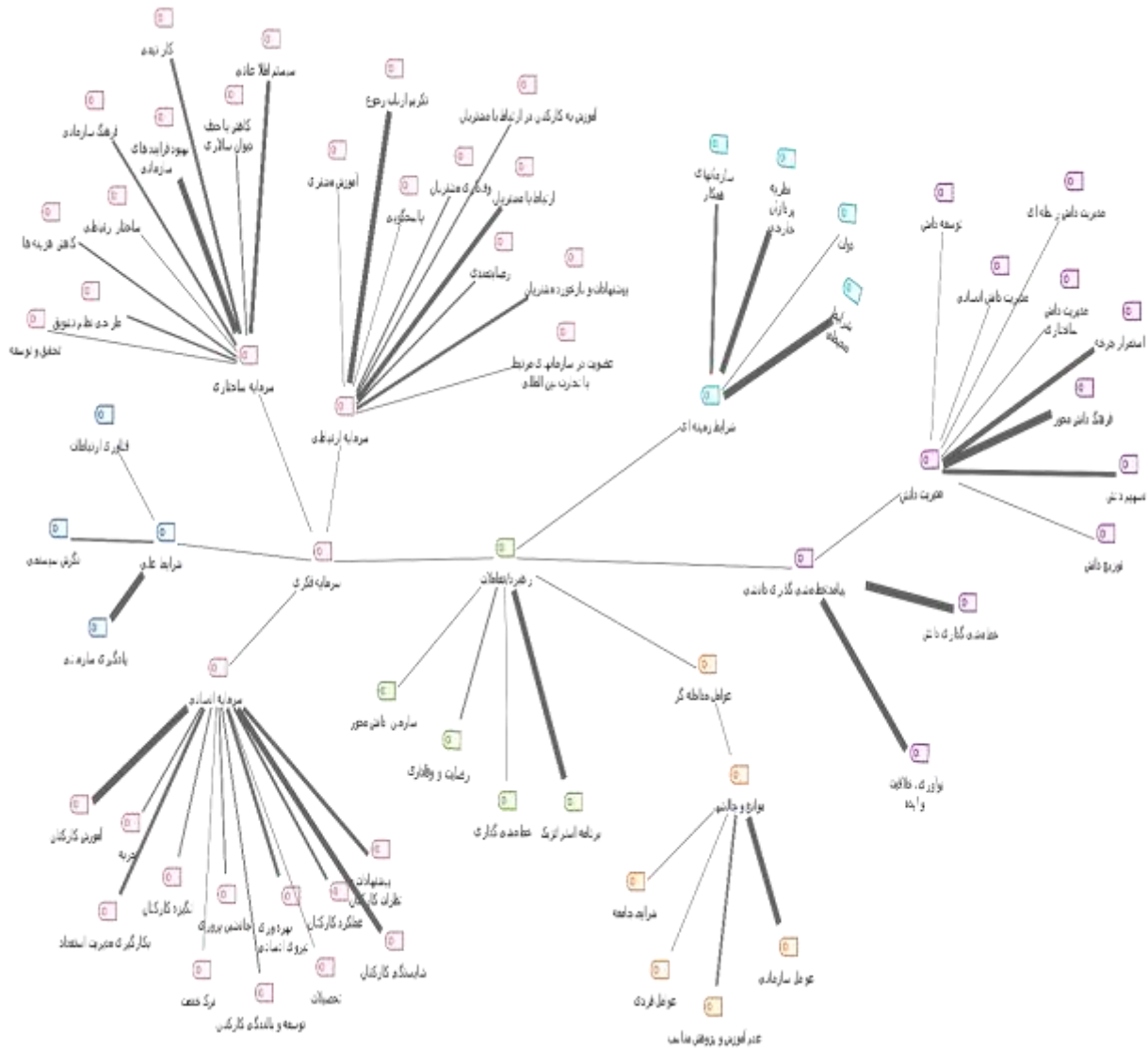
ارائه مدلی جهت پیاده سازی فین تک های نوین در صنعت بانکداری (وام دهی همتا به همتا)

| فراوانی | شورلات اصلی | خرده شورلات   |
|---------|-------------|---|
|         |             | مفاهیم (کدگذاری باز)  |
|         |             | کاهش زمان انجام کار   |
|         |             | ساختار بانکی تسهیل کننده  |
|         |             | تزدیکی افراد  |
|         |             | فرایندها و عادات (فرایندهای رسمی، غیررسمی و مدیریتی)  |
|         |             | اصول فکری (نام تجاری، داده و اطلاعات، دانش کد بندی شده، اختراعات، رموز تجاری).  |
|         |             | اصلاح قوانین امور بانکی که نیاز به بازنگری دارد   |
|         |             | بهبود ساختاری بانکهای مرتبط با بانک   |
|         |             | بهبود فرایندهای بانکی   |
|         |             | توجه به بهبود فرایندها و کاهش هزینه های انجام وظایف بانکی توسط کارکنان  |
|         |             | شناسایی آن دسته از فرایندهای کلیدی که دارای بیشترین ارزش برای بانک و کسب رضایت ارباب رجوع ها می باشند.  |
|         |             | مهندسی مجدد فرایندهای مذکور با هدف بهبود ویژگی های فرایندها (هزینه، زمان، کیفیت و...) جهت افزایش ارزش بانک  |
|         |             | مستندسازی فرایندهای بانکی و شناسایی و به کارگیری بهترین تجربیات بانکهای مشابه داخلی و خارجی   |
|         |             | بهبود سیستم ها و ساختار بانکی به منظور مهار بروکراسی، افزایش کارایی و کاهش مدت زمان انجام وظایف بانکی توسط کارکنان  |
|         |             | طراحی بروکراسی حرفه ای در بخشهای صنفی   |
|         |             | مدیریت دانش ساختاری بانک  |
|         |             | تحقیقات و پژوهش های انجام شده در حوزه های بانک و خط مشی گذاری   |
|         |             | بهبود و توسعه بانکی   |
|         |             | 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   |
|         |             | استفاده از فناوری های متناسب با نیاز و اختصاص بودجه و زمان بیشتر به امر تحقیق و توسعه   |
|         |             | سیرگذار و تکامل بانک ها به بانک های ارگانیک، منعطفه مسطح و غیر متمرکز نشان میدهد که ابعاد تشکیل دهنده آنها باید چیزی فراتر از ابعاد بانک های سلسله مراتبی و رسمی باشد. در این گونه بانکها روابط غیررسمی می توانند نقش مهمی در ساختاردهی بانکی ایفا کنند |
|         |             | روابط جنبه مهمی از تفاوت بین ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی را تشکیل می دهند و حتی جنبه تعیین کننده ای از ساختارهای فرایند محور را به خود اختصاص می دهند.   |
|         |             | دسترسی آسان به اطلاعات از طریق سیستم ها   |
|         |             | تاکید بر تصمیم گیریهای موثر بر مبنای تجزیه و تحلیل داده ها 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 می تواند 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 سیستم های اطلاعات جدید (سامانه های جامع بانکی) و برقراری ارتباط اطلاعاتی با سایر سامانه  |
|         |             | استفاده از سیستم های اطلاعاتی به منظور تسهیل دستیابی به اطلاعات   |
|         |             | طراحی سیستم حمایت و تشویق از فکرها برتر کارکنان به منظور به کار گیری به موقع آنها در فرایندهای عملیاتی  |
|         |             | مدح نمودن بیشتر ایده ها   |
|         |             | طراحی سیستم حمایت و تشویق از فکرها برتر کارکنان به منظور به کار گیری به موقع آنها در فرایندهای عملیاتی  |
|         |             | طراحی نظام تشویق مبتنی بر آن  |
|         |             | ارزش نهادن به تحقیق های 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 سیستم های تشویقی و انگیزشی برای تقویت خلاقیت و نوآوری، یادگیری و توسعه منابع انسانی   |
|         |             | 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   |
|         |             | انتخاب 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  |
|         |             | ایجاد اعتماد میان همکاران از طریق ترتیب دادن رویداد اجتماعی و برگزاری جلسات بحث و گفتگو و معاملات و افزایش زمان استراحت   |
|         |             | تقویت کار تیمی  |

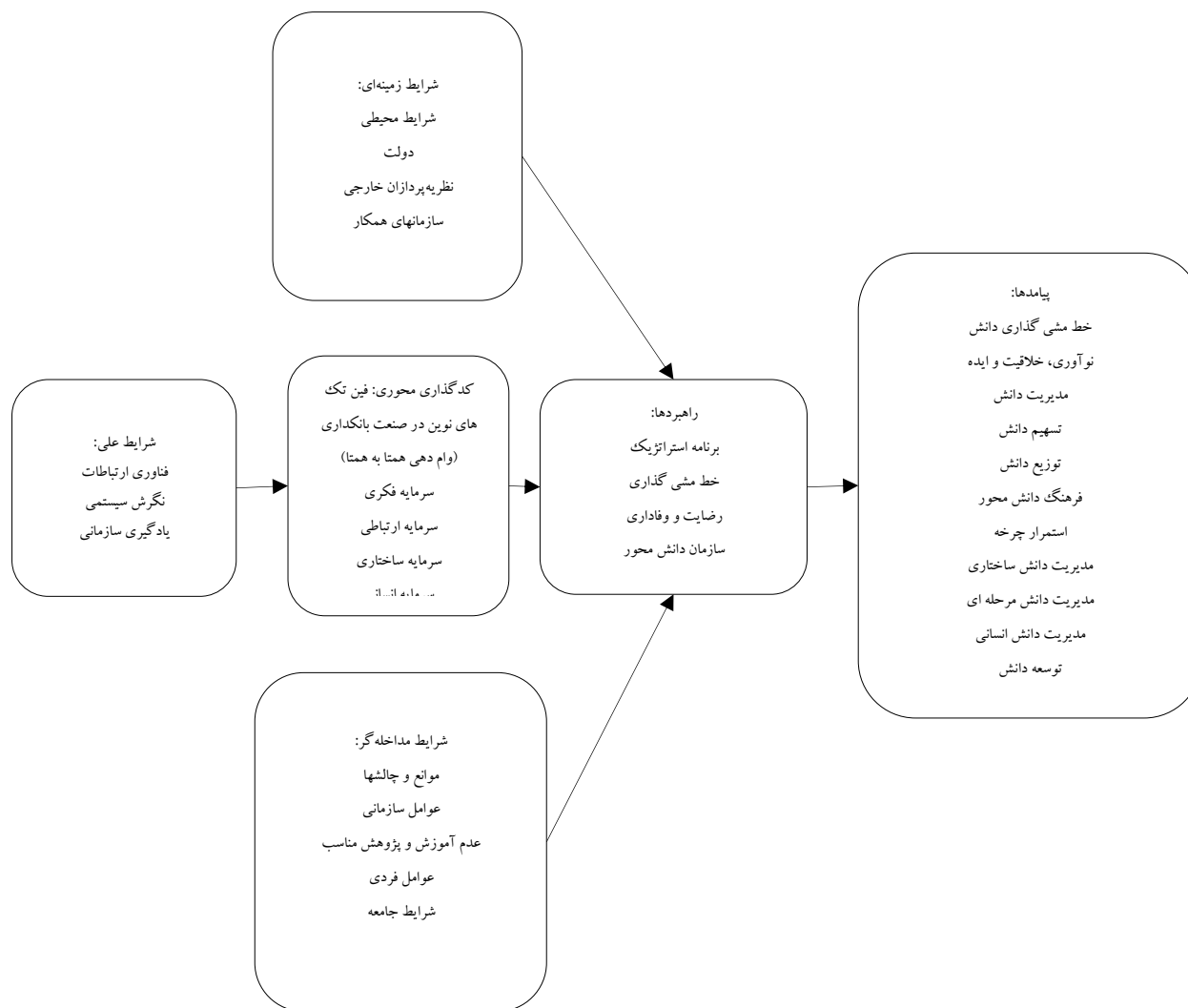
| فراوانی | مقولات اصلی | مقولات  |
|---------|-------------|---|
|         |             | مفاهیم (کدگذاری باز)  |
|         |             | آموزش تیم کاری و تکنیکهای مربوط به آن در تمام سطوح بانکی  |
|         |             | قدردانی و پاداش دهی به کار تیمی و استفاده از معیارهای عملکردی تیمی                              |
|         |             | دقت در گزینش و استخدام افرادی که دارای مهارت های فنی، گروهی و تیمی باشند.                       |
|         |             | استفاده از ساختارهای پیشرفته و مدرن همچون ساختارهای تیمی و پروژه ای و... در قسمت های مختلف بانک |
|         |             | حمایت از کار گروهی و فرهنگ جمع گرایی بانک   |
|         |             | ایجاد ساختارهای تیمی و مشارکی   |
|         |             | کاهش هزینه به ازای درآمد  |
|         |             | افزایش درآمد به ازای هر فرد   |
|         |             | کاهش زیان و هزینه تجارت خارجی   |
|         |             | توجه به بهبود فرایندها و کاهش هزینه های انجام وظایف بانکی توسط کارکنان                          |
|         |             | توجه به موضوع بهبود هزینه نسبت به بودجه بانک  |
|         | کاهش هزینه  |   |

### کدگذاری انتخابی

در این مرحله محقق با تعداد اندکی از مقوله های انتزاعی به تدوین نظریه پرداخته و نیازی به کد بندی داده های جدید ندارد. مقوله های مورد استفاده به لحاظ نظری اشباع شده است. و هر کدام بر اساس مفاهیم کدبندی شده مراحل اول و دوم به صورت منطقی در کنار یکدیگر قرار گرفته اند سپس محقق باید مقوله هسته را انتخاب کند. حال با توجه به سطوح تحلیل کیفی و مفاهیم و مقولات استخراج شده، مقوله "خط مشی گذاری دانش محور" همان اتفاقی است که کنش ها و واکنش ها به سوی آن رهنمون شده و البته به قدر کافی نیز انتزاعی هست تا سایر مقولات به آن ربط داده شود و به عنوان مقوله هسته انتخاب شد. در ادامه، مقوله های عمده در قالب یک مدل پارادیمی (مدل زمینه ای) حول مقوله هسته به یکدیگر ارتباط داده می شوند. در واقع، مدل ترسیم شده به توصیف صوری مقوله ی و تحلیل و تبیین آن می پردازد. این فرآیند را ترکیب مقوله هسته و پالایش و آراستن سازه های منتج شده از آن اطلاق می شود. مدل مذکور را می توان به صورت یک مدل یا نمودار صوری، اما معنایی و مفهومی ترسیم کرد.



نمودار ۱: مدل زمینه ای استخراج شده از نظرات متخصصان پیرامون الگوی مدیریت سرمایه فکری با رویکرد خط مشی دانشی با استفاده از نرم افزار مکس کیودا



نمودار ۲: مدل مفهومی تحقیق

## بحث و نتیجه گیری

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 سیستم های مالی اسلامی به عنوان ابزاری برای فرار از بحران مالی فراهم کرد. پاسخ به این سوال که چرا فین تک در حال حاضر در حال وقوع است این است که نوآوری های فناوری مالی واقعی تر هستند و برخلاف نوآوری های قبلی در خدمات مالی می باشند. این نوآوری ها زندگی مردم را تغییر می دهند و مردم معمولی را که واقعی هستند، با تاثیر زیرساختی مرتبط می کنند. فین تک اسلامی (فناوری مالی) هر گونه تامین مالی برای نیازهای موسسات مالی اسلامی است و



برای بهره برداری از اصول شریعت طراحی شده است. بزرگترین مزیت فین تک این است که شفاف، قابل دسترس و براحتی قابل استفاده می باشد. بحران مالی جهانی، بر عملکرد مالی کشورهای اسلامی تاثیر نگذاشت که این بخاطر ماهیت مالی اسلامی است، زیرا به عنوان یک گزینه دیگر فایننس با شفافیت و ارزش های اخلاقی بیشتر، پدیدار شده است. تغییرات فناوری تازه در ابتدای آن است که نوآوری را در صنعت امور مالی و بانکداری بیاورد. واقعاً برای موسسات مالی اسلامی مهم است که آمادگی تغییرات را داشته باشند و از آنها استقبال کنند. پیروی از شریعت در فین تک اسلامی، قابلیت جذب ۱۵۰ میلیون مشتری جدید در سه سال آینده را دارد. همچنین توسعه فین تک اسلامی، فرصت های هنگفتی برای کشورهای در حال توسعه فراهم می کند، زیرا راهکار مقرون به صرفه برای خدمات مالی فراهم می کند. در عین حال، همچنین بدنه های مقرراتی را تست می کند تا پایداری را حفظ کند و از سرمایه گذاران و موسسات مالی در برابر شیوه های تجارت متقابلانه، حمایت کند. برای اینکه مطمئن شویم که فین تک اسلامی در حال رشد است و توسعه پایدار دارد، یک برنامه آگاهی را می توان در میان دانشجویانی شروع کرد که از فناوری استفاده می کنند. اگر فین تک می خواهد در مدت زمان بیشتری مناسب باشد، باید نوآورانه باشد، زیرا بکارگیری فین تک توسط موسسات مالی اسلامی نه تنها بر جامعه اسلامی تاثیر می گذارد، بلکه بر جهان فایننس غیرمسلمانان و کل جهان، تاثیر می گذارد. ریسک اصلی مرتبط با توسعه فین تک این است که بانک ها در هر سطحی در معرض ریسک هستند. این پژوهش نیز با محدودیتهایی از قبیل پاسخ ندادن دقیق به پرسشنامه از سوی بعضی از پاسخ دهندگان به علت مشغلات کاری، ودشواری در جمع آوری داده ها و مبهم بودن عنوان پژوهش برای بعضی از مصاحبه شوندگان که پژوهشگر را گاهی وارد می کرد ساعتها در این خصوص توضیح دهد، نیز، همراه بوده است. در پایان پیشنهادات زیر مطرح 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

#### مراجعات

- ایجاد سیستم شکایات و پیشنهادات
- ایجاد و حفظ روابط بلند مدت بین کارکنان و ارباب رجوع

#### آموزش به کارکنان در ارتباط با مشتریان

- 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.
- استخدام، آموزش، ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارکنان، به نحوری که بتواند بطور کامل به مراجعان ارائه خدمت کند.

#### آموزشهای رفتاری به کارکنان برای مواجهه با مراجعان

- اطلاع رسانی به کارکنان در زمینه‌های حوزه‌های کاری و نوع مشتریان
- آموزش رفتارهای مرتبط با تکریم ارباب رجوع به کارکنانی که ارتباط مستقیمی با مراجعان دارند.
- استخدام، آموزش، ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارکنان، به نحوری که بتواند بطور کامل به مراجعان ارائه خدمت کند.
- آموزشهای رفتاری به کارکنان برای مواجهه با مراجعان

#### آموزش مشتری

- برای سرمایه‌گذاران کلاس‌های آموزشی برگزار کرده و آنها را از نحوه عملکرد فین‌تک‌ها 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.
- برگزاری کلاس‌های دانش محور برای ذینفعان بانک (کارمندان، اربابان رجوع، سازمانهای مرتبط)
- ارزیابی دوره‌ای (سه ماهه، شش ماهه، یک ساله) از عملکرد سازمان و در راستای آن کارکنان، اربابان رجوع، سازمانهای مرتبط جهت شناسایی و در نهایت حل مشکل

#### پیشنهادات و بازخورد مشتریان

- اجرای بهینه سیستم ارائه پیشنهادات و انتقادات در راستای ارائه طریق جهت ارتقا خدمات ارزنده
  - استمداد از نظرات سرمایه‌های رابطه‌ای بعنوان بهترین ارزیاب مجموعه
  - دریافت بازخورد از مراجعان و توزیع آن در سراسر سازمان
  - 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
- با توجه به وسعت موضوع و پیچیدگی‌های آن، جای خالی تحقیقات گسترده در این زمینه‌ها بشدت احساس می‌گردد. تحقیقاتی مانند:
- شناسایی عوامل موثر بر عدم استفاده از الگوی فین‌تک‌ها
  - شناسایی علل عدم استفاده از خط مشی دانشی با وجود تحصیلات بالای مدیران و کارکنان در سازمانهای ایرانی

منابع

- اسدالله مهسا، ثانوی فرد رسول، حمیدی زاده علی. ۱۳۹۸. الگوی کسب و کار بانکداری الکترونیک مبتنی بر ظهور فینتکها و استارت‌آپهای مالی، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، (۲۷)، ۲۴۸-۱۹۵
- پاینده، رضا؛ منطقی، منوچهر و شهبازی، میثم. ۱۴۰۰. واکاوی و کشف الگوهای همکاری بانک‌های ایران با فین تک‌ها، مجله مدیریت نوآوری، شماره ۳۵، ۱۸۸-۱۶۱.
- روحانی‌راد، شایان. ۱۳۹۹. فین تک؛ جستاری در سطح جهان و ایران. سیاست‌نامه علم و فناوری، (۱۱)۱، ۷۵-۹۴.
- سرهنگی، رحیم و صفری مقدم، امیر و عابدزاده، عابد و لطیفی، زهرا. ۱۳۹۵. رابطه فناوری مالی و بانکها چگونگی و الزامات، ششمین همایش ملی بانکداری الکترونیک و نظامهای پرداخت.
- غلامی، محمد؛ زنجیردار، مجید؛ غفاری آشتیانی، پیمان و حاجی، غلامعلی. ۱۴۰۱. ارائه مدلی جهت پیاده‌سازی فین تک در صنعت بانکداری کشور ایران. پیشرفت های مالی و سرمایه گذاری، (۷)۳، ۲۳-۴۶.
- قلی زاده، محمدحسن، قاسم نژاد، میثم. ۱۳۹۶. بانکداری و شرکتهای فناوری مالی: چالش یا فرصت؟ بررسیهای بازرگانی، شماره ۹۵، صص ۳۹ - ۳۰.
- محمدی قمی سیده سحر، حکمت سیاوش، اسلامی زهرا. ۱۳۹۵. تحلیل استراتژیک سیر پیشرفت فناوریهای مالی و تأثیر آن بر آینده صنعت بانکداری، فصلنامه علمی پژوهشی روند، سال بیست و سوم، شماره ۷۳، بهار، صص ۹۱-۱۲۲.
- نجفی، فریبا؛ ایراندوست، منصور؛ سلطان پناه، هیرش و شیخ احمدی، امیر. ۱۳۹۸. طراحی الگوی مدیریت ارتباط صنعت بانکداری ایران با فین تک‌ها و استارت‌آپ‌های فین تکی با رویکرد نظریه داده بنیاد، نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، دوره ۱۶، شماره ۱۳، ۱۸-۱.
- Allen, F., Gu, X., & Jagtiani, J. (2022). Fintech, Cryptocurrencies, and CBDC: Financial Structural Transformation in China. *Journal of International Money and Finance*, 102625.
- 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>
- Arize, C.A., Andreopoulos-Campanelli, G., Kallianiotis, N.I., Malindretos, J. 2018. MNC Transactions Foreign Exchange Exposure: An Application. *International Journal of Economics & Business Administration*, 6(1), 54-60.
- Brian, Y. 2017. Fintech could be solution for regulatory challenges facing Shariah contracts. *International Financial Law Review*. Available at: <https://search.proquest.com/openview/beff0318536ed68104ec4b7be68b10af/1?pqorigsite=gscholar&cb1=36341>.
- Chen, K. 2018. Financial Innovation and Technology Firms: A Smart New World with Machines. In *Banking and Finance Issues in Emerging Markets*, 279-292.
- Daud, S. N. M., Ahmad, A. H., Khalid, A., & Azman-Saini, W. N. W. (2022). FinTech and financial stability: Threat or opportunity? *Finance Research Letters*, 47, 102667.
- Drasch, BJ, Schweizer, A & Urbach, N 2018, 'Integrating the 'Troublemakers'. A taxonomy for cooperation between banks and fintechs', *Journal of Economics and Business*, vol. 100, pp. 26-42.
- Eugenia omarini A. Peer-to-peer lending: business model analysis and the platform dilemma. *int finance econ trad.*(2018)2. 3.31-41.
- Fetai, B. (2015). Financial integration and financial development: does financial integration metter?. *European Research Studies*, 18(2), 1-97.
- Firmansyah, E.A., Anwar, M. 2019. Islamic Financial Technology (Fintech): Its Challenges and Prospect. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 216. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/330923829>
- Firmansyah, H.B., Ahmad, L.R. 2018. The Role of Islamic Financial Technology (FinTech ) Start-up. In *Improving Financial Inclusion in Indonesia Case*. Angsur.
- 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.
- 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)
- Hes, A., Jilkova, P. 2016. Position of Low-Cost Banks on the Financial Market in Czech Republic. *European Research Studies Journal*, 19(4), 42-52.
- Hill, J. (2018). *Fintech and the remaking of financial institutions*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/c2016-0-03863-9>
- Lyons, A. C., Kass-Hanna, J., & Fava, A. (2021). Fintech development and savings, borrowing, and remittances: A comparative study of emerging economies. *Emerging Markets Review*, 100842.
- Nassiry, D., 2018. The role of fintech in unlocking green finance: Policy insights for developing countries. ADBI Working Paper Series.
- Satyawati, I., Suroso, S., Suryanto, T., Nurjannah, S.D. 2017. Does Financial Performance of Islamic Banking is better? Panel Data Estimation. *European Research Studies Journal*, 20(2A), 592-606.
- Scarpellini, S., Marín-Vinuesa, L.M., Aranda-Usoñ, A., Portillo-Tarragona, P., 2020. Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses. *Sustain. Accounting, Manag. Policy J.* <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2019-0150>

- Skan, J., Lumb, R., Masood, S., Conway, S.K. 2014. The boom in global Fintech investment: A new growth opportunity for London. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research-reports/Boom-in-Global-FinTechInvestment.pdf>
- Tunn, V.S.C., Bocken, N.M.P., van den Hende, E.A., Schoormans, J.P.L., 2019. Business models for sustainable consumption in the circular economy: An expert study. J. Clean. Prod. 212, 324–333. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.290>
- Wintermeyer, L., Abdul, Haseeb Basit. 2017. The Future of Islamic FinTech Is Bright. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/lawrencewintermeyer/2017/12/08/the-futureof-islamic-fintech-is-bright/#47e1b19a65fa>
- 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>
- Yang, L., & Wang, S. (2022). Do fintech applications promote regional innovation efficiency? Empirical evidence from China. Socio-Economic Planning Sciences, 101258.