

طراحی الگوی بانکداری باز با رویکرد داده بنیاد در بانک سپه

رضا امیری نسب راوری^۱

پرویز سعیدی^۲

جمادوردی گرگانلی دوجی^۳

محمد امیرخان^۴

(تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۱۰/۸ - تاریخ تصویب ۱۴۰۵/۵/۹)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده:

بانکداری باز به عنوان یکی از ارکان کلیدی تحول دیجیتال در نظام بانکی، می تواند روابط بانک با مشتریان و سایر ذینفعان را ارتقا دهد. این رویکرد بانک ها را از ارائه دهنده صرف خدمات مالی به پلتفرمی برای نوآوری باز و گسترده تبدیل می نماید و هدف از آن، ایجاد شفافیت، نوآوری و رقابت در ارائه ی خدمات بانکی است. هدف این پژوهش، ارائه الگوی بانکداری باز با رویکرد داده بنیاد در بانک سپه می باشد. مطالعه حاضر از نوع تحقیق کیفی و

۱- گروه مالی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

۲- گروه مدیریت و حسابداری، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. (نویسنده مسئول).

Parvaz.saeedi@iau.ac.ir

۳- گروه مدیریت و حسابداری، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

۴- گروه مهندسی صنایع، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد می‌باشد که به منظور شناسایی عوامل و مؤلفه‌های کلیدی استقرار بانکداری باز انجام شده است. جامعه مشارکت‌کننده شامل خبرگان دانشگاهی و بانکی در حوزه بانکداری و اقتصاد بود که به شیوه غیرتصادفی هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و بانکی بود که ۱۴ نفر از آن‌ها به صورت غیرتصادفی هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و با روش کدگذاری باز و محوری تحلیل شد تا ساختار مفهومی الگوی بانکداری باز استخراج گردد. این پژوهش در سال ۱۴۰۴ انجام یافته و ابزار آن نرم افزار MAXQDA می‌باشد که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش‌های کیفی و ترکیبی استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که موفقیت در استقرار بانکداری باز نیازمند هماهنگی میان زیرساخت‌ها و فناوری، مدیریت و رهبری، آموزش و پرسنل، تجربه و تحقیق، مشتریان و بازار، مالی و سودآوری، محدودیت‌ها و ریسک‌ها و سیاست‌های عملیاتی و مدیریتی است. این عوامل، چارچوبی عملیاتی برای طراحی و پیاده‌سازی بانکداری باز فراهم می‌آورند و مسیر تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی در بانک سپه را تسهیل می‌کنند.

کلمات کلیدی: بانکداری باز، طراحی الگو، نظریه داده‌بنیاد، بانک سپه، تحلیل کیفی

۱- مقدمه

تحولات سریع فناوری اطلاعات در دو دهه اخیر، به‌ویژه در حوزه خدمات مالی، منجر به تغییرات اساسی در مدل‌های کسب‌وکار بانک‌ها شده است. در این میان، بانکداری باز به‌عنوان یکی از نوآوری‌های بنیادین، توانسته است چشم‌انداز جدیدی در ارائه خدمات مالی ایجاد کند (کوداما^۱، ۲۰۲۳). بانکداری باز با استفاده از رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی^۲ این امکان را فراهم می‌کند که بانک‌ها اطلاعات و خدمات خود را به‌صورت شفاف و استاندارد در اختیار سایر مؤسسات مالی و شرکت‌های نوآور (فین‌تک‌ها) قرار دهند (صراف و یزدانی، ۱۴۰۱). این

۱- Kodama

۲- APIs

امر نه تنها منجر به توسعه خدمات مالی متنوع و شخصی سازی شده می شود، بلکه می تواند افزایش شفافیت، ارتقای رقابت و بهبود تجربه مشتریان را نیز به دنبال داشته باشد. از منظر نظری، بانکداری باز نوعی تغییر پارادایم در بانکداری سنتی محسوب می شود (پولاسیک^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در حالی که بانکداری سنتی بر تمرکز خدمات در درون بانک تأکید داشت، بانکداری باز بر اکوسیستم مالی مشارکتی مبتنی است که در آن بانک ها نقش تسهیل گر و هماهنگ کننده را ایفا می کنند (بدهام و لوما^۲، ۲۰۲۳). بر اساس پژوهش های بین المللی، پیاده سازی بانکداری باز سبب افزایش درآمدهای کارمزدی (زائو^۳ و همکاران، ۲۰۱۹)، کاهش هزینه های عملیاتی (بوتاکن^۴ و همکاران، ۲۰۲۱)، بهبود کارایی (بالا^۵، ۲۰۱۷)، افزایش جذب مشتریان جدید و ارتقاء سودآوری (اسفیدانی و همکاران، ۱۳۹۹) شده است. به عبارت دیگر، بانکداری باز صرفاً یک تغییر فناورانه نیست، بلکه ابزاری استراتژیک برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در صنعت بانکداری به شمار می رود (الکیلدریم^۶، ۲۰۲۵). افزون بر این، بانکداری باز به عنوان یکی از ارکان کلیدی تحول دیجیتال در نظام بانکی، پیامدهای گسترده ای بر روابط بانک با مشتریان و سایر ذینفعان دارد. این رویکرد، بانک ها را از ارائه دهنده صرف خدمات مالی به پلتفرمی برای نوآوری باز و همکاری گسترده تبدیل می کند (پریا و اولیوا^۷، ۲۰۲۴). در چنین مدلی، بانک می تواند با اتصال به استارت آپ ها، فین تک ها و شرکت های فناوری، طیف وسیعی از خدمات نوین مانند مدیریت هوشمند مالی، وام دهی مبتنی بر داده و خدمات شخصی سازی شده را در اختیار مشتریان قرار دهد (الساهاف^۸ و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، بانکداری باز نه تنها یک انتخاب

۱- Polasik

۲- Badham and Luoma

۳- Zhao

۴- Botacin

۵- Bala

۶- Akyildirim

۷- Pereira & Oliveira

۸- Al Sahaf

فناورانه، بلکه ضرورتی استراتژیک برای بقا و رشد بانک‌ها در عصر رقابت دیجیتال به شمار می‌رود (گیلی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). آلنمر^۲ (۲۰۲۰) معتقد است در حال حاضر حجم معاملات و سرمایه‌گذاری‌ها در فناوری مالی در کل جهان گسترش چشمگیری یافته است که نشان دهنده افزایش تقاضا برای نوآوری‌های نوین در حوزه خدمات مالی بانکی است، زیرا این فناوری‌ها با ارائه ارزش بیشتر، پذیرش و کاربرد آن را تثبیت می‌کنند. از سمتی یلدریم و اردیل^۳ (۲۰۲۳) معتقدند بانک‌ها در تولید برنامه‌ها نمی‌توانند پاسخگوی تمامی سلاقی و نیازهای روزافزون مشتریان خود باشند و باید از توسعه دهندگان خارج از بانک بهره‌گیرند. بانکداری باز این بستر را برای توسعه دهندگان نرم افزار فراهم می‌کند که با دسترسی به سرویس‌های بانکی، علاوه بر تولید انواع مختلف برنامه‌های کاربردی بانکی، امکانات اتصال نرم افزارهای تجاری و مالی به سرورهای بانک فراهم می‌شود و تحولی شگرف در سرعت و دقت عملیات مالی ایجاد می‌شود. در همین راستا احامد و همکاران^۴ (۲۰۲۳) ادغان کردند بانکداری باز می‌تواند صنعت بانکداری و عملکرد مالی بانک‌ها را دستخوش تغییرات شگرفی نماید. در ایران، با وجود آنکه زیرساخت‌های بانکداری الکترونیک تا حدودی توسعه یافته و نظام بانکی طی دو دهه گذشته گام‌هایی در جهت خدمات غیرحضوری، سامانه‌های پرداخت و بانکداری دیجیتال برداشته است، اما استقرار کامل بانکداری باز هنوز در مراحل اولیه قرار دارد. پژوهش‌های محدودی در زمینه شناسایی الزامات و طراحی مدل‌های بانکداری باز در بانک‌های ایرانی انجام شده است. به‌عنوان مثال، جعفری زرمهری و همکاران^۵ (۲۰۲۴) با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، مدلی مفهومی برای بانک صادرات طراحی کرده‌اند که ابعاد مختلف بانکداری باز را در سطح سازمانی تبیین می‌کند. با این حال، این مطالعات بیشتر در سطح مفهومی باقی مانده و کمتر به ارتباط مستقیم

۱- Gilli

۲- Alnemer

۳- Yildirim and Erdil

۴- Ahamad

۵- Jafari zarmehri

بانکداری باز با عملکرد مالی بانک‌ها پرداخته‌اند. مطالعات اولیه انجام‌شده نشان داده‌اند که یک الگوی مدون و بومی‌سازی‌شده در این بانک وجود ندارد و همین امر شکاف پژوهشی مهمی را نمایان می‌سازد. در واقع، تاکنون الگویی جامع برای استقرار بانکداری باز در بانک سپه طراحی نشده است و همچنین، تأثیرات احتمالی این تحول بر عملکرد مالی بانک به‌طور نظام‌مند مورد مطالعه قرار نگرفته است. بنابراین، این پژوهش درصدد پر کردن این شکاف تحقیقاتی است و خروجی آن می‌تواند راهگشای پیشرفت‌های جدیدی در حوزه بانکداری باز در ایران باشد. از منظر علمی، این پژوهش درصدد پر کردن خلأ موجود در ادبیات بانکداری ایران است. اگرچه بانکداری باز در سطح بین‌المللی به‌عنوان ابزاری برای ارتقاء عملکرد مالی و نوآوری خدمات مطرح شده است، اما در زمینه ایران و به‌ویژه بانک سپه، تحقیقات اندکی به تبیین رابطه میان استقرار بانکداری باز و عملکرد مالی بانک‌ها پرداخته‌اند. از منظر کاربردی نیز، طراحی الگویی برای استقرار بانکداری باز در بانک سپه می‌تواند نه تنها به ارتقاء جایگاه این بانک در صنعت مالی کشور کمک کند، بلکه به‌عنوان الگویی برای سایر بانک‌های ایرانی نیز مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، مسئله اصلی تحقیق حاضر این است که: الگوی استقرار بانکداری باز در بانک سپه چگونه است؟

۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بانکداری باز، به‌عنوان یک رویکرد نوین در نظام بانکی، امکان اشتراک‌گذاری امن اطلاعات مالی مشتریان بین بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی را فراهم می‌کند. هدف اصلی بانکداری باز، ایجاد شفافیت، نوآوری و رقابت در ارائه خدمات بانکی است. این مدل نوآورانه، با فراهم کردن دسترسی کنترل‌شده به داده‌های مشتریان، به بانک‌ها و شرکت‌های فناوری مالی (فین‌تک) این امکان را می‌دهد تا محصولات و خدمات متنوع و سفارشی ارائه دهند و تجربه مشتری را بهبود بخشند (بالا، ۲۰۱۷). یکی از ویژگی‌های کلیدی بانکداری باز، تمرکز بر مشتری و نیازهای او است. در این رویکرد، بانک‌ها به جای تمرکز صرف بر عملیات داخلی، بر ایجاد ارزش برای

مشتریان و افزایش رضایت آنان توجه می‌کنند. این رویکرد باعث می‌شود که مشتریان بتوانند از خدمات سریع‌تر، شفاف‌تر و شخصی‌سازی‌شده بهره‌مند شوند و همچنین امکان مقایسه و انتخاب خدمات مالی مناسب برای آنان فراهم گردد (جیلی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). از منظر فناوری، بانکداری باز مستلزم زیرساخت‌های دیجیتال قوی و امن است. استفاده از فناوری‌های نوین، شامل هوش مصنوعی، بلاکچین، سامانه‌های پردازش ابری و استانداردهای امنیتی پیشرفته، نقش اساسی در تضمین امنیت داده‌ها و صحت تراکنش‌ها ایفا می‌کند (طالاری و آذربایجانی، ۱۳۹۹). یکی دیگر از ابعاد مهم بانکداری باز، نقش رهبری و مدیریت سازمانی است. پذیرش این رویکرد نوین نیازمند مدیرانی است که نگرش نوآورانه، خلاقانه و ریسک‌پذیر داشته باشند و توانایی هدایت تغییرات سازمانی را دارا باشند. بدون حمایت و هدایت رهبران سازمان، تغییرات فناوری و استقرار بانکداری باز با موانع جدی مواجه خواهد شد (بدهام^۲، ۲۰۲۳).

علاوه بر فناوری و رهبری، توانمندی نیروی انسانی نیز یکی از عناصر کلیدی موفقیت بانکداری باز است. کارکنان بانک باید مهارت‌های لازم برای کار با فناوری‌های نوین، تحلیل داده‌ها و ارائه خدمات دیجیتال را داشته باشند. آموزش تخصصی و توسعه مهارت‌ها، همچنین جذب نیروهای خبره، تضمین می‌کند که فرآیندهای بانکداری باز به شکل مؤثر و با کیفیت بالا اجرا شوند (نظریور و همکاران، ۱۳۹۱). بانکداری باز همچنین با ایجاد فرصت‌های نوآوری و توسعه محصولات مالی جدید، به بانک‌ها امکان می‌دهد که مزیت رقابتی خود را تقویت کنند. با دسترسی به داده‌های مشتریان و تحلیل رفتار آنان، بانک‌ها قادرند محصولات و خدمات شخصی‌سازی‌شده، انعطاف‌پذیر و متناسب با نیاز بازار ارائه دهند. این موضوع به افزایش وفاداری مشتریان و بهبود تجربه آنان کمک می‌کند و جریان درآمد بانک را تقویت می‌نماید (ماتیلّا^۳، ۲۰۲۲).

با وجود مزایای متعدد، بانکداری باز با چالش‌ها و محدودیت‌هایی نیز همراه است. از جمله این

۱- Gilli

۲- Badham

۳- Mattila

محدودیت‌ها می‌توان به مقاومت سازمانی، نگرش سنتی، کمبود زیرساخت‌های فناوری و قوانین ناکافی اشاره کرد. شناسایی و مدیریت این موانع، از اهمیت بالایی برخوردار است تا بانک بتواند بانکداری باز را با کمترین ریسک و بیشترین اثربخشی پیاده‌سازی کند (داهیب^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در نهایت، بانکداری باز یک چارچوب استراتژیک و عملیاتی را برای بانک‌ها فراهم می‌کند که ضمن بهبود عملکرد مالی و ارائه خدمات نوین، به تصمیم‌گیری هوشمندانه و توسعه پایدار سازمان کمک می‌کند. این چارچوب، تلفیقی از فناوری، مدیریت، نیروی انسانی و محوریت مشتری است و مسیر تحول دیجیتال در نظام بانکی را هموار می‌سازد (الساهف^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهند که موفقیت بانکداری باز و دیجیتال تحت تأثیر عوامل سازمانی و مشتری محور است. توانمندی‌های سازمانی شامل طراحی استراتژی دیجیتال، مدیریت تغییرات فناوری، مدیریت ریسک و امنیت اطلاعات و همکاری با فین‌تک‌ها نقش حیاتی در بهبود نوآوری و تجربه مشتری دارند (پریا^۳ و همکاران، ۲۰۲۴؛ کالو^۴ و همکاران، ۲۰۲۴؛ اکین و پولاتوگلو^۵، ۲۰۲۰). همچنین کیفیت خدمات، سهولت استفاده، امنیت سیستم‌ها و اعتماد مشتریان، بر پذیرش و وفاداری آنان تأثیر مستقیم دارد (ژانگ^۶، ۲۰۱۳؛ کوداما^۷، ۲۰۲۴؛ ترن و همکاران^۸، ۲۰۲۳).

در ایران نیز پژوهش‌ها نشان داده‌اند که موفقیت در پیاده‌سازی بانکداری باز وابسته به مدیریت تغییر، استراتژی دیجیتال، توسعه همکاری با فین‌تک‌ها و چارچوب‌های حکمرانی دیجیتال است

۱- Dhieb

۲- Al Sahaf

۳- Pereira

۴- Kaulu

۵- Polatoglu and Ekin

۶- Zhang

۷- Kodama

۸- Tran

(یدالهی و همکاران، ۱۴۰۴؛ خسروپور و همکاران، ۱۴۰۳). همچنین کیفیت خدمات، رضایت و تجربه مشتری و پذیرش نوآوری، تأثیر قابل توجهی بر جریان درآمد و کاهش هزینه‌های عملیاتی دارند (صراف و یزدانی، ۱۴۰۱؛ زهرا لطیفی، ۱۳۹۷). با وجود این پژوهش‌ها، تاکنون هیچ مطالعه‌ای یک الگوی عملیاتی و تحلیلی جامع برای استقرار بانکداری باز در بانک‌های ایرانی ارائه نکرده است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد داده‌بنیاد و تحلیل مصاحبه‌های خبرگان، شاخص‌های کلیدی و زیرشاخص‌های بانکداری باز را شناسایی کرده و چارچوبی بومی و کاربردی برای بانک سپه ارائه می‌دهد.

با توجه به مطالعات پیشین، پژوهش‌ها به طور گسترده به شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش و موفقیت بانکداری باز پرداخته‌اند و مولفه‌هایی مانند زیرساخت‌ها و فناوری، مدیریت تغییر، کیفیت خدمات و تجربه مشتری مورد توجه قرار گرفته‌اند. با این حال، اکثر تحقیقات به صورت موردی یا بر اساس چارچوب‌های نظری محدود بوده‌اند و هیچ مطالعه‌ای تاکنون یک الگوی عملیاتی و مفهومی جامع برای استقرار بانکداری باز در بانک‌های ایرانی ارائه نکرده است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد داده‌بنیاد، با جمع‌آوری داده‌ها از خبرگان بانکی و دانشگاهی و تحلیل آن‌ها به روش کدگذاری باز و محوری، توانسته است شاخص‌های کلیدی و زیرشاخص‌های مرتبط با بانکداری باز را شناسایی و یک الگوی کاربردی و بومی ارائه دهد. این روش، امکان استخراج روابط واقعی و ملموس بین مؤلفه‌ها و طراحی یک چارچوب عملیاتی برای بانک سپه را فراهم می‌کند و نوآوری اصلی این تحقیق در طراحی مدل بومی و تحلیلی مبتنی بر داده‌های میدانی نهفته است.

۳-روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی بانکداری باز با رویکرد نظریه داده‌بنیاد در بانک سپه می‌باشد. جامعه مشارکت‌کننده شامل خبرگان دانشگاهی و بانکی در حوزه بانکداری و اقتصاد بود که به شیوه غیرتصادفی هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. تعداد شرکت‌کنندگان در فاز کیفی ۱۴ نفر بود و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. این پژوهش در سال ۱۴۰۴ انجام یافته و ابزار آن نرم افزار مکس کیودا

(MAXQDA) می باشد که از آن برای تجزیه و تحلیل داده ها با روش های کیفی و ترکیبی استفاده شده است.

معیارهای انتخاب خبرگان شامل داشتن مدرک دکتری مرتبط، حداقل ۱۰ سال سابقه کاری، عضویت در هیئت علمی و فعالیت پژوهشی در حوزه بانکداری باز بود. داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع آوری شدند و پرسش ها بر اساس ادبیات پژوهش و نظر اساتید راهنما و مشاور طراحی شد. این روش امکان تبادل نظر، هدایت بحث و طرح سؤالات تکمیلی برای کشف دقیق تر اطلاعات را فراهم کرد.

تحلیل داده ها با استفاده از روش گلایزر و استراوس در نظریه داده بنیاد انجام شد که شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود. این فرآیند، استخراج شاخص ها و ابعاد اصلی بانکداری باز و طراحی الگوی مفهومی را ممکن ساخت.

۴- یافته های پژوهش

در این پژوهش، پس از انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و بانکی و کدگذاری باز داده ها، کدهای اولیه استخراج و تحلیل شدند. این کدها به صورت مفهومی و کوتاه نشان دهنده مهم ترین مفاهیم، فرصت ها، مزایا، موانع و عوامل تأثیرگذار در پیاده سازی بانکداری باز بودند و پایه ای برای مرحله بعدی تحلیل فراهم کردند.

در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز بر اساس مفاهیم مشترک گروه بندی شده و به شاخص های اصلی و فرعی تبدیل شدند. شاخص های اصلی نمایانگر حوزه های کلیدی مؤثر بر موفقیت بانکداری باز هستند و شاخص های فرعی، ابعاد دقیق تر و عملیاتی هر حوزه را مشخص می کنند. این شاخص ها شامل موارد زیر است:

۱. **زیرساخت ها و فناوری**: اهمیت بسترهای فنی و نرم افزاری برای اجرای بانکداری

باز، شامل فناوری نوین، سیستم های هوش مصنوعی، امنیت و استانداردهای روز.

۲. **مدیریت و رهبری**: نقش رهبران و مدیران در پذیرش و اجرای بانکداری باز،

شامل نگرش نوآورانه، اراده و انگیزه مدیران.

۳. **آموزش و پرسنل:** توانمندی نیروی انسانی، شامل آموزش تخصصی، مهارت و جذب نیروهای خبره برای استفاده از فناوری‌های نوین.
 ۴. **تجربه و تحقیق:** یادگیری از تجربه داخلی و خارجی سایر بانک‌ها برای تصمیم‌گیری دقیق و کاهش ریسک‌ها.
 ۵. **مشتریان و بازار:** پاسخگویی به نیازهای مشتریان و افزایش رضایت آن‌ها، شامل جذب مشتری جدید و ارتقای تجربه مشتری.
 ۶. **مالی و سودآوری:** بهبود عملکرد مالی بانک از طریق کاهش هزینه‌ها، افزایش سود و ایجاد مزیت رقابتی.
 ۷. **محدودیت‌ها و ریسک‌ها:** چالش‌ها و موانع اجرای بانکداری باز، شامل تفکرات سنتی، عدم ریسک‌پذیری و نبود زیرساخت‌های قانونی کافی.
 ۸. **سیاست‌های عملیاتی و مدیریتی:** راهکارهای مدیریتی و برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی بانکداری باز، شامل تدوین استراتژی، آموزش مدیران، ایجاد بانکداری باز آزمایشی و همکاری با بانک‌ها و شرکت‌های موفق.
- این شاخص‌ها چارچوب مفهومی جامعی برای طراحی و اجرای بانکداری باز در بانک سپه فراهم می‌کنند و مسیر تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک در بانک را تسهیل می‌نمایند.

جدول شماره (۱) - نتایج کدگذاری محوری

دسته داده بنیاد	شاخص‌های اصلی / فرعی مرتبط	توضیح نقش
عوامل علی (علت‌ها)	مدیریت و رهبری: نگرش نوین و خلاقانه مدیران، اراده و انگیزه مدیران	این عوامل زمینه شکل‌گیری تصمیم و راهبرد بانکداری باز را فراهم می‌کنند.
کنش‌ها / راهبردها	سیاست‌های عملیاتی و مدیریتی: تشریح استراتژی و آموزش مدیران، ایجاد بانکداری باز آزمایشگاهی و سرمایه‌گذاری کوچک، مشاوره و همکاری با بانک‌ها و شرکت‌های موفق	اقدامات و سیاست‌هایی که مسیر عملیاتی شدن بانکداری باز را هدایت می‌کنند.
بستر / زمینه	زیرساخت‌ها و فناوری: فناوری نوین و سیستم‌های هوش مصنوعی، امنیت و استانداردهای روز. آموزش و پرسنل: آموزش تخصصی و مهارت، جذب و به کارگیری نیروهای خبره	فراهم کردن شرایط فنی، انسانی و سازمانی برای اجرای بانکداری باز.
عوامل مداخله‌گر	محدودیت‌ها و ریسک‌ها: تفکرات سنتی و عدم ریسک‌پذیری، نبود زیرساخت و قوانین کافی. تجربه و تحقیق: استفاده از مدل‌های موفق داخلی و خارجی.	عواملی که می‌توانند مسیر پیاده‌سازی را تسهیل یا کند کنند و بر نتایج اثرگذارند.
پیامدها / نتایج	مشتریان و بازار: جذب مشتری جدید، رضایتمندی و تجربه مشتری مالی و سودآوری: کاهش هزینه‌ها، افزایش سود و مزیت رقابتی	نتایج و پیامدهای اجرای بانکداری باز برای بانک، مشتریان و سیستم مالی کشور.

در این پژوهش، برای تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها و کدگذاری‌های اولیه، پنج دسته داده بنیادین شناسایی شد که به شکل نظام‌مند، عوامل مؤثر بر استقرار بانکداری باز در بانک سپه را توضیح می‌دهند. مقوله محوری این مطالعه «استقرار بانکداری باز» است و تمام دسته‌ها حول این مقوله سازماندهی شده‌اند.

دسته اول: عوامل علی (علت‌ها)

این دسته شامل شاخص‌هایی است که به عنوان عوامل اصلی زمینه‌ساز و محرک استقرار بانکداری باز عمل می‌کنند. مدیریت و رهبری، با نگرش نوین و خلاقانه و همچنین اراده و انگیزه

مدیران، از مهم‌ترین عوامل علی محسوب می‌شوند، زیرا تصمیمات راهبردی و تغییر نگرش سازمانی بدون وجود این ویژگی‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود.

دسته دوم: کنش‌ها و راهبردها

این دسته شامل سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی است که روند استقرار بانکداری باز را هدایت و تسهیل می‌کنند، که شامل تشریح استراتژی‌ها، آموزش مدیران، ایجاد پروژه‌های آزمایشی بانکداری باز و همکاری با بانک‌ها و شرکت‌های موفق است. این دسته نشان می‌دهد که چگونه اقدامات سازمانی و راهبردی می‌توانند تغییرات را به واقعیت تبدیل کنند.

دسته سوم: بستر و زمینه

این دسته به عوامل ساختاری و محیطی مرتبط است که امکان پیاده‌سازی بانکداری باز را فراهم می‌کنند. زیرساخت‌ها و فناوری شامل فناوری نوین، سیستم‌های هوش مصنوعی و استانداردهای امنیتی است و آموزش و پرسنل نیز شامل توسعه مهارت‌ها و جذب نیروهای متخصص می‌شود. فراهم کردن این بسترها، پیش‌نیاز ضروری برای اجرای موفق بانکداری باز است.

دسته چهارم: عوامل مداخله‌گر

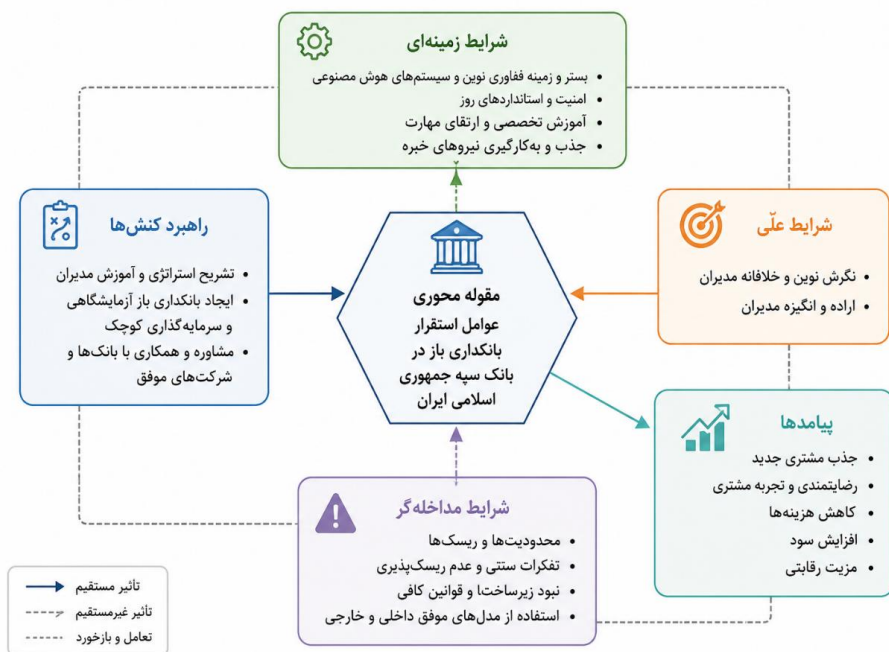
این دسته شامل موانع و عوامل بازدارنده‌ای است که می‌توانند مسیر استقرار بانکداری باز را تحت تأثیر قرار دهند یا تعدیل کنند. از جمله این عوامل می‌توان به تفکرات سنتی و کم‌ریسک مدیران، نبود قوانین و زیرساخت‌های کافی، و محدودیت تجربه و تحقیق اشاره کرد. شناخت این عوامل، سازمان را قادر می‌سازد تا راهبردهایی برای کاهش تأثیر آن‌ها تدوین کند.

دسته پنجم: پیامدها و نتایج

این دسته نشان‌دهنده تأثیرات و نتایج اجرای بانکداری باز است. شاخص‌های آن شامل رضایتمندی و تجربه مشتری، جذب مشتری جدید، کاهش هزینه‌ها و افزایش سود و مزیت رقابتی می‌شود. بررسی پیامدها به سازمان کمک می‌کند تا ارزش و اثربخشی اجرای بانکداری باز را ارزیابی کند و راهکارهای بهینه‌سازی آن را شناسایی نماید.

در مجموع، این پنج دسته داده به پژوهش امکان می‌دهد که عوامل، کنش‌ها، زمینه‌ها، موانع و پیامدهای استقرار بانکداری باز را به صورت نظام‌مند تحلیل کرده و یک مدل تحلیلی منسجم برای بانک سپه ارائه دهد. بر این اساس الگو پارادیمی مولفه‌های استقرار بانکداری باز در بانک

سپه در نمودار شماره (۱) آمده است.



نمودار شماره (۱) - الگوی پارادیمی استقرار بانکداری باز در بانک سپه

کدگذاری انتخابی: پس از استخراج بیش از ۱۷۰ کد اولیه از ۱۴ مصاحبه با مدیران و کارشناسان بانک سپه و سازماندهی آن‌ها در قالب شاخص‌های اصلی و فرعی، مرحله کدگذاری انتخابی انجام شد تا داده‌ها حول مقوله محوری پژوهش یعنی استقرار بانکداری باز در بانک سپه یکپارچه شوند. این مرحله نشان داد که عوامل مختلف در تعامل پیچیده با یکدیگر عمل می‌کنند و موفقیت بانکداری باز وابسته به هم‌افزایی میان فناوری، مدیریت، نیروی انسانی و سیاست‌های سازمانی است. فناوری‌های نوین و سیستم‌های هوش مصنوعی، امنیت و استانداردهای روز به عنوان پیش‌نیاز اولیه، نقش حیاتی در تسهیل فرآیندها و ارائه خدمات سریع و مطمئن دارند. در کنار آن، نگرش نوین و اخلاقانه مدیران، اراده و انگیزه آنان، بدون زیرساخت فنی کافی، پروژه بانکداری باز موفق نخواهد شد. توانمندسازی نیروی انسانی از طریق آموزش تخصصی و جذب

کارشناسان خبره، ستون اصلی اجرای موفق است و استفاده از مدل‌های موفق داخلی و خارجی می‌تواند ریسک‌ها را کاهش داده و فرآیند اجرا را تسهیل کند.

طراحی خدمات بانکداری باز، جذب مشتریان جدید و افزایش رضایتمندی و تجربه مشتری را تقویت می‌کند و بهبود عملکرد مالی بانک، کاهش هزینه‌ها و افزایش مزیت رقابتی در تعامل مستقیم با فناوری، آموزش و حمایت مدیریتی شکل می‌گیرد، در حالی که محدودیت‌ها و موانع سنتی همچنان اثر بازدارنده دارند. تدوین استراتژی، آموزش مدیران، ایجاد پروژه‌های آزمایشی و سرمایه‌گذاری محدود، پذیرش بانکداری باز را در سطح سازمانی تسهیل می‌کند.

در مجموع، کدگذاری انتخابی امکان شناسایی روابط علی، کنش‌ها، زمینه‌ها و پیامدها را فراهم کرد و پایه‌ای برای طراحی مدل تحلیلی بانکداری باز در بانک سپه ایجاد نمود. این مدل نشان می‌دهد که موفقیت استقرار بانکداری باز نتیجه تعامل هماهنگ میان فناوری، مدیریت، آموزش، تجربه، بازار و سیاست‌های سازمانی است و می‌تواند به ارائه توصیه‌های عملی و سیاست‌گذاری برای پیاده‌سازی موفق این رویکرد منجر شود.

نتایج پژوهش حاضر در راستای مطالعات پیشین بوده و با یافته‌های محققان داخلی و خارجی هم‌راستا است. تأثیر مثبت و معنی‌دار بانکداری باز بر عملکرد مالی بانک سپه با نتایج تحقیق ایمان و همکاران^۱ (۲۰۲۳) و کلزی و همکاران^۲ (۲۰۲۱) که نشان داد پذیرش نوآوری‌های بانکداری باز رضایت و تجربه مشتریان را افزایش می‌دهد، همسو است. همچنین اهمیت زیرساخت‌ها و فناوری و نقش مدیریت و رهبری در موفقیت بانکداری باز، مشابه نتایج پژوهش پریا و اولیوریا^۳ (۲۰۲۴) و یدالهی و همکاران (۱۴۰۴) است که بر ضرورت توانمندی‌های پویا و چارچوب حکمرانی دیجیتال برای پیاده‌سازی موفق بانکداری باز تأکید کردند.

نقش آموزش و پرسنل و بهره‌گیری از تجربه و تحقیق در افزایش عملکرد مالی با مطالعات آگوشی و نجفی (۱۳۹۸) و زهرا لطیفی (۱۳۹۷) هم‌راستا است که بر اهمیت آموزش تخصصی،

۱- Iman

۲- Kellezi

۳- Pereira & Oliveira

مدیریت دانش و استفاده از مدل‌های موفق داخلی و خارجی تأکید داشتند. همچنین اثر مثبت مشتریان و بازار بر عملکرد مالی با نتایج کالو و همکاران^۱ (۲۰۲۴) و ژانگ^۲ (۲۰۱۳) همخوانی دارد که نشان داد رضایت و تجربه مشتری از کیفیت خدمات بانکداری الکترونیک و نوآوری‌های دیجیتال تأثیر می‌پذیرد.

از سوی دیگر، اثر منفی محدودیت‌ها و ریسک‌ها نیز با یافته‌های صراف و یزدانی (۱۴۰۱) همسو است، چرا که نبود زیرساخت‌ها، قوانین ناکافی و تفکرات سنتی می‌تواند تأثیر اقدامات بانکداری باز را کاهش دهد. به طور کلی، نتایج این پژوهش، همگام با تحقیقات پیشین، اهمیت هماهنگی بین فناوری، مدیریت، آموزش نیروی انسانی و بازار برای ارتقای عملکرد مالی بانک‌ها را تأیید می‌کند و چارچوب عملیاتی مناسبی برای استقرار بانکداری باز ارائه می‌دهد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی

هدف این پژوهش ارائه الگوی استقرار بانکداری باز در بانک سپه و شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر موفقیت این استقرار بود. نتایج این پژوهش نشان داد که استقرار بانکداری باز در بانک سپه مستلزم هم‌افزایی میان زیرساخت‌ها و فناوری، مدیریت و رهبری، آموزش و پرسنل، تجربه و تحقیق، مشتریان و بازار، مالی و سودآوری، محدودیت‌ها و ریسک‌ها و سیاست‌های عملیاتی و مدیریتی است. فناوری‌های نوین و سیستم‌های هوش مصنوعی، همراه با نگرش نوآورانه و حمایت مدیران، توانمندسازی نیروی انسانی و استفاده از تجربیات موفق داخلی و خارجی، زمینه را برای پیاده‌سازی موفق بانکداری باز فراهم می‌کنند. علاوه بر این، بانکداری باز می‌تواند رضایت مشتریان، تجربه خدمات، کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری را ارتقا دهد، در حالی که محدودیت‌های سازمانی و قوانین ناکافی مانع تحقق کامل این اهداف می‌شوند.

۱- Kaulu

۲- Zhang

این یافته‌ها با مطالعات پیشین هم‌راستا است و نشان می‌دهد که توانمندی‌های سازمانی، مدیریت تغییر، زیرساخت‌های فناوری و کیفیت خدمات نقش محوری در پذیرش و موفقیت بانکداری باز دارند. همان‌طور که پژوهش‌های پریا و همکاران (۲۰۲۴)، یدالهی و همکاران (۱۴۰۲) و کالو و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده‌اند، ترکیب فناوری، مدیریت نوآورانه و تجربه مشتری، موفقیت و پذیرش خدمات دیجیتال و بانکداری باز را تقویت می‌کند. همچنین نقش آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی در هماهنگی با سیاست‌های مدیریتی و ایجاد چارچوب‌های عملیاتی مؤثر، مطابق با نتایج تحقیقات صراف و یزدانی (۱۴۰۱) و زهرا لطیفی (۱۳۹۷) تأیید شده است.

با توجه به یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که بانک سپه برنامه‌ریزی دقیقی برای توسعه زیرساخت‌های فناوری و امنیت اطلاعات انجام دهد و آموزش‌های تخصصی و مهارت‌افزایی مستمر برای پرسنل فراهم گردد. همچنین، مدیران باید نگرش نوآورانه و ریسک‌پذیری خود را افزایش دهند و پروژه‌های آزمایشی بانکداری باز را اجرا کنند تا فرآیند تغییر به صورت کنترل‌شده و پایدار تحقق یابد. برای ارتقای تجربه مشتری و رضایت آن‌ها، طراحی خدمات با تمرکز بر سهولت استفاده، امنیت و ارزش افزوده پیشنهاد می‌شود. از منظر پژوهشی، توصیه می‌شود تحقیقات آینده با نمونه بزرگ‌تر و در بانک‌های دیگر یا کشورهای مختلف انجام شود تا قابلیت تعمیم یافته‌ها افزایش یابد و همچنین از مدل‌های کمی پیشرفته‌تر برای تحلیل تأثیر بانکداری باز بر عملکرد مالی بهره گرفته شود.

با این وجود، این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست، نمونه مصاحبه‌ها محدود به خبرگان بانکی و دانشگاهی و تعداد ۱۴ نفر بود که ممکن است دیدگاه‌های دیگر کارشناسان و مدیران بانک را به طور کامل منعکس نکند. دوم، داده‌های کمی به جامعه آماری بانک سپه محدود شد و نتایج ممکن است برای سایر بانک‌ها یا کشورها قابل تعمیم نباشد. سوم، محدودیت‌های زمانی و دسترسی به اطلاعات حساس بانکی، امکان بررسی برخی ابعاد بانکداری باز و پیامدهای مالی آن را کاهش داد.

منابع

آگوشی، کاظم و نجفی، حسین. (۱۳۹۸)، بررسی مدل هوشمندی کسب و کار جهت پیاده سازی رویکرد مدیریت مبتنی بر مشتری (مطالعه موردی: بانک پارسیان)، **دومین کنفرانس ملی تحقیقات بنیادین در مدیریت و حسابداری**، تهران-دانشگاه شهید بهشتی -دانشکده مدیریت و حسابداری، دبیرخانه دائمی کنفرانس.

خسروپور، حسین، الیاسی، مهدی، قاضی نوری، سید سروش و تقوا، محمدرضا. (۱۴۰۳). چارچوب حکمرانی تحول دیجیتال برای بانکداری باز در بانک‌های تجاری ایران. **فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی**، ۱۷(۲)، ۲۳-۵۵.

صراف، فاطمه، و یزدانی، محمد. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر بانکداری باز. **شباک**، ۸(۲) (پیاپی ۶۵)، ۲۱-۳۶.

یداللهی، م.، گروسی مختارزاده، ن.، & جعفرنژاد، ا. (۱۴۰۴). مدل پویایی توانمندی‌های میان‌داری شرکت‌های بزرگ در گذر به بانکداری باز. **فصلنامه مدیریت صنعتی**، ۱۷(۱)، ۱۳۱-۱۶۲.

طالاری، محمد، و آذربایجانی، مرضیه. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل راهبرد باز (مورد مطالعه: صنعت بانکداری ایران). **اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)**، ۱۴(۲) (پیاپی ۲۸)، ۷۴۳-۷۷۸.

اسفیدانی، محمدرحیم، کیماسی، مسعود، و اورعی، سیدحسین. (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مدل کسب و کار بانک‌های تجاری با رویکرد بانکداری باز. **مدیریت فردا**، ۱۹(۶۵)، ۹۵-۱۲۲.

نظریپور، محمدنقی، یوسفی، محمدرضا، و حقیقی، میثم. (۱۳۹۱). امکان سنجی اجرایی گواهی سپرده قابل معامله به عنوان ابزار عملیات بازار باز در نظام بانکداری بدون ربا. **پژوهشهای اقتصادی ایران**، ۱۷(۵۳)، ۱۵۹-۱۸۵.

لطیفی، زهرا. (۱۳۹۷). شناسایی و جانمایی مولفه‌های استراتژیک در مدل کسب و کار بانکداری باز، **بیست و هشتمین همایش سالانه سیاست‌های پولی و ارزی: با موضوع: اصلاحات ساختاری برای ثبات مالی**، تهران.

Akyildirim, E. (۲۰۲۰). Global perspectives on open banking: Regulatory impacts and market implications. *Journal of Financial Regulation*, ۱۵(۲), ۱۲۳-۱۴۵. <https://doi.org/10.1016/j.jfr.2020.01.003>

Alnemer, H.A. (۲۰۲۲). Determinants of digital banking adoption in the Kingdom of Saudi Arabia: a technology acceptance model approach", *Digital Business*, Vol. ۲ No. ۲, ۱۰۰۰۳۷, doi: 10.1016/j.digbus.2022.100037.

- Ahamad, S., Al-Jaifi, H. A. A., & Ehigiamusoe, K. U. (۲۰۲۳). Impact of intellectual capital on microfinance institutions' efficiency: The moderating role of external governance. **Journal of Knowledge Economy**, ۱۴(۲), ۶۹۱-۷۱۳. doi:۱۰.۱۰۰۷/s۱۳۱۳۲-۰۲۲-۰۰۹۳۷-۸.
- Kodama, M. (۲۰۲۳). *Management system for strategic innovation: building dynamic capabilities view of the firm*. **Routledge**.
- Pereira, G. de P., & Oliveira, M. (۲۰۲۴). Using dynamic capabilities to cope with digital transformation in traditional financial institutions. **Journal of Strategic and International Studies**, ۱۷(۲), ۴۵-۵۸. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.04.003>
- Kodama, M. (۲۰۲۴). Dynamic capabilities and asset orchestration, **Knowledge and Process Management**, ۳۱(۲), ۱۰۱-۱۲۷.
- Al Sahaf, M., & Al Tahoo, L. (۲۰۲۱). Examining the key success factors for startups in the kingdom of Bahrain. **International Journal of Business Ethics and Governance**, ۴(۲), ۹-۴۹. DOI: ۱۰.۵۱۳۲۵/ijbeg.v4i2.6۵
- Badham, M., and Luoma-aho, V. (۲۰۲۳). Introduction to the handbook on digital corporate communication. In **Handbook on digital corporate communication** (pp. ۱-۱۶). Edward Elgar Publishing. DOI: ۱۰.۴۳۳۷/۹۷۸۱۸۰۲۲۰۱۹۶۳.۰۰۰۹
- Bala, M. (۲۰۱۷). Digital Transformation: Review of Concept, Digital Framework, and Challenges. In V. P. Gupta & D. Bansal (Eds.). **Theoretical and Empirical Development in Management and IT** (1st ed., pp. ۱۳۳-۱۵۲). Swarnajali Publication. <https://ssrn.com/abstract=3000282>
- Gilli, K., Nippa, M., & Knappstein, M. (۲۰۲۳). Leadership competencies for digital transformation: An exploratory content analysis of job advertisements. **German Journal of Human Resource Management**, ۳۷(۱), ۵۰-۷۵. DOI: [10.1177/2397022221087202](https://doi.org/10.1177/2397022221087202)
- Kaulu, B., Kaulu, G. and Chilongo, P. (۲۰۲۴). Factors influencing customers' intention to adopt e-banking: a TAM and cybercrime perspective using structural equation modelling. **Journal of Money and Business**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JMB-01-2024-0007>
- Mattila, J. (۲۰۲۲). Governance of digital transformation: As observed in two cases of military transformations. **ECMLG**, ۱۸(۱), ۳۰۰-۳۰۹. DOI: [10.34190/ecmlg.18.1.700](https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.700)
- Tran, P., Le, T., & Phan, N. (۲۰۲۳). Digital transformation of the banking industry in developing countries. **International Journal of Professional Business Review**, ۱, ۱-۲۴.
- Jafari Zarmehri, M., Hosseinzadeh, A., & Jannesar Ahmadi, H. (۲۰۲۴).

Designing an Open Banking Model by Using the Grounded Theory Approach in Bank Saderat. **Journal of System Management**, ۱۰(۲), ۱۲۳-۱۴۳.

Polasik, M., Huterska, A., Iftikhar, R. and Mikula, Š., (۲۰۲۰). The impact of Payment Services Directive ۲ on the PayTech sector development in Europe. **Journal of Economic Behavior & Organization**, ۱۷۸, pp.۳۸۵-۴۰۱.

Polatoglu, V.N., Ekin, S. (۲۰۲۰). An empirical investigation of the Turkish consumer acceptance of internet banking services. **International Journal of Bank Marketing**, ۱۹(۴): ۱۵۶-۱۶۵. Retrieved from <http://www.el.ir/simplelist/۸۲۳۶.aspx>.

Kellezi, D., Boegelund, C. and Meng, W., (۲۰۲۱). Securing Open Banking with Model-View-Controller Architecture and OWASP. **Wireless communications and mobile computing**, ۲۰۲۱(۱), p.۸۰۲۸۰۷۳.

Dhieb, N., Ghazzai, H., Besbes, H. and Massoud, Y., (۲۰۲۰). A secure ai-driven architecture for automated insurance systems: Fraud detection and risk measurement. **IEEE Access**, ۸, pp.۵۸۵۴۶-۵۸۵۵۸.

Iman, N., Nugroho, S.S., Junarsin, E. and Pelawi, R.Y. (۲۰۲۳). Is technology truly improving the customer experience? Analysing the intention to use open banking in Indonesia. **International Journal of Bank Marketing**, Vol. ۴۱ No. ۷, pp. ۱۵۲۱-۱۵۴۹

Zhao, Q Tsai P.H. and Wang, J.L. ۲۰۱۹ Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A Hybrid MCDM model. **Sustainability**, ۱۱(۵), p.۱۴۱۹.

Botacin, M., Aghakhani, H., Ortolani, S., Kruegel, C., Vigna, G., Oliveira, D., Geus, P.L.D. and Grégio, A., (۲۰۲۱). One size does not fit all: A longitudinal analysis of brazilian financial malware. **ACM Transactions on Privacy and Security (TOPS)**, ۲۴(۲), pp.۱-۳۱.

Yildirim, A.C. and Erdil, E. (۲۰۲۳). The effect of Covid-۱۹ on digital banking explored under business model approach. **Qualitative Research in Financial Markets**, Vol. ۱۶ No. ۱, pp. ۸۷-۱۰۷, doi: ۱۰.۱۱۰۸/QRFM-۰۸-۲۰۲۱-۰۱۴۲.

Zhang, J., Shan, J. and Wang, S. (۲۰۱۳), "Location strategies of multinational banking under risk and asymmetric information", **Nankai Business Review International**, Vol. ۴ No. ۲, pp. ۱۳۰-۱۴۶. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/۲۰۴۰۸۷۴۱۳۱۳۲۳۳۵>