

طراحی الگوی بانکداری باز با رویکرد داده بنیاد در بانک سپه

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 مبتنی بر نظریه داده بنیاد می باشد که به منظور شناسایی عوامل و مؤلفه های کلیدی استقرار بانکداری باز انجام شده است. جامعه مشارکت کننده شامل خبرگان دانشگاهی و بانکی در حوزه بانکداری و اقتصاد بود که به شیوه غیرتصادفی هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شدند. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و بانکی بود که ۱۴ نفر از آن ها به صورت غیرتصادفی هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته جمع آوری 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 می باشد که برای تجزیه و تحلیل داده ها با روش های کیفی و ترکیبی استفاده شده است. یافته ها نشان داد که موفقیت در استقرار بانکداری باز نیازمند هماهنگی میان زیرساخت ها و فناوری، مدیریت و رهبری، آموزش و پرسنل، تجربه و تحقیق، مشتریان و بازار، مالی و سودآوری، محدودیت ها و ریسک ها و سیاست های عملیاتی و مدیریتی است. این عوامل، چارچوبی عملیاتی برای طراحی و پیاده سازی بانکداری باز فراهم می آورند و مسیر تصمیم گیری و برنامه ریزی راهبردی در بانک سپه را تسهیل می کنند.

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

Designing an Open Banking Model with a Grounded Theory Approach for Sepah Bank

Abstract

Open banking, as one of the key pillars of digital transformation in the banking system, can enhance the relationships of banks with customers and other stakeholders. This approach transforms banks from mere financial service providers into platforms for broad and open innovation, aiming to create transparency, innovation, and competition in the delivery of banking services. The purpose of this research is to provide an open banking model with a data-driven approach in Bank Sepah. The present study is a qualitative research based on grounded theory, conducted to identify the key factors and components for implementing open banking. The participant population included academic and banking experts in the fields of banking and economics, who were selected non-randomly and purposively using the snowball sampling method. The research community comprised academic and banking experts, 14 of whom were selected non-randomly and purposively using the snowball sampling method. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using open and axial coding methods to extract the conceptual structure of the open banking model. This research was conducted in the year 1403, and its tool is the MAXQDA software, which was used for data analysis with qualitative and mixed methods. The findings indicated that success in implementing open banking requires coordination among infrastructure and technology, management and leadership, training and personnel, experience and research, customers and market, finance and profitability, limitations and risks, and operational and managerial policies. These factors provide an operational framework for designing and implementing open banking and facilitate decision-making and strategic planning at Sepah Bank.

Keywords: Open banking, pattern design, grounded theory, Bank Sepah, qualitative analysis

۱- مقدمه

تحولات سریع فناوری اطلاعات در دو دهه اخیر، به ویژه در حوزه خدمات مالی، منجر به تغییرات اساسی در مدل‌های کسب و کار بانک‌ها شده است. در این میان، بانکداری باز به عنوان 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 به صورت شفاف و استاندارد در اختیار سایر مؤسسات مالی و شرکت‌های نوآور (فین‌تک‌ها) قرار دهند (صراف و یزدانی، ۱۴۰۱). این امر نه تنها منجر به توسعه خدمات مالی متنوع و شخصی‌سازی شده می‌شود، بلکه می‌تواند 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 می‌شود (پولاسیک^۳ 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 بانک‌ها نقش تسهیل‌گر و هماهنگ‌کننده را ایفا می‌کنند (بدهام و لوما^۴، ۲۰۲۳). بر اساس پژوهش‌های بین‌المللی، پیاده‌سازی بانکداری باز سبب افزایش درآمدهای کارمزدی (زائو^۵ و همکاران، ۲۰۱۹)، کاهش هزینه‌های عملیاتی (بوتاकिन^۶ و همکاران، ۲۰۲۱)، بهبود کارایی (بالا^۷، 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 می‌رود (الکیلدریم^۸، ۲۰۲۵). افزون بر این، بانکداری باز به عنوان یکی از ارکان کلیدی تحول دیجیتال در نظام بانکی، پیامدهای گسترده‌ای بر روابط بانک با مشتریان و سایر ذی‌نفعان دارد. این رویکرد، بانک‌ها را از ارائه‌دهنده صرف خدمات مالی به پلتفرمی برای نوآوری باز و همکاری گسترده تبدیل می‌کند (پریا و اولیوا^۹، ۲۰۲۴). در چنین مدلی، بانک می‌تواند با اتصال به استارت‌آپ‌ها، فین‌تک‌ها

¹ Kodama

² APIs

³ Polasik

⁴ Badham and Luoma

⁵ Zhao

⁶ Botacin

⁷ Bala

⁸ Akyildirim

⁹ Pereira & Oliveira

و شرکت‌های فناوری، طیف وسیعی از خدمات نوین مانند مدیریت هوشمند مالی، وام‌دهی مبتنی بر داده و خدمات شخصی‌سازی شده را در اختیار مشتریان قرار دهد (السااف^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، بانکداری باز نه تنها یک انتخاب فناورانه، بلکه ضرورتی استراتژیک برای بقا و رشد بانک‌ها در عصر رقابت دیجیتال به شمار می‌رود (گیلی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). آلنمر^۳ (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^۴ (۲۰۲۳) معتقدند بانک‌ها در تولید برنامه‌ها نمی‌توانند پاسخگوی تمامی سلايق 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^۵ (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. به عنوان مثال، جعفری زرمهری و همکاران^۶ (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 بانکداری باز با عملکرد مالی بانک‌ها پرداخته‌اند. مطالعات اولیه انجام شده نشان داده‌اند که یک الگوی مدون و بومی‌سازی شده 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

¹ Al Sahaf

² Gilli

³ Alnemer

⁴ Yildirim and Erdil

⁵ Ahamad

⁶ Jafari zarmehri

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^۱، 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^۲ 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 (طلاری 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

¹ Bala

² Gilli

سازمانی را دارا باشند. بدون حمایت و هدایت رهبران سازمان، تغییرات فناوری و استقرار بانکداری باز با موانع جدی مواجه خواهد شد (بدهام^۱، 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^۲، ۲۰۲۲).

با وجود مزایای متعدد، بانکداری باز با چالش‌ها و محدودیت‌هایی نیز همراه است. از جمله این 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^۳ 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 (الساہف^۴ و همکاران، ۲۰۲۱).

مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهند که موفقیت بانکداری باز و دیجیتال تحت تأثیر عوامل سازمانی و مشتری‌محور است. توانمندی‌های سازمانی شامل طراحی استراتژی دیجیتال، مدیریت تغییرات فناوری، مدیریت ریسک و امنیت اطلاعات و

¹ Badham

² Mattila

³ Dhieb

⁴ Al Sahaf

همکاری با فین تک‌ها نقش حیاتی در بهبود نوآوری و تجربه مشتری دارند (پریا^۱ و همکاران، ۲۰۲۴؛ کالو^۲ و همکاران، ۲۰۲۴؛ اکین و پولاتوگلو^۳، ۲۰۲۰). همچنین کیفیت خدمات، سهولت استفاده، امنیت سیستم‌ها و اعتماد مشتریان، بر پذیرش و وفاداری آنان تأثیر مستقیم دارد (ژانگ^۴، ۲۰۱۳؛ کوداما^۵، ۲۰۲۴؛ ترن و همکاران^۶، ۲۰۲۳).

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

¹ Pereira

² Kaulu

³ Polatoglu and Ekin

⁴ Zhang

⁵ Kodama

⁶ Tran

۳- روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی بانکداری باز با رویکرد نظریه داده‌بنیاد در بانک سپه می باشد. جامعه مشارکت کننده 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 شرکت کنندگان 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. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند و پرسش‌ها 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 دقیق‌تر اطلاعات را فراهم کرد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش گلیزر و استراوس در نظریه داده‌بنیاد انجام شد که شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود. این فرآیند، استخراج شاخص‌ها و ابعاد اصلی بانکداری باز و طراحی الگوی مفهومی را ممکن ساخت.

۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و بانکی و کدگذاری باز داده‌ها، کدهای اولیه استخراج و تحلیل شدند. این کدها به صورت مفهومی و کوتاه نشان‌دهنده مهم‌ترین مفاهیم، فرصت‌ها، مزایا، موانع و عوامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی بانکداری باز بودند و پایه‌ای برای مرحله بعدی تحلیل فراهم کردند.

در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز بر اساس مفاهیم مشترک گروه‌بندی شده و به شاخص‌های اصلی و فرعی تبدیل شدند. شاخص‌های اصلی نمایانگر حوزه‌های کلیدی مؤثر بر موفقیت بانکداری باز هستند و شاخص‌های فرعی، ابعاد دقیق‌تر و عملیاتی هر حوزه را مشخص می‌کنند. این شاخص‌ها شامل موارد زیر است:

۱. **زیرساخت‌ها و فناوری:** اهمیت بسترهای فنی و نرم‌افزاری برای اجرای بانکداری باز، شامل فناوری نوین، سیستم‌های 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 ۱. نتایج کد گذاری محوری

دسته داده بنیاد	شاخص های اصلی / فرعی مرتبط	توضیح نقش
عوامل علی (علت ها)	مدیریت و رهبری: نگرش نوین و خلاقانه مدیران، اراده و انگیزه مدیران	این عوامل زمینه شکل گیری تصمیم و راهبرد بانکداری باز را فراهم می کنند.
کنش ها / راهبرها	سیاست های عملیاتی و مدیریتی: تشریح استراتژی و آموزش مدیران، ایجاد بانکداری باز آزمایشگاهی و سرمایه گذاری کوچک، مشاوره و همکاری با بانک ها و شرکت های موفق	اقدامات و سیاست هایی که مسیر عملیاتی شدن بانکداری باز را هدایت می کنند.
بستر / زمینه	زیرساخت ها و فناوری: فناوری نوین و سیستم های هوش مصنوعی، امنیت و استانداردهای روز آموزش و پرسنل: آموزش تخصصی و مهارت، جذب و به کار گیری نیروهای خبره	فراهم کردن شرایط فنی، انسانی و سازمانی برای اجرای بانکداری باز.
عوامل مداخله گر	محدودیت ها و ریسک ها: تفکرات سنتی و عدم ریسک پذیری، نبود زیرساخت و قوانین کافی تجربه و تحقیق: استفاده از مدل های موفق داخلی و خارجی	عواملی که می توانند مسیر پیاده سازی را تسهیل یا کند کنند و بر نتایج اثر گذارند.
پیامدها / نتایج	مشتریان و بازار: جذب مشتری جدید، رضایتمندی و تجربه مشتری مالی و سودآوری: کاهش هزینه ها، افزایش سود و مزیت رقابتی	نتایج و پیامدهای اجرای بانکداری باز برای بانک، مشتریان و سیستم مالی کشور.

در این پژوهش، برای تحلیل داده های مصاحبه ها و کد گذاری های اولیه، پنج دسته داده بنیادین شناسایی شد که به شکل نظام مند، عوامل مؤثر بر استقرار بانکداری باز در بانک سپه را توضیح می دهند. مقوله محوری این مطالعه «استقرار بانکداری باز» است و تمام دسته ها حول این مقوله سازماندهی شده اند.

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 راهبرها

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.

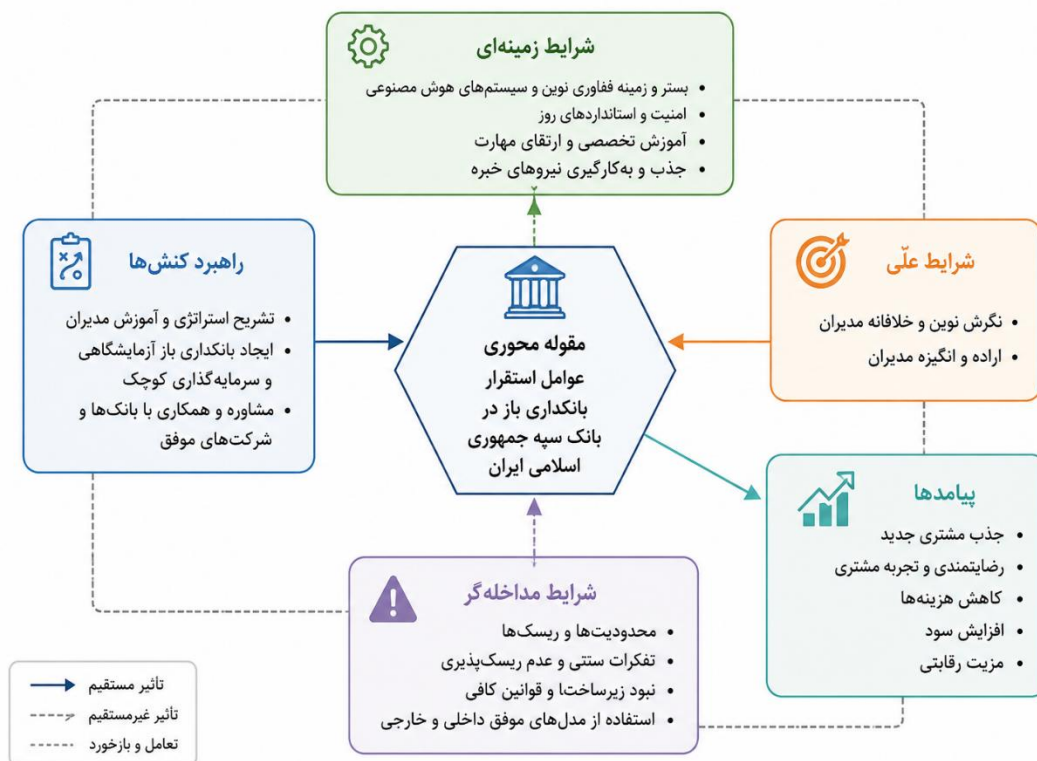
دسته چهارم: عوامل مداخله‌گر

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 الگوی پارادیمی مولفه‌های استقرار بانکداری باز در بانک سپه جمهوری اسلامی ایران در نمودار ۱ آمده است.



نمودار 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 خلافانه 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، 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^۴ (۲۰۲۴) و ژانگ^۵

¹ Iman

² Kellezi

³ Pereira & Oliveira

⁴ Kaulu

⁵ Zhang

(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 جمهوری اسلامی ایران 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.

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 نکنند. 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 بانک های تجاری با رویکرد بانکداری باز. مدیریت فردا، ۱۹(۶۵)، ۹۵-۱۲۲.

نظرپور، 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 مولفه های استراتژیک در مدل کسب و کار بانکداری باز، بیست و هشتمین همایش سالانه سیاست های پولی و ارزی: با موضوع: اصلاحات ساختاری برای ثبات مالی، تهران.

Akyildirim, E. (2025). Global perspectives on open banking: Regulatory impacts and market implications. *Journal of Financial Regulation*, 15(2), 123-145. <https://doi.org/10.1016/j.jfr.2025.01.003>

Alnemer, H.A. (2022). Determinants of digital banking adoption in the Kingdom of Saudi Arabia: a technology acceptance model approach”, *Digital Business*, Vol. 2 No. 2, 100037, doi: 10.1016/j.digbus.2022.100037.

Ahamad, S., Al-Jaifi, H. A. A., & Ehigiamusoe, K. U. (2023). Impact of intellectual capital on microfinance institutions' efficiency: The moderating role of external governance. *Journal of Knowledge Economy*, 14(2), 691–713. doi:10.1007/s13132-022-00937-8.

Kodama, M. (2023). *Management system for strategic innovation: building dynamic capabilities view of the firm*. Routledge.

Pereira, G. de P., & Oliveira, M. (2024). Using dynamic capabilities to cope with digital transformation in traditional financial institutions. *Journal of Strategic and International Studies*, 17(2), 45–58. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.04.003>

Kodama, M. (2024). Dynamic capabilities and asset orchestration. *Knowledge and Process Management*, 31(2), 101-127.

Al Sahaf, M., & Al Tahoo, L. (2021). Examining the key success factors for startups in the kingdom of Bahrain, *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 9–49. DOI: 10.51325/ijbeg.v4i2.65

Badham, M., and Luoma-aho, V. (2023). Introduction to the handbook on digital corporate communication. In *Handbook on digital corporate communication* (pp. 1-16). Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781802201963.00009

Bala, M. (2017). 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. 133-152). Swaranjali Publication. <https://ssrn.com/abstract=3555282>

Gilli, K., Nippa, M., & Knappstein, M. (2023). Leadership competencies for digital transformation: An exploratory content analysis of job advertisements. *German Journal of Human Resource Management*, 37(1), 50-75. DOI: [10.1177/23970022221087252](https://doi.org/10.1177/23970022221087252)

Kaulu, B., Kaulu, G. and Chilongo, P. (2024). 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. (2022). Governance of digital transformation: As observed in two cases of military transformations. *ECMLG*, 18(1), 300-309. DOI: [10.34190/ecmlg.18.1.705](https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.705)

Tran, P., Le, T., & Phan, N. (2023). Digital transformation of the banking industry in developing countries. *International Journal of Professional Business Review*, 8, 1-24.

Jafari Zarmehri, M., Hosseinzadeh, A., & Jannesar Ahmadi, H. (2024). Designing an Open Banking Model by Using the Grounded Theory Approach in Bank Saderat. *Journal of System Management*, 10(2), 123–143.

Polasik, M., Huterska, A., Iftikhar, R. and Mikula, Š., (2020). The impact of Payment Services Directive 2 on the PayTech sector development in Europe. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 178, pp.385-401.

Polatoglu, V.N., Ekin, S. (2020). An empirical investigation of the Turkish consumer acceptance of internet banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 19(4): 156-165. Retrieved from <http://www.el.ir/simplelist/8236.aspx>.

Kellezi, D., Boegelund, C. and Meng, W., (2021). Securing Open Banking with Model-View-Controller Architecture and OWASP. *Wireless communications and mobile computing*, 2021(1), p.8028073.

Dhieb, N., Ghazzai, H., Besbes, H. and Massoud, Y., (2020). A secure ai-driven architecture for automated insurance systems: Fraud detection and risk measurement. *IEEE Access*, 8, pp.58546-58558.

Iman, N., Nugroho, S.S., Junarsin, E. and Pelawi, R.Y. (2023). Is technology truly improving the customer experience? Analysing the intention to use open banking in Indonesia. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 41 No. 7, pp. 1521-1549

Zhao, Q Tsai P.H. and Wang, J.L. 2019 Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A Hybrid MCDM model. Sustainability, 11(5), p.1419.

Botacin, M., Aghakhani, H., Ortolani, S., Kruegel, C., Vigna, G., Oliveira, D., Geus, P.L.D. and Grégio, A., (2021). One size does not fit all: A longitudinal analysis of brazilian financial malware. ACM Transactions on Privacy and Security (TOPS), 24(2), pp.1-31.

Yildirim, A.C. and Erdil, E. (2023).The effect of Covid-19 on digital banking explored under business model approach. Qualitative Research in Financial Markets, Vol. 16 No. 1, pp. 87-107, doi: 10.1108/QRFM-08-2021-0142.

Zhang, J., Shan, J. and Wang, S. (2013), "Location strategies of multinational banking under risk and asymmetric information", Nankai Business Review International, Vol. 4 No. 2, pp. 130-146. <https://doi.org/10.1108/20408741311323335>