

## طراحی و تبیین مدل ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی

### نوع مقاله: پژوهشی

وحید مرادی<sup>۱</sup>

چنگیز محمدی زاده<sup>۲</sup>

علی فرهادی محلی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۴/۱۴

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی انجام گرفت. این پژوهش براساس هدف یک مطالعه توسعه‌ای-کاربردی است و براساس روش گردآوری داده‌ها یک مطالعه غیرآزمایشی (توصیفی) از نوع پیمایش مقطعی می‌باشد. همچنین در این مطالعه از روش پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه طیف لیکرت است. برای اعتبارسنجی بخش کیفی از ضریب هولستی استفاده شد و اعتبارسنجی بخش کمی نیز با استفاده از روایی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ صورت گرفت. جامعه آماری در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاهی و مدیران بانک ملی است که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با ۱۷ مصاحبه به اشباع نظری دست پیدا شد. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان شعب بانک ملی در شهر تهران است. حجم نمونه با فرمول کوکران ۲۹۳ نفر تعیین شد و نمونه‌گیری نیز با روش خوشه‌ای-تصادفی صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل کیفی مضمون و نرم‌افزار MaxQDA استفاده شد. در بخش کمی نیز برای اعتبارسنجی الگو از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهشی نشان داد ارزیابی محیط بیرونی، درونی و ذی‌نفعان بانکی بر راهبرد فناوری و راهبرد مالی تاثیر می‌گذارد. راهبردهای مالی و فناوری نیز خطمشی اجرایی فینتک در سیستم بانکی را شکل می‌دهند و بر عملکرد بازاریابی، مالی و اجتماعی اثر می‌گذارند. درنهایت عملکرد بازاریابی، مالی و اجتماعی به توسعه فینتک در بانک ملی منجر می‌شود.

- 
- ۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران  
dr.vmoradi@gmail.com
- ۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول)  
ch.mohammadi44@gmail.com
- ۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران  
ali.farhadimahalli@gmail.com

کلمات کلیدی: ارزیابی خطمشی، فینتک، صنعت بانکداری

طبقه بندی JEL: E52, G21, G32

## مقدمه

با رشد روز افزون معامله‌های مالی در بستر الکترونیک و گسترش فناوری، بانک‌ها برای انجام تراکنش‌های مالی به استفاده از فناوری‌های جدید روی آورده‌اند. از سوی دیگر فینتک‌ها شرکت‌هایی هستند که به صورت تخصصی با تمرکز بر فناوری برای ارائه خدمات مالی در برابر بانک‌ها قرار گرفته‌اند. این مساله به یک چالش اساسی برای بانک‌ها و موسسات مالی صنعت بانکداری تبدیل شده است (مورینده<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). بیانیه بیل‌گیتس به سال ۱۹۹۴ با عنوان «بانکداری ضرورت دارد اما بانک‌ها ضروری نیستند»<sup>۲</sup> به شعاری تبدیل شد که زمینه را برای موج نخست فناوری‌های مالی و فینتک‌ها فراهم کرد. شرکت‌های فینتک برخلاف موسسات مالی سنتی و بانک‌ها که به ساختارهای بلند و بوروکراتیک نیازی ندارند و با انعطاف‌پذیری بسیار زیاد می‌توانند خدمات پولی و مالی را ارائه نمایند. قلمرو فینتک گسترده بوده و اغلب جنبه‌های سیستم مالی را پوشش می‌دهد، به همین دلیل از فراگیری زیادی برخوردار است (هریس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). مزیت رقابتی شرکت‌های فینتک در توانایی آنها در استفاده از فناوری برای توزیع و تجمیع خدمات مالی است. استقرار فناوری به‌عنوان یک شیوه جایگزین برای ارائه خدمات بانکی به مشتریان بدون نیاز به تکیه بر ساختاری فیزیکی پرهزینه است. در چنین شرایطی برخی بانک‌ها می‌کوشند تا از توانمندی‌های فینتک‌ها استفاده کنند و با ایجاد ساختارهایی منعطف و فناوری‌محور از مزایای ارائه خدمات مالی به صورت برخط استفاده کنند (غلامی و همکاران، ۱۴۰۱).

با ورود فناوری جدید به عرصه سازمانی، عملکرد مدیریت مالی دستخوش تغییر شده است. فناوری‌های جدید در زمینه مالی و اعتباری با عنوان فینتک، کمک‌رسانی به کسب‌وکارها و شرکت‌ها جهت مدیریت بهتر امور مالی را به همراه داشته است و به افزایش رضایت‌مندی مشتریان منجر گردیده است. همچنین شیوه دسترسی مشتریان به خدمات مالی را به صورت محسوسی بهبود بخشیده و عملکرد مالی بهتری را به همراه آورده است (اسلازوس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). استفاده نمودن از برنامه‌های ارائه شده فینتک‌ها، سهم بسزایی جهت انجام تراکنش میان مشتریان پیدا کرده است و فینتک‌ها به بازار خدمات مالی ورود نموده‌اند (اسدالله و همکاران، ۱۳۹۸). استفاده از فناوری مالی قابلیت‌های بسیاری دارد که نباید مورد غفلت گیرد. در اقتصاد جهانی، اهمیت فزاینده استفاده از فناوری مالی به عنوان یک اصل پذیرفته شده است. شرکت‌های فینتک دو دسته خدمات مالی ارائه

<sup>۱</sup> Murinde

<sup>۲</sup> Banking is necessary, but banks are not

<sup>۳</sup> Harris

<sup>۴</sup> Slazus

می‌کنند که شامل خدمات مکمل بانکی و یا خدمات جایگزین بانکداری سنتی می‌باشد. به هر صورت همکاری نزدیک ارائه‌دهندگان فینتک با نظام بانکداری این فرصت را فراهم می‌آورد تا از مزیت‌های نسبی ارائه خدمات مالی ارزان‌قیمت و با کیفیت برخوردار شد و هم ریسک مالی را تا حد امکان کاهش داد (روشنی و همکاران، ۱۳۹۹).

موفقیت در زمینه فناوری مالی و فینتک‌ها نیازمند خطمشی‌گذاری دقیق و ارزیابی مستمر اجرای خطمشی‌ها است. خطمشی‌گذاری در کلیه امور مربوط به فناوری تاثیرگذار است و نقش به‌سزایی در موفقیت این موسسات دارد (ژائو و همکاران، ۲۰۲۳). صنعت بانکداری در اقتصاد ایران از اهمیت بسیار بالای برخوردار است، زیرا به دلیل عدم توسعه لازم بازار سرمایه، در عمل این بازار پولی است که در چارچوب نظام بانکی کشور عهده دار تامین مالی بلندمدت و کوتاه مدت بنگاه‌ها می‌باشد (اکبری و امانی، ۱۴۰۱). همچنین در عرصه صنعت بانکداری خطمشی‌گذاری از اهمیت بیشتری نیز برخوردار است. حفظ بقا و امید به پایداری در عرصه رقابت با توجه به بستر فناوری، تغییر و تحولات در سیاست‌های نظام بانکداری را به ضروری انکارناپذیر تبدیل ساخته است. از سوی دیگر نداشتن خطمشی و نگرش بلندمدت دغدغه‌ای است که عدم قطعیت را در محیط رقابتی برای بانک‌ها تشدید می‌کند (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۰). بانک‌ها برای همگامی با تحولات عصر حاضر، پاسخگویی به نیازهای مشتریان و عمل به مسئولیت اجتماعی خود نیازمند خطمشی‌های روشن با رویکردی کارآفرینانه و نوآورانه دارند. خطمشی‌گذاری در نظام بانکی با رویکردی نوآورانه عامل اصلی موفقیت آنها در صنعت رقابتی بانکداری است (دارایی‌قادیکلانی و همکاران، ۱۴۰۰).

نظام خطمشی‌گذاری با رسالت و مأموریت مشخصی به وجود آمده است و برای نیل به اهداف معینی تلاش می‌کند. بی‌تردید دستیابی به این اهداف مستلزم شناسایی، کنترل و رفع موانع و مشکلاتی است که ممکن است اجرای مطلوب خطمشی‌های عمومی را تحت تأثیر قرار دهد. بدین منظور استفاده از سازوکارهای ارزیابی شرایط و زمینه‌های لازم را برای شفافیت عملکرد، پاسخگویی دستگاه‌های خطمشی‌گذار و اطلاع از میزان دستیابی به اهداف و مقاصد فراهم می‌آورد. به عبارت دیگر ارزیابی آیین‌های می‌سازد تا تصمیم‌گیران و دست‌اندرکاران تصویر روشنی از چگونگی انجام این رسالت خطیر به دست آورند. در واقع موضوع ارزیابی خطمشی به طرز صحیح آن یکی از چالش‌های اصلی فراروی نظام خطمشی‌گذاری است. از این رو انتظار می‌رود که نظام خطمشی‌گذاری وضعیت موجود خود و میزان انطباق آن با وضعیت مطلوب را مورد توجه قرار دهد، عدم مطابقت‌ها را تشخیص داده و برای آن چاره جویی کند؛ چرا که کژی‌ها و کاستی‌ها در یک نظام خطمشی‌گذاری عمومی مانع تحقق نتایج مطلوب به عنوان برون داد یا پیامد آن نظام خواهد بود

(مرکوری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). جهت برطرف کردن هرگونه نارسایی و کاستی در یک نظام، قدم اول تشخیص نارسایی و علل و عوام آن است. ارزیابی ساز و کاری را ارائه می‌دهد که به وسیله آن می‌توان به کژی‌ها و کاستی‌ها پی برد. تنها به وسیله یک رهیافت مناسب ارزیابی می‌توان وضعیت عوامل تشکیل دهنده نظام خطمشی‌گذاری و عملکرد آن را مورد قضاوت قرار داد (مارین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه به این که فینتک‌ها مجموعه‌های کارآفرین، نوآور و پویایی هستند که به خدمات بهتر مالی منجر می‌شوند، در ایران نیز تحرکاتی در این زمینه مشاهده می‌شود. براساس گزارش سالانه فیندکسبیل در زمینه توسعه فینتک در دنیا، تهران در میان ۲۶۴ شهر در جایگاه ۲۲۲ قرار دارد. همچنین ایران در میان ۸۶ کشور دنیا در جایگاه ۸۳ فینتک دنیا و در رتبه ۱۸ خاورمیانه و آفریقا قرار دارد (حسین‌زاده‌کاشان و قائمی‌فر، ۱۴۰۱). چنین آمارهایی حکایت از اهمیت و ضرورت پرداختن به مساله فینتک از منظر عملی و کاربردی در کشور دارد. از سوی دیگر از منظر علمی نیز تاکنون پژوهش‌های چندانی در زمینه فینتک در مداخل علمی کشور ثبت نشده است. با توجه به روند رو به رشد فناوری و افزایش رقابت، استفاده از توانمندی فینتک‌ها در آینده اجتناب‌ناپذیر است و برای این منظور باید خطمشی‌های دقیق و مدونی طراحی شود. لذا پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی انجام شده است. مطالعه حاضر به این پرسش اساسی پاسخ خواهد داد که مدل ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی چگونه است؟

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### فینتک (فناوری مالی)

تعریف دقیق فینتک بسیار پیچیده است. فینتک‌ها تحت عنوان شرکت‌هایی تعریف می‌شوند که «تکنولوژی‌هایی برای بانکداری و تامین مالی، تحلیل داده‌های مالی، بازار سرمایه و مدیریت پرداخت شخصی را ارائه می‌نمایند. براساس تعریف بانک سیلیکون‌والی<sup>۳</sup> فینتک شرکتی است که در اعطای وام، تامین مالی اشخاص، پرداخت‌های شرکتی، سرمایه‌گذاری، صدور سهام، انتقال دادن وجوه میان

<sup>۱</sup> Mercure

<sup>۲</sup> Marin

<sup>۳</sup> Silicon Valley

افراد و زیرساخت بانکداری از فناوری اطلاعات استفاده می‌کند (چیشتی و باربریس، ۱۳۹۶). با توجه به توضیحات ارائه شده می‌توان گفت که این عبارت از دو بخش فناوری و مالی تشکیل شده است: منظور از بخش فناوری، بیشتر و شاید تماماً، فناوری اطلاعات باشد. به عبارت دیگر، به‌کارگیری فناوری اطلاعات در توسعه راهکارهای حوزه مالی مبتنی بر نوآوری و نظام شبکه‌ای به‌گونه‌ای فراتر از راهکارهای سنتی و رسمی بازار بانکی و بازار سرمایه؛ معنی قابل استنباط از این واژه در عبارت Fin-Tech است. منظور از بخش مالی محدود به حوزه خدمات مالی نیست، بلکه برعکس گستره بزرگی از بازار و صنعت مالی را شامل می‌شود که عبارت‌اند از: نظام پرداخت، نظام تبادل ارز، خدمات و محصولات بانکی، خدمات تأمین سرمایه، بازار سرمایه و معاملات سهام، خدمات و محصولات بیمه‌ای، مدل‌های مالی در تجارت الکترونیک به صورت مستقل از ساختارهای معمول بانکی، ارزش‌های الکترونیکی، خدمات حسابداری و توسعه دانش مالی به صورت عمومی (ترک-تبریزی، ۱۳۹۶). در جدول ۱ به تعاریف گوناگونی در خصوص فین‌تک و نکات آن‌ها وجود دارد اشاره می‌گردد.

جدول ۱- تعریف‌های فناوری مالی (فین‌تک)

منبع	تعریف	اشاره اصلی
شنگ (۲۰۲۰)	نوآوری‌هایی که به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا از ابزارهای فناورانه جهت ارائه خدمات مالی استفاده کنند. فینتک به خدمات گوناگون مالی گفته می‌شود که با استفاده از فناوری‌های دیجیتال انجام می‌شود.	فناوری‌های دیجیتال مالی
گابرو و پروکس (۲۰۱۷)	توانایی بالقوه برای ایجاد تغییر و تحول در خدمات مالی. فینتک عبارتی است به منظور توصیف این که چگونه نسل‌های جدید فناوری‌های کلود و موبایل بر پردازش فرایندهای مالی تأثیر می‌گذارد.	فناوری‌های کلود و موبایل
والا و همکاران (۲۰۱۷)	واژه «فناوری‌های مالی یا فین‌تک» اصطلاحی است که برای توصیف مجموعه‌ای از مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و فناوری‌های در حال ظهور به کار می‌رود که از توانایی بالقوه برای ایجاد تغییر و تحول در خدمات مالی برخوردارند.	توانایی بالقوه برای ایجاد تغییر و تحول در خدمات مالی
گروه مشاوره بوستون (۲۰۱۶)	استفاده به اندازه از فناوری‌های نوآورانه برای توانمندسازی نهادهای مالی با افزایش سایر نهادهای مالی معرفی نموده است.	افزایش میزان رقابت پذیری

آرنو و همکاران (۲۰۱۵)	فینتک به فعالیت و کسب‌وکاری اطلاق می‌شود که با به‌کارگیری توان نرم افزاری نوین به ارائه خدمات مالی در سطحی گسترده و فارغ از مرزهای جغرافیایی می‌پردازد.	خلاقیت در خدمات مالی
-----------------------	---	----------------------

منبع: یافته‌های پژوهش

فینتک به عنوان جایگزینی برای رویه سنتی مالی در نظر گرفته شده است. اولین رکن گرایش به فینتک، اعتماد و اطمینان از فینتک است که بعد از بحران مالی سال ۲۰۰۸ مطرح شد. دومین رکن، نوآوری مالی حاصل از فینتک است که سبب افزایش چابکی، افزایش کارایی و بهره‌وری، افزایش اثربخشی و کاهش هزینه‌ها در مجموعه می‌شود. سوم هم آنکه فینتک هماهنگی کاملی با فناوری دارد و همواره به استارت‌آپ‌ها این امکان را می‌دهد تا از آخرین فناوری‌های موجود استفاده کنند (لئونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). آمار و ارقام مربوط به فینتک، نشان‌دهنده رشد ۲۲ درصدی از سال ۲۰۰۸ تا سال ۲۰۱۰ می‌باشد. در نتیجه روند مذکور، سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر طی پنج سال، بیش از ۱۳ میلیارد دلار در استارت‌آپ‌های مربوط به فینتک سرمایه‌گذاری کردند (سمایی و موسوی، ۱۳۹۷). میزان سرمایه‌گذاری روی استارت‌آپ‌های فینتک به صورت افزایش‌دهنده‌ای رشد داشته و در ابتدای سال ۲۰۱۹ به حدود ۲۰۰ میلیارد دلار رسیده است. براساس گزارش‌های رسمی موجود، انتظار می‌رود در طی سه تا شش سال آینده ۸۴٪ از خدمات مالی با استفاده از فناوری مالی (فینتک) ارائه گردند. آمار و ارقام موجود نیز بر اهمیت این موضوع تاکید نموده‌اند (آکار و سیتاک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

گرایش شرکت‌های کارآفرین به استفاده از فناوری مالی افزایش پیدا کرده است. شفافیت اطلاعات، قانونمندی مدیریت مالی و هماهنگی مالی از دستاوردهای مهم فینتک در شرکت‌های کوچک و متوسط است. رشد سریع فناوری و ویژگی‌های خاص شرکت‌های کارآفرین مانند چابکی و فناوری‌محور بودن نرخ استفاده از فینتک را افزایش داده است (جاکسیک و مارینک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ شنگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). فینتک نوآوری‌هایی است که فناوری و فعالیت‌های مالی را با هم پیوند می‌دهد. به عبارت دیگر به شرکت‌هایی اشاره دارد که از فناوری برای ارائه خدمات مالی به مشتریان و صنعت استفاده می‌کنند. شرکت‌های فعال در زمینه فناوری‌های مالی عموماً استارت‌آپ‌هایی هستند که تلاش می‌کنند خودشان را در سیستم‌های مالی جا بیندازند و شرکت‌های سنتی را به چالش بکشند (حیدری و مظفری، ۱۳۹۸؛ قلی‌زاده و قاسم‌نژاد، ۱۳۹۶). فینتک‌ها از طرق مختلف فرصت‌هایی برای

<sup>۱</sup> Leong

<sup>۲</sup> Acar & Çıtak

<sup>۳</sup> Jaksic & Marinc

<sup>۴</sup> Sheng

نوظهوران، سرمایه‌گذاران و بانک‌ها بوجود آوردند. نوظهوران در عرصه اقتصاد با تکیه بر خلاقیت خود می‌توانند راه‌حل‌های مناسب‌تری برای نیازهای خود بیابند بطور مثال: بانک‌ها می‌توانند پورتلویوی از علایق و خواسته سرمایه‌گذاران را با توجه به تخصص و تجاربی که دارند از طرق داده‌کاوی، پرسشنامه و نظرسنجی جمع‌آوری کنند تا آنها را به سرمایه‌گذاری در استارت آپ‌ها سوق دهند. سرمایه‌گذاران با تجارب و امکانات فیزیکی و سرمایه خود و حتی با به کارگیری آنها در مجموعه‌های کاری، به این شرکت‌ها کمک‌رسانی می‌کنند (خزاعی و همکاران، ۱۴۰۰).

با گسترش نفوذ اینترنت و فراگیر شدن دسترسی به تلفن‌های هوشمند، مشتریان برای انجام خدمات گوناگون مالی خود از این امکانات استفاده نمایند. این امکانات جدید، باعث ظهور شرکت‌های نوپا و جوانی شده است که تحت تاثیر مقررات شدید بانکی نبوده و می‌توانند به سرعت شروع به تولید محصول‌ها و خدماتی کاربرپسندتر و ساده‌تر از شرکت‌های فناورانه سنتی بانکی نمایند. به این محصول‌ها و مدل‌های کسب‌وکار جدید در صنعت خدمات مالی، فینتک اطلاق می‌گردد (اسدی قنبری و همکاران، ۱۳۹۵). بسیاری از تحلیل‌گران، آینده صنعت بانکداری را در گرو رشد فین‌تک می‌دانند، به گونه‌ای که تمایل به سرمایه‌گذار در این شرکت‌های نوپا، به سرعت زیادی در حال رشد است. فناوری مالی که به همگرایی دو مفهوم امور مالی و فناوری اشاره دارد. واژه «فینتک» به «کنسرسیوم فناوری خدمات مالی» اشاره دارد و مبحثی است که توسط سازمان سیتی‌گروپ جهت شبیه‌سازی همکاری فناورانه معرفی گردیده است (داپ، ۲۰۱۴).

دو دلیل اصلی برای راه‌اندازی شرکت‌های فناوری مالی وجود دارد؛ دلیل نخست آن است که فناوری مالی می‌تواند تقاضاهای سودآوری برای خدمات مالی ایجاد نماید که پیشتر توسط شرکت‌های مالی سنتی ارائه نمی‌شد. دلیل دوم در تبیین ضرورت راه‌اندازی شرکت‌های فناوری مالی را می‌توان معرفی بازارهای جدید برای فروش محصولات بر پایه فناوری‌های نوین دانست. فینتک عملیات اقتصادی را همه افراد تغییر داده است و اکنون مردم به خدماتی دسترسی دارند که پیشتر تنها در اختیار افراد ثروتمندی بود که رتبه اقتصادی بالایی داشتند. برای نمونه می‌توان به بحث سرمایه‌گذاری اشاره کرد. فناوری و داده‌ها سرمایه‌گذاری را برای مردم ساده و ارزان کرده است. این یعنی امکاناتی که پیشتر تنها برای سطح مالی ویژه‌ای امکان‌پذیر بود اکنون در دسترس همه مردم قرار دارد. در زمینه وام‌دهی نیز این مساله صادق است (آرنر، ۲۰۱۵). در گذشته پذیره نویس داده‌های خیلی کمی برای بررسی ریسک کار داشت. در نتیجه درخواست افراد زیادی رد می‌شد یا افراد مجبور بودند سود زیادی را روی وام خود بپردازند. فینتک از اطلاعاتی برای بررسی

<sup>۱</sup> Dapp

<sup>۲</sup> Arner



مشتریان استفاده می‌کند که بانک‌های سنتی هرگز به آنها توجه نمی‌کردند و حالا مردم بیشتری می‌توانند به سرمایه‌هایی شخصی و تجاری دسترسی داشته باشند. هیچ کدام از این اتفاقات بدون سیستم‌های رایانه‌ای توانمند و نرم افزارها و متخصصین داده که می‌توانند همه این اطلاعات را تحلیل کنند، ممکن نبودند. وقتی صحبت از فینتک می‌شود تعداد متخصصین و خدمات، بویژه در خدمات مالی پایه‌ای‌تر مانند مسائل بانکی، سرمایه‌گذاری، وام‌گیری و پس‌انداز فراوان است. این شرکت‌ها همچنین در حال آغاز فعالیت‌هایی در جهت درخواست وام مسکن و حتی خرید بیمه هستند که امکانات بیشتری را در اختیار مشتریان می‌گذارند (شفق و عبدالهی دزفولی‌نژاد، ۱۳۹۶). تبادلات مالی به علت حساسیت بالا و ارزش افزوده فراوانی که برای طرفین دارند، همواره گزینه مناسبی برای هکرها و سارقان اینترنتی بوده‌اند. افزون بر این، نفس اینکه یک شرکت کوچک و تازه تأسیس بتواند بخش قابل توجهی از مبادلات مالی کاربران را در اختیار خود بگیرد، برای نهادهای مقررات‌گذار و حاکمیت حساسیت زاست. اگر فعالیت استارت‌آپ‌های فینتکی بدون نظارت، البته نظارتی معقول و در سطح بهینه، ورت بگیرد، فعالیت شبه بانکی آنها علی‌الخصوص ذخیره پول کاربران در کیف پول الکترونیکی شائبه خلق پول را در بر داشته و گسترش آن باعث کاهش نفوذ بانک مرکزی و محدود شدن امکان اعمال سیاست‌های تنظیمی می‌شود (است نصرتی قزوینی نژاد و همکاران، ۱۳۹۶).

#### خط‌مشی‌گذاری و ارزیابی اجرای خط‌مشی:

«خط‌مشی» یا سیاست به تصمیماتی گفته می‌شود که میان بازیگران و یا گروهی از افراد سیاسی در خصوص انتخاب هدف‌ها و ابزار دستیابی به اهداف در شرایط خاص اتخاذ می‌شود. خط‌مشی‌گذاری فرایندی است که با تشخیص مسائل آغاز و با طی مرحله تدوین، مرحله تصویب، مرحله اجرا و درنهایت، مرحله ارزیابی خط‌مشی به پایان می‌رسد. لذا خط‌مشی‌گذاری عمومی همان فرایند تصمیم‌گیری را طی می‌نماید (افراسیابی و ملکی، ۱۳۹۹). «خط‌مشی‌گذاری عمومی» به تصمیماتی اطلاق می‌شود که به نام عموم از سوی دولت گرفته شده و در قالب قوانین و دستورات در زندگی همه شهروندان اجرایی می‌گردد (جیا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). در واقع سیاست‌گذاری عمومی شامل همه آن چیزی است که حکومت انجام می‌دهد یا کنار می‌گذارد و شامل برنامه‌های سیاسی جهت اجرایی نمودن طرح‌ها برای حصول اهداف اجتماعی می‌باشد (ایورت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

<sup>۱</sup> Jia

<sup>۲</sup> Ewert

سیاست یک سیستم اصولی آگاهانه برای هدایت تصمیمات و دستیابی به نتایج منطقی است. سیاست‌ها معمولاً توسط یک نهاد حاکمیتی در داخل یک سازمان اتخاذ می‌شوند. سیاست‌ها می‌توانند به تصمیم‌گیری ذهنی و عینی کمک کنند. از آنجا که جوامع در دهه‌های گذشته تغییر کرده‌اند، سیستم سیاست‌گذاری عمومی نیز تغییر کرده است. به نظر می‌رسد که از ۲۰۱۰، سیاست‌گذاری عمومی به طور فزاینده‌ای هدف‌گرا بوده و هدف آن نتایج و اهداف قابل اندازه‌گیری و تصمیم‌گیری است و بر تصمیماتی تمرکز دارد که باید بلافاصله اتخاذ شوند. در واقع نظام باید در سریع‌ترین زمان برای بحران‌های خود در قالب سیاست‌های کلی‌ای که قبلاً تدوین کرده است تصمیم‌گیری کند (کویر و هینتز، ۲۰۲۲؛ صادقی، ۱۴۰۱).

اجرائی نمودن خطمشی به تنهایی و با دست نامرئی و یا توسط سازمان مجری، امکان‌پذیر نمی‌باشد. بلکه سازمان‌های گوناگون در سطوح مختلف ملی، سطح منطقه‌ای و سطح محلی در فرایند اجرای خطمشی تاثیرگذارند (کشوربان‌آزاد و همکاران، ۱۴۰۱؛ قلی‌پور، ۱۳۹۸).

فینتک‌ها در صنعت مالی و بانکداری ایران نیز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و با رشد قابل ملاحظه‌ای نیز همراه بوده است. نیاز روزافزون به خدمات این مالی دیجیتال، اهمیت کیفیت خدمات مالی، کاهش هزینه‌های انجام تراکنش و پدیدار شدن شرکت‌های نوآفرین جدید نشان از فضایی رقابتی در این حوزه دارد. بنابراین برای موفقیت در عرصه رقابتی استارت‌آپ‌های فینتک باید خطمشی‌گذاری دقیقی تدوین شده و به‌صورتی پیوسته مورد ارزیابی قرار گیرد. این مساله به طراحی و تبیین مدل ارزیابی خطمشی‌گذاری فینتک در نظام بانکی کشور اشاره دارد. دانش‌جویان حوزه خدمات مالی فناورانه سبب شده تا ادبیات پژوهش و مبانی نظری موجود از کفایت لازم برای شناسایی این عوامل برخوردار نباشد. بنابراین در ادامه با رویکردی اکتشافی کوشش شده است مدل ارزیابی خطمشی‌اجرائی فینتک در بانک ملی شناسایی شوند.

## ۲. پیشینه پژوهش

الخواجا و همکاران (۲۰۲۳) مطالعه‌ای تحت عنوان اثرات همه‌گیر COVID-19 بر فین‌تک در بخش بانکداری انجام داد. رویکرد کمی از طریق پرسشنامه‌های نظرسنجی الکترونیکی بین ۲۴۵۰ پاسخ‌دهنده از جمعیت توزیع شد، که همگی مشتریان بانک‌های اردن هستند که در حضور همه‌گیری COVID\_19 از خدمات بانکداری الکترونیکی استفاده می‌کنند. در نتیجه تجزیه و تحلیل قطعنامه ۱۹۳۰، مشخص شد که درک بیماری همه‌گیر COVID\_19 تأثیر مثبت قابل

۱ Coyer & Hintz

۲ Al-Khawaja

توجهی بر فین تک در بخش بانکداری اردن دارد و درک همه گیری COVID\_19 تأثیر مثبت قابل توجهی بر ابعاد فین تک در اردن دارد. که عبارتند از (سهولت استفاده، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، اطمینان، طراحی رابط و حریم خصوصی). این مطالعه به تعیین میزان کاهش بازدید مشتریان از شعب توسط خدمات بانکداری الکترونیک با توجه به فاصله اجتماعی کمک کرد. این مطالعه توضیح می‌دهد که چگونه توسعه خدمات فنی باید همراه با استراتژی‌های توسعه بانک با هدف جذب و حفظ مشتریان بیشتر باشد. این مطالعه نیاز به بهبود کاربرد خدمات بانکداری الکترونیکی متناسب با رضایت مشتری را تا حد امکان توصیه می‌کند.

میرزا او همکاران (۲۰۲۳) مطالعه‌ای تحت عنوان نقش فین تک در ترویج مالی سبز و سودآوری: شواهدی از بخش بانکی در منطقه یورو انجام دادند. این مطالعه از یک نمونه جامع از بانک‌های اروپایی بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۱ با استفاده از مدل رگرسیون اثرات ثابت پانل برای مطالعه رابطه بین پذیرش فناوری مالی و سودآوری بانک استفاده می‌کند. نتایج نشان‌دهنده رابطه مثبت بین سرمایه‌گذاری در فناوری مالی و وام‌دهی سبز است که به کارایی جستجو، دقت، و نظارت بر فناوری‌های جدید نسبت داده می‌شود. گسترش پایه محصول و کاهش سرمایه اقتصادی. یافته‌ها همچنین نقش مهم اندازه شرکت، کارایی سرمایه انسانی و تمرکز بازار را در تعیین سودآوری بانک و تصمیم‌گیری برای وام سبز نشان می‌دهد. این نتایج پیامدهای مهمی برای نقش فناوری مالی در تامین مالی سبز و اهداف مرتبط با پایداری دارد.

تن و همکاران (۲۰۲۳) مطالعه‌ای تحت عنوان آیا بانک فین تک نوآوری شرکت را بهبود می‌بخشد؟ انجام دادند. این مطالعه به بررسی اثرات فین تک بانکی بر نوآوری شرکت می‌پردازد. با ساختن نمونه بزرگی از بانک‌های تجاری چین و شرکت‌های فهرست‌شده طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰، این مهم حاصل شد که بانک فین تک نوآوری شرکتی را ترویج می‌کند و نتایج همخوانی دارند. همچنین نتیجه شد که بانک فین تک با کاهش اثرات بازدارنده محدودیت‌های تامین مالی و هزینه‌های مدیریت، نوآوری شرکت را افزایش می‌دهد. به‌علاوه، تأثیر مثبت در شرکت‌هایی با مواهب مالی ضعیف‌تر و شرکت‌های خصوصی مشهودتر است.

وارما و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای تحت عنوان تحلیل موضوعی تأثیر فناوری مالی (فین تک) بر صنعت بانکداری انجام دادند. در این پژوهش، یک تحلیل موضوعی جامع از مطالعات اخیر در مورد فین تک در صنعت بانکداری انجام شده است. نتایج نشان داد که فین تک پتانسیل عظیمی

۱ Mirza

۲ Tan

۳ Varma

برای رشد و تأثیرگذاری بر صنعت بانکداری و کل جهان دارد. صنعت بانکداری می‌تواند از ترکیب فناوری‌های نوظهور مانند بلاک چین، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین یا سایر لایه‌های تصمیم‌گیری سود ببرد. با این حال، با مزایا معایبی مانند افزایش اتکا به فناوری، هزینه‌های بالا، افزایش از دست دادن شغل، خطرات امنیتی مربوط به داده‌ها و کلاهبرداری و غیره وجود دارد. استفاده از فناوری نوظهور و همکاری بین شرکت‌های فین‌تک و بانک‌ها می‌تواند ثبات مالی کل سیستم را بهبود بخشد و در عین حال اثرات خارجی منفی اختلال و رقابت را به حداقل برساند. این یافته‌ها می‌تواند به تنظیم‌کننده‌ها، سیاست‌گذاران، دانشگاهیان و متخصصان کمک کند تا فرصت‌ها و چالش‌های فناوری‌های نوظهور در صنعت بانکداری را درک کنند.

صراف و رحیمی (۱۴۰۱) مطالعه‌ای تحت عنوان فین‌تک در صنعت بانکداری انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد، رابطه بین فناوری مالی و بانک‌های تجاری یک رابطه جایگزین نیست بلکه مکمل است. فناوری مالی می‌تواند بانک‌های تجاری را برای انجام محصولات و خدمات و سایر نوآوری‌ها برای بهبود کارایی عملیاتی و کاهش هزینه‌ها تشویق کند. بسیاری از تحلیل‌گران، آینده صنعت بانکداری را در گرو رشد فین‌تک‌ها می‌دانند؛ به گونه‌ای که تمایل به سرمایه‌گذاری فین‌تک با سرعت زیادی در حال رشد است. فین‌تک در حوزه مالی شفافیت ایجاد کرده و ریسک‌ها را کاهش می‌دهند. موجب بهبود دسترسی مشتریان به خدمات مالی شده و سرعت را افزایش می‌دهد. فین‌تک طراحی شده است که با چابکی بیشتر، خدمت‌دهی به بخش‌های مختلف و خدمات بهتر و سریع‌تر؛ تهدیدی برای خدمات سنتی باشد و در نهایت این خدمات را به چالش بکشد.

شاه‌حسینی و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای تحت عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر همکاری بانک‌ها و فین‌تک‌ها با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات علمی انجام دادند. برای دستیابی به هدف پژوهش، روش مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی مدنظر قرار گرفته است؛ از این رو با استفاده از چارچوب بیانیه پریزما، ۹۸۶ مطالعه انتخاب و طی دو مرحله پالایش، در نهایت ۴۱ مطالعه برای مرور نظام‌مند انتخاب شد. ۴۳ مؤلفه به‌عنوان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری الگوهای همکاری در قالب ۱۱ سازه و ۴ مقوله اصلی شامل مشخصات طرفین، ویژگی‌های ارتباطی، مقتضیات همکاری و عوامل کلان صورت‌بندی شد. در این پژوهش، عوامل زیادی به شکل‌گیری الگوی همکاری بانک و فین‌تک منجر شد؛ از این رو نباید آن را پدیده‌ای ساده انگاشت و باید به مفهوم چندبعدی این پدیده پیچیده با توجه بیشتری نگریست.

چیدری و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای تحت عنوان مدل فرایندی ارزش‌گذاری کسب و کارهای نوپای فناوری مالی (فین‌تک) در مراحل اولیه سرمایه‌گذاری از دیدگاه سرمایه‌گذاران خطرپذیر در ایران انجام داد. روش این پژوهش کیفی و مبتنی بر روش نظریه داده‌بنیاد بوده است. یافته‌های این

پژوهش نشان داد که ارزش شرکت‌های نوپای فینتک، علاوه بر مشخصه و عملکرد خود آن‌ها، تحت تاثیر شرایط مداخله گر دیدگاه‌های استراتژیک بانک‌ها و موسسه‌های مالی، ریسک‌ها و آورده‌های آن‌ها، به عنوان خریداران اصلی این شرکت‌ها قرار دارد. علاوه بر این، مشخص شد که شرایط زمینه‌ای مانند راه‌های خروج سرمایه گذار، میزان نیاز به سرمایه گذاری مجدد و پیامدهای ناشی از ادغام و تصاحب آن نیز بر ارزش شرکت‌های نوپای فینتک اثرگذار است. نتایج نشان داد ارزش شرکت‌های نوپای فینتک، برخلاف سایر شرکت‌های نوپای فناوری تا حد زیادی تحت تاثیر عوامل مداخله گر خریداران اصلی آن‌ها، یعنی بانک‌ها و موسسه‌های مالی قرار دارد؛ زیرا منافع حاصل از خرید شرکت‌های فینتک برای بانک‌ها و موسسه‌های مالی استراتژیک است و می‌تواند برای آن‌ها مزیت رقابتی نسبت به دیگر بانک‌ها و موسسه‌های مالی ایجاد کند.

مروت و نظری‌زاده (۱۴۰۱) مطالعه‌ای تحت عنوان سناریوهای استارت آپ‌های صنعت فینتک و بانکداری ایران در افق ۱۴۱۰ با استفاده از تحلیل اثرات متقاطع انجام دادند. جامعه آماری شامل خبرگان حوزه مالی، مدیران بانکی، مدیران استارت آپ‌های فینتک و سیاست است. برای نمونه گیری از روش گلوله برفی استفاده شده است و ۱۵ نفر به صورت هدفمند انتخاب و با بهره گیری از تحلیل اثرات متقاطع، عوامل تاثیرگذار و مولفه‌های کلیدی استخراج گردید، سپس از نرم افزار سناریویوارد جهت تحلیل ساختاری و بررسی چگونگی اثرگذاری و اثرپذیری این عوامل نسبت به هم و استخراج فضاهای سناریویی استفاده شده است و در نهایت ۴ سناریوی سازگار و محتمل در ارتباط با آینده استارت آپ‌های صنعت فینتک شامل فتح قلمرو (تسلط کامل استارت آپ‌ها)، رقابت در تسخیر صنعت (رقابت بانک‌ها و استارت آپ‌ها)، درجا ماندگان (عدم استقبال زیاد کاربران و صنعت بانکداری از استارت آپ‌ها) و مرگ تدریجی یک رویا (نا کامی استارت آپ‌ها) استخراج و توصیف شده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

**نوع پژوهش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای، براساس شیوه جمع‌آوری داده پژوهش غیرآزمایشی (توصیفی) است که با شیوه پیمایش مقطعی انجام می‌شود. از نظر شیوه تحلیل داده‌ها نیز یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) است.

**جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری:** جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل خبرگان نظری (اساتید بازاریابی دانشگاه) و خبرگان تجربی (مدیران باسابقه بانک ملی) است. ملاک انتخاب خبرگان تجربی، حداقل پانزده سال سابقه مدیریت در بانک ملی و حداقل مدرک کارشناسی ارشد است. خبرگان نظری نیز شامل اساتید باسابقه دانشگاهی است که در حوزه بانکداری صاحب‌نظر

بوده‌اند. نمونه‌گیری با روش هدفمند انجام شد و با ۱۷ مصاحبه اشباع نظری حاصل گردید. جامعه آماری بخش کمی شامل مشتریان بانک ملی شهر تهران است. برای محاسبه حجم نمونه از قاعده تحلیل توان<sup>۱</sup> کوهن (۱۹۹۲) و نرم‌افزار G\*Power استفاده شد. در سطح اطمینان ۹۵٪ با اندازه اثر<sup>۲</sup> ۰/۱۵ و توان آزمون ۸۰٪ حداقل حجم نمونه ۲۸۸ نفر برآورد گردید. نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای-تصادفی انجام شد. ۳۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۲۹۳ پرسشنامه صحیح جمع‌آوری شد.

**ابزار گردآوری داده‌ها:** مصاحبه و پرسشنامه از ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش حاضر می‌باشد. مصاحبه شامل ۶ پرسش و پرسشنامه پژوهش شامل ۱۰ سازه اصلی و ۵۱ گویه با طیف لیکرت پنج درجه می‌باشد.

جهت سنجش اعتبار بخش کیفی از روش هولستی<sup>۳</sup> (درصد توافق مشاهده شده) استفاده گردید. میزان توافق دوکدگذار در این روش ۰/۶۲۷ بدست آمده که از ۰/۶ بالاتر بوده و نشان‌دهنده اعتبار کافی تحلیل کیفی است. جهت سنجش اعتبار پرسشنامه پژوهش از روایی محتوا استفاده و اعتبار آن توسط خبرگان تایید شد. همچنین آلفای کرونباخ پرسشنامه نیز به مقدار ۰/۸۵۶ بدست آمد.

**روش تحلیل داده‌ها:** جهت شناسایی مولفه‌های ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی از تحلیل کیفی مضمون و برای اعتبارسنجی مدل پژوهش از روش کمی حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. نرم‌افزار Maxqda در بخش کیفی و نرم‌افزار Smart PLS در بخش کمی پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی از دیدگاه ۱۷ نفر شامل ۶ نفر از اساتید دانشگاهی و ۱۱ نفر از مدیران بانک ملی استفاده شد. از نظر تحصیلات ۵ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر دارای تحصیلات دکتری بوده‌اند. از نظر سابقه کاری ۵ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال سابقه کاری و ۱۲ نفر بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشته‌اند.

#### جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان (بخش کیفی)

<sup>۱</sup> Power Analysis

<sup>۲</sup> Effect size

<sup>۳</sup> Holsti

<sup>۴</sup> Percentage of Agreement Observation

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	
۳۵٪	۶	خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی)	خبرگی
۶۵٪	۱۱	خبرگان تجربی (مدیران بانکی)	
۲۹٪	۵	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۷۱٪	۱۲	دکتری	
۲۹٪	۵	۱۵ تا ۲۰ سال	سابقه کاری
۷۱٪	۱۲	بالای ۲۰ سال	
۱۰۰٪	۱۷	کل	

منبع: یافته‌های پژوهش

در بخش کمی نیز از دیدگاه ۲۹۳ نفر از کارشناسان و مدیران شعب بانک ملی استفاده شد. از منظر جنسیت ۱۷۸ نفر مرد و ۱۱۵ نفر زن بودند. از منظر سنی ۵۴ نفر کمتر از ۴۰ سال، ۱۰۸ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۳۱ نفر از مشتریان ۵۰ سال و بیشتر سن داشتند. از نظر تحصیلات ۱۱۴ نفر از مشتریان کاردانی و کمتر، ۱۰۲ نفر کارشناسی و ۷۷ نفر تحصیلات تکمیلی داشتند.

جهت طراحی و تبیین مدل ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی، مصاحبه‌های تخصصی و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مربوطه صورت گرفت. در این گام پیش از انجام مصاحبه، اقدام به تدوین پروتکل مصاحبه با ۵ سوال باز شده و متون مصاحبه‌های انجام شده با روش تحلیل کیفی مضمون مبتنی بر روش شش مرحله‌ای اترید-استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) انجام گرفت. در مرحله کدگذاری اولیه پژوهش، تعداد ۲۹۸ کد شناسایی شد سپس از طریق کدگذاری محوری به پنج مضمون فراگیر، ده مضمون سازمان‌دهنده و ۵۱ مضمون پایه دست پیدا شد. مقوله‌های ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- مقوله‌های ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عوامل ارزیابی	ارزیابی محیطی	۱. ارزیابی اقدامات بانک‌های دیگر در زمینه فینتک
		۲. ارزیابی فعالیت‌های استارت‌آپ‌های فینتک

<sup>۱</sup> Attride-Stirling

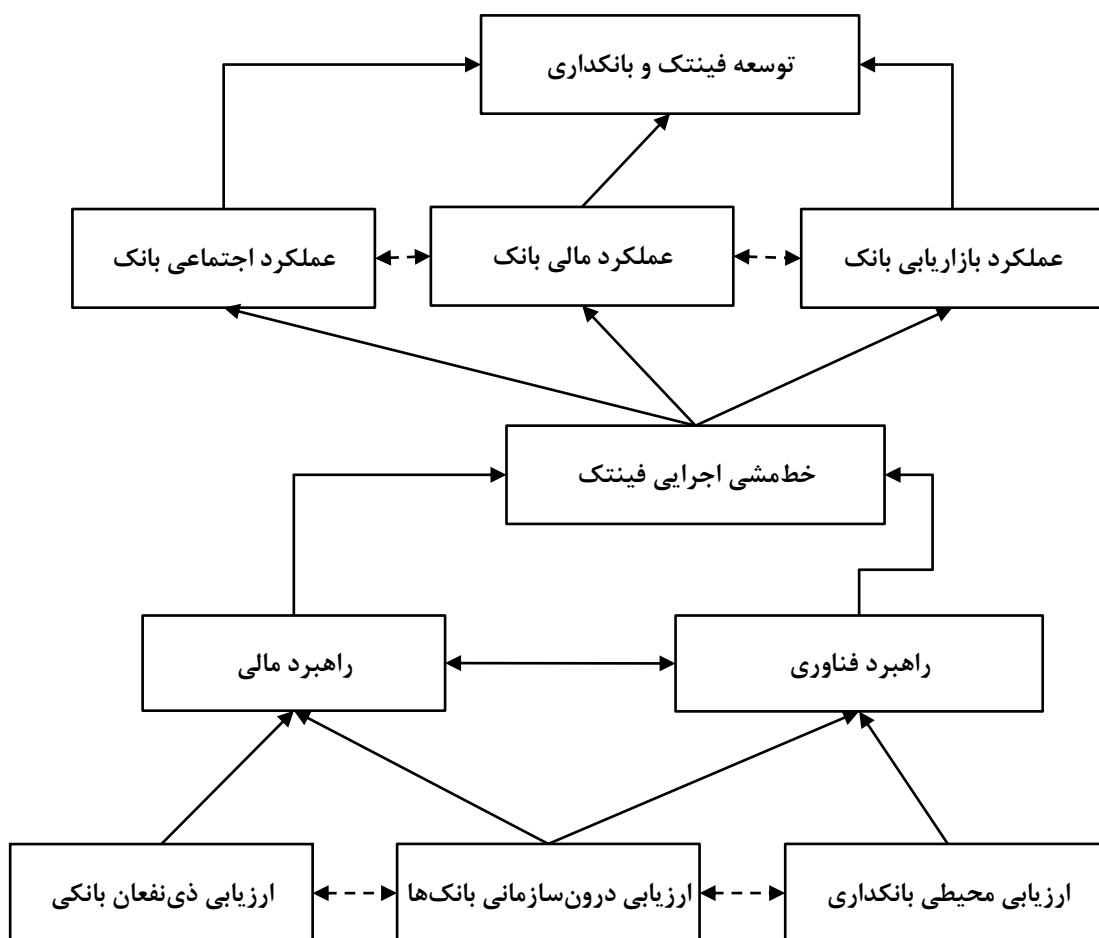
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	
مضمون فراگیر	بانکداری	۳. ارزیابی مؤسسات مالی جایگزین	
		۴. ارزیابی اقبال و آگاهی عمومی از فینتک‌ها	
		۵. بررسی موانع ورود به عرصه فینتک و بانکداری	
		۶. حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد بانکی از فناوری مالی	
		۷. آگاهی و شناخت کارکنان از فینتک و فناوری مالی	
	ارزیابی درون‌سازمانی	۸. زمینه‌ها و بسترهای نرم‌افزاری فینتک	
		۹. ارزیابی سخت‌افزارها و تجهیزات فناوری مالی	
		۱۰. جو و فرهنگ استفاده از فناوری‌های جدید بانکی و مالی	
		۱۱. ارزیابی میزان آشنایی سهامداران با فینتک	
		۱۲. پایش شناخت سرمایه‌گذاران بانکی از فینتک‌ها	
	ارزیابی ذی‌نفعان بانکی	۱۳. شناخت درست از آگاهی مشتریان پیرامون فینتک‌ها	
		۱۴. ارزیابی دولت و نهادهای فرادستی از فینتک‌ها	
		راهبرد فناوری	۱۵. برنامه‌ریزی بلندمدت برای خدمات فناورانه بانکی
			۱۶. سهولت استفاده از خدمات فناورانه بانکی
۱۷. سودمندی عملیات فناوری‌محور بانکی			
۱۸. سرعت عملکرد و پاسخگویی به‌موقع			
۱۹. فناوری‌محور و بازمهندسی فرایندهای بانکی			
عوامل راهبردی	راهبرد مالی	۲۰. برنامه‌ریزی مالی مدون در چشم‌انداز بانکی	
		۲۱. همراستایی مأموریت مالی نظام بانکی با فینتک	
		۲۲. سازوکارهای کوتاه‌مدت مالی مبتنی بر فناوری	
		۲۳. تجربه متمایز ارائه خدمات مالی و بانکی	
		۲۴. سازگاری و انعطاف‌پذیری برنامه مالی	
خط‌مشی اجرایی فینتک	خط‌مشی اجرایی فینتک	۲۵. روندها و رویه‌های اجرایی فناوری مالی در بانک	
		۲۶. تدوین و ابلاغ قوانین رسمی فناوری مالی	
		۲۷. برنامه‌های قابل ارزیابی در راستای فناوری مالی	
		۲۸. ثبات رویه در ارائه خدمات فناورانه بانکی	



مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
عملکرد فینتک	عملکرد بازاریابی بانک	۲۹. برنامه‌های کوتاه‌مدت برای اجرای فناوری مالی
		۳۰. تخصیص بودجه کافی برای فعالیت‌های فینتک
		۳۱. رضایت از انتخاب‌های خدمات بانکی
		۳۲. جذابیت تسهیلات و فرایندهای بانکی
		۳۳. احساس خشنودی از خدمات بانکی
		۳۴. جلب نظر مساعد مشتریان
	عملکرد مالی بانک	۳۵. ترجیح بانک ملی به رقبای بانکی
		۳۶. رشد سپرده‌گذاری
		۳۷. رشد سهم بازار بانک
		۳۸. افزایش بازده سرمایه‌گذاری
		۳۹. افزایش بازگشت اعتبارات
		۴۰. افزایش شهرت اجتماعی و محبوبیت بانک
عملکرد اجتماعی بانک	۴۱. بهبود مستمر مسئولیت اجتماعی نظام بانکی	
	۴۲. ایجاد، انتشار و پاسخگویی بانکی	
	۴۳. افزایش مشارکت اجتماعی	
	۴۴. پاسخگویی سریع و موثر به خواسته‌های اجتماعی	
توسعه فینتک و بانکداری	توسعه فینتک و بانکداری	۴۵. برقراری ارتباط بلندمدت با مشتریان کلیدی
		۴۶. افزایش شمار مشتریان بانکی
		۴۷. افزایش تعامل دوسویه با مشتریان
		۴۸. افزایش سپرده‌های بانکی مشتریان
		۴۹. افزایش کمی تعداد مشتریان
		۵۰. افزایش میزان تراکنش‌های بانکی
		۵۱. افتتاح حساب‌های بانکی بلندمدت

منبع: یافته‌های پژوهش

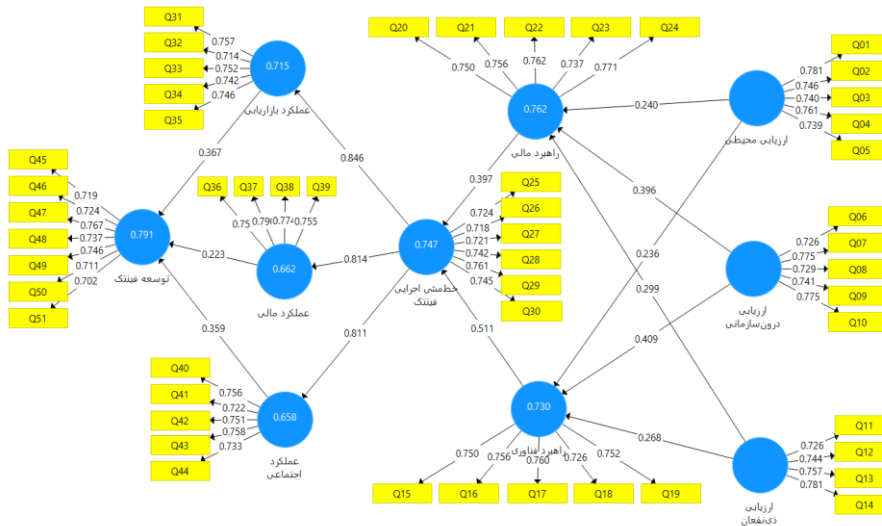
مدل ارزیابی خط‌مشی اجرایی فینتک در بانک ملی در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱- مدل ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی

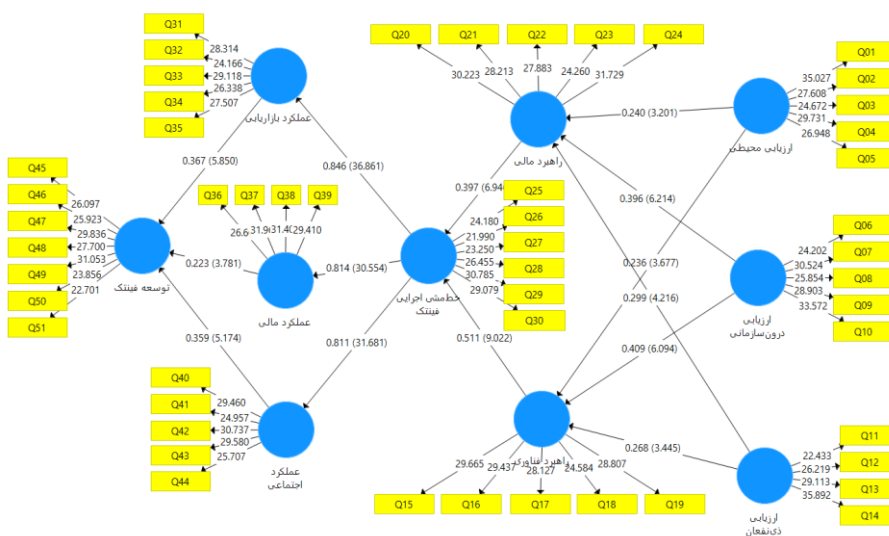
منبع: یافته‌های پژوهش

جهت اعتبارسنجی مدل، از روش کمی حداقل مربعات جزئی استفاده شد. مدل ساختاری نهائی پژوهش در شکل ۲ و مقدار آماره  $t$  و مقدار بوت استرپینگ نیز در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۲- اعتبارسنجی مدل ارزیابی خط‌مشی اجرایی فین تک در بانک ملی (تخمین استاندارد)

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۳- اعتبارسنجی مدل ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی (معناداری)

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج مندرج در شکل ۲ و ۳ نشان می‌دهد بارهای عاملی در تمامی موارد از ۰/۶ بیشتر است و آماره  $t$  نیز در تمامی موارد بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین بخش اندازه‌گیری مدل از اعتبار مناسبی برخوردار است. برای اطمینان بیشتر، مدل بیرونی (اندازه‌گیری) براساس شاخص روایی همگرا، ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت (آذر و غلام‌زاده، ۱۳۹۸). خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- ارزیابی برازش بخش اندازه‌گیری مدل ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی

AVE	ضریب رو (Rho)	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	سازه‌های اصلی
۰/۵۶۲	۰/۸۶۵	۰/۸۰۵	۰/۸۰۵	ارزیابی درون‌سازمانی
۰/۵۶۶	۰/۸۳۹	۰/۷۴۷	۰/۷۴۴	ارزیابی ذی‌نفعان
۰/۵۶۸	۰/۸۶۸	۰/۸۱۰	۰/۸۱۰	ارزیابی محیطی
۰/۵۳۳	۰/۸۸۹	۰/۸۵۴	۰/۸۵۴	توسعه فینتک و بانکداری
۰/۵۴۱	۰/۸۷۶	۰/۸۳۰	۰/۸۳۰	خطمشی اجرایی فینتک
۰/۵۶۱	۰/۸۶۴	۰/۸۰۴	۰/۸۰۴	راهبرد فناوری

۰/۵۷۱	۰/۸۶۹	۰/۸۱۲	۰/۸۱۲	راهبرد مالی
۰/۵۵۴	۰/۸۶۱	۰/۸۰۰	۰/۷۹۹	عملکرد اجتماعی
۰/۵۵۱	۰/۸۶۰	۰/۷۹۷	۰/۷۹۶	عملکرد بازاریابی
۰/۵۹۰	۰/۸۵۲	۰/۷۶۹	۰/۷۶۸	عملکرد مالی

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول ۴ میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ بوده و براین اساس، روایی همگرا تایید می‌شود. ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ همه مولفه‌های پژوهش نیز بالاتر از ۰/۷ هستند که از این نظر، پایایی تمامی مولفه‌های پژوهش تایید می‌شود. روابط بین سازه‌های اصلی با عنوان مدل درونی (بخش ساختاری) شناخته می‌شود. روابط میان سازه‌های اصلی (بخش ساختاری) براساس ضریب مسیر و آماره تی مورد بررسی قرار گرفت. خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه‌های اصلی در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵- خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه‌های اصلی

نتیجه	اندازه اثر	معناداری	آماره t	ضریب تاثیر	رابطه
تایید	۰/۲۰۱	۰/۰۰۰	۶,۰۹۴	۰/۴۰۹	ارزیابی درون‌سازمانی ← راهبرد فناوری
تایید	۰/۱۸۶	۰/۰۰۰	۶,۲۱۴	۰/۳۹۶	ارزیابی درون‌سازمانی ← راهبرد مالی
تایید	۰/۰۷۷	۰/۰۰۱	۳,۴۴۵	۰/۲۶۸	ارزیابی ذی‌نفعان ← راهبرد فناوری
تایید	۰/۰۹۸	۰/۰۰۰	۴,۲۱۶	۰/۲۹۹	ارزیابی ذی‌نفعان ← راهبرد مالی
تایید	۰/۰۵۹	۰/۰۰۰	۳,۶۷۷	۰/۲۳۶	ارزیابی محیطی ← راهبرد فناوری
تایید	۰/۰۶۱	۰/۰۰۱	۳,۲۰۱	۰/۲۴۰	ارزیابی محیطی ← راهبرد مالی
تایید	۰/۹۲۲	۰/۰۰۰	۳۱,۶۸۱	۰/۸۱۱	خط‌مشی اجرایی فینتک ← عملکرد اجتماعی
تایید	۰/۵۱۸	۰/۰۰۰	۲۶,۸۶۱	۰/۸۴۶	خط‌مشی اجرایی فینتک ← عملکرد بازاریابی
تایید	۰/۹۶۴	۰/۰۰۰	۳۰,۵۵۴	۰/۸۱۴	خط‌مشی اجرایی فینتک ← عملکرد مالی
تایید	۰/۳۵۳	۰/۰۰۰	۹,۰۲۲	۰/۵۱۱	راهبرد فناوری ← خط‌مشی اجرایی فینتک
تایید	۰/۱۸۷	۰/۰۰۰	۶,۹۴۶	۰/۳۹۷	راهبرد مالی ← خط‌مشی اجرایی فینتک
تایید	۰/۱۴۸	۰/۰۰۰	۵,۱۷۴	۰/۳۵۹	عملکرد اجتماعی ← توسعه فینتک و بانکداری
تایید	۰/۱۵۶	۰/۰۰۰	۵,۸۵	۰/۳۶۷	عملکرد بازاریابی ← توسعه فینتک و بانکداری
تایید	۰/۰۵۲	۰/۰۰۰	۳,۷۸۱	۰/۲۲۳	عملکرد مالی ← توسعه فینتک و بانکداری

منبع: یافته‌های پژوهش

ضرایب مسیر در این بخش شدت و جهت رابطه را نشان می‌دهند و چون مقدار آماره  $t$  بزرگتر از ۱/۹۶ است نشان می‌دهد ضرایب مسیر معنادار هستند. اندازه اثر ( $F^2$ ) میزان تغییراتی است که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته می‌گذارند. در واقع این شاخص نشان می‌دهد اگر یک متغیر مستقل حذف شود چه میزان تغییراتی در متغیر وابسته ایجاد می‌شود. این شاخص توسط کوهن ارائه گردید. مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (بزرگ) در نظر گرفته می‌شود (کوهن، ۲۰۱۳). براساس نتایج اندازه اثر متغیرهای مستقل در تمامی موارد بالای حد متوسط یعنی ۰/۱۵ و در برخی موارد حتی بیش از ۰/۳۵ یعنی قوی بدست آمد.

از شاخص ضریب تعیین  $R^2$  و شاخص ارتباط پیش‌بین  $Q^2$  برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل استفاده شد. این دو شاخص برای متغیرهای درونزا محاسبه می‌شوند. ضریب تعیین، بیانگر میزان تغییرات متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است (چین، ۱۹۹۸). شاخص ارتباط پیش‌بین توسط استون و گیزره معرفی شد به همین خاطر گاهی با عنوان شاخص استون-گیزر نیز نامیده می‌شود. اگر مقدار ( $Q^2$ ) مثبت باشد نشان می‌دهد که مدل از توان پیش‌بینی مناسبی برخوردار است (هیر ۶ و همکاران، ۲۰۲۱). شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل ( $R^2$ ) و ( $Q^2$ ) در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶- قدرت پیش‌بینی مدل

سازه‌های اصلی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	Q2
توسعه فینتک و بانکداری	۰/۷۹۱	۰/۷۹۰	۰/۳۹۲
خطمشی اجرایی فینتک	۰/۷۴۷	۰/۷۴۶	۰/۳۷۹
راهبرد فناوری	۰/۷۳۰	۰/۷۲۸	۰/۳۸۳
راهبرد مالی	۰/۷۶۲	۰/۷۶۰	۰/۴۰۸
عملکرد اجتماعی	۰/۶۵۸	۰/۶۵۷	۰/۳۴۲
عملکرد بازاریابی	۰/۷۱۵	۰/۷۱۴	۰/۳۷۲
عملکرد مالی	۰/۶۶۲	۰/۶۶۱	۰/۳۶۹

منبع: یافته‌های پژوهش

۱ Cohen

۲ Coefficient of determination

۳ Predictive relevance

۴ Chin

۵ Stone & Geisser

۶ Hair

براساس نتایج جدول مذکور، ضریب تعیین مولفه‌های درونزای مدل پژوهش مطلوب است. میزان ضریب تعیین توسعه فینتک ۰/۷۹۱ برآورد شد. این نشان می‌دهد که متغیرهای مدل توانسته‌اند ۷۹٪ از تغییرات در توسعه فینتک را تبیین کنند. شاخص  $(Q^2)$  نیز در تمامی موارد مثبت بدست آمده است بنابراین مدل از قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است.

برای ارزیابی برازش مدل از شاخص GOF و RMS و SRMR استفاده می‌شود. برای شاخص GOF سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۲۶ و ۰/۳۷ را به عنوان مقدار ضعیف، مقدار متوسط و مقدار قوی ارائه شده است. برای شاخص RMS\_theta مقادیر زیر ۰/۱۲ نشانه تناسب مدل است، در حالی که مقادیر بالاتر نشان دهنده عدم تناسب است. شاخص SRMR نیز بهتر است زیر ۰/۰۱ و خیلی سخت‌گیرانه کمتر از ۰/۰۸ باشد (حبیبی و جلال‌نیا، ۱۴۰۱). در این مطالعه شاخص GOF برابر ۰/۶۱۶ بدست آمد که از ۰/۳۶ بزرگتر است. شاخص RMS\_theta میزان ۰/۱۰۱ بدست آمد که از ۰/۱۲ کمتر است. شاخص SRMR نیز ۰/۰۵ محاسبه گردید که از ۰/۰۸ کمتر است بنابراین برازش مدل مطلوب است.

##### ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی انجام شده است. براساس الگوی پژوهش مشخص گردید ارزیابی محیط بیرونی، درونی و ذی‌نفعان بانکی بر راهبرد فناوری و راهبرد مالی تاثیر می‌گذارد. در مطالعه ژائو و همکاران (۲۰۲۳) نیز موفقیت در زمینه فناوری مالی و فینتک‌ها را نیازمند خطمشی‌گذاری دقیق و ارزیابی مستمر اجرای خطمشی‌ها دانسته است.

همچنین نشان داده شد راهبردهای مالی و فناوری نیز خطمشی اجرایی فینتک در سیستم بانکی را شکل داده و بر عملکرد بازاریابی، مالی و اجتماعی اثر گذارند. در مطالعه ترک‌تبریزی (۱۳۹۶) نیز به اهمیت راهبردهای مالی و فناوری اشاره شده که منظور از بخش فناوری، بیشتر و شاید تماماً، فناوری اطلاعات باشد. منظور از بخش مالی نیز محدود به حوزه خدمات مالی نیست، بلکه حوزه بزرگی از بازار و صنعت مالی را دربرمی‌گیرد.

در نهایت دستاوردهای پژوهش نشان داد عملکرد بازاریابی، مالی و اجتماعی به توسعه فینتک در بانک ملی منجر می‌شود. در مطالعه ایورت و همکاران (۲۰۲۰) به این مهم اشاره شده است که توسعه فینتک شامل برنامه‌های سیاسی جهت اجرای طرح‌های مرتبط جهت حصول اهداف اجتماعی می‌باشد.

براساس نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

درخصوص ارزیابی محیطی بانکداری پیشنهاد می‌شود در وهله اول با ارزیابی اقدامات بانک‌های دیگر در زمینه فینتک و ارزیابی فعالیت‌های استارت‌آپ‌های فینتک، به تدوین استراتژی‌های نوین در ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی پرداخته شود. همچنین ارزیابی موسسات مالی جایگزین نیز نقش مهمی در ارزیابی محیطی بانکی دارد. مدیران بانک ملی می‌توانند با ارزیابی اقبال و آگاهی عمومی از فینتک‌ها، به بررسی موانع ورود به عرصه فینتک و بانکداری و راه‌های غلبه بر آن دست یابند.

درخصوص ارزیابی درون‌سازمانی به مدیران بانک ملی پیشنهاد می‌شود ضمن افزایش حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد بانکی از فناوری مالی، به کسب آگاهی و شناخت کارکنان از فینتک و فناوری مالی بپردازند. در این راستا، تامین زمینه‌ها و بسترهای نرم‌افزاری فینتک به همراه ارزیابی سخت‌افزارها و تجهیزات فناوری مالی توصیه می‌شود. همچنین بهبود جو و فرهنگ استفاده از فناوری‌های جدید بانکی و مالی نیز باید در دستور کار مدیران ارشد بانک ملی قرار بگیرد.

درخصوص ارزیابی ذی‌نفعان بانکی پیشنهاد می‌شود ضمن ارزیابی میزان آشنایی سهامداران با فینتک به پیش‌شناخت سرمایه‌گذاران بانکی از فینتک‌ها بپردازند. ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی با شناخت درست از آگاهی مشتریان پیرامون فینتک‌ها امکان‌پذیر بوده و در این حوزه، نقش تاثیرگذار ارزیابی دولت و نهادهای فرادستی از فینتک‌ها غیرقابل انکار است.

درخصوص راهبرد فناوری پیشنهاد می‌شود ضمن انجام برنامه‌ریزی بلندمدت برای خدمات فناورانه بانکی به سهولت استفاده از خدمات فناورانه بانکی پرداخته شود. در این راستا، دستیابی به سودمندی عملیات فناوری‌محور بانکی و سرعت عملکرد و پاسخگویی به‌موقع از طریق بهره‌گیری از فناوری امکان‌پذیر است. همچنین با استقرار فناوری‌محور و بازمهندسی فرایندهای بانکی نیز غلبه بر برخی از چالش‌های فناورانه امکان‌پذیر می‌شود.

درخصوص راهبرد مالی پیشنهاد می‌شود ضمن برنامه‌ریزی مالی مدون در چشم‌انداز بانکی، به همراستایی ماموریت مالی نظام بانکی با فینتک بپردازند. در این حوزه، تدوین سازوکارهای کوتاه‌مدت مالی مبتنی بر فناوری در ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی حائز اهمیت بوده و تجربه متمایز ارائه خدمات مالی و بانکی به‌عنوان عاملی تسهیل‌کننده به شمار می‌آید. علاوه بر موارد مذکور، ایجاد سازگاری و انعطاف‌پذیری برنامه مالی جهت دستیابی به اهداف ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی نیز توصیه می‌شود.

درخصوص خطمشی‌اجرایی فینتک پیشنهاد می‌شود با ایجاد تغییر در روندها و رویه‌های اجرایی فناوری مالی در بانک با استفاده از تدوین و ابلاغ قوانین رسمی فناوری مالی، بستر لازم جهت استقرار ارزیابی خطمشی اجرایی فینتک در بانک ملی را فراهم آورند. تدوین برنامه‌های قابل



ارزیابی در راستای فناوری مالی و داشتن ثبات رویه در ارائه خدمات فناورانه بانکی از ارکان مهم در خط‌مشی‌اجرایی فینتک محسوب می‌شود. همچنین مدیران بانک ملی با تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت برای اجرای فناوری مالی به همراه تخصیص بودجه کافی برای فعالیت‌های فینتک می‌توانند به مسیر دستیابی به اهداف ارزیابی خط‌مشی‌اجرایی فینتک در بانک ملی را هموار نمایند. درخصوص عملکرد بازاریابی بانک پیشنهاد می‌شود با افزایش رضایت مشتریان از انتخاب‌های خدمات بانکی، به ارتقاء جذابیت تسهیلات و فرایندهای بانکی بپردازند. مشتریانی که از خدمات بانکی احساس خشنودی دارند و نظر مساعد آنها جلب شده است، بانک ملی را به سایر رقبای بانکی ترجیح می‌دهند. لذا ارزیابی خط‌مشی‌اجرایی فینتک در بانک ملی نشان‌دهنده بهبود عملکرد بازاریابی بانک می‌باشد.

درخصوص عملکرد مالی بانک پیشنهاد می‌شود با استفاده از استراتژی‌های مربوط به سپرده‌گذاری، در جهت رشد سپرده‌گذاری و رشد سهم بازار بانک گام بردارند. در این راستا، افزایش بازده سرمایه‌گذاری و افزایش بازگشت اعتبارات قابل حصول خواهد بود.

درخصوص عملکرد اجتماعی بانک پیشنهاد می‌شود ضمن افزایش شهرت اجتماعی و محبوبیت بانک در جامعه، به بهبود مستمر مسئولیت اجتماعی نظام بانکی پرداخته شود. مدیران ذی‌ربط با ایجاد، انتشار و پاسخگویی بانکی می‌توانند مقدمات افزایش مشارکت اجتماعی را فراهم آورند و با پاسخگویی سریع و موثر به خواسته‌های اجتماعی، مسیر ارزیابی خط‌مشی‌اجرایی فینتک در بانک ملی را تسهیل نمایند.

در نهایت و با پیاده‌سازی استراتژی‌های مذکور، به توسعه فینتک و بانکداری دست یافته می‌شود. این مهم به برقراری ارتباط بلندمدت با مشتریان کلیدی و افزایش شمار مشتریان بانکی منجر خواهد شد. همچنین با افزایش تعامل دوسویه با مشتریان و افزایش سپرده‌های بانکی مشتریان، میزان تراکنش‌های بانکی نیز افزایش خواهد یافت. علاوه بر موارد مذکور، افزایش کمی تعداد مشتریان به افتتاح حساب‌های بانکی بلندمدت نیز منجر خواهد شد که این مهم در سودآوری و کارایی در حوزه بانکداری اثرگذار است.

## منابع

۱. اسدالله، مهسا، ثانوی‌فرد، رسول، و حمیدی‌زاده، علی (۱۳۹۸). الگوی کسب‌وکار بانکداری الکترونیک مبتنی بر ظهور فینتک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی. مدیریت توسعه فناوری، ۷ (۲)، ۱۹۵-۲۴۷.
۲. اسدی قنبری، عبدالرضا، سلامتی طب، سیده سارا، دانشگر، سید علی، و حیدری، فرشاد (۱۳۹۵). فین‌تک یا فرصت و نقش آن‌ها در آینده بانکداری، همایش ملی بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت، ۱-۲۵.
۳. افراسیابی، رویا، و ملکی، اعظم (۱۳۹۹). بررسی ابعاد خطمشی‌گذاری عمومی از دیدگاه اسلام با تأکید بر عدالت و مشارکت. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴ (۲۹)، ۱-۱۵.
۴. اکبری، حمید، و جوان‌امانی، ودود (۱۴۰۱). بررسی تاثیر کیفیت خدمات بانکداری بر رضایت مندی مشتریان با استفاده از مدل سروکوال (مورد مطالعه: بانک مسکن شعب تهران)، فصلنامه اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهارم، صص ۴-۶۴.
۵. آذر، عادل، و غلامزاده، رسول (۱۳۹۸). کمترین مربعات جزئی. تهران: نگاه دانش.
۶. ترک‌تبریزی، مرتضی (۱۳۹۶). روندی به نام فین‌تک (مزایا، چالش‌ها)، تدبیر؛ ماهنامه علمی آموزشی تخصصی مدیریت، ۲۸ (۲۹۵)، ۱۰-۹.
۷. چیدری، وحید، محمدیان، ایوب، خلیل عراقی، مریم، و رشادت جو، حمیده (۱۴۰۱). مدل فرایندی ارزش‌گذاری کسب و کارهای نوپای فناوری مالی (فین‌تک) در مراحل اولیه سرمایه‌گذاری از دیدگاه سرمایه‌گذاران خطرپذیر در ایران، تحقیقات مالی دوره ۲۴، شماره ۳، ۳۹۱-۴۰۹.
۸. چیشتی، سوزان، و باربریس، ژانوس (۱۳۹۶). کتاب فین‌تک: فناوری‌های مالی برای سرمایه‌گذاران، کارآفرینان و رویاپردازان. ترجمه راسو قربانی و رضا قربانی. تهران: راه‌پرداخت.
۹. حبیبی، آرش، و جلال‌نیا، راحله (۱۴۰۱). حداقل مربعات جزئی. تهران: نارون.
۱۰. حسین‌زاده‌کاشان، علی، و قائمی‌فر، لیلا (۱۴۰۱). شناسایی و بررسی عوامل موثر بر سرمایه‌گذاری جسورانه در کسب‌وکارهای حوزه فینتک. پژوهش‌های راهبردی، ۳ (۳)، ۷۷-۱۰۲.

۱۱. حیدری، مریم، و مظفری، سعید (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر فناوری بیمه (اینشورتک) در شرکت بیمه ایران. بازاریابی پارس‌مدیر، ۵ (۱۷)، ۱۰۸-۱۱۸.
۱۲. خزاعی، حسین، فائزی‌رازی، فرشاد، و وکیل‌الرعای، یونس (۱۴۰۰). ارائه مدل پذیرش محصولات و خدمات فینتک توسط مشتریان بانک‌های کشور ایران. فصلنامه اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره سی و هشتم، صص ۲۴۹-۲۸۰.
۱۳. دارایی‌قادی‌کلانی، محسن، مهدی‌زاده‌اشرفی، علی، مجیبی‌میکلائی، تورج، و حاج‌علیان، فرشاد (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تدوین خط‌مشی کارآفرینانه در بانک سپه. مدیریت صنعتی، ۱۵ (۵۴)، ۳۵-۵۶.
۱۴. روشنی، عارفه، رحیمی‌نیک، اعظم، ودادی، احمد، و غلام‌زاده، داریوش (۱۳۹۹). تدوین الگوی موفقیت استارت‌آپ‌های فینتک ایران با رویکرد جامعه‌شناختی. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۵ (۱۳)، ۹۱-۷۹.
۱۵. سمایی، مهدی، و موسوی، سیدجعفر (۱۳۹۷). بررسی و اولویت‌بندی راهکارهای ایجاد تعامل سازنده بین بانکداری و اکوسیستم استارت‌آپی فینتک و ارائه ساختار پیشنهادی، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، تهران، دانشگاه صالحان.
۱۶. شاه‌حسینی، محمدعلی، کیماسی، مسعود، شامی‌زنجانی، مهدی، و حقیقی‌خواه، مریم (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر همکاری بانک‌ها و فین‌تک‌ها با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات علمی، مدیریت بازرگانی دوره ۱۴، شماره ۲، ۱۹۹-۲۲۷.
۱۷. شفق، احد، و عبدالهی‌دزفولی‌نژاد، لیلا (۱۳۹۶). بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای فین‌تک برای سیستم بانکی ایران. مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری، ۱ (۳)، ۲۱۰-۲۰۲.
۱۸. صادقی، حامد (۱۴۰۱). بررسی تاثیر فرهنگ بر خط‌مشی‌گذاری عمومی در ایران. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶ (۸۴)، ۱۰۲-۱۱۲.
۱۹. صراف، فاطمه، و رحیمی، رحمان (۱۴۰۱). فین‌تک در صنعت بانکداری، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت دوره پنجم، شماره ۷۴ (جلد ۷)، ۲۷-۴۱.
۲۰. غلامی، محمد، زنجیردار، مجید، غفاری‌آشتیانی، پیمان، و حاجی، غلامعلی (۱۴۰۱). ارائه مدلی جهت پیاده‌سازی فین‌تک در صنعت بانکداری کشور ایران. پیشرفت‌های مالی و سرمایه‌گذاری، ۳ (۷)، ۲۳-۴۶.

۲۱. قلی پور، رحمت الله (۱۳۹۸). تصمیم‌گیری سازمانی و سیاست‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات سمت.
۲۲. قلی‌زاده، محمدحسن، و قاسم‌نژاد، میثم (۱۳۹۶). بانکداری و فینتک: چالش یا فرصت؟، بررسی‌های بازرگانی، ۱۷ (۸۰)، ۳۹-۳۱.
۲۳. کشوریان‌آزاد، رقیه، اعتباریان‌خوارسگانی، اکبر، مهربان، هادی‌پیکانی، و شاه‌نوشی، مجتبی (۱۴۰۱). طراحی مدل اجرای خطمشی‌های قضایی در نهاد قضایی کشور، مدیریت دولتی، ۱۴ (۱)، ۱۶۴-۱۲۹.
۲۴. گودرزی، فرهاد، حمیدی، کامبیز، و اسلامبولچی، علی (۱۴۰۰). پایش عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی‌گذاری بانکداری جامع. مطالعات مدیریت دولتی، ۴ (۱)، ۱۴۵-۱۶۸.
۲۵. مروت، امیربهادر، و نظری زاده، فرهاد (۱۴۰۱). سناریوهای استارت آپ‌های صنعت فین تک و بانکداری ایران در افق ۱۴۱۰ با استفاده از تحلیل اثرات متقاطع. بهبود مدیریت سال شانزدهم، شماره ۳ (پیاپی ۵۷) ۱-۳۲.
۲۶. نصرتی قزوینی نژاد، محمود، منجم، سارا، و خلجی، مجید (۱۳۹۶). بررسی نوآوری‌های نظام مالی با محوریت فن آوری‌های مالی: فینتک، کنفرانس ملی مدیریت، کارآفرینی و مهارت‌های ارتباطی، ۱۸-۱.
27. Acar, O., & Çıtak, Y. E. (2019). Fintech integration process suggestion for banks. *Procedia Computer Science*, 158, 971-978.
28. Al-Khawaja, H. A., Yamin, I., & Alshehadeh, A. (2023). The COVID-19 Pandemic's Effects on Fintech in Banking Sector. *Review of Economics and Finance*, 21(1).
29. Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. *Geo. J. Int'l L.*, 47(1), 52-71.
30. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
31. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-33.
32. Chishti, S., & Barberis, J. (2016). *The Fintech book: The financial technology handbook for investors, entrepreneurs and visionaries*. John Wiley & Sons.

33. Cohen, J. E. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
34. Coyer, K., & Hintz, A. (2022). Developing the “third sector”: Community media policies in Europe. In *Media Freedom and Pluralism*. Central European University Press, 17(1), 275-298.
35. Dapp, T. (2014). *FinTech - The digital (r)evolution in the financial sector: Algorithm-based banking with the human touch*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research.
36. Ewert, B., Loer, K., & Thomann, E. (2020). Beyond nudge: advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration. *Policy & Politics*, 207, 196-205.
37. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
38. Harris, W. L., Barberis, J., & Wonglimpiyarat, J. (2023). Fintech and the Digital Transformation of the Banking Landscape. In *The Fintech Disruption: How Financial Innovation Is Transforming the Banking Industry*. Cham: Springer International Publishing, 12(4), 53-73.
39. Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
40. Jaksic, M., & Marinc, M. (2019). Relationship banking and information technology: The role of artificial intelligence and FinTech. *Risk Management*, 21(1), 1-18.
41. Jia, M., Liu, Y., Lieske, S. N., & Chen, T. (2020). Public policy change and its impact on urban expansion: An evaluation of 265 cities in China. *Land Use Policy*, 97(2), 7344-754.
42. Leong, C., Tan, B., Xiao, X., Tan, F. T. C., & Sun, Y. (2017). Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China. *International Journal of Information Management*, 37(2), 92-97.
43. Marin, A., Stubrin, L., & van Zwanenberg, P. (2023). Technological lock-in in action: Appraisal and policy commitment in Argentina's banking sector. *Research Policy*, 52(2), 664-678.
44. Mercure, J. F., Sharpe, S., Vinuales, J. E., Ives, M., Grubb, M., Lam, A., ... & Nijssse, F. J. (2021). Risk-opportunity analysis for transformative policy design and appraisal. *Global Environmental Change*, 70(1), 342-359.

45. Mirza, N., Umar, M., Afzal, A., & Firdousi, S. F. (2023). The role of fintech in promoting green finance, and profitability: Evidence from the banking sector in the euro zone. *Economic Analysis and Policy*, 78, 33-40.
46. Murinde, V., Rizopoulos, E., & Zachariadis, M. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*, 81, 102103.
47. Sheng, T. (2020). The effect of fintech on banks' credit provision to SMEs: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 101558.
48. Slazus, B. J. (2022). Factors that influence FinTech adoption in South Africa: a study of consumer behaviour towards branchless mobile banking. *Athens journal of business & economics*.
49. Tan, Z., Wang, H., & Hong, Y. (2023). Does bank FinTech improve corporate innovation?. *Finance Research Letters*, 103830.
50. Varma, P., Nijjer, S., Sood, K., Grima, S., & Rupeika-Apoga, R. (2022). Thematic Analysis of Financial Technology (Fintech) Influence on the Banking Industry. *Risks*, 10(10), 186.
51. Zhao, Y., Goodell, J. W., Wang, Y., & Abedin, M. Z. (2023). Fintech, macroprudential policies and bank risk: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 87(1), 632-648.