



Homepage: <https://www.ietmjournals.com>

Developing an Indigenous Model of Digital Transformation in the Iranian Banking System with an Emphasis on the Role of FinTechs

Samaneh Ahmadi¹, Manijeh Haghighinasab²

1. Corresponding author, PhD Student, Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: samanehahmadi1403@gmail.com
2. Professor, Department of Business Management, Faculty of Social and Economic Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran. Email: mhaghighinasab@alzahra.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received 6 April 2026
Revised 18 April 2026
Accepted 10 May 2026
Available online 1 June 2026

Keywords:
Banking System, Digital
Banking, Digital Innovation,
FinTech

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this study is to develop an indigenous model of digital transformation in the Iranian banking system, with an emphasis on the role and position of financial technologies (FinTechs). This study seeks to identify the dimensions, components, and structural relationships governing the implementation of digital banking by leveraging the innovative potential of the FinTech ecosystem within the country's banking context.

Methodology: In terms of purpose, this research is applied, and in terms of execution, it is descriptive-analytical adopting a qualitative approach. The statistical population comprised experts and practitioners in digital transformation and electronic banking within the Iranian banking sector (with a focal focus on Bank Melli Iran), including senior and middle managers, senior IT specialists, selected branch managers, innovation and FinTech professionals, and academic faculty members. Purposive non-probability sampling combined with the snowball technique was utilized, and data collection via semi-structured interviews continued until theoretical saturation was reached with 13 participants. The gathered qualitative data were analyzed using the grounded theory approach across three stages of open, axial, and selective coding.

Findings: The open coding phase resulted in the extraction of 95 primary codes, which were categorized and refined into 24 subcategories and 6 core paradigmatic categories: causal conditions, contextual conditions, central phenomenon, intervening conditions, strategies, and consequences. The findings revealed that realizing digital transformation across the banking network relies substantially on aligning advanced technological infrastructure, top management's strategic commitment, fostering an innovative organizational culture, and reforming institutional and regulatory frameworks. Furthermore, FinTechs were identified as innovation catalysts and accelerators that bridge technological gaps, increase banks' operational agility, enhance customer experience, and expedite the commercialization of digital services.

Conclusion: The findings confirm that achieving effective digital transformation in the Iranian banking system is not merely a technology-driven project, but rather a holistic process demanding synergy among technological, managerial, and cultural facets. Adopting a collaborative and strategic symbiosis with FinTech companies enables banks to overcome the inertia of legacy structures, streamline business workflows, and deliver personalized, customer-centric services—ultimately consolidating their resilience and sustainable competitive advantage in the digital economy.



Cite this article: Ahmadi, S., & Haghighinasab, M. (2026). Ahmadi, S., & Haghighinasab, M. *Information Economics and Innovative Management*, 1 (1), 79-88



© Author(s) retain the copyright and full publishing rights.

ارائه الگوی مدل بومی تحول دیجیتال در نظام بانکی ایران با تأکید بر نقش فین تک‌ها

سمانه احمدی^۱، منیژه حقیقی نسب^۲

۱- نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهرقدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

samanehahmadi1403@gmail.com

۲- استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. رایانامه: mhaghighinasab@alzahra.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی،

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۱۲

کلیدواژه‌ها:

نظام بانکی، بانکداری دیجیتال، نوآوری دیجیتال، فین تک.

هدف: هدف این پژوهش، ارائه الگوی بومی تحول دیجیتال در نظام بانکی ایران با تأکید بر نقش و جایگاه فناوری‌های مالی (فین تک‌ها) است. این مطالعه در پی شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط ساختاری حاکم بر استقرار بانکداری دیجیتال با تکیه بر ظرفیت‌های نوآورانه اکوسیستم فین تک در بستر نظام بانکی کشور می‌باشد. روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش اجرا، توصیفی-تحلیلی با رویکرد کیفی است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان و صاحب‌نظران حوزه تحول دیجیتال و بانکداری الکترونیک در نظام بانکی ایران (با محوریت بانک ملی ایران) تشکیل دادند که شامل مدیران ارشد و میانی، کارشناسان ارشد فناوری اطلاعات، مدیران شعب منتخب، متخصصان حوزه نوآوری و فین تک و اعضای هیئت علمی دانشگاهی بودند. انتخاب نمونه‌ها با استفاده از روش غیرتصادفی هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انجام گرفت و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا دستیابی به اشباع نظری بر روی ۱۳ نفر ادامه یافت. داده‌های کیفی به‌دست‌آمده با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) و طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تحلیل شدند.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری باز به استخراج ۹۵ کد اولیه انجامید که پس از دسته‌بندی و پالایش در قالب ۲۴ زیرمقوله و ۶ مقوله اصلی الگوی پارادایمی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی شدند. یافته‌ها نشان داد که تحقق تحول دیجیتال در شبکه بانکی به هم‌راستایی زیرساخت‌های نوین فناوریانه، حمایت راهبردی مدیریت ارشد، استقرار فرهنگ سازمانی نوآورانه و اصلاح چارچوب‌های نهادی و قانونی بستگی تام دارد. همچنین، فین تک‌ها به‌عنوان کاتالیزور و شتاب‌دهنده نوآوری شناسایی شدند که با پر کردن شکاف‌های فناوریانه، چابکی عملیاتی بانک‌ها را افزایش داده، تجربه مشتری را ارتقا می‌بخشند و سرعت تجاری‌سازی خدمات دیجیتال را دوچندان می‌کنند.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش مؤید آن است که دستیابی به تحول دیجیتال اثربخش در نظام بانکی ایران، صرفاً پروژه‌ای مبتنی بر فناوری نیست، بلکه فرآیندی جامع و نیازمند هم‌افزایی میان ابعاد فناوریانه، مدیریتی و فرهنگی سازمان است. اتخاذ رویکرد تعاملی و هم‌زیستی استراتژیک با شرکت‌های فین تک به بانک‌ها این امکان را می‌دهد که ضمن غلبه بر لختی و اینرسی ساختارهای سنتی، فرآیندهای کسب‌وکار خود را چابک ساخته و با ارائه خدمات شخصی‌سازی‌شده و مشتری‌محور، تاب‌آوری و مزیت رقابتی پایدار خود را در اقتصاد دیجیتال تثبیت کنند.

استناد: احمدی، سمانه؛ و حقیقی نسب، منیژه (۱۴۰۵). ارائه الگوی مدل بومی تحول دیجیتال در نظام بانکی ایران با تأکید بر نقش فین تک‌ها. *اقتصاد اطلاعات و*

مدیریت نوآور، ۱ (۱)، ۷۹-۸۸.

© نویسندگان.



مقدمه

در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روندهای راهبردی در صنعت بانکداری مطرح شده و به عاملی تعیین‌کننده در بقا و رقابت‌پذیری بانک‌ها تبدیل گردیده است. پیشرفت‌های سریع فناوری‌های دیجیتال، تغییر انتظارات مشتریان، و ظهور بازیگران نوآور در حوزه خدمات مالی، بانک‌ها را ناگزیر ساخته است تا از مدل‌های سنتی فاصله گرفته و به سمت بازطراحی فرایندها، ساختارها و مدل‌های کسب‌وکار خود حرکت کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تحول دیجیتال در بانکداری فراتر از صرفاً دیجیتالی‌سازی خدمات بوده و مستلزم تغییرات عمیق در فرهنگ سازمانی، شیوه‌های تصمیم‌گیری، حاکمیت داده و نوآوری مستمر است (ویرهوف و دیگران، ۲۰۲۱).

در این میان، شرکت‌های فناوری مالی (فین تک‌ها) به‌عنوان بازیگران نوظهور و نوآور، نقش مهمی در تسریع و جهت‌دهی به تحول دیجیتال نظام بانکی ایفا کرده‌اند. فین تک‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی، کلان‌داده، بلاک‌چین و پلتفرم‌های دیجیتال، توانسته‌اند خدمات مالی چابک، شخصی‌سازی‌شده و کم‌هزینه ارائه دهند؛ خدماتی که اغلب بانک‌های سنتی در ارائه سریع و کارآمد آن‌ها با محدودیت مواجه هستند (گومبر و همکاران، ۲۰۲۳). از این رو، تعامل بانک‌ها و فین تک‌ها به یکی از موضوعات محوری در ادبیات بانکداری دیجیتال تبدیل شده است؛ تعاملی که می‌تواند از رقابت صرف تا همکاری و هم‌آفرینی ارزش متغیر باشد (ویرهوف و همکاران، ۲۰۲۲).

با وجود این، تجربه بانک‌ها در سطح جهانی نشان می‌دهد که بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت فین تک‌ها در مسیر تحول دیجیتال، مستلزم برخورداری از یک چارچوب یا مدل مفهومی منسجم است. فقدان چنین مدلی می‌تواند منجر به اجرای پراکنده پروژه‌های دیجیتال، عدم هم‌راستایی راهبردی، افزایش ریسک‌های فناورانه و کاهش اثربخشی سرمایه‌گذاری‌ها شود (زتسشه و همکاران، ۲۰۲۳). این چالش در بانک‌های بزرگ و دولتی، به دلیل پیچیدگی ساختار سازمانی و الزامات نظارتی، نمود بیشتری دارد.

در نظام بانکی ایران و به‌ویژه در بانک ملی ایران، تلاش‌های متعددی برای توسعه بانکداری دیجیتال و تعامل با شرکت‌های فین تک صورت گرفته است؛ با این حال، مسئله اساسی آن است که هنوز مشخص نیست فین تک‌ها چگونه و در چه ابعادی می‌توانند در فرآیند تحول دیجیتال بانک نقش‌آفرینی کنند و چه عوامل، شرایط، راهبردها و پیامدهایی این تعامل را شکل می‌دهد. نبود یک مدل بومی و مبتنی بر تجربه زیسته خبرگان، موجب شده است تصمیم‌گیری‌ها در این حوزه عمدتاً مبتنی بر آزمون و خطا یا الگوهای وارداتی باشد که لزوماً با شرایط نهادی، فرهنگی و ساختاری بانک‌های ایرانی هم‌خوانی ندارد.

از این رو، اهمیت و ضرورت انجام پژوهش حاضر در ارائه یک مدل مفهومی برخاسته از داده‌های میدانی و دیدگاه خبرگان بانک ملی ایران نهفته است. این پژوهش با بهره‌گیری از روش کیفی گردند تئوری، تلاش می‌کند تا با شناسایی مقوله‌ها و روابط کلیدی، الگویی جامع برای تبیین تحول دیجیتال در نظام بانکی با تأکید بر نقش فین تک‌ها ارائه دهد. نتایج این تحقیق می‌تواند علاوه بر غنای ادبیات نظری تحول دیجیتال بانکی، به‌عنوان مبنایی کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران بانکی در طراحی راهبردهای مؤثر همکاری با فین تک‌ها و تحقق تحول دیجیتال پایدار مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این سوال است که ارائه مدل تحول دیجیتال در نظام بانکی با نقش‌آفرینی فین تک‌ها چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

تحول دیجیتال به‌عنوان یک فرآیند راهبردی و فراتر از صرفاً به‌کارگیری فناوری‌های نوین، تغییرات بنیادین در ساختار سازمانی، فرایندها و مدل‌های کسب‌وکار را در نظام بانکی ایجاد می‌کند (ویال، ۲۰۲۳). بانک‌ها با توجه به فشارهای رقابتی و انتظارات مشتریان، نیازمند بازتعریف خدمات و ایجاد نوآوری مستمر هستند، در حالی که شرکت‌های فناوری مالی (فین تک‌ها) با بهره‌گیری از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و بلاک‌چین، خدمات مالی سریع، کم‌هزینه و شخصی‌سازی‌شده ارائه می‌دهند و نقش مکمل و هم‌آفرین در تحول دیجیتال بانک‌ها ایفا می‌کنند (گومبر و همکاران، ۲۰۲۳؛ هورنوف و جورک، ۲۰۲۲). پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت این تعامل مستلزم چارچوبی جامع است که ابعاد فناورانه، سازمانی و نهادی را پوشش دهد و خلأ مدل‌های بومی در بانک‌های بزرگ و دولتی، از جمله بانک ملی ایران به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش، را پر کند (زتسشه و همکاران، ۲۰۲۳). بررسی و ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر تجربه خبرگان بانک ملی ایران می‌تواند علاوه بر غنای ادبیات نظری، به بهبود راهبردها و تصمیم‌گیری در مسیر تحقق تحول دیجیتال پایدار کمک نماید (ویرهوف و همکاران، ۲۰۲۱).

سپه‌وتانگ و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهشی با به بررسی «نقش بانکداری دیجیتال و فین تک در پیشبرد شمول مالی» پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد، فین تک و بانکداری دیجیتال دسترسی به خدمات مالی در مناطق محروم و جوامع کم‌درآمد را افزایش داده و باعث رشد اقتصادی و شمول مالی پایدار شده‌اند. ژو (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی «نقش فین تک در نوآوری و تحول صنعت بانکداری»، پرداخت. یافته‌ها نشان

داد که فین تک به‌ویژه فناوری‌های داده‌محور مانند هوش مصنوعی و رایانش ابری، هزینه‌های عملیاتی بانک‌ها را کاهش داده و خدمات نوین ارائه می‌دهد. شانتی و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی «نقش تحول دیجیتال در مدل کسب‌وکار دیجیتال بانک‌ها»، پرداختند. یافته‌ها نشان داد تحول دیجیتال باعث رقابت‌پذیری بیشتر بانک‌ها در برابر خدمات مالی دیجیتال و شکل‌گیری مدل‌های کسب‌وکار جدید (مانند بانکداری دیجیتال) شده است. تایازیم و موتهدایب (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی «رابطه بانک‌ها و فین تک در چارچوب تحول دیجیتال» پرداختند. نتایج نشان داد که فین تک‌ها با ارائه خدمات کم‌هزینه و نوآورانه، فشار رقابتی بر بانک‌های سنتی ایجاد کرده و اغلب بانک‌ها تمایل به همکاری با فین تک‌ها برای بهبود خدمات دیجیتال دارند.

زمانیان‌فر (۱۴۰۴)، در پژوهشی به بررسی «نوآوری‌های فین تک در بانکداری: فرصت‌ها و چالش‌های تأمین مالی کسب‌وکارها و مدیریت ریسک» پرداخت. نتایج نشان داد که توسعه سریع فناوری مالی (فین تک) باعث تحول در تأمین مالی کسب‌وکارها و بهبود مدیریت ریسک در بانک‌ها شده است، اما چالش‌هایی نیز در مسیر پیاده‌سازی وجود دارد. کرمی و پورمقدم (۱۴۰۲)، در پژوهشی به بررسی «اثر نوآوری فین تک بانکی بر ریسک‌پذیری نظام بانکی ایران»، پرداختند. نتایج نشان داد که بهبود نوآوری‌های فین تک به‌طور معناداری ریسک‌پذیری بانک‌ها را کاهش داده و باعث افزایش کارایی عملیاتی در نظام بانکی ایران شده است. صراف و رحیمی (۱۴۰۲)، در پژوهشی به بررسی «فین تک در صنعت بانکداری»، پرداختند. یافته‌ها نشان داد فین تک‌ها باعث یکپارچه‌سازی خدمات مالی، افزایش سرعت عملیات بانکی و کاهش هزینه‌های خدمات بانکی شده‌اند و نظام بانکداری سنتی را به سمت دیجیتالیزه شدن سوق داده‌اند. روحانی‌راد (۱۴۰۰)، در پژوهشی به بررسی «فین تک؛ جستاری در سطح جهان و ایران» پرداختند. یافته‌ها نشان چگونه فین تک باعث تغییر ساختار نظام بانکی سنتی و حرکت به سمت بانکداری دیجیتال شده است و تأکید بر ضرورت تطبیق بانک‌ها با فناوری‌های نوین دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف ارائه الگوی مدل بومی تحول دیجیتال در نظام بانکی ایران با تأکید بر نقش فین تک‌ها، از روش تحقیق کیفی مبتنی بر نظریه زمینه‌ای انجام شده است. جامعه آماری شامل خبرگان و متخصصان حوزه تحول دیجیتال، بانکداری الکترونیک در نظام بانکی ایران با تمرکز بر بانک ملی ایران است که دارای تجربه عملی و دانش تخصصی در زمینه پیاده‌سازی راهبردهای دیجیتال، نوآوری‌های فناورانه و تعامل با شرکت‌های فین تک می‌باشند. این افراد شامل مدیران ارشد و میانی بانک، کارشناسان خبره فناوری اطلاعات، مدیران شعب منتخب و اعضای هیئت علمی آشنا با موضوع پژوهش بودند. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی انجام شد و با رسیدن به نقطه اشباع نظری (اشباع داده‌ها)، در نهایت ۱۳ نفر به‌عنوان نمونه نهایی پژوهش انتخاب شدند. داده‌ها از طریق ۱۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق (به‌صورت حضوری و آنلاین با راهنمای پرسش‌های باز) جمع‌آوری شد. فرایند تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام پذیرفت. یافته‌ها منجر به ارائه مدل تحول دیجیتال در نظام بانکی با نقش آفرینی فین تک‌ها شد که شامل: شرایط علی (پذیرش فناوری توسط مشتری، نوآوری فین تک‌ها، فرهنگ سازمانی نوآورانه، حمایت مدیریتی و رهبری تحول)، عوامل زمینه‌ای (محیط اقتصادی و مالی، محیط قانونی و نظارتی، محیط فناوری، فرهنگ و رفتار اجتماعی، زیرساخت شهری و منطقه‌ای)، راهبردهای کلیدی (مدیریت نوآوری فین تک، بازاریابی و توسعه مشتری دیجیتال، مدیریت تغییر سازمانی، مدیریت ریسک دیجیتال)، عوامل محوری (مشتری دیجیتال محور، فرآیندهای دیجیتال بانک، امنیت سایبری، همکاری با فین تک‌ها)، شرایط مداخله‌گر (کیفیت داده و اطلاعات، تسهیل ارتباط با فین تک‌ها، پذیرش فناوری کارکنان، رهبری تحول دیجیتال)، پیامدها (افزایش امنیت و کاهش ریسک، افزایش بهره‌وری و کارایی، رقابت‌پذیری و رشد بازار) می‌باشد. این مدل می‌تواند برای راهبری و تحول دیجیتال در نظام بانکی و صنایع مرتبط با فناوری مالی مورد استفاده قرار گیرد. نتایج این تحقیق راهکارها و چارچوب کاربردی جهت بهبود استراتژی بازاریابی دیجیتال، ارتقای تعامل با مشتریان، و مدیریت نوآوری در بانک‌ها و فین تک‌ها ارائه می‌دهد.

یافته‌های پژوهش

این پژوهش با اتخاذ رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای به‌عنوان چارچوب روش‌شناختی انجام گرفته است. داده‌های پژوهش از طریق انجام ۱۳ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با متخصصان و صاحب‌نظران در حوزه تحول دیجیتال و بانکداری الکترونیک در بانک ملی ایران جمع‌آوری شده است. در ادامه، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در قالب جدول ارائه می‌شود.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ردیف	مدرک	رشته تحصیلی	سابقه	سمت
۱	کارشناسی ارشد	فناوری اطلاعات	۱۵	کارشناس IT
۲	کارشناسی ارشد	اقتصاد	۲۰	مدیران ارشد بانکی
۳	دکتری	مدیریت مالی	۱۶	استاد دانشگاه
۴	کارشناسی ارشد	فناوری اطلاعات	۱۲	کارشناس IT
۵	دکتری	مدیریت مالی	۱۹	استاد دانشگاه
۶	کارشناسی ارشد	اقتصاد	۳۰	مدیران ارشد بانکی
۷	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۳	مدیر بازاریابی
۸	کارشناسی ارشد	فناوری اطلاعات	۱۱	کارشناس IT
۹	دکتری	بانکداری	۲۵	استاد دانشگاه
۱۰	کارشناسی ارشد	فناوری اطلاعات	۷	کارشناس IT
۱۱	دکتری	بانکداری	۲۸	استاد دانشگاه
۱۲	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی	۲۷	مدیران ارشد بانکی
۱۳	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۱۲	مدیر بازاریابی

مرحله کدگذاری باز:

در گام نخست تحلیل داده‌ها، پژوهشگران با بهره‌گیری از رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸)، به تحلیل خطبه‌خط مصاحبه‌ها پرداختند و مفاهیم اولیه را استخراج کردند. حاصل این مرحله، شناسایی ۹۵ کد مفهومی بود که هر یک بیانگر معنا یا تجربه‌ای متمایز در داده‌های کیفی بودند. هدف اصلی در این مرحله، کشف مفاهیم پنهان و ابعاد معنایی نهفته در روایت‌ها بود.

مرحله کدگذاری محوری:

در این مرحله، روابط میان کدهای استخراج‌شده تحلیل و ساختار منسجمی از مفاهیم ترسیم شد. براساس الگوی تحلیلی استراوس و کوربین، مفاهیم در قالب شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، زمینه‌ها، عوامل مداخله‌گر و پیامدها طبقه‌بندی گردیدند. این فرایند به شکل‌گیری ۲۴ مقوله مرکزی با ساختاری درون‌سازمان‌یافته انجامید که محور تبیین نظری در پژوهش را شکل می‌دهد.

مقوله ۱: عوامل علی

این مقوله دارای ۱۶ کد می‌باشد که در نهایت کدهای "پذیرش فناوری توسط مشتری، نوآوری فین تک‌ها، فرهنگ سازمانی نوآورانه، حمایت مدیریتی و رهبری تحول" انتخاب شدند.

مقوله ۲: عوامل راهبردی

این مقوله شامل ۱۵ کد است. در نهایت در این بخش کدهای "مدیریت نوآوری فین تک، بازاریابی و توسعه مشتری دیجیتال، مدیریت تغییر سازمانی، مدیریت ریسک دیجیتال" انتخاب شدند.

مقوله ۳: عوامل زمینه‌ای

این مقوله شامل ۲۰ کد نهایی است. در نهایت کدهای این بخش شامل "محیط اقتصادی و مالی، محیط قانونی و نظارتی، محیط فناوری، فرهنگ و رفتار اجتماعی، زیرساخت شهری و منطقه‌ای" انتخاب شدند.

مقوله ۴: عوامل محوری

این مقوله شامل ۱۷ کد می‌باشد. در نهایت در این مقوله کدهای "مشتری دیجیتال محور، فرآیندهای دیجیتال بانک، امنیت سایبری، همکاری با فین تک‌ها" انتخاب شدند.

مقوله ۵: عوامل مداخله‌گر

^۱. Strauss & Corbin

این مقوله شامل ۱۴ کد می‌باشد. کدهای نهایی این مقوله "کیفیت داده و اطلاعات، تسهیل ارتباط با فین‌تک‌ها، پذیرش فناوری کارکنان، رهبری تحول دیجیتال" می‌باشد.

مقوله ۶: پیامدها این مقوله شامل ۱۳ کد می‌باشد. کدهای این مقوله شامل "افزایش امنیت و کاهش ریسک، افزایش بهره‌وری و کارایی، رقابت‌پذیری و رشد بازار" بوده است.

در این مرحله، مقوله‌هایی که از نظر معنا به هم نزدیک بودند، در قالب تم‌ها یا مضامین اصلی دسته‌بندی شدند. پژوهشگران با توجه به شباهت‌های مفهومی بین مقولات، آن‌ها را در سطحی کلی‌تر و انتزاعی‌تر طبقه‌بندی کردند. پس از تنظیم جدول مفاهیم و مقولات اولیه، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها دوباره بررسی و گروه‌بندی شدند تا تم‌های اصلی به‌روشنی استخراج شوند.

در ادامه، مقوله‌های مرتبط با هم، زیر عنوان‌های کلی‌تر قرار گرفتند. این عنوان‌ها براساس نظریه‌ها یا منابع علمی موجود انتخاب شدند. در نهایت، ۲۴ مقوله محوری با روابط درونی مشخص شکل گرفت که هر یک شامل زیرمقوله‌هایی بود. این مقولات در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند تا تحلیل دقیق‌تر و منسجم‌تری از داده‌ها به‌دست آید.

جدول ۲- کدهای مقوله علی

کد محوری	مقوله اصلی	مفاهیم
۹ ۳ ۱	پذیرش فناوری توسط مشتری	تمایل به استفاده از خدمات دیجیتال بانک
		اعتماد به فناوری‌های نوین
		سهولت استفاده از اپلیکیشن‌ها
		آشنایی با خدمات فین‌تک
	نوآوری فین‌تک‌ها	خدمات پرداخت سریع
		خدمات بیمه دیجیتال
		پلتفرم‌های سرمایه‌گذاری آنلاین
		سیستم‌های هوش مصنوعی
	فرهنگ سازمانی نوآورانه	انگیزه کارکنان برای یادگیری فناوری
		انعطاف‌پذیری سازمانی
		پذیرش ریسک
		بهبود مستمر فرآیندها
	حمایت مدیریتی و رهبری تحول	تخصیص منابع مالی
		تعیین اهداف دیجیتال
		آموزش کارکنان
		نظارت و کنترل پروژه‌های دیجیتال

این مقوله دارای ۱۶ کد می‌باشد که در نهایت کدهای (پذیرش فناوری توسط مشتری، نوآوری فین‌تک‌ها، فرهنگ سازمانی نوآورانه، حمایت مدیریتی و رهبری تحول) انتخاب شدند.

جدول ۳- کدهای مقوله محوری

کد محوری	مقوله اصلی	کدهای آزاد
۱۰ ۱ ۱	مشتری دیجیتال محور	تحلیل رفتار مشتری
		شخصی‌سازی خدمات
		رضایت مشتری
		وفاداری مشتری
		تجربه کاربری بهتر
	فرآیندهای دیجیتال بانک	بانکداری اینترنتی
		کاهش کاغذبازی

پردازش سریع تراکنش‌ها	امنیت سایبری	
اتوماسیون فرآیندها		
رمزگذاری داده‌ها		
احراز هویت چندمرحله‌ای		
مدیریت دسترسی‌ها		
آموزش کارکنان در امنیت		
تبادل فناوری	همکاری با فین تک‌ها	
اشتراک داده		
سرمایه‌گذاری مشترک		
توسعه مشترک محصول		

این مقوله دارای ۱۷ کد می‌باشد که در نهایت کدهای شاخص‌های (مشارتی دیجیتال محور، فرآیندهای دیجیتال بانک، امنیت سایبری، همکاری با فین تک‌ها) انتخاب شدند.

جدول ۴- کدهای عوامل زمینه‌ای

کدهای آزاد	مقوله اصلی	کد محوری
دسترسی به سرمایه	محیط اقتصادی و مالی	عوامل زمینه‌ای
تورم و نرخ بهره		
قدرت خرید مشتریان		
رقابت بانکی		
قوانین بانکداری	محیط قانونی و نظارتی	
قانون تجارت الکترونیک		
مقررات امنیت داده‌ها		
حمایت‌های قانونی از فین‌تک‌ها		
دسترسی به اینترنت پرسرعت	محیط فناوری	
توسعه فناوری‌های نوین		
نرم‌افزارهای هوش مصنوعی		
موبایل بانکینگ گسترده		
پذیرش دیجیتال در جامعه	فرهنگ و رفتار اجتماعی	
اعتماد مردم به بانک‌ها		
سواد دیجیتال		
نگرش به تراکنش‌های غیرحضوری		
دسترسی به شبکه‌های مخابراتی	زیرساخت شهری و منطقه‌ای	
پوشش اینترنت		
پارک‌های فناوری		
مراکز آموزشی		

این مقوله دارای ۲۰ کد می‌باشد که در نهایت کدهای (محیط اقتصادی و مالی، محیط قانونی و نظارتی، محیط فناوری، فرهنگ و رفتار اجتماعی، زیرساخت شهری و منطقه‌ای) انتخاب شدند.

جدول ۵- کدهای مقوله مداخله‌گر

کدهای آزاد	مقوله اصلی	کد محوری
------------	------------	----------

صحت داده‌ها	کیفیت داده و اطلاعات	مداخله گر
یکپارچگی داده‌ها		
دسترسی سریع		
امنیت داده ها		
به‌روزرسانی مستمر		
کانال‌های ارتباطی	تسهیل ارتباط با فین‌تک‌ها	
تبادل دانش		
همکاری‌های استراتژیک		
هماهنگی فرآیندها		
آموزش دیجیتال	پذیرش فناوری کارکنان	
انگیزه یادگیری		
همکاری بین تیم‌ها		
مدیریت پروژه‌های دیجیتال	رهبری تحول دیجیتال	
برنامه‌ریزی راهبردی		
تصمیم‌گیری داده‌محور		

این مقوله ۱۵ کد می‌باشد که در نهایت کدهای شاخص‌های (کیفیت داده و اطلاعات، تسهیل ارتباط با فین‌تک‌ها، پذیرش فناوری کارکنان، رهبری تحول دیجیتال) انتخاب شدند.

جدول ۶- کدهای مقوله راهبردی

کدهای آزاد	مقوله اصلی	کد محوری
شناسایی فرصت‌ها	مدیریت نوآوری فین‌تک	مدیریت راهبردی
همکاری با استارت‌آپ‌ها		
توسعه محصول		
حفاظت مالکیت فکری		
کمپین‌های دیجیتال	بازاریابی و توسعه مشتری دیجیتال	
تبلیغات اپلیکیشن		
شبکه‌های اجتماعی		
تحلیل رفتار مشتری		
برنامه‌ریزی تغییر	مدیریت تغییر سازمانی	
اطلاع‌رسانی مستمر		
ارزیابی اثر تغییر		
ارزیابی تهدیدات	مدیریت ریسک دیجیتال	
کنترل دسترسی‌ها		
رمزگذاری اطلاعات		

این مقوله دارای ۱۴ کد می‌باشد که در نهایت کدهای (مدیریت نوآوری فین‌تک، بازاریابی و توسعه مشتری دیجیتال، مدیریت تغییر سازمانی، مدیریت ریسک دیجیتال) انتخاب شدند.

جدول ۷- کدهای مقوله پیامدها

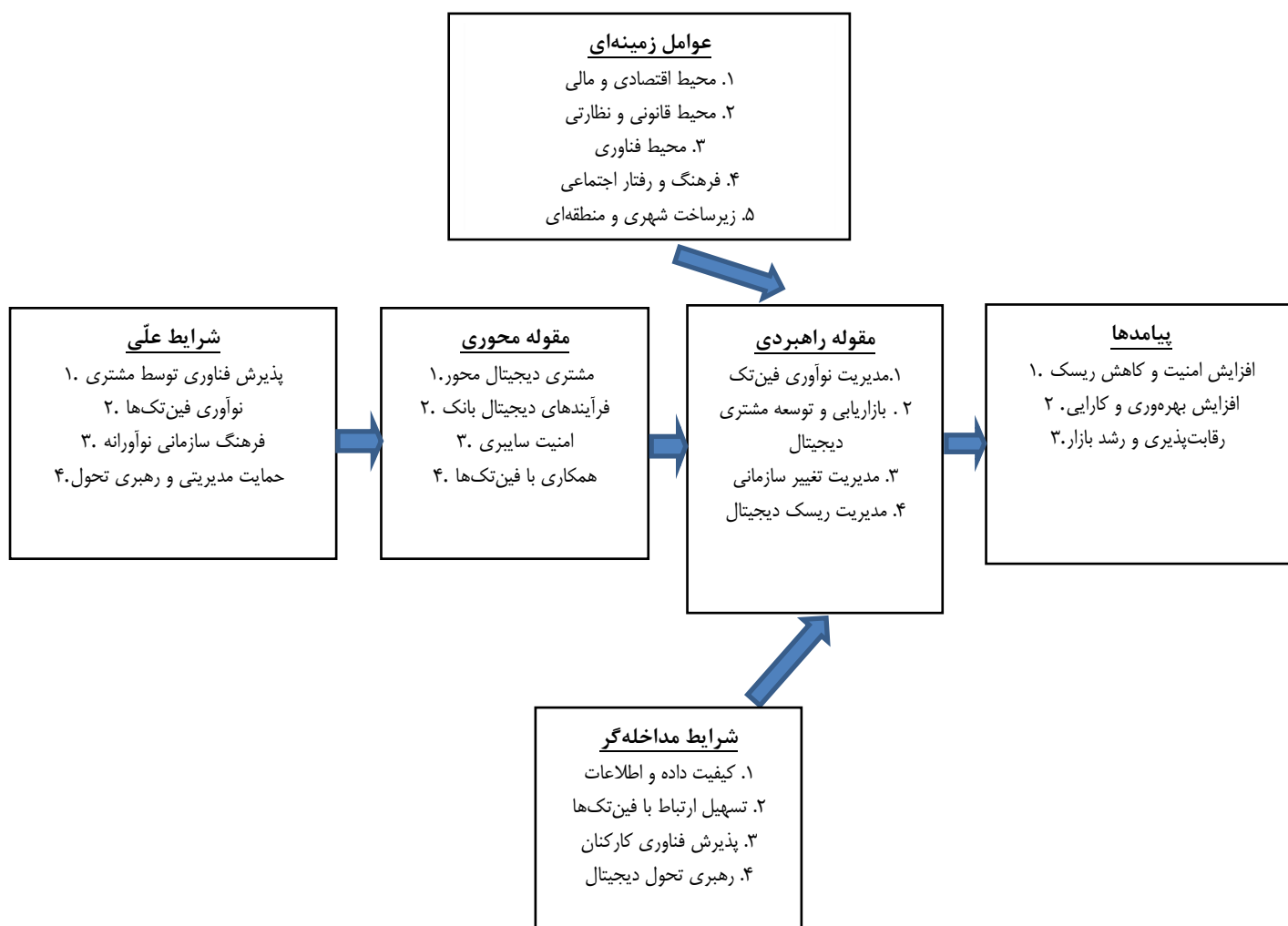
کدهای آزاد	مقوله اصلی	کد محوری
کاهش تقلب		۳۱

افزایش امنیت و کاهش ریسک	احراز هویت امن
	مدیریت ریسک عملیاتی
	کنترل دسترسی‌ها
	رمزگذاری داده‌ها
افزایش بهره‌وری و کارایی	کاهش زمان تراکنش
	کاهش هزینه‌ها
	کاهش خطاهای انسانی
	سرعت پردازش اطلاعات
رقابت‌پذیری و رشد بازار	جذب مشتریان جدید
	افزایش سهم بازار
	برندینگ دیجیتال
	جایگاه رقابتی بهتر

این مقوله شامل ۱۳ کد می‌باشد. کدهای نهایی این مقوله شامل (افزایش امنیت و کاهش ریسک، افزایش بهره‌وری و کارایی، رقابت‌پذیری و رشد بازار) می‌باشد.

-کدگذاری گزینشی

در این مرحله، با تمرکز بر مقوله هسته‌ای و بررسی روابط آن با سایر مقولات اصلی، چارچوب نظری پژوهش شکل گرفت. این مدل با استفاده از الگوی استراوس و کوربین و از طریق تحلیل مداوم و مقایسه‌ای داده‌ها، به گونه‌ای طراحی شد که پدیده موردنظر را به صورت منسجم، نظام‌مند و قابل تعمیم تبیین کند. هدف از این مرحله، ارائه مدلی مفهومی و کارآمد بود که هم از دید نظری، و هم در سطح کاربردی، برای تحقیقات علمی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی در حوزه بازاریابی مد پایدار قابل استفاده باشد.



شکل ۱- مدل پارادایمی پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ارائه الگوی مدل بومی تحول دیجیتال در نظام بانکی ایران با تأکید بر نقش فین‌تک‌ها به بررسی چگونگی به کارگیری فناوری‌های نوین دیجیتال در بانک‌ها و نحوه تعامل آن‌ها با شرکت‌های فین‌تک می‌پردازد. این پژوهش تلاش دارد با تحلیل عوامل مؤثر، فرآیندها و روابط کلیدی میان بانک‌ها و فین‌تک‌ها، مدلی ارائه کند که بتواند مسیر تحول دیجیتال را به صورت یکپارچه و کاربردی ترسیم نماید. از منظر کاربردی، نتایج این تحقیق می‌تواند به بانک‌ها کمک کند تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف در تعامل با فین‌تک‌ها، استراتژی‌های نوآورانه و همکاری‌های هدفمند ایجاد کنند و به این ترتیب خدمات سریع‌تر، کم‌هزینه و مشتری‌محور ارائه دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود بانک‌ها از مدل ارائه‌شده برای بهینه‌سازی سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دیجیتال و تسهیل فرآیندهای نوآوری بهره‌برداری کنند، تا علاوه بر افزایش کارایی داخلی، مزیت رقابتی پایدار نیز ایجاد شود. پژوهش کیفی از طریق مصاحبه با ۱۳ خبره در این حوزه انجام شده است. نتایج منجر به شناسایی ۲۴ مؤلفه و ۹۵ شاخص شده است.

شرایط علی در این زمینه، شامل (توسعه فناوری هوش مصنوعی، تغییر رفتار مصرف‌کننده سبز، انتظارات نسل جدید مشتریان، الزامات قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری) است. بنابراین، این عوامل به عنوان محرک‌های اصلی آغاز و پیش‌برد تحول دیجیتال در بانک‌ها عمل می‌کنند. پذیرش فناوری توسط مشتری به عنوان نقطه شروع، نیازمندی به بهبود تجربه دیجیتال و اعتمادسازی را برجسته می‌کند، در حالی که نوآوری فین‌تک‌ها به بانک‌ها کمک می‌کند تا خدمات نوآورانه و مشتری‌محور ارائه دهند. فرهنگ سازمانی نوآورانه و حمایت مدیریتی نیز زمینه را

برای پذیرش ریسک و اجرای راهبردهای تحول دیجیتال فراهم می‌آورند، و رهبری تحول نقشی کلیدی در هماهنگی منابع و جهت‌دهی تغییرات دارد. پیشنهاد عملی این است که بانک‌ها باید برنامه‌های آموزشی و مشارکتی برای افزایش سواد دیجیتال مشتریان و کارکنان طراحی کنند، ساختارهای سازمانی چابک و تیم‌های میان‌بخشی برای نوآوری ایجاد نمایند، و از رهبران تحول برای مدیریت پروژه‌های استراتژیک دیجیتال بهره ببرند تا زمینه تحقق تحول دیجیتال پایدار فراهم شود. در همین راستا، نتایج پژوهش با تحقیقات (ویال، ۲۰۲۳) همسو و با تحقیقات (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵) ناهمسو می‌باشد.

شرایط محوری در این زمینه، شامل (شبکه‌های اجتماعی دیجیتال، ارتباطات انسان و ماشین، برندینگ پایدار هوشمند، مدیریت زنجیره تأمین پایدار) است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها فرآیندهای داخلی خود را بازمهندسی کنند، تیم‌های بین‌سازمانی برای همکاری با فین تک‌ها تشکیل دهند و زیرساخت امنیت سایبری را تقویت کنند تا تجربه دیجیتال یکپارچه و امن برای مشتریان فراهم گردد. در همین راستا، نتایج پژوهش با تحقیقات (ولی الله و همکاران، ۲۰۲۵) همسو و با تحقیقات (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵) ناهمسو می‌باشد.

شرایط زمینه‌ای، شامل (ساختار سازمانی دیجیتال، زیرساخت فناوری اطلاعات، فرهنگ پذیرش نوآوری، بازار هدف و مشتریان، سیاست‌ها و راهبردهای کلان شرکت) است. پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها و سیاست‌گذاران با همکاری نهادهای نظارتی، زیرساخت‌های فناوری و شهری را تقویت کنند، سیاست‌های حمایتی و قوانین شفاف تدوین نمایند و برنامه‌های آموزشی برای افزایش سواد دیجیتال مشتریان و کارکنان اجرا کنند تا تحول دیجیتال به شکل موفق و پایدار پیاده‌سازی شود. در همین راستا، نتایج پژوهش با تحقیقات (گومبر، ۲۰۲۳) همسو و با تحقیقات (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵) ناهمسو می‌باشد.

شرایط راهبردی در این زمینه، شامل (بازاریابی داده‌محور، تجربه مشتری مبتنی بر هوش مصنوعی، توسعه برند سبز هوشمند، مدیریت هوشمند زنجیره تأمین) است. پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها چارچوب‌های مدیریت نوآوری و تغییر را تقویت کنند، تیم‌های ویژه توسعه مشتری دیجیتال تشکیل دهند و استراتژی‌های ریسک دیجیتال را به‌طور مستمر پایش و بهبود دهند تا تحول دیجیتال به شکلی پایدار و مؤثر اجرا شود. در همین راستا، نتایج پژوهش با تحقیقات (ورهوف و همکاران، ۲۰۲۲) همسو و با تحقیقات (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵) ناهمسو می‌باشد. شرایط مداخله‌گر در این زمینه، شامل (قوانین و مقررات دولتی، وضعیت بازار داخلی، فرهنگ مصرف‌کننده محلی، رقبای فناورانه) است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که نهادهای ناظر بانکی با بازنگری در قوانین و مقررات و حرکت به‌سوی تنظیم‌گری انعطاف‌پذیر، زمینه همکاری مؤثرتر بانک‌ها و شرکت‌های فین تک را به‌منظور تسریع تحول دیجیتال فراهم آورند. در همین راستا، نتایج پژوهش با تحقیقات (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵) ناهمسو می‌باشد.

شرایط پیامدها در این زمینه، شامل (توسعه برند پایدار و سبز، شفافیت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تحقق اهداف توسعه پایدار) است. پیشنهاد می‌شود بانک‌ها اثرات تحول دیجیتال را به‌طور مستمر پایش کنند، شاخص‌های عملکرد دیجیتال را اندازه‌گیری کنند و برنامه‌های بهبود مستمر برای امنیت، بهره‌وری و رضایت مشتری تدوین کنند تا مزایای حاصل از تحول دیجیتال پایدار و مؤثر باقی بماند. در همین راستا، نتایج پژوهش با تحقیقات (اوسی، ۲۰۲۳) همسو و با تحقیقات (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵) ناهمسو می‌باشد. بانک‌ها برنامه‌های آموزش و توانمندسازی کارکنان برای پذیرش فناوری طراحی کنند، سیستم‌های مدیریت داده و اطلاعات را ارتقا دهند، و فرآیندهای همکاری با فین تک‌ها و نقش رهبری تحول دیجیتال را تقویت کنند تا موانع داخلی برطرف شده و تحول دیجیتال با موفقیت پیاده‌سازی شود. در همین راستا، نتایج پژوهش با تحقیقات (ولی الله و همکاران، ۲۰۲۵) همسو می‌باشد.

بنابراین، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به توسعه مدل‌های یکپارچه و عملیاتی برای هماهنگی میان عوامل علی، راهبردی، زمینه‌ای، محوری و مداخله‌گر تمرکز کنند تا تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد بانک‌ها دقیق‌تر بررسی شود. همچنین پژوهش‌های آینده می‌توانند تحلیل کمی و کیفی پیامدهای تحول دیجیتال در سطح بهره‌وری، امنیت، رضایت مشتری و رشد بازار را با داده‌های واقعی بانک‌ها انجام دهند و نقش فین تک‌ها در خلق ارزش مشترک را ارزیابی کنند. پیشنهاد دیگر، بررسی تأثیر متغیرهای فرهنگی، اقتصادی و نظارتی در کشورهای مختلف است تا انعطاف‌پذیری مدل و قابلیت تطبیق آن با محیط‌های متفاوت سنجیده شود. علاوه بر این، پژوهش‌های آتی می‌توانند به مطالعه چالش‌های پذیرش فناوری توسط کارکنان و مشتریان، مدیریت ریسک دیجیتال و امنیت سایبری بپردازند و راهکارهای عملی برای رفع موانع داخلی و خارجی ارائه کنند تا مسیر تحول دیجیتال در بانک‌ها به‌طور پایدار و مؤثر طی شود. این پژوهش با محدودیت‌های متعددی مواجه است که از جمله می‌توان به تمرکز محدود بر فناوری هوش مصنوعی بدون بررسی عمیق‌تر جنبه‌های انسانی و فرهنگی اشاره کرد که ممکن است برخی ابعاد مهم رفتار مصرف‌کننده را نادیده بگیرد. همچنین، داده‌های مورد استفاده بیشتر بر بازارهای خاص و شرایط جغرافیایی محدود متمرکز شده‌اند که امکان تعمیم یافته‌ها به بازارهای گسترده‌تر را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، تغییرات سریع قوانین و سیاست‌ها ممکن است

مدل ارائه شده را در بازه های زمانی کوتاه منسوخ کند. در نهایت، پیچیدگی های تعاملات بین عوامل مختلف مانند زیرساخت های فناوری، فرهنگ سازمانی و رقابت فناورانه به طور کامل در این مطالعه پوشش داده نشده و نیازمند تحقیقات تکمیلی است.

منابع

- روحانی راد، ش. (۱۴۰۰). فین تک؛ جستاری در سطح جهان و ایران. *سیاست نامه علم و فناوری*، ۱۰(۱)، ۷۵-۹۴.
- صراف، ف.، و رحیمی، ر. (۱۴۰۲). فین تک در صنعت بانکداری. *حسابدار، پیاپی* ۳۵۰، ۲-۱۷.
- کرمی، آ.، و اسماعیل پورمقدم، ه. (۱۴۰۲). اثر نوآوری فین تک بانکی بر ریسک پذیری نظام بانکی ایران. *پژوهشنامه اقتصاد کلان*، ۱۸(۳۸)، ۳۵-۵۶.
- زمانیان فر، ل. (۱۴۰۴). نوآوری های فین تک در بانکداری: فرصت ها و چالش های تأمین مالی کسب و کارها و مدیریت ریسک. *اقتصاد و سیاست گذاری مالی*، ۲(۱)، ۱-۱۵.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2023). Financial technology: Transformation or disruption of financial services? *Journal of Management Information Systems*, 40(1), 1-27.
- Hornuf, L., Klus, M. F., Lohwasser, T., & Schwenbacher, A. (2022). How do banks interact with fintech startups? *Small Business Economics*, 58(3), 1505-1526.
- Ossi, M. (2023). Digital transformation in the banking system: The role of financial technologies (FinTechs). *Journal of Digital Banking and Financial Innovation*, 5(2), 101-118.
- Shanti, R., Siregar, H., Zulfainarni, N., & Tony, T. (2023). Role of digital transformation on digital business model banks. *Sustainability*, 15(23), 16293.
- Sihotang, D. J., Kamaludi, E., & Indriani, F. (2025). The role of digital banking and fintech in advancing financial inclusion. *Economic and Business Horizon*, 4(2).
- Tayazime, J., & Moutahaddib, A. (2022). Banks and FinTech relationship in a digital transformation context. *European Scientific Journal (ESJ)*, 18(12), 106.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2022). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Vial, G. (2023). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 32(1), 101724.
- Waliullah, M., Hossain George, M. Z., Hasan, M. T., Alam, M. K., Sumaiya Khatun Munira, M., & Siddiqui, N. A. (2025). Assessing the influence of cybersecurity threats and risks on the adoption and growth of digital banking: A systematic literature review. *arXiv*.
- Yang, Y., Yang, F., Yi, X., & He, D. (2025). How FinTech affects financial sustainability: Evidence from Chinese commercial banks using a three-stage network DEA Malmquist model. *arXiv*.
- Zetzsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Barberis, J. (2023). Regulating fintech in the digital age: Managing risks, enabling innovation. *Journal of Banking Regulation*, 24(1), 1-17.
- Zhu, Z. (2023). The role of fintech in the innovation and transformation of the banking industry. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 16, 9-16.