Iranian Journal of Public Policy
2022 , Vol. 8 , No. 1 , 125-141

RESEARCH ARTICLE

Developing a Model for Policy Making in Digital Banking, Based on Network Approach

Mehdi Ghadami[1] ,Morteza Mousa Khani[2*] ,Sayyed Mehdi Alvani[3] ,Hamid Reza Yazdani[4]

1- PhD C&idate in Public Administration, Faculty of Management & Economics, Science & Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2- Professor of Public Administration, Faculty of Management & Economy, Science & Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3- Professor of Public administration, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran
4- Associate Professor of Business Administration, Faculty of Management & Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran
*Corresponding Author's Email: **Researchpapers1401@gmail.com**

Https://doi.org/10.22059/jppolicy.2022.85915

Received: 15 August 2021
Accepted: 5 February 2022

ABSTRACT

Networks are considered as tools of collaboration between different sections of society. Using networks, all stakeholders can be involved in the policy-making process. The digitalization of the economy in general & the banking industry in particular, is among the phenomena of the present age. The study aims at developing a network model for digital banking in Iran. This study is a descriptive-exploratory one, using semi-structured interviews as data collection tool. Theme analysis technique has been used to analyze the data. The research population is economic & banking policy-making experts, especially digital banking specialists in Iran, & the research sample has been selected using purposive sampling method. Finally, a model has been designed that includes the necessities, inputs, actors, synergistic interactions among the actors & the impacts of network policy-making in digital banking. This model can be considered as a platform used for solving many current problems, including the indetermination of digital banking executives & the multiplicity of digital banking policy makers.

Keywords: Public Policy Making, Smart Economy, Digital Banking, Network Policy Making, Digital Banking Policy Making Actors.

Copyright © 2022 The Authors. Published by Faculty of Law & Political Science, University of Tehran.

This Work Is licensed under a CreativeCommons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

فصلنامه سیاستگذاری عمومی

دوره ۸، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱. صفحات ۱۴۱-۱۲۵

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی خط مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال در ایران مبتنی بر رویکرد شبکه‌ای

مهدی قدمی[۱*]، مرتضی موسی‌خانی[۲]، سید مهدی الوانی[۳]، حمید رضا یزدانی[٤]

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم وتحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- استاد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- استاد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

٤- استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

* رایانامهٔ نویسنده مسئول: researchpapers1401@gmail.com

تاریخ دریافت: ۲٤ مرداد ۱٤۰۰

تاریخ پذیرش: ۱٦ بهمن ۱٤۰۰

Https://doi.org/10.22059/jppolicy.2022.85915

چکیده

امروزه شبکه‌ها ابزاری برای همکاری بخش‌های مختلف جامعه می‌باشند. با به‌کارگیری شبکه‌ها می‌توان همه ذی‌نفعان را در فرآیند خط‌مشی‌گذاری مشارکت داد. دیجیتالی‌شدن اقتصاد به طور عام و صنعت بانکداری به طور خاص، یکی از پدیده‌های عصر حاضر است. این پژوهش با هدف طراحی الگوی شبکه‌ای برای خط‌مشی‌گذاری در حوزه بانکداری دیجیتال در ایران انجام شده است. این پژوهش، توصیفی- اکتشافی و ابزار گردآوری داده، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده و برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. جامعه پژوهش، خبرگان خط‌مشی‌گذاری اقتصادی و بانکی کشور به‌ویژه در حوزه بانکداری دیجیتال بوده و نمونه پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده است. در نهایت، الگویی طراحی گردیده که شامل ضرورت‌ها، دروندادها، بازیگران، تعاملات هم‌افزا بین بازیگران و پیامدهای خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال می‌باشد. این الگو می‌تواند مبنای خط‌مشی‌گذاری در عرصه بانکداری دیجیتال قرار گرفته و بستری برای رفع بسیاری از مشکلات کنونی نظیر بلاتکلیفی مجریان بانکداری دیجیتال و تعدد متولیان خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال باشد.

واژگان کلیدی: خط‌مشی‌گذاری عمومی، اقتصاد هوشمند، بانکداری دیجیتال، خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای، بازیگران خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال.

مقدمه

رویکردهای سنتی خط‌مشی‌گذاری دولتی بر این فرض مبتنی هستند که فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری می‌بایست متمرکز و سلسله‌مراتبی باشند. این دیدگاه با نیازهای رو به رشد حکومت‌های پیشرفته و بخش بخش شده امروزی، به مشارکت دادن افراد، گروه‌ها و سازمانهای ذی‌نفع در فرآیند خط‌مشی‌گذاری، در تعارض است و چالش‌های جدی و مهمی را فراروی مدیریت دولتی قرار داده و شرایطی را فراهم آورده که پاسخگویی به نیازهای امروز با اتکا به رویکردهای سنتی و متعارف گذشته امکان‌پذیر نبوده و صاحب‌نظران را در همه حوزه‌ها ازجمله مدیریت دولتی به تفکر پیرامون رویکردهای نوین وارد نموده است (Sharifzadeh & et al., 2018). از این رو، خط‌مشی‌گذاری یک پدیده تک‌بعدی و یا بسته نبوده، بلکه تعداد زیادی بازیگر در این فرآیند ذی‌مدخل و تأثیرگذار هستند. در جریان تدوین خط‌مشی‌ها، مشاوره با ذی‌نفعان، در تدوین خط‌مشی باعث افزایش مشروعیت دموکراتیک آن و اجرای بهتر آن‌ها می‌شود (Rasmussen & Toshkov, 2013). فرآیند خط‌مشی‌گذاری، مجموعه‌ای از تعاملات بین بازیگران با هدف تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری عمومی درباره برخی موضوعات است. بنابراین، این فرآیند یک بازی با نقش‌آفرینی بازیگران متعدد است (Zheng & et al,. 2010). دولت در ازای امکان‌دادن به بازیگران برای مشارکت در خط‌مشی‌گذاری، مشروعیت و حمایت را از آن‌ها دریافت می‌کند (Moschitz & Stolze, 2010). همچنین، شبکه‌ها هزینه‌های دسترسی به اطلاعات لازم را کاهش داده، موجب مشارکت گروه‌های ذی‌نفع و سازمآن‌های اجرایی در خط‌مشی‌گذاری و افزایش اثربخشی دولت‌ها در برخورد با مسائل پیچیده می‌شوند. در این راستا، در شبکه‌ها مشکلاتی بررسی می‌شود که هیچ‌یک از گروه‌ها به‌تنهایی نتوانسته‌اند آن‌ها را حل کنند (Jahandideh & et al., 2017). قابل توجه است که در رویکردهای مبتنی بر شبکه‌سازی، تعاملات افقی و پایین به بالای بازیگران، شهروندان و سازمآن‌ها در نظر گرفته می‌شود و وسعت شبکه می‌تواند از مرزهای یک دولت نیز عبور کند (Eskandarinia & et al., 2018). از طرفی، جهان امروز با چالش‌هایی مواجه است که ناشی از دگرگونی‌های حاصل از پیشرفت علم و صنعت و مطرح‌شدن نیازهای جدید سازمانی و اجتماعی است. یکی از مهم‌ترین آن‌ها، چالش‌های فراروی دولت در پاسخگویی به عموم مردم و ملت است. دولت به‌عنوان یک نهاد اجتماعی نهادساز، می‌بایست با ایجاد نهادهای کارآمد، محیط مناسبی برای تنظیم روابط اقتصادی افراد جامعه به‌گونه‌ای کم‌هزینه، ساده و به‌دور از اتلاف وقت، مهیا و از این رهگذر به‌عنوان دست یاری‌دهنده موجبات رشد و توسعه اقتصادی را فراهم سازد (Sameti, & Fazilat, 2011). امروزه از جمله حوزه های اقتصادی کشور که نیاز به تنظیم روابط و اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب دارد، اقتصاد دیجیتال است (Albareda & Waddock, 2018). دامنه موضوعی راهبردها و خط‌مشی‌گذاری گذار به اقتصاد دیجیتال گسترده و وسیع است. یکی از حوزه‌های مهم اقتصاد دیجیتال، بانکداری دیجیتال می‌باشد که خط‌مشی‌گذاری مناسبی را می‌طلبد. لازم به ذکر است که پژوهش‌هایی درخصوص خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در داخل و خارج کشور انجام شده است، اما این پژوهش‌ها، در حوزه اقتصادی و مالی بخصوص بانکداری دیجیتال که ماهیتی بسیار پیچیده دارد، نبوده‌اند؛ بلکه در حوزه گردشگری نظیر جهان‌دیده و همکاران (2017)؛ حوزه حمل و نقل شهری نظیر قیطاسی‌وند و همکاران (2019)؛ حوزه کارآفرینی نظیر شریف زاده و همکاران (2018)؛ حوزه امنیتی نظیر کاملی(2009)؛ حوزه آموزش و پرورش نظیر هان و یه (2017)؛ حوزه خدمات درمان نظیر ژنگ و همکاران (2010) و... به مطالعه پرداخته شده است. یکی از موضوعات بسیار مهم در تصمیم‌گیری‌ها و تحولات بزرگ، بررسی ریسک‌ها و مدیریت اثرات آن می‌باشد. در این راستا، طرح تحول بانک‌ها به سمت دیجیتالی‌شدن، طرحی پیچیده و بزرگ و با برنامه ریزی جامع ارزیابی می‌شود. از سوی دیگر، در حرکت کشور به سمت بانکداری دیجیتال در ایران، در حالی سند بانکداری آینده و تحول دیجیتال، به‌عنوان رویکرد سیاستی مبتنی بر پارادایم اقتصاد هوشمند از سوی وزارت امور اقتصادی و دارایی، با کمک متخصصین و کارشناسان برجسته بانکداری و فن‌آوری اطلاعات کشور تهیه شده و در سال ۱۳۹۸ ابلاغ گردید که براساس گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس، یکی از ریشه های وضعیت فعلی اقتصاد کشور، به نحوه مدیریت و تصمیم‌گیری اقتصادی ارتباط پیدا می‌کند که شامل مباحث ناکارآمدی نظام تصمیم‌گیری اقتصادی و مالی از منظر تعدد و تشتت آراء نهادهای تصمیم‌گیری، تعارض منافع و ناهماهنگی‌ها در سطوح تصمیم‌گیری بخشی و... می‌باشد (News network of Iran economy & finance, 2019) و در پژوهش دیگری درخصوص موانع و چالش‌های موجود فراروی نظام

تصمیم‌گیری اقتصادی کشور، به تعدد مراکز تصمیم‌گیری و تداخل وظایف، عدم انسجام نظام تصمیم‌گیری اقتصادی، شکاف میان خط‌مشی‌گذار و مجری و... تأکید می‌گردد (National strategy website, 2019). بررسی موارد بالا به‌طور کاملاً شفاف اشاره به این دارد که در فرآیند خط‌مشی‌گذاری در حوزه بانکداری دیجیتال کشور، عوامل و بازیگران متعددی وجود دارند که ایفای نقش می‌نمایند. برخی از این عوامل اثرگذار و بازیگرها نادیده گرفته می‌شوند یا اینکه نحوه تعامل و روابط بین آن‌ها روشن و سازنده نیست، ضمن اینکه نظام تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال در کشور از چارچوبی علمی، روشن و منسجم برخوردار نمی‌باشد. در پیش گرفتن رویکرد شبکه‌ای در خط‌مشی‌گذاری بانکداری کشور موجب پیامدهای مثبتی نظیر تقویت منافع ملی، بهبود روحیه همکاری و مشارکت در راستای توسعه کشور، بهبود در قوانین و مقررات و فرآیندهای سازمانی، اصلاح ساختار سازمان‌های اقتصادی برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها، رضایت‌مندی و اعتمادسازی در ذی‌نفعان و تامین منافع همه ذی‌نفعان می‌گردد (Goldar & et al., 2017). ازاین‌رو، این پژوهش با هدف طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال در ایران، به دنبال پاسخ دادن به این سوال است که «الگوی خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال در ایران چگونه باید باشد؟»

پیشینه نظری پژوهش

شبکه خط‌مشی و خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای

توجه و استفاده از رویکرد شبکه‌ای در علم خط‌مشی‌گذاری به دهه ۱۹۷۰ باز می‌گردد. از این اصطلاح در جهت مدل‌سازی الگوی ارتباطات بین سازمان‌های مختلف و ارزیابی این الگوها در روند خط‌مشی‌گذاری استفاده می‌شود. مبنای این رویکرد این است که فرآیندها نتیجه تعامل بین بازیگران مختلف و متعدد می‌باشند و همچنین اهداف و راهبردهای پیچیده در کنار سایر مزایای این رویکرد، از جمله پیامدهای آن می‌باشد. فرضیه اصلی این رویکرد، بر این مهم استوار است که بازیگران به طور متقابل به یکدیگر وابسته هستند و بدون استفاده از منابع یکدیگر نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند (Mukhtarianpour, 2015). مفهوم شبکه خط‌مشی به‌منظور تحت پوشش قراردادن کلیه تعاملات ذی‌نفعان، به‌عنوان «یک مفهوم سطح متوسط از واسطه‌گری گروه ذی‌نفع» ایجاد شده است. چارچوب‌های تحلیلی مختلفی با توجه به سطح ادغام در میان ذی‌نفعان، تأثیر و قدرت متفاوت ذی‌نفعان مختلف و سطح ناهمگنی در میان منافع ذی‌نفعان برای توصیف شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری ایجاد شده است. به‌عنوان مثال، مکتب حکمرانی، مفهوم شبکه را برای توصیف وضعیت متفاوتی به کار می‌گیرد. درنتیجه آن، دولت از هیچ بازیگر دیگری در فرآیند خط‌مشی‌گذاری مهم‌تر نیست. براساس رویکرد شبکه‌ای، ساختار دولت تغییر کرده است که به موجب آن، نتایج خط‌مشی، دیگر تنها تحت تسلط منافع دولت نیست (Chilvers & Evans, 2009). این رویکرد، یکی از جدیدترین چارچوب‌های تحقیقاتی معاصر می‌باشد که به نقش ارتباط بین بازیگران و ذی‌نفعان در شکل‌گیری یک سیاست، بیشتر از سایر عوامل اهمیت می‌دهد (Abbasi & Beigi, 2016). به عبارت دیگر، یکی از راهکارهای نوینی است که از طریق مشارکت بیشتر افراد، ذی‌نفعان و تصمیم‌گیرندگان سبب موفقیت خط‌مشی‌ها می‌شود. این رویکرد، سبب بهبود اجرای خط‌مشی‌ها می‌شود. تلاش‌ها برای بهبود اجرای خط‌مشی باید با نگاهی به طراحی خط‌مشی آغاز شود که می‌تواند از طریق همکاری و مشورت بین بازیگران بالادستی و پایین‌دستی بهبود یابد (Lewis & Lingard, 2015). شبکه‌ها در اقتصاد و جامعه معاصر نقش به‌سزایی دارند. هم در مشاغل و هم در مدیریت دولتی، در زمانی که دیگر اهرم‌های کارآیی و بهره‌وری سنتی برای موفقیت کافی نیستند، به‌طور فزاینده‌ای توافق‌نامه‌های شراکت، اتحاد استراتژیک و روابط بین سازمانی، برای نوآوری هوشمند و سریع ضروری تلقی می‌گردند. در مدیریت دولتی، متخصصان در مورد راه‌حل‌های جدید برای مشکلات چالش‌برانگیزی که به ویژگی‌های همکاری افقی، هم‌آفرینی، تولید مشترک و «یادگیری در ادامه کار» نیاز دارند، صحبت می‌کنند (Moschitz & Stolze, 2010). کارآیی و اثربخشی بالای رویکرد خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در دستیابی به اهداف از جمله دلایل اصلی انحراف سازمان از روش‌های سنتی تصمیم-گیری و خط‌مشی‌گذاری سلسله‌مراتبی و گرایش به خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای است. بر این اساس، علاقه به مطالعه و استفاده از

مدل‌های شبکه‌ای در خط‌مشی‌گذاری مشترک بین سازمان‌های جامعه بسیار مهم و اساسی شده است، زیرا استفاده از شبکه‌ها به حل مشکلات و مسائل کمک می‌کند (Daneshfard & et al., 2014). شبکه در خط‌مشی گذاری مفهومی است که برای بررسی روابط غیرمتمرکز، افقی و وابسته به همدیگر در بین بازیگران مختلف با مشارکت در خط‌مشی‌گذاری استفاده می‌شود. رویکرد شبکه‌ای به حداقل دو دلیل، به‌طور فزاینده‌ای در تجزیه‌وتحلیل خط‌مشی‌های عمومی جایگاه قابل‌توجهی پیدا کرده است. در سطح معرفتی، شبکه‌ها به‌عنوان ابزاری برای تحلیل بعد رابطه حکمرانی از طریق بررسی جنبه عملی یا رویه خط‌مشی‌گذاری در سطح خرد و متوسط تجزیه و تحلیل عمل می‌کنند. می‌توان گفت، شبکه‌ها به‌ویژه در سطح متوسط تحلیل که بر پویایی‌های بین‌سازمانی مانند روابط بین دولت و گروه‌های ذی‌نفع، سازمان‌های تجاری یا سازمان‌های جامعه مدنی متمرکز است، مناسب هستند. در سطح هستی‌شناختی، شبکه‌ها با برجسته کردن مفاهیمی مانند حکمرانی مشترک، تجربه مشترک، حل مشترک مسائل، اقدام مشترک و اعتماد متقابل، راه‌هایی برای بررسی جنبه مشارکتی خط‌مشی فراهم می‌کنند. در این چارچوب، رویکرد شبکه، فرصتی برای «تعمیق گزارش همکاری» در تجزیه و تحلیل خط‌مشی‌های عمومی در مقایسه با سایر رویکردهای موجود در ادبیات که بر «مذاکره، حل تعارض و ایجاد اجماع» متمرکز است، فراهم می‌کند (Hoxha, 2020). اثربخشی بالای شیوه خط‌مشی گذاری شبکه‌ای در حصول به اهداف موردنظر از جمله دلایل اساسی عدول از روش‌های سنتی خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری (سلسله‌مراتبی) و گرایش به خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای می‌باشد. بر همین اساس، تمایل به مطالعه و استفاده از مدل‌های شبکه‌ای در خط‌مشی‌گذاری‌های مشترک اوج گرفته و به امری ضروری و حیاتی مبدل شده است.

پیشینه تجربی پژوهش

قیطاسی‌وند و همکاران (2020)، در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی تدوین خط‌مشی عمومی با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای؛ موردمطالعه: حمل‌ونقل عمومی شهر تهران» بیان کرده‌اند که برای تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهری تهران با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای باید نهادهای ذی‌نفع شناسایی گردند و ساختار نهادها، نحوه هماهنگی نهادها، وظایف نهادها و شرایط محیطی مورد توجه قرار گیرند. گل‌دار و همکاران (2017)، پژوهشی با عنوان «طراحی چارچوب مفهومی درگیرسازی ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری عمومی» انجام داده‌اند. یافته‌های تحقیق مشتمل بر ابعاد پنج‌گانه عوامل زمینه‌ای، عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده، شناسایی و مواجهه با مسئله عمومی درگیرسازی ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری عمومی و وضع خط‌مشی‌های مطلوب و مؤلفه‌های بیست‌ویک گانه‌ای نظیر شناخت و درک مسئله عمومیف شناسایی آثار و پیامدهای مسئله عمومی، شناسایی ذی‌نفعان، تجزیه‌وتحلیل ذی‌نفعان، تعیین سطح اهمیت و اولویت‌بندی ذی‌نفعان، انتخاب استراتژی درگیرسازی ذی‌نفعان، رضایت‌مندی ذی‌نفعان و سهولت اجرای خط‌مشی است که در قالب الگوی سیپ ((CIPP) به تصویر کشیده شده‌اند. هوکسا (2020)، در پژوهش خود با عنوان «همکاری و مشارکت شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری در بخش بهداشت ترکیه» بیان کرده است که خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای موجب (الف) نوآوری در خط‌مشی از طریق به اشتراک‌گذاری تخصص و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد، مرتبط با سطح بالایی از ظرفیت است. (ب) اثربخشی خط‌مشی از طریق اجرای قرارداد در یک چارچوب قانونی مشخص همراه با سطح بالایی از ظرفیت نهادی محقق می‌گردد؛ و ج) انسجام خط‌مشی از طریق به اشتراک‌گذاری دانش، باعث هماهنگی بازیگران می‌شود. فودین و رهایو (2019)، در پژوهش خود با عنوان «مشارکت عمومی و افشای اطلاعات عمومی برای دستیابی به حکمرانی خوب» بیان کرده‌اند که عدم مشارکت، خط‌مشی را از منظر ردشدن آسیب‌پذیر می‌کند. افشای اطلاعات و مشارکت باعث می‌شود جامعه درک اولیه‌ای از خط‌مشی داشته باشد.

روش پژوهش

این پژوهش، یک پژوهش توصیفی- اکتشافی است که به‌صورت آمیخته (ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی) انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش، به منظور جمع‌آوری داده‌های موردنظر پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. استفاده از این نوع مصاحبه‌ها به این دلیل بوده است که علاوه بر امکان تبادل‌نظر، می‌توان بحث درباره موضوع را در

راستای دست‌یابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. در نهایت، پژوهشگر با انجام ۱۳ مصاحبه با خبرگان، به اشباع نظری رسید. در این راستا، به‌منظور تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل مضمون[1] استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان و متخصصان برنامه‌ریزی و خط‌مشی‌گذاری اقتصادی و بانکی کشور به‌ویژه در حوزه بانکداری دیجیتال بوده است که به شکلی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال به صورت نهادی دخیل می‌باشند. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	تحصیلات
۱	مدیرکل امور بانکی وزارت امور اقتصادی و دارایی	دکتری مدیریت بازرگانی
۲	کارشناس فن‌آوری اطلاعات	کارشناسی‌ارشد مهندسی صنایع
۳	رئیس مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک بانک ملت	دکتری مدیریت دولتی
٤	دانشیار دانشگاه تهران	دکتری فن‌آوری اطلاعات
٥	معاون فن‌آوری‌های نوین بانک مرکزی	دکتری مهندسی الکترونیک
٦	عضو هیئت مدیره و قائم‌مقام مدیرعامل بانک سپه	دکتری علوم اقتصادی
۷	دبیر کمیسیون اجتماعی و دولت الکترونیک هیئت‌دولت	دکتری سیاست‌گذاری عمومی
۸	عضو هیئت مدیره بانک تجارت	دکتری مدیریت کسب و کار
۹	معاون امور بانکی و بیمه وزارت امور اقتصادی و دارایی	دکتری اقتصاد توسعه
۱۰	رئیس هیئت عامل صندوق توسعه ملی	دکتری مهندسی کشاورزی
۱۱	مدیرعامل گروه بهسازان هوشمند فردا (هولدینگ IT بانک ملت)	دکتری مهندس صنایع
۱۲	رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی	دکتری مدیریت مالی
۱۳	معاون سازمان برنامه و بودجه	دکتری مدیریت مالی

به منظور دستیابی به داده‌های دقیق و مطلوب، ابزار سنجش باید از روایی[2] و پایایی[3] کافی برخوردار باشد. در بخش کیفی این پژوهش، برای بررسی روایی پژوهش، از نظر خبرگان و اساتید دانشگاه استفاده شد که منجر به تأیید مراتب گردید. همچنین، برای آزمون پایایی مصاحبه‌ها از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد که در این چارچوب، تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسید، برابر ۵۱ و تعداد کل توافقات بین این کدها ۲۲ بود. در نتیجه، پایایی با استفاده از فرمول مربوطه، معادل ۸٦ درصد محاسبه گردید که با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ٦۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تائید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها، مناسب می‌باشد. در بخش کمی پژوهش نیز به‌منظور برازش و اعتبارسنجی مدل، ضمن بهره‌گیری از ابزار پرسش‌نامه، از تحلیل عاملی تأییدی[4] استفاده شد که خروجی نرم‌افزار Smart PLS3 مؤید تأیید الگوی موضوع پژوهش بوده است، ضمن اینکه محاسبات مربوط به روایی و پایایی نیز با استفاده از سه روش روایی همگرا[5]، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب[6] انجام پذیرفت که نتایج حاصله، حاکی از برقراری روایی و پایایی مدل با وضعیت مطلوب بوده است.

1 - Thematic Analysis
2 - Validity
3 - Reliability
4 - Confirmatory Factor Analysis
5 - Convergent Validity
6 - Composite Reliability

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش، پس از انجام و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، با استفاده از فرآیند کدگذاری نسبت به تحلیل داده‌ها اقدام و سپس، دسته‌بندی و شمای کلی نهایی کدها در قالب مقوله اصلی، مقوله فرعی، مفهوم و کد ثانویه ترسیم شده که نتایج حاصله در قالب جدول۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲- دسته‌بندی مقوله‌ها و کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد ثانویه
ضرورت‌های خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای بانکداری دیجیتال	چالش‌های کنونی خط‌مشی‌گذاری در نظام بانکی کشور	چالش‌های تدوین	عدم نگرش اکوسیستمی بازیگران
			عدم درک درست دیجیتالی‌شدن توسط بازیگران
			فقدان برنامه هماهنگ برای دیجیتالی‌شدن
			مشخص نبودن خط‌مشی‌گذار اصلی
			نگاه بالا به پائینی خط‌مشی‌ها
			ارائه راه و روش اجرایی به جای خط‌مشی‌گذاری
			عدم درک مقررات گذار از فضای دیجیتالی
			عدم وجود چارچوب برای خط‌مشی‌گذاری
			عدم اعتقاد به دیجیتالی‌شدن
			عدم همگرایی و یکی نبودن مقررات‌گذاران
			عدم صلاحیت تخصصی و فنی خط‌مشی‌گذار
			مقررات‌گذاری محافظه‌کارانه
		چالش‌های اجراء و ارزیابی	دستوری بودن تحولات بانکی و سلب خلاقیت بانک‌ها
			عدم وجود راهبر واحد
			عدم هماهنگی دستگاه‌های اجرایی
			سیاسی‌بودن حاکمیت بانکداری
			تمرکز بانک‌ها بر سودآوری و نه یادگیری
			عدم تعهد نهاد حاکمیتی به خط‌مشی اتخاذ شده
			عملکرد جزیره‌ای
			عملکرد واکنشی بانک‌ها در مقابل تغییرات
	الزامات خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال	تحول دیجیتال و اقتصاد هوشمند	ضرورت تحول دیجیتالی و اقتصاد هوشمند
			لزوم همگامی با تغییرات
			ظرفیت‌سازی استفاده از داده‌ها
			ناکارآمدی شیوه‌های کلاسیک
			درک متفاوت بودن بانکداری دیجیتال و الکترونیک
			درک ضرورت دیجیتالی‌شدن بانک
			خودجوش بودن دیجیتالی‌شدن
			عزم ملی برای دیجیتالی‌شدن
			زیر سؤال بردن فرآیندها

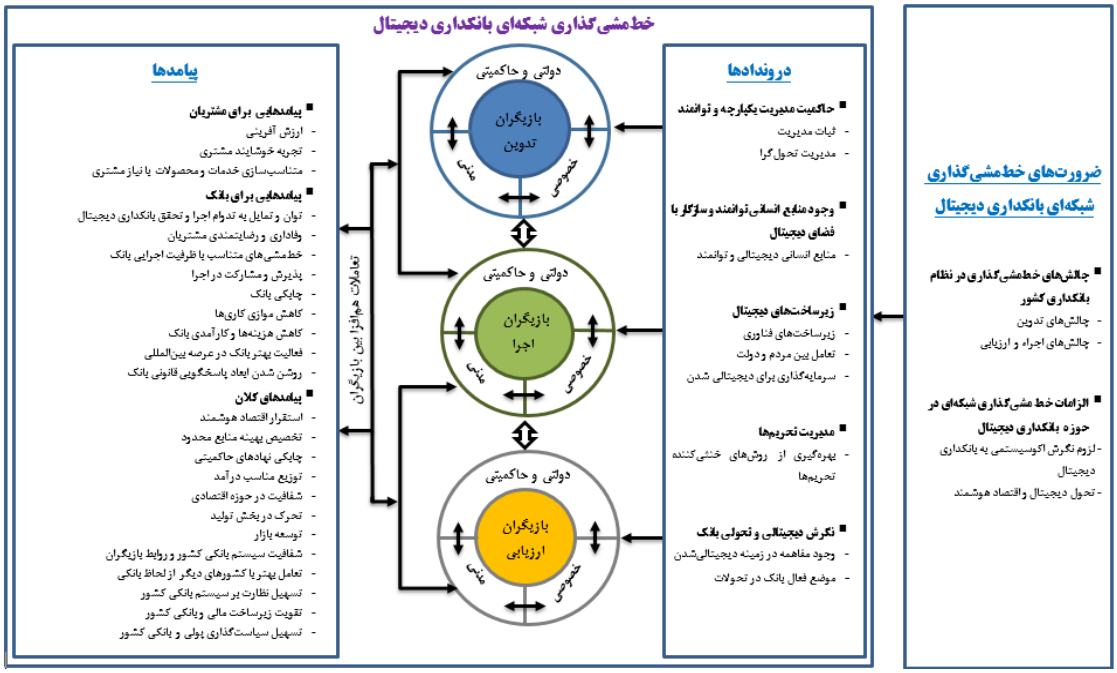
مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد ثانویه
			مدیریت تغییر و مدیریت پروژه
		لزوم نگرش اکوسیستمی به بانکداری دیجیتال	اکوسیستمی شدن صنعت بانکداری
			لزوم شکل‌گیری مفاهمه در مورد بانکداری دیجیتال
			لزوم حرکت به سمت روش‌های کل‌نگر و داده‌محور
			توجه به غیرخطی بودن مسائل
			لزوم مسئله‌شناسی تحلیلی
			لزوم همگرایی در استفاده از ظرفیتها
			لزوم هماهنگی نهادهای خط‌مشی‌گذار
درونداد‌های خط‌مشی‌گذاری شبکه-ای بانکداری دیجیتال	حاکمیت مدیریت یکپارچه و توانمند	ثبات مدیریت	مدیریت پایدار پروژه دیجیتالی‌شدن بانک‌ها
			نگرش و سبک مدیریتی یکسان پروژه دیجیتالی‌شدن
		مدیریت تحول‌گرا	نگرش تحولی مدیریتی
			مدیریت حامی دیجیتالی‌شدن
			وجود فرهنگ و استاندارد اشتراک‌گذاری داده‌ها
	منابع انسانی توانمند و سازگار با فضای دیجیتال	منابع انسانی دیجیتالی و توانمند	کارکنان با نگرش دیجیتالی
			کارکنان مسلط به مهارت‌های دیجیتالی
			جایگزینی نیروی انسانی سنتی با نیروی جوان
			تدبیر ممانعت از گسیل نیروهای نخبه به استارت‌آپ‌ها و خارج از کشور
			آموزش و توانمندسازی مداوم منابع انسانی
	مدیریت تحریم‌ها	بهره‌گیری از روش‌های خنثی‌کننده تحریم‌ها	وجود راهبردهای دریافت و انتقال دانش
			استفاده از قابلیت فین‌تکها برای انتقال وجه دیجیتالی
			تمرکز بر درآمدهای بانکی غیرمشاع در دوران تحریم
	زیرساخت‌های دیجیتالی‌شدن	زیرساخت‌های فن‌آوری	وجود سرویس‌های امنیت داده‌ها
			وجود مرکزیت داده‌ها
			زیرساخت‌های شبکه
		تعامل بین مردم و دولت	مشارکت فعال مردم و دولت
			مدرن بودن ابزار ها و فن‌آوری رابطه بین مردم و دولت
		سرمایه گذاری برای دیجیتالی‌شدن	وجود سرمایه کافی برای دیجیتالی‌شدن
			ساماندهی منسجم منابع و ظرفیت‌ها
	نگرش دیجیتالی و تحولی بانک	وجود مفاهمه در زمینه دیجیتالی‌شدن	وجود درک یکسان مدیران از دیجیتالی‌شدن
			درک درست مقررات‌گذار از دیجیتالی‌شدن
		موضع فعال بانک در تحولات	پیشرو بودن بانک‌ها در پذیرش تحولات
			وقوف به عدم کارآمدی شیوه‌های گذشته
			عدم تعصب نسبت به شیوه‌های گذشته

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد ثانویه
بازیگران	بازیگران مرحله تدوین	بازیگران دولتی و حاکمیتی	بانک مرکزی
			وزارت امور اقتصادی و دارایی
			وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات
			بانک ها و مؤسسات مالی و اعتباری دولتی
			دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی
			نهادهای امنیت داده‌ها
			وزارت صنعت، معدن و تجارت
			معاونت علمی و فن‌آوری ریاست جمهوری
			شورای عالی فضای مجازی
			قوه قضاییه
			سازمان ثبت احوال
			مجلس و کمیسیون اقتصادی آن
			شورای پول و اعتبار
			شورای هماهنگی بانک‌ها
			شورای فقهی
		بازیگران بخش خصوصی	شرکتهای فن‌آوری
			مراکز نوآوری
			بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری خصوصی
			مجمع عمومی بانک‌های خصوصی
			فین‌تک‌ها (مانند آپ و...)
		بازیگران جامعه مدنی	تشکل‌های صنفی
			افراد مستقل صاحبنظر
			سازمان‌های مردم نهاد
			کانون بانک‌های غیردولتی
			اتاق اصناف
			رسانه‌ها
			اتاق بازرگانی
	بازیگران مرحله اجرا	بازیگران دولتی و حاکمیتی	بانک‌های دولتی
			سازمان ثبت احوال
			نهادهای غیربانکی (بورس، بیمه و...)
			گمرک
			سازمان امور مالیاتی
			شبکه‌های تبادل اطلاعات
			وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات
			وزارت صنعت، معدن و تجارت

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد ثانویه
		بازیگران بخش خصوصی	بانک‌های خصوصی
			تأمین‌کنندگان تکنولوژی
			مجموعه‌های دانش‌بنیان
			شرکت‌های بیمه
			فین‌تکها (مانند آپ و ...)
		بازیگران جامعه مدنی	سازمان نظام صنفی
			نهادهای خودانتظام (مثل سندیکای نظام صنفی رایآن‌های)
			رسانه‌ها
	بازیگران مرحله ارزیابی	بازیگران دولتی و حاکمیتی	نظام خودارزیابی بانک‌های دولتی
			بانک مرکزی
			وزارت امور اقتصادی و دارایی
			مجمع عمومی بانک‌های دولتی
			قوه قضاییه
		بازیگران بخش خصوصی	نظام خودارزیابی بانک‌های خصوصی
		بازیگران جامعه مدنی	تشکلهای صنفی
			مردم و مشتریان
تعاملات هم‌افزا بین بازیگران	تعامل پویا بین بازیگران مراحل مختلف خط‌مشی‌گذاری	تعامل سازنده بین بازیگران تدوین و اجراء	سازوکار ارتباط مؤثر بین بازیگران تدوین و اجراء
			سازوکار بازخوردهای شبکه‌ای
		تعامل سازنده بین بازیگران تدوین و ارزیابی	سازوکار ارتباط سازنده بین بازیگران تدوین و ارزیابی
			برگزاری رویدادهای همایشی
		تعامل سازنده بین بازیگران ارزیابی و اجراء	فراهم بودن زمینه تعامل بین بازیگران ارزیابی و اجراء
			برگزاری جشنواره‌ها برای تبادل اطلاعات
	تعامل درونی پویای بازیگران در هر مرحله خط‌مشی گذاری	تعامل سازنده بازیگران تدوین	تعامل درونی سازنده بین بازیگران تدوین
			همگرایی و هماهنگی بازیگران تدوین
		تعامل سازنده بازیگران اجراء	تدارک تعامل درونی بین بازیگران اجراء
			سازوکار تبادل تجارب و اطلاعات بازیگران اجراء
		تعامل سازنده بازیگران ارزیابی	سازوکار تعاملات درونی بین بازیگران ارزیابی
			برگزاری جلسات مشترک نهادهای ارزیاب
پیامدها	پیامدهایی برای مشتریان		ارزش‌آفرینی
			تجربه خوشایند مشتری
			متناسب سازی خدمات و محصولات با نیاز مشتری
	پیامدهایی برای بانک		توان و تمایل به تداوم اجراء و تحقق بانکداری دیجیتال
			وفاداری و رضایت‌مندی مشتریان
			خط‌مشی‌های متناسب با ظرفیت اجرایی بانک

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد ثانویه
			پذیرش و مشارکت در اجراء
			چابکی بانک
			کاهش موازی‌کاری‌ها
			کاهش هزینه‌ها و کارآمدی بانک
			فعالیت بهتر بانک‌ها در عرصه بین‌المللی
			کاهش تضاد و تعدد قوانین و مقررات
			روشن شدن ابعاد پاسخگویی قانونی بانک‌ها
		پیامدهای کلان	استقرار اقتصاد هوشمند
			اشتغال‌زایی
			تخصیص بهینه منابع محدود
			چابکی نهادهای حاکمیتی
			توزیع مناسب درآمد
			شفافیت در حوزه اقتصادی
			تحرک در بخش تولید
			توسعه بازار
			افزایش حجم کار اقتصادی
			شفافیت سیستم بانکی کشور و روابط بازیگران
			تعامل بهتر کشور با کشورهای دیگر از لحاظ بانکی
			تسهیل نظارت بر سیستم بانکی
			تقویت زیرساخت مالی و بانکی کشور
			تسهیل سیاست‌گذاری پولی و بانکی کشور

همان‌طور که پیشتر اشاره شد، در بخش کمّی پژوهش و به منظور اعتبارسنجی یافته‌های بخش کیفی، از تحلیل عاملی تأییدی بهره‌گیری گردید. با توجه به اینکه در تحلیل عاملی تأییدی، مؤلفه‌هایی که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰/٤ است، باید حذف شوند، نقش مؤلفه‌های وزارت صنعت، معدن و تجارت، معاونت علمی و فن‌آوری ریاست جمهوری، شورای هماهنگی بانک‌های دولتی، قوه قضائیه، شرکت‌های فن‌آوری، کانون بانک‌های غیردولتی، اتاق بازرگانی و افراد مستقل صاحبنظر، در بخش بازیگران مرحله تدوین خط‌مشی؛ مؤلفه‌های وزارت صنعت، معدن و تجارت، گمرک، مجموعه‌های دانش‌بنیان و نهادهای خودانتظام، در بخش بازیگران مرحله اجراء؛ مؤلفه‌های کاهش تضاد و تعدد قوانین و مقررات، در بخش پیامدهایی برای بانک و نیز اشتغال‌زایی و افزایش حجم کار اقتصادی در بخش پیامدهای کلان، از الگوی نهایی پژوهش حذف می‌شوند. در نتیجه، با توجه به نتایج حاصله از تحلیل داده‌ها در بخش کیفی و نیز اعتبارسنجی انجام‌شده در بخش کمی، مدل نهایی پژوهش یعنی الگوی خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال در ایران، در قالب شکل۱، ترسیم شده است.



شکل ۱- الگوی نهایی خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال در ایران.

بحث

الگوی احصاءشده شامل پنج بعد ضرورت‌ها، دروندادها، بازیگران (مراحل تدوین، اجراء و ارزیابی)، تعاملات هم‌افزا بین بازیگران و پیامدهای خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال می‌باشد که به‌شرح زیر تبیین می‌گردند.

در این بخش، با توجه به تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته، دو دسته چالش‌های خط‌مشی‌گذاری کنونی در حوزه بانکداری و الزامات خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای بانکداری دیجیتال احصاء شده‌اند.

چالش‌های خط‌مشی‌گذاری کنونی در حوزه بانکداری

چالش‌های تدوین: چالش‌هایی که در مرحله تدوین نظام خط‌مشی‌گذاری فعلی در حوزه بانکداری وجود دارند، از جمله دلایل اصلی توجه به رویکرد شبکه‌ای در خط‌مشی‌گذاری در عرصه نظام بانکی کشور می‌باشند. در نظام بانکی کنونی کشور نهادی که به صورت مشخص مسئول خط‌مشی‌گذاری در حوزه بانکی بوده و مسئولیت راهبری متمرکز این حوزه را با استفاده از یک چارچوب ویژه خط‌مشی‌گذاری به عهده داشته باشد، وجود ندارد. بیشتر نظرات بر این اساس استوار است که می‌بایست بانک مرکزی در این زمینه مسئول باشد. می‌توان گفت که فقدان بانک مرکزی قوی و مستقل به‌عنوان نهاد ناظر یکی از علل اصلی بیماری نظام بانکی کشور و عدم توسعه‌یافتگی آن مبتنی بر دانش روز دنیا می‌باشد. تجربه دنیا و مطالعات علمی و تجربی نشان می دهد که درکنار دولت شفاف و قوی، بانک مرکزی می‌بایست از قدرت و شفافیت لازم برخوردار بوده و از یک مدیر مقتدر بهره‌مند باشد. استقلال بانک مرکزی به این معنا است که این بانک امور خود را با حفظ مأموریت‌های ذاتی خود، بر اساس صلاحدیدش انجام دهد و از طرف دولت، نهادها و افراد دیگر وظایفی به آن تحمیل و تکلیف نشود.

تعدد خط‌مشی‌گذاران و مقررات‌گذاران موجب گردیده است که نوعی عدم هماهنگی و یا حتی تضاد و در نهایت، عدم همگرایی در رویکردها و خط‌مشی‌های اتخاذ شده توسط آن‌ها بروز نماید. اگر همسویی و هماهنگی بین مقررات‌گذاران وجود

نداشته باشد، خط‌مشی‌ها هر قدر هم قدرتمند باشند بیشتر یکدیگر را خنثی می کنند و باعث هدررفت منابع و محقق نشدن اهداف می‌شوند که این به نوبه خود موجب آشفتگی در این حوزه می‌گردد. این تعدد در مراکز تصمیم‌گیری باعث می‌شود که برخی از نهادهایی که صلاحیت تخصصی و فنی در این زمینه را ندارند، اقدام به خط‌مشی‌گذاری نمایند. بدیهی است که این تفرق و عدم تخصص در تدوین خط‌مشی، اجرای درستی را نیز به همراه نخواهد داشت. از طرفی، نگاه خط‌مشی‌گذاران کنونی حوزه بانکداری، بالا به پائین بوده و خط‌مشی‌هایی را بدون توجه به مجریان آن اتخاذ می‌کنند. در حال حاضر، بازیگران این حوزه، در عرصه خط‌مشی‌گذاری، مشارکت بسیار پائینی دارند. بنابراین، مقرراتی که تدوین می‌گردد بسیار محافظه‌کارانه است و مانع خلاقیت می‌شود. عدم نگرش اکوسیستمی بازیگران در حوزه بانکی، چالش دیگر است. امروزه با مطرح شدن نظام‌های جدید بانکداری مانند بانکداری دیجیتال، هنوز آمادگی‌های لازم هم در سطح نهادی و هم در سطح سیستم‌های نظارتی و شبکه بانکی برای اجرای بهینه آن‌ها وجود ندارد؛ درحالی‌که حیات و بقای بانک‌ها به استفاده از فن‌آوری‌های نوین برای کوتاه کردن فرآیندها و انجام مؤثرتر رسالت آن‌ها وابسته است. با ورود فین‌تک‌ها[1]، تک‌فین‌ها[2] و بیگ‌تک‌ها[3] به عرصه ارائه خدمات پولی و بانکی، خیلی از فعالیت‌ها و وظایف نظام بانکی توسط دیگر بازیگران قابل انجام است که این می تواند توأم با فرصت‌ها و تهدیدهای جدی برای نظام بانکداری کشور در شیوه کنونی آن باشد. بنابراین، حرکت به سوی بانکداری دیجیتال بیش از پیش احساس می‌گردد.

چالش‌های اجراء و ارزیابی: در نظام کنونی بانکداری کشور، تغییر و تحولاتی که قصد پیاده‌سازی آن در نظام بانکداری وجود دارد، عمدتاً دستوری است و امکان نوآوری و خلاقیت را از بانک‌ها می‌گیرد. علاوه براین، نهاد مقررات گذار، تنها خط‌مشی مورد نظر را تدوین و ابلاغ می‌نماید و در مرحله اجرا هیچ تعهدی نسبت به اجرای مؤثرخط‌مشی اتخاذشده ندارد. چالش دیگر این است که حتی اگر بازیگران تمایل به مشارکت داشته باشند، چه کسی باید این بازیگران را کنار هم جمع نموده و آن‌ها را راهبری نماید. راهبر واحدی که بتواند در سیستم بانکداری، این وظیفه را انجام دهد، وجود ندارد و یا از این نقش اساسی خود فاصله گرفته است و این موجب پراکندگی، عدم انتظام و انسجام و به‌ثمرنرسیدن خط‌مشی‌های تدوین‌شده می‌گردد. چالش بعدی این است که در برخی از مواقع نیز که خط‌مشی مناسبی اتخاذ گردیده، عدم هماهنگی بین مجریان موجب بروز مشکل می‌گردد. یکی از مهمترین اشکالاتی که در نظام بانکی کشور وجود دارد، بحث عدم یکپارچگی است. این حوزه به شدت درگیر سیستم‌های جزیره‌ای و چالش موازی‌کاری است. لازم به ذکر است که چالش‌های مطرح شده تا حدودی با نتایج تحقیق عباسی و بیگی (2016) همسو می‌باشد.

الزامات خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای بانکداری دیجیتال

لزوم نگرش اکوسیستمی به بانکداری دیجیتال: استقرار پایدار هر اکوسیستم منحصراً به مشارکت همه اجزای اصلی ساختار آن بستگی دارد. بدین ترتیب، وقتی‌که صحبت از اکوسیستم بانکی می‌شود باید اجزای تشکیل‌دهنده آن و روابط اجزاء با یکدیگر و محیط مورد توجه قرار گیرند. نظام بانکداری به مثابه یک اکوسیستم عمل می‌نماید و لزوم درک و آگاه بودن از این موضوع در عصر دیجیتال بسیار با اهمیت است. در آن صورت است که نگرش و تمایل به عملکرد انفرادی جای خود را به فعالیت و ارتقاء بهره‌وری درون یک اکوسیستم خواهد داد. توجه به غیرخطی بودن مسائل از دیگر الزامات دیجیتالی‌شدن در صنعت بانکداری است. به دلیل دخیل‌بودن بازیگران مختلف در این سیستم، مسائل و مشکلاتی وجود دارد که دارای جوانب مختلف بوده و پیچیده می‌باشند. بنابراین، رسیدگی و حل و فصل کردن این مسائل نیاز به بررسی ریشه‌های مختلف آن‌ها دارد که هرکدام از این بازیگرها با توجه به زمینه کاری خود می‌توانند از دیدگاه خود مسئله را بررسی کنند. در نتیجه، از این طریق می‌توان تمام جوانب مسئله را مشخص کرد و با شفاف شدن مسئله، راه حل درست را برای آن‌ها انتخاب کرد. از دیگر الزامات

1 - FinTech
2 - TechFin
3 - BigTech

بانکداری دیجیتال، لزوم حرکت به سمت روش‌های کل‌نگر و داده‌محور است. سیستم سنتی بانکداری، «بانکداری دارایی‌محور» است. در بانکداری سنتی، اهمیت و ارزش مشتری را دارایی‌های مشهودی که به بانک ارائه می‌دهد مشخص می‌کند، درحالی‌که بانکداری دیجیتال زمینه را برای «بانکداری داده‌محور» فراهم کرده‌است. اکنون بانک‌ها به انبوهی از داده‌های مشتریان دسترسی داشته و براساس داده‌ها، مشتریان خود را اعتبارسنجی می‌کنند و متناسب با این اعتبار به آن‌ها تسهیلات و خدمات مناسب ارائه می‌نمایند. در چنین بانکی مشتری حتی اگر دارایی نداشته باشد، داده دارد و داده‌ها، او را برای بانک ارزشمند و قابل‌تحلیل می‌کنند. در حال حاضر، رویکردها و دیدگاه‌های مختلفی در حوزه بانکداری دیجیتال در کشور مطرح است. بنابراین، حرکت هماهنگ به سوی دیجیتالی‌شدن، مستلزم مفاهمه و شکل‌گیری نوعی معنی واحد برای همه بازیگران است، به‌طوری‌که همگان نسبت به محتوا و مزایای دیجیتالی‌شدن، درک مشترکی داشته باشند. لزوم همگرایی در استفاده از ظرفیتها از دیگر الزامات احصاء شده در پژوهش است. بخش‌های خصوصی و دولتی و جامعه مدنی، ظرفیت‌های زیادی دارند که چنانچه در شیوه‌ای مشارکتی آن‌ها استفاده شود، می‌تواند نتایج مؤثری در پی داشته باشد. در مجموع، نظام بانکی در کشور از ظرفیت خوبی برخوردار است، ولی برخی این ظرفیتها کاملاً منفک از هم و بدون هرگونه هم‌افزایی و حتی گاهی در جهت تضعیف هم عمل می‌کنند.

اقتصاد هوشمند و تحول دیجیتال: تحول دیجیتال با ظهور تکنولوژی‌ها و فن‌آوری‌های تحول‌گرا نظیر شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی، رایانش ابری و موبایلی، واقعیت افزوده و مجازی، کلان‌داده، بلاک‌چین، اینترنت اشیاء و تجارت محاوره‌ای، توجه بسیاری را در سطوح مختلف کسب‌وکار، به خود معطوف کرده، شیوه زندگی مردم را دستخوش تغییر نموده و به‌صورت بنیادی مدل‌های کسب‌وکار و رقابت در بازار را متحول ساخته است. بنابراین، قبل از هر نکته‌ای باید توجه کرد که دیجیتالی‌شدن، نوعی تغییر است و مانند هر تغییری نیازمند مدیریت تغییر است. باید توجه کرد که بانکداری دیجیتال یک رویکرد مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات برای تحول در کل بانک است و با تبدیلِ صرف محصولات و خدمات بانک به محصولات و خدمات الکترونیکی محقق نمی‌گردد، بلکه لازمه دیجیتالی‌شدن بانکداری، علاوه بر تحول در ارائه محصولات و خدمات سمت مشتری، ایجاد تغییراتی در معماری سازمانی بانک (ساختارها، فرآیندها، روال‌های تصمیم‌گیری، منطق تخصیص منابع، طرح‌های پاداش مبتنی‌بر عملکرد و...) مبتنی بر تحلیل داده‌ها می‌باشد. از این‌رو، همه این تغییرات نیاز به فراهم کردن زمینه و مدیریت مقاومت‌ها و برطرف نمودن موانع دارند. شایان ذکر است که در برخی از موارد، نتایج این پژوهش با پژوهش‌های شریف زاده و همکاران (2018) و قیطاسی‌وند و همکاران (2019) هماهنگی دارد.

دروندادهای خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای بانکداری دیجیتال

حاکمیت مدیریت واحد و توانمند: دیجیتال‌بودن بانک‌ها و خط‌مشی‌گذاری برای بانکداری دیجیتال، نیازمند مجموعه‌ای از دروندادها است که حاکمیت مدیریت واحد و توانمند یکی از این دروندادها می‌باشد. دیجیتالی‌کردن بانک‌ها نوعی ایجاد تغییر است و مانند همه پروژه‌های ایجاد تغییر اگر از ابتدا تا انتها تحت مدیریت یک متولی توانمند و آشنا با اصول مدیریت تغییر باشد، می‌توان امیدوار بود که تغییر به درستی اعمال می‌شود.

وجود منابع انسانی توانمند و سازگار با فضای دیجیتال: دیجیتالی‌شدن نیازمند نسل جدیدی از مهارت‌ها می‌باشد. مهارت‌های نسل‌های سنتی، نه تنها کمکی به پیشرفت تحولات دیجیتال نمی‌کنند، بلکه ممکن است مانعی در این مسیر باشند. مدیریت منابع انسانی می‌بایست اقدامات خود را بر آموزش مهارت‌های دیجیتالی و توانمندسازی منابع انسانی در راستای این مسیر، متمرکز نماید و همچنین، خود را به طرز تفکری که به‌طور مستمر فن‌آوری‌های دیجیتال را برای بهره‌وری بیشتر کارکنان و نیز ایجاد تجربه دیجیتال بهتر برای آن‌ها به‌کار می‌گیرد، مجهز کند.

وجود زیرساخت‌های دیجیتال: دیجیتالی‌شدن بانک‌ها نیاز به زیرساخت‌های فن‌آوری و نیز فنی و مالی دارد. امروزه، رشد فن‌آوری و تغییر ماهیت بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری از بانکداری سنتی به بانکداری مدرن، مبتنی بر بانکداری باز و تحول دیجیتال، همگی نیازمند استفاده از زیرساخت ارتباطی قوی و ایمن به‌عنوان بستر ارائه‌دهنده خدمات دیجیتال هستند.
مدیریت تحریم‌ها: دیگر درونداد خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال این است که می‌بایست اثر سوء تحریم‌ها خنثی گردند؛ زیرا دیجیتالی‌شدن، دانشی است که توسط کشورهای پیشرفته تولید شده و با توجه به اینکه کشور عزیزمان تحت تاثیر تحریم‌ها می‌باشد، امکان دریافت و کاربردی نمودن این دانش را به راحتی ندارد. بنابراین، تدبیرنمودن سازوکارهایی برای مدیریت دانش دیجیتالی، ضمن فائق آمدن بر آثار و تبعات تحریم‌ها، بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

نگرش دیجیتال و تحولی بانک‌ها: این مهم، دیگر درونداد خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال است. قبل از هر اقدامی، بانک‌ها باید به این درک رسیده باشند که رویه‌های گذشته، در عصر دیجیتال پاسخگوی نیاز مشتری نخواهند بود و دیجیتالی‌شدن، فرآیندی است که برای ادامه بقای آن‌ها حیاتی می‌باشد. در برخی موارد، نتایج این بخش از پژوهش با یافته های پژوهش شریف‌زاده و همکاران (2018) مشابهت‌هایی دارد.

بازیگران

در عصر حاضر که عصر پیچیدگی، تغییر و آگاهی ذی‌نفعان نسبت به حقوق خود می‌باشد؛ در زمینه خط‌مشی‌گذاری در یک حوزه خاص، قبل از هر اقدامی می‌بایست بازیگران مختلف آن حوزه شناسایی شده و در فرآیند خط‌مشی‌گذاری‌ای که آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد، مشارکت داده شوند. در این صورت است که یک خط‌مشی جامع و مورد پذیرش همه بازیگران تدوین گردیده و در اجرا با موانع کمتری مواجه خواهد شد. در این مطالعه، بازیگران به‌تفکیک هر مرحله (تدوین، اجراء و ارزیابی) شناسایی شده و در چارچوب جدول ۲ نشان داده شده‌اند. بدیهی است که در نهایت، تعدادی از این بازیگران به‌واسطه نتایج اعتبارسنجی مدل، حسب توضیحات انتهایی بخش یافته‌های پژوهش، از فهرست اولیه حذف شده‌اند.

تعاملات هم‌افزا بین بازیگران

یکی از عوامل کلیدی در شبکه‌ها، تعاملات پویا بین بازیگران است. در خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای برای حوزه بانکداری دیجیتال نیز از طریق سازوکارهای خاصی می‌توان به این مهم دست یافت. در راستای اثربخشی خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای بانکداری دیجیتال، می‌بایست نوعی تعاملات درونی بین بازیگران هر مرحله از فرآیند خط‌مشی‌گذاری (تدوین، اجرا و ارزیابی) و نیز نوعی تعامل هم‌افزای بیرونی بین بازیگران در مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی برقرار گردد. از این رهگذر است که به واسطه تبادل اطلاعات و تعاملات پویا می‌توان خط‌مشی‌ای اصولی، دارای مشروعیت و مبتنی بر شواهد تدوین نموده و با هماهنگی و همکاری بازیگران مجری خط‌مشی، به اجرایی قابل قبول دست یافت. از طرفی، با تبادل اطلاعات و وجود روابط اثربخش بین بازیگران در مرحله ارزیابی می‌توان اجرای خط‌مشی را از جوانب مختلف و با دید وسیع‌تری مورد ارزیابی قرار داد تا اقدامات لازم در جهت اصلاح، تغییر و یا ادامه خط‌مشی در دستورکار قرار گیرد.

پیامدهای خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال

پیامدهایی برای مشتریان: امروزه بسیاری از مشتریان پر تعامل بانک‌ها، افرادی هستند که انتظارات و ترجیحات بسیار متفاوتی نسبت به نسل گذشته خود از محصولات و خدمات بانکی دارند. بانکداری دیجیتال به‌عنوان یک ابزار قدرتمند، پاسخگویی به این انتظارات و نیازها را امکان‌پذیر می‌سازد.

پیامدهایی برای بانک: هم‌زمان با افزایش پذیرش و به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال توسط مشتریان، برخی نقش‌های سنتی شعب بانک کمرنگ‌تر شده و عمدتاً به ارائه‌دهنده مشاوره به مشتری تغییر پیدا می‌کنند. این امر با کاهش تعداد شعب و بالطبع کاهش هزینه‌های عملیاتی شعب فیزیکی و هزینه دارایی‌های ثابت، موجب کاهش نسبت هزینه به درآمد شده و همین موضوع، امکان رقابت‌پذیری و سودآوری بیشتری را برای بانک فراهم می‌کند. در دنیای جدید مبتنی بر بانکداری دیجیتال، بانک‌ها قادر خواهند بود از طریق نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار و ارائه خدمات نوین، درآمدهای خود را افزایش دهند. استفاده از ابزارها و فرآیندهای دیجیتال در بانک‌ها علاوه بر اینکه موجب به حداقل رساندن موازی‌کاری‌ها می‌شود، باعث چابکی بانک و افزایش توان تطبیق آن با تغییرات نیز می‌گردد.

پیامدهای کلان: استقرار مؤثر بانکداری دیجیتال، مبتنی بر خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای گامی در جهت استقرار اقتصاد هوشمند است. با تحقق اقتصاد هوشمند، فعالان اقتصادی و مشتریان از ارتقاء کیفیت خدمات بانکی استقبال نموده، منابع به سمت بانک‌ها سرازیر شده، حجم نقدینگی در کشور کاهش می‌یابد و در نهایت، نرخ رشد اقتصادی بهبود می‌یابد. از آنجائی‌که خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال، چارچوبی را برای سایر تصمیم‌گیری‌ها برای همه نهادها در این عرصه فراهم می‌آورد، شفافیت اقتصادی و شفافیت نظام بانکی کشور و روابط بازیگران را که لازمه آن، وجود رد پای قابل تشخیص همه نهادها و مسئولین ذیربط و در نتیجه، تسهیل نظارت بر آن‌ها است، در پی خواهد داشت. همچنین، از آنجائی‌که خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال، جهت‌گیری‌ها را به صورت کلی مشخص می‌سازد، موجب تخصیص بهینه منابع محدود در نظام بانکی کشور می‌گردد. در بحث پیامدها، این پژوهش همسویی‌هایی با نتایج پژوهش‌هایی نظیر جهان‌دیده و همکاران (2017) و هوکسا (2020) دارد.

توصیه‌های سیاستی

۱) با توجه به پیچیدگی مسائل و تنوع منافع ذی‌نفعان و نیز تعدد مراجع تصمیم‌گیری در فرآیند خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال، ضروری است تمامی بازیگران شناسایی‌شده، ازطریق سازوکارهای قانونی در جریان فرآیند خط‌مشی‌گذاری بانکداری دیجیتال قرار گیرند. از این رهگذر، می‌توان شاهد اجرای نزدیک به کامل خط‌مشی موردنظر با پیامدهای مثبت بود.

۲) در نظام بانکی کنونی کشور، نهادی که به صورت مشخص مسئول خط‌مشی‌گذاری در حوزه بانکداری دیجیتال بوده و مسئولیت راهبری متمرکز این حوزه را با استفاده از یک چارچوب ویژه خط‌مشی‌گذاری به عهده داشته باشد، وجود ندارد. با توجه به برآیند مصاحبه‌ها، به‌نظر می‌رسد خبرگان نظام بانکی، بر روی بانک مرکزی جهت ایفای این نقش محوری اجماع دارند.

۳) در نظام کنونی بانکی کشور، خط‌مشی‌هایی که قصد پیاده‌سازی آن‌ها در عرصه بانکداری کشور وجود دارد، کاملاً دستوری هستند. در این راستا، خط‌مشی‌گذار اقدام به سلب برخی اختیارات بانک‌ها در یک سری از حوزه‌های مأموریتی نموده و خلاقیت را از بانک‌ها می‌گیرد. از این رو، تغییر از رویکردی دستوری به رویکردی تعاملی مبتنی بر مشارکت شبکه ذی‌نفعان حوزه بانکداری دیجیتال، امری کاملاً ضروری است.

٤) مدل حکمرانی در نظام بانکداری ایران، یک مدل سیاسی مبتنی بر بازی قدرت و منافع است، به‌طوریکه تغییرات سیاست و قدرت، این حوزه را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد. نتیجه این امر این است که گاهی کارآمدی و مؤثربودن در عملکرد، قربانی تغییرات و مصلحت سیاسی می‌شود. از این رو، استقلال بانک مرکزی و نظام پولی و بانکی کشور ضروری به نظر می‌رسد.

۵) لزوم همگرایی در استفاده از ظرفیت‌ها، از مهمترین الزامات احصاءشده در رابطه با خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در حوزه بانکداری دیجیتال می‌باشد. بخش خصوصی و دولتی و جامعه مدنی ظرفیت‌های زیادی دارند که چنانچه در شیوه‌ای مشارکتی از آن‌ها استفاده شود، می‌تواند نتایج مؤثری در پی داشته باشد. به عبارت دیگر، تحقق بانکداری دیجیتال بدون بسیج و همگرایی

تمامی ظرفیت‌های متکثر موجود میسر نمی‌باشد. بنابراین، بهره‌گیری از رویکرد شبکه‌ای در خط‌مشی‌گذاری در حوزه بانکداری دیجیتال، امکان ایجاد این همگرایی را فراهم می‌نماید.

References:

1- Abbasi, Tayabe & Beigi, Vahid. (2016). Explaining the challenges of implementing public policies in the field of science, research & technology. Science & Technology Policy, Volume 9, Number 3, 1-12 [in Persian].
2- Albareda, L., & Waddock, S. (2018). Networked CSR governance: A whole network approach to meta-governance. Business & Society, 57(4), 636-675.
3- Chilvers, J., & Evans, J. (2009). Understanding networks at the science-policy interface. Themed issue. Geoforum, 40(3), 355-406.
4- Daneshfard, K., Rajaei, Z., & Baklu, S. S. (2014). Studying the effects of policy making networks on efficiency & effectiveness of policy. Advances in Environmental Biology, 1295-1301.
5- Eskandarinia, Nima, Daneshfard, Karamollah & Faqihi, Abolhassan. (2018). Applicability & typology of new policy models: adaptive, network & innovation models. Strategic Management Research, 73(25), 13-33 [in Persian].
6- Fudin, M. R., & Rahayu, A. M. (2019). Public participation & the disclosure of public information to achieve good governance. In Conference paper. EAI.
7- Goldar, Zahra, Amiri, Mojtaba, Qalipour Sote, Rahmatollah & Moazzami, Mansour. (2017). Designing a conceptual framework for the involvement of stakeholders in public policy. Journal of Audit Science, 17(66), 81-104 [in Persian].
8- Han, S. & Ye, F. (2017). China's education policy-making: A policy network perspective. Journal of Education Policy, 32(4), 389-413
9- Hoxha, J. (2020). Introduction: Extending the Study of Policy Networks Beyond Their Original Context. Network Policy Making within the Turkish Health Sector: Becoming Collaborative. Emerald Publishing Limited.
10- Jahandideh, Saman, Rahmati, Mohammad Hossein & Zarei-Matin, Hassan. (2017). Designing a model for network policy making in the country's tourism field. Management of Organizational Culture, 15(3), 483-502 [in Persian].
11- Kameli, Mohammad Javad, Alvani, Seyed Mehdi & Salehi Sadaqyani, Jamshid. (2009). The effect of hierarchical & network communication structure on the performance of organizations' policy-making (case study: NAJA organization). Police Management Researches, 4(2). 176-162 [in Persian].
12- Lewis, S., & Lingard, B. (2015). The multiple effects of international large-scale assessment on education policy & research.
13- Moschitz, H., & Stolze, M. (2010). The influence of policy networks on policy output. A comparison of organic farming policy in the Czech Republic & Poland. Food Policy, 35(3), 247-255.
14- Mukhtarianpour, Majid, Hosseini, Fardin & Razmi, Ali. (2015). Networks of Policy implementation (network approach to public policy implementation). The first national conference of public administration of Iran, Tehran [in Persian].
15- National strategy website. (2019). Available online at: http://www.nationalstrategy.ir [in Persian].
16- News network of Iran economy & finance. (2019). 23rd of April. Available online at: https://www.mefa.ir/fa-IR/mefa/1/news [in Persian].
17- Qitasivand, Fatemeh, Sharifzadeh, Fattah, Kazemian, Gholamreza & Hosseinpour, Davood. (2020). Designing a public policy formulation model with a network governance approach; Case study: Public transportation in Tehran. Public Policy, 6(1), 87-110 [in Persian].
18- Rasmussen, A., & Toshkov, D. (2013). The effect of stakeholder involvement on legislative duration: Consultation of external actors & legislative duration in the European Union. European Union Politics, 14(3), 366-387.
19- Sameti, Homayun & Mohseni, Fazilat. (2011). Analysis of the impact of good governance indicators on the human development index, case study: Southeast Asian countries. Journal of Economic Development, 1(4), 183-223 [in Persian].
20- Sharifzadeh, Fattah, Haghi, Atiyeh Sadat, Hosseinpour, Davood & Mirmohammadi, Seyed Mohammad. (2018). The indigenous model of entrepreneurship network policymaking in the Ministry of Cooperation, Labor & Social Welfare. Public Management Research, 40 (11), 5-26 [in Persian].
21- Zheng, H., De Jong, M., & Koppenjan, J. (2010). Applying policy network theory to policy-making in China: the case of urban health insurance reform. Public Administration, 88(2), 398-417.