



Proposing a Value Creation Model for the Banking Industry with an Emphasis on Artificial Intelligence

Ghasem Shiri¹, Seyyed Mahmoud Hashemi^{*2}, Sedeghe Tootian Esfahani³

1- Graduate Department of Business Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2^{*} - Department of Business Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3- Department of Public Administration, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

Objective: The purpose of this research is to present a value creation model in the banking industry with an emphasis on artificial intelligence.

Methodology: The present research is applied in terms of purpose and qualitative in method. A grounded theory approach was adopted through interviews with experts, followed by open, axial, and selective coding. The statistical population consisted of experts familiar with the research topic (university professors and senior banking managers). Sampling was theoretical and purposive using the snowball method. A total of 18 interviews were conducted until “theoretical saturation” was achieved, meaning no new qualitative data appeared. To assess validity, interview questions and coding were reviewed and approved by supervisors, consultants, and other experts. Reliability was calculated using the intra-subject agreement method. Since the coefficient was 88.97 (above 60%), the reliability of the interviews was confirmed.

Findings: The results showed that realizing AI-based value creation in the banking industry requires diverse and interrelated conditions. Among causal conditions, the most important were technological and data-driven infrastructure, continuous training of human resources, sustainable financing, legal support, and enhanced data security. The gradual integration of traditional banking with AI-based models was also identified as a critical prerequisite. Contextual conditions were mainly related to challenges in the traditional banking system and data quality limitations, while intervening conditions included the role of governance institutions, international requirements, organizational culture, and global technology trends.

Conclusion: Based on these findings, the macro strategy of the research was formulated as “comprehensive, secure, transparent, flexible, step-by-step, and organizational learning-based implementation of AI in banking.” Implementation of this strategy can result in valuable outcomes such as intelligent customer validation, improved user experience, enhanced data security, reduced operational costs, and increased public trust. The results indicate that the move of the Iranian banking system toward AI-based value creation not only improves productivity and reduces risks but also provides a foundation for sustainable competitive advantage and stronger positioning in national and international contexts.

Keywords: Value creation, banking industry, data-driven theory, artificial intelligence

Citation:

Shiri, G. , Hashemi, S. M. and Tootian Esfahani, S. (2025). Proposing a Value Creation Model for the Banking Industry with an Emphasis on Artificial Intelligence. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(4), 237-257.



ارائه الگوی ارزش آفرینی در صنعت بانکداری با تاکید بر هوش مصنوعی

قاسم شیری^۱، سید محمود هاشمی*^۲، صدیقه طوطیان اصفهانی^۳

۱- گروه تحصیلات تکمیلی مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲* - گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف ارائه الگوی ارزش آفرینی در صنعت بانکداری با تاکید بر هوش مصنوعی انجام شده است.

روش‌شناسی: تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی است. رویکرد پژوهش، گراند تئوری بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با خبرگان گردآوری شد. جامعه آماری شامل اساتید دانشگاه و مدیران ارشد بانکی آشنا با موضوع بود. نمونه‌گیری به صورت نظری و هدفمند با استفاده از روش گلوله‌برفی صورت گرفت. پس از انجام ۱۸ مصاحبه، به دلیل تکرار مفاهیم و مقوله‌ها و عدم ظهور داده جدید، «اشباع نظری» محقق شد. برای سنجش روایی از روش صوری استفاده گردید؛ به این ترتیب که پرسش‌ها و کدگذاری‌ها توسط استادان راهنما، مشاور و خبرگان تأیید شد. همچنین پایایی داده‌ها از طریق توافق درون‌موضوعی بررسی شد و ضریب ۹۷/۸۸ درصد به دست آمد که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد نتایج است.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها نشان داد تحقق ارزش آفرینی مبتنی بر هوش مصنوعی در بانکداری نیازمند مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر است. توسعه زیرساخت‌های فناورانه و داده‌محور، توانمندسازی منابع انسانی، تأمین مالی پایدار، الزامات قانونی و ارتقای امنیت داده‌ها از جمله شرایط علی کلیدی بودند. علاوه بر این، ادغام تدریجی بانکداری سنتی با الگوهای نوین مبتنی بر هوش مصنوعی به عنوان یک ضرورت حیاتی شناخته شد. شرایط زمینه‌ای به محدودیت‌های ساختاری و کیفیت داده‌ها مربوط بود و شرایط مداخله‌گر شامل نقش نهادهای حاکمیتی، فشارهای بین‌المللی، فرهنگ سازمانی و روندهای جهانی فناوری بود.

نتیجه‌گیری: بر مبنای یافته‌ها، راهبرد کلان «پیاده‌سازی جامع‌نگر، ایمن، شفاف، منعطف و مبتنی بر یادگیری سازمانی در بانکداری هوشمند» تدوین شد. اجرای این راهبرد می‌تواند پیامدهایی نظیر اعتبارسنجی هوشمند مشتریان، بهبود تجربه کاربری، ارتقای امنیت داده‌ها، کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش اعتماد عمومی را به دنبال داشته باشد. در نهایت، حرکت نظام بانکی ایران به سوی ارزش آفرینی با بهره‌گیری از هوش مصنوعی نه تنها موجب ارتقای بهره‌وری و کاهش ریسک‌ها می‌شود، بلکه بستر لازم برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار و تقویت جایگاه بانک‌ها در سطح ملی و بین‌المللی را فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌ها: ارزش آفرینی، صنعت بانکداری، نظریه داده بنیاد، هوش مصنوعی

استناد:

شیری، قاسم و هاشمی، سید محمود و طوطیان اصفهانی، صدیقه. (۱۴۰۴). ارائه الگوی ارزش آفرینی در صنعت بانکداری با تاکید بر هوش مصنوعی. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۴)، ۲۳۷-۲۵۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.3514545.2594721>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۴، پیاپی ۳۰

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه

صنعت بانکداری در عصر تحول دیجیتال با چالش‌های پیچیده‌ای مواجه است که از رقابت فزاینده میان مؤسسات مالی تا انتظارات روزافزون مشتریان برای خدمات شخصی‌سازی شده و کارآمد را در بر می‌گیرد (کوردلا و ایاناچی، ۲۰۱۰). جهانی‌سازی، همگن شدن خدمات بانکی، و ظهور شرکت‌های پلتفرمی غیربانکی که با ارائه خدمات مالی نوآورانه بخشی از بازار را تصاحب کرده‌اند، بانک‌ها را به بازنگری در مدل‌های کسب و کار خود واداشته است (ابراهیمی، ۱۳۹۹). در این میان، ارزش آفرینی به‌عنوان یک راهبرد کلیدی برای تضمین پایداری و مزیت رقابتی مطرح است. ارزش آفرینی، که به خلق مزیت‌های پایدار برای ذی‌نفعان (مشتریان، کارکنان، و سهامداران) از طریق بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، و افزایش کارایی اشاره دارد، در قلب تحولات مدرن بانکداری قرار گرفته است (سیدجوادین، ۱۳۸۳). مطالعات نشان داده‌اند که ارزش آفرینی مؤثر می‌تواند به افزایش وفاداری مشتریان، بهبود بهره‌وری سازمانی، و جذب سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت منجر شود (هدایت و ادريس، ۲۰۲۳). هوش مصنوعی، به‌عنوان یکی از پیشروترین فناوری‌های عصر حاضر، فرصت‌های بی‌نظیری برای تقویت ارزش آفرینی در بانکداری فراهم کرده است. این فناوری با قابلیت‌هایی نظیر تحلیل داده‌های کلان، اتوماسیون فرآیندها، تشخیص تقلب، و شخصی‌سازی خدمات، توانایی بازتعریف تجربه مشتری و بهینه‌سازی عملیات بانکی را دارد (حسن، گودهولی و رحمان، ۲۰۲۳). برای مثال، الگوریتم‌های هوش مصنوعی می‌توانند الگوهای غیرمعمول در تراکنش‌ها را شناسایی کرده و امنیت مالی را تقویت کنند، در حالی که چت‌بات‌های هوشمند تجربه‌ای یکپارچه و ۲۴ ساعته برای مشتریان فراهم می‌کنند (ساستری، ۲۰۲۱). با این حال، بهره‌برداری از این فناوری با چالش‌هایی نظیر کمبود داده‌های باکیفیت، نگرانی‌های امنیتی، و نبود چارچوب‌های بومی‌شده برای پیاده‌سازی مواجه است (آرتز و دانگ، ۲۰۲۲). به کارگیری اصولی این فناوری و موفقیت در پیاده‌سازی به قدری پیچیده است که بسیاری از بانکها با چالش چگونگی به کارگیری فناوری هوش مصنوعی در ساختار خود مواجه‌اند و می‌کوشند تا آزمایش‌هایی را درباره انتخاب موارد استفاده از این فناوری در سراسر ساختار بانک انجام دهند. چالش به کارگیری هوش مصنوعی به دلایلی همچون فقدان یک استراتژی روشن برای هوش مصنوعی، وجود یک هسته فناوری انعطاف‌ناپذیر نیاز به سرمایه‌گذاری داده‌های پراکنده و مدل‌های عملیاتی مجزا، همکاری بین تیم‌های کسب و کار و فناوری را با اختلال مواجه می‌کند (مک‌کینزی اند کمپانی، ۱۴۰۱). فقدان الگوهای جامع برای یکپارچه‌سازی هوش مصنوعی در فرآیندهای ارزش آفرینی، به‌ویژه در بانکداری ایران، شکافی پژوهشی ایجاد کرده که نیازمند توجه علمی است. ضرورت این مطالعه در نیاز فوری بانک‌ها به چارچوب‌هایی برای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در مواجهه با تهدیدات رقابتی و تحولات بازار نهفته است. نوآوری پژوهش در طراحی الگویی است که با تحلیل عوامل علی، زمینه‌ای، و مداخله‌گر، راهبردهایی کاربردی برای پیاده‌سازی هوش مصنوعی ارائه می‌دهد. هدف اصلی، تبیین الگویی جامع برای ارزش آفرینی است که قابلیت اجرا در بانک‌های ایرانی را داشته باشد. از این رو تحقیق حاضر بنا دارد به این سوال بنیادین پاسخ دهد که چگونه می‌توان یک الگوی بومی‌شده برای ارزش آفرینی در صنعت بانکداری کشور با تأکید بر هوش مصنوعی با توجه به شرایط علی (پدیدآورنده) اقتضانات، بستر حاکم و عوامل مداخله‌گر ارائه نمود.

ارزش آفرینی

ارزش آفرینی به فرآیند خلق ارزش برای مشتریان، سازمان‌ها و ذی‌نفعان از طریق نوآوری و بهبود عملکرد تعریف می‌شود (رضایی و احمدی، ۱۴۰۰). ویژگی‌های اصلی آن شامل مشتری‌محوری، پایداری، انعطاف‌پذیری و ایجاد مزیت رقابتی است. انواع ارزش آفرینی شامل ارزش اقتصادی (افزایش سودآوری)، ارزش اجتماعی (تأثیر مثبت بر جامعه) و ارزش زیست‌محیطی (حفاظت از محیط‌زیست) است. از منظر نظری، مدل زنجیره ارزش پورتر فعالیت‌های سازمان را برای خلق ارزش بهینه‌سازی می‌کند، در حالی که چارچوب ارزش مشترک (CSV) بر هم‌راستایی اهداف اقتصادی و اجتماعی تأکید دارد (پورتر و کرامر، ۲۰۰۶). نظریه مبتنی بر منابع (RBV) نیز ارزش آفرینی را نتیجه بهره‌برداری از منابع منحصربه‌فرد می‌داند (احمدی، رضایی و محمدی، ۱۴۰۱). این مدل‌ها چارچوبی برای تحلیل ارزش آفرینی در صنایع خدماتی مانند بانکداری فراهم می‌کنند. ارزش آفرینی یک مفهوم است که اگر در کسب و کارها مد نظر قرار گیرد و به عنوان یک گزینه کلیدی به آن نگاه شود، این امکان را دارد تا به مشتریان یک سازمان، ارزش مهمی ارائه دهد و همچنین برای دارندگان کسب و کارها سود خوبی را ایجاد نماید. (آدریان و پادماویداجا، ۲۰۲۳). روش ارائه‌ی ارزش نیز به دلیل تغییر مدل‌های کسب و کار در اقتصاد دیجیتال که کانال‌ها و روش‌های تولید را دوباره در بازار ابداع می‌کند، به سرعت در حال تغییر است. تولید دیجیتال، حجم عظیمی از داده‌ها را فراهم می‌کند که می‌تواند درک بهتری از نحوه‌ی ارائه ارزش به روش‌های جدید برای برآوردن نیازها و خواسته‌های برآورده نشده، فراهم کند. بسیاری از سازمان‌ها در حال انجام پیشرفت‌های تحول دیجیتال شامل داده‌ها، هوش مصنوعی (AI) و قابلیت‌های یادگیری ماشین هستند تا تحول دیجیتالی خود را تسهیل کنند. این می‌تواند به تمام جنبه‌های مدل کسب و کار از جمله فرآیندهای فعال دیجیتالی جدید، هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی برای هدایت بینش اطلاعات، سرعت و دقت، و محصولات و خدمات مبتنی بر فناوری مربوط باشد (آکیازی و همکاران، ۲۰۲۰).

هوش مصنوعی

هوش مصنوعی، فناوری به منظور شبیه‌سازی فرآیندهای هوش انسانی توسط ماشین‌ها در عصر تحول دیجیتال است (بویر، ۲۰۲۰). ویژگی‌های آن شامل خودکارسازی، تحلیل داده‌های کلان، انطباق‌پذیری و دقت بالا در پیش‌بینی‌هاست. انواع هوش مصنوعی شامل AI محدود (مانند سیستم‌های تشخیص تقلب)، AI عمومی (با قابلیت‌های گسترده‌تر) و AI فوق‌هوشمند (در مرحله نظری) است. مدل پذیرش فناوری (TAM) پذیرش AI را به سهولت استفاده و ارزش درک شده مرتبط می‌داند (دیویس، ۲۰۱۵). چارچوب‌های یادگیری ماشین، مانند شبکه‌های عصبی مصنوعی (ANN) و یادگیری عمیق، کاربردهای AI را در تحلیل داده‌ها و تصمیم‌گیری‌های پیچیده تقویت کرده‌اند (محمدی و حسینی، ۱۴۰۲). این فناوری‌ها در تحول صنایع مالی نقش کلیدی دارند. بسیاری از شرکت‌های بزرگ فناوری بر توسعه‌ی هوش مصنوعی متمرکز شده‌اند. تحقیقات مک‌کینزی ارزش اقتصادی حاصل از به‌کارگیری هوش مصنوعی کاربردی را بین ۱۷ تریلیون تا ۲۶ تریلیون دلار تخمین می‌زند. همچنین این تحقیقات نشان می‌دهد که تعداد شرکت‌های فعال در زمینه هوش مصنوعی پیوسته در حال افزایش است. علاوه بر این، نظرسنجی جهانی این مؤسسه درباره وضعیت هوش مصنوعی حاکی از آن است که میزان پذیرش هوش مصنوعی در میان سازمانها از ۲۰ درصد در سال ۲۰۱۷ به ۵۰ درصد در سال ۲۰۲۲ افزایش یافته است (شوندی و جاویدی

1 Porter & Keramer

2 Ardyan & Padmawidjaja

3 Akyazi et al.

4 Boobier

5 Davis

6 Mc Kinsey & co

و خواجه، ۱۴۰۳). در دهه‌ی اخیر بانک‌ها در حال گسترش استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی برای بهبود تجربیات مشتری و استفاده از آن در فرآیندهای مربوط به پشتیبانی سازمانی هستند. بر اساس آمار منتشر شده در سایت استاتیستا^۱ مزیت اصلی خدمات مالی در سال ۲۰۲۳، ایجاد بازدهی عملیاتی بوده است. (وبسایت استاتیستا، تاریخ بازدید ۱۴۰۴/۵/۲۰)

صنعت بانکداری

صنعت بانکداری به ارائه خدمات مالی مانند سپرده‌گذاری، وام‌دهی، پرداخت‌ها و مدیریت سرمایه می‌پردازد (کریمی و محمدی، ۱۴۰۰). ویژگی‌های آن شامل اعتمادمحوری، فناوری‌محوری، رقابت‌پذیری و تنظیم‌گری شدید است. انواع بانکداری شامل بانکداری سنتی، دیجیتال و اسلامی است که هر کدام نیازهای متفاوتی را پاسخ می‌دهند. چارچوب بانکداری دیجیتال بر نقش فناوری در تحول خدمات تأکید دارد (کینگ^۲، ۲۰۱۸). تئوری نوآوری خدمات مالی، رقابت و بهبود تجربه مشتری را محور توسعه می‌داند، در حالی که مدل‌های تنظیم‌گری بر حفظ ثبات و امنیت تمرکز دارند (کریمی، ۱۴۰۱). این مدل‌ها نشان‌دهنده حرکت بانکداری به سمت دیجیتالی‌سازی و مشتری‌مداری هستند. هوش مصنوعی نفوذ قابل توجهی در صنعت مالی داشته و فعالیت‌ها و عملیات‌های مختلف این حوزه را متحول کرده است. این تحول را می‌توان به اوایل دهه ۲۰۰۰ نسبت داد؛ زمانی که نخستین پیشرفت‌ها در یادگیری ماشینی، تجزیه و تحلیل داده‌ها و قدرت محاسباتی به نتیجه رسید و به موسسه‌های مالی اجازه داد حجم وسیعی از داده‌ها را به طور موثرتری تجزیه و تحلیل کنند (وانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۳). در دهه‌های اخیر بانک‌ها پیوسته از آخرین نوآوری‌های فناوری، برای بازتعریف چگونگی تعامل با مشتریان شان بهره برده‌اند. بانک‌ها دستگاه‌های خودپرداز را در دهه ۱۹۶۰ و پرداخت‌های الکترونیکی مبتنی بر کارت را در دهه ۷۰ معرفی کردند. دهه اول قرن ۲۱ شاهد پذیرش گسترده بانکداری آنلاین ۷/۲۴ بود و پس از آن «بانکداری مبتنی بر تلفن همراه در دهه دوم این قرن گسترش یافت (آصف و همکاران^۴، ۲۰۲۳). این فناوری‌ها می‌توانند به اتوماسیون بیشتر منجر شوند و علاوه بر نظارت بر ریسک‌ها، بر بهبود تصمیم‌گیری‌های انسانی هم به لحاظ سرعت هم به لحاظ دقت، کمک کنند. پتانسیل خلق ارزش یکی از بزرگترین فرصت‌ها در کل صنعت است، زیرا هوش مصنوعی به طور بالقوه می‌تواند سالانه یک تریلیون دلار ارزش افزوده برای بانک‌ها ایجاد کند (روان و همکاران^۵، ۲۰۲۲).

ارزش‌آفرینی مبتنی بر هوش مصنوعی در صنعت بانکداری

هوش مصنوعی با بهبود کارایی، شخصی‌سازی خدمات و کاهش ریسک‌ها، ارزش‌آفرینی در بانکداری را متحول کرده است (احمدی، رضایی و محمدی، ۱۴۰۱). AI از طریق تحلیل داده‌های کلان، خدماتی مانند توصیه‌های مالی شخصی‌سازی شده و مدیریت خودکار پورتهای ارائه می‌دهد که ارزش اقتصادی و اجتماعی را افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، چت‌بات‌ها زمان پاسخگویی به مشتریان را تا ۵۰ درصد کاهش داده‌اند، و ربات‌ها مشاوران دسترسی به خدمات سرمایه‌گذاری را بهبود بخشیده‌اند (اسمیت و لی^۶، ۲۰۲۱). سیستم‌های AI در تشخیص تقلب و مدیریت ریسک اعتباری، امنیت را تقویت کرده و هزینه‌های عملیاتی را کاهش داده‌اند (اوموگه، گالا و هورکی^۷، ۲۰۲۲). مدل پذیرش فناوری (TAM) نشان می‌دهد که ارزش درک شده، پذیرش AI را تسریع می‌کند (جعفری و همکاران، ۱۴۰۰). چارچوب نوآوری باز نیز همکاری بین بانک‌ها و شرکت‌های فناوری را برای خلق ارزش‌های نوین تسهیل می‌کند (پین، پلته و بارجر^۸

1 www.Statista.com

2 King

3 Wang & et al.

4 Asif & et al

5 Rowan & et al

6 Smith & Lee

7 Omoge, Gala & Horkey

8 Payne, Peltier & Barger

(۲۰۲۱). این رویکردها بانکداری را به سمت مدل‌های پایدار و مشتری‌محور هدایت می‌کنند. هوش مصنوعی در صنعت بانکداری طی سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین محرک‌های ارزش‌آفرینی شناخته می‌شود. این فناوری با توانایی در تحلیل کلان‌داده‌ها، شخصی‌سازی خدمات، تشخیص تقلب، و بهینه‌سازی عملیات، موجب بهبود تجربه مشتری و ارتقای کارایی سازمانی می‌شود (گیانو، آپیا و آمپونگ، ۲۰۲۴). علاوه بر اثرات مالی، گزارش‌های پژوهشی و سیاست‌گذاری بر ضرورت توجه به چالش‌هایی نظیر سوگیری الگوریتمی، توضیح‌پذیری و الزامات حاکمیت داده برای دستیابی به ارزش پایدار تأکید دارند (آلداسورو و همکاران، ۲۰۲۴؛ هیث ثبات مالی، ۲۰۲۴). یافته‌های اخیر نشان می‌دهد بانک‌هایی که بلوغ بیشتری در به‌کارگیری هوش مصنوعی دارند، ارزش ملموس‌تری از این فناوری کسب کرده و موفق‌تر در بازطراحی فرایندها و مدل‌های کسب‌وکار خود عمل کرده‌اند (مکنزی، ۲۰۲۴). همچنین برآوردهای کلان‌نشان می‌دهد به‌کارگیری هوش مصنوعی، به‌ویژه نسل جدیدی از مدل‌های زیاده، می‌تواند رشد درآمد و صرفه‌جویی‌های چشمگیر هزینه‌ای برای بانک‌ها به همراه داشته باشد (مؤسسه جهانی مکنزی، ۲۰۲۳؛ مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۵).

پیشینه نظری

جدول ۱: پیشینه تحقیق

نویسنده	سال	عنوان	هدف پژوهش	روش‌شناسی	یافته‌ها	شکاف‌ها
فامیلی و همکاران	۱۴۰۴	ارائه مدل علی- راهبردی بازاریابی عملگرایانه در صنعت بانکداری اسلامی متکی بر ابزارهای هوش مصنوعی	کاربرد، ارائه مدل علی-راهبردی بازاریابی در بانکداری اسلامی	آمیخته (کیفی + کمی)	عوامل علی (توسعه اخلاقی، چت‌بات‌ها، رضایت مشتری، امنیت اطلاعات)، عوامل راهبردی (بازاریابی رابطه مند، پلتفرم آنلاین، اتوماسیون، توانمندی‌های نوآورانه)، تأیید روابط علی	نیاز به بررسی در سایر صنایع
مرادیان و همکاران	۱۴۰۳	بازدارنده‌های پذیرش هوش مصنوعی در خدمات بانکی (مطالعه موردی ایران)	شناسایی عوامل بازدارنده پذیرش هوش مصنوعی در خدمات بانکی ایران	آمیخته (کیفی + کمی)	موانعی مانند ضعف زیرساخت، مقاومت سازمانی، نگرانی‌های امنیتی و قانونی شناسایی شد	مطالعه بر موانع متمرکز بوده و به ارائه مدل یا الگوی عملی ورود هوش مصنوعی به ساختار خدمات بانکی نپرداخته است

سهیلی نیا	۱۴۰۳	کاربرد هوش تجاری در بانکداری الکترونیک	بررسی کاربردهای هوش تجاری	توصیفی- تحلیلی	هوش تجاری بازاریابی خدمات (۸۳٪) و برپاسازی بازل (۶۵٪) را بهبود داده، اما نیاز به زیرساخت قوی دارد	عدم بررسی بانک‌های کوچک و متوسط
عبداللهی کیا	۱۴۰۳	تأثیر رویکردهای نوین در استفاده از هوش مصنوعی در صنعت بانکداری ایران	شناسایی رویکردهای نوین تأثیرگذار هوش مصنوعی در عملیات بانکی ایران و بررسی چالش‌ها و پتانسیل‌های اجرایی	پژوهش آمیخته (مروری، کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران بانکی)	هوش مصنوعی در بهبود امنیت، مقابله با تقلب و تحلیل ریسک مؤثر بوده اما چالش‌هایی چون پذیرش سازمانی و ضعف فرهنگ دیجیتال وجود دارد	نیاز به توسعه مدل مفهومی ساختاریافته از نحوه استقرار هوش مصنوعی در بانک‌های ایرانی
مالکی	۱۴۰۲	نقش هوش مصنوعی در تقویت برند	بررسی نقش چت‌بات در رابطه مشتری	توصیفی- تحلیلی	چت‌بات‌ها کیفیت ارتباط را بهبود داده، وفاداری را تا ۶۰٪ افزایش می‌کنند.	تمرکز فقط روی چت‌بات‌ها
غنیان	۱۴۰۲	مدل کاربرد هوش مصنوعی در بانکداری شخصی	ارائه مدل بانکداری شخصی با AI	توصیفی	هوش مصنوعی تشخیص تقلب و سفارشی‌سازی را تا ۸۰٪ بهبود داده است.	محدود به بانک پاسارگاد
منجری	۱۴۰۲	مدل پذیرش چت‌بات‌های بازاریابی	ارائه مدل پذیرش چت‌بات	نظریه داده‌بنیاد، دلفی	مدل چت‌بات با سهولت استفاده و کیفیت خدمات مطلوب است (کندال ۰.۸۴۱).	محدود به بانک ملت اهواز
کریمخانی و مکرمی	۱۴۰۲	تأثیر هوش مصنوعی بر خدمات بانکی	بررسی اثر AI بر خدمات بانکی	توصیفی	هوش مصنوعی خدمات مشتری و تشخیص تقلب را تا ۷۰٪ بهبود داده است.	عدم چارچوب بومی برای ایران
اکبرالسادات و اسماعیل پور	۱۴۰۱	کشف تقلب در بانکداری آنلاین	بررسی سیستم‌های تشخیص تقلب	توصیفی- تحلیلی	الگوریتم‌های یادگیری ماشین تشخیص تقلب را تا ۹۰٪ دقیق‌تر کرده‌اند.	فقدان تشخیص کاربران قانونی
رمضانی	۱۴۰۱	توانمندسازهای هوش مصنوعی در بانکداری	شناسایی توانمندسازهای AI	تحلیل محتوا، ISM	۱۲ توانمندساز در ۵ سطح؛ نیروی انسانی فنی مهم‌ترین است.	عدم عملیاتی‌سازی توانمندسازها

نیاز به تدوین چارچوب‌های شفاف قانونی و تقویت توضیح‌پذیری الگوریتم‌ها برای پذیرش گسترده‌تر در صنعت بانکی.	پنج عامل کلیدی پذیرش GenAI شناسایی شد: شناخت، نیاز، قابلیت اعتماد، پاسخ‌گویی و انطباق با مقررات.	پژوهش کیفی با استفاده از مصاحبه عمیق و تحلیل تماتیک با رویکرد کشف عوامل کلیدی پذیرش	بررسی زمینه‌ها و نحوه کاربرد GenAI در بانکداری با تمرکز بر مدیریت، مقررات و حریم خصوصی	هوش مصنوعی مولد در بانکداری: شواهد تجربی درباره ادغام، چالش‌ها و فرصت‌ها	۲۰۲۵	محرك و موگاجی ^۱
تمرکز روی قطر	هوش مصنوعی امنیت سایبری را ۸۵٪ تقویت کرده، اما آسیب‌پذیری‌هایی دارد.	تحلیل موضوعی، NVIVO	بررسی اثر AI بر امنیت سایبری	کاربرد AI در امنیت سایبری قطر	۲۰۲۴	الدوساری و همکاران ^۲
عدم بررسی چالش‌های عملیاتی	هوش مصنوعی دقت ریسک اعتباری را ۷۵٪ بهبود داده است.	توصیفی-تحلیلی	شناسایی چارچوب‌های AI	چارچوب‌های AI در ریسک اعتباری	۲۰۲۴	ادانجوبی و اودیجیده ^۳
فقدان استراتژی روشن	هوش مصنوعی پشتیبانی مشتری را ۶۵٪ بهبود داده، اما داده پراکنده چالش است.	توصیفی	شناسایی مدل پیاده‌سازی AI	مدل‌های پیاده‌سازی هوش مصنوعی	۲۰۲۴	داگلاس ^۴
محدود به روابط مشتری	هوش مصنوعی تعاملات مشتری-تأمین‌کننده را ۷۰٪ تقویت کرده است.	معادلات ساختاری، Smart PLS	اعتبارسنجی ارزش آفرینی AI	ارزش آفرینی AI در روابط مشتری	۲۰۲۴	الذوبی و همکاران ^۵
چالش‌های اخلاقی	الگوریتم‌های RF و SVM تشخیص تقلب را ۸۸٪ بهبود داده‌اند.	توصیفی-تحلیلی	بررسی کاربردهای AI	کاربرد AI در تشخیص تقلب	۲۰۲۴	ولارده، لویز و گارسیا ^۶
عدم بررسی چالش‌های فرهنگی	هوش مصنوعی کارایی را ۷۰٪ و پشتیبانی مشتری را بهبود داده است.	توصیفی	بررسی تحولات AI	تأثیر AI در بانکداری آمریکا	۲۰۲۴	آتادوگا، اوکونکو و ایزه ^۷

¹ Moharrak, & Mogaji

² Aldasoro et al

³ Adanjubi & Odijide

⁴ Douglas

⁵ Al-Zoubi, Haitham et al

⁶ Velarde & Lopez & Garcia

⁷ Atadoga, Okonkwo & Eze

اوامهسواری و همکاران ^۱	۲۰۲۳	نقش AI در کارایی بانکها	بررسی اثر AI بر کارایی	توصیفی	هوش مصنوعی هزینه‌ها را ۴۰٪ کاهش و سود را ۵۵٪ افزایش داده است.	عدم بررسی چالش‌های اخلاقی
مصور رحمانی و ظهوری ^۲	۲۰۲۳	تأثیر چندوجهی AI در بانکداری	بررسی کاربردهای AI	توصیفی	هوش مصنوعی تعاملات را ۷۰٪ و مدیریت ریسک را بهبود داده است.	چالش‌های اخلاقی و شفافیت

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از منظر هدف، کاربردی و از نظر روش کیفی می باشد. رویکرد پژوهش گراند تئوری یا تئوری داده بنیاد بود که با مصاحبه با خبرگان و انجام سه نوع کد گذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. گردآوری داده ها از طریق مصاحبه یا خبرگان بوده است، بنابراین جامعه آماری مورد نظر را خبرگان فعال و آشنا به موضوع پژوهش (اساتید دانشگاه و مدیران ارشد صنعت بانکی) تشکیل می دادند.

¹ Omamesavari et al

² Mossavar Rahmani & Zohuri

جدول ۲: مشخصات جمعیت شناختی خبرگان (مصاحبه شوندگان)

ردیف	عنوان شغلی (سمت)	جنسیت	تحصیلات	سابقه شغلی مرتبط
۱	خبیره بانکداری دیجیتال در صنعت بانکی	مرد	دکتری	۲۲ سال
۲	مدیر ارشد و خبره بانکی	مرد	کارشناسی ارشد	۱۷ سال
۳	خبیره مدیریت فناوری در صنعت بانکداری	مرد	دانشجوی دکتری	۲۸ سال
۴	مدیر ارشد و خبره بانکی	مرد	دانشجوی دکتری	۲۵ سال
۵	عضو هیأت علمی و مدیر ارشد بانکی	مرد	فوق دکتری	۱۴ سال
۶	خبیره هوش مصنوعی در صنعت بانکداری	مرد	دکتری	۲۲ سال
۷	خبیره IT در بانک مرکزی	مرد	کارشناسی ارشد	۱۰ سال
۸	عضو هیأت علمی و خبره IT در صنعت بانکداری	مرد	فوق دکتری	۲۲ سال
۹	مدیر ارشد و خبره بانکی	مرد	کارشناسی ارشد	۲۵ سال
۱۰	خبیره IT در صنعت بانکی	مرد	کارشناسی ارشد	۱۸ سال
۱۱	خبیره IT و مدیر ارشد بانک مرکزی	مرد	دکتری	۲۳ سال
۱۲	استاد دانشگاه و مدیر ارشد IT در نظام بانکی	مرد	فوق دکتری	۲۶ سال
۱۳	خبیره IT در صنعت بانکداری	زن	کارشناسی ارشد	۱۶ سال
۱۴	استاد دانشگاه و مدیر ارشد IT در نظام بانکی	مرد	دکتری	۲۲ سال
۱۵	خبیره بانکی و مدیر ارشد IT	مرد	دکتری	۱۵ سال
۱۶	خبیره IT در صنعت بانکداری	مرد	کارشناسی ارشد	۱۲ سال
۱۷	خبیره بانکی و مدیر ارشد IT	مرد	دانشجوی دکتری	۲۵ سال
۱۸	خبیره بانکی	مرد	کارشناسی ارشد	۱۶ سال

در این بخش نمونه گیری به صورت نظری انجام شد، نمونه ها به صورت غیر تصادفی و هدفمند، با اعمال روش گلوله برفی سامان داده شد و از آنجا که در روش کیفی داده بنیاد، پیش فرض معتبر در تعیین حجم نمونه، حصول «اشباع نظری» است، هم زمان با پیشرفت فرایند مصاحبه با خبرگان، داده های حاصل با استفاده از نرم افزار MAXQDA کد گذاری شد و برای محقق در فرایند کد گذاری مصاحبه ها و پس از آن، تکرار مقوله ها و مفاهیم و عدم ظهور داده کیفی جدید و با توجه به حصول «اشباع نظری» مصاحبه ها، حجم نمونه معادل ۱۸ تثبیت شد. به منظور سنجش روایی پژوهش (سوالات مصاحبه و کد گذاری ها) از «روش صوری» استفاده شد، به این صورت که سوالات مصاحبه و کد گذاری ها به نظر و تایید اساتید راهنما، مشاور و دیگر صاحب نظران رسید تا از صحت آنها اطمینان حاصل شود. در تحقیق حاضر از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه های انجام شده استفاده شده است: برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق کد گذاری از یک فارغ التحصیل دکتری مدیریت بازرگانی و آشنا به تئوری داده بنیاد خواسته شد تا به صورت مستقل از پژوهشگر، سه مصاحبه انجام شده را کد گذاری کند که نتایج آن در جدول ۳ آمده است. برای ایجاد دقت بیشتر در محاسبه ی درصد توافق، از کد گذار دوم درخواست شد که کد گذاری سه مصاحبه دوم، ششم و دهم را در نسخه ی مشابه مورد استفاده محقق از نرم افزار MAXQDA و روی یک نسخه ی کپی از پروژه اصلی که فقط سه مصاحبه مورد نظر در آن بارگذاری شده اند، کد گذاری کند

(البته کدگذار دوم این اختیار را داشته است که کدهای جدیدی را علاوه بر کدهای موجود، تعریف و به قسمتهایی از متن مصاحبه ها تخصیص دهد) و پروژه حاصل را در اختیار محقق قرار دهد. سپس محقق پروژه دریافتی از کدگذار را با کدگذاری خود از مصاحبه های مورد نظر (دوم، ششم، دهم) در یک پروژه تلفیق کرد و سپس به کمک گزینه Intercoder Agreement در منوی Analysis، درصد توافق محاسبه و به این شرح گزارش شد:

جدول ۳: نتایج بررسی درصد توافق کدگذاری (پایایی)

ردیف	مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقیها	تعداد عدم توافق ها	پایایی (%)
۱	دوم	۸۱	۷۳	۸	۹۰/۱۲
۲	ششم	۷۴	۶۸	۶	۹۱/۸۹
۳	دهم	۱۰۸	۹۳	۱۵	۸۶/۱۱
	مجموع	۲۶۳	۲۳۴	۲۹	۸۸/۹۷

از آنجا که ضریب توافق درون موضوعی در مجموع ۲۶۳ داده‌ی کدگذاری شده توسط محقق و محقق همکار، معادل ۸۸/۹۷ (بیش از ۶۰٪) است لذا پایایی مصاحبه برای پژوهش گرا احراز گردید.

یافته های پژوهش

در این تحقیق با تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان سعی شده است تا الگوی ارزش آفرینی در صنعت بانکداری با تاکید بر هوش مصنوعی ارائه شود. روند تجزیه و تحلیل داده ها بر اساس نظریه داده بنیاد رهیافت نظام مند رویکرد (اشتراوس و کورین) در سه مرحله کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شده است که در نهایت دسته بندی عوامل انجام و مدل پارادایمی تحقیق ارائه گردید.

جدول ۴: مقوله های مربوط به شرایط علی (نگارنده، ۱۴۰۴) ردیف

ردیف	مقوله	مفاهیم مرتبط
۱	زیرساخت های تراز هوش مصنوعی	ایجاد پایگاه های داده مدرن (یکپارچه و ایمن)
		توسعه ی ظرفیت ذخیره سازی
		توسعه ی ظرفیت پردازش کلان داده ها
		سرعت پردازش بالا
		قدرت پردازش بالا
		توسعه فنون پردازش داده (رایانش ابری، پردازش بلادرنگ و ..)
		توسعه ی سرعت تحلیل داده های مشتری
		توسعه ی قدرت تحلیل داده های مشتری
		توسعه ی یادگیری ماشین با بهره گیری از TPU
		توسعه ی قابلیت های پردازش گرافیکی با کاربست GPU
۲	حوزه آموزش نیروی انسانی	پرورش نیروی انسانی متخصص در بانکداری مبتنی بر AI
		تسری مهارت های AI در همه دپارتمان های ستادی و عملیاتی
		انجام مطالعات هزینه-فایده (Cost-Benefit Study)
۳	مطالعات تامین بودجه و بهره وری AI	تدوین بودجه عملیاتی
		بررسی امکان مشارکت با دیگر بانک ها برای تعدیل هزینه های پیاده سازی AI
		ضرورت سرمایه گذاری استراتژیک در AI
۴	امنیت داده	طراحی سیستم های امنیتی چندلایه
		طراحی الگوی دسترسی مبتنی بر نقش برای کاربران
		تشخیص تهدید و ریسک امنیتی
		پیشگیری از نشت داده
		تشخیص هویت کاربران
	الزامات قانونی	قوانین تراکنش بانکی دیجیتال

اجرای قوانین تراکنش بانکی دیجیتال	
تعارض منافع ذینفعان داخلی و بین‌المللی در بانکداری مبتنی بر AI	۵
پیاده‌سازی تدریجی (گام به گام)	۶
توسعه‌ی موازی بانکداری مبتنی بر AI و بانکداری سنتی (متداول)	تلفیق AI با بانکداری سنتی
نگرانی اجتماعی از تسلط هوش مصنوعی در تراکنش‌های بانکی	۷
توجیه کارکنان در مورد کارایی بانک مبتنی بر AI	
الزام به شفافیت اقدامات در توسعه‌ی بانکداری مبتنی بر AI	عدم توضیح‌پذیری AI
کاستی‌ها در زمینه‌ی سیستم‌های بازخورد محور	
ضرورت رهبران تغییر در سطوح بالای مدیریت	
ملاحظات اخلاقی و حریم خصوصی کاربران	

جدول ۵: مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای (نگارنده، ۱۴۰۴)

مفاهیم مرتبط	مقوله	ردیف
دشواری تحلیل داده‌های کلان		
ضرورت کاربرد فنون نوین پردازش داده (لبه محاسباتی، رایانش ابری، GPU، TPU)		۱
دشواری در به‌روزرسانی داده‌ها		
ضرورت تحلیل هوشمند داده‌های اجتماعی مشتریان		
ضرورت تحلیل هوشمند رفتار خرید مشتریان		
ضرورت تحلیل هوشمند بازار و رقبا	چالش‌های نظام بانکی	
روند نگران‌کننده ریسک مالی (ریسک نکول) و تقلب در نظام بانکداری حاکم		
چالش‌های ارزیابی تضامین مشتریان در نظام بانکی حاکم		
کندی روند اجرایی اعتبارسنجی مشتریان در نظام بانکی حاکم		
روند نزولی بهره‌وری اعتبارسنجی مشتریان در نظام بانکی حاکم		

ردیف	مقاله	مفاهیم مرتبط
		افزایش فزاینده‌ی ترافیک کاری در بخش اعتبارسنجی در نظام بانکی حاکم
		دشواری در پردازش و انتقال داده‌ها
		کاستی در به‌روزرسانی داده‌ها
	چالش‌های کیفیت داده	چالش کارایی نظام بانکداری مبتنی بر AI
۲		هزینه‌های بالا و فاقد توجیه در پیاده‌سازی AI در بانکداری
		نشت اطلاعات محرمانه و نقض حریم خصوصی کاربران

جدول ۶: مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله گر (نگارنده، ۱۴۰۴)

ردیف	مقاله	مفاهیم مرتبط
		نقش قوه مقننه در تدوین و اصلاح قوانین پولی و مالی کشور
۱	نهادهای حاکمیتی ملی	نقش قوه قضائیه در تطبیق دادرسی‌ها با تحولات نوین حوزه بانکی (از جمله AI)
		نقش قوه مجریه در سیاست‌گذاری بانکداری از طریق بانک مرکزی
۲	نهادهای نظارتی بین-المللی	نقش نهادهای مالی و پولی بین‌الملل در تدوین و اصلاح مستمر قوانین مبادله‌ی بانکی
		نقش نهادهای مالی و پولی بین‌الملل در اشاعه‌ی رویکردهای نوین به بانکداری
		نقش نهادهای مالی و پولی بین‌الملل در تسهیل یا مانع تراشی در انتقال تجارب به بانک‌های ایرانی
۳	فرهنگ سازمانی	توسعه فرهنگ سازمانی نوآورانه و حامی تحول (از جمله گرایش به AI)
		آگاه‌سازی کارکنان نسبت به مزایای AI در بانکداری
		حمایت مدیریت ارشد از کارکنان در فرایند گذار به بانکداری مبتنی بر AI
		باز بودن سازمان نسبت به یادگیری
۴	حوزه فناوری	روند توسعه‌ی فناوری جهانی
		روند توسعه‌ی مرزهای فناوری ملی

ردیف	مقوله	مفاهیم مرتبط
		فرایند انتقال فناوری در ارتباط با شرکت های فناوری

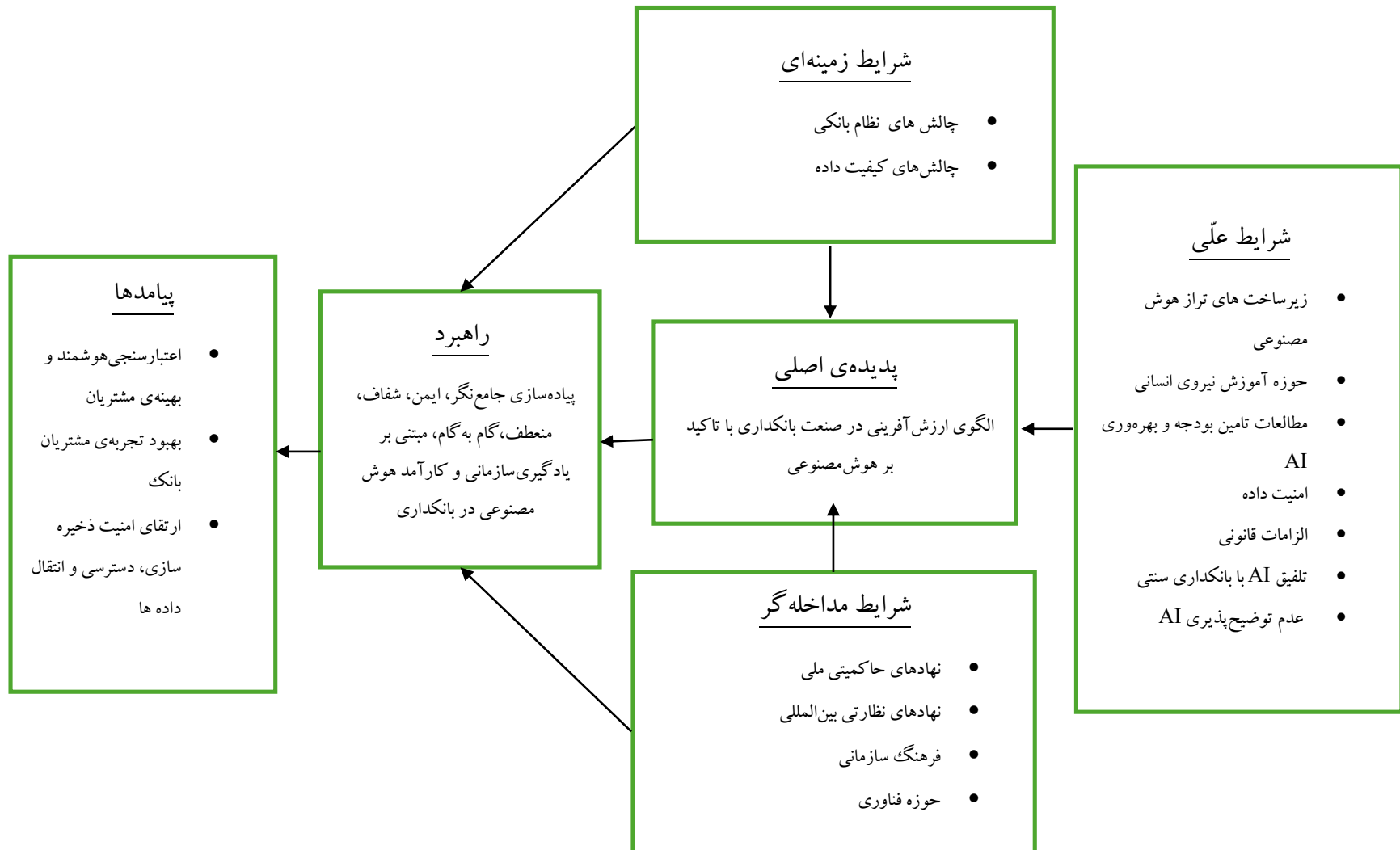
جدول ۷: مقوله های مربوط به شرایط راهبرد (نگارنده، ۱۴۰۴)

ردیف	مقوله	مفاهیم مرتبط
۱	راهبرد پیاده سازی جامع نگر، ایمن، شفاف، منعطف، گام به گام، مبتنی بر یادگیری سازمانی و کارآمد هوش مصنوعی در بانکداری	توسعه ی یک شبکه ی ارتباطی جامع و منسجم از مدیریت ارشد، کارکنان، شرکت های نوآور فناوری، نهادهای سیاست گذاری بانکی و مشتریان
		توسعه ی مدل های تحلیل داده ی شفاف و سریع متنی بر یادگیری مستمر
		توسعه ی هوش مصنوعی در نظام بانکی با تاکید بر اولویت امنیت و محرمانگی داده ها
		هم افزایی هوش انسانی و هوش مصنوعی برای کارایی و بهره وری بیشتر
		پیاده سازی تدریجی AI در فعالیت های کارکردی بانکداری
		ایجاد دپارتمان های منعطف در بانک برای استقرار AI ضمن تداوم فرم متعارف بانکداری
		توسعه ی ارزش آفرینی AI در بانکداری با محوریت بهینه نمودن هزینه ها و زمان ارائه خدمت

جدول ۸: مقوله های مربوط به شرایط پیامدها (نگارنده، ۱۴۰۴)

ردیف	مقوله ها	مفاهیم مرتبط
۱	اعتبارسنجی هوشمند و بهینه ی مشتریان	افزایش دقت و سرعت فرایند اعتبارسنجی
		کاهش ریسک نکول
		تسهیل رتبه بندی اعتباری مشتریان

مفاهیم مرتبط	مقوله ها	ردیف
کاهش هزینه های مرتبط با خدمات به مشتریان		
خودکارسازی فرایندهای تکراری در اعتبارسنجی		
امکان سفارشی سازی و شخصی سازی تسهیلات		
ارائه خدمات مشاوره مالی هوشمند		۲
شخصی سازی خدمات به مشتریان		
مدیریت شکایات مشتریان		
بازطراحی محصولات و خدمات		
بازطراحی سفر مشتری با تاکید بر سرعت بخشی به خدمات		
ارائه خدمات بانکی بر بستر کانال های دیجیتال	بهبود تجربه ی مشتریان بانک	
طراحی سیستم های توصیه گر هوشمند		
ایجاد تجربه بانک صوتی و احراز هویت بیومتریک		
ایجاد شعبه ی ۲۴ ساعته با کاربرد چت بات ها		
خودکارسازی تراکنش های بانکی		
ایجاد سیستم مشاور ۲۴ ساعته ی مشتری		
کاهش آسیب پذیری از طریق تحلیل منظم آسیب پذیری امنیت داده ها		۳
جلب اعتماد مضاعف مشتریان		
ارتقای نظام مدیریت هویت کاربران		
ارتقای امنیت از طریق تحلیل مستمر شبکه های اجتماعی	ارتقای امنیت ذخیره سازی،	
بهینه سازی رمزنگاری داده ها	دسترسی و انتقال داده ها	
خودکارسازی اقدامات اولیه امنیتی (مسدودسازی حسابهای مشکوک و ...)		
امکان هم افزایی مشارکتی بانک ها در عرصه امنیت داده		
کاهش هزینه، افزایش رقابت پذیری و ارتقای برند		



شکل ۱: الگوی ارزش‌آفرینی در صنعت بانکداری با تاکید بر هوش مصنوعی (نگارنده، ۱۴۰۴)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری

بررسی‌های انجام شده نشان داد که استقرار بانکداری ارزش آفرین مبتنی بر هوش مصنوعی، حاصل یک روند تک‌بعدی نیست، بلکه به پیوندی نظام‌مند از عوامل متنوع نیاز دارد. از یک سو، شرایط علی همچون زیرساخت‌های فناورانه پیشرفته و توانمندسازی منابع انسانی، پایه‌های ضروری این تحول را شکل می‌دهند. از سوی دیگر، شرایط زمینه‌ای شامل حمایت نهادهای حاکمیتی و بین‌المللی و تقویت فرهنگ سازمانی نوآور، بستری مساعد برای پذیرش این تغییر فراهم می‌آورند. همزمان، شرایط مداخله‌گر نظیر چالش‌های امنیتی، حقوقی و محدودیت‌های داده‌ای، نشان می‌دهند که مسیر گذار به بانکداری هوشمند بدون مدیریت هوشمندانه موانع، هموار نخواهد بود. راهبرد شناسایی شده در تحقیق حاضر تأکید دارد بر حرکت تدریجی، ترکیب ظرفیت‌های انسانی و مصنوعی، و انتقال ارزش‌های نوین به مشتریان. یافته‌ها بیانگر آن است که اجرای این راهبردها می‌تواند پیامدهایی نظیر ارتقای تجربه مشتریان، اعتبارسنجی هوشمند و بهینه، افزایش اعتماد دیجیتال، کاهش هزینه‌ها و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای بانک‌ها در پی داشته باشد. در جمع‌بندی، این پژوهش نشان داد که هوش مصنوعی صرفاً یک فناوری پشتیبان نیست، بلکه ابزاری راهبردی برای بازطراحی مدل‌های ارزش در بانکداری محسوب می‌شود. تحقق این چشم‌انداز منوط به آن است که سرمایه‌گذاری فناورانه، توانمندسازی کارکنان، شفافیت و اعتمادسازی اجتماعی و همچنین تنظیم‌گری کارآمد به صورت توأمان دنبال شود.

پیشنهادها

۱. پیشنهادهای کاربردی برای مدیران بانکی

- سرمایه‌گذاری نظام‌مند بر زیرساخت‌های داده‌ای و امنیتی، به‌ویژه در حوزه تحلیل هوشمند رفتار مشتری.
- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مستمر برای ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان و تقویت فرهنگ نوآوری.
- اجرای مرحله‌ای پروژه‌های هوش مصنوعی در حوزه‌هایی مانند اعتبارسنجی، مدیریت ریسک و خدمات مشتری.
- ایجاد سازوکارهای شفافیت و پاسخگویی به منظور تقویت اعتماد عمومی نسبت به خدمات بانکداری هوشمند.

۲. پیشنهادهای سیاستی و حاکمیتی

- بازنگری جامع در قوانین و مقررات بانکی برای کاهش تعارض‌های حقوقی و همسویی با استانداردهای بین‌المللی.
- تدوین چارچوب‌های نظارتی برای صیانت از حریم خصوصی و مدیریت ابعاد اخلاقی و امنیتی هوش مصنوعی.
- حمایت از همکاری‌های بین‌بانکی و بین‌المللی برای انتقال تجربه و کاهش هزینه‌های استقرار فناوری.

۳. پیشنهادهای پژوهشی

- مطالعه عمیق‌تر در خصوص ابعاد فرهنگی و اجتماعی پذیرش خدمات بانکی هوشمند در جامعه ایران.
- انجام تحقیقات تطبیقی درباره مدل‌های ارزش آفرینی مبتنی بر هوش مصنوعی در بانکداری جهانی و امکان بومی‌سازی آن‌ها.
- بررسی تأثیرات بلندمدت استقرار هوش مصنوعی بر الگوهای رقابت، مدل‌های کسب و کار و ساختار صنعت بانکداری کشور.

منابع:

- احمدی، س.؛ رضایی، م.؛ محمدی، ع. (۱۴۰۱). ارزش آفرینی در سازمان‌های دیجیتال: تحلیل رویکردی. فصلنامه مدیریت نوآوری، ۱۲(۴)، ۱۱۲-۱۳۵.
- آقا اشرفی، م. (۱۴۰۳). اثربخشی چت‌بات‌های هوش مصنوعی. مجله نوآوری‌های مالی، ۱۱(۲)، ۸۹-۱۱۰.
- ابراهیمی، م. (۱۳۹۹). تأثیر پاندمی کرونا بر صنعت بانکداری ایران. فصلنامه اقتصاد مالی، ۷(۲)، ۱۰۱-۱۲۰.
- اکبرالسادات، س.؛ اسماعیل پور، ح. (۱۴۰۱). کشف تقلب در بانکداری آنلاین. فصلنامه نوآوری‌های مالی، ۷(۲)، ۸۹-۱۱۰.
- جعفری، ف.؛ حسینی، س.؛ کریمی، ح. (۱۴۰۰). پذیرش هوش مصنوعی در خدمات مالی: مطالعه‌ای مبتنی بر TAM. فصلنامه فناوری اطلاعات، ۱۰(۳)، ۸۹-۱۱۰.
- حسن، س. و همکاران (۱۴۰۳). کاربردهای هوش مصنوعی در بانکداری: فرصت‌ها و چالش‌ها. فصلنامه نوآوری‌های مالی، ۱۰(۲)، ۱۲۳-۱۴۵.
- رضایی، م.؛ احمدی، س. (۱۴۰۰). مدل‌های ارزش آفرینی در اقتصاد دیجیتال. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- رضایی، ف. (۱۴۰۱). توانمندسازهای هوش مصنوعی در بانکداری. مجله مدیریت فناوری اطلاعات، ۸(۳)، ۴۵-۶۷.
- سیدجوادین، س. ر. (۱۳۸۳). مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- سهیلی‌نیا، ع. (۱۴۰۳). کاربرد هوش تجاری در بانکداری الکترونیک. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۲(۱)، ۴۵-۶۷.
- ساستری، پ. (۱۴۰۰). تحول دیجیتال در بانکداری: نقش هوش مصنوعی. مجله فناوری‌های مالی، ۸(۱)، ۳۳-۴۷.
- شوندی، م.؛ جاویدی، ع.؛ ج.؛ خواجه، س. (۱۴۰۳). روندهای استفاده از هوش مصنوعی در موسسات مالی و بانکداری هوشمند. گزارش سیاستی، دفتر توسعه فناوری‌های نوین و تحول دیجیتال وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات.
- عبداللهی کیا، م.؛ ر.؛ شایان، ع. (۱۴۰۳). تأثیر رویکردهای نوین در استفاده از هوش مصنوعی در صنعت بانکداری ایران: با تمرکز بر بانک ملی ایران. نشریه رویکردهای نوین در علوم مدیریت، ۵(۲)، ۱۰-۲۷.
- کاظمی، ن. (۱۴۰۰). کاربرد هوش مصنوعی در بانکداری نوین. فصلنامه اقتصاد دیجیتال، ۶(۴)، ۱۲۳-۱۴۵.
- کریمی، ا.؛ محمدی، ع. (۱۴۰۰). تحول دیجیتال در بانکداری: فرصت‌ها و چالش‌ها. فصلنامه مدیریت مالی، ۹(۲)، ۴۵-۶۷.
- کریمخانی، م.؛ مکرمی، ع. (۱۴۰۲). تأثیر هوش مصنوعی بر خدمات بانکی. مجله اقتصاد مالی، ۸(۱)، ۱۰۱-۱۲۳.
- منجری، ح. (۱۴۰۲). مدل پذیرش چت‌بات‌های بازاریابی. فصلنامه فناوری اطلاعات، ۱۰(۲)، ۴۵-۶۷.
- مالکی، س. (۱۴۰۲). نقش هوش مصنوعی در تقویت برند. فصلنامه بازاریابی، ۱۰(۳)، ۱۲۳-۱۴۵.
- محمدی، س.؛ حسینی، م. (۱۴۰۲). هوش مصنوعی و کاربردهای آن در صنعت مالی. فصلنامه علوم داده، ۵(۱)، ۲۳-۴۵.
- مرادیان، ف.؛ بهور، ش. (۱۴۰۳). بازدارنده‌های پذیرش هوش مصنوعی در خدمات بانکی (مطالعه موردی ایران). نشریه پژوهش‌های مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۲(۲)، ۷۵-۹۸.
- هدایت، م. و ادریس، ف. (۱۴۰۳). ارزش آفرینی در بانکداری: نقش فناوری‌های نوین. مجله مدیریت کسب و کار، ۱۲(۴)، ۸۹-۱۰۲.
- Adanjubi, T., & Odijide, F. (2024). AI frameworks for credit risk. *International Journal of Banking*, 15(2), 34-50.
- Aldasoro, I., Gambacorta, L., Korinek, A., Shreeti, V., & Stein, M. (2024). Intelligent financial system: How AI is transforming finance (BIS Working Paper No. 1194). Bank for International Settlements.
- Aldoseri, M., Al-Khalifa, A., & Al-Masri, H. (2024). AI and cybersecurity in Qatar's banking. *Journal of Financial Security*, 12(3), 56-78.

- Al-Zoubi, Haitham M. Et al. (2024), Utilizing Artificial Intelligence (AI) in enhancing customer-supplier relationship: An exploratory study in the banking industry, *Growing Science*, Volume 12 Issue 4 Pp. 2661-2672.
- Akyazi, T., Goti, A., Oyarbide, A., Alberdi, E., & Bayon, F. (2020). A guide for the food industry to meet the future skills requirements emerging with Industry 4.0. *Foods (Basel, Switzerland)*, 9(4), 492–504.
- Atadoga, P., Okonkwo, C., & Eze, J. (2024). AI transformation in US banking. *Journal of Banking Innovation*, 9(2), 56–78.
- Bhattacharya, S., & Sinha, R. (2022). AI-integrated banking. *Journal of Banking Technology*, 8(3), 45–67.
- Boobier, T. (2020). AI and the future of banking. John Wiley & Sons Ltd.
- Cordella, A., & Iannacci, F. (2010). Information systems in the public sector: The e-Government enactment framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 19(4), 52–66.
- Davis, F. D. (2015). Technology acceptance model: A framework for user adoption. *Journal of Information Systems*, 25(2), 34–56.
- Douglas, R. (2024). AI implementation models in banking. *Journal of Financial Technology*, 10(1), 23–45.
- Gandour, A. (2021). AI applications in banking. *FinTech Review*, 7(2), 23–45.
- Gyau, E. B., Appiah, M., & Ampong, B. (2024). Transforming banking: Examining the role of AI technology innovation in boosting banks' financial performance. *International Review of Financial Analysis*, 96, 103294. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103294>
- Innocent Naoma, C., Okafor, E., & Adebayo, A. (2024). AI in risk management: US vs. Nigeria. *Global Finance Review*, 14(2), 45–67.
- King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank*. London: Wiley.
- Maske, S. (2024). AI and customer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 11(3), 78–90.
- Mehta, Piyush & Jha, Ashok Kumar (2024), The Future Of Finance: Exploring The Role Of AI And Automation In Revolutionizing Indian Banking Processes, *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(2), Pp. 492-499.
- McKinsey & Company. (2024). *Extracting value from AI in banking: Rewiring the enterprise*. McKinsey Global Institute.
- McKinsey Global Institute. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. McKinsey.
- Moharrak, M., & Mogaji, E. (2025). Generative AI in banking: Empirical insights on integration, challenges, and opportunities in a regulated industry. *Journal of Financial Technology & Innovation*, 7(1), 34–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfti.2025.01.004>
- Mossavar Rahmani, Farhang and Zohuri, Bahman (2023), The Transformative Impact of AI on Financial Institutions, with a Focus on Banking, *Journal of Engineering and Applied Sciences Technology*, Volume 5(6), Pp. 1-6.
- Omoge, A. P., Gala, P., & Horkey, A. (2022). Disruptive technology and AI in the banking industry of an emerging market. *International Journal of Bank Marketing*, 40(6), 1217–1247.
- Payne, E. H. M., Peltier, J., & Barger, V. A. (2021). Enhancing the value co-creation process: Artificial intelligence and mobile banking service platforms. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), 68–85.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Ryzhkova, M., Soboleva, E., & Sberbank Team. (2020). AI's impact on banking in Russia. *Journal of Financial Services*, 5(3), 45–67.
- Singh, S., & Pathak, R. (2020). AI-driven digital payments in India. *Journal of Financial Innovation*, 6(4), 34–56.

- Smith, J., & Lee, P. (2021). Digital transformation in banking: AI-driven value creation. London: Routledge.
- Umamaheswari, K., Rajesh, P., & Kumar, S. (2023). AI for banking efficiency. *International Journal of Finance*, 16(4), 23–45.
- Velarde, J., Lopez, M., & Garcia, R. (2024). AI algorithms in banking. *Financial Analytics Journal*, 13(1), 34–56.
- World Economic Forum. (2025). Artificial intelligence in financial services. WEF Insight Report.
- Yalamati, Sreedhar (2023), Revolutionizing Digital Banking: Unleashing the Power of artificial Intelligence for Enhanced Customer Acquisition, Retention, and Engagement, *International Journal of Management Education for Sustainable Development*, Vol.6, No.6, Pp. 351-370.