

## پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در بانک‌های فعال استان ایلام

20.1001.1.24767220.1401.12.1.1

عماد گل محمدی<sup>۱</sup>

اسفندیار محمدی<sup>۲</sup>

زینب طولابی<sup>۳</sup>

### چکیده

در موقعیت پیچیده و دائماً در حال تغییری که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند به رویکردی نیاز است که سازمان‌ها با به‌کارگیری آن بتوانند به سرعت خود را با شرایط جدید منطبق کنند. به رویکرد چابکی استراتژیک، برای مقابله با شرایط پیچیده، توجه شده است. بر همین اساس این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در بانک‌های فعال استان ایلام به روش کیفی انجام شد. این پژوهش کاربردی است و اهداف آن از طریق جهت‌گیری اکتشافی به دست آمده است. جامعه آماری پژوهش بانک‌های فعال در استان ایلام بود و داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با یازده نفر از خبرگان بانکی گردآوری شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی بود و نمونه‌گیری تا اشباع نظری ادامه یافت. روایی پژوهش از طریق تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش بررسی شد. پایایی پژوهش نیز از طریق تنظیم فرایند اصولی و منطقی در مصاحبه‌ها و نیز ثبت و ضبط جزئیات پژوهش بررسی شد. تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، بنا به روش استراوس و کوربین (1998)، انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا شامل عوامل کلان محیطی (پویایی محیط، قابلیت بین‌المللی سازی در صنعت بانکداری، موانع مالی و اقتصادی، و گسست فناوری) و عوامل سازمانی و مدیریتی (قابلیت پاسخ‌گویی، قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک، طراحی و توسعه خدمات نوین، ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک، مشکلات ساختاری، مشکلات فرهنگی، و مشکلات حرفه‌ای) است. همچنین پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا شامل پیامدهای بیرونی (مزیت رقابتی و ارتقای برند) و پیامدهای درونی (افزایش بهره‌وری و سودآوری) است.

واژگان کلیدی: چابکی استراتژیک، قابلیت‌های پویا، صنعت بانکداری، مزیت رقابتی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۶/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۶

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام؛

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (نویسنده مسئول): e.mohamadi@ilam.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام.

## مقدمه

امروزه، با افزایش سرعت و پیچیدگی در محیط کسب‌وکار، در شرکت‌ها به رویکردی جدید نیاز است که پیش‌بینی و تفسیر روندها و همچنین استفاده از بینش به‌دست‌آمده را برای دستیابی به مزیت رقابتی ممکن کند (Højland and Rohrbeck, 2018).

در محیط‌های کسب‌وکار فعلی، بیش‌ازپیش، به سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات استراتژیک نیاز است. این‌گونه بیان شده است که تغییر تنها چیزی است که پایدار است، زیرا، در این بافت و با این شرایط، بی‌ثباتی و درج‌زدن خطرناک‌ترین استراتژی است (Esmacili Saloumahaleh et al., 2019). از این‌رو، ضرورت دارد که سازمان‌ها، به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم، برای حفظ بقا، خود را با تغییراتی که سازمان را تهدید می‌کند، تطبیق دهند. در بازارهای رقابتی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری، و نیز پاسخ‌گویی سازمان، نیاز فراوانی وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند. این رقابت به سبب نوآوری‌های فناورانه، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای درحال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اولویت‌های کسب‌وکار و بازبینی در الگوهای سنتی و حتی الگوهای نسبتاً جدیدتر شده است (Ebrahimiyan Jelodar and Ebrahimiyan Jelodar, 2012). در این موقعیت پیچیده و به‌سرعت درحال تغییر، از یک سو، نارسایی‌ها و ضعف‌های رویکردهای سنتی مدیریت استراتژیک در برخورد با حلقه‌های ناپوسته موجود بین سازمان و محیطش آشکار شده است، و از سوی دیگر، به الگوی ذهنی استراتژیک، یعنی چابکی استراتژیک، نیاز شده است (Khorshid and Hemmati, 2013). در جامعه دانشگاهی علم مدیریت و استراتژی به چابکی استراتژیک توجه شده است. بحث اصلی درباره چابکی استراتژیک این است که در سازمانی بزرگ و فعال چگونه می‌توان سازمان را احیا کرد و ایده‌های نوآورانه را برای پیشرفت و توسعه به همه سازمان منتقل کرد، تا بتوان به بی‌اطمینانی و آشفتگی محیطی، در عین ایجاد فرصت‌های جدید، پاسخ مؤثری داد (Xing et al., 2020).

دستیابی به چابکی استراتژیک، در عصر اقتصاد نوآوری، امری است که در بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها در آن موفق نیستند، حتی در برخی شرکت‌ها، بعد از ایجادکردن آن، قادر به حفظ آن نیستند و با گذشت زمان، به علت تمرکز بیش از اندازه روی رشد و موفقیت، و فراموش کردن نیاز به چابک‌شدن، این توانایی را از دست می‌دهند. بنابراین نیاز است که در سازمان‌ها پیوسته از توانایی چابکی استراتژیک، که قابلیت‌پویاست، از طریق سنجش آن، آگاه شوند. علت این نیاز به سنجش پیوسته این است که، طبق رویکرد منبع‌محور، چابکی استراتژیک منبعی ارزشمند، نادر، تقلیدنشده‌ی

و جایگزین‌ناپذیر است و در شرکت‌ها برای کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار به آن نیاز دارند (Khorshid and Hemmati, 2013). از طرفی، علاوه بر چابکی استراتژیک، در جوامع تحقیقاتی به اهمیت قابلیت‌های پویا<sup>۱</sup> برای رویارویی با محیط‌های متغیر تأکید می‌شود (Akbari and Esmailzadeh, 2013; Nekooeezade, 2013; Teece et al., 1997; et al., 2015; Singh and Rao, 2016). باقی‌ماندن در عصر تجارت آزاد، بدون شک، به ایجاد قابلیت‌های رقابتی پایدار بستگی دارد که ممکن است شامل انواع مختلفی از شایستگی‌ها باشد. به‌منظور باقی‌ماندن در بازار و موفقیت در آن، در شرکت‌ها باید بر ایجاد نقاط قوت و قابلیت‌های رقابتی تمرکز شود (Arman and Shafiei, 2017). بر این اساس در عصر حاضر، که به‌زعم سینگ (2008) عصر تغییرات است، در سازمان‌ها برای احیای سریع خود به قابلیت‌هایی نیاز است که با کمک آن بقا و برتری خود را در بازار حفظ کنند. صنعت بانکداری نیز از این قاعده مستثنا نیست.

امروزه، بانکداری یکی از بخش‌های اقتصادی مهم است. در بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی و اعتباری با سازماندهی و هدایت دریافت‌ها و پرداخت‌ها مبادلات تجاری و بازرگانی را تسهیل می‌کنند و موجب گسترش بازارها و رشد و شکوفایی اقتصادی می‌شوند. در بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباری، با تجهیز پس‌اندازها و هدایت آن‌ها به سمت بنگاه‌های تولیدی و تجاری، اولاً سرمایه‌های راكد و احیاناً مخرب اقتصادی را به عوامل مولد تبدیل می‌کنند و ثانیاً، سایر عوامل تولید، به‌ویژه سرمایه انسانی را که به علت کمبود سرمایه بیکارند یا با بهره‌وری پایینی کار می‌کنند، به سمت اشتغال کامل با بهره‌وری بالا هدایت می‌کنند (Farahanifard et al., 2016). صنعت بانکداری یکی از حوزه‌های کاری پویای این عصر است و بیشتر تحت تأثیر روندها و رویدادهای فناوری و اقتصادی است. در بانکداری برای مواجهه با تهدیدها و چالش‌های فناوری و اقتصادی و برای حفظ منافع خود باید راهکارهای مناسب و اثربخش به‌کار گرفته شود (Gholizadeh Zavoshti et al., 2019). میرسپاسی و فرشچی (2012) اذعان می‌کنند که بانک‌های کشور (بخش دولتی) در ارائه خدمات به مشتریان خود چابکی لازم را ندارند و نیازهای آنان را رفع نمی‌کنند.

در وضعیت کنونی، ناتوانی در شناخت درست و دقیق وضعیت بیرونی و درونی بانک و در نتیجه انتخاب‌نکردن راهبردها و سیاست‌های مناسب، و به‌سرعت انتخاب‌نکردن آن‌ها، به‌منظور واکنش و پیش‌کش در برابر این وضعیت، منجر به ازدست‌دادن سهم بازار و کاهش بهره‌وری می‌شود. نتیجه این اتفاق کمبود منابع و ناتوانی در اعطای تسهیلات است و به‌موجب آن بانک در روانسازی و بهبود چرخه اقتصاد کشور و همچنین ایفای وظایف

و نیز درک و سنجش پیکره‌بندی سازمانی و تغییر آن، از پس تغییر مداوم و سریع محیط برآیند (Nejatian et al., 2019). چابکی استراتژیک مستلزم این است که هر عملی هم‌زمان هم چابک باشد و هم استراتژیک باشد. استراتژیک بودن یعنی تغییرات پیش‌بینی شوند و از شایستگی‌های سازمان مانند اهرمی برای چیره‌شدن بر تغییر استفاده شود. چابکی یعنی پاسخگو و چالاک بودن. در نتیجه چابکی از جنبه استراتژیک به معنی پیشگیرانه بودن در پیش‌بینی و از جنبه عملیاتی پاسخ‌گویی به تغییر است (Nemati et al., 2013). در ادبیات پژوهش، چابکی استراتژیک را روشی برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی‌نشده در سازمان‌ها و مدیریت خطرهایی که سازمان‌ها را تهدید می‌کند، و در نتیجه بهبود عملکرد رقابتی، تعریف کرده‌اند (Bandarian, 2016; Vagnoni and Khoddami, 2016). به نقل از خورشید و همتی (2013)، راث<sup>۱</sup> (1996) چابکی را توانایی استفاده اهرمی و فزاینده از منابع گسترده زنجیره ارزش تعریف می‌کند (Khorshid and Hemmati, 2013). استفاده این چنینی از منابع به منظور ایجاد اقتصاد و صرفه‌جویی‌های دانش محور است و به واسطه فراهم کردن محصول مناسب با قیمت مناسب در هر جایی رخ می‌دهد. به نقل از خورشید و همتی (2013)، مؤسسه استراتژی‌شن<sup>۲</sup> (2006) چابکی استراتژیک را توانایی موجود در شرکت‌ها برای تعدیل و اصلاح مسیر شرکت، بدون اینکه چشم‌انداز بلندمدت آن از دست برود، تعریف می‌کند (Khorshid and Hemmati, 2013). به نقل از همتی و همکاران (2016)، لانگ<sup>۳</sup> (2000) چابکی استراتژیک را توانایی تولید محصولات و ارائه خدمات مناسب در مکان مناسب و زمان مناسب و با قیمت مناسب برای مشتریان مناسب تعریف کرده‌اند (Hemmati et al., 2016).

باتیستلا و همکاران (2017) چابکی استراتژیک را انگیزه‌ای تعریف می‌کنند که در شرکت‌ها برای تعدیل الگوی کسب‌وکار خود در مواجهه با تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر فضای کسب‌وکار وجود دارد. به نقل از گنیا و همکاران (2020)، به‌زعم گلیستر<sup>۴</sup> و همکاران (2015) چابکی استراتژیک تصمیم‌گیری به‌موقع برای اجرای استراتژی‌های کسب‌وکار، قبل از آغاز روندهای محیطی یا در واکنش به روندهای جاری محیطی، است (Cunha et al., 2020). چابکی استراتژیک مهارت مدیریت تغییر تعریف شده است. مهارت مدیریت تغییر نوعی شایستگی سازمانی است که به‌کارگیری اثربخش دانش را ممکن می‌کند. مهارت مدیریت تغییر در سازمان‌ها در راستای دستیابی به دو هدف کاربرد دارد، از طرفی به

و مسئولیت‌های اجتماعی شکست می‌خورد. تبعات این شکست، علاوه بر بانک‌ها، ممکن است کل جامعه را نیز درگیر کند. با بررسی عملکرد نظام بانکی کشور ناکارایی و موفقیت نامناسب این نظام، در تجهیز منابع و تخصیص بهینه و مطلوب آن، مشخص می‌شود. در بانک‌ها با این پرسش مواجه‌اند که چرا با وجود منابع مادی و انسانی، در بانک‌ها، توانایی ارائه سامانه‌ها و فرایندهای کاری نوین و خدمات جدید و محصولات نوآور بانکی و غیره، و به‌طور کلی افزایش بهره‌وری مناسب، مشاهده نمی‌شود. بنابراین، این موقعیت حیاتی منجر به آن شده است که در بسیاری از بانک‌ها در دیدگاه‌های راهبردی خود تجدیدنظر کنند و بر سازگاری با تغییرات محیط کسب‌وکار و پاسخ بسیار سریع به نیازهای مشتریان، از طریق رویکردهای جدید، تأکید کنند که این خود مصداق چابکی استراتژیک است (Mohamad Karimi et al., 2020). علاوه بر این پژوهش‌های کاربردی و اقدامات عملی در زمینه چابک‌سازی ناچیز است و سازمان‌های معدودی را می‌توان یافت که به روش فوق عمل کرده باشند. براساس نتایج پیشین، سازمان‌های سنتی نمی‌توانند به نیاز مشتریان و تحولات محیط پیرامون خود به‌موقع پاسخ دهند و این امر حیات آن‌ها را در عصر تغییرات پرشتاب و رقابت فزاینده ناممکن می‌کند (Sarlak et al., 2016).

با توجه به اهمیت سهم بانک‌ها در توسعه اقتصادی کشور و لزوم پاسخ‌گویی مناسب به نیازها و تقاضاهای جدید مشتریان و ذی‌نفعان، در وضعیت پیچیده و در حال تغییر کنونی، اهمیت شناسایی پیشایندها (عوامل مؤثر) و پسایندها (پیامدها)ی چابکی استراتژیک با رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌هایی باشد که روش‌ها و خدمات نوآورانه را در صنعت بانکداری نتیجه دهد بیش‌ازپیش احساس می‌شود. از آنجاکه در پژوهش‌های گذشته پژوهشی یافت نشد که در آن پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک را با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری و به روش کیفی بررسی کرده باشند، مدیران صنعت بانکداری می‌توانند از نتایج این پژوهش برای آگاه‌شدن از پیشایندها و پیامدهای چابکی استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌های پویا در صنعت، و نیز اتخاذ تصمیم‌های مؤثر، کمک بگیرند. بر این اساس هدف اصلی از این پژوهش شناسایی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در بانک‌های فعال در استان ایلام است.

## ۱. مبانی نظری پژوهش و پیشینه‌شناسی آن

### ۱-۱. چابکی استراتژیک

پیشرفت چابکی استراتژیک، در پاسخ به کاستی‌های مفاهیم قدیمی‌تر در مدیریت استراتژیک، شتاب بیشتری گرفته است. از این‌رو می‌توان گفت چابکی استراتژیک قابلیت‌هایی را می‌آورد که این را ممکن می‌کند در سازمان‌ها، از طریق اقدامات استراتژیک آگاهانه

1. Roth

2. Stratovation Consulting Inc.

3. Long

4. Glaister

اطمینان از بقا کمک می‌کند (مهارت تغییر واکنشی) و از طرف دیگر، به دستیابی به رهبری بازار کمک می‌کند (مهارت تغییر فعالانه)، و همزمان به کارگیری و مدیریت اثربخش دانش را در شرکت‌ها ممکن می‌کند (Baei et al., 2016). از این رو چابکی استراتژیک چون قابلیت پویا پدیدار می‌شود و از راهبردهای تولید دانش دانسته می‌شود که در سازمان‌ها کمک می‌کند از عهده مدیریت تغییر بهتر برآیند (Khorshid and Hemmati, 2013).

## ۱-۲. قابلیت‌های پویا

نظریه‌های بسیاری در طول سه دهه گذشته درباره منابع مزیت رقابتی گسترش یافته است. برخی محققان براساس الزامات عملی و یافته‌های رویکرد مبتنی بر منابع، اقتصاد تکاملی و نظریه رفتاری، رویکرد مبتنی بر منابع را در بافت محیط پویا گسترش داده‌اند و پیشنهاد کرده‌اند که باید در مؤسسه‌ها به منظور پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی پیوسته منابع و قابلیت‌های خود را اصلاح کنند و شکل‌دهی مجدد کنند. نتیجه این تلاش‌ها ظهور و بسط مفهوم قابلیت‌های پویا، چنان نحله‌ای فکری که از ادبیات رویکرد مبتنی بر منابع توسعه یافته است، بوده است (Nekooeezade et al., 2014). مفهوم قابلیت‌های پویا را ابتدا تیس و پیزانو (1994) و تیس و همکاران (1997) در دهه ۱۹۹۰ مطرح کردند و سپس محققان دیگر، برای نمونه آیزنهارت و مارتین (2000)، زولو و وینتر (2002) و وینتر (2003)، به این مفهوم توجه کردند و آن را توسعه دادند. محققان تعاریف مختلفی از قابلیت‌های پویا ارائه کرده‌اند. از نظر زولو و وینتر (2002) قابلیت‌های پویا الگویی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی است که در سازمان‌ها، از طریق آن، فعالیت‌های عملیاتی روزمره را نظام‌مند ایجاد و تعدیل می‌کنند تا به اثربخشی بالاتری دست یابند. وینتر (2003) قابلیت‌های پویا را قابلیت‌هایی تعریف می‌کند که برای خلق، گسترش و بهبود قابلیت‌های عادی به‌کار گرفته می‌شود.

به نقل از نکوئی‌زاده و همکاران (2015)، از نظر هلفات و همکاران (2007) قابلیت پویا ظرفیت شرکت‌ها برای ایجاد، گسترش یا اصلاح هدفمند پایگاه منابع خود است (Ne-koeezade et al., 2015). باهیتو (2010) قابلیت‌های پویا را ظرفیتی تعریف می‌کند که در شرکت‌ها برای حل نظام‌مند مسائلی به‌کار گرفته می‌شود که ناشی از گرایش‌هایی است که در شرکت‌ها به حس کردن فرصت‌ها و تهدیدها، اتخاذ تصمیمات به‌موقع و بازارمحور، و تغییر محور منابع شرکت وجود دارد.

از نظر تیس و همکاران (1997) قابلیت‌های پویا توانایی ادغام، ساخت و شکل‌دهی مجدد توانایی‌های درونی و بیرونی در شرکت‌ها برای پاسخ‌گویی به محیط‌های به‌سرعت درحال تغییر است (Teece et al., 1997; Teece, 2018). قابلیت‌های

پویا این را ممکن می‌کند تا در بنگاه‌ها به شیوه‌ای متفاوت یا اصلاح‌شده درباره وضعیت فعلی بنگاه اقدام کنند. براین اساس، اگر در بنگاه‌های تجاری مجموعه‌ای از منابع و شایستگی‌ها در اختیار باشد، اما این مجموعه به‌واسطه قابلیت‌های پویا برای خلق، ترکیب و بازآرایی پشتیبانی نشود، در بنگاه‌ها در بازه زمانی کوتاه‌مدت عملکرد قابل‌قبولی خواهند داشت، اما در بلندمدت به مزیت رقابتی پایدار دست نخواهند یافت (Augier and Teece, 2009). برای جمع‌بندی کلی می‌توان گفت قابلیت پویا شایستگی‌های مدیریتی و سازمانی است که می‌توان توسط آن در سازمان‌ها به مزیت رقابتی دست یافت و سپس برای نگهداشت مزیت رقابتی تغییر ایجاد کرد. سه ویژگی کلی قابلیت‌های پویا را می‌توان موارد زیر دانست:

- قابلیت‌های پویا بر تغییرات تأکید دارد.
- قابلیت‌های پویا نشان‌دهنده توانایی شرکت‌ها در ترکیب و بازآرایی منابع است.
- قابلیت‌های پویا شامل قابلیت‌های تکرارپذیر، در گستره کل سازمان، است (Tayebi Abolhasani and Ebrahimi, 2019).

به‌زعم تیس (2007) انواع قابلیت‌های پویا را می‌توان در سه ظرفیت سازمانی مطرح کرد: حس‌کردن<sup>۱</sup>، ربایش<sup>۲</sup> و تغییر شکل منابع (تبدیل)<sup>۳</sup> (Teece, 2018).

نکوئی‌زاده و همکاران (2014; 2015)، بر مبنای مقاله تیس (2007)، خلاصه‌وار ابعاد قابلیت‌های پویا و ماهیت آن‌ها را ارائه کرده‌اند که در جدول ۱ آمده است.

## ۳. پیشینه پژوهش

مطالعات و بررسی‌هایی که درباره پیشینه پژوهش شده است نشان می‌دهد که اکثر مطالعات انجام‌شده در حوزه چابکی استراتژیک با استفاده از الگویی مشخص و معیار، و با فرض وجود اجزای مشخصی برای چابکی استراتژیک، صورت گرفته است. نیز به همین طریق نحوه ارتباط چابکی استراتژیک را با متغیرهای دیگر، و تأثیر آن را در سایر حوزه‌ها، سنجیده‌اند. همچنین در برخی پژوهش‌ها عوامل مؤثر در چابکی استراتژیک در بخش‌های مختلف صنایع مختلف را مطالعه کرده‌اند (Mo-hamad Karimi et al., 2020). با توجه به کمبود پژوهش در زمینه موضوع پژوهش در ادامه به برخی پژوهش‌های مرتبط اشاره می‌شود.

1. Sensing

2. Seizing

3. Transforming

جدول ۱: انواع قابلیت‌های پویا از نظر تیس (Teece, 2007 as cited in Nekooeezade et al., 2014; 2015)

ماهیت	ابعاد قابلیت‌های پویا
توانایی سازمان در بررسی، پالایش، ارزیابی، خلق، یادگیری، تفسیر، درک و سنجیدن فرصت‌ها و تهدیدها	درک
توانایی سازمانی در پرداختن به فرصت‌های بالقوه از طریق محصولات، فرایندها یا خدمات جدید	ربایش (استفاده از فرصت‌ها)
توانایی سازمانی در ترکیب مجدد و شکل‌دهی مجدد دارایی‌ها و ساختارهای سازمانی هنگام مواجهه با تغییرات محیطی	تغییر شکل منابع

شاخص‌های سرانه کارکنان سپرده‌ها و سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد، اما در شاخص‌های بازده دارایی، سرانه کارکنان تسهیلات و سرانه شعبه‌ای تسهیلات تأثیر نمی‌گذارد. بندریان (2016) در پژوهش خود الگویی مفهومی از چابکی استراتژیک در سازمان‌های پژوهش و فناوری ارائه کرد. در الگوی ارائه‌شده در این پژوهش چابکی استراتژیک شامل هفت بُعد حساسیت استراتژیک، چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف دانشی فناوری استراتژیک، شناسایی توانمندی‌های کلیدی، تصاحب و بهره‌برداری، نوآوری فناوری و مستمر و پیش‌کنشی بودن است.

دوز و کوسونن (2010) ابعاد حساسیت استراتژیک، تعهد جمعی و سیالی منابع را برای چابکی استراتژیک مطرح کردند. میونجر، در سال ۲۰۰۹، هفت بُعد را برای سنجش چابکی استراتژیک در زنجیره تأمین ارائه کرد که این ابعاد قابلیت تشخیص بی‌درنگ تغییرات، قابلیت شرکا در اتخاذ سریع تصمیمات جمعی، قابلیت پاسخ‌گویی سریع به تغییرات، استفاده از فناوری اطلاعات برای تسهیم داده‌ها، یکپارچگی فرایند و هماهنگی شبکه، توسعه محصول با تشریک‌مساعی شرکا، و وجود شبکه‌ای است که به‌واسطه رقبا رونق می‌یابد. وی همچنین در سال ۲۰۱۳، ابعاد چابکی استراتژیک را حساسیت استراتژیک، پاسخ‌گویی استراتژیک و قابلیت‌های اشتراکی (جمعی) معرفی کرده است (Mavengere, 2013).

همتی و همکاران (2016) پژوهشی را با هدف ارائه الگویی برای مزیت رقابتی مبتنی بر دیدگاه منبع‌محور و چابکی استراتژیک، که قابلیت پویا است، با روش فازی در شرکت‌های تولیدی استان سمنان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که بین منابع شرکت، چابکی استراتژیک و مزیت رقابتی ارتباط درونی نزدیکی وجود دارد.

وگنون و خدای (2016) در پژوهش خود الگویی برای شکل‌گیری چابکی استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌هایی پویا، مانند سبستگی فناوری اطلاعات، هوشیاری کارآفرینانه و زیرکی بازار،

محمدکریمی و همکاران (2020) در پژوهشی به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در بانک ملی پرداختند. ابعاد ارائه‌شده برای چابکی استراتژیک در این مطالعه وضوح و روشنی چشم‌انداز، حساسیت استراتژیک، پاسخ‌گویی استراتژیک و توانمندی‌های جمعی بود.

شمسی‌گوشکی و همکاران (2021) در پژوهش خود چارچوبی برای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا برای صنعت فولاد استان کرمان ارائه کردند که با بررسی کارکرد تفکر، یادگیری راهبردی و قابلیت فناوری اطلاعات همراه بود. در چارچوب ارائه‌شده تغییرات محیطی را محرک‌های چابکی استراتژیک، قابلیت فناوری اطلاعات و یادگیری راهبردی و تفکر راهبردی را توانمندسازهای چابکی راهبردی، و حساسیت راهبردی، سیالی منابع، وحدت رهبری، پاسخ‌گویی راهبردی و قابلیت‌های جمعی را ابعاد و مؤلفه‌های چابکی راهبردی معرفی کردند.

ابوالقاسمی و همکاران (2018) در پژوهشی پیشایندها و پساایندهای چابکی سازمانی را در ادارات آموزش و پرورش ایران شناسایی کردند و آن‌ها را سنجیدند. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل تأثیرگذار در چابکی سازمانی سه بُعد فرهنگ سازمانی (شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت)، فناوری اطلاعات (شامل مؤلفه فنی - مخابراتی، اخلاق فناوری، فرهنگ فناوری، مدیریت فناوری، زیرساخت شبکه، آمادگی الکترونیکی محیط و امنیت فناوری) و سرمایه انسانی (شامل دانش، مهارت و تخصص) است. همچنین نتایج نشان داد که موارد تأثیرپذیر از چابکی سازمانی سه بُعد رضایت شغلی (شامل ماهیت شغل، فرصت‌های پیشرفت و جو سازمانی)، بهره‌وری (شامل توانایی، وضوح، حمایت، انگیزه، ارزشیابی، اعتبار و محیط) و مزیت رقابتی (شامل زمان، هزینه، کیفیت و نوآوری) است.

بانی و همکاران (2016) در پژوهشی تأثیر چابکی استراتژیک در کارایی را در صنعت بانکداری بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که به‌طور کلی چابکی استراتژیک در کارایی بانک تأثیرگذار است. همچنین مشخص شد چابکی استراتژیک در

در رویکردهای مشابه (مانند رویکرد منبع‌محور) وجود ندارد. در نظریه منبع‌محور قابلیت‌ها فرایندهایی است که از طریق آن‌ها منابع به‌کار گرفته می‌شود یا اینکه اساساً همان منابع است که گاهی با واژه قابلیت معرفی می‌شود، درحالی‌که در دیدگاه قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های پویا فرایندهایی است که محور منبع را تغییر می‌دهد، به این معنا که منبع یا قابلیت جدیدی ایجاد می‌شود (Ghazi Nouri et al., 2020). بر این اساس، در وضعیت پیچیده و متغیر امروزی، نتایجی که در صنعت بانکداری با به‌کارگیری چابکی استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌های پویا به‌دست می‌آید مؤثرتر از به‌کارگیری رویکردهای پیشین است. بنابراین در این پژوهش شناسایی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری از منظر قابلیت‌های پویا، آن‌ها هم به روش کیفی، اهمیت دارد.

جامعه آماری این پژوهش بانک‌های فعال در استان ایلام بود. داده‌های لازم برای این پژوهش با مصاحبه (نیمه‌ساختاریافته) با یازده نفر از خبرگان بانک‌های فعال استان ایلام گردآوری شد. روش نمونه‌گیری پژوهش روش نمونه‌گیری نظری بود. نمونه‌گیری نظری انتخاب هدفمند یک نمونه براساس مقوله‌ها و نظریه در حال ظهور است (Goulding, 2002; Arabi et al., 2015). در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد. اگر به سراغ افراد می‌رویم، با هدف کاوش رویدادهاست، رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگونی است که مرتبط‌اند با پدیده‌ای که درباره آن پژوهش می‌شود (Hadavinejad et al., 2010). ادامه مصاحبه‌ها به روش گلوله‌برفی ادامه یافت. بدین طریق که هر مصاحبه‌شونده افراد بعدی را معرفی می‌کرد. نمونه‌گیری تارسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این پژوهش به منظور انتخاب خبرگان معیارهایی در نظر گرفته شد. معیارهای انتخاب خبرگان شامل آگاهی مصاحبه‌شونده از موضوع و تسلط نظری وی به موضوع، تجربه عملی در صنعت بانکداری یا تجربه مشاوره به بانک، تمایل و توانایی شرکت در پژوهش و دسترسی بود. در جدول ۲ سیمای مشارکت‌کنندگان در پژوهش آمده است.

جدول ۲: سیمای مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره مصاحبه‌شونده	تحصیلات	سمت	شماره مصاحبه‌شونده	تحصیلات	سمت
۱	دکتری	مشاور بانک	۷	دکتری	معاون
۲	دکتری	مشاور بانک	۸	دکتری	مشاور بانک
۳	کارشناسی ارشد	معاون	۹	دکتری	مشاور بانک
۴	کارشناسی ارشد	معاون	۱۰	کارشناسی ارشد	معاون
۵	دانشجوی دکتری	معاون	۱۱	دکتری	معاون
۶	دکتری	مشاور بانک			

در صنعت الکترونیک ایتالیا ارائه کردند. نتایج نشان داد که چابکی استراتژیک قابلیت مناسبی برای بهبود فعالیت‌های رقابتی است. علاوه بر این، ارتقای چابکی استراتژیک در ابعاد چابکی مشتری، چابکی عملیاتی و مشارکتی به افزایش توانایی در سایر قابلیت‌های سازمان، مانند بینش استراتژیک و آینده‌نگری استراتژیک و صلاحیت و شایستگی فناوری اطلاعات، وابسته است.

باتیستلا و همکاران (2017) در پژوهشی تقویت و توسعه چابکی کسب‌وکار را از طریق قابلیت‌های متمرکز با روش مطالعه چندگانه در صنایع مختلف بررسی کردند. آن‌ها سه دسته از قابلیت‌ها را که در چابکی کسب‌وکار نقش دارد شناسایی کردند. نتایج نشان داد که قابلیت نوآوری استراتژی باید بر شعار و ارزش پیشنهادی، تحقیق و توسعه، و مسئولیت اجتماعی متمرکز باشد. همچنین قابلیت سرمایه‌گذاری منابع در آموزش و مدیریت بخش منابع انسانی و نیز قابلیت شبکه‌سازی در بخش برندسازی، خرده‌فروشی و زیرساخت‌های بخش شبکه کسب‌وکار می‌تواند مؤثر باشد.

شمس و همکاران (2020) در پژوهش خود الگویی مفهومی از چابکی استراتژیک برای شرکت‌های چندملیتی ارائه کردند. الگوی ارائه‌شده آن‌ها مبتنی بر ادغام چابکی در بخش‌های عملیاتی (مانند فناوری اطلاعات و زنجیره تأمین و تولید) است که شرکت‌ها برای تبدیل شدن به شرکت‌های چندملیتی چابک باید به این موارد توجه کنند و آن‌ها را تقویت کنند.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کیفی، و از منظر هدف، کاربردی است. اهداف از این پژوهش عمدتاً از طریق جهت‌گیری اکتشافی به‌دست می‌آید. در این پژوهش از رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است تا پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در بانک‌های فعال در استان ایلام شناسایی شود. سبب استفاده از رویکرد قابلیت‌های پویا در این پژوهش نگاه نظام‌مند و درونی و بیرونی موجود در این رویکرد به صنعت (یا سازمان) است که

متون به‌دست‌آمده خط‌به‌خط تحلیل می‌شود تا واژه‌ها و عبارات کلیدی مرتبط با تجربیات مشارکت‌کنندگان شناسایی شود. در این گام مفاهیم توسعه می‌یابند و در آن قطعات یا واحدهایی از داده‌ها که متعلق به پدیده‌ای کلی‌تر یا نمایانگر یا مصداقی از آن پدیده هستند شناسایی می‌شود (Goulding, 2002; Arabi et al., 2015).

کدگذاری محوری فرایند ربط‌دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این روش از کدگذاری به این سبب محوری نامیده شده است که کدگذاری حول یک مقوله، که «محور» است، صورت می‌گیرد. در این مرحله، مقوله‌ها و ویژگی‌ها و ابعادشان، که حاصل کدگذاری بازند، سر جای خود قرار می‌گیرند تا دانش فزاینده‌ای درباره روابط ایجاد شود. کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها است. یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی درون‌داد مرحله کدگذاری انتخابی است. در این مرحله مقوله محوری انتخاب می‌شود، به‌شبه‌ای نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده می‌شود و آن‌ها را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌کند (Danace Fard et al., 2013).

در این پژوهش پس از تحلیل مصاحبه‌ها و انجام فرایند کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) پیشایندها (عوامل مؤثر) و پسایندهای (پیامدهای) چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا مشخص شد. درنهایت پیشایندهای چابکی استراتژیک در دو مقوله اصلی عوامل کلان محیطی و عوامل سازمانی و مدیریتی دسته‌بندی شد (جدول ۳). عوامل کلان محیطی شامل مقوله‌های فرعی پویایی محیطی، شدت رقابت در صنعت بانکداری، موانع مالی و اقتصادی، و گسست فناوری است. عوامل سازمانی و مدیریتی شامل مقوله‌های فرعی قابلیت پاسخ‌گویی، قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک، طراحی و توسعه خدمات نوین، ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک، مشکلات ساختاری، مشکلات فرهنگی، و مشکلات حرفه‌ای است. در ادامه به تشریح هریک از مقوله‌های فرعی پرداخته خواهد شد.

روایی تحقیق با اقداماتی که کرسول و میلر در سال ۲۰۰۰ پیشنهاد داده‌اند ارزیابی شد، که به نقل از دانایی فرد و همکاران (2013)، این اقدامات شامل تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش است (Danace fard et al., 2013). در تطبیق توسط اعضا فرایند تحلیل و الگوی نهایی تحقیق را خبرگان و مشارکت‌کنندگان در پژوهش بررسی و بازبینی کردند و در نهایت به تأیید آن‌ها رسید. در بررسی همکار فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها و نیز یافته‌های پژوهش در اختیار سه تن از استادان دانشگاه که به موضوع پژوهش (چابکی استراتژیک و قابلیت‌های پویا) اشراف داشتند، قرار داده شد و پس از انجام اصلاحات مورد نظر ایشان الگوی نهایی تأیید شد. در مشارکتی بودن پژوهش، هم‌زمان از مصاحبه‌شوندگان و خبرگان مسلط به موضوع پژوهش درخواست شد که با پژوهشگران در تحلیل داده‌ها همکاری کنند و راهنمایی‌های لازم را ارائه کنند. به‌منظور بررسی پایایی پژوهش، در همه مصاحبه‌های انجام‌شده در پژوهش از فرایندی نظام‌مند، اصولی و منطقی استفاده شد. همچنین به‌منظور اطمینان‌پذیری جزئیات پژوهش و یادداشت‌ها ثبت و ضبط شد. علاوه بر این، چارچوبی مدون و باثبات، پس از تأیید استادان و صاحب‌نظران و با در نظر گرفتن روش تحقیق مناسب و کارایی آن، به‌منظور بررسی و تحلیل هدفمند منابع و نمونه‌گیری هدفمند، تهیه و به‌کار گرفته شد و در رسیدن به اهداف پژوهش مدنظر قرار گرفت.

## ۵. یافته‌ها

به نقل از دانایی فرد و همکاران (2019)، استراوس و کوربین (1998) برای تحلیل داده‌های کیفی سه روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی را ارائه کرده‌اند (Danace Fard et al., 2019). کدگذاری باز مجموعه‌ای از گام‌های تحلیلی و فنون کدگذاری مخصوص است که با آن معانی را از داده‌ها استخراج می‌کنند. کدگذاری باز شکستن داده‌ها به واحدهای معنایی مجزا است. این فن با یادداشت‌برداری از مصاحبه‌ها شروع می‌شود و

جدول ۳: مفاهیم، مقوله‌های اصلی و فرعی پیشایندهای چابکی استراتژیک

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
پویایی بازار در صنعت بانکداری، پیچیدگی و گسست محیطی پیرامون صنعت بانکداری، تغییر نیاز بازار و مشتریان، بحران‌های مالی و کرونا و...	پویایی محیطی	عوامل کلان محیطی
فشارهای جهانی شدن و لزوم ورود به فعالیت‌های بین‌المللی، ورود رقبای جدید (مؤسسه‌های مالی) به صنعت بانکداری	شدت رقابت در صنعت بانکداری	
افزایش رکود اقتصادی، وجود تحریم‌های مالی و بانکی، لزوم پیروی قوانین بین‌المللی (مانند سوئیفت، اعتبارات اسنادی و...)	موانع مالی و اقتصادی	
ورود ارزهای دیجیتال، لزوم به‌کارگیری فناوری‌های زیست محیطی، ورود فناوری‌های جدید به فعالیت‌های بانک‌ها، شتاب تغییرات روزافزون در فناوری‌ها، رشد دسترسی سریع رقبای بانکی به فناوری‌های جدید	گسست فناوری	

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
نیاز به پاسخ‌گویی سریع به مشتری، قابلیت پاسخ‌گویی در شرایط بحرانی و نامطمئن	قابلیت پاسخ‌گویی	
استفاده از ابزارهای بانکداری الکترونیک (مانند خودپرداز و وب‌کیوسک‌ها)، بهره‌گیری از کانال‌های نوین پرداخت (مانند همراه‌بانک، اینترنت‌بانک و تلفن‌بانک)	قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک	
خرید و فروش‌های اینترنتی، خدمت‌رسانی مجازی (مانند افتتاح حساب به صورت مجازی)، طراحی خدمات برای موقعیت بحرانی (مانند سیل و زلزله)	طراحی و توسعه خدمات نوین	
ناتوانایی پیش‌بینی شفاف آینده، سیاست‌گذاری غیر مؤثر برای موقعیت‌های متغیر، ضعف رویکرد قاعده‌مند در صنعت بانکداری، ضعف در توسعه مهارت تفکر استراتژیک در صنعت بانکداری	ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک	عوامل سازمانی و مدیریتی
سبک مدیریت سنتی، تغییر قوانین و مقررات بانکی، ساختار سنتی، تغییر میزان حقوق و دستمزد، محدودیت منابع مالی	مشکلات ساختاری	
نبود فرهنگ سازمانی حمایتگر، نبود ارزش‌های سازمانی حمایتگر	مشکلات فرهنگی	
ناتوانی در تصمیم‌گیری مؤثر در موقعیت بحرانی، نبود ارزیابی فرایندهای سازمانی و درک توانایی سازمانی، نیاز به نیروی انسانی متخصص و ماهر	مشکلات حرفه‌ای	

#### ۱-۵. عوامل کلان محیطی

عوامل کلان محیطی عواملی اند که از محیط پیرامون به صنعت بانکداری تحمیل می‌شود. به این سبب که این عوامل خارج از کنترل بانک‌ها است تأثیرگذاری بالایی در عملکرد صنعت بانکداری دارد و همواره فعالیت‌های این صنعت را تغییر می‌دهد.

#### ۱-۱-۵. پویایی محیطی

در گذشته سازمان در محیط‌هایی ایستا، که عوامل محیطی در آن تقریباً ثابت بود، قرار داشت و می‌توانستند در سازمان‌ها طبق برنامه‌ای منظم و برنامه‌ریزی شده فعالیت کنند. امروزه در سازمان‌ها نمی‌توانند مانند گذشته عملکرد مناسبی داشته باشند. تغییرات پی‌درپی عوامل محیطی نشان از آن دارد که عملکرد سازمان‌ها باید مطابق با شرایط و عوامل محیطی تغییر کند و اصلاحات لازم در فعالیت‌های سازمان صورت گیرد. محیط پیرامون صنعت بانکداری، در مقایسه با گذشته، با طیف گسترده و متنوعی از تغییرات همراه شده است. این تغییرات سبب شده است در صنعت بانکداری، برای عملکرد بهتر، فعالیت‌ها را با تغییرات محیطی منطبق کنند و اصلاحات لازم را به عمل آورند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله پویایی محیطی، در این پژوهش، پویایی بازار در صنعت بانکداری، پیچیدگی و گسست محیطی پیرامون صنعت بانکداری، تغییر نیاز بازار و مشتریان، بحران‌های مالی، کرونا و غیره است. یکی از عوامل مهم پویایی محیطی «بحران»ها هستند که با شکل‌گیری آن‌ها، در صنعت بانکداری، چالش‌های جدی را تجربه کرده‌اند. طی دو سال گذشته شاهد

شکل‌گیری بحران کرونا بوده‌ایم. در اکثر نقاط دنیا بحران کرونا سبب شد که مراجعات حضوری به سازمان‌ها (از جمله بانک‌ها) کمتر شود و سازمان‌هایی که در آن‌ها خود را با این چالش وفق دادند توانستند به فعالیت ادامه دهند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«با توجه به شرایط کنونی که پاندمی کرونا شکل گرفته، مراجعات مشتریان به بانک بسیار کمتر از گذشته شده، به همین دلیل بهره‌دهی بانک‌ها خدمات‌دهی خود رو به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنن که مشتریان بتوانن از خدمات غیرحضوری و اینترنتی استفاده کنن».

#### ۱-۲-۵. شدت رقابت در صنعت بانکداری

رقابت یکی از مفاهیم پرکاربرد در متون مدیریت استراتژیک است. همواره در دوره فعالیت سازمان‌ها به دنبال بهره‌گیری از توانایی‌هایی بوده‌اند که آن‌ها را در مقایسه با سازمان‌هایی که فعالیت مشابه می‌کنند، در موقعیت برتری قرار دهد. این مهم در دهه‌های اخیر، که محیط پیرامون سازمان‌ها پیچیده و همراه با تغییرات بسیار است، بر فضای کسب‌وکارها حاکم بوده است و به آن بیشتر توجه شده است. امروزه در صنعت بانکداری شدت رقابت در بازار افزایش یافته است و در بانک‌ها به دنبال راه‌هایی برای افزایش توان رقابتی خود هستند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله قابلیت رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری، در این پژوهش، فشارهای جهانی شدن و لزوم ورود به فعالیت‌های بین‌المللی و نیز ورود رقبای جدید (مؤسسه‌های مالی) به صنعت بانکداری



#### ۵-۱-۴. گسست فناوری

امروزه بسیاری از کسب‌وکارها به‌علت تغییرات گسترده در فناوری‌ها و ظهور فناوری‌های جدید متحول شده‌اند و شاهد به‌وجود آمدن روش‌های نوین کسب‌وکار و ظهور کسب‌وکارهایی هستیم که تا چند سال قبل وجود نداشت. فناوری‌های جدید تغییراتی در فعالیت‌های بانک‌ها، در مقایسه با گذشته، ایجاد کرده است و در بانک‌ها به‌اجبار و برای تطبیق خود با شرایط جدید، و عقب‌نماندن از رقبا، از این فناوری‌ها بهره می‌گیرند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله گسست فناوری، در این پژوهش، ورود ارزهای دیجیتال، لزوم به‌کارگیری فناوری‌های زیست‌محیطی، ورود فناوری‌های جدید به فعالیت‌های بانک‌ها، شتاب تغییرات روزافزون در فناوری‌ها، و رشد دسترسی سریع رقبا بانکی به فناوری‌های جدید است. مفاهیم شناسایی شده حاکی از اهمیت استفاده از فناوری‌های جدید در تعاملات کسب‌وکارها، و به‌خصوص صنعت بانکداری، است. در صنعت بانکداری کشور برای اینکه از رقابت جا نمانند و بتوانند انعطاف‌پذیری و چالاکی لازم را داشته باشند باید تغییرات فناوری را مدنظر داشته باشند و فناوری‌هایی را که استفاده می‌کنند به‌روزرسانی کنند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«توی شرایط بحرانی کرونا و کلاً شرایط متغیری که امروزه شاهدش هستیم ابزارها و فناوری‌های جدیدی هستن که توی بانکداری می‌شه ازشون استفاده کرد. مشتری می‌تونه به جای حضور در بانک و نوبت گرفتن و معطل شدن و... به‌راحتی از اون‌ها استفاده کنه. یکی‌ش امضای الکترونیکیه، آگه بانک‌ها برای امضای چک و برداشت از حساب و... این ابزار رو در اختیار مشتری قرار بدن، کار مشتری خیلی راحت می‌شه و می‌تونه از خدمات استفاده کنه».

#### ۵-۲. عوامل سازمانی و مدیریتی

عوامل سازمانی و مدیریتی عوامل داخلی صنعت بانکداری است که مرتبط است با موانع و مشکلات درونی صنعت که رفع آن‌ها در چابک‌سازی صنعت بانکداری مؤثر است.

#### ۵-۲-۱. قابلیت پاسخ‌گویی

یکی از ویژگی‌های بارز محیط امروزی نامطمئن بودن محیط پیرامون سازمان‌ها، و به‌خصوص صنعت بانکداری، است. در موقعیت نامطمئن اطلاعات کم است یا وجود ندارد، در نتیجه نمی‌توان تأثیر عوامل محیطی را در عملکرد سازمان، واضح و روشن، مشخص کرد. از این‌رو در سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان با چالش‌هایی روبه‌رو خواهند شد. علاوه بر این در وضعیت متغیر امروزی سازمان‌هایی عملکرد مناسب در بازار دارند که در این سازمان‌ها بتوانند سریع‌تر از رقبا به

است. امروزه در بسیاری از صنایع فعالیت در عرصه بین‌المللی اجتناب‌ناپذیر است. در بانک‌های فعال در داخل کشور نیز برای اینکه بتوانند در زمینه بازرگانی به تاجران و سازمان‌های داخلی و خارجی تسهیلات و خدمات ارائه کنند باید توان رقابتی خود را نه تنها در منطقه بلکه در سطح بین‌المللی افزایش دهند. از سوی دیگر نیز شاهد آن هستیم که در صنعت بانکداری رقبا جدید وارد این صنعت شده‌اند و طی سال‌های گذشته افزایش تعداد بانک‌های خصوصی و مؤسسه‌های مالی افزایش رقابت در عرصه بانکداری داخلی را نتیجه داده است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«یکی از مواردی که در دهه گذشته خیلی چشمگیر بود رشد فزاینده تعداد این مؤسسات مالی بود که با نرخ بهره بالایی که به سپرده‌ها می‌دادن مشتری‌های زیاد رو جذب کرده بودن و توی چند سال واقعاً رقبا سرسختی برای بانک‌های معروف دولتی شده بودن».

#### ۵-۱-۳. موانع مالی و اقتصادی

طی چند سال گذشته شاهد چالش‌ها و موانع بسیار مهمی در عرصه اقتصادی و مالی کشور بوده‌ایم. صنعت بانکداری یکی از تأثیرگذارترین عوامل چرخه اقتصادی و مالی است و تحت تأثیر این موانع و چالش‌ها قرار گرفته است. این موانع عملکرد صنعت بانکداری را با مشکلاتی روبه‌رو کرده است. در صنعت بانکداری دریافته‌اند که برای مقابله و رفع این موانع باید عملکرد خود را تغییر دهند و همچنین لزوم چابک‌شدن صنعت بیش‌ازپیش آشکار شده است. مفاهیم شناسایی شده در مقوله موانع مالی و اقتصادی، در این پژوهش، افزایش رکود اقتصادی، وجود تحریم‌های مالی و بانکی، و لزوم اجرای قوانین بین‌المللی، مانند اف‌ای‌تی‌اف<sup>۱</sup> و سوئیفت<sup>۲</sup> و اعتبارات اسنادی، است. از جمله مواردی که چابکی را در صنعت بانکداری ضروری کرده است، از یک طرف، تحریم‌های بین‌المللی صنعت بانکداری کشور و رشد نزولی اقتصادی و رکود شدیدی است که در کشور شاهد آن هستیم، و از طرف دیگر، نبود سیاست‌های شفاف در زمینه مالی است که براساس آن در بانک‌ها بتوانند در عرصه بین‌المللی فعالیت مؤثری داشته باشند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«این چندساله وضعیت اقتصادی کشور روند کاهشی داشته و بانک‌ها وضعیت مناسبی ندارند، بدهی خیلی از بانک‌ها به بانک مرکزی بیشتر شده و توی جذب منابع هم مشکلاتی دارن، از همه بدتر تحریم‌هائه که بانک‌ها رو گرفتار کرده و نمی‌تونن به‌راحتی مبادله و انتقال داشته باشن».

1. Financial Action Task Force (FATF)

2. The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT)

اینترنت بانک، تلفن بانک) است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص چنین گفت:

«بانکداری الکترونیک یک الزامه برای بانک، ما باید بخش فناوری اطلاعات را توانمند و تجهیز کنیم تا بتوانیم خدمات بانکداری الکترونیکمون رو گسترش بدیم. همچنین از تجهیزات و ابزارهایی استفاده کنیم که مشتری‌هامون به راحتی از خدمات ما استفاده کنن».

#### ۵-۲-۳. طراحی و توسعه خدمات نوین

یکی از عوامل مهمی که در موقعیت متغیر و مبهم در چابکی استراتژیک صنعت بانکداری تأثیرگذار است طراحی خدمات نوین برای مشتریان است. توانایی طراحی و ارائه خدمات نوین در موقعیت پیچیده و بحرانی قابلیت مؤثر است که می‌تواند در بانک‌ها با اتکا بر آن علاوه بر جذب مشتریان بیشتر، در عملکرد از رقبای برتر عمل کنند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله قابلیت طراحی و توسعه خدمات نوین، در این پژوهش، خرید و فروش‌های اینترنتی، خدمت‌رسانی مجازی (مانند افتتاح حساب مجازی)، و طراحی خدمات برای موقعیت بحرانی (مانند سیل و زلزله) است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص چنین گفت:

«هنگام مواجهه با شرایط حاد و بحرانی مثلاً شرایطی که بحرانی به وجود می‌آید (چه بحران طبیعی مثل سیل و زلزله، چه پاندمی و یا...) آگه ما خدماتی رو برای این شرایط نداشته باشیم و رقبای ما برای این شرایط برنامه داشته باشن، یقیناً مشتری‌ها به سمت اون‌ها تمایل پیدا می‌کنن. در نظر داشتن خدماتی برای چنین اوضاع و احوالی به بانک خیلی کمک می‌کنه».

#### ۵-۲-۴. ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک

در موقعیت متغیر و متلاطم محیطی، که در سازمان‌ها با نامطمئن و ابهام مواجه هستند، و اوضاعی که در آن نرخ تغییرات در مقایسه با سال‌های گذشته افزایشی است در سازمان‌ها به توانایی‌هایی نیاز دارند که بشود به کمک آن مسائل مهم پیش رو را پیش‌بینی کرد و تدابیر لازم را برای مواجهه با مسائل در نظر گرفت. قابلیت تفکر و دوراندیشی استراتژیک این امکان را می‌دهد که در سازمان‌ها با تغییرات محیطی هم‌نوا باشند و غافل‌گیری کمتری را تجربه کنند. توسعه قابلیت تفکر و دوراندیشی استراتژیک کمک خواهد کرد که در صنعت بانکداری، در موقعیت نامطمئن و مبهم امروزی، قبل از رقبا فرصت‌ها را تشخیص دهند و اقدامات لازم را پیش گیرند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک، در این پژوهش، ناتوانی پیش‌بینی شفاف آینده، سیاست‌گذاری غیر مؤثر برای موقعیت‌های متغیر، ضعف رویکرد قاعده‌مند در صنعت بانکداری، و ضعف در توسعه مهارت تفکر استراتژیک در صنعت بانکداری است. توسعه تفکر و دوراندیشی استراتژیک در صنعت بانکداری نیازی مبرم

نیازهای مشتریان پاسخ دهند و خدمات خود را به آن‌ها ارائه کنند. بنابراین در موقعیتی که اطلاعات کافی درباره عوامل محیطی در دسترس نیست و مشتریان انتظار دریافت خدمات مناسب را دارند، سرعت عمل مهم است. قابلیت پاسخ‌گویی به نیاز مشتریان به انعطاف‌پذیری و سرعت عمل در سازمان بستگی دارد و این قابلیت می‌تواند مزیتی رقابتی برای آن‌ها به دنبال داشته باشد. مفاهیم شناسایی شده در مقوله قابلیت پاسخ‌گویی، در این پژوهش، نیاز به پاسخ‌گویی سریع به مشتری و نیز قابلیت پاسخ‌گویی در موقعیت بحرانی و نامطمئن است. بر این اساس در صنعت بانکداری نیز باید قابلیت پاسخ‌گویی در موقعیت‌های نامطمئن و پاسخ‌گویی سریع به نیازهای مشتریان را تقویت کنند و عملکرد خود را بر اساس شرایط محیطی تعدیل کنند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«مشتریان از ما (بانک) انتظار دارن که در کوتاه‌ترین زمان ممکن نیازهایی که دارن رو پاسخ بدیم. اون‌ها به عنوان مشتری انتظار دارن که به نحو احسن خدمات رو بهشون ارائه بدیم و نیازهای اون‌ها رو رفع کنیم. آگه ما نتونیم به‌طور مناسب و در کوتاه‌ترین زمان این کار رو انجام بدیم سراغ بانک دیگه‌ای می‌رن که این کار رو براشون انجام بده. این یه الزامه برای ما که بتونیم خدمات سریع و مطابق با نیاز مشتری رو ارائه بدیم».

#### ۵-۲-۵. قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک

امروزه در بانک‌های پیش‌تاز در جهان بر توجه به بانکداری الکترونیک، برای خدمت‌رسانی مناسب، تطابق با تغییرات محیط پیرامون و نیازهای در حال تغییر مشتریان، تأکید می‌کنند. این مهم در صنعت بانکداری کشور، در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته، آن‌چنان که شایسته است پیشرفت زیادی نداشته است، اما با توسعه زیرساخت‌های مرتبط با بانکداری الکترونیک، نظیر بهبود و توسعه اینترنت (در مناطق مختلف کشور)، بهره‌گیری از ابزارهای نوین بانکداری، قابلیت انعطاف‌پذیری و خدمت‌رسانی مناسب به مشتریان در موقعیت متغیر امروزی، در صنعت بانکداری، فراهم شده است. در صنعت بانکداری، با تمرکز بر بانکداری الکترونیک و توسعه آن در مناطق مختلف کشور، خدمت‌رسانی به مشتری در هر لحظه و هر مکان تسهیل شده است و این امکان به کاهش حضور مشتریان در بانک‌ها، کاهش اتلاف وقت و کاهش بروکراسی اداری منجر خواهد شد. بر این اساس سرمایه‌گذاری در بانکداری الکترونیک و توسعه و بهبود آن برای صنعت بانکداری کشور در موقعیت متغیر امروزی نیازی اساسی است. مفاهیم شناسایی شده در مقوله قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک، در این پژوهش، استفاده از ابزارهای بانکداری الکترونیک (مانند خودپرداز، وب کیوسک) و نیز بهره‌گیری از روش‌های نوین پرداخت (مانند همراه‌بانک،

## ۵-۲-۶. مشکلات فرهنگی

عامل فرهنگ در سازمان‌ها، که مربوط به بخش نرم‌افزاری و درونی سازمان است، در بسیاری از عوامل مهم سازمانی تأثیرگذار است. فرهنگ گاه می‌تواند در موقعیت متغیر و متلاطم تسهیل‌کننده و پیش‌برنده سازمان باشد و گاه خود مانعی اساسی بر سر راه پیشرفت سازمان است. فرهنگی متعالی که مدیران آن را در سطوح مختلف صنعت تبیین کرده باشند و مبتنی بر ارزش‌های مشترکی باشد که حامی پیشرفت و تغییر در رویکردهای گذشته‌نگر باشد ضروری است. مفاهیم شناسایی شده در مقوله مشکلات فرهنگی، در این پژوهش، نبود فرهنگ سازمانی حمایتگر و نیز نبود ارزش‌های سازمانی حمایتگر است. نبود فرهنگ سازمانی قوی در صنعت بانکداری امکان برقراری انسجام لازم برای مقابله با تغییرات و انطباق با شرایط جدید را نخواهد داد و مانع اساسی برای چابکی صنعت خواهد بود. یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان کرد:

«بحث فرهنگ سازمانی به مورد کلیدی هستش و نقش بسیار پررنگی توی چابکی صنعت بانکداری داره. ما می‌بینیم که خیلی از مدیران ما به این مورد مهم کمتر توجه می‌کنن و اهمیت زیادی به گسترش و ترویج به فرهنگی که تقویت‌کننده باشه نمی‌دن، البته در ظاهر چیز دیگه می‌گن اما چیزی که در عمل می‌بینیم متفاوته».

## ۵-۲-۷. مشکلات حرفه‌ای

هنگامی که سازمان‌ها در موقعیت متغیر محیطی یا در موقعیتی بحرانی قرار دارند نیاز است که در این سازمان‌ها به سرعت تصمیماتی برای مقابله با این موقعیت اتخاذ کنند. ناتوانی در تصمیم‌گیری، انکار موقعیت یا در مواردی نادیده گرفتن و موکول کردن تصمیمات به زمان دیگر عملکرد سازمان را با مشکلاتی مواجه خواهد کرد و این خود مانع از پاسخ‌گویی و ارائه خدمات مناسب خواهد شد. در سازمان‌ها، از جمله صنعت بانکداری، نیاز است توانایی‌های درونی سازمان را شناسایی کنند تا در مواقع مقتضی از آن‌ها کمک لازم را بگیرند. بی‌توجهی به توانایی‌ها و نیز نبود افراد متخصص که بتوانند در موقعیت متغیر و بحرانی اقدامات مقتضی را پیش بگیرند مانع خدمات‌دهی مناسب صنعت خواهد شد و صنعت توان انطباق‌پذیری کمتری خواهد داشت. مفاهیم شناسایی شده در مقوله مشکلات حرفه‌ای، در این پژوهش، ناتوانی در تصمیم‌گیری مؤثر در موقعیت بحرانی، نبود ارزیابی فرایندهای سازمانی و درک توانایی سازمانی، و نیاز به نیروی انسانی متخصص و ماهر است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

«توی همین بحران کرونا عملکرد ما دچار مشکلاتی زیادی شد، جلسات زیادی برای تصمیم‌گیری که چه بکنیم و چه اقداماتی انجام بدیم برگزار شد، متأسفانه بحث‌هایی مطرح شد ولی خروجی

در مواجهه با نامطمئن‌ها و ابهامات محیطی است. زمانی در صنعت بانکداری می‌تواند آمادگی مناسبی در مقابل مسائل پیش رو داشته باشند و خود را با چالش‌ها و مسائل وفق دهند که قابلیت تفکر و دوراندیشی استراتژیک در صنعت توسعه داده شده باشد. ضعف در مفاهیم شناسایی شده به این منجر خواهد شد که در صنعت بانکداری در مقابل چالش‌ها و ابهامات پیش رو منفعل باشند و عملکرد مناسبی نداشته باشند. به‌زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان:

«دید برخی از مدیران بر مبنای ارائه خدمات در هر جا و مکان و در هر زمان نیست. متأسفانه برخی مدیران امکانات و ابزاری مثل دستگاه‌های خودپرداز رو بانکداری دیجیتال و الکترونیک در نظر می‌گیرن در حالی که برای استفاده از خدمات دستگاه خودپرداز نیاز هستش که افراد در محل دستگاه حضور فیزیکی داشته باشن و نمی‌شه این مورد رو جزء اشل بانکداری الکترونیک در نظر گرفت».

## ۵-۲-۵. مشکلات ساختاری

یکی از عوامل تأثیرگذار که چابکی در صنعت بانکداری را ضروری می‌کند مشکلات ساختاری است که در صنعت وجود دارد. مدیرانی که به روش سنتی بانک‌ها را اداره می‌کنند و بهره‌گیری از روش‌های نوین را ضروری نمی‌دانند و قوانین و مقررات را مطابق با موقعیت به‌روزرسانی نمی‌کنند باعث شکل‌گیری مشکلاتی در خدمات‌دهی و عملکرد صنعت بانکداری می‌شوند. از طرف دیگر نبود انعطاف‌پذیری لازم در ساختار بانک‌ها مانع سرعت عمل و پاسخ‌گویی صنعت بانکداری در موقعیت متلاطم شده است. علاوه بر این موارد منابع بانک‌ها طی چند سال گذشته محدود شده است و جذب منابع مالی به‌سختی صورت می‌گیرد. کمبود منابع مالی باعث خواهد شد نتوانند در صنعت بانکداری، در موقعیت‌های مختلف، خدمات مناسب و مطابق با نیازهای مشتریان را ارائه کنند و نیز نتوانند در فناوری‌هایی که چابکی و انعطاف‌پذیری صنعت را تسهیل می‌کند، سرمایه‌گذاری کنند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله مشکلات ساختاری، در این پژوهش، سبک مدیریت سنتی، تغییر قوانین و مقررات بانکی، ساختار سنتی، تغییر میزان حقوق و دستمزد، و محدودیت منابع مالی است. این موارد حاکی از آن است که برای چابکی صنعت بانکداری در موقعیت کنونی کنارزدن موانع پیش‌گفته نیاز است. یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان کردند:

«متأسفانه مدیرانی هستن که روش مدیریتشون در بانک برای شرایط کنونی، که این همه تغییر و تحول داره شکل می‌گیره، روش مناسبی نیست و با همون فکر و با همون روش سنتی دارن مدیریت می‌کنن. این روش مدیریت باعث شده که مشتری از عملکرد ما ناراضی باشه».

مشخصی اکثر جلسات نداشتن، منظورم اینه که توی تصمیم‌گیری در شرایط این چنینی قاطع و مشخص عمل نمی‌کنن». پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری دو مقوله اصلی پیامدهای بیرونی و پیامدهای درونی است. مقوله‌های فرعی پیامدهای بیرونی مزیت رقابتی و ارتقای برند است. همچنین مقوله‌های فرعی پیامدهای درونی افزایش بهره‌وری و سودآوری است. در جدول ۴ مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پسایندهای چابکی استراتژیک آمده است.

جدول ۴: مفاهیم، مقوله‌های اصلی و فرعی پسایندهای چابکی استراتژیک

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، آگاهی پیوسته از تحولات پیرامون، رقابت پذیرش فعالیت‌های بانکی، افزایش سهم بازار	مزیت رقابتی	پیامدهای بیرونی
افزایش شهرت بانک، تصویرسازی مثبت از بانک توسط مشتریان	ارتقای برند	پیامدهای بیرونی
سرعت در خدمت‌رسانی، دسترسی سریع به اطلاعات، رضایت کارکنان، کاهش هزینه‌ها، حذف شعب ناکارآمد	افزایش بهره‌وری	پیامدهای درونی
جذب و حفظ مشتریان، وفاداری مشتری، رضایت مشتری، جذب سرمایه و منابع مالی در موقعیت‌های مختلف	سودآوری	پیامدهای درونی

### ۳-۵. پیامدهای بیرونی

پیامدها مزایا و نتایج مثبتی‌اند که، در صنعت بانکداری، چابک‌سازی این صنعت به آن‌ها دست خواهند یافت. پیامدهای بیرونی مواردی است که منجر می‌شود صنعت بانکداری از رقبای خود و دیگر بازیگران بخش مالی و اقتصادی برتری یابد. در ادامه مقوله‌های فرعی پیامدهای بیرونی تشریح خواهد شد.

#### ۱-۳-۵. مزیت رقابتی

مزیت رقابتی یکی از مفاهیم پرکاربرد در حوزه استراتژی در سال‌های گذشته بوده است. در سازمان‌ها همواره به دنبال بهره‌گیری از قابلیت‌هایی‌اند که با تکیه بر آن‌ها بتوانند در بازارهای رقابتی و در مقابل رقبای قدرتمند عملکرد برتر و پاسخ‌گویی بهتری به مشتریان داشته باشند. در صورتی که در صنعت بانکداری از توانمندی‌هایی (با خلق توانمندی‌های جدید) بهره‌گیرند که ممکن است در موقعیت متغیر راهگشا باشد و توانایی پاسخ‌گویی سریع را ایجاد کند، می‌توانند در مقابل رقبا بهتر عمل کنند و جایگاه مناسبی را در بین مشتریان به دست آورند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله مزیت رقابتی، در این پژوهش، پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، آگاهی پیوسته از تحولات پیرامون، رقابت‌پذیر شدن فعالیت‌های بانکی، و افزایش سهم بازار است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان کرد:

«وقتی بانک توانایی این رو داشته باشه که در زمان و مکان‌های مختلف خدماتش رو در اختیار مشتری قرار بده، مشتری‌های بیشتری جذب می‌شن و از رقبا جلو می‌زنه و بازار رو دست می‌گیره».

### ۲-۳-۵. ارتقای برند

یکی از پیامدها و مزایای چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ارتقای برند است. هنگامی که در بانک‌ها بتوانند در موقعیت بحرانی و متغیر به نیازهای در حال تغییر مشتریان پاسخ بدهند و بتوانند خواسته‌های آنان را برآورده کنند، در ذهن و قلب مشتری (سهم ذهنی و قلبی) ماندگار می‌شوند و این مهم باعث خواهد شد که مشتریان از خدمات بانک رضایت داشته باشند و بانک را به دیگران توصیه کنند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله مزیت رقابتی، در این پژوهش، افزایش شهرت بانک، و تصویرسازی مثبت از بانک توسط مشتریان است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«بانک‌هایی که به فکر مشتری‌هاشون هستن و دغدغه‌شون این باشه که بتونن نیازهای مشتری‌ها رو در شرایط مختلف پاسخ بدن، نامشون همیشه در یاد مشتری خواهد بود و مشتری نسبت به نام و عملکرد اون بانک رضایت داره».

### ۴-۵. پیامدهای درونی

پیامدهای درونی چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری آن دسته از مزایا است که، با اعمال چابکی استراتژیک، منجر به عملکرد بهتری در صنعت بانکداری خواهد شد.

### ۱-۴-۵. افزایش بهره‌وری

چابکی در صنعت بانکداری و توجه به آن دسته از قابلیت‌ها که افزایش انطباق‌پذیری صنعت را نتیجه داده است منجر به خلق مزایایی برای صنعت بانکداری خواهد شد که نه تنها رضایت درونی را در صنعت افزایش می‌دهد بلکه بهره‌وری و اثربخشی

بانکداری، در موقعیت متغیر و پیچیده کنونی، بتوانند نیازهای مشتریان خود را در اسرع وقت پاسخ دهند، نه تنها رضایت مشتریان جلب خواهد شد، بلکه مشتریان ترغیب خواهند شد که خدمات بیشتری از بانک دریافت کنند و سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهند. جذب منابع بیشتر سودآوری صنعت را افزایش خواهد داد. مفاهیم شناسایی شده در مقوله سودآوری، در این پژوهش، جذب و حفظ مشتریان، وفاداری مشتری، رضایت مشتری، و جذب سرمایه و منابع مالی در موقعیت‌های مختلف است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان کرد: «چنانچه بانک در شرایط مختلف توان خدمت‌رسانی رضایت‌بخش رو داشته باشد و مشتری به سرویس‌دهی ما اطمینان داشته باشد در شرایط مختلف حامی ما خواهد شد و دیگران رو ترغیب می‌کنه از خدمات ما استفاده کنن».

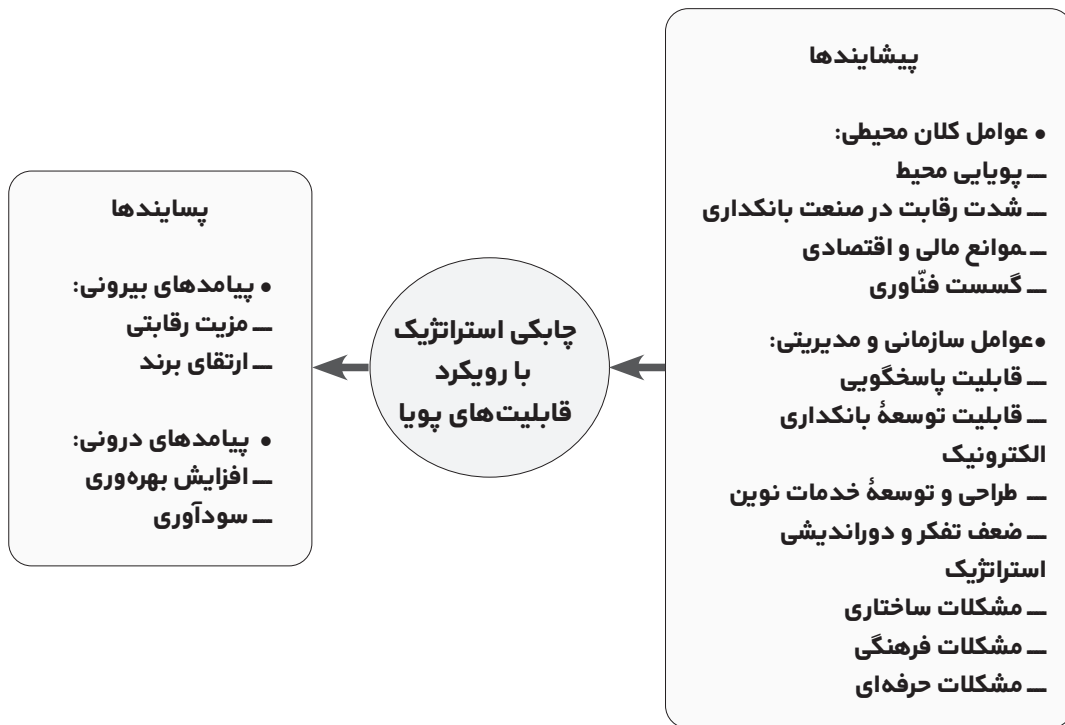
شمای کلی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری در شکل ۱ آمده است.

فعالیت‌ها را نیز ارتقا می‌بخشد. انعطاف‌پذیری و سرعت عمل در صنعت موقعیتی را به وجود خواهد آورد که با صرف هزینه کمتر از قبل اهداف تعیین‌شده صنعت محقق شود. مفاهیم شناسایی شده در مقوله افزایش بهره‌وری، در این پژوهش، سرعت در خدمات‌رسانی، دسترسی سریع به اطلاعات، رضایت کارکنان، کاهش هزینه‌ها، و حذف شعب ناکارآمد است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«یکی از مهم‌ترین خوبی‌های چابکی برای صنعت بانکداری این هستش که هزینه‌های عملیاتی و غیرعملیاتی رو کاهش می‌ده. دیگه اون همه هزینه صرف فعالیت‌هایی بی‌ثمر نمی‌شه و می‌تونی جای دیگه‌ای که ثمر داشته باشه اون رو صرف کنی».

#### ۵-۴-۲. سودآوری

از دیگر مزایای به‌کارگیری چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری این است که صنعت سودآور می‌شود. هنگامی که در صنعت



شکل ۱: شمای کلی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک

#### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مقوله‌های اصلی برای بخش پیشایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا عوامل کلان محیطی و عوامل سازمانی و مدیریتی است. پیشایندهای چابکی استراتژیک آن دسته از عوامل تأثیرگذار است که ضرورت چابکی استراتژیک را با تکیه بر توانمندی‌هایی که در صنعت بانکداری - در موقعیت پیچیده کنونی - وجود دارد آشکار می‌کند. عوامل کلان محیطی عواملی

در این پژوهش با رویکرد کیفی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری شناسایی شد. پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها، در آخر، ۴۳ مفهوم شناسایی شد که این مفاهیم در قالب ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد. بر این اساس

بهره‌وری و سودآوری است. یافته‌های بخش‌های پاینده‌های چابکی استراتژیک با یافته‌های ابوالقاسمی و همکاران (2018)، بانی و همکاران (2016)، بندریان (2016)، کریمی و رحمانی (2015)، میونجر (2009; 2009)، همتی و همکاران (2016) و باتیستلا و همکاران (2017) همخوانی دارد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش و نیز برای اینکه صنعت بانکداری در موقعیت پیچیده‌ی امروزی عملکرد مناسبی داشته باشد پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

- پویایی محیطی یکی از مقوله‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش است. تشکیل کارگروهی ویژه برای بررسی مستمر عوامل و تغییرات محیطی تأثیرگذار در صنعت بانکداری به این منجر خواهد شد که در صنعت بانکداری نگاهی پیش‌نگرانه به مسائل محیطی داشته باشند و با اتخاذ سیاست‌های مؤثر رویکردی منفعلانه در برابر محیط نداشته باشند. بر این اساس وجود کارگروهی برای رصد تغییرات محیطی یک نیاز است.

- مشکلات ساختاری از عوامل مهمی است که می‌توانند در صنعت بانکداری با اصلاح آن بستر چابکی را فراهم کنند. از این‌رو پیشنهاد می‌شود که در صنعت بانکداری با اصلاح ساختارهای سنتی و ناکارآمد، برای انطباق سریع با موقعیت متغیر و پیچیده (استفاده از ساختارهای تخت، منعطف و شناور برای پاسخ‌گویی به نیازهای بازار در موقعیت‌های مختلف)، قابلیت انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی را ارتقا دهند و با توجه به شرایط از ساختارها و سیاست‌های مؤثر استفاده کنند.

- از دیگر مسائل مهم در چابک‌سازی صنعت بانکداری وجود مشکلات فرهنگی در صنعت است. از این‌رو پیشنهاد می‌شود که مدیران صنعت با تقویت و گسترش فرهنگ حامی چابکی، از طریق آموزش و همکاری گروهی و تأکید بر ارزش‌های مشترک، بستر لازم را برای تغییر رویکرد سنتی و توجه به کار گروهی، برای حل مسائل (در مقابل فردگرایی)، فراهم آورند.

- ضعف دوراندیشی و تفکر استراتژیک از دیگر عوامل تأثیرگذار در چابکی استراتژیک است که در این پژوهش به آن اشاره شد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی مرتبط با دوراندیشی و تفکر استراتژیک، در سطوح مختلف صنعت بانکداری (عالی، میانی و عملیاتی)، برگزار شود. بدین طریق برای تبیین مؤثر قابلیت تفکر و آینده‌نگری استراتژیک در سطوح صنعت زمینه‌تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری مناسب و مبتنی بر مسائل پیش‌رو را فراهم آورند.

- توسعه بانکداری الکترونیک کارکرد مهمی در چابک‌سازی صنعت بانکداری دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران صنعت بانکداری بیشتر فعالیت خود را بر توسعه و تقویت ابزارهای الکترونیکی نوین متمرکز کنند و با ارائه خدمات نوین متناسب با شرایط متغیر در مناطق مختلف (به‌خصوص مناطق

است که محیط پیرامون به صنعت بانکداری تحمیل می‌کند. این عوامل به سبب اینکه خارج از کنترل بانک‌ها هستند تأثیرگذاری بالایی در عملکرد صنعت بانکداری دارند و همواره فعالیت‌های این صنعت را دستخوش تغییر قرار می‌دهند. به نظر می‌رسد صنعت بانکداری و به‌خصوص سیاست‌گذاران این صنعت باید توجه ویژه‌ای به عوامل کلان محیطی داشته باشند و روند تغییرات و تأثیرگذاری آن‌ها را همواره بررسی کنند تا بتوانند با توجه به توانمندی‌های صنعت خود را با شرایط تطبیق بدهند و عملکرد مناسبی داشته باشند. عوامل کلان محیطی شامل چهار مقوله فرعی پویایی محیطی، قابلیت رقابت‌پذیری صنعت بانکداری، موانع مالی و اقتصادی و نیز گسست فناوری است که با یافته‌های شمسی گوشکی و همکاران (2021)، بندریان (2016)، کریمی و رحمانی (2015)، میونجر (2009; 2013)، دوز و کوسون (2010) و وگنون و خدابی (2016) همخوانی دارد.

عوامل سازمانی و مدیریتی مقوله اصلی دیگر بخش پیشایندهای چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری است. این مقوله به عوامل داخلی صنعت بانکداری اشاره دارد و موانع و مشکلات درونی صنعت را که در چابک‌سازی صنعت بانکداری مؤثرند نشان می‌دهد. برای نمونه پیش‌بینی نادرست مدیران صنعت از آینده، ناتوانی در تصمیم‌گیری مؤثر در زمان بحران، سبک مدیریتی سنتی، و نبود فرهنگی حمایتگر در صنعت باعث شده است که نتوانند در صنعت بانکداری به‌سرعت خود را با شرایط وفق دهند و عملکرد رضایت‌بخشی داشته باشند. عوامل سازمانی و مدیریتی پنج مقوله فرعی قابلیت پاسخ‌گویی، ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک، مشکلات ساختاری، فرهنگی و حرفه‌ای است که با یافته‌های محمدکریمی و همکاران (2020)، ابوالقاسمی و همکاران (2018)، بندریان (2016)، میونجر (2009; 2013) و وگنون و خدابی (2016) همخوانی دارد.

پیامدهای بیرونی و پیامدهای درونی مقوله‌های اصلی برای بخش پاینده‌های چابکی استراتژیک با رویکردهای قابلیت‌های پویا است. پیامدها به مزایا و نتایج مثبتی اشاره دارد که با چابک‌سازی صنعت بانکداری دست‌یافتنی است. پیامدهای بیرونی به مواردی اشاره دارد که سبب می‌شود صنعت بانکداری در جایگاهی برتر از رقبای خود و دیگر بازیگران بخش مالی و اقتصادی قرار گیرد. پیامدهای بیرونی چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری مقوله فرعی مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی عواملی مانند پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، آگاهی پیوسته از تحولات پیرامون، رقابت‌پذیر شدن فعالیت‌های بانکی، و افزایش سهم بازار است. پیامدهای درونی چابکی استراتژیک صنعت بانکداری به آن دسته از مزایا اشاره دارد که با اعمال چابکی استراتژیک عملکرد صنعت بانکداری به‌مراتب بهتر از گذشته خواهد شد. مقوله‌های فرعی پیامدهای درونی افزایش

- محرور و کمتر توسعه‌یافته) قابلیت انعطاف‌پذیری و چالاک‌ی صنعت بانکداری را افزایش دهند.
- طراحی و توسعه خدمات نوین در صنعت بانکداری نیز از موارد مهمی است که باید به آن توجه ویژه داشت. به مدیران صنعت پیشنهاد می‌شود که از افراد خلاق و نوآور کمک گرفته شود و آن‌ها (مادی و غیرمادی) به طراحی خدمات نوین و نوآرانه متناسب با موقعیت در حال تغییر تشویق شوند. بدین طریق این افراد هنگام بروز بحران‌ها (مانند همه‌گیری کرونا و سیل) موقعیتی را فراهم می‌کنند که بتوان در صنعت بانکداری با بهره‌گیری از خدمات نوین به نیازهای مشتریان پاسخ مناسبی داد.
- منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است**
- آرمان، مانی و شفیعی، محبوبه (۱۳۹۶). «قابلیت‌های رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان مدلی برای تبیین نقش چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک». *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۵، شماره ۸۳، ص ۲۵-۵۰. doi: 10.22054/jmsd.2017.7477
- ابراهیمیان جلودار، سید یاسر و ابراهیمیان جلودار، سید محمود (۱۳۹۰). «چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی». *فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس*، دوره ۸، شماره ۳۹، ص ۱۳-۳۴.
- ابوالقاسمی، مهدیه، شریفی، علی‌اصغر و ایمانی، محمدنقی (۱۳۹۷). «شناسایی و سنجش وضعیت پیش‌بینی‌ها و پس‌اندی‌های چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی». *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، دوره ۱۲، شماره ۳، ص ۹-۲۹.
- اسماعیلی سالومحله، فرزاد، کردنائیچ، اسداله، خداداد حسینی، سید حمید و آذر، عادل (۱۳۹۷). «طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی: رویکرد نظریه داده بنیاد». *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، دوره ۱۰، شماره ۲۰، ص ۶۷-۹۵. (۲۰)۱۰۹۵-۶۷. doi: 10.22080/jem.2019.16043.2860
- اکبری، محسن و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۲). «نقش قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی». *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، دوره ۱۲، شماره ۱۶، ص ۱۰۷-۱۲۲. (۱۶)۱۲۱۲-۱۰۷. doi: 10.29252/jbpm.12.16.107
- بائی، ساناز، کردنائیچ، اسداله و دلخواه، جلیل (۱۳۹۵). «چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تأثیر آن بر کارایی». *راهبردهای بازرگانی*، دوره ۲۳، شماره ۸، ص ۴۳-۵۸.
- بندریان، رضا (۱۳۹۵). «ارائه مدل مفهومی چابکی استراتژیک در سازمان‌های پژوهش و فناوری». *فصلنامه رشد فناوری*، دوره ۱۲، شماره ۴۶، ص ۹-۱۴.
- خورشید، صدیقه و همتی، مریم (۱۳۹۲). «مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی شهر سمنان». *فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۶، شماره ۱، ص ۲۹-۶۰. http://jmdp.ir/article-1-1618-fa.html
- دانیایی‌فرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۸). *روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع (چاپ ششم)*. تهران: صفار.
- دانیایی‌فرد، حسن، رحمان سرشت، حسین، مظلومی، نادر و خلیل‌نژاد، شهرام (۱۳۹۲). «الگوی مبنای تصمیم‌گیری مدیریت ورزش ایران: گفتمان‌کاوی استراتژی با استفاده از تحلیل داده‌بنیاد». *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۳، شماره ۱، ص ۲۳-۴۴. http://ormr.modares.ac.ir/article-28-7643-fa.html
- سرلک، محمدرحمتی، دل‌انگیزان، سهراب و کاکه‌برایی، اسماعیل (۱۳۹۵). «بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان‌های چابک بر اساس الگوی گلدمن و ناگل». *مدیریت توسعه و تحول*، دوره ۱۳۹۵، شماره ۲۴، ص ۱-۱۰.
- شمسی‌گوشکی، سجاد، یزدانی، حمیدرضا، حاجی‌پور، بهمن و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۹). «طراحی چارچوب چابکی راهبردی با رویکرد قابلیت‌های پویا: بررسی نقش تفکر، یادگیری راهبردی و قابلیت فناوری اطلاعات (مطالعه موردی صنعت فولاد استان کرمان)». *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، دوره ۱۰، شماره ۴۱، ص ۳۸۷-۴۱۴.
- طیّب ابوالحسنی، سیدامیرحسین و ابراهیمی، مهدی (۱۳۹۸). «بازاندیشی مفهوم قابلیت‌های پویا». *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی*، دوره ۲، شماره ۱، ص ۱۰۳-۱۴۸. doi: 10.22034/jiba.2019.9129
- قزاقی‌فرد، سعید، فشاری، مجید و خانزاده، یاور (۱۳۹۴). «تأثیر مؤسسات مالی بانکی و غیربانکی اسلامی بر رشد اقتصادی ایران (رهیافت گشتاور تعمیم یافته GMM)». *فصلنامه علمی مدل‌سازی اقتصادی*، دوره ۹، شماره ۳، ص ۲۱-۴۱.
- قاضی‌نوری، سروش، مختارزاده، نیما، ابویی، محمد و رشیدی آستانه، متین (۱۳۹۹). «ظهور قابلیت‌های پویا در یک شرکت کوچک و متوسط دانش‌بنیان در حوزه فین‌تک». *مدیریت نوآوری*، دوره ۹، شماره ۱، ص ۱۰۱-۱۳۸.
- قلی‌زاده زاوشتی، مهدی، فضلی، صفر، کشاورز ترک، عین‌اله و ابن‌الرسول، اصغر (۱۳۹۸). «شناسایی قابلیت‌های کلیدی آینده‌نگاری سازمانی در بانک‌ها و مؤسسات مالی ایران». *آینده‌پژوهی مدیریت*، دوره ۳۰، شماره ۱ (پیاپی ۱۱۶)، ص ۱-۱۴.
- کریمی، آصف و رحمانی، سوما (۱۳۹۴). «طراحی مدل کسب‌وکار برای چابکی سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا)». *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، دوره ۸، شماره ۲، ص ۲۷۳-۲۹۲. doi: 10.22059/jed.2015.55980
- گولدینگ، کریستینا (۲۰۰۲). *تحقیق داده بنیاد (راهنمای عمل برای مدیریت، کسب‌وکار و بازاریابی)*، ترجمه سیدمحمد اعرابی، شهرام خلیل‌نژاد و سیدعلیرضا هاشمی، ۱۳۹۴. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- محمدکریمی، پرستو، سیدنقوی، میرعلی و صلواتی، عادل (۱۳۹۹). «شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران». *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، دوره ۲۶، شماره ۷۸، ص ۳۷-۷۲.
- میرسپاسی، ناصر و فرشچی، شبنم (۱۳۹۱). «چابک‌سازی بانک‌ها و تهیه ابزاری برای سنجش میزان چابکی سازمانی در بانک‌های دولتی ایران (سنجش میزان آمادگی بانک صادرات)». *آینده‌پژوهی مدیریت*، دوره ۲۳، ویژه‌نامه شماره ۹۶ (پیاپی ۱۳۹۱)، ص ۱۱-۲۴.

- Bandarian, R. (2016). "Developing a Conceptual Model of Strategic Agility in Research and Technology Organizations (RTOs)". *Roshde-Fanavari*, 12(46), pp. 1-10. {In Persian}
- Barreto, I. (2010). "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future". *Journal of Management*, 36(1), pp. 256-280
- Battistella, C., Toni, A. F., Zan, G. D., and Pessot, E. (2017). "Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study". *Journal of Business Research*, 73, pp. 65-82.
- Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., and Rego, A. (2020). "Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM". *Human Resource Management Review*, 30(100695), pp. 1-13.
- Danaee Fard, H., Alvani, S. M., and Azar, A. (2019). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Safar. {In Persian}
- Danaee Fard, H., Rahmanseresht, H., Mazloomi, N., and Khalil Nezhad, S. (2013). "Basic Decision-making Pattern of Iranian Sport Management: Strategy Discourse Exploration using Grounded Analysis". *ORMR*, 3(1), pp. 23-44. URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-7643-fa.html>. {In Persian}
- Doz, Y. L., and Kosonen, M. (2010). "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal". *Long Range Planning*, 43(2/3), pp. 370-382.
- Ebrahimiyan Jelodar, S. Y., and Ebrahimiyan Jelodar, S. M. (2012). "Organization Agility: Organization Flexibility and Responson speed". *Police Organizational Development*, 8(39), pp. 13-34. {In Persian}
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic management journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.
- Esmaili Saloumahaleh, F., Kordnaeij, A., Khodadad Hosseini, S. H., and Azar, A. (2019). "Designing the Strategic Change Model in Hierarchical Organizations: Grounded Theory Approach". *Journal of Executive Management*, 10(20), pp. 67-95. doi: 10.22080/jem.2019.16043.2860. {In Persian}
- نعمتی، محمدعلی، همتی، مریم و خلقی، ایمان (۱۳۹۲). «طراحی مدل مزیت رقابتی شرکت‌های تولیدی بر مبنای تئوری قابلیت‌های پویا و چابکی راهبردی در راستای توسعه اقتصادی شهر سمنان». فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، دوره ۱، شماره ۲، ص ۷۵-۸۶. <http://iueam.ir/article-1-34-fa.html>
- نکونئی‌زاده، مریم، حسینی، سید محمود، قره‌چه، منیژه و حاجی‌کریمی، عباسعلی (۱۳۹۴). «الگوسازی مسیری ساختاری رابطه قابلیت‌های پویا و پویایی محیطی»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۴، شماره ۲۱، پیاپی ۲۲. ص ۸۵-۱۰۳.
- نکونئی‌زاده، مریم، حسینی، سید محمود، قره‌چه، منیژه و حاجی‌کریمی، عباسعلی (۱۳۹۳). «مدل سازوکار اثرگذاری قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت». اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، دوره ۸، شماره ۲، ص ۶۷-۹۸. doi: 10.30497/smt.2015.1716
- هادوی‌نژاد، مصطفی، دانایی‌فرد، حسن، آذر، عادل و خانف‌الهی، احمد (۱۳۸۹). «کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد». اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، دوره ۴، شماره ۱، ص ۸۱-۱۳۰. doi: 10.30497/smt.2010.138

## منابع

- Abolghasemi, M., Sharifi, A. A., and Imani, M. T. (2018). "Identifying and measuring the state of antecedents and consequences of organizational agility of the country's education departments in a process model". *Educational Leadership & administration*, 12(3), pp. 9-29. {In Persian}
- Akbari, M., and Esmailzadeh, M. (2013). "The Effect of Dynamic Capabilities in Creation of Competitive Advantage". *Journal of Business Management Perspective*, 12(16), pp. 107-122. doi: 10.29252/jbmp.12.16.107. {In Persian}
- Arman, M., and Shafiei, M. (2017). "Competitive Capabilities in the Knowledge-Based Companies, a Model to Explain the Role of Strategic Agility and Strategic Learning". *Management Studies in Development and Evolution*, 25(83), pp. 25-50. doi: 10.22054/jmsd.2017.7477. {In Persian}
- Augier, M., and Teece, D. J., (2009). "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization Science*, 20(2), pp. 410-421.
- Baie, S., Kordnaej, A., and Delkhah, J. (2016). "Strategy Agility in Iran Banking and its Influence on Efficiency". *Commercial Strategies*, 23(8), pp. 43-58. {In Persian}



- Persian}
- Farahanifard, S., Feshari, M., and Khanzadeh, Y. (2016). "The Impact of Islamic Banking and Non-banking Financial Institutions on Economic Growth in Iran – A Generalized Method of Moments (GMM)". *Economical Modeling*, 9(31), pp. 21-41. {In Persian}
- Ghazi Nouri, S., Mokhtarzadeh, N., Abooyee, M., and Rashidi Astaneh, M. (2020). "The emergence of dynamic capabilities in a knowledge-based SME for Fintech". *Innovation Management Journal*, 9(1), pp. 101-138. {In Persian}
- Gholizadeh Zavoshti, M., Fazli, S., Keshavarz Turk, E., and Ebnerasoul, A. (2019). "Identification of Key capabilities of Organizational foresight in Banking and Financial Institutions of Iran". *Future study Management*, 30(116), pp. 1-14. {In Persian}
- Goulding, C (2002). *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*, Translated by Seyed Mohammad Arabi, Shahram Khalilnezhad, and Seyed Mohammadreza Hashemi, 2015. Tehran: Cultural research Beauru {In Persian}
- Hadavinejad, M., Danaeifard, H., Azar, A., and Khaef Elahi, A. (2010). "Exploring the Process of 'Hypocritical Behaviors in Interpersonal Communication in the Workplace' Using Grounded Theory". *Strategic Management Thought*, 4(1), pp. 81-130. doi: 10.30497/smt.2010.138. {In Persian}
- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R., and Kholghi, I. (2016). "Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability". *Journal of Modelling in Management*, 11(1), pp. 288-308.
- Højland, J., and Rohrbeck, R. (2018). "The Role of Corporate Foresight in Exploring New Markets: Evidence from 3 Case Studies in the BOP Markets". *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(6), pp. 734-746.
- Karimi, A., and Rahmani, S. (2015). "Designing the business Model for organizational agility (Case Study: SAIPA Company)". *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(2), pp. 273-292. doi: 10.22059/jed.2015.55980. {In Persian}
- Khorshid S, and Hemmati M. (2013). "The Comparative Study of Strategic Agility among Manufacturing Industries in Semnan City". *JMDP*, 26(1), pp. 29-60. URL: <http://jmdp.ir/article-1-1618-fa.html>. {In Persian}
- Mavengere, N.B. (2009). *Strategic agility of supply chains* [Master's Thesis in Turku School of Economics]
- Mavengere, N.B. (2013). "Information technology role in supply chain's strategic agility". *Int. J. Agile Systems and Management*, 6(1). pp. 7-24.
- Mirsepaci, N., and Farshchi, S. (2012). "Agile development banking and providing an instrument for Measuring organizational agility in Iranian state-own banks". *Future study Management*, 23(23), pp. 11-24. {In Persian}
- Mohamad Karimi, P., Seyyed Naghavi, M., and Salavati, A. (2020). "Identifying the Dimensions, Components and Indicators of Strategic Agility in Bank Melli Iran". *Strategic Management Researches*, 26(78), pp. 37-72. {In Persian}
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A., and Khadivar, A. (2019). "Paving the path toward strategic agility: A methodological perspective and an empirical investigation". *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), pp. 538-562. doi.org/10.1108/JEIM-10-2018-0233.
- Nekooezade, M., Hosseini, S., Gharache, M., and Hajikarimi, A. (2015). "Path-Structural Modeling of Dynamic Capabilities and Environmental Dynamics Relationship". *Journal of Business Management Perspective*, 14(22), pp. 85-103. {In Persian}
- Nekooezade, M., Hosseini, S., Gharache, M., and Hajikarimi, A. (2014). "A Model of Dynamic Capabilities Influence on the Firm's Performance". *Strategic Management Thought*, 8(2), pp. 67-98. doi: 10.30497/smt.2015.1716. {In Persian}
- Nemati, M. A., Hemmati, M., and Kholghi, I. (2013). "Devising a Competitive Advantage Model for Manufacturing Firms Based on Dynamic Capabilities Theory and Strategic Agility in Line with Economic Development of the City

- of Semnan". *IUESA*, 1(2), pp. 75-86. <http://iueam.ir/article-1-34-fa.html>. {In Persian}
- Sarlak, M. A., Delangizan, S., and Kakeh Baraie, E. (2016). "The Study of Effective Factors on Creating Agile Organizations Based on the Goldman and Nagel Model". *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1395(24), pp. 1-10. {In Persian}
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., and Czinkota, M. R (2020). "Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals", *Journal of International Management*, 27(1)
- Shamsi Gooshki, S., Yazdani, H., Hajipour, B., and Soltani, M. (2021). "Designing a strategic agility framework with dynamic capabilities approach: investigating the role of strategic thinking, learning and information technology capabilities (case study of steel industry in Kerman province)". *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 10(41), pp. 387-414. {In Persian}
- Singh, B., and Rao, M. K. (2016). "Effect of intellectual capital on dynamic capabilities". *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), pp. 129-149. [doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225](https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225).
- Singh, k. (2008). "Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organizations in India". *International Journal of Business and Management Science*, 1(1), pp. 97-111.
- Tayebi Abolhasani, A., and Ebrahimi, M. (2019). "Reflection the concept of Dynamic Capabilities". *Journal of International Business Administration*, 2(1), pp. 103-148. [doi: 10.22034/jiba.2019.9129](https://doi.org/10.22034/jiba.2019.9129) {In Persian}
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A., (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Teece, D., and Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: an introduction". *Industrial and corporate change*, 3(3), pp. 537-556. [doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a](https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a).
- Teece, D.J. (2018). "Business models and dynamic capabilities". *Long Range Planning*, 51, pp. 40-49
- Vagnoni, E., and Khoddami, S. (2016). "Designing Competitivity Activity Model through the strategic agility approach in a turbulent environment", *Foresight*, 18(6), pp. 625-648.
- Winter, S. G. (2003). "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991-995.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., and Tarba, S (2020). "Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda". *Human Resource Management Review*, 30(1), [doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696).
- Zollo, M. and Winter, S.G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13(3), pp. 339-351.



## Identifying the Antecedents and Consequences of Strategic Agility with a Dynamic Capabilities Approach in The Active Banks in Ilam Province

Emad Golmohammadi<sup>1</sup>  
Esfandyar Mohammadi<sup>2</sup>  
Zinab Tolabi<sup>3</sup>

### Abstract

The complex and ever-changing situation the organizations face requires a approach that can quickly adapt to new conditions. strategic agility is considered as a approach to deal with complex situations. Accordingly, the present study was conducted with the aim of identifying the Antecedents and consequences of strategic agility with a dynamic capabilities approach in the The Active Banks in Ilam province. This research has been obtained in terms of applied purpose and its objectives through exploratory orientation. The statistical population of the study is the active banks in Ilam province that the data were collected using semi-structured interviews with 11 banking experts. The sampling method in this study was a combination of theoretical sampling method and snowball and sampling continued until theoretical saturation. The validity of the research was assessed through Member checking, Peer examination and participatory research. The reliability of the research was assessed by setting a principled and logical process in the interviews as well as recording the details of the research. The collected data were analyzed using open, axial and selective coding techniques by Strauss and Corbin (1998). Findings showed that strategic agility with dynamic capabilities approach including macro-environmental factors (environmental dynamics, Internationalization capability in the banking industry, financial and economic barriers, technological disruption) and organizational and managerial factors (responsiveness, Ability to develop electronic and digital banking, Design and development of new services, poor thinking and strategic foresight, Structural problems, cultural problems and professional problems). Consequences of strategic agility with dynamic capabilities approach also include external consequences (competitive advantage and Brand upgrade) and internal consequences (increased productivity and profitability).

**Keywords:** Strategic Agility, Dynamic capabilities, Banking Industry, Competitive Advantage

---

1. MSc. Student, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran

2. Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran (Corresponding Author); e.mohamadi@ilam.ac.ir

3. Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran

## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

زینب طولابی	اسفندیار محمدی	عماد گل محمدی	
نویسنده سوم	نویسنده دوم	نویسنده مسئول	نقش
-	-	نگارش متن	نگارش متن
-	-	ویرایش متن	ویرایش متن و ...
طراحی / مفهوم پردازی	طراحی / مفهوم پردازی	طراحی / مفهوم پردازی	طراحی / مفهوم پردازی
گردآوری داده های	-	گردآوری داده	گردآوری داده
تحلیل / تفسیر داده	تحلیل / تفسیر داده	تحلیل / تفسیر داده	تحلیل / تفسیر داده
	-	-	سایر نقش ها

### ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه ای، اندیشه ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافی داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ گونه تعارض منافی ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گرت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می باشند که ممکن است به طور ناآگاهانه ای بر تصمیم گیری آن ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله ساز می شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گرت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می رساند نویسندگان مقاله هیچ گونه تعارض منافی ندارد.

نویسنده مسئول: عماد گل محمدی

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰