



Providing a strategic decision-making pattern in a fast-paced environment

Vahid Khashei *, Associate Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Mehdi Ebrahimi, Associate Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Shahram Khalilnezhad, Assistant Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Mikhak Jafari, PhD student, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Received Date: 17.12.2021

Accepted Date: 14.05.2022

Abstract

Introduction: Decision making in organizations particularly in the fast-paced environments is posing a difficult challenge, which in the absence of a suitable algorithm would confront the establishments with an array of perils. The aim's paper is to developing a strategic decision making algorithm for banking sector managers facing fast-paced environments.

Methodology: The research method is qulitative one. The subjective multi-case methodology applied to fifteen participants selected through theoretical sampling from the population of managers and experts. The sampe include three different banks. Data gather by subjected to semi structured interviewing.

Results and Discussion: To forming, a model of the strategic decision-making, three inclusive fields of context, method and consequences is necessary. The results of the present study showed that in order for banks to be able to make strategic decisions in high-speed environments, they must consider three main areas: decision contexts, the process required to make a decision, and the consequences of the decision. Organizations, especially banks, need special conditions such as dynamic components of the organization, balance between stability and flexibility, coordination of organizational components, and the like, which were identified in the present study. The present study also showed that decision-making agility and decision-making reliance on information and analysis is one of the background conditions required to succeed in developing and implementing a strategic decision-making model for banking industry managers in high-speed environmental conditions. The study was consistent with the results of the research of Nimand et al. (2021) and confirmed the findings of the study. Among other areas related to the creation of strategic decision-making model in high-speed environments by banks, the present study emphasized the issue of decision-making process. The structure of strategic decision-making was one of the factors that had a great impact on creating a strategic decision-making model in high-speed environments. In other words, the agility of the structure along with the support of senior management, the competence of decision-makers, as well as continuous evaluation of changes and measures such as communication development, growth and development of services and its diversity scope leads to this.

*Corresponding Author; (Email: dr.vahid.khashei@gmail.com)



The organization will be able to innovate in its strategic decision-making processes in high-speed environments, and this will eventually lead to the creation of a new and good model for strategic decision-making in high-speed environments. This part of the study was in line with the findings of the study conducted by Kamal (2021) and confirmed the findings of this study. Another area that was examined and identified in the present study regarding the strategic decision-making model in high-speed environmental conditions, which was also the last comprehensive theme of the present study, was the outcome. The most important things that can be mentioned in this area are: effective and dynamic strategic management system, decision-making integrity, structured decision-making process and the like. Among the issues that can be considered by adopting a strategic decision-making approach in the banking industry and in high-speed environmental conditions are issues such as helping to increase elite selection and retention and cultivation of elites, spreading the culture of strategic thinking in the organization and especially the banking industry mentioned the creation of a common vision in the organization and collective values and the like. It should be noted that this part of the results of the present study was also consistent with the findings of the research of Bamgartner et al. (2021), because the findings of the present study in this section showed that the banking industry can in high-speed environmental conditions. To take action in such a way that the results of these actions will ultimately lead to the success of the organization, requires a strong strategic decision-making framework, and this system must be established throughout the organization as soon as possible.

Conclusion: An organization to have a strategic decision-making model, managers must simultaneously pay attention to the context, process and outcome. Regarding the background conditions, the most important issues are the support of senior management, the competence of decision-makers, the structure of the decision-making process, and the existence of a common vision in the organization, mastering the vision of the organization and applying the dimensions of human resource management. Organizations should identify all the requirements and provide the conditions in such a way that they are in the most dynamic state possible. Regarding strategic decision-making processes, it can be said that managers in the banking industry should take action such as forward-looking action, continuous learning, maintaining and developing communications, strategic alliances, continuous evaluation of changes, adopting alternative strategies, developing discourse rules, strategic foresight and Put structure agility on their agenda and know that organizational results depend on these. Finally, the most important things that the managers of the banking industry should consider in their agenda regarding the consequences of strategic decision-making in high-speed environmental conditions are: using the results of strategic decision-making to improve the organization and trying to develop strategic decision-making. Advancing the core goals that all of these materials will ultimately lead to improved organizational performance.

Keywords: Strategic decision making, Banking industry, Fast paced environment, Contextual decision making conditions, Strategic decision making method.



ارائه الگوی تصمیم‌گیری راهبردی در شرایط محیطی پر سرعت

وحید خاشعی*، دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مهدی ابراهیمی، دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

شهرام خلیل‌نژاد، استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

میخک جعفری، دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۶

چکیده

امروزه تصمیم‌گیری در سازمان‌ها با خصوص در محیط‌های پرسرعت به امری چالش‌برانگیز و دشوار تبدیل شده است و در صورت عدم وجود الگوی مناسب برای این منظور، سازمان‌ها به مخاطرات زیادی روبرو هستند. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی تصمیم‌گیری راهبردی برای مدیران صنعت بانکداری در شرایط محیطی پر سرعت انجام شد. به منظور انجام این پژوهش از روش کیفی استفاده شد و مشارکت‌کنندگان این پژوهش متشکل از ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان حوزه بانکداری بودند که با استفاده از نمونه‌گیری نظری از سه بانک انتخاب شدند و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد صنعت بانکداری برای اینکه بتواند به یک الگوی تصمیم‌گیری راهبردی در محیط‌های پرسرعت دست پیدا کند و این مدل بتواند تمامی نیازهای سازمان را در زمینه تصمیم‌گیری راهبردی برطرف کند، نیاز دارد تا شرایطی اعم از علی، زمینه‌ای و تعدیلگر را ایجاد کرده و با توجه به فرایندها و راهبردهای مورد نظر، الگوی تصمیم‌گیری راهبردی را ایجاد کرده و به واسطه آن بتواند به عملکرد بهتری در سازمان دست پیدا کند.

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌گیری راهبردی در صنعت بانکداری، شرایط محیطی پرسرعت، شرایط زمینه‌ای تصمیم‌گیری راهبردی، فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، پیامدهای تصمیم‌گیری راهبردی.

۱. مقدمه

امروزه در بستر اقتصاد نوین که مهم‌ترین ویژگی آن پیچیدگی و پویایی است لازم است تا سازمان‌ها در تهاجمات خود با محیط منعطف‌تر عمل کرده و به دنبال موفقیت در این موقعیت سیال باشند. به همین ترتیب جهت موفقیت در این اوضاع توجه سازمان به سازوکارهای مربوط به جهت‌گیری‌های راهبردی بسیار اهمیت می‌یابد [۲]. از جانب دیگر، سازمان‌ها به دلیل شرایط محیطی و رقابتی به رهبری راهبردی نیاز دارند. در واقع سازمان‌ها به رهبری راهبردی جهت تحلیل محیطی و ایجاد سازوکاری که بتواند بنگاه را در چنین شرایطی موفق کند، نیاز دارند [۱۵]. در واقع این محیط خصوصیتی همچون دگرگونی و سرعت تغییرات محیطی در خود دارد و سازمان را مجبور می‌سازد تا به شیوه‌های جدید، راهبردها و سازوکارهایی برای مقابله با آن بپردازند. محیط‌های پر سرعت محیط‌هایی هستند که تغییرات آن‌ها در زمینه‌های تقاضا، رقیبان، فناوری و قوانین به صورت سریع و گسسته اتفاق می‌افتد در نتیجه اطلاعات آن‌ها غیردقیق، غیرقابل دسترسی و یا منسوخ می‌شود. در چنین شرایطی صرف توجه به مباحثی همچون کنترل و برنامه‌ریزی نمی‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند، بنابراین سازمان نیاز دارد با تکیه بر رهبری راهبردی به دنبال ایجاد ساختار یادگیرنده، انعطاف‌پذیر و سازگار با شرایط محیط رقابتی باشند [۱۷].

یکی از کلیدی‌ترین عوامل اثرگذار در عملکرد شرکت‌ها، تصمیمات استراتژیکی است که سمت‌وسوی حرکتی آن‌ها را در بلندمدت در بستر محیطی آن‌ها مشخص می‌نماید و می‌تواند تعیین‌کننده موفقیت و شکست آن‌ها در محیط رقابتی و مملو از تغییرات سریع، از هم‌گسیخته و بنیادی باشد [۲۶]. به همین روی در راستای توجه به این مهم نیاز است که مدیران نسبت به فرایند اتخاذ تصمیمات استراتژیک و عوامل اثرگذار بر کیفیت و دقت آن‌ها حساسیت بیشتری نشان دهند و بدین لحاظ می‌توان گفت تصمیم‌گیری استراتژیک یکی از اساسی‌ترین و حساس‌ترین وظایف مدیریت شرکت‌ها است [۲۷]. با توجه به تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی، سازمان‌های سنتی، دیگر پاسخگوی این تغییرات نیست و سازمانی موفق است که خود را با این تغییرات وفق دهد. از میان سازمان‌هایی که در جهان امروز تحت تأثیر تحولات محیطی قرار دارند، مؤسسات مالی و بانک‌ها در کانون توجهات قرار دارند [۱۶]. مؤسسات مالی و بانک‌ها موتور محرک توسعه اقتصادی هستند. سوخت اصلی این موتور، گنجینه اعتماد عمومی و مردمی است که به بانک‌ها اجازه می‌دهد به مدد این اعتماد از یک سو و خلاقیت کارآفرینان از سوی دیگر وجوه سپرده‌گذاران را در چرخه تولید و صنعت و کشاورزی به جریان انداخته و زمینه ایجاد ارزش افزوده و افزایش تولید ناخالص داخلی را فراهم آورند. بانک‌ها هستند که ماحصل دستاوردهای نقدی اقتصاد کشور را مدیریت می‌کنند [۲۱].

اکنون، سازمان‌ها باید به دنبال راهی باشند تا بتوانند شانس بقای خود را افزایش دهند و در رقابت با سایر سازمان‌ها حذف نشوند؛ بنابراین، یکی از ضرورت‌ها، آشنایی سازمان‌ها با راهکارهایی جدید برای مقابله با مسائل پیش‌روست، همچنین شناخت الگوهای تصمیم‌گیری، می‌تواند برای توانمندسازی مدیران و تامین پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری اثربخش‌تر در شرایط پیچیده و پر سرعت محیط مورد استفاده قرار گیرد [۱۸]. بنابراین از آنجا که تاکنون تحقیقی در زمینه تصمیم‌گیری در شرایط محیطی پرسرعت در صنعت بانکداری ایران انجام نشده است، امید است با شناسایی و تبیین الگوی تصمیم‌گیری راهبردی در صنعت بانکداری به بانک‌ها به صورت خاص و کسب‌وکارهای با شرایط محیطی پر سرعت به صورت عام کمک نماید تا بتوانند با توجه به محیط‌های خود و تغییراتی که در آن‌ها در حال وقوع است سازوکار و ساختار مناسب تصمیم‌گیری راهبردی را در بدنه مدیریتی سازمان و شرکت خود پیاده‌سازی و در نتیجه آن، سرعت تغییرات اجتناب‌ناپذیر محیطی را به فرصت‌های رشد، تبدیل و بقاء خود تبدیل نمایند. به همین منظور پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که:

• الگوی تصمیم‌گیری راهبردی مدیران صنعت بانکداری در شرایط محیطی پر سرعت چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری. محیط‌ها به خودی خود نه قطعی هستند و نه نامطمئن، بلکه به سادگی توسط نمایندگان سازمان‌ها به گونه‌ای متفاوت درک می‌شوند. محیطی که توسط یک سازمان ساده، ایستا و با عدم قطعیت کمی درک می‌شود، ممکن است توسط سازمان دیگری پیچیده، پویا و با درجه بالایی از عدم قطعیت درک شود. عدم قطعیت محیطی بر ساختار و راهبرد سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. عدم قطعیت بیشتر، شانس تغییر در فناوری، تقاضا و/یا راهبرد رقابتی را افزایش می‌دهد [۲۰، ۲۲]. در محیط پر شتاب امروزی که با پیشرفت سریع فناوری و ترجیحات فزاینده نوسان مشتری مشخص می‌شود، کارایی که شرکت‌ها می‌توانند با موفقیت محصولات جدید، توسعه دهند، پیامدهای مهمی از نظر عملکرد شرکت و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان، دارد. توسعه محصول جدید برای تمایز رقابتی شرکت، ایجاد موانع ورود به بازار، باز کردن بازارهای جدید و تأثیر آن بر عملکرد شرکت بسیار مهم است [۲۳]. امروزه در محیط پیچیده و پویای پیشروی سازمان‌ها، صرف داشتن راهبردهای مناسب به تنهایی برای سازمان‌ها کفایت نمی‌کند و باید آن‌ها بتوانند با محیط خود هماهنگ نیز باشند. نوآوری یکی از عواملی است که سازمان‌ها با گزینش ساختار سازمانی مناسب می‌توانند از آن برای دستیابی به مزیت رقابتی ماندگار بهره ببرند.

فرایند تصمیم‌گیری که کار اصلی مدیران است به زبان ساده به صورت انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف برای حل مشکل، برای اقدام در هر موقعیتی، در خصوص این که چه کاری، با چه وسیله‌ای و توسط چه کسی، در کجا و چگونه باید انجام شود تعریف می‌شود. مارک^۱ (۱۹۹۷) به این نتیجه رسید که به دلایل بسیاری، امروزه سخت‌ترین بخش مدیریت یک سازمان، تصمیم‌گیری مناسب است. هنگامی که یک مدیر جایگزینی را انتخاب می‌کند و می‌داند چگونه آن را پیاده سازی کند، می‌تواند منابع لازم را برای دستیابی به هدف تعریف شده تخصیص دهد. اما رسیدن به آن نقطه اغلب می‌تواند یک فرآیند طولانی، پیچیده و چالش برانگیز باشد [۲۵]. در حال حاضر، همه‌ی شرکت‌ها و سازمان‌ها در سراسر جهان، به دنبال یافتن راهکار و راهبرد هستند که بتوانند محیط کسب و کار خود را با تحولات چندجانبه و پیچیده، وفق دهند و بقای خود را به خوبی حفظ نمایند. در دنیای کار، یکی از محرک‌های اصلی رقابت پایدار، تصمیمات با کیفیتی است که در مواقع لازم و اضطراری اتخاذ می‌شود. همچنین در مورد وظایف مدیران هر سازمان نظرات مختلفی ارائه شده که مشهورترین آن‌ها، وظایف را شامل پنج مورد سازماندهی، برنامه‌ریزی، هدایت، بسیج منابع و کنترل و نظارت می‌داند. اما شالوده اصلی وظایف یک مدیر، در تصمیم‌گیری‌های او است. با توجه به این نکته، باید گفت، موفقیت یا شکست یک سازمان در عملکرد و بالاخص تصمیم‌گیری مدیران آن است [۸].

هنگامی که چالش‌ها، ضرورت‌ها و فشار عوامل سبب می‌شوند که افراد به اتخاذ تصمیم مبادرت ورزند، این تصمیم راهبردی نیست، ولی زمانی که تصمیمی بر مبنای تجزیه و تحلیل عناصر و پیش‌بینی آینده و بر اساس منطق گرفته می‌شود، می‌تواند در زمره‌ی تصمیمات راهبردی قرار گیرد [۱۴]. آنچه حقیقت دارد این است که، یک فرد، یک مجموعه، یک جامعه و یک سازمان نمی‌تواند بدون راهبرد به زندگی و بقای خود ادامه دهد. شاید بتوان گفت که راهبرد فطری است، یعنی یک قسمت جدا نشدنی از وجود و حیات انسان است و به اصطلاح جزء خلقت انسان است، اگر در سلسله‌مراتب سازمانی، راهبردها در سطوح خودشان و برای سازمان‌های پایین‌تر تدوین نشده باشد، مدیر رده پایین‌تر شروع به تصمیم‌گیری می‌کند [۱]. به گفته باراد^۲ (۲۰۱۸) و هامبریک و فردریکسون^۳ (۲۰۰۵)، راهبرد شامل مجموعه‌ای از انتخاب‌ها است که کسب‌وکار را در مورد چگونگی دستیابی به اهداف راهنمایی می‌کند.

^۱ Mark

^۲ Hambrick and Fredrickson

^۳ Barad

ماموریت و چشم‌انداز عناصر حمایتی حیاتی برای راهبرد کسب‌وکار هستند. با این حال، آن‌ها بخشی از خود راهبرد نیستند. به طور مشابه، محیط بیرونی یک سازمان نیز، بخشی از راهبرد نیست، اما اطلاعات مهمی در مورد چگونگی موقعیت خود در محیط بازار رقابتی در اختیار سازمان قرار می‌دهد. علاوه بر این، فرآیندها و ساختارهای داخلی نیز بخشی از راهبرد نیستند. با این حال، آنها عناصر اصلی تجزیه و تحلیل راهبردی را به عنوان تجزیه و تحلیل صنعت، روندهای مشتری یا بازار، پیش‌بینی‌های محیطی، تجزیه و تحلیل رقبا، ارزیابی نقاط قوت داخلی، ضعف‌ها و منابع شناسایی می‌کنند. بنابراین راهبرد به عنوان «مفهوم مرکزی یکپارچه و جهت‌گیری بیرونی از چگونگی دستیابی به اهدافمان» تعریف می‌شود [۴].

تصمیمات راهبردی، اغلب متناسب با ارزش‌های سازمانی و محدودیت‌های محیطی اتخاذ می‌شوند. آیزنهارت و بورجنوس (۱۹۸۸) تصمیمات راهبردی را به عنوان آن گروه از تصمیماتی که به صورت متناوب، اما نه اجتناب‌ناپذیر، شامل خروجی‌های نامشخص می‌باشند و به دلیل مسائل مربوط به قدرت و سیاست گرفته می‌شوند، توصیف می‌کنند. هریسون (۱۹۹۵) نیز معتقد بود که این تصمیمات به ندرت توسط یک شخص گرفته می‌شوند و معمولاً حاصل هم‌فکری یک یا چند ائتلاف یا اجماع می‌باشند.

در محیطی با سرعت بالا، تغییرات در تقاضا، رقابت و فناوری، آنقدر سریع و ناپیوسته است که اطلاعات اغلب نادرست، دور از دسترس و یا منسوخ است. شواهد حاکی از آن است که تصمیم‌گیرندگان سریع، نسبت به تصمیم‌گیرندگان کند، از اطلاعات بیشتر و نه کمتر استفاده می‌کنند. آن‌ها همچنین جایگزین‌های بیشتری را توسعه می‌دهند. پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند که حل تعارض برای سرعت تصمیم‌گیری حیاتی است، اما تعارض فی‌نفسه حیاتی نیست. در نهایت، ادغام تصمیمات راهبردی و تصمیمات و برنامه‌های تاکتیکی، تصمیم‌گیری را سرعت می‌بخشد [۱۳]. همان‌طور که گفته شد، در شرایط محیطی پر سرعت تصمیم‌گیری راهبردی هم باید با سرعت بیشتری اتخاذ شود؛ چندین دیدگاه در مورد چگونگی دستیابی سریع به تصمیمات راهبردی وجود دارد.

یک جریان تحقیقاتی بر این ایده تأکید می‌کند که سطح بالایی از جامعیت، روند تصمیم‌گیری راهبردی را کند می‌کند. بر اساس این دیدگاه، در نظر گرفتن گزینه‌های کم، دریافت ورودی از منابع کم و تحلیل محدود، منجر به تصمیم‌گیری سریع می‌شود. به عنوان مثال، فردریکسون و میچل^۱ (۱۹۸۴) استدلال کردند که فرآیندی که از جامعیت کمتری برخوردار است، تصمیمات را سرعت می‌بخشد. همچنین، جانیس^۲ (۱۹۸۲) نشان داد که اگرچه یک فرآیند عقلانی ممکن است برتر باشد، اما تصمیم‌گیری راهبردی را نیز طولانی‌تر می‌کند.

دیدگاه دوم بر مشارکت محدود و تصمیم‌گیری متمرکز بر سرعت قدرت، تأکید دارد. برای مثال، وروم و یتون^۳ (۱۹۷۳) از تصمیم‌گیری مستبدانه در زمانی که سرعت ضروری است، حمایت کردند. رهبران قدرتمند می‌توانند انتخاب‌های سریع و یک‌جانبه داشته باشند. به طور مشابه، مارس و اولسن^۴ (۱۹۷۶) استدلال کردند که دخالت بسیاری از تصمیم‌گیرندگان، فرآیند تصمیم‌گیری را طولانی‌تر می‌کند. در نهایت، استاو، سندلندز و داتون^۵ (۱۹۸۱) نشان دادند که تمرکز قدرت، طبیعی‌ترین پاسخ به موقعیت‌های بسیار نامطمئن، مانند محیط‌های با سرعت بالا است.

دیدگاه سوم این است که تعارض محدود، تصمیم‌گیری را سرعت می‌بخشد. بحث در اینجا این است که تعارض باعث ایجاد وقفه در فرآیند تصمیم‌گیری و کاهش سرعت می‌شود. به عنوان مثال، مینتزبرگ، رایسینگانی و تورت^۶ (۱۹۷۶) دریافته‌اند که اختلاف‌نظرها باعث ایجاد وقفه در تصمیم‌گیری می‌شود، که به نوبه خود فرآیند تصمیم‌گیری

^۱ Fredrickson and Mitchell

^۲ Janis

^۳ Vroom and Yetton

^۴ March and Olsen

^۵ Staw, Sandelands, and Dutton

^۶ Mintzberg, Raisinghani, and Theoret

را به تاخیر می‌اندازد. به طور مشابه، مطالعه هیکسون^۱ و همکاران، (۱۹۸۶) نشان داد که مخالفت، به ویژه توسط جناح‌های قدرتمند، سرعت تصمیم‌گیری را در مطالعه سازمان‌ها کاهش می‌دهد [۱۴].

با توجه به مواردی که در قسمت‌های قبلی مطرح شد، محیط‌های سازمانی امروزه از پیچیدگی و پویایی بیشتری نسبت به گذشته برخوردار شده‌اند و یکی از علت‌های اصلی این تغییرات، پیشرفت‌هایی است که در حوزه‌ی فناوری ایجاد شده است و این تغییرات همه صنایع مختلف را کم و بیش درگیر کرده است. البته میزان تغییرات محیطی در صنایع مختلف متفاوت است، اما همان‌طور که قبلاً هم گفته شد، سازمان‌هایی که در محیط‌های پر رقابت، متغیر و پرسرعت قرار گرفته‌اند، به موضوع هماهنگ‌سازی و سازگاری با محیط باید بیشتر توجه کنند تا بتوانند علاوه بر حفظ بقای خود، به موفقیت‌های کلان هم دست یابند. در بخش قبلی گفته شد که تصمیم‌گیری راهبردی یکی از اقدامات مهمی است که مدیران هر سازمانی، به خصوص سازمان‌هایی که در شرایط محیطی پرسرعت هستند، به آن باید توجهی ویژه داشته باشند. یکی از سازمان‌هایی که با محیط بسیار متغیر، پیچیده و پر سرعت دست‌وپنجه نرم می‌کنند، صنعت بانکداری و بانک‌ها هستند.

پیشینه پژوهش. بامگارتنر و پیتر^۲ (۲۰۲۱)، در پژوهش آینده‌نگری راهبردی و مدیریت نوآوری، اقدام به انجام مطالعه تطبیقی در بین بانک‌های بین‌المللی سوئیس کردند. هدف این پژوهش، بررسی چگونگی ادغام آینده‌نگاری راهبردی در بانک‌های بین‌المللی سوئیس برای افزایش فعالیت نوآوری آنها است. این پژوهش، از طریق تجزیه و تحلیل عمیق مقالات دانشگاهی و سه مطالعه موردی بر اساس دوازده مصاحبه کیفی با نمایندگان مدیریت از صنعت خدمات مالی، چارچوب جدیدی ایجاد کرده است. چارچوب «فعالیت نوآوری تقویت‌شده از طریق فعالیت‌های آینده‌نگری مشترک» فرآیندی تکراری متشکل از ابعاد داخلی و خارجی طراحی شده است. فرآیند آینده‌نگری راهبردی، متخصصان را قادر می‌سازد تا اطلاعات درستی را در مورد روندهای آینده و نیازهای مشتری جمع‌آوری کنند، که از تفکر نوآورانه و مشارکت انسانی پشتیبانی می‌کند. به کارگیری این چارچوب، بانک‌ها را در تمرکز بر ابعاد تعیین‌کننده فرآیند آینده‌نگری راهبردی، تقویت می‌کند و فعالیت نوآوری را افزایش می‌دهد. فرآیند آینده‌نگری راهبردی، متخصصان را قادر می‌سازد تا اطلاعات درستی را در مورد روندهای آینده و نیازهای مشتری جمع‌آوری کنند، که از تفکر نوآورانه و مشارکت انسانی پشتیبانی می‌کند. به کارگیری چارچوب، بانک‌ها را در تمرکز بر ابعاد تعیین‌کننده فرآیند آینده‌نگری راهبردی تقویت می‌کند و فعالیت نوآوری را افزایش می‌دهد [۴].

نیماندر و همکاران^۳ (۲۰۲۱) در پژوهش دیجیتالی شدن در صنعت مالی، رویکرد اقتضایی جهت‌گیری کارآفرینی و چشم‌انداز راهبردی در دیجیتالی شدن، به بررسی بانکداری دیجیتالی و تأثیر فناوری بر فعالیت‌های راهبردی و چشم‌انداز بانک‌ها پرداختند. آن‌ها بر این اعتقاد هستند که این فناوری‌های دیجیتال بیش از پیش به استانداردهای امروزی در بخش بانکداری تبدیل می‌شوند، مدل‌های کسب‌وکار سنتی را به چالش می‌کشند و فرصت‌هایی را برای بانک‌ها فراهم می‌کنند تا بر روی آنها سرمایه‌گذاری کنند. جامعه‌ی این مطالعه بانک‌ها در آلمان، سوئیس و لیختن‌اشتاین هستند که بر اساس مفهوم جهت‌گیری کارآفرینی (EO^۴)، با هدف توسعه‌ی بینشی که توضیح می‌دهد چگونه بانک‌ها می‌توانند از تاکتیک‌ها و راهبردهای مرتبط با EO برای دستیابی به عملکرد برتر در عصر دیجیتالی‌سازی استفاده کنند، نوشته شده است. نتایج یک نظرسنجی در ۱۰۲ بانک نشان می‌دهد که: (۱) بانک‌هایی که سطوح بالای EO را نشان می‌دهند، سطح عملکرد بالاتری را گزارش می‌کنند، و (۲) رابطه بین دیدگاه راهبردی بانک‌ها در دیجیتالی شدن و عملکرد، توسط EO تعدیل می‌شود. این نتایج نشان می‌دهد که سطح دیجیتالی شدن

^۱ Hickson

^۲ Niemand et al

^۳ Baumgartner & Peter

^۴ Entrepreneurial orientation

یک بانک تأثیری بر سودآوری ندارد. در عوض، در این دوران تغییرات فناوریانه، بانک‌ها باید چشم‌انداز روشنی در مورد دیجیتال‌سازی ایجاد کنند که مشخصه آن نوآوری، پیشی گرفتن از رقبا و تمایل به ریسک است [۲۴].

کمال^۱ (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان تصمیم‌گیری راهبردی: نوآوری و اجرای یک راه حل جدید منبع‌یابی، به بررسی فناوری‌ها و نوآوری‌های جدید و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی پرداخته است. این مطالعه با اقتباس از نظریه بوم‌شناسی، نظریه‌های موجود تصمیم‌گیری راهبردی را در زمینه پذیرش نوآوری گسترش می‌دهد. این مطالعه ادعا می‌کند که نوآوری منبع‌یابی پلتفرم، با ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌تواند چالش‌ها را حل کند [۱۹].

ور مابیکا^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش تصمیم‌گیری راهبردی در محیط‌های با سرعت بالا، به ارزیابی و بررسی مطالعه موردی واقعیت افزوده در صنعت پرداخته است. ور معتقد است علی‌رغم تحقیقات گسترده، تحقیقات تجربی کمی در مورد اینکه چگونه تصمیمات راهبردی در چنین محیط‌هایی بر عملکرد در بخش‌های نوظهور تأثیر می‌گذارند، مانند چشم‌انداز واقعیت مختلط، وجود دارد. تحقیقات قبلی در بخش‌هایی مانند صنعت ریز رایانه هدف قرار گرفته است. این پژوهش به دنبال کمک به بحث نظری و مدیریتی راهبرد در شرایط محیطی پر سرعت با استفاده از رویکرد مطالعه موردی یک شرکت فعال در زمینه واقعیت افزوده (Amlogy GmbH) و بررسی پیشینه موجود برای ارائه توصیه‌هایی است که در محیط فناوری در حال ظهور شکوفا می‌شود [۲۱].

آراووپولو و همکاران^۳ (۲۰۱۸) در پژوهش فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی (SDMP^۴) در مواقع بحران، به بررسی بانک‌های کشور یونان پرداختند. آن‌ها فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی (SDMP) مدیریت ارشد بانک‌های یونان را در زمینه تغییرات سازمانی عمیقی که در سال ۲۰۱۲، در نتیجه بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ معرفی شد، بررسی کردند. این پژوهش بر تأثیر سه بعد کلیدی SDMP، یعنی عقلانیت، شهود و رفتار سیاسی، مربوط به چهار تغییر معرفی شده، یعنی تصاحب، منطقی‌سازی شبکه شعب، ادغام فناوری اطلاعات (IT) و کوچک‌سازی عملیات و پرسنل تمرکز دارد. این پژوهش به صورت کمی و از طریق ارائه‌ی پرسشنامه انجام شده است. یافته‌های پژوهش، عقلانیت را به‌عنوان بعد کلیدی SDMP برای همه تغییرات سازمانی شناسایی می‌کند، زیرا تمرکز بالایی بر شناسایی و تجزیه و تحلیل تمام اطلاعات مورد نیاز، استفاده از مشاوران مالی خارجی و تکیه بر روش‌های چندگانه جمع‌آوری اطلاعات وجود داشت. تصمیم‌گیرندگان هنگام تصمیم‌گیری در مورد کسب، از شهود خود در قالب تجربه‌ی گذشته استفاده کردند، در حالی که قضاوت شخصی و «صدای درون» آن‌ها نادیده گرفته شد [۳].

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس پیاز فرآیند پژوهش از لحاظ جهت‌گیری، در مرحله الگوسازی بنیادین است. اما از آنجا که تحقیق به بررسی و توسعه دانش کاربردی در حیطه شناسایی عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری راهبردی در شرایط محیطی پر سرعت در صنعت بانکداری ایران پرداخته می‌توان آن را از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی به شمار آورد.

رویکرد این پژوهش استقرایی است و برای انجام آن از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد بهره گرفته شد و سه گروه از بانک‌ها در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌های مورد نیاز نیز در مورد تدوین الگوی مفهومی تصمیم‌گیری راهبردی در شرایط محیطی پر سرعت در صنعت بانکداری ایران، گردآوری شد و روابط علی و همچنین شرایط زمینه‌ای آنان مشخص شد.

^۱ Kamal

^۲ Aravopoulou et al

^۳ Mabika

^۴ Strategic decision-making process

جامعه پژوهش، خبرگان و صاحب‌نظران حوزه بانکداری و مدیریت راهبردی کشور، مدیران، اعضاء هیات مدیره و متخصصان صنعت بانکی و افراد درگیر در تصمیمات راهبردی حوزه بانکداری کشور است. با توجه به اینکه در پژوهش‌های کیفی، هدف به جای تعمیم یافته‌ها، کسب درک عمیق از پدیده مورد مطالعه است، انتخاب مشارکت‌کنندگان با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات می‌باشد [۷]. روش نمونه‌گیری نظری است [۵]. با توجه به این که جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش‌های کیفی تا زمانی ادامه می‌یابد که نقطه اشباع^۱؛ یعنی جایی که داده‌های جدید با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری گشته تفاوت نداشته باشند، به همین منظور، ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت راهبردی و مدیران ارشد بانکی که در جایگاه تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در تمامی گروه‌های منتخب قرار داشتند و دانش و تجربه کافی در این خصوص را دارا بودند، برای انجام مصاحبه انتخاب شدند [۹]. شرایط انتخاب این افراد به شرح ذیل بود:

- مشارکت‌کنندگان باید دارای حداقل ۵ سال سابقه کار در بخش تصمیم‌گیری و تدوین و برنامه‌ریزی سازمان می‌بودند.
 - مشارکت‌کنندگان باید مدیران ارشدی در سمت مدیر عامل، مدیر اجرایی، مدیر توسعه بازار و خدمات در حوزه بانکداری می‌بودند.
 - مشارکت‌کنندگان می‌بایست در فرآیند تصمیم‌گیری‌های بانکی مشارکت می‌داشتند.
- برای حصول اطمینان از اعتبار داده‌های پژوهش، یعنی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر صورت گرفت:
- تطبیق مشارکت‌کنندگان: مشارکت‌کنندگان، پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز نمودند.
 - بررسی همکار: تعدادی از همکاران به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره پارادایم‌های کدگذاری محوری پرداختند.
 - در همه مراحل کار و به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش یادداشت‌برداری و ثبت و ضبط گردید.

داده‌های کیفی با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی و بر اساس الزامات انجام هر یک از این مراحل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند تا در نهایت محقق موفق به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق شد [۶، ۱۰، ۱۲]. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری بود. کدگذاری نظری، فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده‌ها تدوین می‌شود [۱۱]. این روش عملیاتی است که داده‌ها بدان وسیله تجزیه، مفهوم‌سازی، و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند. این فرایند بر پایه روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^۲ بوده [۱۹] و برای اجرای آن در این تحقیق از نرم افزار MAXQDA 10 استفاده شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌ها و بررسی داده‌ها، داده‌ها در سه مرحله کدگذاری شدند. بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد، داده‌های نهایی در طبقه‌های مختلفی قرار گرفتند تا عوامل اصلی موجود در مدل مفهومی شناسایی شوند. برخی از مستندات شناسایی شده در پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه مؤلفه‌های شناسایی شده پژوهش

^۱ Saturation

^۲ Grounded theory

مؤلفه	مقوله	کد		
شرایط زمینه‌ای	به کارگیری ابعاد مدیریت منابع انسانی	اقدامات انگیزش‌زا اقدامات فرصت‌زا		
	پشتیبانی مدیریت ارشد	پشتیبانی مدیریت ارشد		
	تسلط بر چشم‌اندازهای سازمان	تسلط بر چشم‌اندازهای سازمان		
	ساختارمند بودن فرآیند تصمیم‌گیری	ساختارمند بودن فرآیند تصمیم‌گیری		
	شایستگی مدیران تصمیم‌گیر	شایستگی مدیران تصمیم‌گیر		
	وجود چشم‌انداز مشترک در سازمان	وجود چشم‌انداز مشترک در سازمان		
	پویایی اجزای سازمان	پویایی اجزای سازمان		
شرایط علی	رویکرد تصمیم‌گیری	هماهنگی اجزای سازمان تصمیم‌گیری مبتنی بر محدودیت‌ها تصمیم‌گیری مبتنی بر مزیت‌ها تصمیم‌گیری مبتنی بر منابع		
	نخبه‌گزینی	انتخاب نخبگان پرورش نخبگان نگهداری نخبگان		
	شرایط تعدیلگر	عوامل محیطی	عوامل محیطی ارزش‌های جمعی الگو پذیری تصمیم‌گیری فرهنگ تفکر استراتژیک قدرت کنشگری انعطاف استراتژیک	
		پدیده محوری	تصمیم‌گیری استراتژیک در محیط‌های پر سرعت	ارزش‌های جمعی الگو پذیری تصمیم‌گیری فرهنگ تفکر استراتژیک قدرت کنشگری انعطاف استراتژیک
راهبرد			تصمیم‌گیری استراتژیک با سازمان‌های مختلف	تنوع و گستردگی خدمات سلامت و شفافیت سازمانی یکپارچگی تصمیم‌گیری اتخاذ استراتژی جایگزین ارزیابی مستمر تغییرات اقدام آینده‌نگرانه
			ایجاد بستر تصمیم‌گیری استراتژیک	اثتلاف استراتژیک با سازمان‌های مختلف آینده‌نگری استراتژیک توسعه قواعد گفت‌وگویی چابک‌سازی ساختار حفظ و توسعه ارتباطات یادگیری مستمر
			پیامدها	عملکرد سازمان

در جدول ۱ نشان داده شده است که یکی از عوامل موثر بر ارائه الگوی تصمیم‌گیری راهبردی در محیط‌های پرسرعت برای صنعت بانکداری، به کارگیری ابعاد مدیریت منابع انسانی مانند ایجاد عوامل انگیزش‌زا است و این عامل، یکی از عوامل زمینه‌ای در پژوهش حاضر شناسایی شده است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص بیان کرد که «مثلاً می‌خواهیم با تلفن همراه پرداخت کنیم، لذا شما زیرساخت نیاز دارید که تمام حساب‌هایتان

برخط باشد، سیستم‌ها و برنامه‌ها به روز باشد، نیروی انسانی مناسب داشته باشید که آموزش دیده باشد. پشتیبانی مدیریت ارشد، تسلط بر چشم‌اندازهای سازمان، ساختارمند بودن فرآیند تصمیم‌گیری و شایستگی مدیران تصمیم‌گیر نیز از دیگر عوامل زمینه‌ای موثر بر تصمیم‌گیری راهبردی در محیط‌های پر سرعت هستند.

پویایی اجزای سازمان، هماهنگی اجزای سازمان، رویکرد تصمیم‌گیری و نخبه‌گزینی هم از شرایط علی بودند که در پژوهش حاضر شناسایی شدند. مثلاً، یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش درباره پویایی اجزای سازمان بیان کرد که «درخصوص مهم‌ترین بستر در پیاده‌سازی فرآیند بهینه‌سازی الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک می‌توان به مدیریت پایدار، ریسک‌پذیری بر پایه مستندات علوم بانکداری، دنباله‌روی از تصمیم‌گیری‌های مدیران قبلی تا مدتی معین، پرهیز از ملغی کردن آن تصمیم‌ها در بدو تصدی‌گری حتی اگر نامناسب باشند، اختصاص زمان برای بررسی اثرات مثبت یا سود آن تصمیم‌ها و نقایص آن‌ها و تطابق آن‌ها با قوانین بین‌المللی بانکداری سپس اخذ تصمیمات استراتژیک بلندمدت خارج از مقوله سیاست بر اساس واقعیت‌ها و توان کشور اشاره کرد».

عوامل محیطی، ارزش‌های جمعی، الگوپذیری تصمیم‌گیری، فرهنگ تفکر استراتژیک، قدرت کنشگری و انعطاف استراتژیک نیز از جمله تعدیلگرهای الگوی نهایی بودند. مثلاً مشارکت‌کننده پژوهش در خصوص عوامل محیطی و همچنین ارزش‌های جمعی مطرح کرد که «مدل‌های هنجاری فراگرد تصمیم‌گیری استراتژیک استدلال می‌کنند که این تصمیم‌ها باید مبتنی بر توجه به روندهای وسیع محیطی، پویایی‌های رقابتی یک صنعت، توانمندی‌ها و ضعف‌های شرکت در هر یک از زمینه‌های کارکردی و ارزش‌های مدیریت باشند. کارها کاملاً چند وجهی است بانک محصولی که طراحی می‌شود بخش حقوقی باید نظر دهد آمار و حسابداری و مدیریت، مبارزه با پولشویی و مانند آن نظر می‌دهد. در مجموع این واحدها همه باید نظر دهند و همه این‌ها اعضایی را دارند در هیئت امانا و مدیره. اگر این تفکر جا بیافتد که همه برای خیر و صلاح بانک تصمیم می‌گیرند اتفاقات بسیار خوبی در آینده نزدیک خواهد افتاد».

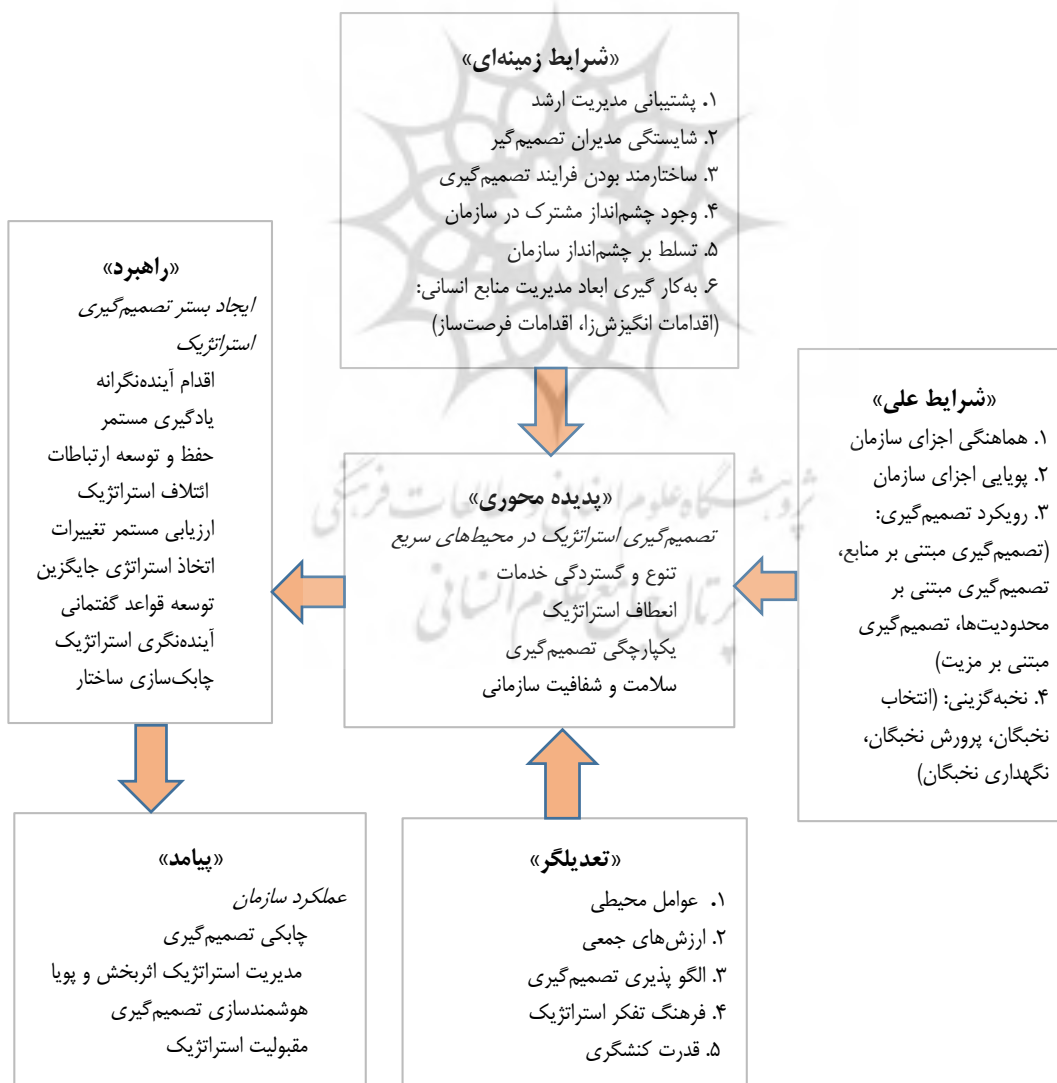
در خصوص تصمیم‌گیری استراتژیک در محیط‌های پر سرعت، مواردی مطرح شد که نمونه‌هایی در این قسمت بیان شده است. «فرهنگ پس‌ماند موفقیت است، در این بُعد خیلی مهم است که من اگر یک تصمیم استراتژیکی بگیرم و این تصمیم به درستی اجرا شود و تاثیر خودش را بر بازار هدف داشته باشد منجر به حس غروری می‌شود که در حقیقت خودباوری جزء دستاوردهای پنهان است.» «مثلاً خودمان نیاز مشتری را بسنجیم و متناسب با نیاز بازار و مشتری تشخیص دهیم که چه نیازهایی وجود دارد و سعی کنیم تا بر اساس توانمندی‌هایی که می‌تواند نیاز مشتری را شناسایی کند عمل کنیم. حالا ممکن است خود مشتری بیاید و بگوید من این نیازها را دارم از روی مطالعه مشتری، یعنی یه موقعی بازار را مطالعه می‌کنیم یه موقع با خود مشتری مذاکره داریم.»

مهم‌ترین راهبرد شناسایی شده در پژوهش حاضر نیز ایجاد بستر تصمیم‌گیری استراتژیک بود. مشارکت‌کنندگان در این خصوص نیز اظهار کردند که «در واقع تغییرات اقتصاد جهانی و پیامدهای آن بر اقتصاد ایران، تحولاتی چون تغییرات شدید نرخ ارز، تغییرات سریع و ناگهانی قوانین، رقابت‌پذیری و انعطاف‌پذیری در مقابل این تغییرات و ایجاد ارزش خاص برای مشتریان از مهمترین مولفه‌ها هستند.» «همان نیروی انسانی کارآمد تقویت‌کننده است تجهیزات کامپیوتری و امکانات از لحاظ بانکی مهم است لذا مدیریت و سیستم‌های نظارتی و کنترل‌های داخلی مهم است. این‌ها عوامل تقویت‌کننده‌اند، نیروی انسانی کارآمد نباشد بانک تضعیف می‌شود» «وقتی کارنامه چندین ساله نظام بانکداری ایران را ورق می‌زنیم به مجموعه‌ای از تصمیمات غیراستراتژیک یا استراتژیک از نگاه سیاست‌زده برمی‌خوریم که اثرگذاری و ارتباط ابعاد و مولفه‌های آن آثار بارزی را به جا گذاشته در یک بازه زمانی که تصمیمات اتخاذ شده استراتژیک به معیارهای جهانی و استانداردهای بین‌المللی نزدیک‌تر بود و به نوعی سیاست‌ها قدری از آن فاصله گرفته است، شاهد کاهش حجم نقدینگی و کاهش تورم، تقویت ارزش پول کشور، ثبات در چرخش چرخ تولید به جهت عدم هراس از بلاتکلیف بودن صنعتگر و رشد اقتصادی حتی بدون در نظر گرفتن صادرات نفت

بوده‌ایم. در مقابل هرچه از موارد مذکور فاصله گرفته‌ایم که دوران آن بیشتر از دوران قبلی بوده، افزایش نرخ تورم و حجم نقدینگی، کاهش ارزش پول کشور، عدم ثبات در تولید، جهت بیم تولیدکننده از ما به تفاوت و تحمیل آن در نرخ ارز و پرداخت آن به بانک مرکزی و ایستادن چرخ تولید بوده‌ایم به طور کلی و سخن آخر تصمیم استراتژیک در صنعت بانکداری ایران یک تعریف دارد و همین بحث در جهان و استانداردهای مختلف یک تعریفی دیگر. «عملکرد سازمان نیز در مدل نهایی شناسایی شده است که مشارکت‌کنندگان در این مورد مطرح کرده‌اند که «در عملکردهای مالی یا کلی مثل بازار، افزایش سهم بازار و افزایش میزان فروش، فروش که خیلی نیست بیشتر بحث سهم بازار است و بخشی به شاخص‌های مالی باز می‌گردد. اگر منجر به آن شود خودش را در صورت‌های مالی نشان می‌دهد و خود همین باعث می‌شود رضایت سهام‌داران کسب شود.» «بخش دیگر هم در مقابل مسئولیت‌های اجتماعی است، بانک معمولاً مجبور می‌شود یک سری کمک‌های خاص را به برخی جاها اعطا کند، مثلاً ما الان به ایران خودرو و سایپا کمک می‌کنیم.»

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج این تحقیق در نهایت، مطابق الگوی زمینه‌ای در شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱- الگوی یافته تحقیق

با توجه به جدول ۱ و شکل ۱ مشخص شد که ابعاد و عناصر اصلی شکل‌دهنده الگوی تصمیم‌گیری راهبردی مدیران صنعت بانکداری در شرایط محیطی پرسرعت چیست و همچنین چه رابطه‌ای بین این ابعاد و عناصر وجود دارد. برای این که بانک‌ها بتوانند به صورت راهبردی در محیط‌های پرسرعت، تصمیم‌گیری کنند، باید سه حوزه اصلی را مد نظر قرار دهند، زمینه‌های تصمیم‌گیری، فرایند مورد نیاز به منظور تصمیم‌گیری و پیامدهای حاصل از تصمیم‌گیری. سازمان‌ها و به‌خصوص بانک‌ها برای اینکه بتوانند در محیط‌های پرسرعت، تصمیم‌گیری راهبردی را در دستور کار خود قرار دهند، نیاز به شرایط ویژه‌ای از جمله پویایی اجزای سازمان، توازن بین ایستایی و انعطاف، هماهنگی اجزای سازمان و مواردی از این دست دارند که در پژوهش حاضر شناسایی شد. پژوهش حاضر همچنین نشان داد که چابکی تصمیم‌گیری و اتکای تصمیم‌گیری بر اطلاعات و تحلیل نیز یکی از شرایط زمینه‌ای مورد نیاز به منظور موفقیت در تدوین و پیاده‌سازی الگوی تصمیم‌گیری راهبردی مدیران صنعت بانکداری در شرایط محیطی پرسرعت بوده که این قسمت از پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش نیماند و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی داشت و یافته‌های حاصل از پژوهش این افراد را تایید کرد. از جمله دیگر حوزه‌های مربوط به ایجاد الگوی تصمیم‌گیری راهبردی در محیط‌های پرسرعت توسط بانک‌ها، پژوهش حاضر به موضوع فرایند تصمیم‌گیری تاکید کرد. ساختار تصمیم‌گیری راهبردی یکی از عواملی بود که تاثیر بسیار زیادی در ایجاد الگوی تصمیم‌گیری راهبردی در محیط‌های پرسرعت داشت. به عبارت دیگر می‌توان اینگونه اظهار نظر کرد که چابک‌سازی ساختار در کنار پشتیبانی مدیریت ارشد، شایستگی مدیران تصمیم‌گیر و همچنین ارزیابی مستمر تغییرات و اقداماتی همچون توسعه ارتباطات، قابلیت رشد و توسعه خدمات و تنوع و گستردگی آن منجر به این می‌شود که سازمان قادر به ایجاد نوآوری در فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی خود در محیط‌های پرسرعت خواهد بود و این موضوع نیز در نهایت به ایجاد الگویی جدید و خوب به منظور تصمیم‌گیری راهبردی در محیط‌های پرسرعت خواهد شد. این قسمت از پژوهش نیز با یافته‌های حاصل از پژوهش انجام شده توسط کمال (۲۰۲۱) همخوانی داشت و یافته‌های حاصل از این پژوهش را تایید کرد. حوزه دیگری که در پژوهش حاضر در خصوص الگوی تصمیم‌گیری راهبردی در شرایط محیطی پرسرعت مورد بررسی و شناسایی قرار گرفت که به عنوان آخرین مضمون فراگیر پژوهش حاضر نیز بود، به بحث پیامد پرداخت. مهم‌ترین مواردی که در این حوزه می‌توان به آن‌ها اشاره کرد عبارتند از: نظام مدیریت راهبردی اثربخش و پویا، یکپارچگی تصمیم‌گیری، ساختارمند بودن فرایند تصمیم‌گیری و مواردی از این دست. از جمله مواردی که می‌توان با اتخاذ رویکرد تصمیم‌گیری راهبردی در صنعت بانکداری و در شرایط محیطی پرسرعت انتظار داشت نیز می‌توان از مواردی همچون کمک به افزایش نخبه‌گزینی و نگهداشت و پرورش نخبگان، گسترش فرهنگ تفکر راهبردی در سازمان و به‌خصوص صنعت بانکداری، خلق چشم‌انداز مشترک در سازمان و ارزش‌های جمعی و مواردی از این دست یاد کرد. لازم به ذکر است که این بخش از نتایج پژوهش حاضر نیز با یافته‌های حاصل از پژوهش بامگارتنر و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی داشت، چرا که یافته‌های پژوهش حاضر در این بخش نشان داد که برای اینکه صنعت بانکداری بتواند در شرایط محیطی پرسرعت اقدامات خود را به گونه‌ای انجام دهد که نتایج حاصل از این اقدامات در نهایت منجر به موفقیت سازمان شود، نیاز به یک چارچوب قوی تصمیم‌گیری راهبردی دارد و باید هرچه سریعتر این نظام در سراسر سازمان ایجاد شود.

همچنین روابط موجود میان این عناصر و عوامل در شکل ۱ نشان داده شده است و همانطور که در شکل قابل مشاهده است، یک سازمان برای اینکه بتواند الگوی تصمیم‌گیری راهبردی مناسبی را داشته باشد، باید به طور همزمان به زمینه، فرایند و پیامد توجه داشته باشد. در خصوص شرایط زمینه می‌توان از مهم‌ترین موارد به پشتیبانی مدیریت ارشد، شایستگی مدیران تصمیم‌گیر، ساختارمند بودن فرایند تصمیم‌گیری، وجود چشم‌انداز مشترک در

سازمان، تسلط بر چشم‌انداز سازمان و به‌کارگیری ابعاد مدیریت منابع انسانی اشاره کرد و بیان کرد که سازمان‌ها باید تمامی الزامات مورد نیاز را شناسایی کرده و شرایط را به گونه‌ای فراهم کنند که در پویاترین حالت ممکن خود قرار بگیرند. در خصوص فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی نیز می‌توان بیان کرد که مدیران صنعت بانکداری باید مواردی همچون اقدام آینده‌نگرانه، یادگیری مستمر، حفظ و توسعه ارتباطات، ائتلاف استراتژیک، ارزیابی مستمر تغییرات، اتخاذ استراتژی جایگزین، توسعه قواعد گفت‌وگویی، آینده‌نگری استراتژیک و چاپک‌سازی ساختار را در دستور کار خود قرار دهند و بدانند که نتایج سازمانی در گرو این موارد هستند. در آخر نیز مهم‌ترین مواردی که مدیران صنعت بانکداری در خصوص پیامدهای تصمیم‌گیری راهبردی در شرایط محیطی پرسرعت باید در دستور کار خود قرار دهند عبارتند از: استفاده از نتایج تصمیم‌گیری راهبردی در جهت پیشرفت سازمان و تلاش برای توسعه تصمیم‌گیری راهبردی به منظور پیشبرد اهداف اساسی که تمامی این موارد در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمانی خواهند شد.

پژوهش حاضر به مطالعه شناسایی الگویی برای تصمیم‌گیری راهبردی مدیران صنعت بانکداری در شرایط محیطی پرسرعت پرداخت، این پژوهش می‌تواند مرجعی برای مدیران و کارکنان بانک‌ها به منظور بهره‌گیری و درک موضوع تصمیم‌گیری راهبردی در شرایط محیطی پرسرعت بوده و به آن‌ها کمک کند تا در شرایط مورد نیاز، اقدام به استفاده از نتایج پژوهش حاضر کرده و چالش‌های پیش روی سازمان خود را حل کنند، لذا پیشنهاد می‌شود تا پژوهش‌هایی صورت بگیرد تا ابعاد مختلف این موضوع را بررسی کرده و همچنین پیشنهاد می‌شود که موضوع مورد مطالعه در صنایع دیگری غیر از صنعت بانکداری نیز مورد بررسی و شناسایی قرار بگیرد. در پژوهش حاضر از روش‌های مطالعه کیفی بهره گرفته شد و نتایج حاصل از این پژوهش نیز قابلیت تعمیم به تمامی صنایع موجود را ندارد، به همین منظور پیشنهاد می‌شود تا پژوهشی صورت بگیرد تا موضوع مورد بحث را با استفاده از سایر روش‌های مطالعه اعم از روش‌های مختلف کمی مورد بررسی قرار دهد تا بتواند تعمیم‌پذیری آن را به مقدار قابل توجهی افزایش دهد.

منابع

1. Abuhashesh, M., Al-Khasawneh, M., Al-Dmour, R., & Masa'Deh, R. (2019). The impact of Facebook on Jordanian consumers' decision process in the hotel selection. *IBIMA Business Review*, 1-16. DOI: 10.5171/2019.928418
2. Alipour, L., Nargesian, A., Budlaei, H., & Mohammadi Moghadam, Y. (2020). Presentation of electronic human resource management model in banking industry. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 8(4), 69-82. Doi: 10.30473/ipom.2020.50327.3929. [in Persian]
3. Aravopoulou, E., Branine, M., Stone, M., Mitsakis, F. V., & Paul, G. (2018). Strategic decision-making process (SDMP) in times of crisis: Evidence from Greek banks. *Journal of Business & Retail Management Research*, 12(4), 26-36. DOI: 10.24052/JBRMR/V12IS04/ART-03
4. Baumgartner, S., & Peter, M. K. (2021). *Strategic Foresight and Innovation Management: A Comparative Study*. International Swiss Banks Pub.
5. Boudlaie, H., & Kenarroodi, M. (2020). A qualitative study of gamification based recruitment process in start ups. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 121-148. doi: 10.22054/jmsd.2020.47159.3434. [in Persian]
6. Boudlaie, H., Amoozad Mahdiraji, H., Shamsi, S., Jafari-Sadeghi, V., & Garcia-Perez, A. (2020). Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 16. 113-147. 10.7341/20201644.
7. Boudlaie, H., Kenarroodi, M., Ebadi, H., & Bahmani, A. (2021). Digital human resource management: an approach to creating organizational agility in the public sector in the digital economy Era (A Study on the Public Sector Banking Network in Iran). *Journal of Public Administration*, 13(4), 766-785. doi: 10.22059/jipa.2022.333338.3051 . [In Persian]
8. Boudlaie, H., Nik, B. K., & Kenarroodi, M. (2020). The impact of corporate social responsibility and internal marketing on employee turnover intentions with the mediating role of organizational commitment. *Technium Soc. Sci. J.*, 4, 121. <http://dx.doi.org/10.47577/tssj.v4i1.104>
9. Boudlaie, H., Shahidi, A., Kenarroodi, M., & Keshavarz Nik, B. (2020). A qualitative study of customer experiences in the retail industry. *Technium Social Sciences Journal*, 8(1), 273-287. <https://doi.org/10.47577/tssj.v8i1.103>
10. Boudlaie, H., Keshavarz Nik, B., & Kenarroodi, M. (2020). Identification and ranking of compensation strategies for oil distribution companies. *Technium Social Sciences Journal*, 3(1), 112-140. <https://doi.org/10.47577/tssj.v3i1.78>
11. Boudlaie, H., Kenarroodi, M., & Keshavarz Nik, B. (2020). Studying the content characteristics of New Technology-Based Firms. *Technium Social Sciences Journal*, 3(1), 94-111. <https://doi.org/10.47577/tssj.v3i1.77>
12. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
13. Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of management Journal* 32(3), 543-576. <https://doi.org/10.2307/256434>
14. Eisenhardt, K. M. (2021a). strategy in nascent markets and entrepreneurial firms. *Strategic Management: State of the Field and Its Future*, 169. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0010>
15. Gholipoor, P., & Mozaffari, M. (2020). Designing a strategic foresight model in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Foresight and Innovation Policy* 14(2-4), 292-313. 10.1504/IJFIP.2020.111254
16. Haralayya, B. (2021). How digital banking has brought innovative products and services to India. *Journal of Advanced Research in Quality Control and Management*, 6(1), 16-18.
17. Hauser, A., Eggers, F., & Guldenberg, S. (2020). Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*, 54(3), 775-790.
18. Joneidi Jafari, M., & NiliPourTabataba'i, S. A. (2017). Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry). *Foresight-The journal of future studies, strategic thinking and policy*, 19(6), 559-576. <https://doi.org/10.1108/FS-07-2017-0035>

19. Kamal, A. (2021). Strategic decision making: the innovation and implementation of a new sourcing solution. In *Cases on Critical Practices for Modern and Future Human Resources Management*, 15-41. IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-5820-1.ch002>
20. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
21. Mabika, V. (2020). Strategic decision-making in high velocity environments: A case study assessment of Amlogy GmbH in the Augmented Reality Industry (*Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia*).
22. Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
23. Morgan, T., Anokhin, S. A., Song, C., & Chistyakova, N. (2019). The role of customer participation in building new product development speed capabilities in turbulent environments. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 119-133. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0549-9>
24. Niemand, T., Rigtering, J. C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Maalaoui, A. (2021). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*, 39(3), 317-326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.008>
25. Nooraie, M. (2008). Decision magnitude of impact and strategic decision making process output: The mediating impact of rationality of the decision making process. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251740810865102>
26. Vlas, C. O., See, E., & Chaudhary, R. (2020). Smart Power, Innovation, and Firms' Valuation in High-Velocity Environments. In *Academy of Management Proceedings*. 1, 12613. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.12613abstract>
27. Yang, S. Y., & Tsai, K. H. (2019). Lifting the veil on the link between absorptive capacity and innovation: The roles of cross-functional integration and customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 117-130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.006>