

## بررسی نقش کیفیت خدمات، فناوری های مالی، تحول دیجیتال، چابکی و تاب‌آوری بانکی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بانکداری

سید رامین موسوی

دانشجوی دکتری حسابداری، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، ایران. (نویسنده مسئول).

raminmousavi1990119@gmail.com

نیلوفر عابدیان آذرخوارانی

دانشجوی دکتری حسابداری، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، ایران.

niloofar.abedi20@gmail.com

### چکیده

مزیت رقابتی پایدار در بانکداری یعنی توانایی بانک در ارائه ارزش بیشتر به مشتریان یا انجام عملیات با هزینه کمتر نسبت به رقبای، به نحوی که تقلید آن برای رقبای دشوار باشد و در بلندمدت حفظ شود. از جمله عواملی که موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بانکداری می‌شوند می‌توان به کیفیت خدمات، فناوری های مالی، تحول دیجیتال، چابکی و تاب‌آوری بانکی اشاره کرد. کیفیت خدمات اساس وفاداری مشتری است و مزیت رقابتی ایجاد شده از طریق آن، از نوع مزیت تمایز است. فناوری‌های مالی و تحول دیجیتال ارتباط تنگاتنگی دارند؛ فناوری‌های مالی محرک اصلی تحول دیجیتال هستند. تحول دیجیتال صرفاً به معنی استفاده از فناوری نیست، بلکه بازطراحی مدل کسب‌وکار بر اساس قابلیت‌های جدید دیجیتال است. چابکی نیز توانایی سازمان در احساس، تشخیص و پاسخ سریع و مؤثر به تغییرات محیطی است. در محیط پرنوسان اقتصادی و فناوری، چابکی حیاتی‌ترین مزیت رقابتی است. در نهایت تاب‌آوری توانایی بانک در جذب شوک‌ها، بازیابی سریع از بحران‌ها (مالی، عملیاتی یا سایبری) و ادامه عملیات حیاتی بدون وقفه است. چنانچه بانک‌ها بتوانند هر پنج عامل را در استراتژی و فرهنگ خود ادغام کنند، نه تنها در کوتاه‌مدت رقابت می‌کنند، بلکه مزیت‌هایی می‌سازند که عمیقاً در فرآیندها، داده‌ها و ارتباط با مشتری ریشه دارد و بقای آن‌ها را در بلندمدت تضمین می‌کند. از این رو هدف این پژوهش بررسی نقش کیفیت خدمات، فناوری های مالی، تحول دیجیتال، چابکی و تاب‌آوری بانکی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بانکداری است.

**واژگان کلیدی:** کیفیت خدمات، فناوری های مالی، تحول دیجیتال، چابکی، تاب‌آوری بانکی، مزیت رقابتی پایدار.

### مقدمه

صنعت بانکداری اخیراً با چالش‌های قابل توجهی روبرو شده است، از جمله انتظارات در حال تغییر مشتریان و معرفی سریع فناوری‌های اطلاعاتی جدید که بر عملیات تجاری تأثیر می‌گذارد (کیسیوس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ نعیمی صدیق و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). اکنون بانک‌ها باید استراتژی‌های تجاری خود را برای همسو شدن با پیشرفت‌های تکنولوژیکی و خواسته‌های در حال تغییر مصرف‌کنندگان مورد بازنگری قرار دهند و بر توسعه شیوه‌های تجاری پایدار که از فناوری‌های

<sup>1</sup> Kitsios et al

<sup>2</sup> Naimi-Sadigh et al

مالی پیشرفته بهره می‌برند، تأکید کنند. این محیط پویا مستلزم آن است که بانک‌ها به طور مداوم خود را تطبیق داده و نوآوری کنند تا مزیت رقابتی خود را حفظ کنند (یوشنگ و ابراهیم<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). مفهوم مزیت رقابتی پایدار برای موفقیت بلندمدت بانک‌ها حیاتی است، زیرا عملکرد برتر مداوم نسبت به رقبای ممکن می‌سازد (ارسوان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). دستیابی به این مزیت به چیزی بیش از دستاوردهای کوتاه‌مدت نیاز دارد؛ این امر مستلزم ادغام نوآوری، استراتژی‌های مشتری‌محور و پایداری در عملیات اصلی بانک است. علاوه بر این، مزیت رقابتی پایدار به طور فزاینده‌ای با استفاده از فناوری‌های پیشرفته و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بهینه‌سازی عملیات، افزایش تجربیات مشتری و ارائه راه‌حل‌های مالی شخصی‌سازی شده گره خورده است (گران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). با توجه به اهمیت مزیت رقابتی پایدار در بخش بانکداری، این سؤال مطرح می‌شود: چه چیزی این مزیت را هدایت می‌کند؟ برای پرداختن به این موضوع، دیدگاه مبتنی بر منابع و نظریه‌های تحول سازمانی چارچوب‌های ارزشمندی را برای درک محرک‌های اساسی ارائه می‌دهند (دیلی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). دیدگاه مبتنی بر منابع بر دارایی‌های استراتژیک درون یک سازمان تأکید می‌کند، در حالی که نظریه‌های تحول سازمانی بر نیاز به سازگاری مداوم در یک محیط دائماً در حال تغییر تأکید دارند (پروبوچاکتی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۵). دو عنصر حیاتی در دستیابی و حفظ مزیت رقابتی، چابکی سازمانی و تاب‌آوری هستند (افراز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱؛ علی و انور<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). در صنعت بانکداری، چابکی به بانک‌ها اجازه می‌دهد تا با پیشرفت‌های فناوری، تغییرات نظارتی و پویایی بازار سازگار شوند (رانی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴). بانک‌های چابک می‌توانند به سرعت محصولات و خدمات جدید را راه‌اندازی کنند، عملیات خود را برای کارایی بهینه کنند و به نیازهای مشتری بهتر پاسخ دهند. با توجه به قرار گرفتن صنعت در معرض نوسانات اقتصادی، ریسک‌های اعتباری و بی‌ثباتی بازار، تاب‌آوری نیز به همان اندازه ضروری است (اودین و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱). تاب‌آوری بانک‌ها را قادر می‌سازد تا حتی در شرایط نامطمئن، ثبات عملیاتی و مالی خود را حفظ کنند. بانک‌های تاب‌آور می‌توانند ریسک‌ها را بهتر مدیریت کنند، اعتماد مشتری و ذینفعان را حفظ کنند و عملیات پایدار را تضمین کنند که به طور قابل توجهی به مزیت رقابتی کمک می‌کند (ستمبره-بلاندو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). علاوه بر این، تحول دیجیتال برای سازمان‌ها ضروری شده است تا در مواجهه با تغییرات سریع در فناوری، مقررات و رفتار مصرف‌کننده، رقابتی و مرتبط باقی بمانند (هاشم و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۲). تحول دیجیتال، که به عنوان پروژه‌های استراتژیک برنامه‌ریزی و اجرا شده در چارچوب خدمات فناوری اطلاعات تعریف می‌شود، به یک مؤلفه حیاتی برای بانک‌ها در پیمایش این محیط بی‌ثبات تبدیل شده است. برعکس، شرکت‌هایی که در رویکرد خود به تحول دیجیتال چابک هستند، می‌توانند از مزیت رقابتی برخوردار شوند (کراوس و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۱). بخش بانکی شاهد رقابت شدیدی است که بانک‌ها را در معرض یک انقلاب رقابتی از سوی بانک‌های دیگر قرار می‌دهد. در واقع، بسیاری از سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات مالی مفهومی را اتخاذ کرده‌اند که آنها را قادر می‌سازد تا یک استراتژی منسجم و مؤثر برای دستیابی به اهداف خود و حفظ انسجام استراتژیک توسعه دهند (الهوری و السمران<sup>۱۳</sup>،

<sup>1</sup> YuSheng & Ibrahim

<sup>2</sup> Arsawan et al

<sup>3</sup> Grant

<sup>4</sup> Daly

<sup>5</sup> Probojakti et al

<sup>6</sup> Afraz et al

<sup>7</sup> Ali & Anwar

<sup>8</sup> Rani et al

<sup>9</sup> Uddin et al

<sup>10</sup> Settembre-Blundo et al

<sup>11</sup> Hashim et al

<sup>12</sup> Kraus et al

<sup>13</sup> Al-Hawary & Al-Smeran

۲۰۱۷). بنابراین، اطلاعات دقیق و به موقع برای کمک به شرکت‌ها در ارائه خدمات با کیفیت بالا و دستیابی به اهدافشان بسیار مهم است. در نتیجه، سازمان‌ها در تمام مراحل عملیات خود عمدتاً به فناوری اطلاعات و ارتباطات متکی شده‌اند (السليم و الشورمن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). این مسئله حول محور چگونگی کمک فناوری مالی به بانک‌های تجاری در دستیابی به مزیت رقابتی و همچنین پتانسیل استفاده از فناوری مالی در بانک‌های تجاری می‌چرخد. با توجه به اهمیت نقش فناوری مالی در کسب مزیت رقابتی برای بانک‌های تجاری، مطالعات مختلفی انجام شده است. بنابراین، نشان دادن اهمیت و تأثیر مثبت فناوری بر فعالیت‌های اقتصادی، بررسی اینکه آیا بانک‌های تجاری از فناوری در فرآیندهای مالی خود استفاده می‌کنند یا خیر و ارائه برخی توصیه‌ها بر این اساس ضروری است (سامارا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵).

کیفیت خدمات در بخش بانکداری، سنگ بنای موفقیت عملیاتی و تمایز رقابتی است (ابوبکر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). این کیفیت شامل ابعاد مختلفی از جمله قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین، همدلی و موارد ملموس است. این ابعاد در مجموع به تجربه کلی و رضایت مشتری کمک می‌کنند. کیفیت بالای خدمات، حفظ مشتری، جذب مشتریان جدید و تقویت وفاداری مشتری را تضمین می‌کند که برای پایداری و سودآوری بانک‌ها بسیار مهم است (مونفرر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). در عصری که خدمات بانکی به طور فزاینده‌ای در حال افزایش است، کیفیت خدمات به عنوان یک عامل متمایزکننده عمل می‌کند. بانک‌هایی که کیفیت خدمات برتر ارائه می‌دهند، می‌توانند قیمت‌های بالاتری دریافت کنند، اعتبار برند خود را افزایش دهند و به رضایت مشتری بالاتری دست یابند (ادیای و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). برعکس، کیفیت خدمات ضعیف می‌تواند منجر به ریزش مشتری، تبلیغات دهان به دهان منفی و خدشه‌دار شدن تصویر بانک شود. چشم‌انداز رقابتی امروز، که مشتریان گزینه‌های فراوانی دارند، حفظ کیفیت بالای خدمات برای بانک‌ها جهت حفظ سهم بازارشان ضروری است (سریجش<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴).

این تحقیق به بررسی نقش کیفیت خدمات، فناوری‌های مالی، تحول دیجیتال، چابکی و تاب‌آوری بانکی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بانکداری پرداخته و سه سهم کلیدی در ادبیات موجود در این زمینه دارد. اول، با بررسی چگونگی هدایت چابکی سازمانی، تاب‌آوری شرکتی و بهبود کیفیت خدمات توسط تحول دیجیتال و فناوری مالی، که برای حفظ مزیت رقابتی در محیطی که به سرعت در حال تحول است ضروری است، کاربرد نظریه‌های مبتنی بر منابع و تحول سازمانی را غنی‌تر می‌کند (دالی، ۲۰۲۰). دوم، این مطالعه با کاربرد تحول دیجیتال و فناوری مالی در صنعت بانکداری بر اهمیت رهبری استراتژیک در هدایت ابتکارات دیجیتال و فن‌آورانه موفق تأکید می‌کند (النعمی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). سوم، تأثیر تأثیر چابکی سازمانی، تاب‌آوری شرکتی و کیفیت خدمات بر مزیت رقابتی پایدار را بررسی می‌کند. این امر بینش‌هایی در مورد چگونگی مدیریت مؤثر ریسک‌ها توسط بانک‌ها، حفظ اعتماد ذینفعان و تضمین موفقیت بلندمدت ارائه می‌دهد (بولتون و همکاران، ۲۰۲۱).

## پیشینه پژوهش

دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، اهمیت منابع و قابلیت‌های داخلی را در دستیابی و حفظ مزیت رقابتی برجسته می‌کند. طبق نظریه مبتنی بر منابع، شرکت‌ها از طریق منابعی که نادر، ارزشمند، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین هستند، به

<sup>1</sup> Alsaleem & Alshorman

<sup>2</sup> Samara et al

<sup>3</sup> Abubakar et al

<sup>4</sup> Monferrer et al

<sup>5</sup> Ediae et al

<sup>6</sup> Sreejesh

<sup>7</sup> AlNuaimi et al

مزیت رقابتی دست می‌یابد. این نظریه نشان می‌دهد که اگر یک شرکت بتواند از منابع منحصر به فرد خود بهره‌برداری کرده و آنها را حفظ کند، تقلید از آن برای رقبا دشوار می‌شود و بنابراین منبع قدرتی برای سازمان فراهم می‌کند (ندونی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). نظریه مبتنی بر منابع نشان می‌دهد که برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی، یک بانک باید این منابع را در اختیار داشته باشد و آنها را به طور مؤثر سازماندهی و به کار گیرد. در زمینه صنعت بانکداری، نظریه مبتنی بر منابع چارچوبی برای درک چگونگی فناوری مالی و عملکرد تحول دیجیتال به عنوان منابع حیاتی ارائه می‌دهد. فناوری های مالی می‌تواند به بانک‌های تجاری کمک کند تا کارایی عملیاتی خود را افزایش دهند، تجربه مشتری خود را بهبود بخشند و پایگاه مشتری خود را گسترش دهند (الدمور و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). علاوه بر این، تحول دیجیتال نیز با ادغام فناوری‌های پیشرفته، کارایی عملیاتی و تعامل مشتری را افزایش می‌دهد که برای حفظ مزیت رقابتی حیاتی است (گوپتا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). این عناصر به چابکی سازمانی کمک می‌کنند و بانک‌ها را قادر می‌سازند تا به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کنند. چابکی سازمانی، که توسط تحول دیجیتال و فناوری‌های مالی پشتیبانی می‌شود، تاب‌آوری شرکتی و کیفیت خدمات مشتری را افزایش می‌دهد و توانایی بانک را در مقاومت و بازیابی از اختلالات افزایش می‌دهد. بانک‌ها می‌توانند با ادغام مؤثر این منابع به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابند و موفقیت بلندمدت را در صنعتی که به سرعت در حال تحول است، تضمین کنند (حسیب و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

نظریه تحول سازمانی بررسی می‌کند که چگونه شرکت‌ها با تغییرات قابل توجه ناشی از پیشرفت‌های فناوری و فشارهای رقابتی سازگار می‌شوند (گومبر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). در بخش بانکداری، تحول دیجیتال و فناوری مالی در تقویت چابکی سازمانی و تاب‌آوری شرکت‌ها نقش محوری دارند. تحول دیجیتال، بانک‌ها را به قابلیت‌های فناوری مجهز می‌کند که کیفیت خدمات مشتری، کارایی عملیاتی و تعامل با مشتری را افزایش می‌دهد. این پیشرفت فناوری با فراهم کردن امکان انطباق سریع بانک‌ها با خواسته‌ها و نوآوری‌های بازار، چابکی سازمانی را تسهیل می‌کند (مالینی و منون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). فناوری مالی نیز در هدایت این تغییر، همسوسازی اهداف استراتژیک با پیشرفت فناوری بسیار مهم است. تحول دیجیتال و فناوری مالی از چابکی سازمانی پشتیبانی کرده و تاب‌آوری شرکت‌ها را افزایش می‌دهد و بانک‌ها را قادر می‌سازد تا کیفیت خدمات را افزایش داده و به طور مؤثر اختلالات را مدیریت و در نهایت بهبود دهند. این ادغام فناوری مالی و تحول دیجیتال به یک مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند و بانک‌ها را برای موفقیت بلندمدت در محیط رقابتی بانکداری مهیا می‌سازد (پروبوچاکتی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۵).

## مزیت رقابتی

مزیت رقابتی پایدار در بانکداری به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، دارایی‌ها، یا قابلیت‌های یک بانک گفته می‌شود که به آن اجازه می‌دهد تا در درازمدت و به طور مستمر عملکرد مالی و بازدهی بهتری نسبت به رقبای خود داشته باشد و در عین حال، تقلید یا تضعیف این مزیت توسط رقبا دشوار، پرهزینه یا زمان‌بر باشد (القرنی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). مفهوم «مزیت رقابتی» به وجود یک ویژگی یا مجموعه‌ای از ویژگی‌ها اشاره دارد که یک سازمان را از سایرین متمایز می‌کند. این ویژگی به آن سازمان، نگرشی قوی نسبت به دیگران و طرف‌های مختلف می‌دهد. چالش پیش روی این سازمان‌ها،

<sup>1</sup> Ndonge

<sup>2</sup> Al-Dmour et al

<sup>3</sup> Gupta et al

<sup>4</sup> Haseeb et al

<sup>5</sup> Gomber et al

<sup>6</sup> Malini & Menon

<sup>7</sup> Alqarni et al

توانایی آنها در تولید یا ارائه خدمات نیست، بلکه در داشتن قابلیت‌هایی برای برآوردن نیازهای مشتریان و برآورده کردن خواسته‌های در حال تغییر آنهاست. علاوه بر این واقعیت که نقش‌ها و برداشت‌های مشتری نیز در چنین رقابت شدیدی افزایش یافته است، مزیت رقابتی آن سازمان، چیزی است که از دیدگاه بازارهای تولیدکنندگان در بازار به دست می‌آورد، به طوری که بیش از یک موقعیت رقابتی را به ارمغان می‌آورد. بنابراین، مزیت رقابتی به معنای ویژگی‌ای است که با کسب یک موقعیت رقابتی پیشرفته در بازارها نشان داده می‌شود (سامارا و همکاران، ۲۰۲۵).

## تحول دیجیتال

تحول دیجیتال بخش بانکداری در سراسر جهان با نیاز روزافزون به دسترسی فراگیرتر، در دسترس‌تر و کارآمدتر به امور مالی آغاز شده و لذا، به عنوان پروژه‌های استراتژیک برنامه‌ریزی و اجرا شده در داخل عملکرد خدمات فناوری اطلاعات تعریف می‌شود. دیجیتالی شدن نقش حیاتی در گسترش دسترسی به خدمات بانکی، به ویژه برای افرادی که قبلاً به مؤسسات مالی رسمی دسترسی نداشتند، ایفا می‌کند. با کاهش اتکا به تراکنش‌های نقدی و معرفی مفهوم بانکداری بدون شعب فیزیکی، این سیستم می‌تواند هزینه‌های عملیاتی را کاهش داده و روند خدمات مالی را سرعت بخشد. علاوه بر این، موقعیت‌های جهانی مانند بحران‌های بهداشتی و محدودیت‌های اجتماعی نیز باعث تسریع پذیرش راه‌حل‌های دیجیتال در بانکداری می‌شوند، زیرا مردم به خدماتی نیاز دارند که بتوان از راه دور به طور ایمن و انعطاف‌پذیر به آنها دسترسی داشت (ناهارا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵).

## کیفیت خدمات

با توجه به رقابت شدیدی که به دلیل رشد انفجاری صنعت بانکداری ایجاد شده است، بانک‌ها باید خلاق‌تر شوند، به خصوص در زمینه ایجاد کالاها و خدمات مشتری‌مدار. بانک‌ها باید در معرفی محصولات یا خدمات جدید برای تضمین پذیرش مشتری خلاق باشند. موفقیت بانک در مواجهه با این رقابت، از تلاش برای بهبود امکانات و فعالیت‌های مختلف مربوط به بازاریابی محصول برای جلب علاقه مشتریان به استفاده از خدمات بانکی ارائه شده ناشی می‌شود. یکی از راه‌های جلب رضایت مصرف‌کنندگان، ارائه خدمات با کیفیت است (سودرجو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). مفهوم کیفیت، مفهومی فکری و فلسفی است که با توجه به تغییرات سریع در فرهنگ و حساسیت‌های مشتری و همچنین افزایش رقابت جهانی در طول دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ قرن گذشته، بیش از هر زمینه دیگری مورد توجه محققان دانشگاهی قرار گرفته است. این امر منجر به ایجاد اولویت رقابتی کیفیت شده است که هر مدیری مسیر درست را برای انجام عملیات تولید و خدمات انتخاب می‌کند (سربجش، ۲۰۲۴).

## تاب‌آوری

در فضای تجاری آشفته و رقابتی فعلی که جذب و حفظ مشتری به طور فزاینده‌ای دشوار است، توانایی یک سازمان، به ویژه یک موسسه مالی (مثلاً بانک) برای تحمل و ادامه فعالیت‌های حیاتی خود در مواقع بحران بسیار مهم است. سرعت بازیابی و بازگشت به حالت عادی پس از وقوع یک رویداد، به همان اندازه برای موفقیت یک بانک در حفظ مشتریان اهمیت دارد. با برنامه‌ریزی مناسب برای تاب‌آوری بالاتر، بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی حداکثر اطمینان را برای ذینفعان، از جمله سهامداران، مشتریان، کارمندان و جامعه هدف ایجاد می‌کنند و اطمینان حاصل می‌کنند که آنها می‌توانند عملیات کلیدی را با سرعت معقول و با کمترین ریسک در مواجهه با بلایای پیش‌بینی نشده یا رویدادهای کم‌خطرتر ادامه دهند.

<sup>1</sup> Nahar et al

<sup>2</sup> Sudirjo et al

از این رو تاب‌آوری را توانایی یک بانک برای مقاومت و بازیابی از اختلالاتی مانند رکود اقتصادی یا بحران‌ها تعریف می‌کنند است (پروبوجاکنی و همکاران، ۲۰۲۵).

### چابکی سازمانی

چابکی به عنوان توانایی مقابله با تغییرات محیطی غیرقابل پیش‌بینی با پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های بازار در نظر گرفته می‌شود. این امر به طور تجربی در این است که بانک‌ها چقدر راحت و سریع می‌توانند تصمیمات استراتژیک و استقرار منابع را برای دستیابی به همسویی مجدد با شرایط در حال تحول بازار بازبینی کنند. بانک‌های چابک می‌توانند به سرعت با تغییرات داخلی و خارجی سازگار شوند، که برای مدیریت عدم قطعیت‌ها و حفظ ثبات در یک محیط تجاری پویا ضروری بوده و می‌تواند از تاب‌آوری یک بانک پشتیبانی کند و آن را قادر می‌سازد تا به طور مؤثرتری از اختلالات بهبود یابد. این سازگاری برای پیمایش پیچیدگی‌های چشم‌اندازهای تجاری مدرن و تضمین موفقیت بلندمدت بسیار مهم است (کازانکولو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

### فناوری مالی

فناوری مالی که به اختصار فین‌تک نامیده می‌شود، به نوآوری‌ها در ارائه خدمات مالی اشاره دارد که با استفاده از فناوری‌های جدید و پیشرفته، فرآیندهای مالی سنتی را کارآمدتر، سریع‌تر و اغلب ارزان‌تر می‌کنند و هدف اصلی آن، به چالش کشیدن یا تکمیل مدل‌های کسب‌وکار سنتی نهادهای مالی مانند بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و مؤسسات سرمایه‌گذاری است (عواد و القیسی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). فناوری مالی نه تنها برای مشتریان، بلکه برای بانک‌ها و مؤسسات مالی سنتی نیز مهم است، زیرا آن‌ها را مجبور می‌کند تا خدمات خود را مدرن سازند و در نهایت به سمت یک اکوسیستم مالی نوآورانه‌تر و متمرکز بر مشتری حرکت کنند (شانه و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

### تحول دیجیتال و ایجاد مزیت رقابتی پایدار

در عصر دیجیتال، تحول دیجیتال به یک تمرکز استراتژیک حیاتی برای سازمان‌هایی تبدیل شده است که هدفشان حفظ مزیت رقابتی است (ژانگ و جین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). این تحول شامل ادغام فناوری‌های دیجیتال برای افزایش کارایی عملیاتی، نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار و همسوسازی استراتژی‌ها با اهداف پایداری است (هیلالی و مانور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). دیدگاه مبتنی بر منابع از این ایده پشتیبانی می‌کند که مدیریت مؤثر منابع از طریق تحول دیجیتال می‌تواند مزیت رقابتی را افزایش دهد (ابرت و دوآرته<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). تحول دیجیتال موفق با بهبود عملکرد محصول و ایجاد ارزش در بخش‌های مختلف، به عملکرد برتر کمک می‌کند. مطالعات تجربی، رابطه مثبت بین تحول دیجیتال و مزیت رقابتی را بیشتر تقویت می‌کنند و تأثیر آن را بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک و جهت‌گیری کارآفرینی برجسته می‌کنند (هاشم و همکاران، ۲۰۲۲؛ شهاده و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). تحول دیجیتال بانک‌ها را قادر می‌سازد تا با تغییرات بازار و پیشرفت‌های تکنولوژیکی سازگار شوند،

<sup>1</sup> Kazancoglu et al

<sup>2</sup> Awwad & Al-Qaissi

<sup>3</sup> Shana'a et al

<sup>4</sup> Zhang & Jin

<sup>5</sup> Hilali & Manouar

<sup>6</sup> Ebert & Duarte

<sup>7</sup> Shehadeh et al

موقعیت رقابتی و پایداری بلندمدت را بهبود بخشند (آدیساکسانا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). با تقویت نوآوری و همسو شدن با اهداف پایداری، تحول دیجیتال از توسعه یک مزیت رقابتی پایدار در بانک پشتیبانی می‌کند (پروبوچاکتی و همکاران، ۲۰۲۵).

### چابکی سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار

چابکی سازمانی برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی پایدار بسیار مهم است. سازمان‌های چابک می‌توانند به سرعت با تغییرات بازار، مانند تغییر در ترجیحات مشتری و فناوری‌های نوظهور، سازگار شوند که آنها را قادر می‌سازد تا از فرصت‌های جدید استفاده کرده و خطرات را به طور مؤثر کاهش دهند (زیتکین و دکسنیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). این چابکی به بانک‌ها اجازه می‌دهد تا سریع‌تر به مشتریان ارائه دهند و در نتیجه به مزیت رقابتی دست یابند و موقعیت محکمی در بازار ایجاد کنند (القرنی و همکاران، ۲۰۲۳). پاسخ‌های چابک به نوسانات بازار و خواسته‌های مشتری با ایجاد موانع ورود و تقویت وفاداری مشتری، به مزیت رقابتی پایدار بانک‌ها کمک می‌کند. علاوه بر این، چابکی سازمانی بانک‌ها را قادر می‌سازد تا به سرعت به روندهای نوظهور و تغییرات نظارتی پاسخ دهند، مزیت پیشگامی را تضمین کنند و موقعیت خود را در بازار تقویت کنند (زیتکین و دکسنیس، ۲۰۱۸). توانایی ارائه ارزش به طور مؤثر و سازگاری با تغییرات، از رقابت‌پذیری و پایداری بلندمدت پشتیبانی می‌کند. بانک‌های چابک با قرار دادن خود در موقعیت مطلوب در بازار و برآورده کردن مؤثر نیازهای مشتری، مزیت رقابتی قوی نسبت به رقبای خود حفظ می‌کنند (پروبوچاکتی و همکاران، ۲۰۲۵).

### تاب‌آوری بانکی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار

تاب‌آوری برای حفظ مزیت رقابتی ضروری است و بانک‌ها را قادر می‌سازد تا ریسک‌ها را مدیریت کرده و به طور مؤثر با اختلالات سازگار شوند (ایسکارا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). بانک‌هایی که سطوح بالایی از تاب‌آوری را نشان می‌دهند، می‌توانند بحران‌هایی مانند رکود اقتصادی یا اختلالات فناوری را پشت سر بگذارند و در عین حال عملیات اصلی و اهداف استراتژیک خود را حفظ کنند (مالیندرتوس و بینوریس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). بانک‌های تاب‌آور برای بازیابی از شکست‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور مجهزتر هستند و در نتیجه موقعیت رقابتی خود را در بازار تضمین می‌کنند (شنگسن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). علاوه بر این، تاب‌آوری با تقویت اعتماد و ثبات در بین ذینفعان، از جمله مشتریان، سرمایه‌گذاران و شرکا، به یک مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند (مالیندرتوس و بینوریس، ۲۰۱۴). بانک‌هایی که می‌توانند به طور مؤثر اختلالات را مدیریت کرده و سطح عملکرد را حفظ کنند، روابط قوی‌تری با ذینفعان برقرار می‌کنند و رقابت‌پذیری بلندمدت خود را افزایش می‌دهند. این تاب‌آوری به آنها اجازه می‌دهد تا موقعیت بازار خود را حفظ کرده و به اهداف استراتژیک دست یابند و مزیت رقابتی خود را در طول زمان تقویت کنند (پروبوچاکتی و همکاران، ۲۰۲۵).

### فناوری‌های مالی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار

فناوری نقش مهمی در هر جنبه‌ای از زندگی ایفا می‌کند. به گونه‌ای که می‌توان از آن برای مدیریت مسئولیت‌های روزانه استفاده کرد. به عنوان مثال، می‌توان از آن برای پیگیری حساب‌ها و تراکنش‌های بانکی استفاده نمود. با توجه به این

<sup>1</sup> Adisaksana

<sup>2</sup> Zitkienė & Deksnys

<sup>3</sup> Abeysekara et al

<sup>4</sup> Malindretos & Binioris

<sup>5</sup> Shengsen et al

موضوع، فناوری به عنوان استفاده از دانش موجود برای ایجاد کالاها و خدمات تعریف می‌شود که مفهوم فناوری را در بر می‌گیرد (بوقلیه<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). به طور گسترده در بخش بانکی، فناوری رقابت و نوآوری‌های مالی را با هم ترکیب کرده و منجر به دوران جدیدی شده است که با تکنیک‌ها و ابزارهای جدیدی که قبلاً ناشناخته بودند، مشخص می‌شود. علاوه بر این، رفع محدودیت‌ها، آزادسازی مالی و رقابت شدید در بسیاری از پیشرفت‌ها در فعالیتهای بانکی منعکس شده است. بنابراین، لازم است ایده پذیرش فناوری در بانک‌ها تسریع شود و در عین حال بازده متناسب با هزینه‌های آن به دست آید (شانعه و همکاران، ۲۰۲۳). در این مورد مطالعات متعدد نشان داده است که دستیابی به یک مزیت رقابتی بالا که منجر به موفقیت بزرگ در شرکت‌ها و بانک‌های مختلف می‌شود، تا حد زیادی تحت تأثیر محیط فناوری اطلاعات و ابزارهای فناوری مکمل مورد استفاده آنها قرار می‌گیرد. برای مثال، مطالعه‌ای که توسط شهادت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، انجام شد، نشان داد که تأثیر مثبت قابل توجهی بر دستیابی به مزیت رقابتی وجود دارد. آنها نتیجه گرفتند که پذیرش شبکه‌ها و نرم‌افزارها و به دنبال آن استفاده از سخت‌افزار و تجهیزات، پایگاه‌های داده و دستگاه‌ها، مؤثرترین رکن فناوری اطلاعات برای ایجاد استراتژی‌های مزیت رقابتی در سازمان‌های مختلف، چه بانک‌های تجاری و چه سایر شرکت‌ها است. این همان چیزی است که عبدالله<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، و جلال و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)، در مطالعات خود معرفی کرده‌اند. آنها ثابت می‌کنند که فناوری مالی، توسعه ماشین‌آلات، تجهیزات، فرآیندها و خدمات بانکی جدید و بهبود یافته را امکان‌پذیر می‌کند. این نشان می‌دهد که مزیت رقابتی و ویژگی‌های مربوط به سخت‌افزار، تجهیزات و نرم‌افزار بسیار همبسته هستند. به همین دلیل، فناوری در مفاهیم مختلف خود یک هدف نیست، بلکه ابزاری است که بانک می‌تواند برای دستیابی به اهداف و مقاصد خود از آن استفاده کند. علاوه بر این، خالد و کوت<sup>۵</sup> (۲۰۲۱)، عوامل مرتبط با فناوری را که بر کارایی و اثربخشی کنترل‌های عملیات کامپیوتری و امنیت اطلاعات در بانک‌های تجاری فلسطین تأثیر می‌گذارند را مورد تجزیه و تحلیل و بحث قرار دادند. وی ثابت کرد که عوامل مرتبط با فناوری تأثیر قابل توجهی بر کارایی و اثربخشی کنترل‌های عملیات کامپیوتری و امنیت اطلاعات در کسب مزیت رقابتی دارند. از این رو می‌توان انتظار داشت که فناوری‌های مالی تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی پایدار داشته باشند (سامارا و همکاران، ۲۰۲۵).

### کیفیت خدمات و ایجاد مزیت رقابتی پایدار

کیفیت خدمات در بخش بانکداری به ارزیابی کلی عملکرد خدمات یک بانک توسط مشتریان آن اشاره دارد (آدنکان و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). این شامل میزانی است که یک بانک انتظارات مشتری را در ابعاد مختلف خدمات برآورده می‌کند یا از آن فراتر می‌رود. کیفیت بالای خدمات منجر به رضایت مشتری، وفاداری و شهرت مثبت می‌شود که برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار یک بانک حیاتی هستند. کیفیت خدمات در بانکداری چندبعدی است و معمولاً توسط چندین مؤلفه کلیدی تعریف می‌شود، (۱) توانایی انجام خدمات وعده داده شده به طور قابل اعتماد و دقیق، این شامل عملکرد مداوم تراکنش‌ها، ثبت دقیق سوابق و برآورده کردن زمان‌های وعده داده شده برای خدمات است. (۲) تمایل به کمک به مشتریان و ارائه خدمات سریع، این شامل حل سریع مشکلات مشتری، پاسخ به موقع به سوالات و رسیدگی کارآمد به درخواست‌ها می‌شود (بنجامین و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴). (۳) دانش و ادب کارکنان و توانایی آنها در انتقال اعتماد و اطمینان، این شامل حرفه‌ای بودن، شایستگی و رفتار کارکنان بانک می‌شود. (۴) ارائه توجه دلسوزانه و فردی به مشتریان، این به معنای درک

<sup>1</sup> Bouqalieh

<sup>2</sup> Shahadat et al

<sup>3</sup> Abdullah

<sup>4</sup> Jalal et al

<sup>5</sup> Khalid & Kot

<sup>6</sup> Adenekan et al

<sup>7</sup> Benjamin et al

نیازهای مشتری، ارائه خدمات شخصی سازی شده و نشان دادن توجه واقعی به مسائل مشتری است. ۵) جنبه های فیزیکی خدمات، که شامل فضای شعب بانک، وضعیت دستگاه های خودپرداز و وضوح مواد ارتباطی می شود. ۶) سهولت دسترسی مشتریان به خدمات بانکی. این شامل مکان های شعب، در دسترس بودن دستگاه های خودپرداز، امکانات بانکداری آنلاین و موبایل و دسترسی به پشتیبانی مشتری می شود. ۷) میزان محافظت از داده ها و تراکنش های مشتری، این شامل اقدامات قوی امنیت سایبری، فرآیندهای تراکنش امن و سیاست های حفظ حریم خصوصی مشتری می شود. هر یک از این اجزا نقش حیاتی در شکل دهی به درک کلی از کیفیت خدمات دارند. بانک ها برای دستیابی به کیفیت بالای خدمات و حفظ اعتماد و رضایت مشتری به منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار باید در همه این زمینه ها سرآمد باشند (ایزچی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). علاوه بر این، نهادهای نظارتی و استانداردهای صنعت به طور فزاینده ای بر اهمیت کیفیت خدمات تأکید می کنند. الزامات نظارتی مانند مقررات عمومی حفاظت از داده ها و دستورالعمل خدمات پرداخت، بانک ها را ملزم به رعایت استانداردهای خاصی در ارائه خدمات خود می کند (گوناری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). عدم رعایت این الزامات می تواند منجر به جریمه های سنگین و از دست دادن اعتماد مشتری شود. بنابراین، بانک ها باید در سیستم ها و فرآیندهایی سرمایه گذاری کنند که ارائه خدمات با کیفیت بالا را تضمین می کنند. همچنین کیفیت خدمات در بانکداری تأثیر مستقیمی بر مزیت رقابتی پایدار دارد (اسنوی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ آدنکان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). دلیل این امر این است که مشتریان راضی بیشتر احتمال دارد از چندین محصول و خدمات ارائه شده توسط بانک استفاده کنند و ارزش کلی طول عمر مشتری را افزایش دهند که این منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای بانک می شود (نگوین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). علاوه بر این، کیفیت بالای خدمات، هزینه های مرتبط با رسیدگی به شکایات و حل مشکلات را کاهش می دهد و به کارایی عملیاتی و سودآوری که منجر به مزیت رقابتی پایدار می شود کمک می کند (ایزچی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۵).

## بحث و نتیجه گیری

تحلیل نقش کیفیت خدمات، فناوری های مالی، تحول دیجیتال، چابکی و تاب آوری بانکی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بانکداری، یک موضوع استراتژیک و حیاتی است که در ادبیات نوین مالی و بانکی به شدت مورد توجه قرار گرفته است. مزیت رقابتی پایدار زمانی ایجاد می شود که بانک بتواند ارزشی متمایز و تقلیدناپذیر به مشتریان ارائه دهد که رقبای نتوانند به راحتی از آن کپی برداری کنند.

کیفیت خدمات، که اغلب با مدل هایی مانند سروکوال<sup>۵</sup> سنجیده می شود (شامل ابعاد ملموس بودن، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین و همدلی)، ستون فقرات بانکداری مبتنی بر مشتری است. بانک ها با ارائه خدمات باکیفیت و مستمر، انتظارات مشتریان را برآورده کرده و فراتر می روند. این امر منجر به رضایت و وفاداری بلندمدت می شود. اگر خدمات فراتر از جنبه های مادی، به خدمت رسانی انسانی شده و درک عمیق نیازهای مشتری گره بخورد (به ویژه در مدیریت ثروت، مشاوره اعتباری و رسیدگی به شکایات)، تقلید از آن برای رقبای دشوار می شود، چرا که وابسته به فرهنگ سازمانی و آموزش کارکنان است.

فناوری های مالی (شامل هوش مصنوعی، بلاکچین، کلان داده و API های باز) دیگر فقط یک واحد پشتیبان نیستند، بلکه هسته اصلی استراتژی بانکداری مدرن را تشکیل می دهند. استفاده از فناوری مالی به بانک اجازه می دهد تا محصولات شخصی سازی شده تر، سریع تر و با هزینه عملیاتی کمتر ارائه دهد. برای مثال، استفاده از هوش مصنوعی در

<sup>1</sup> Ezechi et al

<sup>2</sup> Gounari et al

<sup>3</sup> Asnawi et al

<sup>4</sup> Nguyen et al

<sup>5</sup> SERVQUAL

اعتبارسنجی ریسک را کاهش داده و فرآیند وام‌دهی را فوری می‌کند. در این بین، مزیت رقابتی زمانی پایدار می‌شود که بانک توانایی ادغام بی‌نقص این فناوری‌ها با زیرساخت‌های قدیمی خود و ایجاد اکوسیستم مالی باز را داشته باشد. این ادغام، به دلیل پیچیدگی‌های سیستمی و نیازمندی به تخصص‌های نادر، یک مزیت تقلیدناپذیر ایجاد می‌کند.

تحول دیجیتال فراتر از صرفاً خودکارسازی فرآیندها است؛ این به معنای بازطراحی کل زنجیره ارزش، از کانال‌های توزیع تا فرهنگ داخلی، با تمرکز بر داده‌ها و فناوری است. مزیت اصلی تحول دیجیتال ایجاد یک تجربه چندکانالی که در آن مشتری بتواند بدون وقفه از شعبه به اپلیکیشن یا پت‌بات منتقل شود، بوده و همچنین، تمرکز بر بانکداری مبتنی بر داده که امکان تصمیم‌گیری‌های هوشمندتر را فراهم می‌آورد، می‌باشد. تحول دیجیتال زمانی پایدار است که بانک در فرهنگ سازمانی، سرمایه‌گذاری مستمر و تغییر ساختار سازمانی برای حمایت از مدل‌های عملیاتی جدید، پیشرو باشد. یکپارچگی این تغییرات عمقی، بازگشت به عقب را برای بانک دشوار و تقلید آن را برای رقبای پرهزینه می‌کند.

چابکی سازمانی به توانایی بانک برای تشخیص سریع تغییرات در محیط رقابتی و اقتصادی، و سپس سازگاری سریع ساختارها، فرآیندها و استراتژی‌های خود اشاره دارد. این مفهوم اغلب در قالب متدولوژی‌های چابک در توسعه محصولات جدید اجرا می‌شود. بانک‌های چابک می‌توانند محصولات فین‌تک را سریع‌تر از رقبای به بازار عرضه کنند، به نوسانات اقتصادی سریع‌تر پاسخ دهند (مثلاً در شرایط بحران وام‌دهی را تطبیق دهند) و بازخورد مشتری را بلافاصله در خدمات خود منعکس کنند. چابکی به خودی خود یک قابلیت درونی است که ریشه در ساختار تیم‌های کوچک و بین‌رشته‌ای، استقلال در تصمیم‌گیری و فرهنگ آزمون و یادگیری سریع دارد. این ویژگی‌های ناملموس سازمانی به راحتی قابل کپی‌برداری نیستند و بنیان مزیت پایدار در سرعت عمل و نوآوری مستمر را تشکیل می‌دهند.

تاب‌آوری به توانایی بانک برای جذب، سازگاری و بازیابی سریع پس از مواجهه با اختلالات اشاره دارد. این شامل تاب‌آوری مالی (سرمایه کافی)، عملیاتی (پشتیبانی سیستم‌ها) و تاب‌آوری سایبری (دفاع در برابر حملات) است. در دوران بی‌ثباتی‌های اقتصادی یا حملات سایبری، بانک‌هایی که تاب‌آوری بالایی دارند، اعتماد عمومی و بازار را حفظ می‌کنند. این اعتماد به عنوان یک دارایی نامشهود عمل کرده و باعث می‌شود مشتریان و سرمایه‌گذاران در شرایط بحرانی به آن‌ها روی آورند. تاب‌آوری پایدار نیازمند سرمایه‌گذاری‌های سنگین و مستمر در امنیت سایبری، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و طرح‌های تداوم کسب‌وکار است که انجام آن برای بسیاری از رقبای دشوار است. توانایی بقا در برابر شوک‌ها، در نهایت، منجر به تصاحب سهم بازار از رقبای ضعیف‌تر می‌شود.

مزیت رقابتی پایدار در بانکداری نوین، نتیجه عمل انفرادی این عوامل نیست، بلکه محصول هم‌افزایی آن‌ها است. به عنوان مثال تعامل کیفیت خدمات و فناوری‌های مالی منتج به شخصی سازی مقایس پذیر می‌شود. این موضوع منجر به ارائه خدمات با کیفیت و انسانی در مقایس وسیع و با هزینه کم خواهد شد. همچنین تعامل تحول دیجیتال و چابکی سازمان موجب ایجاد نوآوری مستمر در حوزه بانکداری شده و امکان توسعه سریع محصولات جدید و باز طراحی فرآیندها بر اساس نیازهای متغیر مشتری (مثلاً در عرض چند هفته نه چند ماه) را فراهم می‌نماید. علاوه بر این تعامل تاب‌آوری و فناوری مالی/تحول دیجیتال در ایجاد اعتماد دیجیتال نقش مهمی ایفا می‌کنند. به گونه‌ای که این تعامل تضمین امنیت و پایداری برای مشتریان در حین استفاده از خدمات و محصولات دیجیتال پر ریسک را فراهم می‌کنند. از این رو، بانکی که بتواند این پنج عنصر را به صورت یکپارچه مدیریت کند، یعنی از طریق تحول دیجیتال، فناوری‌های مالی را برای بهبود کیفیت خدمات به کار گیرد و همزمان، چابکی لازم را برای واکنش سریع و تاب‌آوری کافی برای حفظ ثبات در شرایط بحرانی را داشته باشد، به یک مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابد که به ندرت قابل تقلید است. این وضعیت را می‌توان به عنوان یک قابلیت پویا در نظر گرفت که بانک را برای موفقیت در محیط دائماً در حال تغییر بانکداری قرن ۲۱ آماده می‌کند.

## پیشنهادهای کاربردی

اگر کیفیت خدمات (که اغلب یک مزیت تمایزی است) منجر به مزیت رقابتی پایدار شود، بانک‌ها باید منابع خود را از رقابت صرفاً قیمتی (مثل کاهش کارمزدها) به سمت ایجاد تمایز در تجربه مشتری هدایت کنند. این یعنی بانک‌ها باید خود را نه صرفاً به عنوان ارائه‌دهنده پول، بلکه به عنوان شریک مالی قابل اعتماد معرفی کنند. افزون بر این سرمایه‌گذاری‌هایی که قبلاً صرفاً بر افزایش امنیت و انطباق متمرکز بودند، باید با سرمایه‌گذاری در تعامل انسانی، آموزش کارکنان خط مقدم و ابزارهای شخصی‌سازی همراه شوند. این سرمایه‌گذاری‌ها بازدهی بلندمدت بیشتری از طریق حفظ مشتری دارند. همچنین، بانک‌ها باید شاخص‌های سنجش کیفیت خدمات (مانند شاخص خالص ترویج‌کنندگان، شاخص رضایت مشتریان، شاخص تلاش مشتری) را به عنوان معیارهای اصلی عملکرد، در کنار معیارهای مالی سنتی (مانند بازده دارایی یا بازده حقوق صاحبان سهام) قرار دهند و عملکرد مدیران را بر اساس آن‌ها ارزیابی کنند. در کل، بانک‌ها باید کیفیت خدمات را از یک عملکرد عملیاتی به یک قابلیت استراتژیک محوری تبدیل کنند تا بتوانند در برابر فشارهای رقابتی، مزیت خود را برای سال‌های متمادی حفظ نمایند.

فناوری‌های مالی به بانک‌ها اجازه می‌دهند مدل‌های عملیاتی خود را متحول کرده و ساختار هزینه را به شکلی پایدار کاهش دهند. به عنوان مثال استفاده از اتوماسیون فرآیند رباتیک و هوش مصنوعی در فرآیندهای پس‌کران مانند انطباق مقررات، اعتبارسنجی و تسویه، خطاهای انسانی را کاهش و سرعت پردازش را به شدت افزایش می‌دهد، که منجر به صرفه‌جویی بلندمدت در نیروی کار و هزینه‌های عملیاتی می‌شود. افزون بر این، استفاده از فناوری مالی موجب تغییر مدل زیرساخت در صنعت بانکداری می‌شود. به عنوان مثال انتقال سیستم‌ها به زیرساخت ابری انعطاف‌پذیری را افزایش داده و هزینه‌های سرمایه‌ای مرتبط با نگهداری مراکز داده اختصاصی را به هزینه‌های عملیاتی متغیر تبدیل می‌کند. این امر امکان مقیاس‌پذیری سریع را فراهم می‌آورد. علاوه بر این، فناوری‌های مالی امکان ارائه خدمات یک به یک در مقیاس بزرگ را فراهم می‌کنند که تقلید آن برای رقبا بسیار دشوار است. در این رابطه بانک‌ها می‌توانند خدمات خود را مستقیماً در پلتفرم‌های غیرمالی (مانند اپلیکیشن‌های خرید، شبکه‌های اجتماعی یا پلتفرم‌های تجارت الکترونیک) ادغام کنند. این کار بانک را از یک مقصد به یک توانمندساز غیرقابل مشاهده تبدیل می‌کند که در لحظه نیاز مشتری حضور دارد.

تحول دیجیتال ساختارهای پرهزینه و سنتی را حذف کرده و مقیاس‌پذیری را ممکن می‌سازد. مهاجرت کامل به فرآیندهای کاملاً دیجیتال (مانند افتتاح حساب آنلاین و قراردادهای الکترونیکی) هزینه‌های اداری، زمان پردازش و خطای انسانی را به شکل چشم‌گیری کاهش می‌دهد. این کاهش هزینه به بانک اجازه می‌دهد یا قیمت‌های رقابتی‌تری ارائه دهد یا حاشیه سود خود را افزایش دهد. با انتقال بخش عمده‌ای از تعاملات به کانال‌های دیجیتال، بانک می‌تواند شبکه فیزیکی خود را کوچک‌تر، هوشمندتر و متمرکز بر مشاوره تخصصی کند، نه انجام تراکنش‌های ساده. این تغییر ساختاری، یک مزیت هزینه پایدار در برابر بانک‌هایی با میراث سنگین شعبه‌ای ایجاد می‌کند. تحول دیجیتال همچنین زیرساختی را فراهم می‌کند که داده‌های مشتری از هر نقطه تماس (موبایل، وب، شعبه، تماس تلفنی) را در یک نمای واحد جمع‌آوری می‌کند. این دید جامع، امکان ارائه مشاوره‌های مالی بسیار دقیق و مرتبط را فراهم می‌آورد. تحول دیجیتال به بانک‌ها این توانایی را خواهد داد تا محصولاتی را در لحظه خلق کنند که دقیقاً با نیاز یک مشتری خاص مطابقت دارد (مثلاً یک طرح بازپرداخت وام که بر اساس الگوی درآمدی متغیر او تنظیم شده باشد)، چیزی که در مدل‌های سنتی غیرممکن بود. این سطح از خدمات، وفاداری مشتری را به شدت افزایش می‌دهد.

مزیت پایدار ناشی از چابکی، از طریق کاهش زمان لازم برای سودآوری از نوآوری و قابلیت سازگاری مداوم ایجاد می‌شود. بانک‌ها می‌توانند به جای صرف سال‌ها برای عرضه یک محصول کامل، با استفاده از چارچوب‌های چابک

نسخه‌های اولیه و کاربردی محصول را سریعاً عرضه کنند. این کار به بانک اجازه می‌دهد تا از رقبا پیشی بگیرد و قبل از آن‌ها بازخورد واقعی بازار را جمع‌آوری کند. تیم‌های چابک محصولات را در دوره‌های کوتاه توسعه می‌دهند و بلافاصله آن‌ها را با کاربران واقعی آزمایش می‌کنند. این فرآیند مداوم بازبینی و اصلاح، اطمینان می‌دهد که محصول نهایی کاملاً با نیاز بازار مطابقت دارد و کمتر در معرض شکست قرار می‌گیرد. علاوه بر این، تیم‌های چابک می‌توانند فرآیندهای داخلی خود را به سرعت بازآرایی کنند تا با الزامات جدید انطباق یابند (مثلاً در استانداردهای گزارش‌دهی جدید). این واکنش سریع‌تر نسبت به رقبای کندتر، ریسک جریمه‌ها و تأخیر عملیاتی را به شدت کاهش می‌دهد. بنابراین، بانک‌هایی که فرهنگ چابکی را درونی می‌کنند، نه تنها سریع‌تر حرکت می‌کنند، بلکه بهتر نیز جهت‌گیری می‌کنند. این سرعت سازگاری مداوم، یک مزیت رقابتی پایدار است زیرا رقابت در عصر دیجیتال دیگر فقط بر سر چه چیزی ارائه می‌دهید نیست، بلکه بر سر با چه سرعتی می‌توانید خود را با آنچه مشتری می‌خواهد وفق دهید، است.

تاب‌آوری باید در سه سطح عملیاتی اصلی (فناوری)، مالی و سازمانی (فرهنگی) پیاده‌سازی شود. تاب‌آوری عملیاتی و سایبری بخش حیاتی‌ترین حوزه در بانکداری مدرن است، زیرا حملات سایبری می‌توانند ظرف چند دقیقه کل عملکرد بانک را فلج کنند. در این زمینه بانک‌ها به جای نگهداری همه داده‌ها و سیستم‌ها در یک مرکز داده، باید از معماری‌های ابری که داده‌ها را در مناطق جغرافیایی مختلف تکرار می‌کنند، استفاده کنند که در صورت وقوع یک فاجعه محلی (مانند قطعی برق گسترده یا حمله منطقه‌ای)، سیستم‌ها به طور خودکار به منطقه دیگر سوئیچ کنند. افزون بر این، بانک‌ها باید از مدل‌های یادگیری ماشین برای شناسایی الگوهای غیرعادی در تراکنش‌ها و دسترسی‌ها در لحظه استفاده کنند. این کار نه تنها از ضرر مالی جلوگیری می‌کند، بلکه زنجیره اعتماد مشتری را حفظ می‌نماید. تاب‌آوری مالی و سرمایه‌ای تضمین می‌کند که بانک می‌تواند شوک‌های اقتصادی بزرگ را جذب کند. در این رابطه تکیه بیش از حد بر یک نوع درآمد (مثلاً وام‌دهی در یک بخش خاص) ریسک را افزایش می‌دهد. بانک تاب‌آور، منابع درآمدی خود را از طریق خدمات کارمزدی، مدیریت دارایی، و ارائه خدمات فین‌تک متنوع می‌کند. افزون بر این، فراتر از الزامات رگولاتوری، بانک باید سناریوهای افراطی اما ممکن (مانند رکود اقتصادی عمیق همراه با تورم شدید یا افزایش ناگهانی نرخ نکول) را مدل‌سازی کند تا مطمئن شود که نسبت‌های سرمایه و نقدینگی کافی برای جذب زیان‌های پیش‌بینی نشده را دارد. تاب‌آوری سازمانی و فرهنگی زیربنای موفقیت دو سطح قبلی است. در این زمینه بانک‌ها باید از اینکه دانش حیاتی در سراسر سازمان توزیع شده است اطمینان حاصل کنند تا از این طریق وقتی در عملیات بانک با رفتن یک فرد کلیدی (به ویژه در نقش‌های فنی یا مدیریتی ارشد) ایجاد نشود. برای تقویت تاب‌آوری، کارمندان باید احساس امنیت کنند که خطاهای کوچک ناشی از فرآیندهای نوآورانه را گزارش دهند. این گزارش‌دهی صادقانه به رهبری کمک می‌کند تا نقاط ضعف سیستم را قبل از تبدیل شدن به یک فاجعه بزرگ شناسایی و اصلاح کند.

## منابع

- ✓ Abdullah, G. I. (2022). Fintech Iraq and the risks of using IT in money laundering operations. *World Economics and Finance Bulletin*, 17, 256–268.
- ✓ Abubakar H, Ruslan M, Suriani S. (2024). The Role of Competitor Analysis, Market Orientation, and Service Quality in Working Capital Management and Operational Leverage as Links to Financial Stability of Manufacturing Companies Listed on the IDX: A Qualitative Approach. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 7(1):459-495.
- ✓ Adisaksana, H. (2022). The effect of digital transformation, business innovation models, and creativity on MSME performance with competitive advantage as intervening variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 5(2), 608–629.

- ✓ Adenekan OA, Solomon NO, Simpa P, Obasi SC. (2024). Enhancing manufacturing productivity: A review of AIDriven supply chain management optimization and ERP systems integration. *International Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 6(5):1607-1624
- ✓ Afraz, M. F., Bhatti, S. H., Ferraris, A., & Couturier, J. (2021). The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120370.
- ✓ Al-Dmour, H. H., Asfour, F., Al-Dmour, R., & Al-Dmour, A. (2020). The effect of marketing knowledge management on bank performance through fintech innovations: A survey study of Jordanian commercial banks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 15, 203–225.
- ✓ Al-Hawary, S. I. S., & Al-Smeran, W. F. (2017). Impact of electronic service quality on customers satisfaction of Islamic banks in Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 170–188.
- ✓ Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Business strategy: The influence of strategic competitiveness on competitive advantage. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2), 1–10.
- ✓ AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648.
- ✓ Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages: The roles of sustainable innovation and organizational agility. *Sustainability*, 15(23), 16382.
- ✓ Alsaleem, A., & Alshorman, S. (2024). Are the sentiments portrayed in the chairperson's letter to shareholders consistent with the financial performance? *Jordan Journal of Business Administration*, 20(1).
- ✓ Asnawi N, Sukoco BM, Fanani MA. (2020). The role of service quality within Indonesian customers satisfaction and loyalty and its impact on Islamic banks. *Journal of Islamic Marketing*, 11(1):192-212.
- ✓ Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajjani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405– 428.
- ✓ Awwad, M., & Al-Qaissi, B. (2023). The impact of social responsibility costs on financial performance of Jordanian banks. *Jordan Journal of Business Administration*, 19(1).
- ✓ Baskarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility frame- ~ work: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342.
- ✓ Benjamin LB, Amajuoyi P, Adeusi KB. (2024). Marketing, communication, banking, and Fintech: Personalization in Fintech marketing, enhancing customer communication for financial inclusion. *International Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 6(5):1687-1701
- ✓ Bouqalieh, B. (2023). The impact of corporate governance principles on financial performance in Jordanian family companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 19(1).
- ✓ Daly, N. E. (2020). Towards an understanding of the sources of sustainable competitive advantage: A literature review and conceptual framework. In *Sustainable development and social responsibility—Volume 1: Proceedings of the 2nd American University in the*

- Emirates International Research Conference, AUEIRC'18–Dubai, UAE 2018 (pp. 299–316). Springer International Publishing.
- ✓ Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16–21.
  - ✓ Ediae AA, Chikwe CF, Kuteesa KN. (2024). Empowering youth through sexuality and leadership education: Approaches and outcomes. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 22(1):1250-1265.
  - ✓ Ezechi, O. N. Famoti, O. Paul-Mikki Ewim, C. Eloho, O. (2025). Service Quality Improvement in the Banking Sector: A Data Analytics Perspective. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*. 5(1):958-971.
  - ✓ Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265.
  - ✓ Gounari M, Stergiopoulos G, Pipyros K, Gritzalis D. (2024). Harmonizing open banking in the European Union: An analysis of PSD2 compliance and interrelation with cybersecurity frameworks and standards. *International Cybersecurity Law Review*. 1-42.
  - ✓ Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
  - ✓ Gupta, S., Kumar, S., Singh, S. K., Foropon, C., & Chandra, C. (2018). Role of cloud ERP on the performance of an organization: Contingent resource-based view perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 29(2), 659–675.
  - ✓ Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811.
  - ✓ Hashim, M. A. M., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2022). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27(3), 3171–3195.
  - ✓ Hilali, W. E., & Manouar, A. E. (2019, March). Towards a sustainable world through a SMART digital transformation. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Networking, Information Systems & Security* (pp. 1-8).
  - ✓ Jalal, A. H. B. A., Mubarak, M. A., & Durani, F. (2023). Financial technology (fintech). In *Studies in systems, decision and control* (pp. 525–536).
  - ✓ Kazancoglu, I., Ozbiltekin-Pala, M., Mangla, S. K., Kazancoglu, Y., & Jabeen, F. (2022). Role of flexibility, agility and responsiveness for sustainable supply chain resilience during COVID-19. *Journal of Cleaner Production*, 362, 132431
  - ✓ Khalid, B., & Kot, M. (2021). The impact of accounting information systems on performance management in the banking sector. *IBIMA Business Review*, 1–15.
  - ✓ Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204
  - ✓ Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
  - ✓ Malindretos, G., & Binioris, S. (2014). Supply chain resilience and sustainability. *Investment Research and Analysis Journal*, 5(1), 15–40.
  - ✓ Malini, A., & Menon, D. G. (2017). Technological innovations in the banking sector in India: An analysis. In *2017 International Conference on Technological Advancements in Power and Energy (TAP Energy)* (pp. 1–5). IEEE.
  - ✓ Monferrer D, Segarra JR, Estrada M, Moliner MÁ. (2019). Service quality and customer loyalty in a post-crisis context. Prediction-oriented modeling to enhance the particular importance of a social and sustainable approach. *Sustainability*. 11(18):4930.

- ✓ Nahar, K., Megha, A. H., & Sarker, J. U. (2025). Entering the Digital Banking Era: A Mechanism to Change and Accelerate Financial Access in Bangladesh. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 2750–2761
- ✓ Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2022). Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1212–1242.
- ✓ Ndongye, D. M. (2022). Followership in leadership process and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 26–43.
- ✓ Nguyen DT, Pham VT, Tran DM, Pham DBT. Impact of service quality, customer satisfaction and switching costs on customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020; 7(8):395-405.
- ✓ Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. F. (2025). Driving sustainable competitive advantage in banking: The role of transformational leadership and digital transformation in organizational agility and corporate resiliency. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 670–689
- ✓ Rani, I. H., Kasali, R., Kusumastuti, R. D., & Hati, S. R. H. (2024). Unlocking continuous organizational agility: Proposing a model through the insight from the Indonesian banking context. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2331633
- ✓ Samara, H. Mohsin, H. J. Aldaif , H. A. Bani Hani , L. Y. (2025). Does Financial Technology's Role Impact Achieving a Competitive Advantage for Commercial Banks?. *Financial Technology's Role* 1(2), 163-175.
- ✓ Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22- (Suppl 2), 107–132.
- ✓ Shahadat, M. H., Chowdhury, A. H. M. Y., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas, M. (2023). Digital technologies for firms' competitive advantage and improved supply chain performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 94.
- ✓ Shana'a, A., AlKhalailah, M., & Abu Rumman, G. (2023). The impact of financial crisis on earnings management activities: Evidence from Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 19(2).
- ✓ Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. (2023). Digital transformation and competitive advantage in the service sector: A moderated-mediation model. *Sustainability*, 15(3), 2077.
- ✓ Shengsen, D., Dongmei, C., & Yuming, Z. (2021). Power of faith: The influence of craftsman spirit on organizational resilience. *Foreign Economics & Management*, 43(03), 57–71.
- ✓ Sreejesh S. (2024). Integrated banking channel service quality(IBCSQ): Role of IBCSQ for building consumers' relationship quality and brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 76:103616.
- ✓ Sudirjo F, Dewi LKC, Febrian WD, Sani I, Dharmawan D. (2024). The Measurement Analysis of Online Service Quality Toward State Banking Customers Using Structural Equation Modeling. *Jurnal Informasi Dan Teknologi*, , 50-56.
- ✓ Uddin, M., Chowdhury, A., Anderson, K., & Chaudhuri, K. (2021). The effect of COVID–19 pandemic on global stock market volatility: Can economic strength help to manage the uncertainty? *Journal of Business Research*, 128, 31–44.
- ✓ YuSheng, K., & Ibrahim, M. (2020). Innovation capabilities, innovation types, and firm performance: Evidence from the banking sector of Ghana. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020920892.

- ✓ Zhang, Y., & Jin, S. (2023). How does digital transformation increase corporate sustainability? The moderating role of top management teams. *Systems*, 11(7), 355.