

## چکیده

مفهوم چابکی در سالهای اخیر مورد توجه تحقیقات دانشگاهی بسیاری بوده که نشاندهنده اهمیت این مفهوم در فضای کسب کار فعلی دنیا است و ناشی از ظهور رقباتی پر قدرت، تغییرات سریع تکنولوژیکی، تغییر انتظار مشتریان، الگوهای جدید اجتماعی و ... می باشد. قابلیت یک بنگاه خدماتی در رصد کردن و بهره برداری از فرصتها، در خدمات در عین حال که شباهتهای زیادی با بخشهای تولیدی دارد ظرفیتهای خاصی را نیز طلب می کند که در این تحقیق برآینم تا با توسعه مفهوم چابکی به بخش خدمات بانکداری تاثیر آنرا بر عملکرد بانک مورد توجه قرار دهیم. جامعه آماری این پژوهش تمامی ۳۰ بانک فعال در ایران هستند که دارای حداقل سابقه فعالیت پنج سال در این صنعت باشند. با توجه به ماهیت اکتشافی این تحقیق، پس از مطالعه ادبیات موضوع در حوزه چابکی، عوامل و ابعاد چابکی عملیات در سازمانهای خدماتی با استفاده از مصاحبه با کارشناسان بانکی شناسایی شده و برای سنجش تاثیر چابکی عملیاتی بر عملکرد سازمانی، با توجه به محدودیتهای نمونه مورد مطالعه از مدلسازی معادلات ساختاری به روش PLS استفاده شد. یافته ها نشان می دهد، چابکی عملیاتی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنا دار دارد. همچنین در میان عوامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمانی با متغیر میانجی چابکی عملیاتی، منابع انسانی، بیشترین تاثیرگذاری را دارا می باشند.

کلیدواژه:

چابکی عملیاتی، خدمات، ابعاد چابکی، عوامل چابکی

تاثیر چابکی عملیاتی بر عملکرد سازمانی  
در سازمانهای خدماتی (بانک های ایران)  
بعنوان نمونه

مهدی ارجلو

دانشجوی دکترا علامه طباطبائی

orojloo@gmail.com

کامران فیضی (نویسنده مسئول)

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

kamranfeizi@yahoo.com

ابوالفضل کزازی

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

dr\_kazazi@yahoo.com

محمدتقی تقوی فرد

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

taghavifard@atu.ac.ir

## مقدمه

شکی نیست که بخش خدمات در اقتصاد امروز دنیا روز به روز پر اهمیت تر می شود. اقتصاد کشورها و خصوصاً کشور های در حال توسعه از صنایع روستایی، منابع طبیعی و بهره برداری از معادن و تولید مواد اولیه به سمت اقتصاد خدمات محور در حال حرکت است.

بخش خدمات نزدیک به ۵۰ درصد از تولید (ناخالص داخلی) ایران را به خود اختصاص داده است و نسبت به بخش های کشاورزی و صنعت سهم بیشتری در اقتصاد ایران دارد. نگاهی به فهرست

شرکت های برتر ایران در لیست IMI 100 نیز نشان می دهد که اکثر بخشهای خدماتی جایگاه خود را در این فهرست بهبود داده و بر تعداد شرکت های خدماتی این فهرست افزوده شده است. بعبارت دیگر شرایط محیطی



حاکم بر اقتصاد ایران، فعالیت های خدماتی را رونق بخشیده و توجه به صنایع تولیدی را کاهش داده است. در این میان بخش خدمات مالی رشد چشمگیری را تجربه نموده است. بطوریکه تعداد بانکهای موجود در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر ایران در سال ۱۳۸۰، ده بانک و در سال ۱۳۹۰ هیجده بانک می باشد. تعداد شرکت های گروه سرمایه گذاری در سال ۱۳۸۰، پنج شرکت و در سال ۱۳۹۰، دوازده شرکت می باشد. در همین دوره زمانی به تعداد شرکت های بیمه ای نیز (یک شرکت) افزوده شده است (سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۰)

رشد اشاره شده در بخش خدمات در نتیجه کاهش رشد تولید اتفاق نیفتاده است، بلکه عوامل مختلفی از قبیل پیشرفتهای تکنولوژیکی، افزایش درآمد سرانه افراد و در نتیجه بالا رفتن سطح رفاه افراد جامعه، افزایش تعامل با کشورهای دیگر و ... بوجود آمده است.

در بسیاری از کشورها، سرعت تغییرات صنعت در بازارهای خدمات مالی چشمگیر می باشد. رویه های گزارش شده عبارتند از: پاک شدن مرزهای این صنعت، چارچوب زدایی حیطه فعالیت ها، جهانی سازی، فشار رقباتی جدید و رقباتی موجود، پیشرفت سریع فناوری اطلاعات، هزینه های بالای توسعه محصولات جدید و افزایش پیچیدگی مشتریان (درو، ۱۹۹۵) (آکامای، ۲۰۰۵). این تغییرات، بنگاه ها را تشویق به ارائه محصولات و خدمات جدید نموده است. با اینحال علی رغم این تاکید روی مشتریان و معرفی خدمات جدید، ادبیات خدمات مالی، بینش چشمگیری ارائه نداده است (آکامای، ۲۰۰۵). افزایش رقابت و ظهور بازیگران جدید در هر صنعت باعث شده تا مفهوم چابکی توجه زیادی را بخود جلب نماید. با اینحال شرایط و عوامل زیادی می باشند که در این حوزه تاثیر گذار بوده اند (باردواج، ۱۹۹۳). در چنین محیطی برای آنکه شرکت های خدماتی رقابتی، کارا و چابک باقی بمانند سرمایه گذاری مداوم روی نوآوری در فرایند مورد نیاز است (دلگادو و دیگران، ۲۰۱۰).

سوالات اصلی این تحقیق عبارتند از: چابکی در خدمات چیست و چه ابعادی را شامل می شود؟ چگونه می توان در سازمان های خدماتی به چابکی دست یافت؟ و در نهایت تاثیر چابکی بر عملکرد سازمان چگونه می باشد؟ جواب به این سوالات می تواند درک مفهوم چابکی در خدمات را تعمیق بخشیده و توسعه دهد و پیش زمینه تحقیقات بیشتر در این زمینه را فراهم سازد. در عین حال موسسه های خدماتی خصوصاً بانک ها می توانند به زمینه هایی که باعث افزایش سرعت عمل و انعطاف پذیری منتهی می گردد توجه بیشتری داشته باشند (لی، ۲۰۰۹).

## ۱. چالش های صنایع خدماتی و لزوم توجه به چابکی

در محیط پراشوب امروزی، چابکی سازمانی یکی از عناصریست که رقابت پذیری را به شدت تحت تاثیر قرار می دهد و به طور کلی بعنوان یک عنصر کلیدی در ادبیات رقابت پذیری شناخته شده است که به بنگاه امکان رویارویی با چنین پویایی هایی در محیط را می دهد. جهت بهره برداری از فرصتها و کنترل آشفتگی هایی که



عصر حاضر پیش روی شرکتها قرار داده است، چابکی بعنوان یکی از مشخصه های بنگاههای موفق خود را نمایان کرده است (مون، ۲۰۱۳).

با توجه به ماهیت خاص خدمات، و دانستن این مساله که ظرفیتهای پویا با توجه به صنایع مختلف متفاوت می باشد باید انتظار داشت که زمینه های مطرح شده در چابکی خدمات متفاوت با چابکی در تولید باشد. اما نکته دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد گستره فعالیت های خدماتی است که توسط شرکتهای مختلف به مشتریان ارائه می شود. در واقع خدمات با توجه به میزان درگیر بودن و مشارکت مشتری (تعامل مشتری و ارائه دهنده خدمات) در طیفی از موسسات کاملاً خدماتی تا موسسات کمتر خدماتی قرار می گیرند (جانستون و کلارک، ۲۰۰۵). که همین امر باعث می شود تا تحقیقات این حوزه با احتیاط زیادی قابل تعمیم باشد. در واقع یک راه حل برای مقابله با این موضوع انتخاب یک حوزه فعالیت در خدمات، و تمرکز روی همان حوزه برای بررسی موضوعات مختلف تحقیقاتی است. به همین خاطر هم در این تحقیق بر حوزه خدمات مالی و البته بانکداری تاکید می گردد. در واقع صنعت بانکداری در سالهای اخیر تحولات شگرفی را در کشور تجربه نموده و ظهور بانکهای خصوصی باعث شدت رقابت در این عرصه شده است. این امر اصلی ترین دلیل انتخاب صنعت بانکداری برای تحقیق می باشد ضمن آنکه انتظار می رود با توجه به رقابتی که در این عرصه وجود دارد و تحولات زیادی که در محیط فعالیت این بانکها شاهدیم، شرایط برای مطالعه مفهوم چابکی بهتر از سایر زمینه های خدماتی مهیا باشد.

در این عرصه نیازهای مشتریان به صورت مداوم در حال تغییر می باشد و برخی عوامل آماری که همواره در جریانند تعیین کننده موفقیت سازمان ها می باشند: تحرکات اجتماعی، تغییرات جمعیتی از قبیل مهاجرت و رشد جمعیت، افزایش جهانی سازی و افزایش توجه به مسائل مذهبی و اخلاقی از جمله آنان می باشند. برای مثال بالا رفتن سن ازدواج و همچنین افزایش جمعیت میانسال کشور نیاز به محصولات مخصوص باننشستگی را تقویت نموده است (گوپتا، ۲۰۱۲).

در ایران بانکهای کشور با مسائل بیشتری مواجه اند. افزایش رقابت در کنار نوسانات اقتصادی و رکود اقتصادی که به مشکل اصلی کشور تبدیل شده باعث شده تا مسائل دیگری همچون افزایش معوقات بانکی، کاهش سپرده های مشتریان نزد بانکها، مسائل بانکداری اسلامی و ... بیش از پیش خود را نمایان سازند.

شناسایی نیروهایی که بیشترین تاثیر را روی تغییرات دارند امری حیاتی برای بانکها می باشد. ادعا می شود که در حال حاضر در حوزه فعالیت بانکی عامل نهایی نوآوری مصرف کننده می باشد (دیوانا، ۲۰۰۴). تمرکز روی مشتریان که افزایش انتظارات مشتریان را در پی دارد باعث خلق خدماتی خواهد شد که نه تنها نوآورانه می باشند بلکه مفید و در نتیجه مناسب و سودده خواهند بود. نوآوری یکی از راهکارهای موسسات خدمات مالی و بانک ها برای رویارویی با فشارهای رقابتی و تغییر نائقه مشتریان می باشد (بابا، ۲۰۱۲). ولی باید در نظر



داشت که صرف توجه به نوآوری نمی تواند تضمین کننده موفقیت یک شرکت (خصوصاً خدماتی) گردد (خین و دیگران، ۲۰۱۴). ابعاد مهم دیگری نیز قابل شناسایی است که در این فرایند بسیار تاثیر گذار می باشد. و حتی خود نوآوری باید مشخصه های ویژه ای داشته باشد (لی و دیگران، ۲۰۱۳) که از آن جمله می توان به سرعت عکس العمل شرکت خدماتی در مواجهه با تغییر ذائقه بیرونی و ارائه محصول نوآورانه اشاره داشت. از همه این موارد نتیجه گیری می گردد که در واقع ویژگی خاص فرایندهایی که شرکت های خدماتی در پی انجام آن می باشند از نوآوری گرفته تا کیفیت انجام کار و رابطه با مشتری، سرعت می باشد که با توجه به محیط بیرونی باید خود را هماهنگ سازد. سرعت، ویژگی خاص شرکت های چابک می باشد.

به طور کلی، شرکت های خدماتی در محیط های اقتصادی مشکلی فعالیت می کنند و دلایل زیادی برای مشکل بودن آن وجود دارد (فیتزیمونس و دیگران، ۲۰۰۹):

در بسیاری از صنایع خدماتی، موانع کلی ورود نسبتاً پایین است و نوآوری های خدماتی قابلیت حفاظت کمی داشته و خدمات در بسیاری موارد، سرمایه محور نیستند.

به دلیل همزمانی تولید و مصرف خدمات، یا مشتری باید به محل تسهیلات خدمت دهنده مراجعه نماید یا خدمت را باید به محل مشتری رساند. ضرورت انتقال فیزیکی باعث محدود شدن فضای بازار شده و در بسیاری موارد امکان صرفه جوییهای ناشی از مقیاس را خواهد گرفت.

تقاضا برای خدمات تابعی از ساعت های خاص در روز، و روزهای خاص در هفته و البته به صورت تصادفی می باشد (حتی در برخی مواقع به صورت فصلی).

بسیار از بنگاه های خدماتی به دلیل اندازه کوچکشان امکان استفاده از مزیت حجم در معامله با خریداران یا تامین کنندگان را ندارند. و نوآوری های محصولات تبدیل به جایگزینی برای خدمات شده است (برای مثال آزمایش خانگی حاملگی). به این ترتیب شرکت های خدماتی نه تنها باید رقبای خدماتی خود را تحت نظر داشته باشند بلکه باید نوآوری های بالقوه محصولاتی که می تواند خدمات آنها را از رده خارج کند نیز مورد توجه قرار گیرد.

و در نهایت، شرکت هایی با خدمات عمومی، غالباً مزیت وفاداری مشتری را ندارند.

## ۲. پیشینه پژوهش

همانطور که تعاریف واژه چابکی نشان می دهد، این مفهوم شامل ترکیب مشخصه های سازگاری و انعطاف پذیری می باشد. به نظر می رسد که این دو واژه بیان تکامل ایده سازمان یا نهادی است که قادر به انطباق می باشد. شاید سازمان چابک، آخرین مرحله توسعه این ایده باشد که قادر است همه تصورات از سازمان منعطف و سازگار را ترکیب نماید (شرهی، ۲۰۰۷).



در ادبیات بررسی شده دو رویکرد کلی در درک و فهم چابکی قابل شناسایی می باشد. رویکرد اول، مفهومی کلی و مبهم می باشد که شامل تمام تعاریف و توصیفات مربوط به رویه ها و تکنیکهای مختلف اجرا شده در صنعت طی دو دهه گذشته می باشد. برای مثال یوسف و همکاران (۱۹۹۹) چابکی را «کاربرد ترکیبی از تکنولوژی ها و روشهای رشد یافته و شناخته شده تولید» تعریف می کنند. این نگاه را گلدمن و همکاران (۱۹۹۵) نیز تایید کرده و بیان می کنند که تولید چابک عبارتست از جذب و همگون سازی همه تکنولوژیهای تولید منعطف، همراه با تجارب کسب شده از مدیریت کیفیت جامع (TQM)، JIT و تولید ناب. به این ترتیب و مطابق این رویه، چابکی به صورت متقابل با تولید ناب، CIM، TQM، MRPII، JIT و توانمند سازی نیروی انسانی در تعامل است.

رویکرد دوم به چابکی بسیار محدودتر و متمرکزتر می باشد. در این رویکرد، تاکید اصلی روی توان انطباق سریع می باشد. به هر حال فقط سرعت پاسخگویی مدنظر نمی باشد. چابکی عبارتست از انطباق سریع و پیشگامانه عناصر سازمانی در مقابل تغییرات غیر منتظره و پیش بینی نشده و ارائه گر مدل تجاری جدید و اساساً متمایزی می باشد. عناصر سازمانی عبارتند از آرمانها، اهداف، تکنولوژی و سازمان. ادعا می شود که که اغلب رویه های شناخته شده فعلی به صورت مناسبی برای شرایط ابهام و پیش بینی نشده محیط پویای تجاری منطبق نشده و این روشها نمی توانند در مفهوم چابکی قرار داده شوند (بوتانی، ۲۰۱۶).

به صورت کلی مبنای تئوریک برای فهم چابکی سازمانی چندپاره امی باشد (بیچ و دیگران، ۲۰۰۶). بدان معنا که اجماع روی مفهوم چابکی وجود نداشته و محققان هنوز در مرحله شکل دهی تعریف عوامل و مشخصه های چابکی می باشند. نبود چنین اجماعی در مورد مفهوم چابکی باعث مطرح شدن مسائلی در تحقیقات شده است. اول اینکه با توجه به ابهام ذکر شده فهم مساله چابکی در صنایع مختلف با مشکل مواجه شده است که از آن جمله می توان به عدم اتفاق آرا روی چابکی سازمانهای خدماتی اشاره نمود (ژانگ، ۲۰۱۶). و در عین حال نبود شاخص های معتبر چابکی در خدمات باعث شده تا بررسی رابطه بین چابکی سازمان، عوامل تعیین کننده آن و عوامل مهم دیگری که مربوط به عملکرد تجاری می باشد دشوار گردد.

محققان رشته های مختلف بر وجوه مختلفی از چابکی تاکید کرده اند که این امر ناشی از نگاه متفاوتشان به ماهیت چابکی می باشد. مفهوم چابکی از پاسخ گویی روزانه به تغییرات در خواسته های مشتریان تا ایجاد یک مدل عملیاتی کاملاً تغییر یافته در نوسان می باشد. و البته قابل ذکر است که در تحقیق حاضر، با طبقه بندی مفهوم چابکی در دو سطح عملیاتی و راهبردی، و البته به خاطر اهمیت تغییرات سطح عملیات در بانکداری که نیاز به پاسخ را نشان می دهد، بر چابکی در سطح عملیات تمرکز می نماییم.

کارلسون (۱۹۸۸) با تقسیم انعطاف پذیری به سطوح عملیاتی، تاکتیکی و راهبردی، امکان حل گسستگی های عملیاتی را مترادف با انعطاف پذیری عملیاتی می داند. وولبردا (۱۹۹۷) نیز انعطاف پذیری عملیاتی را ظرفیت



تدابیر عادی شامل امور عادی که بر مبنای ساختارها یا اهداف سازمان در جریان می‌باشند تعریف می‌نماید. این امور اساساً در راستای فعالیت های عملیاتی بوده و در ذات خود انفعالی می‌باشند. سوارز (۱۹۹۶) انعطاف پذیری در خدمات را شامل معرفی سریع طرحها و خدمات جدید به سیستم تحویل خدمات، اصلاح سریع ظرفیت، خدمات سفارشی، مدیریت سریع تغییرات در ترکیب خدمات و مدیریت نوسانات در زمانبندی ارائه خدمات می‌داند (آراند، ۲۰۰۳). همچنین تعاریف مشابهی توسط سول (۲۰۰۶) و بوتانی (۲۰۰۹) از چابکی عملیاتی ارائه شده است (بوتانی، ۲۰۰۹) (سول، ۲۰۰۶). برون و بسانت (۲۰۰۳) انعطاف پذیری عملیاتی را واکنش سریع، سرعت تحویل، کیفیت طراحی (سفارشی سازی) و کارایی هزینه ای می‌داند (ناراسیمهان و دیگران، ۲۰۰۶) و آراند (۲۰۰۳) نیز انعطاف پذیری توسعه: امکان افزایش ظرفیت، انعطاف پذیری توزیع اطلاعات: ظرفیت توزیع و تسهیم اطلاعات در سیستم ارائه خدمات، انعطاف پذیری مسیر گزینی: توان استفاده از مسیرهای پردازشی جایگزین در ارائه خدمات، انعطاف پذیری تجهیزات و کارکنان: ظرفیت کارکنان و ماشین الات در انجام فعالیت های مختلف، انعطاف پذیری بازار: ظرفیت سیستم ارائه خدمات برای انطباق با تغییرات بازار، انعطاف پذیری خدمات: ظرفیت سیستم در اضافه نمودن یا جایگزین نمودن خدمات و همچنین انعطاف پذیری برنامه ریزی: ظرفیت فعالیت در سطوح مختلف خروجی و ظرفیت سیستم برای فعالیت بدون متصدی برای مدت طولانی را ابعاد انعطاف پذیری عملیاتی در خدمات می‌داند (آراند، ۲۰۰۳). و در نهایت کورئا<sup>۲</sup> و دیگران (۱۹۹۴) توان ارائه خدمات جدید، ارائه خدمات متنوع در یک دوره زمانی، توان تغییر زمان ارائه خدمات، توان ارائه خدمات در مکان های متنوع، توان تغییر سطح خروجی خدمات، انعطاف پذیری نیرومندی سیستم (کارا ماندن فعالیت علی رغم تغییر در ورودی ها و فرایند) و انعطاف پذیری بازیابی مشتری<sup>۳</sup> توان بازیابی مشتری بعد از اینکه چیزی اشتباه می‌شود) را هفت بعد انعطاف پذیری در خدمات معرفی می‌نمایند (کورئا و جیانس، ۱۹۹۴).

در حالیکه تعاریف زیادی در خصوص چابکی در ادبیات مرتبط آن وجود دارد، می‌توان یک منطق غالب در این تعاریف مشخص کرد. این منطق قالب در واقع نشان می‌دهد که چه تغییر پذیریهایی در محیط رقابتی یک بنگاه وجود دارد و درصدد است تا برای هر تغییر پذیری، پاسخ مشخصی ارائه دهد. از آنجا که در این تحقیق، چابکی در سطح عملیات مدنظر می‌باشد، تغییر پذیریهایی سطح عملیات نیز باید نقطه تمرکز پاسخ ارائه شده توسط بنگاه که همان چابکی عملیاتی است باشد. و البته باید توجه داشت که از آنجا که تمرکز این تحقیق، مزیت‌های عملیاتی یک بنگاه خدماتی است باید ویژگی های ذاتی خدمات یعنی لمس ناپذیری<sup>۴</sup>، عدم تجانس خدمات ارائه شده<sup>۵</sup>، تجزیه ناپذیری<sup>۶</sup> و از بین رفتنی بودن<sup>۷</sup>؛ ابعاد اصلی چابکی عملیاتی در خدمات را مشخص سازد. این ابعاد با بررسی مطالعات عبارتند از: انعطاف پذیری در ظرفیت ارائه خدمات، انعطاف پذیری در خصوص نیاز مشتریان متفاوت، انعطاف پذیری در خصوص زمان و مکان ارائه خدمات، توسعه محصولات جدید و انعطاف پذیری عملیات محوری بانکی.



در مفهوم چابکی علاوه بر اینکه باید مشخص گردد چه پاسخ هایی را باید نسبت به تغییرات باید داد، چگونگی این پاسخ نیز بسیار مهم است و در واقع همین چگونگی، نقطه تمایز انعطاف پذیری و چابکی می باشد. در بعد چگونگی پاسخ به تغییر بیرونی، ما با اشاره به چهار بعد چابکی داو (۱۹۹۶)، یعنی هزینه، زمان، کیفیت، و دامنه، هر یک از پاسخ ها به تغییر را در این چهار بعد بررسی خواهیم کرد.

بعبارت دیگر اگر هزینه مهم نباشد شما می توانید تقریباً هر چیزی را تغییر دهید. با این حال، اگر پاسخ به تغییر، هزینه ای بیش از هزینه رقبا تحمیل نماید نمی توان شرکت را چابک دانست. تغییر با هر هزینه، مناسب رشد و ترقی نمی باشد، در غیر این صورت نیازی به تغییر ساختار نبوده، به سادگی می توان یک قابلیت جدید را خریداری نمود. و می توان هر ظرفیتی را به سطح عملیاتی اضافه نمود.

اما هزینه تغییر به تنهایی یک متریک برای چابکی ارائه نمی دهد. تکمیل یک تغییر در یک زمان بموقع تنها راه موثر برای پاسخ است. بنابراین، زمان تغییر به همان یک عامل مهم در چابکی خواهد بود. به ویژه در یک محیط با تغییرات مداوم و پیش بینی نشده.

تغییر اقتصادی و سریع هنوز هم مشخصات کافی برای چابکی نمی باشد. اگر پس از تغییر نظارت قابل توجهی برای نگهداشت عملکرد در سطح قابل قبول نیاز باشد نمی توان به موفقیت دست یافت. در واقع این بعد بیان می دارد که انجام تغییرات باید با یک استحکام قابل قبول همراه بوده و کیفیت کار حفظ گردد.

در نهایت، چیزی چابک است که در تغییرات موفق باشد. اما تا چه حد تغییر باید مدنظر قرار گیرد؟ بعد دامنه به این سوال پاسخ می دهد. این بعد تفاوت اصلی بین انعطاف پذیری و چابکی را بیان می دارد.

چهار بعد چابکی هزینه، زمان، نیرومندی، و دامنه تغییر، پایه و اساس یک ابزار قدرتمند برای سنجش چابکی را تشکیل می دهد که می تواند در حوزه های افراد، محصول، و فرایند مورد توجه قرار گیرد (داو، ۱۹۹۶).

	حجم	زمان و مکان	نیازهای مشتریان مختلف	ارائه محصول جدید	مدیریت نقدینگی
مولفه	هزینه				
های	زمان				
چگونگی	کیفیت				
چابکی	دامنه				

هدف دیگر این تحقیق مشخص ساختن عوامل ایجاد چابکی عملیاتی می باشد. با توجه به پراکندگی موجود در ادبیات چابکی و ابهام موجود در این مورد، در این تحقیق ما عوامل معرفی شده در تحقیق ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) را مبنا قرار داده و سعی کرده ایم از طریق مصاحبه با کارشناسان بانکی این عوامل را برای خدمات بانکداری بومی سازی نماییم. عوامل چابکی، ابزارهایی هستند که از طریق آنها، قابلیت های ذکر شده



مربوط به چابکی به دست می آیند. این عوامل را باید از چهار حوزه اصلی سازمان جستجو نمود، یعنی: سازمان، افراد، تکنولوژی و نوآوری (ژانگ و شریفی، ۲۰۰۶). مورد آخر یعنی نوآوری در محصولات، در تحقیق ما بعنوان یکی از ابعاد چابکی معرفی شده و نه عامل. از طرف دیگر با توجه به اهمیت مشارکت مشتری در خدمت رسانی، یکی از عوامل ایجاد چابکی در سطح عملیات، همکاری مشتری معرفی می گردد. در ادامه هر یک از ابعاد و عوامل بیان شده، با تفصیل بیشتری مورد بحث قرار می گیرد.

### مدیریت حجم ارائه خدمات

افق زمانی که تغییرات ظرفیت در خدمات باید در محدوده آن مورد توجه قرار گیرند از دقیقه در برخی صنایع بدلیل هجوم ناگهانی مشتریان، تا ساعت و روز و حتی دوره های بسیار طولانی تر که الگوهای تقاضا روزانه و هفتگی هستند متغیر است.

منابع انعطاف پذیری حجم که شرکتهای خدماتی برای انطباق با فشار حجم دارند به خوبی در ادبیات بحث شده است. توانایی شرکت برای پیش بینی تقاضا و امکان اعمال اهرم در تقاضا، از روشهای شناخته شده شرکت های خدماتی برای کاهش نوسانات تقاضای خدمات می باشد. با اینحال نمی توان همه نوسانات حجم را با این روشها از بین برد. بانک ها برای مدیریت بهتر این موضوع از ابزارهایی چون ایجاد شعب جدید، اضافه یا کم نمودن ساعات کاری کارکنان، استفاده از تکنولوژی و محول نمودن بخشی از کار به مشتری استفاده می نمایند (جانستون و کلارک، ۲۰۰۵).

### ۱.۲. تغییر زمان و مکان

در خدمات، مشتریان نتایجی را می خواهند که در زمان و مکان مناسب خود برایشان ایجاد گردد و انتقال قدرت در دهه های گذشته به سمت مشتری باعث شده تا شرکتهای در این خصوص مجبور به تغییر رویه گردند. شرکتهایی که میخواهند در چنین محیطی فعالیت نمایند باید فرایندهای ارائه خدمات را بگونه ای طراحی و مدیریت کنند که با الگوهای فعالیت مشتریان مطابقت داشته باشد. که گاهی به عنوان «استقرار انعطاف پذیر» شناخته میشود. افق زمانی لازم برای تغییر زمان و مکان از لحظه ای (برای خدماتی از قبیل تلفن همراه) تا فصلی (مانند تمام خدماتی که به دنبال گردشگر هستند) و بلندمدت، بهنگام تغییر الگوهای زندگی مشتریان (مانند کار در تعطیلات آخر هفته) را در بر می گیرد. تغییرات مورد نیاز شامل گسترش طیف زمان و مکان تحت پوشش (برای رسیدن به مرز «هر زمان، هر جا»)، افزایش سیالیت (خصوصاً برای خدمات سرپایی و اورژانس) و نیز افزایش یکنواختی در سرعت، کیفیت و هزینه خدمات است (هاروی و دیگران، ۱۹۹۶).

### ۲.۲. توجه به نیازهای مختلف مشتریان

مشتریان به دنبال به دست آوردن حداکثر نتیجه از حداقل تعداد مراجعه می باشند. به عبارت دیگر، از آنجا که هر مواجهه به سرویس هزینه بر است (زمان، پول، انرژی، احساسات، و غیره)، برخوردهایی که در آنها تا حد





ممکن نتایج بیشتری به دست آید موثرتر خواهند بود. این بدان معنا نیست که خدمتگذار باید سریعتر و یا دقیقاً روی کار تمرکز کند: به معنی پرداختن به تمام نیازهای مربوط به مشتری و تولید نتایج سریع، قابل اعتماد و بدون درد سر می باشد. بعد انعطاف پذیری مورد بحث در اینجا ارزش مشتری است. و شامل تغییر از یک نیازمندی به دیگری می گردد. افق زمانی که این تغییرات رخ میدهد به طور کلی بسیار کوتاه است. (هاروی و دیگران، ۱۹۹۷)

### ۳.۲. توسعه محصول جدید

با ازدیاد رقابت، افزایش ناهمگونی خواسته های مشتری، و کوتاه شدن چرخه عمر محصولات، شرکت های خدمات در بسیاری از صنایع به طور فزاینده ای با چالش تعیین بهترین روش برای مدیریت و ارائه سرویس جدید مواجه شده اند (منور و روت، ۲۰۰۳).

یک سرویس جدید به صورت ارائه خدمتی که قبلاً به مشتریان شرکت ارائه نمی شد تعریف می شود که هم می تواند به ترکیب فعلی خدمات اضافه گردد و هم می تواند ناشی از تغییر در نوع تحویل خدمات فعلی باشد. در هر حال هماهنگ سازی مفاهیم خدمات و سیستم های ارائه خدمات با الزامات بازار هدف برای برخورد موثر تلاشها برای ارائه خدمات جدی را پیچیده تر می نماید. برای مدتهای طولانی، دیدگاه پذیرفته شده در توسعه خدمات جدید این بود که نوآوری در خدمات « اتفاقی »، « شهودی »، « بر مبنای استعداد فردی » و « شانسی » است (منور، روت و میسون، ۲۰۰۶).

مؤسسات مالی در حال حاضر دریافته اند که بسیاری از شیوه های قدیمی کسب و کار دیگر سودآورد نیستند و بدون این وجوه به زودی از کسب و کار بیرون خواهند بود. مؤسسات مالی برای ابقا در محیط اقتصادی جدید، می بایست محصولات و خدمات جدیدی را با استفاده از تحقیق و توسعه ارائه دهند تا نیازهای مشتریان را برآورده سازد و سودآوری داشته باشد، فرایندی که با عنوان مهندسی مالی از آن یاد می شود. از نظر آنها، احتیاج، مادر نوآوری است (قضاوی، ۱۳۸۸).

### ۴.۲. عملیات بانکداری و ابعاد چابکی عملیاتی در خدمات

باید توجه نمود که ماهیت خاص فعالیت های بانکی، باعث می شود تا علاوه بر نوسانات موجود در پشت باجه که بانکداران با آن مواجه اند، کل فرایند اصلی بانکی نیز در معرض نوسانات زیادی باشد که ما این نوسانات را تحت عنوان نوسانات عملیات بانکی بیان می داریم. برای آشنایی با نوسانات عملیات بانکی شناخت فرایندهای اصلی بانکداری ضروری می باشد.

بانک تجاری سنتی، موسسه ای مالی است که در بازار سپرده می پذیرد و وام می دهد. واسطه گری مالی و داشتن توان نقدینگی یا پرداخت، دو ویژگی متمایز کننده بانک از دیگر مؤسسات مالی است. کاهش هزینه های مبادله، تسهیم یا توزیع ریسک و کاهش هزینه های اطلاعات دلایل اصلی اهمیت بانک بعنوان واسطه مالی است.



واسطه های مالی به دلیل صرفه جوییهای در مقیاس و تبحر در مدیریت هزینه ها می توانند هزینه های مبادله را کاهش دهند. هزینه های مبادلاتی کمتر برای واسطه های مالی مانند بانک، زمینه ارائه خدمات تامین نقدینگی یا پرداخت را فراهم می کند. بانکداری مشکلات ناشی از گزینش نامناسب و کارگزاری (بین وام دهنده و وام گیرنده) را کاهش می دهد. اطلاعات نامتقارن بین وام گیرنده و وام دهنده باعث ایجاد کژگزینی، کژ منشی و تخصیص ناکارآمد منابع در بازار خواهد شد.

به طور کلی، بانک ها با فروش بدهی هایی که دارای مجموعه ای از ویژگی ها هستند (ترکیب خاصی از نقدشوندگی، مخاطره، اندازه و بازده) و استفاده از عایدی آنها جهت خرید داراییهایی که ویژگی های متفاوتی دارند اقدام به کسب سود می کنند. به این فرایند غالباً تغییر شکل دارایی گفته می شود.

بانک در زمینه عملیات اصلی خود با چهار نوسان مواجه است که مدیریت این نوسانات یک از ابعاد اصلی چابکی در سطح عملیات را تشکیل می دهد. نخستین موضوع این است که در زمان خروج سپرده یعنی وقتی که سپرده گذاران و با برداشت از حساب و تقاضای پرداخت باعث کم شدن سپرده ها می شوند بانک اطمینان حاصل کند که پول نقد آماده برای پرداخت به سپرده گذاران به اندازه کافی وجود دارد، یعنی مدیریت نقدینگی. مورد دوم به دست آوردن منابع با حداقل هزینه است (مدیریت بدهی) در زمانی است که فرصت سرمایه گذاری مناسبی در اختیار بانک قرار دارد. اگر بدهی های حساس به نرخ یک بانک نسبت به داراییهای حساس به نرخ بیشتر باشد، افزایش نرخ های بهره سود بانک را کاهش می دهد و کاهش نرخ های بهره سود بانک را افزایش می دهد. مقابله با این نوسان تحت عنوان مدیریت ریسک نرخ بهره در عملیات بانکی شناخته می شود که سومین مورد از نوسانات بانک را تشکیل می دهد. و درنهایت، چهارمین نوسانی که بانک با آن روبرو می باشد ارائه سریع تسهیلات با بالاترین نرخ در زمانی است که بانک با مازاد منابع مواجه است. بانک ها و دیگر و موسسات مالی اگر قصد کسب سودهای بالا را دارند باید وام های موفقیت آمیزی اعطا کنند که به طور کامل برگشت شود. مفاهیم کژگزینی و کژ منشی چارچوبی را در مورد شناخت اصول اولیه ارائه می دهد که موسسات مالی برای کاهش ریسک اعتباری و ایجاد وام های موفق باید از آن تبعیت کنند. این امر تحت عنوان مدیریت ریسک اعتباری در بانک شناخته می شود. (داودی نصر، کرمعلی، & هدایتی، ۱۳۹۲).

### ۳. عوامل چابکی عملیاتی

#### ۳.۱. تدابیر سازمانی

تدابیر سازمانی از قبیل ایجاد تیم های بین دوایر وظیفه ای، تغییر از ساختار عمودی به افقی یا ساختار فرایندی یا ساخت یک سازمان مسطح و همچنین بخش بندی مشتریان می تواند سرعت پاسخ گویی به مسائل را افزایش دهد، بسیاری از موانع تصمیم گیری را مرتفع سازد و نیز عوامل دیگری که باعث چابکی سازمان می شوند



(نظیر اختیار تصمیم گیری در صف) را حمایت نماید. به نظر می رسد، ساختار وظیفه ای به صورت نهادینه شده ای در سازمانهای بزرگ پذیرفته شده و مقبولیت آن با توجه به قابل درک بودن آن، توسط مدیران ارشد بسیار بالا باشد. ساختار وظیفه ای در عین حال که توجه زیادی به نظم و طبقه بندی وظایف دارد، در حل سریع مسائل با مشکلات زیادی روبروست و برای حل این مشکلات، تیم های چندوظیفه ای در این سازمانها به خوبی می توانند بسیاری از ناهماهنگی را از بین ببرند. در این حالت تمرکز بخشی تا حد زیادی از بین رفته و مدیران سعی خواهند کرد تا نقش فعالتری در به سرانجام رسیدن یک فرایند ایفا نمایند (بروزویچ و دیگران ۱۳۸۵).  
راه دیگری که سازمانها برای سرعت بخشی به فرایندهای خود انتخاب می کنند استفاده از ظرفیت های فناوری اطلاعات و کاهش سلسله مراتب تصمیم گیری است. فناوری اطلاعات توان پردازش داده ها را بالا برده و فرایندهای تصمیم گیری را بهینه نموده است. این توانمندی اطلاعاتی باعث شده داده ها با سرعت بیشتری به مدیریت ارشد سازمان برسد. در عین حال توانمندی های تحلیلی این فرایندها باعث شده تا اطلاعات با کیفیت تری تولید شوند (تالون، ۲۰۰۸).

### ۲.۳. تکنولوژی بعنوان عامل تولید

یکی از ویژگی های عمده فناوری اطلاعات فروپاشی زمان و فضا است. در خدمات، فناوری اطلاعات میتواند ابزار تولید و یا عامل تولید محسوب گردد، یعنی هم میتواند به کارکنان در انجام کارهای خود کمک کند و هم می تواند جایگزین آنها شود. بانکها سالهاست که خودپردازهای خود را در بهترین مکانها نصب کرده اند. خودپردازها ویژگیهای اتوماسیونی و جغرافیایی IT را ترکیب نموده اند. نسل اولیه خودپردازها میتواند تعداد بسیار محدودی از معاملات را به انجام برساند. بنابراین، تنوع درمنبع محدود می شد. با اینحال، زمانی که بانکها مشتریانی با نیازهای پیچیده تر داشته باشند این فناوری کمک چندانی نخواهد کرد. عوامل محدودکننده در خصوص پیچیدگی و تنوع معاملات صورت گرفته در ATM ناشی از عدم کاربر پسندی، همراه با دانش محدود مشتریان در مورد روشهای مالی و بانکی می شود (سانگیتا و ماهالینگام، ۲۰۱۳). برای جبران این محدودیتها، برخی از بانک ها به فرودگاهها ایستگاههای خودپردازی معرفی کرده اند که مجهز به دستگاههای فکس و پرینتر و شامل گزینه ای برای نمایش یک فرد واقعی در صفحه مانیتور، برای کمک در عملکرد، و یا انجام مستقیم معاملات پیچیده تر می باشد. این ماشین ها نیازمندی های جدیدی برای کارکنان به همراه دارد و نفوذ زیادی در محیط کار و کیفیت زندگی کاریشان داشته است (بارادواج و دیگران، ۱۹۹۳).

### ۳.۳. توانمند سازی مشتری

مشتریان در فرایند ارائه خدمات نقش قابل توجهی دارند و می توان از خود آنها برای کاهش تغییر پذیری درخواستهایشان استفاده نمود. نقش مشتریان در خلق ارزش در پژوهش های مختلف حوزه خدمات بیان شده



و اینکه مشتری بخشی از خدمت می باشد باعث می شود تا ارائه کنندگان خدمات درصدد بهینه سازی نقش آنها در این فرایند باشند (بیتنر و دیگران، ۱۹۹۸).

در بسیاری از حوزه های خدماتی، مشتریان تمایل دارند تا سلف سرویس را بعنوان یک گزینه دریافت خدمت همواره مدنظر قرار دهند. از طرف دیگر، یک بنگاه خدماتی که درصدد ارائه خدمات مبتنی بر تقسیم بندی مشتریان می باشد، باید راهی برای ارسال مشتری به خط خدمتی طراحی شده برای آن مشتری پیدا کند. در حوزه خدمات این ارسال بسیار ظریف بوده و راهی آسان برای اینکه در یک نگاه یا با یک پرسش بتوان معین کرد که مشتری به کدام طبقه تعلق دارد، موجود نمی باشد (برای مثال بانکهایی که مشتریان خود را بصورت خرد، اختصاصی و شرکتی تقسیم بندی نموده اند یکی از اهدافشان دسته بندی نیازهای مشتریان و در نتیجه کاهش تغییر پذیری در نیازهای ارائه شده به مشتری می باشد ولی زمانی که مشتری برای اولین بار وارد بانک می شود نخواهد توانست خط خدمتی خود را به راحتی مشخص نماید)، در این حالت ارائه اطلاعات بموقع به مشتری (برای مثال قبل از ورود به کانال خدمت رسانی) باعث می شود تا مشتری فقط به کانال خدمتی خود مراجعه نماید (فیتزیمونس، ۲۰۰۳).

#### ۴.۳. منابع انسانی

بخش زیادی از چابکی در خدمات در سطح تعامل کارکنان خط مقدم با مشتری نهایی اتفاق می افتد. رسیدگی به نیازهای مختلف مشتریان با سرعتی که مشتری مدنظر دارد، پاسخ به سطح احترام مورد انتظار مشتری و دیگر تغییرپذیریهایی که تعامل با مشتری ایجاد می نماید تنها در صورتی اتفاق می افتد که کارکنان تمایل و توان اجرای آن را داشته باشند. بنابراین چابکی عملیاتی در خدمات تا حد زیادی به تجربه و انعطاف پذیری نیروی کار بستگی دارد و می توان گفت بخش اصلی کیفیت خدمات ادراکی مشتری به درجه ای بستگی دارد که کارکنان خط مقدم بتوانند خدمات ارائه شده را مطابق با سفارش مشتری تحویل دهند و کوچک شدن بازار نیز این الزام را برای سازمانهای خدماتی تحمیل کرده که خدمات سفارشی تر و خاص تر ارائه دهند (تئو و دیگران، ۲۰۰۸).

میلر (۲۰۱۴) در تحقیق خود نشان داده که چابکی نیروی زمانی قابل دستیابی است که سه عامل عدالت در جبران خدمات، آموزش و اختیار، در سازمانهای خدماتی در مورد نیروی کار مورد توجه قرار گیرد. بعبارت دیگر وقتی کارکنان به این باور برسند که بصورت عادلانه ای جبران خدمات می شوند، ارائه خدمات خود را در سطح بالاتری ارزیابی خواهند نمود. آموزش بعنوان وسیله تسهیم اطلاعات بین مدیران و کارکنان برای تحقق سازمان بازار محور شناخته شده است. همچنین تحقیقات نشان داده که آموزش هدفمند برای کارکنان به صورت مثبتی روی رضایت بیشتر مشتریان تاثیرگذار بوده است. در سمت کارکنان، آموزش باعث تقویت



اتصال کارکنان و سازمان شده زیرا هم رضایت کارکنان را در پی داشته و هم تعهد سازمان را بیشتر کرده است (اشنایدر و دیگران، ۲۰۰۳).

اختیار عبارتست از درجه ای که کارکنان احساس می کنند مجاز به بهبود راهکارهای خدمات با هدف دستیابی به رضایت مشتریان می باشند تعریف می شود. یک تعریف معمول اختیار عبارتست از «شرایطی که در آن مدیر به کارمند بصیرت تصمیم گیری روزانه در مورد فعالیت های مربوط به شغلش را می دهد». با دادن اختیار به کارکنان، مدیر می تواند کنترل اوضاع را به کارکنان خود بسپارد و این مسئولیت را از خود رها سازد. کارکنان دارای اختیار، اشتیاق بیشتری در خصوص عملکرد شغلشان دارند که در نهایت منجر به رضایت بیشتر مشتری خواهد شد. این کارکنان رفتارهای تطبیقی بیشتری دارند و قادرند تا رفتار خود را برای تطابق با تقاضای خاص مشتری تغییر دهند. ضمن آنکه کارکنان دارای اختیار تعهد سازمانی بالاتری دارند که موافق با مفهوم درگیری بیشتر کارکنان در شرکت های بازار محور است (میلر، ۲۰۱۰).

#### ۴. روش پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی است. جامعه مورد بررسی بانک های فعال در ایران می باشند و از هر بانک یک نفر در سطح مدیریت یا رئیس اداره یا معاون اداره که حداقل پنج سال سابقه کار، دارای تحصیلات حداقل کارشناسی در رشته های مدیریت یا اقتصاد، و فعالیت در مدیریت یا اداره طرح و برنامه یا پروژه های برنامه ریزی استراتژیک بانک را داشته باشد برای پاسخ دهی به پرسشنامه طراحی شده انتخاب شد. پرسشنامه مورد استفاده در این مطالعه، پس از تجزیه و تحلیل متون مرتبط از پژوهشهای مختلفی استخراج شده است. همه سنجه های استفاده شده در اصل برای بانکداری ارائه نشده است. با این حال، سوالات تحقیق و مفاهیم اندازه گیری شده به زمینه این مطالعه مرتبط بوده است و به این ترتیب منبعی از سوالات مربوط به هر یک از متغیرهای تحقیق مشخص شد. هنگامی که این منبع ایجاد شد، آیتم های سازه های گوناگون برای حذف موارد تکراری و مبهم مورد بررسی دوباره قرار گرفت. پرسشهای باقی مانده. به صورت تصادفی مرتب شده و از دو کارشناسان خواسته شد تا بر اساس طبقه بندی ارائه شده آیتم های پرسشنامه را در سازه های جداگانه مرتب نمایند همچنین آیتم هایی که به نظرشان نمی توان در هیچ طبقه ای بیان داشت، در دسته جداگانه ای قرار دهند. بر اساس جایگزاریهای صورت گرفته، ضریب کاپای کوهن ۶۵٪ و نسبت موفقیت ۴۲٪ محاسبه شد. با توجه به نسبت موفقیت هر سازه سوالات با کلمات نامناسب یا مبهم حذف یا بازنویسی گشت. دو هدفی که در این مرحله دنبال می شد شناسایی هر گونه ابهام و ارزیابی اولیه اعتبار سازه سنجه های توسعه یافته بوده است. در این مرحله ۷ سوال حذف شده و ۱۱ سوال نیز مورد اصلاح جزئی قرار گرفت.



سوالات اصلاح شده به دو کارشناس مستقل دیگر ارائه شد تا بار دیگر این فرایند تکرار گردد. با تکرار فرایند ضریب کاپای کوهن ۸۲٪ و نسبت موفقیت ۸۱٪ حاصل گشت.

هر چهار کارشناس ذکر شده تجربه فعالیت حداقل پنج سال در مدیریت طرح و برنامه بانک را داشته اند. قبل از مرتب سازی نیز، به این کارشناسان توضیح کافی در خصوص دستورالعمل و نحوه مرتب سازی و هدف از انجام مطالعه به صورت حضوری ارائه شد. که نشان از پایایی رضایت بخش این طرح مرتب سازی دارد (ناهم و دیگران، ۲۰۰۴:۳). برای بررسی اعتبار سازه از تحلیل عاملی استفاده شد.

تعداد بانک های ایرانی فعال در کشور ۳۰ بانک می باشد که همانطور که ذکر شد این بانک ها جامعه آماری مطالعه را تشکیل می دهند. با توجه به تعداد بانک های کشور و نیز مدل مفهومی تحقیق که شامل متغیر پنهان مرتبه دوم می باشد نرم افزار PLS برای تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. از آنجا که پیشنهاد حجم نمونه در PLS-SEM اساساً بر مبنای رگرسیون OLS ارائه می شود، محققان می توانند به قوانین تخمین اندازه توسط کوهن (۱۹۹۲) در تجزیه و تحلیل قدرت آماری برای مدل های رگرسیون چندگانه مراجعه کنند جدول ۱ نشان می دهد که حداقل نمونه مورد نیاز برای تشخیص حداقل  $R^2$  ۰.۱۰، ۰.۲۵، ۰.۵۰ و ۰.۷۵ در هر یک از ساختارهای درونزا در مدل ساختاری برای سطوح معناداری ۱٪، ۵٪ و ۱۰٪، با فرض قدرت آماری ۸۰ درصد و سطح مشخصی از پیچیدگی مدل مسیر PLS (به عنوان مثال، حداکثر تعداد فلش کشیده شده به یک سازه در مدل مسیر PLS) چقدر است (هیر و دیگران، ۲۰۱۴).

جدول (۱): پیشنهاد تعداد نمونه در PLS-SEM برای قدرت آماری ۸۰٪



سطح معنا داری												حداکثر تعداد فلس های به سمت یک سازه
۱۰٪				۵٪				۱٪				
حداقل R <sup>2</sup>				حداقل R <sup>2</sup>				حداقل R <sup>2</sup>				
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷۵	۵۰	۲۵	۱۰	
۷۵	۵۰	۲۵	۱۰	۷۵	۵۰	۲۵	۱۰					۲
۲۱	۲۶	۴۱	۸۸	۲۶	۳۳	۵۲	۱۱۰	۳۸	۴۷	۷۵	۱۵۸	۳
۲۵	۳۰	۴۸	۱۰۰	۳۰	۳۸	۵۹	۱۲۴	۴۲	۵۳	۸۴	۱۷۶	۴
۲۷	۳۴	۵۳	۱۱۱	۳۳	۴۲	۶۵	۱۳۷	۴۶	۵۸	۹۱	۱۹۱	۵
۳۰	۳۷	۵۸	۱۲۰	۳۶	۴۵	۷۰	۱۴۷	۵۰	۶۲	۹۸	۲۰۵	۶
۳۲	۴۰	۶۲	۱۲۸	۳۹	۴۸	۷۵	۱۵۷	۵۳	۶۶	۱۰۳	۲۱۷	۷
۳۵	۴۲	۶۶	۱۳۶	۴۱	۵۱	۸۰	۱۶۶	۵۶	۶۹	۱۰۹	۲۲۸	۸
۳۷	۴۵	۶۹	۱۴۳	۴۴	۵۴	۸۴	۱۷۴	۵۹	۷۳	۱۱۴	۲۳۸	۹
۳۹	۴۷	۷۳	۱۵۰	۴۶	۵۷	۸۸	۱۸۱	۶۲	۷۶	۱۱۹	۲۴۷	۱۰
۴۱	۴۹	۷۶	۱۵۶	۴۸	۵۹	۹۱	۱۸۹	۶۴	۷۹	۱۲۳	۲۵۶	

### ۵. یافته های پژوهش

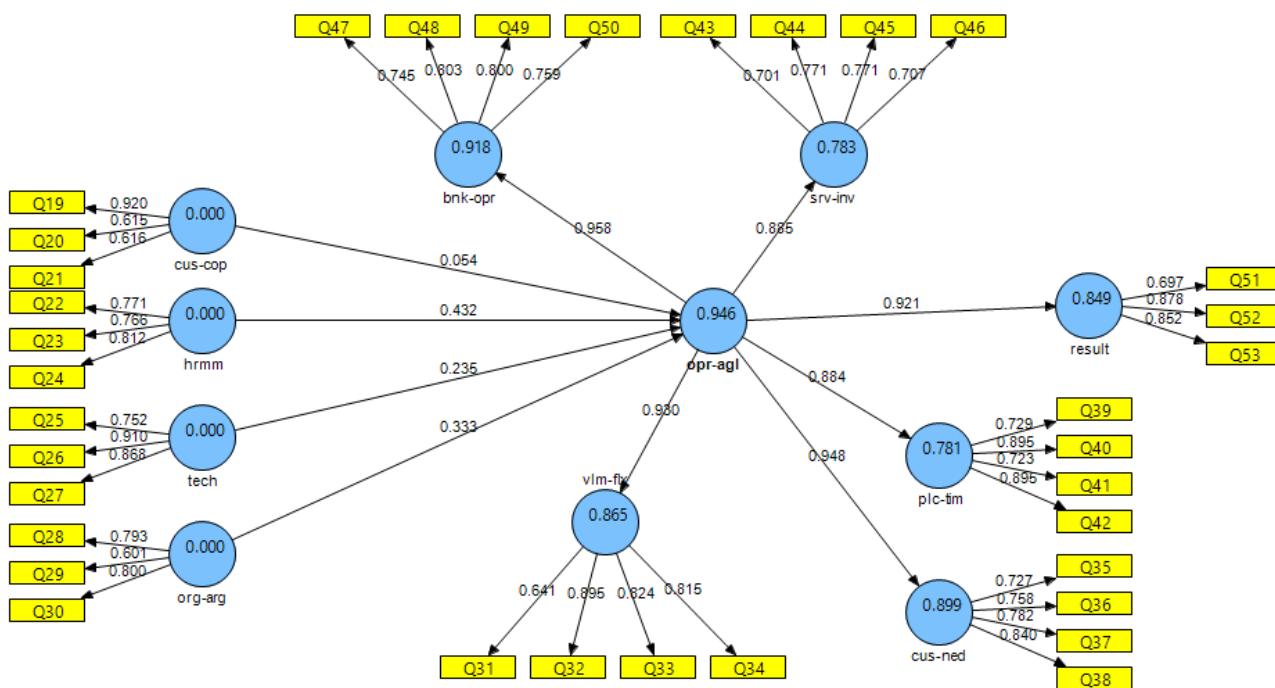
به منظور تحلیل داده های پژوهش از تحلیل های گوناگون استفاده شده است. در مرحله اول اعتبار همگرا و واگرا و ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفته. در مرحله بعد با استفاده تحلیل عاملی تأییدی به بررسی روایی سازه سوالات پرسشنامه پرداخته و در انتها با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی به آزمون فرضیات تحقیق پرداخته می شود.

جدول ۲ میانگین، انحراف معیار، بارهای عاملی و ضریب الفای کرونباخ متغیرهای پروژه را نشان می دهد. سطح قابل قبول بارهای عاملی ۰,۵ می باشد و بر اساس شکل شماره ۱ تمامی بارهای عاملی سوالات از ۰,۶ بالاتر است و از این رو حذف هیچ یک از آنها لازم نیست.



جدول (۲): شاخص‌های روایی، پایایی

مقادیر اشتراکی	آلفای کرونباخ	R Square	پایایی ترکیبی	AVE	
۰.۶۰۴۳	۰.۷۸۱۴	۰.۹۱۸۳	۰.۸۵۹۲	۰.۶۰۴۳	انعطاف عملیاتی
۰.۵۳۴۷	۰.۷۱۷۷	۰	۰.۷۶۸۳	۰.۵۳۴۷	توانمندسازی مشتری
۰.۶۰۵۳	۰.۷۸۱۵	۰.۸۹۸۸	۰.۸۵۹۵	۰.۶۰۵۳	نیازهای مختلف مشتری
۰.۵۴۲۹	۰.۵۷۲۱	۰	۰.۷۷۸۲	۰.۵۴۲۹	نیروی انسانی
۰.۵۱۳۵	۰.۹۴۹۴	۰.۹۴۶۲	۰.۹۵۴۴	۰.۵۱۳۵	چابکی عملیاتی
۰.۷۱۶۳	۰.۷۹۸۹	۰	۰.۸۸۲۷	۰.۷۱۶۳	تدابیر سازمانی
۰.۶۶۳۸	۰.۸۲۶۱	۰.۷۸۱۱	۰.۸۸۶۵	۰.۶۶۳۸	تغییر زمان-مکان
۰.۶۶۱۴	۰.۷۳۷۱	۰.۸۴۹	۰.۸۵۳	۰.۶۶۱۴	عملکرد
۰.۵۴۵	۰.۷۳۷۴	۰.۷۸۲۸	۰.۸۲۷	۰.۵۴۵	نوآوری در خدمات
۰.۶۱۳۳	۰.۶۸۴۸	۰	۰.۸۲۶۳	۰.۶۱۳۳	تکنولوژی
۰.۶۳۸۵	۰.۸۰۴۲	۰.۸۶۴۶	۰.۸۷۴۵	۰.۶۳۸۵	تغییرپذیری حجم



شکل (۱): مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب مسیر





در مورد آلفای کرونباخ نیز همانگونه که در جدول مشخص شده متغیر انعطاف روی نیازهای مختلف مشتریان کمترین مقدار یعنی ۰,۵۷ را به خود اختصاص داده، است. معمولا مقدار ۰,۷ برای اطمینان از روایی همگرا در نظر گرفته می شود. با اینحال مرز ۰,۵-۰,۶ نیز برای کارهای اکتشافی مورد قبول واقع می گردد (آراندا، ۲۰۰۳). مقادیر به دست آمده نشان می دهد که در مجموع روایی همگرای ابزار سنجش مورد قبول است. ضرایب پایایی ترکیبی نیز همگی بالای ۰,۷ هستند و برازش مناسب مدل‌های اندازه گیری تایید می گردد. در مورد متغیر پنهان مرتبه دوم چابکی عملیاتی مقادیر CR و AVE به صورت دستی محاسبه می شوند:

$$CR(\text{چابکی عملیاتی}) = \frac{(.۰۹۵۸۳ + .۰۹۴۸۱ + .۰۸۳۲۸ + .۰۸۴۸۸ + .۰۹۲۹۸)^2}{(.۰۹۵۸۳ + .۰۹۴۸۱ + .۰۸۳۲۸ + .۰۸۴۸۸ + .۰۹۲۹۸)^2 + (.۰۰۸۱۷ + .۰۱۰۱۱ + .۰۲۱۷۱ + .۰۲۱۸۹ + .۰۱۳۵۴)} = ۰.۹۶۸$$

روایی همگرا با مقدار ضریب AVE متغیرها بررسی می شود و همانطور که جدول در ستون مربوطه نشان می دهد ضریب AVE برای تمامی متغیرهای مرتبه اول بالای ۰,۵ می باشد که در مجموع روایی همگرای مناسب برای تمامی متغیرهای پنهان مرتبه اول را نشان می دهد. مقدار AVE متغیر پنهان مرتبه دوم چابکی عملیاتی عبارتست از:

$$AVE(\text{چابکی عملیاتی}) = \frac{.۰۹۵۸۳^2 + .۰۹۴۸۱^2 + .۰۸۳۲۸^2 + .۰۸۴۸۸^2 + .۰۹۲۹۸^2}{.۰۹۵۸۳^2 + .۰۹۴۸۱^2 + .۰۸۳۲۸^2 + .۰۸۴۸۸^2 + .۰۹۲۹۸^2 + .۰۰۸۱۷^2 + .۰۱۰۱۱^2 + .۰۲۱۷۱^2 + .۰۲۱۸۹^2 + .۰۱۳۵۴^2} = ۰.۸۵۹$$

ضرایب معناداری Z که از ۲,۵۷ بیشتر هستند معنادار بودن سولات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۹٪ نشان می دهد که این مطلب حکایت از معناداری ۹۹ درصدی مسیر میان متغیر چابکی عملیاتی و عملکرد بانک را دارد ضمن آنکه روابط میان متغیرهای پنهان مربوط به ابعاد چابکی عملیاتی و چابکی عملیاتی بالای ۲,۵۷ می باشند که نشان از تبیین مناسب متغیر اصلی توسط ابعاد آن می باشد. همچنین تمامی مقادیر R<sup>۲</sup> مربوط به متغیرهای درونزای مدل مساوی یا بیشتر از ۰,۶۷ است که حکایت از برازش قوی مدل ساختاری دارد.

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری را کنترل می کند، معیار GoF به ترتیب زیر محاسبه شده است:  $GoF = \sqrt{\overline{Communalities} * \overline{R^2}}$  که  $\overline{Communalities}$  از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول به دست می آید و  $\overline{R^2}$  نیز باید مقادیر R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای پنهان درونزای مدل اعم از مرتبه اول و دوم مدنظر قرار گیرد. مقدار به دست آمده عبارت است از:

$$\overline{R^2} = ۰.۸۶۳ \text{ و } \overline{Communalities} = ۰.۶۱۲۵$$



با توجه به سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶، بعنوان مقادیر ضعیف؛ متوسط و قوی برای GoF، حاصل شدن ۰,۷۲۷ برای GoF، نشان از برآزش قوی مدل این تحقیق دارد. در جدول ۳ نیز تاثیر کلی سازهای برونزا روی عملکرد سازمانی و دیگر متغیرهای پنهان نشان داده شده است.

جدول (۳): آزمون معناداری نتایج مدل ساختاری

P values	سطح معناداری	T values	ضریب مسیر	
۵۹.۵%	معنادار نیست	۰.۵۳۷۴	۰.۰۴۹۹	عملکرد -> توانمندسازی مشتری
۵۹.۱%	معنادار نیست	۰.۵۴۳۸	۰.۰۴۷۹	نوآوری در خدمات -> توانمندسازی مشتری
۰.۰%	***	۴.۳۰۹۸	۰.۴۳۱۷	چابکی عملیاتی -> نیروی انسانی
۰.۰%	***	۴.۳۳۷	۰.۳۹۷۸	عملکرد -> نیروی انسانی
۰.۰%	***	۴.۴۷۰۲	۰.۳۸۲	نوآوری در خدمات -> نیروی انسانی
۰.۰%	***	۷۹.۰۳۶۲	۰.۹۵۸۳	انعطاف عملیاتی -> چابکی عملیاتی
۰.۰%	***	۶۱.۷۹۱۸	۰.۹۴۸۱	نیازهای مختلف مشتری -> چابکی عملیاتی
۰.۰%	***	۲۰.۷۵۹۹	۰.۸۸۳۸	تغییر زمان-مکان -> چابکی عملیاتی
۰.۰%	***	۴۲.۷۲۶۹	۰.۹۲۱۴	عملکرد -> چابکی عملیاتی
۰.۰%	***	۳۱.۱۲۵۶	۰.۸۸۴۸	نوآوری در خدمات -> چابکی عملیاتی
۰.۰%	***	۴۶.۷۵۱۲	۰.۹۲۹۸	تغییرپذیری حجم -> چابکی عملیاتی
۰.۲%	***	۳.۴۹۷	۰.۳۳۳۴	چابکی عملیاتی -> تدابیر سازمانی
۰.۲%	***	۳.۴۹۹۱	۰.۳۰۷۲	عملکرد -> تدابیر سازمانی
۴.۹%	**	۲.۰۵۳۴	۰.۲۳۴۸	چابکی عملیاتی -> تکنولوژی
۵.۴%	**	۲.۰۰۷	۰.۲۱۶۳	عملکرد -> تکنولوژی

\*\*\*p < .01 و \*\*p < .05 و \*p < .10

### نتیجه گیری

اگر چه این نکته پذیرفته شده که چابکی، پاسخ بنگاه به بازارهای با تغییرات بالا می باشد در خصوص ابزارهایی که بنگاه برای رسیدن به چابکی در دسترس دارد اتفاق نظر وجود ندارد. هدف اصلی این تحقیق، تحلیل نقش علی چابکی روی عملکرد سازمانی در خدمات و مشخص ساختن ابعاد و عوامل آن بوده است. در



همین راستا پنج بعد و چهار عامل برای چابکی عملیاتی بنگاه خدماتی با توجه به ماهیت خاص خدمات یعنی لمس ناپذیری، عدم تجانس خدمات ارائه شده، تجزیه ناپذیری و از بین رفتنی بودن استخراج شده و مورد آزمون قرار گرفت.

نتایج به دست آمده نشان از تایید فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر تاثیر چابکی عملیاتی بر عملکرد می باشد و تمام فرضیه های مربوط به ابعاد چابکی و نیز فرضیه های مربوط به عوامل چابکی به جز فرضیه تاثیر توانمندسازی مشتری بر چابکی عملیاتی مورد تایید قرار گرفته است. به این ترتیب این فرضیه که ابعاد چابکی عملیاتی در حوزه خدمات عبارتست از تغییر در ظرفیت ارائه خدمات، توان ارائه خدمات در زمانها و مکانهای متفاوت، توان پاسخ گویی به نیازهای متفاوت مشتریان، توان ارائه خدمات جدید و پاسخ به تغییرپذیریهای عملیاتی در خدمات، رد نمی شود. در مورد فرضیه های مربوط به عوامل چابکی نیز قابل ذکر است که توانمندسازی مشتریان با توجه به نتایج تحلیل مسیر بدست آمده، رد می گردد اما فرضیه های دیگر یعنی نیروی انسانی، استفاده از تکنولوژی در ارائه خدمات و تدابیر سازمانی هیچ یک رد نمی گردد.

همچنین نتایج مطالعه نشان می دهد که مهمترین عامل رسیدن به چابکی عملیاتی در خدمات نیروی انسانی می باشد و شرکت خدماتی که درصدد است تا در پنج بعد ذکر شده برای چابکی موفق باشد باید در سه حوزه آموزش، اختیار و عدالت در پرداخت کارکنان به صورت مناسب عمل نماید. همچنین، اختیار کارکنان مهمترین تاثیر را در بین سه شاخص ذکر شده بر نیروی کار دارد. در خصوص تاثیر مستقیم عوامل ذکر شده برای چابکی روی عملکرد سازمان نیز نشان دادیم که نیروی انسانی بیشترین تاثیر را روی عملکرد سازمان دارد و رتبه های بعدی به تدابیر سازمانی و استفاده از تکنولوژی برای خودکار سازی فرایندها تعلق دارد.

نتایج به دست آمده در این مطالعه در راستای درک بهتر چابکی در خدمات بسیار مهم بوده و باید توجه داشت که با توجه به محدودیتهای مربوط به مطالعه که فقط بانک های فعال در صنایع خدماتی مورد توجه قرار گرفته است، تعمیم پذیری نتایج این تحقیق در سایر حوزه های خدماتی باید با احتیاط صورت پذیرد. ضمن آنکه بررسی نتایج به دست آمده، با نمونه های آماری بیشتر و در حوزه های دیگر خدمات می تواند موضوع جذابی برای تحقیقاتی آتی تلقی گردد.

## منابع

Aranda, D. A. (2003). *Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23 Iss 11, pp. 1401-1421.*

Baba, Y. (2012). *Adopting a specific innovation type versus composition of different innovation types Case study of a Ghanaian bank. International Journal of Bank Marketing, pp. 218-240.*



- Beach, R., Muhlemann, A., Price, D., Paterson, A &, Sharp, J. (۲۰۰۰). A review of manufacturing flexibility. *European Journal of Operational Research* . ۵۷-۴۱, ۱۲۲
- Bharadwaj, S. G., Fahy, J., & Varadarajan, P. R. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*; , 83-100.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 Iss: 3, , pp.193 - 205.
- Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility. *Int. J. Production Economics* 119, 380–391.
- Brozovic, D., Nordin, F., & Kindström, D. (2016). Service flexibility: conceptualizing value creation in service. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26 Iss: 6, , pp.868 - 888.
- Corrêa, H. L., & Gianesi, I. G. (1994). SERVICE OPERATIONS FLEXIBILITY. *International Conference of the European Operations Management Association* .
- Delgado, C., Ferreira, M &, Castelo Branco, M. (۲۰۱۰). The implementation of lean Six Sigma in financial services organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. ۲۱ No. , ۴pp. . ۵۲۳-۵۱۲
- Fitzsimmons, J. A. (2003). Is self-service the future of services? *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 13 Iss: 6, , pp.443 - 444.
- fitzsimmons, j &, fitzsimmons, m. (۲۰۰۶). *service management operation, strategy, and information* . New York: McGraw-Hill.
- Gupta, V. (2012). Flexible strategic framework for managing forces of continuity and change in retail banking business processes in India. *Business Process Management Journal*, Vol. 18 Iss: 4 , pp.553 - 575.
- Hair, J. J., M. Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A PRIMER ON PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM). *United States of America: SAGE Publications, Inc.*
- Harvey, J., Lefebvre, L. A., & Lefebvre, E. (1997). Flexibility and technology in services: a conceptual model. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 1 , 29-45.
- Johnston, R., & Clark, G. (2005). *Service Operations Management Improving Service Delivery*. London: Pearson Education Limited.
- Khin, S., Ahmad, N. H &, Ramayah, T. (۲۰۱۲). The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness: Moderating Role of Strategic Flexibility . *Procedia - Social and Behavioral Sciences* . ۷۴۸ – ۷۴۳, ۶۵
- Li, Y., Su, Z &, Liu, Y. (۲۰۱۰). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation. *Technology Innovation*. ۳۰۹-۳۰۰, ۳۰
- Menor, L. J., & Roth, A. V. (2007). New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management* 25 , 825–846.
- Menor, L. J., Roth, A. V., & Mason, C. H. (2001). Agility in Retail Banking: A Numerical Taxonomy of Strategic Service Groups. *MANUFACTURING & SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT*, Vol. 3, No. 4 , 273–292.



Miller, J. C. (2010). *Service agility: a crucial component of service strategy*. Submitted to Michigan State University in partial fulfillment for the requirements for the degree of doctor of philosophy.

Moon, B.-J. (2013). *Antecedents and outcomes of strategic thinking*. *Journal of Business Research*, 170(8-1798), 77

Nahm, A. Y., Rao, S. S., Solis-Galvan, L. E., & Ragu-Nathan, T. S. (2002). *The Q-Sort Method: Assessing Reliability And Construct Validity Of Questionnaire Items At A Pre-Testing Stage*. *Journal Of Modern Applied Statistical Methods*, Vol. 1, No. 1, 114-125.

Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). *Disentangling leanness and agility: An empirical investigation*. *Journal of Operations Management* 24, 440-457.

Rönnbäck Å. (2008). *A review of empirical investigations comparing quality*. *Managing Service Quality*, Vol. 18(5): 593-577, 6

Salunke, S. (2011). *Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy*. *Industrial Marketing Management*, 40(12), 1263-1251, 40

Sangeetha, J., & Mahalingam, S. (2011). *Service quality models in banking: a review*. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 4 Iss: 1, pp. 83 - 103.

SCHNEIDER, B., HAYES, S. C., LIM, B.-C., & RAVEN, J. L. (2003). *The Human Side of Strategy: Employee Experiences of Strategic Alignment in a Service Organization*. *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 2, , pp. 122-141.

Sherehiy, B. (2007). *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(4), 460-445, 37

Tallon, P. P. (2008). *Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility*. *Information Management* 9, 21-36.

Teo, S. T., Lakhani, B., Brown, D., & Malmi, T. (2008). *Strategic human resource management and knowledge workers: A case study of professional service firms*. *Management Research News*, Vol. 31 Iss: 9, , pp.683 - 696.

Zhang, D. (2011). *Towards theory building in agile manufacturing strategies—Case studies of an agility taxonomy*. *Int. J. Production Economics*, 131(3), 312-303, 131

Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). *A methodology for achieving agility in manufacturing organisations*. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 Iss: 4 pp. , 496 - 513.

داودی نصر، م، کرمعلی، س، و هدایتی، م. (۱۳۹۲). *بانکداری اسلامی، راهکارها و چالش‌های مدیریت نقدینگی*. نخستین کنفرانس ملی توسعه مدیریت پولی و مالی.

داوری، ع، و رضازاده، آ. (۱۳۹۳). *مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۹۰ رتبه بندی سال ۹۰. ۴۰۰ شرکت بزرگ کشور تهران سازمان مدیریت صنعتی، دفتر طرح IMI 100



قضاوی، ح. (۱۳۸۸). اقتصاد پول، بانکداری و بازهای مالی، جلد اول. تهران: موسسه عالی آموزش

بانکداری ایران.

پی نوشت

globalization

۲ Drew

۳ Akamavi

۴ bhardwaj

۵ Delgado, Ferreira, & Castelo Branco

۶ li

۷ Moon

۸ Johnston & Clark

۹ Gupta

۱ DiVanna

۱ Baba

۱ Khin, Ahmad, & Ramayah

۱ Ei, Su, & Liu

۱ fitsimmons & fitsimmons

۱<sup>a</sup> Bottani

fragmented

۱ ۷ Beach, Muhlemann, Price, Paterson, & Sharp

۱ ۸ Z.Zhang

۱ ۹ Volberda

۲ Sull

۲ Narasimhan, Swink, & Kim

۲ Henrique Luiz Corrêa and Irineu Gustavo N. Gianesi

۲ Customer recovery flexibility

۲ Corrêa & Gianes

۱ ntangibility

۱ heterogeneity

۲ inseparability

۲ perishability

۲<sup>۹</sup> Zhang & Sharifi

flexible deployment

mobility

۳ Harvey, Lefebvre, & Lefebvre

۳ Menor & Roth

۳ Menor, Roth, & Mason

۳<sup>a</sup> Brozovic, Nordin, & Kindström

۳ Sangeetha & Mahalingam

۳<sup>۷</sup> Bharadwaj, Fahy, & Varadarajan

۳<sup>۸</sup> Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml

۳<sup>۹</sup> Fitzsimmons

۴ miller

۴ Cohen's Kappa

۴ Hit Ratio

۴ Nahm, Rao, Solis-Galvan, & Ragu-Nathan