

طراحی الگو و مدل سازی ارتباط چابکی استراتژیک و چابکی عملیاتی سازمانهای خدماتی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان (مورد کاوی بانک های ایران)

سید حسین هویت طلب^۱، مهسا حاجی بابائی^۲

^۱ دکترای مدیریت کسب و کار.

^۲ دکترای مدیریت کسب و کار.

نام نویسنده مسئول:

سید حسین هویت طلب

چکیده

مباحث مربوط به چابکی در سالیان اخیر در تحقیقات مختلفی مورد توجه قرار گرفته و عمده تمرکز این تحقیقات توسعه مفهوم چابکی در بنگاههای تولیدی بوده است. گستردگی تعاریف و ادراکات موجود از مفهوم چابکی منجر به ارائه مدلهای مختلف چابکی در این بنگاهها و حوزه زنجیره تأمین شده و با توجه به ابهام موجود در حوزه خدمات، ارائه مدل چابکی مربوط به خدمات حوزه جذابی برای پژوهش بوجود آورده است. با اینحال تبیین و تمایز چابکی در سطوح مختلف در یک بنگاه خدماتی و تعیین ابعاد و عوامل چابکی در سطوح استراتژیک و عملیاتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اهمیت پویایی های سطح استراتژیک سازمان در به روز رسانی قابلیت های رقابتی از یک طرف و لزوم توجه به قابلیت های عملیاتی در یک سازمان خدماتی با توجه به ظرفیتهای موجود در صنایع خدماتی از طرف دیگر، توجه و دقت بیشتر به اهمیت این تمایز و نیز چگونگی ارتباط این دو سطح بیش از پیش نمایان می گردد. جامعه آماری این تحقیق کارشناسان ۳۰ بانک فعال در کشور ایران بوده و با توجه ماهیت اکتشافی تحقیق در خصوص مفهوم چابکی در صنایع خدماتی، در این تحقیق ابتدا با استفاده از روش دلفی اقدام به تعیین ابعاد و عوامل چابکی خدمات در سطح عملیات شد. همچنین با استفاده از ادبیات موضوع عوامل و ابعاد چابکی در سطح استراتژیک مشخص شده و با استفاده از روش پیمایش و تحلیل معادلات ساختاری اقدام به مشخص ساختن ابعاد و عوامل چابکی در دو سطح مذکور شد. برای سنجش روابط بین چابکی استراتژیک و چابکی عملیاتی و تاثیر آن بر عملکرد بانک، با توجه به محدودیتهای نمونه مورد مطالعه از مدلسازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. یافته ها نشان می دهد، چابکی استراتژیک بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنا دار دارد. همچنین در میان عوامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمانی با متغیر میانجی چابکی استراتژیک، تعهد جمعی بیشترین تاثیر گذاری را دارا می باشد.

واژگان کلیدی: نوآوری ارزش - استراتژی رقابتی - اقیانوس آبی

مقدمه

مفهوم چابکی در سالهای اخیر در تحقیقات دانشگاهی بسیاری مورد توجه قرار گرفته که نشان دهنده اهمیت این مفهوم در فضای کسب کار فعلی دنیا بوده و ناشی از ظهور رقبای پر قدرت، تغییرات سریع تکنولوژیکی، تغییر انتظار مشتریان، الگوهای جدید اجتماعی و ... می باشد. در این تحقیق برآنیم تا با توسعه مفهوم چابکی به بخش خدمات بانکداری به مدلی که نشان دهنده ارتباط ابعاد و عوامل چابکی در دو سطح عملیاتی و استراتژیک در بانکداری می باشد دست یافته و تاثیر آنرا بر عملکرد بانک مورد توجه قرار دهیم. شکی نیست که بخش خدمات در اقتصاد امروز دنیا روز به روز پر اهمیت تر می شود. نزدیک به ۷۴ درصد تولید ناخالص ملی و بیش از ۶۰ درصد فرصت های اشتغال در کشورهای پیشرفته از بخش خدمات تامین می شود.

این شرایط در خصوص بازارهای خدمات مالی نیز قابل توجه می باشد. رویه های گزارش شده عبارتند از: پاک شدن مرزهای این صنعت، چارچوب زدایی حیطه فعالیت ها، جهانی سازی^۱، فشار رقبای جدید ورقبای موجود، پیشرفت سریع فناوری اطلاعات، هزینه های بالای توسعه محصولات جدید و افزایش پیچیدگی مشتریان (A. W. Drew, 1995) (Akamavi, 2005). مدیریت (و استفاده) از سیستم های ارائه خدمات خرد، نیاز به ادغام قابلیت های بانک در بخش های عملیاتی و بازاریابی دارد. در این راستا، بانک ها باید بین دوحوزه عملیات و بازاریابی تناسب استراتژیک داشته باشند. این یکپارچگی به طور فزاینده ای تبدیل به یک حوزه پژوهشی جذاب می گردد (Rhee & Mehra, 2006). در همین راستاست که مطالعه ما به بررسی چگونگی ارتباط جهت گیریهای استراتژیک و عملیات و بازاریابی بانکداری خرد در جهت افزایش عملکرد کسب و کار می پردازد. همگام با رشد بخش خدمات، نوآوری بعنوان راهی موثر برای افزایش رشد و سوددهی برای خلق ارزش خود را نمایان ساخته است (Fasnacht, 2009). ولی باید در نظر داشت که صرف توجه به نوآوری نمی تواند تضمین کننده موفقیت یک شرکت (خصوصاً خدماتی) گردد (Khin, Ahmad, & Ramayah, 2012).

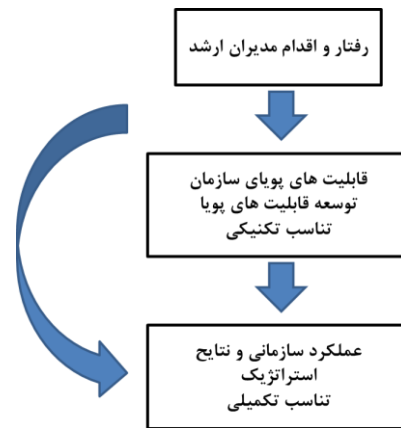
اهمیت روزافزون خدمات در تحریک بهره وری، رشد اقتصادی و اشتغال در کشورهایی که به صورت سنتی بر تولید تکیه نموده بودند مشهود است. بازیگران فعلی عرصه بانکداری باید در برابر نقش آفرینان متنوع تر و گسترده تر و در کانالهای وسیعتری نیز به رقابت بپردازند. تغییرات در انتظارات مشتریان نیز تا حد زیادی ناشی از نفوذ همه جانبه تکنولوژی می باشد و بسیاری از این تکنولوژی ها کانالهای تحویل جدیدی را پیش روی عرصه بانکداری قرار داده اند. بانک های سنتی در مواجهه با چالش های جدید ناگزیر به تغییر ساختار خود روی آورده اند. بانکداری سنتی دو ویژگی بارز داشت، اول پیچیدگی روندها و دوم ساختار بزرگ که این دو موجب کندی بیش از حد این بانک ها بود. از این رو شرکتهای چابک و جوان با هدف بهبود فرآیندها و افزایش کارایی برپایه فناوری اطلاعات ایجاد شدند که می توانند خدمات سریع، ارزان، دقیق و در عین حال آسان به کاربران عرضه نمایند (سلامتی و اکبری، ۱۳۹۶). هدف اصلی این مطالعه بررسی چابکی سازمان بعنوان یک ظرفیت پویا برای دستیابی به مزیت رقابتی می باشد.

۱. ادبیات تحقیق

۱.۱. چابکی بعنوان یک قابلیت پویا

قابلیت های پویا به صورت توانایی بنگاه در ادغام، یادگیری و پیکربندی مجدد منابع داخلی و خارجی تعریف شده است. منابع داخلی به طور کلی شامل منابع تحت تملک شرکت است، در حالی که منابع خارجی را می توان از طریق اتحاد ها، همکاریها و اکتسابها به دست آورد. به همین دلیل است که قابلیت های پویا را باید قابلیت های سازمانی مرتبه بالا طبقه بندی نمود که با توانمندیهای سطح عملیاتی متفاوت می باشند. قابلیت های پویا پایگاه منابع سازمان را تغییر می دهد و چنین تغییراتی می تواند اشکال مختلفی به خود بگیرد (شکل ۱). سازمانها می توانند در واکنش به تغییرات محیط خارجی برای تغییر کسب و کار خود، پایگاه منابع خود را تغییر دهند. تصمیم در مورد اینکه چه محصولات و خدماتی ارائه شوند، در چه فرم و به چه مشتریانی، به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط مدیران اتخاذ می شود، و هر کدام در نتیجه فرآیندهای جستجو اتفاق می افتند که قلب علم سازمان را تشکیل می دهند و میتوان استدلال نمود که چابکی سازمان، روی عملکرد آن تاثیر مثبت دارد. در واقع چابکی پاسخی جامع به چالش های ناشی از محیط کسب و کار است که تحت سلطه تغییر و عدم اطمینان قرار دارد (Helfat & Finkelstein, 2007).

^۱ Globalization



شکل ۱: قابلیت های پویا و فرآیندهای مدیریتی

۱.۲. محیط متغیر و لزوم توجه به انعطاف پذیری

پیشران اصلی انعطاف پذیری، عدم قطعیت محیطی می باشد و چگونگی برخورد با عدم قطعیت و فرصت را باید به تواناییها و ظرفیت های داخل سازمان مرتبط ساخت (Naim, Aryee, & Potter, 2010). انعطاف پذیری مفهومی کلی است که اغلب بعنوان توان بنگاه در تطابق با نیاز بازار و در مواجهه با عدم اطمینان و تغییرپذیری بیان می گردد (Iravani, Oyen, & Sims, 2005). نه تنها سازمانها تحت تاثیر محیط خود هستند بلکه "سازمان از طریق نفوذ خود بر محیط، می تواند عدم اطمینان بیشتر برای رقبا ایجاد کرده، در نتیجه موقعیت رقابتی خود را ارتقاء دهد".

ریسکهای موجود در بازار خدمات: بی ثباتی محیط به عنوان درجه عدم اطمینان و ریسکی که شرکت با آن مواجه است تعریف شده است. تن و همکاران (۱۹۹۹) محیط رقابتی را بصورت زمان، تلاش و منابع مورد نیاز برای رقابتی ماندن مفهوم سازی نمودند. تعاریف عمومی چابکی و چابکی سازمانی: مفهوم چابکی نشأت گرفته از ادبیات انعطاف پذیری در اقتصاد بوده و در سال ۱۹۹۱ در موسسه لوکوکا، برای تشریح رویه هایی که باید بعنوان جنبه های حیاتی تولید مورد توجه قرار گیرد بوسیله گروهی از محققان توسعه یافت و طرفداران چابکی موسسه لوکوکا، چابکی را به صورت "... یک سیستم تولید با قابلیت فوق العاده ارضای نیازهای به سرعت تغییر یابنده بازار (سرعت، انعطاف پذیری، مشتریان، رقبا، تامین کنندگان، زیرساختها و پاسخ گویی)، ... سیستمی که به سرعت بین مدل های محصولی و خطوط محصولی (انعطاف پذیری) به صورت ایده آل در پاسخ سریع به نیاز مشتری (خواسته ها و نیازهای مشتری) تغییر حالت می دهد (سرعت و پاسخگویی) تعریف می نمایند. گلدمن و همکاران (۱۹۹۵) یک سازمان چابک را سازمانی می داند که قادر به فعالیت سودآور در محیط رقابتی و غیر قابل پیش بینی در عادات رفتاری مشتری باشد. داو (۱۹۹۶) مفهوم چابکی را در چهار بعد هزینه، زمان، کیفیت و دامنه بخش بندی می کند. مطابق این بخش بندی، چابکی یک سازمان شامل تعادل مناسبی بین این چهار بعد می گردد. یکی دیگر از اولین تعاریف ارائه شده از چابکی عبارتست از "توان ارائه موفق محصولات با هزینه پایین و کیفیت بالا با زمان پیشبرد کوتاه مدت و در حجم های متفاوت که ارزش بالایی را از طریق سفارشی سازی، برای مشتری ایجاد می نماید" (Fliedner & Vokurka, 1997). یوسف و همکاران (۱۹۹۹) چابکی را بعنوان "بهره برداری موفق از میناهای رقابتی (سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری پیش فعال، کیفیت و سودآوری) از طریق یکپارچه ساختن منابع قابل بازترکیب و رویه ها در محیط غنی دانشی برای ارائه محصولات و خدمات مشتری مدار در بازارهای به سرعت در حال تغییر" تعریف می کند (Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran, 1999). باید توجه داشت که مفهوم "چابکی عملیاتی" گسترده تر از "چابکی تولید" است، و علاوه بر عملیات تولیدی، تمام عملیات دیگر موجود در سازمان (طراحی، خرید، توزیع، بازاریابی، خدمات، و غیره) را در بر می گیرد. به این ترتیب، در ادبیات چابکی اصطلاح "چابکی" اغلب برای اشاره به تمام عملیاتی که برای ارائه محصول به بازار لازم است مورد استفاده قرار می گیرد.

۱.۳. چابکی استراتژیک بنگاه

لاو^۲ بیان می کند که "چابکی استراتژیک اشاره به توانایی یک شرکت برای پاسخ به ابهامات از طریق تعدیل اهداف خود، با حمایت دانش و قابلیت های برتر خود دارد" که بخش دوم یعنی دانش و قابلیتها شامل افراد، فرآیندها، محصولات، و سیستم های یکپارچه می باشد. چابکی استراتژیک، باعث حمایت از توسعه استراتژی های تولید آینده شده همین موضوع علاوه بر اینکه آن را قادر به واکنش سریع به ماهیت

² Lau

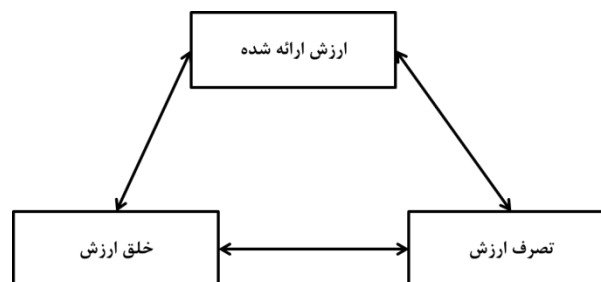
متغیر شرایط داخلی و محیطی می کند خواهد توانست تقاضای بازار را تحت تاثیر قرار داده، ایجاد عدم قطعیت نموده و یا انتظارات مشتری را عوض نماید (Lau, 1996). چابکی استراتژیک قابلیت تغییر استراتژی شرکت را فراهم می سازد و تغییر استراتژی بعنوان یکی از راه حل های پیش روی شرکت ها در پاسخ به تغییرات بیرونی معرفی شده است (Li, Su, Liu, & Li, 2011). هایس و پیسانو^۳ چابکی استراتژیک را بصورت قابلیت تغییر استراتژی بنگاه همراه با شایستگی هایی که مطابق با استراتژی های قبلی، انتخاب، توسعه و بهره برداری شده تعریف می کنند. عبارت دیگر شرکت باید قادر به تغییر خصوصیات رقابتی خود باشد، بتواند آنها را به سرعت با روند بازار مطابق سازد و نقطه تمرکز استراتژی های خود را بصورت پویا تنظیم سازد.

مزیت رقابتی در خدمات : با توجه به جایگاه مزیت رقابتی در چابکی استراتژیک لازم است تا مسائل مربوط به ماهیت مزیت رقابتی در خدمات مالی به صورت ویژه بررسی گردد . عوامل یا ورودی های یک سازمان خدماتی که تحت عنوان منبع ایجاد مزیت می کنند در سه دسته دارایی های ملموس، داراییهای غیر ملموس و توانمندیها با مشخصه های متمایز ارزشمندی، عدم امکان کپی برداری و تناسبیه شرح زیر قابل شناخت می باشند. داراییهای ملموس مرتبط با صنایع خدمات مالی شامل زمین، ساختمان، تجهیزات و پرسنل می شود . داراییهای ناملموس مانند اعتماد مشتری، شهرت، مالکیت معنوی، پایگاههای داده و شبکه ها، نسبت به داراییهای ملموس پیچیده تر و ارزشمندتر هستند. انیو وهمکاران^۴ آرایه ای از طبقه بندی برای مزیت رقابتی در خدمات مالی ارائه کرده اند . این ماتریس (شکل ۲) نشان دهنده گزینه های بالقوه برای به دست آوردن مزیت رقابتی در شرکتهای خدماتی است . این طبقه بندی بر مبنای کار ماتور^۵ (۱۹۸۸) و با اصلاحات و اضافات برای اطمینان از قابلیت کاربرد آن در خدمات مالی است.

عمومی برای سازمان	ویژه خدمات	
پشتیبانی خدمت	مشخصه خدمت	خدمات محوری
تصویر و شهرت	قیمت	عناصر دیگر

شکل ۲: گزینه های بالقوه برای به دست آوردن مزیت رقابتی در شرکتهای خدماتی

دستیابی به چابکی استراتژیک با تغییر مدل کسب و کار : به طور خلاصه، یک مدل کسب و کار بیان می کند (شکل ۳) که چگونه شرکت برای مشتریان ایجاد ارزش نموده و سپس پرداختهای مشتریان را تبدیل به سود می نماید . برای سودآور نمودن نوآوری، پیشگامان کسب و کار نه تنها در نوآوری محصول، بلکه در طراحی مدل کسب و کار، درک گزینه های طراحی کسب و کار و همچنین نیازهای مشتری و روند فناوری باید برتر باشند (Waldner, Poetz, Grimpe, & Eurich, 2015).



شکل ۳: عناصر تشکیل دهنده مدل کسب و کار

بنابراین تعریف ما از چابکی استراتژیک در این تحقیق عبارتست از : "توان تعدیل و اصلاح جهت های استراتژیک در کسب و کار محوری و تغییر شرایط و ایجاد مدل های کسب و کار جدید از طریق ایجاد راههای نوآورانه خلق، ارائه و تصرف ارزش برای شرکت".

۱.۴. عوامل چابکی استراتژیک

حساسیت استراتژیک^۶ : آنچه که پیشران مدل های کسب و کار تصرف می کنند یا توسعه می دهند درک برخی "حقایق عمیق" در مورد نیازهای اساسی مصرف کنندگان، وضعیت رقبا در خصوص پاسخ گویی به آن نیازها و در خصوص امکان پذیریهایی بهبود سازمانی و تکنولوژیکی

³ Hayes and Pisano

⁴ Ennew et. al

⁵ Mathur

⁶ Strategic sensitivity

می باشد. کارآفرینانی که "حقایق عمیق" را درک می کنند و آنچه مشتریان می خواهند را شکل می دهند و راه بهتری برای بالا بردن رضایتمندی آنها انجام می دهند پیشران کسب و کار هستند. ممکن است آنها از تکنولوژی جدید استفاده نکنند یا نکنند اما آنها باید نیاز مشتریان، امکانپذیریهای تکنولوژیک و منطق سازمان را درک نمایند.

سیال بودن بودن منابع^۷: سیال بودن منابع اشاره به قابلیت داخلی سازمان در بازترکیب قابلیت های خود و انتقال سریع منابع دارد. این امر به بنگاه اجازه انتقال و بازتخصیص منابع خود افراد، منابع مالی، سیستم ها به سمت فرصت ها و فعالیت های جدید در یک سیستم فعالیتی تغییر شکل یافته را می دهد (Doz & Kosonen, 2010).

اتحاد رهبری: اتحاد رهبری اشاره به توان مدیریت ارشد در اتخاذ تصمیم های جسورانه، سریع و بدون افتادن در سیاست های برد باخت سطح مدیریت می باشد و آمادگی عمومی سازمان برای تغییر را در بر دارد. بنابراین، هنگامی که یک سازمان برای تغییر آماده است قبلاً نیاز به تغییر را احساس کرده و در خصوص توانایی خود در مدیریت تغییر مطمئن است و تنها زمانی رخ می دهد که مدیران ارشد نیاز به تغییر را تشخیص و خود را متعهد به ارائه پشتیبانی کامل در برخورد با تغییرات می دانند.

چابکی استراتژیک و عملکرد شرکت: چابکی استراتژیک قابلیت پویایی است که شرکت را قادر به تغییر روال عملیاتی خود برای مواجهه با محیط در حال تغییر می نماید.

۱.۵. چابکی در سطح عملیات

بررسی ادبیات نشان می دهد واژه های انعطاف پذیری و چابکی مضامین همپوشی هستند که دلالت بر کاربرد جایگزین این واژه ها در سطح عملیات دارد. برای مثال گروین^۸ (۱۹۸۷) انعطاف پذیری را توان پاسخ موثر به شرایط متغیر می داند. مک گاگی^۹ (۱۹۹۹) چابکی را به صورت توان بنگاه در پاسخ سریع و موفقیت آمیز به تغییر می داند. تعریف اتخاذ شده در این تحقیق برای عملیاتی سازی مفهوم چابکی عملیاتی (اقتباس از تعریف داو (۲۰۰۱)) عبارتست از: "شایستگی مورد نیاز برای اجرای تغییرات واکنشی، فرصت طلبانه و پاسخ به شرایط تهدید کننده حیات. این تغییرات عموماً با رویدادهایی شروع می شود که به محض شناخت، نیاز به پاسخ دارند. تغییرات واکنشی اغلب پاسخی به پویاییهای رقابتی، صدای مشتری، "فرصتهای محیطی و کاهش جنبه های منفی مسائل می باشند".

عملیات بانکداری و ابعاد چابکی عملیاتی در خدمات: در این قسمت پس از تشریح عملیات بانکی، نوسانات ذاتی خدمات که در بانک ها اصولاً در پشت باجه روی می دهد را بررسی خواهیم نمود و در نهایت خصوصیت واکنشی که ما از آن به عنوان چابکی در سطح عملیات نام می بریم را خواهیم شناخت.

تغییرات حجم تقاضا: تقاضای خدمت امریست طبیعی که فرهنگ و عادات علاوه بر مجموعه فعالیت های سازمان در ایجاد آن اثر مستقیم دارند. مدیریت ظرفیت های خدماتی نیازمند آنست که هماهنگی لازم میان تقاضا و عرضه را در هر زمان مدنظر قرار دهد تا سود بهینه و حداکثری برای سازمان خدماتی حاصل شود.

تغییر زمان و مکان: در خدمات، مشتریان نتایجی را می خواهند که در زمان و مکان مناسب خود برایشان ایجاد گردد. شرکتهایی که میخواهند در چنین محیطی فعالیت نمایند باید فرآیندهای ارائه خدمات را بگونه ای طراحی و مدیریت کنند که با الگوهای فعالیت مشتریان مطابقت داشته باشد. که گاهی به عنوان "استقرار انعطاف"^{۱۰} پذیر شناخته می شود. 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.

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، وغيره)، برخوردهایی که در آنها تا حد ممکن نتایج بیشتری به دست آید موثرتر خواهند بود.

کار روی نیازهای متفاوت مشتریان: با توجه به ساسر و فالمر^{۱۱}، شرکتهای خدمات باید سیستم ارائه خدمات شخصی را توسعه دهند، که شامل شناسایی نیازهای واقعی مشتری و ارضای نیازهای اساسی مشتری با توجه به آسودگی مشتری می شود. IT در شناسایی و نظارت بر این

⁷ Resource fluidity

⁸ Gerwin

⁹ McGaughey

¹⁰ Flexible deployment

¹¹ Sasser and Fulmer

نیازهای واقعی بسیار مفید است. چهار بعد چابکی هزینه، زمان، کیفیت 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 فرآیند مورد توجه قرار گیرد (Dove, 1996).

۱.۶ عوامل چابکی عملیاتی

تدابیر سازمانی: تدابیر سازمانی از قبیل ایجاد تیم های بین دوایر وظیفه ای، تغییر از ساختار عمودی به افقی یا ساختار فرآیندی یا ساخت یک سازمان مسطح و همچنین جایگاه یابی مجدد^{۱۲} 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. تکنولوژی بعنوان عامل تولید: 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. 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 فرآیند باشند. توانمندی مشتری: مشتریان در فرآیند 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 فرآیند باشند. در بسیاری از حوزه های خدماتی، مشتریان تمایل دارند تا سلف سرویس را بعنوان یک گزینه دریافت خدمت همواره مدنظر قرار دهند.

منابع انسانی:

- بازشناخت^{۱۳}: بازشناخت عبارتست از درجه ای که کارمند حس می کند که کارکنان شرکت مورد تمجید قرار می گیرند.
- عدالت در جبران خدمات: دراین حالت پاداشهای مالی بصورت درجه ای که کارکنان احساس کنند بصورت عادلانه ای بخاطر خروجی کارشان پاداش داده می شوند، مورد توجه قرار می گیرد.
- آموزش: آموزش بعنوان درجه ای که کارکنان احساس می کنند که آموزشهای به موقع و متناسب با موقعیت دریافت می کنند، تعریف می شود.
- اختیار^{۱۴}: 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.

۱.۷ ارتباط چابکی استراتژیک و چابکی عملیاتی

قابلیت های عملیاتی به منابعی متکی اند که توسط قابلیت های پویای شرکت برای دستیابی به سازگاری تکاملی با محیط خود موزون می گردد. در بعضی موارد، منابعی (دارایی ها، رویه ها و دانش فنی) که در توانایی های عملیاتی دخیل هستند، بر اساس معیارهای تعیین شده بارنی (۱۹۹۱) می توانند از مزایای رقابتی پایدار پشتیبانی کنند: ارزشمند^{۱۵}، نادر^{۱۶}، غیر قابل تقلید^{۱۷} و بدون جانشین^{۱۸} (VRIN) اما در اغلب موارد این شیوه ها می توانند الگوی فعالیت رقبا قرار گرفته و توسط آنها تقلید شوند. سازمان های چابک به لحاظ استراتژیک، استراتژی ها را با هدف پاسخ گو و منعطف بودن در مقابل نیازهای مشتری بکار می برند و در عین حال ریسک های عملیاتی خود را از طریق مدیریت ظرفیت منابع می پوشانند. بنگاه هایی که ظرفیت برای پاسخ گو بودن در مقابل تغییر، تنوع و غیر قابل پیش بینی بودن تقاضا در خط مقدم را ضمن کمینه سازی ریسکهای عملیات پشتیبان را دارند چابک استراتژیک می باشند (Ojha, 2008).

¹² Repositionning

¹³ Recognition

¹⁴ Empowerment

¹⁵ Valuable

¹⁶ Rare

¹⁷ Imperfectly Imitable

¹⁸ Non Substitutable

۱.۸. عملکرد

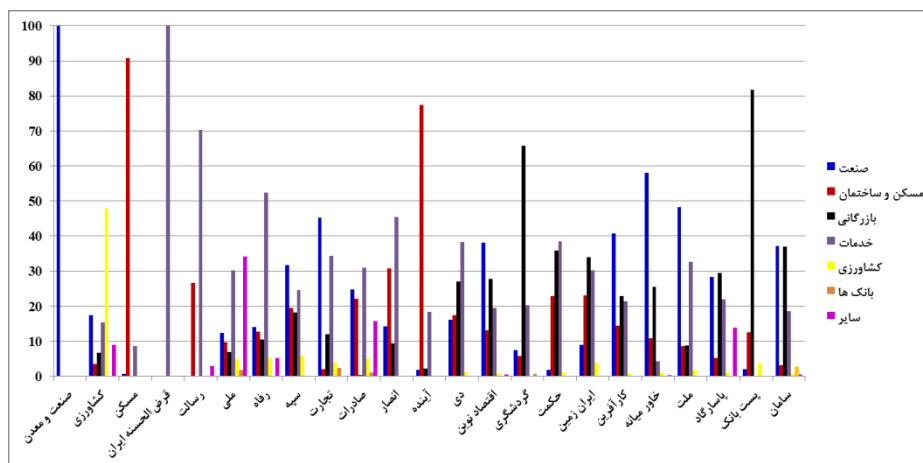
مدل غالب سنجش عملکرد در پژوهش های تجربی استراتژی، استفاده از شاخص های مالی نتیجه محور است در عین حال، سنجه های غیر مالی نیز نباید فراموش گردد. تقریباً نیمی از مطالعات منتشر شده درباره مدیریت منابع انسانی (HRM) و عملکرد، از معیارهای ذهنی عملکرد استفاده کرده اند.

۱.۹. تاریخچه بانکداری در ایران

بانکداری در ایران از قرون وسطا تا اوایل قرن نوزدهم، منحصر به فعالیت های صرافی بود. اولین بانک ایرانی در سال ۱۳۰۴ به نام بانک "پهلوی قشون" از محل وجوه بازنشستگی نظامیان و برای سامان دادن به امور مالی ارتش به وجود آمد. سپس نام آن به "بانک سپه" تغییر کرد. مجمع عمومی بانک ها در دی ماه ۱۳۵۸ شبکه بانکی کشور را که در آن زمان از ۳۶ بانک تشکیل می شد، به دو روش مورد تجدید سازمان قرار داد که شامل (الف) بانک های تجاری و (ب) بانک های تخصصی. بانک های تجاری عبارتند از ۱. بانک ملی، ۲. بانک سپه، ۳. بانک رفاه کارگران، ۴. بانک صادرات ایران، ۵. بانک تجارت (با ادغام ۱۲ بانک به وجود آمد)، ۶. بانک ملت (با ادغام ۱۰ بانک به وجود آمد). بانک های تخصصی عبارتند از ۱. بانک صنعت و معدن (این بانک با ادغام سه بانک صنعتی، یک شرکت سرمایه گذاری و دو صندوق ضمانت صنعتی و معدن ایجاد شده است)، ۲. بانک مسکن (این بانک با ادغام دو بانک ساختمانی و ۱۶ شرکت سرمایه گذاری ساختمانی و پس انداز مسکن به وجود آمده است) و ۳. بانک کشاورزی (این بانک با ادغام دو بانک تعاون کشاورزی و توسعه کشاورزی و موسسات اعتباری وابسته به وزارت کشاورزی به وجود آمده است). از سال ۱۳۷۷ به بعد، تاسیس بانک توسط بخش خصوصی در ایران قانونی شد و تعدادی موسسه اعتباری و پولی خصوصی در کشور فعالیت خود را در قالب جمع آوری وجوه و تخصیص منابع مورد نیاز جهت اعطای تسهیلات اعتباری به متقاضیان و همچنین ارائه خدمات پولی و بانکی به استثنای حساب جاری به عموم مشتریان آغاز کردند. بانک مرکزی اجازه فعالیت بانک های خصوصی جهت فعالیت در سیستم بانکی ایران را در سال ۱۳۷۹ صادر کرد و هدف آن هم افزایش رقابت و بهبود خدمات بانکی بود.

۱.۱۰. رویکردهای استراتژیک در بانک های ایران

توان بانک در تمرکز و تغییر مسیر منابع بانک به سمت و سویی جدید اصلی ترین عامل دستیابی به چابکی استراتژیک می باشد. بانک باید بتواند منابع دانشی و مالی مناسبی برای بستر سازی در خصوص پیاده سازی مدل کسب و کار جدید مهیا سازد. توجه بانکهای دارای سهامداران عمده به استراتژی تمرکز بر گوشه ای از بازار است. شکل ۴، توزیع داراییهای بانک های مختلف کشور در سال ۱۳۹۵ را نشان می دهد که توزیع دارایی هر بانک به نوعی نشاندهنده مسیر مشخصی است که هر بانک، مستقل از بانک های دیگر در پیش گرفته است.



شکل ۴: توزیع داراییهای بانک های مختلف کشور در سال ۱۳۹۵

۲. روش شناسی پژوهش**۲.۱. روش پژوهش**

در مرحله نظری، مدل مفهومی و چارچوب تئوریک، بر اساس مبانی نظری و مدل های مختلف و به شیوه قیاسی تدوین شد و یک مدل مفهومی اولیه ارائه گردید. با این مفهوم که پس از شناخت لازم از مبانی علمی و مدل های موجود که طی آن اصلی ترین ابعاد، مولفه ها و شاخص ها مشخص شد، طی چندین مصاحبه اکتشافی با ۵ نفر از کارشناسان بانکی و اساتید راهنما و مشاور، ابعاد، مولفه ها و شاخص ها

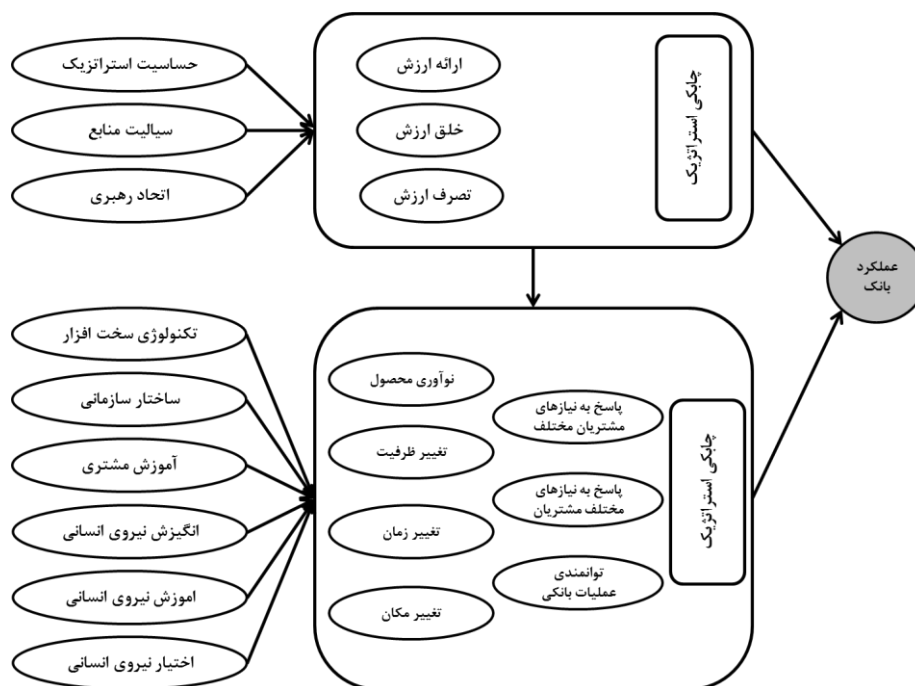
شناسایی و اصلاح شد. پس از انجام اصلاحات نهایی و بررسی روایی و تایید آنها، مبنای بررسی ها و تحلیل های میدانی فراهم گردید. با توجه به اینکه این تحقیق به دنبال ارائه الگو از طریق بررسی و توصیف رابطه بین چابکی و عملکرد سازمان می باشد، لذا تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی می باشد. ضمن آنکه در این تحقیق برای شناخت عوامل و ابعاد چابکی عملیاتی از روش دلفی استفاده شد که ماهیتی اکتشافی دارد. با توجه به دیدگاه پست پوزیتیویستی و ماهیت سوالات تحقیق، از طرح پژوهش کمی برای مرحله دوم این مطالعه استفاده شد.

۲.۲. سوالات تحقیق

قصد این پژوهش پاسخ به این سوال اصلی است که مدل ارتباط چابکی سازمان در دوسطح استراتژیک و عملیاتی با عملکرد بانک چگونه می باشد و اجزا و عناصر آن چیست؟ و سوالات فرعی تحقیق عبارتند از :

۱. تاثیر حساسیت استراتژیک بر چابکی استراتژیک چگونه است ؟
۲. تاثیر سیالیت منابع بر چابکی استراتژیک چگونه است ؟
۳. تاثیر اتحاد رهبری بر چابکی استراتژیک چگونه است ؟
۴. ابعاد قابلیت چابکی استراتژیک چه می باشند؟
۵. عوامل ایجاد چابکی در سطح عملیات چه می باشد؟
۶. ابعاد قابلیت چابکی عملیاتی در خدمات بانکداری چه می باشد؟
۷. تاثیر چابکی عملیاتی بر عملکرد بانک چگونه است؟
۸. تاثیر چابکی استراتژیک بر عملکرد بانک چگونه است؟
۹. تاثیر چابکی استراتژیک بر چابکی عملیاتی چگونه است؟

مدل مفهومی اولیه تحقیق که بر اساس مطالعه ادبیات موضوع به دست آمده که در آن سازه های مربوط به عوامل و ابعاد چابکی استراتژیک و چابکی عملیاتی بانک و نیز ارتباط سازه ها با یکدیگر نشان داده شده است در شکل ۵ قابل مشاهده می باشد. متغیرهای این مدل نتیجه نهایی مطالعه ادبیات چابکی است که به تایید کارشناسان بانکی رسیده است.



شکل ۵: مدل مفهومی اولیه تحقیق

۲.۳. مراحل تحقیق

از آنجا که هدف اصلی این پژوهش، شناخت ابعادی است که انتظار می رود در فرآیند ایجاد چابکی در دو سطح استراتژیک و عملیاتی به ایفای نقش بپردازند و سرانجام بتوان الگویی برای شناخت محرکها و عوامل چابکی و تاثیر آنها بر عملکرد بانک ارائه داد، از روش های مصاحبه و پیمایش استفاده شده است، مراحل انجام تحقیق که به ترتیب انجام شده است به شرح ذیل است :

۱. مطالعه مبانی نظری
۲. مصاحبه
۳. طراحی پرسشنامه دلفی و نظر خواهی از خبرگان
۴. طراحی پرسشنامه پیمایش و تحلیل معادلات ساختاری

۲.۴. ابزار تحقیق

حل مساله پژوهش نیازمند گردآوری داده ها، متناسب با ماهیت پژوهش و روش شناسی آن می باشد. در مراحل مختلف این پژوهش، داده ها از ابزارهای مختلفی به دست آمده اند که این ابزارها عبارتند از مطالعات کتابخانه ای، مصاحبه و پرسشنامه.

۲.۵. روش تجزیه و تحلیل داده ها

با توجه به اینکه اجرای پژوهش حاضر، مستلزم بکارگیری یک ابزار مناسب برای مواجهه با ماهیت اکتشافی تحقیق در حیطه چابکی عملیاتی بنگاه خدماتی می باشد ، پیمایش دلفی انتخاب و مورد استفاده قرار گرفته است. مزیت عمده این روش، انجام کار شبکه ای توسط کارشناسان است. تمرکز بر منابع اطلاعاتی قلیل و حساسیت روی گزینه های تفسیری و پرسش های کارشناسان از معایب این روش ذکر شده است (Assakul, 2008). روشی که در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه نهایی از آن استفاده شده روش مبتنی بر واریانس است و معادلات با یکی از روش های تحلیل آن تحت عنوان حداقل مربعات جزئی^{۱۹} (PLS) شناخته می شود که برای اولین بار در سال ۱۹۷۵ توسط ولد معرفی شد. به صورت مفهومی و تجربی، (PLS) شباهت زیادی به استفاده از تحلیل رگرسیون چند متغیری برای بررسی روابط احتمالی بین متغیرها با تاکید کمتر بر مدل اندازه گیری بعنوان زیرمدلی جدا و متمایز دارد. رویکرد (PLS) قادر به پاسخ گویی به دامنه وسیعی از مسائل به خاطر قابلیت های آن در کار با دامنه وسیعی از نمونه های مختلف و پیچیدگی مدل می باشد.

۲.۶. نمونه و واحد تجزیه و تحلیل

جامعه آماری این مطالعه مجموعه کارشناسان بانک های موجود در کشور می باشند ، و با توجه به تعداد محدود بانک های موجود در کشور، تلاش محقق این بوده که نظرات کارشناسان تمام بانک ها مورد استفاده قرار گیرد. به این ترتیب و با توجه به تعداد بانکهای فعال در کشور که تعداد محدودی می باشند تمام بانکهای فعال در کشور که سابقه فعالیت بالای ۵ سال دارند در این تحقیق لحاظ گشته اند. در ادامه برخی از ویژگیهای بانک های مشارکت کننده در این تحقیق به همراه برخی اطلاعات کلی این بانک ها ارائه شده است (امیدی نژاد، ۱۳۹۴). اسامی بانکهای مشارکت کننده در پاسخ به سوالات پرسشنامه مطابق جدول ۱ است.

جدول ۳.۲. بانکهای مشارکت کننده و برخی از ویژگیهای آنها در سال ۱۳۹۵ (منبع : http://ibi.ac.ir/news/377)									
دارائی	تسهلات	پایه	درآمد کارمندی (میلیارد ریال)	سود (میلیارد ریال)	کارتهای بانکی صادره	تعداد ATM	نیروی انسانی	تعداد شعب	
۲۶۸۵۵۴	۱۶۸۰۷۶	۱۱۴۵۰	۲۹۸۷	۲۶۵۱	۱۹۵۲۱۸۴	۳۲۴۳	۵۲۱۷	۶۳۵	انصار
۷۹۰۶۸۶	۵۰۷۵۴۴	۲۱۸۰۰	۸۲۲	۲۵۱۲	۱۹۷۰۴۸۸	۶۴۴	۳۱۵۹	۱۶۵	آینده
۲۰۹۷۱۸*	۸۲۳۹۱*	۸۸۴۹*	۳۸۶*	۱۶۶۴*	۱۰۲۰۰۰۰	۹۱۵	۱۰۱۶	۹۱	دی
۴۲۶۷۷۸	۳۰۴۵۷۱	۶۳۲۰۳	۲۴۶۲*	۲۳۳۸*	۱۸۱۷۱۷۴	۱۱۲۷	۳۱۹۲	۲۵۱	اقتصاد نوین
۱۸۰۰۵۵	۶۲۸۶۳	۱۴۸۹۳	۲۳۴	۱۴۴	۳۱۹۷۷۳	۴۲۲	۱۰۵۵	۸۳	گردشگری

¹⁹ Partial Least Squares

قرض الحسنه مهر ایران	۵۲۸	۲۱۸۰	۸۴۹	۳۸۸۳۴۶۰	۲۶۶۵	۲۷۸۲	۵۸۶	۴۷۸۹۴	۷۷۹۹۰
قرض الحسنه رسالت قوامین	۲۵۵	۳۲۵۵	۳۷۰	۳۵۹۹۰۱۱	۴۸۶	۱۷۶۸	۸۱۵	۶۱۵۹۲	۱۰۰۰۵۳
حکمت ایران	۱۳۲	۱۱۳۷	۸۱۹	۱۳۲۰۲۹۳	۸۲۸	۵۷۴	۸۰۵	۲۲۰۹۴	۳۷۱۹۷
ایران زمین	۳۲۸	۲۱۶۹	۴۴۶	۱۵۰۳۲۶۷	-۶۱	۳۰۸	۷۰۲۹	۲۴۴۹۳	۱۶۷۳۴۸
کارآفرین	۱۰۷	۱۹۰۵	۱۷۷	۲۲۱۶۵۰	۱۷۲۲	۶۸۰	۱۴۲۳۲	۹۸۹۶۴	۱۴۴۱۲۷
کشاورزی	۱۸۹۹	۱۷۱۰۹	۲۹۳۰	۳۷۶۸۲۰۱	۲۹۱	۲۶۳۴۵	۶۳۳۷۸	۵۹۷۴۲۷	۷۷۶۷۱۶
خاور میانه	۱۶	۳۴۹	۶۵	۲۹۳۸۶	۲۰۲۴	۵۸۲	۲۳۳۱	۵۴۷۰۰	۷۴۵۴۴
مسکن	۱۲۵۵	۱۲۳۳۱	۱۹۶۵	۲۹۵۰۴۷۶۹	۷۳۵	۲۴۴۷	۱۰۲۶۴۰	۱۰۳۴۴۲۱	۱۲۴۸۶۰۱
ملت	۱۵۸۸	۲۱۱۷۷	۴۹۷۸	۱۳۳۴۰۰۵	۳۹۸۳	۱۲۰۲۱	۱۰۸۶۳۶	۱۲۴۸۸۰۷	۱۸۲۸۵۸۷
ملی	۳۱۷۴	۳۴۷۹۰	۷۰۸۷	۳۴۹۵۹۰۹۱	۰	۰	۸۸۴۰۰	۱۱۶۳۵۰۳	۲۰۱۲۱۶۵
پاسارگاد	۳۲۷	۳۸۷۴	۱۴۸۷	۳۸۴۶۳۱۴	۵۸۱۰	۳۲۰۴	۲۲۳۴۲	۴۸۹۵۵۵	۶۵۷۴۳۰
پارسیان	۲۹۳	۴۴۸۶	۷۰۰*	۱۹۹۱۰۰۰۰*	۲۶۶۵*	۱۳۹۸*	۰	۳۸۴۲۹۲*	۶۵۵۰۳۱*
پست بانک	۴۰۶	۳۱۳۷	۱۶۴۹	۴۹۰۸۹۰۲	۵۹	۲۵۷۱	۶۶۹۵	۴۹۸۸۵	۶۷۴۱۸
رفاه	۱۰۴۵	۹۹۵۹	۲۹۸۸	۱۰۸۷۲۶۶۰	۱۱۳	۳۳۶۶	۲۲۷۳۹	۳۸۲۳۸۵	۶۰۱۸۰۵
صادرات	۲۵۰۲	۳۰۳۶۰	۵۱۷۶	۶۴۷۲۹۶	-۱۳۳۱۶	۸۱۹۲	۱۷۰۸۵۷	۹۰۸۰۶۲	۱۴۶۰۸۹۲
سامان	۱۳۷	۲۴۰۶	۱۴۶۵	۱۵۹۶۲۶۶	۸۴	۱۳۳۵	۳۰۸۰۹	۱۴۸۵۴۳	۲۶۰۳۶۶
صنعت و معدن	۶۰	۱۰۶۲	۶۳	۷۹۹۳۵	۸۴۱	۱۰۶۰	۲۹۲۰۵	۴۰۰۰۵۹	۳۸۴۵۵۵
سرمایه	۱۴۳	۱۲۶۵	۳۱۷	۱۳۵۷۲۰۰	۰	۰	۳۸۳۱۶	۱۱۹۵۴۷	۱۹۹۲۸۴
سپه	۱۶۶۹	۱۵۵۸۹	۳۵۵۱	۲۴۲۹۸۶۲۵	۴۱۲	۴۱۷۳	۶۳۷۶۱	۴۷۳۶۴۳	۹۰۶۴۶۱
شهر	۲۶۱	۲۴۸۳	۱۶۱۹	۱۲۶۴۴۹۲	۴۱۵۵	۱۷۷۸	۱۶۳۷۱	۲۵۴۴۳۶	۵۱۶۹۲۸
سینا	۲۵۷	۲۴۲۱	۶۹۱	۳۷۳۶۱۳۷	۱۴۲۴	۱۱۸۸	۸۴۵۵	۱۲۳۵۶۷	۱۷۲۸۲۰
تجارت	۱۶۶۱	۱۸۳۴۳	۳۶۸۴	۲۱۷۴۸۲۵۸	-۳۰۱۸	۶۴۵۰	۹۶۴۳۸	۵۲۰۸۳۳	۱۲۰۸۲۸۹
توسعه صادرات	۴۰	۰	۴۳	۴۵۸۴۴	۹۸۳	۷۲۱	۴۰۶۱۹	۱۶۳۵۴۹	۲۰۶۳۵۵
توسعه تعاون	۳۹۶	۳۵۰۶	۶۹۰	۱۸۹۸۴۷۲	-۱۳۸۹	۱۱۹۰	۴۲۸۸	۶۶۹۷۴	۹۵۹۹۵

* اعداد مربوط به سال ۱۳۹۴ می باشد

جدول ۱: بانکهای مشارکت کننده و برخی از ویژگیهای آنها در سال ۱۳۹۵

۲.۷. جمع آوری داده

جمع آوری پرسشنامه از آبان ۹۶ تا دی ۹۶ به طول انجامید. با توجه به هماهنگی قبلی و تعداد محدود پاسخ دهندگان سعی بر آن بود تا با حضور خود پژوهشگر، نرخ پاسخدهی تا حد ممکن بالا رود. به همین دلیل پرسشنامه در همان روز مراجعه، جمع آوری گردید. این داده ها پس از جمع آوری، وارد اکسل شد.

۲.۸. روایی محتوا

روایی محتوای ابزار در قدم اول از طریق بررسی ادبیات موضوع بدست آمده است. قدم بعدی در افزایش روایی محتوا، ارزیابی ابزار مورد استفاده، توسط محققان در خصوص سو گیری، ابهام، دو هلو بودن پرسشها و ارتباط آن با مفهوم یا پدیده تحت مطالعه است. از آنجا که بسیاری از مقیاسهای مورد استفاده این مطالعه در مطالعات پیشین توسعه یافته اند، می توان درجه بالایی از اعتماد به روایی محتوای مقیاس را فرض نمود. ضمن آنکه استفاده از نظرات چهار کارشناس مورد اشاره در قسمت طراحی پرسشنامه برای طراحی سوالات، و نظرات استاد محترم راهنما در قسمتهای مختلف تحقیق باعث می شود تا در خصوص روایی تحقیق اطمینان بالایی وجود داشته باشد.

۲.۹. قابلیت اعتماد

سنجه ای قابل اعتماد است که اندازه گیری پدیده مشابه در زمان و مکان متفاوت منجر به اندازه های یکسانی گردد. در این مطالعه برای برآورد قابلیت اطمینان از آلفای کرونباخ استفاده شده است. حد آلفای کرونباخ مورد استفاده در بیشتر تحقیقات 0.7 می باشد. علاوه بر این، برای ایجاد قابلیت اطمینان برای سوالات از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است.

۲.۱۰. اعتبار سازه

روایی سازه ای، هماهنگی بین مفهوم و مجموعه ای از سوالات که برای سنجش آن سازه بکار می رود را می سنجد. روایی همگرایی ضعیف در میان شاخص های عامل ممکن است به معنی نیاز مدل به عوامل بیشتر باشد (هچر، ۱۹۹۸). شواهد اعتبار همگرا را می توان با آزمون معناداری بار سوالات یک سازه بیان کرد. معنا داری بار نشاندهنده روایی همگراست. همچنین وقتی متوسط واریانس استخراج شده (AVE) حداقل 0.50 است (یعنی، هنگامی که واریانس تبیین شده توسط سازه بزرگتر از خطای اندازه گیری است) می توان استنباط کرد که روایی همگرا وجود دارد.

۲.۱۱. روایی تشخیصی (واگرا)

برای سنجش روایی واگرا، میزان همبستگی بین شاخص های یک سازه با آن سازه و میزان همبستگی بین شاخص های یک سازه با سازه های دیگر مقایسه می گردد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می کنند. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها) در مدل باشد. برای ایجاد اعتبار سازه تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. اگر شاخص های یک سازه معنادار باشند (اعتبار همگرا) با سازه های دیگر همبستگی نداشته باشد (اعتبار تفکیک) می توان نتیجه گرفت که دارای اعتبار سازه می باشد

۲.۱۲. اعتبار داخلی

نمایانگر آن است که تا چه اندازه یافته های تحقیق از صحت و دقت لازم برخوردار است. اعتبار داخلی را می توان با روشهایی که در ادامه بیان شده بدست آورد :

- استفاده از مدل معادلات ساختاری برای ایجاد وضعیت بهتر روش شناختی، برای ساختار مفروض (AMOS, LISREL)
- EQS و PLS چهار بسته محبوب آماری برای انجام معادلات ساختاری می باشند).
- بحث در خصوص نتایج برای تشریح هر گونه علیت احتمالی جایگزین.

۲.۱۳. محدودیت های روش شناختی

تحقیق حاضر مطالعه ای بر مبنای یک پاسخ دهنده از هر بانک می باشد و این می تواند محدودیت تحقیق تلقی گردد زیرا سه سو سازی^{۲۰} تحقیق را تحت تاثیر قرار می دهد. در واقع روش سه سو سازی این تحقیق، با توجه به محدودیتهای زمانی، فقط استفاده از سنجه های با چند آیتم می باشد.

۳. تجزیه و تحلیل داده ها

۳.۱. فرآیند دلفی

در این مطالعه تکنیک دلفی برای کشف عوامل ایجاد چابکی عملیاتی و نیز ابعاد چابکی عملیاتی مورد استفاده قرار گرفته است. این فرآیند شامل پاسخ به پرسشنامه طی چند مرحله (راند) است که طی آن از پاسخ دهندگان درخواست شده است تا در خصوص هفت عامل چابکی عملیاتی و نیز هفت بعد آن نظرات خود را ارائه نمایند. پس از جمع آوری و تحلیل پرسشنامه راند اول، تمام نظریات ارائه شده مورد بررسی قرار گرفت تا نسبت به حذف موارد تکراری و اصلاح عباراتی که در خصوص آنها اتفاق نظر وجود ندارد اقدام شود. پاسخ های ارائه شده در این مرحله، سوالات مرحله دوم را شکل خواهد داد. در مرحله دوم عباراتی که در مرحله اول در خصوص آنها اتفاق نظر وجود ندارد مجدداً شکل دهی شده و از کارشناسان درخواست می شود تا مجدداً در خصوص آنها نظرات خود را بیان دارند. عبارات جدید، بر مبنای نکات دریافت شده در مرحله اول در خصوص دلیل موافقت یا عدم موافقت در خصوص یک سوال طراحی می گردد. هر عضو پانل می تواند نظر خود

را در صورتی که به هر دلیلی بخواهد تغییر دهد، اصلاح نماید (Gracht, 2012). در این تحقیق بعد از تحلیل خروجی مرحله دوم، اتفاق نظر و ثبات روی عبارات بدست آمده و بازخورد آن به اعضا ارائه شد. اتفاق آرا در روش دلفی بیانگر آنست که توافق کلی روی بیانیه های دلفی وجود دارد. تعیین طیف از طریق درصد میانگین نظرات اکثریت (APMO^{۲۱}) صورت می گیرد که نرخ برش^{۲۲} برای تعیین اتفاق آرا را مشخص می سازد.

$$APMO = \frac{\text{عدم توافق اکثریت} + \text{توافق اکثریت}}{\text{مجموع نظرات ارائه شده}}$$

برای رسیدن به اتفاق آرا، یک عبارت باید به درصدی از "توافق" یا "عدم توافق" برسد که بالاتر از APMO باشد. برای محاسبه این نرخ، تعداد اکثریت توافق ها و عدم توافق ها باید محاسبه گردند. برای اینکار ابتدا درصد توافق، عدم توافق و عدم اظهار نظرها برای هر عبارت را محاسبه کرده و عباراتی که دارای توافق یا عدم توافق بالای 53 % باشند بعنوان عبارات دارای اکثریت پذیرفته می شوند. در گام بعد برای عبارت های دارای اکثریت، تعداد توافق یا عدم توافق شمارش شده و بر تعداد کل اظهار نظرها تقسیم می شود. نرخ که به این ترتیب به دست می آید، مرز داشتن یا نداشتن اتفاق آرا را مشخص می نماید. عباراتی که در راند اول به حد اتفاق آرا نمی رسند به راند دوم منتقل می گردند. تحلیل دلفی: بازه زمانی در نظر گرفته شده برای پر کردن پرسشنامه راند اول دو هفته بوده است. ضمن آنکه طی بازه زمانی دو هفته ای، محقق دوبار با هر یک از اعضا تماس گرفت تا در خصوص ابهامات احتمالی به اعضا پاسخ داده و نیز اطمینان حاصل نماید که اعضای پانل قطعا درگیر این مساله می باشند. نتایج راند اول با مشخص نمودن این مساله که چه عباراتی به حد اتفاق نظر رسیده اند مورد تحلیل قرار گرفت. قابل ذکر است که نرخ پاسخ دهی به پرسشنامه راند اول ۸۳٪ بوده است. این نرخ پاسخ دهی با توجه به نرخ مورد انتظاری که در ادبیات دلفی بیان شده است (بین 75 تا ۱۰۰ درصد) قابل قبول می باشد. درصد میانگین رای اکثریت در راند اول پرسشنامه ۶۹ درصد می باشد و در راند دوم، مقدار درصدمیانگین رای اکثریت ۵۲ درصد محاسبه شد بنابراین مرحله دوم مطالعه دلفی در واقع مرحله پایانی آن می باشد. بدین ترتیب فرضیه های تحقیق عبارتند از:

- فرضیه های مربوط به عوامل و ابعاد چابکی عملیاتی:
 - مشارکت مشتری در فرآیند خدمت رسانی به صورت مستقیم و معنی داری بر چابکی عملیاتی بانک تاثیر گذار است.
 - تدابیر سازمانی مناسب به صورت مستقیم و معنی داری بر چابکی عملیاتی بانک تاثیر گذار است.
 - مدیریت منابع انسانی به صورت مستقیم و معناداری بر چابکی عملیاتی بانک تاثیر گذار است.
 - استفاده از تکنولوژی بعنوان عامل خدمت رسانی به صورت مستقیم و معناداری بر چابکی عملیاتی بانک تاثیر گذار است.
 - نوآوری در خدمات در واکنش به رقبا و تغییر نیازهای مشتریان، قابلیت چابکی عملیاتی بانک می باشد.
 - انعطاف پذیری در خصوص حجم ارائه خدمات، انعطاف پذیری مدیریت نقدینگی، انعطاف پذیری زمان و مکان ارائه خدمات (در دسترس بودن خدمات) و انعطاف پذیری در پاسخ به نیازهای مشتریان مختلف ابعاد چابکی عملیاتی بانک می باشد.
- فرضیه های تحقیق در خصوص عوامل و ابعاد چابکی استراتژیک:
 - حساسیت استراتژیک به صورت مستقیم و معناداری بر چابکی استراتژیک بانک تاثیر گذار است.
 - سیالیت منابع به صورت مستقیم و معناداری بر چابکی استراتژیک بانک تاثیر گذار است.
 - اتحاد رهبری به صورت مستقیم و معناداری بر چابکی استراتژیک بانک تاثیر گذار است.
 - ظرفیت تغییر در چگونگی خلق ارزش، ظرفیت تغییر در چگونگی تحویل ارزش و ظرفیت تغییر در چگونگی تصرف ارزش ابعاد قابلیت چابکی استراتژیک بانک می باشد.
- فرضیه های تحقیق در خصوص تاثیر سازه های اصلی تحقیق بر یکدیگر:
 - چابکی استراتژیک بانک به صورت مستقیم و معناداری بر چابکی عملیاتی بانک تاثیر گذار است.
 - چابکی عملیاتی بانک به صورت مستقیم و معناداری بر عملکرد بانک تاثیر گذار است.
 - چابکی استراتژیک بانک به صورت مستقیم و معناداری بر عملکرد بانک تاثیر گذار است.

²¹ Average Percent of Majority Opinions

²² Cut Of Rate

۳.۲. مدل های اندازه گیری

محقق در مقابل مسئله اعتماد یاپایی باین موضوع سروکار دارد که شاخصهای مورد استفاده باجه دقتی موضوع مورد نظر را اندازه گیری می کنند (کلانتری، ۱۳۸۸، ص ۱۳۶).

آلفای کرونباخ: آلفای کرونباخ معیار کلاسیک برای سنجش یاپایی و سنجه ای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می گردد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ نشانگر یاپایی قابل قبول است. البته موس و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد سوالات اندک، مقدار ۰,۶ را به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). با اینحال از نظر برخی محققان در تحقیقاتی که ماهیت اکتشافی دارند سطح ۰,۵ نیز برای آلفای کرونباخ قابل قبول می باشد (Aranda, 2003).

یاپایی ترکیبی (CR): معیار PLS یا یاپایی ترکیبی توسط ورتس و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که یاپایی سازه ها نه به صورت مطلق بلکه باتوجه به همبستگی سازه هایشان با یکدیگر محاسبه می گردد. در نتیجه برای سنجش بهتر یاپایی در روش PLS، هر دوی این معیارها بکاربرده می شوند. برخی محققین معیار یاپایی ترکیبی (CR) را با Rho معرفی می کنند. در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰,۷ باشد نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری دارد و مقدار کمتر از ۰,۶ عدم وجود یاپایی را نشان می دهد.

روایی همگرا: روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش مدل های اندازه گیری در روش PLS به کار برده می شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که در مورد AVE مقدار بحرانی عدد ۰,۵ است.

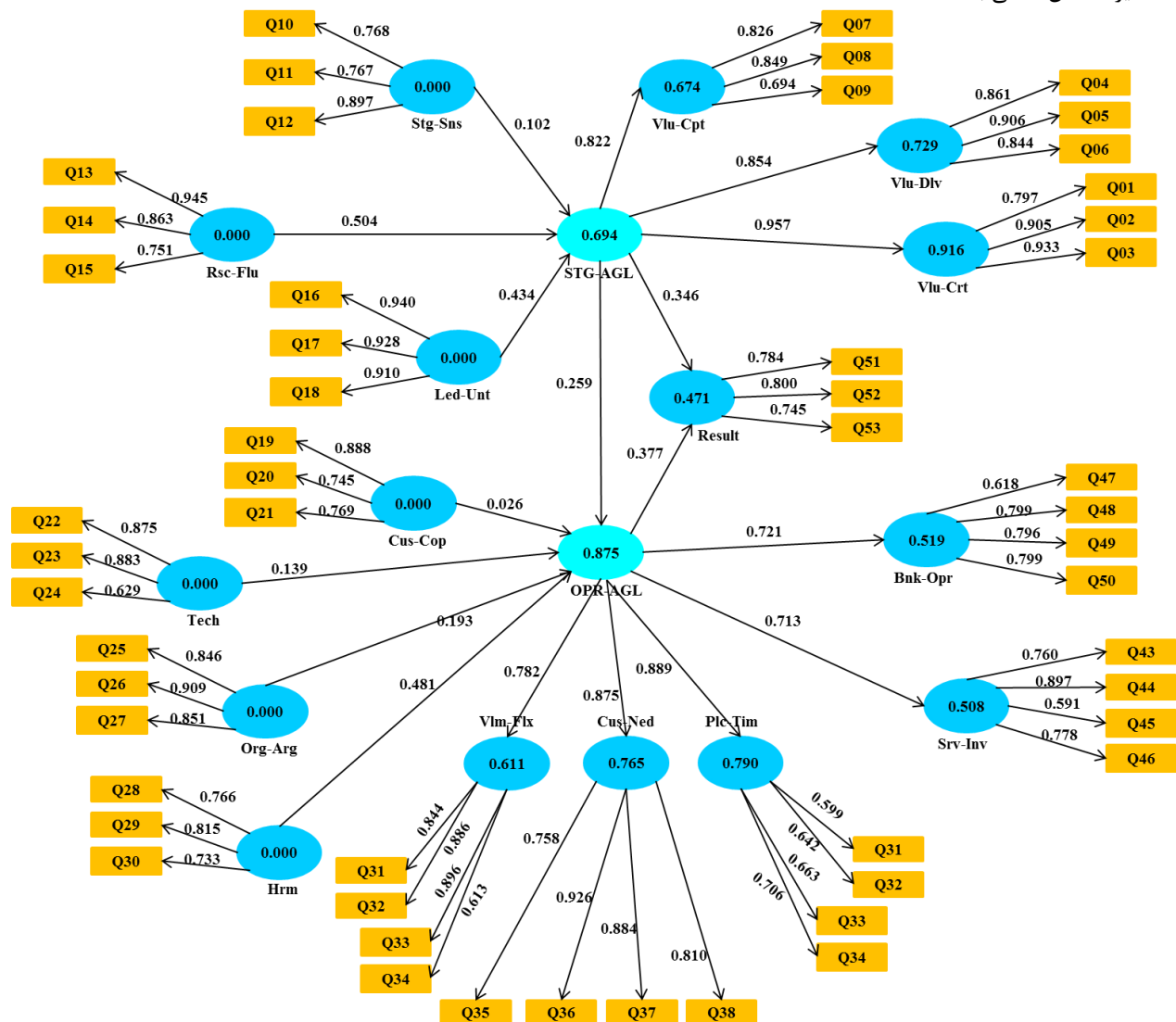
	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
چابکی استراتژیک	۰,۵۵۷	۰,۹۱۷	۰,۶۹۴	۰,۸۹۷	۰,۵۵۷	۰,۲۲۸
عملیات بانکی	۰,۵۷۳	۰,۸۴۱	۰,۵۱۹	۰,۷۵۴	۰,۵۵۳	۰,۲۸۲
مشارکت مشتری	۰,۶۴۵	۰,۸۴۴		۰,۷۲۰	۰,۶۴۵	
نیازهای مختلف مشتری	۰,۷۱۶	۰,۹۰۹	۰,۷۶۵	۰,۸۶۵	۰,۷۱۶	۰,۵۴۷
مدیریت منابع انسانی	۰,۵۹۶	۰,۸۱۵		۰,۷۶۳	۰,۵۹۶	
اتحاد رهبری	۰,۸۵۸	۰,۹۴۸		۰,۹۱۷	۰,۸۵۸	
چابکی عملیاتی	۰,۳۷۱	۰,۹۱۸	۰,۸۷۵	۰,۹۰۳	۰,۳۷۱	۰,۱۲۸
تدابیر سازمانی	۰,۷۵۶	۰,۹۰۳		۰,۸۳۸	۰,۷۵۶	
دسترس پذیری	۰,۴۲۷	۰,۷۴۸	۰,۷۹۰	۰,۷۶۹	۰,۴۲۷	۰,۳۲۲
عملکرد بانک	۰,۶۰۴	۰,۸۲۰	۰,۴۷۱	۰,۷۹۵	۰,۶۰۴	۰,۱۷۲
سیالیت منابع	۰,۷۳۴	۰,۸۹۱		۰,۸۱۵	۰,۷۳۴	
نوآوری در خدمات	۰,۵۸۴	۰,۸۴۶	۰,۵۰۸	۰,۷۵۲	۰,۵۸۴	۰,۲۹۰
حساسیت استراتژیک	۰,۶۶۱	۰,۸۵۳		۰,۷۸۲	۰,۶۶۱	
تکنولوژی	۰,۶۴۷	۰,۸۴۳		۰,۷۱۱	۰,۶۴۷	
تغییر در حجم خدمات	۰,۶۶۹	۰,۸۸۸	۰,۶۱۱	۰,۸۳۶	۰,۶۶۹	۰,۳۸۳
تصرف ارزش	۰,۶۲۹	۰,۸۳۵	۰,۶۷۶	۰,۷۰۱	۰,۶۲۹	۰,۴۰۸
خلق ارزش	۰,۷۷۵	۰,۹۱۲	۰,۹۱۶	۰,۸۵۳	۰,۷۷۵	۰,۷۰۹
ارائه ارزش	۰,۷۵۷	۰,۹۰۳	۰,۷۲۹	۰,۸۴۰	۰,۷۵۷	۰,۵۳۸

جدول ۲: شاخص های روایی، یاپایی

جدول ۲ شاخص های روایی، پایایی را برای تمامی متغیرهای تحقیق نشان می دهد. روایی تشخیصی^{۲۳} در تحقیق حاضر نیز مورد نظر است به این معنا که نشانگر های هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه گیری نسب به سازه های دیگر مدل فراهم آورند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰.۵ هستند. جدول ۴.۵ نشان می دهد که حداقل ضریب آلفای کرونباخ مربوط به سازه سیالیت منابع با مقدار ۰.۶۵ می باشد. تمامی مقادیر مربوط به شاخص پایایی ترکیبی بالاتر از ۰.۷ می باشند که بیانگر پایداری درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری می باشد.

محاسبه اعتبار واگرا و ضریب همبستگی: فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می کنند که روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها) در مدل باشد.

سنجش بارهای عاملی: بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص های یک سازه با آن سازه محاسبه می شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰.۴ شود موید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول است. تمامی مقادیر بارهای عاملی از ۰.۴ بیشتر شده اند و هم چنین مقادیر محاسبه شده t برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱.۹۶ است (سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ شده است). در واقع نتایج فوق نشان می دهد آنچه محقق توسط سوالات پرسشنامه قصد سنجش آنها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است. لذا روابط بین سازه ها یا متغیر های پنهان قابل استناد است. شاخصی که بار عاملی بالاتری داشته باشد، دارای اهمیت بالاتری نسبت به سایر شاخص ها می باشد.



شکل ۶: مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر

۳.۳. برازش مدل ساختاری

در مدل پیشنهادی ما باید سه مجموعه (متغیر مستقل) برای هم خطی مورد ارزیابی قرار گیرد. (۱) "حساسیت استراتژیک"، "سیالیت منابع" و "اتحاد رهبری" بعنوان متغیرهای مستقل برای "چابکی استراتژیک"، (۲) "مشارکت مشتری"، "تدابیر سازمانی"، "تکنولوژی بعنوان عامل خدمت رسانی" و "مدیریت منابع انسانی" بعنوان متغیرهای مستقل برای "چابکی عملیاتی" و (۳) "چابکی استراتژیک" و "چابکی عملیاتی" بعنوان متغیرهای مستقل "عملکرد بانک". جدول ۳ مقادیر VIF محاسبه شده را نشان می دهد.

متغیر وابسته : چابکی استراتژیک		متغیر وابسته : چابکی عملیاتی		متغیر وابسته : عملکرد بانک	
متغیر مستقل	VIF	متغیر مستقل	VIF	متغیر مستقل	VIF
حساسیت استراتژیک	۱,۰۷	مشارکت مشتری	۱,۰۱	چابکی استراتژیک	۱,۲۳
سیالیت منابع	۱,۲۶	تکنولوژی به عنوان عامل خدمت رسانی	۱,۰۷	چابکی عملیاتی	۱,۳۶
اتحاد رهبری	۱,۳۱	تدابیر سازمانی	۱,۱۱		
		مدیریت منابع انسانی	۱,۲۰		

جدول ۳: مقادیر فاکتور افزایش نرخ واریانس

همانطور که ملاحظه می شود تمامی مقادیر VIF بصورت کامل کمتر از مرز ۵ می باشند و هم خطی بین متغیرهای پیش بین، در مدل ساختاری قابل توجه نمی باشد و می توان بدون ادغام یا حذف سازه ها، تحلیل های مربوط به مدل ساختاری را انجام داد. ضرایب معنی داری t: در صورتی که مقدار t-values این اعداد از ۲,۵۷ بیشتر شود نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تایید فرضیه ها پژوهش در سطح اطمینان ۹۹٪ دارد، اگر از ۱,۹۶ بیشتر شود، صحت رابطه در سطح ۹۵٪ تایید می شود و در صورتی که بیش از ۱,۶۵ باشد در سطح ۹۰٪ این رابطه معنادار است. ضرایب معنا داری در جدول ۴ بیان شده است. بر همین مبنا می توان ملاحظه نمود که رابطه بین حساسیت استراتژیک و چابکی استراتژیک و همچنین رابطه بین تکنولوژی بعنوان عامل خدمت رسانی و چابکی عملیاتی در سطح ۹۰ درصد معنادار می باشد.

احتمال خطا در رزیابی معناداری ضریب مسیر	سطح معناداری	ضرایب مسیر	ضرایب معناداری	شرح معناداری
۰,۰۰۰٪	***	۰,۲۵۹	۵,۳۰۷	چابکی استراتژیک --> چابکی عملیاتی
۰,۰۰۰٪	***	۰,۳۴۶	۲,۷۰۷	چابکی استراتژیک --> عملکرد بانک
۰,۰۰۰٪	***	۰,۸۲۲	۲۲,۶۰۰	چابکی استراتژیک --> تصرف ارزش
۰,۰۰۰٪	***	۰,۹۵۷	۱۲۷,۸۷۷	چابکی استراتژیک --> خلق ارزش
۰,۰۰۰٪	***	۰,۸۵۴	۳۹,۷۱۶	چابکی استراتژیک --> ارائه ارزش
۶۶,۳۴۹٪	ندارد	۰,۰۲۶	۰,۷۵۵	مشارکت مشتری --> چابکی عملیاتی
۰,۰۱۰٪	***	۰,۴۸۱	۸,۹۵۱	مدیریت منابع انسانی --> چابکی عملیاتی
۰,۰۳۳٪	***	۰,۴۳۴	۱۱,۵۶۰	اتحاد رهبری --> چابکی استراتژیک
۰,۳۱۷٪	***	۰,۱۱۲۴	۳,۵۲۰۸	اتحاد رهبری --> چابکی عملیاتی
۰,۰۰۰٪	***	۰,۷۲۱	۱۵,۳۷۸	چابکی عملیاتی --> عملیات بانکی
۰,۰۰۰٪	***	۰,۸۷۵	۳۲,۸۱۷	چابکی عملیاتی --> نیازهای مختلف مشتری
۰,۰۰۰٪	***	۰,۸۸۹	۵۶,۰۴۰	چابکی عملیاتی --> زمان و مکان ارائه خدمات (دسترس پذیری)
۰,۰۶۳٪	***	۰,۳۷۷	۳,۸۵۰	چابکی عملیاتی --> عملکرد بانک
۰,۰۰۰٪	***	۰,۷۱۳	۲۰,۳۰۳	چابکی عملیاتی --> نوآوری در خدمات

چابکی عملیاتی -- تغییر در حجم خدمات	۳۰,۴۵۰	۰,۷۸۲	***	۰,۰۰۰٪
تدابیر سازمانی -- چابکی عملیاتی	۳,۲۷۳	۰,۱۹۳	***	۰,۰۲۹٪
سیالیت منابع -- چابکی استراتژیک	۱۵,۶۳۰	۰,۵۰۴	***	۰,۰۷۹٪
سیالیت منابع -- چابکی عملیاتی	۵,۱۷۲۲	۰,۱۳۰۸	***	۰,۲۸۹٪
حساسیت استراتژیک -- چابکی استراتژیک	۱,۸۶۱	۰,۱۰۲	*	۱۰,۶۸۰٪
حساسیت استراتژیک -- چابکی عملیاتی	۱,۴۲۲۸	۰,۰۲۶۴	ندارد	۱۰,۹۵۷٪
تکنولوژی به عنوان عامل خدمت رسانی -- چابکی عملیاتی	۳,۲۰۵	۰,۱۳۹	***	۹,۱۳۶٪

جدول ۴: نتایج آزمون معناداری ضرایب مسیر مدل ساختاری

ضریب مسیر ۲۴: ضرایب مسیر نشان دهنده اثرات مثبت (روابط مستقیم بین دو سازه) یک سازه بر سازه دیگر است، در صورتی که علامت منفی نشان دهنده اثرات منفی (روابط معکوس) یک سازه بر سازه دیگر است. از نظر بزرگی، ضریب مسیر تاثیر یک سازه بر سازه دیگر با افزایش تعداد ضریب مسیرهای غیر مستقیم کاهش می یابد ((آذر، غلامزاده و قنوتی، ۱۳۹۱، ص ۱۶۸-۲۶۹). جدول ۵ نشان می دهد چابکی استراتژیک ۴۱ درصد از تغییرات متغیر چابکی عملیاتی و ۸۵ درصد از تغییرات عملکرد را تبیین می کند.

احتمال خطا در رزیابی معناداری ضریب مسیر	سطح معناداری	ضرایب مسیر	ضرایب معناداری	شرح معناداری
۱۲,۱۲۴٪	*	۱,۷۳۲۴	۰,۴۵۳	حساسیت استراتژیک -- عملکرد بانک
۰,۴۱۴٪	***	۴,۵۰۶۹	۰,۲۲۳۶	سیالیت منابع -- عملکرد بانک
۰,۱۲۳٪	***	۴,۶۷۸۹	۰,۱۹۲۸	اتحاد رهبری -- عملکرد بانک
۶۶,۵۳۵٪	ندارد	۰,۵۱۲۲	۰,۰۰۹۶	مشارکت مشتری -- عملکرد بانک
۱۳,۳۹۹٪	**	۲,۴۰۹۱	۰,۰۵۲۵	تکنولوژی به عنوان عامل خدمت رسانی -- عملکرد بانک
۱,۷۸۱٪	***	۲,۷۴۰۶	۰,۰۷۲۸	تدابیر سازمانی -- عملکرد بانک
۱,۱۲۴٪	***	۳,۵۲۰۸	۰,۱۸۱۶	مدیریت منابع انسانی -- عملکرد بانک

جدول ۵: نتایج آزمون معناداری برای اثرات نهایی هر سازه روی عملکرد

مربع R: معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و یخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تاثیر یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا دارد. مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۲ و ۰,۶۷ به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن در نظر گرفته می شود. مطابق با شکل ۶ تمام مقادیر R^2 مربوط به متغیرهای درونزای مدل مساوی یا بیشتر از ۰,۶۷ است که حکایت از برازش قوی مدل ساختاری دارد. مقدار ضریب تعیین چندگانه (R^2) چابکی استراتژیک برابر ۰,۶۹۴ شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل را بررسی می کند. بر این اساس متغیر سیالیت منابع، حساسیت استراتژیک و اتحاد رهبری روی هم رفته توانسته اند ۶۹ درصد از تغییرات چابکی استراتژیک را پیش بینی کنند. به همین ترتیب، مقدار ضریب چندگانه چابکی عملیاتی ۰,۸۷۵ شده و می توان نتیجه گرفت که، چابکی استراتژیک بنگاه به همراه مشارکت مشتری، تکنولوژی بعنوان عامل خدمت رسانی، تدابیر سازمانی و نیروی انسانی ۸۷ درصد از تغییرات چابکی عملیاتی را پیش بینی می کنند و در نهایت اینکه مقدار ضریب تعیین چندگانه عملکرد سازمانی ۰,۴۷۱ می باشد و به این ترتیب، چابکی عملیاتی و چابکی استراتژیک ۴۷ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را توضیح می دهند. معیار اندازه اثر F^2 : این معیار که توسط کوهن^{۲۵} (۱۹۸۱) معرفی شد، شدت رابطه سازه های مدل را تعیین می کند. معیار اندازه تاثیر از شاخص R^2 برای تحلیل رابطه میان سازه ها کمک می گیرد. به این ترتیب شدت رابطه بین سازه های مختلف بر اساس معیار F^2 مطابق جدول ۶ عبارتست از:

$$f^2(x \rightarrow y) = \frac{R^2y(x \text{ included}) - R^2y(x \text{ excluded})}{1 - R^2y(x \text{ included})}$$

²⁴ Path Coefficients

²⁵ Cohen

تاثیر سازه X بر Y	مقدار R ² با سازه برونزا	مقدار R ² بدون سازه برونزا	مقدار F ²	شدت رابطه
حساسیت استراتژیک بر چابکی استراتژیک	۰,۶۹۴	۰,۶۸۴	۰,۶۵۸	زیاد
منابع سیال بر چابکی استراتژیک	۰,۶۹۴	۰,۵۰۶	۰,۷۷۷	زیاد
اتحاد رهبری بر چابکی استراتژیک	۰,۶۹۴	۰,۵۵۵	۰,۸۶۸	زیاد
تکنولوژی بر چابکی عملیاتی	۰,۸۷۵	۰,۸۶۶	۰,۱۳۳	متوسط
مشتری بر چابکی عملیاتی	۰,۸۷۵	۰,۸۷۵	۰,۰۰۰	بدون اثر
منابع انسانی بر چابکی عملیاتی	۰,۸۷۵	۰,۸۰۸	۱,۴۶۷	زیاد
تدابیر سازمانی بر چابکی عملیاتی	۰,۸۷۵	۰,۸۶۱	۰,۷۳۳	زیاد
چابکی استراتژیک بر عملکرد بانک	۰,۴۷۱	۰,۴۱۵	۰,۱۸۹	متوسط
چابکی عملیاتی بر عملکرد بانک	۰,۴۷۱	۰,۴۲۰	۰,۲۸۳	متوسط

جدول ۶: مقادیر F²

آزمون فرضیه ها: پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، مدل ساختاری و مدل کلی و بر اساس ضریب معناداری مسیرهای میان متغیرهای مختلف که در فرضیه ها بیان شده اند می توان بیان داشت که به جز مسیر "مشارکت مشتری در فرآیند خدمت رسانی" به "چابکی عملیاتی" تمام مسیرها در سطح ۹۵ درصد معنادار می باشند که تایید سه فرضیه اصلی تحقیق و فرضیه های فرعی تحقیق را به دنبال دارد. ضمن آنکه با توجه به خروجی مدل در شکل ۴,۲. که مدل پژوهش همراه با ضرایب بار عاملی را نشان می دهد، "چابکی استراتژیک"، ۴۳ درصد تغییرات "عملکرد بانک" را تبیین می کند. از سوی دیگر دو ضریب ۰,۴۱ و ۰,۵۲ نیز نشان می دهند که متغیر "چابکی استراتژیک" به طور غیر مستقیم و از طریق متغیر میانجی "چابکی عملیاتی" به میزان ۲۱ درصد (۰,۴۱*۰,۵۲) بر متغیر "عملکرد بانک" تاثیر دارد. جدول ۴,۱۰. مربوط به اثرات غیر مستقیم سازه ها بر عملکرد بانک نیز نشان می دهد که اتحاد رهبری در سازمان و عدم ورود رهبران سازمان به تقابل با یکدیگر که اتفاق نظر روی استراتژی ها را به همراه دارد، بالاترین تاثیر را بر عملکرد بانک خواهد داشت. در میان شاخص های مربوط به اتحاد رهبری "پشتیبانی مدیران از تغییر" بالاترین تاثیر را روی عملکرد بانک خواهد داشت. از میان عوامل تاثیر گذار بر چابکی عملیاتی نیز مدیریت منابع انسانی بالاترین اثرگذاری را بر عملکرد بانک داشته و شاخص "تقدیر از کارکنان (صفی) زمانی که از وظیفه خود فراتر فعالیت می کنند" بالاترین وزن را به خود اختصاص داده و می توان نتیجه گیری نمود که مورد توجه قرار دادن تلاشهای کارکنان توسط مدیران ارشد بانک بالاترین تاثیر را روی چابکی در سطح عملیاتی دارد. علاوه بر مطالب بیان شده، برای تعیین شدت اثر غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره ای به نام VAF^{۲۶} استفاده می شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار کرده و هر چه این مقدار به یک نزدیکتر باشد، نشان از قویتر بودن تاثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار، نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل را می سنجد. مقدار VAF از طریق فرمول زیر محاسبه می شود و عدد بدست آمده بیانگر آن است که تقریباً یک سوم از اثر کل "چابکی استراتژیک" بر "عملکرد بانک" توسط متغیر میانجی "چابکی عملیاتی" تبیین می شود.

$$VAF = \frac{a * b}{(a * b) + c} \rightarrow VAF = \frac{(0.52 * 0.41)}{(0.52 * 0.41) + 0.43} = 0.33$$

نتیجه گیری و پیشنهادات

شناسایی ابعاد و عوامل چابکی عملیاتی در بانک

در بانکها، مدیریت نقدینگی هسته اصلی عملیات بانکداری را تشکیل می دهد و ماهیت متغیر نقدینگی بانک که در فصل دو به صورت مفصل به آن پرداخته شد محدودیت دیگری است که در سطح عملیات مطرح می گردد.

احتمال خطا در رزیابی معناداری ضریب مسیر	سطح معناداری	ضرایب معناداری	ضرایب مسیر	شرح معناداری
۰,۰۰۰٪	***	۲۹,۰۱۳	۰,۸۷۵	چابکی عملیاتی --> نیازهای مختلف مشتری
۰,۰۰۰٪	***	۴۸,۱۷۶	۰,۸۸۹	چابکی عملیاتی --> زمان و مکان ارائه خدمات (دسترس پذیری)
۰,۰۰۰٪	***	۲۴,۸۴۶	۰,۷۱۳	چابکی عملیاتی --> نوآوری در خدمات
۰,۰۰۰٪	***	۳۱,۳۰۹	۰,۷۸۲	چابکی عملیاتی --> تغییر در حجم خدمات
۰,۰۰۰٪	***	۱۳,۹۸۸	۰,۷۲۱	چابکی عملیاتی --> عملیات بانکی

جدول ۷: نتایج آزمون معناداری ضرایب مسیر مدل ساختاری چابکی عملیاتی

مطابق جدول ۷ ضرایب معناداری و ضرایب مسیر به دست آمده از تحلیل معادلات ساختاری نشان می دهد که نمی توان فرضیه های مربوط به ابعاد چابکی عملیاتی در خدمات بانکداری را رد نمود. از سوی دیگر رسیدن به اهداف چابکی عملیاتی نیازمند عواملی است و سازمان نمی تواند بدون سرمایه گذاری مناسب در این عوامل انتظار چابک بودن در سطح عملیات را داشته باشد. پس از ارائه تعاریف عملیاتی برای متغیرها و مشخص کردن شاخص هایشان، طی یک فرایند مشخص و پذیرفته شده طراحی سوالات پرسشنامه برای این متغیرها صورت گرفت که شرح آن در فصل سوم ارائه شده است. پرسشنامه حاصل در اختیار جامعه آماری تحقیق گرفته و تجزیه و تحلیل های آماری آن بر اساس مدلسازی معادلات ساختاری، ابعاد و عوامل چابکی عملیاتی در خدمات بانکی را مطابق جدول ۸ مشخص نمود.

احتمال خطا در رزیابی معناداری ضریب مسیر	سطح معناداری	ضرایب معناداری	ضرایب مسیر	شرح معناداری
۶۶,۳۴۹٪	ندارد	۰,۹۰۲	۰,۰۲۶	مشارکت مشتری --> چابکی عملیاتی
۰,۰۱۰٪	***	۲,۶۳۶	۰,۱۳۹	مدیریت منابع انسانی --> چابکی عملیاتی
۰,۰۲۹٪	***	۳,۰۸۷	۰,۱۹۳	تدابیر سازمان --> چابکی عملیاتی
۹,۱۳۶٪	***	۷,۶۵۵	۰,۴۸۱	تکنولوژی به عنوان عامل خدمت رسانی --> چابکی عملیاتی

جدول ۸: نتایج آزمون معناداری ضرایب مسیر مدل ساختاری بر چابکی عملیاتی

ضریب تعیین محاسبه شده برای چابکی عملیاتی ۸۷ درصد بوده که به معنی آن است که عوامل ذکر شده به همراه چابکی استراتژیک در مجموع ۸۷ درصد از تغییرات چابکی عملیاتی را تبیین می نمایند.

شناسایی عوامل و ابعاد چابکی استراتژیک

سازمان چابک برای تسلط بر تغییر و عدم اطمینان سه گروه از قابلیت های پویا را که شامل قابلیت های تشخیص، پاسخ و یادگیری می باشند را دارا می باشد (اقتباس از داو، ۲۰۰۱). تشخیص عبارتست از توانایی سازمان در جستجوی فعالانه و جمع آوری داده های قابل استفاده، تلفیق آن با اطلاعات (از طریق فیلتر کردن آن در خصوص ربط، به موقع بودن، دقت و محتوای آن)، تفسیر و تجزیه و تحلیل ضرورت، علل و تاثیر اطلاعات به دست آمده و همینطور، پیش بینی و یا تشخیص فرصت ها و تهدیدها در محیط کسب و کار. پاسخ عبارتست از توانایی سازمان در همکاری با مشتریان و شرکای شبکه کسب و کار خود، در (باز) پیکربندی سریع و مستمر ترکیب قابلیت ها برای شکل دادن به حرکت نوآورانه با سهولت نسبی. در خصوص یادگیری، چابکی مستلزم آن است که شرکت ها فرآیندها و سیستم های موجود خود را مدولاریزه

و مهندسی مجدد نمایند تا چیزی فراتر از تنوع موجود را اضافه نموده و یا به سرعت به شرکای دیگر که قابلیت های خاص ارائه می نمایند اتصال (انفصال) یابند. در این تحقیق مفهوم چابکی استراتژیک به صورت فعل و انفعال متفکرانه و هدفمند در سطح استراتژیک سازمان بین سه متا قابلیت زیر مفهوم سازی شد:

- حساسیت استراتژیک: وضوح درک و شدت آگاهی و توجه به تحولات استراتژیک
 - وحدت رهبری: توانایی تیم برتر در تصمیم گیری سریع و متهورانه بدون گرفتاری در سیاست های برد و باخت مدیریتی
 - سیالیت منابع: قابلیت داخلی پیکربندی مجدد ظرفیت ها و بکارگیری سریع منابع
- مطابق جدول ۹ نتایج به دست آمده از تحلیل معادلات ساختاری نشان می دهد که نمی توان هیچ یک از سه فرضیه تاثیر اتحاد رهبری بر چابکی استراتژیک، تاثیر سیالیت منابع بر چابکی استراتژیک و تاثیر حساسیت استراتژیک بر چابکی استراتژیک را رد نمود. ضمن آنکه ضریب تعیین به دست آمده نشان می دهد که این سه متغیر ۷۵٪ از تغییرات چابکی استراتژیک را تبیین می نمایند.

احتمال خطا در رزیابی معناداری ضریب مسیر	سطح معناداری	ضرایب معناداری	ضرایب مسیر	شرح معناداری
۰.۰۳۳٪	***	۱۱,۴۹۳	۰,۴۳۴	اتحاد رهبری --> چابکی استراتژیک
۰.۰۷۹٪	***	۱۶,۱۵۹	۰,۵۰۴	سیالیت منابع --> چابکی استراتژیک
۱۰,۶۸۰٪	**	۲,۰۲۵	۰,۱۰۲	حساسیت استراتژیک --> چابکی استراتژیک

جدول ۹: نتایج آزمون معناداری ضرایب مسیر مدل ساختاری بر چابکی استراتژیک

ناپیوستگی ها و اختلالات استراتژیک عموماً نیازمند تغییر در مدل کسب و کار است. اما، در طول زمان، شرکت های کارآمد به طور طبیعی مدل کسب و کار خود را به سمت افزایش ثبات و عدم انعطاف سوق می دهند. رهبری جدید تطبیقی و وحدت تیم رهبری برای فعال کردن تغییرات در مدل های کسب و کار ضروری می باشد و سوم، سیالیت منابع به شرکت اجازه نقل و انتقال و تخصیص مجدد منابع خود به خصوص کارکنان به فرصت های جدید و یا فعالیت های جدید در فعالیت های سیستم متحول شده را می دهد. برای اینکار باید بتوان فرضیات اصلی کسب و کار را تعریف و به چالش کشید. مدل کسب و کار، "طراحی یا معماری مکانیسم های ایجاد، ارائه و تصرف ارزش" است. در تحقیقات مختلف بر اهمیت توسعه مدل کسب و کار مناسب برای موفقیت تجاری یک تکنولوژی جدید تاکید شده، که حاکی از توسعه همزمان و همسوی تکنولوژی و مدل کسب و کار مربوطه می باشد. مطابق جدول ۱۰ نتایج به دست آمده از تحلیل معادلات ساختاری مربوط به ابعاد چابکی استراتژیک نیز نشان می دهد که فرضیه های مربوط به ابعاد چابکی استراتژیک را نمی توان رد نمود.

احتمال خطا در رزیابی معناداری ضریب مسیر	سطح معناداری	ضرایب معناداری	ضرایب مسیر	شرح معناداری
۰.۰۰۰٪	***	۲۲,۶۲۹	۰,۸۲۲	چابکی استراتژیک --> تصرف ارزش
۰.۰۰۰٪	***	۱۴۷,۶۹۲	۰,۹۵۷	چابکی استراتژیک --> خلق ارزش
۰.۰۰۰٪	***	۳۱,۹۴۴	۰,۸۵۴	چابکی استراتژیک --> ارائه ارزش

جدول ۱۰: نتایج آزمون معناداری ضرایب مسیر مدل ساختاری چابکی استراتژیک

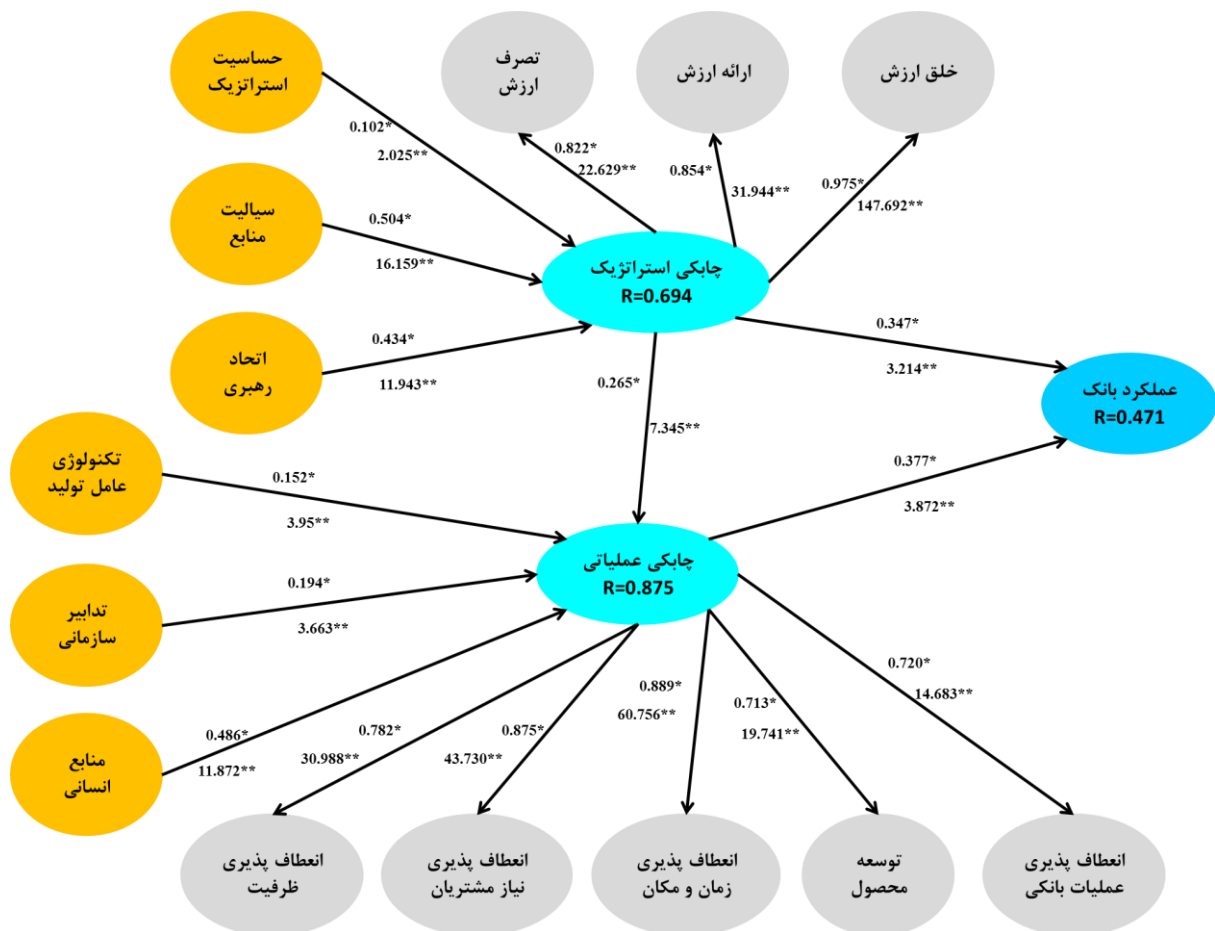
ارتباط چابکی استراتژیک و عملیاتی و تاثیر آن بر عملکرد بانک

در خصوص چگونگی ارتباط بین چابکی عملیاتی و چابکی استراتژیک می توان بیان داشت که بهره برداری از ظرفیتهای عملیاتی بعنوان مزیت رقابتی و پاسخ به تغییر انتظارات مشتریان در سطح عملیات و همچنین بهره برداری از فرصتهایی که در نتیجه تغییر قواعد بازی در بازار بوجود می آید نیازمند به روز رسانی مدل کسب و کار و تغییر روش ارزش آفرینی بعنوان پشتیبان سطح عملیات در خدمات بانکی می باشد

شدت رابطه	مقدار F^2	سطح معناداری	ضرایب معناداری	ضرایب مسیر	شرح معناداری
-	-	***	۷,۳۴۵	۰,۲۶۵	چابکی استراتژیک --> چابکی عملیاتی
۰,۱۸۹	متوسط	***	۲,۲۳۷	۰,۳۴۷	چابکی استراتژیک --> عملکرد بانک
۰,۲۸۳	متوسط	***	۳,۰۹۴	۰,۳۷۷	چابکی عملیاتی --> عملکرد بانک

جدول ۱۱: نتایج آزمون معناداری ضرایب مسیر مدل ساختاری مولفه های اصلی تحقیق

مطابق جدول ۱۱ ضرایب معناداری مسیرهای مدل نشان می دهد که فرضیه های تحقیق در خصوص تاثیر چابکی استراتژیک بر چابکی عملیاتی، تاثیر چابکی استراتژیک بر عملکرد بانک و تاثیر چابکی عملیاتی بر عملکرد بانک مثبت و معنادار می باشند. با توجه به ضرایب مسیر محاسبه شده می توان عنوان داشت که چابکی استراتژیک ۴۱ درصد از تغییرات چابکی عملیاتی و ۵۸ درصد عملکرد را تبیین می کند. همچنین چابکی عملیاتی ۵۲ درصد از تغییرات عملکرد را تبیین می نماید. ضریب تعیین محاسبه شده نیز نشان می دهد که ۸۷ درصد از تغییرات متغیر عملکرد توسط متغیرهای وابسته تبیین می گردد و می توان ادعا نمود که عملکرد بانک وابستگی زیادی به چابکی آن در دو سطح استراتژیک و عملیاتی دارد. داده های ستون F^2 نشان می دهد که چابکی استراتژیک، بدون وجود چابکی عملیاتی به صورت متوسط با عملکرد رابطه دارد، این قضیه در خصوص چابکی عملیاتی نیز صادق بوده و بدون وجود متغیر چابکی استراتژیک، چابکی عملیاتی به صورت متوسط تغییرات عملکرد را تبیین می نماید. با توجه به نتایج آمار استنباطی به دست آمده از پرسشنامه تحقیق و توضیحاتی که در خصوص ابعاد و عوامل چابکی در دو سطح استراتژیک و عملیاتی و ارتباط این دو سطح و در نهایت تاثیر آنها روی عملکرد بانک ارائه شده مدل نهایی تحقیق در شکل ۷ ارائه می گردد. همانطور که ملاحظه می گردد از بین عوامل چابکی عملیاتی تنها عامل توانمندسازی مشتری بعنوان عامل تاثیر گذار روی چابکی عملیاتی رد شده است.



* ضرایب مسیر

** ضرایب معناداری

شکل ۷: مدل نهایی تحقیق

منابع و مراجع

- [1] A. W. Drew, S. (1995). Strategic benchmarking: innovation practices in financial institutions. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 13No. 1, pp.4-16.
- [2] Akamavi, R. (2005). A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19Iss, pp. 359-378.
- [3] Assakul. (2008). Future Study Methods. <http://www.wfs.org/content/world-future-review-articles>.
- [4] Rhee, M. , & Mehra, S. (2006). Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance:An empirical test in the retail banking industry. *the international journal of management science Omega* 34, 505-515.
- [5] Fasnacht, D. (2009). Open Innovation in the Financial Services, Growing Through Openness, Flexibility,and Customer Integration. Zürich: Berghaldenstrasse.
- [6] Khin, S. , Ahmad, N. H. , & Ramayah, T. (2012). The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness: Moderating Role of Strategic Flexibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65, 743-748.
- [7] Helfat E. & Filkenstein S. (2007). Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations, Vol. 1, No 3, 40-45.
- [8] Naim, M. , Aryee, G. , & Potter , A. (2010). Determining a logistics provider's flexibility capability. *Int. J. ProductionEconomics*127, 39-45.
- [9] Iravani, S. M. , Oyen, M. P. , & Sims, K. T. (2005). Structural Flexibility: A New Perspective on the Design of Manufacturing and Service Operations. *Management Science*, Vol. 51, No. 2, pp. 151-166.
- [10] Dove, R. (1996). Tools for analyzing and constructing agility. *Proceedings of the Agility Forum*,PA 01-96, Bethlehem, PA, pp. 1-13.
- [11] Fliedner, G. , & Vokurka, R. (1997). Agility : competitive weapon of the0333s and beyond? *Production and Inventory Management Journal* 38(3), 19-24.
- [12] Li, Y. finke, Su, Z. , & Liu, Y. (2001). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? *Technovation* 30, 300-309.
- [13] Lau, R. S. (1996). Strategic Flexibility: A New Reality of World-Class Manufacturing. *Advanced Management Journal* , v. 61, (2), Spring 1996, p.11-15.
- [14] Waldner, F. , Poetz, M. K. , Grimpe, C. , & Eurich, M. (2015). Antecedents and Consequences of Business Model Innovation: The Role of Industry Structure. *Advances in Strategic Management*, Volume 33, , 347-386.
- [15] Y. Y. Yusuf, M. Sarhadi and A. Gunasekaran (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*. Vol. 62, Issue 1-2, 33-43
- [16] Doz, Y. L. , & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning* 43, 370-382.
- [17] Ojha, D. (2008). IMPACT OF STRATEGIC AGILITY ON COMPETITIVE CAPABILITIES AND FINANCIAL PERFORMANCE. Doctor of Philosophy,Graduate School of Clemson University: 217pages.
- [18] Gracht, H. A. (2012). Consensus measurement in Delphi studies Review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting & Social Change* 79, 1525-1536.
- [۱۹] سلامتی، س. س.، اکبری، ع. (۱۳۹۶)، مروری بر بانکهای همه چیز همراه نتو بانک .بانکداری الکترونیک، ماهنامه تخصصی بانکداری و فناوری، شماره ۸۰، خرداد، ۲۰-۲۳.