

چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تاثیر آن بر کارایی

نویسندگان: ساناز بائی^۱، اسدا... کردنائیج^{۲*} و جلیل دلخواه^۳

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد

۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد

۳. استادیار دانشگاه تربیت مدرس، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

Email: naeij@modares.ac.ir

چکیده

بهبود مستمر فعالیت‌های رقابتی یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌هایی است که در محیط‌های متلاطم به ویژه خدماتی به رقابت می‌پردازند. چابکی استراتژیک را به دلیل قدرت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و انطباق سریع با تحولات محیطی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های رشد صنایع می‌دانند از سوی دیگر کارایی با کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع و افزایش مزیت رقابتی حیات سازمان را تضمین می‌کند. از این رو در این مقاله اثر چابکی استراتژیک بر کارایی در صنعت بانکداری مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری این تحقیق شامل بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور اعم از دولتی، خصوصی و دولتی در حال خصوصی شدن هستند که کل جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌های جمع آوری شده در این تحقیق در قسمت چابکی استراتژیک از طریق پرسشنامه و در قسمت کارایی بر اساس داده‌های واقعی بوده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که به طور کلی چابکی استراتژیک بر کارایی بانک تاثیر دارد همچنین چابکی استراتژیک بر شاخص‌های سرانه کارکنان سپرده‌ها و سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها تاثیر مثبت دارد اما بر شاخص‌های بازده دارایی، سرانه کارکنان تسهیلات و سرانه شعبه‌ای تسهیلات تاثیر ندارد.

کلیدواژه‌ها: مزیت چابکی، سازمان چابک، چابکی استراتژیک، کارایی سازمان.

راهبردهای بازرگانی

(دانشور رفتار)

Business strategies

- دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۹/۱۸
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱/۲۱

*Journal of
Business strategies
Shahed University
Twenty-third Year
No.08
Autumn & Winter
2016-17*

دو فصلنامه علمی - پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال بیست و سوم - دوره جدید
شماره ۸
پائیز و زمستان ۱۳۹۵

۱. مقدمه

کارایی نیز معطوف به حداکثر کردن نتیجه، توسط سازمان یا نهاد اقتصادی است و با مفاهیمی مانند اثربخشی و بهره‌وری مرتبط بوده و در عین حال نیز با این مفاهیم متفاوت است. در واقع اثربخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آمدن رضایت از تلاش‌های انجام شده است؛ اما کارایی مرتبط با بهره‌برداری صحیح از منابع است. بهره‌وری، ترکیبی از کارایی و اثربخشی است و هر دو مقوله را در بر دارد. بطور خلاصه اثربخشی معطوف به هدف، و کارایی، معطوف به سازمان یا نهاد اقتصادی و بهره‌وری نیز به عوامل تولید وابسته است [۴].

بنابراین، از آنجا که مطالعه چابکی استراتژیک و تاثیر آن بر کارایی سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است، بدین منظور در تحقیق حاضر به این موضوع پرداخته و با رویکردی نوین ابعاد آن در صنعت بانکداری ایران مشخص شده است. از این رو بخش‌های تحقیق حاضر، در ابتدا مرور مختصری بر مبانی نظری مفاهیم چابکی، چابکی استراتژیک و شاخص‌های کارایی در صنعت بانکداری و بیان فرضیه‌های تحقیق، سپس شامل تشریح مساله و روش‌شناسی، پس از آن تحلیل یافته‌های حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه و اطلاعات دریافتی از بانک مرکزی و در نهایت، نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها کاربردی می‌باشد.

مرور اجمالی بر مبانی نظری و ارائه فرضیه‌های تحقیق

مفهوم چابکی اولین بار در سال ۱۹۹۱ توسط گروهی از تحقیقگران موسسه ای‌اکوکا^۷ از دانشگاه لهیج^۸ ابداع شد. هنگام ظهور اقتصاد دیجیتال و جهانی، استراتژی‌های چابک، بعنوان راهی برای اطمینان از موفقیت رقابتی شرکت‌های آمریکایی به شهرت رسیدند. این مفهوم از آن پس در بسیاری از حوزه‌های ادبیات کسب و کار به کار برده شد. مطابق نظر گوراسون^۹ یک موسسه چابک به تغییر غیر منتظره، پاسخ می‌دهد و مزایای مطلوب کسب می‌کند. توانایی پاسخ به تغییر غیر منتظره به طور سنتی با انعطاف پذیری بیان می‌شود، از آنجا که آینده نمی‌تواند بدقت پیش‌بینی شود، ویژگی اصلی کسب و کارهای امروزی غیر

شرکت‌ها در دنیای امروزی، به دلیل رقابت به شدت در حال رشد، تغییرات تکنولوژی، تقاضاهای به شدت در نوسان و مواردی نظیر این با تلاطم‌های محیطی بزرگی مواجه هستند. سطوح بالای تلاطم محیطی می‌تواند فعالیت یک شرکت را فلج نماید. تلاطم متشکل از عدم اطمینان و ریسک‌هایی است که شرکت با آن مواجه است. در نتیجه، مدیریت عدم اطمینان و کاهش ریسک باید مورد توجه و تمرکز شرکت‌ها باشد. چابکی استراتژیک به عنوان قابلیت بقاء و موفقیت در محیط رقابتی، بوسیله واکنش سریع و اثربخش به بازارهای در حال تغییر، به طور مستمر و غیر قابل پیش‌بینی در حال رشد می‌باشد [۱]. چابکی استراتژیک همچنین به عنوان مهارت در تغییر نیز تعریف شده است. مهارت تغییر نوعی شایستگی است که به سازمان اجازه می‌دهد تا دانش را به صورت اثربخش بکار گیرد.

یک سازمان ماهر در تغییر می‌تواند هشت بعد تغییر، یعنی خلق/حذف (برای مثال، یافتن شرکای بالقوه/انحلال شرکت)، افزودن/کسر کردن (تلفیق شرکای جدید با قابلیت منحصر به فرد در درون تیم موجود)، افزایش/ازدیاد (سرعت تدوین)، مهاجرت^۲ (تلفیق استراتژیک دقیق‌تر^۳)، انبساط/انقباض^۴ (افزایش/کاهش کمیت تولید)، آرایش مجدد^۵ (تغییر مسئولیت پذیری شرکت)، تغییرپذیری (ترکیب اضطراری مدیران ارشد اجرایی)^۶، و اصلاح (اصلاح یک مساله در محصول) را به صورت اثربخش اجرا کند. مهارت تغییر، در راستای دو هدف خدمت می‌کند، در یک طرف از بقاء اطمینان پیدا می‌کند (مهارت تغییر واکنشی) و در طرف دیگر، به دستیابی به رهبری بازار کمک می‌کند (مهارت تغییر فعالانه)، همزمان با آنکه به شرکت اجازه می‌دهد که دانش را به صورت اثربخش بکار برده و مدیریت کند. بنابراین چابکی استراتژیک، یک شایستگی پویایی است که از استراتژی‌های خلق دانش مشتق شده است که به شرکت‌ها برای انطباق بهتر با مدیریت تغییر کمک می‌کند [۲ و ۳].

- 1 . Augmentation
- 2 . Migration
- 3 . Closer strategic integration
- 4 . Contraction
- 5 . Reconfiguration
- 6 . Incorporating urgent CEO (Chief Executive Officer)

7 . Iaccoca Institute
8 . Lehigh University
9 . Gorason



شکل ۱: چابکی استراتژیک پاسخی است به تغییرات پیچیده تر و سریعتر

ویژگی اصلی چابکی قابلیت تطبیق موسسه است که از طریق قابلیت سازماندهی مجدد بدست می آید. به علاوه چابکی یک تاکتیک نیست، اما نسبتاً پاسخ استراتژیک کل نگری است که ساخت دفاعی در برابر فشارهای رقابتی از طریق تشریک مساعی را در بر می گیرد. آن‌ها موسسات چابک را بعنوان شایسته ترین سازمان جهت رقابت در عصری می دانند که آن را عصر دیجیتال و جهانی می نامند [۹ و ۱۰]. از سوی دیگر دز و کزونن به ماهیت چابکی در سطح شرکت توجه کردند و آن را "توانایی تنظیم و انطباق مداوم جهت استراتژیک در کسب و کار اصلی، به عنوان تابعی از بلندپروازی های استراتژیک و رویدادهای در حال تغییر، و ایجاد نه فقط محصولات و خدمات جدید، بلکه همچنین مدل های کسب و کار جدید و شیوه های نوآور به منظور ایجاد ارزش برای شرکت" معرفی کرده اند. دز و کزونن، چابکی استراتژیک را راهی برای حفاظت اجتماعات بزرگ از اثرات این شرایط می دانند و آن را به عنوان پادزهری بیان می کنند که برای حفظ شرکت ها از انجام آنچه به عنوان کار درست در مدت زمان طولانی به آن عمل می کنند، وجود دارد تا قادر به تجدید خود در راستای تغییر باشند.

شکل شماره ۱، کلیدی است که پیاده سازی مفهوم چابکی استراتژیک را نشان می دهد. در این شکل با دو محور سرعت تغییر و ماهیت تغییر ابتدا، شرکت های عملیات محور، مطرح هستند که در حوزه های کسب و کار سنتی تر، مشغول فعالیت می باشند، سرعت تغییر از منظر تغییرات محصول، پایین و متمرکز بر مزیت عملیاتی است. این محیط معمولاً در بر گیرنده کارایی است و خیلی در معرض تغییرات سریع نمی باشد. مرحله بعدی، شرکت های

قابل پیش بینی بودن است. بنابراین تنها منعطف بودن جهت پیروزی در رقابت کافی نخواهد بود، و بدین ترتیب واژه چابکی ظهور و گسترش پیدا کرد [۵].

سازمان های چابک دارای سه گروه از قابلیت های پویا به منظور چیره شدن بر تغییرات و عدم اطمینان هستند که عبارتند از: قابلیت های احساس، پاسخگویی و یادگیری. سازمان ها این قابلیت ها را در خلال زمان از طریق مجموعه ای از تصمیمات استراتژیک در رابطه با سرمایه گذاری در تکنولوژی های اطلاعاتی و ترکیب تکنولوژی های اطلاعاتی با دانش و فرایندهای سازمانی توسعه می دهند. جولوس پسونن^۱ چابکی را به عنوان "توانایی مدیریت و بکارگیری موثر دانش" تعریف می کند. بنابراین، آن را می توان ترکیبی از "پاسخ: توانایی فیزیکی برای واکنش، و مدیریت دانش: توانایی فهم جهت یافتن مناسب ترین واکنش" دانست [۶ و ۷].

درواقع یکی از ابعاد چابکی استراتژیک بدین معنی است که سازمان ها به برانگیختن گزینه های استراتژیک نیاز دارند تا وضعیت موجود را به منظور رهایی یافتن از فلج استراتژیک به چالش بکشند این بعد در مواقعی پدیدار می گردد که با وجود ابتکار عمل های استراتژیک که اجرای آن ها ارزشمند تلقی می شود، در تخصیص منابع، انعطاف پذیری وجود نداشته باشد. عدم ملاحظه گزینه های متعدد استراتژیک و فقدان نوآوری به فلج استراتژیک در بلندمدت منجر می گردد [۸].

نیرمال و همکارانش^۲ نیز مطابق نظر کید^۳ اذعان دارند

1 . Julius Pesonen
2 . Nirmal et al
3 . Kidd

اجمالی تعاریف ارائه شده از واژه چابکی نشان می‌دهد که این مفهوم دارای ویژگی‌های انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری می‌باشد. به نظر می‌رسد که این دو واژه نشان دهنده سیر تکاملی این نظریه که سازمان باید قادر به اصلاحات باشد، هستند. سازمان چابک بیانگر آخرین مرحله توسعه این ایده است و همه مفاهیم مهم سازمان انطباق‌پذیر و انعطاف‌پذیر را با هم ترکیب می‌کند [۱۴].

در واقع چابکی استراتژیک به طور ویژه برای شرکت‌های متمرکز بر دانش، در جهان به سرعت در حال تغییر بوسیله دیجیتالی شدن، جهانی سازی و مقررات زدایی مهم است. دیجیتالی شدن بر روشی که شرکت‌ها عملیات خود را مدیریت می‌کنند و باز تعریف ترکیب دارایی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز است. در نتیجه جهانی سازی، شایستگی‌ها و رقابت به طور فزاینده‌ای در سراسر جهان توزیع شده‌اند. نتیجه مقررات زدایی، کاهش حمایت از تولیدات داخل و بنابراین کاهش موانع ورود می‌باشد. در نتیجه این عوامل میدان بازی گسترده تری فراهم می‌شود و شرکت‌های بیشتری به بازار دسترسی دارند که عدم اطمینان بوجود می‌آید و محیط کسب و کار بی‌ثبات‌تر، تغییرات سریع و پیش بینی دشوار می‌شود.

سول^۳، محیط کسب و کار فعلی را با بازی بوکس بصورتی که "مشت از تمام جهات، شامل رگبار مداوم ضربات بدن و مشت‌های محکم دوره‌ای، و در کنار آن حضور شخصیت‌های بازیگری که بطری‌ها و صندلی‌های کافه را بعلاوه مشت‌ها پرتاب می‌کنند" مقایسه می‌کند. شرکت‌ها بر شایستگی‌های محوری خود تمرکز می‌کنند و نیاز دارند به منظور ارائه راه حل به مشتریان‌شان به جای ارائه محصولات و خدمات منفرد متحد شوند. با این حال، شرکت‌های کوچک‌تر نیز نیاز به توجه به این امر دارند، که چابکی بدون استراتژی، بهتر از استراتژیک بودن بدون چابکی نیست. راه حل این معضل فقط چابکی نیست، بلکه چابکی استراتژیک است. مثلا حفظ انعطاف‌پذیری جهت پاسخگویی سریع به شرایط در حال تغییر و فرصت‌های در حال ظهور، تمرکز بر هدف و جهت استراتژیک روشن است [۱۵ و ۲].

لانگ^۴ یک معیار سنجشی برای چابکی استراتژیک ارائه

کارآفرین محور می‌باشند که اغلب در محیطی که ماهیت تغییر در آن ساده اما سرعت آن با شتاب است، مشغول به فعالیت هستند و شرکت‌ها باید به وسیله واکنش‌های سریع، با چالش‌های جدید سازگار شوند.

مرحله سوم، شرکت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک محور هستند؛ این شرکت‌ها معمولاً در مقایسه با صنعت ساخت ماشینی، منحصر به فردند و ماهیت تغییر در محیط آن پیچیده و سیستماتیک است. شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای دارای ساخت شبکه‌ای، و روابط بین آن‌ها اغلب بلندمدت است. اگرچه سرعت تغییر هنوز خیلی بالا نمی‌باشد، اما به هر حال توانایی پاسخ به تغییراتی که از بیرون یا درون کسب می‌شود زمان گیر است. در طبقه بندی آخر، شرکت‌ها با شیوه چابکی استراتژیک، در محیطی توانا هستند که هم به سرعت تغییر می‌کند و هم در تغییر آن اغلب پیچیدگی بسیاری وجود دارد [۱۱].

چابکی استراتژیک به عنوان مهارت در مدیریت تغییر تعریف شده است. مهارت تغییر نوعی شایستگی است، که به یک سازمان اجازه می‌دهد تا دانش را به صورت اثربخش بکار گیرد. مهارت تغییر، در راستای دو هدف خدمت می‌کند، در یک طرف از بقاء اطمینان پیدا می‌کند (مهارت تغییر واکنشی) و در طرف دیگر، به دستیابی به رهبری بازار کمک می‌کند (مهارت تغییر فعالانه)، همزمان با آنکه به شرکت اجازه می‌دهد که دانش را به صورت اثربخش بکار برده و مدیریت کند. چابکی استراتژیک مفهومی نسبتاً متفاوت، اما نه کاملاً متناقض با رویکرد استراتژیک کلاسیک است. در معنای سنتی آن، ایجاد استراتژی به معنای برنامه‌ریزی گسترده‌ای است که منجر به استراتژی شرکت خواهد شد که اکیدا برای چند سال آینده آن را دنبال می‌کند [۱۲ و ۳].

از طرفی مطابق نظر مورگان و پاگ^۱ کلید موفقیت در محیط کسب و کار در حال تغییر سریع، چابکی استراتژیک است که آن‌ها به عنوان توانایی پشتیبانی و محرک زمان^۲ در تغییرات ناگهانی، به منظور سرمایه‌گذاری بر فرصت‌های بازار در حال تغییر تعریف کرده‌اند [۱۳]. پاسخ به تغییرات به روش صحیح و بهره‌برداری و استفاده از مزایای تغییرات به عنوان عامل اصلی چابکی به شمار می‌روند. بررسی

3 . Sull
4 . Long

1 . Morgan and Page
2 . Times Drive

عبارتند از: "شریک"^۸، "سازنده قابلیت"^۹ و "راوی حقیقت"^{۱۰}. در حالی که نقش های تخریب کننده ارزش عبارتند از: "منجی"^{۱۱}، "ایجاد کننده وابستگی"^{۱۲} و "بنانی کننده"^{۱۳}. نقش های خلق ارزش نسبت به نقش های تخریب کننده ارزش از لحاظ میزان مسئولیت پذیری مشترک در رابطه^{۱۴} متفاوت هستند. نسبت مسئولیت پذیری مشترک در یک رابطه برای نقش های خلق ارزش زیاد و برای نقش های تخریب کننده ارزش، کم است. شرکت همزمان با "همکاری سازگار" با همه اجزا شبکه ارزش خود به تولید و بهره برداری دانش می پردازد. اقدام، منعکس کننده درجه ای است که شرکت می تواند نقطه کنش در مقابل فرصت های فعلی را تعهد کند. به بیان دیگر آن نشان دهنده "سرعت پاسخ" شرکت است [۱۶ و ۱۷]. به طور کلی چابکی استراتژیک مجموعه گسترده ای از توانایی هاست که بهره وری، کارایی و اثربخشی فعالیت ها را در جهت اهداف سازمان فراهم می کند و توانایی تولید محصولات متفاوت و نیل به اهداف مختلف با شناسایی تغییرات و پاسخ به آنها، به صورت کنشی یا پیش کنشی و بهره برداری از آنها با استفاده از تسهیلات موجود را دارد [۱۸]. از سوی دیگر کارایی یکی از مهم ترین شاخص های ارزیابی عملکرد بهینه واحدهای اقتصادی است. اما نکته حائز اهمیت تبدیل مفاهیم نظری کارایی به مفاهیم کمی است. در بیان عملی کارایی از مفاهیم حداکثر و حداقل استفاده شده است. این مفاهیم از آن جهت اهمیت دارند که بیانگر استفاده حداکثر از منابع یا تحمل حداقل هزینه با توجه به تکنولوژی موجود هستند. توابع تولید یا هزینه مرزی در مطالعات تجربی نیز به این دلیل اهمیت دارند که می توانند به عنوان معیاری ارزشمند برای محاسبه کارایی در استفاده از عوامل تولید قلمداد شوند. به طور کلی در ادبیات تئوریک، کارایی یک مؤسسه را به انواع مختلفی تقسیم می کنند که شامل: کارایی فنی (تکنیکی)^{۱۵}، کارایی تخصیصی^{۱۶} و کارایی اقتصادی^۱ (هزینه ای)^۲ می شود.

کرده است که در برگزیده سه بعد چابکی استراتژیک (حساسیت استراتژیک، تعهد جمعی و سیالیت منابع) می باشد. معیار سنجش وی از هفت مولفه اصلی تشکیل شده است: شفافیت و وضوح چشم انداز^۱، دانش در رابطه با ارباب رجوع^۲، درک توانمندی های محوری (اصلی)^۳، انتخاب اهداف استراتژی^۴، پاسخگویی مشترک^۵، دانش رقبا^۶، اقدام^۷.

دو بعد ذکر شده یعنی دانش در رابطه با ارباب رجوع و دانش رقبا، صلاحیت (شایستگی) تیزهوشی بازار را منعکس می کند (که می تواند برای دستیابی به چابکی استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد) و شاید بتوان گفت آن دو از ابعاد چابکی استراتژیک نیستند. پنج بعد دیگر شفافیت و وضوح چشم انداز، درک توانمندی های محوری (اصلی)، انتخاب اهداف استراتژی، پاسخگویی مشترک و اقدام، ساخت چابکی استراتژیک را منعکس می کنند [۱۶].

وضوح چشم انداز، درک توانمندی های محوری (اصلی) یک سازمان ترکیب لازم "سرعت و ثبات" مورد نیاز برای چابکی استراتژیک هستند. اگر شرکتی درک درست از قابلیت های محوری نداشته باشد، پیگیر فرصت هایی خواهد بود که آمادگی بهره برداری از آنها به طور ناقص است. وضوح چشم انداز سرعت لازم در اجرا را فراهم می کند، همچنین همه شرکای زنجیره ارزش را جهت بهره برداری از فرصت های مرتبط زمانی که آن ها اتفاق می افتند، کاملاً هم تراز و با انگیزه می نماید. توانایی انتخاب اهداف استراتژیک شرکت ها را برای تغییر، بهبود و توسعه قابلیت های انطباق با فرصت های موجود و در حال ظهور یاری می بخشد. یکی دیگر از جنبه های مهم چابکی استراتژیک این است که شرکت از طریق ایجاد رابطه با شرکای زنجیره ارزش خود افزایش ارزش می یابد. پاسخگویی مشترک معیاری است برای اینکه تا چه حد ارتباط با ارباب رجوع منجر به خلق ارزش می شود. ارتباط یک شرکت با شرکای زنجیره ارزش می تواند منجر به خلق ارزش و همچنین نابودی آن شود. نقش های خلق ارزش

8 . partner

9 . capability builder

10 . truth teller

11 . messiah

12 . dependency builder

13 . colluder

14 . relationship

15 . Technical Efficiency

16 . Allocative Efficiency

1 . Clarity of Vision

2 . Knowledge of Clients

3 . Understanding Core Capabilities

4 . Selecting Strategic Targets

5 . Shared Responsibility

6 . Knowledge of Competitors

7 . Taking Action

در برآورد درجه کارایی فنی در صنعت بانکداری دو رویکرد به صورت: (۱) رویکرد تولیدی^۳، و (۲) رویکرد واسطه‌ای^۴ وجود دارد. پس از تعیین نوع رویکرد در تحلیل کارایی صنعت بانکداری، می‌توان از دو روش در اندازه‌گیری کارایی این صنعت استفاده کرد. این دو روش عبارت از (۱) روش ناپارامتری^۵ (مبتنی بر فرآیند بهینه‌سازی در واحدهای تصمیم‌گیری (DMU's)^۶)، (۲) روش پارامتری^۷ (بر تصریح تابع تولید/ هزینه در واحدهای تصمیم‌گیری) بوده و هریک دارای زیر مجموعه‌های مختلف می‌باشد که در زیر به اختصار ارائه شده است [۱۹و۴].

الف. رویکرد واسطه‌ای: در این نگرش بانک‌ها به عنوان یک مؤسسه واسطه خدمات مالی در نظر گرفته می‌شوند از نظر "کالول و دیویس" بانک‌ها به صورت ارائه دهنده خدمات واسطه‌ای از طریق جمع‌آوری سپرده‌ها و سایر بدهی‌ها و تبدیل آن‌ها به دارایی‌های بهره‌دار مانند انواع وام‌ها، اوراق بهادار و سایر سرمایه‌گذاری‌ها فعالیت می‌کنند. در این نگرش، ستانده‌ها بر حسب واحد پولی هر کشور در محاسبات و مدل‌ها منظور می‌شوند. همچنین مجموع هزینه‌های بانکی، بهره پرداختی برای تجهیز سپرده‌ها را نیز شامل می‌شود. به عبارت دیگر در این نگرش، سپرده مشتری نیز به عنوان یک داده تلقی می‌شود. بنابراین در نگرش واسطه‌ای داده‌ها شامل سرمایه، نیروی کار و سپرده‌ها (به عنوان وجوه قابل پرداخت به صورت وام) است و ستانده‌ها مجموع مانده وام‌ها و مشارکت‌ها را شامل می‌شود.

ب. رویکرد تولیدی: این نگرش تا دهه ۱۹۸۰ در ادبیات بانکداری حاکم بود. در این دیدگاه، بانک‌ها به عنوان تولیدکننده دو نوع خدمت مشخص می‌شوند. این دو خدمت گردآوری و مصرف وجوه است. بنابراین در این نگرش برخلاف روش قبلی، بانک‌ها به عنوان تولیدکننده خدمات حساب‌های وام و سپرده تلقی می‌شوند که برای ارائه خدمات از سرمایه و نیروی کار خود استفاده می‌نمایند. در این روش، اندازه‌گیری ستانده‌ها بر حسب تعداد

حساب‌های خدماتی است، در حالی که در نگرش واسطه‌ای مبلغ پولی ملاک است. از آنجایی که با این نگرش، سپرده‌های مشتریان به عنوان داده تلقی نمی‌شود، لذا هزینه بهره پرداختی، نیز شامل مجموع هزینه‌های بانکی نمی‌شود، بنابراین در این رویکرد داده‌های هر بانک فقط شامل سرمایه و نیروی کار است [۲۰]. در این مقاله به منظور محاسبه کارایی بانک‌های فعال کشور از روش واسطه‌ای استفاده شده است. (تسهیلات، سپرده‌ها و سود خالص پس از کسر مالیات به عنوان ستانده و شعب، نیروی انسانی و دارایی‌ها به عنوان نهاد در نظر گرفته شده است). شاخص‌های ذیل به عنوان شاخص‌های کارایی بانک‌ها در این مقاله در نظر گرفته شده است:

- سرانه شعبه‌ای تسهیلات (کل تسهیلات در سال / کل تعداد شعب)؛
- سرانه پرسنلی تسهیلات (کل تسهیلات در سال / کل تعداد پرسنل)؛
- سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها (کل سپرده‌ها در سال / کل تعداد شعب)؛
- سرانه پرسنلی سپرده‌ها (کل سپرده‌ها در سال / کل تعداد پرسنل)؛
- بازده دارایی (سود خالص پس از کسر مالیات / دارایی‌ها).

با عنایت به مطالب فوق، فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی تحقیق عبارتند از:

- فرضیه اصلی: چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور بر کارایی آن‌ها تاثیر می‌گذارد.
- فرضیه فرعی (۱): چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور بر شاخص سرانه شعبه‌ای تسهیلات آن‌ها تاثیر می‌گذارد.
- فرضیه فرعی (۲): چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور بر شاخص سرانه پرسنلی تسهیلات آن‌ها تاثیر می‌گذارد.
- فرضیه فرعی (۳): چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور بر شاخص سرانه شعبه‌ای سپرده‌های آن‌ها تاثیر می‌گذارد.
- فرضیه فرعی (۴): چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور بر شاخص سرانه پرسنلی سپرده‌های آن‌ها تاثیر می‌گذارد.

- 1 . Economic Efficiency (Overall Efficiency)
- 2 . Cost Efficiency
- 3 . Production
- 4 . Intermediation
- 5 . Parametric
- 6 . Decision Making Units
- 7 . Non-Parametric

فرضیه فرعی (۵): چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور بر شاخص بازده دارایی آن‌ها تاثیر می‌گذارد.

روش شناسی تحقیق

هدف تحقیق، توصیف و تبیین رابطه بین چابکی استراتژیک و کارایی در صنعت بانکداری بوده است. از این رو این تحقیق برحسب هدف جز تحقیق‌های توسعه‌ای- کاربردی و از نظر اجرا جز تحقیق‌های توصیفی، طبقه بندی می‌شود و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه می‌باشد. پس از مطالعه مقدماتی مبانی نظری مرتبط با تحقیق در دو حوزه چابکی استراتژیک و کارایی خبرگان حوزه چابکی استراتژیک شناسایی شدند و پرسش‌نامه تدوین شده مورد نظرسنجی آن‌ها قرار گرفت. در رابطه با کارایی نیز از شاخص‌های استاندارد موجود در ادبیات موضوع از جمله: سرانه شعبه‌ای تسهیلات، سرانه کارکنان تسهیلات، سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها، سرانه کارکنان سپرده‌ها و بازده دارایی استفاده گردید. فرضیه‌های تحقیق که امکان آزمون الگوهای طراحی شده با رویکرد کمی را فراهم می‌کنند ارائه شده و در نهایت پرسش‌نامه‌های تحقیق تهیه و در جامعه آماری تحقیق توزیع و جمع‌آوری شد.

جامعه آماری این تحقیق کلیه بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور اعم از دولتی، خصوصی و دولتی در حال خصوصی شدن می‌باشد. بنابراین در این تحقیق از نمونه‌گیری استفاده نشده است، بلکه تمامی ۲۵ بانک فعال در صنعت بانکداری کشور مورد مطالعه قرار گرفت، که ۲۲ بانک از بین بانک‌های مذکور همکاری لازم را به منظور انجام مطالعه داشتند (جدول ۱). به منظور کسب اطلاعات مرتبط به چابکی استراتژیک ۲۲ بانک مورد مطالعه، از روش نمونه‌گیری قضاوتی عمدی استفاده شده و نمونه از مدیران ارشد و میانی بانک‌های مذکور انتخاب و پرسش‌نامه تدوین شده میان آن‌ها توزیع گردید. همچنین اطلاعات مربوط به شاخص‌های کارایی ۲۲ بانک مذکور از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران اخذ گردیده است. داده‌های مربوط به چابکی استراتژیک بر اساس پرسش‌نامه مربوطه از میان مدیران و کارشناسان خبره هر یک از بانک‌ها جمع‌آوری گردید. با توجه به اینکه در این تحقیق جامعه آماری مورد نظر را افراد تشکیل نمی‌دهند و واحد تحلیل در این مقاله سازمان است، لذا تعداد جامعه آماری تحقیق تمامی بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور است.

جدول ۱: جامعه آماری تحقیق

ردیف	نام بانک	تعداد مدیران و کارشناسان خبره مشارکت کننده	ردیف	نام بانک	تعداد مدیران و کارشناسان خبره مشارکت کننده
۱	آینده	۱۰	۱۲	سپه	۲۱
۲	اقتصاد نوین	۱۴	۱۳	سرمایه	۱۱
۳	پارسیان	۱۵	۱۴	سینا	۱۴
۴	پاسارگاد	۱۷	۱۵	شهر	۱۳
۵	پست بانک	۱۳	۱۶	صادرات	۲۹
۶	تجارت	۲۵	۱۷	صنعت و معدن	۲۹
۷	توسعه تعاون	۱۰	۱۸	کارافرین	۱۲
۸	توسعه صادرات	۱۸	۱۹	کشاورزی	۲۲
۹	دی	۱۴	۲۰	مسکن	۲۲
۱۰	رفاه	۲۰	۲۱	ملت	۳۸
۱۱	سامان	۱۵	۲۲	ملی	۲۴
جمع			۴۰۶		

مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) در قالب نرم‌افزار smart pls برای تحلیل‌های مورد نیاز استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

پس از مطالعه مدل‌های مختلف و بررسی مقالات متعدد در ارتباط با چابکی استراتژیک در نهایت برای تحقیق حاضر از چارچوب تئوریک مطرح شده توسط لانگ استفاده شد. وی معیار سنجشی برای چابکی استراتژیک ارائه کرده است که در برگیرنده سه بعد چابکی استراتژیک (یعنی حساسیت استراتژیک، تعهد جمعی و سیالیت منابع) می‌باشد. معیار سنجش وی از هفت مولفه اصلی تشکیل شده است: شفافیت و وضوح چشم‌انداز، دانش در رابطه با ارباب‌رجوع (دانش مشتری)، درک توانمندی‌ها (قابلیت‌ها)ی محوری، انتخاب اهداف استراتژیک، تسهیم مسئولیت (پاسخگویی مشترک)، دانش رقباء (درک رقابت)، اقدام کردن [۱۶].

سپس براساس مولفه‌های نام برده پرسشنامه‌ای جهت سنجش چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور طراحی شد و مورد تایید خبرگان قرار گرفت. در این راستا به منظور محاسبه کارایی بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور و پس از مطالعه ادبیات موضوعی رویکرد واسطه‌ای استفاده گردید. تسهیلات، سپرده‌ها و سود خالص پس از کسر مالیات به عنوان ستانده و شعب، نیروی انسانی و دارایی‌ها به عنوان نهاده در نظر گرفته شد. بنابراین پنج شاخص به عنوان شاخص‌های کارایی بانک‌ها در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت: سرانه شعبه‌ای تسهیلات (کل تسهیلات در سال / کل تعداد شعب)؛ سرانه پرسنلی تسهیلات (کل تسهیلات در سال / کل تعداد پرسنل)؛ سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها (کل سپرده‌ها در سال / کل تعداد شعب)؛ سرانه پرسنلی سپرده‌ها (کل سپرده‌ها در سال / کل تعداد پرسنل)؛ بازده دارایی (سود خالص پس از کسر مالیات / دارایی‌ها). نتیجه حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسش‌نامه بوسیله نرم‌افزار SPSS، به منظور آزمون فرضیه‌ها در جدول شماره ۳ بیان شده است.

در پرسش‌نامه نهایی از ۷ مولفه دو طرفه (جدول ۲) برای بررسی نظرات خبرگان بانک‌ها استفاده شده است، به طوری که در هر مولفه دیدگاه و نظر افراد در یک مقیاس پنج تایی (از هیچ تا خیلی زیاد) در رابطه با دو وضعیت گذشته و موجود بررسی شده است؛ که افراد در وضعیت گذشته، دیدگاه خود را در ارتباط با دو سال گذشته (یعنی سال ۱۳۹۰ و قبل از آن) و در وضع فعلی بانک دیدگاه خود را در ارتباط با دو سال اخیر (یعنی سال ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲) بیان کردند. در نهایت در ۲۸ سوال (گزاره) شرایط هر یک از شاخص‌های مطرح شده پرسیده شد. در این تحقیق از روش روایی صوری و محتوایی جهت اعتبار پرسش‌نامه استفاده گردیده. بدین صورت که پرسش‌نامه تهیه شده در فرآیند نظرسنجی از خبرگان و اساتید این رشته همچنین متخصصان حوزه مربوطه (شامل افرادی که با ادبیات موضوع و صنعت بانکداری کشور آشنا بوده همچنین صاحب نظر در رشته مدیریت و به طور خاص استراتژی هستند) بررسی شد و گویه‌ها و کلیت تحقیق با توجه به اهداف تحقیق مورد تایید قرار گرفته‌اند.

جدول ۲: شرح متغیرهای مورد بررسی در سوالات پرسش‌نامه

ردیف	مولفه	تعداد سوال	شماره سوال
۱	وضوح چشم‌انداز	۴	۱-۴
۲	دانش مشتری	۴	۵-۸
۳	درک قابلیت‌های محوری	۴	۹-۱۲
۴	انتخاب اهداف استراتژیک	۴	۱۰-۱۶
۵	تسهیم مسئولیت	۴	۱۷-۲۰
۶	درک رقابت	۴	۲۱-۲۴
۷	اقدام کردن	۴	۲۵-۲۸

میزان پایایی پرسش‌نامه بوسیله نرم‌افزار (SPSS Win 17.0) و از روش آلفای کرونباخ بدست آمد. از آنجایی که مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده در این تحقیق برابر با ۰/۹۹۲ و بزرگ‌تر از ۰/۷ است، آزمون از پایایی کاملاً قابل قبولی برخوردار می‌باشد. در نهایت با توجه به اینکه در این تحقیق تاثیر بررسی می‌شود لذا از روش آماری علی از نوع

جدول ۳: نتایج آزمون معنی‌داری ضریب بتا در رگرسیون خطی

فرضیه	آماره آزمون (F)	ضریب استاندارد بتا	سطح معناداری (سطح خطای فرضیه)	سطح خطا	نتیجه آزمون
اصلی	۵/۹۲۱	۰/۳۵۲	۰/۰۱۹	۰/۰۵	عدم تایید H0 و تایید H1
فرعی ۱	۰/۲۷۸	۰/۰۸۱	۰/۶۰۱	۰/۰۵	تایید H0
فرعی ۲	۱/۸۳۶	۰/۲۰۵	۰/۱۸۳	۰/۰۵	تایید H0
فرعی ۳	۱۵/۷۲۶	۰/۵۲۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵	عدم تایید H0 و تایید H1
فرعی ۴	۲۰/۳۷۳	۰/۵۷۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵	عدم تایید H0 و تایید H1
فرعی ۵	۰/۸۳۶	۰/۱۴۰	۰/۳۳۶	۰/۰۵	تایید H0

می‌شود. در واقع ضریب بتا نشان دهنده‌ی شدت و نوع رابطه بین دو متغیر پنهان است. عددی بین -۱ تا +۱ است که اگر برابر با صفر شود، نشان دهنده نبود رابطه‌ی خطی بین دو متغیر می‌باشد. برای بررسی معنادار بودن روابط نیز از اندازه تی استفاده شد که در نرم‌افزار SMART PLS با استفاده از الگوریتم راه اندازی خودکار^۱ به دست می‌آید [۲۱]. از طرفی R2 ضرایب مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است. R2 معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R2 در نظر گرفته می‌شود. در واقع نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود [۲۲]. خروجی نرم-افزار pls در خصوص تاثیر چابکی استراتژیک بر شاخص‌های پنج‌گانه کارایی و میزان β و R2 مدل نیز در شکل‌های شماره ۲ و ۳ آمده است.

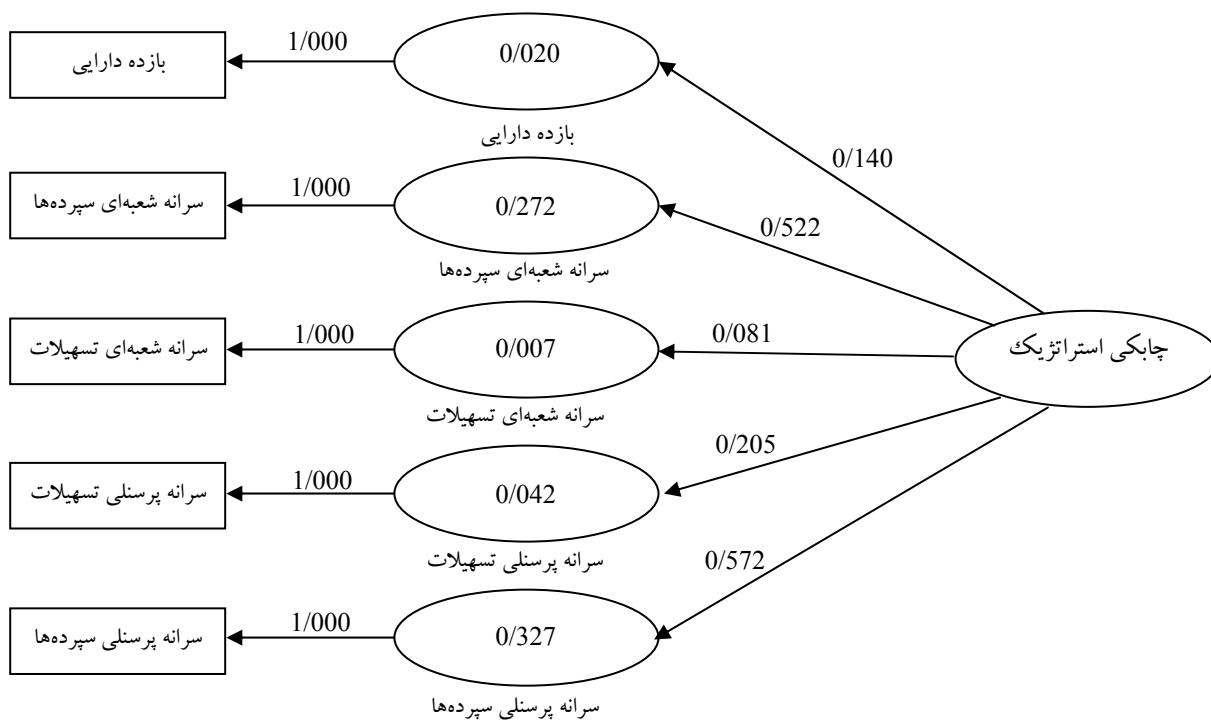
با توجه به اینکه اندازه آماره T در صورت بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بودن نشان دهنده تایید فرضیه و در صورت کوچکتر از ۱/۹۶ بودن نشان دهنده رد فرضیه تاثیرگذاری می‌شود [۲۱]، لذا از بین فرضیات فرعی پنج‌گانه تحقیق فقط فرضیه تاثیر چابکی استراتژیک بر سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها و سرانه پرسنلی سپرده‌ها تایید گردیده و سایر فرضیات فرعی رد شده‌اند. شکل ۳ خروجی نرم‌افزار را در رابطه با میزان β و R2 متغیرهای مذکور نشان می‌دهد.

همانطور که در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود با توجه به اینکه سطح معناداری فرضیه اصلی کوچکتر از سطح خطا است، لذا فرضیه H0 رد می‌شود و فرضیه H1 پذیرفته می‌شود. یعنی چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور بر کارایی آن‌ها تاثیر می‌گذارد و با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت افزایش چابکی استراتژیک در بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور موجب افزایش شاخص‌های کارایی آن‌ها می‌شود. به همین ترتیب در رابطه با فرضیه‌های فرعی اول، دوم و پنجم با مشاهده کرد که در فرضیه‌های فرعی اول، دوم و پنجم با قبول فرض H0 چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور بر شاخص سرانه شعبه‌ای تسهیلات، شاخص سرانه پرسنلی تسهیلات و شاخص بازده دارایی آن‌ها تاثیر نمی‌گذارد. همچنین با آزمون فرضیه‌های سوم و چهارم و پذیرفته شدن فرض H1 ملاحظه می‌شود که چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور بر سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها و سرانه پرسنلی سپرده‌های آن‌ها تاثیر می‌گذارد و با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت افزایش چابکی استراتژیک در بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور موجب افزایش شاخص سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها و سرانه پرسنلی سپرده‌های آن‌ها می‌شود.

به منظور اطمینان از نتایج آزمون فرضیات فوق از نرم‌افزار دیگری غیر از SPSS به نام SMART PLS استفاده گردید. در این نرم‌افزار برای آزمون فرضیه‌ها از ضرایب مسیر و همچنین آماره T استفاده شد. برای مشخص کردن قدرت رابطه میان دو متغیر از ضرایب مسیر استفاده شد که تحت عنوان ضریب بتا استاندارد شده تفسیر



شکل ۲: خروجی نرم‌افزار در خصوص تاثیر چابکی استراتژیک بر شاخص‌های پنج‌گانه کارایی (آماره T)



شکل ۳: خروجی نرم‌افزار در خصوص میزان β و R^2 مدل

که بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن نیز از چابکی استراتژیک کمتری نسبت به بانک‌های خصوصی و از چابکی استراتژیک بیشتری نسبت به بانک‌های دولتی برخوردارند. این امر نشان دهنده تاثیر خصوصی سازی بانک‌ها بر افزایش چابکی استراتژیک آنها است. جدول شماره ۶ میانگین شاخص های چابکی استراتژیک مورد مطالعه در این تحقیق را در سه گروه بانک مورد مطالعه نشان می دهد.

نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسش‌نامه در رابطه با فرضیه وجود تفاوت در کارایی میان سه گروه بانک بوسیله نرم افزار SPSS در جدول شماره ۷ آورده شده است.

در جدول ۷ با توجه به اینکه سطح معنی داری کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ می باشد؛ در نتیجه می توان گفت که داده‌های نمونه دلیل محکمی برای پذیرش H_0 در سطح اطمینان ۹۵ درصد ارائه نمی دهد، لذا فرض H_1 پذیرفته می شود. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که تفاوت معناداری بین کارایی در بین سه گروه بانک مورد مطالعه وجود دارد. جدول شماره ۸ میانگین رتبه کارایی سه گروه بانک را نشان می دهد.

همانطور که جدول ۸ نشان می دهد بانک‌های خصوصی از کارایی بیشتری (در حدود ۲ برابر) نسبت به بانک‌های دولتی برخوردارند. این در حالی است که بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن از کارایی برابری با بانک‌های دولتی برخوردارند. جدول شماره ۹ میانگین شاخص‌های کارایی مورد مطالعه در این تحقیق را در سه گروه بانک مورد مطالعه نشان می دهد.

باتوجه به اینکه از میان فرضیات فرعی با کمک آماره T، دو فرضیه تاثیر چابکی استراتژیک بر سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها و سرانه پرسنلی سپرده‌ها تایید شد مشاهده می کنیم که مقدار ضرایب مسیر (β) آنها نیز به ترتیب ۰/۵۲۲ و ۰/۵۷۲ می باشد که نشان از تاثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین می توان گفت مقدار R^2 برای سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها و سرانه پرسنلی سپرده‌ها بر ارزش نسبتا خوبی را تایید می کند.

به منظور ارتقاء کیفیت و غنای نتایج تحقیق به بررسی وجود تفاوت در چابکی استراتژیک و کارایی بین سه گروه بانک دولتی، دولتی در حال خصوصی شدن و خصوصی با استفاده از آزمون کروسکال والیس پرداخته شد. نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسش‌نامه در رابطه با فرضیه وجود تفاوت در چابکی استراتژیک میان سه گروه بانک بوسیله نرم افزار SPSS در جدول شماره ۴ آورده شده است.

با توجه به اینکه سطح معنی داری کوچکتر از سطح خطای ۰,۰۵ می باشد؛ در نتیجه می توان گفت که داده‌های نمونه دلیل محکمی برای پذیرش H_0 در سطح اطمینان ۹۵ درصد ارائه نمی دهد، لذا فرض H_1 پذیرفته می شود. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که تفاوت معناداری بین چابکی استراتژیک در بین سه گروه بانک مورد مطالعه وجود دارد. جدول شماره ۵ میانگین رتبه هر گروه بانک را نشان می دهد.

همانطور که جدول ۵ نشان می دهد بانک‌های خصوصی از چابکی استراتژیک بیشتری (در حدود ۲ برابر) نسبت به بانک‌های دولتی برخوردارند. این در حالی است

جدول ۴: نتایج آزمون کروسکال والیس

آماره محاسبه شده کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری	سطح خطا	نتیجه آزمون
۸/۹۶۸	۲	۰/۰۱۱	۰/۰۵	عدم تایید H_0 و تایید H_1

جدول ۵: میانگین رتبه چابکی استراتژیک در بین سه گروه بانک

گروه	تعداد داده‌ها (N)	میانگین رتبه
بانک‌های دولتی	۲۲	۱۶/۸۲
بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن	۶	۲۵/۵۰
بانک‌های خصوصی	۱۶	۲۹/۱۹
کل	۴۴	

جدول ۶: میانگین شاخص‌های چابکی استراتژیک

شاخص‌های چابکی استراتژیک	میانگین در بانک‌های دولتی	میانگین در بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن	میانگین در بانک‌های خصوصی
وضوح چشم انداز	۳/۴۰۸۸	۳/۵۵۶۱	۳/۷۴۰۹
دانش مشتری	۳/۴۱۲۰	۳/۵۱۱۰	۳/۷۹۰۷
درک قابلیت محوری	۳/۳۹۳۰	۳/۵۷۷۶	۳/۷۴۱۲
انتخاب اهداف استراتژیک	۳/۳۰۷۲	۳/۵۵۲۲	۳/۵۸۳۳
تسهیم مسئولیت	۳/۱۹۴۴	۳/۵۱۳۹	۳/۶۲۹۸
درک رقابت	۳/۳۶۹۲	۳/۷۰۸۴	۴/۳۳۶۷
اقدام کردن	۳/۱۷۱۰	۳/۴۵۶۲	۳/۵۶۱۷

جدول ۷: نتایج آزمون کروسکال والیس

آماره محاسبه شده کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری	سطح خطا	نتیجه آزمون
۱۲/۵۱۵	۲	۰/۰۰۲	۰/۰۵	عدم تایید H0 و تایید H1

جدول ۸: میانگین رتبه کارایی در بین سه گروه بانک

گروه	تعداد داده‌ها (N)	میانگین رتبه
بانک‌های دولتی	۲۲	۱۷/۳۲
بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن	۶	۱۷/۳۳
بانک‌های خصوصی	۱۶	۳۱/۵۶
کل	۴۴	

جدول ۹: میانگین شاخص‌های کارایی

شاخص‌های کارایی	میانگین در بانک‌های دولتی	میانگین در بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن	میانگین در بانک‌های خصوصی
سراجه شعبه ای تسهیلات (میلیارد ریال)	۲۷۱/۶۵۵۵	۱۶۴/۱۱۱۵	۳۶۲/۶۸۸۲
سراجه پرسنلی تسهیلات (میلیارد ریال)	۱۸/۵۳۰۴	۱۳/۹۵۲۰	۲۷/۵۴۲۷
سراجه شعبه ای سپرده‌ها (میلیارد ریال)	۱۵۰/۹۶۶	۱۸۵/۰۴۲۲	۴۱۶/۹۱۸۷
سراجه پرسنلی سپرده‌ها (میلیارد ریال)	۱۲/۵۵۵۴	۱۵/۷۸۱۵	۳۱/۸۳۴۰
بازده دارایی (درصد)	۱/۳۷۲۸	۰/۸۱۸۵	۲/۷۲۴۱

بحث و نتیجه‌گیری

در بازار رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخگویی سازمان وجود دارد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئن روبه‌رو هستند که به واسطه نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییر محیط‌های بازار و نیازهای در حال تغییر

مشتریان شدت یافته است. این وضعیت بحرانی رقابت موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اولویت‌های کسب و کاری، و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر به منظور بهبود فعالیت رقابتی در اینگونه محیط‌ها شده است. به‌عبارتی می‌توان گفت که: رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و

استراتژیک بانکها، شاخص سرانه پرسنلی سپرده‌های آنها نیز افزایش خواهد یافت. همچنین این تحقیق نشان داد که رابطه مثبت و معناداری میان چابکی استراتژیک در بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور و شاخص سرانه شعبه‌ای سپرده‌های آنها وجود دارد و در صورتی که بانک‌ها چابکی استراتژیک‌شان را ارتقا دهند، تاثیر مستقیمی بر شاخص سرانه شعبه‌ای سپرده‌های آنها داشته و موجب افزایش آن می‌شود. اندازه آماره T برای شاخص سرانه‌ی پرسنلی سپرده‌ها ۱۰/۲۲۵ و شاخص سرانه‌ی شعبه‌ای سپرده‌ها ۷/۳۷۶ بوده است که اندازه بسیار بالایی نسبت به عدد ۱/۹۶ است. علاوه بر این، نتایج بدست آمده موید آن است که چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور بر شاخص بازده دارایی آنها تاثیر نمی‌گذارد و اندازه آماره T برای این شاخص ۱/۴ محاسبه شده است. منطبق بر تعریف مورگان و پاگ (۲۰۰۸)، کلید موفقیت در محیط تجاری به سرعت در حال تغییر، چابکی استراتژیک است که به عنوان توانایی حمایت و اداره تغییرات ناگهانی مستمر به منظور بهره برداری از فرصت‌های به سرعت در حال تغییر بازار می‌باشد. در واقع می‌توان گفت چابکی استراتژیک طریقی برای مدیریت تغییرات پیش بینی نشده، ریسک‌های شرکت و در نتیجه بهبود فعالیت رقابتی است [۱۳].

جهت بررسی وجود تفاوت در چابکی استراتژیک بین سه گروه بانک دولتی، خصوصی و دولتی در حال خصوصی شدن از آزمون کروسکال والیس استفاده شد که بنا به نتایج این آزمون مشخص گردید تفاوت معناداری میان چابکی استراتژیک آنها وجود دارد. در واقع نتایج میانگین رتبه هر گروه بانک جهت بررسی چابکی استراتژیک به تفکیک سه گروه بانک نشان داد که بانک‌های خصوصی از چابکی استراتژیک بیشتری (برابر با ۲۹/۱۹) نسبت به بانک‌های دولتی (برابر با ۱۶/۸۲) برخوردارند. این در حالی است که بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن (برابر با ۲۵/۵۰) نیز از چابکی استراتژیک کمتری نسبت به بانک‌های خصوصی و از چابکی استراتژیک بیشتری نسبت به بانک‌های دولتی برخوردارند. این امر نشان دهنده تاثیر خصوصی سازی بانک‌ها بر افزایش چابکی استراتژیک آنها است. همچنان

توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده‌اند؛ یا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. از این‌رو، یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی و بهبود فعالیت رقابتی، چابکی استراتژیک است. در واقع، چابکی به عنوان پارادایم جدیدی برای سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است که به تعبیر دیگر طریقی برای مدیریت تغییرات پیش بینی نشده، ریسک‌های شرکت و در نتیجه بهبود فعالیت رقابتی معرفی شده است و بدون وجود چنین قابلیت در سازمان‌هایی که با محیط‌های متغیر مواجه‌اند، عملکرد و فعالیت رقابتی سازمان به مشکل خواهد خورد از سوی دیگر کارایی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد بهینه واحدهای اقتصادی معرفی می‌شود [۲۳ و ۲۴]. بنابراین این مقاله به دنبال بررسی تاثیر چابکی استراتژیک بر کارایی می‌باشد، از این رو باتوجه به مبانی نظری تحقیق شاخص‌های کارایی در قالب سرانه شعبه‌ای تسهیلات؛ سرانه پرسنلی تسهیلات؛ سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها؛ سرانه پرسنلی سپرده‌ها و بازده دارایی مدنظر قرار گرفته و بررسی شد.

نتایج مستخرج حاکی از آن است که رابطه علی مثبت و معناداری بین چابکی استراتژیک و کارایی سازمان وجود دارد. این بدین معناست که افزایش در ویژگی‌های چابکی با افزایش کارایی بانک توأم است. به عبارت دیگر تقویت چابکی استراتژیک باعث می‌شود کارایی بانک با توجه به تغییرات محیطی و شدت رقابت افزایش یابد. همچنین مشخص شد که بین چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور و شاخص‌های سرانه شعبه‌ای تسهیلات و سرانه پرسنلی تسهیلات هیچ رابطه معناداری وجود ندارد یعنی در صنعت بانکداری کشور ما رقابتی در میان بانک‌ها جهت ارائه تسهیلات وجود ندارد و اندازه آماره T برای این شاخص‌ها به ترتیب ۰/۶۳ و ۱/۸ بوده است که با توجه به کوچکتر از ۱/۹۶ بودن، عدم وجود رابطه تایید شد و در واقع می‌توان به عدم وجود رقابت در بخش تسهیلات بانک‌های کشور نسبت داد.

ضمن اینکه تحقیق حاضر رابطه مثبت و معنی داری میان چابکی استراتژیک در بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور و شاخص سرانه پرسنلی سپرده‌های آنها را نشان می‌دهد. به این معنی که در صورت تقویت چابکی

سرانه‌ی شعبه‌ای سپرده‌ها و سرانه‌ی پرسنلی سپرده‌های بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن از بانک‌های دولتی بیشتر می‌باشد که نتایج این مطالعه به نوعی پیشرفت شاخص‌ها برای بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن را تایید می‌کند.

در واقع با ورود به عصر دانش و رقابت، سازمان‌ها باید علاوه بر استراتژی، انعطاف و انطباق پذیری دارای چابکی هم باشند تا فرصت‌ها را در محیط پویا شکار کنند مطالعه‌ی دانش جعفری بیان داشت ضعف در وظایف و راهبردهای نوین بانکی، چابک نبودن ساختار سازمانی و زائد بودن برخی از واحدهای بانک موجب کارایی پایین بانک‌های دولتی و حتی دولتی در حال خصوصی شدن می‌شود در این تحقیق نیز تایید شد یکی از ویژگی‌های ساختارهای کارا انطباق آن با تغییرات محیطی و در اثر چابکی آن است [۲۷]. از آنجایی که نتایج این مطالعه نیز نشان‌دهنده این است که چابکی استراتژیک بر کارایی صنعت بانکداری کشور تاثیرگذار است. بنابراین کسب چابکی استراتژیک برای بانک‌ها مسئله‌ای حائز اهمیت است. درحقیقت بانک‌ها نیاز دارند، کارا باشند به ویژه در واکنش به تقاضا و نیاز در حال تغییر محیط. این کارایی امکان پذیر نمی‌شود مگر اینکه استراتژی بانک‌ها تغییر کند و این تغییر، ساختاری چابک را می‌طلبد.

نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری میان چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور و شاخص سرانه‌ی شعبه‌ای سپرده‌ها و شاخص سرانه‌ی پرسنلی سپرده‌ها وجود دارد. به این معنی که مدیران بانک‌های کشور در صورت تقویت چابکی استراتژیک‌شان، در این دو شاخص رشد خواهند داشت و در نتیجه کارایی آن‌ها به صورت چشم‌گیری ارتقا می‌یابد. همچنین نتایج حاکی از آن است که رابطه مثبت و معناداری میان چابکی استراتژیک بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور و شاخص سرانه‌ی شعبه‌ای تسهیلات، شاخص سرانه‌ی پرسنلی تسهیلات و بازده دارایی وجود ندارد. یکی از اصلی‌ترین دلایل این واقعیت این است که در صنعت بانکداری کشور رقابتی در میان بانک‌ها در زمینه تسهیلات وجود ندارد، و بیشتر رقابت بر سر سپرده‌ها می‌باشد لذا مدیران بانک‌ها باید بر دیگر شاخص‌ها تاکید بیشتری داشته باشند. در نهایت نیز باید گفت تاثیر چابکی

که رادی^۱ عنوان می‌کند ساختاری با چابکی استراتژیک دارای سیستمی برای پاسخ سریع و هزینه کارا و موثر در رابطه با تغییرات بازار است [۲۵].

در واقع بررسی‌های آماری صورت پذیرفته نشان داد که میانگین شاخص‌های چابکی استراتژیک در سه گروه بانک مورد مطالعه به ترتیب در هر یک از گروه‌های بانک دولتی، دولتی در حال خصوصی شدن و خصوصی افزایش پیدا می‌کند. البته میانگین شش مولفه‌ی وضوح چشم انداز، دانش مشتری، درک قابلیت محوری، انتخاب اهداف استراتژیک، تسهیم مسئولیت و اقدام کردن با تناسب نسبتاً متعادلی از بانک‌های دولتی به بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن و در نهایت بانک‌های خصوصی افزایش داشته‌اند اما میانگین مولفه درک رقابت با تفاوت چشم‌گیری در بانک‌های خصوصی بالا می‌باشد به طوری که بانک‌های دولتی (۳/۳۶۹۲)، بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن (۳/۷۰۸۴) اما بانک‌های خصوصی با (۴/۳۳۶۷) دارای بیشترین میانگین در درک رقابت می‌باشند. از دیدگاه براون^۲ نیز این مولفه تیز هوشی بازار را منعکس می‌کند و با توجه به ارتباط مستقیم بر بعد حساسیت استراتژیک به نوعی معیاری حیاتی در دستیابی به چابکی استراتژیک می‌باشد و می‌تواند منجر به جهش رقابتی شگفت‌انگیزی شود [۲۶] که در نتایج این تحقیق نیز تایید شد.

همچنین نتایج "آزمون تحلیل واریانس کروسکال والیس" برای پاسخگویی به سؤال آیا کارایی در بین سه گروه بانک با هم برابرند؟ نشان داد تفاوت معناداری میان کارایی در بین سه گروه بانک مورد مطالعه وجود دارد. یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده این واقعیت است که بانک‌های خصوصی از کارایی بیشتری (در حدود ۲ برابر) نسبت به بانک‌های دولتی برخوردارند. این در حالی است که بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن از کارایی برابری با بانک‌های دولتی برخوردارند. گرچه در صورت بررسی جزئی تر پنج شاخص مرتبط به کارایی مشاهده می‌شود میانگین سرانه‌ی شعبه‌ای تسهیلات، سرانه‌ی پرسنلی تسهیلات و بازده دارایی بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن از بانک‌های دولتی کمتر و میانگین شاخص‌های

1 . Radi
2 . Brown

12. Dove, R. (2001). *Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*. New York: John Wiley & Sons.

13. Morgan, R. E. & Page, K. (2008). *Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility*. *Strategic Change*, Vol. 17 Issue 5/6, pp.155-168.

۱۴. بیگی‌نیا، عبدالرضا. الوانی، سیدمهدی و گلشن، اصغر (۱۳۹۰). بررسی اثر پذیرش فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان. دانشور رفتار، فصلنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، شماره ۵۰، صص ۱۱۳-۱۳۰.

15. Lu Y., Ramamurthy K. (2011). *Understanding The Link Between Information Technology Capability & Organizational Agility An Empirical Examination*. 35(4), pp.63-81.

16. Long, C. (2000). *You Don't Have a Strategic Plan? Good! Consulting to Management*. Vol.11, Issue 1, pp. 35-42.

17. Arteta, B.M., and Giachetti, R.E. (2004). *A Measure of Agility as the Complexity of the Enterprise System, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*. 20(6), pp. 495-503.

۱۸. فتحیان، محمد و شیخ، عاطفه (۱۳۹۰). بررسی تاثیر فناوری اطلاعات بر چابکی شرکت های کوچک و متوسط. دانشور رفتار، فصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد، شماره ۵۰، صص ۷۱-۹۶.

19. Grabowski, Richard (1988). *The Technical Efficiency of US Banks*. *Journal of Banking and Finance*, Vol.20, Issue 2, pp.35-42.

20. Farrell, M. J. (2010). *The Measurement of Productive Efficiency*. *Journal of Econometric*, vol.13, No.4, pp.5-25.

۲۱. آذر، عادل. غلامزاده، رسول و قنواتی، مهدی (۱۳۹۱). مدل سازی مسیری-ساختاری در مدیریت. کاربرد نرم-افزار Smart Pls. تهران: انتشارات نگاه دانش.

۲۲. داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار Pls. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

23. Emerson, Harington. (2000). *The Twelve Principle of Efficiency*. *The Engineering Magazine*, Vol.10, Issue 3, pp.283-322.

استراتژیک بر کارایی بانک‌های کشور در این تحقیق تایید گردیده است. بنابراین بذل توجه به عوامل تاثیر گذار بر چابکی استراتژیک مفید خواهد بود. اقداماتی قابل اشاره که در این زمینه می‌توان مورد توجه قرار داد تاکید بر هوشیاری استراتژیک بالا، دانش مرتبط با مشتری، اهمیت وضوح چشم‌انداز و درک رقابت در صنعت بانکداری کشور است.

منابع

1. Gunasekaran, A. (1999). *Agile Manufacturing: A framework for research and development*. *International Journal of Production Economics*, vol.62, No.2, pp. 87-105.
2. Marianne W., and Wendy K. (2014). *Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility*. University of California, Berkeley VOL. 56, No. 3 pp.64-73.
3. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). *Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms*. *Quarterly* 27 (2), pp. 237-263.
4. Molyneux, D. (1990). *Efficiency in European Banking*. *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol.33(4), pp.53-73.
5. Gorason, H. (1999). *The Agile Virtual Enterprise*. Connecticut: Quorum Books.
6. Baker, P. (2008). *The Design and Operation of Distribution Centres Within Agile Supply Chains*. *International Journal of Production Economics*, 111(1), pp.132-145.
7. Pesonen, J. u. (2009). *Strategic Agility in Production Networks*. Master of Science Thesis.
۸. خورشید، صدیقه. همتی، مریم (۱۳۹۲). مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی شهر سمنان. فرآیند مدیریت توسعه، شماره ۲۶، صص ۲۹-۶۰.
9. Kidd, P. T. (2001). *Agile Manufacturing: A Strategy for 21 st Century*. London: Sage Publications.
10. Nirmal P., & Pantaleo D. (2005). *The Agile Enterprise: Reinventing your Organization for Success in an On-Demand World*. Springer-verlag.
11. Doz, Y.L, & Kosonen M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Publishing.

۲۷. دانش جعفری، داود و شفیع، افسانه (۱۳۹۰). بررسی عوامل موثر بر کارایی فنی در بانک‌های ایران با استفاده از الگوی اثرات مختلط/چندسطحی. فصلنامه تحقیق‌ها و سیاست‌های اقتصادی، شماره ۲۱، صص ۳۳-۶۸.
24. Hamel, G. & Valikangas, L. (2003), The Quest for Resilience. Harvard Business Review, Vol. 81, Issue 9, pp.52-63.
25. Radi, Samer.(2013). Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in jordanian private hospitals [dissertation], Middle East University.
26. Brown, S. (2014). Measuring agile capabilities in the supply chain. International Journal of Agile Systems and Management. Vol.11,No.2,pp.126-147.