



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات آذربایجان غربی

دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی (M.A)

گرایش استراتژیک

عنوان:

بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی و قابلیت‌های چابکی سازمان بر کسب مزیت

رقابتی (مطالعه موردی مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی)

استاد راهنما:

دکتر مجتبی حیدری

نگارش:

علیرضا شیخ‌بگلو

زمستان ۱۳۹۳

www.mahdianesh.ir

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مجلس شورای اسلامی

به نام خدا

## مشور اخلاق پژوهش

بیادری از خداوند سبحان و اعتقاد بر این که عالم محضر خداست و همواره ناظر بر اعمال انسان و به منظور پاس داشت مقام بلند دانش و پژوهش و نظریه‌ریزی  
جایگاه دانشگاه در اعتلای فرهنگ و تمدن بشری، مادام‌العمر و اعطاء هیأت علمی و اعضای دانشگاه آزاد اسلامی مستعد می‌گردیم اصول زیر را در انجام  
فعالیت‌های پژوهشی مد نظر قرار داده و از آن تعظیف نگینیم:

- ۱- اصل برت: التزام بر برت جویی از محرک‌های غیر حرفه‌ای و اعلام موضع نسبت به کسانی که حوزه علم و پژوهش را به مثابه‌ای غیر علمی می‌آیند.
- ۲- اصل رعایت انصاف و امانت: تعهد به اجتناب از محرک‌های جانب‌داری غیر علمی و سخاوت از اموال، تجهیزات و منابع در اختیار.
- ۳- اصل ترویج: تعهد به رواج دانش و ابداع نتایج تحقیقات و انتقال آن به بکاران علمی و دانشجویان به غیر از مواردی که منع قانونی دارد.
- ۴- اصل احترام: تعهد به رعایت حریم و حرمت افراد انجام تحقیقات و رعایت جانب‌داری و خودداری از محرک‌های حرمت شکنی.
- ۵- اصل رعایت حقوق: التزام به رعایت کامل حقوق پژوهشگران، پرسنل و هیأت‌های (انسان، حیوان و نبات) و سایر صاحبان حق.
- ۶- اصل رازداری: تعهد به صیانت از اسرار و اطلاعات محرمانه افراد سازمان و کشور و کلیه افراد و نهادهای مرتبط با تحقیق.
- ۷- اصل حقیقت‌جویی: تلاش در راستای پی‌جویی حقیقت و وفاداری به آن و دوری از محرک‌های پنهان‌سازی حقیقت.
- ۸- اصل مالکیت ملی و معنوی: تعهد به رعایت کامل حقوق ملی و معنوی دانشگاه و کلیه بکاران پژوهش.
- ۹- اصل منافع ملی: تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن بهر چه سود کشور و کلیه مراحل پژوهش.



### تعهدنامه اصالت پایان نامه

اینجانب علیرضا شیخ بگلو دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته در رشته مدیریت اجرایی که در تاریخ ۱۲ / ۱۱ / ۱۳۹۳ از پایان نامه خود تحت عنوان «بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی و قابلیت های چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی مطالعه موردی مدیریت شعب بانک ملت آذر بایجان غربی» با کسب نمره ..... و درجه ..... دفاع نموده ام و بدین وسیله متعهد می شوم:

- ۱) این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که دستاوردهای علمی و پژوهش دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و ...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه موجود، نام منبع مورد استفاده و یا مشخصات آن را در فهرست مربوطه ذکر و درج کرده ام.
- ۲) این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه نشده است.
- ۳) چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هرگونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.
- ۴) چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را می پذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچ گونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی  
علیرضا شیخ بگلو  
تاریخ و امضاء:



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات آذربایجان غربی

دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی (M.A)

گرایش استراتژیک

عنوان:

بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی و قابلیت‌های چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی (مطالعه موردی مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی)

استاد راهنما:

دکتر مجتبی حیدری

نگارش:

علیرضا شیخ‌بگلو

زمستان ۱۳۹۳

تقدیم به

مادر فداکار

همسر عزیز

و دختران گلم نازنین زهرا و یا سمین زهرا

## سپاسگزاری

از همه اساتیدم

دردانشگاه آزاد اسلامی و نیز اساتید محترم داور

و همکاران بانک ملت استان آذربایجان غربی

سپاسگزاری می نمایم.

## فهرست مطالب

چکیده.....	۱
<b>فصل ۱: کلیات تحقیق</b>	<b>۲</b>
۱-۱- مقدمه.....	۳
۲-۱- بیان مسئله اساسی تحقیق.....	۳
۳-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق.....	۵
۴-۱- جنبه جدید بودن و نوآوری در تحقیق.....	۷
۵-۱- اهداف مشخص تحقیق.....	۷
۱-۵-۱- هدف آرمانی.....	۷
۲-۵-۱- هدف کلی.....	۷
۳-۵-۱- اهداف ویژه.....	۷
۴-۵-۱- هدف کاربردی.....	۸
۶-۱- سؤالات تحقیق.....	۸
۷-۱- فرضیه‌های تحقیق.....	۹
۸-۱- تعریف واژه‌ها به صورت مفهومی و عملیاتی.....	۱۰
۹-۱- متغیرهای مورد بررسی در قالب یک مدل مفهومی.....	۱۳
۱۰-۱- روش‌شناسی تحقیق.....	۱۴
۱-۱۰-۱- جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه.....	۱۵
۲-۱۰-۱- روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها.....	۱۵
<b>فصل ۲: مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش</b>	<b>۱۶</b>
۱-۲- مقدمه.....	۱۷
۲-۲- مدیریت منابع انسانی.....	۱۷
۱-۲-۲- ابعاد مدیریت منابع انسانی.....	۱۸
۱-۱-۲-۲- انتخاب و استخدام.....	۱۹
۱-۱-۲-۲- ارزیابی عملکرد.....	۲۴
۳-۱-۲-۲- آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان.....	۳۶
۴-۱-۲-۲- جبران خدمت.....	۴۱



۴۹	۳-۲- چابکی سازمان.....
۵۱	۳-۲-۱- تعریف و تشریح چابکی .....
۵۴	۳-۲-۲- رویکردهای اصلی و مفاهیم اساسی در چابکی شرکتها .....
۵۷	۳-۳-۲- ابعاد چابکی .....
۶۰	۳-۴-۲- مدل های چابکی .....
۶۰	۳-۴-۱- مدل شریفی و ژانگ .....
۶۸	۳-۴-۲- مدل یوسف وهمکاران.....
۷۱	۴-۲- مزیت رقابتی.....
۷۴	۴-۲-۱- تعریف مزیت رقابتی و انواع آن .....
۷۷	۴-۲-۲- ابعاد مزیت رقابتی .....
۸۰	۴-۲-۳- قلمرو مزیت رقابتی .....
۸۱	۴-۴-۲- استراتژیهای عمومی سه گانه .....
۸۳	۴-۵-۲- بانک ملت .....
۸۵	۶-۲- پژوهشهای انجام شده .....
۸۵	۶-۲-۱- پژوهشهای داخلی .....
۹۱	۶-۲-۲- پژوهشهای خارجی .....
۹۵	۷-۲- خلاصه و نتیجه گیری.....

### فصل ۳: روش اجرای پژوهش ۹۹

۱۰۰	۳-۱- مقدمه.....
۱۰۰	۳-۲- روش تحقیق.....
۱۰۲	۳-۳- جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری.....
۱۰۲	۳-۴- روش و ابزار گردآوری اطلاعات .....
۱۰۳	۳-۴-۱- روش کتابخانه ای .....
۱۰۴	۳-۴-۲- روش میدانی .....
۱۰۴	۳-۴-۳- روش پرسشنامه ای .....
۱۰۵	۳-۵- گروه بندی سؤالات پژوهش در پرسشنامه .....
۱۰۵	۳-۵-۱- اطلاعات دموگرافیک پرسشنامه .....
۱۰۵	۳-۵-۲- تقسیم بندی سؤالات اصلی پرسشنامه .....
۱۰۶	۳-۶- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات .....

۳-۷- متغیرهای تحقیق..... ۱۰۷

۳-۸- روایی و پایایی پرسشنامه..... ۱۰۸

#### فصل ۴: تجزیه و تحلیل داده ها ۱۱۱

۴-۱- مقدمه..... ۱۱۲

۴-۲- بررسی ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان..... ۱۱۲

۴-۲-۱- تبیین فراوانی و درصد وضعیت جنسیت پاسخ دهندگان به پرسشنامه..... ۱۱۲

۴-۲-۲- تبیین فراوانی و درصد وضعیت تأهل پاسخ دهندگان به پرسشنامه..... ۱۱۳

۴-۲-۳- تبیین فراوانی و درصد وضعیت کاری پاسخ دهندگان به پرسشنامه..... ۱۱۵

۴-۲-۴- تبیین فراوانی و درصد سابقه کار پاسخ دهندگان به پرسشنامه..... ۱۱۶

۴-۲-۵- تبیین فراوانی و درصد میزان تحصیلات پاسخ دهندگان به پرسشنامه..... ۱۱۷

۴-۳- شاخص های مرکزی و پراکندگی متغیرهای مستقل و وابسته..... ۱۱۸

۴-۴- بررسی فرضیات پژوهشی..... ۱۱۹

۴-۴-۱- فرضیات فرعی مربوط به منابع انسانی سازمان..... ۱۲۰

۴-۴-۲- فرضیه اصلی ۱: اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد..... ۱۲۴

۴-۴-۳- فرضیات فرعی مربوط به چابکی سازمانی..... ۱۲۷

۴-۴-۴- فرضیه اصلی ۲: چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد..... ۱۳۱

#### فصل ۵: نتیجه گیری و پیشنهادات ۱۳۵

۵-۱- مقدمه..... ۱۳۶

۵-۲- نتایج به دست آمده از یافته های تحقیق..... ۱۳۶

۵-۲-۱- نتایج به دست آمده از آمار توصیفی..... ۱۳۶

۵-۲-۲- نتایج به دست آمده بر اساس آمار استنباطی..... ۱۳۷

۵-۲-۳- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۱..... ۱۳۷

۵-۲-۴- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۲..... ۱۳۷

۵-۲-۵- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۳..... ۱۳۷

۵-۲-۶- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۴..... ۱۳۸

۵-۲-۷- نتایج بر اساس فرضیه اصلی ۱: اقدامات منابع انسانی بر مزیت رقابتی اثر دارد..... ۱۳۸

۵-۲-۸- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۵..... ۱۳۸

۵-۲-۹- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۶..... ۱۳۸

۵-۲-۱۰- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۷..... ۱۳۹

- ۱۱-۲-۵- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۸ ..... ۱۳۹
- ۱۲-۲-۵- نتایج بر اساس فرضیه اصلی ۲: چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد.. ۱۳۹
- ۳-۵- مدل نهایی پژوهش ..... ۱۴۱
- ۴-۵- پیشنهادات تحقیق ..... ۱۴۰
- ۱-۴-۵- پیشنهادات کاربردی بر اساس فرضیه اصلی ۱ (اقدامات منابع انسانی) ..... ۱۴۰
- ۲-۴-۵- پیشنهادات کاربردی بر اساس فرضیه اصلی ۲ (چابکی سازمان) ..... ۱۴۲
- ۳-۴-۵- پیشنهادات پژوهشی ..... ۱۴۴
- ۵-۵- محدودیت‌های تحقیق ..... ۱۴۴
- ۱-۵-۵- محدودیت‌های خارج از کنترل پژوهشگر ..... ۱۴۵
- ۲-۵-۵- محدودیت‌های در اختیار پژوهشگر ..... ۱۴۵

۱۴۷

مراجع

۱۵۳

پیوست‌ها

## فهرست جداول

جدول (۱-۲)	ویژگی‌های شرکت چابک (مأخذ: لحافی، ۱۳۹۰).....	۵۵
جدول (۱-۳)	آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه اقدامات منابع انسانی.....	۱۰۹
جدول (۲-۳)	آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه ارائه قابلیت چابکی سازمان.....	۱۰۹
جدول (۳-۳)	آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه ارائه کسب مزیت رقابتی.....	۱۱۰
جدول (۴-۳)	آماره اعتبار پرسشنامه.....	۱۱۰
جدول (۱-۴)	توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه.....	۱۱۴
جدول (۲-۴)	توزیع فراوانی وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه.....	۱۱۴
جدول (۳-۴)	توزیع فراوانی وضعیت کاری پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه.....	۱۱۵
جدول (۴-۴)	توزیع فراوانی سابقه کاری پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه.....	۱۱۶
جدول (۵-۴)	توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه.....	۱۱۷
جدول (۶-۴)	شاخصهای مرکزی و پراکندگی.....	۱۱۸
جدول (۷-۴)	آزمون کولموگروف-اسمیرنوف.....	۱۱۹
جدول (۸-۴)	مدل رگرسیون بین انتخاب و استخدام بر روی مزیت رقابتی.....	۱۲۰
جدول (۹-۴)	مدل رگرسیون بین آموزش و توسعه بر روی مزیت رقابتی.....	۱۲۱
جدول (۱۰-۴)	مدل رگرسیون بین ارزیابی عملکرد بر روی مزیت رقابتی.....	۱۲۲
جدول (۱۱-۴)	مدل رگرسیون بین جبران خدمت بر روی مزیت رقابتی.....	۱۲۳
جدول (۱۲-۴)	شرط برازش مدل پیش بینی کنندگی.....	۱۲۵
جدول (۱۳-۴)	پیش‌بینی کسب مزیت نسبی رقابتی.....	۱۲۶
جدول (۱۴-۴)	آزمون رتبه‌بندی در منابع انسانی سازمانی.....	۱۲۶
جدول (۱۵-۴)	مدل رگرسیون بین پاسخ‌گویی بر روی مزیت رقابتی.....	۱۲۷
جدول (۱۶-۴)	مدل رگرسیون بین شایستگی بر روی مزیت رقابتی.....	۱۲۸
جدول (۱۷-۴)	مدل رگرسیون بین انعطاف‌پذیری بر روی مزیت رقابتی.....	۱۲۹
جدول (۱۸-۴)	مدل رگرسیون بین سرعت بر روی مزیت رقابتی.....	۱۳۰
جدول (۱۹-۴)	شرط برازش مدل پیش بینی کنندگی.....	۱۳۲
جدول (۲۰-۴)	پیش‌بینی میزان کسب مزیت رقابتی.....	۱۳۴
جدول (۲۱-۴)	آزمون رتبه‌بندی عوامل چابکی سازمانی.....	۱۳۳

## فهرست اشکال و نمودارها

- شکل (۱-۱) مدل پژوهش: بر اساس مدل اژدری و همکاران (۱۳۹۱)..... ۱۴
- شکل (۱-۲) وظایف مدیریت منابع انسانی (منبع: سعادت، ۱۳۹۰)..... ۱۹
- شکل (۲-۲) مدل سه عاملی جذب نیروی انسانی (مودت، ۱۳۸۹)..... ۲۲
- شکل (۳-۲) الگوی توانمندسازی چهار عاملی (مأخذ: طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸)..... ۳۸
- شکل (۴-۲) الگوی توانمندسازی رابینز و همکاران (۲۰۰۲) (مأخذ: طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸)..... ۳۹
- شکل (۵-۲) چهار بعد چابکی از دیدگاه سیستمی (قاسمی، ۱۳۸۸)..... ۵۸
- شکل (۶-۲) مدل مفهومی چابکی (مأخذ: شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰)..... ۶۱
- شکل (۷-۲) مدل چابکی سازمانی (مأخذ: یوسف و همکاران، ۱۹۹۹)..... ۶۸
- شکل (۸-۲) تئوری منبع مدار (مأخذ: مهدوی کیا، ۱۳۹۰)..... ۷۳
- شکل (۱-۳) متغیرهای مستقل و وابسته در پژوهش..... ۱۰۸
- شکل (۱-۴) توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه..... ۱۱۳
- شکل (۲-۴) توزیع فراوانی وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه..... ۱۱۴
- شکل (۳-۴) توزیع فراوانی وضعیت کاری پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه..... ۱۱۵
- شکل (۴-۴) توزیع فراوانی سابقه کاری پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه..... ۱۱۶
- شکل (۵-۴) توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه..... ۱۱۸
- شکل (۶-۴) رتبه‌بندی عوامل منابع انسانی..... ۱۲۷
- شکل (۷-۴) رتبه‌بندی عوامل چابکی سازمانی..... ۱۳۴
- شکل (۸-۴) مدل پژوهش..... ۱۳۴
- شکل (۱-۵) مدل پژوهش..... ۱۴۰

## چکیده

امروزه سازمان‌ها بر این امر واقف‌اند که برای ادامه حیات در این فضای رقابتی باید دارای مزیت رقابتی باشند. کارشناسان مدیریت اظهار می‌دارند نیروی انسانی کارآزموده و ماهر به عنوان بزرگترین سرمایه هر سازمانی می‌تواند سازمان را در کسب مزیت رقابتی یاری نماید. سازمان‌ها برای همگام شدن با تغییرات گسترده عصر حاضر باید بتوانند خود را با آن سازگار نمایند، با توجه به این امر چابکی سازمانها در پاسخ به این تغییرات می‌تواند آنها را در کسب مزیت رقابتی یاری کند. در این پژوهش در پی بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی و قابلیت‌های چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی بانک ملت در استان آذربایجان غربی هستیم. داده های پژوهش با توزیع پرسشنامه دارای روائی و پایایی به دست آمد. جامعه آماری این پژوهش ۱۳۰ نفر از کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی انتخاب شدند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شد، از بین ابعاد اقدامات منابع انسانی جبران خدمت و آموزش و توسعه و از بین ابعاد چابکی پاسخگویی، شایستگی و سرعت بر کسب مزیت رقابتی اثر گذار است.

واژه‌های کلیدی: مزیت رقابتی، اقدامات منابع انسانی، چابکی سازمان، بانک.

# فصل ۱:

## کلیات پژوهش

[www.markazdaneh.ir](http://www.markazdaneh.ir)

## ۱-۱- مقدمه

در این فصل به بررسی چهارچوب کلی پژوهش که عبارتند از بیان مسئله، ضرورت و اهمیت پژوهش، اهداف، سؤالات و فرضیات پژوهش، تعاریف واژه‌ها، جامعه آماری و حجم نمونه و شیوه کلی چهارچوب پژوهش می‌پردازیم.

## ۱-۲- بیان مسئله اساسی تحقیق

تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی‌سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های تجاری کنونی با آن‌ها مواجه‌اند (ناراسیمهان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند که می‌توان با شهرت در نوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود. سازمان چابک فرآیندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را بر اساس محصولات و خدمات با کیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند. البته این وضعیت زمانی روی می‌دهد که چابکی یک ارزش سازمانی نظام‌مند و یک استراتژی رقابتی برای رهبران تلقی شود

---

<sup>1</sup> Naraasimhan



(مادلاین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریفی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد.

ادبیات موضوع، انشعابات و چندگانگی زیادی را در زمینه‌های مدیریت منعکس می‌کند.

مثلاً، بعد مدیریت تولید و عملیات بر کسب چابکی از طریق عواملی چون زنجیره‌های تأمین مشتری، کاهش زمان انتظار، قابلیت دسترسی سریع به موجودی انبار و مدل‌های ریاضی (همراه با تأکید بر فناوری اطلاعات) توجه و تمرکز دارند. درحالی‌که با شناخت نقش مدیریت در حرکت به سمت فرهنگ چابکی، از فرآیندهای مدیریت که چابکی را ایجاد و حفظ می‌کنند، آگاهی محدودی وجود داشته است. به علاوه، بر نقش کارکنان و موضوعات انگیزش و پاداش در اجرا و پیاده‌سازی چنین تغییری توجه اندکی شده است. همچنین عوامل چهارچوب سازمانی نظیر فرهنگ، ارتباطات و رهبری نیز مورد غفلت و سهل‌انگاری واقع شده است (مکولای<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶).

نظریه‌پردازان مدیریت عمومی بر بعد انسانی چابکی در قالب مدیریت کیفیت جامع (اغلب بدون بررسی جنبه‌های محاسبات فنی - انسانی چابکی) توجه دارند (کید<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴).

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود، بنابراین مدیران باید آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند (بیلویی، ۱۳۸۷). استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است (آقایار، ۱۳۸۲).

---

<sup>1</sup> Madeline

<sup>2</sup> Macaulay

<sup>3</sup> Kid

سازمان‌ها در محیط بسیار رقابتی در حال فعالیت هستند، بنابراین ویژگی چابکی سازمان به‌عنوان توانایی سازمان‌ها را برای پیش‌بینی تغییرات محیطی و پاسخ سریع یک شاخص بسیار مهم است؛ زیرا از این طریق می‌توانند در یک محیط کسب‌وکار پویا با پیش‌بینی به‌موقع و صحیح موقعیت‌ها به مزیت رقابتی بالاتری نسبت به رقبای دست یابند.

بنابراین برای رسیدن به موفقیت و کسب بازار مناسب، باید از توانایی‌های داخلی سازمان یعنی منابع انسانی برای اقدام مناسب و متناسب (چابکی سازمان) در کلیه اقدامات به طور مؤثر و کارآمد بهره گرفت. بانک ملت نیز به‌عنوان یک سازمان از این امر مستثنی نیست. به نظر می‌رسد با شناسایی صحیح اقدامات منابع انسانی و چابکی سازمان می‌توان بانک را در موقعیت مناسبی از نظر کسب مزیت رقابتی قرار داد. در این پژوهش با بررسی اقداماتی که می‌توان در حوزه منابع انسانی و چابکی بانک جهت کسب مزیت رقابتی انجام داد، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و اثر این دو اقدام بر کسب مزیت رقابتی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

سازمان‌های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و نیز وجود منابع محدود زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند.

برتری در رقابت، به هدف اصلی سازمان‌ها در فضای کسب‌وکار غیرقابل پیش‌بینی و متغیر کنونی، تبدیل شده

است. برای رویارویی با تغییرات جدید، سازمان‌ها باید به فراتر از سازگاری با تغییر بیندیشند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. یکی از پارادایم‌های افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت، چابکی سازمانی است. در این پارادایم نوین، سازمان قادر است توانایی کامیابی در محیط همیشه در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی را به دست آورد (حمیدی، ۱۳۸۸). چابکی عبارت است از شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و اقدامات مناسب در محیط دانش و دارای تغییرات سریع به وسیله فراهم آوردن محصولات و خدمات مشتری‌پسند (شعیب‌زاده، ۱۳۸۶).

یک سازمان زمانی چابک خواهد بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری (داخلی و با دیگر سازمان‌ها) قادر به هماهنگی باشد و به صورت سریع و کارا همه منابع موردنیاز را خلق، تولید، تحویل و پشتیبانی کند. قابلیت‌های چابکی، عبارت است از توانایی‌هایی که باید در سازمان ایجاد شود تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای واکنش مناسب در برابر تغییرات برخوردار باشد. مهم‌ترین این قابلیت‌ها عبارت‌اند از قدرت پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت؛ و فراهم‌کننده‌های چابکی عبارت‌اند از سازمان، نیروی انسانی، تکنولوژی و نوآوری که درواقع به‌عنوان عوامل ایجادکننده چابکی در سازمان به‌حساب می‌آیند (شعیب‌زاده، ۱۳۸۶).

در طول دهه گذشته عواملی نامشهود به جمع عوامل تعیین‌کننده شرکت‌ها در کسب مزیت رقابتی افزوده شده است. این شرکت‌ها به واسطه دارایی‌های نامشهود خود ارزش‌آفرینی نموده‌اند و سهم بزرگی از بازار را به دست آورده‌اند. مدیران امروز دوره‌ای را تجربه می‌کنند که در آن سرمایه واقعی سازمان‌ها سرمایه انسانی است. به عبارت دیگر سازمان‌ها فقط به مدد انسان‌های هوشمند و دانش‌آفرین است که می‌توانند بر دیگر سازمان‌های پیشی گیرند.

از این‌رو در این پژوهش با موضوع «بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی و قابلیت‌های چابکی سازمان بر

کسب مزیت رقابتی در بانک ملت» با در نظر گرفتن دو وجه بسیار مهم یعنی منابع انسانی و چابکی سازمان در پی بررسی اثر آن‌ها بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملت که هدف نهایی همه سازمان‌هاست هستیم.

#### ۴-۱- جنبه جدید بودن و نوآوری در تحقیق

باتوجه به استفاده از مدل انگوکه در آن مولفه های متفاوت تری بیان شده است و هم چنین رابطه این مدل بامتغیر چابکی در بانک ملت استان آذربایجان غربی، تحقیق جدیدی محسوب می شود.

#### ۵-۱- اهداف مشخص تحقیق

##### ۱-۵-۱- هدف آرمانی

ایجاد مزیت رقابتی از طریق شناسایی و تعیین اقدامات مناسب در دو حوزه مدیریت منابع انسانی و چابکی سازمان

##### ۱-۵-۲- هدف کلی

بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی و قابلیت‌های چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی

##### ۱-۵-۳- اهداف ویژه

(۱) بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی.

(۲) بررسی تأثیر انتخاب و استخدام بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی.

- ۳) بررسی تأثیر آموزش و توسعه بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی.
- ۴) بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی.
- ۵) بررسی تأثیر جبران خدمت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی.
- ۶) بررسی تأثیر چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی.
- ۷) بررسی تأثیر پاسخگویی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی.
- ۸) بررسی تأثیر شایستگی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی.
- ۹) بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی.
- ۱۰) بررسی تأثیر سرعت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی.

#### ۱-۵-۴-هدف کاربردی

شناخت صحیح از اقدامات منابع انسانی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی و شناسایی اقدامات مهم در حوزه چابکی سازمان در جهت کسب مزیت رقابتی برای مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی

#### ۱-۶-سؤالات تحقیق

۱) آیا اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد؟

۲) آیا انتخاب و استخدام بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد؟

- ۳) آیا آموزش و توسعه بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد؟
- ۴) آیا ارزیابی عملکرد بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد؟
- ۵) آیا جبران خدمت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد؟
- ۶) آیا چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد؟
- ۷) آیا پاسخگویی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد؟
- ۸) آیا شایستگی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد؟
- ۹) آیا انعطاف‌پذیری بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد؟
- ۱۰) آیا سرعت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد؟

#### ۷-۱- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی ۱: اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- ۱) انتخاب و استخدام بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد.
- ۲) آموزش و توسعه بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد.
- ۳) ارزیابی عملکرد بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد.
- ۴) جبران خدمت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد.

فرضیه اصلی ۲: چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- ۵) پاسخگویی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد.

- ۶) شایستگی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد.
- ۷) انعطاف‌پذیری بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت آذربایجان غربی اثر دارد.
- ۸) سرعت بر کسب مزیت رقابتی در شعب مدیریت بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

#### ۸-۱- تعریف واژه‌ها به صورت مفهومی و عملیاتی

اقدامات منابع انسانی: ابزار و شیوه‌هایی هستند که توسط آن‌ها سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان و دستیابی به اهداف سازمانی موجود تحت تأثیر قرار دهند (برومند، ۱۳۸۸). مهم‌ترین این اقدامات عبارت‌اند از: آموزش و تربیت کارکنان، تجزیه و تحلیل و طراحی شغلی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب و استخدام، تعیین حقوق و مزایا، طراحی سیستم بهداشت و ایمنی و روابط بین کارکنان (سعادت، ۱۳۹۰). کلیه اقداماتی که در حوزه منابع انسانی در بانک ملت صورت می‌گیرد تحت نظر مدیریت منابع انسانی بانک مشخص و در این حوزه قرار می‌گیرد.

انتخاب و استخدام: فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن محول دارند، شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آن‌ها به سازمان فراهم می‌شود (سعادت، ۱۳۹۰). انتخاب کارکنان فرایند گزینش افراد برای استخدام آن‌ها در سازمان است. انتخاب کارکنان مناسب می‌تواند موجب اثربخشی سایر فعالیت‌های منابع انسانی شود و از برخی مسائل و مشکلات ممانعت به عمل آورد (استوارت، ۱۳۸۸). کلیه اقدامات در حوزه انتخاب و استخدام از طریق سؤالات مربوط در پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار خواهد گرفت.

آموزش و توسعه: تلاشی برنامه‌ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند؛ و توسعه کارکنان، مجموعه فعالیت‌هایی است که بر رشد فردی و

حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی را بیاموزند که در موفقیت آتی آن‌ها مؤثر است (استوارت، ۱۳۸۸). کلیه اقدامات در حوزه آموزش و استخدام از طریق سؤالات مربوط در پرسشنامه مورداندازه‌گیری قرار خواهد گرفت.

ارزیابی عملکرد: هدف از مدیریت عملکرد، پرورش و توسعه منابع انسانی است. مدیریت عملکرد عبارت است از فرایندی یکپارچه که موجب بهبود مستمر عملکرد و توسعه توانایی‌های کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی و دسته‌جمعی و نهایتاً تعالی سازمان شود. ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از محورهای عمده مدیریت عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در مورد نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها برای رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۹۰). کلیه اقدامات در حوزه ارزیابی عملکرد از طریق سؤالات مربوط در پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار خواهد گرفت.

جبران خدمت: فرایند پرداخت و دادن پاداش به کارکنان برای جبران تلاش‌ها و خدمات آنان است. سیستم پرداخت مناسب، موجب افزایش انگیزه کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود (استوارت، ۱۳۸۸). کلیه اقدامات در حوزه جبران خدمت از طریق سؤالات مربوط در پرسشنامه مورداندازه‌گیری قرار خواهد گرفت.

چابکی سازمان: چابکی عبارت است از شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و اقدامات مناسب در محیط دانش و دارای تغییرات سریع به‌وسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری‌پسند (شعیب زاده، ۱۳۸۶). چابکی شامل مفاهیم زیر است: ۱) کشف فرصت‌های جدید برای مزیت رقابتی، ۲) بهره‌برداری از دانش موجود، دارایی، و روابط برای به دست



گرفتن این فرصت و ۳) انطباق با تغییرات ناگهانی در شرایط کسب و کار (ستیا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

پاسخگویی: توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آنهاست؛ که شامل موارد زیر می‌باشد: احساس، درک و پیش‌بینی تغییرات، واکنش سریع و فوری به تغییر، ایجاد، اصلاح و بهبود تغییر (شعیب زاده، ۱۳۸۶). در این پژوهش منظور از پاسخگویی توانایی بانک ملت در شناخت تغییرات و پاسخ صحیح به آنها می‌باشد که از طریق پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار خواهد گرفت.

شایستگی: مجموعه وسیعی از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تأمین می‌کند. این قابلیت‌ها شامل موارد زیر می‌باشد: داشتن دیدگاه استراتژیک، تکنولوژی‌های مناسب، سخت‌افزاری و نرم‌افزاری کیفیت محصول، اثربخشی هزینه، تعدد معرفی محصولات جدید، مدیریت تغییر، قابلیت دانش و شایستگی افراد، اثربخشی و کارایی عملیات (شعیب زاده، ۱۳۸۶). در این پژوهش منظور از شایستگی مجموعه توانایی‌های بانک ملت جهت رسیدن به اهداف سازمان است که از طریق پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار خواهد گرفت.

انعطاف‌پذیری: توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان. انعطاف‌پذیری در چهار حوزه زیر مد نظر می‌باشد: انعطاف‌پذیری در حجم محصول، انعطاف‌پذیری در تنوع محصول، انعطاف‌پذیری سازمان، انعطاف‌پذیری افراد (همان منبع). در این پژوهش منظور از انعطاف‌پذیری توانایی بانک ملت برای تولید و ارائه خدمات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان است که این مورد نیز از طریق پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار خواهد گرفت.

سرعت: توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن، شامل: سرعت عرضه محصولات جدید به

---

<sup>1</sup> Setia

بازار، تحویل سریع و به هنگام محصولات، سرعت در زمان عملیات (همان منبع). در این پژوهش منظور از سرعت توانایی انجام دادن عملیات‌های مختلف بانکی در کوتاه‌ترین زمان ممکن است که از طریق پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار خواهد گرفت.

کسب مزیت رقابتی: توانایی پاسخگویی به فرصت‌های بازار، عاملی حیاتی برای موفقیت سازمان‌ها در محیط کسب و کار معاصر است. مزیت رقابتی از مفاهیم اساسی در کسب‌وکار بین الملل است که موقعیت رقابتی سازمان را تعیین می‌کند و به سازمان توانایی ایجاد موقعیت تدافعی در برابر رقبایش را می‌دهد (اژدری، ۱۳۹۱). در این پژوهش منظور از کسب مزیت رقابتی توانایی پاسخگویی بانک ملت به فرصت‌های بازار، است که از طریق پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار خواهد گرفت.

#### ۹-۱- متغیرهای مورد بررسی در قالب یک مدل مفهومی

متغیر مستقل ۱: اقدامات منابع انسانی (بر اساس مدل انگو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) و اژدری و همکاران (۱۳۹۱))

متغیر مستقل ۲: چابکی سازمان (بر اساس مدل شریفی و ژانگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) و اژدری و همکاران (۱۳۹۱))

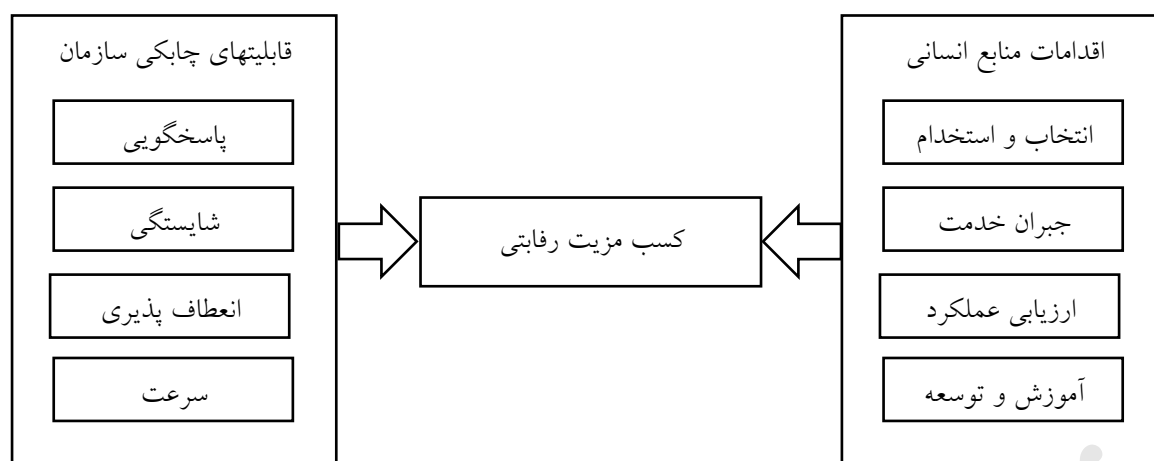
متغیر وابسته: مزیت رقابتی (بر اساس مدل بات<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) و اژدری و همکاران (۱۳۹۱))

---

<sup>۱</sup> Ngo, H.Y

<sup>۲</sup> Sharifi, H, Zhang

<sup>۳</sup> Bhatt, G



شکل (۱-۱) مدل پژوهش: بر اساس مدل اژدری و همکاران (۱۳۹۱)

#### ۱۰-۱- روش شناسی تحقیق

این پژوهش از حیث هدف کاربردی است. از این لحاظ که به بررسی ابعاد موضوع، در یک زمان و مکان خاص و توصیف شرایط می‌پردازد، در حوزه پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه با مقیاس طیف لیکرت به دست آمده است. پرسشنامه مربوط زیر نظر اساتید طراحی شد. پرسشنامه دارای ۴ بخش است. بخش اول سؤالات عمومی و دموگرافیک، بخش دوم سؤالات مربوط به حوزه چابکی سازمان، بخش سوم سؤالات مربوط به حوزه نیروی انسانی و بخش آخر سؤالات مربوط کسب مزیت رقابتی است. ابتدا پژوهش و منابع موجود در این حوزه مورد بررسی قرار گرفت. پس از تعیین چهارچوب کلی پرسشنامه زیر نظر اساتید طراحی و پس از اطمینان از اعتبار لازم اقدام به توزیع پرسشنامه شد. این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت طراحی شد. در نهایت داده‌های به دست آمده از پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## ۱-۱۰-۱- جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری: کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی

روش نمونه‌گیری: تصادفی

حجم نمونه: با استفاده از فرمول کوکران ۹۶ نفر محاسبه گردید.

## ۱-۱۰-۲- روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، اطلاعات به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار spss مورد

تحلیل قرار گرفت. روش‌های آماری به کار گرفته شده، شامل آماری توصیفی و استنباطی می‌باشند.

آمار توصیفی: مانند محاسبه فراوانی، میانگین‌ها، انحراف معیار، درصدها، جداول و نمودارها.

آمار استنباطی: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون رتبه‌بندی فریدمن، رگرسیون خطی، آزمون همبستگی

پیرسون، تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام، دوربین واتسون .

## **فصل ۲:**

### **مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش**

[www.markazdaneesh.ir](http://www.markazdaneesh.ir)

در این فصل به بررسی ادبیات در قالب سه بخش مدیریت منابع انسانی، چابکی سازمان و مزیت رقابتی می-پردازیم. در انتها به بررسی مقالات و پژوهش‌های انجام شده در این سه حوزه می‌پردازیم.

## ۲-۲-مدیریت منابع انسانی

از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است. در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است (سعادت، ۱۳۹۰).

کامیابی سازمانی، به آمیزه‌ای اثربخش از پول، مواد، ماشین و منابع انسانی برای دستیابی به هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بستگی دارد و به علت پیچیدگی، گوناگونی و یگانگی سازمان‌ها، زمینه‌های تخصصی بسیاری پدید آمده‌اند تا منافع بالقوه هر یک از اجزای سازنده را به حداکثر برسانند (همان منبع).

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ و کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است (همان منبع).

## ۲-۱-۲-۱-ابعاد مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۰).

مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۹۹۳). مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸). مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸). مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به‌ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود:

۱) تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)

۲) برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی

۳) گزینش داوطلبان واجد شرایط

۴) توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام

۵) مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)

۶) ایجاد انگیزه و مزایا

۷) ارزیابی عملکرد

---

<sup>۱</sup> Noe

<sup>۲</sup> De Cenzo

<sup>۳</sup> Scraello; V.G. Ledvinka

۸) برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)

۹) توسعه نیروی انسانی و آموزش و متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر، ۱۳۸۱).



شکل (۱-۲) وظایف مدیریت منابع انسانی (منبع: سعادت، ۱۳۹۰، تهران، مهر، ص ۵)

با توجه به موضوع پژوهش، مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی به منظور بررسی در این پژوهش با نظر

اساتید انتخاب گردید که این ابعاد عبارتند از:

انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت

#### ۲-۱-۱-۲-۲- انتخاب و استخدام

مدیریت با بررسی وضعیت منابع انسانی شروع می‌شود که در قالب گزارش موجودی منابع انسانی ارائه



می‌شود. این اطلاعات مدیریت را قادر می‌سازد تا همه ذوق‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان را ارزیابی نماید. پس از آن تجزیه و تحلیل شغل را مشخص می‌سازد که نوع مهارت، دانش و توانایی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز هر کار چیست و این اطلاعات برای تکمیل و یا تجدیدنظر در شرح وظایف به کار می‌رود (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۷۹).

مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان، نیروی انسانی آن است. در سال‌های اخیر توجه به نیروی انسانی در سازمان‌ها بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است. موفقیت یا شکست سازمان بستگی به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن دارد (آذر، ۱۳۸۹).

کارمندیابی، فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آن‌ها به سوی سازمان فراهم می‌شود. عوامل اثرگذار در فرایند کارمندیابی به دو قسمت عوامل محیطی و عوامل سازمانی قابل تقسیم است. عوامل محیطی شامل: ۱- عوامل اقتصادی، ۲- عوامل اجتماعی، ۳- عوامل تکنولوژیک ۴- قوانین و مقررات و عوامل سازمانی شامل: ۱- شهرت، ۲- جذابیت شغل، ۳- سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، ۴- دخالت اتحادیه‌ها و ۵- هزینه کارمندیابی (سعادت، ۱۳۹۰).

پس از تعیین تعداد نیرو، شرح شغل و شرایط احراز شغل، مراکز و منابع کارمندیابی مشخص می‌شوند. سپس روش کارمندیابی انتخاب می‌گردد. برگه‌های درخواست کار بررسی می‌شود، مصاحبات مقدماتی برگزار می‌شود و در نهایت فهرستی از افراد واجد شرایط تهیه می‌گردد (همان منبع).

در مصاحبه استخدامی باید توجه نمود موفقیت مصاحبه‌کننده در کسب اطلاعات مفید از مصاحبه‌شونده، به

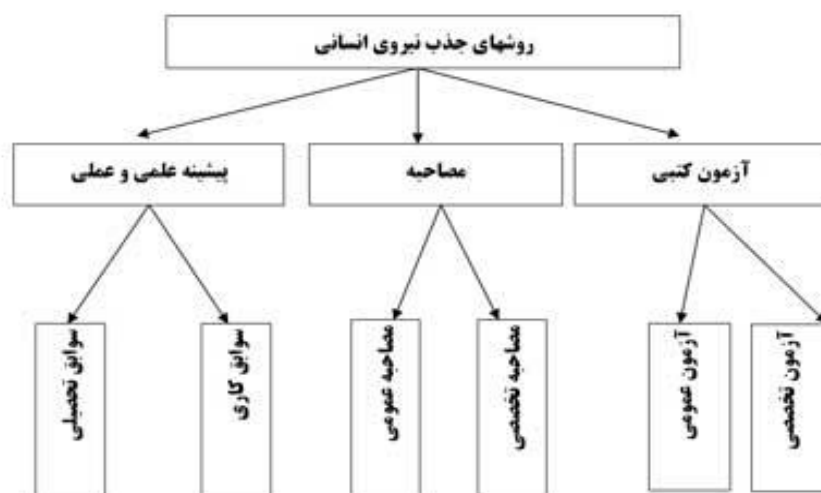
---

<sup>۱</sup> Robbins

میزان توانایی وی در طرح پرسش‌های مناسب بستگی دارد. مهم‌ترین مشخصه اصلی، نحوه استفاده از پرسش‌های بسته (با پاسخ‌های بلی و خیر) و پرسش‌های باز (با پاسخ‌های گسترده) است. لذا مصاحبه‌کننده باید در انتخاب روش‌ها، از شیوه معینی استفاده کند. باید توجه داشت که در انجام مصاحبه با متقاضیان استخدام، از روش یکسانی استفاده نمود تا امکان مقایسه و سنجش بین تمامی متقاضیان وجود داشته باشد. به‌طورکلی پنج نوع مصاحبه استخدامی توصیه می‌شود که در اینجا به صورت مختصر شرح داده می‌شوند (ابطحی، ۱۳۸۹).

معمولاً روش انتخاب نسبت به وسعت و ظرفیت سازمان، تعداد داوطلبان و اهمیت مشاغل فرق می‌کند. هر چند رویه انتخاب یکسان نیست اما یک روش کلی وجود دارد که اغلب سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند. شامل: پذیرفتن متقاضی، مصاحبه مقدماتی، تنظیم فرم درخواست شغل، انجام آزمون‌های استخدامی، مصاحبه استخدامی، تحقیقات محلی و آزمایش‌های بهداشتی (میرسپاسی، ۱۳۹۰).

به‌زعم مودت یک مدل ترکیبی برای استخدام نیروی انسانی مطرح شده است. روش‌های معمول جذب نیروی انسانی عبارتند از: آزمون کتبی، مصاحبه استخدامی و بررسی پیشینه کاری و تحصیلی داوطلبان. هر یک از این روش‌ها دارای مزایای زیادی است که نمی‌توان از آن‌ها صرف نظر کرد و از سوی دیگر ایراداتی هر روش وارد است که استفاده از آن‌ها را به عنوان یک راه‌کار تمام و کامل برای جذب نیروی انسانی مناسب و کارآمد زیر سؤال می‌برد. بنابراین با استفاده از مدل زیر یک مدل سه عاملی برای جذب نیروی انسانی ارائه شده است:



شکل (۲-۲) مدل سه عاملی جذب نیروی انسانی (مودت، ۱۳۸۹)

بر اساس این مدل پیشنهاد می‌شود ابتدا بر اساس سوابق تحصیلی و کاری یک غربال اولیه صورت گیرد. در این صورت افرادی برای مرحله دوم یعنی آزمون کتبی انتخاب می‌شوند که بر اساس رزومه خود دارای حداقل شرایط برای جذب باشند. در مرحله دوم آزمون کتبی صورت می‌گیرد و در این مرحله غربال ثانویه برای مرحله سوم صورت می‌گیرد. مرحله سوم مرحله نهایی آزمون است که به صورت یک مصاحبه تخصصی است و آنچه این مدل را از یک حلقه بسته به یک جریان پویا تبدیل می‌کند تأکید مدل بر استفاده از مستندات علمی-عملی داوطلب است که یک‌بار در ابتدای مدل نیز استفاده شده است. علت این امر آن است که مصاحبه‌کننده دچار جهت‌گیری ذهنی بر اساس توان برخی افراد در مصاحبه نشود و تصمیمی منطقی و همه‌جانبه اتخاذ نماید. برای ارزیابی داوطلب پس از انجام مصاحبه، می‌توان به اقلامی مانند توانایی انجام کار به نحو مطلوب، سنجش انگیزه داوطلب برای انجام کار مورد نظر، چگونگی هماهنگی وی با سایر اعضای گروه و سازمان پی برد. همچنین باید مشخص گردد که آیا داوطلب معیارهای مطلوب سازمان را داراست؟ در غیر این صورت آیا سازمان از حد مطلوب خود پایین می‌آید یا مصاحبه‌شونده را مردود اعلام می‌کنیم که این مورد هم به ظرفیت‌های موجود بستگی دارد. در گام نهایی برای ارزیابی مصاحبه، می‌توان

پس از پایان هر سری مصاحبه و انتخاب فرد یا افراد مورد نظر و با در نظر داشتن اینکه آیا به انتخاب خود اطمینان داریم؟ آیا توانستیم اطلاعات لازم را کسب کنیم؟ کمترین رضایت را از کدام بخش مصاحبه داریم؟ آیا ممکن بود پاسخ‌ها و نتیجه‌گیری رضایت‌بخش‌تری داشته باشیم؟ آیا می‌دانیم چگونه در سری بعد مصاحبه بهتری انجام دهیم؟ مصاحبه را ارزیابی نمایید. در اغلب موارد سنجش کار آیی مصاحبه‌شونده (پس از استخدام) می‌تواند بهترین عامل ارزیابی مصاحبه باشد. البته متأسفانه هیچ‌وقت نخواهیم توانست بفهمیم که آیا افراد رد شده نیز می‌توانستند پس از استخدام موفق شوند یا خیر (مودت، ۱۳۸۹).

در پایان لازم به یادآوری است که هنگام مصاحبه باید بی‌تعصب بود و چنانچه احساس مثبت یا منفی در مصاحبه‌کننده نسبت به متقاضی استخدام وجود دارد، به دنبال اطلاعاتی باشیم که این احساس را بلااثر نماید چرا که در این صورت با کسب اطلاعات منطقی و مؤثر می‌توان نتیجه‌گیری بهتری کرد و چه‌بسا نتیجه‌گیری نهایی موجب تأیید نظریه اولیه مصاحبه‌کننده گردد (همان منبع).

بیردول<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) خاطرنشان می‌کند که استخدام و گزینش فرآیندهایی معطوف به شناسایی جذب و ایمن‌سازی افراد مناسب برای رودرویی با نیازهای منابع انسانی یک سازمان است. دو اصطلاح «استخدام پایان یافت» و «گزینش شروع شد» اغلب به‌طور مداوم، به عنوان مبحثی به‌کاربرده می‌شوند (بیردول، ۲۰۰۴). هر چند به‌منظور تجزیه و تحلیل، بهتر است که این دو را از هم جدا کنیم، ولی استخدام در بیشتر تعاریف ما نیمه نخست و گزینش نیمه دوم را شامل می‌شود. استخدام معطوف به شناسایی و جذب داوطلبان موردنظر و گزینش معطوف به انتخاب مناسب‌ترین‌ها است. گزینش نمایانگر مرحله نهایی تصمیم‌سازی در فرآیند استخدام به شمار می‌رود (کولینگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). استخدام و گزینش، گذرگاهی برای به‌کارگیری افراد و ایجاد

---

<sup>۱</sup> Beardwell

<sup>۲</sup> Cowling

منابع در سازمان است. یک محیط تجاری که به‌طور فزاینده‌ای رقابتی و جهانی است، ضمن همراهی با نیاز به کیفیت و خدمت‌رسانی به مشتری، اهمیت استخدام و گزینش افراد مناسب را افزایش داده و به‌عنوان «کارفرمای انتخاب» مورد ملاحظه قرار گرفته است (پورتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

دقت در انتخاب و صرف وقت و هزینه بسیار، کار بیهوده‌ای خواهد بود اگر افراد توانمندی که بدین ترتیب، شناسایی، انتخاب و استخدام می‌شوند، پس از مدتی سازمان را ترک گویند؛ بنابراین بخشی از فرایند انتخاب را باید به مسئله ترک و استعفای افراد از سازمان و تلاش برای جلوگیری یا کاستن از آن تخصیص داد. در این راستا توصیه شده است اطلاعاتی که متقاضی شغل ضمن فرایند انتخاب و مراجعات خود، از سازمان و شغل به دست می‌آورد، بر مبنای واقعیت باشد تا توقعاتی غیر در او به وجود نیاید. هر قدر برداشت‌های فرد با واقعیت شغل انطباق بیشتری داشته باشد، به همان اندازه احتمال ماندن فرد در سازمان افزایش می‌یابد. پس نکته مهم دادن اطلاعات مثبت و منفی باهم و انعکاس درست واقعیات برای متقاضی شغل است (سعادت، ۱۳۹۰).

## ۲-۲-۱-۲- ارزیابی عملکرد

اثر بخشی عبارت‌انداز رسیدن به هدف در زمان مشخص و کارایی عبارت‌انداز نسبت داده به ستاده در یک سیستم سازمانی است عملکرد انسان بازتاب افکار خصوصیات روحیات و طرز تلقی او نسبت به جهان هستی است. سازمان‌ها اهدافی دارند و برای رسیدن به این اهداف به منابع انسانی نیاز دارد. ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است و زندگی مادی تنها وسیله‌ی تشخیص میزان شایستگی است (ابطحی، ۱۳۸۹). منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به‌وسیله آن کار کارکنان در

---

<sup>۱</sup> Porter

فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، ازجمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (سعادت، ۱۳۹۰). ارزشیابی کارکنان عبارت است از مرحله‌ای که سازمان نحوه‌ی عملکرد منابع انسانی را در انجام وظایف مورد بررسی قرار می‌دهد. موضوع ارزشیابی کارکنان نحوه‌ی انجام وظایف و مسئولیت‌ها و سنجش برخی از صفات خصوصیات و ویژگی شخصی کارکنان ارزشیابی هم به نفع کارکنان و هم به نفع سازمان است. برخی از صفات کارکنان ممکن است اثر مثبت یا منفی در کار داشته باشد. در ارزشیابی استعدادهای بالفعل و رفتار ظاهری مورد بررسی و باید به استعدادهای بالقوه‌ی افراد نیز توجه شود (ابطحی، ۱۳۸۹).

#### ▪ مقاصد و اهداف اساسی ارزیابی عملکرد

هدف اساسی ارزیابی عملکرد، ارائه اطلاعات صحیح و دقیق درباره عملکرد شغلی اعضای سازمان است. این اطلاعات هر چه دقیق‌تر و مؤثرتر باشند، ارزش بالقوه آن‌ها برای سازمان بیشتر است. هدف ارزیابی عملکرد، شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمان از طریق ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است (دعایی، ۱۳۷۴).

ارزیابی عملکرد، نه تنها اطلاعاتی معتبر و صحیح را در اختیار مدیران قرار می‌دهد بلکه اطلاعات مناسبی را در اختیار کارکنان نیز قرار می‌دهد، آنان را نسبت به عملکرد و رفتارهای شغلی خود آگاه می‌سازد و باعث می‌شود تا به نقاط قوت و ضعف عملکرد خود پی ببرند. این اطلاعات، پایه مناسبی برای اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی و رشد و پرورش شخصیت کارکنان خواهد بود (همان منبع).

هدف اساسی نظام ارزیابی، تعیین و تعریف شکاف‌های ارزیابی است. این شکاف، زمانی پدید می‌آید که عملکرد در حد استانداردهای تعیین شده نباشد. هدف اساسی نظام بازخوردی، آگاهی دادن به کارکنان در

مورد کیفیت عملکرد و مسائل شغلی آنهاست (همان منبع).

یکی از دلایل شکست سازمان‌ها، عدم رعایت اصل مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی است. این بی‌توجهی درجایی رخ می‌دهد که کارکنان، وظایف و مسئولیت‌های مشخصی داشته باشند، اما در برابر آن‌ها پاسخگو نباشند. عدم پاسخگویی باعث می‌شود که افراد، نقص کار خود را به دیگری نسبت دهند (همان منبع).  
گرچه بقای سلامت سازمان و ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان، درگرو وجود سیستم صحیح ارزیابی نیروی انسانی است، اما به‌طورکلی می‌توان اهم اهداف آن را به شرح ذیل بیان کرد:

تعیین بازدهی کار یا بهره‌وری

عبارت است از قدرت تولید و یا مقدار تولید یک شخص یا یک کارگر در یک واحد زمانی، به بیانی دیگر می‌توان گفت: بهره‌وری عبارت است از میزان و قدرت تولید یک واحد تولیدی و یا نسبت میان مقدار معینی محصول و مقدار معینی از یک یا چند عامل تولید (همان منبع).

(۱) تعیین کارایی

عبارت است از نسبت کار انجام شده یا انرژی مصرف‌شده به منابع مصروفی و یا نسبت مقدار تولیدشده به مقدار عواملی که به کار گرفته شده‌اند.

(۲) تعیین کارآمدی

عبارت است از میزان موفقیت در تحقق اهداف و یا انجام مأموریت‌ها.

(۳) طبقه‌بندی عادلانه کارکنان

عبارت است از دستیابی به وضعیت استعداد و توان نیروی انسانی موجود و سوق دادن استعدادهاى نهفته به سمت اهداف مطلوب سازمان و نیز به کارگیری این اطلاعات در انتصابات و ترفیعات آتی و برآورد نیازهای آموزشی کارکنان و تعیین طبقه‌بندی عادلانه کارکنان در گروه‌های مختلف شغلی (دعایی، ۱۳۷۴).

ویژگی‌های برنامه پویایی ارزیابی عملکرد عبارتند از:

(۱) بیان اهداف

(۲) بازخورد عملکرد

(۳) اصلاح عملکرد

هدف‌گذاری مؤثر، یکی از الزامات اساسی برنامه ارزیابی عملکرد بوده و مبنایی برای اندازه‌گیری عملکرد و دریافت بازخورد است. هدف‌گذاری یکی از ضرورت‌های مطلق برای بازخورد عملکرد است. بازخورد نیز برای هدف‌گذاری کیفی برنامه‌ها، ضروری است زیرا به کارکنان اجازه می‌دهد تا نسبت به چگونگی انجام امور آگاهی یابند، نقاط قوت و ضعف عملکردی خود را بازشناسند. همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا هدف‌های درستی تعیین کنند. هدف‌گذاری مؤثر برنامه‌ها می‌تواند ابزار قدرتمندی برای افزایش انگیزه کارکنان و عملکرد آنان باشد (ریموند استون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

#### ■ محاسن اعمال مدیریت عملکرد

با توجه به اینکه هدف از ارزیابی، اعطای پاداش و جزای خوب به کسی است که وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهد و یا تذکر و تنبیه فردی است که کار را به‌طور کامل انجام نمی‌دهد و یا نسبت به انجام صحیح وظایف خود بی‌اعتناست، بی‌شک این کار فواید متعددی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که اهم آن‌ها عبارتند از (دعایی، ۱۳۷۴):

(۱) تشخیص کمبودها، برآورد نیازهای آموزش و پرورش

(۲) به وجود آمدن مبنایی منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان

---

<sup>۱</sup> Stone Raymond



۳) ایجاد مبانی و معیارهایی صحیح برای برنامه‌ریزی جابجایی‌های افقی و عمودی کارکنان به منظور تطبیق

هر چه بهتر شرایط فکری، روحی و جسمی آنان با مشاغلشان

۴) ایجاد نظام ترفیع معقول و مبتنی بر شایستگی و نیازهای آینده سازمان‌ها

۵) ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان

۶) کاهش نارضایتی و شکایت ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای مغرضانه

۷) برقراری روش صحیح در امر واگذاری مزایا و امتیازات

۸) کمک به تعیین معیار و ضوابط برکناری کارکنان از خدمت

۹) علاقه‌مند کردن کارکنان ساعی به کار از طریق ایجاد نظام و تشویق و تنبیه منطقی

۱۰) به وجود آوردن امکان تعیین اعتبار و دقت آزمون‌های استخدامی (میرسپاسی، ۱۳۸۳).

دستیابی به هدف‌ها، منافع و فواید ارزیابی کارکنان، مستلزم داشتن طرح و برنامه ارزیابی است. طرحی که بتواند اطلاعات درستی به دست دهد، مبنای سالمی برای تصمیمات مدیریت سازمان درباره حقوق، پاداش‌ها، ترفیعات و نظایر آن عرضه کند، نقاط قوت و ضعف کارکنان را آشکار سازد و فرایند انگیزش و بهسازی کارکنان را تسهیل بخشد (همان منبع).

#### ▪ چرا نیازمند ارزیابی عملکرد هستیم؟

ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های آن‌ها یکی از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه‌سازی کارکنان از عملکرد خود، زمینه پرورش آنان فراهم خواهد شد و آگاهانه در زمینه جایگزین‌سازی رفتارهای مناسب، حذف رفتارهای منفی و غیر اثربخش تلاش خواهند کرد. این امر نه تنها کارایی کارکنان را ارتقا خواهد داد بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز خواهد شد.

از اطلاعاتی که از ارزیابی عملکرد به دست می‌آید می‌توان در حوزه‌هایی مانند برنامه‌ریزی نیروی انسانی،

کارمندیابی و انتخاب، تعیین روایی آزمون‌های استخدامی، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان بهره برد (سعادت، ۱۳۹۰).

#### ▪ نظریات ارزیابی عملکرد

در یک تقسیم‌بندی که میرسپاسی (۱۳۹۰) انجام داده است، نظریه‌های ارزیابی عملکرد را به سه حوزه تقسیم نموده است.

(۱) ارزیابی مستقیم عملکرد: در این نظریه، بهترین روش ارزیابی عملکرد، اندازه‌گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوط انجام می‌گیرد.

(۲) نظریه ارزیابی مشخصات فردی: به اعتبار این نظریه به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزیابی انفرادی عملکرد کارکنان دشوار و در بعضی موارد غیرممکن است؛ بنابراین کافی است صفات و ویژگی‌های اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آن‌ها را مشخص کرد. در این نظریه به طور ضمنی تأکید می‌کند که شخصیت افراد باعث کار بهتر و یا کمتر می‌شود و به دنبال آن حقوق و مزایا و ... را در پی خواهد داشت. این نظریه مشخصات افراد را به دودسته خوب و بد تقسیم می‌کند.

(۳) نظریه ارزیابی فرایند کار: در این نظریه تأکید بر فرایند انجام کار است و بیان می‌کند که نظم و ثبات رویه در فرایند کار منجر به دستیابی به نتایج یکسان و یکنواخت می‌شود که خود یک نوع تعریف از کیفیت است (میرسپاسی، ۱۳۹۰).

#### ▪ طرق ارزیابی عملکرد

(۱) ارزیابی سرپرست مستقیم: ارزیابی مرئوسان به وسیله رئیس مستقیم آن‌ها، متداول‌ترین شیوه ارزیابی

است. از ویژگی‌های آن عبارتند از: اولاً سرپرست فرد در موقعیتی قرار دارد که به‌آسانی می‌تواند به طور مستقیم بر رفتار و عملکرد مرئوس خویش نظارت کند. ثانیاً می‌دانیم که سرپرست یک واحد در سازمان، مسئول اداره آن واحد به طور مؤثر است و اگر این کار توسط وی انجام نگیرد باعث تضعیف موقعیتش می‌گردد. ثالثاً گفته شد که فرایند ارزیابی عملکرد و فرایند آموزش در سازمان رابطه‌ای بسیار نزدیک و تنگاتنگ دارند و درواقع یکی از وظایف مهم سرپرست تربیت نیروی انسانی است (سعادت، ۱۳۹۰).

۲) ارزیابی رئیس به‌وسیله مرئوس: مرئوس هر روز شاهد رفتار و کردار و عملکرد رئیس خویش است و به دلیل اجرای تصمیمات و دستوراتش در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند درباره کاردانی و اثربخشی او قضاوت درستی داشته باشد. با این روش اولاً مدیر از نیازهای کارکنان آگاه می‌گردد. ثانیاً اطلاعاتی که از نتایج عملکردش به او داده می‌شود به وی کمک می‌کند تا مدیر بهتری شود ولی ایراد این شیوه هم این است که می‌تواند مبنای تصمیمات او به‌جای کارایی و اثربخشی، کسب وجهه و محبوبیت در میان کارکنان گردد (همان منبع).

۳) ارزیابی هم‌قطاران از عملکرد یکدیگر: ارزیابی هم‌قطاران از عملکرد هنگامی مطمئن و قابل‌اعتماد است که اولاً ترکیب گروه هم‌قطاران برای مدت‌زمانی نسبتاً طولانی به همان شکل باقی‌مانده، تغییری نکند. ثانیاً وظایفی که اعضای گروه انجام می‌دهند، مرتبط و وابسته به یکدیگر باشد. ثالثاً هم‌قطارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می‌نمایند در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداش‌ها نباشند (همان منبع).

۴) ارزیابی گروهی: ممکن است سازمان به شکلی باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط باشد در این موارد معمولاً از چند نفر از سرپرستان و مدیرانی که با کارمند و کار او آشنایی

دارند دعوت می‌شود تا با تشکیل گروهی عملکرد وی را ارزیابی نمایند. در این روش هر یک از اعضاء ارزیابی را از زاویه تخصص خود بررسی می‌نمایند به این صورت کار از زوایای مختلف بررسی می‌گردد؛ و عیب بزرگ این روش کم بودن نقش و اهمیت سرپرست مستقیم در ارزیابی مرئوس است و همچنین گردآوری تعدادی از مدیران گرد هم در گروهی به دلیل مشغله مشکل است (همان منبع).

(۵) ارزیابی از طریق خودسنجی: نکته‌ای که تیلور به آن اشاره دارد این است که معمولاً هیچ‌کس به اندازه خود او به جزئیات کار خویش نیست. همچنین اگر معیار ارزیابی برای وی مشخص باشد بهتر از هر کسی می‌تواند عملکرد خود را بسنجد این در حالی است که این روش مناسبی نیست چون به‌ندرت می‌توان کسی را پیدا کرد که بی‌طرفانه خود را ارزیابی نماید.

از هر کدام از روش‌های ارزیابی می‌توان به صورت مجزا یا ترکیبی استفاده نمود (همان منبع).

### ▪ روش‌های ارزیابی عملکرد

روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد؛ ولی اینکه کدام روش، مناسب‌ترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد؛ و معمولاً ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود (همان منبع).

(۱) روش مقیاسی: روش مقیاسی یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روش‌ها است در این روش کارکنان بر اساس عوامل معینی درجه‌بندی می‌گردند و یکی از دلایل عمده محبوبیت این روش سادگی و سهولت استفاده از آن است. در این روش ارزیاب که معمولاً رئیس مستقیم کارکنان است با استفاده از فرم‌های بخصوصی اقدام به ارزیابی عملکرد آن‌ها می‌نماید. در فرم‌ها فهرستی از صفات و ویژگی‌های که باید مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند درج شده است. مقیاسی که برای

ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شود به شکل پیوسته یا گسسته است. از ویژگی‌های این روش این است که ابعاد و جنبه‌های مختلف کار را مورد بررسی قرار می‌دهد که بزرگ‌ترین امتیاز این روش است؛ اما ویژگی‌های شخصیتی و صفاتی چون داشتن روحیه همکاری قدرت تشخیص و قدرت قضاوت حالت کیفی داشته و اندازه‌گیری آن به این روش امکان‌پذیر نیست (سعادت، ۱۳۸۹).

(۲) عامل سنجی: از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نمود. بدین ترتیب که به جای ارزیابی عملکرد بر اساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد کارایی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغلش دارد ارزیابی می‌گردد که با استفاده از شرح شغل و وظایف محوله ارزیابی انجام می‌پذیرد (همان منبع).

(۳) روش ثبت وقایع حساس: عبارت است از ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب و بد حین انجام وظایف است که اگر عمل بخصوصی نقش به سزای در کارآمدی فرد داشته باشد این عمل یک واقعه حساس به شمار می‌آید. با ثبت این وقایع ارزیاب اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد در اختیار خواهد داشت. برای اینکار باید ارزیاب کل عملکرد فرد را طی یک دوره کامل ارزیابی نماید مثلاً یک سال که در صورتی که برای افراد زیادی انجام گیرد مشخصاً دقت لازم را ندارد (همان منبع).

(۴) روش توصیفی: در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. موفقیت این روش به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می‌کند از آنجا که دست سرپرست در توصیف عملکرد کارکنان باز است و استاندارد خاصی ندارد ارزیابی بر این اساس کار ساده‌ای نیست (همان منبع).

(۵) روش قیاسی: عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. تولید

استاندارد بیشتر برای مراکز تولیدی متداول است و به همین دلیل بیشتر برای بازدهی یک کارگر متوسط تحت شرایط عادی کار می‌باشد. از مزایای آن هم عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی است (سعادت، ۱۳۸۹).

۶) روش درجه‌بندی: از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را بر اساس یک معیار کلی از بهترین تا ضعیف‌ترین درجه‌بندی نماید. معمولاً تعیین بهترین و بدترین کار ساده‌ای است اما تعیین مابین افراد کار سختی است به‌خصوص اگر تعداد کارکنان زیاد باشد (همان منبع).

۷) مقایسه دوه‌دو: نوعی روش درجه‌بندی است که کار مقایسه کارکنان را آسان‌تر می‌نماید. در اینجا عملکرد هر یک از کارکنان با تک‌تک کارکنان دیگر سنجیده می‌شود (همان منبع).

۸) توزیع اجباری: مانند روش درجه‌بندی نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است که ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی نماید (همان منبع).

۹) انتخاب اجباری: ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد باشد انتخاب کند. در مواردی از این شیوه استفاده می‌شود که مشخص گردد در ارزیابی نوع دیگر به شکل نامعقولی کارایی همه در سطح بالایی قرار گرفته پس با استفاده از تعیین خاصی از جملات از این کار جلوگیری می‌کنیم (همان منبع).

۱۰) روش مقیاسی رفتاری: از دو نظر با روش مقیاسی تفاوت دارد. اولاً رئیس باید رفتار مرئوس را در شغل بر اساس مجموعه عواملی بسنجد که به‌وسیله مطالعه دقیق شغل ارتباط آن‌ها با هم و نقش مهمشان در انجام مؤثر شغل ثابت شده است. ثانیاً در کنار مقیاسی که برای اندازه‌گیری رفتار درجه‌بندی شده است. استفاده از این روش نگرش مثبتی از ارزیابی به افراد می‌دهد و پایایی و روایی بالایی دارد (همان منبع).

۱۱) ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف: از جمله اهداف این روش ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرئوس و ایجاد جوی مساعد است که افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان را به دنبال دارد (سعادت، ۱۳۸۹).

#### ■ محدودیت‌های ارزیابی عملکرد

به‌رغم دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های گوناگون درخصوص نظام‌های ارزیابی مدون برای سنجش عملکرد مدیران و کارکنان در کشورمان، برنامه‌های ارزیابی به‌درستی اجرا نمی‌شوند. درواقع وجود پاره‌ای عوامل مداخله‌گر زمینه‌ساز عدم موفقیت کامل این برنامه‌ها در سازمان‌ها شده است. عمده‌ترین محدودیت‌ها و موانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های ارزیابی عملکرد عبارتند از:

۱) ترس از درگیری با کارکنان:

برخی از مدیران گمان می‌کنند در صورت داشتن صراحت لهجه و بیان نقطه‌ضعف یا نتیجه ارزیابی و نیز دادن امتیاز پایین به افراد، مجبور به درگیری با آن‌ها هستند. یا اگر نتایج کاملاً مثبت نباشد، از روبه‌رو شدن با کارمند یا دیدن واکنش‌های ناخوشایند او وحشت دارند (اصغری‌پور، ۱۳۸۵).

۲) شرایط اقتصادی:

شرایط سخت اقتصادی، معمولاً این تصور را در افراد ایجاد می‌کند که حقوق پرداختی به کارکنان، متناسب با ارزش کار آن‌ها نیست، چه رسد به اینکه قسمتی از آن توسط نظام ارزیابی دستخوش تغییر شود (همان منبع).

۳) نگرش جامعه:

اگر این تصور در کل جامعه وجود داشته باشد که شایستگی مبنای پیشرفت نیست، این گمان گسترش

خواهد یافت که اجرای نظام ارزیابی در یک سازمان، کاری بیهوده است (همان منبع).

#### ۴) خطای انسانی:

ارزیابی کنندگان، هر قدر بخواهند کار ارزیابی خود را با دقت انجام دهند، باز هم ممکن است دچار خطاهایی شوند که عبارتند از:

- خطای هاله‌ای: ارزیابی کننده تمام ویژگی‌های مورد سنجش را با توجه به نوعی ویژگی مثبت یا منفی ارزیابی می‌کند.

- خطای سختگیری: ارزیابی کننده، عملکرد کارمند خوب را متوسط ارزیابی می‌کند.

- خطای سهل گیری: عملکرد کارمند متوسط را خوب و کارمند ضعیف را متوسط ارزیابی می‌کند.

- خطای تمایل به مرکز: همه نمرات کارکنان، نزدیک به نقطه میانی است.

- خطای تأخر: ارزیابی کننده، نمره کارمند را بر اساس عملکرد ماه یا هفته‌ها یا آخر دوره ارزیابی، تعیین می‌کند (اصغرپور، ۱۳۸۵).

۵) وقت گیر بودن: برخی مدیران تصور می‌کنند که طرح‌های ارزیابی، وقت آنان را می‌گیرد. درحالی‌که شواهد نشان می‌دهد که حتی اگر یک فرم ارزیابی تک صفحه‌ای در اختیار آنان قرار گیرد، از تکمیل آن امتناع می‌ورزند (اصغرپور، ۱۳۸۵).

۶) اعتقاد غلط: برخی مدیران وجود برنامه‌های ارزیابی را برای انسان‌ها غیر ضروری و وقت گیر تلقی می‌کنند. غافل از اینکه انسان‌ها ارزشمندترین و هسته‌ای‌ترین عنصر و منبع سازمانی هستند و اثرات مستقیم و غیرمستقیم ارزیابی به نحوی بارز در کارایی افراد و بهره‌وری واحدها، ظاهر خواهد شد (اصغرپور، ۱۳۸۵).

۷) آموزش نامناسب: فقدان آموزش مناسب علاوه بر محدودیت‌های یادشده، خطاهای دیگری نظیر



تبعیض بین کارکنان، اثر روابط بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده، تأکید بر معیارهای ذهنی عملکرد خطاهای اسناد، اثر مقابله و... را به وجود خواهد آورد (همان منبع).

## ۲-۲-۱-۳- آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان

توسعه دانش و مهارت باعث افزایش کارایی منابع انسانی و در نتیجه باعث افزایش کارایی سازمان می‌شود. پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی آنقدر سریع است که برخی از مشاغل حذف یا ایجاد می‌شوند. آموزش باید هدف‌دار مداوم و پرمحتوا باشد به وسیله‌ی کارشناس مجرب در امور آموزشی برنامه‌ریزی و اجرا شود و یکی از نتایج آن به روز شدن نیروی انسانی ماست. آموزش تنها پلی است که ما را از دنیای امروز به دنیای فردا منتقل می‌کند (ابطحی، ۱۳۸۹).

توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بی‌شماری است و این تنوع تعریف‌ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه‌رو ساخته است، به گونه‌ای که در تعریف‌ها توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (رابینز و همکاران، ۲۰۰۲).

توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان‌شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بافت سازمانی اشاره دارد.

توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با

توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند (کاتلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

#### ▪ الگوهای توانمندسازی

چالش‌های رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمان‌ها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است.

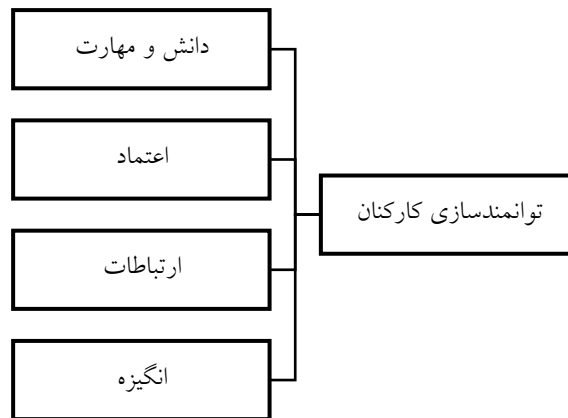
برای تبیین و تشریح مدل راهبردی توانمندسازی کارکنان، ضروری است عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

طبق پژوهش انجام‌شده توسط یاهیا ملهم<sup>۲</sup>، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تأثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمان‌ها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. بر اساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارت‌اند از:

---

<sup>۱</sup> Kotler

<sup>۲</sup> Yahya Melhem



شکل (۳-۲) الگوی توانمندسازی چهار عاملی (مأخذ: طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸)

#### ▪ دانش و مهارت کارکنان

ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعت کاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است (طالبیان، ۱۳۸۸).

#### ▪ اعتماد

رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تأثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان دارد (همان منبع).

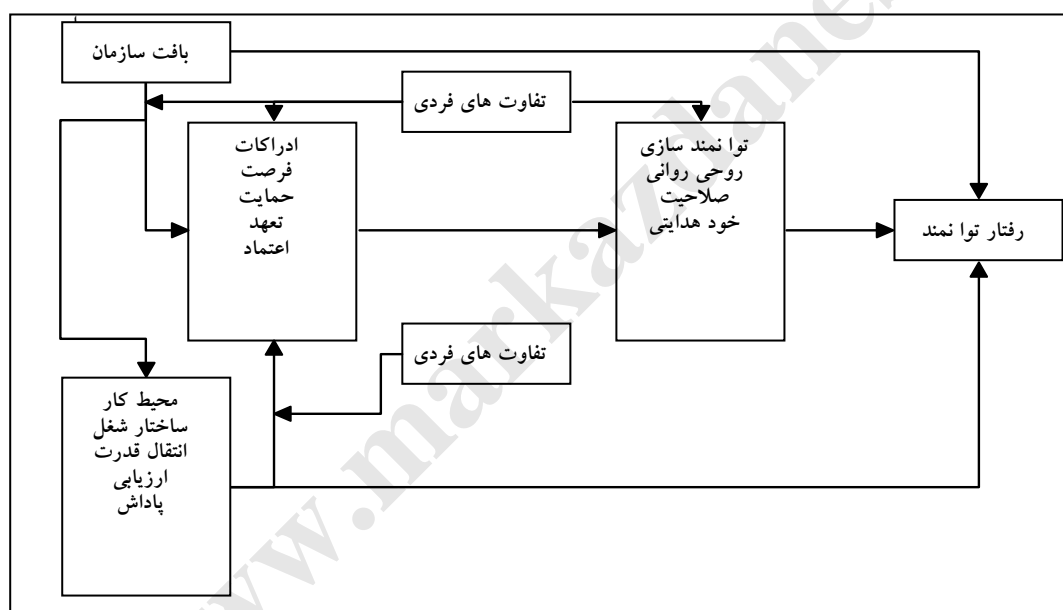
#### ▪ ارتباطات

ارتباطات دو جانبه‌وسيله‌ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان‌ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می‌شود (همان منبع).

## ■ انگیزه

توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداش‌های معنوی (غیرمادی) نسبت به پاداش‌های مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند (طالبیان، ۱۳۸۸).

بر اساس مدل زیر، رابینز و همکارانش بر این باورند که به وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیت‌ها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام می‌شود، مسئولیت و پاسخگویی در کار، سهمیم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت‌های سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداش‌ها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان می‌شوند.



شکل (۲-۴) الگوی توانمندسازی رابینز و همکاران (۲۰۰۲) (مأخذ: طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸)

همچنین بر اساس بررسی‌های به عمل آمده توسط رابینز و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرایند توانمندسازی مهم است، در این فرایند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط کاری (ساختار، منابع انسانی، اعمال مدیریت) مؤثر است (رابینز و همکاران، ۲۰۰۲). در این مدل ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت

حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تأثیرگذارند. مهم‌ترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان، فراهم‌سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می‌دهند که محیط، فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد. از این رو، محیط‌های توانمند، فرصت‌ها و محیط‌های غیر توانمند، محدودیت‌هایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. این به میزان نفوذی که جهت اثرگذاری بر پیامدهای کاری اعمال می‌شود، بستگی دارد. اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند؛ به عبارت دیگر، این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آن‌ها حمایت می‌شوند تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش، فرصت‌هایی را برای نفوذ فراهم آورند. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی‌داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتمادسازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک‌پذیری بالا می‌شود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار، حس خود هدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرایندهای کاری آنان می‌شود. فرایند توانمندسازی سهم اطلاعات و دانش را برای توانمندسازی کارکنان در راستای عملکرد سازمانی ضروری می‌داند. کارکنان باید اطلاعات لازم را برای اتخاذ تصمیم به دست آورند و برنامه‌های تغییر در صورتی موفقیت‌آمیزند که مدیریت کانال‌های ارتباطی مؤثر را ایجاد کنند. بازخورد عملکرد، مبنایی برای تقویت حس صلاحیت و شایستگی است. ارزیابی و ارائه بازخورد بخش ارزشمندی در سازمان و عامل مهمی در فرایند توانمندسازی است. حمایت از بازخورد و ارزیابی می‌تواند برای ایجاد مهارت، توانایی و تغییر محیط مؤثر باشد (رابینز و همکاران، ۲۰۰۲).

تفاوت‌های فردی بر توانمندسازی کارکنان اثر می‌گذارد، پس بسیاری از ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند بر فرایند توانمندسازی مؤثر باشند. کانون کنترل (مکان کنترل) عبارت است از باور فرد نسبت به اینکه رفتار او

تا چه اندازه تأثیر مستقیم بر پیامدهای همان رفتار دارد. از این رو، افرادی که فکر می‌کنند می‌توانند آنچه را که در اطرافشان می‌گذرد کنترل کنند، (باور دارند که اعمالشان پیامدهایی را به دنبال دارد) به این افراد درون‌گرا گفته می‌شود. این افراد بیشتر به درک عوامل محیطی و مفهومی به‌عنوان فرصت‌هایی برای متعادل‌سازی نفوذ و اختیار، تمایل دارند. احترام به خود (عزت‌نفس) عملی است که در کانون کنترل، قدرت و اختیار را متعادل ساخته، فرصتی را در این زمینه فراهم می‌آورد (رایینز و همکاران، ۲۰۰۲).

## ۲-۱-۲-۴-جبران خدمت

پورتر و لاولر<sup>۱</sup> نظریات دانشمندانی چون مزلو<sup>۲</sup>، هرزبرگ<sup>۳</sup>، مک‌کلند<sup>۴</sup> و وروم<sup>۵</sup> درباره انگیزش را باهم ترکیب کردند و بر اساس آن مدلی جامع طراحی نمودند که در آن رابطه میان عملکرد، پاداش و رضایت به‌خوبی نشان داده‌شده است. در این مدل تلاش میزان انرژی و نیرویی است کارمند صرف انجام کار می‌کند. میزان تلاش تابع دو متغیر است: ارزش پاداش برای کارمند و احتمال دریافت در صورت تلاش. پس تلاشی که از کارمند مشاهده می‌شود نتیجه ترکیب این دو متغیر است. اگر پاداش برای کارمند باارزش باشد و اگر او احساس کند که در نتیجه تلاش، دستیابی به پاداش بسیار محتمل است، با جدیت و سخت‌کوشی سعی در انجام شایسته وظایف خویش خواهد نمود. عملکرد نتیجه واقعی و قابل‌اندازه‌گیری تلاش است اما بین عملکرد و تلاش تفاوت است تلاش یعنی آنچه کارمند می‌کوشد تا حاصل آید و عملکرد یعنی آنچه واقعاً

---

<sup>۱</sup> Porter and Lawler

<sup>۲</sup> Mazelo

<sup>۳</sup> Hertzberg

<sup>۴</sup> Mc Clelland

<sup>۵</sup> Vroom

حاصل شده است و این در حالی است که عملکرد تابع دو عامل خصوصیات و توانایی‌های فرد و تصویری که فرد از نقش خود دارد است در نهایت عملکرد منجر به پاداش‌های درونی و بیرونی می‌شود ولی پاداش بیرونی قطعی نیست و در صورتی محقق می‌گردد که ارزیابی سرپرست از فرد مثبت باشد و نتیجه این دو رضایت را در پی خواهد داشت نتیجه این که اگر فرد به خاطر عملکردش پاداش مناسب و منصفانه‌ای دریافت نموده باشد، اولاً این امر منجر به رضایت وی می‌گردد و ثانیاً بازخور مثبتی که او از این تجربه موفق به دست می‌آورد، احتمال تکرار و ادامه عملکردش در آینده افزایش می‌یابد (سعادت، ۱۳۸۹).

استراتژی‌های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به‌منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان موردتقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کنند. همان‌گونه که گومز-مجیا و بالکین<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) معتقدند، استراتژی پاداش عبارت است از «به کارگیری مطلوب سیستم پاداش به‌عنوان یک ساز و کار یکپارچه‌ساز کلیدی که از راه آن تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آن‌ها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود». استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به‌گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه‌مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می‌تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد (صامعی، ۱۳۸۸).

استراتژی پاداش باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاست‌های پاداش با استراتژی رشد و بهبود عملکرد شود. همچنین این استراتژی باید باعث تقویت ارزش‌های سازمان، به‌ویژه ارزش‌هایی مانند

---

<sup>۱</sup> Gomez-Mejia and Balkin

خلاقیت، کارگروهي، انعطاف‌پذيري، كيفيت و ارائه خدمات به مشتري شده، نيز موجب بهبود فرهنگ سازماني و گسترش رفتارهاي مطلوب در بخش‌هاي مختلف سازمان شود. در اين صورت استراتژي پاداش مي‌تواند نقش مهمي در تحقق اهداف سازمان ايفا کند. (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴)

نظام جبران خدمت که عمدتاً بحث حقوق و مزایا در این زیر مجموعه مطرح می‌گردد، بخشی از نظام نگاه‌داری منابع انسانی به حساب می‌آید. البته با توجه به این که فرهنگ و استاندارد زندگی جوامع مختلف، شاخص‌های خاصی برای کیفیت زندگی و کیفیت کاری دارند، لذا نظام جبران خدمت هر سازمان باید به تناسب شرایط محیط برون‌سازماني و درون سازمانی طراحی و پیاده شود. نظام جبران خدمت فقط پاداش‌های مالی نیست بلکه شامل کلیه مزایای مالی و غیرمالی می‌باشد. در این حوزه تئوری‌های مختلفی مطرح شده که عبارت‌اند از تئوری‌های کلان (مزد اجتماعی کلاسیک شامل: حداقل نیاز طبیعی، تئوری ارزش عادلانه، مزد عادلانه، مزد بر مبنای درآمد، باقی‌مانده درآمد، مارکس؛ کنترل مزد نئوکلاسیک شامل: تئوری درآمد ملی، تئوری توزیع کینیرین، تئوری مصرف؛ توجیهی نئوکلاسیک: تئوری سرمایه‌گذاری، تئوری نهادی، تئوری عرضه و تقاضا)، تئوری‌های خرد (تئوری‌های نئوکلاسیک شامل: تئوری کارایی، تئوری بهره‌وری نهایی و تئوری چانه‌زنی) و تئوری‌های خرد-خرد (تئوری کارایی، تئوری مطلوبیت ممکن، تئوری هزینه مبادله و تئوری نمایندگی) که از این میان تئوری نمایندگی به عنوان مناسب‌ترین تئوری از نظر میرسپاسی معرفی شده است. در این تئوری مدیران و زیرمجموعه‌های آنها نماینده و صاحبان سهام در اداره کردن سازمان‌ها و افزایش ارزش سهام آنها می‌باشند و هر قدر در منافع سازمان بیشتر سهام شوند انگیزه بیشتری برای تلاش خود خواهند داشت (میرسپاسی، ۱۳۹۰).

---

<sup>۱</sup> Armstrong



به صورت کلی می توان پاداش ها را به دو قسمت پاداش های درونی و بیرونی تقسیم کرد. پاداش درونی: اگر کاری بنفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار اجر و پاداشی است که او خواهان آن است؛ یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن می باشد؛ بنابراین اگر پاداش درونی باشد دیگر نیازی به نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود ندارد و فرد بانگیزه درونی به سوی هدف می رود. احساس در به انجام رساندن کاری، احساس لیاقت و شایستگی، احساس آزادی عمل و استقلال، احساس رضایت و آرامش (سعادت، ۱۳۹۰).

پاداش بیرونی: برخلاف پاداش های درونی که منشأ آن خود فرد است پاداش بیرون به چیز خارج از وجود وی ارتباط دارد. به بیان دیگر پاداش بیرونی ریشه در شغل ندارد و انجام کار بنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. بدین لحاظ پاداش بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان است برای هدفمند کردن رفتار کارکنان در جهت اهداف سازمان. حقوق و دستمزد، انعام، جایزه نقدی، کوپن، پرداخت های نقدی به دلیل افزایش تولید و سهم نمودن کارکنان در سود (سعادت، ۱۳۹۰)؛ اما باید توجه نماییم پاداش وقتی اثرگذار خواهد بود که دارای ویژگی های زیر باشد:

اهمیت: اگر برای کارمند مهم و باارزش نباشد تأثیری در رفتار او نخواهد داشت (همان منبع).

انعطاف: به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد مؤثر تغییر داد (همان منبع).

فراوانی (دفعات): یکی از مشکلات در اعطای پاداش بازده نزولی آن است یعنی اعطای مکرر یک پاداش باعث کاهش یا از بین رفتن ارزش و اهمیت آن می گردد در صورتی که چنین مشکلی نداشته باشد هر چه تعداد دفعات آن بیشتر باشد بهتر است (همان منبع).

آشکاری: پاداشی مؤثر است که برای فرد مشهود و ملموس باشد پاداشی که نمایان باشد نه تنها در تشویق و

ایجاد انگیزه در شخص گیرنده پاداش مؤثر است بلکه معمولاً همان احساس و آثار مثبت را در کسانی که شاهد اعطای پاداش هستند نیز به وجود می‌آورد. به راه انداختن تبلیغات یکی از راه‌های آشکارسازی پاداش است (همان منبع).

توزیع منصفانه: باید قابل مقایسه با سازمان‌های دیگر باشد به عبارت دیگر پاداش باید در حد متعارف در اجتماع و صنعت باشد و همچنین در داخل سازمان نیز باید عادلانه باشد (همان منبع). بنا بر نظریه برابری، رفتاری که فرد در سازمان پیش می‌گیرد تابع ارزیابی‌هایی است که او به شکل زیر از وضعیت خود به عمل می‌آورد (همان منبع).

۱) من به سازمان چه می‌دهم؟ تحصیلات، تجربیات، تخصص و مهارت‌هایی که در اختیار سازمان قرار می‌دهم و نیرو انرژی و وقتی که صرف آن می‌کنم به چه میزان است (سعادت، ۱۳۹۰).

۲) سازمان به من چه می‌دهد؟ چه پاداش‌هایی (به خصوص در مقایسه با کسانی که وضعیت مشابه در سازمان دارند) دریافت می‌کنم (همان منبع).

کارمند هنگامی که احساس می‌کند بین آنچه او به سازمان می‌دهد و آنچه سازمان به او می‌دهد برابری وجود دارد که بر اساس قضاوت و برآورد او دو نسبت ستاده دیگران از سازمان نسبت به داده دیگران به سازمان مساوی ستاده فرد از سازمان نسبت به داده‌های فرد به سازمان (همان منبع).

اگر داده‌های کارمند به سازمان بیشتر از ستاده‌های او از سازمان باشد نتیجه نارضایتی و نگرش منفی نسبت به سازمان می‌باشد و در حالت مخالف فرد احساس گناه نسبت به دریافتی بیشتر خود دارد (همان منبع).

#### ▪ عوامل تعیین‌کننده جبران خدمات مالی

بسیاری عوامل است که بر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. طبیعی است عواملی هم وجود دارد که بر تعیین جبران خدمت مالی تأثیر دارد که شامل بازار نیروی کار، خط‌مشی‌های سازمان، نوع شغل و

ویژگی‌های کارکنان است (ابطحی، ۱۳۸۹).

#### ۱) بازار نیروی کار

اولین عامل اثرگذار بر تعیین جبران خدمات مالی، بازار نیروی کار است. بازار نیروی کار منطقه جغرافیایی است که از آن، کارکنان برای شغل خاصی جذب شده‌اند.

بازار نیروی کار بعضی مشاغل، ممکن است دورتر از منطقه کاری سازمان باشد. برخی سازمان‌ها ممکن است نیروی کار موردنیاز خود را از مناطقی که فاصله زیادی با محل سازمان دارد جذب کنند. کارکنان مدیریتی و تخصصی اغلب از مناطق جغرافیایی مختلف جذب می‌شوند. در حقیقت جذب نیروی انسانی از سطح جامعه برای بعضی مشاغل غیرمعمول نیست، علاوه بر آن، ممکن است نرخ پرداخت برای مشاغل در منطقه کاری و بازار نیروی کار به‌طور قابل توجهی فرق داشته باشد.

متخصصان حقوق و دستمزد باید از این تفاوت‌ها آگاهی داشته باشند تا بتوانند با اتخاذ خط‌مشی مناسب در پرداخت، افراد لازم را جذب کنند. دستمزد جاری در هر منطقه یک راهنمای مهم در تعیین پرداخت می‌باشد و بسیاری کارکنان آن را به عنوان یک نرخ استاندارد در نظر می‌گیرند. برای انجام تحقیقات مربوط در مورد وضعیت بازار نیروی کار مهم‌ترین بررسی‌هایی که باید صورت گیرد به این شرح است: الف) بررسی‌های حقوق، ب) هزینه زندگی، پ) ویژگی‌های اقتصادی و ت) قوانین دولتی (ابطحی، ۱۳۸۹).

#### ۲) خط‌مشی‌های سازمان

خط‌مشی‌های سازمانی بر جبران خدمات مالی تأثیر می‌گذارد. برخی سازمان‌ها خط‌مشی‌ها را طوری تنظیم می‌کنند که از نظر پرداخت در جامعه پیشرو باشند. برخی کوشش می‌کنند موقعیت متوسطی را در بازار نیروی کار داشته باشند و احتمالاً بعضی‌ها هم ممکن است خط‌مشی دنباله‌رو را داشته باشند (همان منبع). به کارگیری خط‌مشی نرخ متوسط برای سازمان‌هایی که احتیاج به تخصص‌ها و مهارت در حد متوسط

دارند مناسب است؛ برای مثال در یک شرکت تولیدی که به تعداد زیادی کارگر خط مونتاژ نیاز دارد، کارگری که توانایی آن خیلی بالاست، احتمالاً از آنهایی که دارای توانایی متوسط هستند فعال‌تر نیست؛ بنابراین می‌توان افرادی با توانایی متوسط و با نرخ معمول جذب نمود (همان منبع).

نهایتاً بعضی سازمان‌ها هستند که در خط‌مشی‌های حقوق آن‌ها، نرخ پایین‌تر از نرخ معمول است. زیرا ماهیت کار - مانند کارهای کشاورزی - به نحوی است که به افراد توانمند احتیاج نمی‌باشد. البته این سازمان‌ها زیاد انتقال و ترک خدمت در نیروی کار روبه‌رو می‌شوند، چون سازمان‌های دیگر کارکنان باتجربه را به راحتی جذب می‌کنند (همان منبع).

بنابراین اتخاذ هرکدام از خط‌مشی‌های فوق بر تعیین جبران خدمات مالی تأثیر می‌گذارد. عامل مؤثر در تعیین خط‌مشی‌ها و تعیین سطوح پرداخت، ارزیابی سازمان از توانایی‌اش در پرداخت است. سازمان‌هایی که از نظر مالی موفق‌اند اغلب از طرف کارکنان و اتحادیه‌ها برای پرداخت بالاتر، تحت فشارند و انتظار است که آن‌ها بیشتر از پرداخت متوسط بپردازند (ابطحی، ۱۳۸۹).

### ۳) شغل

مشاغلی که افراد به عهده‌دارند، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده میزان حقوق و دستمزد است. پرداخت حقوق توسط سازمان‌ها برای ارزشی است که افراد در وظایف، مسئولیت‌ها و مشارکت در دستیابی به اهداف و سایر عوامل مربوط به شغل ایجاد می‌کنند. درواقع در اینجا ارزش شغل مطرح می‌شود. به همین دلیل، بسیاری سازمان‌ها به ارزشیابی مشاغل می‌پردازند؛ از این طریق برای مشاغل مختلف، حقوق منصفانه و متعادل تعیین می‌گردد. لازم به یادآوری است که ارزشیابی شغل، ارتباطی با مجری یا متصدیان شغل و یا مقام و منصب شاغل ندارد؛ درواقع شغل، منفک از شاغل مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. برای ارزشیابی شغل،

چهار روش اساسی وجود دارد (دی‌کنزو<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹) الف) روش درجه‌بندی<sup>۲</sup>، ب) روش رتبه‌بندی<sup>۳</sup>، پ) روش مقایسه عوامل<sup>۴</sup> و ت) روش امتیازی<sup>۵</sup> (همان منبع).

#### ۴) کارکنان سازمان

علاوه بر وضعیت بازار نیروی کار و خط‌مشی‌های سازمان و شغل، عامل دیگر خود کارکنان و ویژگی‌های مربوطه هستند که می‌تواند در تعیین حقوق و تساوی فردی حقوق تأثیر بگذارند. در این مورد عواملی مدنظر می‌باشد که عبارت‌اند از:

الف) عملکرد فردی، ب) ارشدی، پ) تجربه، ت) عضویت در سازمان، ث) استعداد (ابطحی، ۱۳۸۹).

#### ▪ مزایا و جبران خدمات مالی غیرمستقیم

امروزه هزینه مزایای شغل، بالا و در حال افزایش است و از اهمیت زیادی برای کارکنان برخوردار است. مزایا برای تمام کارکنان بر اساس عضویت آن‌ها در سازمان صورت می‌پذیرد، اگرچه میزان آن‌ها ممکن است نسبت به اهمیت شغل در سازمان تغییر کند (همان منبع).

مزایا برای کارکنان دو اثر مثبت دارد: اول آن‌که برای کارکنان مالیات بردار نیست، دوم این‌که نرخ حق بیمه برای گروه‌های زیادی از کارکنان از نرخ فردی کمتر است (همان منبع).

معمولاً مزایا از آنجایی که برای تمام کارکنان به یکسان پرداخت می‌شود در انگیزه آن‌ها نقش چندانی ندارد، اما در جذب متقاضیان با کفایت تأثیر می‌گذارد، زیرا متقاضیان، خواهان استخدام در سازمان‌هایی‌اند که از

---

<sup>1</sup> De Cenzo

<sup>2</sup> Ranking

<sup>3</sup> Classification

<sup>4</sup> Factor Comparison

<sup>5</sup> Point method

مزایای شغلی بیشتری برخوردارند (همان منبع).

برخی از مهم‌ترین مزایایی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند، عبارت‌اند از: بیمه‌های خدمات درمانی و فراهم کردن امکانات درمانی و بهداشتی، امکانات برای تحصیل فرزندان، مهدکودک، برگزاری دوره‌های آموزش مدیریت، آموزش زبان‌های خارجی، پرداخت حقوق در دوران بیماری، ایجاد تسهیلات برای مسافرت‌های زیارتی و تفریحی، امکانات ورزشی، تهیه مسکن، بورس تحصیلی، حقوق بازنشستگی، پرداخت مزایا برای سختی شرایط کار و امثال آن (همان منبع).

#### ۱) مزایای قانونی

بسیاری از سازمان‌ها انتخابی در مزایا ندارند و باید مزایای معینی را برای کارکنان خود، تأمین کنند. ممکن است گفته شود اگر آن‌ها قانونی است پس مزایا نیست. به‌هرحال آن‌ها هزینه‌هایی است که سازمان‌ها پرداخت می‌کنند. این نوع مزایا را قوانین دولتی تعیین می‌کند و سازمان‌ها موظف به ایجاد و پرداخت آن‌ها هستند. بعضی از این نوع مزایا عبارت است از پرداخت جهت بیکاری، بیمه‌های خدمات درمانی، حقوق بازنشستگی و... (ابطحی، ۱۳۸۹).

#### ۲) مزایای اختیاری

برخی سازمان‌ها برای حفظ کارکنان خود مزایای دیگری را نیز دنبال می‌کنند. این مزایا عمدتاً شامل خانواده کارکنان هم می‌شود، مانند کمک‌های آموزشی و بورس تحصیلی، فراهم کردن امکانات ورزشی، ایجاد تسهیلات برای مسافرت‌های زیارتی و تفریحی، استفاده از اتومبیل سازمان و غیره (همان منبع).

### ۲-۳- چابکی سازمان

عرصه رقابت با تغییرات بسیاری در قرن حاضر آغاز شده است و شدت این تغییرات به حدی بوده است که

سازمان‌های تولیدی و حتی خدماتی را با چالش‌های نوینی مواجه ساخته است و عدم توجه به این چالش‌ها بقاء و موفقیت سازمان‌های تولیدی را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. برخی از این تغییرات شامل:

(۱) جهانی‌شدن بازارها و جایگاه بازار شرکت‌ها

(۲) نیاز مشتری به مقادیر بسیار کم محصول یا خدمت اما بسیار متنوع

(۳) خواست مشتریان مبنی بر ارضای تقاضای آن‌ها به صورت انفرادی

(۴) تأکید شرکت‌های تولیدی بر معرفی سریع محصولات جدید و تمرکز بر بازاریابی آن‌ها

(۵) دارا بودن دامنه وسیعی از محصولات و خدمات در اغلب شرکت‌های تولیدی و خدماتی

این عوامل و برخی عوامل دیگر منجر به این شده است که امروزه سازمان‌های تولیدی در محیطی فعالیت کنند که تغییر مهم‌ترین ویژگی آن باشد. این موقعیت حساس باعث شده است که بسیاری از سازمان‌های تولیدی در اولویت‌های کسب و کار و همچنین دیدگاه‌های استراتژیک خود تجدیدنظر کنند و تأکیدات خود را بر سازگاری و انطباق با تغییرات محیط کسب و کار و همچنین پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری، قرار دهند (قاسمی، ۱۳۸۸).

در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ تولیدکنندگان تلاش خود را در جهت کنترل عملیات تولیدی مصرف می‌کردند؛ در این راستا از ابزارهایی مانند برنامه‌ریزی مواد، زمان‌بندی کارگاهی و همچنین سیستم‌هایی مانند برنامه‌ریزی تولیدی<sup>۱</sup> و برنامه‌ریزی منابع شرکت<sup>۲</sup> استفاده می‌کردند؛ اما در دهه ۱۹۹۰ تلاش آن‌ها در راستای جهانی‌شدن بود و به دنبال این بودند که بتوانند شرکت‌های خود را در کلاس جهانی قرار داده و موقعیت جهانی به دست آورند (همان منبع).

---

<sup>۱</sup> Material Requirements Planning (PRM)

<sup>۲</sup> Enterprise Resource Planning (ERP)

همزمان با این موفقیت‌ها، سازمان‌های تولیدی از سوی مشتریان تحت فشارهای گسترده‌ای برای رسیدن به انعطاف بیشتر، زمان تدارک کوتاه‌تر و ارائه محصولات و خدمات متنوع‌تر قرار گرفتند و درواقع سازمان‌های تولیدی با چالش‌های قرن بیست و یکم مواجه شدند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از (همان منبع):

(۱) تقاضای مصرف‌کنندگان

(۲) کیفیت بالا

(۳) حداقل کردن هزینه تولید و افزایش خدمات

(۴) پاسخگو بودن به نیازهای خاص و بسیار متغیر مشتریان

## ۲-۳-۱- تعریف و تشریح چابکی

با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریفی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. از سال ۱۹۹۱ به بعد محققان بسیاری در این زمینه فعالیت کرده‌اند و هرکدام تعاریف متعددی را ارائه کرده‌اند که در زیر می‌آید.

۱- توانایی‌های تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی (نواکر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴؛ گلدمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۵؛ پوتنیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ ریچاردز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶؛ ون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). ۲- قابلیت سازگاری و شکل دهی مجدد سریع (گاگوئی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹؛ پوتنیک، ۲۰۰۱؛ ماسکل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱؛ هرمزی، ۲۰۰۱).

---

<sup>1</sup> Nagel

<sup>2</sup> Goldman

<sup>3</sup> Putnik

<sup>4</sup> Richards

<sup>5</sup> Van

<sup>6</sup> Gaughey

<sup>7</sup> Maskell



۳- بهره‌گیری از تغییرات به عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته (ماسکل، ۲۰۰۱؛ شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰).

چابکی پویا، دربرگیرنده تغییرات، تهاجمی و رشدگراست. چابکی به دنبال پیروزی و موفقیت در سود، سهم بازار و به دست آوردن مشتریان در بازارهای رقابتی است که بسیاری از کمپانی‌ها به علت اینکه این بازارها مراکز متلاطمی هستند از ورود به آن بازارها هراسان هستند. برای چابکی نهایی فرض نمی‌شود و نقطه‌ای وجود ندارد که کمپانی یا یک شخص سفر به چابکی را کامل کرده باشد. چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت‌های حاصل از جذب مشتری توجه می‌کند و مستلزم آمادگی دائم برای روبرو شدن برای تغییرات بنیادی و سطحی است و کمپانی‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدید که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود آماده‌اند. انتقال به چابکی با فرض به اشتراک‌گذاری بازارهای سود ده همراه با اطلاعات و خدمات کامل تعدیل می‌شود و محصولات متناسب با نیازهای مشتریان مشخص شکل‌دهی می‌شود. قابلیت سوددهی این محصولات مبتنی بر استراتژی‌های بازاریابی و قیمت‌گذاری است که خود مبتنی بر ارزش دریافت شده از مشتری است (گلدمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ گوناسکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

بنابراین، رقبای چابک موفق، نه تنها باید بازارها، خطوط تولید، شایستگی‌ها و مشتریان فعلی خود را خیلی خوب بشناسند، بلکه باید مشتریان و بازارهای بالقوه آینده را هم بشناسند. این شناخت به برنامه‌های استراتژیک برای به دست آوردن شایستگی‌های جدید، توسعه خطوط محصول جدید و ثبت و ضبط بازارهای جدید منجر می‌شود. مفاهیم ضمنی رقابت چابک وابسته به زمینه‌های رقابتی است که در داخل

---

<sup>1</sup> Goldman et al

<sup>2</sup> Gunasekaran

یک کمپانی به طور خاص عمل می‌کند. کمپانی‌های چابک به صورت تهاجمی با تغییرات روبرو می‌شوند. برای رقبای چابک تغییر و عدم اطمینان منبع احیای فرصت‌ها از روش‌های موفق دائمی است؛ بنابراین، برای رویارویی با تغییرات بدون سابقه قبلی، چابکی متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی و دسترسی افراد به اطلاعات است. یک سازمان چابک دارای فرایندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی است که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات در اغنای فعالیت‌های تجاری مشتری است و در ایجاد فرصت برای سود و رشد به صورت تهاجمی عمل می‌کند (همان منبع).

رقبای چابک تغییر را تسریع کرده، بازارها و مشتریان جدید ایجاد می‌کنند که خارج از شناخت آن‌ها از مسیری است که در آن بازارها و نیازهای مشتریان ظاهر می‌شوند. اگرچه چابکی به کمپانی اجازه می‌دهد تا خیلی سریع‌تر از گذشته واکنش نشان دهد، لیکن نقطه قوت رقبای چابک در پیش‌بینی پیش از عمل نیازهای مشتریان و رهبری در ایجاد بازارهای جدید از طریق نوآوری دائم است. چابکی یک پاسخ جامع به محیط رقابتی جدید است که به وسیله نیروهایی که تسلط سیستم تولیدی انبوه را کاهش داده‌اند، شکل گرفته است (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵؛ گوناسکاران، ۲۰۰۱).

چنانکه اولسون<sup>۱</sup> بیان کرده، توانایی پاسخ مؤثر به حوادثی که به سرعت در حال تغییر و غیرمنتظره هستند (سوبا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱) و بر طبق نظر «کید» و «داو»<sup>۳</sup> شامل دو مفهوم اساسی است (شریفی، ۲۰۰۰؛ ژانگ ۱۹۹۹):

♦ پاسخ به تغییرات (پیش‌بینی شده و غیرمنتظره) با روش‌های مناسب و در زمان مناسب

♦ بهره‌برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصت‌ها

---

<sup>1</sup> Olson

<sup>2</sup> Soba

<sup>3</sup> Dove

## ۲-۳-۲- رویکردهای اصلی و مفاهیم اساسی در چابکی شرکت‌ها

کید (۱۹۹۴) دو رویکرد اصلی در درک و تعریف چابکی در میان تحقیقات انجام شده ارائه نموده است.

اولین رویکرد وسیع و مبهم است که شامل تمام تعاریف و توصیفات و شیوه‌های گوناگون و تکنولوژی می‌باشد که در دو دهه اخیر در صنعت اجرا شده است. برای مثال یوسف و همکارانش تشریح می‌نمایند

«چابکی عبارت است از ترکیب استفاده تکنولوژی رشد یافته و مشهور و متدهای تولید»

رویکرد دوم در چابکی بسیار دقیق و متمرکز است. در این رویکرد تأکید اصلی بر توانایی انطباق‌پذیری است، هرچند این واقعاً سرعت پاسخ‌گویی نیست. چابکی، سرعت و انطباق‌پذیری عناصر شرکت در تغییر و ارائه نمودن مدل کسب و کار تولیدی متفاوت و جدید است.

تسورو لودیس و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) عناصر شرکت را اهداف، مقاصد، تکنولوژی و سازمان برمی‌دارد و بین چابکی و انعطاف‌پذیری تفاوت قائل‌اند. آن‌ها معتقدند انعطاف‌پذیری، توانایی کل کارخانه در تغییر به واسطه یک کار یا یک مسیر تولید است که چابکی عبارت است از توانایی استراتژیک کل شرکت در انطباق با عدم اطمینان و تغییرات ناگهانی در بازار.

از ویژگی‌های اصلی در شرکت چابک که تسورولودیس و همکارانش ارائه نموده‌اند و می‌توانند شرکت را متمایز از سایر شرکت‌ها نمایند، عبارت‌اند از:

- انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری
- پاسخگویی
- سرعت

---

<sup>۱</sup> Tsourveloudis et al

- یکپارچگی و پیچیدگی کم
- تجهیز شایستگی‌های اصلی و مرکزی
- کیفیت بالا و بهبود محصولات
- فرهنگ تغییر

در جدول شماره ۱-۲ این ویژگی‌ها مشروحاً آمده است.

جدول (۱-۲) ویژگی‌های شرکت چابک (مأخذ: لحافی، ۱۳۹۰، ص ۶۸)

مفاهیم	کارکردها یا مؤلفه
انعطاف‌پذیری	سیستم‌های تولید منعطف، انعطاف‌پذیری کارکنان (شیوه‌ها و ساختار سازمانی منعطف، انعطاف‌پذیری محل کار)، استراتژی‌های کسب و کار منعطف
پاسخگویی	پاسخگویی به تغییر در تقاضا و خواسته‌های مشتریان پاسخگویی به بازار و محیط کسب و کار متغیر و روندها پاسخگویی به اجتماع و خواسته‌های محیطی درجه انطباق اهداف کسب‌وکار با تغییرات
فرهنگ تغییر	حمایت محیطی برای آزمایش کردن، یادگیری و نوآوری نگرش مثبت به تغییر، ایده‌های جدید، افراد و تکنولوژی بهبود مستمر، یادگیری و آموزش کارکنان مدیریت تغییرات و تغییر مسئولیت سازمانی
سرعت	یادگیری، انجام کار و عملیات و انجام تغییرات در کمترین زمان ممکن زمان عملیات، زمان تغییرات محصول، زمان تحویل محصول یا خدمت

زمان یادگیری و زمان انطباق و سازش پذیری با تغییر	
هماهنگی داخلی شرکت	
هماهنگی افراد، تکنولوژی و سازمان	
تلفیق تکنولوژی های گوناگون، مهارت ها، شایستگی ها	یکپارچگی و
پیچیدگی کم ساختار، ارتباطات میان عناصر ساختار	پیچیدگی کم
سرعت حرکت مواد، ارتباطات و اطلاعات میان ساختارهای سازمانی	
متفاوت و اجزای سیستم، بالا بردن یکپارچگی و هماهنگی میان فرایندها	
تولیدات و تأمین کنندگان، فرایندهای آسان و بی دردسر برای انجام تغییر	
محصولات و خدمات با اطلاعات بالا و ارزش افزوده مضمون و محتوا	کیفیت بالا و
کیفیت بالای عمر محصول	بهبود
طراحی درست در اولین زمان	محصول
دوره زمانی کوتاه توسعه	
امکانات و شایستگی های فعالیت اقتصادی چندجانبه	
توسعه و ارتقای شیوه های کسب و کاری که اجرای آن ها مشکل است	تجهیز
افزایش دانش و مهارت تکنولوژیکی	شایستگی های
سرعت شکل شراکت	اصلی و
ارتباط نزدیک بین مشتریان و تأمین کنندگان	مرکزی
معرفی محصولات جدید به میزان بالا	

انعطاف‌پذیری، توانایی اتخاذ ساختارهای کسب و کار متفاوت و جدید در تغییرات سریع در استراتژی، کار، شغل و دیگر موارد است.

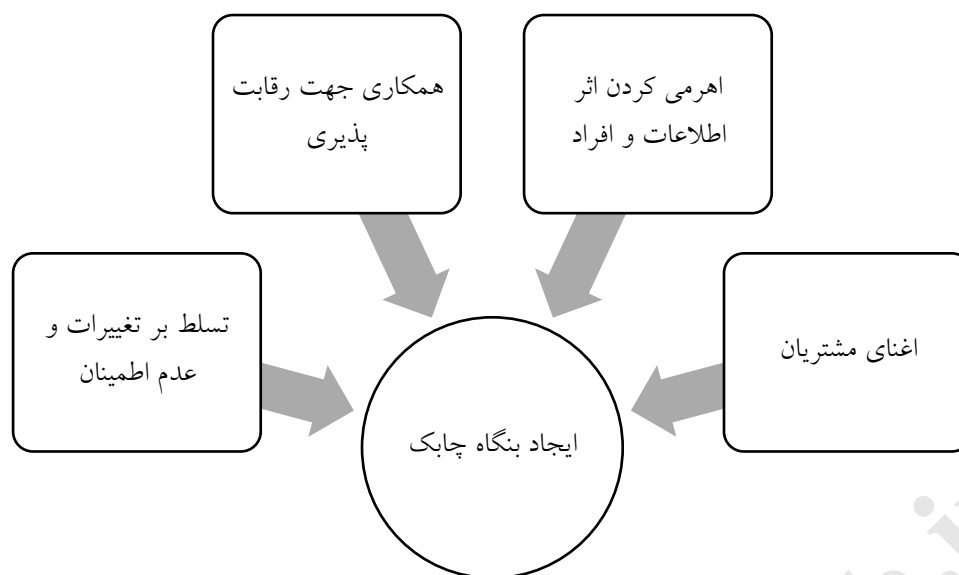
پاسخ‌دهی، عبارت است از توانایی شناخت تغییرات و فرصت‌ها و دادن پاسخ واکنشی و پیش واکنشی به این تغییرات و فرصت‌ها.

فرهنگ تغییر، حمایت سازمانی را در انجام آزمایش‌ها، یادگیری جدید و نوآوری که بر توجه و دقت نظر به محیط و شناخت تغییرات تمرکز دارد، توصیف می‌نماید. فرهنگ تغییر همانا دیدگاه مثبت و بی‌باک افراد سازمان و کلیه سطوح سازمانی نسبت به تغییرات، عقاید گوناگون و متفاوت، ایده‌های جدید و تکنولوژی است.

سرعت، توانایی ایجاد تمام شرایط و مشخصات لازم چابکی در کوتاه‌ترین زمان. چابکی در یادگیری، با انجام کارها و مسئولیت‌ها و ایجاد تغییرات در کوتاه‌ترین زمان ممکن همراه است. اهمیت یکپارچگی و پیچیدگی کم، تعیین و تعریف ارتباطات ساده میان اجزای سیستم‌های اشخاص و افراد، استفاده آسان و راحت از اطلاعات و ارتباطات میان اجزای سیستم (لحافی، ۱۳۹۰).

## ۲-۳-۳-ابعاد چابکی

بنگاه‌ها پدیده‌ای پیچیده‌ای هستند که باید به صورت سیستماتیک دیده شوند. چابکی نیز مفهومی پیچیده است که برای دستیابی به آن چهار بعد پیشنهاد شده است که می‌توان آن‌ها را به صورت سیستماتیک در شکل ۲-۴ دید و بنگاه چابک را تعریف کرد.



شکل (۲-۵) چهار بعد چابکی از دیدگاه سیستمی (قاسمی، ۱۳۸۸، ص ۳۴)

ستاده (محصولات به عنوان راه‌حلی جامع جهت ارضا مشتری): توانایی برای ساخت محصول مشخص‌کننده یک قابلیت رقابتی نیست. کاهش هزینه ماشین‌آلات، دسترسی طراحان محصول به ابزارهای طراحی کامپیوتری قدرتمند، افزایش تجارت جهانی توزیع این محصولات را گسترده کرده و تولیدکنندگان به این جهت سوق داده شده‌اند که به ماورای محصول نگاه کنند و ترکیب متمایزی از محصول، اطلاعات و خدمات بلندمدت را برای هر مشتری فراهم سازند. درواقع سازمان‌ها باید به جای محصول، راه‌حلی برای مشکلات (مسائل) مشخص مشتریان ارائه کنند و روی ارزش دریافت شده مشتریان از محصول متمرکز باشد (قاسمی، ۱۳۸۸).

داده‌ها (همکاری جهت افزایش رقابت‌پذیری یا ایجاد سازمان مجازی): فراهم کردن راه‌حلی کامل برای هر مشتری مشخص با منابع یک کمپانی، به‌تنهایی قابل حصول نیست. این امر خصوصاً زمانی به حقیقت می‌پیوندد که کمپانی روی شایستگی اصلی خود متمرکز باشد؛ بنابراین همکاری جهت ایجاد راه‌حلی برای مشتریان ضروری به نظر می‌رسد. درواقع همکاری داخلی و خارجی، استراتژی‌های موردنظر هستند و هدف

عرضه محصولات به بازار در حداقل زمان با اهرم کردن منابع از طریق همکاری است و نائل شدن به این اهداف تنها با تشکیل سازمان‌های مجازی و مشارکت‌های سریع در ساخت قابل حصول خواهد بود (قاسمی، ۱۳۸۸).

عوامل تأثیرگذار خارجی (تغییر و عدم اطمینان): مشکل‌ترین فاکتوری که کمپانی‌ها با آن مواجه هستند تغییر سریع و بدون توقف است. عواملی مانند کاهش سیکل محصول، کاهش زمان ایجاد مفهوم تا زمان فروش، تسریع در نرخ توسعه تکنولوژی، افزایش جهانی سازی تجارت، افزایش تراکم ارتباطات الکترونی و افزایش رشد سریع جمعیت همه به فضای تغییر کمک می‌کنند. تغییرات خارجی تحمیل شده را نیز می‌توان در دو بخش ذیل در نظر گرفت (همان منبع):

- تغییرات اجتماعی در مقیاس کلان و تاریخی که تحت تأثیر یک واحد تجاری قرار نمی‌گیرند؛
- تغییراتی که به وسیله کمپانی رقیب می‌توان بر یک واحد تجاری تحمیل کرد (به عنوان مثال بخش بندی محصول و ایجاد تشابهاتی در محصولات گران قیمت با تنوع زیاد که به وسیله رقبا تحمیل می‌شوند).

بنابراین، سازمان‌ها باید برای بقا و پیشرفت در محیط تغییر و عدم اطمینان به گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که دارای ساختارهای سازمانی منعطف و نوآور باشند تا بتوانند تصمیم‌گیری سریع را ارتقا دهند. تولیدکنندگان چابک باید کارکنانی را که می‌توانند عدم اطمینان و تغییر را به رشد تبدیل کنند، حفظ کنند و به ایجاد سازمان‌های کارآفرین بپردازند (همان منبع).

عملیات داخلی (اهرمی کردن اثر افراد و اطلاعات): توانایی کمپانی در واکنش سریع‌تر نسبت به تغییرات، در مقایسه با رقبا را بیان می‌کند که البته این کار با استفاده از انگیزش، کارآفرینی اشخاص و سازمان‌دهی تیم‌های سازگار دائمی انجام گرفته و درعین حال ساختار سازمانی نیز دائماً شکل‌دهی مجدد می‌گردد. در



جهان فردا افراد و اطلاعات تفکیک‌کننده‌های کلیدی خواهند بود. لذا چابکی عدم تمرکز اختیار و اهرمی کردن ارزش منابع انسانی و اطلاعاتی را دربرمی‌گیرند، چنین سازمان‌هایی را سازمان‌های مبتنی بر دانش می‌نامند (قاسمی، ۱۳۸۸).

این چهار بعد، اساس تعریف بنگاه‌های چابک هستند و چابکی عبارتی جامع است که در تمامی زمینه‌های بنگاه از قبیل تولید، بازاریابی، طراحی، سازمان‌دهی و افراد نفوذ می‌کند. چابک ترکیبی از محصولات فیزیکی، خدمات و اطلاعات است که با تغییر نیازمندی‌های مشتری تغییر می‌کند (همان منبع).

#### ۲-۳-۴-مدل‌های چابکی

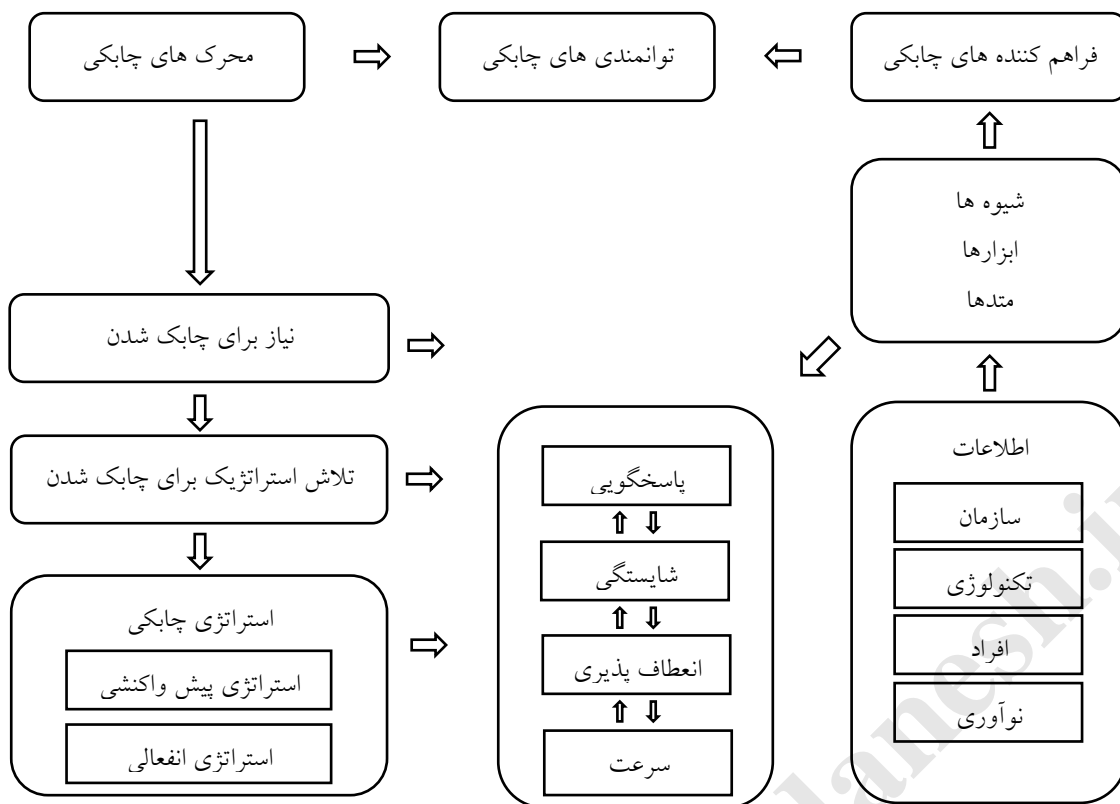
##### ۲-۳-۴-۱-مدل شریفی و ژانگ

یکی از مدل‌های بسیار جامع برای رسیدن به چابکی مدل ارائه شده توسط آقایان شریفی و ژانگ می‌باشد این مدل که در شکل زیر آمده است بر اساس بررسی ادبیات طراحی گردیده است و شامل سه قسمت می‌باشد:

۱) قسمت اول محرک‌های چابکی است که درواقع همان تغییراتی هستند که در محیط کسب و کار موسسه رخ می‌دهند و می‌توانند شرکت را در جهت موقعیت‌های جدید و به دست آوردن مزیت‌های رقابتی هدایت کنند.

۲) قسمت دوم توانایی‌های چابکی است که قدرت موردنیاز برای پاسخ دادن به تغییرات را فراهم می‌کند.

۳) قسمت سوم فراهم‌کننده‌های چابکی هستند که درواقع ابزاری هستند که از طریق آن‌ها می‌تواند به توانایی‌های موردنیاز دست‌یافت (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰).



شکل (۲-۶) مدل مفهومی چابکی (مأخذ: شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰)

### ▪ طبقه‌بندی محرک‌های چابکی

به‌طور کلی می‌توان گفت که تغییر و به‌طور خاص افزایش سرعت و شدت تغییر عامل اصلی حرکت در جهت چابکی می‌باشد (قاسمی، ۱۳۸۸).

تعیین ویژگی‌ها و نوع تغییر، کار دشواری است چرا که شرکت‌های گوناگون مشخصات و شرایط، تغییرات متفاوتی را تجربه می‌کنند که برخی از آن‌ها منحصر به فرد می‌باشد. همچنین تغییری که برای یک شرکت نامطلوب است ممکن است برای سایر شرکت‌ها نامطلوب نباشد و یا حتی برای همان شرکت در یک مکان و زمان دیگری یک فرصت باشد به‌رحال در تغییراتی که رخ می‌دهد ویژگی‌های مشترکی وجود دارد که موجب پیامدهای متفاوتی برای شرکت‌ها می‌شود (همان منبع).

این موضوع می‌تواند مبنایی برای پیشنهاد برخی طبقه‌بندی‌ها باشد که منجر به تعمیم مفهوم تغییر می‌شود. بر

اساس تحقیقات انجام شده در این زمینه و نتایج به دست آمده از آنها، ما به دو شیوه طبقه بندی تغییرات اشاره می کنیم:

#### ▪ طبقه بندی بر اساس ماهیت

طبقه بندی بر اساس حیطه ای از فعالیت های سازمان که از تغییر تأثیر می پذیرند (شیوه های که تغییرات بر شرکت تأثیر می گذارند). شیوه اول عبارت است از (قاسمی، ۱۳۸۸):

(۱) تغییر در بازار که اجزاء آن عبارت اند از:

أ. رشد گروه های مختلف و متنوع مشتریان

ب. تغییرات سیاسی ملی و بین المللی

ج. نرخ فزاینده تغییر در مدل های محصول

د. کوتاه شدن چرخه عمر محصولات

(۲) تغییر در معیارهای رقابتی شامل:

أ. بازار به شدت متغیر

ب. افزایش فشار برای کاهش هزینه ها

ج. افزایش فشار رقابت بازار جهانی

د. کاهش زمان ارائه محصولات جدید به بازار

ه. پاسخگو بودن رقبا به تغییرات

و. نرخ فزاینده ابتکار و خلاقیت

(۳) تغییر در نیازمندی های مصرف کنندگان شامل:

أ. نیاز به محصولات و خدمات انفرادی

ب. زمان تحویل کوتاه‌تر و به هنگام بودن نسبت به بازار

ج. افزایش انتظارات نسبت به کیفیت

د. تغییرات ناگهانی در مقدار و مشخصات سفارش‌ها

(۴) تغییر در تکنولوژی شامل:

أ. معرفی تجهیزات تولیدی بسیار کارا، سریع و مقرون‌به‌صرفه

ب. معرفی تکنولوژی‌های جدید (نرم‌افزار و روش‌ها)

ج. ورود تکنولوژی اطلاعات در تکنولوژی‌های جدید

(۵) تغییر در عوامل اجتماعی شامل:

أ. فشارهای محیط

ب. فشارهای قانونی و سیاسی

ج. مسائل فرهنگی

د. انتظارات نیروی کار و سازمان‌های کارگری

ه. تغییرات تعهدات اجتماعی

#### ▪ طبقه‌بندی بر اساس سطح سازمانی

شیوه دوم مورد استفاده برای طبقه‌بندی تغییرات بر این اساس است که چه سطحی از فعالیت‌های موسسه از

تغییرات تأثیر می‌پذیرند که عبارت‌اند از (قاسمی، ۱۳۸۸):

(۱) تأثیر بر فعالیت برنامه‌ها و طرح‌های جاری شرکت: این تغییرات اغلب توسط سطوح پایین سازمانی

دریافت می‌شود و به صورت تغییر در مقدار و یا زمان تحویل سفارش، تغییر در خصوصیات، مدل

و یا شکل محصول تغییر در خدمات و پشتیبانی مورد نیاز برای محصول می‌باشد این تغییرات بر

عوامل زیر تأثیر می‌گذارند (قاسمی، ۱۳۸۸):

ا. ابعاد اقتصادی کسب و کار شرکت

ب. برنامه‌های جاری تولید و زمان‌بندی خطوط محصول

ج. سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها و فرایندهای تولیدی

د. دستورالعمل‌ها و فرایندهای سازمانی

ه. فرایند توسعه محصولات جدید

و. پشتیبانی و ارائه خدمات به محصولات

۲) تأثیر برنامه‌ها و اهداف استراتژیک شرکت: این تغییرات بر کسب و کار شرکت به‌وسیله به خطر انداختن جایگاه بازار شرکت در قسمت‌هایی از بازار و یا در مورد محصولات خاصی تأثیرگذارند و اغلب به‌صورت تغییر در روش‌ها و قواعد رقابت، شیوه‌های جدید نفوذ در بازار، تغییرات سیاسی و اجتماعی و فشارهای بازار می‌باشد برخی از عوامل که از این تغییرات تأثیر می‌پذیرند عبارت‌اند از (همان منبع):

ا. سهم بازار شرکت برای یک یا چند محصول خاص

ب. سهم بازار شرکت در برخی قسمت‌های خاص از بازار

ج. جایگاه کلی شرکت در بازار

د. اعتبار شرکت و اطمینان مشتریان، عرضه‌کنندگان و شرکا به شرکت و تقویت روابط بین

آنها

۳) تأثیر استراتژی کسب و کار موسسه: این تغییرات بر کسب و کار موسسه از طریق ایجاد افق‌ها و

فرصت‌های جدید تأثیرگذارند و اغلب به صورت معرفی بازارهای جدید، سقوط رقبای اصلی، یک

ایده کاملاً نوین و ابتکاری برای محصولات و خدمات می‌باشد برخی عوامل تأثیرپذیر از این

تغییرات عبارت‌اند از (قاسمی، ۱۳۸۸):

ا. برنامه‌های آینده شرکت برای توسعه رشد و سرمایه‌گذاری

ب. سیاست معرفی محصول جدید در قسمت‌های مختلف بازار

ج. برنامه‌های همکاری و ادغام افقی

بر اساس این طبقه‌بندی برای پاسخگویی به هریک از این تغییرات بسته به سطح و نوع آن توانایی‌های مختلفی موردنیاز است برای مثال تغییراتی که بر فعالیت‌ها و برنامه‌های جاری شرکت تأثیر می‌گذارد نیازمند واکنش و پاسخ سریع می‌باشد اما سؤالی که مطرح است این است که چگونه یک شرکت به درک صحیح نوع و سطح تغییری که با آن روبرو شده نائل می‌شود. این امر نیازمند توانایی‌هایی می‌باشد که هر تولیدکننده‌ای که بخواهد چابک باشد و در جایگاه خود با اطمینان بایستد باید این توانایی‌ها را داشته باشد (همان منبع).

#### ▪ توانایی‌های چابکی

یک سازمان برای اینکه بتواند به تغییراتی که در محیط کسب‌وکارش رخ می‌دهد پاسخ مناسب بدهد نیازمند

توانایی‌هایی می‌باشد که به‌طورکلی به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از (همان منبع):

پاسخگو بودن<sup>۱</sup>: منظور از پاسخگو بودن توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ سریع به آن‌ها به‌صورت پیش

کنشی سریع و یا واکنشی و بهبود یافتن از آن‌ها می‌باشد اجزا آن عبارت‌اند از:

ا. احساس و ادراک و پیش‌بینی تغییرات

---

<sup>۱</sup> Responsiveness

ب. واکنش سریع به تغییرات به وسیله پیاده سازی آن‌ها در داخل سیستم

ج. بهبود یافتن از تغییرات

شایستگی<sup>۱</sup>: منظور از شایستگی مجموعه وسیعی از توانایی‌هایی است که بهره‌وری، کارایی و اثربخشی

فعالیت‌ها را در جهت اهداف شرکت فراهم می‌کند اجزای آن عبارت‌اند از:

ا. دیدگاه استراتژیک

ب. تکنولوژی مناسب (سخت و نرم) و یا توانایی‌های تکنولوژیکی کافی

ج. کیفیت محصولات و خدمات

د. اثربخشی هزینه‌ها

ه. معرفی محصولات جدید با یک نرخ فزاینده

و. مدیریت تغییر

ز. افراد توانا و شایسته و دارای دانش

ح. عملیات کارا و مؤثر (ناب بودن)

ط. همکاری (داخلی و خارجی)

ی. یکپارچگی

انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup>: منظور از انعطاف‌پذیری توانایی فراوری و ساخت محصولات متنوع و رسیدن به اهداف

متفاوت با تجهیزات یکسان می‌باشد و شامل اجزا زیر می‌باشد:

ا. انعطاف‌پذیری در حجم تولید محصول

---

<sup>۱</sup> Competency

<sup>۲</sup> Flexibility

ب. انعطاف‌پذیری در شکل و مدل محصول

ج. انعطاف‌پذیری در سازمان و موضوعات سازمانی

د. انعطاف‌پذیری در منابع انسانی

سریع بودن<sup>۱</sup>: منظور از سریع بودن توانایی انجام کارها و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن می‌باشد که

شامل اجزا زیر می‌باشد:

ا. تحویل سریع و به‌موقع محصولات و خدمات

ب. معرفی و ارائه سریع محصولات و خدمات

ج. معرفی و ارائه سریع محصولات جدید به بازار

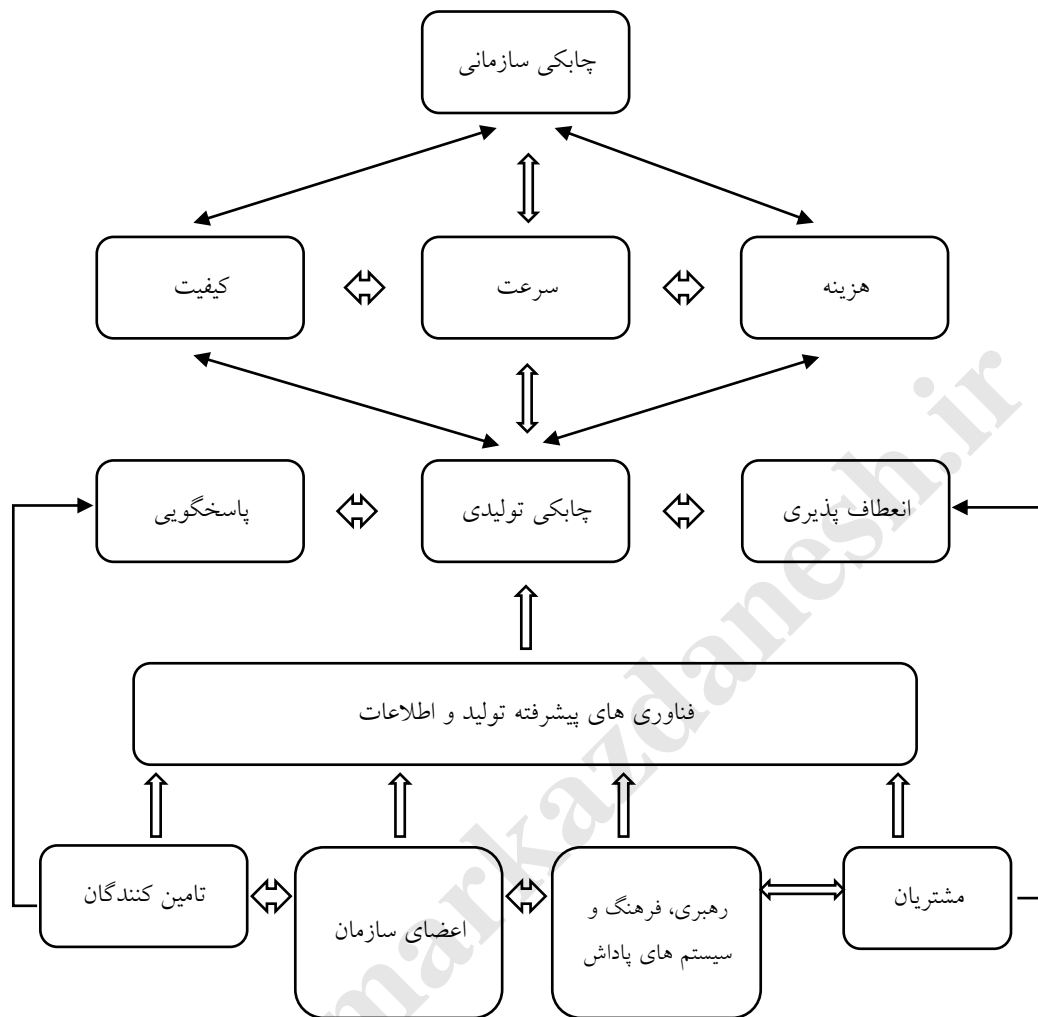
د. انجام سریع عملیات در زمان بسیار کوتاه

---

<sup>۱</sup> Quickness



## ۲-۳-۴-۲- مدل چابکی سازمانی یوسف و همکاران



شکل (۷-۲) مدل چابکی سازمانی (مأخذ: یوسف و همکاران، ۱۹۹۹)

که اجزای آن مطابق شکل فوق و بشرح زیر می باشد.

**رهبری:** شروع مدل با رهبری به عنوان اساس حمایت از کارمندان در ایجاد رابطه با مشتریان و

تأمین کنندگان است. این کار می تواند توانایی در کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصت ها و تهدیدها را

شامل گردد. شریفی و ژانگ این کار را توانمندی یا تولید چابک می نامند درحالی که یوسف و بقیه دیدگاهی

کلی از تولید معرفی می کنند که در آن وضعیت رقابتی از طریق همیاری فناوری، ماشین آلات، عملیات،

استراتژی، افراد و مدیریت حاصل می‌شود و معتقدند علاوه بر توانایی در بازار و دانش محیطی، چابکی به توانایی رهبری در ایجاد چشم‌انداز و مأموریت چابک نیز بستگی دارد. این عامل با پاداش‌های سازمانی برای کسب مزیت، حمایت و پشتیبانی می‌شود. همچنین، رهبران در پیشبرد سازمان یادگیرنده و پذیرش تحول ضروری و حائز اهمیت هستند (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۶)

**فرهنگ:** فرهنگ از تاریخچه تصمیمات، اقدامات، نمادها و فلسفه سازمان نشأت می‌گیرد. فرهنگ، یادگیری سازمانی را باگذشت زمان نشان می‌دهد. رهبر استراتژیک کسی است که می‌تواند فرهنگی را به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی شکل دهد. نماد فرهنگ سازمان نحوه کنترل تغییرات لازم برای اقتدار و ارتباطات به‌هنگام اجرای نوآوری‌ها توسط مدیریت است. برای مثال، تکنولوژی‌های پیشرفته تولید، اغلب نیاز به واسطه‌ها (عمده‌فروشان یا نمایندگان) را با تولیدکنندگان که مستقیماً در تعامل با مشتریان هستند، از میان برمی‌دارد. مدیریت باید آماده آموزش مجدد کارکنان، شامل آموزش فنی و درون فردی، برای رسیدگی موفق به گونه‌های مختلف مشتریان باشد. فرهنگ بیان می‌کند که با تغییر ماهیت برخی مشاغل، هم مدیران و هم دیگران مجبورند که بیشتر سبک تصمیم‌گیری مشارکتی را بپذیرند (همان منبع).

**سیستم‌های پاداش:** برای اینکه فرهنگ نوآوری در سازمان پذیرفته شود، افراد باید باور کنند که ساخت نظام پاداش سازمان و سیستم‌های پشتیبان به بهبود مستمر آن‌ها کمک می‌کند. یکی از مسئولیت‌های رهبری تعیین یک جو اخلاقی برای سازمان و انتظار یکپارچگی از اعضای آن است. یک نشانه از این مسئولیت، آزمون ارتباطات فردی سازمانی و قرارداد اخلاقی است. سیستم بررسی آموزش، دستمزد و پاداش که کارکنان را محترم و توانمند می‌کند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا بهتر در شبکه‌های فرا سازمانی کار کنند. به همین علت، بررسی چند هزار تولیدکننده نشان داد که سازگاری با فناوری‌های پیشرفته خصوصاً با استفاده از شبکه‌های منطقه‌ای موجب دستمزد بالاتر، رشد شغلی و بهره‌وری نیروی کار می‌شود. مشارکت با مشتریان و

تأمین‌کنندگان تنها زمانی روی می‌دهد که اعضای سازمان برای انجام نوآوری‌هایی مثل فناوری پیشرفته، از طریق سیستم‌های پاداش برای یادگیری انگیزته شده و برای تحول سازمانی آماده و حاضر شوند (همان منبع).

**عضویت‌های سازمانی:** برای تغییر و تحول، لازم است که مشتریان، عرضه‌کنندگان، کارکنان و مقامات سازمان همه باهم همگام و یک‌صدا شوند اما گاهی اوقات مشاهده می‌شود که برخی افراد مایل به مشارکت در بهبود مستمر محصولات یا خدمات سازمان نیستند. عضویت‌های سازمانی یکی از بخش‌های مهم چابکی سازمانی است. رویکرد کارگروهی حدود مرز میان مدیران و کارکنان در محورهای کاربردی تخصصی سازی را در هم می‌شکند. به وسیله کارگروهی، حس یگانگی و وحدت به افراد دست داده و آن‌ها، خود را در تمامی امور سازمان مسئول و موظف می‌دانند، از شکست‌ها عبرت گرفته و برای موفقیت سازمان از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنند؛ به عبارت دیگر، تعلق سازمانی موجب می‌شود که کارکنان برای نیل به اهداف فردی و سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکنند و در جهت تأمین نیازهای مشتری بکوشند تا سازمان به یک مزیت رقابتی دست یابد. لذا می‌بایست حلقه‌های وفاداری و همیاری را در سازمان مستحکم کرد (همان منبع).

تأمین‌کنندگان: بحث اصلی در این قسمت از مدل، پیرامون ارتباط میان عرضه‌کنندگان و اعضای سازمان است. این قسمت به بازاریابی و استراتژی سازمان اشاره دارد. عرضه‌کنندگان مجبورند که مرتباً مشتریان جدیدی را به زنجیره مشتریان اضافه کنند. تأمین‌کنندگان اطلاعات سازمانی را اخذ نموده و به موقع پردازش سفارشات و محصولات سازمان را انجام داده و سازمان را در جهت رفع بهینه نیازها و خواسته‌های مشتریان، یاری می‌دهند (همان منبع).

**مشتریان:** این بعد پیرامون نحوه برخورد و رفتار با مشتری است. علاوه بر شناخت مشتریان و ایجاد یک پایگاه بلندمدت برای مشتری، می‌بایست به ابعاد میان فردی روابط مشتری و سازمان توجه کرد. گام برداشتن

در جهت شناخت مشتری و نیز آگاهی از نیازهای وی و کوشش در جهت تأمین با کیفیت نیازها و خواسته‌های او، موجب می‌شود که مشتری به سازمان وفادار شده و روابط بلندمدت و سودآوری را با سازمان داشته باشد؛ به عبارت دیگر، مشتریانی که از نحوه تأمین نیازهای خود راضی باشند، روابط خود با سازمان را گسترش و خریدهای بیشتری را از سازمان انجام خواهد داد (همان منبع).

**فناوری اطلاعات:** سیستم دوستانه و سازگار فناوری اطلاعاتی نیز یک بخش اساسی در مشارکت مؤثر اعضای سازمان در شبکه‌های مشتریان و تأمین‌کنندگان است. اعضای سازمان در تهیه داده‌ها، طراحی و دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی یا فناوری پیشرفته سازمان مهم هستند. وجود پایگاه اطلاعاتی آزاد (گشوده) و دقیق به اعضا اجازه می‌دهد که اطلاعات درست و واقعی را برای مشتریان مهیا سازند. ارتباط فرد با دیگران از طریق اشکال الکترونیک ارتباطات، نوعی از محیط کاری کنونی است. در حالی که فناوری می‌تواند در انجام و طراحی برخی مشاغل صرفه‌جویی زمانی داشته باشد، مهارت‌های شخصی نیز در اکتساب و توزیع اطلاعات، پیش‌بینی و کنترل مشکلات و تسهیل ارتباطات اثربخش با اهمیت هستند (همان منبع).

## ۲-۴- مزیت رقابتی

فهم ما از مزیت رقابتی بر این استوار است که برای اینکه یک کسب‌وکار به صورت طولانی مدت از نظر مالی موفق باشد، باید بعضی از مزایا نسبت به رقبایش بهره‌مند باشد. مزیت رقابتی به قابلیت شرکت در عملکرد برتر، نسبت به صنعتی که در آن مشغول به فعالیت است، اطلاق می‌شود. بهره‌مندی از عملکرد برتر به معنی ارائه ارزشی بالاتر به مشتریان است. مشتریان خواهان کالاها و خدماتی هستند که بهتر و درعین حال ارزان‌تر باشد. در ادبیات تحقیق، این دو شکل ارزش را با دو شکل مزیت رقابتی (الف) تمایز و (ب) هزینه پایین

می‌شناسیم ادبیات استراتژی در خصوص مزیت رقابتی از دیرباز تحت تسلط دو تئوری مهم (۱) تئوری سازمان صنعتی (۲) تئوری منبع مدار بوده است (مهدوی کیا، ۱۳۹۰).

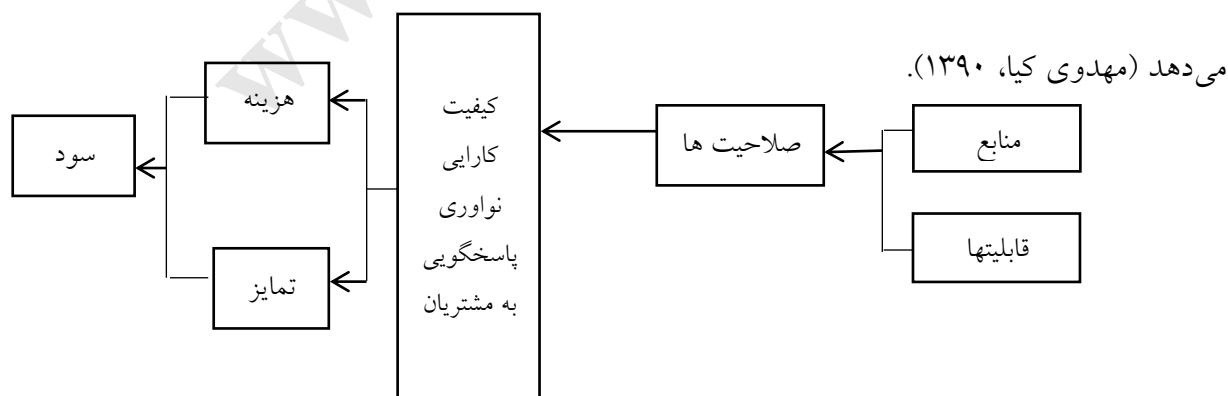
### ■ تئوری سازمان صنعتی

این تئوری تأکید اولیه خود را بر تجزیه و تحلیل خارجی رقابت متمرکز نموده است. مدل پنج نیروی رقابتی پورتر نمونه‌ای بارز از جمله مدل‌های ارائه شده در چارچوب این تئوری است. این تئوری معتقد است چون نیروی خارجی بازار فشارهای خاصی را بر کسب و کار تحمیل می‌نماید، بنابراین، استراتژی به‌وسیله الزامات بازار تعیین شده و مزیت رقابتی از اجزای استراتژی حاصل می‌شود که با آن الزامات سازگاری دارد. این تئوری هم به خاطر واقعیت‌های موجود در بازار و هم به خاطر ظهور نگرشی بنام نگرش منبع مدار به استراتژی مورد تردید قرار گرفته است (همان منبع).

### ■ تئوری منبع مدار

این تئوری شرکت را متشکل از مجموعه‌ای از دارایی‌های ملموس و ناملموس می‌داند که این دارایی‌ها با توجه به قابلیت‌های استفاده از آن‌ها ترکیب شده و صلاحیت‌های شرکت را به وجود می‌آورند. این صلاحیت‌ها نیز به نوبه خود شرکت را در دستیابی به مزیت رقابتی و در نتیجه سود راهنمایی می‌نمایند. فیلیپ سلزینک از جمله اولین نویسندگان معتقد به این مطلب بود که فاکتورهای موجود در درون یک سازمان، مانند تجربه پرسنل و گذشته سازمان، عوامل اصلی در اجرای موفق خط‌مشی انتخابی هستند. بعد از او نیز نویسندگانی چون آنسف، سن آندروز، استیونس، هوفر، هایس، ایتمی و بارنی نیز در این باره به تحقیق و چاپ مقالات پرداختند. از این بین، شاید بتوان بارنی را یکی از تأثیرگذارترین نظریه‌پردازان این تئوری به حساب آورد. او در مقاله سال ۱۹۹۵ خود به بررسی این تئوری و اجزاء مهم آن از جمله منابع، قابلیت‌ها و

صلاحیت‌های اصلی و متمایز پرداخته است. او در این مقاله شرایطی را که از آن طریق صلاحیت‌های اصلی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌شوند، بیان نموده است. در سال ۱۹۹۶ زو و کواسگیل در مقاله‌ای به تفکیک تئوری‌های سازمان صنعتی و منبع مدار پرداخته، خصوصیات هرکدام را مورد بحث قرار داده و سپس این خصوصیات را در محیط استراتژی جهانی مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند. در سال ۱۹۹۷، کمپیل و لاج با گردآوری تعدادی از مقالات موجود در زمینه تئوری منبع مدار به تألیف کتابی بنام «استراتژی بر پایه صلاحیت‌های اصلی» پرداخته‌اند. در این کتاب آن‌ها قبل از معرفی مجموعه مقالات، به‌طور مختصر به معرفی آراء گوناگون صاحب‌نظران تئوری منبع مدار پرداختند. در سال ۱۹۹۸، میلر در کتاب مدیریت استراتژیک خود با ارائه مدلی ابتدایی، به بررسی نحوه تأثیرگذاری صلاحیت‌های شرکت بر سود آن پرداخته است. یکی از کامل‌ترین مدل‌های ارائه شده در زمینه مدل‌های منبع مدار، مدل ۱۹۹۸ هیل و جونز است. این دو محقق در ویرایش دوم کتاب خود به نام تئوری مدیریت استراتژیک در تکمیل عقاید قبلی خود، به توضیح کامل هر یک از اجزاء مدل‌شان شامل منابع، قابلیت‌ها، صلاحیت‌ها، مزیت رقابتی و سود پرداختند. در این مدل، چهار بعد کیفیت، کارایی، نوآوری و پاسخ‌گویی به مشتریان به‌عنوان ابعاد مزیت رقابتی معرفی گردیده‌اند و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر سود شرکت به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. شکل ۸-۲ مدل ارائه شده توسط این محققین را در زمینه منشأ مزیت رقابتی از دیدگاه تئوری منبع مدار نشان می‌دهد (مهدوی کیا، ۱۳۹۰).



شکل (۸-۲) تئوری منبع مدار (مأخذ: مهدوی کیا، ۱۳۹۰)

در ادامه به صورت مختصر به معرفی اجزاء اصلی این مدل می‌پردازیم.

**منابع:** فاکتورهای تولیدی هستند که یک شرکت به وسیله آن‌ها کالاها و خدمات با ارزشی را برای مشتریان

تولید می‌نماید. منابع را می‌توان به منابع ملموس و منابع غیرملموس تقسیم‌بندی نمود (همان منبع).

**قابلیت‌ها:** عبارت‌اند از مهارت‌های مورد نیاز یک شرکت برای کسب مزیت کامل از منابع در اختیارش. به

بیانی دیگر، قابلیت‌ها عبارت‌اند از مهارت‌های یک شرکت در هماهنگ‌سازی منابع و استفاده بهره‌ور از آن‌ها.

یک شرکت ممکن است از منابع منحصربه‌فرد و ارزشمندی برخوردار باشد؛ اما تا زمانی که از قابلیت

استفاده مؤثر از این منابع برخوردار نباشد، قادر نخواهد بود صلاحیتی متمایز را احراز و حفظ نماید (همان

منبع).

**صلاحیت‌ها:** اگر دارایی‌ها و قابلیت‌های یک شرکت را در کنار هم قرار دهیم، صلاحیت‌های آن شرکت به

وجود می‌آیند، صلاحیت‌های اصلی عبارت‌اند از کارهایی که یک بنگاه می‌تواند به خوبی انجام دهد. زمانی

که این صلاحیت‌ها بهتر از صلاحیت‌های رقبا باشند به آن صلاحیت‌های متمایز گویند (همان منبع).

## ۲-۴-۱- تعریف مزیت رقابتی و انواع آن

مزیت رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادی سازمان در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است.

مزیت رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر سازمانی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش

بهتر) به مشتریان می‌کند. مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه سازمان برای مشتریان است به نحوی که این

ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است. مزیت رقابتی شامل مجموعه توانمندی‌هایی است که همواره یک

سازمان را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد. مفهوم مزیت رقابتی بیانگر برتری ناشی از

توانایی‌های معین یا ترکیب توانایی‌هاست که رقیب برتر منحصراً یا به مقدار زیادی نسبت به رقبا داراست

(آنتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). مزیت رقابتی، هر آنچه موجب گردد درآمد بیش از هزینه افزایش یابد را می‌گویند (روملت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در صورتی که بنگاه در مقایسه با متوسط نرخ سود اقتصادی به نرخ بالاتر سود اقتصادی در بازار یکسان دست پیدا کند، دارای مزیت رقابتی می‌باشد (بسانکو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). مزیت رقابتی به این معناست که بنگاه می‌تواند خدمات یا کالاهایی را تولید کند که مشتریان آن‌ها را با ارزش‌تر از کالاهای یا خدمات تولید شده سایر رقبا تلقی می‌کنند (سالونر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). مزیت رقابتی تشخیص ظرفیت‌ها و موقعیت بازار که موجب برتری سازمان در مقایسه با رقبایش می‌شود (کلین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

توجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف ارائه شده در مورد مزیت رقابتی گویای این است که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه شده یک سازمان و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبای سازمان الزامات و ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری مقایسه ارزش‌های عرضه شده سازمان با ارزش‌های عرضه شده رقبا بیشتر به ارزش‌های مورد نظر و انتظامات او سازگارتر و نزدیک‌تر باشد، می‌توان گفت که آن سازمان در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است، به نحوی که این مزیت باعث می‌شود که سازمان در عرصه بازار نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد (مهری، ۱۳۸۲).

مزیت رقابتی، وضعیتی است که یک سازمان را قادر می‌سازد با کارایی بالاتر و به‌کارگیری روش‌های برتر، خدمات را با کیفیت بالاتر عرضه نماید و در رقابت با رقبا سود بیشتری را برای سازمان فراهم آورد. یک

---

<sup>1</sup> Anton

<sup>2</sup> Rumelt

<sup>3</sup> Besanko

<sup>4</sup> Saloner

<sup>5</sup> Klein



واحد اقتصادی زمانی دارای مزیت رقابتی است که بتواند به دلیل خاص که ناشی از ویژگی‌های آن واحد است (مانند وضعیت مکانی، امکانات فیزیکی، تکنولوژی، نیروی انسانی و ...) به طور مدام تولیدات و خدمات خود را نسبت به رقبایش با هزینه پایین‌تر و کیفیت بالاتر عرضه کند. ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی، مستلزم شایستگی‌هایی است که با تکیه بر قابلیت‌های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند (عباس زاده، ۱۳۸۸).

همان‌گونه که عنوان شد، هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار مبتنی بر مشتری‌مداری است. کلید این مسئله یعنی دستیابی به رقابت‌پذیری، پایداری مزیت‌های رقابتی بر اساس اصل شناخت و درک نیازهای مشتری و تمرکز بر مشتری و همچنین بهبود فرایندها از دید مشتری می‌باشد (آل داوود و همکاران، ۱۳۹۲).

مزیت رقابتی را به‌عنوان قابلیت یک شرکت در عملکرد بهتر نسبت به صنعتی که در آن کار می‌کند تعریف می‌نماییم. همچنین به همین نحو ما شرکتی را دارای مزیت رقابتی می‌نامیم که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد. مشتریان کالاها و خدماتی را می‌خواهند که (۱) بهتر باشد و (۲) ارزان باشد و (۳) سریع‌تر به دستشان برسد. ما این سه ارزش را متناسب با سه شکل مزیت رقابتی (۱) تمایز، (۲) هزینه پایین، (۳) پاسخگویی سریع به کار می‌بریم. البته همان‌گونه که بعداً مشاهده خواهیم کرد پاسخگویی سریع که در اینجا به‌عنوان یکی از اشکال ارزش به مشتریان آمده است جزئی از ابعاد چهارگانه مزیت رقابتی (کیفیت، کارایی، نوآوری، پاسخگویی به مشتریان) است (آل داوود و همکاران، ۱۳۹۲).

## ۲-۴-۲- ابعاد مزیت رقابتی

در مکتب منبع مدار چهار عامل به عنوان ابعاد مزیت رقابتی معرفی شده‌اند. این ابعاد عبارت‌اند از کیفیت، کارایی، نوآوری و پاسخگویی به مشتریان (همان منبع).

**کیفیت:** محصول یا خدمت باکیفیت، محصول و یا خدمتی است که بتواند کاری را که به خاطر آن طراحی شده است به خوبی انجام دهد (همان منبع).

**کارایی:** برای اندازه‌گیری کارایی، هزینه‌های ورودی مورد نیاز برای تولید ستانده‌ای مشخص را محاسبه می‌نمایند. زمانی که یک شرکت از کارایی بیشتری برخوردار باشد، هزینه‌های ورودی برای تولید ستانده‌ای مشخص در آن پایین‌تر است (همان منبع).

**نوآوری:** نوآوری عبارت است از هر راه نو و جدیدی که یک شرکت بدان طریق عمل و یا کالاهایی را تولید نماید. نوآوری شامل پیشرفت در انواع کالاهای فرآیندهای تولید، سیستم‌های مدیریت، ساختار سازمانی و استراتژی‌های ایجاد شده توسط یک شرکت است (همان منبع).

**پاسخگویی به مشتریان:** یک شرکت برای اینکه بتواند پاسخگوی مشتری باشد باید به مشتریانش دقیقاً آن چیزهایی را ارائه نماید که او می‌خواهد و درست در زمان یا زمان‌هایی بدهد که آن‌ها بدان نیاز دارند. در نتیجه، یک شرکت باید نیازهای مشتریان را شناسایی و آن‌ها را برطرف نماید.

پاسخگویی به مشتریان عبارت است از ارائه ارزش به مشتریان در قبال پول (آل داوود و همکاران، ۱۳۹۲).

**سود:** گر چه مستقیماً در ابعاد ذکر نشده ولی غایت فعالیت‌های بازرگانی به شمار می‌آید. به‌طور بسیار ساده، سود عبارت است از فروش منهای هزینه (همان منبع).

با توجه به مبانی نظری موضوع و پویایی‌های واقعی و عینی رقابت می‌توان مزیت رقابتی را به پنج بعد

مفهومی زیر تقسیم‌بندی کرد:

- (۱) مزیت مشهود و مزیت نامشهود (۲) مزیت متجانس و مزیت نامتجانس (۳) مزیت موقعیتی و مزیت پویا (جنبشی) (۴) مزیت ساده و مرکب (۵) مزیت موقتی و مزیت پایدار (همان منبع).

#### ▪ مزیت مشهود و مزیت نامشهود

مزیت رقابتی مشهود آن نوع مزیتی است که منشأ آن منابع مشهود بوده که به صورت داده فیزیکی مانند ماشین‌آلات، تجهیزات، ساختمان، امکانات فیزیکی و... می‌توان آن را مشاهده کرد. مزیت رقابتی نامشهود آن نوع مزیتی است که امکان مشاهده آن در شکل فیزیکی به راحتی مقدور نیست. این نوع مزیت‌ها معمولاً پشت عوامل مشخصی پنهان است. این نوع مزیت می‌تواند ناشی از شیوه یادگیری و دانش شغلی کارکنان، فرهنگ سازمانی، میزان ارزش‌آفرینی و خصوصیات رفتاری باشد همچنین می‌تواند گفت که هر چقدر، مزیت‌های رقابتی سازمان مبتنی بر مزیت‌های نامشهود باشد، امکان تقلید آن مشکل‌تر و زمان برتر خواهد بود. ضمن اینکه، جابجایی و جذب مزیت نامشهود بسیار مشکل‌تر از مزیت مشهود است زیرا به احتمال زیاد مزیت نامشهود از خصایص، مشخصات و قابلیت‌هایی مشتق می‌شوند که از نظر علی مبهم و از نظر اجتماعی پیچیده هستند (بارنی، ۱۹۹۱).

#### ▪ مزیت متجانس و مزیت نامتجانس

وقتی که یک سازمان و رقبايش اساساً با استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌های متجانس و مشابه به روش یکسان رقابت می‌کنند. در این صورت، مزیت رقابتی از انجام فعالیت‌های مشابه به صورت بهتر حاصل می‌شود. به بیان دیگر وقتی مزیت رقابتی سازمان‌ها از منابع و روش‌های مشابهی حاصل می‌شود در این صورت سازمان‌هایی به مزیت رقابتی بادوام دست خواهند یافت که به صورت کارا تر و اثربخش تر منابع را به کار

گرفته و روش‌ها را اجرا کنند. مزیت نامتجانس آن نوع مزیتی است که اساساً ایفای نقش متمایز در بازی یا به طور کلی ایفای نقش در بازی متفاوت است. در این نوع مزیت «متفاوت بودن» نقش تعیین‌کننده و اساسی دارد به نحوی که به‌وسیله مهارت‌ها، ترکیبات متفاوت منابع و یا محصولات متفاوت، خدمات بهتر و ارزش بیشتری برای مشتری فراهم می‌سازد (بارنی، ۱۹۹۱).

#### ▪ مزیت موقعیتی و مزیت پویا (جنبشی)

منظور از مزیت‌های رقابتی موقعیتی، مزیت‌هایی است که از ویژگی‌ها و موجودی‌های یک بانک ایجاد می‌شود و معمولاً بر اساس میزان دسترسی و موقعیت‌های مکانی ایجاد می‌شوند. مزیت‌های رقابتی پویا (جنبشی) سبب افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها در بازار می‌شود زیرا این نوع مزایا باعث می‌شود که سازمان‌ها فعالیت‌های خدماتی خود را کاراتر و اثربخش‌تر از رقبای انجام دهند که معمولاً بر مبنای دانش و قابلیت‌های سازمان (قابلیت‌های کارآفرینی، فنی، سازمانی، تکنولوژیک) استوار است (مهری، ۱۳۸۲).

#### ▪ مزیت ساده و مزیت مرکب

مزیت رقابتی از حیث عملکرد می‌تواند به تنهایی عمل کرده یا به صورت ترکیبی از مزیت‌های چندگانه به عنوان یک کلیت ادغامی و در تعامل با یکدیگر کار کند که در حالت اول مزیت رقابتی از نوع ساده و در حالت دوم از نوع مرکب است (همان منبع).  
بدیهی است که مزیت ترکیبی از حیث رتبه، نسبت به مزیت ساده جایگاه بالاتر و تعیین‌کننده‌تری دارد (مهری، ۱۳۸۲).

#### ▪ مزیت موقتی و مزیت پایدار

مزیت رقابتی از هر نوع که باشد می‌تواند از حیث عملکرد رقابتی به صورت پایدار یا موقتی باشد. مزیت

موقتی اشاره به مزیتی دارد که کوتاه مدت و انتقالی است از طرفی طرح هایی که در یک مقطع زمانی مشخص اجرایی می شوند می توان به عنوان مزیت رقابتی موقتی قلمداد نمود. مزیت رقابتی پایدار دارای دو شرط است اولاً از نظر زمانی طولانی مدت بوده و زودگذر نیست و ثانیاً به راحتی توسط رقبا قابل دسترسی نیست. مثال بارزان، نام تجاری قوی و شهرت کوکاکولا است که بیش از یک قرن است ادامه داشته و باعث غبطه همه رقبا می شود (طالقانی و فروغی فر، ۱۳۸۷).

## ۲-۴-۳- قلمرو مزیت رقابتی

می توان خاستگاه های مزیت رقابتی را در دو قلمرو زیر تبیین کرد:

### ▪ مزیت های رقابتی قلمرو نیروی انسانی

اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی هر سازمان، هر صاحب نظری را بر آن می دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین سرمایه سازمانی به صورت مستقل نگاه کند. دلیل این امر، نیاز به تغییر و تحول در سازمان ها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی به دلایل زیر است: اولاً: فشارهایی که از ناحیه رقبا بر سازمان ها وارد می شود آن ها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام یافته و مستمر می کند. ثانیاً: مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت، خدمات و پاسخگویی، وسیع تر کرده اند. ثالثاً: با توجه به اینکه سازمان ها به عنوان بنگاه های اقتصادی همواره دو هدف بقا و کسب سود را تعقیب می کنند، لزوماً می بایستی به نحوی عمل کنند که ضمن تداوم حیات، از حیث اقتصادی نیز سودآور باقی بمانند و این مستلزم اثربخشی و کارایی در سازمان است. رابعاً: نیروی انسانی معاصر نسبت به گذشته تفاوت های زیادی کرده است. از یک سو نیروی کار جدید ظرفیت و استعداد فوق العاده ای برای رشد و توسعه دارند و از سوی

دیگر نیز، به اعتمادآفرینی بیشتر از سوی سازمان نیاز دارند. (هائو ما<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

#### ▪ مزیت‌های رقابتی قلمرو سازمانی

این نوع مزیت رقابتی بر اساس منابع، قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی است که حاصل تجارب تاریخی گذشته و حال سازمان بوده و کل سازمان در آن سهیم هستند. مزیت رقابتی سطح سازمانی دو نوع است: مزیت رقابتی بر اساس منابعی که می‌تواند مشهود و نامشهود باشد و مزیت رقابتی بر اساس قابلیت‌ها و ویژگی‌ها که معمولاً نامشهود است. چنین مزیتی از نظر اجتماعی پیچیده و از نظر تقلید مشکل و از حیث تحرک و قابلیت نقل و انتقال، کم‌تحرک است. این نوع مزیت را می‌توان در فرایندها، سیستم‌ها، فرهنگ سازمانی، دانش فنی، دانش بازاریابی، استراتژی‌های سازمان، نظام‌های هماهنگی و انگیزشی سازمان جستجو کرد. در این رابطه می‌توان منابع را به چهار طبقه کلی اساسی، پیرامونی، رقابتی و استراتژیک تقسیم کرد (همان منبع).

#### ۲-۴-۴- استراتژی‌های عمومی سه‌گانه

موقعیت یک سازمان نسبت به دیگر بازیگران یک صنعت، تعیین‌کننده سود وی بوده و سازمانی که بتواند خود را در موقعیتی مناسب نسبت به رقبای خود قرار دهد، سودی بالاتر از میانگین آن صنعت را کسب خواهد نمود. علاوه بر این، چنین سازمانی حتی با وجود ساختار نامناسب صنعتی که در آن فعال است، طعم شیرین بازگشت سریع سرمایه را خواهد چشید. پایه اساسی ماندگاری چنین موقعیتی میان رقبا حفظ مزیت رقابتی بنگاه در صنعت مربوطه است. بسته به ساختار هر صنعت، مزیت‌های رقابتی بنگاه‌ها در مواجهه با

---

<sup>۱</sup> Hao Ma

یکدیگر ابعاد بسیار وسیعی به خود می‌گیرد. همچنین بسته به اینکه محدوده فعالیت سازمان کل بازار را تحت پوشش خود قرار می‌دهد یا برای بخش یا بخش‌هایی از بازار فعالیت می‌کند نیز استراتژی‌های متفاوتی میان بنگاه‌ها دیده می‌شود. در میان ابعاد بی‌شمار مزیت‌های رقابتی می‌توان دو بعد پایه‌ای را به عنوان فصل مشترک این رویکردها شناسایی نمود. ماحصل ترکیب این دو بعد پایه‌ای با محدوده فعالیت هر سازمانی در صنعت مربوطه سه استراتژی عمومی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد که عبارت‌اند از:

### ▪ استراتژی رهبری قیمت‌ها

از بین سه استراتژی مطرح شده، رهبری قیمت در بازار آشناترین استراتژی است. هدف این استراتژی رسیدن به موقعیت ارزان‌ترین تولیدکننده محصول یا خدمات در بازار است. اتخاذ چنین استراتژی هنگامی که بنگاه به مواد اولیه یا تکنولوژی تولید پیشرو دسترسی مناسب دارد، بسیار مثمر ثمر است. بنگاهی که با این استراتژی در صنعت فعالیت می‌نماید تمامی بازار را تحت پوشش خود قرار می‌دهد و حتی در صنایع مرتبط نیز وارد می‌شود. این بنگاه نه تنها از تمامی ظرفیت‌های موجود برای تولید ارزان‌ترین محصول استفاده می‌کند، بلکه دائماً در حال بهبود عملکرد و افزایش بازدهی خود است و روش‌های نوینی را برای تولید و ارائه ارزان‌تر محصول ابداع می‌کند. چنین بنگاه‌هایی محصولی استاندارد با کیفیت و بدون ویژگی‌هایی خاص را به بازار عرضه می‌نمایند (مهدوی کیا، ۱۳۹۰).

### ▪ استراتژی تمایز

در این رویکرد بنگاه سعی می‌کند تا موقعیتی متمایز را نسبت به دیگر رقبای خود در صنعت به دست آورد. برای رسیدن به چنین موقعیتی، بنگاه به یک یا چند ویژگی که از نظر خریداران مهم تلقی می‌شود پاسخ داده و از این طریق قیمتی بالاتر را به بازار ارائه می‌دهد. منشأ این تمایز ممکن است در خود محصول، شیوه

تحويل آن، روش‌های بازاریابی، خدمات پس از فروش و غیره باشد (مهدوی کیا، ۱۳۹۰).

#### ▪ استراتژی تمرکز:

تمرکز، سومین استراتژی عمومی می‌باشد. دو استراتژی قبلی نگاهی به کل بازار دارند، درحالی‌که این استراتژی به بخش‌هایی از بازار توجه دارد. بنگاه با رویکرد متمرکز بخشی از بازار را انتخاب می‌کند و تمام تلاش خود را بر روی خدمت به بخش هدف متمرکز می‌کند و ممکن است حتی روش‌هایی متفاوت از روش‌های معمول صنعت را در پیش بگیرد (همان منبع).

استراتژی تمرکز به دو حالت قابل دستیابی است: تمرکز روی قیمت و تمرکز بر روی تمایز. در وضعیت اول هدف بنگاه سرویس دادن به بخشی از بازار است که نسبت به قیمت حساسیت بالایی دارند و در حالت دوم مشتریان با نیازهای خاصی قرار دارند که پاسخی برای نیازهای خود از طرف تولیدکنندگان دیگر دریافت نکرده‌اند (همان منبع).

#### ۲-۵- بانک ملت

بانک ملت به موجب مصوبه‌ی مورخ ۲۹ آذر ۱۳۵۸ مجمع عمومی بانک‌ها از ادغام بانک‌های تهران، داریوش، بین‌المللی ایران، عمران، بیمه‌ی ایران، ایران و عرب، پارس، اعتبارات تعاونی و توزیع، تجارت خارجی و فرهنگیان در تاریخ ۳۱ تیر ۱۳۵۹ تشکیل و با شماره ۳۸۰۷۷ در اداره‌ی ثبت شرکت‌ها به ثبت رسید و عملیات اجرایی بانک از همان تاریخ آغاز شد.

با ادغام بانک‌ها، سرمایه‌ی اولیه‌ی بانک ملت به ۳۳/۵ میلیارد ریال رسید.

به استناد مجمع عمومی فوق‌العاده بانک‌ها (مورخ ۱۷ فروردین ۸۷) و تصویب نامه هیأت محترم وزیران (شماره ۶۸۹۸۵/ت ۳۷۹۲۵ مورخ ۲ مرداد ۸۶) شخصیت حقوقی بانک ملت به سهامی عام تبدیل گردید.



بانک ملت در حال حاضر با سرمایه ۴۰۰۰۰ میلیارد ریال یکی از بزرگ ترین بانک های کشور است که در چارچوب قوانین دولت جمهوری اسلامی ایران فعالیت می کند. (www.bankmellat.ir)

مهم ترین راهبردهای بانک ملت توسعه ی فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت روابط مشتریان، بهبود کیفیت خدمات، توسعه منابع انسانی و بهبود شاخص های عملکرد است. برای دستیابی به این راهبردها، اهدافی همچون رشد و بهره وری بانک، سوددهی و ارائه خدمات مناسب به مشتریان، شناخت نیازها و دسته بندی مشتریان و فرآیندهای مربوط به سود، آموزش های استراتژی محور، فن آوری نوین بانکی و همسوسازی اهداف فردی، بخشی و سازمانی ترسیم شده است. (همان منبع)

### چشم انداز و مأموریت بانک ملت

تبدیل شدن به یک بانک پیشگام ایرانی به منظور ارائه خدمات مطلوب در بازار پول، ایجاد ارزش های منحصر به فرد برای مشتریان، ارائه خدمات مؤثر به جامعه، تسهیل فعالیتهای اقتصادی اعم از تجاری، صنعتی و کشاورزی (گزارش هیات مدیره بانک به مجمع عمومی ۱۳۸۸)

### ▪ استراتژی ها و اهداف

- الف) توسعه تکنولوژی و ارتباطات با هدف ۱- ارتقاء کیفیت و افزایش سرعت ارائه خدمات بانکی، ۲- دسترسی مشتریان به خدمات بانکی online، ۳- گرایش به سوی بانکداری الکترونیک، ۴- پاسخگویی به نیازهای جدید مشتریان و ارائه خدمات و محصولات نوین، ۵- توسعه خطوط و زیر ساختهای IT
- ب) مدیریت روابط مشتری با هدف ۱- شناسایی و جذب مشتریان کلیدی، ۲- تسهیل دسترسی به خدمات بانکی و به تبع آن افزایش رضایت مشتریان، ۳- تکریم ارباب رجوع و مشتری مداری
- ج) بهبود کیفیت خدمات با هدف ۱- استانداردسازی ارائه خدمات، ۲- تمرکززدایی و تفویض اختیار در جهت تسریع ارائه خدمات و ارزیابی عملکرد و کنترل استراتژیک فعالیتهای کلیدی

د) توسعه منابع انسانی با هدف ۱- بهبود روشهای جذب و نگهداری منابع انسانی در جهت افزایش رضایت مشتریان، ۲- اصلاح ترکیب تحصیلات نیروی انسانی، ۳- آموزش، بهسازی و توانمندسازی نیروی انسانی، ۴- افزایش میزان مشارکت کارکنان بانک در تصمیم‌گیری از طریق پیاده سازی سیستم پیشنهادها و نظام مشارکت، ۵- نهادینه سازی و گسترش دیدگاه علمی در بانک از طریق توسعه و تعمیق فعالیتهای پژوهشی

ه) بهبود شاخص‌های عملکرد با هدف ۱- حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتی بانک، ۲- مدیریت بهینه ترکیب سپرده‌های مشتریان، بهینه‌سازی پرتفوی مصارف و تعدیل مطالبات فوق، ۳- افزایش سودآوری و سایر درآمدها، ۴- گسترش سطح ارائه خدمات ارزی و ضمانت‌نامه‌ها، ۵- بهینه سازی شبکه واحدهای بانک (همان منبع)

## ۲-۶- پژوهش‌های انجام شده

### ۲-۶-۱- پژوهش‌های داخلی

محقق / محققان	سال	عنوان پژوهش	شرح نتایج
۱. فرج اله رحیمی	۱۳۹۰	نقش سرمایه‌گذاری منابع	ایشان نتایج خود را به این شرح بیان می‌کنند: «نتایج نشان داد که همه فرضیات و روابط بین متغیرها معنادار هستند. همچنین از بین دو مؤلفه سرمایه‌گذاری منابع انسانی (سرمایه‌گذاری در تأمین نیرو از بیرون و سرمایه‌گذاری در تأمین نیرو از درون)، سرمایه‌گذاری در تأمین نیرو از درون و از بین مؤلفه‌های سرمایه‌گذاری انسانی در سطح سازمان، مؤلفه خاص بودن سرمایه‌گذاری انسانی بیشتر متغیر مزیت رقابتی را تبیین می‌نماید. همچنین داده‌ها نشان داد که سه بعد از چهار
۲. عباسعلی حاجی کریمی		(مطالعه موردی: صنعت داروسازی ایران)	

بعد سرمایه انسانی در سطح سازمان یعنی ابعاد تناسب، مکمل بودن و خاص بودن با یکدیگر تقریباً همبستگی بالایی دارند.»			
ایشان پس از مطالعه ابتدایی، با استفاده از ابزار مصاحبه با خبرگان، شاخص‌های مناسب جهت سنجش متغیرهای موجود در مدل شناسایی نمودند. در مرحله بعد پرسشنامه پژوهش طراحی شد. این پرسشنامه حاوی ۱۱۶ سؤال در مقیاس هفت گزینه‌ای لیکرت است و پس از تأیید روایی و پایایی، توسط ۲۵۰ نفر از افرادی که با روش خوشه‌ای از بین خبرگان صنعت خودرو انتخاب شده بودند، تکمیل گردید. نتایج پژوهش نشان داد قابلیت‌های چابکی سازمان و زنجیره تأمین درونی شرکت‌ها کمتر تحت تأثیر عوامل محیطی هستند و این عوامل بیشتر از تواناسازهای چابکی تأثیر می‌پذیرند و محرک‌های محیطی از طریق تواناسازهای چابکی، فرایندهای زنجیره‌ای تأمین و قابلیت‌های چابکی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌گیرند. همچنین در این مطالعه، با استفاده از مدل دلتا، اثر عوامل محیطی بر اساس جایگاه استراتژیکی که سازمان در بازار برای خود ایجاد کرده، مورد تحلیل قرار گرفت و در نهایت هر یک از زیرمجموعه‌های ابعاد اصلی مدل با استفاده از روش دیماتل اولویت‌بندی شد.	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری قابلیت‌های چابکی سازمان (بررسی موردی شرکت‌های خودروساز تجاری)	۱۳۹۱	۱. سید محمد سید حسینی ۲. علی رجب زاده‌قطری ۳. محمود البرزی ۴. سید مصطفی رضوی ۵. علی رضائی
ایشان بیان می‌دارند برتری در رقابت هدف اصلی سازمان‌ها	نقش مدیریت منابع انسانی در	۱۳۸۸	۱. ناصر حمیدی

۲. اکبر حسن پور ۳. مجتبی کیایی ۴. سیدحمید موسوی	چابکی سازمان	<p>در فضای کسب و کار غیرقابل پیش بینی و متغیر کنونی، تبدیل شده است. یکی از پارادایم های افزایش انعطاف پذیری، سرعت و کیفیت را چابکی سازمان معرفی می کنند.</p> <p>ابعاد فعالیت منابع انسانی که مورد بررسی قرار دادند عبارت اند از: ۱- جبران خدمت، ۲- تحصیل، توسعه و آموزش، ۳- مدیریت عملکرد، ۴- کارمندیابی و استخدام، ۵- ارتباطات و روابط مناسب و عامل ۶- تجزیه و تحلیل و طراحی شغل را در مرکز ابعاد منابع انسانی می دانند.</p> <p>هم چنین ابعاد مدل چابکی را بدین شرح بیان می کنند: ۱- کارکنان، ۲- فناوری اطلاعات، ۳- ساختار سازمانی، ۴- فرآیندهای محوری عملیاتی و عامل ۵- ارزش های مشترک را مرکز ابعاد چابکی سازمان معرفی می کنند.</p> <p>نتایج نشان دادند که مدیریت صحیح در ابعاد مختلف منابع انسانی چابکی سازمان را به دنبال دارد و هیچ یک از ابعاد به تنهایی بر دیگری برتری ندارد.</p>
۱. ژاله اژدری ۲. فرج اله رحیمی ۳. البرز قیتانی ۴. پرستو اژدری	۱۳۹۱ بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی و قابلیت های چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی	<p>ایشان به کارگیری مجموعه اقدامات منابع انسانی را به عنوان عامل بسیار مهم برای پاسخگویی سریع، فعالانه و نوآورانه به محیط همیشه در حال تغییر کسب و کار معرفی می کنند.</p> <p>ایشان همچنین بر اساس بررسی های شان بیان می کنند که کاربرد اقدامات منابع انسانی همراه با قابلیت های ایجاد کننده چابکی سازمانی، بهبود عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی را به همراه خواهد داشت.</p>

			<p>ایشان ابعاد اقدامات منابع انسانی مورد بررسی را انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و ابعاد چابکی سازمان را پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت بیان می‌کنند.</p> <p>میزان معناداری اقدامات منابع انسانی با مزیت رقابتی ۶/۹۴ و میزان معناداری چابکی سازمان با مزیت رقابتی ۴/۵۶ می‌باشد.</p> <p>و نتیجه‌گیری خود را بدین‌صورت بیان می‌دارند که سازمان‌ها در محیطی پویا فعالیت می‌کنند که دارای متغیرهای بسیاری است. برای موفقیت در این محیط سازمان باید منابع خویش و محیطی را به‌خوبی بشناسد و از این منابع به طور مؤثر و کارآمد بهره بگیرد. چابکی توانایی شرکت‌ها را برای توسعه قابلیت‌های سازمانی و همچنین اقدامات رقابتی افزایش می‌دهد.</p> <p>درواقع از طریق ایجاد و توسعه قابلیت‌های سازمانی و مزیت انسانی، زمینه لازم برای کسب مزیت رقابتی در سازمان فراهم می‌شود.</p>
<p>۱. سید حسن حاتمی نسب</p> <p>۲. سید محمود زنجیرچی</p>	<p>۱۳۹۰</p>	<p>نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور</p>	<p>ایشان در پژوهش خود دانش را به عنوان مهم‌ترین جنبه رقابتی آن سازمان برای بهره‌ور بودن می‌دانند. یکی از پایه‌های افزایش بهره‌وری مدیریت دانش، چابک بودن مؤثر است. ایشان حجم بالای توسعه ادبیات در حوزه مدیریت دانش و چابکی سازمانی را نشان از اهمیت این دو مقوله</p>

<p>می‌دانند. ایشان سعی کرده‌اند، شکلی از همگرایی این دو را از این نظر که ابعاد آن‌ها قویاً با یکدیگر ارتباط دارند، مورد آزمون قرار دهند و استدلال نمایند که چابکی سازمانی زمانی حاصل می‌شود که مدیریت دانش، از هر حیث، در حال تعادل باشد.</p> <p>در بررسی تأثیر مدیریت دانش بر چابکی سازمان، دو بعد زیرساختی و فرآیندی را با ابعاد ماهیت و هویت سازمان (شایستگی، فرهنگ سازمانی، طبقه‌بندی وظایف)، فناوری اطلاعات و ارتباطات، رهبری و مدیریت (آگاه و علاقه‌مند به دانش)، ساختار فیزیکی محیط کار و برنامه‌های آموزشی برای زیرساخت و ابعاد ایجاد و کسب دانش به صورت طبقه‌بندی‌شده، تسهیل اقدامات مربوط به دانش در راستای اهداف سازمان، نگهداری، انتقال و به‌کارگیری دانش، هماهنگ‌سازی دانش کارکنان با فعالیت‌های حرفه‌ای آن‌ها برای فرایند در نظر گرفتند. ایشان همچنین از بین عناصر مدیریت دانش، عوامل «ایجاد و کسب دانش به‌صورت طبقه‌بندی‌شده» و «تسهیل اقدامات مربوط به دانش در راستای اهداف سازمان»، به عنوان عواملی معرفی می‌کنند که بیشترین تأثیر را بر چابکی سازمانی دارند.</p>		
<p>چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌شود. ایشان با فرض این که ارتباطات بر</p>	<p>بعد انسانی چابکی سازمان</p>	<p>۱. بهنام شهبایی ۲. الهه بابایی</p>

<p>یک بنیاد رهبری، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های پاداش کارکنان استوار است که میان افراد و تکنولوژی ارتباط ایجاد می‌کند؛ که این ارتباطات عبارت‌اند از مشغولیت افراد در تصمیم‌گیری، ارائه فرآیند و محصول با کیفیت از طریق غنی‌سازی مشاغل، آموزش در زمینه فناوری و ایجاد یک سیستم پاداش که نیروهای سوق‌دهنده چابکی را تقویت می‌کند. ایشان مدل چابکی سازمان را با توجه به ابعاد رهبری، فرهنگ، سیستم‌های پاداش، عضویت‌های سازمانی، تأمین‌کنندگان، مشتریان، فناوری اطلاعات، نتایج پژوهش خود را به این صورت بیان می‌کنند: «فرض می‌شود که ابعاد نرم و سخت سازمان‌ها برای رقابت بهتر به سمت فناوری‌های پیشرفته سوق داده می‌شوند. در هدایت سازمان به سمت فناوری‌های پیشرفته، بسترسازی از طریق انگیزش، رهبری مؤثر، سیستم‌های پاداش و غیره حائز اهمیت است. از طرفی، توسل به قدرت مهارت و خلاقیت ذی‌نفعان سازمانی و استفاده درست و به موقع از فناوری‌ها موجب افزایش انعطاف‌پذیری و میزان پاسخگویی سازمان می‌شود. در این حالت است که سازمان می‌تواند با ایجاد ارتباط مؤثر با تأمین‌کنندگان، به موقع محصولات و خدمات و یا به عبارتی نیازها و خواسته‌های مشتریان را پاسخ گفته و به چابکی تولیدی دست یابد. حال اگر سازمان، سه مؤلفه هزینه، سرعت و کیفیت را مدنظر قرار داده و در بهبود</p>		
--	--	--

وضعیت این سه مؤلفه در سراسر سازمان بکوشد، به چابکی سازمانی دست خواهد یافت؛ بنابراین، می‌توان گفت که چابکی سازمانی بر پایه سه مؤلفه کیفیت، سرعت و هزینه سنجیده می‌شود و سازمان‌ها می‌بایست برای نیل به چابکی سازمانی این سه مقوله را به سطح عالی برسانند.»			
ایشان نتیجه پژوهش خود را به این صورت بیان می‌کنند: «یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. مسلماً، محیط متغیر امروز، به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت، توانایی‌ها و تکنولوژی‌های رقا، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بسترسازی و زمینه‌سازی یادگیری و آموزش سریع‌تر از رقا، می‌تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقا سریع‌تر و بهتر گام بردارد.»	کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده	۱۳۸۶	بهنام شهابی

## ۲-۶-۲- پژوهش‌های خارجی

ایشان در پژوهش خود ضمن بررسی تئوری‌ها و پژوهش‌های قبلی در حوزه استراتژی و مدیریت منابع انسانی برای شناسایی مهم‌ترین عوامل اثرگذار بین استراتژی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد، تمرکز خود را بر نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد و کسب مزیت رقابتی قراردادند. بر این اساس مدلی چند سطحی برای تشریح اینکه چگونه اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند	استراتژی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد: بازبینی خط مقدم	2012	Paul F. Buller Glenn M. McEvoy
---	---	------	-----------------------------------



<p>باعث ایجاد تعادل در سطح گروه و فرد با استراتژی سازمان شود. ایشان مجدداً اقدام به برقراری تعادل بین توانایی‌ها، فرهنگ، گروه، قواعد و مزایا و فرصت‌ها و ... با استراتژی سازمان پرداختند. ایشان مهم‌ترین نتیجه پژوهش خود را بدین‌صورت بیان می‌کنند که ایجاد سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی هر دو برای سازمان برای رسیدن به موفقیت و عملکرد موفقیت‌آمیز در بازار بسیار ضروری است.</p>			
<p>ایشان بیان می‌کنند سازمان‌ها به مردم نیازمندند و مردم به سازمان‌ها و کسب رضایت مشتریان در محیط رقابتی امروز امری بسیار دشوار است؛ اما کسب مزیت رقابتی با توجه و مدیریت مناسب در حوزه منابع انسانی می‌تواند به دست آید. ایشان با بررسی ۲۵۰ شرکت کشتی‌رانی، ابعاد مهم تأثیرگذار در منابع انسانی را به این ترتیب رتبه‌بندی می‌کنند: ۱- آموزش و توسعه، ۲- استخدام و جبران خدمت، ۳- توسعه شغلی، ۴- آنالیز شغلی، ۵- برنامه مدیریت منابع انسانی، ۶- گوناگونی شغلی و درنهایت انعطاف‌پذیری شغلی.</p>	<p>مدیریت منابع انسانی شیوه‌ای برای کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های کشتی‌رانی</p>	<p>2007</p>	<p>Subhash C.Kundu  Divya Malhan  Pradeep Kumar</p>
<p>ضمن بررسی پژوهش‌های بسیاری در این حوزه، اعلام می‌کند: باید نیازهای بازار را به‌خوبی شناخت و این اولین قدم در ایجاد یک کسب‌وکار موفق است. عامل کلیدی موفقیت در بازار تلفن همراه را برخورداری از بالاترین تکنولوژی می‌داند؛ اما از طرف دیگر به طور ضمنی بیان می‌کند سرمایه‌های اصلی هر سازمانی منابع انسانی آن سازمان می‌باشد.</p>	<p>کتاب چاپکی سازمان، راهکارهایی برای کسب مزیت رقابتی در بازار تلفن همراه</p>	<p>2002</p>	<p>Nicholas D.Evans</p>

<p>نتایج پژوهش نشان داد کسب مزیت رقابتی از چهار طریق امکان- پذیر است: برتری فن آوری، برتری منابع، الگوهای تقاضا، سیاستهای بازرگانی. ایشان بیان کردند زمانی که رقابت شدید از طریق تکنولوژی ایجاد شده باشد بانکها برای متمایز ساختن خدمات خویش و حفظ جایگاه بازار باید رویکرد بازار محور داشته باشند. به نظر آنها راهکار موفق برای دستیابی به یک جایگاه مناسب در بازار رقابتی ارائه ارزش به مشتری فعلی و بالقوه بر مبنای نیاز و خواسته های آنان است.</p>	<p>دفاع از مشتری: این برای شماست؟</p>	<p>1991</p>	<p>Urban, G.L&amp; Star</p>
<p>پژوهشی که ایشان در زمینه استراتژیهای محیطی و مزیت رقابتی در شرکت های خدماتی انجام شد. در این پژوهش مزیت رقابتی پایدار به عنوان هدف برای بسیاری از سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی تعریف شده که می تواند منجر به عملکرد خارق العاده سازمان شود. ایشان در این پژوهش عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی را به دو دسته عملکرد مالی و قدرت شهرت تقسیم شده است.</p>	<p>استراتژی محیطی و مزیت رقابتی در سازمان های خدماتی</p>	<p>2007</p>	<p>Wang &amp; Richard Kim</p>
<p>ایشان بیان می کنند چشم انداز استراتژی های رقابتی یک موقعیت استراتژیک جذاب مشتق شده از فعالیت های استراتژیک را شکل می دهد و با توسعه فعالیت های استراتژیک، کارخانه های می توانند به یکی از دو نوع اساسی از مزیت رقابتی حاصل از رهبری هزینه و یا تمایز دست یابند. استراتژی رقابتی به طور کلی و تاکتیک های رقابتی به طور خاص، به عنوان ابزاری مؤثر بر عملکرد شرکت به کار می روند. تاکتیک های رقابتی، به اقداماتی که</p>	<p>استراتژی رقابتی و عملکرد شرکت: نقش تعدیل قابلیت های تکنولوژیکی</p>	<p>2010</p>	<p>María José Ruiz Ortega</p>

شرکت برای ایجاد استراتژی خود توسعه داده، اشاره می‌کند. این تاکتیک‌ها در نتیجه، منعکس‌کننده جهت‌گیری استراتژیک و زیر بنای رقابت می‌باشد.			
ایشان در پژوهش‌های خود ادغام تئوریهای ماکرو منابع انسانی و تئوریهای ماکرو رفتار سازمانی، به خصوص از دیدگاه مبتنی بر منابع شرکتی به عنوان منابع بالقوه در کسب مزیت رقابتی مورد بررسی قرار دادند. بر خلاف بحث‌های عمل‌گرا که عهده‌دار نقش منابع انسانی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار هستند، با استفاده از مفاهیم نظری به بحث در مورد چگونگی منابع انسانی رویارویی معیارهای مزیت رقابتی پایدار در که آنها ارزش، کمیاب، بی نظیر و غیر قابل تعویض می‌باشند، می‌پردازند. ایشان در نهایت منابع انسانی را به عنوان یک منبع و سرمایه بالقوه در کسب مزیت رقابتی بیان می‌کنند.	منابع انسانی و مزیت رقابتی پایدار: دیدگاه مبتنی بر منابع	1994	Patrick M. Wright , Gary C. McMahan , Abigail McWilliams
این مقاله با استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، همراه با دیگر منابع نظری، به رؤس مطالب عناصر اساسی تئوری منابع انسانی می‌پردازد. و این سوال را مطرح می‌کند: چگونه می‌توان شرکتی را ساخت و برتری رقابتی آن را از طریق استراتژی مدیریت منابع انسانی در سراسر مراحل چرخه زندگی شرکت حفظ کرد؟ ایشان بیان می‌کند منابع انسانی شرکت را قادر می‌سازد به طور مداوم به قابلیت مزیت رقابتی دسترسی داشته باشد. در حالی که باید به این نکته توجه نمود برخی از اصول گسترده در ارتباط با استفاده منابع انسانی در چرخه حیات سازمان‌ها	دستیابی به مزیت رقابتی از طریق منابع انسانی	1998	Peter Boxall

پیچیدگی زیادی را باعث می‌گردد. در نهایت ایشان در پژوهش خود شرایطی که در آن می‌توان بطور معقولی الزامات مورد نیاز برای استفاده از منابع انسانی بیان می‌کنند و در نهایت بیان می‌کند که این حوزه نیازمند پژوهش بیشتر است.			
--	--	--	--

## ۲-۷- خلاصه و نتیجه گیری :

### الف ( اقدامات منابع انسانی :

با بررسی ادبیات تحقیق در می‌یابیم که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی بشمار می‌رود . یکی از موثرترین راههای دستیابی به مزیت رقابتی ، کارآمد کردن کارکنان سازمانها است . مدیریت منابع انسانی را شناسایی ، انتخاب و استخدام ، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند . نتیجه عملکرد مدیریت منابع انسانی شامل ۱- تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل ۲- برنامه ریزی نیروی انسانی ۳- انتخاب و استخدام ۴- طراحی سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی ۵- تعیین حقوق و مزایا ۶- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی ۷- روابط کاری ۸- آموزش کارکنان و تربیت مدیران ۹- کمک به رشد و توسعه سازمان می‌باشد . اقدامات منابع انسانی مدنظر براساس مدل انگو و همکاران انتخاب گردیده است که عبارتند از : انتخاب واستخدام ، آموزش و توسعه ، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت در بخش انتخاب و استخدام مدل سه عاملی جذب نیروی انسانی ( مودت ، ۱۳۸۹ ) به نظر می‌رسد جزو بهترین مدل ها باشد .

دربخش ارزیابی عملکرد می‌دانیم که ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است و

اهم اهداف مدنظر شامل تعیین بازدهی کار یا بهره وری ، تعیین کارایی ، تعیین کارآمدی و طبقه بندی عادلانه کارکنان می باشد.

دربخش آموزش و توسعه به اهمیت دانش و مهارت کارکنان توجه می شود و جایگزینی دانشگران به جای صنعت کاران بعلت تغییر پارادیم توسعه منابع انسانی مدنظر می باشد و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمانهای دانشی است .

دربخش جبران خدمت که بخشی از نظام نگهداری منابع انسانی به حساب می آید بایستی به تناسب شرایط محیط درون سازمانی و برون سازمانی طراحی و پیاده شود که شامل کلیه مزایای مالی و غیرمالی می باشد . در این رابطه تئوری نمایندگی به عنوان مناسب ترین تئوری معرفی شده و منظور از ان این است که مدیران و زیر مجموعه های آنها نماینده صاحبان سهام در اداره کردن سازمانها و افزایش ارزش سهام آنها می باشند و هرقدر در منافع سازمان بیشتر سهام شونند انگیزه بیشتری برای تلاش خود خواهند داشت.

#### ب) چابکی سازمانی

عرصه رقابت با تغییرات بسیاری در قرن حاضر آغاز شده است و شدت این تغییرات به حدی بوده است که سازمانهای تولیدی و حتی خدماتی را با چالش های نوینی مواجه ساخته است ، برخی از این تغییرات عبارتند از : ۱- جهانی شدن بازارها و جایگاه بازار شرکتها ۲- نیاز مشتری به مقادیر بسیار کم محصول یا خدمت اما بسیار متنوع ۳- خواست مشتریان مبنی بر ارضای تقاضای آنها بصورت انفرادی ۴- تاکید شرکت بر معرفی سریع محصولات جدید و تمرکز بر بازاریابی آنها ۵- دارا بودن دامنه وسیعی از محصولات و خدمات در اغلب شرکتهای تولیدی و خدماتی

برای چابکی تعاریف متعددی ارائه گردیده است از جمله ۱- تواناییهای تولید کننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش بینی ۲- قابلیت سازگاری و شکل دهی مجدد ۳- بهره گیری از تغییرات

به عنوان فرصت های ذاتی نهفته در محیط های آشفته

از ویژگیهای اصلی در شرکت چابک که تسورولودیس و همکارانش ارائه نموده اند عبارتند از : ۱ - انعطاف پذیری و انطباق پذیری ۲- پاسخگویی ۳- سرعت ۴- یکپارچگی و پیچیدگی کم ۵- تجهیز شایستگی های اصلی و مرکزی ۶- کیفیت بالا و بهبود محصولات ۷- فرهنگ تغییر

از دیدگاه سیستمی ایجاد بنگاه چابک در اثر عوامل زیر پدید می آید ۱- اغنای مشتریان ۲ - اهرمی کردن اثر اطلاعات و افراد ۳- همکاری جهت رقابت پذیری ۴- تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان

در بحث رسیدن به چابکی سازمان دو مدل شریفی و ژانگ و یوسف و همکاران جزو بهترین مدل ها می باشند که در این پایان نامه قابلیت های چابکی سازمانی از مدل شریفی و ژانگ انتخاب شده که شامل ۱- انعطاف پذیری به معنی توانایی فراوری و ساخت محصولات متنوع و رسیدن به اهداف متفاوت با تجهیزات یکسان ۲- پاسخگویی به معنی توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ سریع به آنها به صورت پیش کنشی سریع و یا واکنشی و بهبود یافتن از آنها ۳ - شایستگی به معنی مجموعه وسیعی از توانایی هایی است که بهره وری ، کارایی و اثربخشی فعالیتها را در جهت اهداف شرکت فراهم می کند . ۴- سرعت به معنی توانایی انجام کارها و عملیات در کوتاه ترین زمان ممکن می باشد.

### ج) مزیت رقابتی

فهم ما از مزیت رقابتی براین استوار است که برای اینکه یک کسب و کار به صورت طولانی مدت از نظر مالی موفق باشد ، باید از برخی مزایا نسبت به رقبایش بهره مند باشد . مزیت رقابتی به قابلیت شرکت در عملکرد برتر ، نسبت به صنعتی که در آن مشتریان خواهان کالا و خدماتی هستند که بهتر و درعین حال ارزان تر باشد . درخصوص مزیت رقابتی دو تئوری مهم (۱) تئوری سازمان صنعتی به این مفهوم که نیروی خارجی بازار تعیین کننده استراتژی می باشد و مزیت رقابتی از اجرای آن استراتژی حاصل می شود که با

الزامات بازار سازگاری دارد که مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر نمونه بارز از مدل های ارائه شده در چارچوب این تئوری است . ۲ ) تئوری منبع مدار بدین مفهوم که شرکت متشکل از مجموعه ای از دارایی های ملموس و ناملموسی می باشد که این دارایی ها با توجه به قابلیت های استفاده از آنها ترکیب شده و صلاحیتهای شرکت را بوجود می آورند در این خصوص مدل هیل وجونز یکی از کامل ترین مدلهای ارائه شده می باشد . که اجزای مدل شامل منابع ، قابلیت ها ، صلاحیت ها ، مزیت رقابتی و سود می باشد که چهار بعد کیفیت ، کارایی ، نوآوری و پاسخگویی به مشتریان به عنوان ابعاد مزیت رقابتی معرفی گردیده اند . منابع به معنی فاکتورهای تولیدی هستند که یک شرکت به وسیله آنها کالاها و خدمات باارزشی را برای مشتریان تولید می نماید . قابلیت ها به معنی مهارتهای مورد نیاز یک شرکت برای کسب مزیت کامل از منابع در اختیارش . به بیانی دیگر قابلیت ها عبارتند از مهارتهای یک شرکت در هماهنگ سازی منابع و استفاده بهره ور از آنها .

یک شرکت ممکن است از منابع منحصر به فرد و ارزشمندی برخوردار باشد ، اما تا زمانی که از قابلیت استفاده موثر از این منابع برخوردار نباشد قادر نخواهد بود صلاحیتی متمایز را احراز و حفظ نماید و در نهایت صلاحیتهای به این مفهوم است که اگر دارایی ها و قابلیت های یک شرکت را کنار هم قرار دهیم صلاحیت های آن شرکت بوجود می آیند . مزیت رقابتی را به عنوان قابلیت یک شرکت در عملکرد بهتر نسبت به صنعتی که در آن کار می کند تعریف می نمایم و همچنین شرکتی را دارای مزیت رقابتی می نامیم که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد . با توجه به مبانی نظری موضوع ، مزیت رقابتی به پنج بعد مفهومی زیر تقسیم بندی می شود ۱- مزیت مشهود و نامشهود ۲- مزیت متجانس و نامتجانس ۳- مزیت موقعیتی و مزیت پویا (جنبشی) ۴- مزیت ساده و مزیت مرکب ۵- مزیت موقتی و مزیت پایدار و استراتژی های عمومی سه گانه در کسب مزیت رقابتی شامل استراتژی رهبری قیمت ها ، تمایز و تمرکز می باشد.

## **فصل ۳:**

### **روش اجرای پژوهش**

[www.markazomesh.ir](http://www.markazomesh.ir)



روش تحقیق، مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه‌حل مشکلات است.

دستیابی به هدف‌های تحقیق میسر نخواهد بود مگر زمانی که جستجوی شناخت با روش‌شناسی درست صورت پذیرد، به عبارت دیگر، تحقیق از حیث روش است که اعتبار می‌یابد نه موضوع تحقیق. پژوهشگر باید توجه داشته باشد که اعتبار دستاوردهای تحقیق به شدت تحت تأثیر اعتبار روشی است که برای تحقیق خود برگزیده است (خاکی، ۱۳۸۸).

در این فصل، روش تحقیق، روش گردآوری داده‌ها، جامعه آماری و نمونه آماری، روش نمونه‌گیری، تکنیک‌های بکار گرفته شده برای تحلیل داده‌ها تشریح خواهد شد.

### ۳-۲-روش تحقیق

روش اجرای تحقیق درواقع مجموعه فعالیت‌هایی است که به کمک آن‌ها تعیین می‌کنیم که اطلاعات مورد نظر را از کجا، چگونه و با چه ابزاری جمع‌آوری نموده و تجزیه و تحلیل نماییم تا به نتایج لازم دست‌یابیم. دسته‌بندی‌های متفاوتی از انواع روش تحقیق از دیدگاه صاحب‌نظران مطرح شده است؛ اما به طور کلی روش‌های تحقیق در علوم انسانی را می‌توان با توجه به دو ملاک ۱- هدف تحقیق و ۲- نحوه گردآوری داده‌ها تقسیم کرد.

۱- تحقیقات علمی بر اساس هدف تحقیق به سه دسته تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از:

بنیادی، کاربردی، تحقیق و توسعه.

بر مبنای این دسته‌بندی، این تحقیق از نوع کاربردی است زیرا هدف آن توسعه دانش کاربردی در یک زمینه

خاص است و می‌توان از نتایج آن در تصمیمات استفاده کرد.

۲- تحقیقات علمی را بر اساس چگونگی گردآوری داده‌های مورد نیاز می‌توان به دو دسته تقسیم کرد که عبارت‌اند از:

تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) و تحقیق آزمایشی.

بر مبنای این تقسیم‌بندی این تحقیق از نوع توصیفی است و تلاش می‌کند ضمن توصیف داده‌ها به تحلیل آن‌ها بپردازد. در میان انواع تقسیم‌بندی‌های موجود در تحقیقات توصیفی، این تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی است و تلاش می‌کند توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری را مورد بررسی قرار داده و ضمن توصیف آن به تبیین و کاوش بپردازد که توضیح آن‌ها به شرح زیر می‌باشد:

توصیفی: در این نوع تجزیه و تحلیل، پژوهشگر داده‌های جمع‌آوری شده را با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، خلاصه و طبقه‌بندی می‌کند؛ به عبارت دیگر، در تجزیه و تحلیل توصیفی، پژوهشگر ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده را با تهیه و تنظیم جدول توزیع فراوانی خلاصه می‌کند و سپس به کمک نمودار آن‌ها را نمایش می‌دهد و سرانجام با استفاده از سایر شاخص‌های آمار توصیفی آن‌ها را خلاصه می‌کند. معروف‌ترین و در عین حال پرمصرف‌ترین شاخص‌های آمار توصیفی عبارت‌اند از: میانگین، میانه، انحراف استاندارد، واریانس.

همبستگی: رابطه همبستگی به بررسی ارتباط بین دو یا چند متغیر می‌پردازد و ضریب آن را محاسبه می‌نماید. همبستگی بین متغیرها ممکن است مثبت یا منفی باشد. اگر تغییرات یک متغیر با تغییرات متغیر دیگر همراه باشد و افزایش یکی با افزایش دیگری یا بالعکس کاهش یکی با کاهش دیگری همراه بشود، می‌گوییم که همبستگی بین آن‌ها مثبت است. همبستگی مثبت از ۰ تا +۱ نوسان دارد، یعنی همبستگی کامل مثبت از ضریب +۱ برخوردار است. اگر تغییر و افزایش یک متغیر با کاهش دیگری همراه شود، گفته

می شود که همبستگی بین آن ها منفی است و مقدار آن از ۰ تا ۱- تغییر می کند، یعنی میزان همبستگی کامل منفی برابر ۱- است. اگر بین دو متغیر رابطه ای وجود نداشته باشد، ضریب همبستگی صفر خواهد بود (حافظ نیا، ۱۳۸۷).

### ۳-۳- جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش کارمندان مدیریت شعب بانک ملت در استان آذربایجان غربی می باشند. تعداد کل کارمندان بر اساس اعلام واحد روابط عمومی بانک ملت استان آذربایجان غربی حدود ۱۳۰ نفر می باشد. جهت محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که با توجه به رابطه زیر تعداد حجم نمونه ۹۶ نفر محاسبه گردید. در این محاسبه خطای مورد نظر ۵ درصد و ضریب اطمینان ۹۵٪ در نظر گرفته شده است (p=q=۰/۵).

$$n = \frac{t^2 p q / d^2}{1 + 1/N \left( \left( \frac{t^2 p q}{d^2} \right) - 1 \right)}$$

رابطه (۳-۱): فرمول کوکران (حافظ نیا، ۱۳۸۷)

نمونه گیری در این پژوهش به صورت تصادفی انجام گرفت.

### ۳-۴- روش و ابزار گردآوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق یکی از مراحل اساسی آن است و به لحاظ اهمیت آن، گاه به اشتباه روش های گردآوری اطلاعات را روش های تحقیق می نامند.

مرحله گردآوری اطلاعات آغاز فرآیندی است که طی آن محقق یافته های میدانی و کتابخانه ای را گردآوری می کند و به روش استقرائی به فشرده سازی آن ها از طریق طبقه بندی و سپس تجزیه و تحلیل می پردازد و فرضیه های تدوین شده خود را مورد ارزیابی قرار می دهد و در نهایت حکم صادر می کند و پاسخ مسئله تحقیق را به اتکای آن ها می یابد؛ به عبارتی محقق به اتکای اطلاعات گردآوری شده واقعیت و حقیقت را

آن‌طور که هست کشف می‌نماید؛ بنابراین، اعتبار اطلاعات اهمیت بسیاری دارد؛ زیرا اطلاعات غیر معتبر مانع از کشف حقیقت و واقعیت می‌گردد و مسئله و مجهول موردنظر محقق به‌درستی معلوم نمی‌شود یا تصویری انحرافی و ناصحیح از آن ارائه می‌شود.

برای حفظ اعتبار اطلاعات و داده‌های گردآوری شده محقق باید دست کم دو اصل صحت و دقت را مورد توجه خاص قرار دهد.

روش‌های گردآوری اطلاعات را به‌طور کلی به دو طبقه می‌توان تقسیم کرد:

۱. روش‌های کتابخانه‌ای

۲. روش‌های میدانی (حافظ نیا، ۱۳۸۷)

### ۳-۴-۱- روش کتابخانه‌ای

روش‌های کتابخانه‌ای در تمامی تحقیقات علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی در بعضی از آن‌ها در بخشی از فرآیند تحقیق از این روش استفاده می‌شود و در بعضی از آن‌ها موضوع تحقیق از حیث روش، ماهیتاً کتابخانه‌ای است و از آغاز تا انتها متکی بر یافته‌های تحقیق کتابخانه‌ای است.

در تحقیقاتی که ظاهراً ماهیت کتابخانه‌ای ندارند نیز محققان ناگزیر از کاربرد روش‌های کتابخانه‌ای در تحقیق خود هستند. در این گروه تحقیقات اعم از توصیفی، علی، همبستگی، تجربی و غیره، محقق باید ادبیات و سوابق مسئله و موضوع تحقیق را مطالعه کند. در نتیجه، باید از روش کتابخانه‌ای استفاده کند و نتایج مطالعات خود را در ابزار مناسب اعم از فیش، جدول و فرم، ثبت و نگهداری نماید و در پایان کار نسبت به طبقه‌بندی و بهره‌برداری از آن‌ها اقدام کند (حافظ نیا، ۱۳۸۷).

### ۳-۴-۲- روش میدانی

روش‌های میدانی به روش‌هایی اطلاق می‌شود که محقق برای گردآوری اطلاعات ناگزیر است به محیط بیرون برود و با مراجعه به افراد یا محیط و نیز برقراری ارتباط مستقیم با واحد تحلیل یعنی افراد، اعم از انسان، مؤسسات، سکونت‌گاه‌ها، موردها و غیره، اطلاعات مورد نظر خود را گردآوری کند. درواقع، او باید ابزار سنجش یا ظروف اطلاعاتی خود را به میدان ببرد و با پرسشگری، مصاحبه، مشاهده و تصویربرداری آن‌ها را تکمیل نماید و سپس برای استخراج، طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل به محل کار خود برگردد.

(۱) روش پرسشنامه‌ای

(۲) روش مشاهده

(۳) روش مصاحبه

(۴) روش‌های ترکیبی

(۵) روش‌های صوتی و تصویری (حافظ نیا، ۱۳۸۷).

### ۳-۴-۳- روش پرسشنامه‌ای

یکی از روش‌های بسیار متداول در گردآوری اطلاعات میدانی روش پرسشنامه‌ای است که امر گردآوری اطلاعات را در سطح وسیع، امکان‌پذیر می‌سازد. در تحقیقات توصیفی و نیز تحقیقاتی که از گستره جغرافیایی زیادی برخوردار باشد یا افراد جامعه آماری و نمونه آن زیاد باشند، معمولاً از روش پرسشنامه‌ای استفاده می‌شود. روش پرسشنامه‌ای محتاج پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها و تدارک امکانات و نیروی انسانی قابل ملاحظه‌ای است که محقق باید از وجود آن‌ها اطمینان خاطر داشته باشد.

در روش پرسشنامه‌ای عوامل و عناصر متعددی دخالت دارند که از طریق کارکرد هماهنگ آن‌ها محقق

می تواند اطلاعات مورد نیاز خود را گردآوری نماید. این عناصر عبارت اند از:

(۱) ابزار گردآوری اطلاعات یا پرسشنامه

(۲) برنامه ریزی و اجرای پرسشنامه

(۳) پاسخگویان

(۴) عوامل اجرای پرسشنامه (حافظ نیا، ۱۳۸۷)

در این پژوهش از منابع کتابخانه ای شامل کتب، مجلات، انتشارات مراکز تحقیقی و پژوهشی، پایان نامه های تحصیلی و مقالات و غیره استفاده شد. بخش دیگر تحقیق به شکل میدانی انجام شد که ابزار گردآوری اطلاعات در این مرحله پرسشنامه بوده است. پرسشنامه این تحقیق نیز بر اساس مقیاس ۵ گزینه ای طیف لیکرت تدوین گردید. این طیف ۵ گزینه ای (بسیار کم، کم، متوسط، زیاد، بسیار زیاد) می باشد. امتیازات تخصیص یافته به این گزینه ها به ترتیب شامل ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ می باشد.

۳-۵- گروه بندی سؤالات پژوهش در پرسشنامه

۳-۵-۱- اطلاعات دموگرافیک پرسشنامه

۱- سن، ۲- جنسیت، ۳- سابقه کار، ۴- نوع استخدام، ۵- میزان تحصیلات.

۳-۵-۲- تقسیم بندی سؤالات اصلی پرسشنامه

سؤالات اصلی شامل سه گروه اصلی می باشد. گروه اول (شامل سوال های یک تاییست و یک) مربوط به قابلیت های چابکی سازمانی با در نظر گرفتن عوامل پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت، گروه دوم (شامل سوال های بیست و دو ای سی و هفت) مربوط به اقدامات منابع انسانی با در نظر گرفتن عوامل

انتخاب و استخدام، جبران خدمت، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، گروه سوم (شامل سوال های سی و هشت لغایت شصت) مربوط به کسب مزیت رقابتی با در نظر گرفتن عوامل مزیت مشهود و نامشهود، مزیت متجانس و نامتجانس، مزیت و ساده مرکب، مزیت موقعیتی و پویا و مزیت موقتی و پایدار می باشد.

### ۳-۶- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون توزیع داده ها (کولموگروف- اسمیرنوف)، رگرسیون خطی ساده، رگرسیون چندگانه خطی، آزمون دوربین واتسون و فریدمن در نرم افزار spss استفاده شده است.

#### ■ آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

برای اجرای روش های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه های پژوهش، مهم ترین عمل قبل از هر اقدامی، انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است. برای این منظور آگاهی از توزیع داده ها از اولویت اساسی برخوردار است. در این پژوهش، از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده های پژوهش استفاده شده است. در حقیقت روش ناپارامتری ساده ای برای تعیین همگونی اطلاعات تجربی با توزیع های آماری منتخب است. این آزمون برای گرفتن مجوز لازم جهت استفاده از رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون بر متغیرهای مستقل و وابسته اعمال می گردد (بایزیدی و همکاران، ۱۳۹۳).

#### ■ آماره واتسون

هدف: بررسی اینکه آیا باقی مانده ها در رگرسیون مستقل هستند یا خیر؟

محدودیت ها: باقیمانده ها باید نرمال باشند. مدل باید دارای عرض از مبدأ ( $\alpha$ ) باشد.

در تحلیل رگرسیون بخصوص زمانی که متغیرها در طول یک فاصله زمانی مورد مطالعه قرار می گیرند

ممکن است تغییر داده‌ها در طول زمان از الگوی خاصی پیروی کند برای تشخیص این الگو از آزمون دوربین واتسون استفاده می‌شود.

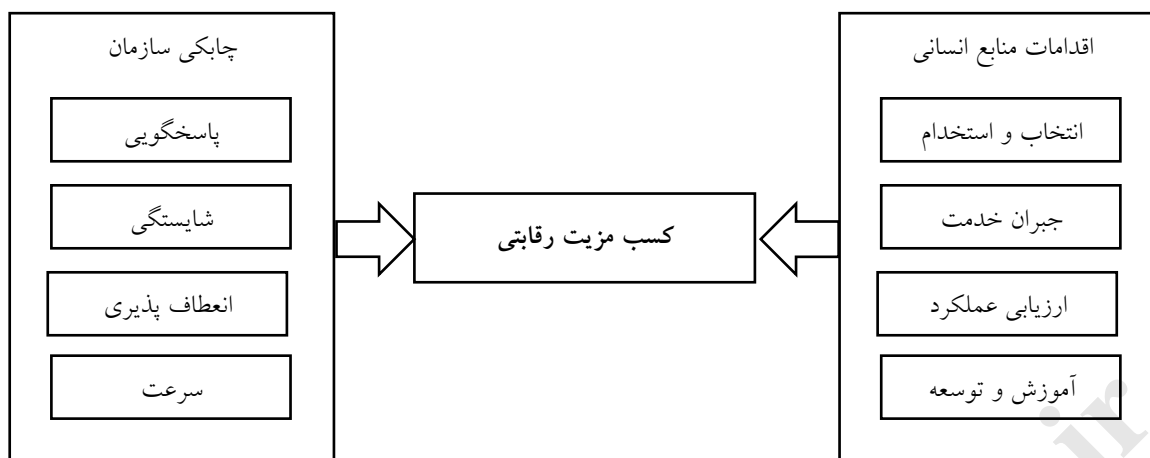
مفهوم مستقل بودن به این معنی است که نتیجه یک مشاهده تأثیری بر نتیجه مشاهدات دیگر نداشته باشد. در رگرسیون، بیشتر در مواقعی که رفتار متغیر وابسته در یک بازه زمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد ممکن است با مشکل مستقل نبودن خطاها برخورد کنیم به این نوع ارتباط در داده‌ها خودهمبستگی می‌گویند. در صورت وجود خودهمبستگی در خطاها نمی‌توان از رگرسیون خطی استفاده کرد. برای بررسی این فرض به صورت شهودی می‌توان از نمودار کردن توالی متغیر Studentized در SPSS استفاده کرد. اما راه مطمئن‌تر استفاده از آزمون دوربین واتسون می‌باشد. آماره دوربین واتسون بین ۰ تا ۴ می‌باشد. اگر بین باقیمانده‌ها همبستگی متوالی وجود نداشته باشد، مقدار این آماره باید به ۲ نزدیک باشد. اگر به صفر نزدیک باشد نشان‌دهنده همبستگی مثبت و اگر به ۴ نزدیک باشد نشان‌دهنده همبستگی منفی می‌باشد. در مجموع اگر این آماره بین ۱/۵ تا ۲/۵ باشد جای هیچ نگرانی نیست. (حبیبی، ۱۳۹۲).

### ۳-۷- متغیرهای تحقیق

می‌توان متغیرهای اصلی تحقیق را موارد زیر برشمرد:

متغیرهای اقدامات منابع انسانی: انتخاب و استخدام، جبران خدمت، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و قابلیت‌های چابکی سازمان: پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت به عنوان متغیر مستقل و متغیر کسب مزیت رقابتی به عنوان متغیر وابسته می‌باشد.





شکل (۱-۳) متغیرهای مستقل و وابسته در پژوهش

### ۳-۸-روایی و پایایی پرسشنامه

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه بوده است. پرسشنامه این تحقیق نیز بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تدوین گردید. طراحی پرسشنامه زیر نظر استاد راهنما، انجام شد. همچنین با توجه به موضوع پژوهش برای هر یک از متغیرها از چند پرسشنامه استفاده گردید. و نیز از تحلیل عاملی اکتشافی (آزمون KMO و بارتلت) برای اطمینان از روایی پرسشنامه استفاده گردید. لذا ابزار گردآوری اطلاعات پژوهش دارای روایی لازم می‌باشد. همچنین به منظور سنجش قابلیت پایایی پرسشنامه ابتدا تعداد 30 پرسشنامه توزیع و پس از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و قابل قبول بودن آنها و تأیید نهایی استاد، توزیع پرسشنامه انجام شد.

#### ▪ روایی پرسشنامه ارائه اقدامات منابع انسانی

در این قسمت به منظور تعیین روایی سؤالات پرسشنامه و اینکه سؤالات در نظر گرفته شده برای هر متغیر دقیقاً همان متغیر را اندازه‌گیری می‌کند یا نه، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. لذا به منظور مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی اکتشافی از آزمون KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است.

با توجه به نتایج جدول ۱-۳ مقدار آزمون KMO برابر ۰/۸۶ می باشد که بیشتر از ۰/۷ می باشد و لذا همبستگی های موجود در بین داده های جمع آوری شده در پرسشنامه اقدامات منابع انسانی برای تحلیل عاملی مناسب می باشد. از طرفی چون سطح معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ می باشد که نشان می دهد ماتریس همبستگی هایی که پایه تحلیل عاملی قرار می گیرد در جامعه صفر نیست.

جدول (۱-۳) آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه اقدامات منابع انسانی

آزمون KMO		
۰/۸۶		
۹۰۰/۱۷	$\chi^2$	
۱۹۰	درجه آزادی	آزمون بارتلت
۰/۰۰	سطح معناداری	

#### ▪ روایی پرسشنامه قابلیت چابکی سازمان

با توجه به نتایج جدول ۲-۳ مقدار آزمون KMO برابر ۰/۷۹ می باشد که بیشتر از ۰/۷ می باشد و لذا همبستگی های موجود در بین داده ها جمع آوری شده در پرسشنامه قابلیت چابکی سازمان برای تحلیل عاملی مناسب می باشد. از طرفی چون سطح معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ می باشد که نشان می دهد ماتریس همبستگی هایی که پایه تحلیل عاملی قرار می گیرد در جامعه صفر نیست.

جدول (۲-۳) آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه ارائه قابلیت چابکی سازمان

آزمون KMO		
۰/۷۹		
۵۸۹/۲۵	$\chi^2$	
۱۲۰	درجه آزادی	آزمون بارتلت
۰/۰۰	سطح معناداری	

#### ▪ روایی پرسشنامه کسب مزیت رقابتی

با توجه به نتایج جدول ۳-۳ مقدار آزمون KMO برابر ۰/۸۶ می باشد که بیشتر از ۰/۷ می باشد و لذا

همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها جمع‌آوری شده در پرسشنامه میزان کسب مزیت رقابتی برای تحلیل عاملی مناسب می‌باشد؛ و از طرفی چون سطح معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که نشان می‌دهد ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل عاملی قرار می‌گیرد در جامعه صفر نیست.

جدول (۳-۳) آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه ارائه کسب مزیت رقابتی

آزمون KMO		۰/۸۶
آزمون بارتلت	$\chi^2$	۱۳۵۴/۰۲
	درجه آزادی	۲۷۶
	سطح معناداری	۰/۰۰

#### ▪ اعتبار پرسشنامه

با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اقدامات منابع انسانی، قابلیت چابکی سازمان و برای کسب مزیت رقابتی، از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول ۳-۴ خلاصه شده است این مقادیر نشان‌دهنده آن است که موارد مورد نظر در پرسشنامه قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از اعتبار خوبی برخوردار می‌باشد.

جدول (۴-۳) آماره اعتبار پرسشنامه

پرسشنامه	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
منابع انسانی	۲۰	۰/۸۳
قابلیت چابکی سازمان	۱۶	۰/۸۴
مزیت رقابتی	۲۴	۰/۹۳

## **فصل ۴:**

### **تجزیه و تحلیل داده‌ها**

[www.markazomesh.ir](http://www.markazomesh.ir)

#### ۴-۱- مقدمه

در این فصل داده‌های جمع‌آوری شده از اجرای پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار می‌گیرد. برای خلاصه کردن و توصیف داده‌های عوامل دموگرافیک از آمار توصیفی (جداول فراوانی، نمودارهای ستونی و دایره‌ای، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرها) و در بخش دوم، برای آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون همبستگی پیرسون و آزمون آماره  $T$ ، دوربین واتسون، آنووا و رگرسیون) از طریق نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

#### ▪ آماری توصیفی

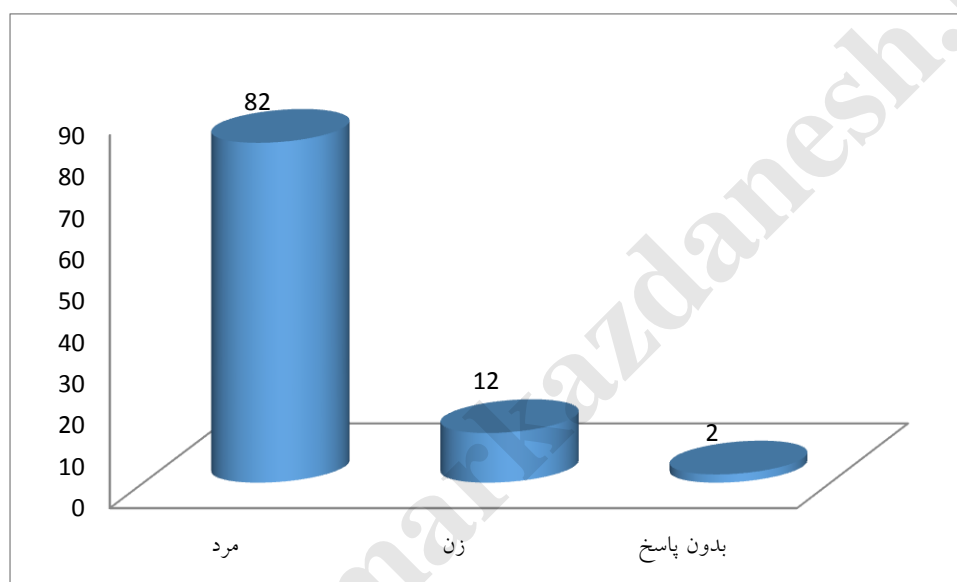
#### ۴-۲- بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

##### ۴-۲-۱- تبیین فراوانی و درصد وضعیت جنسیت پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

از مجموعه ۹۶ پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، توزیع جمعیت بر حسب جنسیت به قرار جدول ۴-۱ و شکل ۴-۱ می‌باشد.

جدول (۱-۴) توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۸۲	٪۸۵
زن	۱۲	٪۱۲
بدون پاسخ	۲	٪۲
کل	۹۶	٪۱۰۰



شکل (۱-۴) توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

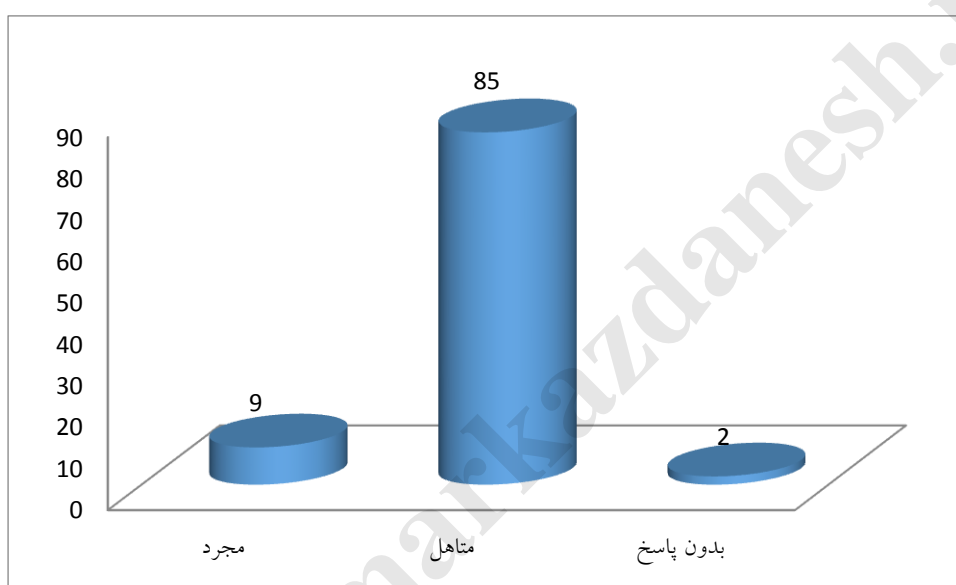
#### ۲-۲-۴- تبیین فراوانی و درصد وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

از مجموع ۹۶ پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، توزیع جمعیت بر حسب وضعیت تأهل به قرار جدول ۲-۴ و شکل

۲-۴ می‌باشد.

جدول (۲-۴) توزیع فراوانی وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

وضعیت تأهل	فراوانی	درصد
مجرد	۹	۹٪
متاهل	۸۵	۸۹٪
بدون پاسخ	۲	۲٪
کل	۹۶	۱۰۰٪



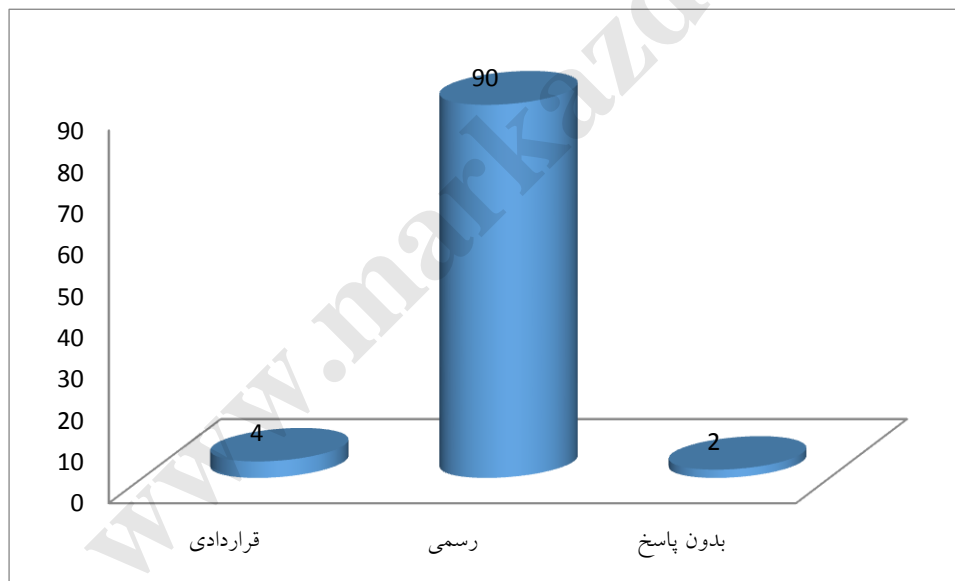
شکل (۲-۴) توزیع فراوانی وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

#### ۳-۲-۴- تبیین فراوانی و درصد وضعیت کاری پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

از مجموع ۹۶ پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، توزیع جمعیت بر حسب وضعیت کاری به قرار جدول ۳-۴ و شکل ۳-۴ می‌باشد.

جدول (۳-۴) توزیع فراوانی وضعیت کاری پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

وضعیت کاری	فراوانی	درصد فراوانی
قراردادی	۴	٪۴
رسمی	۹۰	٪۹۴
بدون پاسخ	۲	٪۲
کل	۹۶	٪۱۰۰



شکل (۳-۴) توزیع فراوانی وضعیت کاری پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

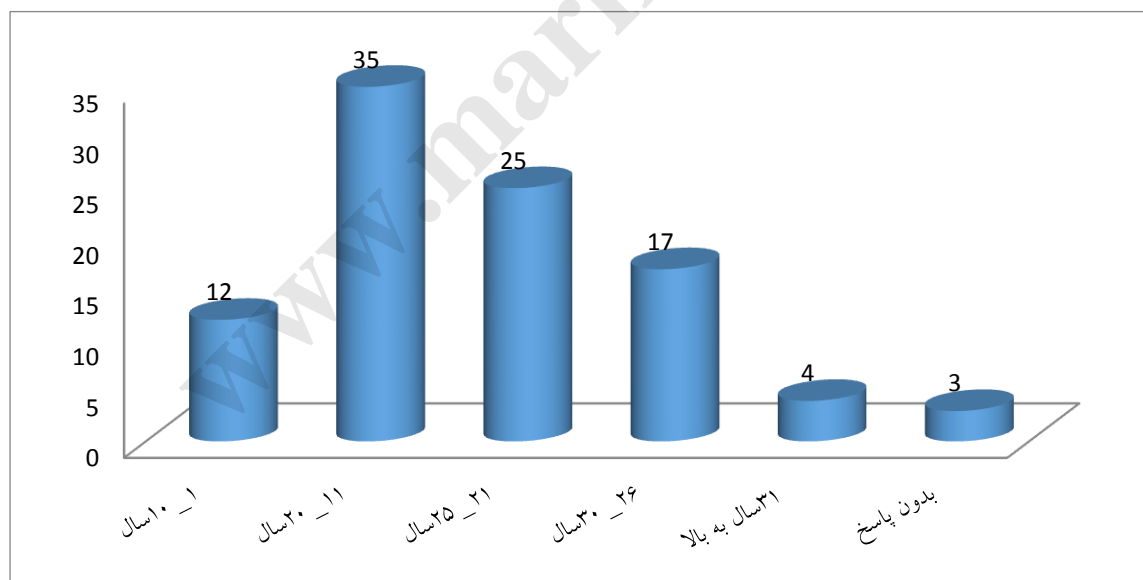


#### ۴-۲-۴- تبیین فراوانی و درصد سابقه کار پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

از مجموع ۹۶ پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، توزیع جمعیت بر حسب سابقه کاری به قرار جدول ۴-۴ و شکل ۴-۴ می‌باشد.

جدول (۴-۴) توزیع فراوانی سابقه کاری پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

سابقه کاری	فراوانی	درصد فراوانی
۱_۱۰ سال	۱۲	۱۳٪
۱۱_۲۰ سال	۳۵	۳۶٪
۲۱_۲۵ سال	۲۵	۲۶٪
۲۶_۳۰ سال	۱۷	۱۸٪
۳۱ سال به بالا	۴	۴٪
بدون پاسخ	۳	۳٪



شکل (۴-۴) توزیع فراوانی سابقه کاری پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

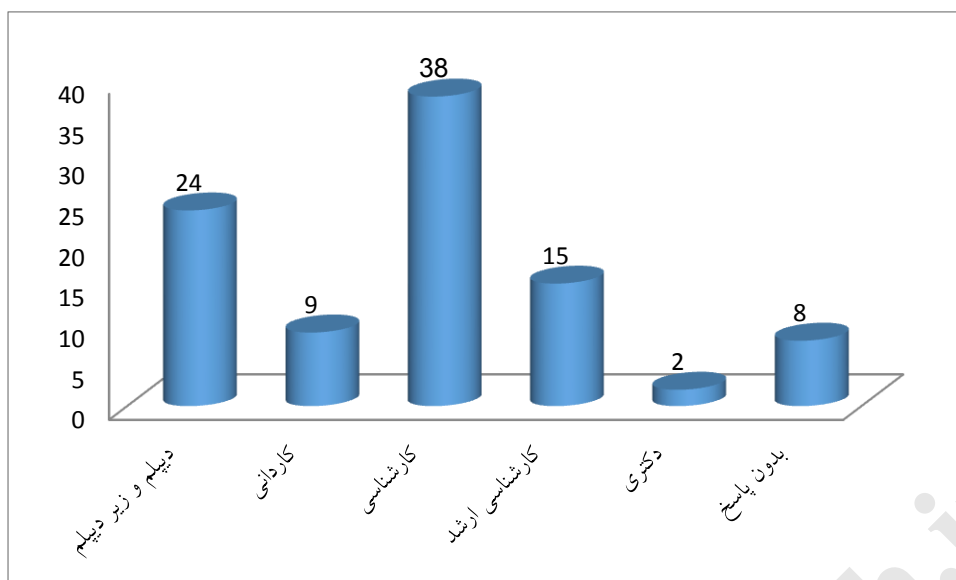
#### ۴-۲-۵- تبیین فراوانی و درصد میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

از مجموع ۹۶ پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، توزیع جمعیت بر حسب میزان تحصیلات به قرار جدول ۴-۵ و

شکل ۴-۵ می‌باشد.

جدول (۴-۵) توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

درصد فراوانی	فراوانی	شغل
۲۵٪	۲۴	دیپلم و زیر دیپلم
۹٪	۹	کاردانی
۴۰٪	۳۸	کارشناسی
۱۶٪	۱۵	کارشناسی ارشد
۲٪	۲	دکتری
۸٪	۸	بدون پاسخ
۱۰۰٪	۹۶	کل



شکل (۴-۵) توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

#### ■ آمار استنباطی

#### ۳-۴- شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای مستقل و وابسته

شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نشان‌دهنده نمره میانگین و انحراف معیار متغیرهای مورد بررسی می‌باشد

که این اطلاعات از تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه‌ها به دست آمده‌اند:

جدول (۴-۶) شاخص‌های مرکزی و پراکندگی

عوامل	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	بیشترین	کمترین
انتخاب و استخدام	۹۶	۳/۲۴	۰/۳۹	۴/۶۰	۱/۶۰
جبران خدمت	۹۶	۳/۰۷	۰/۵۶	۴/۶۷	۲/۱۷
ارزیابی عملکرد	۹۶	۳/۲۴	۰/۳۸	۵/۰۰	۱/۰۰
آموزش و توسعه	۹۶	۳/۲۸	۰/۳۲	۴/۷۵	۲/۰۰
مزیت رقابتی مدیریت بانک ملت	۹۶	۳/۷۱	۰/۳۸	۵/۰۰	۱/۸۸

عوامل منابع انسانی سازمان

پاسخ‌گویی	۹۶	۳/۱۶	۰/۵۲	۴/۶۰	۱/۸۰
انعطاف‌پذیری	۹۶	۳/۷۸	۰/۹۲	۵/۰۰	۱/۰۰
شایستگی	۹۶	۳/۰۴	۰/۶۳	۴/۶۷	۱/۶۷
سرعت	۹۶	۳/۳۳	۰/۴۳	۵/۰۰	۱/۷۵

با توجه جدول ۴-۶ شاخص مرکزی چنین نتیجه می‌شود که نمره میانگین هر یک از عوامل منابع انسانی سازمانی به‌طور متوسط برابر است با: انتخاب و استخدام ۳/۲۴، جبران خدمت ۳/۰۷، ارزیابی عملکرد ۳/۲۴، آموزش و توسعه ۳/۲۸ و متوسط عوامل چابکی سازمان، پاسخ‌گویی ۳/۱۶، انعطاف‌پذیری ۳/۷۸، شایستگی ۳/۰۴ و سرعت ۲/۳۳ و مزیت رقابتی شعب بانک ملت ۳/۷۱ می‌باشد.

#### ۴-۴- بررسی فرضیات پژوهشی

جدول (۴-۷) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

ردیف	متغیر	حجم نمونه	پارامترهای نرمال		آماره کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری	مقایسه با ۰/۰۵	نوع توزیع
			میانگین	انحراف معیار				
۱	انتخاب و استخدام	۹۶	۳/۲۴	۰/۶۳	۰/۱۸	۰/۵۵	بیشتر	نرمال
۲	آموزش و توسعه	۹۶	۳/۲۸	۰/۵۷	۱/۳۵	۰/۵۱	بیشتر	نرمال
۳	ارزیابی عملکرد	۹۶	۳/۲۴	۰/۶۱	۱/۵۳	۰/۰۶	بیشتر	نرمال
۴	جبران خدمت	۹۶	۳/۰۷	۰/۷۴	۱/۲۲	۰/۰۹	بیشتر	نرمال
۵	پاسخ‌گویی	۹۶	۳/۶۸	۰/۶۷	۰/۸۵	۰/۴۶	بیشتر	نرمال
۶	شایستگی	۹۶	۳/۰۴	۰/۷۹	۰/۸۹	۰/۳۹	بیشتر	نرمال
۷	انعطاف‌پذیری	۹۶	۳/۱۶	۰/۷۲	۰/۸۶	۰/۴۵	بیشتر	نرمال
۸	سرعت	۹۶	۳/۳۳	۰/۶۶	۱/۵۲	۰/۰۶	بیشتر	نرمال
۹	مزیت رقابتی	۹۶	۳/۷۱	۰/۶۱	۰/۶۶	۰/۷۸	بیشتر	نرمال

#### ۴-۴-۱- فرضیات فرعی مربوط به منابع انسانی سازمان

- فرضیه فرعی ۱. انتخاب و استخدام بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

$H_0$ : انتخاب و استخدام بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.

$H_1$ : انتخاب و استخدام بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

- بررسی تأثیرگذاری انتخاب و استخدام بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی

جدول (۴-۸) مدل رگرسیون بین انتخاب و استخدام بر روی مزیت رقابتی

متغیرها	ضرایب متغیرها	تأثیر مستقیم	آماره T	سطح معنی داری	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۲/۴۹		۱۱/۳۲	۰/۰۰	تأثیرگذار
متغیر انتخاب و استخدام	۰/۳۹	۰/۵۰	۵/۶۷	۰/۰۰	تأثیرگذار
آماره دوربین واتسون	۱/۹۳		خطاها در مدل همبسته نیستند.		
ضریب مدل	۰/۲۵		۲۵ درصد از مزیت رقابتی شعب بانک ملت استان آ.غ روی انتخاب و استخدام بیان می شود.		
سطح معنی داری مدل	۰/۰۰		رابطه خطی مدل پذیرفته می شود.		

با توجه به جدول ۴-۸ چنین نتیجه می شود که چون مقدار سطح معنی داری  $F$ -فیش برابر ۰/۰۰ بوده و این مقدار از سطح معنی داری آزمون یعنی ۰/۰۵ کوچک تر می باشد بنابراین خطی بودن مدل تأیید می باشد. همچنین با توجه به جدول سطح معنی داری متغیر انتخاب و استخدام کمتر از ۰/۰۵ می باشد که میزان تأثیرگذاری ۵۰ درصد بر روی مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ می باشد. ضریب تعیین مدل ۲۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته (مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ) توسط متغیر

مستقل (انتخاب و استخدام) در مدل بیان می‌شود. همچنین شاخص آماره دوربین و اتسون برابر  $1/93$  بوده و چون این مقدار در بازه  $1/5$  تا  $2/5$  قرار دارد بنابراین نتیجه می‌گیریم که خطاهای حاصل از مدل همبسته نیستند.

▪ فرضیه فرعی ۲. آموزش و توسعه بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

$H_0$ : آموزش و توسعه بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.

$H_1$ : آموزش و توسعه بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

ب. بررسی تأثیرگذاری آموزش و توسعه بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان

آذربایجان غربی

جدول (۹-۴) مدل رگرسیون بین آموزش و توسعه بر روی مزیت رقابتی

متغیرها	ضرایب متغیرها	تأثیر مستقیم	آماره T	سطح معنی‌داری	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۱/۶۵		۶/۴۲	۰/۰۰	تأثیرگذار
متغیر آموزش و توسعه	۰/۶۳	۰/۶۴	۸/۱۵	۰/۰۰	تأثیرگذار
آماره دوربین و اتسون	۱/۶۲				خطاها در مدل همبسته نیستند.
ضریب مدل	۰/۴۱				۴۱ درصد از مزیت رقابتی مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ. روی آموزش و توسعه بیان می‌شود.
سطح معنی‌داری مدل	۰/۰۰				رابطه خطی مدل پذیرفته می‌شود.

با توجه به جدول ۹-۴ چنین نتیجه می‌شود که چون مقدار سطح معنی‌داری  $F$ -فیش برابر  $0/00$  بوده و این

مقدار از سطح معنی‌داری آزمون یعنی  $0/05$  کوچک‌تر می‌باشد بنابراین خطی بودن مدل تأیید می‌باشد.

همچنین با توجه به جدول سطح معنی‌داری متغیر آموزش و توسعه کمتر از  $0/05$  می‌باشد که میزان

تأثیرگذاری ۴۱ درصد بر روی مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ. می‌باشد؛ و ضریب تعیین

مدل ۴۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته (مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ) توسط متغیر مستقل (آموزش و توسعه) در مدل بیان می‌شود. همچنین شاخص آماره دوربین واتسون برابر ۱/۶۲ بوده و چون این مقدار در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد بنابراین نتیجه می‌گیریم که خطاهای حاصل از مدل همبسته نیستند.

▪ فرضیه فرعی ۳. ارزیابی عملکرد بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

$H_0$ : ارزیابی عملکرد بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.

$H_1$ : ارزیابی عملکرد بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

▪ بررسی تأثیرگذاری ارزیابی عملکرد بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی

جدول (۴-۱۰) مدل رگرسیون بین ارزیابی عملکرد بر روی مزیت رقابتی

متغیرها	ضرایب متغیرها	تأثیر مستقیم	آماره T	سطح معنی داری	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۲/۱۷		۷/۲۹	۰/۰۰	تأثیرگذار
ارزیابی عملکرد	۰/۴۸	۰/۴۸	۵/۲۸	۰/۰۰	تأثیرگذار
آماره دوربین واتسون	۱/۵۷		خطاها در مدل همبسته نیستند		
ضریب مدل	۰/۲۳	۲۳ درصد از مزیت رقابتی مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ روی ارزیابی عملکرد بیان می‌شود.			
سطح معنی داری مدل	۰/۰۰		رابطه خطی مدل پذیرفته می‌شود		

با توجه به جدول ۴-۱۰ چنین نتیجه می‌شود که چون مقدار سطح معنی داری F-فیشر برابر ۰/۰۰ بوده و این مقدار از سطح معنی داری آزمون یعنی ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد بنابراین خطی بودن مدل تأیید می‌باشد. همچنین با توجه به جدول سطح معنی داری متغیر ارزیابی عملکرد کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که میزان

تأثیرگذاری ۴۸ درصد بر روی مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ می‌باشد؛ و ضریب تعیین مدل ۲۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته (مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ) توسط متغیر مستقل (ارزیابی عملکرد) در مدل بیان می‌شود. همچنین شاخص آماره دوربین و واتسون برابر ۱/۵۷ بوده و چون این مقدار در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد بنابراین نتیجه می‌گیریم که خطاهای حاصل از مدل همبسته نیستند.

▪ فرضیه فرعی ۴. جبران خدمت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

$H_0$ : جبران خدمات بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.

$H_1$ : جبران خدمات بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

▪ بررسی تأثیرگذاری جبران خدمت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی

جدول (۴-۱۱) مدل رگرسیون بین جبران خدمت بر روی مزیت رقابتی

متغیرها	ضرایب متغیرها	تأثیر مستقیم	آماره T	سطح معنی‌داری	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۲/۰۱		۱۰/۱۳	۰/۰۰	تأثیرگذار
جبران خدمت	۰/۵۶	۰/۷۶	۸/۸۶	۰/۰۰	تأثیرگذار
آماره دوربین واتسون	۱/۷۷	خطاها در مدل همبسته نیستند			
ضریب مدل	۰/۴۶	۴۶ درصد از مزیت رقابتی مدیریت شعب بانک ملت استان آغ روی جبران خدمت بیان می‌شود.			
سطح معنی‌داری مدل	۰/۰۰	رابطه خطی مدل پذیرفته می‌شود			

با توجه به جدول ۴-۱۱ چنین نتیجه می‌شود که چون مقدار سطح معنی‌داری  $F$ -فیشر برابر ۰/۰۰ بوده و این مقدار از سطح معنی‌داری آزمون یعنی ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد بنابراین خطی بودن مدل تأیید می‌باشد.



همچنین با توجه به جدول سطح معنی داری متغیر جبران خدمت کمتر از ۰/۰۵ می باشد که میزان تأثیرگذاری ۷۶ درصد بر روی مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ می باشد؛ و ضریب تعیین مدل ۴۶ درصد از تغییرات متغیر وابسته (مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ) توسط متغیر مستقل (جبران خدمت) را در مدل بیان می شود. همچنین شاخص آماره دوربین واتسون برابر ۱/۷۷ بوده و چون این مقدار در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد بنابراین نتیجه می گیریم که خطاهای حاصل از مدل همبسته نیستند.

#### ۴-۴-۲- فرضیه اصلی ۱: اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد.

قبل از انجام مراحل مربوط به بررسی تأثیر هریک از ابعاد اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی، آنچه باید در نظر گرفته شود، مباحث مربوط به رعایت کردن پیش فرض های آماری رگرسیون چندگانه است. در آزمون از پیش فرض های مهم نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد بررسی با آزمون کولموگروف اسمیرنوف است که در مراحل اولیه فرضیه ها انجام شد و نتایج حاکی از توزیع نرمال، داشتن رابطه بین هریک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته با آزمون پیرسون، عدم خودهمبستگی بین اجزای اخلاص با آزمون دوربین واتسون است که در ادامه مورد بحث قرار می گیرد.

با توجه به هریک از فرضیه های فرعی شرط برازش مدل پیش بینی کنندگی کسب مزیت رقابتی با هریک از اقدامات منابع انسانی از جمله جبران خدمات و آموزش و توسعه تأثیر معنادار بین آنها است؛ با اقدامات منابع انسانی ارزیابی خدمات و استخدام و انتخاب عدم تأثیر معناداری است. بنا به نتایج حاصل از آزمون سطح معناداری متغیرها بیشتر از سطح معناداری ۰/۰۵ هستند که عدم تأثیرگذاری مستقیم بر روی کسب مزیت رقابتی را نشان می دهد؛ برای برازش رگرسیونی پیش بینی کنندگی کسب مزیت رقابتی با هریک از این عوامل به طور گام به گام در برازش مدل پیش بینی کنندگی دخالت داده شده است.

با توجه به جدول ۴-۱۲ شرط برآزش پیش‌بینی‌کنندگی کسب مزیت رقابتی در اولین گام جبران خدمت و دومین گام آموزش و توسعه را نشان می‌دهد و مقدار ضریب تعیین بیانگر این است که هریک از ویژگی‌ها با ورود در هر گام چه میزان می‌توانند میزان کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ را توضیح دهند؛ در گام اول جبران خدمت ۴۵ درصد و در گام دوم با ورود عامل آموزش و توسعه هردو ۵۴ درصد میزان کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت را توضیح می‌دهد. حال شرط رگرسیون گام‌به‌گام:

(۱) برای مناسب بودن رگرسیون گام‌به‌گام یکی از دلایل سطح معنی‌داری (ANOVA) در هر گام کمتر از ۰/۰۵ باشد.

(۲) مقدار آماره دوربین واتسون به دست آمده برابر ۱/۶۳ و این مقدار در بازه (۲/۵ و ۱/۵) قرار دارد که

این نشان می‌دهد که خطاهای حاصل از مدل همبسته نیستند.

که این دو دلیل نشان‌دهنده مناسب بودن برآزش رگرسیون چندگانه گام‌به‌گام می‌باشد.

جدول (۴-۱۲) شرط برآزش مدل پیش‌بینی‌کنندگی

نوع مدل	اولویت‌بندی	ضریب تعیین	ضریب تعدیل شده	آماره دوربین واتسون	سطح معناداری
رتبه‌بندی اولویت‌بندی	جبران خدمت	۰/۵۸	۰/۵۷	۱/۶۳	۰/۰۰
	آموزش و توسعه	۰/۶۸	۰/۶۸		۰/۰۰

با توجه به جدول ۴-۱۲ برآزش مدل نشان می‌دهد که مدل پیش‌بینی‌کنندگی کسب مزیت رقابتی توسط هریک از عوامل منابع انسانی به‌طور گام‌به‌گام به صورت زیر می‌باشد که تأثیر مستقیم هریک از عوامل اقدامات منابع انسانی سازمان در پیش‌بینی‌کنندگی میزان کسب مزیت رقابتی در مرحله سوم وارد شده به ترتیب اولویت: جبران خدمت ۳۸ درصد، آموزش و توسعه ۳۷ درصد می‌باشد.

جدول (۴-۱۳) پیش‌بینی کسب مزیت نسبی رقابتی

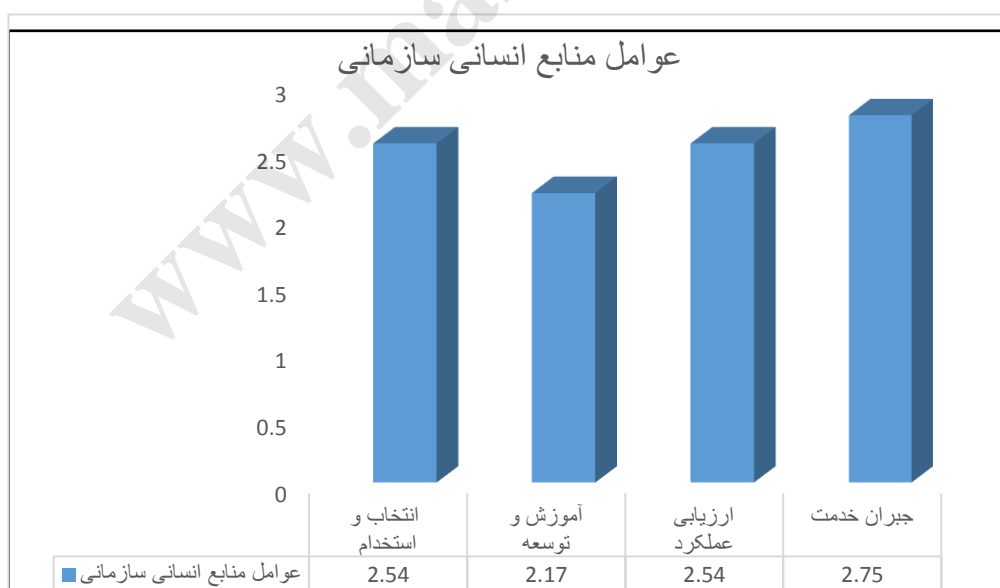
گام دوم	تأثیر مستقیم	آماره T	سطح معناداری	مقایسه با ۰/۰۵	نتیجه در مدل
جبران خدمت	۰/۳۸	۵/۷۹	۰/۰۰	کمتر	تأثیرگذار
آموزش و توسعه	۰/۳۷	۴/۴۹	۰/۰۰	کمتر	تأثیرگذار
ارزیابی عملکرد	۰/۰۳	۰/۳۹	۰/۷۰	بیشتر	عدم تأثیرگذار
انتخاب و استخدام	۰/۰۶	۰/۵۶	۰/۵۶	بیشتر	عدم تأثیرگذار

#### رتبه‌بندی عوامل منابع انسانی سازمانی

جدول (۴-۱۴) آزمون رتبه‌بندی در منابع انسانی سازمانی

عوامل منابع انسانی	درجه آزادی	آماره	سطح معنی‌داری	نتیجه اولویت‌بندی
	۳	۱۰/۴۷	۰/۰۲	قابل اولویت‌بندی

با توجه به جدول ۴-۱۴ سطح معنی‌داری به دست آمده از آزمون فریدمن برابر ۰/۰۰ است که کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ است به این نتیجه می‌رسیم عوامل منابع انسانی از دید کارکنان سازمان قابل اولویت‌بندی می‌باشد.



شکل (۴-۶) رتبه‌بندی عوامل منابع انسانی

#### ۴-۳-۴-۳ فرضیات فرعی مربوط به چابکی سازمانی

- فرضیه فرعی ۱. پاسخگویی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

$H_0$ : پاسخگویی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.

$H_1$ : پاسخگویی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

ب. بررسی تأثیرگذاری پاسخ‌گویی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان

غربی

جدول (۴-۱۵) مدل رگرسیون بین پاسخ‌گویی بر روی مزیت رقابتی

متغیرها	ضرایب متغیرها	تأثیر مستقیم	آماره T	سطح معنی‌داری	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۱/۴۷		۵/۷۱	۰/۰۰	تأثیرگذار
متغیر شایستگی	۰/۶۱	۰/۶۷	۸/۷۹	۰/۰۰	تأثیرگذار
آماره دوربین واتسون	۱/۹۴		خطاها در مدل همبسته نیستند		
ضریب مدل	۰/۴۵		۴۵ درصد از مزیت رقابتی مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ. روی پاسخ‌گویی بیان می‌شود.		
سطح معنی‌داری مدل	۰/۰۰		رابطه خطی مدل پذیرفته می‌شود		

با توجه به جدول ۴-۱۵ چنین نتیجه می‌شود که چون مقدار سطح معنی‌داری  $F$ -فیش برابر ۰/۰۰ بوده و این مقدار از سطح معنی‌داری آزمون یعنی ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد بنابراین خطی بودن مدل تأیید می‌باشد. همچنین با توجه به جدول سطح معنی‌داری متغیر پاسخ‌گویی کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که میزان تأثیرگذاری ۶۷ درصد بر روی مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ. می‌باشد؛ و ضریب تعیین مدل ۴۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته (مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ.) توسط متغیر مستقل

(پاسخ‌گویی) در مدل بیان می‌شود. همچنین شاخص آماره دوربین واتسون برابر ۱/۹۴ بوده و چون این مقدار در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد بنابراین نتیجه می‌گیریم که خطاهای حاصل از مدل همبسته نیستند.

▪ فرضیه فرعی ۲. شایستگی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

$H_0$ : شایستگی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.

$H_1$ : شایستگی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

ب. بررسی تأثیرگذاری شایستگی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان

غربی

جدول (۴-۱۶) مدل رگرسیون بین شایستگی بر روی مزیت رقابتی

متغیرها	ضرایب متغیرها	تأثیر مستقیم	آماره T	سطح معنی‌داری	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۲/۱۹		۱۱/۴۵	۰/۰۰	تأثیرگذار
متغیر شایستگی	۰/۵۰	۰/۶۵	۸/۲۱	۰/۰۰	تأثیرگذار
آماره دوربین واتسون	۱/۹۱		خطاها در مدل همبسته نیستند		
ضریب مدل	۰/۴۲		۴۲ درصد از مزیت رقابتی مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ. روی شایستگی بیان می‌شود.		
سطح معنی‌داری مدل	۰/۰۰		رابطه خطی مدل پذیرفته می‌شود		

با توجه به جدول ۴-۱۶ چنین نتیجه می‌شود که چون مقدار سطح معنی‌داری  $F$ -فیشر برابر ۰/۰۰ بوده و

این مقدار از سطح معنی‌داری آزمون یعنی ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد بنابراین خطی بودن مدل تأیید می‌باشد.

همچنین با توجه به جدول سطح معنی‌داری متغیر شایستگی کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که میزان تأثیرگذاری ۶۵

درصد بر روی مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ. می‌باشد؛ و ضریب تعیین مدل ۴۲ درصد

از تغییرات متغیر وابسته (مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ) توسط متغیر مستقل

(شایستگی) در مدل بیان می‌شود. همچنین شاخص آماره دوربین واتسون برابر ۱/۹۲ بوده و چون این مقدار در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد بنابراین نتیجه می‌گیریم که خطاهای حاصل از مدل همبسته نیستند.

▪ فرضیه فرعی ۳. انعطاف‌پذیری بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

$H_0$ : انعطاف‌پذیری بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.

$H_1$ : انعطاف‌پذیری بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

▪ بررسی تأثیرگذاری انعطاف‌پذیری بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی

جدول (۴-۱۷) مدل رگرسیون بین انعطاف‌پذیری بر روی مزیت رقابتی

متغیرها	ضرایب متغیرها	تأثیر مستقیم	آماره T	سطح معنی‌داری	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۱/۹۸		۹/۰۸	۰/۰۰	تأثیرگذار
انعطاف‌پذیری	۰/۵۵	۰/۶۴	۸/۱۶	۰/۰۰	تأثیرگذار
آماره دوربین واتسون	۱/۹۱	خطاها در مدل همبسته نیستند			
ضریب مدل	۰/۴۱	۴۱ درصد از مزیت رقابتی مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ. روی انعطاف‌پذیری بیان می‌شود.			
سطح معنی‌داری مدل	۰/۰۰	رابطه خطی مدل پذیرفته می‌شود			

با توجه به جدول ۴-۱۷ چنین نتیجه می‌شود که چون مقدار سطح معنی‌داری  $F$ -فیش برابر ۰/۰۰ بوده و این مقدار از سطح معنی‌داری آزمون یعنی ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد بنابراین خطی بودن مدل تأیید می‌باشد. همچنین با توجه به جدول سطح معنی‌داری متغیر انعطاف‌پذیری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که میزان تأثیرگذاری ۶۴ درصد بر روی مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ. می‌باشد؛ و ضریب تعیین مدل ۴۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته (مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ.) توسط متغیر مستقل

(انعطاف پذیری) در مدل بیان می شود. همچنین شاخص آماره دوربین واتسون برابر  $1/91$  بوده و چون این مقدار در بازه  $1/5$  تا  $2/5$  قرار دارد بنابراین نتیجه می گیریم که خطاهای حاصل از مدل همبسته نیستند.

▪ فرضیه فرعی ۴. سرعت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

$H_0$ : سرعت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.

$H_1$ : سرعت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

▪ بررسی تأثیرگذاری سرعت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی

جدول (۴-۱۸) مدل رگرسیون بین سرعت بر روی مزیت رقابتی

متغیرها	ضرایب متغیرها	تأثیر مستقیم	آماره T	سطح معنی داری	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۱/۷۵		۶/۹۲	۰/۰۰	تأثیرگذار
سرعت	۰/۵۹	۰/۶۳	۸/۸۶	۰/۰۰	تأثیرگذار
آماره دوربین واتسون	۱/۹۹		خطاها در مدل همبسته نیستند		
ضریب مدل	۰/۴۰		۴۰ درصد از مزیت رقابتی مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ. روی سرعت بیان می شود.		
سطح معنی داری مدل	۰/۰۰		رابطه خطی مدل پذیرفته می شود		

با توجه به جدول ۴-۱۸ چنین نتیجه می شود که چون مقدار سطح معنی داری  $F$ -فیشر برابر  $0/00$  بوده و این مقدار از سطح معنی داری آزمون یعنی  $0/05$  کوچک تر می باشد بنابراین خطی بودن مدل تأیید می باشد. همچنین با توجه به جدول سطح معنی داری متغیر سرعت کمتر از  $0/05$  می باشد که میزان تأثیرگذاری ۶۳ درصد بر روی مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ. می باشد؛ و ضریب تعیین مدل ۴۰ درصد از تغییرات متغیر وابسته (مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آ.غ) توسط متغیر مستقل (سرعت)

در مدل بیان می‌شود. همچنین شاخص آماره دوربین واتسون برابر  $1/99$  بوده و چون این مقدار در بازه  $1/5$  تا  $2/5$  قرار دارد بنابراین نتیجه می‌گیریم که خطاهای حاصل از مدل همبسته نیستند.

#### ۴-۴-۴- فرضیه اصلی ۲: چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد.

در این قسمت نیز مانند فرضیه اصلی قبل، پیش از انجام مراحل مربوط به بررسی تأثیر هریک از ابعاد چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی، آنچه باید در نظر گرفته شود، مباحث مربوط به رعایت کردن پیش‌فرض‌های آماری رگرسیون چندگانه است. در آزمون از پیش‌فرض‌های مهم نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد بررسی با آزمون کولموگروف اسمیرنوف است که در مراحل اولیه فرضیه‌ها انجام شد و نتایج حاکی از توزیع نرمال، داشتن رابطه بین هریک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته با آزمون پیرسون، عدم خودهمبستگی بین اجزای اخلاص با آزمون دوربین واتسون است که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد. با توجه به هریک از فرضیه‌های فرعی شرط برازش مدل پیش‌بینی کنندگی کسب مزیت رقابتی با هریک از ابعاد چابکی سازمان از جمله پاسخ‌گویی، شایستگی و سرعت تأثیر معنادار بین آنهاست؛ و انعطاف‌پذیری با چابکی سازمان عدم تأثیر معنادار است. بنا به نتایج حاصل از آزمون سطح معناداری متغیرهای بیشتر از سطح معناداری  $0/05$  می‌باشد که عدم تأثیرگذاری مستقیم بر روی کسب مزیت رقابتی را نشان می‌دهد؛ برای برازش رگرسیونی پیش‌بینی کنندگی کسب مزیت رقابتی با هریک از این عوامل چابکی سازمان به‌طور گام‌به‌گام در برازش مدل پیش‌بینی کنندگی دخالت داده شده است.

با توجه به جدول ۴-۱۹ شرط برازش پیش‌بینی کنندگی کسب مزیت رقابتی نشان می‌دهد در اولین گام پاسخ‌گویی سازمان و دومین گام شایستگی و در سومین گام سرعت سازمان اعمال شد؛ که مقدار ضریب تعیین بیانگر این است که هریک از ویژگی‌ها با ورود در هر گام چه میزان می‌توانند میزان کسب مزیت



رقابتي درمديريت شعب بانک ملت استان آغ را توضيح دهند؛ در گام اول با ورود پاسخ‌گويي ۴۵ درصد و در گام دوم با ورود عامل شايستگي، هردو عامل چابكي سازمان ۵۳ درصد و در گام سوم با ورود عامل سرعت سازمان، هر سه عامل چابكي سازمان ۵۵ درصد ميزان كسب مزيت رقابتي درمديريت شعب بانک ملت را توضيح مي‌دهد. حال شرط رگرسيون گام‌به‌گام:

(۱) براي مناسب بودن رگرسيون گام‌به‌گام يكي از دلايل سطح معني‌داري (ANOVA) در هر گام کمتر از ۰/۰۵ باشد.

(۲) مقدار آماره دوربين واتسون به دست آمده برابر ۱/۸۷ و اين مقدار در بازه (۲/۵ و ۱/۵) قرار دارد كه اين نشان مي‌دهد كه خطاهاي حاصل از مدل همبسته نيستند.

كه اين دو دليل نشان‌دهنده مناسب بودن برازش رگرسيون چندگانه گام‌به‌گام مي‌باشد.

جدول (۴-۱۹) شرط برازش مدل پيش‌بيني كنندگي

نوع مدل	اولويت‌بندي	ضريب تعيين	ضريب تعديل شده	آماره دوربين واتسون	سطح معناداري
گام به گام	پاسخ‌گويي	۰/۴۵	۰/۴۵	۱/۸۷	۰/۰۰
	شايستگي	۰/۵۴	۰/۵۳		۰/۰۰
	سرعت	۰/۵۷	۰/۵۵		۰/۰۰

با توجه به جدول ۴-۱۹ برازش مدل نشان مي‌دهد كه مدل پيش‌بيني كنندگي كسب مزيت رقابتي توسط هريك از عوامل چابكي سازمان به‌طور گام‌به‌گام در اين پژوهش به‌صورت زير مي‌باشد.

تأثير مستقيم هريك از عوامل چابكي سازمان در پيش‌بيني كنندگي ميزان كسب مزيت رقابتي در مرحله سوم وارد شده به ترتيب اولويت: پاسخ‌گويي سازمان ۳۷ درصد، شايستگي سازمان ۲۶ درصد، سرعت سازمان ۲۳ درصد مي‌باشد.

جدول (۴-۲۰) پیش‌بینی میزان کسب مزیت رقابتی

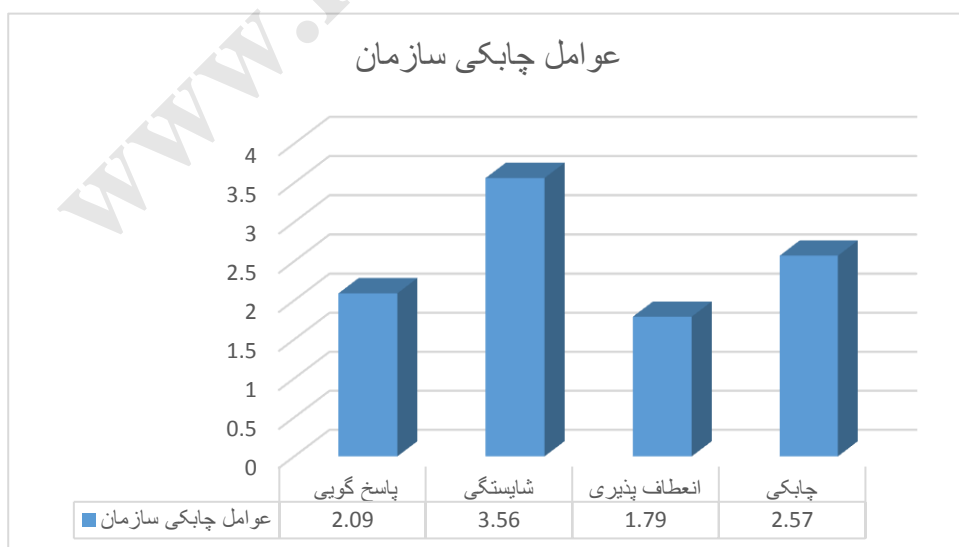
گام سوم	تأثیر مستقیم	آماره T	سطح معناداری	مقایسه با ۰/۰۵	نتیجه در مدل
پاسخ‌گویی	۰/۳۷	۴/۰۹	۰/۰۰	کمتر	تأثیرگذار
شایستگی	۰/۲۶	۲/۷۳	۰/۰۰	کمتر	تأثیرگذار
سرعت	۰/۲۳	۲/۲۸	۰/۰۲	کمتر	تأثیرگذار
انعطاف‌پذیری	۰/۱۶	۱/۵۶	۰/۱۲	بیشتر	عدم تأثیرگذار

### رتبه‌بندی عوامل چابکی سازمانی

جدول (۴-۲۱) آزمون رتبه‌بندی عوامل چابکی سازمانی

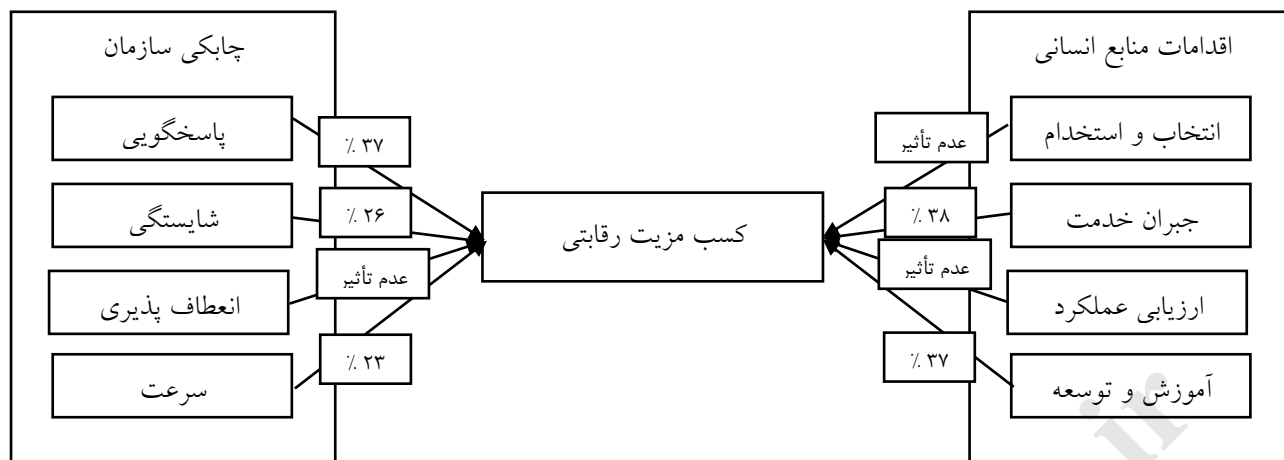
عوامل چابکی در سازمان	درجه آزادی	آماره	سطح معنی‌داری	نتیجه اولویت‌بندی
	۳	۱۰۸/۰۱	۰/۰۰	قابل اولویت‌بندی

با توجه به جدول ۴-۲۱ آزمون فریدمن که سطح معنی‌داری به دست آمده از آزمون فریدمن برابر ۰/۰۰ است که کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ است به این نتیجه می‌رسیم عوامل چابکی سازمانی از دید کارکنان سازمان قابل اولویت‌بندی می‌باشد. با توجه به نمودار ۴-۷ نشان‌دهنده رتبه‌بندی عوامل چابکی سازمانی شعب بانک ملت استان آ.غ می‌باشد.



شکل (۴-۷) رتبه‌بندی عوامل چابکی سازمانی

در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده مدل استخراجی از پژوهش به صورت شکل ۴-۸ می باشد.



شکل (۴-۸) مدل پژوهش

## فصل ۵:

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

[www.markazdanesh.ir](http://www.markazdanesh.ir)

## ۵-۱- مقدمه

در فصول قبل داده‌های به دست آمده از طریق پرسشنامه با استفاده از روش‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این فصل ابتدا محدودیت‌های پژوهش حاضر بیان می‌گردد. سپس نتایج حاصل از مطالعات و بحث‌های نظری و تحقیقات میدانی و پیشنهادها و پیشنهادهای تحقیقاتی و تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت کلی بیان می‌گردد. در پایان به ارائه پیشنهادهایی به منظور پژوهش‌های آتی پرداخته خواهد شد.

## ۵-۲- نتایج به دست آمده از یافته‌های تحقیق

### ۵-۲-۱- نتایج به دست آمده از آمار توصیفی

▪ اطلاعات دموگرافیک جامعه آماری به صورت زیر می‌باشد:

♦ جنسیت: ۸۵٪ پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۲٪ زن می‌باشند.

♦ تأهل: ۸۹٪ پاسخ‌دهندگان متأهل و ۹٪ مجرد می‌باشند.

♦ میزان تحصیلات: ۲۵٪ از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات زیر دیپلم و دیپلم، ۹٪ دارای مدرک

کاردانی، ۴۰٪ دارای مدرک کارشناسی، ۱۶٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲٪ دارای مدرک

دکتری می‌باشند.

♦ وضعیت کاری: ۹۴٪ از پاسخ‌دهندگان به صورت رسمی و ۴٪ به صورت قراردادی مشغول به کار هستند.

♦ سابقه خدمت: ۳۶٪ دارای سابقه خدمت ۱۱-۲۰ سال، ۲۶٪ دارای سابقه ۲۱-۲۵ سال، ۱۸٪ دارای سابقه ۲۶-۳۰ سال، ۱۳٪ کمتر از ۱۰ سال و ۴٪ بالای ۳۰ سال دارای سابقه خدمت می‌باشند.

#### ۵-۲-۲- نتایج به دست آمده بر اساس آمار استنباطی

##### ۵-۲-۳- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۱

انتخاب و استخدام از ابعاد اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.  
با در نظر گرفتن همه عوامل اثرگذار نیست، اما این عامل به صورت مجزا اثرگذار است.

##### ۵-۲-۴- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۲

آموزش و توسعه از ابعاد اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

##### ۵-۲-۵- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۳

ارزیابی عملکرد از ابعاد اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.  
با در نظر گرفتن همه عوامل اثرگذار نیست، اما این عامل به صورت مجزا اثرگذار است.

#### ۵-۲-۶- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۴

جبران خدمت از ابعاد اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد..

#### ۵-۲-۷- نتایج بر اساس فرضیه اصلی ۱: اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد.

از میان ابعاد جبران خدمت، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، انتخاب و استخدام، دو عامل جبران خدمت با ۳۸ درصد و آموزش و توسعه با ۳۸ درصد از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارند و دو عامل ارزیابی عملکرد، انتخاب و استخدام از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی بر مزیت رقابتی اثر ندارند.

#### ۵-۲-۸- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۵

پاسخگویی از ابعاد چابکی بر کسب مزیت رقابتی از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

#### ۵-۲-۹- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۶

شایستگی از ابعاد چابکی بر کسب مزیت رقابتی از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

#### ۵-۲-۱۰- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۷

انعطاف‌پذیری از ابعاد چابکی بر کسب مزیت رقابتی از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر ندارد.

با در نظر گرفتن همه عوامل اثرگذار نیست، اما این عامل به صورت مجزا اثرگذار است.

#### ۵-۲-۱۱- نتایج بر اساس فرضیه فرعی ۸

سرعت از ابعاد چابکی بر کسب مزیت رقابتی از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

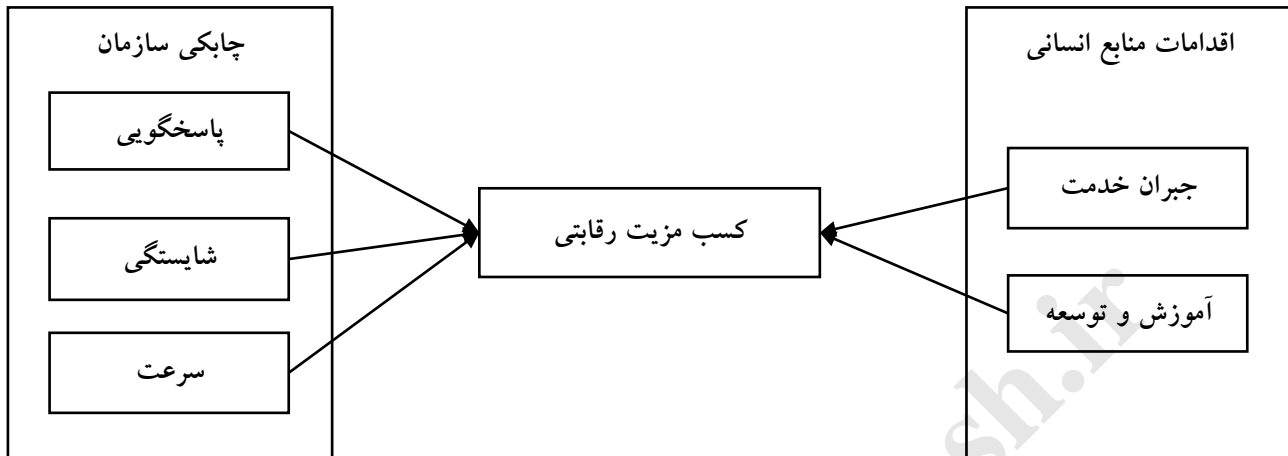
#### ۵-۲-۱۲- نتایج بر اساس فرضیه اصلی ۲: چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد.

از میان ابعاد چابکی سازمان پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، شایستگی، سرعت به عنوان متغیر مستقل، ابعاد پاسخ‌گویی با ۳۷٪، شایستگی با ۲۶٪ و سرعت با ۲۳٪، از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی بر کسب مزیت رقابتی به عنوان متغیر وابسته اثرگذار است و فقط عامل انعطاف‌پذیری از دیدگاه کارکنان مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی بر کسب مزیت رقابتی اثرگذار نیست.



### ۵-۳-مدل نهایی پژوهش

با توجه به تحلیل نتایج در نهایت مدل پژوهش به صورت شکل ۵-۱ می‌باشد.



شکل (۵-۱) مدل پژوهش

### ۵-۴-پیشنهادهای تحقیق

#### ۵-۴-۱-پیشنهادهای کاربردی بر اساس فرضیه اصلی ۱ (اقدامات منابع انسانی)

##### ▪ انتخاب و استخدام

- ♦ رویه‌های فرایند انتخاب و استخدام، بر اساس استانداردهای مدیریتی مورد بازبینی و پس از ویرایش و اصلاح به صورت روشن اعلام گردند.
- ♦ جهت عادلانه بودن سیستم شناسایی، گزینش و جذب نیروی انسانی، با هدف ایجاد فرصت برابر برای کلیه متقاضیان شغلی چه بیرون و چه از درون سازمان، مورد بررسی قرار گیرد و پس از مقایسه با استانداردهای مدیریتی، خلأ آن برطرف گردد.
- ♦ استراتژی‌های بانک به صورت روشن در کلیه مراحل انتخاب و گزینش اعمال گردد و در سطوح مدیریت بالا از سوی مدیران مورد بررسی قرار گیرد.

## ▪ جبران خدمت

- ♦ روش پرداخت حقوق و مزایا، قوانین و مقررات مربوط به آن در جلساتی به صورت سالانه مورد بررسی مدیران رده بالا قرار گرفته و به صورت روشن به اطلاع کلیه کارکنان رسانده شود.
- ♦ نسبت به عادلانه بودن نظام جبران خدمت در بانک از دیدگاه خود کارکنان اطمینان حاصل شود. برای این امر می توان از خود کارکنان به صورت دوره ای نظرسنجی نمود.
- ♦ در تدوین قوانین مربوط به جبران خدمت به جنبه های روحی در تشویق کارکنان توجه می شود.

## ▪ ارزیابی عملکرد

- ♦ جهت بررسی عملکرد نیروی انسانی و میزان انعطاف پذیری و اثربخشی آن از سیستم های ارزیابی عملکرد و تیم های تخصصی ارزیابی عملکرد استفاده گردد و نتایج آن پیوسته به مدیران ارسال گردد. گام مهم در این بعد اصلاحات متناسب با خلأ مشاهده شده می باشد.
- ♦ کلیه روش های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی به صورت دقیق و روشن به اطلاع کارکنان برسد.
- ♦ بخش عمده ای از مشکلات فعلی بانک، ناشی از عملکرد ضعیف سیستم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی است، لذا سیستم ارزیابی عملکرد بایستی به سایر سیستم های مدیریت منابع انسانی متصل گردد و براساس آن نیاز سنجی آموزش صورت گرفته و برنامه های آموزشی مناسب تدوین گردد.

## ▪ آموزش و توسعه

- ♦ برای کارآمد بودن هر سیستمی نیازسنجی درست آن ضروری است، پس قبل از اقدام به تعریف و پیاده سازی برنامه های آموزشی ابتدا نیازسنجی و مطالعات لازم صورت گیرد و سپس برنامه آموزشی مناسب با آن تعریف گردد.

♦ خود شیوه نیازسنجی برنامه‌های آموزشی بر اساس استانداردهای روز و مورد نیاز بانک مورد بازبینی قرار گیرد.

♦ بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد صورت گرفته و اثر بخشی دوره‌ها مورد بررسی قرار گرفته و در دوره‌های آموزشی بعدی مورد توجه قرار گیرد.

#### ۵-۴-۲-پیشنهادهای کاربردی بر اساس فرضیه اصلی ۲ (چابکی سازمان)

##### ■ انعطاف‌پذیری

♦ جهت پاسخ به تغییرات محیطی استراتژی‌های مختلفی تدوین گردد.

♦ جهت اطمینان از آمادگی کارکنان برای رویارویی با تغییرات به صورت تصادفی و در دوره‌های زمانی مختلف بررسی‌های لازم از طرف مدیران صورت گیرد. برای این امر نیز بهتر است از شاخص‌هایی که قابل کمی شدن هستند استفاده نمود.

♦ برای اینکه بتوان به راحتی کارکنان را جایگزین یکدیگر نمود به آنان آموزش‌های لازم ارائه شود. یا اینکه دست کم در هر سطح به تعدادی از کارکنان آموزش‌های لازم ارائه شود.

♦ پاسخ‌گویی

♦ در کارکنان برای ایجاد حس پاسخگویی به نیازهای مشتری برنامه‌ریزی و آموزش‌های عملی ارائه گردد.

♦ به کلیه کارکنان توصیه شود به نظرات و پیشنهادات مشتریان ارزش بسیار قائل شوند و انتقادات آن‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.

♦ به صورت دوره‌ای و حداقل هر سال جهت اطمینان از اینکه اهداف بانک با تغییرات محیطی و

نیازهای مشتریان منطبق می‌باشد، بررسی‌های لازم صورت گیرد.

- ♦ جهت اطمینان از انعطاف‌پذیری فرایند ارائه خدمات در بانک بررسی‌های لازم از طرف مدیریت با پیش‌بینی سازوکارهایی صورت گیرد.

#### ■ شایستگی

- ♦ در ایجاد این فرهنگ که کارکنان همواره در پی افزایش سطح توانایی علمی و عملی خود در هر زمینه‌ای هستند، همواره تلاش شود.
- ♦ تلاش شود کارکنان چه به لحاظ تحصیلاتی و چه سابقه و تجربه مدیریتی در جایگاه مناسب خود فعالیت نمایند. برای اطمینان از این امر می‌توان بر اساس سازوکارهای ارزیابی عملکرد، کارایی و اثربخشی کارکنان را مورد آزمون قرارداد.
- ♦ در شیوه پرداخت حقوق و مزایا برای کارکنان اطمینان حاصل شود معیارها متناسب با عملکرد و سنوات خدمتی، دانش باشند.

#### ■ سرعت

- ♦ جهت بررسی سرعت کارکنان در برخورد با تغییرات معیارهای استاندارد مربوط به آن تعریف و به صورت پیوسته شیوه عملکردی ایشان مورد آزمون قرار گرفته و پس از روشن شدن خا‌ها جهت برطرف نمودن مشکلات اقدامات لازم صورت گیرد.
- ♦ زمینه‌های لازم برای ایجاد تغییرات سریع (تغییر سیستم‌ها و کارمندان و ...) در بانک صورت گیرد.
- ♦ در زمینه بانکداری الکترونیک با هدف کاهش هزینه و صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش سرعت

خدمت رسانی، توجه ویژه شود.

♦ فرایندهایی که باعث کند شدن خدمات می گردد شناسایی شود و سپس اقدامات لازم برای حذف

یا تغییر در شیوه انجام آن ها صورت گیرد.

#### ۵-۴-۳-پیشنهادهای پژوهشی

با توجه به پژوهش حاضر پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می گردد:

- محققان پژوهش حاضر را، از دیدگاه مدیران و کارکنان به صورت مجزا انجام دهند تا اختلاف هایی که در دیدگاه ها وجود دارد مشخص شده و در جهت رفع این شکاف ها تلاش صورت گیرد.
- پیشنهاد می شود این پژوهش را با بعد وسیع تری در همه شعب انجام داد.
- پیشنهاد می گردد در مورد ابعاد توانمندسازی منابع انسانی و اثر آن بر کسب مزیت رقابتی پژوهش انجام گیرد.
- می توان در مورد شناسایی ابعاد مزیت رقابتی مختص به بانک پژوهش نمود.
- پیشنهاد می شود در مورد مزیت های رقابتی بانک با هدف شناسایی برترین شیوه های دستیابی به مزیت رقابتی در بانک پژوهش صورت گیرد.
- می توان در مورد رابطه برنامه های بازاریابی با کسب مزیت رقابتی پژوهش نمود.
- پیشنهاد می شود این به بررسی ابعاد مزیت رقابتی از دیدگاه مشتریان پرداخته شود.

#### ۵-۵-محدودیت های تحقیق

پژوهش ها معمولاً با محدودیت هایی مواجه می باشند که ممکن است برخی از این محدودیت ها بر

نتایج تحقیق اثراتی در رد یا قبول فرضیه های پژوهش بر جای بگذارد. کوشش هایی برای برطرف نمودن و

کاستن اشکالات و محدودیت‌ها به عمل آمده است، علی‌رغم این موضوع این پژوهش نیز مانند بسیاری از پژوهش‌های دیگر دارای محدودیت‌هایی بوده که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

#### ۵-۵-۱- محدودیت‌های خارج از کنترل پژوهشگر

- عدم همکاری برخی از کارکنان در تکمیل پرسشنامه‌ها و تحویل و عودت پرسشنامه‌های پژوهش به محقق.
- محدودیت زمانی در اجرای تحقیق.
- در اجرای این تحقیق عوامل و متغیرهایی همچون نیازها، نگرش‌ها، علایق و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان وجود داشت که می‌تواند بر نظر آن‌ها تأثیرگذار باشد که از اختیار محقق خارج بوده و کنترل نشده‌اند.

#### ۵-۵-۲- محدودیت‌های در اختیار پژوهشگر

- پژوهش حاضر منحصر به کارکنان مدیریت شعب استان آذربایجان غربی می‌باشد و الزاماً قابل تعمیم دادن به سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها نیست؛ اما در تحقیقات آتی می‌توان جامعه آماری تحقیق را گسترش داد تا نتایج به واقعیت نزدیک‌تر شوند.
- محدود کردن جامعه آماری به کارکنان مدیریت شعب که می‌توانست این پژوهش در مورد تمام کارکنان شعب انجام شود.

- محدود کردن ابزار سنجش و جمع‌آوری اطلاعات به پرسشنامه و استفاده نکردن از سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات از جمله مشاهده، مصاحبه، ... که می‌توانست بر بار علمی تحقیق بیفزاید و اعتبار یافته‌های آن را افزایش دهد.

www.markazdanesh.ir

مراجع

[www.markazdanesh.ir](http://www.markazdanesh.ir)



## مراجع فارسی

۱. آرمسترانگ، مایکل. ۱۳۸۰. جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی. ترجمه: خدایار ابیلی و حسن موفقی. تهران: انتشارات فرا.
۲. آرمسترانگ، مایکل. ۱۳۸۴. مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه: سید محمد اعرابی، داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. آذر، عادل؛ احمدی، پرویز؛ سبط، محمد وحید. ۱۳۸۹. طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده‌کاوی «مورد: استخدام داوطلبان آزمونه‌های ورودی یک بانک تجاری در ایران». مدیریت فناوری اطلاعات. دوره ۲. شماره ۴. صص ۳-۲۳.
۴. آقایار، سیروس. ۱۳۸۲. توانمند سازی روش نوینی در محیط رقابتی. تدبیر شماره ۱۳۵.
۵. آل‌داود، سید محسن؛ دایی کریم زاده، سعید؛ قبادی، سارا. ۱۳۹۲. بررسی ابعاد مزیت رقابتی در بانکهای منتخب دولتی و خصوصی شهر اصفهان. اولین همایش الکترونیکی ملی چشم‌انداز اقتصاد ایران با رویکرد حمایت از تولید ملی. ۲۸ آذرماه ۱۳۹۲.
۶. ابطحی، سید حسین. ۱۳۸۹. مدیریت منابع انسانی. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو. ویرایش اول. چاپ هفتم.
۷. اصغرپور، سوسن. ۱۳۸۵. مدیریت عملکرد با تأکید بر ارزیابی منابع انسانی. صنعت خودرو. شماره ۱۰۴. صص ۶۰-۶۵.
۸. اژدری، ژاله. رحیمی، فرج اله؛ قیتانی، البرز؛ اژدری، پرستو. ۱۳۹۱. بررسی تاثیر اقدامات منابع انسانی و قابلیت های چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، دانشگاه پیام نور استان خوزستان.
۹. بایزیدی، ابراهیم؛ اولادی، بهنام؛ عباسی، نرگس. ۱۳۹۳. تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ای به کمک نرم افزار SPSS. تهران: مهرگان قلم (عابد).
۱۰. حاتمی نسب، سید حسن؛ زنجیر چی، سید محمود. ۱۳۹۰. نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور. چشم‌انداز مدیریت صنعتی. شماره ۱. صص ۱۵۱-۱۳۵.
۱۱. حبیبی، آرش. ۱۳۹۲. آموزش کاربردی SPSS. منتشر شده در سایت [www.parsmodir.com](http://www.parsmodir.com).
۱۲. حسینی، سهیلا. ۱۳۹۰. بررسی رابطه میان عملکرد بازاریابی و مزیت رقابتی در بانکهای تجاری استان کردستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.

۱۳. جعفر نژاد، احمد، شهائی، بهنام. ۱۳۸۹. مقدمه ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک. تهران: نشر موسسه کتاب مهربان نشر. چاپ دوم

۱۴. حمیدی، ناصر؛ حسن پور، اکبر؛ کیایی، مجتبی؛ موسوی؛ سید حمید. ۱۳۸۸. نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمان. مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج. سال چهارم. شماره ۸. صص ۱۱۱-۱۲۷.

۱۵. دسلر، گری. ۱۳۸۱. مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه علی پارسائیان سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. چاپ دوم.

۱۶. داعی، حبیب‌اله ۱۳۷۴. مدیریت منابع انسانی. مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی.

۱۷. رابینز، استیفن پی، دیوید ای. دی سنزو. ۱۳۷۹. مبانی مدیریت. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی، و بهروز اسراری شاد. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

۱۸. رحیمی، فرج‌اله. حاجی کریمی، عباسعلی. ۱۳۹۰. نقش سرمایه گذاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی (مطالعه موردی: صنعت داروسازی ایران). پژوهش نامه مدیریت تحول. سال سوم. شماره ۶.

۱۹. سعادت، اسفندیار. ۱۳۹۰. مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر سمت. چاپ پانزدهم.

۲۰. سیدحسینی، سیدمحمد؛ رجب زاده قطری، علی؛ البرزی، محمود؛ رضوی، سید مصطفی؛ رمضانی، علی. ۱۳۹۱. شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر شکل گیری قابلیت‌های چابکی سازمان (بررسی موردی شرکتهای خودروساز تجاری). مدیریت صنعتی. دوره ۸. شماره ۱۵-۳۶.

۲۱. شعیب زاده، مهری. ۱۳۸۶. سازمان چابک چرا و چگونه؟. پیام مدیر. شماره ۱۱۷. ص ۱۵.

۲۲. شهائی، بهنام. ۱۳۸۶. کسب مزیت رقابتی با خلق سازمانهای یادگیرنده. تدبیر. شماره ۱۸. صص ۲۶-۳۰.

۲۳. شهائی، بهنام؛ بابایی، الهه. ۱۳۸۶. بعد انسانی چابکی سازمان. تدبیر. شماره ۱۸. صص ۲۴-۲۱.

۲۴. صامعی، حسین. ۱۳۸۸. استراتژی های کارکردی مدیریت منابع انسانی. تدبیر. شماره ۲۰۴. صص ۲۷-۳۳.

۲۵. طالقانی، محمد. فروغی فر، طیبه. ۱۳۸۷. مزیت رقابتی پایدار: مفاهیم، کاربردها، روشها. مدیریت. دوره ۱۹.

۲۶. عباسزاده، حسن. ۱۳۸۸. لزوم ایجاد مزیت رقابتی در مدیریت بنگاههای مدرن. روزنامه دنیای اقتصاد. شماره ۱۹۰۶.

۲۷. فرهی بیلویی، رضا. ۱۳۸۷. رویکردی نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی. تدبیر. شماره ۱۹۸. سال نوزدهم.

۲۸. قاسمی، شهریار. ۱۳۸۸. شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان بانک ملی شهرستان سنندج. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی سنندج.

۲۹. گری استوارت و براون. ۱۳۸۸. مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل. ترجمه: سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی. تهران: مه کامه. چاپ دوم.

۳۰. لحافی، بیان. ۱۳۹۰. بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.

۳۱. مهری، علی. ۱۳۸۲. نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی. ماهنامه تدبیر. سال چهاردهم. شماره ۱۴۰.
۳۲. مهدوی کیا، نازیلا. ۱۳۹۰. نقش انواع استراتژیهای رقابتی در افزایش رقابت پذیری سازمانها خصوصی براساس مدل پورتر. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد سنندج.
۳۳. میرسپاسی، ناصر. ۱۳۹۰. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن. تهران: نشر میر. چاپ سی ام.
۳۴. میرسپاسی، ناصر. ۱۳۸۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن. تهران: انتشارات میر.
۳۵. مودت، مهتاب. ۱۳۸۹. تحلیل های استخدامی و مدل گزینش نیروی انسانی. نشریه مدیریت بازرگانی.
۳۶. هاشمی نسب، سیده چیمین. ۱۳۸۹. بررسی رابطه بین سرمایه فکری کسب مزیت رقابتی در بانک های تجاری استان کردستان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد سنندج.

1. Anton, G. (2000). A Study of Competitive Advantage Services. *Management Information Systems*, C.A. Brebbia (Editor). www.witpress.com
2. Armstrong G. (1993). A handbook of personnel management practice. 4th ed. London: Kegan.
3. Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.17. PP 67-84.
4. Beard well I., L. Holden, T. Claydon. (2004). Human Resource Management. Harlow: FT/Prentice Hall.
5. Besanko D. Dranove D. Shanley M. (2000). Economics of Strategy. *John Wiley & Sons*, New York
6. Cowling A., C. Mailer. (1990). Managing Human Resources. 2nd Edition. London: Edward Arnold.
7. De Cenzo, D.A., and Robbins, S. P. (1988). Personnel/ Human Resource Management. 3 rd ed. London: Printice-Hall.
8. De Cenzo & S.P. Robbins. (1989). Personnel / Human Resources management. Prentice Hall, Third Edition, p 428.
9. Goldman,S., Nagel, R., Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations. Van Nostrand Reinhold, New York.
10. Hao Ma. (1999). Anatomy of competitive advantage: a select framework. *Management Decision*, Vol. 37, pp.709 - 718
11. Hormozi, A.M, (2001). Agile Manufacturing: The Next Logical Step. *Benchmarking An International Journal*, 8(2), pp 132-43.
12. Kid, P.T. (1994). A 21st Century Paradigm. In *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, Wokingham.
13. Klein J. (2001). A Critique of Competitive Advantage. *Critical Management Studies Conference*, Manchester.
14. Macaulay, J. (1996). Management In The Agile Organization, *ASQC Quality Press*, Milwaukee, WI.
15. Madeline, Crocitto; Youssef, Mohamed. (2003) Human Side Of Organizational Agility, *Industrial Management & Data System*, No.103/6, Pp.388-397.
16. María José Ruiz Ortega. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles, University of Castilla-La Mancha, Spain, *Journal of Business Research* 63, pp 1273–1281.
17. Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 5
18. Mc Gaughey, Ronald E, (1999). Internet Technology: Contributing to Agility in the Twenty-first Century, *international journal of agile manufacturing systems*, pp 7-13.
19. Naraasimhan, R. And Das, A. (1999). An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance. *Decision science*, V.30, N.3, PP 683-718.
20. Nicholas D. Evans. (2002). Business Agility Strategies For Gaining Competitive Advantage Through Mobile Business Solutions, Prentice-Hall, Inc.

21. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. (2000). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
22. Patrick M. Wright , Gary C. McMahan , Abigail McWilliams. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5, Iss. 2.
23. Paul F. Buller A, Glenn M. Mcevoy, (2012). Strategy, Human Resource Management And Performance: Sharpening Line Of Sight. *Human Resource Management Review*, Vol 22, pp 43–56
24. Peter Boxall, (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*. Volume 8, Issue 3 Special Issue: Strategic Human Resource Management Research, Pages 265–288.
25. Porter K., P. Smith, R. Fagg. (2006). Leadership and Management for HR Professionals. *Oxford: Butterworth Heinemann*.
26. Putnik, G.D, (2000). Bm-Virtual Enterprise Architecture Reference Model. *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy, Elsevier Science*, pp 73-94.
27. Rainer F, Chaharbaghi K. (1995). Strategy Development: past, present and future, *Management Decision*.
28. Richards, W.C. (1996). Agile manufacturing: Beyond lean? *PIMJ*, Second Quarter, PP 60-64.
29. Rumelt R, (2003), What in the World is Competitive Advantage? *Policy Working Paper*, No. 105, pp.1-5.
30. Saloner G, Shepard A, Podolny J. (2001). Strategic Management, John Wiley & Sons, New York.
31. Scrapello, V. G., and Ledvinka, J. (1988). Personnel/Human resource Management. Boston: PWS-Kent.
32. Setia P, Sambamurthy V, Closs DJ. (2008). Realizing Business Value of Agile IT Applications: Antecedents in the Supply Chain Networks. *Inf Technol Manage*, Vol 9(1), PP 5-19.
33. Sharifi, H. , Zhang, Z., (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*. Vol 21 (5–6), PP772–794.
34. Sharifi, H., Zhang, Z., (2001). Agile manufacturing in practiceapplication of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol 62 (1–2), PP7–22.
35. Stone Raymond j. (1998). Human Resource Management, John Wiley & Sons Australia.
36. Subhash C. Kundu, Divya Malhan, Pradeep Kumar, (2007). Human Resource Management Practices In Shipping Companies, *Delhi Business Review*, Vol. 8, No. 1.
37. Urban, G.L& Star. (1991). Customer Advocacy: Is It for You? *Centre for E-Business, MIT Sloan School of Management*.
38. Van Hoek,R.I. (2001). Epilogue: Moving forward with agility, *IJOPDLM*, Vol. 31(4), PP 290-300.
39. Wang & Richard Kim,(2007) Environmental strategy and competitive advantage in service companies, *Journal of Business Research* Vol 55, pp 38-51.
40. Y.Yusuf, M.Sarhadi, A.Gunasekaran .(1999). Agile Manufacturing: The drives, Concepts and attributes. *international journal of production economics*, Vol 62, PP 33.

پیوست‌ها

[www.markazdanesh.ir](http://www.markazdanesh.ir)

سوال	ابعاد
<p>آمادگی پاسخگویی به تقاضاهای مختلف مشتریان را داریم.</p> <p>برای پاسخگویی به نیازهای مشتری همه همکاران با هم همکاری می‌کنیم.</p> <p>به نظرات و پیشنهادات مشتری کمال ارزش را قائل هستیم و انتقادات او مورد توجه قرار می‌گیرد.</p> <p>اهداف بانک با تغییرات محیطی و نیازهای مشتریان منطبق می‌باشد.</p> <p>کارکنان و بانک خود را در مقابل تغییرات اجتماعی و محیطی پاسخگو می‌دانند.</p> <p>نحوه ارائه خدمات در بانک از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار است.</p>	پاسخگویی
<p>کارمندان برای رویارویی با تغییرات همواره آمادگی لازم را دارند.</p> <p>تغییر مسئولیت‌ها در بانک به راحتی صورت می‌گیرد.</p> <p>تغییرات مختلف در هر سطح و موضوعی به‌خوبی اداره می‌گردد.</p> <p>بانک دارای استراتژی‌های مختلفی برای پاسخ به تغییرات محیطی است.</p> <p>هنگامی که کارمندی قصد ترک بانک را داشته باشد، بانک با آموزش‌هایی که از قبل داده، به راحتی کارمندان را جانشین می‌کند.</p>	انعطاف‌پذیری
<p>وظایف، نقش‌ها و فعالیت‌ها در سازمان بر اساس توانایی‌های علمی و عملی کارکنان تقسیم شده است.</p> <p>سرعت یادگیری مهارت‌ها و دانش جدید در حیطه کاری کارکنان در سطح بالایی قرار دارد.</p> <p>کارکنان همواره در پی افزایش سطح توانایی علمی و عملی خود در هر زمینه‌ای هستند.</p> <p>تغییرات ایجاد شده در بانک به‌خوبی مدیریت می‌شود.</p> <p>کارکنان در طول دوره خدمت متناسب با عملکرد و سنوات خدمتی، بر اساس دانش و ... پاداش دریافت می‌کنند.</p>	شناختی
<p>کارمندان در کوتاه‌ترین زمان قادر به تصمیم‌گیری در مقابل تغییرات هستند.</p> <p>فرایند ایجاد تغییرات (تغییر سیستم‌ها و کارمندان و ...) در بانک به سرعت انجام می‌پذیرد.</p> <p>با هدف کاهش هزینه و صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش سرعت خدمت رسانی، به حوزه بانکداری الکترونیک توجه می‌شود.</p> <p>خدمات مختلف بانکی با کمترین تشریفات اداری و بوروکراسی انجام می‌گیرد.</p>	سرعت

انتخاب و استخدام	رویه‌های سیستم شناسایی، گزینش و جذب نیروی انسانی، به صورت روشن و دقیق، مشخص و قابل درک است.
	سیستم شناسایی، گزینش و جذب نیروی انسانی، عادلانه بوده و ضمن ایجاد فرصت برابر برای کلیه متقاضیان، موجب استفاده حداکثری از فرصت‌های داخلی و خارجی می‌گردد.
	بخش عمده‌ای از مشکلات فعلی بانک، ناشی از عملکرد ضعیف سیستم شناسایی، گزینش و جذب نیروی انسانی است.
	سیستم شناسایی، گزینش و جذب نیروی انسانی (کارکنان)، به صورت مؤثر در حال پیاده‌سازی است.
	در کلیه مراحل انتخاب و گزینش استراتژی‌های بانک در نظر گرفته شده است.
جبران خدمت	کارکنان با رویه‌های پرداخت حقوق و مزایا (جبران خدمت) آشنایی دارند.
	به نظر من سیستم جبران خدمت در این بانک، منطقی و عادلانه است.
	بخش عمده‌ای از مشکلات این بانک، ناشی از عدم کارایی سیستم جبران خدمت می‌باشد.
	به جنبه‌های روحی در تشویق کارکنان توجه می‌شود.
ارزیابی عملکرد	سیستم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی به صورت مؤثر در این بانک در حال پیاده‌سازی است.
	رویه‌های سیستم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی به صورت دقیق و روشن مشخص بوده و من با آن آشنایی کامل دارم.
	بخش عمده‌ای از مشکلات فعلی بانک، ناشی از عدم وجود/عملکرد ضعیف سیستم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی است.
آموزش و توسعه	سیستم نیازسنجی و پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی در این بانک، به صورت فعال و اثربخش در حال اجراست.
	سیستم نیازسنجی و پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی در این بانک، کاملاً ساختار یافته و دارای رویه‌های مشخص است.
	بخش عمده‌ای از مشکلات این بانک، ناشی از عدم کارایی سیستم نیازسنجی و پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی است.
	سیستم نیازسنجی و پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی در این بانک، به صورت پیوسته مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
مزیت‌رسانی	یکسان‌سازی و استانداردسازی فضای داخلی و نمای بیرونی شعب، به منظور داشتن هویت واحد ساختمان‌های شعب انجام شده است.
	امکانات و تجهیزات برای رفاه حال مشتریان (سیستم سرمایشی و گرمایشی مناسب، مبلمان مناسب جهت سالن انتظار، دستگاه پول‌شمار برای مشتریان، وجود پارکینگ و ...) پیش بینی شده است.
	بروشورهایی جهت آشنایی و آموزش مشتریان برای استفاده از آخرین خدمات بانک تهیه و تدوین شده است.



جهت بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت ارزش های دینی و اخلاقی در رفتار سازمانی و شغلی کارکنان همواره کوشش می شود.
جهت بهبود در کلیه فرایندها و ابعاد مدیریت منابع انسانی اقدامات لازم انجام می شود.
کلیه امور جاری در بخش های مختلف بانک بر اساس استانداردها انجام می شود.
تبلیغات ما نسبت به تبلیغات رقبا در ذهن مشتریان اثرگذاری بیشتری دارد.
از ابزار و شیوه های مدیریت بازاریابی (تدوین برنامه بازاریابی، تحقیقات بازاریابی، تحقیقات روانشناسی مشتریان و ...) به نحو احسن استفاده می شود.
همواره در پی ارائه خدمات جدید (بانکداری اختصاصی، شیوه های مختلف بانکداری الکترونیک و ...) و گسترده تر از رقبا است.
در بانک ما به مشتریان وفادار و خاص توجه ویژه می شود.
بانک ما همواره در حال تجزیه و تحلیل بازار و نیازهای مشتریان و رقبا است.
بانک ما همواره محل شعب را با توجه به نیازهای مشتریان انتخاب می نماید.
همواره محل نصب خودپردازهای را با توجه به نیازهای مشتریان انتخاب می نماید.
بانک ما به نظریه های جدید بانکی مبتنی بر بانکداری الکترونیکی و بانکداری مجازی توجه می کند.
نسبت به رقبا ارائه دهنده خدماتی نوینی است که کمتر در بانک های دیگر ارائه می شود.
در کلیه شعب خود از سیستم نوبت دهی الکترونیکی استفاده می نماید.
بانک ما جهت استفاده از پیشنهادات و انتقادات و طرح شکایات مشتریان تیمی را تشکیل و به طور مستمر آنها را مورد بررسی قرار دهد.
در بانک ما جهت شفاف سازی ارائه خدمات به مراجعین اقداماتی از قبیل نصب اتیکت نام و نام خانوادگی کارکنان، نصب پست سازمانی کارکنان، تعیین اوقات مراجعه مشتریان، مشخص بودن بخش های مختلف درون بانک در مبادی ورودی مدیریت ها و شعب و ... انجام شده است.
بانک ما در ارائه انواع خدمات، نسبت به بانک های دیگر پیشرو و پیش قدم بوده تا بدین وسیله بتوانند مشتریانی را که بیشتر به دنبال خدمات متمایز و جدید هستند را به خود جلب نمایند.
کارکنان بانک ما در زمینه های مختلف بانکی و اقتصادی مشاوره های مفید به مشتریان خود ارائه می دهد.
بانک ما از سیستم های امنیتی در جهت اعتمادسازی مشتریان خود استفاده می نماید.
بانک ما در ارائه خدمات مختلف دارای انعطاف پذیری بیشتری نسبت به رقبای خود است.
مدیریت بانک از ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها و همکاری آنها در بهبود پیشبرد امور سازمان، استفاده می کند.
تفویض اختیار در سطوح مختلف بانک، به کارکنان اجازه می دهد تا فرایندها با سرعت بیشتری انجام شود.

اعتبار منابع انسانی

پیوست ب: نتایج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.834	.914	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q1	3.7053	.79725	95
q2	3.8000	.81996	95
q3	3.7579	.97540	95
q4	4.2632	4.22054	95
q5	3.5789	.84525	95
q6	3.6105	.87877	95
q7	3.7053	.81049	95
q8	3.4105	.92822	95
q9	2.7368	1.09360	95
q10	3.1158	.97700	95
q11	2.8947	1.09616	95
q12	2.6316	.88789	95
q13	3.2632	1.01280	95
q14	3.0421	1.31210	95
q15	3.4000	.98283	95
q16	2.8842	1.05046	95
q17	2.9684	.97252	95
q18	3.0316	1.03608	95
q19	4.0316	.88067	95
q20	3.2737	1.01523	95

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	63.4000	160.604	.556	.459	.824
q2	63.3053	160.746	.532	.606	.824
q3	63.3474	159.570	.485	.486	.825
q4	62.8421	134.943	.201	.220	.914
q5	63.5263	158.677	.615	.642	.822
q6	63.4947	158.146	.614	.631	.821
q7	63.4000	159.711	.591	.513	.823
q8	63.6947	154.938	.722	.731	.817
q9	64.3684	161.235	.362	.429	.829
q10	63.9895	154.096	.718	.711	.816
q11	64.2105	158.721	.455	.452	.825
q12	64.4737	157.997	.613	.604	.821
q13	63.8421	155.390	.636	.556	.819
q14	64.0632	159.336	.345	.481	.829
q15	63.7053	156.189	.624	.575	.820
q16	64.2211	154.429	.649	.640	.818
q17	64.1368	158.375	.538	.556	.823
q18	64.0737	157.984	.515	.513	.823
q19	63.0737	162.282	.420	.349	.827
q20	63.8316	157.099	.564	.506	.822

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
67.1053	172.478	13.13309	20

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
q1	3.7053	.79725	95
q2	3.8000	.81996	95
q3	3.7579	.97540	95
q4	4.2632	4.22054	95
q5	3.5789	.84525	95
q6	3.6105	.87877	95
q7	3.7053	.81049	95
q8	3.4105	.92822	95
q9	2.7368	1.09360	95
q10	3.1158	.97700	95
q11	2.8947	1.09616	95
q12	2.6316	.88789	95
q13	3.2632	1.01280	95
q14	3.0421	1.31210	95
q15	3.4000	.98283	95
q16	2.8842	1.05046	95
q17	2.9684	.97252	95
q18	3.0316	1.03608	95
q19	4.0316	.88067	95
q20	3.2737	1.01523	95

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.865
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	900.167
	df
	190
	Sig.
	.000

اعتبار قابلیت چابکی سازمان

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.839	.841	16

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
w1	3.1771	1.10496	96
w2	2.8854	1.28038	96
w3	3.4583	1.15090	96
w4	3.0208	1.02576	96
w5	3.1458	1.03598	96
w6	3.3333	.96972	96
w7	3.1875	1.18155	96
w8	3.1771	1.09540	96
w9	2.5938	1.16599	96
w10	2.9583	1.04546	96
w11	3.1250	.93189	96
w12	3.6250	1.00786	96
w13	3.3438	.98224	96
w14	3.3542	.92883	96
w15	3.1667	1.01221	96
w16	3.1667	1.01221	96

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
w1	47.5417	72.714	.568	.639	.823
w2	47.8333	71.193	.547	.598	.824
w3	47.2604	79.184	.202	.265	.845
w4	47.6979	72.697	.623	.550	.821
w5	47.5729	70.858	.729	.706	.815
w6	47.3854	73.797	.595	.431	.823
w7	47.5312	72.315	.544	.505	.825
w8	47.5417	79.704	.191	.123	.845
w9	48.1250	72.174	.561	.513	.824
w10	47.7604	74.753	.487	.510	.828
w11	47.5937	75.317	.523	.459	.827
w12	47.0937	82.296	.073	.234	.850
w13	47.3750	73.942	.577	.523	.824
w14	47.3646	75.497	.513	.628	.827
w15	47.5521	82.755	.047	.254	.851
w16	47.5521	73.913	.558	.538	.824

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
50.7187	84.646	9.20035	16

روایی قابلیت چابکی سازمان

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
w1	3.1771	1.10496	96
w2	2.8854	1.28038	96
w3	3.4583	1.15090	96
w4	3.0208	1.02576	96
w5	3.1458	1.03598	96
w6	3.3333	.96972	96
w7	3.1875	1.18155	96
w8	3.1771	1.09540	96
w9	2.5938	1.16599	96
w10	2.9583	1.04546	96
w11	3.1250	.93189	96
w12	3.6250	1.00786	96
w13	3.3438	.98224	96
w14	3.3542	.92883	96
w15	3.1667	1.01221	96
w16	3.1667	1.01221	96

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.793
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	589.254
	120
	.000

اعتبار مزیت رقابتی

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.934	.936	24

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
e1	4.0521	.85063	96
e2	3.3021	1.04750	96
e3	4.0313	.99951	96
e4	3.4271	.94863	96
e5	3.0417	.93939	96
e6	3.2396	.95966	96
e7	3.8021	1.04246	96
e8	3.4271	.97056	96
e9	4.1771	.85833	96
e10	4.1563	.82498	96
e11	4.0521	.85063	96
e12	3.5521	.98269	96
e13	3.8542	.85814	96
e14	4.0625	.90394	96
e15	4.2292	.83954	96
e16	4.3125	.95490	96
e17	3.1458	1.19630	96
e18	3.3438	1.08413	96
e19	3.9375	.98208	96
e20	3.4375	1.16811	96
e21	4.0208	.95122	96
e22	3.8854	.84442	96
e23	3.3229	1.15617	96
e24	3.2813	1.13974	96



### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e1	85.0417	207.156	.451	.569	.933
e2	85.7917	201.219	.559	.577	.932
e3	85.0625	202.354	.548	.563	.932
e4	85.6667	201.867	.600	.637	.931
e5	86.0521	202.997	.562	.613	.931
e6	85.8542	200.779	.633	.586	.930
e7	85.2917	199.451	.625	.654	.931
e8	85.6667	198.919	.696	.685	.929
e9	84.9167	200.540	.726	.762	.929
e10	84.9375	204.080	.601	.584	.931
e11	85.0417	201.577	.688	.722	.930
e12	85.5417	200.567	.625	.765	.931
e13	85.2396	202.142	.658	.697	.930
e14	85.0313	202.073	.624	.576	.931
e15	84.8646	203.445	.617	.675	.931
e16	84.7813	205.099	.472	.531	.933
e17	85.9479	198.681	.558	.595	.932
e18	85.7500	204.189	.438	.590	.934
e19	85.1563	204.470	.480	.511	.933
e20	85.6563	200.228	.524	.545	.932
e21	85.0729	198.974	.710	.707	.929
e22	85.2083	201.704	.688	.663	.930
e23	85.7708	198.789	.577	.681	.931
e24	85.8125	198.133	.608	.679	.931

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
89.0938	218.928	14.79621	24

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
e1	4.0521	.85063	96
e2	3.3021	1.04750	96
e3	4.0313	.99951	96
e4	3.4271	.94863	96
e5	3.0417	.93939	96
e6	3.2396	.95966	96
e7	3.8021	1.04246	96
e8	3.4271	.97056	96
e9	4.1771	.85833	96
e10	4.1563	.82498	96
e11	4.0521	.85063	96
e12	3.5521	.98269	96
e13	3.8542	.85814	96
e14	4.0625	.90394	96
e15	4.2292	.83954	96
e16	4.3125	.95490	96
e17	3.1458	1.19630	96
e18	3.3438	1.08413	96
e19	3.9375	.98208	96
e20	3.4375	1.16811	96
e21	4.0208	.95122	96
e22	3.8854	.84442	96
e23	3.3229	1.15617	96
e24	3.2813	1.13974	96

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.862
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	1354.021
	276
	.000

انتخاب و استخدام بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	EN1	NW
N	96	96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
Mean	63۲۳۰	3.7122
Std. Deviation	065۶۳	.61651
Test Statistic	.۸۰۱	.5۶۶
Asymp. Sig. (2-tailed)	.۵۵	.۹۷۸۳

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NW	3.7122	.61651	96
EN1	63۲۳۰	065۶۳	96

#### Correlations

		NW	EN1
Pearson Correlation	NW	1.000	.3۵۰
	EN1	.3۵۰	1.000
Sig. (1-tailed)	NW	.	.000
	EN1	.000	.
N	NW	96	96
	EN1	96	96

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EN1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: NW

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.3 <sup>a</sup>	.302	.502	.54279	1.928

a. Predictors: (Constant), EN1

b. Dependent Variable: NW

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.413	1	8.413	28.556	.000 <sup>b</sup>
	Residual	27.695	94	.295		
	Total	36.108	95			

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors: (Constant), EN1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9542.	.216		73111.	.000
	EN1	41.3	.066	.302	4115.	.000

a. Dependent Variable: NW

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5949	4.3649	3.7122	.29759	96
Residual	-1.30292	1.44675	.00000	.53993	96
Std. Predicted Value	-3.755	2.193	.000	1.000	96
Std. Residual	-2.400	2.665	.000	.995	96

a. Dependent Variable: NW

#### Ranks

	Mean Rank
F1	3.06
F2	2.69
F3	3.41
F4	2.79
F5	3.05

#### Test Statistics<sup>a</sup>

N	96
Chi-Square	18.297
df	4
Asymp. Sig.	.001

a. Friedman Test

آموزش و توسعه بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	EN2	NW
N	96	96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
Mean	78۷3.2	3.7122
Std. Deviation	456۰۶.	.61651
Test Statistic	51۳.۱	5۶۶.
Asymp. Sig. (2-tailed)	۰۰۱.0	۰۷۸۳.

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NW	3.7122	.61651	96
EN2	78۷3.2	456۰۶.	96

### Correlations

		NW	EN2
Pearson Correlation	NW	1.000	.246
	EN2	.246	1.000
Sig. (1-tailed)	NW	.	.000
	EN2	.000	.
N	NW	96	96
	EN2	96	96

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EN2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: NW

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.246 <sup>a</sup>	.064	.04	.46975	3.16

a. Predictors: (Constant), EN2

b. Dependent Variable: NW

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.365	1	15.365	69.630	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.743	94	.221		
	Total	36.108	95			

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors: (Constant), EN2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	401.6	.256		8416.	.000
EN2	43.6	.077	24.6	4108.	.000

a. Dependent Variable: NW

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0974	4.8341	3.7122	.40217	96
Residual	-1.34927	1.28711	.00000	.46727	96
Std. Predicted Value	-4.015	2.789	.000	1.000	96
Std. Residual	-2.872	2.740	.000	.995	96

a. Dependent Variable: NW

**Ranks**

	Mean Rank
I1	2.51
I2	2.61
I3	112.
I4	2.42

**Test Statistics<sup>a</sup>**

N	96
Chi-Square	1.952
df	3
Asymp. Sig.	.582

a. Friedman Test

ارزیابی عملکرد بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	EN3	NW
N	96	96
Normal Parameters <sup>a,b</sup> Mean	3.2361	3.7122
Std. Deviation	.61543	.61651
Test Statistic	.157	.566
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 <sup>c</sup>	.9783

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NW	3.7122	.61651	96
EN3	3.2361	.61543	96

		NW	EN3
Pearson Correlation	NW	1.000	.483
	EN3	.483	1.000
Sig. (1-tailed)	NW	.	.000
	EN3	.000	.
N	NW	96	96
	EN3	96	96



### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EN3 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: NW

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.483 <sup>a</sup>	.234	.226	.54254	1.570

a. Predictors: (Constant), EN3

b. Dependent Variable: NW

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.439	1	8.439	28.669	.000 <sup>b</sup>
	Residual	27.669	94	.294		
	Total	36.108	95			

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors: (Constant), EN3

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	52.1	.298		17.2	.000
	EN3	.484	.090	.483	5.4	.000

a. Dependent Variable: NW

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9522	4.4050	3.7122	.29804	96
Residual	-1.40004	1.50615	.00000	.53968	96
Std. Predicted Value	-2.550	2.324	.000	1.000	96
Std. Residual	-2.581	2.776	.000	.995	96

a. Dependent Variable: NW

**Ranks**

	Mean Rank
H1	1.77
H2	1.93
H3	2.30

**Test Statistics<sup>a</sup>**

N	96
Chi-Square	20.740
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

جبران خدمت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	EN4	NW
N	96	96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
Mean	3.0729	3.7122
Std. Deviation	.74597	.61651
Test Statistic	.125	.511
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001 <sup>c</sup>	.83 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NW	3.7122	.61651	96
EN4	3.0729	.74597	96

		NW	EN4
Pearson Correlation	NW	1.000	.669
	EN4	.669	1.000
Sig. (1-tailed)	NW	.	.000
	EN4	.000	.
N	NW	96	96
	EN4	96	96

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EN4 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: NW

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.669 <sup>a</sup>	.704	.441	.46087	1.711

a. Predictors: (Constant), EN4

b. Dependent Variable: NW

ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.142	1	16.142	75.999	.000 <sup>b</sup>
	Residual	19.966	94	.212		
	Total	36.108	95			

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors: (Constant), EN4

Coefficients<sup>a</sup>

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.014	.200		10.052	.000
	EN4	31.5	.063	.990	81.8	.000

a. Dependent Variable: NW

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5668	4.7771	3.7122	.41221	96
Residual	-1.51843	1.07583	.00000	.45844	96
Std. Predicted Value	-2.779	2.583	.000	1.000	96
Std. Residual	-3.295	2.334	.000	.995	96

a. Dependent Variable: NW

Ranks

	Mean Rank
G1	2.72
G2	2.70
G3	2.57
G4	2.01

**Test Statistics<sup>a</sup>**

N	96
Chi-Square	27.443
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

فرضیه اصلی ۱: اقدامات منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EN4	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	EN2	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: NW

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.930 <sup>a</sup>	.706	.106	.46087	
2	.961 <sup>b</sup>	.918	.918	.41389	4.316

a. Predictors: (Constant), EN4

b. Predictors: (Constant), EN4, EN2

c. Dependent Variable: NW

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.142	1	16.142	75.999	.000 <sup>b</sup>
	Residual	19.966	94	.212		
	Total	36.108	95			
2	Regression	20.177	2	10.088	58.891	.000 <sup>c</sup>
	Residual	15.931	93	.171		
	Total	36.108	95			

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors: (Constant), EN4

c. Predictors: (Constant), EN4, EN2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.014	.200		10.052	.000
	EN4	.553	.063	.669	8.718	.000
2	(Constant)	1.291	.234		5.529	.000
	EN4	.365	.069	.138	.095	.000
	EN2	.399	.082	.437	3.494	.000

a. Dependent Variable: NW

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	EN1	.176 <sup>b</sup>	1.976	.051	.201	.716
	EN2	.404 <sup>b</sup>	4.853	.000	.450	.684
	EN3	.171 <sup>b</sup>	1.895	.061	.193	.705
2	EN1	.7 <sup>c</sup> .0	90 <sup>c</sup> .	1 <sup>c</sup> +	.082	.655
	EN3	.7 <sup>c</sup> .0	4 <sup>c</sup> .5	8 <sup>c</sup> .5	.057	.632

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors in the Model: (Constant), EN4

c. Predictors in the Model: (Constant), EN4, EN2

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2291	4.9279	3.7122	.46085	96
Residual	-1.18283	1.06816	.00000	.40951	96
Std. Predicted Value	-3.218	2.638	.000	1.000	96
Std. Residual	-2.858	2.581	.000	.989	96

a. Dependent Variable: NW

**Ranks**

	Mean Rank
EN1	2.50
EN2	2.73
EN3	2.57
EN4	2.20

### Test Statistics<sup>a</sup>

N	96
Chi-Square	547.10
df	3
Asymp. Sig.	.270

a. Friedman Test

پاسخگویی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	WE1	NW
N	96	96
Normal Parameters <sup>a,b</sup> Mean	77813.	3.7122
Std. Deviation	08317.	.61651
Test Statistic	.558.	.511.
Asymp. Sig. (2-tailed)	.0041.	.8307.

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NW	3.7122	.61651	96
WE1	77813.	08317.	96



### Correlations

		NW	WE1
Pearson Correlation	NW	1.000	.217.
	WE1	.217.	1.000
Sig. (1-tailed)	NW	.	.000
	WE1	.000	.
N	NW	96	96
	WE1	96	96

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	WE1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: NW

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.217.	.210.	.341.	.53975	3.911.

a. Predictors: (Constant), WE1

b. Dependent Variable: NW

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.723	1	8.723	29.943	.000 <sup>b</sup>
Residual	27.385	94	.291		
Total	36.108	95			

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors: (Constant), WE1

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	147.1	.225		471.0	.000
WE1	511.	.058	.217.	279.8	.000

a. Dependent Variable: NW

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2041	5.8848	3.7122	.30302	96
Residual	-2.09317	1.05101	.00000	.53690	96
Std. Predicted Value	-1.677	7.170	.000	1.000	96
Std. Residual	-3.878	1.947	.000	.995	96

a. Dependent Variable: NW

Ranks

	Mean Rank
2B	123.
1B	3.76
B3	813.
B4	123.
B5	293.
B6	423.

Test Statistics<sup>a</sup>

N	95
Chi-Square	547.11
df	5
Asymp. Sig.	.008

a. Friedman Test

شایستگی بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	WE2	NW
N	96	96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
Mean	3.0396	3.7122
Std. Deviation	.79240	.61651
Test Statistic	.92 <sup>a</sup>	.51 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	5 <sup>c</sup> 3 <sup>a</sup>	83 <sup>c</sup> 7 <sup>b</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
NW	3.7122	.61651	96
WE2	3.0396	.79240	96

**Correlations**

		NW	WE2
Pearson Correlation	NW	1.000	.648
	WE2	.648	1.000
Sig. (1-tailed)	NW	.	.000
	WE2	.000	.
N	NW	96	96
	WE2	96	96

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	WE2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: NW

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.648 <sup>a</sup>	.420	.413	.47220	1.913

a. Predictors: (Constant), WE2

b. Dependent Variable: NW

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.149	1	15.149	67.940	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.959	94	.223		
	Total	36.108	95			

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors: (Constant), WE2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.21	.192		57.11	.000
	WE2	.504	.061	.648	318.2	.000

a. Dependent Variable: NW

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6844	4.7002	3.7122	.39932	96
Residual	-1.51492	1.06165	.00000	.46971	96
Std. Predicted Value	-2.574	2.474	.000	1.000	96
Std. Residual	-3.208	2.248	.000	.995	96

a. Dependent Variable: NW

#### Ranks

	Mean Rank
D1	2.10
D2	3.38
D3	3.19
D4	3.65
D5	2.69

#### Test Statistics<sup>a</sup>

N	96
Chi-Square	84.055
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

انعطاف پذیری بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	WE3	NW
N	96	96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
Mean	3.1562	3.7122
Std. Deviation	.71918	.61651
Test Statistic	.8 <sup>c</sup>	.5 <sup>c</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.4 <sup>c</sup>	.83 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NW	3.7122	.61651	96
WE3	3.1563	.71918	96

### Correlations

		NW	WE3
Pearson Correlation	NW	1.000	.646
	WE3	.646	1.000
Sig. (1-tailed)	NW	.	.000
	WE3	.000	.
N	NW	96	96
	WE3	96	96

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	WE3 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: NW

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.646 <sup>a</sup>	.417	.411	.47323	0.119

a. Predictors: (Constant), WE3

b. Dependent Variable: NW

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.057	1	15.057	67.232	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21.051	94	.224		
	Total	36.108	95			

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors: (Constant), WE3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.965	.218		4.181	.000
WE3	.554	.068	.646	0118.	.000

a. Dependent Variable: NW

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8508	4.5114	3.7122	.39811	96
Residual	-1.41861	.98616	.00000	.47074	96
Std. Predicted Value	-2.164	2.007	.000	1.000	96
Std. Residual	-2.998	2.084	.000	.995	96

a. Dependent Variable: NW

**Ranks**

	Mean Rank
C1	3.85
C2	3.36
C3	2.26
C4	2.90
C5	2.63

**Test Statistics<sup>a</sup>**

N	96
Chi-Square	81.886
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

. سرعت بر کسب مزیت رقابتی در مدیریت شعب بانک ملت استان آذربایجان غربی اثر دارد.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		WE4	NW
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	N	96	96
	Mean	3.3281	3.7122
	Std. Deviation	.65726	.61651
	Test Statistic	.5۰۲.	.5۶۶.
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.۰۰۲.	.83۰۷.

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
NW	3.7122	.61651	96
WE4	3.3281	.65726	96

**Correlations**

		NW	WE4
Pearson Correlation	NW	1.000	.0۳.6
	WE4	.0۳.6	1.000
Sig. (1-tailed)	NW	.	.000
	WE4	.000	.
N	NW	96	96
	WE4	96	96

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	WE4 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: NW

b. All requested variables entered.



### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.0 <sup>a</sup> .6	3 <sup>a</sup> .4	6 <sup>a</sup> .4	.47097	6 <sup>a</sup> 8.1

a. Predictors: (Constant), WE4

b. Dependent Variable: NW

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.257	1	15.257	68.783	.000 <sup>b</sup>
Residual	20.851	94	.222		
Total	36.108	95			

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors: (Constant), WE4

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3 <sup>a</sup> 01.	.249		9 <sup>a</sup> 16.	.000
WE4	0 <sup>a</sup> 9.	.074	0 <sup>a</sup> .6	4 <sup>a</sup> 8.	.000

a. Dependent Variable: NW

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9024	4.5792	3.7122	.40075	96
Residual	-1.17987	1.19513	.00000	.46849	96
Std. Predicted Value	-2.021	2.163	.000	1.000	96
Std. Residual	-2.505	2.538	.000	.995	96

a. Dependent Variable: NW

Ranks	
	Mean Rank
E1	2.04
E2	2.16
E3	3.34
E4	2.46

Test Statistics <sup>a</sup>	
N	96
Chi-Square	80.466
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

فرضیه اصلی ۲: چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی اثر دارد.

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1			Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	WE		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
3	WE		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: NW

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.650 <sup>a</sup>	30.4	64.4	.47097	
2	.710 <sup>b</sup>	44.5	30.3	.43887	
3	.733 <sup>c</sup>	71.5	20.5	.42618	3.118

a. Predictors: (Constant), WE  
, WE2  
b. Predictors: (Constant), WE  
, WE2, WE  
c. Predictors: (Constant), WE  
d. Dependent Variable: NW

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.257	1	15.257	68.783	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.851	94	.222		
	Total	36.108	95			
2	Regression	18.196	2	9.098	47.235	.000 <sup>c</sup>
	Residual	17.912	93	.193		
	Total	36.108	95			
3	Regression	19.398	3	6.466	35.600	.000 <sup>d</sup>
	Residual	16.710	92	.182		
	Total	36.108	95			

a. Dependent Variable: NW  
b. Predictors: (Constant), WE4  
c. Predictors: (Constant), WE4, WE2  
d. Predictors: (Constant), WE4, WE2, WE3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.683	.249		6.749	.000
WE4	.610	.074	.650	8.294	.000
2 (Constant)	1.579	.234		6.752	.000
WE4	.368	.092	.392	3.977	.000
WE2	.299	.077	.385	3.906	.000
3 (Constant)	1.455	.232		6.266	.000
WE4	.253	.100	.703	2.524	.030
WE2	.225	.080	.026	2.822	.006
WE3	.231	.090	.032	2.562	.020

a. Dependent Variable: NW

Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 WE1	.199 <sup>b</sup>	2.175	.032	.220	.709
WE2	.385 <sup>b</sup>	3.906	.000	.375	.550
WE3	.377 <sup>b</sup>	3.715	.000	.359	.526
2 WE1	.156 <sup>c</sup>	1.806	.074	.185	.696
WE3	.270 <sup>c</sup>	2.573	.012	.259	.457
3 WE1	.541 <sup>d</sup>	5.111	.000	.138	.665

a. Dependent Variable: NW

b. Predictors in the Model: (Constant), WE4

c. Predictors in the Model: (Constant), WE4, WE2

d. Predictors in the Model: (Constant), WE4, WE2, WE3

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6954	4.8478	3.7122	.45187	96
Residual	-1.24530	1.12725	.00000	.41940	96
Std. Predicted Value	-2.250	2.513	.000	1.000	96
Std. Residual	-2.922	2.645	.000	.984	96

a. Dependent Variable: NW

#### Ranks

	Mean Rank
WE1	92.0
WE2	2.56
WE3	1.79
WE4	2.57

#### Test Statistics<sup>a</sup>

N	96
Chi-Square	900.001
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

**Abstract:**

Today, organizations are aware that in order to survive in this competitive environment should have competitive advantages. Experienced and skilled manpower management experts say the greatest asset of any organization can assist in gaining competitive advantage. Organizations to keep up with the massive changes in the present must be able to adapt, Due to this organizational agility in responding to these changes can help them gain competitive advantage.

Our goal is investigating the effect of human resource practices and agility of organization to gain of competitive advantage in branches management of Bank-e- Mellat in West Azarbaijan. To collect the statistical data we use a questionnaire designed by researcher it has validity and reliability. The statistical sample include 130 personnel of Mellat bank branches management in West Azarbaijan. The results show that rewardable and training from human resource practices and responsiveness, competency and quickness from agility effect on competitive advantage.

**Keywords:** Human resource practices, Agility, Competitive Advantage, Bank.



**ISLAMIC AZAD UNIVERSITY  
SCIENCE AND RESEARCH BRANCH  
Faculty of Humanities  
Department of Management**

**Thesis for receiving «M.A» degree in Management**

**Subject:**

**Investigation effect of human resource practices and  
agility of organization to gain of competitive advantage  
(Case study: Branches Management of Bank-E Mellat in West  
Azarbaijan)**

**Thesis Advisor:  
M. Heydari Ph.D.**

**By:  
Alireza Sheykhbagloo**

**Winter 2015**