

تعیین عوامل موثر بر کیفیت و نوآوری خدمات در شعب بانک سپه استان خوزستان با تاکید بر مدل زنجیره ارزش

علی فتحی

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مسجدسلیمان، گروه مدیریت
صنعتی، مسجدسلیمان، خوزستان

چکیده

هدف از این مطالعه بررسی رابطه میان چهار عنصر زنجیره ارزش، یعنی بازاریابی، تحقیق و توسعه، تدارکات و عملکرد با کیفیت محصول و با نوآوری است. تحقیق حاضر در بانک سپه استان خوزستان در سال ۱۳۸۹ انجام گرفته است. نمونه ها بر اساس نمونه گیری مرحله ای انتخاب شده، که در نتیجه آن ۱۶۳ پرسشنامه با استفاده از نرم افزارهای SPSS و Amos مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. یافته های تحقیق نشان داد که مشتری مداری، مدیریت تحقیق و توسعه، مدیریت فرایند و مدیریت عرضه کننده با کیفیت خدمات و با نوآوری دارای ارتباط معنی داری هستند. ۴۸ درصد کیفیت خدمات را مدیریت فرایند و ۲۲ درصد تغییرات نوآوری محصول را مشتری مداری تبیین می نماید. مدل معادلات ساختاری نیز نتایج به دست آمده را تایید کرد و نشان داد که تمامی شاخص های نشان داده شده در مدل نظری قابل تاییدند.

واژگان کلیدی: نوآوری خدمات، کیفیت خدمات، زنجیره ارزش

۱. مقدمه

روندهای کلی مهم مانند آزاد سازی اقتصاد، جهانی سازی، همگرایی‌های تکنولوژیک تکامل سریع اینترنت، نقشی را که سازمان‌ها در ارتباطشان با دیگر سازمانها بازی می‌کنند، متحول کرده است در بازاری که در آن مصرف‌کنندگان توانمند شده و با فناوری اکنون می‌توانند در یک گفتگوی پویا با سازندگان وارد شوند (گفتگویی که مشتریان تحت کنترل دارند) سازمان مجبورند بپذیرند که مشتری در حال تبدیل شدن به شریکی در خلق ارزش است (خلیلیان، ۱۳۸۹).

دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ به شرکت باعث این نتیجه می‌شود که هرگاه شرکت‌ها دارای منابع با ارزش^۲، کمیاب^۳، بی‌نظیر^۴ و غیرقابل جانشینی^۵ هستند، توانایی رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار از طریق اجرای استراتژی‌های خلق ارزش^۶ که نمی‌توانند توسط رقبا تقلید شوند دست پیدا کنند (بارنی^۷، ۱۹۹۱؛ ایسنهارد و مارتین^۸، ۲۰۰۰؛ پیتراف^۹، ۱۹۹۳؛ پراهال و هامل^{۱۰}، ۱۹۹۰؛ تسی و دیگران^{۱۱}، ۱۹۹۷، ورنر فلت^{۱۲}، ۱۹۹۴).

زنجیره ارزش در برگزیده عواملی مانند: صرفه جویی در هزینه تولید کالا، بهبود کیفیت آن، سرعت، حساسیت و انعطاف پذیری فرایند کار، افزایش مهارت کارکنان و قابلیت پایداری و دوام تولیدات است که هر سازمان برای کسب رضایت مشتریان از آن بهره می‌گیرد. به گفته مایکل پورتر اندیشمند حوزه کسب و کار که مدل زنجیره ارزش ارائه دارد فعالیت‌های دخیل در سازمان را می‌توان به دو بخش: فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم کرد. فعالیت‌های اصلی آن دسته از فعالیت‌هایی هستند که اصطلاحاً ارزش افزا نامیده می‌شوند. یعنی انجام آنها سبب ارتقای ارزش محصول و حرکت آن به سمت مشتری می‌شود. مثلاً مواد اولیه وارده، دریافت، ذخیره سازی و ... می‌شود سپس عملیات تولیدی بر روی این مواد صورت می‌گیرد که آن را به محصول تولید شده ارتقا می‌دهد. در ادامه، محصول تولیدی بسته بندی، حمل و انبار می‌شود. سپس فعالیت‌های بازاریابی بر روی محصول سبب افزایش ارزش محصول و فروش آن سبب تبدیل محصول به پول می‌شود. خدمات پس از فروش نیز فعالیت ارزش افزای دیگری است که در انتها در مورد محصول اعمال می‌گردد. تمامی این فعالیت‌ها منبع مستقیم سودآوری سازمان به شمار می‌روند (مور^{۱۳}، ۲۰۰۹، ۲۳۷).

فعالیت‌های پشتیبانی آن دسته از فعالیت‌ها هستند که حول فعالیت‌های اصلی و برای آماده سازی شرایط اجرای آنها انجام می‌شوند. رویکرد زنجیره ارزش در تحلیل فعالیت‌های درون سازمانی، ابزاری موثر در شناخت نقاط ضعف و قوت و تصمیم‌گیری در مورد هر یک از این فعالیت‌ها است. این زنجیره از دو سو با موثرترین عوامل محیطی یعنی تامین‌کنندگان و مشتریان مرتبط می‌شود. ارتباط زنجیره ارزش سازمان با زنجیره ارزش تامین‌کنندگان و مشتریان تشکیل زنجیره ای را می‌دهد که پورتر از آن به

1 Resource based view (RBV)

2 valuable

3 rare

4 inimitable

5 non-substitutable

6 Value creation

7 Barney

8 Eisenhardt and Martin

9 Peteraf

10 Prahalad and Hamel

11 Teece et al.

12 Wernerfelt

13 Moore

عنوان سیستم ارزش نام می برد. اما اسامی دیگری مانند شبکه ارزش و یا زنجیره ارزش گسترده و نیز زنجیره عرضه بر آن اطلاق شده است (مور، ۲۰۰۹، ۲۳۸).

برخی از محققان دیدگاه مبتنی بر منابع را برای مفاهیم شایستگی^{۱۴}، قابلیت^{۱۵} و قابلیت پویا^{۱۶} گسترش دادند. این توسعه بدین معنی است که توانایی‌های محلی که توسط یک شرکت کسب می‌شود باید به عنوان منابع نگریسته شود و مبنایی برای مزیت رقابتی شرکت هستند. هامل و پراهالد^{۱۷} (۱۹۹۴) شایستگی را مجموعه‌ای از مهارت‌ها، استعدادها یا فناوری تعریف می‌کند؛ که یک شرکت را برای ارائه فایده خاصی به مشتریانش قادر می‌سازد. از نظر این نویسندگان، یک صلاحیت مجموعه‌ای از یادگیری از طریق مهارت‌های فردی^{۱۸} و واحدهای سازمانی و فردی است. به عبارتی دیگر یک قابلیت، توانایی شرکت را برای توسعه منابعی که به منظور دستیابی به یک حالت مطلوب ادغام شده‌اند بیان می‌کند (هیت و دیگران^{۱۹}، ۱۹۹۶). در این تحقیق از واژه قابلیت برای رویه‌ها^{۲۰} و فرایندهای سازمانی استفاده شده و فعالیت اصلی را به عنوان منابع و قابلیت‌هایی که منبعی از مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، تعریف می‌کند (پراجوگو، ۲۰۰۷).

از طرفی پورتر (۱۹۸۵) اشاره دارد که زنجیره ارزش یک شرکت مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم است که یک شرکت در درون خود جهت رسیدن به عملکرد انجام می‌دهد. به طور خلاصه اجرای فعالیتهای زنجیره ارزش در مسیری که منجر به توانایی شرکت در سبقت گرفتن از رقبا شود یک منبع بالقوه برای مزیت رقابتی است. این تحقیق بر اندازه گیری این صلاحیت‌ها و توانایی‌ها در مسیری که سازگار با اصول نظری باشند عمل می‌کند.

بانک‌ها نیز به عنوان موسسات پولی و مالی در چالش‌های جدید قرار گرفته‌اند و مشتریان بانک‌ها خواسته‌های بیشتری از گذشته دارند. آنها علاقه دارند تا وضعیت حسابهای خود را به هنگام چک کنند و از سیستم پرداخت‌های به هنگام استفاده کنند. آنها به سرتاسر دنیا مسافرت می‌کنند و از میان مناطقی که با هم از نظر زمانی اختلاف دارند عبور می‌کنند و نیازمند مهیا بودن خدمات ۲۴ ساعته در روز و ۳۶۵ روزه در سال می‌باشند. آنها فقط با یک بار کلیک کردن ماوس پیشنهادهای گوناگون موجود را با هم مقایسه می‌کنند. آنها محصولات و خدمات را از بیش از یک بانک تهیه می‌کنند و در انتخاب یک بانک دیگر به علت جذابیت بیشتر محصولات و خدمات و یا شرایط آن تردید نمی‌کنند.

امروزه مشتریان کمتر به بانک خود وفادارند و از خدمات بانک‌های مختلف استفاده می‌کنند. مشتریان دانش بیشتری درباره مسائل مالی دارند، فعالانه تر به مدیریت آنها می‌پردازند و آماده پذیرش ریسک بیشتر در مقابل بازده بیشتر می‌باشند. آنها همچنین نیازمند محصولات جدیدی که با سبک جدید زندگی آنها مطابقت داشته باشد، هستند. بنابراین تلاش سازمان‌ها برای بهبود کیفیت خدمات و نوآوری در آن بر مبنای ایجاد ارزش برای هر دو طرف از اهداف اصلی مدیریت می‌باشد (خلیلیان، ۱۳۸۹).

زنجیره ارزش با عناصر بازاریابی^{۲۱}، طراحی^{۲۲}، تولید^{۲۳}، تحویل^{۲۴} و پشتیبانی^{۲۵} یک محصول یا خدمت مرتبط است (پورتر، ۱۹۸۵). این تحقیق زیر مجموعه‌ای از عناصر را، در ارتباط با این فعالیت‌ها، انتخاب می‌کند: بازاریابی، تحقیق و توسعه^{۲۶} (مربوط به

-
- 14 competencies
 - 15 capabilities
 - 16 dynamic capabilities
 - 17 Hamel and Prahalad
 - 18 Individual skill
 - 19 Hitt et al
 - 20 Routine
 - 21 marketing

طراحی)، فرآیند تولید و مدیریت عرضه کننده^{۲۷} (در ارتباط با تحویل/پشتیبانی). هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین این چهار عنصر با کیفیت محصول (خدمت)^{۲۸} و نوآوری محصول (خدمت)^{۲۹} است.

۲. روش پژوهش

تحقیق حاضر در پی بررسی تاثیر فعالیتهای زنجیره ارزش بر کیفیت و نوآوری خدمت در شعب بانک سپه استان خوزستان است. در این تحقیق از پرسشنامه به عنوان ابزار سنجش استفاده شده است. جامعه تحقیق کلیه کارکنان شعب بانک سپه استان خوزستان می باشند. جامعه آماری در این تحقیق، کلیه کارکنان شعب بانک سپه استان خوزستان ۷۴۳ نفر که در سال ۱۳۸۹ در بانک مشغول به کار می باشند، را شامل می شود. روش نمونه گیری مورد استفاده در این تحقیق، روش نمونه گیری مرحله ای خواهد بود که افراد نمونه که در مرحله اول با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده تعدادی شهر انتخاب گردید، در مرحله دوم با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده به انتخاب تعدادی شعب در شهرهای منتخب اقدام گردید و در مرحله سوم تعداد کارمندانی متناسب با حجم نمونه بصورت تصادفی ساده انتخاب گردید، در مجموع ۲۰۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد که از این تعداد ۸۱٪ پرسشنامه ها یعنی معادل ۱۸۴ پرسشنامه به دست محقق رسید. با توجه به اینکه تعدادی از پرسشنامه ها ناقص بود، محقق ۱۶۳ پرسشنامه را برای تجزیه و تحلیل داده ها مناسب قلمداد کرد.

۲-۱. ابزار سنجش، پایایی و اعتبار آن

پرسشنامه مذکور که شامل چهار متغیر مستقل و دو متغیر وابسته مدل است، مشتمل بر ۲۷ سوال است. پاسخهای مربوط با استفاده از طیف پنج تایی لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) برای سوالهای ۱۹-۱، متغیرهای مستقل (تمرکز بر مشتری، R&D، مدیریت فرآیند و مدیریت عرضه کننده) و طیف پنج تایی لیکرت (از بدترین تا بهترین) برای سوالات ۲۷-۲۰، متغیرهای وابسته (کیفیت و نوآوری محصول) را اندازه گیری می کنند. روش های متعددی برای تعیین اعتبار اندازه گیری وجود دارد که اعتبار صوری یکی از این روش ها است. برای تعیین اعتبار صوری پرسشنامه از محققان و صاحب نظران در زمینه تحقیق در رابطه با میزان درستی و شفافیت سوالات پرسشنامه، نظرخواهی به عمل می آید که بدین ترتیب از ۷ نفر از متخصصان در این رشته از جمله استاد راهنما و مشاور (متخصص در طراحی پرسشنامه) و ۵ نفر از اساتید گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران و دانشگاه آزاد اهواز واحد علوم تحقیقات، در مورد پرسشنامه و سوالات آن نظر خواهی گردید که آنها اعتبار پرسشنامه را تأیید کردند. از آنجا که مقدار آلفای مربوط به هر متغیر و آلفای کل از ۰/۷ بیشتر است تمامی متغیرها به طور مجزا و کل متغیرها با یکدیگر دارای پایایی می باشند. پرسشنامه این تحقیق با داشتن آلفای کل ۰/۷۲ دارای پایایی است.

- 22 design
- 23 production
- 24 delivery
- 25 support
- 26 Research and development
- 27 Supplier management
- 28 product quality
- 29 product innovation

۳. یافته های پژوهش

۳-۱. آمار توصیفی

از آنجا که تحقیق حاضر، از توزیع پرسشنامه میان کارکنان شعب بانک سپه استان خوزستان انجام پذیرفته از جدول‌ها برای نشان دادن بعضی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان مورد پژوهش استفاده می‌شود و به منظور امکان درک تصویری راحت‌تر از مقادیر مزبور، نمودار ستونی مربوط به هرکدام از جداول مربوطه ارایه شده است.

جنسیت کارکنان

اطلاعات مربوط به جنسیت کارکنان در جدول ۴-۱ نشان می‌دهد که ۷۴/۸٪ این جامعه را مردان و ۲۵/۲٪ آن را زنان تشکیل می‌دهند. این میزان نشان می‌دهد عمده کارکنان بانک سپه را مردان تشکیل می‌دهند.

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
مرد	۱۲۲	۷۴/۸	۷۴/۸
زن	۴۱	۲۵/۲	۱۰۰
جمع	۱۶۳	۱۰۰	-

همانطور که در نمودار بالا ملاحظه می‌شود بیشتر فراوانی پاسخگویان مربوط به مردان است.

میزان تحصیلات کارکنان

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
دیپلم و زیر دیپلم	۵۵	۳۴/۰	۳۴/۰
فوق دیپلم	۲۸	۱۷/۳	۵۱/۲
لیسانس	۶۲	۳۸/۳	۸۹/۵
فوق لیسانس	۱۲	۷/۴	۹۶/۹
دکتری	۵	۳/۱	۱۰۰
بدون پاسخ	۱	-	-
جمع	۱۶۳	۱۰۰	-

به لحاظ میزان تحصیلات پاسخ‌گویان، یافته‌های موجود در جدول ۲ نشان می‌دهد که تعداد کارکنانی که با مدرک دیپلم و زیر دیپلم به پرسشنامه پاسخ داده‌اند ۳۴٪، افراد دارای مدارک دیپلم ۱۷/۳٪، لیسانس ۳۸/۳٪، فوق لیسانس ۷/۴٪ و ۳/۱٪ از پاسخ‌گویان را دکترها تشکیل می‌دهند.

سمت پاسخ‌گویان

جدول شماره ۳: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب سمت پاسخ‌گویان

سمت	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
مدیر	۱۴	۸/۶	۸/۶
معاون	۲۴	۱۴/۷	۲۳/۳
رئیس	۳۵	۲۱/۵	۴۴/۸
کارمند	۷۷	۴۷/۲	۹۲
سایر	۱۳	۸/۰	۱۰۰
بدون پاسخ	۰	-	-
جمع	۱۶۳	۱۰۰	-

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد مدیران ۸/۶٪، معاونان ۱۴/۷٪، رئیس ۲۱/۵٪، کارمندان ۴۷/۲٪ و سایر گروه‌های شغلی ۸٪ از نمونه را تشکیل می‌دهند. بیشترین فراوانی مربوط کارمندان است که ۴۷/۲٪ از حجم نمونه را تشکیل می‌دهد و مدیران با ۸/۶٪ کمترین فراوانی را در نمونه داشتند.

۳-۲. آمار استنباطی

تکنیک‌های آماری که در هر تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد بنا به ضرورت تحقیق و در جهت اثبات یا رد فرضیات تحقیق است. در این تحقیق از آزمون همبستگی استفاده گردیده است که در ادامه به هر یک از آنها می‌پردازیم.

آزمون فرضیات

فرضیه ۱: میان شواهد مشتری‌مداری و کیفیت خدمات ارتباط مستقیم وجود دارد.

جدول شماره ۴: ضریب همبستگی میان شواهد مشتری‌مداری و کیفیت خدمات

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	ضریب تعیین	سطح خطا	sig
شواهد مشتری‌مداری و کیفیت خدمات	۰/۳۱۶	۰/۰۹۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۴، میان شواهد مشتری‌مداری و کیفیت خدمات رابطه معنی‌دار وجود دارد. بنابراین از آنجا که شاخص معناداری از ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میان شواهد مشتری‌مداری و کیفیت خدمات رابطه وجود دارد. به

عبارتی فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود.

فرضیه ۲: میان شواهد مشتری‌مداری و نوآوری خدمات ارتباط مستقیم وجود دارد.

جدول شماره ۵: ضریب همبستگی میان شواهد مشتری‌مداری و نوآوری خدمات

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	ضریب تعیین	سطح خطا	sig
شواهد مشتری‌مداری و نوآوری خدمات	۰/۳۱۲	۰/۰۹۷	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۵، میان شواهد مشتری‌مداری و نوآوری خدمات رابطه معنی‌دار وجود دارد. بنابراین از آنجا که شاخص معناداری از ۰/۰۵ کوچکتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میان مشتری‌مداری و نوآوری خدمات رابطه وجود دارد. به عبارتی فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود.

همچنین به خاطر مثبت بودن ضریب همبستگی رابطه این دو متغیر مستقیم است، یعنی با افزایش (کاهش) شواهد مشتری‌مداری، متغیر نوآوری خدمات نیز افزایش (کاهش) می‌یابد. فرضیه ۳: میان شواهد مدیریت تحقیق و توسعه و نوآوری خدمات ارتباط مستقیم وجود دارد.

جدول شماره ۶: ضریب همبستگی میان شواهد مدیریت تحقیق و توسعه و نوآوری خدمات

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	ضریب تعیین	سطح خطا	sig
شواهد مدیریت تحقیق و توسعه و نوآوری خدمات	۰/۲۷۸	۰/۰۷۷	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۶، میان شواهد مدیریت تحقیق و توسعه و نوآوری خدمات رابطه معنی‌دار وجود دارد. بنابراین از آنجا که شاخص معناداری از ۰/۰۵ کوچکتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میان مدیریت تحقیق و توسعه و نوآوری خدمات رابطه وجود دارد. به عبارتی فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود.

همچنین به خاطر مثبت بودن ضریب همبستگی رابطه این دو متغیر مستقیم است، یعنی با افزایش (کاهش) شواهد مدیریت تحقیق و توسعه، متغیر نوآوری خدمات نیز افزایش (کاهش) می‌یابد. فرضیه ۴: میان شواهد مدیریت فرایند و کیفیت خدمات ارتباط مستقیم وجود دارد.

جدول شماره ۷: ضریب همبستگی میان شواهد مدیریت فرایند و کیفیت خدمات

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	ضریب تعیین	سطح خطا	sig
شواهد مدیریت فرایند و کیفیت خدمات	۰/۵۹۵	۰/۳۵۴	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۷، میان شواهد مدیریت فرایند و کیفیت خدمات رابطه معنی‌دار وجود دارد. بنابراین از آنجا که شاخص معناداری از ۰/۰۵ کوچکتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میان مدیریت فرایند و کیفیت خدمات رابطه وجود دارد. به عبارتی فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود.

همچنین به خاطر مثبت بودن ضریب همبستگی رابطه این دو متغیر مستقیم است، یعنی با افزایش (کاهش) شواهد مدیریت فرایند، متغیر کیفیت خدمات نیز افزایش (کاهش) می‌یابد. فرضیه ۵: میان شواهد مدیریت عرضه‌کننده و کیفیت خدمات ارتباط مستقیم وجود دارد.

جدول شماره ۸: ضریب همبستگی میان شواهد مدیریت عرضه‌کننده و کیفیت خدمات

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	ضریب تعیین	سطح خطا	sig
شواهد مدیریت عرضه‌کننده و کیفیت خدمات	۰/۳۴۹	۰/۱۲۱	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۸، میان شواهد مدیریت عرضه‌کننده و کیفیت خدمات رابطه معنی‌دار وجود دارد. بنابراین از آنجا که شاخص معناداری از ۰/۰۵ کوچکتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میان مدیریت عرضه‌کننده و کیفیت خدمات رابطه وجود دارد. به عبارتی فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود.

همچنین به خاطر مثبت بودن ضریب همبستگی رابطه این دو متغیر مستقیم است، یعنی با افزایش (کاهش) شواهد مدیریت عرضه‌کننده، متغیر کیفیت خدمات نیز افزایش (کاهش) می‌یابد.

فرضیه ۶: میان شواهد مدیریت عرضه‌کننده و نوآوری خدمات ارتباط مستقیم وجود دارد.

جدول شماره ۹: ضریب همبستگی میان شواهد مدیریت عرضه‌کننده و نوآوری خدمات

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	ضریب تعیین	سطح خطا	sig
شواهد مدیریت عرضه‌کننده و نوآوری خدمات	۰/۳۵۴	۰/۱۲۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۹، میان شواهد مدیریت عرضه‌کننده و نوآوری خدمات رابطه معنی‌دار وجود دارد. بنابراین از آنجا که شاخص معناداری از ۰/۰۵ کوچکتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میان مدیریت عرضه‌کننده و نوآوری خدمات رابطه وجود دارد. به عبارتی فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود.

همچنین به خاطر مثبت بودن ضریب همبستگی رابطه این دو متغیر مستقیم است، یعنی با افزایش (کاهش) شواهد مدیریت عرضه‌کننده، متغیر نوآوری خدمات نیز افزایش (کاهش) می‌یابد.

۳-۴. مدل‌سازی معادله ساختاری

خروجی Amos^{۳۰} برای بررسی پیش فرض نرمال بودن چند متغیره شامل بررسی داده‌های دور افتاده از یک طرف و محاسبه‌ی کجی و کشیدگی تک متغیره و نرمال بودن چند متغیره از سوی دیگر است. گزارش شدن شاخص‌های مرتبط با نرمال بودن تک متغیره (کجی و کشیدگی برای هر یک از متغیره‌های مشاهده شده، خطای معیار آنها و نسبت بحرانی برای هر یک) به این لحاظ دارای اهمیت است که اگر نرمال بودن تک متغیره برای هر یک از متغیره‌های مشاهده شده نقض شود، نرمال بودن چند متغیره نیز نقض خواهد شد. با این وجود، صرف گزارش شدن نرمال بودن تک متغیره کافی نیست چرا که عدم نقض نرمال بودن تک متغیره لزوماً به معنی عدم نقض نرمال بودن چند متغیره نیست.

در جدول (۱۰) به بررسی شاخص‌های مربوط به نرمال بودن تک متغیره و چند متغیره می‌پردازیم.

نرم افزاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است.³⁰

جدول شماره ۱۰: شاخص‌های نرمال بودن تک متغیره و چند متغیره

متغیر	مینیمم	ماکزیمم	کجی	نسبت بحرانی کجی	نسبت کشیدگی	نسبت بحرانی کشیدگی
مشتری‌مداری	۲/۰۰۰	۵/۰۰۰	۰/۰۳۰	۰/۱۵۱	-۰/۳۶۰	-۰/۹۲۰
مدیریت فرایند	۱/۷۵۰	۵/۰۰۰	-۰/۵۶۶	-۲/۳۹۷	-۰/۲۷۰	-۰/۶۹۱
تحقیق و توسعه	۱/۵۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۱۴۶	-۰/۷۴۹	-۰/۲۲۷	۰/۵۸۲
مدیریت عرضه‌کننده	۱/۸۳۳	۵/۰۰۰	-۰/۳۸۷	-۱/۹۷۹	-۰/۴۶۴	-۱/۱۸۷
کیفیت خدمات	۲/۲۵۰	۵/۰۰۰	-۰/۲۶۶	-۱/۳۶۱	۰/۰۴۲	۰/۱۰۷
نوآوری خدمات	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۰/۲۷۶	-۱/۴۱۳	-۰/۷۹۲	-۲/۰۲۷
ضریب مردیا					۲/۷۶۱	۱/۷۶۵

مقدار صفر برای کجی و کشیدگی هر یک از متغیرهای مشاهده شده به معنای تقارن یا کشیدگی توزیع آن متغیر در مقایسه با یک توزیع نرمال است. همانطور که در جدول (۱۰) مشاهده می‌کنید، کجی‌ها و کشیدگی‌ها نزدیک به مقدار صفر می‌باشند. نسبت‌های بحرانی که از تقسیم مقدار کجی و کشیدگی بر خطای معیار آنها حاصل شده است، قابل مقایسه با مقدار ۲/۵۸ هستند. همانطور که در جدول ۱۲ گزارش شده است هیچ یک از قدرمطلق‌های مقادیر بحرانی به دست آمده بزرگتر از مقدار ۲/۵۸ نیست، این نشان دهنده‌ی آن است که متغیرهای مشاهده شده با یک توزیع نرمال تفاوت معنی‌داری ندارند، که این نشان دهنده نرمال بودن چند متغیره است. همچنین ضریب مردیا^{۳۱} در سطر آخر نرمال بودن چند متغیره را تایید می‌کند.

۴-۴-۱. خودگردان سازی^{۳۲} و انتخاب روش برآورد

به منظور انجام محاسبات لازم برای انجام مقایسه مورد نظر، ضرورت دارد تا انجام برآوردها چهار بار تکرار شود (هر بار برای یک روش برآورد) و چون از خودگردان سازی بهره‌گیری می‌کنیم نمونه‌های فرعی خودگردانی^{۳۳} در مرحله باید یکسان باشد که در این پژوهش دفعات اخذ نمونه‌های فرعی خودگردان و انجام محاسبات برای هر نمونه را ۵۰۰ بار قرار داده شده است. جدول (۱۱) نتیجه این محاسبات را نشان می‌دهد.

³¹ است. Amos ضریبی برای بررسی نرمال بودن چند متغیره در نرم افزار

³² Bootstrapping

³³ Bootstrap Subsample

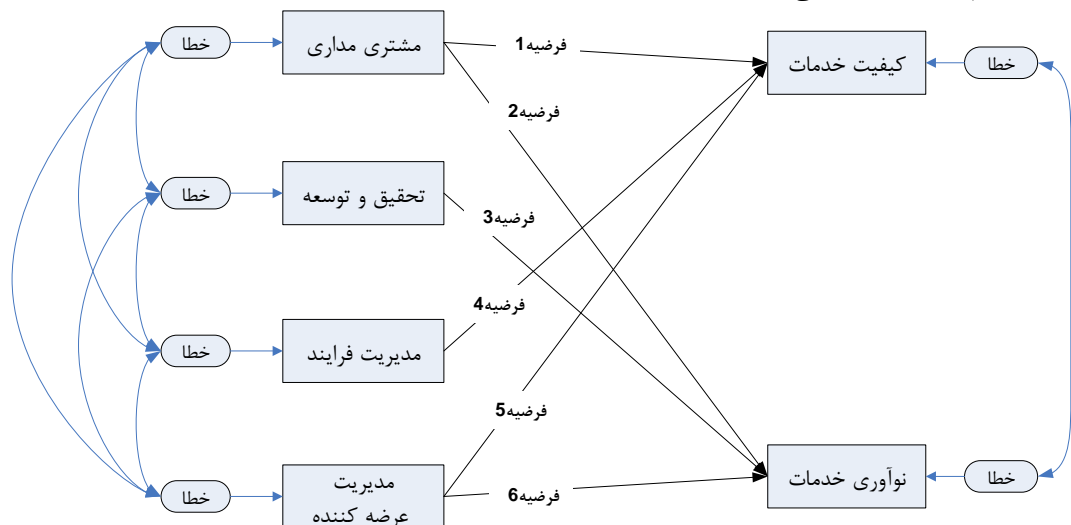
جدول شماره ۱۱: جدول تدارک دیده شده برای مقایسه چهار روش برآورد

روش محاسبه‌ی درجه نزدیکی ساختارهای کوواریانس بازسازی شده با جامعه آماری					
ULS	ADF	ML	GLS		
۸/۸۰۴	۲۹/۸۵۸	۴۳/۸۷۳	۲۸/۶۹۹	GLS	روش برآورد پارامترها
۷/۴۷۶	۲۷/۸۸۴	۳۷/۳۰۸	۲۹/۴۳۶	ML	
۸/۰۱۵	۲۷/۳۸۶	۶۰/۴۵۷	۳۴/۸۶۵	ADF	
-	-	-	-	ULS	

در نهایت از هر ستون سلولی را که دارای کمترین مقدار است علامت‌گذاری کرده و از بین روش‌های برآورد، سطری را انتخاب می‌کنیم که تعداد سلول‌های علامت‌گذاری شده بیشتری داشته باشد. در اینجا با توجه به این که روش حداکثر درست‌نمایی (ML) در دو مورد و سایر روش‌ها هر کدام یک مورد سلول علامت‌گذاری شده دارند، حداکثر درست‌نمایی را به عنوان بهترین روش برآورد با توجه به سه عامل مدل تدوین شده، حجم نمونه و شکل توزیع متغیرها در جامعه آماری انتخاب می‌کنیم.

۴-۲-۴ مدل Amos^{۳۴}

نرم افزار Amos پس از بررسی مدل مفروض و اخذ داده‌های مربوط به متغیرها، مدلی نهایی را ارائه می‌دهد. این مدل نهایی که قسمت اعظم تحلیل را در برمی‌گیرد، در شکل (شکل ۱) ارائه شده است.



شکل شماره ۱: مدل تدوین شده

همانگونه که در شکل بالا مشخص است، در این مدل تمامی روابط علی ساختاری بین متغیرهای مشاهده شده^{۳۵} یا معرف‌ها^{۳۶} و متغیرهای پنهان^{۳۷} به تصویر کشیده شده است. مدل معادله ساختاری فوق مشتمل بر ۲ مدل اندازه‌گیری و یک مدل ساختاری است.

³⁴ Amos Graphics

اندازه‌گیری جزئی از مدل ساختاری است که نحوه سنجش یک متغیر پنهان را با استفاده از دو یا چند متغیر مشاهده شده تعریف می‌کند. مدل ساختاری نشان می‌دهد متغیرهای پنهان چگونه بر یکدیگر اثر می‌گذارند. هر مدل اندازه‌گیری متشکل از سه نوع متغیر است که شامل متغیر پنهان، متغیر مشاهده شده و متغیر خطا (که خود نوعی متغیر پنهان محسوب می‌شود) می‌شود. متغیر پنهان متغیری است که به طور مستقیم مورد اندازه‌گیری قرار نمی‌گیرد بلکه با استفاده از دو یا تعداد بیشتری از متغیرهای مشاهده شده در نقش معرف سنجیده می‌شود. متغیر مشاهده شده متغیری است که در مدل اندازه‌گیری در نقش معرف قرار می‌گیرد. هر متغیر مشاهده شده‌ای در مدل اندازه‌گیری دارای خطای اندازه‌گیری است. در مجموع می‌توان گفت هر چه واریانس مشترک بین یک متغیر پنهان با یک متغیر مشاهده شده بیشتر باشد از خطای اندازه‌گیری آن کاسته می‌شود. متغیر بیرونی عنصری از مدل ساختاری است که هیچ پیکان یک سویه‌ای به سمت آن نشانه نرفته است و بنابراین تحت تاثیر یک سویه سایر متغیرهای موجود در مدل ساختاری قرار ندارد. متغیر درونی عنصری از مدل ساختاری است که حداقل یک پیکان یک سویه به سمت آن نشانه رفته است و بنابراین تحت تاثیر سایر متغیرهای بیرونی در مدل است.

جدول شماره ۱۲: متغیرهای اصلی تعریف شده در مدل معادله ساختاری و نماد آنها

مدل مرتبط	متغیر	معادل انگلیسی	نماد یونانی
ساختاری	پنهان بیرونی	Xi	ξ
	پنهان درونی	Eta	η
	خطا ساختاری	Zeta	ζ
اندازه‌گیری متغیر پنهان بیرونی	مشاهده شده	Chij	X
	خطا اندازه‌گیری	Delta	δ
اندازه‌گیری متغیر پنهان درونی	مشاهده شده	Upsilon	γ
	خطا اندازه‌گیری	Epsilon	ϵ

جهت رسیدن به مدل آورده شده در شکل (۱) ابتدا به طور جداگانه به بررسی هر یک از سه مدل اندازه‌گیری پرداختیم.

۴-۴-۴. پارامترها و نظام نمادگذاری^{۳۸}

پارامترهای اصلی که در مدل با آنها سروکار داریم در جدول (۱۳) طرح شده‌اند.

³⁵ Observed Variables

³⁶ Indicators

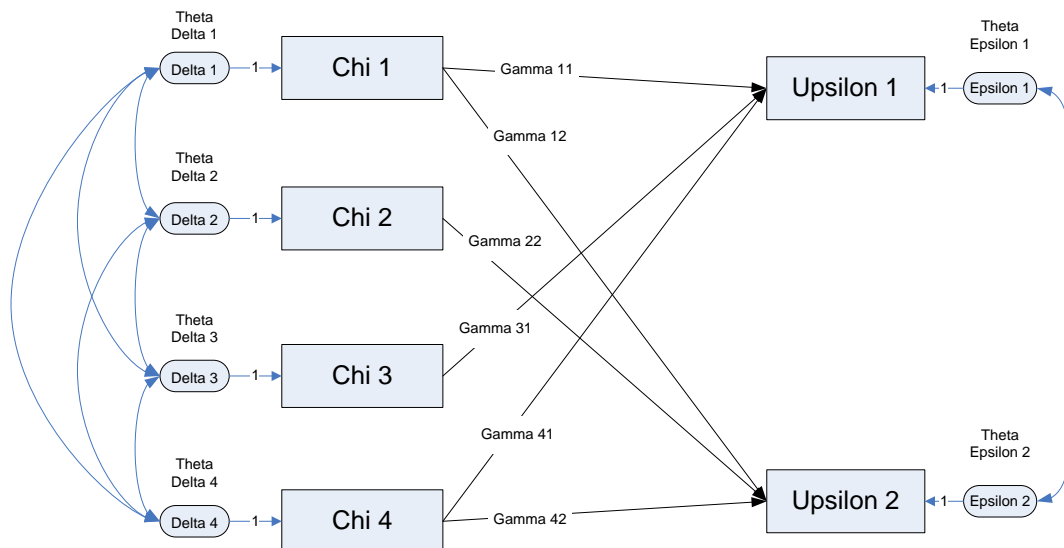
³⁷ Latent Variables

³⁸ Notation System

جدول شماره ۱۳: پارامترهای اصلی تعریف شده در مدل معادله ساختاری

نماد یونانی	معادل انگلیسی	پارامتر	مدل مرتبط
γ	Gamma	اثر متغیر بیرونی بر درونی	ساختاری
β	Beta	اثر متغیر درونی بر درونی	
ϕ	Phi	واریانس متغیرهای بیرونی	
ψ	Psi	واریانس متغیرهای خطا	
λ_x	X's Lambda	بارعاملی	اندازه‌گیری متغیر پنهان بیرونی
θ_δ	Theta Delta	واریانس و کوواریانس متغیرهای خطا	اندازه‌گیری متغیر پنهان درونی
λ_y	Y's Lambda	بارعاملی	
θ_ϵ	Theta Epsilon	واریانس متغیرهای خطا	

حال به جاگذاری پارامترها در مدل ساختاری می‌پردازیم.



شکل شماره ۲: جایگذاری متغیرها و پارامترهای موجود در مدل تدوین شده

برای اینکه بتوان مشکل بدون ریشه و واحد اندازه‌گیری بودن متغیرهای پنهان را حل کرد، بار عاملی برابر ۱ را برای یکی از متغیرهای مشاهده شده از هر متغیر پنهان در نظر گرفته شده است.

۴-۴-۵. شاخص‌های برازش مطلق

شاخص‌های برازش مطلق شاخص‌هایی هستند که بر مبنای تفاوت واریانس‌ها و کوواریانس‌های مشاهده از یک طرف و واریانس‌ها و کوواریانس‌های پیش‌بینی شده بر مبنای پارامترهای مدل تدوین شده از طرف دیگر قرار دارند. شاخص‌های برازش مطلق که در این پژوهش به کار رفته است در جدول (۱۴) آمده است.

جدول شماره ۱۴: شاخص‌های برازش مطلق

مدل فارسی	مدل تدوین شده	مدل اشباع شده	مدل استقلال
کای اسکوئر - خی دو	۷/۳۴۲	۰/۰۰۰	۲۹۴/۱۸۴
مقدار P	۰/۰۲۵	-	۰/۰۰۰
شاخص نیکویی برازش	۰/۹۸۵	۱/۰۰۰	۰/۵۳۳
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	۰/۸۴۷	-	۰/۳۴۶
ریشه میانگین مربعات باقیمانده	۰/۰۲۵	۰۰/۰۰۰	۰/۳۸۰

۴-۴-۵-۱. شاخص‌های برازش تطبیقی

شاخص‌های برازش تطبیقی که در این پژوهش به کار رفته است در جدول (۱۵) آمده است.

جدول شماره ۱۵: شاخص‌های برازش تطبیقی

مدل فارسی	مدل تدوین شده	مدل اشباع شده	مدل استقلال
شاخص برازش هنجار شده بنتلر-بونت	۰/۹۷۵	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰
شاخص برازش نسبی	۰/۸۱۳	-	۰/۰۰۰
شاخص برازش افزایشی	۰/۹۸۲	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰
شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۸۱	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰

در مدل ارایه شده CFI برابر ۰/۹۸۱ است که نشان می‌دهد مدل از برازش خوبی برخوردار بوده است.

۴-۴-۵-۲. شاخص‌های برازش مقتصد

شاخص‌های برازش تطبیقی که در این پژوهش به کار رفته است در جدول (۱۶) آمده است.

جدول شماره ۱۶: شاخص برازش مقتصد

مدل فارسی	مدل تدوین شده	مدل اشباع شده	مدل استقلال
کای اسکوئر بهنجار یا نسبی	۳/۶۷۱	-	۱۹/۶۱۲

۴-۴-۵-۳. نتیجه آزمونهای نیکویی برازش

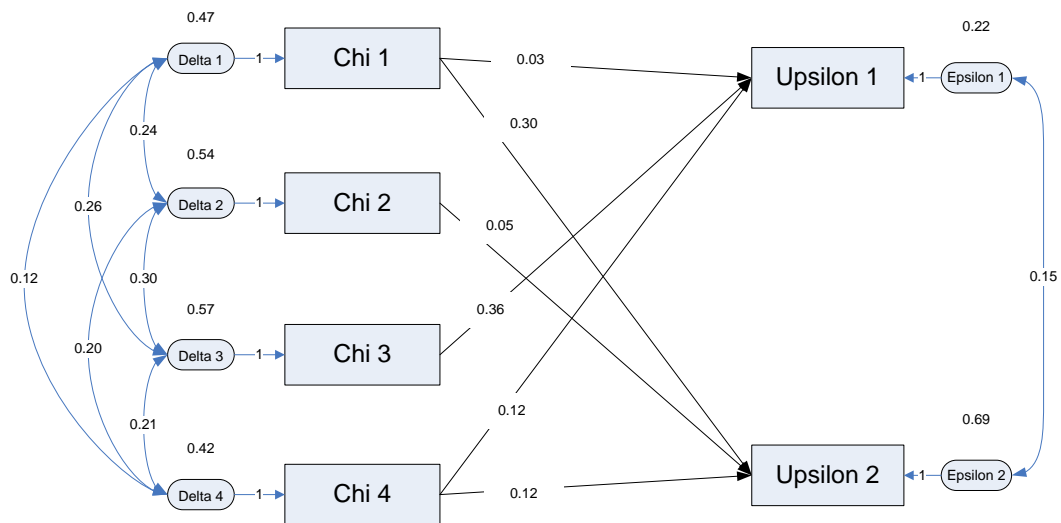
با توجه به نتایج به دست آمده و نظر به این که ۱۰ شاخص مورد بررسی مدل را مورد تایید قرار داده‌اند، به طور کل می‌توان گفت که مدل ارایه شده بخوبی طراحی شده و از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است.

۴-۴-۶. برآورد پارامترها

با توجه به این که مدل مورد نظر توسط شاخص‌های برازش مورد تایید قرار گرفت حال به برآورد پارامترها به دو صورت غیراستاندارد و استاندارد توسط نرم افزار Amos می‌پردازیم.

۴-۴-۶-۱. برآورد غیراستاندارد پارامترها

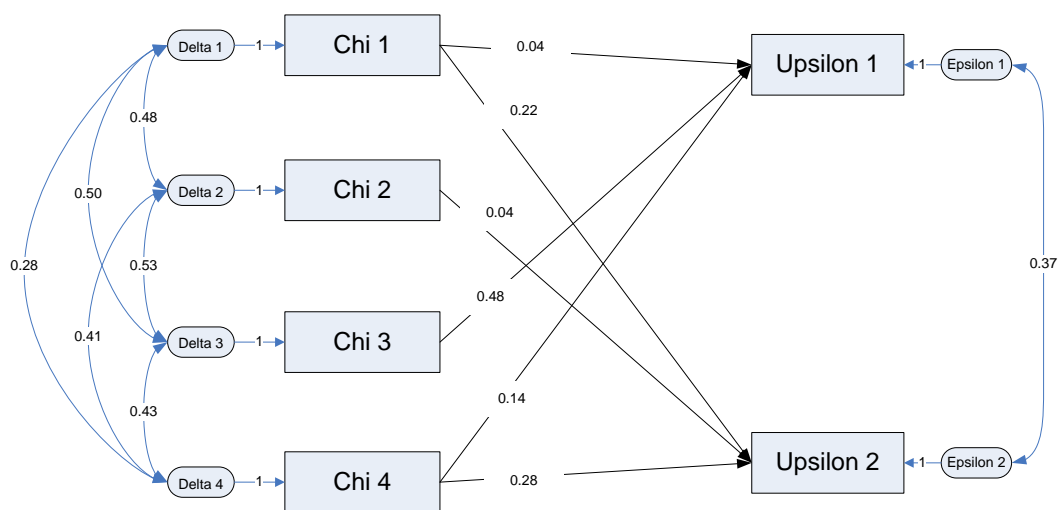
پس از ترسیم مدل در محیط Amos انجام محاسبات به صورت غیراستاندارد نتایج زیر به دست آمده که در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل شماره ۳: برآورد غیراستاندارد پارامترها در مدل تدوین شده

۴-۴-۶-۲. برآورد استاندارد پارامترها

پس انجام محاسبات به صورت استاندارد نتایج زیر به دست آمده که در شکل (۴) نشان داده شده است.



شکل شماره ۴: برآورد استاندارد پارامترها در مدل

۵. بحث و نتیجه گیری**۵-۱. نتایج به دست آمده از تحلیل با نرم افزار SPSS**

در این تحقیق برای آزمون فرضیات از همبستگی استفاده گردیده است که در ادامه به بیان نتایج به دست آمده آن می پردازیم.

در سطح اطمینان ۹۵ درصد براساس نتایج آزمون همبستگی می توان گفت:

۱- در فرضیه ی ۱ با توجه به اینکه، ادعا شد، بین شواهد مشتری مداری و کیفیت خدمات رابطه معنی دار وجود دارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می کنند. یعنی بین مشتری مداری و کیفیت خدمات رابطه معنی داری وجود دارد. در تحقیق مشابه لوکاس و فریل (۲۰۰۰)، تاثیر مستقیم شواهد مشتری مداری بر کیفیت خدمات تایید شده است.

۲- در فرضیه ی ۲ با توجه به اینکه، ادعا شد، بین شواهد مشتری مداری و نوآوری خدمات رابطه معنی دار وجود دارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می کنند. یعنی بین مشتری مداری و نوآوری خدمات رابطه معنی داری وجود دارد. در تحقیق مشابه چو و پاکیک (۲۰۰۵)، تاثیر مستقیم شواهد مشتری مداری بر نوآوری خدمات تایید شده است.

۳- در فرضیه ی ۳ با توجه به اینکه، ادعا شد، بین شواهد مدیریت تحقیق و توسعه و نوآوری رابطه معنی دار وجود دارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می کنند. یعنی بین مدیریت تحقیق و توسعه و نوآوری رابطه معنی داری وجود دارد. در تحقیق مشابه هال و باگی - سن (۲۰۰۲)، تاثیر مستقیم شواهد مدیریت تحقیق و توسعه بر نوآوری خدمات تایید شده است.

۴- در فرضیه ی ۴ با توجه به اینکه، ادعا شد، بین شواهد مدیریت فرایند و کیفیت خدمات رابطه معنی دار وجود دارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می کنند. یعنی بین مدیریت فرایند و کیفیت خدمات رابطه معنی داری وجود دارد. در تحقیق مشابه آکار (۱۹۹۳)، تاثیر مستقیم شواهد مدیریت فرایند بر کیفیت خدمات تایید شده است.

۵- در فرضیه ی ۵ با توجه به اینکه، ادعا شد، بین شواهد مدیریت عرضه کننده و کیفیت خدمات رابطه معنی دار وجود دارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می کنند. یعنی بین مدیریت عرضه کننده و کیفیت خدمات رابطه معنی داری وجود دارد. در تحقیق مشابه پک (۲۰۰۵)، تاثیر مستقیم شواهد مدیریت عرضه کننده بر کیفیت خدمات تایید شده است.

۶- در فرضیه ی ۶ با توجه به اینکه، ادعا شد، بین شواهد مدیریت عرضه کننده و نوآوری خدمات رابطه معنی دار وجود دارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می کنند. یعنی بین مدیریت عرضه کننده و نوآوری خدمات رابطه معنی داری وجود دارد. در تحقیق مشابه مک کینز و ولپرا (۱۹۹۹)، تاثیر مستقیم شواهد مدیریت عرضه کننده بر نوآوری خدمات تایید شده است.

۵-۲. نتایج به دست آمده از تحلیل با نرم افزار Amos

پس از ترسیم مدل معادله ساختاری و انجام عملیات های محاسباتی در فاصله اطمینان ۹۵ درصد نتایج زیر به دست آمده است:

۱- در فرضیه ی ۱ با توجه به اینکه، ادعا شد، شواهد مشتری مداری بر کیفیت خدمات تاثیر مستقیم می گذارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می کنند. یعنی متغیر مستقل شواهد مشتری مداری بر متغیر وابسته کیفیت خدمات تاثیر مستقیم می گذارد.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، نشان می دهد که ۴ درصد از تغییرات متغیر کیفیت خدمات را شواهد مشتری مداری توجیه می کند، که این میزان بسیار پایین است. این نتیجه مطابق با نتیجه ای است که از آزمون همبستگی به دست آمده است.

۲- در فرضیه ی ۲ با توجه به اینکه، ادعا شد، شواهد مشتری مداری بر نوآوری خدمات تاثیر مستقیم می گذارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می کنند. یعنی متغیر مستقل شواهد مشتری مداری بر متغیر وابسته نوآوری خدمات تاثیر مستقیم می گذارد.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، نشان می‌دهد که ۲۲ درصد از تغییرات متغیر نوآوری خدمات را شواهد مشتری‌مداری توجیه می‌کند، که این میزان کم است. نتیجه بدست آمده با نتیجه‌ای است که از آزمون همبستگی به‌دست آمده است، مطابقت دارد. ۳-در فرضیه‌ی ۳ با توجه به اینکه، ادعا شد، شواهد مدیریت تحقیق و توسعه بر نوآوری خدمات تاثیر مستقیم می‌گذارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می‌کنند. یعنی متغیر مستقل شواهد مدیریت تحقیق و توسعه بر متغیر وابسته نوآوری خدمات تاثیر مستقیم می‌گذارد.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، نشان می‌دهد که ۴ درصد از تغییرات متغیر نوآوری خدمات را شواهد مدیریت تحقیق و توسعه توجیه می‌کند، که این میزان بسیار کم است. این نتیجه مطابق با نتیجه‌ای است که از آزمون همبستگی به‌دست آمده است، است. ۴-در فرضیه‌ی ۴ با توجه به اینکه، ادعا شد، شواهد مدیریت فرایند بر کیفیت خدمات تاثیر مستقیم می‌گذارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می‌کنند. یعنی متغیر مستقل شواهد مدیریت فرایند بر متغیر وابسته کیفیت خدمات تاثیر مستقیم می‌گذارد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، نشان می‌دهد که ۴۸ درصد از تغییرات متغیر کیفیت خدمات را شواهد مدیریت فرایند توجیه می‌کند، که این میزان از متوسط کمتر است. نتیجه بدست آمده با نتیجه‌ای است که از آزمون همبستگی به‌دست آمده است، مطابقت دارد.

۵-در فرضیه‌ی ۵ با توجه به اینکه، ادعا شد، شواهد مدیریت عرضه‌کننده بر کیفیت خدمات تاثیر مستقیم می‌گذارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می‌کنند. یعنی متغیر مستقل شواهد مدیریت عرضه‌کننده بر متغیر وابسته کیفیت خدمات تاثیر مستقیم می‌گذارد.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، نشان می‌دهد که ۱۴ درصد از تغییرات متغیر کیفیت خدمات را شواهد مدیریت عرضه‌کننده توجیه می‌کند، که این میزان کم بوده؛ همچنین نتیجه بدست آمده با نتیجه‌ای است که از آزمون همبستگی به‌دست آمده است، مطابقت دارد.

۶-در فرضیه‌ی ۶ با توجه به اینکه، ادعا شد، شواهد مدیریت عرضه‌کننده بر نوآوری خدمات تاثیر مستقیم می‌گذارد، نتایج حاصل این تاثیر را تایید می‌کنند. یعنی متغیر مستقل شواهد مدیریت عرضه‌کننده بر متغیر وابسته نوآوری خدمات تاثیر مستقیم می‌گذارد.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، نشان می‌دهد که ۲۸ درصد از تغییرات متغیر نوآوری خدمات را شواهد مدیریت عرضه‌کننده توجیه می‌کند، که این میزان کم بوده؛ همچنین نتیجه بدست آمده با نتیجه‌ای است که از آزمون همبستگی به‌دست آمده است، مطابقت دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ۱- از آنجایی که مدیریت ارتباط با عرضه‌کنندگان بیشترین تاثیرگذاری را بر نوآوری خدمات دارد به مدیران پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی مداومی برای ارتباط هرچه بهتر و بیشتر با عرضه‌کنندگان در دستور کار خود قرار دهند.
- ۲- مدیران به منظور ارتقا ارتباطشان با عرضه‌کنندگان می‌توانند با آنها رابطه بلندمدت ایجاد نموده و از یک سیستم رتبه‌بندی عرضه‌کنندگان در جهت انتخاب عرضه‌کنندگان و نظارت بر عملکرد آنها استفاده می‌کنند.
- ۳- همچنین از آنجایی که برقرار ارتباط عمیق‌تر با تعداد معدودی از عرضه‌کنندگان آسان‌تر و موجب بهره‌وری بیشتر می‌شود، مدیران می‌توانند بر تعداد معدودی از عرضه‌کنندگان بسیار وابسته تکیه کرده و یا جهت بهبود روابط با عرضه‌کنندگان بطور گسترده آنها را در فرآیند توسعه محصول جدید مشارکت می‌دهند.

- ۴- از آنجایی که مشتری مداری تاثیرگذاری بیشتری بر نوآوری خدمات نسبت به ابعاد باقی ماند دارد تا کیفیت خدمات به مدیران پیشنهاد می شود در بعد نوآوری خدمات تمرکز خود را بر مشتری مداری قرار دهند.
- ۵- به مدیران پیشنهاد می شود توجه بیشتری بر شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان و انتشار آنها در کل فضای سازمان داشته باشند؛ همچنین مشتریان خود را در فرآیندهای طراحی خدمات مشارکت دهند و ارتباط نزدیکی با مشتریان داشته تا بتوانند بر آنها تمرکزتر شوند.
- ۶- به مدیران پیشنهاد می شود که فرآیند مناسبی برای رسیدگی به شکایات مشتریان پیاده نموده و بطور سیستماتیک و منظم رضایت مشتری را اندازه گیری می کنند تا بتوانند میزان مشتری مداری ارتقا دهند.
- ۷- از آنجایی که مدیریت فرایند بیشترین تاثیرگذاری را بر کیفیت خدمات دارد به مدیران پیشنهاد می شود ثبت و مهندسی مجدد فرایندها را در دستور کار خود قرار دهند.
- ۸- به مدیران پیشنهاد می شود که منظور مدیریت هر چه بهتر فرآیندها مفهوم مشتری داخلی به خوبی در سازمان خود درک نموده و فرآیندها را طوری طراحی کنند که خطا ناپذیر باشند بدین معنی که در طراحی فرایندها از دیدگاه پیشگیری محور استفاده کنند.
- ۹- همچنین مدیران می توانند به منظور بهبود فرآیندها و کاهش تغییرات از فنون آماری (مانند کنترل آماری) در سازمان استفاده کنند.
- ۱۰- مدیران برای افزایش نوآوری در خدمات می توانند ارتباط خوبی بین واحد تحقیق و توسعه و دیگر بخش های سازمان ایجاد کنند و یا استراتژی انجام پروژه های با ریسک بالا و بازده بالا را در پیش گیرند.

منابع

- پورتر، مایکل (۱۳۸۷)، استراتژی رقابتی، ترجمه عباس مهرپویا و جهانگیر مجیدی، تهران، انتشارات رسا.
- نوری، سیامک؛ ابراهیمی، مسیح (۱۳۸۴) ابزار مدیریت دانش برای مدیریت ابتکاری محصول، مدیریت فردا، مجله اطلاعات، آموزش و پژوهش، تهران
- Acar, A.C. (1993), "The impact of key internal factors on firm performance: an empirical study of small Turkish firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 86-92.
- Ana, Galina; Puttitanun, Thitima, (2009), *Quality requirements in developing countries*, 304 Ascension Hall, Economics Department, Kenyon College, Gambier, OH 43022, United States, San Diego State University, 5500 Campanile Dr., San Diego, CA 92182, United States.
- Babbar, Sunil; Addae, Helena; Gosen, Jerry; Prasad, Sameer, (2008), *Organizational factors affecting supply chains in developing countries*, *International Journal of Commerce and Management* Vol. 18 No. 3, pp. 234-251.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage?", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. Jr (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 23-7.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 Nos 10/11, pp. 1105-21.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (1985), "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 273-93.

Krause, D.R., Handfield, R.B. and Scannell, T.V. (1998), "An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes", *Journal of Operations Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 39-58.

• Lukas, B.A. and Ferrell, O.C. (2000), "The effect of market orientation on product innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 2, pp. 239-47.

• Moore, Robert, 2009, the value chain, *DM Review Magazine*, Usa *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 238-244.