

شناسایی عوامل بوجود آورنده چابکی در بانک سپه استان خوزستان با رویکرد

آمیخته

حسن رشیدی^۱، صادق طوسی زاده^۲، علی جوکار^۳^۱ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، ایلام، ایران^۲ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران^۳ کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۹

Identifying the factors that create agility in Sepah Bank in Khuzestan province with a mixed approach

Hassan Rashidi¹, Sadegh Toosizadeh², Ali Jokar³¹ PhD student in Business Management, Department of Management, Ilam, Iran² Master of Public Management, Human Resources, Islamic Azad University, Boroujerd, Iran³ Master of Accounting, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

Received: (30/05/2021)

Accepted: (29/06/2021)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27170837.1400.2.2.4.2>

Abstract

Nowadays, the competition between banks and financial institutions for attracting, retaining and retaining customers has intensified and there are many methods such as advertising, facilities, deposit interest and so on. But one of the methods that, as an important and vital factor, helps in this direction, which can establish the organization among competitors both in terms of cost reduction and in the long run, is the agility of the organization. The aim of the present study was to identify the factors that create organizational agility in Sepah Bank in Khuzestan province with a mixed approach. The research method with a mixed approach (qualitative-quantitative) which in the qualitative part in terms of purpose, fundamental and exploratory type and in the quantitative part in terms of purpose, is applied and descriptive-survey type. The statistical population of the research in the qualitative part includes 15 experts and in the quantitative part all the employees of Sepah Bank in Khuzestan province, which according to Cochran's formula was 235 people. After analyzing the data in the qualitative section using Max QDE software version 2020 and in the quantitative section with SPSS and Amos statistical software, it was determined that: In the findings of the qualitative section, 16 components and 5 categories (Product variety, training, facilities, communication and convenience) were obtained. Also, in the findings of the quantitative section, the variables of product diversity, training, facilities and ease had a positive and significant effect on organizational agility, but the effect of communication variable on organizational agility was not confirmed.

Keywords

Organizational agility, customer, mixed approach, Sepah Bank Khuzestan.topsis.

چکیده

در عصر حاضر که رقابت بین بانک ها و موسسات مالی در جهت جذب، حفظ و نگهداشت مشتری شدت گرفته است و روش های زیادی نیز مانند تبلیغات، تسهیلات، سودهای سپرده و غیره وجود دارد. اما یکی از روش هایی که بعنوان عاملی مهم و حیاتی، در این مسیر کمک کننده است که هم به لحاظ کاهش هزینه و هم در بلندمدت می تواند سازمان را در بین رقبا تثبیت نماید چابکی سازمان است. هدف تحقیق کنونی شناسایی عوامل بوجود آورنده چابکی سازمان در بانک سپه استان خوزستان با رویکرد آمیخته بوده است. روش تحقیق با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) که در بخش کیفی از نظر هدف، بنیادی و از نوع اکتشافی و در بخش کمی نیز از نظر هدف، کاربردی و از نوع توصیفی - پیمایشی بوده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان به تعداد ۱۵ نفر و در بخش کمی نیز کلیه کارکنان بانک سپه استان خوزستان که براساس فرمول کوکران ۲۳۵ نفر بوده است. پس از تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی با استفاده از نرم افزار مکس کیو دی ای^۱ نسخه ۲۰۲۰ و در بخش کمی با نرم افزارهای آماری اس پی اس اس^۲ و آموس^۳ مشخص شد که: در یافته های بخش کیفی ۱۶ مولفه و ۵ دسته (تنوع محصولات، آموزش، امکانات، ارتباطات و سهولت) بدست آمد. همچنین در یافته های بخش کمی متغیرهای تنوع محصولات، آموزش، امکانات و سهولت بر چابکی سازمان تاثیر مثبت و معناداری داشته ولی تاثیر متغیر ارتباطات بر چابکی سازمان تایید نشد.

واژه های کلیدی

چابکی سازمان، مشتری، رویکرد آمیخته، بانک سپه خوزستان.

¹ Maxqda² spss³ Amos

۱. مقدمه

چابکی سازمانی توانایی شرکت در پاسخ به تغییرات و تحرکات بازار در فضای رقابتی و بدلیل تغییرات مداوم و با سرعت بالا جهت رضایت مشتری می باشد. چابکی سازمانی نیازهای مشتریان را برآورده می کند و تولیدات جدیدی را پیشنهاد می دهد (درویش متولی و همکاران، ۲۰۲۰). چابکی سازمانی توانایی کنار آمدن با سرعت، در مقابل تغییرات نامشخص و رشد در یک فضای رقابتی است. چابکی سرمایه گذاری در بازار از طریق نظارت و بهره برداری مداوم از محیط کسب و کار و درک محیط ناپایدار به عنوان فرصتی مناسب برای جهت گیری های استراتژیک جدید است (چنگ و همکاران، ۲۰۲۰). در گذشته اعتقاد بر این بود که چابکی و پاسخگویی در استراتژی منعطف می تواند از طریق فناوری های پیشرفته مثل تولید به کمک رایانه های یکپارچه بدست آید. با این حال نتایج پژوهش های اخیر نشان می دهد که انعطاف پذیری تولید هر چه بیشتر به افراد متکی است تا به فناوری ها. آبتن مطرح می نماید با وجود آنکه یکپارچگی در سیستم های رایانه ای می تواند مزایای جنبی رقابتی بیشتری فراهم کند، با این حال نتایج مطالعه نشان می دهد که انعطاف پذیری عملیاتی عمدتاً از طریق مجریان عملیاتی کارخانه و به میزانی که مدیران با آنها ارتباط برقرار می کنند، تعیین می گردد. نتیجه اینکه، دستیابی به انعطاف پذیری تولید، نیازمند توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با مهارت بالا، تطبیق پذیر و از نظر فناوری دارای شایستگی لازم به نحوی که توان برخورد با شرایط غیرروتین و استثنایی را داشته باشد. ضرورت های مربوط به تولید چابک منجر به این نتیجه می شود که چابکی بدون استفاده از دانش و مهارت کارکنان حاصل نمی شود. این دسته از صاحب نظران معتقدند که چابکی نیروی انسانی ممکن است طیف گسترده ای از مزایا و منافع را به همراه خود آورد. مزیت هایی مثل بهبود کیفیت، خدمت بهتر به مشتری، افزایش منحنی یادگیری، صرفه جویی در مقیاس عمیق و گسترده (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۲). سازمان چابک به عنوان آرمانی برای سازمان های قرن بیست و یکم طرفداران بسیاری دارد و به عنوان یک استراتژی موفقیت آمیز در بازارهای رقابتی با تغییرات سریع، انتظارات مدیران سازمان را برآورده می کند. از این رو، مدیران تمایل دارند تا به سرعت با فناوری و تکنیک های جدید منطبق شوند زیرا در غیر این صورت از دیگران عقب مانده و محصولات و شرکت های رقیب جایگزین آنان می گردد. در واقع، چابکی را می توان به عنوان یکپارچگی سازمان، افراد با دانش و مهارت بالا و تکنولوژی های پیشرفته برای رسیدن به نوآوری و همکاری

امروزه سازمان ها با محیطی مواجه هستند که نیاز است فعالیت ها و استراتژی های خود را به سرعت با آن تطبیق دهند. در این محیط فوق العاده رقابتی چابکی سازمان می تواند قابلیت مهمی باشد که بر عملکرد سازمان تأثیر عمیقی بگذارد. براساس تحقیقات شرکت ها قادر هستند با پاسخ گویی سریع و نوآورانه و تغییر در کسب و کار خود در محیط، عملکرد خود را بهبود ببخشند (راویچادران^۱، ۲۰۱۸). چابک بودن الگوی جدیدی است که سازمان ها را قادر می سازد در مقابل تغییرات پیش بینی نشده عکس العمل مناسب نشان دهند؛ به عبارت دیگر، چابکی توانایی پاسخ به تغییرات پیش بینی نشده است. چابکی به عنوان یک الزام محوری، توانایی روبه رو شدن با تغییر و تحول است. از طرف دیگر، چابکی سازمانی را معمولاً به عنوان راهبردی که در محیط هایی با ویژگی عدم اطمینان و به سرعت در حال تغییر همراه است، توصیف می کنند. چابکی را باید از مفهوم مختصر انعطاف پذیری که مربوط به مسائل عملیاتی روزانه است، متمایز کرد. در واقع چابکی سازمانی، توانایی سازمان برای پاسخگویی راهبردی به عدم قطعیت است (آقایی و آقایی، ۱۳۹۳). سازمان ها و مؤسسات ناچارند برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند؛ زیرا، سازمان های نوین با فشار فزاینده ای برای یافتن راه های جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند. چابکی تقریباً شیوه های قدیمی انجام کار را که مناسب با شرایط ایستای عملیات سنتی بودند، مردود کرده است. در یک محیط فوق رقابتی و بسیار متغیر، به ایجاد و توسعه سازمان ها، امکانات و تجهیزاتی نیاز است که بسیار منعطف باشند و حساسیت بسیار زیادی نسبت به تغییرات داشته باشند. برخی از دلایل و ضرورت حرکت به سمت چابکی سازمان را می توان رقابت شدید در محیط کسب و کار، افزایش انتظارات مشتریان، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار و نیز تغییرات دانست (جعفرزاده زرنندی و همکاران، ۱۳۹۷). در حال حاضر، به دلیل تغییرات سریع و گسترده جهان پیرامون سازمان ها، چابکی سازمان یک انتخاب سازمانی به شمار نمی رود بلکه ضرورتی غیرقابل انکار و عامل تمایز سازمان های موفق و کارا از سازمان های غیر کارا شمرده می شود (قانع عبادی و همکاران، ۱۳۹۸).

¹ Ravichandran

در پاسخ به نیازهای مشتریان در نظر گرفت. به همین خاطر، هر سازمانی برای بقا و پیشرفت در اجتماع در حال رشد و غیرقابل اطمینان امروز به سیستم های چابک خود نیاز دارد که این نیز مستلزم داشتن ساختار سازمانی انعطاف پذیر، سرمایه انسانی، تکنولوژی، تکنولوژی اطلاعات، نوآوری و خلاقیت است. بین عوامل و ابزارهای مختلف چابک سازی سازمان، نیروی انسانی بالاترین و باارزش ترین سرمایه و بزرگ ترین دارایی هر سازمان و کشوری محسوب می شود و تنها سرمایه ای است که با استفاده بیشتر کاهش نیافته و بصورت فزاینده توسعه پیدا می کند (دهقانی پوده و همکاران، ۱۳۹۷). فقدان چابکی یکی از دلایل اصلی ناتوانی بخش های تولیدی در مواجهه با افزایش آهنگ تغییرات از اوایل دهه ۱۹۹۰ به بعد است. محققان زیادی مفاهیم مربوط به چابکی، ماتریس ها و تابع های آنرا بررسی کرده اند. بسیاری از آنها مدافع تغییرات شدیدتر برنامه ریزی استراتژیک تولید هستند اما معتقدند که چابکی فرصتی برای افزایش تولید در قرن بیست و یکم است. هرچند تعاریف چابکی متغیر است و گاهی جای بحث و مناقشه است، اما اغلب محققان چابکی را قابلیت تعریف کرده اند که مستلزم بهره گیری فعالانه از مزایا فرصت ها و مواجهه مثبت با تهدیدات رقابتی است که همه آنها ناشی از تغییرات مکرر و گاهی بزرگ و غیر قابل پیش بینی هستند. بنابراین فقدان چابکی می تواند منجر به ضررهای حقیقی قابل توجه و از دست رفتن فرصت ها شود (کوبین و نمپهارد، ۲۰۱۰). صنعت بانکداری نیز همچون بسیاری از کسب و کارهای دیگر امروزه تغییراتی بسیار سریع، گسترده، عمیق و پیچیده را در محیط خود تجربه می کنند. بانک ها برای بقا باید قادر به سازگاری با شرایط متغیر محیط باشند (عارف نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). با نگاهی به تحولات گوناگون در جهان رقابتی امروز و توجه به این که ایران در آستانه ورود به سازمان تجارت جهانی می باشد، این مسئله روشن می شود که سازمان ها برای تضمین حیات خود نیازمند چابکی هستند و این موضوع در ارتباط با بانک ها نیز صادق است. اما آنچه که مسلم است این است که برای چابک شدن، سازمان ها نیاز به شناسایی ویژگی ها و تعیین چارچوبی برای ارزیابی چابکی خود دارند. به نظر می

رسد بانک های دولتی کشور به دلایل مختلفی از جمله پشتوانه داشتن از لحاظ دولت و بودجه، در مبحث چابکی در ارائه خدمات مشتریان چندان چابک به نظر نمی رسند. بانک های خصوصی تا حدودی توانسته اند از بانک های دولتی پیشی بگیرند زیرا رقابت در جذب مشتری و جذب منابع آنها را مجاب به چابکی بیشتر کرده است. اما تمام این توصیف ها نیز بلندمدت نبوده و صرفا جنبه موقتی داشته است. پس همچنان رقابت در بین کلیه بانک ها وجود دارد. بانک سپه با توجه به ادغام چندین بانک در این اواخر، توانسته است بازه مشتریان بیشتری را در خود داشته باشد. بنابراین بانک سپه نیازمند برنامه ریزی و استراتژی های بیشتری در زمینه چابک سازی در جهت ارتقای خدمات به مشتری و به طبع آن حفظ و نگهداشت مشتری می باشد. بنابراین تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به این سوال است که عوامل مؤثر بر چابکی سازمان در بانک سپه استان خوزستان کدامند؟

۲. مبانی نظری پژوهش

۱.۲. چابکی

اصطلاح چابکی، سرعت واکنش و انعطاف پذیری سازمان را در رویارویی با مسائل داخلی و خارجی شرح می دهد. جهت اینکه سازمان ها در جهت این رویارویی سرعت عمل داشته و منعطف باشند، نیاز به تکنولوژی های روز، رسیدگی و سرمایه گذاری بر روی کارکنان با دانش و منسجم بودن در فرآیند کاری دارند (غمخواری، ۱۴۰۰). ریشه واژه چابکی سازمانی تولید چابک است که برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب و کار و بهره برداری از آن تغییرات معرفی شده است. در چنین محیطی، هر سازمان باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصول، تغییر روش های تولید و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی هایی، به آن بنگاه تولیدی یا خدماتی «سازمان چابک» اطلاق می شود. در تعریف های چابکی بر سرعت انعطاف پذیری به عنوان نشانه های اصلی یک سازمان تاکید شده است (راحتی و منصورزاده، ۱۳۹۷). اغلب تعاریف چابکی بر قابلیت های سرعت و انعطاف پذیری تأکید دارند. برای اینکه سازمان به سرعت و با انعطاف پذیری عمل کند، به کارگیری فناوری ها

انعطاف پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری به این نتیجه دست یافتند که مؤلفه های انعطاف پذیری وظیفه ای، مهارتی و رفتاری به ترتیب از بیشترین نقش در تبیین چابکی سازمان برخوردار بوده اند. امینی حاجی باشی و همکاران (۱۳۹۸)، تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی انجام دادند. یافته های این تحقیق حاصل مصاحبه نیمه ساخت یافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی می باشد. تجزیه و تحلیل های انجام شده در فرآیند کدگذاری حقیقی و نظری، ۴۵۱ کد، ۲۹ مفهوم و ۸ مقوله و ۶ کد نظری (خانواده ۶ سی ها) را نشان داد که منجر به ظهور مدل نهایی پژوهش شد. یافته های این پژوهش شامل: ۱- شناسایی مؤلفه های چابکی رهبری منابع انسانی، ۲- یافتن نتایج و پیامدهای حاصل از چابکی رهبری منابع انسانی، ۳- شناسایی روابط بین مؤلفه ها و دست یافتن به مدل جامع می باشد. بهرامی و کریمی گوارشکی (۱۳۹۸)، تحقیقی با عنوان مدلی برای چابکی در تعمیرات اساسی با روش مدل سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: یکی از مراکز تعمیرات و بازسازی تجهیزات دفاعی) انجام دادند. پس از رسیدن به اتفاق نظر، این عوامل با رویکرد مد نظر تجزیه و تحلیل شده و در شش سطح طبقه بندی شدند که مهم ترین این عوامل پشتیبانی مدیران ارشد، بیان اهداف مدیریتی شفاف و تمرکز و توجه به استفاده کنندگان (مشرتی) است. قانع عبادی و همکاران (۱۳۹۸)، تحقیقی با عنوان طراحی الگوی چابکی سازمانی دانشگاه های دولتی شهر تهران انجام دادند. تحلیل داده ها همزمان با مصاحبه ها و استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در نهایت الگویی مشتعل بر شش عامل شرایط علی (محرک های چابکی)، پدیده محوری (توانمندسازهای چابکی)، راهبردها (قابلیت های چابکی)، متغیرهای زمینه ای، مداخله گر، پیامدهای چابکی و ۲۲ مقوله برای دانشگاه های دولتی شهر تهران طراحی گردید که مبتنی بر آن ارتباط میان عناصر تشکیل دهنده این الگو شناسایی گردید. راحتی و منصورزاده (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر برنامه ریزی جامع سازمانی بر چابکی بانک های خصوصی در ایران (مطالعه موردی: بانک پاسارگاد) انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که سیستم برنامه ریزی جامع سازمانی بر چابکی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. جعفرزاده زبندی و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان ارائه مدل چابکی سازمانی بر مبنای فناوری اطلاعات در سازمان های ورزشی

و سیستم های اطلاعاتی به روز، سرمایه گذاری روی کارکنان دانشی، انسجام در فرآیندهای کسب و کار و همسو شدن با اشکال مجازی سازمان و همکاری داخلی و خارجی و دست یابی به زنجیره عرضه یکپارچه ضروری است (عارف نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). چابکی را نحوه همراستایی بین سازمان و نیازهای قابل تغییر کاری در سمت و سوی بدست آوردن برتری رقابتی تعریف کرده اند. در این نوع سازمانی، هدف های کارکنان با هدف سازمان در یک مسیر قرار داشته و باهم در تلاش هستند تا که به نیازهای متنوع مشتریان پاسخ قابل قبولی دهند (جرالد و لینگستاد، ۲۰۱۹). چابکی، جستجوی موفق است در مبنای رقابتی (سرعت، انعطاف پذیری، خلاقیت به صورت پیش از عمل بودن، کیفیت و قابلیت سودآوری) از طریق یکپارچگی منابعی که قابلیت شکل دهی دوباره دارند و بهترین شیوه عملی در یک محیط تخصصی به منظور تدارک خدمات و محصولات مبتنی بر خواسته مشتری در یک محیط و بازاری است که تغییرات سریعی در آن رخ می دهد (احمدی بالادهی و خاکزادیان، ۱۳۹۹). هر محقق براساس نوع تحقیق خود تعریفی خاص از چابکی ارائه کرده است که با وجود بیان متفاوت، تمام آنها به تغییر و عدم اطمینان عصر حاضر اشاره می کنند و هیچکدام از تعاریف، مخالف یکدیگر نیستند. داو^۱ چابکی را توانایی بقا در محیطی با تغییرات غیرقابل پیش بینی تعریف کرده است. شریفی و ژانگ^۲ چابکی را توانایی سازگاری با تغییرات غیرمنتظره و استفاده از تغییرات به عنوان فرصت تعریف کرده اند (امینی حاجی باشی و همکاران، ۱۳۹۸). طبق تحقیق شریه های و همکاران (۲۰۰۷) چابکی با ۶ مشخصه مورد سنجش قرار می گیرد: ۱- انعطاف پذیری، ۲- پاسخگویی، ۳- فرهنگ تغییر، ۴- سرعت، ۵- یکپارچگی و پیچیدگی اندک، ۶- همکاری متقابل (طبرسا، ۱۳۹۵).

۳. پیشینه تجربی پژوهش

غمخواری (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان ارائه مدل چابکی استراتژیک و تعیین وضعیت آن در صنایع دانش بنیان انجام داد و به این نتیجه دست یافت که چابکی استراتژیک شامل ابعاد حساسیت استراتژیک، چشم انداز روشن، انتخاب اهداف استراتژیک، شناسایی قابلیت های کلیدی، اقدام، نوآوری مستمر و بیش فعالی است. عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر

^۱ Dove

^۲ Sharifi & Zhang

مواجهه با عدم اطمینانی را پایین بیاورند، بلکه گام در مسیر چابک سازی گذارند. پویایی و ایجاد زنجیره ای از قابلیت ها برای منابع انسانی راهکاری است که می تواند بن بست متداول بسیاری از سازمان ها را که در مسیر پیشرفت قرار دارند رهگشا باشد عباسپور و همکاران (۱۳۹۱) تحقیقی با عنوان طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه ها انجام دادند. طبق مدل ارائه شده در این پژوهش چابکی در دانشگاه ها از ۴ مولفه تشکیل شده است که این مولفه ها عبارتند از: محرک های چابکی، قابلیت های چابکی، تسهیل کننده های چابکی و پیامدهای چابکی. الفت و زنجیرچی (۱۳۸۸)، تحقیقی با عنوان مدلی برای چابکی سازمانی در صنعت الکترونیک ایران انجام دادند. نتایج نشان داد که مؤثرترین سازه ها بر چابکی مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت فناوری و تولید ناب می باشند، در ضمن هماهنگی بین اجرا و پیاده سازی این سازه ها به شکل معنی داری با چابکی ارتباط دارد. دنگ^۱ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان چابکی سازمان از طریق برون سپاری به این نتیجه دست یافتند که اجماع اعتبارات و وفاداری اعتبارات با چابکی سازمان وابسته به فناوری اطلاعات رابطه مثبت دارند. ژن^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی دریافتند که بهره برداری و بکارگیری فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان تاثیر مثبت دارد. فندرسکی، دیده خانی و فندرسکی (۲۰۱۴)، در تحقیقی به منظور شناسایی و رتبه بندی عوامل چابکی با تکنیک فرایند آنالیز سلسله مراتبی هشت معیار ISM 6 کردند. این عوامل با استفاده از نظر خبرگان و روش معیار که شامل 32 شاخص بود را به عنوان عوامل چابکی شناسایی کردند. این عوامل شامل پشتیبانی مدیریت، شایستگی، مدیریت فناوری اطلاعات، آموزش و کسب مهارت، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، طراحی سازمان چابک و نوآوری و خلاقیت بود. به زعم شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، چابکی به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار است. عمده ترین نتایج پژوهش به این قرار است: برای دستیابی به چابکی سازمانی عوامل ساختار سازمانی، اختیار سازمانی، انسجام و هماهنگی، سازمان دانش

ایران انجام دادند. یافته های حاصل از مصاحبه عمیق، با کدگذاری باز، محوری و انتخابی عوامل مدل درختی، تاثیر زیرساخت فناوری در سازمان های ورزشی بر چابکی سازمانی را مشخص نمودند که دانش فناوری، ارتباطات شبکه ای، معماری و خدمات داده، مدیریت فناوری، بنیادهای فناوری، سازگاری و سرعت فناوری جزو محورهای اصلی این زیرساخت قلمداد شدند و پیش فرض ارتباط چابکی سازمانی نیز قوت گرفت. کریمی گوارشکی، اسفندیاری و مرادی (۱۳۹۴)، در تحقیقی با عنوان «ارائه یک رویکرد ترکیبی مبتنی بر تحلیل شکاف و تکنیک توسعه عملکرد کیفیت فازی برای دستیابی به چابکی» با توجه به پنج توانمندساز چابکی شامل چابکی پاسخ گویی مدیریت، چابکی مدیریت تولید، چابکی نیروی کار، چابکی فناوری و چابکی استراتژی تولید به این نتیجه دست یافتند که توانمندساز چابکی مدیریت تولید دارای کمترین میزان بلوغ در میان توانمندسازهای چابکی در سازمان مد نظر بود. همچنین مدیریت تولید دارای بالاترین میزان ارجحیت بود و مدیریت دانش دارای بیشترین شکاف در میان معیارهای چابکی بود. آقایی و آقایی (۱۳۹۳)، تحقیقی با عنوان ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمان انجام دادند. نتایج حاصل از این تحقیق حاکی از آن است که براساس مطالعه مدل ها و مقالات حوزه چابکی، الگوی مفهومی چابکی سازمان دربرگیرنده ۵ مولفه اساسی به صورت زیر است: عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل راهبردی و عوامل فناورانه است. در تحقیقات آینده می توان الگوی معرفی شده در این تحقیق را در محیط عملی سازمان ها با استفاده از روش های آماری بررسی نمود. زاهدی و همکاران (۱۳۹۲)، پژوهشی با عنوان بررسی ابعاد و شاخص های قابلیت های چابکی نیروی انسانی انجام دادند. در این پژوهش ابتدا با استفاده از پژوهش های مرتبط با چابکی، چارچوبی فراهم شده و سپس باروش دلفی خبرگان و با نمونه گیری قضاوتی و زنجیره ای، مدلی مطابق نظر خبرگان تهیه و تدوین گشت بامراحل چهارگانه دلفی مدل تایید شده پنل خبرگان با ابعاد پنج گانه و شاخص های متعدد قابلیت های چابکی نیروی انسانی به صورت زیر نهایی شد: هوشمندی و آگاهی، شایستگی های چندگانه، مدیریت دانش، فرهنگ توانمند سازی، سیستم اطلاعات. تجهیز منابع انسانی به این قابلیت ها موجب خواهد شد که سازمان ها نه تنها ریسک

¹ Deng

² Zhen

استفاده شده است. در ارزیابی درونی پس از انجام مصاحبه و کدگذاری از مصاحبه‌شونده درخواست می‌شود تا متن مصاحبه را به همراه کدهای استخراج‌شده، مطالعه نماید و درستی یا نادرستی برداشت مصاحبه‌کننده را تصدیق نماید. در پژوهش حاضر این کار برای ۲ مصاحبه انجام شد. در ارزیابی بیرونی از افراد متخصص غیر از طرفین مصاحبه درخواست می‌شود تا بر شیوه کدگذاری نظارت نماید و درستی و نادرستی تحلیل مصاحبه را تعیین نماید. برای این کار نیز نظر ۲ نفر از اساتید دارای تجربه در دانشگاه، برای ارزیابی کیفیت کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده شد. در تحلیل داده‌ها از شیوه کدگذاری و مقوله‌بندی استفاده شده است. به دلیل اینکه هدف این تحقیق تدوین نظریه نبوده و هدف شناسایی چابکی سازمان می‌باشد؛ فقط از کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. کار تحلیل پس از انجام اولین مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار مکس.کیو.دی.ای^۱. نسخه ۲۰۲۰ شروع شد، نتایج تحلیل مصاحبه اول در روند مصاحبه دوم تأثیرگذار بود.

بنابراین این امر به‌دقت تا رسیدن به اشباع نظری و رسیدن به مقولات مورد نظر ادامه یافت. مراحل تحلیل داده‌ها به شرح زیر است (لی^۱، ۲۰۰۱):

کدگذاری باز: روندی است که در آن مفاهیم شناسایی می‌شوند و برحسب خصوصیات و ابعادشان گسترش می‌یابند. همچنین در این مرحله مقولات از کنار هم قرار دادن مفاهیم مشابه به دست می‌آیند.

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری، فرآیند تبدیل مفاهیم به مقوله‌ها است. این کدگذاری به این دلیل محوری قلمداد می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد.

در بخش کمی نیز براساس الگوی بدست آمده و براساس مقوله‌ها، پرسشنامه نهایی بدست آمد و در بین کلیه کارکنان بانک سپه استان خوزستان توزیع گردید. با توجه به جامعه آماری ۶۰۵ نفری کارکنان، تعداد ۲۳۵ نفر براساس فرمول کوکران بعنوان حجم نمونه انتخاب گردید. جهت سنجش متغیرهای بدست آمده پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و جهت سنجش متغیر چابکی سازمان نیز از پرسشنامه گابریل و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز ۰/۹۲ بدست آمد که قابل تایید است. و جهت تجزیه و تحلیل آماری در بخش کمی نیز از نرم افزارهای اس پی اس اس^۲ و آموس^۳ استفاده شد.

محور، شایستگی، سرعت، آموزش، فناوری، مهندسی شغلی و فرهنگ موثر می‌باشند و با بررسی این عوامل در سازمان مورد مطالعه وضعیت سازمانی در ۶ عامل بالاتر از حد متوسط و در ۴ عامل پایین تر از حد متوسط قرار دارد.

جمع بندی پیشینه: همانگونه که در پیشینه تجربی نیز مشاهده گردید عمده تحقیقات انجام شده مربوط به چابکی با رویکردی خاص مانند فناوری اطلاعات را انجام داده اند و یا بعضاً بصورت کلی گویی و همه جانبه چابکی سازمان را واکاوی کرده اند اما تحقیق کنونی در صدد آن است که بصورت جزئی تر عواملی که موجب چابکی بانک سپه استان خوزستان در قبال کارکنان و بخصوص مشتریان که از عوامل مهم برتری دادن سازمان نسبت به دیگر رقبا هست را کشف کنند. بنابراین خلا پژوهشی موجود که می‌توان بدان اشاره نمود و محقق را به رفع آن واداشته است، چابکی سازمان با رویکرد توجه به کارکنان و مشتریان می‌باشد

۴. روش تحقیق

روش تحقیق با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) که در بخش کیفی از نظر هدف، بنیادی و از نوع اکتشافی و در بخش کمی نیز از نظر هدف، کاربردی و از نوع توصیفی - پیمایشی بوده است. به این منظور از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها از خبرگان استفاده شده است. برای تعداد نمونه‌ها در تحقیق کیفی قانون مشخصی وجود ندارد و مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه می‌یابد. تعداد مصاحبه‌شوندگان در تحقیق حاضر شامل ۱۵ نفر خبرگان بود، که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. در این روش محقق پس از شناسایی یا انتخاب اولین واحد نمونه‌گیری از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده یا کمک می‌گیرد. به همین ترتیب واحدهای دیگر نمونه شناسایی و انتخاب می‌شوند. در ادامه پس از تعداد ۱۵ مصاحبه به اشباع رسیده ایم. جهت افزایش روایی تحقیق در وهله اول طراحی سؤالات مصاحبه را به‌صورت روشمند انجام شد؛ و در گام بعدی از یک مصاحبه مقدماتی به‌عنوان مصاحبه نخستین کمک گرفته شد. سؤالات پس از مصاحبه مقدماتی و با نظر اساتید مشاور بازرگانی و اصلاح شد. همچنین فرآیند تحلیل داده‌ها به‌صورت سامانمند انجام گرفته است و روند رسیدن به مقولات، منطق استخراج و پشتوانه نظری مورد استفاده ثبت شده است. الگوی نهایی از دل داده‌ها به‌دست‌آمده است. از سوی دیگر نکته فراوان در تعیین روایی الگوی پیشنهادی در این تحقیق بازگشت چند باره و تحلیل داده‌ها می‌باشد. برای اطمینان از پایایی از دو روش ارزیابی درونی و بیرونی

¹ Lee

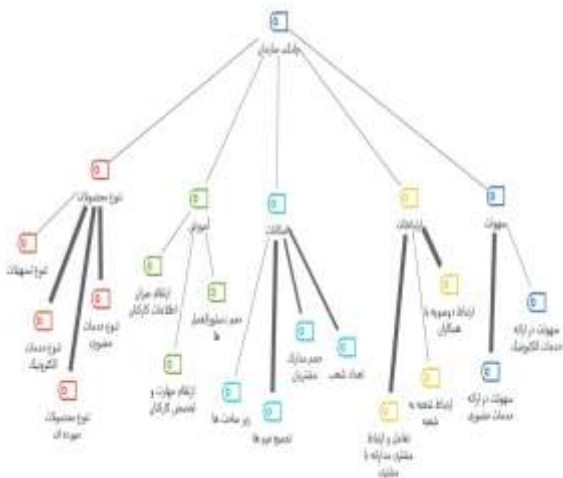
² spss

³ Amos

۵. یافته ها

۱-۵- بخش اول: تحلیل داده های کیفی

یافته های پژوهش به صورت خلاصه پس از کدگذاری های باز، محوری و انتخابی، به چابکی سازمانی رسیده است که در جدول شماره ۱ و شکل شماره ۱ به صورت خلاصه شرحی بر چگونگی کدها ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی پژوهش

جدول ۱. مقولات عمده (نهایی) به تفکیک مقولات اولیه

مقوله اصلی	مقولات	کدهای باز	فراوانی (کدها)
چابکی سازمانی	تنوع محصولات	تنوع خدمات حضوری	۹
		تنوع محصولات سپرده ای	۸
		تنوع خدمات الکترونیک	۷
	آموزش	تنوع تسهیلات	۴
		حجم دستورالعمل ها	۳
		ارتقای مهارت و تخصص کارکنان	۴
		ارتقای میزان اطلاعات کارکنان	۴
	امکانات	تعداد شعب	۶
		حجم مدارک مشتریان	۶
		تجمع فرم ها	۸
ارتباطات	زیرساخت ها	۳	
	ارتباط دوسویه با همکاران	۶	
	ارتباط شعبه به شعبه	۳	
سهولت	تعامل و ارتباط با مشتری	۹	
	سهولت در ارائه خدمات الکترونیک	۹	
	سهولت در ارائه خدمات حضوری	۴	

چابکی در در بانک سپه دارای مولفه های زیر است :
تنوع محصولات : برای ورود و کاربست چابکی سازمان در بانک ها الزامی است که این مولفه ها عبارتند از تنوع خدمات ، تنوع محصولات سپرده ای ، تنوع خدمات الکترونیک ، تسهیلات.

آموزش: برای ورود و کاربست چابکی سازمان در بانک ها الزامی است که این مولفه ها عبارتند از حجم دستورالعمل ها ، ارتقای مهارت و تخصص کارکنان ، ارتقای میزان اطلاعات کارکنان.

امکانات : برای ورود و کاربست چابکی سازمان در بانک ها الزامی است که این مولفه ها عبارتند از : حجم مدارک مشتریان ، تعداد شعب ، تجمع فرم ها ، زیرساخت ها ارتباطات : برای ورود و کاربست قابلیت های چابکی در بانک ها الزامی است که این مولفه ها عبارتند از تعامل و ارتباط مشتری مدارانه با مشتری ، ارتباط دوسویه با همکاران ، ارتباط شعبه به شعبه.

سهولت : برای ورود و کاربست چابکی سازمان در بانک ها الزامی است که این مولفه ها عبارتند از سهولت در ارائه خدمات الکترونیک ، سهولت در ارائه خدمات حضوری (تسهیلات ، سپرده و غیره)

تحلیل داده های کمی

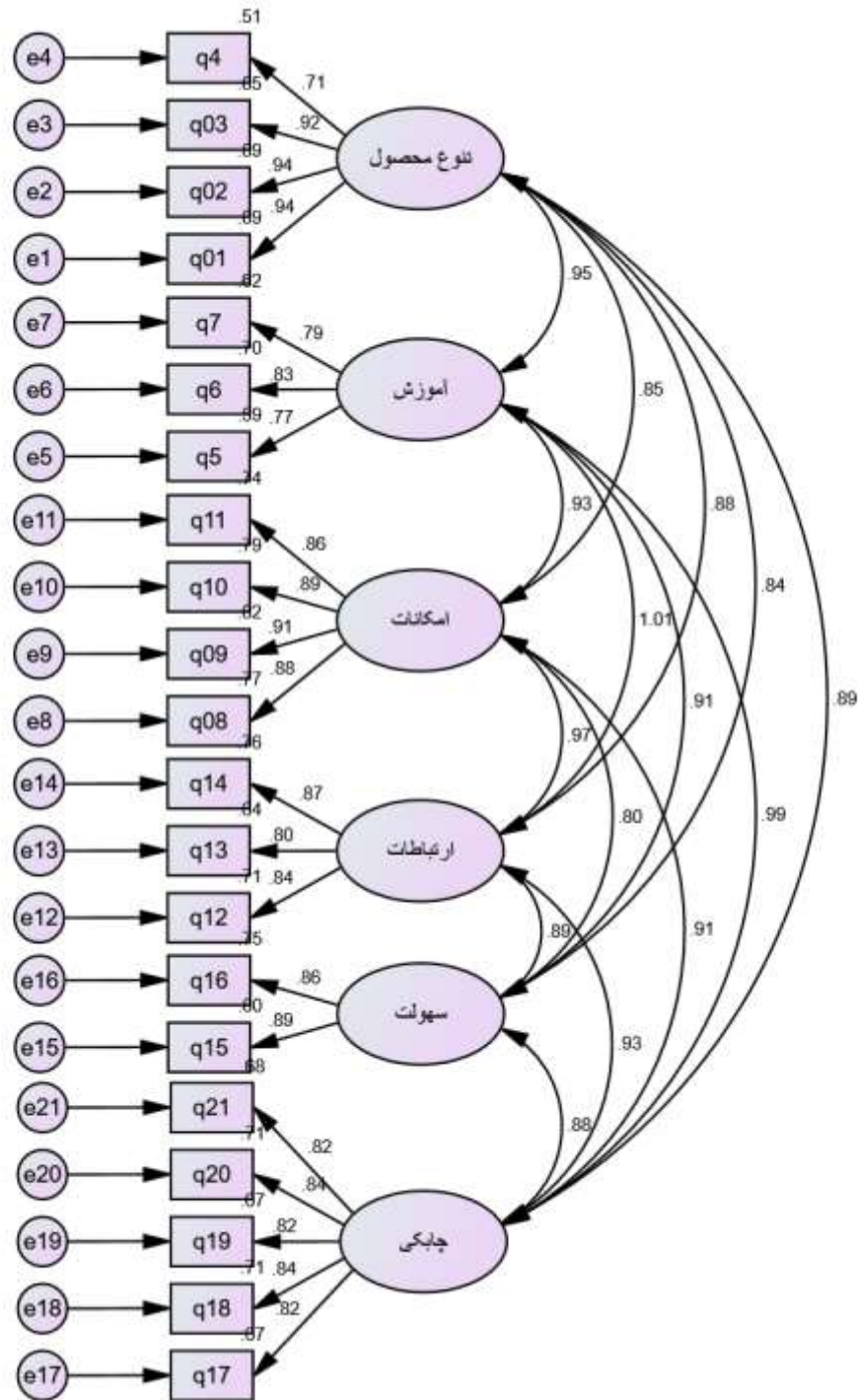
پس از بدست آمدن مدل تحقیق، پرسشنامه ها در بین

۱.۱. براساس یافته ها، مدل نهایی پژوهش به

صورت زیر ارائه می شود:

کارکنان توزیع گردید و پس از بازگشت آنها جهت تحلیل وارد نرم افزارهای اس پی اس اس^۱ و آموس^۲ شد.

برازش مدل اندازه گیری و ساختاری

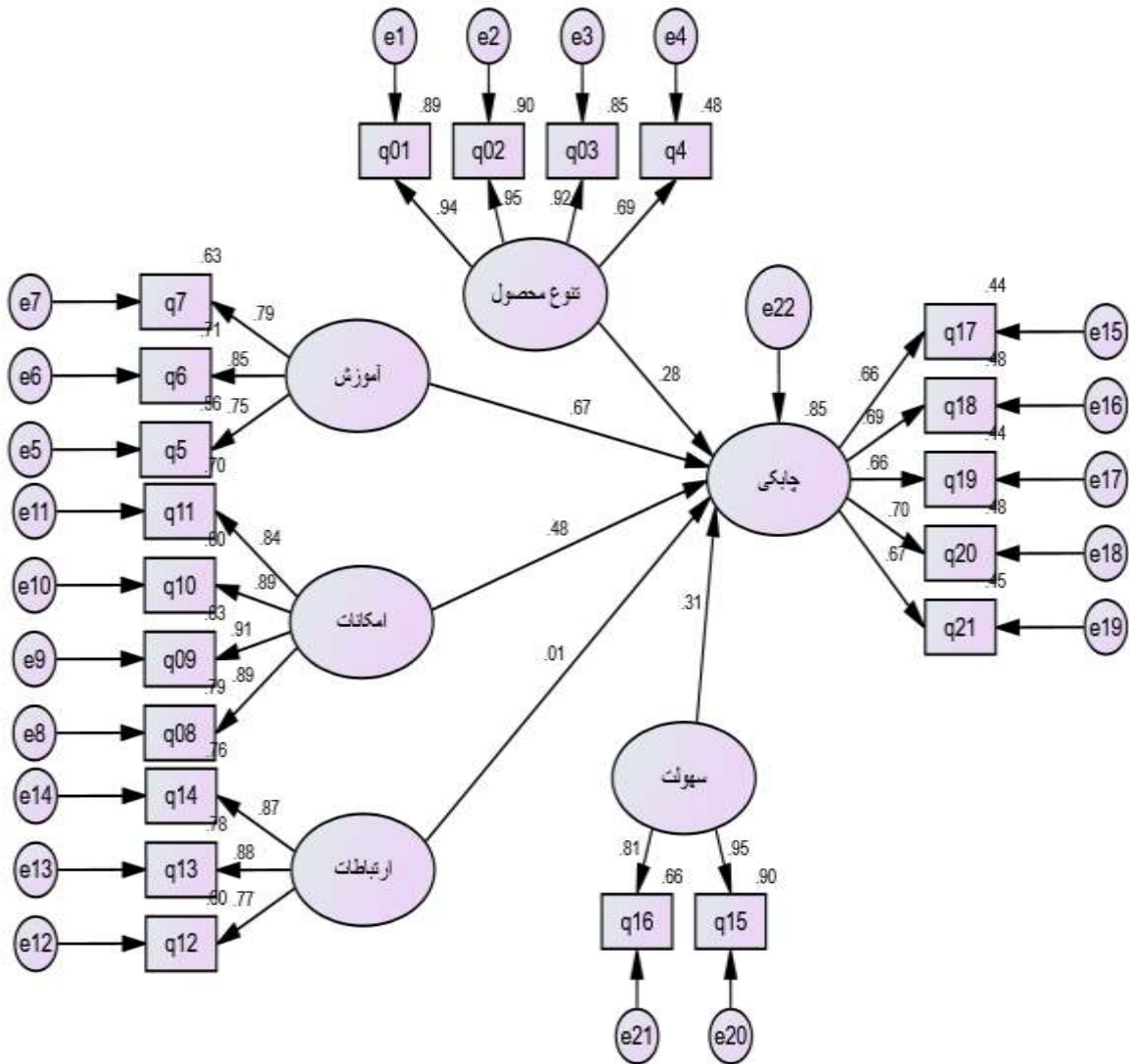


¹ spss

² Amos

شکل ۱. مدل اندازه گیری تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای

شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش (تخمین استاندارد)



جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص	X2/df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	IFI	PCFI	PNFI	PRATIO	RMSEA
معیار پیشنهاد شده	< ۳	> ۰٫۸	> ۰٫۹	> ۰٫۹	> ۰٫۹	> ۰٫۹	> ۰٫۹	> ۰٫۵	> ۰٫۵	> ۰٫۵	< ۰٫۰۸
مدل	۲٫۰۲۸	۰٫۸۷۴	۰٫۹۸۴	۰٫۹۷۶	۰٫۹۶۶	۰٫۹۶۶	۰٫۹۴۷	۰٫۶۷۸	۰٫۶۹۵	۰٫۷۱۱	۰٫۰۰۱

مطابق جدول شماره ۲، شاخص‌های مدل تحقیق نیز نشان داد که مدل از برازش مناسبی برخوردار است

آزمون فرضیات

جدول ۳- ضرایب رگرسیونی و سطح معناداری آن‌ها

فرضیه	ضریب مسیر	نسبت بحرانی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
تنوع محصول -> چابکی سازمان	۰٫۲۸	۲٫۴۳۱	۰٫۰۱۵	تأیید فرضیه
آموزش -> چابکی سازمان	۰٫۶۷	۴٫۵۴۹	۰٫۰۰۰	تأیید فرضیه
امکانات -> چابکی سازمان	۰٫۴۸	۴٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	تأیید فرضیه
ارتباطات -> چابکی سازمان	۰٫۰۱	۰٫۱۰۳	۰٫۹۱۸	رد فرضیه
سهولت -> چابکی سازمان	۰٫۳۱	۲٫۷۹۱	۰٫۰۰۵	تأیید فرضیه

اطمینان ۹۹ درصد معنادار می باشد).

بنابراین مطابق جدول شماره ۳، کلیه متغیرهای تحقیق به جز متغیر ارتباطات بر چابکی سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارند.

۶- بحث و نتیجه گیری

یکی از چارچوب‌هایی که در جهت ارتقای سرعت، انعطاف پذیری و کیفیت لازم در سازمان بکار می رود چابکی سازمان است. گاهی در سازمان‌ها نیازی به تغییر و دگرگونی نیست اما توانایی منطبق شدن با این تغییرات در سازمان وجود دارد که مصداقی از تعریف چابکی در سازمان است. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل بوجود آورنده چابکی سازمان در بانک سپه استان خوزستان با رویکرد آمیخته صورت گرفت. پژوهش حاضر با استفاده از روش شناسی پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) مورد تحلیل قرار گرفت. در مرحله اول جهت شناسایی عوامل بوجود آورنده چابکی سازمانی، مصاحبه با تعداد ۱۵ نفر از خبرگان صورت گرفت و با استفاده از روش تحلیل کیفی، پرسشنامه ای طراحی شد که منای پژوهش کمی قرار گرفته است. در بخش کیفی، پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، از بین مفاهیم شناسایی شده از متن

به منظور سنجش روابط داخل مدل از ضرایب رگرسیونی استاندارد شده استفاده می شود. ضرایب استاندارد شده عددی بین -۱ تا +۱ است. چنانچه ضریب استاندارد به عدد صفر نزدیک باشد یعنی تاثیرگذاری متغیر ناچیز است. اگر ضریب استاندارد به عدد ۱ نزدیک باشد یعنی تاثیرگذاری متغیر مثبت و هم جهت با متغیر وابسته است. اگر ضریب استاندارد به عدد -۱ نزدیک باشد یعنی تاثیرگذاری متغیر منفی و معکوس با متغیر وابسته است. برای سنجش معناداری ضرایب استاندارد از نسبت بحرانی (CR) و سطح معناداری استفاده می شود: چنانچه نسبت بحرانی (CR) بیشتر از ۱/۹۶ باشد ضریب رگرسیونی در سطح اطمینان ۹۵ درصد و چنانچه نسبت بحرانی (CR) بیشتر از ۲/۵۷ باشد ضریب رگرسیونی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می باشد. چنانچه سطح معناداری کمتر ۰/۰۵ باشد ضریب رگرسیونی استاندارد شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشد. چنانچه سطح معناداری کمتر ۰/۰۱ باشد ضریب رگرسیونی استاندارد شده در سطح

مصاحبه، ۱۶ مورد به عنوان مهم ترین مؤلفه های مدل انتخاب و در قالب مقوله های مدل نظری دسته بندی شدند. براین اساس بر مبنای کدگذاری باز صورت گرفته مفاهیم یکسان در قالب مقوله های یکسانی دسته بندی شده و در مجموع مؤلفه ها در قالب ۵ مقوله طبقه بندی شده اند. در نهایت گویه های پرسشنامه برای جمع آوری اطلاعات در بخش کمی استخراج شد. در بخش کمی نیز داده های جمع آوری شده از کارکنان بانک سپه، از طریق روش مدلسازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بنابراین در بخش کیفی پاسخ به این سؤال که عوامل مؤثر بر چابکی سازمان در بانک سپه استان خوزستان کدامند را می توان در پنج حوزه تنوع محصولات، آموزش، امکانات، ارتباطات و سهولت قرار داد. همچنین در بخش کمی متغیرهای تنوع محصول، آموزش، امکانات و سهولت بدلیل آنکه نسبت بحرانی بدست آمده هرکدام بالاتر از میزان حد مجاز یعنی ۱/۹۶ بوده و همچنین عدد معناداری کمتر از حد مجاز یعنی ۰/۰۵ بوده است، بر چابکی سازمان تاثیر مثبت و معناداری داشته اند. متغیر ارتباطات نیز بدلیل پایین بودن نسبت بحرانی از حد مجاز آن و همچنین بالاتر بودن مقدار معنی داری از حد مجاز یعنی ۰/۰۵ تاثیر آن بر چابکی سازمان تایید نشد. براساس این نتایج می توان این گونه استنباط کرد که سازمان چابک فرایندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را بر اساس ارائه خدمات با کیفیت و در یک قالب زمانی نسبتا کوتاه رفع می کند. چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات، و تغییر دائم زمینه فرصت های حاصل از جذب مشتری توجه می کند و مستلزم آمادگی دائم برای رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمان های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره گیری از فرصت های جدید می شوند آماده اند. چابکی یک توانایی اساسی ایجاب می کند تا سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند. بدین ترتیب، سازمانی چابک است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوین جهان دارد و با تواناییها و توانمندی های محدود خود به مقابله با آشفتنگی ها می پردازد و جنبه های مزیتی جریانات تغییر را تسخیر می کند. در واقع سازمان های چابک به آسانی

می توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، تنوع بخشی و نوسازی کسب و کار خود برای تسریع در رسیدن به یک هدف مخصوص ایجاد کنند؛ به گونه ای که این امر بتواند فرصت های گرانبهایی را برای سازمان بوجود آورد. این سازمان ها قادر به پیش دستی در رقابت هستند و کلید این امر، ایجاد یک برنامه ی راهبردی است که نقشه وسیعی از توانایی ها، قابلیت ها، و مهارت های اصلی سازمان را نمایان می سازد؛ به این صورت که هر بخش خط مشی گذاری برای افزایش چابکی سازمان، راهبردهای خاص خود را تعیین می کند. یک سازمان چابک فرآیندهای سازمانی و افراد را با فناوری پیشرفته ترکیب می کند تا نیازهای مشتری را برای ارائه محصولات و خدمات با کیفیت زیاد و در مدت زمان نسبتا کوتاه برآورد کند. این امر زمانی اتفاق می افتد که چابکی به عنوان یک ارزش سازمانی منظم و یک راهبرد توسط رهبر سازمان پشتیبانی شود. در این راستا، غمخواری (۱۴۰۰) به این نتیجه دست یافت که چابکی استراتژیک شامل ابعاد حساسیت استراتژیک، چشم انداز روشن، انتخاب اهداف استراتژیک، شناسایی قابلیت های کلیدی، اقدام، نوآوری مستمر و بیش فعالی است که با یافته های پژوهش کنونی که تنوع محصولات، تنوع خدمات، تنوع تسهیلات است همسو بوده است. همچنین عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۹) به این نتیجه دست یافتند که مؤلفه های انعطاف پذیری وظیفه ای، مهارتی و رفتاری به ترتیب از بیشترین نقش در تبیین چابکی سازمان برخوردار بوده اند که در مبحث ارتقای مهارت و تخصص کارکنان و ارتقای میزان اطلاعات کارکنان و تعامل با مشتری که از نتایج تحقیق حاضر است همخوانی دارد. امینی حاجی باشی و همکاران (۱۳۹۸)، مدلی طراحی کردند که یافته هایش شامل ۱- شناسایی مؤلفه های چابکی رهبری منابع انسانی، - ۲ یافتن نتایج و پیامدهای حاصل از چابکی رهبری منابع انسانی، ۳- شناسایی روابط بین مؤلفه ها و دست یافتن به مدل جامع می باشد که با یافته های حاصل از مدل تحقیق حاضر که شامل مبحث منابع انسانی و آموزش بوده است همسو می باشد. مدل قانع عبادی و همکاران (۱۳۹۸)، شامل شرایط علی (محرك های چابکی)، پدیده محوری (توانمندسازهای چابکی)، راهبردها (قابلیت های چابکی)، متغیرهای زمینه ای، مداخله گر بوده است که با مؤلفه آموزش و ارتباطات در تحقیق حاضر همراستا بوده است.

جعفرزاده زرنندی و همکاران(۹۷)، مدلی طراحی کردند که شامل دانش فناوری، ارتباطات شبکه ای، معماری و خدمات داده، مدیریت فناوری، بنیادهای فناوری، سازگاری و سرعت فناوری جزو محورهای اصلی این زیرساخت قلمداد شدند که با مولفه های تنوع محصولات، امکانات همسو بوده است. یافته های مدل کریمی گوارشکی، اسفندیاری و مرادی (۱۳۹۴) شامل چابکی پاسخ گویی مدیریت، چابکی مدیریت تولید چابکی نیروی کار، چابکی فناوری و چابکی استراتژی تولید بوده که با مولفه های امکانات، سهولت و ارتباطات از مدل تحقیق حاضر مطابقت دارد. مدل آقای و آقای (۱۳۹۳) شامل مولفه های عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل راهبردی و عوامل فناورانه بوده است که با مولفه های تنوع محصولات، آموزش، امکانات، ارتباطات و سهولت از مدل تحقیق حاضر اشتراکاتی داشته است. یافته های ژن^۱ و همکاران(۲۰۲۱) شامل تأثیر بهره برداری و بکارگیری فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان که با مولفه های حاصل از نتایج تحقیق حاضر یعنی زیرساخت ها و سهولت ارائه خدمات الکترونیک در یک راستا می باشد. مدل فندرسکی، دیده خانی و فندرسکی(۲۰۱۴)، شامل مولفه های پشتیبانی مدیریت، شایستگی، مدیریت فناوری اطلاعات، آموزش و کسب مهارت، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، طراحی سازمان چابک و نوآوری و خلاقیت بوده که با مولفه های آموزش، ارتباطات، امکانات و سهولت همسو بوده است. شریفی و ژانگ(۱۹۹۹) نیز به مولفه هایی چون ساختار سازمانی، اختیار سازمانی، انسجام و هماهنگی، سازمان دانش محور، شایستگی، سرعت، آموزش، فناوری، مهندسی شغلی و فرهنگ موثر دست پیدا کردند که با مولفه های مدل تحقیق حاضر همچون تنوع محصولات، آموزش و ارتباطات همراستا بوده است. به طور کلی شناخت عوامل و ارائه راهکارها براساس موانع موجود کمک شایانی به برنامه ریزی و تصمیم گیری در خصوص رفع نقاط ضعف سازمان و تقویت نقاط قوت و دست یابی به چابک شدن سازمان خواهد داشت. بنابراین، مدیران عالی بانک سپه استان ها و همچنین مدیرعامل و منابع انسانی بانک سپه کشور و در بازه کلان تر دیگر بانک های کشور، با استناد به نتایج این تحقیق و با تاکید بر رعایت اصول و استانداردهای اخلاقی و از میان برداشتن موانع و فراهم کردن شرایط مطلوب برای کارکنان گام موثری در دست یابی به چابک شدن سازمان بردارند.

۷. پیشنهادات کاربردی

در ادامه پیشنهادهایی را که برگرفته از یافته های پژوهش است، مطرح می شود:

۱- توانمندسازی کارکنان و هم راستاسازی اهداف آنان با اهداف بانک از طریق ایجاد بستر و فرصت های لازم برای کارکنان جهت عرضه بهترین و کاراترین منابع فکری در زمینه های مختلف عملکرد بانک شامل استفاده از آموزش و تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها که نتیجه آن کارکنان را قادر می سازد در شرایط مختلف سازمان، بهترین تصمیمات را اتخاذ کرده و بانک را در جهت بهره وری بیشتر سوق دهند.

۲- انتخاب مدیران و عوامل آنها با هوشمندی بالا که بتواند در راستای شناسایی و کشف موارد چالشی به درستی عمل نموده و با چابکی در تصمیم گیری بتواند برای تغییرات ناگهانی به نحو صحیح و مطلوب اتخاذ تصمیم نموده و دارای انعطاف و عکس العمل مناسب باشد چرا که چابکی بانک برای بقا و رشد در یک محیط رقابتی و محیطی با تغییرات مستمر و غیرقابل پیش بینی، نیازمند تجزیه و تحلیل و واکنش سریع و طراحی و ارائه محصولات مورد نیاز مشتریان است.

۳- در راستای چابک سازی بانک از طریق تأمین امکانات، پیشنهاد می شود با توجه به تعدد شعب در پی ادغام بانک های نظامی در بانک سپه، نسبت به ابقا شعب کارا و استراتژیک براساس مطالعه شرایط محیطی و نیز حذف شعب مازاد اقدام نموده و توانمندسازی و تخصص شعب باقیمانده را با استفاده از امکانات و چیدمان مناسب کارکنان متخصص و ظرفیت های موجود ارتقا داد.

۴- همچنین پیشنهاد می شود با ایجاد زیرساخت های مبتنی بر فناوری اطلاعات و توسعه ابزارهای آن و نیز طراحی و راه اندازی سیستم های جامع، بستر لازم را با هدف افزایش چابکی بانک و کسب رضایت مشتریان و کارکنان در ارائه هرچه بهتر، سریع تر و کامل تر خدمات فراهم ساخت.

۵- پیشنهاد می شود از طریق آموزش و ارتقای دانش مدیریت ارتباط با مشتری، کارکنان شعب بانک را بعنوان خط مقدم ارتباط با عموم افراد حقیقی و حقوقی جامعه و مشتریان و در راستای چابکی بانک از طریق شناسایی نیازهای مشتری و ارائه خدمات مبتنی بر آن نیازها و در نتیجه کسب رضایت نیز موفقیت در بازار رقابت، تجهیز نمود.

۶- پیشنهاد می گردد با طراحی و تکمیل انواع خدمات الکترونیک و غیرحضور برای مشتریان از طریق درگاه ها و

¹ Zhen

حسن رشیدی و همکاران: شناسایی عوامل بوجود آورنده چابکی در بانک سپه استان خوزستان با رویکرد آمیخته

نرم افزارها و بسترهای مختلف موجود در کشور و در نتیجه کاهش مراجعه مشتریان به شعب بانک سپه، نسبت به ایجاد ظرفیت و چابکی بیشتر در خصوص ارائه مطلوب تر خدمات تخصصی تر مانند ایجاد تعهدات و تسهیلات و غیره در سطح شعب اقدام شود.

- احمدی بالادهی، سیدمهدی و خاکزادیان، سیدمهدی (۱۳۹۹). بررسی ارتباط رهبری تحول آفرین با چابکی منابع انسانی در فرماندهی انضامی استان مازندران، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۷، شماره ۷۳، ۳۱-۴۸.
- امینی حاجی باشی، آناهیتا؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ امیری، مجتبی و یزدان پناه، احمدعلی (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در موسسات آموزش عالی، مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین ع، ۱۱(۲)، ۳۶: ۸۷-۱۱۲.
- آقایی، میلاد و آقایی، رضا (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، فصلنامه رشد فناوری، ۱۰(۳۹).
- بهرامی، کیانوش و کریمی گوارشکی، محمدحسین (۱۳۹۸). مدلی برای چابکی در تعمیرات اساسی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: یکی از مراکز تعمیرات و بازسازی تجهیزات دفاعی)، مدیریت صنعتی، ۱۱(۲)، ۲۵۵-۲۷۲.
- جعفرزاده زرندی، محبوبه؛ شریفیان، اسماعیل و قهرمان تبریزی، کوروش (۱۳۹۷). ارائه مدل چابکی سازمانی بر مبنای فناوری اطلاعات در سازمان های ورزشی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، ۵۲: ۱۳۷-۱۶۰.
- حیدری، مرتضی؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا و شاهین، آرش (۱۳۹۳). رابطه توانمندسازی تعالی سازمانی سازمانی و قابلیت های چابکی سازمانی در دانشگاه های دولتی شهر اصفهان، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱: ۲۱-۳۷.
- دهقانی پوده، حسین؛ شفقت، ابوطالب؛ ابن الرضا، سیدمجید و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر چابکی سازمانی در یکی از سازمان های نیروهای مسلح با رویکرد فازی، مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، ۸(۳۱): ۷-۴۸.
- راحتی، مهدی و منصورزاده، شیوا (۱۳۹۷). بررسی تاثیر برنامه ریزی جامع سازمانی بر چابکی بانک های خصوصی در ایران (مطالعه موردی: بانک پاسارگاد)، مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۶، شماره ۴، پاییز ۱۳۹۷، ۱۰۷-۱۱۸.
- زاهدی، شمس السادات؛ خسروی، ابوالفضل؛ یاراحمدی زهی، محمدحسین و احمدی، رضا (۱۳۹۲). بررسی ابعاد و شاخص های قابلیت های چابکی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱(۴): ۱-۲۴.
- طبرسا، غلامعلی؛ شریفی، صدیقه و حسینی، سیداحمد (۱۳۹۵). بررسی تاثیر سواد اطلاعاتی کارکنان بر چابکی سازمان، مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین ع، ۸(۲)، ۲۴: ۱۱۳-۱۳۶.
- عارف نژاد، محسن؛ سپهوند، رضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۹). مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف پذیری منابع انسانی در
- صنعت بانکداری، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۱، بهار ۹۹، ۱-۲۶.
- غمخواری، سیده معصومه (۱۴۰۰). ارائه مدل چابکی استراتژیک و تعیین وضعیت آن در صنایع دانش بنیان، مدیریت سازمان های دولتی، ۹(۲)، ۱۳۷-۱۵۲.
- قانع عبادی، ملیحه؛ آراسته، حمیدرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم و عبدالهیی، بیژن (۱۳۹۸). طراحی الگوی چابکی سازمانی دانشگاه های دولتی شهر تهران، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۱۲(۲)، ۳۳: ۱۳-۴۰.
- کریمی گوارشکی، محمدحسین؛ اسفندیاری، نیما و مرادی، محمود (۱۳۹۴). ارائه یک رویکرد ترکیبی مبتنی بر تحلیل شکاف و QFD برای دستیابی به چابکی، مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۳(۹۳)، ۱۳۵-۱۷۰.
- Cheng, C., Zhong, H. Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility, *Journal of Business Research*, 110(2020), 95-103.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. Koseoglu, M.A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 87(2020), 1-9.
- Deng, Ch.P., Wang, T., Teo, S.H.T. & Song, Q. (2021). Organizational agility through outsourcing: Roles of IT alignment, cloud computing and knowledge transfer, [International Journal of Information Management](#), v60, octobr2021, 102-125.
- Ebrahimpour, H., Salarifar, M. & Asiaei, A. (2012). *The Relationship between Agility Capabilities and Organizational Performance: a Case Study among Home Appliance Factories in Iran*, *European Journal of Business and Management*, 4(17): 186-195.
- Fendereski, A., Didekhani, H., & Fendereski, A. (2014). *The Identification and Ranking Related to Organizational Agility Using Analytic Hierarchical Processing*. *International journal of Basic Science & Applied Research*, 3(7), 455-464.
- Gjerald, O., & Lyngstad, H. (2019). *Service risk perceptions and risk management strategies in business-to-business tourism partnerships*. *Tourism management perspectives*, 13, pp 7-17.
- Lanti, M. (2016). *Developing a lean and agile work force*, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 7 (1): 11-20.

- Lee, J. (2001), A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska, In Proquest UMI Database.
- Maskell, B. (2012). *The age of agile manufacturing, Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1).
- Qin, R. & Nembhard, D.A. (2010). " *Workforce Agility for Stochastichally diffused conditions- A real options Perspective*". *Int.J.Production Economics*, 125(2010) : 324-334.
- Ravichandran.T.(2018). *Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility*, [The Journal of Strategic Information Systems](#), [27\(1\)](#),22-42.
- Zhen, J., Xie, Z. & Dong, K.(2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity, *International Journal of Accounting Information Systems*, V40, March2021, 100-115.