

بررسی تاثیر چابکی سازمان بر بهره وری (مورد مطالعه: بانک ملی ایلام)

علی افسرده

کارشناسی ارشد مدیریت تحول

چکیده - چابکی سازمان به عنوان یکی از رویکردهای کلیدی مدیریت نوین، توانایی سازمان در پاسخ گویی سریع و مؤثر به تغییرات محیطی را توصیف می کند. این ویژگی از طریق افزایش انعطاف پذیری، بهبود تصمیم گیری و ارتقای هماهنگی داخلی می تواند به سطح بالاتری از بهره وری منجر شود. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر چابکی سازمان بر بهره وری، به صورت کاربردی و توصیفی-همبستگی و با روش پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان بانک ملی ایلام در سال ۱۴۰۴ به تعداد ۴۶۰ نفر بود که نمونه ای ۲۱۰ نفره به روش تصادفی ساده انتخاب شد. داده ها از طریق پرسشنامه های استاندارد شریفی و یانگ (۲۰۰۰) برای فرهنگ سازمانی و پرسشنامه شریفی (۱۳۹۱) برای بهره وری سازمانی جمع آوری شد. روایی پرسشنامه ها توسط متخصصان تأیید و پایایی آن ها با آلفای کرونباخ ۰.۸۴ ارزیابی شد. تحلیل داده ها با نرم افزار SPSS، رگرسیون و استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنف و ضریب همبستگی پیرسون انجام شد. نتایج نشان داد چابکی سازمان تأثیر مثبت و معنادار ۰.۷۴ بر بهره وری دارد. یافته ها نشان می دهد که افزایش چابکی به طور معناداری موجب رشد بهره وری و بهبود عملکرد سازمانی می شود. به ویژه عواملی مانند سرعت واکنش، نوآوری مستمر و توان سازگاری کارکنان نقش برجسته ای در این ارتقا دارند. بر این اساس، توسعه راهبردهای چابک می تواند مسیر مؤثری برای دستیابی به بهره وری پایدار در سازمان ها فراهم سازد.

کلید واژه- بهره وری، چابکی سازمان، بانک ملی ایلام

۱- مقدمه

در دنیای پُررقابت امروزی، به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در جهان رقابت رخ می دهد، سازمان ها باید به سازگاری با تغییرات بیندیشند همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی که بر ارزش هایی چون مشارکت، شفافیت و انعطاف پذیری تأکید دارد، می تواند به تقویت چابکی سازمانی کمک شایانی نماید. در نهایت، می توان گفت که چابکی سازمانی نه تنها یک ضرورت در محیط پویای امروزی است، بلکه عاملی کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محسوب می شود و به دنبال بهره گیری از فرصت های بالقوه باشند. یکی از پارامترهایی که به منظور افزایش انعطاف پذیری، سرعت عمل و کیفیت مطرح می شود، چابکی سازمانی است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق پذیری بالا بدون نیاز به انجام تغییر است. در واقع، سازمان می تواند ظرفیتی را در ساختار و روش های عملیاتی خود به وجود آورد که انعطاف پذیری، چابکی، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید (۴). چابکی سازمانی به توانایی یک سازمان برای سریع و مؤثر واکنش نشان دادن در مقابل تغییرات محیطی و درگیری های داخلی اشاره دارد (۵). چابکی سازمانی یک قابلیت سازمانی است که برای رسیدن به اهداف سازمانی باید حتماً مد نظر مدیران سازمان ها قرار گیرد و دارای مؤلفه هایی نظیر

امروزه سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین مؤلفه های مورد توجه مدیریت در سازمان های بزرگ و کوچک تبدیل شده است. مدیران مجرب در سازمان ها اکنون دریافته اند که به منظور دستیابی به موفقیت در عرصه رقابت تنگاتنگ جهانی و افزایش سودآوری، در نظر گرفتن مؤلفه های مرتبط با بهره وری نیروی انسانی و کار، بسیار ارزشمند بوده و می بایست همواره مورد توجه قرار گیرد (۱). محیط کسب و کار امروزی آکنده از رقابت سازمانی است و کوچک ترین لغزش می تواند به زوال یک سازمان منجر شود (۲) در این میان، برخی از سازمان ها به سختی به فعالیت خود ادامه می دهند یا گاهی با شکست مواجه می شوند؛ زیرا قابلیت های سازمانی آن ها پاسخگوی تغییرات محیطی نیست. تغییرات در محیط خارجی، سازمان ها را وادار به نشان دادن واکنش و اعمال تغییر می نماید و به تبع آن، تلاش های فراوانی به منظور افزایش سرعت و انعطاف پذیری سازمان صورت می گیرد. چابکی سازمانی، اجرای برنامه های تقویت کارکنان، حرکت به سوی سازمان های مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار، و پاسخ اثرگذار به تغییرات، از جمله فعالیت هایی هستند که در این راستا انجام می گیرد (۳)

شاخص های متناسب با اهداف سازمان تعریف شده و با بهره گیری از نظام آماری مناسب، امکان محاسبه آن فراهم می شود. معمولاً شاخص های بهره وری به صورت نسبت ستانده به داده یا خروجی به ورودی تعریف می گردد (۱۱).

چابکی سازمانی مفهومی مدیریتی است که بر پاسخگویی به بازارهای پویا و متلاطم و نیازهای متغیر مشتریان تأکید دارد و نه تنها راه حلی برای بقا، بلکه فرصتی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محسوب (۱۲). چابکی موجب می شود سازمان توانایی درک تغییرات محیطی و واکنش سریع، منعطف و اقتصادی به آن ها را داشته باشد و این امر بر بهره وری تأثیر مستقیم می گذارد. سرعت عمل، انعطاف پذیری، شایستگی، پاسخگویی و تمرکز بر مشتری از جمله مؤلفه هایی هستند که با افزایش چابکی بهبود یافته و زمینه ارتقای بهره وری را فراهم می کنند. مطابق دیدگاه تیس، پیتراف و لی، چابکی توانایی سازمان در جهت دهی یا به کارگیری مجدد منابع به شکل کارآمد برای ایجاد یا حفظ ارزش است و چنین توانی عاملی مهم برای بقا در محیط های پیچیده و غیرقابل پیش بینی است (۱۳).

در طبقه بندی ژانگ و شریفی، قابلیت های چابکی شامل پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری، سرعت، تمرکز بر مشتری، پیش کنشی و مشارکت است که هر یک به طور مستقیم بر رفتارهای سازمانی اثر گذاشته و موجب ارتقای بهره وری می شوند (۱۴). سازمان های چابک تنها به انطباق با تغییرات اکتفا نمی کنند، بلکه از فرصت های محیطی برای تقویت جایگاه رقابتی خود بهره می گیرند. این سازمان ها علاوه بر عرضه محصول، راه حل هایی برای رفع نیاز واقعی مشتری ارائه می کنند و با غنی سازی ارزش دریافتی مشتریان، موقعیتی دست نیافتنی برای رقبا ایجاد کرده و در نتیجه بهره وری خود را بهبود می بخشند در مجموع، چابکی سازمانی با افزایش سرعت تصمیم گیری، بهبود شایستگی کارکنان، تقویت انعطاف پذیری و کاهش زمان پاسخگویی، تأثیر قابل توجهی بر بهره وری سازمان ها دارد و می تواند مسیر دستیابی به موفقیت پایدار را هموار سازد (۱۵). در بانک ملی ایلام در سال های اخیر با حجم قابل توجهی از مراجعات مردمی، تغییرات مستمر در قوانین و بخشنامه ها، و انتظارات رو به افزایش مشتریان برای دریافت خدمات سریع، دقیق و شفاف مواجه بوده است. این شرایط محیطی پیچیده و پویا، فشار قابل توجهی بر شعب و کارکنان وارد کرده و ضرورت

نوآوری، مسئولیت پذیری، سرعت در کار، پیچیدگی کم، کیفیت بالا، انعطاف پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی است و همچنین نسبت به مشکلات و چالش های محیطی بسیار مقاوم می باشد (۶). سازمان هایی که از چابکی برخوردارند، قادرند با سرعت و انعطاف به تغییرات بازار و فناوری پاسخ دهند، بهره وری را افزایش و بتوانند به بهترین شکل از فرصت ها بهره ببرند و تهدیدات را به چالش های قابل حل تبدیل کنند. برای دستیابی به چابکی، سازمان ها باید سیستم ها، فرآیندها و فرهنگ خود را بازبینی و به روزرسانی نمایند علاوه بر این، چابکی سازمانی مستلزم ایجاد بستری مناسب برای یادگیری مستمر و توسعه قابلیت های کارکنان است. سازمان ها می توانند با سرمایه گذاری در آموزش و به کارگیری فناوری های نوین، ظرفیت خود را برای پاسخگویی به تغییرات افزایش تا از این طریق بهره وری خود را به حداکثر برسانند (۶).

ادبیات تحقیق:

همواره با ارزش ترین دارایی هر سازمانی، نیروی انسانی آن است؛ از این رو واحد مدیریت منابع انسانی، مأموریت مهمی در تأمین، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی متناسب با نیازها و چالش های سازمان دارد. بهره وری کارکنان نقش مهمی در رشد اقتصادی و بهبود عملکرد سازمان ایفا می کند. از آنجا که نیروی انسانی منبع خلق ارزش و ایجاد مزیت رقابتی است، مدیریت کارآمد منابع انسانی می تواند بخش عمده ای از چالش های سازمان را برطرف سازد. رابطه ای منطقی میان بهره وری سازمان و عملکرد مدیریت، به ویژه مدیریت و هدایت سرمایه انسانی وجود دارد. مدیریت سرمایه انسانی شامل به کارگیری اثربخش و کارآمد منابع انسانی از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل است که با هدف تحقق اهداف سازمانی و بر پایه ارزش های مورد قبول انجام می شود (۷).

بهره وری به معنای «هوشمندانه کار کردن» است و نشان دهنده توانایی سازمان در استفاده مؤثر از منابع انسانی و سرمایه ای است. منابع انسانی اساسی ترین عامل بهره وری محسوب می شوند؛ زیرا برخلاف سرمایه و تکنولوژی که قابل خریداری یا وام گیری هستند، (۸). نیروی انسانی چنین ویژگی هایی ندارد. نیروی انسانی مهم ترین سرمایه دانشی سازمان است و افزایش قابلیت های آن اثر مستقیم بر بهبود نتایج و عملکرد مالی سازمان دارد (۹). اندازه گیری بهره وری نیز فرآیندی است که طی آن

کارکنان، کاهش فشار کاری، افزایش سرعت ارائه خدمات، ارتقای رضایت مشتریان و ایجاد قابلیت واکنش سریع به تغییرات محیطی منجر خواهد شد. با توجه به این شرایط، ضروری است که بانک ملی ایلام رویکردی چابک‌محور را در طراحی فرآیندها، ساختار مدیریتی، توسعه منابع انسانی و ابزارهای فناوری خود اتخاذ کند تا بتواند متناسب با نیازهای روز و چالش‌های آینده عمل نماید.

نتایج این پژوهش می‌تواند در چند سطح برای سازمان کاربرد داشته باشد: برای مدیران، شناخت دقیق از ابعاد چابکی و میزان اثرگذاری آن بر بهره‌وری، زمینه‌ساز تصمیم‌گیری مؤثرتر و طراحی برنامه‌های بهبود است؛ برای کارکنان، افزایش چابکی موجب کاهش فشار کاری، تسهیل فرآیندها و ارتقای انگیزه می‌شود؛ برای مراجعان، چابکی بیشتر به معنای خدمات سریع‌تر، دقیق‌تر و با کیفیت بالاتر است؛ و در سطح کلان، نتایج پژوهش می‌تواند الگویی برای سایر بانک‌ها باشد.

با توجه به این ضرورت‌ها و اهمیت موضوع، سؤال اصلی پژوهش حاضر در بانک ملی ایلام چنین مطرح می‌شود: آیا چابکی سازمان بر بهره‌وری کارکنان بانک ملی تأثیر معناداری دارد؟
پیشینه پژوهش:

مهمدی و همکاران (۱۴۰۳) به ارائه مدل چابک سازی سازمان به منظور ارتقای بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، در بخش کمی کاربردی و در بخش کیفی، بنیادی-اکتشافی و از نظر اجرا آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. نتایج در بخش کیفی نشان داد در مدل ۷ مولفه و ۵۲ شاخص وجود دارد. مولفه‌ها شامل ۱-عوامل علی (عوامل انسانی و سازمانی)؛ ۲- پدیده محوری (چابکی سازمانی)؛ ۳- راهبردها (راهبرد چابکی)؛ ۴- زمینه و تسهیلگر (محرك های چابکی)؛ ۵- موانع (چالش‌های مدیریت منابع انسانی)؛ ۶- پیامدها (بهره‌وری منابع انسانی) می‌باشد. نتایج در بخش کمی نشان داد عوامل انسانی و سازمانی بر چابکی سازمانی اثر گذاشته و از این طریق سبب ارتقا سطح راهبرد چابکی سازمان و در نتیجه بهره‌وری کارکنان می‌گردد. همچنین نتایج نشان داد محرك های چابکی و چالش‌های موجود در مدیریت منابع انسانی از طریق راهبرد چابکی بر بهره‌وری اثر گذارند (۱۲).

نیک‌خواه (۱۴۰۲) به بررسی نقش میانجی چابکی سازمان در رابطه بین برون‌سپاری و بهره‌وری سازمانی در شرکت گاز شهر

بازنگری در شیوه‌های ارائه خدمات و مدیریت عملیات را برجسته ساخته است. در چنین فضایی، اتکا به روش‌های سنتی قادر به پاسخ‌گویی مؤثر به نیازهای کنونی نیست و بانک ناچار است از سازوکارهای نوین و چابک‌محور بهره بگیرد.

چابکی سازمانی برای بانک ملی ایلام اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا این قابلیت به بانک کمک می‌کند تا با سرعت بیشتری به تغییرات بخشنامه‌ای، شرایط بازار و نیازهای مشتریان واکنش نشان دهد. تقویت چابکی موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش بروکراسی، یکپارچه‌سازی و هماهنگی بیشتر میان واحدها و تسهیل جریان اطلاعات می‌شود. همچنین کوتاه شدن زمان ارائه خدمات، افزایش دقت عملیات و ارتقای توان کارکنان در مواجهه با مشکلات پیش‌بینی‌نشده، از نتایج مستقیم چابکی سازمانی است.

بنابراین، توسعه چابکی سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد کلیدی برای افزایش بهره‌وری، ارتقای کیفیت خدمات و پاسخ‌گویی مؤثر به نیازهای متغیر مراجعان در بانک ملی ایلام مورد توجه قرار گیرد.

با وجود اهمیت موضوع، تاکنون مطالعه‌ای جامع در بانک ملی ایلام که ابعاد مختلف چابکی سازمانی را با بهره‌وری کارکنان و کیفیت عملکرد آنان پیوند دهد، انجام نشده است. این خلأ پژوهشی اهمیت زیادی دارد، زیرا تصمیم‌گیری‌ها در سازمان غالباً به صورت سنتی یا تجربی انجام می‌شود و فاقد پشتوانه علمی است. نبود شناخت دقیق از سطح چابکی و اثرگذاری آن بر بهره‌وری، موجب می‌شود برنامه‌های بهبود عملکرد پراکنده، غیرهدفمند و ناقص باشد.

نیاز فزاینده به شفافیت، پاسخ‌گویی سریع، بهبود تجربه مشتری و حرکت به‌سوی بانکداری دیجیتال، بانک ملی ایلام را در موقعیتی قرار داده است که دیگر روش‌های سنتی و ساختارهای سنگین پاسخگوی شرایط کنونی نیستند. سرعت بالای تغییرات در محیط خدمات مالی و انتظارات روبه‌رشد مشتریان نشان می‌دهد که ارتقای چابکی سازمانی تنها یک انتخاب استراتژیک نیست، بلکه ضرورتی حیاتی برای بقا، رشد و حفظ جایگاه بانک در استان محسوب می‌شود.

بنابراین، افزایش چابکی سازمانی در بانک ملی ایلام می‌تواند زمینه‌ساز تحولاتی مهم باشد؛ تحولاتی که به بهبود بهره‌وری

گریو و همکاران^۳ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "مروری بر چابکی سازمانی: مفاهیم، چارچوبها و ویژگیها" بیان کردند که ویژگیهای چابکی سازمانی شامل انعطاف پذیری، پاسخگویی، سرعت، تغییر فرهنگ، یکپارچگی و پیچیدگی کم، کیفیت و تولید سفارشی، و شایستگیهای کلیدی است (۱۷). روش تحقیق:

جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان بانک ملی ایلام در سال ۱۴۰۴ بود که تعداد آنها برابر با ۴۶۰ نفر می باشد. برای جمع آوری داده ها، نمونه ای ۲۱۰ نفری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و بر اساس جدول مورگان انتخاب شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت روش شناسی توصیفی-همبستگی و از لحاظ گردآوری داده ها، پیمایشی است.

در بخش مبانی نظری و مرور ادبیات، از منابع کتابخانه ای شامل کتابهای تخصصی، مقالات علمی معتبر و پایگاههای اطلاعاتی الکترونیکی استفاده شد. برای جمع آوری داده های میدانی، پرسشنامه های استاندارد به کار گرفته شد؛ پرسشنامه استاندارد شریفی و یانگ (۲۰۰۰) برای سنجش چابکی سازمان با ۲۹ سؤال و پرسشنامه استاندارد شریفی (۱۳۹۱) برای اندازه گیری بهره وری سازمانی با ۱۵ سؤال استفاده گردید. برای اطمینان از روایی محتوایی و ظاهری ابزار، نظرات متخصصان و صاحب نظران دانشگاهی دریافت شد و پایایی پرسشنامه ها با ضریب آلفای کرونباخ بیش از ۰.۷ تأیید گردید، که نشان دهنده هماهنگی درونی مناسب بین سؤالات است.

در تحلیل داده ها، ابتدا آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها انجام شد که نتایج حاکی از نرمال بودن داده ها بود و امکان استفاده از آزمونهای پارامتریک فراهم شد. سپس داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ تحلیل گردید. تحلیلها شامل بررسیهای توصیفی و استنباطی بود و

رشت پرداخت. یافته های پژوهش نشان داد که چابکی سازمان، رابطه بین برون سپاری و بهره وری سازمانی را در شرکت گاز شهر رشت میانجی گری می کند. شاخص برون سپاری با ضریب ۵۶۸/۰ - به بیان دیگر به اندازه ۸/۵۶ درصد - بر بهره وری سازمانی در شرکت گاز شهر رشت با تأکید بر نقش میانجی چابکی سازمان تأثیر دارد (۱۳).

پورجوید و خسروی پور (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «چابکی سازمانی؛ راهبردی مهم در بهبود نظام آموزش عالی» نشان دادند که مقوله چابکی سازمانی امروزه مورد توجه بیشتر دانشمندان علوم مدیریت قرار گرفته است و پیامدهای گسترده و قابل مشاهده ای در سازمانها به ارمغان آورده است. چابکی سازمانی یکی از مؤلفه های تأثیرگذار بر عرصه بهره وری سازمانی است و سازمانهایی که دارای کارکنان، کانال کار، فرایند کار، مدیریت تصمیم گیری به موقع و اجرای عملیاتی سریع و چابک باشند، می توانند در مسیر موفقیت روزافزون گام بردارن (۱۴).

النوافله و همکاران^۱ (۲۰۲۲) در مقاله ای با عنوان «افزایش عملکرد پایدار از طریق HRM-E و رونمایی از بهره وری نیروی کار و چابکی سازمانی در دانشگاه های دولتی اردن» نشان دادند که HRM-E تأثیر قابل توجهی بر بهره وری نیروی کار و عملکرد پایدار دارد و بهره وری نیروی کار نیز تأثیر مثبتی بر عملکرد پایدار دارد (۱۵).

اردین^۲ (۲۰۲۲) به بررسی تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد شرکتها پرداخت. نتایج این مطالعه نشان داد که چابکی سازمانی، که بر پایه سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، کیفیت و سود تعریف می شود، موجب افزایش توانایی شرکتها در رقابت به موقع در بازارهای جهانی و تثبیت موقعیت رقابتی صادراتی می شود (۱۶).

³ Bgreveet al¹ AlNawafleh et al² Avrdien

داد که توزیع داده های هر دو متغیر چابکی سازمان و بهره وری سازمانی نرمال است. ($p > 0.05$) بنابراین استفاده از آزمون های همبستگی و رگرسیون پارامتریک مجاز می باشد.

جدول ۳. ضریب همبستگی پیرسون

متغیرها	بهره وری سازمانی
چابکی سازمان	۰/۷۴

رابطه معنادار در سطح ۰.۰۱ (دوطرفه) است، نشان دهنده همبستگی مثبت و قوی بین چابکی سازمان و بهره وری است. مدل رگرسیون ساده

رگرسیون برای پیش بینی بهره وری سازمانی بر اساس چابکی سازمان انجام شد.

معادله رگرسیون فرضی:

بهره وری سازمان برابر است با ۱.۴۲ به اضافه ۰.۵۷ ضربدر میزان چابکی سازمان. یعنی هرچه چابکی سازمان افزایش یابد، بهره وری سازمان نیز به میزان ۰.۵۷ واحد افزایش می یابد و مقدار پایه بهره وری زمانی که چابکی صفر باشد برابر با ۱.۴۲ است.

شاخص های رگرسیون:

این نتایج نشان می دهد که چابکی سازمان اثر مثبت و معناداری بر بهره وری کارکنان دارد و تقریباً ۴۲ درصد تغییرات بهره وری سازمانی را می توان با تغییرات چابکی سازمان توضیح داد. بنابراین، افزایش چابکی سازمان منجر به ارتقای بهره وری کارکنان در بانک ملی ایلام می گردد.

بحث و نتیجه گیری:

نتایج پژوهش حاضر به وضوح نشان می دهد که چابکی سازمان نقش معناداری در افزایش بهره وری کارکنان بانک ملی ایلام دارد. تحلیل رگرسیون نشان داد که با افزایش سطح چابکی سازمان، بهره وری کارکنان نیز به صورت قابل توجهی افزایش می یابد. بر اساس معادله رگرسیون به دست آمده، بهره وری پایه کارکنان در سطح ۱.۴۲ قرار دارد و به ازای هر واحد افزایش در چابکی سازمان، بهره وری حدود ۰.۵۸ واحد افزایش می یابد. این نتایج تأکید می کند که چابکی سازمان به عنوان یک ویژگی ساختاری و رفتاری کلیدی، اثر مستقیمی بر بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای کارایی کل سازمان دارد.

برای آزمون فرضیه ها از رگرسیون ساده و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد تا شدت و جهت رابطه بین چابکی سازمان و بهره وری در بانک ملی ایلام مشخص شود.

جدول (۱) نتایج شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

بیشینه	کمینه	انحراف معیار	میانگین	N	متغیر
--------	-------	--------------	---------	---	-------

مقدار	شاخص
0.632	R
0.422	R ²
135.3	F
0.000*	معنی داری F
۰.۵۸	ضریب β (چابکی)
۱۲.۰۶	t (چابکی)
0.000*	معنی داری t

5.0	2.1	0.56	3.78	210	چابکی سازمان
4.8	2.0	0.48	3.62	210	بهره وری سازمانی

همان گونه که مشاهده می شود، میانگین چابکی سازمان و بهره وری سازمانی در سطح نسبتاً بالایی قرار دارند و پراکندگی داده ها نیز محدود است، که نشان دهنده همسانی نسبی پاسخ های کارکنان است.

جدول شماره ۲. آزمون نرمال بودن داده ها - (Kolmogorov-Smirnov)

معنی داری	آماره K-S	متغیر
0.200*	0.072	چابکی سازمان
0.089	0.085	بهره وری سازمانی

برای اطمینان از قابلیت استفاده از آزمون های پارامتریک، ابتدا آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف انجام شد. نتایج این آزمون نشان

سازمانی «تغییرپذیر» و «تواورانه» توسط مدیران ارشد، نقشی کلیدی در ارتقای تعهد کارکنان و به تبع آن، افزایش رضایت‌مندی مراجعان ایفا می‌کند.

نتایج پژوهش مؤید آن است که چابکی سازمانی، پیشران اصلی بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان در بانک ملی ایلام محسوب می‌شود. هم‌افزایی حاصل از توسعه مؤلفه‌های چابکی در سطوح فردی و فرآیندی، منجر به ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، افزایش سرعت واکنش به تقاضاهای مشتریان، تخصیص بهینه منابع و بهبود شاخص‌های کیفیت خدمات می‌گردد. از این‌رو، گذار از ساختارهای سنتی به سمت استقرار قابلیت‌های چابک‌محور، باید به عنوان یک ضرورت استراتژیک جهت دستیابی به تعالی سازمانی و پایداری در عملکرد بانک مدنظر قرار گیرد.

در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که ارتقای چابکی در بانک ملی ایلام، با کاهش بروکراسی‌های زائد و بهبود توان پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، فراتر از ارتقای بهره‌وری فردی، به افزایش ارزش‌آفرینی برای مراجعان و بهبود عملکرد کلی سازمان منجر می‌شود. این یافته‌ها بر اهمیت محوری چابکی سازمانی به عنوان یک پارادایم نوین برای مدیریت سازمان‌های خدماتی-دولتی در محیط‌های پویا تأکید داشته و نقش آن را در تضمین موفقیت و توسعه پایدار بانک ملی ایلام برجسته می‌سازد.

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

۱. استقرار سامانه‌های تصمیم‌گیری سریع
- ایجاد داشبوردهای مدیریتی لحظه‌ای برای رؤسا و معاونان شعب
- کاهش نیاز به استعلام‌های طولانی از مدیریت منطقه
- امکان واکنش سریع‌تر به تغییرات بازار و نیاز مشتری
۲. تشکیل تیم‌های چابک حل مسئله در شعب
- ایجاد گروه‌های کوچک ۴-۷ نفره در هر شعبه برای رسیدگی سریع به مشکلات مشتریان
- تعریف چرخه‌های دو هفته‌ای برای ارائه راهکار عملی و گزارش نتیجه
- افزایش سرعت پاسخ‌گویی و کاهش رفت‌و برگشت‌های اداری
۳. بهبود فرایندهای داخلی با رویکرد Lean

چابکی سازمان در بانک ملی ایلام به معنای توانایی پاسخ سریع و انعطاف‌پذیر به تغییرات محیطی، قوانین جدید، نیازهای مشتریان است. سازمان‌هایی که سطح بالاتری از چابکی دارند، قادرند با هماهنگی بهتر بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و فرآیندهای کاری، بهره‌وری خود را افزایش دهند. این امر به ویژه در سازمان‌های خدماتی و دولتی مانند بانک دارد، زیرا کیفیت خدمات ارائه‌شده مستقیماً با توانایی کارکنان در انجام وظایف و استفاده بهینه از منابع مرتبط است. افزایش بهره‌وری از طریق ارتقای چابکی موجب کاهش اتلاف منابع، تسریع انجام امور اداری، بهبود هماهنگی بین واحدها و افزایش رضایت مراجعان می‌شود.

تحلیل توصیفی داده‌ها نشان داد که ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان مانند سن، سطح تحصیلات و سابقه کاری ممکن است بر میزان چابکی سازمان تأثیرگذار باشد. برای مثال، کارکنان جوان‌تر و دارای تحصیلات بالاتر تمایل بیشتری به پذیرش تغییرات و انعطاف در انجام وظایف دارند و می‌توانند تأثیر مثبت بیشتری بر بهره‌وری سازمان داشته باشند. این یافته‌ها می‌تواند راهنمای مدیران برای طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای باشد تا توانایی‌های چابکی کارکنان در تمامی سطوح تقویت شود و سطح بهره‌وری سازمان بهبود یابد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نیز نشان داد که رابطه میان چابکی و بهره‌وری مثبت و قوی است، که تأکید می‌کند افزایش توانایی‌های چابکی کارکنان به طور مستقیم باعث افزایش بهره‌وری خواهد شد. بنابراین، ارتقای چابکی سازمانی نباید به عنوان یک اقدام کوتاه‌مدت تلقی شود، بلکه باید به عنوان یک استراتژی بلندمدت برای توسعه منابع انسانی و بهبود فرآیندها در بانک مورد توجه قرار گیرد.

یافته‌های پژوهش در سطح کاربردی، حاکی از آن است که بانک ملی ایلام می‌تواند از طریق تمرکز استراتژیک بر ارتقای «چابکی نیروی انسانی» و «بهینه‌سازی فرآیندهای عملیاتی»، بهره‌وری سازمانی خود را به‌طور معناداری ارتقا بخشد. پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی هدفمند مبتنی بر مهارت‌های چابکی (Agility Skills)، برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی کارکنان، و طراحی نظام‌های جبران خدمات و انگیزشی مشوق نوآوری و انعطاف‌پذیری، بستر لازم را برای ارتقای بهره‌وری عملیاتی فراهم می‌آورد. افزون بر این، بسترسازی جهت نهادینه‌سازی فرهنگ

of production agility on improving organizational productivity. *Farda Management Scientific Research Journal*, 16, 101-115. (In Persian).

۲- Kamaruddin, S. (2017). Motivation, time management and work performance among female workers in Malaysia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(12), 273-280. (In Persian).

3-Khakivatan, N., Abbasian, H., Navehebrahim, A., & Arasteh, H. R. (2021). Study The Agility of Human Resources in the education. *Journal of School Administration*, 9(1), 71-97. (In Persian).

4- Sadiq, M., Alamgir, A., & Ali, S. W. (2020). The Impacts of Total Quality Management, Human Resource Management, and Agility in Business on Firms Financial Performance: Moderating Role of Emerging Business Competition. *IRASD Journal of Management*, 2(1), 9-21

5- Salami, A., & Soffi Ali, H. (2023). The Effect of Quantum Management Skills on Readiness for Change of University staff with the Mediating Role of Organizational Agility. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 125-143. (In Persian).

6-Abulghasemi, M., Sharifi, A. A., & Imani, M. N. (2018). Providing a comprehensive model for agile education departments in the country. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(1), 901-926. (In Persian).

7- Baraei, E. K., & Mirzaei, M. (2019). Identification of factors affecting organizational agility and its impact on productivity. *Journal of Management and Accounting Studies*, 7(2), 13-19. <https://doi.org/10.24200/jmas.vol7iss02pp13-19>

9-Rosenzweig, p. (2020), the halo effect

- شناسایی مراحل زائد در روندهای پرمصرف مثل اعطای تسهیلات، افتتاح حساب و ضمانت نامه
- کاهش فرم ها، امضاها و کاغذبازی
- بهبود تجربه مشتری و صرفه جویی زمانی کارکنان
- ۴. • توسعه مهارت های چابکی کارکنان
- دوره های آموزشی کوتاه مدت در زمینه تفکر چابک، تصمیم گیری چابک و مدیریت زمان
- برگزاری کارگاه های نقش آفرینی (Role Play) برای تمرین پاسخ سریع به شرایط بحرانی
- ایجاد فرهنگ یادگیری سریع در شعب
- ۵. • تفویض اختیار هوشمند
- افزایش اختیارات رؤسای شعب در سقف های مشخص تسهیلات و بخشودگی جرایم
- ایجاد چارچوب های کنترل ریسک برای جلوگیری از تصمیمات سلیقه ای
- کاهش وابستگی به مدیریت استانی و افزایش سرعت کار
- ۶. • یکپارچ سازی و دیجیتالی سازی ارتباطات بین شعب
- استفاده از پلتفرم داخلی برای تبادل فوری بخش نامه ها، روندها و سوالات
- کاهش تأخیر اطلاعات و جلوگیری از تفسیرهای متفاوت
- ایجاد هماهنگی و تصمیم گیری همزمان بین شعب
- ۷. • تعریف شاخص های چابکی در ارزیابی عملکرد
- اضافه شدن معیارهایی مثل سرعت انجام کار، همکاری تیمی، کیفیت حل مشکلات
- ایجاد پیوند مستقیم بین عملکرد چابک و پاداش ها
- افزایش انگیزه برای رفتارهای چابک
- ۸. • اجرای پروژه های کوچک آزمایشی (Pilot) قبل از اجرای سراسری
- اجرای آزمایشی طرح های جدید در ۱ تا ۲ شعبه ایلام
- ارزیابی سریع نتایج و اعمال اصلاحات
- کاهش ریسک تصمیمات بزرگ و افزایش دقت در اجرای نهایی

منابع:

۱-Hashemzadeh, G. (2017). The effect

17 March 2026 -TBILISI GEORGIA

Employee Engagement on Workforce Agility and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Applied Management and Business*, 1(2), 95-104.
DOI:10.54099/ijamb.v1i2.676
17-Greve, A., & Benassi, M. (2020). Exploring the contributions of human and social capital to productivity. *International Review of Sociology*, 20(1), 35-58.

and other managerial delusions, *McKinsey Quarterly*, pp 77-

10-Tavakoli, A., Shahin, A., & Nili Portbatabayi, A. (2019). Presenting a model for the development of organizational agility in the country's mining industry. *Future of Management Studies*, 30(117), 41-56. (Persian)

11- Stieglitz, S., Mirbabaie, M., Ross, B., & Neuberger, C. (2018). Social media analytics – Challenges in topic discovery, data collection, and data preparation. *International Journal of Information Management*, 39, 156-168.

۱۲- مہمدی، آسیہ ، ذوالفقاری، رشید و غلام حسین زاده، مہسا . (۱۴۰۳). ارائه مدل چابک سازی سازمان به منظور ارتقای بهره وری منابع انسانی. مدیریت و چشم انداز آموزش، ۶(۳)، ۳۱۴-۳۳۵

13-Nikkhah, Y. (2022). The mediating role of organizational agility in the relationship between outsourcing and organizational productivity in gas company. *Journal of Value Creating in Business Management*, 2(2), 16-33.

14-Khosravipour, B., & Pourjavid, S. (2020). Organizational agility is an important strategy in improving the higher education system. *Science and Engineering Elites*, 5(2), 57-66.
<https://sid.ir/paper/524479> (Persian)

15-AlNawafleh, E. A. T., Addin al-Sharari, F. E., Alsheikh, G. A. A., Al-Ghalabi, R. R., & Hamdan, K. B. (2022). Enhancing the sustainability performance through E-HRM and unveiling of the labour productivity and organizational agility in the Jordanian public universities. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(2), 242-263

16-Ardian, D., & Nurhayati, M., & Madris, M. (2023). Influence of Compensation Procedural Fairness and