

هوش مدیریتی و چابکی سازمانی با تاکید بر چشم انداز استراتژیک و سرنوشت مشترک

سحر وکیلی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران s.vakili_ict@yahoo.com

چکیده:

سازمان های چابک تلاش می کنند به جایی برسند که کارکنان در تمامی سطوح، خود و همکارانشان را مسئول نتایج حاصل از کارهایشان بدانند، نه این که تنها خود را در یک پست ثابت و مسئول انجام دادن وظایف در آن پست بدانند. در سازمان های چابک نیروی انسانی منابع اصلی بهره وری هستند و این گونه است که در بانک این حالت یعنی مسئولیت داشتن در تمام نتایج کار بانک توسط کارکنان و تنها مسئول پست خود بودن، از جمله دغدغه های محقق در این تحقیق است که با چابکی سازمانی مغایرت دارد و از طرفی به خاطر اینکه تفسیر داده ها و پردازش آنها در فرایند تصمیم گیری به صورت دقیق در بانک با نقصان مواجه است و دغدغه دوم محقق به شمار می آید. چابکی مفهومی است که طی سالهای اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی موفق توسط تولیدکنندگان و خدمات دهندگانی پذیرفته شده است که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه ای آماده می کنند. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات و خدمات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش های تولید و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی هایی، به آن بنگاه تولیدی، سازمان چابک اطلاق خواهد شد موضوع مطالعه حاضر هوش مدیریتی و چابکی سازمانی با تاکید بر چشم انداز استراتژیک و سرنوشت مشترک می باشد که جامعه آماری حاضر برابر با کارکنان بانک ملت می باشد. روش نمونه گیری حجم نمونه آماری تحقیق با استفاده از روش فرمول کوکران مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نتایج تمامی فرضیه های تحقیق مورد پذیرش قرار گرفت.

کلمات کلیدی :

هوش مدیریتی - هوش مدیریتی - چابکی سازمانی - چشم انداز استراتژیک - سرنوشت مشترک

Management intelligence and organizational agility with emphasis on strategic vision and common destiny

Abstract:

Agile organizations try to reach a point where employees at all levels consider themselves and their colleagues responsible for the results of their work, rather than only being in a fixed position and responsible for performing tasks in that position. In agile organizations, human resources are the main sources of productivity, and this is the case that in the bank, this means that the employees are responsible for all the results of the bank's work and are only responsible for their position, among the researcher's concerns in this research is that with organizational agility There is a discrepancy and on the other hand because the interpretation of data and their processing in the decision-making process in the bank is lacking and it is the second concern of the researcher. Agility is a concept that has become popular in recent years and has been accepted as a successful strategy by manufacturers and service providers who are preparing themselves for a significant increase in performance. In such an environment, every organization must have the ability to simultaneously produce different products and services with a short lifespan, redesign products, change production methods, and are able to react efficiently to changes. If it has such capabilities, that production company will be referred to as an agile organization. The subject of the current study is managerial intelligence and organizational agility with an emphasis on strategic vision and common destiny, and the present statistical population is equal to the employees of Bank Mellat. The sampling method of the statistical sample size of the research was investigated using the Cochran formula method. According to the results, all research hypotheses were accepted.

Key words:

Management intelligence - Management intelligence - Organizational agility - Strategic vision - Common destiny

مقدمه

کسب و کار و ارابه ی خدمت در هزارهی سوم دارای شرایط ویژه‌ای است. رقابت بین سازمانها هر روز فشرده‌تر میشود و نرخ نوآوری رو به افزایش است. رقابت بین سازمانها باعث شده است که به منظور کاهش هزینه ها، نیروی انسانی را کاهش دهند و کاهش نیروی انسانی، سازمانها را بر آن داشته است که نسبت به صریح کردن دانش ضمنی موجود نزد کارکنان اقدام کنند. (نایسون، ۲۰۲۲) جوامع علمی بر این باورند که سازمانها با قدرت دانش میتوانند برترهای بلند خود را در عرصه های رقابتی حفظ کنند از اینرو در دنیای امروزی، بخش اعظمی از کارها و فعالیتهای ما مبتنی بر اطلاعات است و زمان کمتری برای کسب تجربه و به دست آوردن دانش وجود دارد؛ در این شرایط، سازمانها براساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت میپردازند و در این میان مدیریت دانش، با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای بهسازی عملکرد منابع انسانی و نیز مزایای رقابتی ایجاد میکند (ریسون، ۲۰۲۳)

امروزه سازمان ها با تغییرات سریعی در محیط مواجهه می شوند که آنها را مجبور به انطباق و انتخاب های گزینشی می کند. تحولات سریع فناوری، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگی های محیطی هستند که سازمان های کنونی با آنها مواجه اند. جهت فعالیت در چنین محیطی راه کارهای گوناگونی از سوی اندیشمندان توصیه می شود که یکی از آنها بحث چابکی سازمانی است (سها و همکاران ۱، ۲۰۱۷: ۳۲۵). گلدمن و همکاران ۲ (۱۹۹۵) چابکی را توانایی رشد اقتصادی در یک محیط رقابتی که مشخصه آن تغییرات دائم و غیرمنتظره است، تعریف می کنند. چابکی ۳ یک قابلیت سازمانی است که برای رسیدن به اهداف اشاره شده باید مدنظر مدیران قرار گیرد. در واقع سازمان چابک به سازمانی گفته میشود که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی ها، بسیار مقاوم و پایدار است. این نوع سازمان با صرف کمترین هزینه و انرژی به ویژگی های اشاره شده دست می‌یابد (کلموک و آکار، ۲۰۱۵: ۱۶۶). در واقع چابکی سازمانی، بارزترین ویژگی برای کسب توانایی تغییر فرآیندها و مدل های کسب و کار است. چابکی در سه واژه ی واکنش راهبردی، تغییرات فراگیر و نظام برجسته و غالب خلاصه می شود. چابکی یک واکنش فراگیر و کامل به تغییرات بنیادینی است که در نظام حاکم بر رقابت کسب و کاری در اقتصادهای طراز اول روی می دهد. چابکی چهار اصل به هم پیوسته را در بر می گیرد که عبارتند از: پاسخگویی به مشتری و خدمات گیرنده، آمادگی مقابله با تغییرات و مشکلات سازمانی، انجام کارها به صورت مجازی، اهمیت قائل شدن برای مهارت‌ها و دانش نیروی انسانی (گابریل نوارو و همکاران ۵، ۲۰۱۵: ۳). مولفه‌های چابکی سازمانی عبارتند از ارائه ارزش به مشتریان ۶ (پاسخگویی)، آمادگی برای رویارویی با تغییرات ۷ (سرعت)، بهادادن به مهارت و دانش

¹ - Saha et al.

² - Goldman et al.

³ Agility

⁴ - Kulmuk & Akar

⁵ Gabriel- Navarro et al.

⁶ Delivering value to the customer

⁷ Being ready for change

کارکنان ۸ (شایستگی) و تشکیل دادن مشارکت مجازی^۹ (انعطاف پذیری) (جورکش و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۸). شریفی و ژانگ ۱۰ معنقدند چابکی، توانایی هر سازمانی برای حسگری، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کاری می باشد. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده و به آن ها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آن ها در جایی دیگر، چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش های غیر منتظره برای مقابله با تهدیدات بی سابقه ی محیط کاری و کسب منفعت از تغییرات به عنوان فرصتهای پیشرفت تعریف می کنند (سها و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۲۵) در سازمان های دولتی، چابکی اهمیت فراوانی دارد؛ زیرا نتایج و موفقیت های این نوع سازمان ها، جالب توجه و تحسین برانگیز است. نتایج یک تحقیق که توسط جعفری نژاد و شهبایی انجام شد، نشان داد که موسسات دولتی چابک در بهره‌وری ۵۳ درصد، در رضایت کارکنان ۳۸ درصد و در رضایتمندی مشتریان یا مصرف کنندگان ۳ درصد رشد و افزایش داشته است (ذبیحی و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۴). اگر چه مبنای فاکتورهای چابکی از گلدمن و همکارانش گرفته شده، اما افراد دیگری هم سبب رشد و پیشرفت این مفهوم شده اند و براساس شرایط محیطی و موقعیت های سازمانی فاکتورهایی به ابعاد اولیه آن اضافه کرده اند. اما هنوز هیچ مدل سازمانی برای چابکی وجود ندارد که مورد تأیید همگان باشد (جورکش و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۵). در سازمان ها عوامل زیادی ممکن است به بسترسازی چابکی کمک نمایند، هوش سازمانی از مهم ترین عواملی است که می تواند باعث چابکی در سازمان شوند. هوش سازمانی، فرایند اجتماعی است که نظریه های سازنده آن بر مبنای نظریه های هوش فردی محض بنا شده است که تاکنون نادیده انگاشته شده است (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۷).

این ایده که سازمانها به خاطر اشتباهات انسانی شکست می خورند، ایده ای دفاعی است که روی مساله واقعی یعنی هوشمند نبودن سازمانها سرپوش می نهد. هوش مدیریتی یکی از بهترین استعاره ها برای تفکر است، زیرا بر مبنای مفاهیمی است که بیشتر به طور فردی به کار می رود تا جمعی. این استعاره ابزار مفیدی است و بر شکل های پیمایش علمی تاکید می کند (کلموک و آکار، ۲۰۱۵: ۱۶۹). همانطور که پارادایم های یادگیری سازمانی و مدیریت علمی در دو دهه گذشته دنیای علم را در بر گرفته بودند، اکنون پارادایم هوش مدیریتی رایج شده و در حال توسعه است (خزائی امین، ۱۳۹۲: ۳). هوش مدیریتی مفهومی جدید در حوزه سازمان و مدیریت می باشد. آلبرخت ۱۱ موفقیت سازمان را مشروط به داشتن انسان هوشمند، تیم های هوشمند و سازمان های هوشمند می داند (کیانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۶). یک سازمان هوشمند سازمان یادگیرندهای بوده که در تولید، کسب و تفسیر دانش و اصلاح رفتارش برای منعکس کردن دانش و اطلاعات جدید ماهر است (زارعی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳). هوش مدیریتی عبارت است از استعداد و ظرفیت یک سازمان در جهت دهی به توانایی های ذهنی و استفاده از این توانایی ها در جهت رسیدن به رسالت سازمانی (کیانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۶). مستادا ۱۲ هوش مدیریتی را ترکیبی از هوش سازانی و هوش ماشینی می داند. از نظر وی هوش مدیریتی دارای دو جزء می باشد، هوش مدیریتی به عنوان یک فرآیند و هوش مدیریتی به عنوان یک محصول. هوش مدیریتی می تواند با استخراج تجربیات گذشته و با پردازش و تجزیه و تحلیل آن ها باعث بهبودی شرایط سازمان شود. شناخت هوش مدیریتی به تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان کمک می کند. مولفه های هوش مدیریتی از نظر آلبرشت به هفت گروه کلی

⁸ Valuing human knowledge

⁹ Forming virtual partnerships

¹⁰ Sharifi & zhang

¹¹ - Albercht

¹² -Mustada

تقسیم می‌شوند: چشم‌انداز استراتژیک^{۱۳}، سرنوشت مشترک^{۱۴}، میل به تغییر^{۱۵}، روحیه^{۱۶} (عشق به کار)، اتحاد و توافق^{۱۷}، کاربرد دانش^{۱۸} و فشار عملکرد^{۱۹} (گابریل نوارو و همکاران، ۲۰۱۵: ۲).

سازمان های چابک تلاش می‌کنند به جایی برسند که کارکنان در تمامی سطوح، خود و همکارانشان را مسئول نتایج حاصل از کارهایشان بدانند، نه این که تنها خود را در یک پست ثابت و مسئول انجام دادن وظایف در آن پست بدانند. در سازمان های چابک نیروی انسانی منابع اصلی بهره وری هستند (جورکش و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۶) و این گونه است که در بانک این حالت یعنی مسئولیت داشتن در تمام نتایج کار بانک توسط کارکنان و تنها مسئول پست خود بودن، از جمله دغدغه های محقق در این تحقیق است که با چابکی سازمانی مغایرت دارد و از طرفی به خاطر اینکه تفسیر داده هاو پردازش آنها در فرایند تصمیم گیری به صورت دقیق در بانک با نقصان مواجه است و دغدغه دوم محقق به شمار می آید. بنابراین بر این شدیم تا تحقیق حاضر با موضوع " بررسی تاثیر هوش مدیریتی بر چابکی سازمانی در بانک ملت" را انجام دهیم.

برخی مطالعات نشان داد هاند که یک استراتژی رقابتی پیشرفته که سازمانها باید در اختیار داشته باشند، توانایی آن ها برای حس هرگونه تغییر پی شبینی نشده در بازار یا ترجیحات مشتریان و سپس پاسخ گویی سریع به آن ها است. این قابلیت چابکی سازمانی نامیده می شود که به عنوان یک عامل تعیین کننده ی مهم سازمان های امروزی برای زنده ماندن و موفقیت در محیط کسب وکار آشفته کنونی در نظر گرفته شده است (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۲). اما شناخت ماهیت این تغییرات و پی شبینی روندهای آتی بازار، رقابت، فناوری، نوآوری، ترجیحات و الگوهای رفتاری مشتریان و ... از الزامات اساسی رقابت است. واقعیت این است که امروزه رقابت در گستره جهانی صورت م یگیرد و در چنین فضایی، کشورها و سازمان هایی قادر به بهره برداری از فرصت های بازار جهانی خواهند بود که توانایی خلق و توسعه مزیت رقابتی را داشته باشند(سها و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۲۵). سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره ی پی شبینی نشده، فرصت های بازار و نیازمندی های مشتری را دارد. در چنین سازمانی فرایندها و ساختارهایی یافت می شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده و دارای نظام هماهنگ و منظمی است با توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط کاملاً پویا و غیرقابل پیش بینی، و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی تناسب نیست(کلموک و آکار، ۲۰۱۵: ۱۶۵).

چابکی مفهومی است که طی سالهای اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی موفق توسط تولیدکنندگان و خدمات دهندگانی پذیرفته شده است که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه ای آماده می کنند. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات و خدمات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش های تولید و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی هایی، به آن بنگاه تولیدی، سازمان چابک اطلاق خواهد شد (جورکش و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۷). به اعتقاد ورلی و لاولر^{۲۰} چابکی، قابلیت طراحی یک سازمان پویا است که نیاز به تغییر را در

¹³ - Strategic Vision

¹⁴ - Shared Fate

¹⁵ - Appetite for change

¹⁶ - Heart

¹⁷ - Alignment and Congruence

¹⁸ - Knowledge deployment

¹⁹ - Performance Pressure

²⁰ Worley & Lawler

منابع داخلی و خارجی حس میکند، آن تغییرات را به طور روزمره انجام می دهد و عملکرد را در سطح بالایی حفظ می کند(کلموک و آکار، ۲۰۱۵: ۱۶۷).

سازمان چابک نسبت به سازمان های سنتی از یکپارچگی بیشتری برخوردارند. در این سازمانها اهداف میتواند هفتگی و یا حتی روزانه تغییر نماید. سازمانهای چابک فراتر از انطباق با تغییرات می اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خاطر نوآوری ها و شایستگی هایشان می باشند. سازمان های چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه ای دیگر می اندیشند. تنها محصولات و خدمات خود را به فروش نمی رسانند بلکه راه حل هایی برای برآوردن نیازهای واقعی مشتریان ارائه می دهند و معتقدند که محصولات و خدماتشان کامل نیست و به غنی سازی ارزش های مشتریان و ایجاد ارزش افزوده برای آنان با غنی سازی محصول خود اقدام می کنند. این امر سبب غیر قابل دسترس شدن موقعیت سازمان های چابک برای رقبا می شود (نوارو و همکاران، ۲۰۱۵: ۲).

سازمانها با شرایط دائماً متغیر در محیط اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی مواجه هستند واکنش موفقیت آمیز و پویای سازمانها بستگی به توانایی آنها در ارائه ی اطلاعات مرتبط و یافتن به موقع راه حل مناسب برای مشکلات مواجه شده با آنها دارد. با توجه به این امر توجه نظریه پردازان سازمانی، بر طراحی تواناییهای فکری سازمان و از جهتی دیگر بر یکپارچگی فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی متمرکز است که نتیجه این روند، مفهوم جدیدی در تئوری سازمانی است که از آن به عنوان هوش مدیریتی نام برده می شود. آلبرخت نیز اظهار میدارد: پس از موجهای اول، دوم و سوم (زراعت، صنعت و اطلاعات)، موج چهارم، موج هوشیاری و مغز است (خزائی امین، ۱۳۹۲: ۲). همان گونه که افراد باهوش ویژگیهایی از قبیل توانایی های زیاد برای فهم اطلاعات پیچیده از دنیای بیرون و واکنش صحیح به این اطلاعات و هم چنین توانایی زیاد برای یادگیری سریع دارند، سازمانها هم درجاتی از هوش دارا می باشند. بعضی از سازمان ها بسیار کند ذهن هستند، حتی واضح ترین تغییرات را در محیطشان نمی توانند انجام دهند و به درستی واکنش نشان نمی دهند، به آرامی متوجه موضوعی می شوند و خطاها را بدون هیچ گونه اصلاحی دوباره تکرار می کنند. بعضی از سازمان ها هم خصوصیتی دارند که در افراد باهوش می توان آنها را دید. این سازمان ها به موضوعات جدید علاقمند هستند و به صورت کنجکاوانه پذیریا موضوعات می باشند، سازگار و در پاسخگویی انعطاف پذیر هستند و می توانند خیلی سریع یاد بگیرند. به طور کلی سازمانهای باهوش معمولاً به سازمانهایی که یادگیری سازمانی، استراک اطلاعات و دانایی و سرعت پاسخگویی بالا به تحولات مدیریت کسب و کار دارند، اطلاق می شود (زین و همکاران، ۲۰۰۵: ۸۳۱).

انگیزه برای تغییر و نوآوری ناشی از محرک هایی خارج از محیط سازمان نیز است. محرک هایی که پاسخگویی به آن ها نیازمند رفتاری هوشمندانه و انطباق پذیر است. این رفتارها، که ویژگی بارز سازمان های دارای هوش سازمانی بالا هستند، به عنوان داشتن آمادگی مناسب، ارائه ایده های نتیجه گرای عالی، انتخاب مواضع مناسب و گرفتن تصمیمات بزرگ در پاسخ به محرک های محیطی تعریف می شوند. بنابراین، نوآور بودن یک سازمان، ریشه در هوش سازمانی آن نیز دارد(زارعی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳).

به این ترتیب در سازمانها عوامل زیادی ممکن است به بسترسازی چابکی کمک نمایند، مدیریت دانش و هوش سازمانی از مهمترین عواملی هستند که میتوانند باعث چابکی در سازمان شوند. بالطبع هر سازمانی به منظور اینکه پاسخگوی نیازهای کارکنان و جامعه باشد ملزم است متناسب با شرایط حاکم بر سازمان تغییر یافته و خود را با شرایط جدید وفق دهند، در غیر این صورت سرنوشت سازمان جز رکود، بیعلاقگی، بیمیلی و حتی تهدید برچیده شدن و از بازار خارج شدن نخواهد بود(بیانی، ۱۴۰۱). بنابراین از جمله

²¹ Zain et al.

ابزارهایی که سازمان به وسیله آن میتوان برای مواجهه با محیط بیثبات و غیرقابل پیشبینی از آن استفاده کند، بهره‌گیری از رویکرد چابکی سازمانی است. مفهوم چابکی سازمانی به معنی داشتن توانایی تطبیق و پاسخگویی نسبت به تغییرات پیشرو در محیط میباشد (فریدی، ۱۴۰۱).

ادبیات موضوع:

چشم انداز استراتژیک

شروع استراتژی با چشم انداز استراتژیک است اما بعضی از سازمان ها اول وضع موجود را نگاه می کنند بعد آینده را طراحی می کنند و سپس تحلیل شکاف می کنند اصالت را به وضع موجود داده و تاثیر گذشته بر آینده را تحلیل می کنند. اما دسته دوم شرکت هایی هستند که اول وضع آینده را طراحی می کنند بعد وضع فعلی را بررسی می کنند بعد تحلیل شکاف صورت می گیرد این گونه سازمان ها اصالت را به وضع آینده می دهند. این گونه سازمان ها وضع موجود را عوض میکنند که به آن تغییر تحول آفرین گفته می شود. حیطه بحث مدیریت استراتژیک رهبری تحول آفرین است و چشم انداز دیدگاهی است که نسبت به سازمان در آینده داریم. در حقیقت رهبری تحول آفرین، چهار وظیفه اساسی را دنبال می کند:

الف) خلق چشم انداز ۲۲

ب) تبیین چشم انداز ۲۳

ج) الگوسازی چشم انداز ۲۴

د) ایجاد تعهد نسبت به چشم انداز ۲۵

تعاریفی از چابکی:

واژه چابکی در فرهنگ لغات، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، و توانایی حرکت به صورت سریع و آسان، و توانایی تفکر سریع و هوشمندانه است. ریشه و خاستگاه چابکی، تولید چابک است و تولید چابک، مفهومی است که طی سالهای اخیر عمومیت یافته و به عنوان یک استراتژی موفق توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه آماده می کنند، پذیرفته شده است. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش های تولید، و واکنش پذیری کارا به تغییرات را داشته باشد. به نگاهی که چنین توانمندی هایی را داشته باشند، سازمان چابک اطلاق خواهد شد.

در خصوص ضرورت های چابکی سازمانی نیز محققان مختلف، گروه بندی هایی از شاخص ها و الزامات متفاوت را ارائه کرده اند. گلدمن و همکاران ۲۶ (۱۹۹۵) چهار بعد استراتژیک اصلی را توسعه دادند که بر دستیابی به قابلیت های رقابت پذیری چابک تأکید دارند: غنی سازی مشتری، همکاری برای افزایش رقابت پذیری، سازماندهی برای تغییرات اصلی، و اهرمی کردن اثر افراد و اطلاعات.

²² Creating a vision

²³ Communicating the Vision

²⁴ Modeling The Vision

²⁵ Building Commitment to the Vision

²⁶ Goldman at all

همچنانکه یوسف ۲۷ (۱۹۹۲) بیان نمود، چابکی تنها از راه یکپارچگی سلسله مراتب نیازهای مشتریان در چارچوبی از محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل می‌شود. این امر از رهگذر یک دیدگاه کل‌گرا به تکنولوژی‌های پیشرفته تولیدی سازمان همراه با توانمندی‌های داخلی که آن‌ها را پردازش می‌کنند و نیز از طریق کاربرد فناوری سیستم‌های اطلاعاتی حاصل می‌شود. یوسف و همکاران (۱۹۹۹) توانمندی‌های تولید چابک را یکپارچگی، شایستگی، تیم‌سازی، تکنولوژی، کیفیت، تحول، مشارکت، بازار، آموزش و پرورش، و رفاه و آسایش بیان کرده‌اند. گوناساکارن (۱۹۹۹) برای تولید چابک، چهار وجه اساسی را تحت عناوین استراتژی، تکنولوژی، سیستم‌ها، و نیروی انسانی در نظر می‌گیرد.

تسورولودیس و والاوانیس ۲۸ (۲۰۰۲) چهار بعد اصلی ارزیابی چابکی و زیرشاخه‌های آن را به این شکل بیان نمودند:

۱- زیرساخت تولید (زمان راه‌اندازی و تغییر روش، تطبیق‌پذیری (تنوع ماشین/ایستگاه کاری عملیات قابل اجرا)، درجه انطباق‌پذیری ماشین، قابلیت تعویض‌پذیری (توانایی برنامه‌ریزی مجدد شغل)، اشتراک عملیات، تنوع سیستم جابجایی مواد، سرعت انتقال، تنوع اجزا، تلاش برای تغییر روش، اشتراک ناحیه)

۲- زیرساخت بازار (قابلیت پیکربندی مجدد ترکیب محصول، پیمان‌های بودن شاخص (سهولت اضافه کردن مؤلفه‌های جدید)، توانایی گسترش، دامنه حجم

۳- زیرساخت افراد (سطح آموزش، گردش شغلی)

۴- زیرساخت اطلاعات (قابلیت تعمیم (سطح استانداردسازی)، شبکه‌بندی)

جعفرنژاد و شهایی (۱۳۸۶) با بررسی ادبیات چابکی، معیارهای بیست‌گانه چابکی را معرفی کردند: ساختار سازمانی، تفویض اختیار، راه‌اندازی تولید، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، ماهیت مدیریت، پذیرش پاسخ مشتری، چرخه عمر محصول، دوره خدمت-محصول، بهبود طراحی، روش تولید، برنامه‌ریزی تولید، سیستم‌های هزینه و حسابداری، اتوماسیون، ادغام فناوری اطلاعات، تغییر فرایندهای کاری و فنی، مدیریت زمان، وضعیت کیفیت، وضعیت بهره‌وری، و برون‌سپاری.

مفهوم چابکی را برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ موسسه یاکوکا به کار گرفت. در گزارشی که این آژانس ارائه کرد. چابکی امکانی اساسی برای تولیدات جدید معرفی شده است. اصطلاح چابک سرعت واکنش و انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با رویدادهای داخل و خارج بیان می‌کند. برای اینکه سازمان‌ها به سرعت و با انعطاف‌پذیری کامل عمل کنند. نیازمند به کارگیری فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعات به روز، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان دانشی، انسجام در فرآیندهای کسب و کار، هم‌سو شدن با اشکال مجازی سازمان‌ها، همکاری داخلی و دستیابی به زنجیره عرضه یکپارچه هستند (فرزی، ۱۳۹۲).

با وجود این، به دلیل جدید بودن این مفهوم، هنوز تعریف مشترکی از چابکی سازمانی ذکر نشده است، به گونه‌ای که محققان گوناگون تعاریف گوناگونی از این مفهوم ذکر کرده‌اند. به عقیده گلدمن و همکارانش، چابکی سازمانی عبارت است از دادن ارزش به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان. واکورکا و فلیدنر (۱۹۹۸) بیان کردند که چابکی سازمانی به معنای عرضه محصولات متنوع و با کیفیت در کوتاه‌ترین زمان است.

²⁷ Yosof

²⁸ Tesorolodis & valavanis

²⁹ Vakorka & flidner

از طرف دیگر میسون-جونز (۲۰۰۰)، در مقاله خود، استفاده از دانش کسب و کار و فرصت های ایجاد شده به واسطه سازمان های مجازی را با عنوان چابکی سازمانی نام برده است. به نظر ون هوک و همکارانش (۲۰۰۱) چابکی سازمانی به واسطه به دست آوردن توانمندی های ضروری با استفاده از تفکر و پاسخ گویی به نیازهای مشتریان حاصل می شود. ایتکن و همکارانش (۲۰۰۲) نیز توانایی تشخیص نیاز، پاسخ سریع، انعطاف پذیری و تولید همزمان را از ویژگی های چابکی سازمانی نام برده اند. استراتن و واربرتن (۲۰۰۲) در تحقیق خود به این نکته اشاره کردند که وجود تقاضای متغیر و در نتیجه تولید محصولات نوآورانه از عوامل اصلی ایجاد کننده چابکی در سازمان هاست. گانسن (۱۹۹۷) بیان کرد که عناصر مشخصی در تعریف وجود دارد که در آنها توافق کلی وجود دارد، این عناصر شامل سرعت پاسخگویی، انعطاف پذیری و تفکر است. به عقیده او، تولید ناب معمولا با استفاده اثربخش از منابع در ارتباط است. در حالی که تولید چابک مربوط به واکنش اثربخش به محیط متغیر برای دست یابی به بهره وری است. از این رو توانایی پاسخ به رویدادهای محیطی مهم ترین مسئله برای سازمان های چابک شده است. چابکی نیازمند توانایی مدیریت و کاربرد دانش است. در این صورت سازمان توانایی بالقوه برای استمرار حیات در محیط کسب و کار متغیر و پیش بینی ناپذیر به دست می آورد. به عقیده داو (۲۰۰۱) سرعت پاسخ گویی و مدیریت دانش دو رکن اساسی و مکمل چابکی سازمانی است. سرعت پاسخ گویی به واسطه امکان تغییر در فرآیند و روابط منعطف در ساختار، که امکان سازمان دهی مجدد را بوجود می آورد، بدست می آید. مدیریت دانش نیازمند یادگیری مشارکتی در فرآیند و مدیریت دایمی دانش در ساختار است که دربرگیرنده شناسایی، اکتساب، انتشار و نوسازی دانش است. مدل چابکی سازمانی:

اجزای این مدل در زیر به تشریح آورده می شود:

- رهبری: شروع مدل با رهبری به عنوان اساس حمایت از کارمندان در ایجاد رابطه با مشتریان و تامین کنندگان است. این کار می تواند توانایی در کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصتها و تهدیدها را شامل گردد. شریف و ژنگ این کار را توانمندی یا تولید چابک می نامند در حالی که یوسف و بقیه دیدگاهی کلی از تولید معرفی می کنند که در آن وضعیت رقابتی از طریق همیاری فناوری، ماشین آلات، عملیات، استراتژی، افراد و مدیریت حاصل می شود. ما پا را یک گام فراتر گذاشته و این کار را مدیریت چابک می نامیم. ما معتقدیم علاوه بر توانایی در بازار و دانش محیطی، چابکی به توانایی رهبری در ایجاد چشم انداز و مأموریت چابک نیز بستگی دارد. این عامل با پادشاهای سازمانی برای کنترل و پذیرش تغییر و سازگاری فوری با آن یا حتی ایجاد تغییر در شرایط بازاری برای کسب مزیت، حمایت و پشتیبانی می شود. همچنین، رهبران در پیشبرد سازمان یادگیرنده و پذیرش تحول ضروری و حائز اهمیت هستند.

- فرهنگ: فرهنگ از تاریخچه تصمیمات، اقدامات، نمادها و فلسفه سازمان نشأت می گیرد. فرهنگ، یادگیری سازمانی را با گذشت زمان نشان می دهد. رهبر استراتژیک کسی است که می تواند فرهنگی را به منظور ایجاد مزیت رقابتی شکل دهد. نماد فرهنگ سازمان نحوه کنترل تغییرات لازم برای اقتدار و ارتباطات به هنگام اجرای نوآوریها توسط مدیریت است. برای مثال، تکنولوژیهای

³⁰ Meyson & jonz

³¹ Hok at all

³² Itken at all

³³ Gansen

³⁴ dove

پیشرفته تولید، اغلب نیاز به واسطه‌ها (یعنی عمده فروشان یا نمایندگان) را با تولید کنندگان که مستقیماً در تعامل با مشتریان هستند، از میان برمی دارد. مدیریت باید آماده آموزش مجدد کارکنان، شامل آموزش فنی و درون فردی، برای رسیدگی موفق به گونه‌های مختلف مشتریان باشد. فرهنگ بیان می‌کند که با تغییر ماهیت برخی مشاغل، هم مدیران و هم دیگران مجبورند که بیشتر سبک تصمیم‌گیری مشارکتی را بپذیرند.

-سیستم‌های پاداش: برای اینکه فرهنگ نوآوری در سازمان پذیرفته شود، افراد باید باور کنند که ساخت نظام پاداش سازمان و سیستم‌های پشتیبان به بهبود مستمر آنها کمک می‌کند. یکی از مسئولیتهای رهبری تعیین یک جو اخلاقی برای سازمان و انتظار یکپارچگی از اعضای آن است. یک نشانه از این مسئولیت، آزمون ارتباطات فردی - سازمانی و قرارداد اخلاقی است. سیستم بررسی آموزش، دستمزد و پاداش که کارکنان را محترم و توانمند می‌کند و آنها را قادر می‌سازد تا بهتر در شبکه‌های فراسازمانی کار کنند. به همین علت، بررسی چند هزار تولید کننده نشان داد که سازگاری با فناوریهای پیشرفته خصوصاً با استفاده از شبکه‌های منطقه‌ای موجب دستمزد بالاتر، رشد شغلی و بهره‌وری نیروی کار می‌شود. مشارکت با مشتریان و تامین کنندگان تنها زمانی روی می‌دهد که اعضای سازمان برای انجام نوآوریهای مثل فناوری پیشرفته، از طریق سیستم‌های پاداش برای یادگیری انگیزه شده و برای تحول سازمانی آماده و حاضر شوند.

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

- فناوری اطلاعات: سیستم دوستانه و سازگار فناوری اطلاعاتی نیز یک بخش اساسی در مشارکت موثر اعضای سازمان در شبکه‌های مشتریان و تامین کنندگان است. اعضای سازمان در تهیه داده‌ها، طراحی و دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی یا فناوری پیشرفته سازمان مهم هستند. وجود پایگاه اطلاعاتی آزاد(گشوده) و دقیق به اعضا اجازه می‌دهد که اطلاعات درست و واقعی را برای مشتریان مهیا سازند. ارتباط فرد با دیگران از طریق اشکال الکترونیک ارتباطات، نوعی از محیط کاری کنونی است. در حالی که فناوری می‌تواند در انجام و طراحی برخی مشاغل صرفه‌جویی زمانی داشته باشد، مهارت‌های شخصی نیز در اکتساب و توزیع اطلاعات، پیش‌بینی و کنترل مشکلات و تسهیل ارتباطات اثربخش با اهمیت هستند(محمدزاده، ۱۳۹۶).

تأثیر هوش مدیریتی بر چابکی سازمانی:

در محیط‌های پویا، سازمان‌ها با یک سری از موقعیت‌های پیش‌بینی نشده رو به رو هستند که کنترل آنها توسط یک فرد بسیار دشوار است، اما یک سازمان می‌تواند با به کارگیری الگوهای تعاملی میان اعضا، با شرایط دشوار روبه‌رو شود. این الگوهای تعاملی را مجموعه عقل‌های سازمان نامیده‌اند. در هر سازمان علاوه بر منبع خلاق انسانی هوشمند، عوامل دیگری نیز در فرآیند عملکرد سازمان‌ها نقش موثری ایفا می‌کنند و ممکن است کارکنان یک سازمان باهوش و برای انجام دادن کارهای بزرگ خیلی توانا باشند،

اما این هوش جمعی آنهاست که باعث انجام فعالیت های بزرگ می شود (استیفانی، ۱۳۹۵: ۳۴). آلبرشت ۳۵ برای جلوگیری از کند ذهنی گروهی از عنوان هوش مدیریتی ۳۶ استفاده می نماید و تنها راه درمان کند ذهنی در سازمان را بهره گیری از مولفه های هوش مدیریتی و افزایش آنان در سازمان می داند (تانبوبر و همکاران ۳۷ ۲۰۱۷: ۳۸۶). هوش مدیریتی سبب می شود که سازمان ها به عنوان موجوداتی زنده تلقی شوند. همچنین میزان افزایش دخالت کارکنان در تصمیم گیری ها، تعهد آنان نسبت به سازمان را افزایش می دهد. افراد دارای هوش بالا، قادرند اثر قابل توجهی بر راهبردهای مدیریتی، بازاریابی و توسعه محصول برای گروه های مشتریان در کشورهای مختلف داشته باشند. هوش مدیریتی یکی از موارد مهمی است که هر سازمانی باید آن را مورد سنجش قرار دهد، به خصوص هنگامی که سازمان به ارزیابی نقاط قوت و ضعف نیروی انسانی خود برای تغییر نیاز دارد، اهمیت این موضوع نمایان تر می شود (غضنفری و هاشمی، ۱۳۹۰: ۳۷).

تحقیق پیرامون هوش به عنوان مفهومی جذاب و شگفت، به جز روانشناسی ادراکی و فردی در بسیاری از رشته های دیگر هم مورد توجه قرار گرفته است. یکی از رشته هایی که به این موضوع پرداخته و علاقه فزاینده ای به آن دارد، ادبیات مرتبط با توسعه سازمان و مدیریت می باشد. با وجود توجهات بسیار زیاد، این مفهوم کماکان در توسعه سازمانی مبهم می باشد. فقدان تئوری واحد هوش مدیریتی، بواسطه دیدگاه ها و ایده های متعدد و چند پاره محققان در این زمینه مطالعاتی بر ابهام این مفهوم صحه می گذارد. (گلین ۱۹۹۶، ص ۱۹۷)

تعاریف و رویکردهای مختلفی در رابطه با هوش مدیریتی در ادبیات مدیریت وجود دارد. برخی از این تعاریف به شرح ذیل است:

هوش مدیریتی فرایند یادگیری است که شامل توسعه رفتار انطباقی به منظور استفاده از درک و حافظه سازمانی می باشد. (چو ۳۹، ۱۹۹۵، ص ۲۵۷) همچنین به توانمندی تصمیم گیری سازمان در موقعیت های عادی و غیر عادی، هوش مدیریتی گفته می شود. (ماسون ۱۹۹۶، ص ۱۸). مینچ ۴۱ هوش مدیریتی را به مثابه داشتن چهار ویژگی مقابل می داند: رفتارهای هدف محور، پایگاه اطلاعات سازمانی و دسترسی آسان به آن، گزینش اقدام صحیح و اداره آن، نظارت بر نتایج (مینچ، ۱۹۹۶، ص ۹).

به توانایی یک سازمان در شکل دادن به محیط بر اساس اهداف و توانمندی هایش هوش مدیریتی گفته می شود (ویر ۱۹۹۶، ص ۲۹). در تعریف دیگری، هوش مدیریتی به مثابه مجموعه توانایی های سازمان هایی است که رفتار هوشمندانه از خود به نمایش می گذارند (ویر ۱۹۹۶، ص ۲۰۰). اما به عقیده نگارندگان، دیدگاه آلبرشت جامع ترین (یا یکی از جامع ترین) دیدگاه های پیرامون هوش مدیریتی است و لذا دیدگاه ایشان پیرامون هوش مدیریتی را به طور گسترده تری تشریح می کنیم.

35 - Abercht
36 - Organizational Intelligence
37 - Tannbuber eta l.
38 - Glynn.
39 - Choo.
40 - Mason.
41 - Minch
42 - Weber
43 - Veryard

از سال ۱۹۹۱ اصطلاح چابکی برای اولین بار به منظور توصیف ظرفیت لازم برای تولید مدرن به کار گرفته شد. چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولید کنندگان، سایر سازمانها و موسسات ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند چرا که سازمانهای مدرن با فشار فزاینده‌ای جهت یافتن راههای جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌شود. بسیاری از سازمانها به رویکردهایی چون سازمان مجازی و تیم مجازی روی می‌آورند تا چابکی سازمانی را بهبود داده و از لحاظ جهانی توسعه یابند. البته، گاهی چابکی ممکن است یکپارچه سازی فرآیندها، اعضا و نیز ویژگیهای سازمان با تکنولوژیهای پیشرفته به نظر آید.

در فضای کنونی، چابکی به معنای واکنش اثر بخش به محیط متغیر و غی قابل پیش بینی و استفاده از آن تغییرات به عنوان فرصت هایی برای پیشرفت سازمانی است ولی در اصل واژه چابک در فرهنگ لغت، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به صورت متهورانه و با یک روش هوشمندانه بکار گرفته شده است. ریشه چابکی ناشی از تولید چابک بوده و تولید چابک مفهومی است که طی سالهای اخیر عمومیت یافته است و به عنوان راهبردی موفق توسط تولید کنندگانی که خود را برای افزایش قابل ملاحظه عملکرد آماده می‌کنند، پذیرفته شده است.

با وجود تعاریف زیاد از واژه چابکی، هیچ یک از آنها مخالف و ناقض یکدیگر نیستند، این تعاریف عموماً سرعت تغییر در محیط کسب و کار را نشان می‌دهند. اما با توجه به جدید بودن بحث چابکی تعریف جامعی که مورد تایید همگان باشد وجود ندارد. به زعم شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی به معنای توانایی سازمان در احساس، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار است.

چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد (جعفر نژاد و شهائی)، آنها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالشهای غیر منتظره برای مقابله با تهدیدات بی سابقه محیط کسب و کار و کسب مزیت و سود از تغییرات، به عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند. (جعفر نژاد و شهائی، ۱۳۸۶). چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط هایی که دارای تغییر مداوم و غیر قابل پیش بینی هستند تعریف کرده است. از این بابت سازمانها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته و از آنها اجتناب کنند بلکه باید تغییرات را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور نمایند.

ورنادات (۱۹۹۹) معتقد است چابکی را می‌توان به صورت همسویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری، در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، اهداف کارکنان با اهداف سازمان در یک راسته قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر در صد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی دهند. برحسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه تلقی می‌شود که متضمن موفقیت در سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه است. به عبارت دیگر، منظور از چابکی، توانایی یک واحد کسب و کار برای رشد و بقا در یک محیط رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیر قابل پیش بینی بوده و

⁴⁴ Vernadat

نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است. به زعم کید (۲۰۰۱) ۴۵) به منظور عملیاتی ساختن پارادایم چابکی، میتوان آن را برای تلفیقی از موسسات بی‌شمار دانست که هر یکی مهارت یا شایستگی کلیدی خاصی را برای فعالیت‌های مشترک دارند. می‌تواند سازمان را به کمک یکدیگر برای واکنش سریع به نیازمندیهای متغیر مشتریان، آماده سازند. کاملاً مشهود است که منظور کاید در اینجا، همان سازمان مجازی است.

کید (۲۰۰۱) نکات اصلی پارادایم چابک را اینگونه خلاصه سازی نموده است:

- چابکی مربوط به مفاهیم رقابت، فعالیتهای کسب و کار و ساختارهای سازمانی در قرن بیست و یکم است.
- چابکی درباره توسعه تکنولوژی بیشتر نیست اگرچه تکنولوژی در آن نقش بسیار مهمی را ایفا میکند.
- چابکی راه دیگری برای اشاره به تولید ناب، انعطاف پذیری و یکپارچگی سیستمهای کامپیوتری و یا از این قبیل واژه‌های گیج کننده نیست.

- چابکی یک پاسخ استراتژیک و نه تاکتیکی است و در ارتباط با ایجاد مکانیزمی دفاعی در مقابل نیروهای رقابتی اولیه است که این کار از طریق همکاری و مشارکت صورت می‌گیرد.

روند شدید تغییرات، زمینه را برای ظهور یک دوره‌ی کسب‌وکار جدید پس از دوره‌های قبلی، مانند تولید انبوه و تولید ناب، فراهم نموده است. پارادایم تولیدی جدید که به نام چابکی معرفی شده است، به‌عنوان راهبردی برای توانمند ساختن بنگاه‌های تولیدی برای حفظ مزیت رقابتی خود، در این دوره می‌باشد واژه‌ی چابک در فرهنگ لغت به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، و توانایی حرکت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه می‌باشد بنابر تعریف شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، چابکی به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسب‌وکار است. بنابر تعریف پترو هیلو (۲۰۰۴)، چابکی یک شرکت عبارت است از توانایی و قابلیت انجام عملیات سودآور در محیط رقابتی سرشار از فرصت‌های مستمر و متغیر. به‌زعم براون و بسانت (۲۰۰۳)، چابکی مستلزم واکنش سریع و اثربخش به نیازهای بازار است. عنصر مشترکی که در تمام تعاریف چابکی وجود دارد این است که این تعاریف عموماً ایده‌ی سرعت و تغییر در محیط کسب‌وکار را نشان می‌دهند. به‌طور کلی مفهوم چابکی دارای دو بخش اساسی است:

۱. پاسخ به تغییرات (غیرمنتظره یا پیش‌بینی نشده)، به روشی مناسب و در زمان مقتضی.

۲. بهره‌برداری از تغییرات و سود جستن از آنها به‌عنوان فرصت‌ها.

بدین ترتیب سازمان چابک، سازمانی با نگرش وسیع به‌نظم جدید دنیای کسب‌وکار، و با دستی پر از توانایی و قابلیت‌ها برای مواجهه با آشفتگی و تلاطم و استفاده از جنبه‌ی مزیتی اوضاع در حال تغییر است.

مطالعات صورت گرفته

⁴⁵ Kied

⁴⁶ Sharifi & zhang

2. Helo

3. Brown and Besant

الف) پیشینه داخلی:

دارایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان (رابطه هوش سازمانی و مدیریت دانش و تاثیر آنها بر چابکی سازمان) به این نتیجه رسید که از لحاظ ارزیابی از هوش سازمانی، مدیریت دانش و چابکی سازمانی بین کارکنان با گروه های سنی مختلف و سنوات خدمت مختلف تفاوت معناداری وجود ندارد. بنابراین بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، همسویی و تجانس، ... خلق و تسهیم و کاربرد دانش را تسهیل میکند و باعث ایجاد یک فضای کاری چابک میشود؛ لذا پیشنهاد میشود که مدیران به تقویت هوش سازمانی و مدیریت دانش توجه بیشتری نمایند تا چابکسازی آسان گردد.

نظری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان رابطه هوش سازمانی با چابکی سازمان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی به این نتیجه رسید که هوش سازمانی و مؤلفه های آن با چابکی سازمانی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

کیانی و همکاران (۱۳۹۶) تحقیقی با موضوع بررسی رابطه هوش مدیریتی و چابکی سازمانی در بیمارستان های آموزشی یزد انجام داده اند. نتایج به دست آمده حاکی از این بود که هوش مدیریتی بر چابکی سازمانی تاثیر می گذارد. متغیر سن نیز بر دو متغیر تحقیق تاثیر گذار بوده است. یافته های مطالعه نشان داد که میتوان با افزایش هوشمندی سازمان، زمینه های سازمان چابک را فراهم کرده و سازمان را با سرعت بیشتری به اهدافش می رساند.

سهرابی (۱۳۹۵) تحقیقی با موضوع بررسی اثر هوش مدیریتی بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی ایران انجام داده است. نتایج تحقیق نشان می دهد هوش مدیریتی و هر یک از مؤلفه های آن (چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد) بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی ایران اثر مثبت و معناداری دارند.

ذبیحی و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان تعیین رابطه هوش سازانی و چابکی سازمانی در بیمارستان های مشهد انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داده است که بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی در بیمارستان ها ارتباط معنی دار وجود داشت. بیشترین سهم در تعیین چابکی را مولفه های چشم انداز راهبردی، فشار عملکرد و اتحاد و توافق داشتند. با توجه به نتایج این مطالعه اتخاذ تدابیری جهت تدوین برنامه راهبردی پویا در بیمارستان ها و برگزاری دوره های آموزشی هوش سازمانی به منظور آگاه سازی کارکنان و مدیران می تواند منجر به افزایش سطح چابکی بیمارستان ها و ارائه خدمت موثر به بیماران گردد.

کاکام و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «مطالعه ارتباط بین قابلیت یادگیری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در بیمارستان های شهر تهران» انجام دادند. آنان با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی دریافتند که بین قابلیت یادگیری سازمانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد.

ب) پیشینه خارجی:

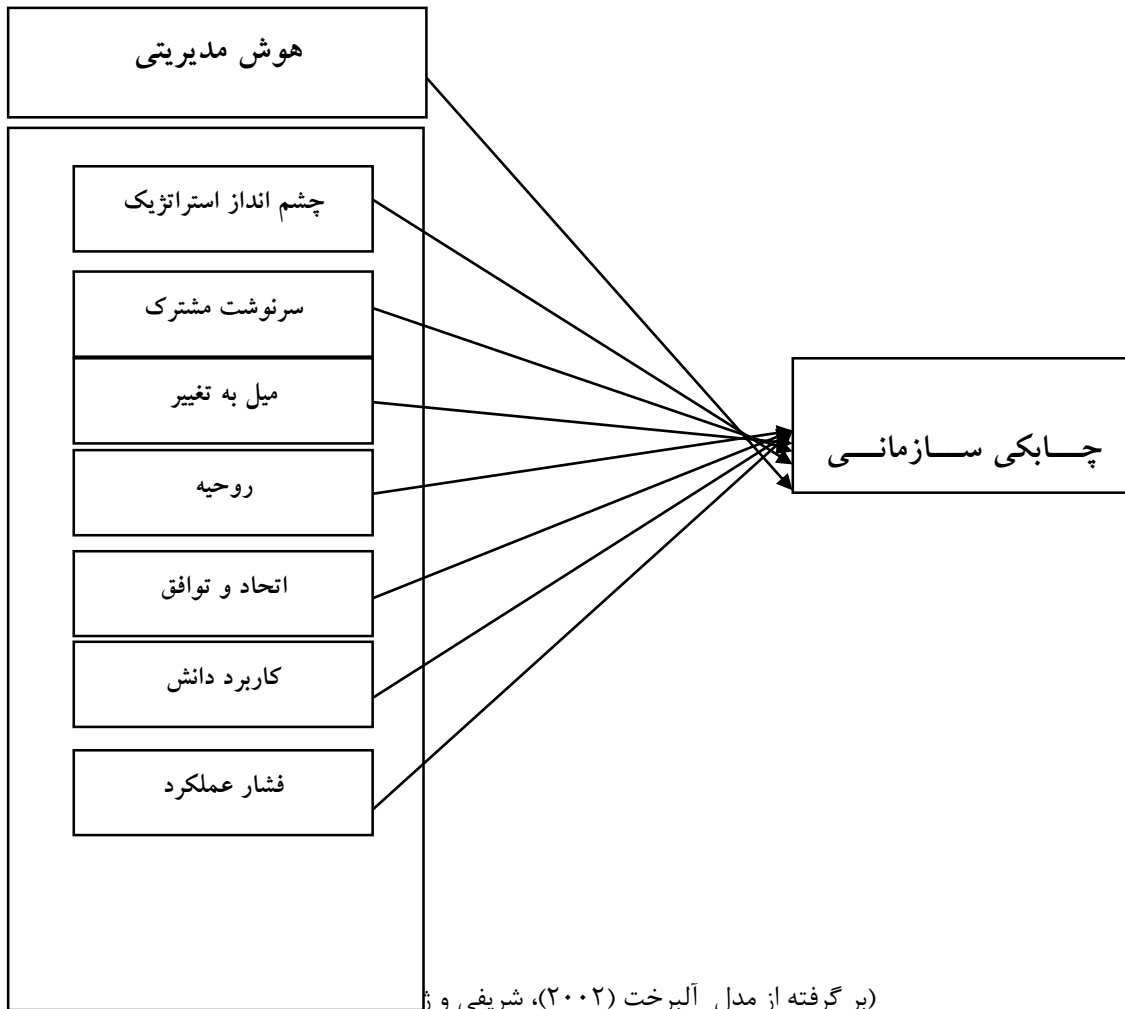
پابلو و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان اندازه گیری هوش سازمانی چند بعدی برای تعیین ظرفیت آموزش فنی در ترکیه نشان دادند که سطح کلی هوش سازمانی نهاد آموزش و پرورش فنی در ترکیه در گزینه سطح متوسط قویتر بود. همچنین هوش سازمانی به طور کلی با توجه به مناطق و نواحی مختلف متفاوت نبود؛ در حالی که بین معلمان و مدیران متفاوت بود.

رایسون و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی هوش سازمانی، استانداردها و شفاف سازی مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی و دانشگاهی به این نتیجه رسیدند که برخی از خصایص مراکز آموزش عالی، مانعی برای تقویت هوش سازمانی هستند، اما از طرفی عوامل اجتماعی، فرهنگی و اطلاعاتی مختلفی در این مراکز وجود دارند که امکان افزایش هوش سازمانی را فراهم مینمایند. کارا ناوارو و همکاران (۲۰۱۵) تحقیقی را با عنوان فرایندهای دانش ساختاری و عملکرد شرکت با نقش چابکی سازمانی انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داده است که مدل بندی تحقیق، اثربخشی دسته خاصی را پشتیبانی می کند و رتبه بندی فرایندهای مدیریت دانش و شرکت نمی توانند تنها تاثیر مستقیم بر کاربرد دانش بر عملکرد سازمانی باشند. لنداران و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «رابطه بین یادگیری سازمانی و ابعاد چابکی سازمانی در دانشگاه اصفهان» انجام دادند. یافته ها نشان می دهد که یک رابطه معنادار بین چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی وجود دارد، و تست شده است که یادگیری سازمانی بر هر یک از ابعاد چابکی سازمانی مؤثر است. در حالی که هیچ رابطه معناداری بین متغیرهای جمعیت شناختی و یادگیری سازمانی که بتواند برای مدیران قابل توجه باشد وجود ندارد.

روش تحقیق:

این تحقیق بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی بود و همچنین از نظر طرح تحقق (روش گردآوری داده ها) از نوع تحقیقات توصیفی (برای اینکه هدف از تحقیق حاضر توصیف شرایط موجود است و اینکه به فرایند تصمیم گیری کمک کند) و از نوع مطالعه موردی است..

هوش مدیریتی از روی مدل آلبرخت (۲۰۰۲) با هفت زیر مولفه چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد معرفی شده است (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۷). مدل چابکی سازمانی از روی شریفی و ژانگ (۲۰۰۲) برداشت گردیده شد. (جورکش و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۴).
ز این رو مدل مفهومی تحقیق حاضر به شکل زیر است:



فرضیه‌های تحقیق:

فرضیه اصلی:

هوش مدیریتی بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

فرضیه های فرعی:

چشم انداز استراتژیک بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

سرنوشت مشترک بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

میل به تغییر بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

روحیه بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

اتحاد و توافق بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

کاربرد دانش بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

فشار عملکرد بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.
ابزار گردآوری اطلاعات:

چابکی سازمانی: منظور از چابکی سازمانی در این پژوهش نمرات حاصل از پرسشنامه ۲۹ سوالی مدل شریفی و ژانگ (۲۰۰۲) می باشد.

هوش مدیریتی: منظور از هوش مدیریتی در این پژوهش نمرات حاصل از پرسشنامه آلبرخت (۲۰۰۲) با ۴۹ سوال و ۷ مولفه (چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، اتحاد و توافق، میل به تغییر، روحیه، کاربرد دانش و فشار عملکرد) برگردانده شده توسط قهفرخی و ارزندی (۱۳۸۷) می باشد.

جامعه آماری حاضر برابر با کلیه کارکنان بانک شهر تهران (۱۰۰۰ نفر) می باشد. روش نمونه گیری حجم نمونه آماری تحقیق با استفاده از روش فرمول کوکران می باشد.

بر طبق فرمول کوکران برای ۱۰۰۰ نفر به عنوان جامعه آماری بانک در تهران، تعداد نمونه آماری به صورت زیر خواهد بود

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)d^2 + z^2pq}$$

N تعداد جامعه آماری =

d دقت احتمالی مطلوب =

ضریب اطمینان ۹۵٪ در سطح خطای ۵٪ Z =

p نسبت موفقیت =

q نسبت شکست =

n حجم نمونه آماری:

محاسبه حجم نمونه آماری با فرمول کوکران:

$$n = [10 \cdot 0(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5] / [(1000-1) \cdot 0.052 + 1.962 \cdot 0.5 \cdot 0.5]$$

$$n = 960.41 / 3.47 \sim 277$$

بر طبق محاسبه با فرمول کوکران، نمونه آماری تحقیق ۲۷۷ نفر مشخص شد.

یافته های پژوهش:

فراوانی جنسیت

۹۵ نفر یعنی حدود ۳۴/۵٪ نفر زن و ۱۸۲ نفر یعنی ۶۵/۷٪ نفر از پاسخ دهنده ها مرد هستند. در واقع بیشترین نفرات از نظر جنسیت، مربوط به مردان است.

جدول ۱ توزیع فراوانی پاسخ دهنده ها براساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد	فراوانی تراکمی
مرد	182	65.7	65.7

100.0	34.3	95	زن
	100.0	277	کل

- فراوانی تحصیلات

۱۳ نفر (۴,۷٪) از افراد دارای مدرک دیپلم ، ۲۱ نفر (۷,۶٪) دارای مدرک فوق دیپلم ، ۱۳۵ نفر (۴۸,۷٪) از افراد دارای مدرک دیپلم کارشناسی و ۱۰۸ نفر (۳۹,۰٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری می باشند.

جدول ۲ فراوانی پاسخ دهنده‌ها براساس تحصیلات

فراوانی تراکمی	درصد	فراوانی	تحصیلات
4.7	4.7	13	دیپلم
12.3	7.6	21	فوق دیپلم
61.0	48.7	135	کارشناسی
100.0	39.0	108	کارشناسی ارشد و دکتری
	100.0	277	کل

– فراوانی سابقه فعالیت

۱۷ نفر (۶,۱٪) دارای سابقه فعالیت کمتر از ۵ سال، ۳۰ نفر (۱۰,۸٪) دارای سابقه فعالیت ۵-۱۰ سال، ۱۶۶ نفر (۵۹,۹٪) از افراد دارای سابقه فعالیت ۱۱-۲۰ سال و ۶۴ نفر (۲۳,۱٪) دارای سابقه فعالیت ۲۰ سال به بالا هستند.

جدول ۳ فراوانی پاسخ دهنده‌ها براساس سابقه فعالیت

فراوانی تراکمی	درصد	فراوانی	سابقه فعالیت
6.1	6.1	17	کمتر از ۵ سال
17.0	10.8	30	۵-۱۰
76.9	59.9	166	۱۱-۲۰
100.0	23.1	64	۲۰ سال به بالا
	100.0	277	کل

تحلیل آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق براساس پارامترهای مرکزی (میانگین، میانه، مد) و پارامترهای پراکندگی (انحراف معیار، واریانس و دامنه تغییرات) برای متغیرهای تحقیق در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴ تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	چابکی سازمانی	هوش مدیریتی
تعداد	2270	2270

3.3735	3.4057	میانگین
3.4082	3.4138	میانه
3.29	3.14 ^a	مد
.58442	.52006	انحراف معیار
.342	.270	واریانس
1.65	2.03	کوچکترین
4.94	4.79	بزرگترین

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف ۴۹

در این پژوهش برای تعیین نرمال بودن از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. فرضیه های زیر جهت تعیین نرمال بودن جامعه، عنوان می شوند:

HO= توزیع جامعه نرمال است

H1= توزیع جامعه نرمال نیست

در جدول ۵، آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نشان داده شده است.

جدول ۵ آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

متغیرهای تحقیق	چابکی سازمانی	هوش مدیریتی
تعداد	277	277
میانگین	3.4057	3.3735
انحراف معیار	.52006	.58442
کلموگروف - اسمیرنوف	.728	1.028

.241

.665

sig (2-tailed)

با توجه به جدول ۵، مقدار معنی داری برای همه متغیرهای بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، بنابراین خروجی آزمون نشان می دهد که فرض یک با $\text{Sig} < 0.05$ رد شده و فرض صفر تایید می شود یعنی توزیع جامعه نرمال است. با نرمال بودن توزیع جامعه می توان از آزمون های پارامتریک برای آزمون فرضیه های پژوهش استفاده کرد. بدین ترتیب برای آزمون فرضیه ها، از آزمون های رگرسیون خطی استفاده می شود.

تحلیل فرضیه های تحقیق

۱ نتایج فرضیه اصلی:

هوش مدیریتی بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنی داری دارد.

هوش مدیریتی بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنی داری دارند. $H1 =$

هوش مدیریتی بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنی داری ندارند. $H0 =$

جداول تجزیه و تحلیل فرضیه اصلی طبق جداول ۶ است:

جداول ۶ نتایج آزمون فرضیه اصلی

ANOVA

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
۱	55.294	1	55.294	785.727	.020 ^b
	19.353	275	.070		
	74.647	276			
	رگرسیون				
	باقیمانده				
	کل				

جدول: ضرایب رگرسیونی مربوط به فرضیه اصلی

مدل	ضریب غیراستاندارد B خطای انحراف معیار	ضریب استاندارد Beta	t	سطح معنی داری
۱	.822	.094	8.787	.000
	.766	.027	28.031	.020
	عدد ثابت			
	هوش مدیریتی			

با توجه به جداول ۶ و تحلیل داده ها، مقدار $\text{Sig} = 0.02$ برای هوش مدیریتی می باشد که در این حالت فرض صفر رد و فرض $H1$ پذیرفته می شود. به عبارتی در فرضیه اصلی، هوش مدیریتی بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر دارند، یعنی می توان چابکی سازمانی را از روی هوش مدیریتی پیش بینی کرد.

نتایج فرضیه فرعی اول:

چشم انداز استراتژیک بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

چشم انداز استراتژیک بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد. $H1=$
چشم انداز استراتژیک بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری ندارد. $H0=$
جداول تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی اول به شکل جداول ۷ است:

جداول ۷ نتایج فرضیه فرعی اول

ANOVA

مدل		مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
۱	رگرسیون	25.224	1	25.224	140.352	.000 ^b
	باقیمانده	49.423	275	.180		
	کل	74.647	276			

جدول: ضرایب رگرسیونی مربوط به فرضیه فرعی اول،

مدل		ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد	t	سطح معنی داری
		B	Beta		
		خطای	انحراف معیار		
۱	عدد ثابت	1.913	.129	14.879	.000
	چشم انداز استراتژیک	.407	.034	11.847	.000

با توجه به جداول ۷ و تحلیل داده‌ها، مقدار $Sig=0.00$ برای چشم انداز استراتژیک می باشد که در این حالت فرض صفر رد و فرض $H1$ پذیرفته می شود. به عبارتی در فرضیه اصلی، چشم انداز استراتژیک بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر دارند، یعنی می توان چابکی سازمانی را از روی چشم انداز استراتژیک پیش بینی کرد.

نتایج فرضیه فرعی دوم:

سرنوشت مشترک بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد
جهت آزمون فرضیه فرعی دوم فرضیه آماری زیر تعریف می شود:

سرنوشت مشترک بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد. $H1=$

سرنوشت مشترک بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری ندارد. $H0=$

جداول تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی دوم به شرح جداول ۸ است:

جداول ۸ نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم

ANOVA

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
۱	رگرسیون	1	35.226	245.742	.000 ^b
	باقیمانده	275	.143		
	کل	276	74.647		

جدول: ضرایب رگرسیونی

مدل	ضریب غیراستاندارد خطای انحراف معیار B	ضریب استاندارد استاندارد Beta	t	سطح معنی داری
۱	عدد ثابت	.091	22.102	.000
	سرنوشت مشترک	.027	15.676	.000

با توجه به جداول ۸ و تحلیل داده‌ها، مقدار $Sig=0.00$ برای سرنوشت مشترک می باشد که در این حالت فرض صفر رد و فرض H_1 پذیرفته می شود. به عبارتی در فرضیه اصلی، سرنوشت مشترک بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر دارند، یعنی می توان چابکی سازمانی را از روی سرنوشت مشترک پیش بینی کرد.

نتایج فرضیه فرعی سوم:

میل به تغییر بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

میل به تغییر بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.. $H_1=$

میل به تغییر بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری ندارد. $H_0=$

جداول تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی سوم به شرح جداول ۹ است:

جداول ۹ نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم

ANOVA

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
رگرسیون	48.445	1	48.445	508.452	.000 ^b

		26.202	275	.095	باقیمانده	۱
		74.647	276		کل	

جدول: ضرایب رگرسیونی

مدل	ضریب غیراستاندارد B خطای انحراف معیار	ضریب استاندارد Beta	t	سطح معنی‌داری	عدد ثابت میل به تغییر	
۱	1.351	.093	14.528	.000		
	.597	.026	22.549	.000		

با توجه به جداول ۹ و تحلیل داده‌ها، مقدار $Sig=0.00$ برای میل به تغییر می‌باشند که در این حالت فرض صفر رد و فرض $H1$ پذیرفته می‌شود. به عبارتی در فرضیه اصلی، میل به تغییر بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر دارند، یعنی می‌توان چابکی سازمانی را از روی میل به تغییر پیش بینی کرد.
نتایج فرضیه فرعی چهارم:

روحیه بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد

روحیه بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد. $H1=$

روحیه بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری ندارد. $HO=$

جداول تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی چهارم به شرح جداول ۱۰ است:

جدول ۱۰ نتایج آزمون فرضیه فرعی چهارم

ANOVA

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی‌داری
۱	60.749	1	60.749	1202.087	.031 ^b
	13.897	275	.051		
	74.647	276			
باقیمانده					
رگرسیون					
کل					

جدول: ضرایب رگرسیونی

مدل		ضریب غیراستاندارد B خطای انحراف معیار	ضریب استاندارد Beta	t	سطح معنی داری
۱	عدد ثابت	.947	.072	13.110	.000
	روحیه	.734	.021	34.671	.031

با توجه به جداول ۱۰ و تحلیل داده‌ها، مقدار $Sig=0.031$ برای روحیه می باشند که در این حالت فرض صفر رد و فرض $H1$ پذیرفته می‌شود. به عبارتی در فرضیه اصلی، روحیه بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر دارند، یعنی می توان چابکی سازمانی را از روی روحیه پیش بینی کرد.

نتایج فرضیه فرعی پنجم:

اتحاد و توافق بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

$H1$ = اتحاد و توافق بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

$H0$ = اتحاد و توافق بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری ندارد.

جداول تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی پنجم به شرح جداول ۱۱ است:

جداول ۱۱ نتایج آزمون فرضیه فرعی پنجم

ANOVA

مدل		مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
۱	رگرسیون	33.845	1	33.845	228.108	.042 ^b
	باقیمانده	40.802	275	.148		
	کل	74.647	276			

جدول: ضرایب رگرسیونی

مدل		ضریب غیراستاندارد B خطای انحراف معیار	ضریب استاندارد Beta	t	سطح معنی داری
۱	عدد ثابت	1.621	.120	13.461	.000
	اتحاد و توافق	.538	.036	15.103	.042

با توجه به جداول ۱۱ و تحلیل داده‌ها، مقدار $Sig=0.042$ برای اتحاد و توافق می باشند که در این حالت فرض صفر رد و فرض $H1$ پذیرفته می‌شود. به عبارتی در فرضیه اصلی، اتحاد و توافق بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر دارند، یعنی می توان چابکی سازمانی را از روی اتحاد و توافق پیش بینی کرد.
نتایج فرضیه فرعی ششم:

کاربرد دانش بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

دانش بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.. $H1=$

کاربرد دانش بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری ندارد. $H0=$

جداول تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی ششم به شرح جداول ۱۲ است:

جداول ۱۲ نتایج آزمون فرضیه فرعی ششم

ANOVA

مدل		مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
۱	رگرسیون	39.663	1	39.663	311.782	.002 ^b
	باقیمانده	34.984	275	.127		
	کل	74.647	276			

جدول: ضرایب رگرسیونی

مدل		ضریب غیراستاندارد B	خطای انحراف خطای معیار	ضریب استاندارد Beta	t	سطح معنی داری
۱	عدد ثابت	1.518	.109		13.917	.000
	کاربرد دانش	.575	.033	.729	17.657	.002

با توجه به جداول ۱۲ و تحلیل داده‌ها، مقدار $Sig=0.002$ برای کاربرد دانش می باشند که در این حالت فرض صفر رد و فرض $H1$ پذیرفته می‌شود. به عبارتی در فرضیه اصلی، کاربرد دانش بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر دارند، یعنی می توان چابکی سازمانی را از روی کاربرد دانش پیش بینی کرد.

نتایج فرضیه فرعی هفتم:

فشار عملکرد بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد.

فشار عملکرد بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری دارد $H1=$

فشار عملکرد بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر معنا داری ندارد. $H_0 =$
جداول تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی هفتم به شرح جداول ۱۳ است:

جداول ۱۳ نتایج آزمون فرضیه فرعی هفتم

ANOVA

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
۱	27.439	1	27.439	159.841	.020 ^b
	47.208	275	.172		
	74.647	276			
					رگرسیون باقیمانده کل

جدول: ضرایب رگرسیونی

مدل	ضریب غیراستاندارد B خطای انحراف معیار	ضریب استاندارد Beta	t	سطح معنی داری
۱	2.006	.113	17.683	.000
	.430	.034	12.643	.020
	عدد ثابت			
	فشار عملکرد			

با توجه به جداول ۱۳ و تحلیل داده‌ها، مقدار $Sig=0.020$ برای فشار عملکرد می باشد که در این حالت فرض صفر رد و فرض H_1 پذیرفته می شود. به عبارتی در فرضیه اصلی، فشار عملکرد بر چابکی سازمانی در بانک ملت تاثیر دارند، یعنی می توان چابکی سازمانی را از روی فشار عملکرد پیش بینی کرد.
پیشنهادات:

بر طبق نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه ها پیشنهادات زیر قابل ارائه می باشد:

۱. بر طبق فرضیه اول پیشنهاد می شود شرایطی مهیا شود اهداف سازمان برای کارکنان روشن و شفاف تعریف شود. همچنین پیشنهاد می شود ساختارهای سازمانی با فرایند کار یکی شوند. پیشنهاد می شود مدیران به مساله دانش بیشتر توجه نمایند و در بین کارکنان ترویج دهند. کارکنان باید به همدیگر کمک کنند. باید جو سازمانی را آماده پذیرش تغییرات بکنند و در کنار آن کارکنان نیازهای سازمان را درک کنند.

۲. بر طبق نتایج فرضیه فرعی ۱ پیشنهاد می شود خط مشی های عملیاتی از سازمان حمایت کند و کارکنان درباره همکاری های استراتژی با هم بحث داشته باشند سازمان آماده پذیرش جو سازمانی باشد در این حین باید فرایند انجام کارها تکاملی باشند و بوروکراسی اداری کوتاه تر شود.

۳. بر طبق نتایج فرضیه فرعی ۲ پیشنهاد می شود تصمیمات سازمانی در سطوح دسترسی به اطلاعات گرفته شود. باید مشارکت و همکاری در سازمان مورد تشویق قرار گیرد. تفویض اختیار به کارکنان هم باید ایجاد شود.

۴. بر طبق نتایج فرضیه فرعی ۳ پیشنهاد می شود برنامه ریزی به صورت مشارکتی و مداوم صورت پذیرد و کارهای تیمی بیشتر تشویق شوند و همچنین در حیطه تفویض اختیار فرد باید بتواند نظریات خود را ابراز کند.

۵. بر طبق نتایج فرضیه فرعی ۴ پیشنهاد می شود کارکنان خود را با شرایط تغییر وفق دهند. برای ایجاد آن باید تشویقات روحی و مادی داشت. در میان کارکنان سازگاری با هدف رسیدن به اهداف شرکت باید باشد.
۶. بر طبق نتایج فرضیه فرعی ۵ پیشنهاد می شود مدیران باید به کارکنان در زمینه انطباق پذیری با تغییرات اطلاعات لازمه را بدهند همچنین آماده این تطابق ها بکنند. هماهنگ ساختن طرح ها و پروژه های جدید بانک باید در بخش های تخصصی سازمان صورت گیرد.
۷. بر طبق نتایج فرضیه فرعی ۶ پیشنهاد می شود ماموریت سازمان باید به وضوح نمایش فسیر شود و ارزیابی های لازم در زمان ممکن و درست صورت گیرند.
۸. بر طبق نتایج فرضیه فرعی ۷ پیشنهاد می شود بازخوردهای صورت پذیرفته به کارکنان منتقل شوند و در کنار آن کارکنان انتظارات سسازمان را درک کنند. نباید در پست های مهم مدیران ناکارآمد را نگه داشت و همچنین مدیران و مسئولین سازمان، مشکلات عملکردی سازمان را حل کنند.

منابع:

- ابیلی، خدایار، رومیانی، یونس، صحرای، مهدی (۱۳۹۴)، تاثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمانی کارکنان آموزشی و پژوهشی با نقش میانجی هوش سازمانی، مدیریت بهداشت و درمان، ۶(۳): ۶۶-۵۵.
- اسکندری (۱۳۹۱) بررسی رابطه هی هوش سازمانی مدیران با عملکرد آنان در سازمان نهایی دولتی استان آذربایجان شرقی نشریه پژوهش های مدیریت، سال سوم ، شماره هشتم.
- بیانی ، ناصر و قنبری، سیروس (۱۴۰۱) بررسی ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش و چابکی در شرکتهای کوچک و متوسط (صنایع منتخب منسوجات استان یزد)، ششمین کنفرانس بینالمللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- جلودار (۱۳۹۱) چابکی سازمانی :سرعت پاسخگویی و انعطاف پذیری سازمانی توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۹.
- جمالی،صابر (۱۴۰۱) نقش مدیریت دانش در چابکی سازمان، اولین کنفرانس ملی مدیریت مهندسی، موسسه آموزش عالی مهر آستان، گیلان، ایران.
- جورکش، نسرین، شکرچی زاده، احمدرضا، سرجویی، سمیه (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
- خزائی امین، عقیل (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی (مطالعه موردی: کارخانه سیمان سیستان)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول.
- دیباور (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین هوش مدیریتی بر چابکی سازمانی در سازمان میراث فرهنگی - گردشگری و صنایع دستی استان آذربایجان شرقی فصلنامه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، شماره ۵.
- ذبیحی، محمدرضا، طباطبائی، سعید، قمری، محمدرضا، حنیف اسدی، محمد (۱۳۹۴)، تعیین رابطه هوش مدیریتی و چابکی سازمانی در بیمارستان های مشهد، مجله پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۹(۱): ۵۴۳.
- زارعی، عظیم، مقدم، علیرضا، مهمان نوازی، سهیلا، شهریاری، مهری (۱۳۹۵)، بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵(۴): ۳۲-۱.

سهرابی، پرستو (۱۳۹۵)، بررسی اثر هوش مدیریتی بر مزیت رقابتی در بانک ملی ایران، تحقیقات جدید در علوم انسانی، ۳(۱۴): ۹۵-۱۱۶.

شهایی (۱۳۸۶)، چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.

شیری، اردشیر، محسنی مقدم، اکرم، فیضی، شمس الدین (۱۳۹۳)، رابط بین هوش مدیریتی و چابکی سازمانی در استانداری ایلام، فرهنگ ایلام، ۱۵(۴۴): ۲۲-۳۶.

صلواتی، عادل، خسروی، انور، امانی، سحر (۱۳۹۲)، چابکی سازمانی و هوش رقابتی در بانک های خصوصی و دولتی، پژوهش های مدیریت عمومی، ۶(۲۱): ۱۶۰-۱۳۱.

فرزی، حامد (۱۳۹۲)، ارتباط هوش مدیریتی و چابکی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش، پایان نامه درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه رازی، دانشکده تربی بدنی و علوم ورزشی.

فریدی، مراد خسروشاهی، سرور (۱۴۰۱) بررسی رابطه پذیرش فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی در سازمانهای دولتی استان همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد سنندج

کیانی، مهدی، بهرامی، محمد امین، منتظرالفرج، رضیه، فلاح زاده، حسین، محمدزاده، مرتضی (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین هوش مدیریتی و چابکی سازمانی در بیمارستان های آموزشی یزد، فصلنامه علمی پژوهشی سلامت محور، ۲(۲): ۱۱۷-۱۰۵.

Bi, rui, division, Robert, kam, booi (2014), Developing Organizational Agility through IT and Supply Chain Capability, *Journal of Global Information Management*, 21(4): 38-55.

Cegarro Navarro, Juan Gabriel, Soto Anthony, Pedro, Wansley, Anthony (2015), structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility, *ELSVIER*, 43: 1-6.

Chen , Xiaofeng, Siau, Keng(2011), *impact of the business intelligence and IT in frustration flexibility on competitive performance: an organizational agility*, Thirty Second International Conference on Information Systems.

Dayvi (1999). Knowledge-based Workflow Model for Agile Organization, *Journal of Intelligent Information Systems*.

Kamlmuk, Gillan, Acar, Zafr (2015), The Mediating Role of Organizational Learning Capability On The Relationship Between Innovation and Firm's Performance, *ELSVIER*, 210: 16169.

Lee, Jong ha; Bin, Woo; Kim, Sung; Joo,

Nayson, L.M.A.W (2010). Organizational agility in an institutional context, Supervisors: drs. M.C.P. Nijssen & prof. dr. J. Paauwe.

Oliveira, saulo Barbara, balloni, Antonio, toda, favio (2012), Information and Service-Oriented Architecture & Web Services: enabling integration and organizational agility, *ELSVIER*, 5: 141-151.

Rison, M.T & Ribeiro, L (۲۰۲۳). Exploring Agile Methods in Construction Small and Medium Enterprises: A Case Study, *Francisco Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 23.

Saha, Nebedita, Gregar, Ales, Saha, Petr (2017), Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms 'competitiveness?', *International Journal of Organizational Leadership*, 6: 323-334.

Zain, Mohamed, Che rose, Raduan, Abdullah, Iskandar, Masrom, Maslin (2005), The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia, *ELSVIER*, 42: 829-839