

مدل نظام آموزش با رویکرد چابکی (مطالعه موردی: شعبه‌های بانک ملت شهر یزد)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۲۳

هادی تیموری^۱، علی نصر اصفهانی^۲، سیدمحمد یونسی فر^۳

از صفحه ۸۴ تا ۱۱۰

چکیده

پژوهش حاضر در پی تدوین مدل نظام آموزش با رویکرد چابکی است. نوع پژوهش از نظر هدف کاربردی توسعه‌ای است و در زمره پژوهش‌های ترکیبی در دو مرحله کیفی و کمی اجرا شد. جامعه آماری در مرحله کیفی بین ۱۳ نفر از مدیران و معاونان و رؤسای بانک ملت شهر یزد و ۳ نفر از اساتید دانشگاهی بودند و تمام کارکنان و مدیران شعبه‌های بانک ملت شهر یزد به‌عنوان جامعه آماری مرحله کمی پژوهش در نظر گرفته شد. به‌منظور برآورد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که در حدود ۲۰۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند (تعداد ۱۸۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد). برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار **Amoss22** استفاده شد. نتایج نشان داد ۱۷ شاخص استخراج شده از اهمیت بالاتری برخوردار بوده‌اند که در ابعاد شایستگی، آینده‌نگری و انعطاف پذیری دسته‌بندی شدند. نتایج حاصل از بخش کمی به‌دست‌آمده نشان داد، مولفه انعطاف پذیری با ضریب تاثیر (۰,۷۸۵) دارای بیشترین تاثیر است. همچنین مولفه‌های آینده‌نگری با ضریب (۰,۷۴۲) و شایستگی با ضریب (۰,۷۳۸) تاثیر معنادار و مثبتی بر نظام آموزش چابک دارند.

کلمات کلیدی

مدیریت منابع انسانی، نظام آموزش چابک، شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف پذیری.

۱. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اصفهان، ایران (نویسنده مسئول) h.Teimouri@ase.ui.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اصفهان، ایران

۳. دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه اصفهان، ایران

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی بسیار پویا در حال انجام فعالیت هستند و وظیفه بسیار سنگینی را در راستای پاسخگویی به نیازهای مشتریان در راستای ایجاد رویکرد کیفیت مداری و یا خدمات رسانی بر اساس نیازهای جامعه به عهده دارند. تغییرات در نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع در راستای افزایش قابلیت انعطاف پذیری سازمانی نقش بسیار عمده‌ای را در افزایش رضایت مشتریان سازمان ایفا می‌کند؛ بنابراین، می‌توان گفت یکی از ضرورت‌های سازمان‌های کنونی داشتن منابع انسانی چابک است که در محیط پر مخاطره بتواند به سرعت به نیازها و تغییرات پاسخگو باشد.

از جمله مهم‌ترین ابعاد منابع انسانی، مهارت‌های نیروی کار و تجربه آنان است. دانش ایشان در زمینه تحصیلات، کارکنان دانش محور و توجه به آموزش‌های محوری است که برای موفقیت سازمان مهم و ضروری است (حمیدیان پور، رجب پور، افراخته و مهرابی، ۱۳۹۸: ۱۱). بنابراین، در محیط رقابتی عصر حاضر، یکی از حوزه‌های سازمانی که موجب جذب و به کارگیری بهترین استعدادها و درنهایت عملکرد بهتر سازمان شود، نظام آموزش منابع انسانی است (خیرزاهد، تیموری و شائمی، ۲۰۱۸: ۱۸). نظام آموزش، فعالیتهای توسعه و بهسازی افراد را هدف قرار می‌دهد؛ بنابراین، اختصاص موقعیت برجسته به این امر در برنامه ریزی راهبردی سازمانی، کمک با ارزشی می‌کند. به عبارت دیگر، نظام آموزش و توسعه در راستای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان به اجرا در می‌آید و منافعی برای افراد و سازمان از جمله انعطاف‌پذیری، چابکی، سودآوری، کسب مزیت رقابتی، افزایش دانش شغلی و کمک در جهت شناسایی اهداف سازمان دارد (پادماسیری، سندامالی، ماهالکامیج و مندیس^۱، ۲۰۱۸: ۲۹).

از جمله تحولاتی که در دهه اخیر در دنیا و در ارتباط با آموزش منابع انسانی با هدف افزایش کارایی و موثرتر شدن فرایند آموزش پیش آمده است، استفاده از نظام چابک در فرایند آموزش منابع انسانی است. چابکی فرایند آموزش، یک شکل چابکی فرایند کسب و کار تلقی می‌شود و حتی ممکن است همه فرایندهای آموزش را در برگیرد. این رویکرد با هدف برخورداری از مزایایی چون افزایش راندمان کار، ارتقای بهره

¹. Padmasiri, Sandamali, Mahalekamge & Mendis



وری و تامین مزیت رقابتی، از طریق کاهش هزینه‌های کارکنان و رهایی از قید بندهای غیر ضروری انجام می‌پذیرد (طهماسبی، قلی پور و جواهری زاده، ۲۰۱۲: ۱۲۷). در کشور ما نیز به دلایل تمایل سازمان‌ها به استفاده از فرصت‌ها و افزایش جذب مشتریان و افزایش سودآوری، استفاده از نظام چابک ممکن است بر موقعیت رقابتی سازمان تاثیر بگذارد. با توجه به اینکه در کشور ما سازمان‌ها جهت استفاده از چنین رویکردی، دچار ابهامات زیادی هستند، جهت رفع ابهامات و شناسایی مولفه‌های آن مستلزم انجام مطالعه اساسی است (قربانی و رضایی راد، ۲۰۱۱: ۵۱).

با توجه به ضرورت شناخت فرصت‌ها و چالش‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی در سال‌های اخیر در صنعت بانکداری توجه خاصی به وجود نظام آموزش چابک برای بهبود شرایط رقابتی نشده است و در گذشته بانک‌ها به دلیل دولتی بودن چندان توجه ای به این موضوع نداشته اند، در عصر تغییرات و رقابتی امروز بویژه از زمان خصوصی شدن دریافت شده است که برای بقای خود باید به این عوامل در کنار سایر عوامل توجه کنند. بانک‌های داخلی کشور از جمله بانک ملت با توجه به ناکامی در بهره وری کامل از استعدادهای منابع انسانی، دریافته است که توجه به نیروی انسانی چابک می‌تواند مزیت رقابتی نسبت به رقبای داخلی خود ایجاد کند و سازمان را در شرایط بحرانی حمایت کند و موجبات رشد و تعالی سازمان را فراهم کند. بانک ملت نیز به عنوان یک سازمان از این امر مستثنی نیست، به نظر می‌رسد با شناسایی صحیح ویژگی‌های نظام آموزش چابک می‌توان بانک را در موقعیت مناسبی از نظر کسب مزیت رقابتی قرار داد؛ بنابراین، این پژوهش به دنبال پاسخ گویی به سؤالات زیر است. سؤال اول: مولفه‌های نظام آموزش چابک کدام است؟ سؤال دوم: چه الگویی را می‌توان برای نظام آموزش چابک ارائه نمود؟ سؤال سوم: آیا الگوی مورد نظر از برآزش مناسب برخوردار است؟

پیشینه پژوهش

امینی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در موسسات آموزش عالی انجام دادند. یافته‌های این پژوهش حاصل مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه رهبری منابع انسانی در موسسات آموزش عالی انجام گرفت. تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در فرآیند کدگذاری حقیقی و نظری، ۴۵۱ کد، ۲۹ مفهوم و ۸ مقوله و ۶ کد نظری را نشان داد که منجر به ظهور مدل

نهایی پژوهش شد. یافته‌های این پژوهش شامل: ۱- شناسایی مولفه‌های چابکی رهبری منابع انسانی، ۲- یافتن نتایج و پیامدهای حاصل از چابکی رهبری منابع انسانی، ۳- شناسایی روابط بین مولفه‌ها و دست یافتن به مدل جامع بود.

کریمی و نجف‌بیگی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان بررسی عوامل موثر بر چابکی سازمانی با محوریت منابع انسانی انجام دادند. در ابتدا ابعاد و شاخص‌های موثر بر چابکی سازمانی معین و سپس با مطالعه موردی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، میزان چابکی آن براساس شاخص‌های معین شده ارزیابی شد و سپس چابکی سازمانی در ۷ بعد اصلی و ۳۲ شاخص بوسیله پرسشنامه بررسی شد. پس از تحلیل آماری، مشخص شد بین چابکی سازمانی و تمام ابعاد و شاخص‌های مورد مطالعه رابطه معنا دار آماری وجود داشت و از میان ابعاد موثر بر چابکی، فرهنگ و همکاری‌های متقابل وضعیت مطلوب تری به نسبت سایر ابعاد داراست. همچنین تمام فرضیه‌های پژوهش تایید شد.

کیاجوری و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل موثر بر چابک‌سازی مدیریت منابع انسانی انجام دادند. این پژوهش از نوع کاربردی بود و از روش توصیفی تحلیلی بهره گرفت؛ تلاش بر این بود با استفاده از منابع معتبر از روش کتابخانه‌ای و بهره‌گیری از ابزار مطالعه منابع و داده‌های پژوهش جمع‌آوری و به صورت کیفی تجزیه و تحلیل شود. در این پژوهش عوامل توانمندسازها در چابک‌سازی توسعه نیروی انسانی و ابعاد چابکی نظام مدیریت منابع از دیدگاه نظام مند بررسی شد و در ادامه پژوهش علاوه بر بررسی مفاهیم و ابعاد چابک‌سازی به بررسی مدل‌های چابکی پرداخته شد.

خاوری و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر دستیابی به دانشگاه‌های چابک با تأکید بر نقش برنامه ریزی آموزشی انجام دادند. روش شناسی پژوهش کیفی مبتنی بر نظریه برخاسته داده‌ها، طرح اکتشافی و جامعه آماری را خبرگان دانشگاهی تشکیل دادند. نمونه آماری شامل ۱۸ نفر از اعضای هیأت علمی و به صورت هدفمند انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام‌مند راهبرد نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین صورت گرفت. بعد از انجام عملیات کدگذاری باز، در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم، کدهای مشترک و مشابه از نظر معنایی در قالب ۵ مقوله اصلی عمده طبقه بندی شدند. مقوله‌های اصلی چابکی



دانشگاه‌ها مؤثر عبارت‌اند از: هماهنگی توسعه کمی دانشگاه با رشد و بهبود کیفی دانشگاه، همبستگی متوازن برنامه‌های آموزشی با نیازهای بازار کار، افزایش کارایی دانشگاه‌ها مطابق با توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان، انطباق برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با برنامه توسعه ملی، افزایش سازگاری‌های دانشجویان با دانشگاه.

گوپتا، کومار، کامبوج و بهاشان^۱ (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان تأثیر چابکی نظام‌های اطلاعاتی و نظام‌های منابع انسانی بر رضایت شغلی: دیدگاه نظریه پردازش اطلاعات سازمان "انجام دادند. این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین چابکی نظام‌های اطلاعاتی، نظام‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی و رضایت شغلی با استفاده از نظریه پردازش اطلاعات سازمانی انجام گرفت. هدف این مطالعه پاسخگویی به سوالات زیر بود: چگونه استفاده از چابکی IS مختلف بر نظام‌های منابع انسانی و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد؟ مسیرهای ارتباطی که به وسیله آن چابکی IS بر سیستم‌های HR و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد، کدامند؟ بر اساس این فرآیند، نویسندگان، داده‌ها را با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) تجزیه و تحلیل کردند. یافته‌ها تجزیه و تحلیل SEM بر روی داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۵۰ پاسخگو، از نظریه پردازش اطلاعات سازمان، پشتیبانی می‌کند. نویسندگان هشت فرضیه را ارائه دادند و فقط یکی از آنها رد شد.

خدابنده و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی چابکی منابع انسانی مبتنی بر داده بنیاد انجام دادند. این پژوهش با هدف طراحی یک مدل چابکی برای منابع انسانی و تبیین عوامل مؤثر بر آن انجام شده است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی به همراه روش پیمایشی و با تکیه بر نظریه بنیادی انجام شده است. داده‌های مرتبط از منابع و مآخذ نظری، اسناد بالادستی و مصاحبه استخراج شد و سپس در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نتایج نشان داد چابکی نیروی انسانی به عنوان یک پدیده محوری ناشی از مجموعه خصوصیات فردی سازمانی، فردی فردی، سازمانی و شغلی است. آثار این پدیده به دو گروه فردی و سازمانی طبقه‌بندی شده است. همچنین در این مدل عوامل اساسی (شیوه‌های تقسیم قدرت، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، هماهنگی سازمانی، ارتباطات

¹. Gupta, Kumar, Kamboj & Bhushan

و فناوری اطلاعات، فرایند سازمانی) و شرایط مداخله (فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، خودسازی، عوامل محیطی) تأثیرگذار بود.

نافعی (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان چابکی سازمانی: کلید موفقیت سازمانی انجام داد. در این پژوهش به مولفه‌های سنجش چابکی، چابکی تصمیم‌گیری و اقدام چابکی و نقش آن در ترویج موفقیت سازمانی در کارمندان بیمارستان دانشگاه منافیا در مصر پرداخت. یافته‌ها نشان داد که ابعاد چابکی تأثیر مستقیم بر ترویج موفقیت سازمانی در کارمندان دانشگاه منافیا در مصر می‌گذارد.

خوش‌لحن و ستاری (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان نقش چابکی سازمانی و رهبری تحول‌گرا در بهبود خدمات انجام دادند. در این پژوهش به منظور ایجاد یک مدل مفهومی برای تعریف رابطه بین چابکی سازمانی و رهبری تحول‌گرا در بهبود خدمات پرسنل در میان سازمان‌های دولتی پرداختند. یافته‌ها نشان داد رهبری تحول‌گرا و چابکی سازمانی تأثیر مثبت در بهبود خدمات دارد. علاوه بر این یافته‌ها حاکی از آن است که مدل مناسب چابکی سازمانی و رهبری تحول‌گرا ممکن است منجر به بهبود خدمات در سازمان شود.

نظام بانکی کشور سعی می‌کند برای مدیریت منابع انسانی فعلی و آتی خود، اقدامات موثر بر مبنای چابکی را در نظام آموزش خود طرح کند. در نظام آموزش چابک سعی می‌شود نظام به طور چابک طراحی تا از این طریق بتوان افراد مناسب، برای پاسخگویی به نیازهای جامعه پرورش یافته و آماده شود. به طور کلی با در نظر گرفتن نیاز روز افزون به نظام آموزش چابک در سازمان‌ها و محدود بودن تعداد مطالعات در این زمینه، طراحی الگوی نظام آموزش چابک در بانک ملت شهر یزد در ارتقای توانمندی آن بانک در جهت منافع سهامداران و ذی‌نفعان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. براین اساس، این پژوهش به پر کردن شکاف نظری عملی در اقدامات مدیریت منابع انسانی و یکپارچگی، انسجام و هم‌افزایی بیشتر دانش نظری و کاربردی علمی این حوزه مدیریتی با همگرایی و همکاری بیشتر و نزدیک‌تر دانشگاهیان و مدیران در اقدامات مدیریت منابع انسانی برای آموزش کارکنان کمک می‌کند. همچنین این پژوهش بر آن است تا هم شکاف‌های نظری را بر طرف کند و به هم به نظری که بیان می‌کند جنبه کاربردی



دهد تا بتوان از مزایای آن استفاده کرد به همین علت کار بر روی این موضوع ضروری به نظر می‌رسد.

مبانی نظری

چابکی^۱: واژه چابک در واقع به معنای سریع، چالاک و قادر بودن به تفکر، به صورت متهورانه و با روشی هوشمندانه است، اما در فضای امروزی، چابکی به معنای واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیرقابل پیش بینی و استفاده از آن به عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی است (بهرامی و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۹۳). همچنین، چابکی توانایی یک سازمان در فهم تغییرات سازمانی و واکنش کارا و اثر بخش در برابر آن است. بُعد اصلی چابکی، توانایی نظام در واکنش نسبت به تغییر است. چابکی را می‌توان هماهنگی دقیق بین افراد شاغل واحدهای کسب و کار و شاغلان واحد فناوری اطلاعات دانست که در پاسخ موثر نسبت به موقعیت‌های مدام در حال تغییر، انجام می‌دهند (تاجی و بردبار، ۱۳۹۴: ۱۵۶).

بنابراین، چابکی به عنوان الزام محوری، توانایی روبه رو شدن با تغییر و تحول است. از طرف دیگر، چابکی را معمولاً به عنوان راهبردی که در محیط‌هایی با ویژگی عدم اطمینان و به سرعت در حال تغییر همراه است، توصیف می‌کنند. چابکی را باید از مفهوم مختصر انعطاف پذیری که مربوط به مسائل عملیاتی روزانه است، متمایز کرد (آقایی، ۱۳۹۳: ۴۷). در واقع، چابکی این قابلیت را دارد که بتواند کارکنانی متناسب با اهداف سازمان و تغییرات محیطی و نیازهای مشتریان برای سازمان ارائه کند (داز و کازوئن، ۲۰۱۴). با توجه به اینکه کارکنان هر سازمان، تنها سرمایه‌ای که با گذشت زمان از ارزش آنان کاسته نمی‌شود و تنها دارایی سازمان هستند که قابلیت یادگیری، رشد و همکاری در انجام فعالیت‌ها را دارند و به افزایش ارزش و مزیت رقابتی برای سازمان منجر می‌شوند؛ بنابراین، داشتن برنامه‌های مشخص مدیریت منابع انسانی در سازمان بر عملکرد سازمان تأثیر گذار است (رابی، احد، کوثر و علی^۲، ۲۰۱۵: ۲۰۱۳).

^۱. Agility

^۲. Rabbi, Ahad, Kousar & Ali

منابع انسانی چابک، منابع انسانی منعطف و آموزش‌پذیری است که دو رفتار مهم از خود نشان می‌دهد. اول اینکه قادر به نشان دادن واکنش به موقع و سازگاری سریع با تغییرات است و دوم آنکه توانایی استفاده از تغییر و تبدیل آن به فرصت را در جهت منافع سازمان را دارد (علوی و دزاراید^۱، ۲۰۱۳: ۴۱۸۱). اگر به چابکی منابع انسانی توجهی نشود، دستیابی به چابکی تولید، فناوری، راهبرد و به طور کلی چابکی سازمان ممکن نخواهد شد. چابکی منابع انسانی می‌تواند مزایای بسیاری، همچون بهبود کیفیت، تسریع در منحنی یادگیری، ارائه خدمات بهتر به مشتری، بهبود فرهنگ سازمانی و تعالی اقتصاد را به ارمغان آورد (هاپ و وان اوین^۲، ۲۰۰۴: ۹۲۵) همچنین منابع انسانی چابک می‌تواند به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی و موفقیت مالی سازمان، نقش مهمی را در توسعه و تعالی سازمان ایفا کند. در عصر سرعت و تغییر، بقای سازمان به توانایی بسیج کارکنانی منعطف و چابک برای برآورده کردن نیازهای بازار بستگی دارد (داز و کازونن^۳، ۲۰۱۴: ۳۷۶).

جدول ۱: اقدامات مدیریتی ارتقاء دهنده چابکی منابع انسانی

انگیزش تصدیق نمودن و بازشناسی حمایت تیم‌سازی شبکه‌سازی ناصحیت و مربیگری پاداش دادن	اقدامات رابطه مدار
مشاوره و مشورت تفویض اختیار	رهبری مشارکتی
آگاه‌سازی و اطلاع رسانی برنامه ریزی شفاف‌سازی نظارت حل مساله	اقدامات کارمدار

^۱. Alavi & Dzuraidah

^۲. Hopp. & Van oyen

^۳. Doz & Kosonen

آموزش و بهسازی: آموزش، عبارت است از فراگیری نظام دار مهارت ها، دانش و نگرش که دارای قابلیت کاربردی خاص در یک محیط شغلی باشد. در واقع آموزش به معنای تغییر آنچه کارکنان می دانند و نحوه عملکرد و نگرش آنها نسبت به کار خود و تعاملاتشان با همکاران و سرپرستان است، به طوری که از طریق آن سطح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمان بهبودیابد (پاندی^۱، ۲۰۱۸: ۷). اهمیت آموزش به حدی است که برخی از صاحب نظران در مورد آن می گویند «آموزش در حقیقت، خود مدیریت است» بدین معنا که بدون آموزش نیروی انسانی، پایه های مدیریت هم متزلزل می شود. در واقع، آموزش باید به طور مستمر با مجموع وظایف و فرآیندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا وظایف و فعالیت های مدیریت مؤثر واقع شود (کلابرلانا^۲، ۲۰۱۲: ۳۹۸).

بنابراین، آموزش یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی است که در پژوهش های پیشین کانون توجه قرار گرفته است. در جدول ۲ مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر آموزش از دید پژوهشگران آورده شده است.

^۱- Pandey

^۲- Climent & Cabrillana

جدول ۲: عوامل تأثیرگذار بر آموزش

عوامل تأثیرگذار	عنوان پژوهش	سال	پژوهشگر
فرهنگ نیاز به آموزش، تعهد سازمانی، عوامل انگیزشی، ارتباطات مناسب	ارائه ی مدل ارتقای کیفی آموزش و بهسازی کارکنان (مورد: ستاد مرکزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی)	۱۳۹۷	حاتمی و همکاران
بر مبنای نیازسنجی بودن، بازخورد و ارزیابی مؤثر آموزش ها، مبتنی بر راهبردهای مناسب یادگیری، انگیزاننده	مروری بر اقدامات شبیه سازی آموزش برای اپراتورهای صنعتی	۲۰۱۹	مارکانا و همکاران ^۱
جو آموزش، آگاهی از آموزش، مشارکت و درگیری در تصمیمات آموزشی و مکانیزم ارزیابی آموزش	رمزگشایی از اثربخشی آموزش: نقش عوامل سازمانی	۲۰۱۷	کدوانی ^۲
- تعریف دقیق نیازها و شناسایی نتایج مورد انتظار از آموزش ها - حضور فعال کارکنان در فرآیندهای آموزش - استفاده از کارگاه‌ها و تجهیزات عملی - پرورش کارکنان در محیط‌های یادگیرنده	آموزش مهارت‌های اثربخش در صنایع کوچک و متوسط در مراکش	۲۰۱۴	الزهراو همکاران ^۳
تعیین استانداردهای حرفه ای مدرس، مشخص بودن برنامه ی آموزشی، تجربه‌های حرفه ای و عملی مدرس در امر آموزش	عوامل مؤثر بر تجربه حرفه ای آموزش مدرس در دانشگاه ماها-ساراخام راجاپهات تایلند	۲۰۱۳	پراسرتسانگ ^۴
تسلط کافی آموزش دهنده روی موضوع مورد تدریس؛ ارتباط خوب آموزش دهنده و آموزش گیرنده	به سوی برنامه‌های اثربخش تر آموزشی: مطالعه ای بر ویژگی‌های آموزش دهنده	۲۰۱۲	گاش و همکاران ^۵

1. Marcano etal
 2. Kodwani
 3. Ezzahra etal
 4. Prasertsung
 5. Ghosh etal



نظام آموزش چابک: نظام آموزش چابک، روش‌های سنتی را برای آموزش افراد کنار می‌گذارد و از شیوه‌های به روز و با توجه به نیاز و اهداف سازمان به آموزش افراد می‌پردازد و هنگامی که افراد آموزش دیده، مشغول به کار می‌شوند با اهداف و راهبرد سازمان هماهنگ هستند (گیلانی، اقبال، اکرم و راشد^۱، ۲۰۱۸: ۲۰۱۱). بنابراین، استفاده از چابکی در آموزش افراد، جز مهم ترین عامل در کاهش هزینه‌های سازمان محسوب می‌شود. زمانی که نیازهای آموزشی با شرایط سازمان سازگار باشد، هم هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد و هم باعث موفقیت سازمان در آموزش افراد می‌شود و هم متقاضیان احساس رضایت بیشتری خواهند داشت (مادولی، ۲۰۱۶: ۱۵۷۱). بنابراین، استفاده از چابکی در نظام آموزش برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. نظام آموزش چابک روش نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است (شریهای و کارووسکی، ۲۰۱۴: ۴۶۰). از این رو چابکی نظام آموزش منابع انسانی از دغدغه‌های مهم سازمان هاست و شناسایی عوامل موثر بر چابکی کارکنان، ضروری است. بنابراین، نظام آموزش منابع انسانی چابک به عنوان مهم ترین عامل برای ایجاد منابع انسانی چابک می‌تواند تغییرات محیطی را مدیریت و استفاده اثربخش و کارآمد از منابع را برای سازمان ممکن کند (گلینسکایا ، کار و هالیدی^۲، ۲۰۱۲: ۳۶).

روش شناسی پژوهش

از آن جا که پژوهش حاضر در پی تدوین مدل نظام آموزش با رویکرد چابک است، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده‌ها آمیخته (کیفی کمی) است. **کیفی:** در مرحله کیفی پژوهش، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به روش غیرتصادفی هدفمند با ۱۳ نفر از مدیران، معاونان و رؤسای بانک ملت شهر یزد و ۳ نفر از خبرگان دانشگاهی با معیار اشباع داده‌ها، مؤلفه‌های نظام آموزش شامل شایستگی، انعطاف پذیری و آینده نگری با رویکرد چابکی شناسایی شد. به منظور حصول اطمینان از روایی کیفی پژوهش حاضر، از مفاهیم قابلیت اعتبار و قابلیت انتقال استفاده شد. در بخش کیفی برای محاسبه پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد 4

¹. Gillani, Iqbal, Akram & Rasheed

². Glinskaya, Carr & Halliday

مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کد گذاری شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، کد گذاری نظری برگرفته از روش تحلیل تماتیک است.

کمی: در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش آمار استنباطی استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله پرسشنامه محقق ساخته مستخرج از نتایج مرحله‌ی کیفی برای بررسی نظام آموزش چابک استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی شامل ۴۱۸ نفر از تمام مدیران و کارکنان شعبه‌های بانک ملت شهر یزد بوده است. ۲۰۰ پرسشنامه در میان نمونه‌ای از مدیران شعبه‌های، کارشناسان و کارمندان شاغل به صورت تصادفی توزیع شد و از میان پرسشنامه‌های عودت داده شده ۱۸۴ پرسشنامه که به طور کامل تکمیل شده بود در تحلیل نهایی استفاده شد. به منظور بررسی روایی پژوهش در بخش کمی، روایی ظاهری، محتوا و سازه بررسی شد. برای محاسبه پایایی در قسمت کمی پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها جهت قضاوت در مورد فرضیات پژوهش از نرم‌افزار Amos²² استفاده شده است.

یافته‌ها

پس از انجام ۱۶ مصاحبه، مجموعه‌ای از تم‌های مربوط به نظام آموزش چابک شناسایی شد. به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه‌ها، پس از تحلیل و تم‌بندی داده‌ها، نتایج به ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان ارائه شد و نظرات تکمیلی آنان دریافت شد. پس از انجام مصاحبه‌ها و نوشتن کامل آنها، داده‌ها به دقت مطالعه شد و در مواردی برای تسلط بیشتر بر این کار، چندین بار تکرار شد. بعد از آن با استفاده از فن تحلیل مضمون، کدهای اولیه و مضمون‌های مربوط به سؤال پژوهش استخراج شد. در مرحله بعد نیز مضمون‌های اصلی از مضمون‌های فرعی استخراج شد. داده‌های حاصل از تحلیل مضمون به استخراج ۷۱ کد اولیه، ۱۸ مضمون فرعی و ۳ مضمون اصلی شناسایی شد که به‌عنوان ابعاد نظام آموزش چابک تعریف شد. در جدول ۳ نحوه استخراج تم‌های اصلی و فرعی در طراحی نظام آموزش چابک آورده شده است:



جدول ۳: مضمون های اصلی و فرعی نظام آموزش چابک

تم اصلی	تم فرعی	مثالی از کدگذاری اولیه	نمونه مصاحبه
تابستگی	برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازسنجی آموزشی	آموزش متناسب با نیازهای کارکنان	برای آنها مهم نیست که آیا این دوره آموزشی برگزار شده را کارکنان به صورت مناسب فرا گرفته اند یا خیر؟ و آیا این آموزش‌های داده شده تاثیری بر افزایش بهره وری یا کارایی کارکنان دارد و آیا می‌تواند به نیازهای آنان پاسخ دهد
	ایجاد تغییر رفتاری پایدار در کارکنان	تغییر رفتار در کار افراد	بعد از آموزش بررسی نمی‌کنیم که این آموزش تاثیر در فرد یا کارمندان داشته است، آیا باعث تغییر رفتار فرد در کارش شده است.
	ارزش دادن به دانش و فراگیری در سازمان - تقویت ارزش‌های سازمان	یادگیری دانش و فراگیر شدن	باید برای آن هزینه کرد و برای یادگیری دانش و فراگیر شدن آن در سازمان ارزش قایل شد.
	انتخاب روش مناسب آموزش متناسب با محتوی دوره	انتخاب روش مناسب آموزشی	اگر بتوانیم نیاز هر یک از گروه هایی که در سازمان مشغول بکار می‌باشند را شناسایی کنیم و برای هر کدام از آنها با توجه به حرفه و تخصص آنها کلاس‌های آموزشی را برگزار نمایم ، باعث افزایش راندمان و کاربردی بودن آموزش‌ها در فعالیت هایشان خواهد بود.
	پرداخت پاداش متناسب با میزان یادگیری	تشویق کارکنان	در صورتی اگر ما بتوانیم به کسانی که آموزش دیده اند و آن را در عمل بکار بسته اند تشویق کنیم باعث می‌شود تا بتوانیم به نیازهای گوناگون مشتریان پاسخ مناسبی دهیم.
	سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی	بازخورد مدون دوره آموزشی	البته بازخوردی از دوره‌ها به صورت مدون وجود ندارد. متأسفانه در بانک ما برای همه افراد یک نوع آموزش در نظر می‌گیریم.
	ایجاد فضای امن و پرهیز از ترس و هراس	محیط آموزشی جذاب و امن	اگر می‌خواهیم یک نظام آموزش مفید و موثری داشته باشیم یکی از شرط‌های آن این است که باید محیط آموزش ما هم جذاب، امن و پرهیز از ترس باشد.
	استفاده از ظرفیت مدرسین داخلی تا حد امکان	استفاده از کارکنان دارای پژوهش‌های مرتبط	می‌توانیم از کارکنانی که دارای مقالات علمی بسیاری در این زمینه هستند، برای آموزش افراد استفاده کنیم.
	همراستایی راهبرد نظام آموزش با راهبرد کلان سازمان	هماهنگی سیستم آموزش با سیاست‌های کلان سازمان	نظام آموزش خود را با توجه به سیاست‌های کلی سازمان انجام دهند.
	همراستایی راهبرد نظام آموزش با راهبردهای مدیریت منابع انسانی	طراحی سیستم آموزش متناسب با راهبرد منابع انسانی	طراحی سیستم آموزشی متناسب با راهبرد منابع انسانی انجام گیرد

ادامه جدول ۳: مضمون های اصلی و فرعی نظام آموزش چابک

تم اصلی	تم فرعی	مثالی از کدگذاری اولیه	نمونه مصاحبه
آینده نگری	سرمایه گذاری و تخصیص منابع مالی لازم (تامین بودجه آموزشی مورد نیاز)	سرمایه گذاری برای توسعه و آموزش افراد	همین سازمان باید سعی کند، زمان و هزینه زیادی را به توسعه و آموزش اختصاص دهند
	ایجاد شرایط لازم جهت تسهیم دانش و تبادل تجارب بین کارکنان (اشتراک اطلاعات و دانش و تجربه - مستند سازی تجربیات)	تسهیم دانش بین کارکنان	از ویژگی نظام آموزشی مطلوب در بانک پرداختن به این موضوع است که دانش را بین کارکنان تسهیم نموده و دانش ضمنی را به دانش آشکار تبدیل کند.
	تعامل با مراکز علمی و دانشگاهی معتبر جهت آگاهی از آخرین دستاوردهای علمی در زمینه‌های مختلف	استفاده از استادان خارج از سازمان	استفاده از استادان مجرب داخلی و خارجی بانک و اطلاع مدیران از آخرین دستاوردهای علمی در حوزه بانکی و به کار گیری و آموزش آن به پرسنل مورد توجه قرار دهد.
	ارتباط نظام آموزش با نظام پژوهشی سازمان (پژوهش و توسعه)	ارتباط با بخش پژوهشی	باید نظام آموزشی ما به روز باشد که این امر مستلزم این است که باید با مراکز علمی و دانشگاهی و همچنین با بخش‌های گوناگون سازمان، بالاخص قسمت پژوهش سازمان در ارتباط باشد.
انعطاف پذیری	عارضه یابی و بهبود دوره ای و مستمر نظام آموزش	رفع نقص و ایرادات	پس از برگزاری دوره‌های آموزشی باید درصدد رفع ایرادات و نواقص آن باشیم تا در دوره‌های بعدی بتوانیم آموزش کاملتر و متناسب با نیازهای مشتریان و سازمان داشته باشیم.
	تناسب محتوی دوره‌های آموزشی با الزامات محیطی	محتوای آموزشی متناسب با تغییرات محیطی	باید دوره‌های آموزش را متناسب با تغییرات محیطی باشد تا بتوانیم در زمان‌های مختلف پاسخگوی نیازهای مشتریان باشیم.
	تناسب محتوی دوره های آموزشی با نیازهای گوناگون و در حال تغییر مشتری	پاسخ به نیاز مشتریان	مهم ترین مسئله برای یک سازمان آموزش است، چرا که موجب می‌شود اطلاعات کارمندان به روز باشد و بتوانند در زمان‌های گوناگون به نیازهای مختلف مشتریان پاسخی مناسب دهند.
	تناسب محتوی دوره های آموزشی با مهارت‌های مورد نیاز برای تغییر فرایند کسب و کار	آموزش مدیریت تغییر	بسیاری از سازمان‌های چابک آموزش هایی در زمینه ی مدیریت تغییر انجام می‌دهند.



به منظور ارزیابی کمی روایی محتوا و جهت اطمینان از اینکه مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت شاخص اصلی)، نسبت روایی محتوا (CVR) محاسبه شد. برای تعیین روایی محتوا، پرسشنامه به تعداد ۲۰ نفر از متخصصان، استادان و خبرگان مدیریت بانکی ارسال شد. از متخصصان درخواست شد در خصوص ۱۸ شاخص اصلی نظام آموزش که در طی مصاحبه‌های عمیق شناسایی شده است، به پرسشنامه به صورت "ضروری است"، "ضروری نیست ولی مفید است"، و "ضرورتی ندارد" پاسخ دهند.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در این رابطه، Ne تعدادی از اعضای پانل ارزیاب است که در آن زیر شاخص، گویه "ضروری" را انتخاب کرده اند و N تعداد کل اعضای گروه ارزیاب است.

در این پژوهش، مطابق جدول (۲)، CVR تمامی ۱۸ شاخص اصلی نظام آموزش چابک، محاسبه و ارزیابی شد. تعداد ۱ زیرشاخص از فهرست شاخص محوری نظام آموزش چابک حذف شد. همچنین به منظور بررسی روایی محتوا زیرشاخص‌ها از متخصصان خواسته شد در مورد هر یک از زیرشاخص‌های نظام آموزش چابک، را بر اساس طیف لیکرت چهار قسمتی (۱= مرتبط نیست، ۲= نسبتاً مرتبط است؛ ۳= مرتبط است و ۴= کاملاً مرتبط است) مشخص کنند. رابطه ۲ طریقه محاسبه این معیار را نشان می‌دهد:

$$CVI = \frac{n_b}{N} \quad \text{رابطه (۲)}$$

که در آن N تعداد کل متخصصان و n_b تعداد متخصصانی است که به گویه نمره ۳ و ۴ داده‌اند. حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI، ۰/۷ است که برای ۱۷ شاخص باقیمانده بالاتر از این مقدار بود. در جدول (۴) کدهای نهایی احصاء شده بخش کیفی ارائه شده است.

جدول ۴: ضرایب CVI و CVR برای مؤلفه‌ها و ابعاد نظام آموزش چابک

نام اصلی	تم فرعی	CVR	پذیرش یا رد	CVI	پذیرش یا رد
شایستگی	برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازسنجی آموزشی	۰/۶	پذیرش	۰/۷۵	پذیرش
	ایجاد تغییر رفتاری پایدار در کارکنان	۰/۵	پذیرش	۰/۸	پذیرش
	ارزش دادن به دانش و فراگیری در سازمان - تقویت ارزش‌های سازمان	-/۵	رد	-	-
	انتخاب روش مناسب آموزش متناسب با محتوی دوره	۰/۵	پذیرش	۰/۷	پذیرش
	پرداخت پاداش متناسب با میزان یادگیری	۰/۵	پذیرش	۰/۷	پذیرش
	سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی	۰/۶	پذیرش	۰/۷	پذیرش
	ایجاد فضای امن و پرهیز از ترس و هراس	۰/۹	پذیرش	۰/۹	پذیرش
	استفاده از ظرفیت مدرسین داخلی تا حد امکان	۰/۶	پذیرش	۰/۷۵	پذیرش
	همراستایی راهبرد نظام آموزش با راهبرد کلان سازمان	۰/۶	پذیرش	۰/۷۵	پذیرش
	همراستایی راهبرد نظام آموزش با راهبردهای مدیریت منابع انسانی	۰/۹	پذیرش	۰/۸۵	پذیرش
آینده‌نگری	سرمايه گذاري و تخصيص منابع مالي لازم (تامین بودجه آموزشی مورد نیاز)	۰/۶	پذیرش	۰/۷۵	پذیرش
	ایجاد شرایط لازم جهت تسهیم دانش و تبادل تجارب بین کارکنان (اشتراک اطلاعات و دانش و تجربه - مستند سازی تجربیات)	۰/۶	پذیرش	۰/۷۵	پذیرش
	تعامل با مراکز علمی و دانشگاهی معتبر جهت آگاهی از آخرین دستاوردهای علمی در زمینه‌های مختلف	۰/۸	پذیرش	۰/۸	پذیرش
انطباق پذیری	ارتباط نظام آموزش با نظام پژوهشی سازمان (پژوهش و توسعه)	۰/۸	پذیرش	۰/۷	پذیرش
	عارضه یابی و بهبود دوره ای و مستمر نظام آموزش	۰/۵	پذیرش	۰/۷	پذیرش
	تناسب محتوی دوره‌های آموزشی با الزامات محیطی	۰/۶	پذیرش	۰/۷	پذیرش
	تناسب محتوی دوره های آموزشی با نیازهای گوناگون و در حال تغییر مشتری	۰/۶	پذیرش	۰/۷۵	پذیرش
	تناسب محتوی دوره های آموزشی با مهارت‌های مورد نیاز برای تغییر فرایند کسب و کار	۰/۷	پذیرش	۰/۷	پذیرش

شکل (۱) الگوی کدگذاری و پارادایمی را براساس یافته‌های کیفی پژوهش نشان می‌دهد. این الگوی مفهومی نشان دهنده روابط بین ابعاد اصلی و مولفه‌های فرعی حاصل از فرایند کیفی است.



شکل ۱: الگوی کدگذاری و پارادایمی براساس یافته‌های کیفی پژوهش

به منظور بررسی پایایی نتایج در قسمت کیفی، از شاخص پایایی بازآزمون آزمون استفاده شد.

پایایی بازآزمون: به این منظور از میان کل مصاحبه‌ها ۴ نمونه به صورت تصادفی انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در فاصله‌ی زمانی پانزده روزه کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله‌ی زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شد و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله‌ی کدگذاری شاخص ثبات محاسبه شد.

$$\text{رابطه (۳)} \quad \text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۵: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	R1	۴۵	۱۷	٪۵.۷۵
۲	R2	۵۳	۲۱	٪۷۹
۳	R3	۴۹	۱۸	٪۴.۷۳
۴	R4	۵۴	۱۹	٪۲.۷۲
	کل	۲۰۱	۷۵	٪۶.۷۴

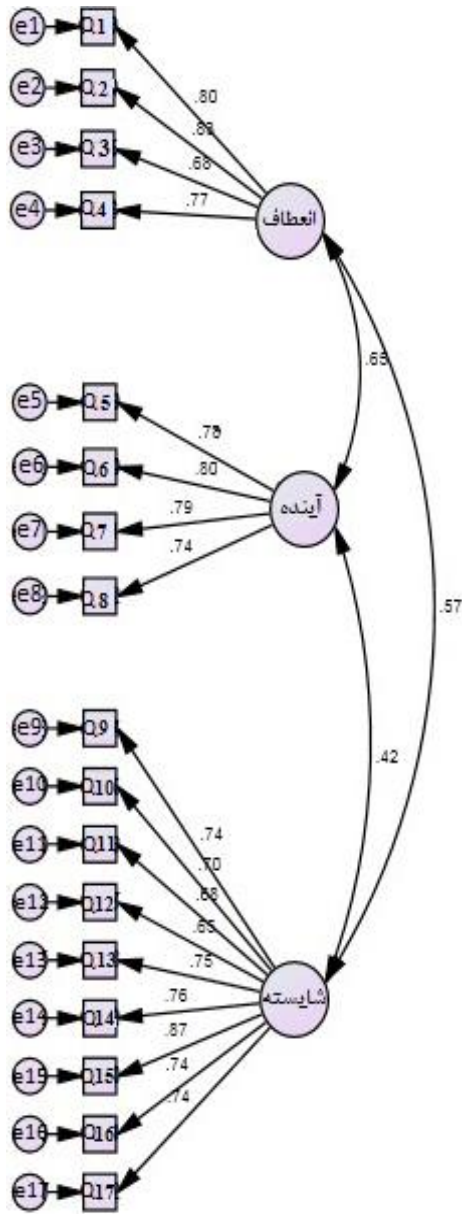
درصد پایایی بازآزمون در مطالعه‌ی کیفی پژوهش حاضر ۶.۷۴٪ محاسبه شد که بالاتر از ۰/۷۰ است و بنابراین، پایایی بازآزمون مورد تأیید است. در مرحله‌ی کمی، روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری را با شاخص‌های بار عاملی، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد.

ارزیابی بار عاملی شاخص‌ها: اولین قدم برای انجام تحلیل عاملی تاییدی، بررسی بار عاملی استاندارد شده شاخص‌هاست تا بزرگ‌تر از ۰,۵ باشند. بهترین حالت زمانی است که تمام بارهای عاملی استاندارد بیش از ۰,۷ باشند. جدول ۶ تمامی بارهای عاملی استاندارد شده و معناداری مدل اندازه‌گیری نظام آموزش چابک نشان داده شده است.

جدول ۶: بارهای عاملی استاندارد شده و معناداری مدل اندازه‌گیری نظام آموزش چاپک

سطح معناداری	عدد معناداری	بار عاملی استاندارد	بار عاملی غیر استاندارد	شاخص
۰.۰۰	۱۲.۴۱۶	۰.۸۰۲	۰.۹۱۵	شاخص ۱
۰.۰۰	۱۲.۹۳۳	۰.۸۲۶	۰.۹۶۷	شاخص ۲
۰.۰۰	۹.۹۴	۰.۶۸۲	۰.۶۱۴	شاخص ۳
۰.۰۰	۱۱.۷۲۲	۰.۷۷	۰.۸۷۲	شاخص ۴
۰.۰۰	۶.۸۷۶	۰.۷۸۴	۱.۴۳۳	شاخص ۵
۰.۰۰	۶.۹۵۵	۰.۸۰۴	۱.۴۴۷	شاخص ۶
۰.۰۰	۶.۹۱۵	۰.۷۹۴	۱.۴۸۳	شاخص ۷
۰.۰۰	۶.۷۰۹	۰.۷۴۵	۱.۳۶۹	شاخص ۸
۰.۰۰	۹.۹۰۹	۰.۷۴۲	۰.۹۶۹	شاخص ۹
۰.۰۰	۹.۳۰۴	۰.۶۹۹	۰.۹۵۴	شاخص ۱۰
۰.۰۰	۹.۰۵۶	۰.۶۸۲	۰.۹۶۶	شاخص ۱۱
۰.۰۰	۸.۵۴۲	۰.۶۴۵	۰.۸۷۳	شاخص ۱۲
۰.۰۰	۹.۹۶۱	۰.۷۴۵	۱.۰۳	شاخص ۱۳
۰.۰۰	۱۰.۱۶۶	۰.۷۶	۱.۰۲۱	شاخص ۱۴
۰.۰۰	۱۱.۷۴۴	۰.۸۶۹	۱.۰۴	شاخص ۱۵
۰.۰۰	۹.۸۷۳	۰.۷۳۹	۰.۹۱۹	شاخص ۱۶
		۰.۷۳۸	۱	شاخص ۱۷

همانطور که قابل مشاهده است تمامی شاخص‌ها از بار عاملی مناسبی برخوردارند و متغیرهای پنهان (مولفه‌ها) توانسته‌اند تقریباً نیمی از واریانس‌های شاخص‌ها را تبیین کنند.



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری نظام آموزش چابک



بررسی برازش مدل: در جدول ۷ ارزیابی نیکویی برازش مدل ارائه شده است. اگر دست کم سه شاخص از برازش مطلوب برخوردار باشد، برازش مدل خوب و قابل قبول است که شاخص‌های $RMSR$ ، CFI ، NFI و کای دو به درجه آزادی مهم ترین هستند.

جدول ۷: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری نظام آموزش چابک

RMSR	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMR	λ^2/df	شاخص‌های برازش
$>0,08$	$>0,8$	$>0,8$	$>0,9$	$>0,9$	$>0,08$	>3	حد قابل قبول
$0,02$	$0,90$	$0,92$	$0,98$	$0,94$	$0,06$	$0,85$	مقدار بدست آمده

نتایج جدول فوق حاکی از آن است که مدل اندازه‌گیری نظام آموزش چابک دارای برازش مناسبی است.

بررسی پایایی و روایی سازه‌ای: پس از ارزیابی مناسب بودن برازش مدل نوبت به بررسی پایایی و روایی سازه‌ای می‌رسد. در این پژوهش برای بررسی پایایی، از پایایی سازه‌ای^۱ استفاده شده است. پایایی سازه‌ای جایگزین برای آلفای کرونباخ در مدل سازی معادلات ساختاری است، زیرا فرض آلفای کرونباخ این است که نشانگرهای اندازه‌گیری، خطای اندازه‌گیری ندارند، اما در مدل‌سازی خطای اندازه‌گیری قابل محاسبه است. برای بررسی روایی نیز از روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. جدول ۸ روایی و پایایی سازه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول ۸: روایی همگرا و پایایی ترکیبی برای مدل نظام آموزش چابک

	CR	AVE	MSV	ASV	آینده	انعطاف	شایسته
حد قابل قبول	$>0,7$	$>0,4$	$<AVE$	$<MSV$	قطر اصلی از مقادیر زیرین و سمت چپ بیشتر باشد		
آینده	$0,878$	$0,550$	$0,424$	$0,300$	$0,742$		
انعطاف	$0,889$	$0,617$	$0,424$	$0,373$	$0,651$	$0,785$	
شایسته	$0,914$	$0,544$	$0,323$	$0,250$	$0,420$	$0,568$	$0,738$

همان طور که جدول ۸ نشان می‌دهند مدل اندازه‌گیری نظام آموزش چابک از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردارند.

^۱. Construct Reliability

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های موفق مانند موجوداتی هستند که با هماهنگی زیست‌شناختی خود و محیط اطرافشان می‌توانند به بقاء ادامه دهند. براساس این دیدگاه، صرف تاکید بر موضوعات تغییر، گرچه می‌تواند شرایط لازم برای موفقیت سازمان‌ها تلقی شود، اما شرط کافی هماهنگی میان برنامه‌های تدوین شده و استقرار این برنامه‌ها متناسب با تغییرات و اقتضای سازمان است، اما از آنجا که محیط به طور مداوم در حال تغییر است و تغییر سازمانی بخش جدایی ناپذیر از زندگی کاری امروز است، نمی‌توان شرایط آینده را پیش بینی کرد و در نتیجه برقراری تعامل و هماهنگی میان عناصر تاثیرگذار بسیار مشکل و مستلزم پویایی سازمان است تا سازمان بتواند به قابلیت‌هایی پایدار در طول زمان برای کسب فرصت‌های بیرونی دست یابد. نظام آموزش به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی نقش قابل توجهی در کارایی و چابکی افراد دارد. بنابراین نکته با اهمیت در آموزش افراد، داشتن فرآیند منعطف و سریع در آموزش است. از طرفی در چنین شرایطی اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، افرادی با قابلیت‌های بالا را آموزش دهیم، قربانی خواهیم شد؛ بنابراین، نیاز به نظام آموزش چابک در سازمان ثابت شده است و تمام موارد مذکور بدون داشتن نظام آموزش انعطاف‌پذیر امکان‌پذیر نیست.

در این مطالعه به بررسی ویژگی‌های نظام آموزش چابک در بانک ملت پرداخته شد تا بتوان الگوی بومی برای استقرار موفق نظام آموزش چابک در بانک‌ها ارائه کرد. در همین راستا پژوهش حاضر ابتدا به طراحی مدل معماری نظام آموزش چابک پرداخته است و پس از شناسایی مولفه‌ها و ابعاد مدل تحقیق به تاثیر هر یک مولفه‌ها و نقش آن در نظام آموزش چابک پرداخت. در این پژوهش سعی شد با گذر از کدها و مقوله‌های عینی و تجربی محض، مقوله‌های انتزاعی که بتوانند کلیت نظام آموزش چابک را تبیین کنند، ارائه شوند. بر مبنای تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، ۳ مضمون برای نظام آموزش چابک به دست آمد. در بخش کیفی پژوهش برای ارائه نقشه و مدل مضمون‌ها، اولین مضمون احصاء شده شایستگی است. آینده نگری به عنوان مضمون دوم احصاء شده است. مضمون سوم احصاء شده در نظام آموزش چابک، انعطاف پذیری است. همچنین بر مبنای تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته ابتدا ۱۸ متغیر اصلی احصاء شد برای تعیین روایی محتوایی، به تعداد ۲۰ نفر از کارشناسان، استادان و خبرگان مدیریت



ارسال شد. از آنان درخواست شد در خصوص ۱۸ شاخص اصلی نظام آموزش چابک که در طی مصاحبه‌های عمیق شناسایی شده به صورت پرسشنامه پاسخ دهند. که تعداد یک زیر شاخص از نظام آموزش که CVR کمتر از صفر داشت و میانگین قضاوت‌های معیار کم‌تر از ۱/۵ بود از لیست حذف شد. ۱۷ زیر شاخص از نظام آموزش سپس در قالب پرسشنامه دوم دوباره در اختیار اعضای پانل ارزیاب قرار گرفت تا بر مبنای شاخص مربوطه روایی محتوایی زیر شاخص‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد. بعد از انجام محاسبات مربوط، ۱۷ شاخص به عنوان مولفه‌های نظام آموزش چابک باقی ماند.

در قسمت استنباطی به بررسی فرضیه‌ها پرداخته شد. فرضیه مورد آزمون: بررسی رابطه بین مولفه بر استقرار نظام آموزش چابک در بانک ملت شهر یزد بوده است که نتایج برآورد مدل حاکی از پذیرش این فرضیه هاست. به عبارت دیگر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین هریک از مولفه‌های با نظام آموزش و چابک رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. به طور کلی براساس نتایج، در بین مولفه‌های نظام آموزش چابک، انعطاف پذیری دارای بیشترین مقدار تاثیر (۰,۷۸۵) است که در نتیجه این مولفه بیشترین تاثیر را نسبت به سایر مولفه‌های نظام آموزش، داراست. هم چنین در بین مولفه‌های نظام آموزش از بیشترین تاثیر تا کمترین تاثیر به این ترتیب است: ۱- انعطاف پذیری ۲- آینده نگری ۳- شایستگی.

نتایج به دست آمده نشان دهنده مدلی مناسب در راستای هدف پژوهش بود. انتظار می‌رود با طراحی و تأکید بر چابکی نظام آموزش بتوان موانعی را که بر سر راه انعطاف پذیری سازمان و کارکنان است کاهش داد. این نتایج با مطالب حوزه نظری منابع انسانی نیز همخوانی دارد. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد بنا بر نظر خبرگان، معیارهای شایستگی، آینده نگری و انعطاف پذیری از اهمیت بالایی برخوردارند. به عبارتی سازمان‌هایی در زمینه آموزش موفق‌ترند و می‌توانند کارکنانی با توانایی بالا و مطابق با نیازهای سازمان و مشتریان داشته باشند که این معیارها را دارا باشند. نگاهی به پژوهش‌های دیگر حاکی از سازگاری این پژوهش با پژوهش عباس پور و همکاران (۱۳۹۳) و همچنین پژوهش هوپ و وان اوین (۲۰۰۴) است. نتایج پژوهش عباس پور و همکاران نشان داد چابکی سرمایه انسانی و همه ابعاد آن، تاثیر مستقیم و معناداری بر چابکی راهبردی دارند. نتایج این پژوهش بیانگر این موضوع است که لازمه پاسخ گویی

مناسب به تحول‌ها و چالش‌های پیش روی بانک، فراهم کردن بستر لازم (چابک سازی سرمایه انسانی) برای توسعه چابکی راهبردی است.

پیشنهادها

بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش به منظور ایجاد نظام آموزش چابک و داشتن منابع انسانی انعطاف پذیر، باید نگاه دولتی و با جنبه خدمت رسانی بانک و باز طراحی مشاغل بانکی براساس شایستگی‌های آن شغل صورت گیرد. همچنین توسعه و آموزش استعداد های مورد نیاز سازمان برای مواجهه با تقاضای آینده و استفاده مناسب‌تر از کارکنان، آموزش مجدد کارکنان، هم جهت با تغییر نیاز های سازمان باشد و اقدامات منابع انسانی کلی نگر و نظام آموزش با راهبرد کلی سازمان از هماهنگی درونی و بیرونی برخوردار باشد و برای داشتن جایگاه بهتر و جذب مشتریان بیشتر، بانک باید شرایط داخلی خود را متناسب با وضعیت خصوصی تغییر دهد و برای مهیا کردن فرایندهای تفضیلی‌تر برنامه ریزی آموزش منابع انسانی، نیازهای بلندمدت منابع انسانی به صورتی همگانی و جامع، شناسایی و ارزیابی شود و برای داشتن آموزش چابک، دسته بندی کامل و مدون از شایستگی‌ها برای هر یک از شغل‌های مورد نیاز سازمان تهیه و برای هر کدام از موقعیت‌های شغلی مورد نظر، آموزش موثری از مهارت‌های مورد نیاز نوشته و بانک اطلاعاتی و شناسنامه آموزشی و پژوهشی برای کلیه کارکنان فراهم شود و جذب داخلی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات بر اساس آن طراحی شود. همچنین مدیران برای آموزش نیروی انسانی، برنامه ریزی را با توجه به نیازهای مختلف و پیش بینی نشده مشتری، تدوین کنند و تمام معاونان و مدیران ارشد سازمانی به آموزش و توسعه کارکنان مستعد سازمانی متعهد باشند و فرصت برابر رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان مستعد در تمام سطوح را فراهم کنند.

تشکر و قدردانی

از تمام مدیران، معاونان و کارکنان بانک ملت شهر یزد که ما را در انجام این پژوهش یاری رساندند، صمیمانه تشکر می‌کنیم.

منابع

- آقایی، میلا و آقایی، رضا. (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی. فصلنامه رشد فناوری، ۱۰(۳۹)، ۴۳-۶۴.
- امینی حاجی باشی، آناهیتا؛ سیدجوادین، سیدرضا و امیری، مجتبی. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در موسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲)، ۷۵-۸۷.
- تاجی، زهرا و بردبار، غلامرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه ی رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۲)، ۱۵۳-۱۷۷.
- حاتمی، زهرا؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ زمانی مقدم، افسانه و جعفری، پروش. (۱۳۹۷). ارائه مدل ارتقای کیفی آموزش و بهسازی کارکنان (مورد: ستاد مرکزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی). فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۶(۲)، ۶۵-۱۰۲.
- حمیدیان پور، فخریه؛ رجب پور، ابراهیم؛ افراخته، سلیمه و مهرابی، عمران. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر سرمایه انسانی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۴(۵۴)، ۱-۲۲.
- خاوری، عبدالله؛ آراسته، حمیدرضا و جعفری، پروش. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر دستیابی به دانشگاه‌های چابک با تأکید بر نقش برنامه ریزی آموزشی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۸(۱)، ۱۳۶-۱۴۲.
- عباس پور، عباس؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ حسام امیری، روزبه و مرادی، کیوان. (۱۳۹۳). تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک بانک انصار فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی، ۲(۴)، ۱۸-۳۱.
- کریمی، ایمان و نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی با محوریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. تهران: پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری.
- کیاچوری، معصومه؛ شاهمرادی، مهسا؛ محمودبابویی، امید و بهارلویی، محمد. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر چابک سازی مدیریت منابع انسانی. تهران: کنفرانس بین المللی مدیریت کاربردی و چابک سازی سازمانی.
- & Dzuraidah, A.W. (2013). A Review on Workforce Alavi, S., Engineering and Agility. Research Journal of Applied Sciences Technology, 5(16), 4195-4199.
- & Montazeralfaraj, R., Zadeh, HF., Kiani, M. M., Bahrami, MA., Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. Osong Public Health and Research Perspectives, 7(3), 190-196.

- Climent, A., & Cabrillana, A. (2012). The role of educational quality in the process of economic development. *Journal of Economic Surveys*, 31(4), 391-409. Economics of Education Review, 31(4), 391-409.
- Doz, Y.L., & Kosonen, M. (2014). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Journal of Enterprise Information Management*, 43(1), 370-382.
- Ezzahra, K. F., Mohamed, R., Omar, T., & Mohamed, T. (2014). Training for effective skills in SMEs in Morocco. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 11(6), 2926 –2930
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., Ranjan, R., & Singh, P.(2012). Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 194-202
- Gillani, S. M., Iqbal, S, Akram, SH & Rasheed, M. (2018). Specific antecedents of employees’ knowledge sharing behavior , *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 4 (14), 205-239.
- Glinska, M., Carr, S. D., & Halliday, A. (2012). *Workforce Agility: An Executive Briefing*. Batten Briefing Innovators’ Roundtable Series. The University of Virginia’s Darden School of Business.
- Gupta, SH., Kumar, K., Kamboj, SH., & Bhushan, B. (2019). Impact of IS agility and HR systems on job satisfaction: an organizational information processing theory perspective. *Journal of Knowledge Management* . 11(4),1367-3270.
- Hopp, W. J., & Van Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: A Framework for cross-training and coordination. *HE Transactions*.56 (10), 919-940.
- Khair Zahed, R., Teymouri, H., & Shaemi, A. (2018) *Designing a Strategic Services Compensation System Model with Talent Management Approach*, PhD Thesis in Business Administration, University of Isfahan, Faculty of Economics and Administrative Sciences.
- KHodabandeh, N., Mohammdi, N., Mansouri, A., & Droodi, H. (2018). Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization). *Journal of educational sociology*, 7(1), 164-179.
- Khoshlahna, M., & Sattari, F. (2016). The Role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 23(2), 142–149.
- Kodwani, A.D. (2017). Decoding training effectiveness: the role of organizational factors. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 200-216.
- Marcano, L., Haugen, F. A., Sannerud, R., & Komulainen, T. (2019). Review of simulator training practices for industrial operators: How

- can individual simulator training be enabled?. *Safety Science*, 11(5),414–42.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, 39 (12), 1567-1586.
- Nafei, A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 131–148.
- Nejatian, M., Hassanavi, R., Zanjirchi, SM, Sufi, H., & Molaei, MI.(2013) .Analysis of Agility Paradigm for Specific Framework of Agile Manpower and Agile Organization. *Management Improvement Magazine*, 11(3), 184-203.
- Padmasiri, M. D., Sandamali, J. G. P., Mahalekamge, W. G. S., & Mendis, M. V. S. (2018). The Relationship between Training and Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organizations. *International Invention of Scientific Journal*, 2(1),24-48.
- Pandey, J. (2018). Managing emotional labor for service employees: an HRM-based approach. *Human Resource Management International Digest*, 26 (4), 1-14
- Prasertsung, T. (2013). Effective factors for accomplishment in training teacher profession experience of faculty of education students Rajabhat Maha-Sarakham University Thailand.
- Qorbani, Q., & Rezaei Rad, M. (2011). The Managerial Role of Police Chiefs in Keeping Police Officers. *Quarterly Journal of Law Enforcement Studies*. 9(4), 46-62.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5 (9), 208-214
- Sherehiy, B., & Karwowski, K. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44 (3), 456-473.
- Tahmasebi, R., Qolipoor, A., & Javaherizadeh, A.(2012) Management of Talents: Identifying and Ranking Effective Factors Affecting and Holding Scientific Talents, *General Management Research*, 23(2), 123-138.