

## بررسی تأثیرات متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی

فرشته امین\*، فاطمه میر\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۴/۰۴

### چکیده

سرعت و تغییر به‌عنوان دو ویژگی مهم عصر اخیر، سازمان‌ها را با چالش‌های زیادی روبه‌رو کرده است، تا آنجا که ادامه زندگی در این محیط ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی، تنها در صورتی ممکن است که سازمان بتواند با تکیه بر چابکی، علاوه بر تطبیق سریع با محیط، این تغییرات را به‌عنوان یک فرصت، پیش‌بینی کند و حتی فراتر از آن اینکه خودش تغییر را به‌وجود آورد. نیروی انسانی - به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان - نقش تعیین‌کننده‌ای در چابکی سازمان ایفا می‌کند. هدف این مطالعه بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی و زیرمجموعه‌های آن می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است. برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. جامعه آماری این مطالعه، مدیران و معاونین صنعت بانک و روش نمونه‌گیری، احتمالی تصادفی و از جامعه محدود بوده و تعداد نمونه ۱۷۱ می‌باشد. مهم‌ترین ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود و داده‌ها با استفاده از آزمون‌های KS، آزمون میانگین و معادلات رگرسیون تحلیل شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که از بین متغیرهای جمعیت‌شناختی، سن، سنوات سمت و جایگاه سازمانی بر پیش‌فعالی مؤثرند و سایر متغیرها، تأثیری بر پیش‌فعالی نیروی انسانی ندارد. همچنین نتایج، حاکی از آن است که از بین متغیرهای جمعیت‌شناختی، تنها سن بر انعطاف‌پذیری نیروی انسانی مؤثر است؛ به‌علاوه هیچ‌یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی تأثیری بر سازگاری نیروی انسانی ندارند.

**کلیدواژه‌ها:** چابکی نیروی انسانی؛ ویژگی‌های نیروی انسانی؛ چابکی؛ متغیرهای جمعیت‌شناختی

## مقدمه

امروزه، سرعت روزافزون تحولات و پیش‌بینی‌ناپذیری و متغیربودن فضای کسب‌وکار، لزوم چابکی و سازگاری سریع سازمان‌ها با شرایط را بیش‌ازپیش حیاتی کرده است، تا حدی که می‌توان گفت سازمان‌های ایستا، فرجامی جز نابودی نخواهند داشت (شریهای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۴۴۶). به‌منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می‌دهد، سازمان‌ها باید به فراتر از سازگاری با تغییرات بیندیشند و در پی بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. یکی از انگاره‌هایی که برای افزایش انعطاف، سرعت و کیفیت مطرح می‌شود، چابکی سازمانی است. چابکی سازمان؛ یعنی، دارا بودن مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و شایستگی‌ها که موجب بقا و پیشرفت سازمان در محیط کسب‌وکار می‌شود. توان سازمان را برای حرکت سریع و ارائه پاسخ مناسب به تغییرات محیط، چابکی سازمان گویند (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۸۹: ۱۷۰). عوامل زیادی بر چابکی سازمان تأثیر دارند؛ از جمله: تولید چابک، فناوری چابک، راهبرد چابک و در پایان نیروی انسانی چابک که از عوامل دیگر مهم‌تر می‌باشد و آنها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (کروکی<sup>۳</sup> و یوسف، ۲۰۰۳: ۴). سازمان چابک، نیازمند کارکنان چابکی است که مطلع، ماهر، پراکنده و نسبت به تغییرات مسئول باشند تا بتوانند به تغییرات محیط پاسخ دهند (کید<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴؛ علوی و دزارایدی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۴۱۹۵). نیروی انسانی چابک این قابلیت را دارد که در همه سطوح سازمانی اهداف سازمانی را درک کند، مشتری‌گرا باشد، در قبال موفقیت سازمان مسئولیت‌پذیر باشد، در کار خود نوآوری داشته باشد و در بهبود دائمی فرایندهای کلیدی مشارکت داشته باشد (زاراردینی<sup>۶</sup> و یوسف، ۲۰۱۲: ۴۸). نیروی انسانی چابک در سازمان نه به‌عنوان یک ماشین، بلکه به‌عنوان یک عنصر پویا و مؤثر، دانش سازمانی شرکت را افزایش و به‌سرعت خود را با تغییرات محیط‌کنار و تحولات داخل و خارج سازمان منطبق می‌کند (شریهای و دیگران، ۲۰۰۷: ۴۴۵). عوامل متعددی در چابکی نیروی انسانی مؤثرند که ویژگی‌های فردی و مشخصات جمعیت‌شناختی در این میان نقش تعیین‌کننده‌ای

1. Sherehiy
2. Paradigm
3. Crocitto
4. Kidd
5. Dzuraidah
6. ZareZardeini

دارند؛ زیرا همه کارکنان یک سازمان به یک شیوه عمل نمی‌کنند، بلکه مانند سایر افراد جامعه تفاوت‌های فردی، استعدادها، انگیزه‌ها و تمایلات مخصوص به خود را دارند. این تفاوت‌ها اگرچه به ظاهر ممکن است جزئی باشند، هنگامی که از فرایندهای واسطه‌شناختی افراد عبور می‌کنند، به تفاوت‌های بسیار بزرگ و نتایج رفتاری کاملاً متفاوت می‌انجامند (نادریان و امیرحسینی، ۱۳۸۶: ۱۰۵). لذا در بررسی چابکی نیروی انسانی باید به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مانند: جنسیت، سن، سنوات سمت، سنوات سازمان، کل سنوات کاری، جایگاه سازمانی، تحصیلات و رشته تحصیلی افراد نیز توجه نمود. نگاهی به مطالعات انجام‌شده پیرامون چابکی نشان می‌دهد که اکثر این تحقیقات تنها بر مؤلفه‌ها و نمونه‌های چابکی سازمان و تولید چابک تأکید کرده‌اند و در این میان پژوهش‌هایی که تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی را بررسی کند، بسیار کم است. این مطالعه تلاش می‌کند ضمن شناخت چابکی و ابعاد آن، تأثیرات متغیرهای جمعیت‌شناختی را بر چابکی نیروی انسانی مورد ارزیابی قرار دهد. ضرورت انجام این پژوهش‌ها در سطح بانک‌ها و مؤسسات مالی از آنجا اعتبار می‌گیرد که صنعت بانکداری کشور طی چند سال گذشته از رشد قابل توجهی برخوردار بوده است و با افزایش تعداد بانک‌ها و مؤسسات مالی خصوصی، این صنعت شاهد افزایش رقابت، تلاطم بی‌وقفه و عدم اطمینان می‌باشد. به علاوه، سرعت در توسعه فناوری اطلاعات، فناوری‌های جدید بانکداری و افزایش توقعات مشتریان نیز در این محیط رقابتی بر بانک‌ها فشار می‌آورد. در چنین شرایطی، مدیران بانک‌ها، برای دستیابی به موفقیت در بازار به چابکی سازمان به‌ویژه در حوزه منابع انسانی نیازمندند؛ نیروی انسانی چابکی که به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی بتواند به مدیریت تغییرات محیطی و استفاده اثربخش و کارآمد از منابع کمک کند. در این بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نیروی انسانی می‌تواند تأثیر بسزایی در چابکی نیروی انسانی داشته باشد؛ لذا در مطالعه پیش‌رو، اهداف و فرضیه‌های ذیل دنبال می‌شوند:

هدف اصلی: بررسی تأثیر هر یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی.

اهداف فرعی:

۱. بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر پیش‌فعالی
۲. بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر انعطاف‌پذیری

۳. بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر سازگاری  
فرضیه اصلی: متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی تأثیر مثبت دارد.  
فرضیه‌های فرعی:

۱. متغیرهای جمعیت‌شناختی، بر پیش‌فعالی نیروی انسانی، تأثیر مثبت دارد.
۲. متغیرهای جمعیت‌شناختی بر انعطاف نیروی انسانی، تأثیر مثبت دارد.
۳. متغیرهای جمعیت‌شناختی بر سازگاری نیروی انسانی، تأثیر مثبت دارد.

## پیشینه پژوهش

### تعریف چابکی

چابکی در فرهنگ لغات به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و توانایی حرکت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است (هورن‌بای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۳). به عبارت دیگر، چابکی یعنی انعطاف و توانایی واکنش در برابر تغییرات محیطی (شریفی و دیگران، ۲۰۰۱: ۸۵۷). چابکی سازمان؛ یعنی، توانایی کسب و کار برای عملکرد سودآور در محیط بازار جهانی که به سرعت در حال تغییر و دائماً در حال تقسیم‌بندی است (تسورولودیس و والاوانیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۳۲۹). به طور کلی می‌توان گفت که در همه تعاریف ارائه شده از چابکی، بر سرعت و انعطاف به عنوان مشخصه‌های اصلی سازمان چابک تأکید شده است (کانبای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۳۲۹؛ شریفی و زانگ، ۱۹۹۹: ۷). همچنین پاسخ مؤثر به تغییر و عدم اطمینان به عنوان دومین بعد مهم چابکی مطرح می‌باشد (گلدمن<sup>۴</sup> و دیگران، ۱۹۹۵). چابکی، به کار گرفتن موفقیت‌آمیز مبانی رقابت مانند سرعت، انعطاف، نوآوری و کیفیت به کمک یکپارچه‌سازی منابع و تلاش برای تهیه محصولات و خدمات مشتری‌محور در یک محیط متلاطم و مملو از تغییرات سریع می‌باشد (ترانگلین<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۵: ۵). تعاریف مختلفی که برای چابکی ارائه شده، نشان‌دهنده آن است که

1. Hornby
2. Tsourveloudis & Valavanis
3. Conboy
4. Goldman
5. Trong Lin

مفهوم چابکی عمدتاً به توانایی سازمان برای شناسایی تغییرات محیطی و پاسخ سریع به مشتریان و بهره‌وران از طریق ترکیب منابع، فرایندها و راهبردها اشاره دارد (زانگ و شریفی، ۲۰۰۷: ۳۵۱). در واقع یک سازمان چابک، نه تنها قادر به پاسخ به تغییرات محیط است، بلکه خود عامل ایجاد تغییرات می‌باشد (گلینسکا<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۲).

## چابکی نیروی انسانی

چابکی نیروی انسانی، اغلب بر توانایی کارکنان برای ارائه پاسخ راهبردی به عدم قطعیت تأکید دارد (گلینسکا و دیگران، ۲۰۱۲). برو<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) شاخص‌های اولیه چابکی نیروی انسانی را این‌گونه مشخص کردند: پاسخ‌گویی به تغییر بیرونی، الگوپردازی برای ارزیابی مهارت‌ها، سرعت توسعه مهارت‌ها، سرعت سازگاری با محیط‌های کاری جدید، سرعت دسترسی به اطلاعات، سرعت تغییر سامانه اطلاعاتی، استفاده از فناوری‌های سیار، استقلال در محیط کاری و دسترسی به اطلاعات سیار و فناوری‌های مشارکتی (برو و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۱). دایر و شفر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بیان کردند که دستیابی به چابکی سازمانی به سه نوع رفتار اصلی در نیروی انسانی نیاز دارد: پیش‌نگرانه، انطباقی و مولد. آنها مشخصه‌های هر رفتار را این‌گونه تعیین کردند: «رفتار پیش‌نگرانه: ابتکار، بداهه‌گری»، «رفتار انطباقی: پنداشتن نقش‌های چندگانه، آرایش مجدد و سریع، همکاری معتمدانه»، «رفتار مولد: یادگیری، آموزش» (دایر و شفر، ۲۰۰۳). به‌طور کلی نیروی انسانی چابک، نیروی انسانی منعطف و آموزش‌پذیری است که دو رفتار مهم از خود نشان می‌دهد. اول اینکه قادر به نشان‌دادن واکنش به‌موقع و سازگاری سریع با تغییرات است و دوم آنکه توانایی استفاده از تغییر و تبدیل آن به یک فرصت را در جهت منافع سازمان دارد (علوی و دزارایده، ۲۰۱۳: ۴۱۹۵).

وقتی از چابکی سخن می‌گوییم، چابکی نیروی انسانی به‌عنوان یکی از الزامات و مهم‌ترین عامل برای چابک‌سازی سازمان مطرح می‌شود (ضیایی و دیگران، ۱۳۹۱: ۲۷). مطالعات اخیر نشان داده است که نیروی انسانی به‌عنوان عامل اصلی چابکی سازمان می‌تواند سازمان را برای بهره‌گیری از فناوری‌های جدید و رویارویی با محیط پویای امروز آماده کند (علوی و

1. Glinska  
2. Breu  
3. Dyer & Shafer

دزرایده، ۲۰۱۳: ۴۱۹۸) و چنانچه به چابکی نیروی انسانی توجهی نشود، دستیابی به چابکی تولید، فناوری، راهبرد و به‌طور کلی چابکی سازمان ممکن نخواهد شد. چابکی نیروی 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، ۲۰۰۴: ۹۱۹؛ هرزبرگ و ویل، ۱۹۹۸). همچنین نیروی انسانی چابک می‌تواند به‌عنوان 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 ساختن نیازهای بازار بستگی دارد (گلینسکا و دیگران، ۲۰۱۲). کارکنان چابک می‌توانند با پرچم نوآوری، بازارهای جدید را فتح کرده و آینده‌ای روشن پیش روی سازمان ترسیم کنند.

شریهای و همکارانش (۲۰۰۷) مشخصه‌های کلی‌ای را که در نظریه‌های قبلی پیرامون نیروی انسانی چابک وجود داشت، در سطوح بالاتری بررسی نمودند و آنها را به‌صورت زیر دسته‌بندی کردند:

#### جدول ۱. قابلیت‌های چابکی در نیروی انسانی (شریهای و دیگران، ۲۰۰۸)

مؤلفه‌ها	قابلیت‌ها
پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مشتری، پاسخ‌گویی به شرایط متغیر بازار	هوشمندی
سرعت توسعه مهارت و شایستگی‌های جدید، سرعت کسب مهارت‌های ضروری تغییر در فرایند کاری، سرعت نوآوری در مهارت‌های مدیریتی، سرعت اکتساب مهارت‌های جدید فناوری اطلاعات	شایستگی‌ها
اثربخشی همکاری میان مرزهای عملیاتی سازمان، سهولت حرکت میان پروژه‌ها	همکاری
توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری مستقل	فرهنگ
حمایت از زیرساخت فناوری اطلاعات برای معرفی سریع سامانه‌های اطلاعاتی جدید	سامانه اطلاعاتی

## پیشینه تجربی

به‌طور کلی، پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه چابکی نیروی انسانی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته اول پژوهش‌هایی است که در آنها به نیروی انسانی به‌عنوان یکی از ابعاد تولید چابک توجه شده و دسته دوم مطالعاتی است که به‌طور خاص بر چابکی نیروی انسانی تمرکز کرده‌اند (علوی و دزارایده، ۲۰۱۳: ۴۱۹۵). در گذشته، این باور وجود داشت که چابکی و پاسخ‌گویی در تولید را می‌توان از طریق فناوری‌های پیچیده نظیر تولید یکپارچه رایانه‌ای (CIM)<sup>۱</sup> به‌دست آورد؛ اما اپتن<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) بیان کرد که اگرچه یکپارچگی رایانه می‌تواند مزایای رقابتی مهمی فراهم آورد، اما دستیابی به انعطاف تولید، نیاز به ایجاد و حفظ یک عنصر فناورانه با مهارت بالا و نیروی انسانی سازگار دارد که بتواند با شرایط استثنایی و غیرروال معمول روبه‌رو شود (یاندت<sup>۳</sup> و دیگران، ۱۹۹۶: ۸۳۵). کید (۱۹۹۴) و گلدمن و همکارانش (۱۹۹۵) در پژوهش‌های خود پیرامون الگوهای تولید چابک به این نتیجه رسیدند که چابکی نیروی انسانی همواره به‌عنوان یکی از ابعاد چابکی سازمان مطرح می‌باشد. پلونکا<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) با تأکید بر اهمیت چابک‌سازی نیروی انسانی به‌عنوان یک عامل حیاتی در چابکی سازمان، به کارگیری دانش جدید، یادگیری شتابنده و آموزش به‌موقع را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر چابکی نیروی انسانی دانسته و نیروی انسانی چابک را برای رسیدن به سطح بالایی از کیفیت و انعطاف با صرف هزینه پایین‌تر و چرخه عمر کوتاه‌تر محصول، ضروری می‌داند (پلونکا، ۱۹۹۷: ۱۴). در پژوهش‌های دیگری که توسط فورسیث<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) صورت گرفت، وی اهمیت عوامل انسانی را در فناوری‌های لازم برای چابکی تولید، نخست در بعد توسعه فناوری و سپس در کاربردهای آن دانسته و به این نتیجه رسید که از آنجا که فرایندهای سازمان به صورت محصول، فرایند و مدیریت متبلور می‌شود، می‌توان کارکنان چابک را بر فرایندهای چابک مؤثر دانست. شریفی و همکارانش (۲۰۰۱) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که نیروی انسانی چابک به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فراهم‌کنندگان تولید چابک، مطرح می‌باشند. برو و همکارانش (۲۰۰۲) در پژوهش‌های خود ضمن تعیین برخی مقیاس‌های

1. CIM: Computer Integrated Manufacturing
2. Upton
3. Youndt
4. Plonka
5. Forsythe

اندازه‌گیری چابکی نیروی انسانی، به بررسی نقش فناوری اطلاعات در چابکی نیروی انسانی پرداخته و ۵ قابلیت برای چابکی نیروی انسانی معرفی کردند که عبارتند از: هوشمندی، شایستگی، تشریک مساعی، فرهنگ و سامانه‌های اطلاعاتی (برو و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۱). رن، یوسف و برنز (۲۰۰۳) به بیان چگونگی تأثیر مشخصه‌های چابکی بر مبانی رقابتی کسب و کار پرداختند. در این مطالعه، مبانی رقابتی زیر، مورد بررسی قرار گرفتند: هزینه، کیفیت، سرعت، انعطاف، نوآوری و پیش‌فعالانه<sup>۱</sup> عمل کردن. سومو کاداس و ساهنی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) آزمایش تجربی مدل نظری تأثیر برخی از عملکردهای مدیریت نیروی انسانی را بر چابکی نیروی انسانی بررسی نمودند. نتایج نشان داد که فنون اشتراک قدرت (غنی‌سازی شغلی و توسعه شغلی، گروه‌های خودگردان، دوایر کیفیت و سامانه‌های پیشنهادات) تأثیر معنی‌داری بر چابکی نیروی انسانی دارد. هاپ و وان این (۲۰۰۴) و ایروانی و کریشنا موری (۲۰۰۷) در پژوهش‌های خود ماهیت کمی چابکی نیروی انسانی را از دیدگاه آموزش مهارت‌های متفاوت، مورد ارزیابی قراردادند. زاین<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۰۵) مشاهده کردند که سازگاری با فناوری و پذیرش آن تأثیر مثبتی بر چابکی دارد. این مطالعات نشان داد که از شش متغیر خارجی (مشارکت کاربر، شغل، ویژگی‌های سامانه، تجربه کاربر، پشتیبانی مدیریت ارشد و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) تنها دو متغیر شغل و ویژگی‌های سامانه، تأثیر قابل توجهی در چابکی دارد. شریهای (۲۰۰۸) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که ارتباط معنی‌داری میان چابکی نیروی انسانی و چابکی راهبرد و ساختار کار چابک، وجود دارد.

در بررسی زیرمجموعه‌های چابکی (پیش‌فعالی، سازگاری و انعطاف) نیز پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است. پلونکا (۱۹۹۷) به این نتیجه رسید که پیش‌فعالی یعنی: توانایی افراد برای یافتن روش‌های موثرتر و بهتر برای انجام کار و توانایی حل مشکلات تازه و پیچیده در کار (پلونکا، ۱۹۹۷: ۱۱). پولاکوس<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) و دایر و شفر (۲۰۰۳) علاوه بر تأیید نظر پلونکا توانایی پیش‌بینی مشکلاتی را که ممکن است در کار به وجود آید، شاخصی برای پیش‌فعالی افراد دانستند. گریفین<sup>۵</sup> و هسکس<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) مانند پلونکا (۱۹۹۷) پیشنهاد روش‌ها یا دستورالعمل‌های جدید در محیط کار

1. Proactive
2. Sumukadas & Sawhney
3. Zain
4. Pulakos
5. Griffin
6. Hesketh

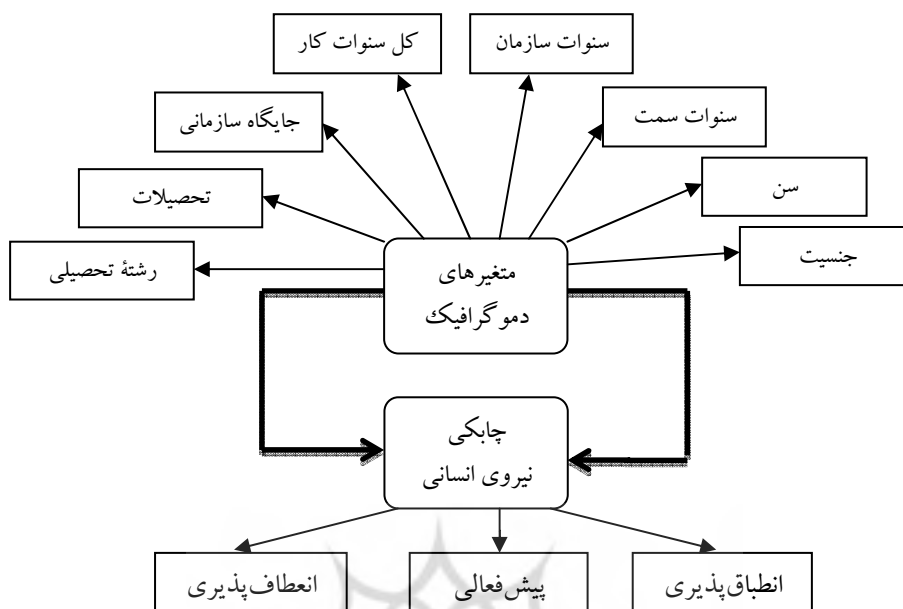


را نشان‌دهنده پیش‌فعالی نیروی انسانی دانستند (گریفین و هسکس، ۲۰۰۳: ۶۵). در تعیین شاخص‌های سازگاری، برخی از پژوهشگران چگونگی استفاده از ابزار جدید در کار و یادگیری سریع وظایف جدید را نشان‌دهنده سازگاری افراد دانستند (برو، ۲۰۰۲: ۲۷؛ پلونکا، ۱۹۹۷: ۱۳؛ یاندت و دیگران، ۱۹۹۶: ۸۴۰). پولاکوس (۲۰۰۲) و دایر و شفر (۲۰۰۳) سازگاری سریع با موقعیت تعویض پروژه، داشتن ارتباطات خوب با دیگران و انتقادپذیر بودن را شاخص سازگاری نیروی انسانی شناخته‌اند. همچنین تعدادی از پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که توانایی انجام کار در شرایط سخت و پرتنش، خونسردباقی ماندن در رویارویی با شرایط کاری دشوار و تمایل به ایجاد تغییرات در کار، شاخص‌های انعطاف نیروی انسانی می‌باشند (گریفین و هسکس، ۲۰۰۳: ۶۷). با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون چابکی، مشخص می‌شود که تاکنون هیچ‌یک از پژوهش‌ها، به‌طور خاص بر مطالعه تأثیرات جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی تمرکز نکرده‌اند.

## مدل مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات تحقیق، مدل مفهومی این پژوهش به‌صورت ذیل می‌باشد. قسمتی از این نمونه برگرفته از نمونه‌های پیشنهادی توسط دایر و شافر (۲۰۰۳) و گریفین و هسکس (۲۰۰۳) است که در آن جنبه‌های عملکرد نیروی انسانی چابک در سه بعد اصلی گروه‌بندی شده‌اند: پیش‌فعالی، سازگاری و انعطاف.

پیش‌فعالی، نشان‌دهنده وضعیتی است که فرد فعالیت‌هایی را آغاز می‌کند که تأثیرات مثبتی بر محیط متغیر دارند. بعد سازگاری بر تغییر و یا تعدیل افراد یا رفتارهای آنها برای تناسب بهتر با یک محیط جدید مبتنی است. این بعد شامل سازگاری فرهنگی و بین‌فردی در رویارویی با افرادی با پیش‌زمینه‌ها و تجربیات متفاوت است. بعد انعطاف، عملکرد اثربخش در شرایط فشار، با وجود محیط متغیر یا در زمانی است که راهبردهای به‌کاررفته با شکست روبه‌رو می‌شوند (گریفین و هسکس، ۲۰۰۳: ۶۸).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین از مطالعات میدانی در صنعت بانکداری استفاده شده است. مهم‌ترین ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش، پرسشنامه‌ای بود که برای ارزیابی چابکی نیروی انسانی سازمان تهیه شده بود. این پرسشنامه در ۲ بخش جداگانه طراحی شده است؛ بخش اول شامل متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند: جنسیت، سن، تعداد سنوات و... بوده و بخش دوم مشتمل بر ۳۶ سؤال در مقیاس هفت‌گزینه‌ای لیکرت است. روایی پرسشنامه یادشده از طریق نظرسنجی خبرگان و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد و از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده، بالاتر از ۰/۷ بود، لذا قابل اعتماد است. در مرحله بعد، پرسشنامه یادشده به‌طور تصادفی بین مدیران و معاونین صنعت بانک توزیع شد و نتایج برآمده از آن با استفاده از آزمون‌های KS، آزمون‌های میانگین و تحلیل واریانس تحلیل شد.

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این مطالعه، مدیران و معاونین صنعت بانک می‌باشند. روش نمونه‌گیری، احتمالی تصادفی و از جامعه محدود بوده و با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ۱۷۱ تعیین شد.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، ابتدا با استفاده از آزمون ks، بهنجاربودن متغیرها مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج برآمده از آزمون، نشان داد کلیه متغیرها بهنجار هستند؛ لذا از آزمون‌های پارامتریک، شامل: آزمون میانگین تک‌نمونه‌ای، آزمون میانگین برای دو نمونه مستقل و آزمون تحلیل واریانس، برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شد که نتایج آن در جدول‌های (۳) تا (۷) به تفکیک آورده شده است.

## جدول توصیف متغیرهای پژوهش

قبل از تشریح فرضیه‌های پژوهش، امتیاز متغیر چابکی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن بین افراد نمونه آماری و سطح معنی‌داری آن با استفاده از آزمون میانگین تک‌نمونه‌ای بررسی شد که نتایج آن در جدول (۳) قابل مشاهده است.

جدول ۳. بررسی امتیاز متغیر چابکی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن با استفاده از آزمون میانگین تک‌نمونه‌ای

متغیرهای چابکی منابع انسانی	کمترین امتیاز	بیشترین امتیاز	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	درجه‌ی آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین
پیش‌فعالی	۱/۴۵	۶/۶۴	۴/۴۴۰۲	۰/۸۸۴۷۲	۱۳/۸۹۷	۱۷۰	۰/۰۰۰	۰/۹۴۰۱۹
انعطاف	۲/۰۰	۶/۰۰	۳/۹۹۶۱	۰/۶۵۰۰۰	۹/۹۸۱	۱۷۰	۰/۰۰۰	۰/۴۹۶۱۰
سازگاری	۲/۲۰	۷/۰۰	۴/۸۵۵۰	۰/۹۴۸۳۲	۱۸/۶۸۴	۱۷۰	۰/۰۰۰	۱/۳۵۴۹۷
کل	۱/۸۸	۶/۴۸	۴/۴۳۰۴	۰/۷۵۰۹۴	۱۶/۲۰۲	۱۷۰	۰/۰۰۰	۰/۹۳۰۴۲

همان‌طور که نتایج مندرج در جدول (۳) نشان می‌دهد، اولاً امتیازات مربوط به متغیر چابکی و اجزای زیرمجموعه آن بین افراد نمونه آماری، بیشتر از حد متوسط (۳/۵) بوده است و ثانیاً بین متغیرهای زیرمجموعه چابکی، سازگاری و پیش‌فعالی به ترتیب بیشترین امتیاز را داشته‌اند. همچنین اعداد مشاهده شده در ستون سطح معنی‌داری آزمون نیز نشان‌دهنده آن است که در همه موارد، مقادیر مندرج، از سطح خطای قابل‌پذیرش برای آزمون (۵ درصد) پایین‌تر است؛ لذا با احتمال ۹۵ درصد می‌توان اذعان کرد که اختلاف امتیاز استخراج شده برای همه متغیرها با عدد ۳/۵ که بیانگر حد متوسط است، معنی‌دار بوده و بالاتر بودن این امتیازات از سطح متوسط، گویای این واقعیت است که وضعیت همه متغیرهای موردنظر در سازمان‌های مورد بررسی، در حد نسبتاً مطلوبی قرار دارد و نیروی انسانی شاغل در این سازمان‌ها تا حدی چابکند. در ادامه، برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، متناسب با نوع متغیرهای جمعیت‌شناختی، از آزمون‌های میانگین دو جامعه مستقل و تحلیل واریانس استفاده شد و نتایج آن در ادامه ارائه می‌شود.

بررسی فرضیه فرعی ۱. متغیرهای جمعیت‌شناختی، بر پیش‌فعالی نیروی انسانی تأثیر مثبت دارد.

#### جدول ۴. بررسی تأثیر هر یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی بر پیش‌فعالی

شرح	مقادیر	عناوین مورد بررسی	آزمون‌های مورد استفاده	متغیرهای جمعیت‌شناختی	ابعاد چابکی
دیدگاه افراد با جنسیت مخالف در مورد پیش‌فعالی تفاوت ندارد. (همگن است)	۰/۲۰۴	سطح معنی‌داری	میانگین ۲ نمونه‌ای مستقل	جنسیت	پیش‌فعالی
	۱/۶۲۳	آماره			
	۴/۴۹۶	میانگین امتیاز خاتمه‌ها			
دیدگاه افراد با سن مختلف در مورد پیش‌فعالی تفاوت دارد. (ناهمگن است)	۰/۰۰۹	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	سن	
	۲/۶۲۵	آماره			
دیدگاه افراد با سنوات مختلف در مورد پیش‌فعالی تفاوت ندارد. (ناهمگن است)	۰/۰۳۷	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	سنوات سمت	
	۲/۶۲۵	آماره			
دیدگاه افراد با سنوات سازمان مختلف در مورد پیش‌فعالی تفاوت ندارد. (همگن است)	۰/۱۳۴	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	سنوات سازمان	
	۱/۸۸۳	آماره			
دیدگاه افراد با کل سنوات کار مختلف در مورد پیش‌فعالی تفاوت ندارد. (همگن است)	۰/۱۰۳	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	کل سنوات کار	
	۲/۰۹۵	آماره			
دیدگاه افراد با جایگاه سازمانی مختلف در مورد پیش‌فعالی تفاوت ندارد. (ناهمگن است)	۰/۰۳۷	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	جایگاه سازمانی	
	۲/۶۳۱	آماره			
دیدگاه افراد با تحصیلات مختلف در مورد پیش‌فعالی تفاوت ندارد. (همگن است)	۰/۱۵۱	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	تحصیلات	
	۱/۷۰۸	آماره			
دیدگاه افراد با رشته تحصیلی مختلف در مورد پیش‌فعالی تفاوت ندارد. (همگن است)	۰/۲۶۹	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	رشته تحصیلی	
	۱/۳۳۲	آماره			

با توجه به جدول (۴)، سطح معنی‌داری تنها در بررسی تأثیر متغیرهای سن، سنوات سمت و جایگاه سازمانی کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، لذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که از بین متغیرهای جمعیت‌شناختی، تنها متغیرهای یادشده بر پیش‌فعالی مؤثرند.

بررسی فرضیه فرعی ۲. متغیرهای جمعیت‌شناختی بر انعطاف نیروی انسانی اثری مثبت دارد.

جدول ۵. بررسی تأثیر هر یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی بر انعطاف

ابعاد چابکی	متغیرهای جمعیت‌شناختی	آزمون‌های مورد استفاده	عناوین مورد بررسی	مقادیر	شرح
انعطاف پذیری	جنسیت	میانگین ۲ نمونه‌ای مستقل	سطح معنی‌داری	۰/۳۷۶	دیدگاه افراد با جنسیت مخالف در مورد انعطاف‌پذیری تفاوت ندارد. (همگن است)
			آماره	۰/۷۸۸	
			میانگین امتیاز خانم‌ها	۴/۰۰۲	
			میانگین امتیاز آقایان	۳/۹۹۳	
	سن	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۰۳۸	دیدگاه افراد با سن مختلف در مورد انعطاف‌پذیری تفاوت دارد. (ناهمگن است)
			آماره	۲/۸۷۰	
	سنوات سمت	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۶۶۱	دیدگاه افراد با سنوات مختلف در مورد انعطاف‌پذیری تفاوت ندارد. (همگن است)
			آماره	۰/۶۰۲	
	سنوات سازمان	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۸۰۷	دیدگاه افراد با سنوات سازمان مختلف در مورد انعطاف‌پذیری تفاوت ندارد. (همگن است)
			آماره	۰/۳۳۶	
	کل سنوات کار	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۶۶۴	دیدگاه افراد با کل سنوات کار مختلف در مورد انعطاف‌پذیری تفاوت ندارد. (همگن است)
			آماره	۰/۵۲۷	
جایگاه سازمانی	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۵۷۲	دیدگاه افراد با جایگاه سازمانی مختلف در مورد انعطاف‌پذیری تفاوت ندارد. (همگن است)	
		آماره	۰/۷۳۰		
تحصیلات	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۵۷۷	دیدگاه افراد با تحصیلات مختلف در مورد انعطاف‌پذیری تفاوت ندارد. (همگن است)	
		آماره	۰/۷۳۴		
رشته تحصیلی	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۲۵۰	دیدگاه افراد با رشته تحصیلی مختلف در مورد انعطاف‌پذیری تفاوت ندارد. (همگن است)	
		آماره	۱/۳۶۰		

با توجه به یافته‌های پژوهش، سطح معنی‌داری فقط برای متغیر سن، کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، لذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد از بین متغیرهای جمعیت‌شناختی، تنها سن بر انعطاف، مؤثر است.

بررسی فرضیه فرعی ۳. متغیرهای جمعیت‌شناختی بر سازگاری نیروی انسانی اثری مثبت دارد. طبق جدول (۶)، سطح معنی‌داری برای هیچ‌یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی کمتر از ۰/۰۵ نیست، لذا می‌توان نتیجه گرفت که هیچ‌یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی بر سازگاری نیروی انسانی اثری ندارند.

جدول ۶. بررسی تأثیر هر یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی بر سازگاری

ابعاد جابجی	متغیرهای جمعیت‌شناختی	آزمون‌های مورد استفاده	عناوین مورد بررسی	مقادیر	شرح
سازگاری	جنسیت	میانگین ۲ نمونه‌ای مستقل	سطح معنی‌داری	۰/۶۳۲	دیدگاه افراد با جنسیت مخالف در مورد سازگاری تفاوت ندارد. (همگن است)
			آماره	۰/۲۰۳	
			میانگین امتیاز خانم‌ها میانگین امتیاز آقایان	۵/۰۲۲ ۴/۷۷	
	سن	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۳۳۵	دیدگاه افراد با سن مختلف در مورد سازگاری تفاوت ندارد. (همگن است)
			آماره	۱/۱۹۳	
	سنوات سمت	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۳۳۱	دیدگاه افراد با سنوات مختلف در مورد سازگاری تفاوت ندارد. (همگن است)
			آماره	۱/۱۵۸	
	سنوات سازمان	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۷۵۳	دیدگاه افراد با سنوات سازمان مختلف در مورد سازگاری تفاوت ندارد. (همگن است)
			آماره	۰/۴۰۰	
	کل سنوات کار	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۵۱۹	دیدگاه افراد با کل سنوات کار مختلف در مورد سازگاری تفاوت ندارد. (همگن است)
			آماره	۰/۷۵۹	
	جایگاه سازمانی	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۲۴۵	دیدگاه افراد با جایگاه سازمانی مختلف در مورد سازگاری تفاوت ندارد. (همگن است)
آماره			۱/۳۷۵		
تحصیلات	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۶۲۵	دیدگاه افراد با تحصیلات مختلف در مورد سازگاری تفاوت ندارد. (همگن است)	
		آماره	۰/۶۵۳		
رشته تحصیلی	تحلیل واریانس	سطح معنی‌داری	۰/۶۷۸	دیدگاه افراد با رشته تحصیلی مختلف در مورد سازگاری تفاوت ندارد. (همگن است)	
		آماره	۰/۵۷۹		

بررسی فرضیه اصلی: متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی اثری مثبت دارد.

جدول ۷. بررسی تأثیر هر یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی و زیرمجموعه‌های آن

شرح	مقادیر	عناوین مورد بررسی	آزمون‌های مورد استفاده	متغیرهای جمعیت‌شناختی	ابعاد چابکی
دیدگاه افراد با جنسیت مخالف در مورد چابکی نیروی انسانی و هیچ‌یک از زیرمجموعه‌های چابکی تفاوت ندارد. (همگن است)	۰/۶۸۷	سطح معنی‌داری	میانگین ۲ نمونه‌ای مستقل	جنسیت	
	۰/۱۶۳	آماره			
	۴/۵۰۷	میانگین امتیاز خانم‌ها			
	۴/۳۹۵	میانگین امتیاز آقایان			
دیدگاه افراد با سن مختلف در مورد پیش‌فعالی و انعطاف‌پذیری تفاوت دارد. (ناهمگن است) اما در مورد سازگاری تفاوت ندارد و همگن است.	۰/۰۴۵	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	سن	
	۲/۷۳۵	آماره			
دیدگاه افراد با سنوات مختلف در مورد پیش‌فعالی تفاوت دارد. (ناهمگن است) اما در مورد انعطاف‌پذیری و سازگاری تفاوت ندارد و همگن است.	۰/۱۷۶	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	سنوات سمت	
	۱/۶۰۱	آماره			
دیدگاه افراد با سنوات سازمان مختلف در مورد چابکی نیروی انسانی و هیچ‌یک از زیرمجموعه‌های چابکی تفاوت ندارد. (همگن است)	۰/۷۷۲	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	سنوات سازمان	چابکی نیروی انسانی
	۰/۳۷۴	آماره			
دیدگاه افراد با کل سنوات کار مختلف در مورد چابکی نیروی انسانی و هیچ‌یک از زیرمجموعه‌های چابکی تفاوت ندارد. (همگن است)	۰/۴۱۸	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	کل سنوات کار	
	۰/۹۵۱	آماره			
دیدگاه افراد با جایگاه سازمانی مختلف در مورد پیش‌فعالی تفاوت دارد. (ناهمگن است) اما در مورد انعطاف‌پذیری و سازگاری تفاوت ندارد و همگن است.	۰/۱۹۳	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	جایگاه سازمانی	
	۱/۵۴۱	آماره			
دیدگاه افراد با تحصیلات مختلف در مورد چابکی نیروی انسانی و هیچ‌یک از زیرمجموعه‌های چابکی تفاوت ندارد. (همگن است)	۰/۵۱۶	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	تحصیلات	
	۰/۸۱۷	آماره			
دیدگاه افراد با رشته تحصیلی مختلف در مورد چابکی نیروی انسانی و هیچ‌یک از زیرمجموعه‌های چابکی تفاوت ندارد. (همگن است)	۰/۴۵۹	سطح معنی‌داری	تحلیل واریانس	رشته تحصیلی	
	۰/۹۱۱	آماره			

همان‌گونه که در جدول‌های صفحه‌های قبل مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری در همه موارد به جز متغیرهای سنوات سمت، سن و جایگاه سازمانی، از سطح خطای قابل‌پذیرش برای آزمون، بزرگ‌تر است؛ لذا با احتمال ۹۵ درصد می‌توان اذعان کرد که هیچ‌یک از این متغیرها بر چابکی نیروی انسانی و زیرمجموعه‌های آن در جامعه موردبررسی اثری نداشته‌اند. از آنجا که مقادیر سطح معنی‌داری در بررسی تأثیر متغیرهای سنوات سمت، سن و جایگاه سازمانی بر برخی از زیرمجموعه‌های چابکی نیروی انسانی از ۰/۰۵ کمتر بوده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که اختلاف میزان چابکی نیروی انسانی در افراد دارای سنین و سنوات سمت مختلف و در جایگاه‌های سازمانی متفاوت با یکدیگر، معنی‌دار است و این متغیرها بر برخی از متغیرهای زیرمجموعه چابکی منابع انسانی مؤثرند. یافته‌های پژوهش نشان داد که اختلاف امتیاز چابکی افراد گروه سنی ۲۰-۳۰ سال با گروه‌های دیگر، معنی‌دار است و افراد این گروه به‌عنوان جوان‌ترین گروه کارکنان از سایر گروه‌ها چابک‌ترند و همچنین گروه‌های سنی ۳۰-۴۰ و ۴۰-۵۰ از افراد بالای ۵۰ سال چابک‌ترند. در مورد سنوات سمت و جایگاه سازمانی نیز یافته‌ها بیانگر آن است که این دو متغیر جمعیت‌شناختی بر پیش‌فعالی افراد اثر داشته‌اند؛ اما بر انعطاف و سازگاری آنها مؤثر نبوده‌اند.

با توجه به پژوهش‌های صورت‌گرفته و نتایج آنها مشخص شد که از بین متغیرهای جمعیت‌شناختی، تنها سن، سنوات سمت و جایگاه سازمانی بر پیش‌فعالی مؤثرند و سایر متغیرها از جمله: جنسیت، سنوات سازمان، کل سنوات کار، تحصیلات و رشته تحصیلی تأثیری بر پیش‌فعالی نیروی انسانی ندارد؛ به عبارت دیگر: می‌توان گفت که توانایی کارکنان در یافتن روش‌های مؤثر برای انجام کارها و پیش‌بینی مشکلات احتمالی و حل آنها، به عواملی چون: جوان‌بودن نیروی کار، تجربه و سابقه کارشان در سمت فعلی بستگی دارد؛ به این معنا که هرچه سمت افراد مهم‌تر باشد امکان چابکی برای آنها بیشتر است. نتایج نشان می‌دهد که از بین متغیرهای جمعیت‌شناختی، تنها سن بر انعطاف نیروی انسانی مؤثر است و هرچه نیروی انسانی جوان‌تر باشد، منعطف‌تر خواهد بود و توانایی یادگیری سریع استفاده از ابزار جدید و سازگاری با موقعیت تعویض پروژه یا حوزه کاری را بهتر از مسن‌ترها دارد. نیروی انسانی جوان، انتقادپذیر است و به‌دنبال داشتن روابط خوب با دیگران است و می‌تواند همزمان روی چند پروژه کار کند؛ بنا براین، نسبت به سایرین منعطف‌تر عمل می‌کند. همچنین برابر نتایج به‌دست آمده از این پژوهش، هیچ‌یک از متغیرهای



جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، سنوات سمت، سنوات سازمان، کل سنوات کاری، جایگاه سازمانی، تحصیلات، رشته تحصیلی) بر سازگاری نیروی انسانی، تأثیری ندارند.

## نتیجه‌گیری

از آنجا که تغییر، باثبات‌ترین مشخصه‌ای است که می‌توان برای دنیای کنونی کسب‌وکار معرفی کرد (الفت و زنجیرچی، ۱۳۸۹: ۲۱)، لذا توانایی واکنش سریع و اثربخش تنها راه پیش‌روی سازمان‌ها برای پیروزی در دنیای رقابتی امروز است و به‌منظور زنده‌ماندن سازمان، چابکی - فراتر از اینکه یک هدف یا راهبرد باشد - به‌عنوان یک ضرورت مطرح است (علوی و دزراپیده، ۲۰۱۳: ۴۱۹۹). این مشکل که «چگونه می‌توان در رویارویی با محیط متلاطم امروزی که مدام در حال تغییر است، موفق بود؟ چالش مهمی است که همواره فراروی سازمان‌ها بوده است (عطافر و دیگران، ۲۰۱۲: ۱۴۱). محیط صنعت بانک در ایران، طی دو دهه گذشته با تغییرات سریع بی‌سابقه و بنیادین غیرقابل‌پیش‌بینی در فناوری، شرایط بازار و نیازمندی‌های مشتری روبه‌رو بوده است (محمدی و امیری، ۱۳۹۱: ۱۱۵) و برای رویارویی با این تغییرات، چابکی منابع انسانی به‌عنوان یک ضرورت پرهیزناپذیر در بانکداری مطرح است. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی منابع انسانی در بانک‌ها و مؤسسات مالی صورت گرفت. از آنجا که تاکنون پژوهشی با این عنوان صورت نگرفته است، امکان مقایسه نتایج با سایر پژوهش‌ها میسر نیست. باوجوداین در تفسیر نتایج به برخی پژوهش‌هایی که صرفاً پیرامون ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان یا چابکی نیروی انسانی صورت گرفته است، اشاره می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که برخی متغیرهای جمعیت‌شناختی همچون: جایگاه سازمانی، سنوات سمت و سن بر چابکی نیروی انسانی و زیرمجموعه‌های آن مؤثرند و برخی دیگر مانند: جنسیت، تحصیلات و رشته تحصیلی، هیچ اثری بر چابکی نیروی انسانی جامعه مورد بررسی نداشته‌اند و هریک از این نتایج به‌طور جداگانه قابل بررسی و تأمل است. نتایج مطالعه مشخص کرد که سن افراد بر پیش‌فعالی و انعطاف اثر دارد؛ اما بر سازگاری نیروی انسانی اثری ندارد؛ یعنی، افراد جوان‌تر با توجه به ذهن‌فعالی که دارند، بهتر می‌توانند راه‌های جدید و مؤثرتری را برای انجام کار کشف کنند و همواره دنبال فرصتی برای بهبود کار هستند. در تفسیر منعطف‌بودن

جوان‌ترها باید به این نکته توجه کرد که نیروهای جوان ضمن تمایل به ایجاد تغییرات در کار، بیشتر از مسن‌ترها می‌توانند در شرایط کاری سخت و پرتنش با خونسردی به انجام کارها پردازند. همچنین بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که سنوات سمت بر پیش‌فعالی تأثیر دارد؛ اما بر انعطاف و سازگاری اثری ندارد. در توجیه این مسئله می‌توان گفت که سابقه افراد در یک سمت خاص تأثیر قابل توجهی بر میزان درک آنها از وظایف شغلی و شرایط کار دارد و سبب می‌شود مهارت اجرایی افراد با تمرکز بر یک حیطه مشخص شغلی افزایش یافته و به پیش‌فعالی و توانایی آنان در پیشنهاد روش‌های جدید و حل مشکلات پیچیده منجر شود. این در حالی است که مدت زمانی که یک فرد در یک سمت خاص انجام وظیفه می‌کند، بر سازگاری او و یادگیری سریع شیوه‌های کار با ابزار و فناوری جدید، داشتن روابط خود با دیگران و انتقادپذیر بودن، تأثیری ندارد. همچنین سنوات سمت تأثیری بر انعطاف و زیرمجموعه‌های آن مانند توانایی انجام کار در شرایط پرتنش و تمایل به ایجاد تغییرات در کار ندارد. علاوه بر این، نتایج پژوهش‌ها نشان داد که جایگاه سازمانی بر پیش‌فعالی اثر دارد، اما بر انعطاف و سازگاری اثری ندارد. در تأیید این مورد، یافته‌ها نشان داد که پیش‌فعالی افرادی که در سمت‌های مدیریت عالی و ستاد کار می‌کنند، از افرادی که به‌عنوان رئیس یا معاون شعبه مشغول به خدمت هستند، بیشتر است. برای تحلیل این یافته می‌توان قوانین سخت و دیوان‌سالاری دست و پاگیری را که در شعبه‌ها وجود دارد، سدی در برابر پیش‌فعالی افراد دانست که به آنها امکان یافتن روش‌های مؤثرتر و پیشنهاد روش‌ها یا دستورالعمل‌های کاری جدید را نمی‌دهد. این در حالی است که مدیران عالی و ستادی به‌علت اینکه این امکان را دارند تا دستورات و شیوه‌های جدید کار را ابلاغ کنند از پیش‌فعالی بیشتری برخوردارند.

همچنین یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که سنوات سازمان، کل سنوات کاری، تحصیلات و رشته تحصیلی بر هیچ‌یک از زیرمجموعه‌های چابکی تأثیر ندارد. این در حالی است که ریسمان-چیان (۱۳۷۸) در پژوهش خود گزارش کرد: بین عملکرد مدیران و سوابق خدمت آنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد؛ اما بین عملکرد مدیران و مدرک تحصیلی آنان رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد. رخ‌بخش (۱۳۷۳) در پژوهش خود نتیجه می‌گیرد که جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سنوات خدمت و تأهل، در شیوه مدیریت مدیران تأثیر چندانی ندارند. یونی (۱۹۹۳) طی پژوهشی

از ۸۷ مدیر زن و مرد به این نتیجه رسید که عامل جنسیت تنها در تصمیم‌گیری شغلی مؤثر است و در عملکرد شغلی و حرفه‌ای مدیران تأثیری ندارد. نادریان و امیرحسینی (۱۳۸۶) در پژوهش خود، رابطه ویژگی‌های شخصیتی و جمعیت‌شناختی مدیران ورزشی را با مهارت‌های شغلی آنان بررسی کردند که نتایج پژوهش نشان داد دو متغیر سابقه مدیریت و میزان تحصیلات مدیران با مهارت ادراکی آنان رابطه‌ای معنی‌دار دارند.

### پیشنهادها

۱. این مطالعه به بررسی تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی در بانک‌ها و مؤسسات مالی پرداخت. از آنجا که هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین به بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نپرداخته‌اند و با توجه به اهمیت چابکی نیروی انسانی و تأثیر آن بر چابکی سازمان و اینکه محیط صنایع مختلف با یکدیگر متفاوتند، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های دیگری با همین موضوع در سایر صنایع انجام پذیرد.
۲. با توجه به اهمیت حجم نمونه آماری و تأثیر آن بر دقت پژوهش، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بعدی در حجم بالاتری گردآوری و تحلیل شود.
۳. نتایج این پژوهش نشان داد که سن افراد بر پیش‌فعالی و انعطاف آنها مؤثر است و افراد جوان‌تر، چابک‌ترند و تلاش و فعالیت آنها در سازمان بیشتر است؛ لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود که در فرایند انتخاب کارکنان به این مورد توجه نمایند و در جایگاه‌هایی که سازمان نیازمند وجود افراد چابک و فعال است، بیشتر، از افراد جوان‌تر استفاده کنند.
۴. با توجه به اینکه سنوات سمت و جایگاه سازمانی بر پیش‌فعالی اثری مثبت دارد، پیشنهاد می‌شود در جایگاه‌هایی مانند مدیریت‌های راهبردی و کلان که حساس و حیاتی هستند و به توانایی برای پیش‌بینی مشکلات پیچیده و تازه و روش‌های نوین انجام کار نیاز دارند، از کارمندیانی استفاده شود که در آن جایگاه خاص، سابقه بیشتر و بهتری نسبت به دیگران دارند.
۵. یافته‌های پژوهش نشان داد که جنسیت، تأثیری بر چابکی نیروی انسانی ندارد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران در انتخاب نیروی انسانی مورد نیاز سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها و مؤسسات مالی، برای متقاضیان، محدودیت جنسیتی در نظر نگیرند و به سایر ویژگی‌های

- جمعیت‌شناختی مانند: سن، سابقه و تجربه کاری توجه بیشتری کنند.
۶. نتایج این مطالعه مشخص کرد که سنوات سازمان، بر چابکی نیروی انسانی و زیرمجموعه‌های آن تأثیری ندارد، لذا پیشنهاد می‌شود، مسئولین امر در انتخاب و انتصاب کارکنان بر استفاده از نیروی انسانی بیرون‌سازمانی بیشتر تأکید کنند.
۷. نکته دیگری که این مطالعه به مدیران منابع انسانی سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند این است که با توجه به عدم تأثیر تحصیلات و رشته تحصیلی بر چابکی افراد، در انتخاب و استخدام یا انتصاب کارمندان در جایگاه‌های جدید، تحصیلات و رشته تحصیلی را فصل الخطاب ندانند و برای اندازه‌گیری چابکی افراد از آزمون‌های دقیق و علمی استفاده کنند.



## منابع

- الفت، لعیا و زنجیرچی، محمود (۱۳۸۹)، تحلیل پوشی داده‌ها، رویکردی نوین در ارزیابی چابکی سازمان‌ها، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴ (۲)، ۲۱-۴۴.
- حمیدی، ناصر؛ حسن‌پور، اکبر؛ کیایی، مجتبی و موسوی، سیدحمید (۱۳۸۸)، نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی، مجله مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ۴(۸)، ۱۱۱-۱۲۷.
- ضیایی، محمدصادق؛ حسنقلی‌پور، طهمورث؛ عباس‌پور، عباس و یاراحمد زهی، محمدحسین (۱۳۹۱)، تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۵)، ۲۷-۴۴.
- عطاران، جواد؛ دیواندری، علی؛ و آدینف، حیات (۱۳۹۱)، شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع‌محور، مدیریت بازرگانی، ۴(۱۲)، ۹۱-۱۱۲.
- محمدی، علی و امیری، یاسر (۱۳۹۱)، ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان‌های تولیدی، مدیریت فناوری اطلاعات، ۴(۱۳)، ۱۱۵-۱۳۴.
- نیک‌پور، امین و سلاجقه، سنجر (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان، پژوهش‌های مدیریت، ۳(۷)، ۱۶۹-۱۸۴.
- نادریان جهرمی، مسعود و امیرحسینی، سیداحسان (۱۳۸۶)، بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و جمعیت‌شناختی مدیران ورزشی با مهارت‌های شغلی آنان، فصلنامه المپیک، ۱۵(۴)، ۱۰۵-۱۱۴.
- Alavi, S. & Dzuraidah, A.W. (2013). A Review on Workforce Agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195-4199.
- Arteta, B.M. & Giachetti, R.E. (2004). A Measure of Agility as the Complexity of the Enterprise System. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 495-503.
- Attafar, A., Ghandehari, M. & Momeni, G. (2012). Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(11), 141-150.
- Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M. & Bridger, D. (2002). Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy. *Journal of Information Technology*, 77(1), 21-31.
- Conboy, K. (2009). Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research*, 20(3), 329-354.
- Crocitto, M. & Youssef, M. (2003). *The Human Side of Organizational Agility*. Industrial Management & Data Systems Emerald.
- Dyer, L. & Shafer, R.A. (1998). *From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

- Dyer, L. & Shafer, R.A. (2003). **Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People**. In R. S. Peterson & E. A. Mannix (Eds.), **Leading and Managing People in the Dynamic Organization**. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Forsythe, C. (1997). Human Factors in Agile Manufacturing: A Brief Overview with Emphasis on Communications and Information Infrastructure. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, 7(1), 3-10.
- 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.
- Griffin, B. & Hesketh, B. (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. **Australian Journal of Psychology**, 55(2), 65-73.
- Goldman, S., Nagel, R. & Preiss, K. (1995). **Agile Competitors and Virtual Organizations**. New York: Van Nosteand Reinhold.
- Herzenberg, S .A., Alic, J. A. & Wial, H. (1998). **New Rules for New Economy: Employment and Opportunity In Postindustrial America**. Ithaca: NY: Cornell University Press.
- Hopp, W. J. & Van Oyen, M. P. (2004). Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross-Training and Coordination. **HE Transactions**, 56(10), 919-940.
- Hornby, A. S. (2000). **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English**. 6<sup>th</sup> Edition, Oxford University Press.
- Iravani, S. M. R. & Krishnamurthy, V. (2007). **Work force Agility Inrepair and Maintenance Environments**. **Manufacturing and Service Operations Management** 9(2).
- Jackson, M. & Johansson, C. (2003). Agility Analysis from a Production System Perspective. **Integrated Manufacturing Systems**, 14(6), 482-488.
- Kidd, P. T. (1994). **Agile Manufacturing: Forging New Frontiers**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Liedtka, Jeanne. (1996). Collaborating Across Lines of Business for Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**, 10(2), 20-37.
- Lin, C.-T., Chiu, H. & Chu, P.Y.(2006). Agility Index in the Supply Chain. **International Journal of Production Economics**, 100(2), 285-299.
- Parker, S., Wall, T. & Cordery, J. (2001). Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, 413-440.
- Plonka, F. S. (1997). Developing a Lean and Agile Work Force. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, 7(1), 11-20.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I. & Dann, Z. (2001) . Agile Manufacturing: Amanagement and Operational Framework. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B-Journal of Engineering Manufacture**, 215(6),857- 869.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. **International Journal of Production Economics**, 62(1-2), 7-22.
- Sherehiy, B. (2008). **Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility**. The Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Louisville.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 37,445-460.
- Sumukadas, N. & Sawhney, R. (2004). **Workforce Agility Through Employee Involvement**. **Lie Transactions**, 36(10), 1011-1021.

- Trong Lin C., Chiu H., Tseng Y. H. (2005). Agility Evaluation Using Fuzzy Logic. **International Journal of Production Economics**, 1-16.
- Tsourveloudis, N. C. & Valavanis, K. P. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility. **Journal of Intelligent & Robotic Systems**, 33(3), 329-342.
- Yauch, C. A. (2011). Measuring Agility as a Performance Outcome. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 22(3), 384-404
- Ye-Zhuang, T., Z. Fu-Jiang & G. Hai-Feng.(2006). **An Empirical Study on the Consistency Model of Agile Manufacturing Strategy**. Proceeding of IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, Sch. of Manage., Harbin Inst. of Techno., 37-41.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. **Academy of Management Review**, 39(A), 835-866.
- Yuonne, M. (1993). Sex-Role Orientation Coping Strategy and Perspective Woman Administrators. **Educational Management and Administration**, 21 (2) .
- Yusuf, Y. & Adeleye, E. O. (2002). A Comparative Study of Lean and Agile Manufacturing with Related Survey of Current Practices in the UK. **International Journal of Production Research**, 40(17), 4545 -4562.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. **International Journal of Production Economics**, 62(1-2), 33-43.
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). The Relationship between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia. **Information & Management**, 42(6), 829-839.
- ZareZardeini, H. & yousefi, A. (2012). The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace. **International Journal of Psychological Studies**, 4(3), 48-61.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy a Taxonomical Approach. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 54(2), 351-370.

