

## Designing the Dynamic Capabilities for Sepah Bank staff; Competency Approach

Maryam Sedehi Esfehani<sup>1</sup>, \*Eshagh Rasouli<sup>2</sup>, Farzad Sattary<sup>3</sup>,  
Behnam Azadi<sup>4</sup>, Majid Ahmadlu<sup>5</sup>

1-PhD Student, Department of Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

2-Assistant Professor, Department of Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran. (Corresponding Author). Email: e.rasouli@iauardabil.ac.ir

3-Assistant Professor, Department of Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

4-Assistant Professor, Department of Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

5-Assistant Professor, Department of Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

Received: 09/09/2018; Accepted: 28/02/2019

### Abstract

Establishing a dynamic capability with a merit approach will earn and retain the competitive advantage of employees to work and organization. Paying attention to dynamic capabilities can help the bank's human resource areas in issues related to recruitment, promotion and appointment of staff at various positions, especially management. The purpose of this study was to investigate the design of a dynamic capability model for Sepah Bank employees with a competency approach. To do this, after extracting the components of dynamic capabilities from authoritative management texts, using the Delphi method and gaining an opinion from the experts, a dynamic empowerment model for Bank Sepah employees was identified with a suitability approach. Then, in field surveys conducted at Sepah Bank, the effect of dynamic capabilities for Sepah Bank employees was questioned by competency approach and for testing the questions, the exploratory and confirmatory factor analysis was used. Finally, based on the priority of indicators in nine areas of entrepreneurial orientation, intellectual capital, organizational performance, organizational agility, innovation, empowerment, meritocracy, knowledge management, market intelligence, a model of a suitable model for dynamic capabilities for Bank Sepah employees with a merit approach was presented.

## Introduction

Dynamic capabilities are a novel approach in the area of management. Wang et al. (2014) define dynamic capabilities as a firm's behavioural orientation to constantly integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environment to attain and sustain competitive advantage. Therefore, dynamic capabilities are organizational processes and their role is to change the firm's resource base (Barreto, 2010). These capabilities are built within the organization and cannot be bought, are path-dependent (Eisenhardt & Martin, 2000; Danneels, 2002), and are embedded in organizational processes (Shaker et al., 2006). A dynamic capability is not an ad hoc problem-solving event or a spontaneous reaction and must contain some patterned element, i.e. it must be repeatable. Dynamic capabilities are persistent (Zollo and Winter, 2002) and the use of dynamic capabilities is intentional and deliberate (Shaker et al., 2006). They consist of tangible and intangible assets, as well as the knowledge and processes needed for sensing new business opportunities and orchestrating the resource portfolio in conditions of change (Ellonen et al., 2014).

Given the importance of dynamic capabilities, different organizations in Iran, including public and private organizations, have addressed these capabilities in recent years. In service organizations such as banks, employees are the most valuable asset and extremely important for gaining sustainable competitive advantage. Employees with dynamic capabilities can help banks achieve its goals and increase its market share. Dynamic capabilities are a valuable, rare, inimitable, and non-substitutable that can help organizations attain and sustain competitive advantage.

## Case Study

The purpose of the present research is to identify and rank the factors that affect dynamic capabilities in a sample of Sepah Bank employees. Dynamic capabilities in both individual and organizational dimensions can be a source of competitive advantage in today's rapidly changing environment.

## Materials and Methods

This study was a mixed methods research with both qualitative and quantitative analysis. The initial content for interviews and the Delphi method was prepared based on the literature on dynamic capabilities. 20 experts and managers provided their inputs about factors affecting dynamic capabilities. 27 components with 240 items were extracted for the questionnaire. After reviewing and refining expert opinions and removing redundancies, a final list of factors related to dynamic capabilities was constructed with 13 components and 69 items. Reliability of the instrument was measured using Cronbach's alpha, and the results indicated high levels of reliability.

## Discussion and Results

In this study, 13 components of dynamic capabilities with 69 items were identified using literature review and the Delphi method. The modified model

consisted of 9 components, including entrepreneurial orientation, intellectual capital, organizational performance, organizational agility, innovation, empowerment, meritocracy, knowledge management, and market intelligence. Intellectual capital had the highest standardized coefficient (0.77) and knowledge management had the lowest standardized coefficient (0.15). The path coefficient between empowerment and dynamic capabilities (0.701) was ranked second in importance.

### **Conclusion**

The results of the present research suggest that Sepah Bank has incorporated empowerment and employee excellence in its vision and goals; therefore, implementing the present findings and observing its short-term effects can help this bank realize its vision and goals. Items related to intellectual capital were the most important factors in the dynamic capabilities of Sepah bank. These included: increasing employees' skill levels, developing a comprehensive hiring plan, ensuring continued relations with customers, providing access to information systems, performing transactions in the shortest possible time, ensuring trust in the workplace, having a high level of ability in the workplace.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Competency Approach, Bank Sepah

## طراحی مدل توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه با رویکرد شایستگی

مریم سدهی اصفهانی - دکتر اسحق رسولی - دکتر فرزاد ستاری  
دکتر بهنام آزادی - دکتر مجید احمدلو

### چکیده

استقرار توانمندی پویا با رویکرد شایستگی، سبب کسب و حفظ مزیت رقابتی کارکنان به کار و سازمان می‌شود. توجه به توانمندی‌های پویا می‌تواند به حوزه منابع انسانی بانک‌ها در مباحث مربوط به استخدام، ارتقا و انتصاب کارکنان در پست‌های مختلف بخصوص مدیریتی کمک شایانی نماید. این پژوهش با هدف بررسی طراحی مدل توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه؛ با رویکرد شایستگی انجام شده است. بدین منظور، پس از استخراج مؤلفه‌های توانمندی‌های پویا از متون معتبر مدیریتی، با استفاده از روش دلفی و کسب نظر از خبرگان، مدل توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه؛ با رویکرد شایستگی شناسایی شد. سپس در بررسی‌های میدانی، میزان تأثیرگذاری توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه؛ با رویکرد شایستگی، مورد پرسش قرار گرفت و برای آزمون سوال‌ها از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی استفاده شد. در نهایت بر مبنای اولویت شاخص‌ها در نه حوزه‌ی گرایش کارآفرینانه، سرمایه فکری، عملکرد سازمانی، چابکی سازمانی، نوآوری، توانمندسازی، شایسته‌سالاری، مدیریت دانش، زیرکی بازار مدل مناسب توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه با رویکرد شایستگی، ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندی‌های پویا، رویکرد شایستگی، بانک سپه

دانشجوی دکترا، گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

e.rasouli@iauardabil.ac.ir

استادیار گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

استادیار گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

استادیار گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

## ۱- مقدمه

سازمان‌ها در جهان امروزی با تلاطم محیطی زیادی مواجه‌اند به گونه‌ای که سطوح بالای تلاطم محیطی می‌تواند بقای سازمان را به خطر بیندازد. یکی از نگرش‌های نوین در حوزه مدیریت، توانمندی‌های پویاست. توانمندی‌های پویا، استعداد شرکت در جهت حل نظام‌مند مسائل ناشی از احساس تهدیدها و فرصت‌ها برای اتخاذ به موقع و هوشیارانه‌ی (ناظر به بازار) تصمیمات و در جهت تغییرات منابع می‌باشد (Barreto, 2010). تئوری توانمندی‌های پویا در راستای ارتقای رویکرد منبع، ظهور یافته و به عنوان گرایش رفتاری یک سازمان برای تلفیق، پیکربندی مجدد، تجدید و بازسازی مداوم منابع و قابلیت‌ها و مهم‌تر از همه، ارتقا و بازسازی توانمندی‌های اساسی سازمان در پاسخ به محیط در حال تغییر و کسب و حفظ مزیت رقابتی به شمار می‌رود (Wang & Ahmed, 2014). در راستای درک فرایندهای سطح سازمانی مرتبط با مدیریت منابع، تی‌سی (۲۰۰۷) ابعاد توانمندی پویا را به صورت هماهنگی/ یکپارچه سازی<sup>۱</sup>، یادگیری<sup>۲</sup> و بازآرایی<sup>۳</sup> تجزیه کردند. اگر چه پس از آن تی‌سی (۲۰۰۷) مفهوم توانمندی پویا را به سه توانمندی حس کردن، قاپیدن<sup>۴</sup>، تغییر شکل دادن<sup>۵</sup> (بازآرایی) تقسیم می‌کند.

بایستی توجه داشت که در سازمان‌های خدمت محور از جمله بانک سپه، کارکنان سازمان به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی دارای بالاترین درجه اهمیت به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار می‌باشند و کارکنانی با داشتن فاکتورهای توانمندی‌های پویا بانک را در دستیابی به اهداف کلان خود که رسیدن به جایگاه ایده‌ال و افزایش سهم بازار می‌باشد یاری خواهند کرد.

در ایجاد یک توانمندی‌های پویا، این سوال مطرح می‌شود که مدل توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه با رویکرد شایستگی دارای چه مولفه‌هایی می‌باشد؟ این تحقیق کوشیده است بر مبنای علم مدیریتی پاسخی درخور و کاربردی برای این سوال بیابد. هدف از انجام این پژوهش، توسعه دانش نظری در زمینه توانمندی‌های پویا، شناسایی مولفه‌های

---

1-Coordination/Integration

2-Learning

3-Reconfiguration

4-Seizing

5-Transforming

توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه؛ با رویکرد شایستگی، تعیین میزان اعتبار الگوی ارائه شده در این بانک سپه است. هم چنین این مقاله در پی پاسخ به سؤال‌های زیر است:

- ۱- مولفه‌های توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه کدام است؟
- ۲- مدل مناسب توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه با رویکرد شایستگی کدام است؟
- ۳- آیا الگوی ارائه شده از اعتبار قابل قبولی برخوردار است؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- توانمندی‌های پویا:

مفهوم توانمندی‌های پویا به عنوان منبع مزیت رقابتی، موجی از پژوهش‌ها را به همراه داشته است (Teece, 2007; Cepeda & Vera, 2007; Zhou & Li, 2010). زولو (۲۰۰۲) توانمندی‌های پویا را به صورت یک الگوی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی تعریف می‌کند که سازمان از طریق آن به طور نظام‌مند به ایجاد و تعدیل فعالیت‌های عملیاتی روزمره می‌پردازد تا به اثربخشی بالاتری دست یابد به عبارت دیگر، توانمندی‌های پویا تکاملی هستند و از طریق یادگیری سازمانی توسعه می‌یابند. هلفات (۲۰۰۷) در تعریفی مفهومی، توانمندی پویا را ظرفیت یک سازمان برای خلق، گسترش و اصلاح هدفمند بنیان منابعش تعریف کرده‌اند تعریف هلفات (۲۰۰۷) را با دیدگاه زولو (۲۰۰۲) ترکیب و توانمندی‌های پویا را چنین تعریف نمودند "توانمندی یک سازمان برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانشی، قابلیت‌ها و یا رویه‌های معمول سازمان برای بهبود اثربخشی سازمانی" (Salunke et al., 2011) این دیدگاه دانش محور از توانمندی‌های پویا به این اشاره دارد که سازمان‌ها از منابع داخلی و خارجی می‌آموزند. در جدول (۱) به برخی از تعریف‌های ارائه شده برای توانمندی‌های پویا، اشاره شده است.

جدول ۱: تعاریف توانمندی‌های پویا

تعاریف	مرجع
الگویی پایدار و یادگرفته شده از فعالیتی تجمعی که از طریق آن سازمان به صورت نظامندی، رویه‌های عملیاتی خود را در جهت به دست آوردن اثربخشی بهبود یافته‌ای ایجاد و اصلاح می‌کند	Zollo and Winter (2002)
قابلیت‌های یکپارچه سازی فرآیندهای کسب و کار متنوع	Rai et al., (2006)
ظرفیت اصلاح قابلیت‌های موجود	Lavie (2006)
ظرفیت سازمانی جهت خلق، توسعه و اصلاح هدفمند منابع و قابلیت‌های سازمان	Helfat et al., (2007)
قابلیت یک سازمان برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانشی، قابلیت‌ها و رویه‌های معمول سازمانی جهت بهبود اثربخشی سازمانی	Salunke et al., (2011)
قابلیت‌های پویا در راستای ارتقای رویکرد منبع، ظهور یافته و به عنوان گرایش رفتاری یک سازمان برای تلفیق، پیکربندی مجدد، تجدید و بازسازی مداوم منابع و قابلیت‌ها و مهم تر از همه، ارتقا و بازسازی قابلیت‌های اساسی سازمان در پاسخ به محیط در حال تغییر و کسب و حفظ مزیت رقابتی به شمار می‌رود.	Wang and Ahmed (2014)

## ۲-۲- انواع توانمندی‌های پویا:

۱- **توانمندسازی فردی:** در این مدل، کارکنان با کسب مهارت‌ها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می‌توانند برای پرسش‌ها و مشکلات خود پاسخ و راه‌حل مناسب پیدا کنند. هم‌چنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده، در مقابل عملکرد و تصمیم‌هایش مسئول و پاسخگو باشد (Niazi et al., 2009).

۲- **توانمندسازی سازمانی:** در این سطح که ویژه مدیران است، آنان قادر می‌شوند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین کنند. آن‌ها تصمیم می‌گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چطور انجام گیرد؟ مدیران به وظایفشان آگاه بوده، کماکان هدایت کارکنان را بر عهده دارند. در این مرحله، مهارت‌های رهبری را می‌توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده‌اند، آموزش داد. بدین منظور، پژوهشگران، مصادیق مرتبط با هر یک از عناصر مدل توانمندی‌های پویا مورد بررسی قرار داده و استخراج کردند.

## جدول ۲: تعریف ابعاد قابلیت‌های پویا در بعد سازمانی

تعاریف	قابلیت
شامل فرآیندهایی مانند تجربه کردن تکنولوژی‌های نو، تصرف کردن فرصت‌های جدید بازار و مستعد بودن برای انجام اقدامات مخاطره‌آمیز می‌شود (Li, Chia-Ying 2012)	گرایش کارآفرینانه
نوآوری در سازمان را از سه دیدگاه بازار، محصول و فرآیند نگریسته است (Davies, & Johne 2014)	نوآوری و ابتکار
توانایی شرکت در جهت دیدن واضح محیط رقابتی و پیش بینی فرصت‌هاست (Pavlou, 2006)	زبری بازار
به مجموعه فرآیندهایی اطلاق می‌شود که در نتیجه آن‌ها دانش کسب، نگهداری و استفاده می‌شود و هدف از آن بهره‌برداری از دارایی‌های فکری به منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد ارزش‌های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت‌پذیری است (Hassanzadeh, 2009)	مدیریت دانش
دانش انفرادی و سازمانی است که به مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند (Bontis, 2009).	سرمایه فکری
چابکی به توانایی خلاقیت و پاسخ‌گویی به تغییرات به منظور رسیدن به منافع مورد نظر در یک محیط متلاطم کسب و کار گفته می‌شود (Gallagher, 2013)	چابکی سازمان
به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف عملکرد سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است (Cascio, 2009)	عملکرد سازمانی
هر استراتژی که منجر به حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود تصمیم‌گیری) و خودباوری (خودکارآمدی، خودکفایتی، کفایت نفس) کارکنان گردد، توانمندی آن‌ها را در پی خواهد داشت (Conger & Kanungo, 2014)	توانمند بودن کارکنان

## ۲-۳- شایستگی:

مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل که دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسوولیت بپردازد. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان دهنده‌ی فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است. طبق تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود (Pour Abedi, 2016). یک نکته مهم که در مورد شایستگی‌ها وجود دارد این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع و از یک جنس نیستند و همین امر موجب گردیده است که صاحب‌نظران ابعاد مختلفی برای شایستگی‌ها در نظر گیرند.

اسکار (۲۰۰۹) شایستگی‌ها را به سه بعد تقسیم می‌کند: ۱) بعد دانشی: عبارت است از دانش و درک مدیریتی که تک تک مدیران برای انجام یک کار یا فعالیت مرتبط با وظایف‌شان کسب می‌کنند. ۲) بعد عملکردی: عبارت است از توانایی که تک تک مدیران



در به کارگیری موفقیت‌آمیز دانش و مهارت‌های خود در کار دارند. ۳) بعد شخصی: عبارت است از آن دسته از ویژگی‌های اصلی شخصیتی که برجسته‌کننده‌ی قابلیت یک شخص در انجام یک کار یا فعالیت هستند؛ یعنی افراد به هنگام اجرای فعالیت یا کار چگونه رفتار می‌کنند و خصوصیات اصلی شخصیتی و هم چنین شیوه‌های برخورد آن‌ها چگونه است؟

#### ۲-۴- مروری بر پژوهش‌های پیشین:

تحقیقات تجربی بسیار کمی در داخل کشور بر روی موضوع توسعه کارکنان با استفاده از توانمندی‌های پویا انجام شده است. به ویژه این که در حوزه منابع انسانی بانک‌ها چنین تحقیقاتی به شرح مذکور صورت نگرفته است. این در حالی است که تحقیقات متعددی را می‌توان یافت که در مورد شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان و مدیران صورت گرفته است. به عبارت دیگر مطالعات انجام شده اغلب از نوع توصیفی بوده و نگاه جهان شمول به توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان داشته‌اند. جدول ۳ برخی از مطالعات انجام شده در خصوص موضوع را نشان می‌دهد.

جدول ۳: مطالعات انجام شده در زمینه موضوعات مشابه

نتایج تحقیق	عنوان تحقیق	سال	محققان
طبق مدل ارائه شده، سازمان‌ها باید بتوانند با بهبود سرمایه فکری، توانمندی پویایی خود را بهبود دهند. با تمرکز بر سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و سازمانی، مدیران می‌توانند قابلیت‌های احساس فرصت‌ها، ربایش آن‌ها و بازآرایی به منظور بهره برداری از فرصت شناسایی شده را در درون سازمان تقویت نمایند.	تأثیر سرمایه فکری بر قابلیت‌های پویای سازمانی	2016	Heydari et al.,
سرمایه اجتماعی بیرونی مدیر محور تاثیرگذاری معناداری بر ابعاد میانجی، بجز یادگیری سازمانی نداشته است، در مقابل سرمایه اجتماعی بیرونی سازمان محور، به شدت بر تمام ابعاد میانجی تاثیر داشته است. از بین ابعاد قابلیت‌های پویا، هوشمندی رقابتی نقش مهمی در تحقیق داشته است و تلاطم تکنولوژیکی نیز بیشترین تاثیر معنادار را از بین تعدیلگرها در مدل داشته است.	طراحی مدل کسب مزیت رقابتی از سرمایه اجتماعی بیرونی سازمان محور و مدیر محور با تبیین نقش ابعاد قابلیت‌های پویا	2016	Shah Tahmasbi et al.,
در این پژوهش اعتبار مدل ارزیابی توانمندی‌های پویا در صنعت برق برای چهار بعد شناسایی فرصت‌ها، تصرف فرصت‌ها، اجرای نوآوری و شکل دهی مجدد به دست آمده است. سپس با استفاده از داده‌های کسب شده از ۱۰۸ بنگاه سازنده صنعت برق و با توجه به مدل تأیید شده وضعیت توانمندی‌های پویا در آن‌ها بررسی شده است. هم چنین استراتژی نوآوری محصول به عنوان یک فرآیند کلان سازمانی در بنگاه‌های سازنده تجهیزات صنعت برق کشور مورد بررسی قرار گرفته و تاثیر مستقیم آن بر توانمندی‌های پویا در بنگاه‌های یاد شده پژوهش می‌گردد.	مدلی برای ارزیابی توانمندی‌های پویا در بنگاه‌های سازنده تجهیزات صنعت برق کشور و تاثیر استراتژی نوآوری محصول	2015	Pasandideh et al.,
یافته‌های پژوهش نشان داد که توانایی‌های پویا به طور مثبتی بر مزیت رقابتی و توانمندی‌های خدمات تاثیر می‌گذارد. توانمندی‌های خدمات و مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد.	اثرات توانمندی‌ها، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی	2017	Kuo et al.,
با استفاده از سلسله مراتب تحلیلی گری، توانمندی‌های پویایی مختلف و ارتباط آن‌ها با شاخص‌های عملکرد سازمان را فهرست کردند و توانمندی‌های پویایی را بر اساس تاثیرشان بر روی بهبود عملکرد سازمان رتبه بندی کردند. بر این اساس بیشترین میزان تاثیر را بر روی شاخص رضایت کارکنان داشتند.	بررسی تاثیر توانمندی‌های پویا بر روی زنجیره تامین پایدار و عملکرد سازمان	2017	Matei & Matei
یک رابطه قوی و مثبت بین نوآوری‌ها و توانمندی‌های پویا، نشان می‌دهد که توانمندی‌های پویا برای انتقال سیستم‌های آب حیاتی است. قدرت ارتباط بین احساس، پذیرش و بازسازی توانمندی‌های پویا و نوآوری‌ها بر اساس نوع نوآوری متفاوت است. آگاهی مدیران آب در سطح دولتی آب برای قانون ۲۰۶۰ قانون نشان داد که تاثیر معناداری بر تعداد نوآوری‌های تولید شده توسط سیستم‌های آب شهری دارد، در حالی که سطح صدور گواهینامه مدیریت آب، پیش‌بینی کننده قابل اعتماد نوآوری نبود.	توانمندی‌های پویا برای انتقال سیستم آب در اوکلاهما	2016	Hartmana et al.,

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش دارای رویکرد تلفیقی می‌باشد که همزمان به صورت کیفی و کمی استفاده می‌شود. ابتدا بر اساس ادبیات موجود در زمینه توانمندی‌های پویا با رویکرد شایستگی محتوای اولیه برای مصاحبه آماده شده است. در روش دلفی به تولید ایده در زمینه توانمندی‌های پویا با رویکرد شایستگی پرداخته شده است. بدین ترتیب که در این مرحله، ۲۰ نفر از خبرگان و مدیران ایده‌های خود را درباره‌ی عوامل مرتبط با مسئله‌ی پژوهش ارائه می‌کنند. پژوهشگر ابتدا با مطالعه مبانی نظری در مرحله اولیه ۲۷ مولفه با ۲۴۰ گویه پرسشنامه استخراج نموده و با تحلیل و پالایش ایده‌های خبرگان و حذف موارد تکراری و کاربرد واژگان یکسان، لیست نهایی عوامل مرتبط با مسئله‌ی پژوهش با ۱۳ مولفه و ۶۹ سوال تعیین گردید. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج نشانگر پایایی بالای ابزار سنجش است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان بانک سپه در حدود ۱۴۰۰۰ نفر که شامل کارکنان (صف و ستاد) است.

با توجه به این که جامعه پژوهش از نظر صفت مورد مطالعه، دارای ساختار یک دست و همگون می‌باشد، در این مرحله جهت نمونه‌گیری از روش «تصادفی ساده» و با استفاده از فرمول کوکران حجم و اندازه نمونه ۳۷۶ نفر انتخاب شدند و پرسشنامه برای نمونه مورد نظر اجرا شده است.

برای تعیین شاخص‌های اثرگذار بر مدل مناسب از تحلیل عاملی اکتشافی (تحلیل مولفه اصلی) با نرم افزار SPSS25 و تحلیل عاملی تاییدی با نرم افزار AMOS24 استفاده شده است.

### ۴- تحلیل داده و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش دلفی جهت استخراج توانمندی‌های پویا در برای کارکنان بانک سپه با رویکرد شایستگی استفاده شد. ابتدا، خبرگان و مدیران نظرات خود را درباره‌ی مولفه‌های پژوهش ارائه نمودند و در مجموع ۲۷ مولفه استخراج گردید. و با تحلیل عاملی و تجزیه و تحلیل آماری ۱۳ مولفه تعیین گردید که به شرح ذیل می‌باشد.

## جدول ۴: مولفه‌های اصلی توانمندی‌های پویا

توانمندی‌های پویا در کارکنان با رویکرد شایستگی		
توانمندی‌های فردی	صاحب‌نظران	توانمندی‌های سازمانی
شناسایی فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از حداکثر آن، سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پر ریسک، توجه به فعالیت‌های تحقیق و توسعه، ارائه ایده‌های جدید کارکنان بدون در نظر گرفتن موقعیت آن‌ها، تمایل به پیشگامی در ارائه ایده‌های محصولات جدید، شناسایی فرصت‌های جدید در میان مشتریان، افزایش کیفیت محصولات و خدمات و کاهش قیمت محصولات برای خارج کردن رقبا، به چالش کشاندن اقدامات متهورانه رقبا خود، استقلال در ارائه ایده‌های جدید	Matsuno (2002)	گرایش کارآفرینانه
تلاش برای ارتقای سطح مهارت کارکنان، ارائه برنامه‌ی استخدام جامعی، اطمینان از ادامه‌ی روابط با مشتریان، دستیابی به سیستم‌های اطلاعات، انجام معامله در کمترین زمان، احساس اطمینان در کار، داشتن سطح بالایی از توان در محیط کار	Heydari et al., (2016)	سرمایه فکری
انجام دادن کارهای با اهمیت به منظور هدفمندی برنامه‌های واحد کاری، موفقیت‌های حاصل از اجرای برنامه‌ها، استفاده از برنامه‌های مشارکت کارکنان و اطمینان برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کار، فرصت دادن به کارکنان در مورد چگونگی و تصمیم‌گیری و انجام دادن کار	Protogerou et al., (2007)	توانمندسازی
انجام تغییرات لازم بر اساس اولویت‌های سازمانی، صرف وقت برای افرادی که به کمک و راهنمایی نیاز دارند، تفویض اختیار و دادن آموزش‌های لازم برای پیش‌بینی و چگونگی حل مشکلات احتمالی، شناسایی عوامل داخلی و خارجی موثر بر سازمان و آموزش و نحوه مقابله با آن‌ها	Danneels (2002)	شایسته‌سالاری
توسعه محصولات یا بهبود در ارائه خدمات به منظور سهولت استفاده برای مشتریان و بهبود رضایت مشتری، پرداختن به تعیین و حذف فعالیت‌های زائد در فرآیند تولید محصول یا ارائه خدمات، استفاده از روش‌ها، تکنیک‌ها و فرآیندهای نوین در راستای تولید محصول یا ارائه خدمات، فعالیت در کانال‌های توزیع محصولات یا ارائه خدمات	Pasandideh et al., (2015)	نوآوری و ابتکار
مسئولیت‌پذیری در انجام امور محوله، برخورداری از حمایت مدیران به هنگام بروز مشکلات فردی، داشتن انگیزه نسبت به انجام وظایف	Wiklund et al., (2005)	عملکرد سازمانی
پاسخگویی به تغییرات تقاضای مشتریان، نگرش مثبت به تغییرات، ایده‌ها و فناوری‌های جدید، انطباق با محیط جدید، هماهنگ عمل نمودن افراد، فناوری‌ها و واحدهای سازمانی	Khodadad Hosseini et al., (2015), Mikalef et al., (2017)	چابکی سازمانی

ایجاد و تسهیل فرآیند مدیریت دانش اثربخش، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (مانند اینترنت، اینترنت و وبسایت)، ارزیابی مستمر و بهبود فرآیندهای کاری، فرآیندهای اخذ مشاوره از کارکنان، مربیگری و آموزش همکار به همکار	Makkonen (2013)	مدیریت دانش
داشتن اطلاعات درباره تاثیر تغییرات بیرونی بر بانک؛ بررسی چگونگی برآورد نیازهای مشتریان؛ اهدای مزایایی را برای کارشناسان به عنوان عضوی از بانک	Lin et al., (2015)	شراکت تجاری
آشنائی کلی با سخت افزارهای کامپیوتر؛ استفاده از بانکداری اینترنتی و تبادلات مالی آنلاین؛ دارا بودن مرورگری برای دسترسی به اسناد بانکی	Samburti (2003)	سواد دیجیتالی
تعهد قوی نسبت به مشتریان، تمرکز بر مشتری‌گرایی، بازبینی دوره‌ای تلاش‌های توسعه خدمات برای اطمینان یافتن این خدمات در راستای نیازهای مشتریان	Khodadad Hosseini et al., (2015)	زیرکی بازار
داشتن ظاهر و پوشش آراسته؛ تمرکز بر نحوه بهره‌گیری شنونده از ایده‌ها در هنگام بازخورد دیگران؛ کنترل کنش‌های عاطفی مانند عصبانیت، محبت، تنفر، حسادت، ترس، دستپاچگی، و غیره در چگونگی ادراک از پیام و چگونگی ارسال پیام؛ تمایل به گوش کردن	Di Stefano (2013)	مهارت ارتباطات
پاسخگویی به تغییرات تقاضای مشتریان؛ واکنش مناسب به تغییرات محیط کسب و کار؛ ارتباط منظم برای پی بردن به محصولاتی که در آینده نیاز خواهند داشت؛ بازاریابی مداوم، در رابطه با نیازهای مشتریان	Shah Tahmasbi et al., (2015), Mathivathanan et al., (2017)	پاسخگویی

یافته‌های مربوط به مولفه‌های توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه با رویکرد شایستگی:

در بخش دوم این پژوهش جهت آزمون سوال‌ها (با توجه به نرمال نبودن داده‌ها) با استفاده از آزمون تحلیل عاملی پرداخته شده است.

**سؤال اول:** مولفه‌های توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه کدام است؟

در پاسخ به این سؤال ابتدا با بررسی ادبیات پژوهش و مبانی نظری موجود ۶۹ گویه شناسایی گردید. پس از جمع‌آوری داده‌ها به منظور رواسازی پرسشنامه و نیز دستیابی به مولفه‌ها، از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد و روایی سازه پرسشنامه تأیید گردد.

- تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین مولفه‌های اصلی مدل توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه:

اندازه‌های KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت در جدول (۵) نمایش داده شده است.

جدول ۵: اندازه‌ی KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت در تحلیل اکتشافی مرتبه اول و دوم

۰/۹۰۶	KMO	
۱۴۰۵۳/۸۳۱	کای-دو	مرحله اول
۲۳۴۶	درجه آزادی	
۰/۰۰۰۱	سطح معناداری	
۰/۹۰۶	KMO	
۱۳۹۲۵/۵۳۹	کای-دو	مرحله دوم
۲۲۷۸	درجه آزادی	
۰/۰۰۰۱	سطح معناداری	

چنان که در جدول (۵) دیده می‌شود، مقدار KMO برابر با ۰/۹۰۶ است هم چنین سطح معنادار بودن مشخصه آزمون کرویت بارتلست نیز ۰/۰۰۱ است که نشان می‌دهد از لحاظ آماری معنادار است. بنابراین، بر پایه هر دو ملاک می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی بر اساس ماتریس همبستگی حاصل در گروه نمونه مورد مطالعه، مناسب خواهد بود. هم چنین با توجه به نتایج اشتراکات اولیه و استخراجی مربوط به گویه‌ها نشان می‌دهد، تمام بارهای عاملی به غیر از بار عاملی گویه شماره ۴۱، بالاتر از ۰/۵ هستند، لذا این گویه را از تحلیل حذف کرده و مجدداً تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. از این رو مقدار KMO نسبت به مرتبه اول تغییری نکرده است و برابر با ۰/۹۰۶ است. هم چنین سطح معنادار بودن مشخصه آزمون کرویت بارتلست نیز ۰/۰۰۱ است که نشان می‌دهد از لحاظ آماری معنادار است. بنابراین، بر پایه هر دو ملاک می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی بر اساس ماتریس همبستگی حاصل در گروه نمونه مورد مطالعه، مناسب خواهد بود. نتایج خروجی دوم تحلیل عاملی اکتشافی (جدول اشتراکات) در این مرحله حاکی از آن است که بار عاملی تمامی گویه‌ها از ۰/۵ بالاتر می‌باشد و نیازی به حذف آن‌ها نمی‌باشد. با توجه به نتایج اشتراکات اولیه و استخراجی مربوط به گویه‌ها در مرحله دوم اکتشافی را نشان می‌دهد، تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ می‌باشند و نیاز به حذف شاخصی نمی‌باشد؛ بنابراین این مفروضه نیز مورد تایید قرار می‌گیرد و نشان می‌دهد که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند.

با توجه به نتایج حاصل از مقادیر ارزش ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی مولفه‌ها، ۱۷ مولفه را نشان می‌دهد که ۶۶/۸۵ درصد کل واریانس توسط مولفه‌ها تبیین می‌شود.

با انجام تحلیل عاملی اکتشافی روی ۶۹ گویه پرسشنامه و حذف گویه‌های شماره ۴۱، ۵۴، ۱۴، ۱۰، ۱۱، ۲۶، ۶۶، ۶۵، ۳۰، ۵۳، ۴۸، ۴ و ۴۷ به دلیل همبستگی پایین یا همبستگی با چندین مؤلفه، در نتیجه پرسشنامه به ۵۶ گویه تقلیل یافت و گویه‌های باقیمانده در ۱۳ مؤلفه طبقه‌بندی شدند و مؤلفه‌های شماره ۱۷، ۱۶، ۱۴ و ۱۰ به دلیل این که در برگیرنده تنها یک سؤال بودند لذا این چهار مؤلفه و سؤالات مربوط به آن‌ها (q15، q16، q60 و q9) نیز از تحلیل کنار گذاشته شدند و نهایتاً ۱۳ مؤلفه و ۵۲ گویه نام گذاری و طبقه‌بندی شدند. پس از انجام تحلیل عاملی و اجرای شیوه چرخش واریماکس برای ساده‌سازی مولفه‌ها، مشخص شد که بهترین راه‌حل عاملی، دارای ۱۳ مولفه است. در این مرحله بعد از کشف مؤلفه‌ها و سؤالات مربوط به هر مؤلفه، پرسشنامه پژوهش مجدداً طراحی گردید و جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار معادلات ساختاری ایموس، سؤالات مرتبط با هر مؤلفه نیز مجدداً کدبندی گردید.

#### - پایایی ابزار گردآوری

ویژگی بخش‌های مختلف پرسشنامه تحقیق و میزان آلفای محاسبه شده برای هر بخش در جدول شماره (۶) آمده است.

جدول ۶: ویژگی بخش‌های مختلف پرسشنامه پژوهش

ردیف	عوامل	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ برآورد شده
۱	گرایش کارآفرینانه	۱۰	۰/۹۳۶
۲	سرمایه فکری	۸	۰/۸۵۵
۳	توانمندسازی	۴	۰/۸۶۳
۴	شایسته‌سالاری	۴	۰/۷۲۴
۵	نوآوری و ابتکار	۴	۰/۶۹۳
۶	عملکرد سازمانی	۳	۰/۶۷۹
۷	چابکی سازمانی	۴	۰/۷۷۹
۸	مدیریت دانش	۳	۰/۷۱۱
۹	شراکت تجاری	۳	۰/۶۶۳
۱۰	سواد دیجیتالی	۲	۰/۸۲۲
۱۱	زیرکی بازار	۳	۰/۶۷۲
۱۲	مهارت ارتباطات	۲	۰/۶۴۶
۱۳	پاسخگویی	۲	۰/۶۸۹

ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های اصلی توانمندی‌های پویا کارکنان بانک سپه در جدول فوق برآورده شده است و بیانگر پایایی مطلوب مؤلفه‌ها می‌باشد.

### بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها

با توجه به جدول آزمون کولموگروف اسمیرنوف، اطلاعات مربوط به چولگی و کشیدگی مؤلفه‌های استخراج شده ارائه شده است.

جدول ۷: خلاصه نتایج تحلیل آمار تک متغیری برای مولفه‌ها

نتیجه	کشیدگی	چولگی	
نرمال	-۱/۵۴	۰/۰۳۷	گرایش کارآفرینانه
نرمال	-۰/۹۵۵	۰/۲۰۰	سرمایه فکری
نرمال	-۰/۰۱۵	-۰/۱۴۷	توانمندسازی
نرمال	-۰/۶۶۲	-۰/۰۳۴	شایسته سالاری
نرمال	-۰/۵۳۴	-۰/۵۷۹	نوآوری و ابتکار
نرمال	-۰/۴۰۶	۰/۶۷۹	عملکرد سازمانی
نرمال	-۰/۷۴۶	۰/۰۸۹	چابکی سازمانی
نرمال	۱/۳۳	-۱/۰۹	مدیریت دانش
نرمال	-۰/۲۲۲	۰/۱۲۵	شراکت تجاری
نرمال	۰/۹۹۷	۰/۰۹۱	سواد دیجیتالی
نرمال	-۰/۱۴۲	-۰/۱۴۰	زیرکی بازار
نرمال	-۰/۸۱۹	۰/۱۳۵	مهارت ارتباطات
نرمال	۱/۵۳	۰/۹۶۰	پاسخگویی

جدول فوق تأیید کننده نرمال بودن داده‌های پژوهش می‌باشد، زیرا برای کلیه مولفه‌های پژوهش بر اساس حجم نمونه، میزان چولگی و کشیدگی در فاصله بین (+۲ و -۲) قرار دارد. سوال دوم: مدل مناسب توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه با رویکرد شایستگی کدام است؟

در این بخش به منظور تایید روایی همگرای این متغیرها تحلیل عاملی تاییدی ارائه شده و سرانجام مشخصه‌های برآزش مدل ارائه خواهد شد.



جدول ۸: تحلیل عاملی تاییدی برای مولفه

	(CMIN/DF)	( $\chi^2$ )	(IFI)	(CFI)	(NFI)	(AGFI)	(GFI)	RMSEA	
تایید	۱/۹۷۲	۵۷/۱۸۶	۰/۹۹۰	۰/۹۹۰	۰/۹۸۱	۰/۸۹۹	۰/۹۵۱	۰/۰۵۱	گرایش کارآفرینانه
تایید	۲/۳۳۱	۳۴/۹۶۵	۹۸۰۰	۰/۹۸۰	۰/۹۶۵	۰/۹۲۷	۰/۹۷۲	۰/۰۶۰	سرمایه فکری
تایید	۲/۳۳۱	۳۴/۹۶۵	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۰۵۵	عملکرد سازمانی
تایید	۲/۹۳۴	۸/۸۰۲	۰/۹۸۲	۰/۹۸۱	۰/۹۷۹	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۰۷۵	چابکی سازمانی
تایید	۳/۰۱۷	۶/۰۳۴	۰/۹۸۳	۰/۹۸۳	۰/۹۷۵	۰/۹۵۸	۰/۹۹۲	۰/۰۷۳	نوآوری
تایید	۳/۵۱۲	۷/۰۲۳	۰/۹۹۳	۰/۹۹۳	۰/۹۹۰	۰/۹۵۵	۰/۹۹۱	۰/۰۸۲	توانمندسازی
تایید	۴/۰۶۲	۸/۱۲۵	۰/۹۷۸	۰/۹۷۸	۰/۹۷۱	۰/۹۴۶	۰/۹۸۹	۰/۰۸۱	شایسته‌سالاری
تایید	۲/۳۹۱	۴/۷۸۲	۰/۹۷۷	۰/۹۷۵	۰/۹۷۳	۰/۸۰۶	۰/۹۵۱	۰/۰۷۶	مدیریت دانش
تایید	۱/۹۹۵	۳/۹۹۱	۰/۹۵۹	۰/۹۵۹	۰/۹۵۳	۰/۹۱۲	۰/۹۸۵	۰/۰۵۶	زیرکی بازار
تایید	۲/۲۶۰	۴/۵۲۰	۰/۹۶۸	۰/۹۶۸	۰/۹۴۴	۰/۹۷۷	۰/۹۹۲	۰/۰۵۸	شراکت تجاری
غیر قابل قبول	۹/۸۱۲	۹/۸۱۲	۰/۸۰۵	۰/۷۹۶	۰/۷۸۸	۰/۸۹۸	۰/۹۸۳	۰/۱۵۳	پاسخگویی
تایید	۰/۱۴۸	۰/۱۴۸	۱	۱	۰/۹۹۹	۰/۹۹۹	۱	۰/۰۰۱	مهارت ارتباطات
غیر قابل قبول	۹/۵۱۱	۹/۵۱۱	۰/۸۰۵	۰/۷۹۶	۰/۷۹۸	۰/۸۹۹	۰/۸۸۳	۰/۱۸۴	سواد دیجیتالی

با توجه به جدول (۸) مقادیر به دست آمده در شاخص‌های برازش مدل در مولفه‌های (گرایش کارآفرینانه، مهارت ارتباطات، سرمایه فکری، عملکرد سازمانی، چابکی سازمانی، نوآوری، توانمندسازی، شایسته‌سالاری، مدیریت دانش، زیرکی بازار، شراکت تجاری) مطابق با استانداردهای قابل قبول است و می‌توان با اطمینان اظهار نمود که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. هم‌چنین، مقادیر به دست آمده در شاخص‌های برازش مدل در مولفه‌های (پاسخگویی و سواد دیجیتالی)، مطابق با استانداردهای قابل قبول نمی‌باشد و می‌توان با اطمینان اظهار نمود که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار نیست.

سوال سوم: آیا الگوی ارائه شده از اعتبار قابل قبولی برخوردار است؟  
برای کل مدل تعداد ۱۱ مولفه استخراج شده است. جدول (۹) جهت تأیید روابط مسیرها گزارش شده است:

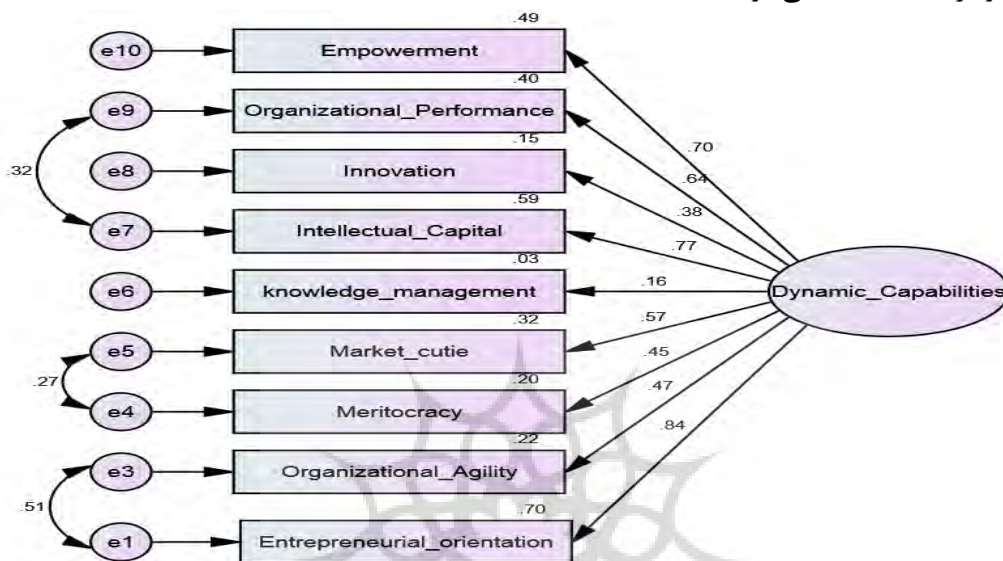
جدول ۹: وزن‌های غیراستاندارد رگرسیونی و سطح معنی‌داری این ضرایب در روابط مستقیم

سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآورد			
			۱	گرایش کارآفرینانه	<---	توانمندی های پویا
۰/۱۰۴	۱/۶۲۵	۰/۰۶۲	-۰/۱۰۱	مهارت ارتباطاتی	<---	توانمندی های پویا
۰/۰۰۰۱	۱۰/۷۳۴	۰/۰۴۷	۰/۵۰۸	چابکی سازمانی	<---	توانمندی های پویا
۰/۰۰۰۱	۸/۳۴۱	۰/۰۴۲	۰/۳۵۴	شایسته سالاری	<---	توانمندی های پویا
۰/۰۰۰۱	۱۱/۴۵۶	۰/۰۴۴	۰/۵۰۹	زیرکی بازار	<---	توانمندی های پویا
۰/۰۰۳	۲/۹۶۸	۰/۰۴۵	۰/۱۳۳	مدیریت دانش	<---	توانمندی های پویا
۰/۰۰۰۱	۱۸/۴۸۲	۰/۰۳۹	۰/۷۲۱	سرمایه فکری	<---	توانمندی های پویا
۰/۰۰۰۱	۶/۹۷۹	۰/۰۴۹	۰/۳۴۱	نوآوری و ابتکار	<---	توانمندی های پویا
۰/۰۰۰۱	۱۴/۹۱۲	۰/۰۴۴	۰/۶۶۱	عملکرد سازمانی	<---	توانمندی های پویا
۰/۰۰۰۱	۱۵/۰۸۸	۰/۰۴۲	۰/۶۳۲	توانمندسازی	<---	توانمندی های پویا
۰/۲۹۴	-۱/۰۵۰	۰/۰۳۹	-۰/۰۴۱	شراکت تجاری	<---	توانمندی های پویا

با توجه به سطح معناداری بدست آمده و مقدار CR کمتر از ۱/۹۶ برای مؤلفه‌های شراکت تجاری و مهارت‌های ارتباطاتی در جدول شماره (۹)، می‌توان جهت بهبود مدل، این دو مسیر را از مدل اصلی حذف کرد و مجدداً مدل را اجرا کرد. در حالی که مقادیر محاسبه شده  $t$  برای سایر بارهای عاملی و ضرایب مسیر بالای ۱/۹۶ است.

در شاخص‌های برازش مورد مطالعه، مجذورکای برابر ۲۷۸/۵۰۸ با درجه آزادی ۴۵ محاسبه شده و از لحاظ آماری معنادار است ( $p=۰/۰۰۰$ ). نسبت مجذورکای به درجه آزادی نیز برابر با ۶/۱۸۹ است که از حد مجاز آن یعنی عدد ۵ بزرگتر است. شاخص‌های CFI و NFI به ترتیب برابر ۰/۷۵۲ و ۰/۷۲۰ برآورد شده‌اند که از ۰/۹۰ کوچک‌تر و نشان‌دهنده برازش نامناسب داده‌ها می‌باشند. ریشه دوم واریانس خطای تقریب (RMSEA) نیز برابر با ۰/۱۱۸ است که باید کمتر از ۰/۰۸ باشد. شاخص‌های برازش برآورد شده نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار نیست اما خروجی‌ها، شاخص‌هایی را برای اصلاح

مدل پیشنهاد می‌کند که بر اساس این شاخص‌ها به یک مدل مناسب دست یافته‌ایم. که در نمودار (۱) مشاهده می‌شود.



نمودار ۱: مدل اصلاح شده توانمندی‌های پویا

برای تطابق مدل با واقعیت‌های موجود شاخص‌های برازش مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

جدول ۱۰: شاخص‌های برازش مربوط به کل مدل

نام شاخص	مقدار شاخص محاسبه شده	سطح قابل قبول	نتیجه برازش
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۸۱	< ۰/۸	قابل قبول
نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۴۷	> ۰/۹۰	عالی
نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)	۰/۹۰۰	> ۰/۸۰	عالی
برازش هنجار یافته (NFI)	۰/۹۰۶	> ۰/۹۰	عالی
برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۲۸	> ۰/۹۰	عالی
برازش افزایش (IFI)	۰/۹۲۹	> ۰/۹۰	عالی
مجذور خی (χ <sup>۲</sup> )	۳۰/۹۸۴	-----	خوب
کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/DF)	۳/۷۴۹	کمتر از ۵	عالی

با توجه به جدول فوق، مقدار مجذور کای با درجه آزادی ۲۴ برای این مدل ۳۰/۹۸ و سطح معنی‌داری آن ۰/۰۰۰ برآورد شده که در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است. بنابراین نتیجه می‌گیریم آزمون مجذور کای برازش دقیق مدل را با داده‌های مشاهده شده رد می‌کند. نسبت

مجذور کای به درجه آزادی در مدل حاضر ۳/۷۴۹ محاسبه شده است که نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. هم چنین مقدار RMSEA برابر ۰/۰۸۱ برآورد شده که نشان می‌دهد مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است. سایر شاخص‌ها نیز در مدل پژوهش از ۰/۹ بیشتر برآورده شده است. بنابراین می‌توان گفت که مدل ارائه شده مدل مناسبی است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به خوبی با آن منطبق می‌باشند.

با توجه به جدول (۱۱) وزن‌های غیراستاندارد رگرسیونی و سطح معنی‌داری این ضرایب در روابط مستقیم بعد از اصلاح مدل اولیه، کلیه ضرایب مسیر معنی‌دار می‌باشند به طوری که، بالاترین ضریب استاندارد متعلق به سرمایه فکری (۰/۷۷) و کمترین ضریب متعلق به مدیریت دانش (۰/۱۵) است. ضریب مسیر بین توانمندسازی و توانمندی‌های پویا (۰/۷۰۱) در مرتبه دوم از لحاظ میزان قدرت رابطه قرار دارد.

**جدول ۱۱: وزن‌های غیراستاندارد رگرسیونی و سطح معنی‌داری این ضرایب در روابط مستقیم بعد از اصلاح مدل اولیه**

سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد			
-	-	-	-	۱	گرایش کارآفرینانه	<---	توانمندی پویا
۰/۰۰۰۱	۱۰/۴۳۷	۰/۰۴۴	۰/۴۶۸	۰/۴۶۱	چابکی سازمانی	<---	توانمندی پویا
۰/۰۰۰۱	۸/۵۰۰	۰/۰۴۳	۰/۴۴۵	۰/۳۶۹	شایسته سالاری	<---	توانمندی پویا
۰/۰۰۰۱	۱۱/۴۸۳	۰/۰۴۶	۰/۵۶۹	۰/۵۲۳	زیرکی بازار	<---	توانمندی پویا
۰/۰۰۰۹	۲/۶۲۷	۰/۰۴۵	۰/۱۱۴۶	۰/۱۱۹	مدیریت دانش	<---	توانمندی پویا
۰/۰۰۰۱	۱۷/۲۸۹	۰/۰۴۲	۰/۷۷۳	۰/۷۲۳	سرمایه فکری	<---	توانمندی پویا
۰/۰۰۰۱	۷/۱۳۴	۰/۰۵۰	۰/۳۷۹	۰/۳۵۴	نوآوری و ابتکار	<---	توانمندی پویا
۰/۰۰۰۱	۱۳/۰۱۱	۰/۰۴۸	۰/۶۳۹	۰/۶۲۶	عملکرد سازمانی	<---	توانمندی پویا
۰/۰۰۰۱	۱۵/۲۴۷	۰/۰۴۳	۰/۷۰۱	۰/۶۵۷	توانمندسازی	<---	توانمندی پویا

توجه: همه ضرایب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

برنامه توانمندسازی پویای مدیران باید به سازمان کمک کند تا تصمیم بگیرد برای تحقق اهداف راهبردی خود به «چه نوع» مدیرانی نیاز دارد و «چگونه» به بهترین شیوه می‌تواند این مدیران را پرورش دهد. در بررسی یافته‌ها نشان داد که:

- در مدل اولیه تحقیق پیشنهاد شده، ۱۷ مؤلفه و ۶۹ گویه مدنظر قرار گرفت. بنابراین یافته‌های تحقیق نشان داد که بارهای عاملی مربوط به متغیرهای تحقیق در سطح خطای ۵ درصد آزمون شده‌اند، از این رو با انجام تحلیل عاملی اکتشافی روی ۶۹ گویه پرسشنامه و حذف گویه‌های به دلیل همبستگی پایین یا همبستگی با چندین مؤلفه، در نتیجه پرسشنامه به ۱۳ مؤلفه و ۵۲ گویه نام‌گذاری و طبقه‌بندی شدند. با توجه به سطح معناداری بدست آمده و مقدار CR دو مؤلفه (شراکت تجاری و مهارت‌های ارتباطاتی) کمتر از ۱/۹۶ بوده است لذا جهت بهبود مدل، این دو مسیر را از مدل اصلی حذف کرد و مجدداً مدل را اجرا کرد. بنابراین مدل اصلاح شده دارای ۹ مؤلفه (گرایش کارآفرینانه، سرمایه فکری، عملکرد سازمانی، چابکی سازمانی، نوآوری، توانمندسازی، شایسته‌سالاری، مدیریت دانش، زیرکی بازار) به خوبی توسط پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرند. در واقع نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد اندازه‌گیری سطح توانمندسازی پویا که توسط سوالات پرسشنامه قصد سنجش آن‌ها را داشته‌ایم توسط این ابزار محقق شده است و لذا روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است.

- ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های اصلی توانمندی‌های پویا کارکنان بانک سپه نزدیک به ۱ برآورده شده است و بیانگر پایایی مطلوب مؤلفه‌ها می‌باشد.

- در بررسی شاخص‌های برازش مربوط به کل مدل مشخص شد که مدل به دست آمده در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. زیرا نسبت مجذور کای به درجه آزادی در مدل حاضر ۳/۷۴۹، مقدار RMSEA برابر ۰/۰۸۱ و سایر شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. بنابراین می‌توان گفت که داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و در مجموع مدل ارائه شده مدل مناسبی است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به خوبی با آن منطبق می‌باشند.

- هم‌چنین بالاترین ضریب استاندارد متعلق به سرمایه فکری (۰/۷۷) و کمترین ضریب متعلق به مدیریت دانش (۰/۱۵) است. ضریب مسیر بین توانمندسازی و توانمندی‌های پویا (۰/۷۰۱) در مرتبه دوم از لحاظ میزان قدرت رابطه قرار دارد.

لذا به منظور ایجاد توانایی بانک‌ها در اصلاح، یکپارچه‌سازی و پیکربندی مجدد منابع سازمانی جهت هماهنگی با محیط‌های پویا و به سرعت در حال تغییر پیشنهاداتی ارائه می‌گردد:

- با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود جهت افزایش بهره‌وری و بهبود برنامه‌های شایستگی مدیران از شاخص‌های مربوط به توانمندسازی استفاده شود. لذا ایجاد طرح شایسته‌سالاری و ایجاد فرصت برابر برای تمام نیروهای مستعد و توانمندسازی آنان ایجاد فضای مناسب سازمانی و حمایت و تقویت اعتماد به نفس کارکنان و اعتماد به نیروهای جوان و مستعد و واگذاری مسوولیت به آن‌ها و جوانگرایی سازمانی و توسعه ظرفیت از اقدامات انجام شده در راستای توانمندسازی پویا می‌باشد و در پی اجرای شاخص‌های توانمندسازی روی می‌دهد.

- ارائه مدل توانمندی‌های پویا در دو بعد فردی و سازمانی می‌تواند به سازمان‌ها راهکار مناسبی را ارائه نماید که بتوانند در محیط‌های پویا و به سرعت در حال تغییر امروزی به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود از مدل مفهومی ارائه شده در پژوهش به منظور ارتقاء توانمندی‌های پویا بانک مزبور استفاده گردد.

## References

- 1-Barreto, I. (2010). "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- 2-Bontis, N. (2009), *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field*»*International Journal of Technology Management*; Vol. 18.
- 3-Cascio, Wayne F., (2009). "Human resources: productivity, quality of work life, second Edition, Mcgrow –Hill International Edition.
- 4-Cepeda, G. & Vera, D. (2007), "Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective" *Journal of Business Research*, 60(5), pp.426-437.
- 5-Conger, J. A and Kanungo, R. N, (2014), "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of management review*, Vol.13, PP 471–482.
- 6-Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- 7-Di Stefano, G., & Peteraf, M., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Eisenhardt. M. K. Martin, J. A. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?*» *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp.1105–1121.
- 8-Ellonen Riikka, Blomqvist Kirsimarja and Puumalainen Kaisu (2014), "The role of Trust in organizational innovativeness", *European Journal of Innovation Management*, Vol.11, No.2, PP.160-181.
- 9-Gallagher, S. A. & Gallagher, J. J. (2013). Using Problem-based Learning to Explore Unseen Academic Potential. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*,
- 10-Hartmana, Travis Gliedta, Jeffrey Widenera b, Rebecca W., (2016), *Dynamic capabilities for water system transitions in Oklahoma*»*Environmental Innovation and Societal Transitions*.
- 11-Hassanzadeh, M. (2009). *Knowledge management, concepts and infrastructure*. Tehran: Library Publisher. (In Persian)
- 12-Helfat, C. E., & Peteraf, M. A., (2007), *The Dynamic resource-based view: Capability lifecycles*. *Strategic Management Journal*, 24 (10).
- 13-Heydari, A; Seyed Kalali, N; Zahedian, M. (2016). *The Effect of Intellectual Capital on Organizational Dynamic Capabilities*, *Annual Conference of Strategic Management* (In Persian)
- 14-Johne, A. and Davies, R. (2014), *Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value*. *International Journal of Bank Marketing*, 18(1), pp. 6-14
- 15-Khodadad Hosseini, S, Khadami, S, Mashbaki, A. (2015). *Designing a market performance model based on dynamic marketing capabilities with an operational agility approach*. Volume 19, Number 3 (In Persian).

- 16-Kuo, Szu-Yu, Pei-Chun Lin, Chin-Shan Lu. (2017).The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping Transportation Research Part A95; 356–371
- 17-Lavie, D., (2006), “Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change” The Academy of Management Review, 31(1), pp.153-174.
- 18-Li, Chia-Ying., (2012), “The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization: The moderating roles of technological turbulence and Integration”, African Journal of Business Management, Vol. 6(1), pp 370-372.
- 19-Lin, Y. Wang, Y. Kung, L. (2015). Influences of Cross-functional Collaboration and Knowledge Creation on Technology Commercialization: Evidence from High-tech Industries. Ind. Mark. Manag. Volume (49), pp. 128–138
- 20-Makkonen, H. Pohjola, M. Olkkonen, R. Koponen, A. (2013) “Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis” Journal of Business Research, 67(1), 2707-2719.
- 21-Matei, Ani and Matei, Lucica (2017) .Meritocratic Aspects Concerning Performance valuation in the Public Sector: A Case Study for Romania, MPRA Paper No. 18940
- 22-Mathivathanan, D., Govindan, K., & Haq, A. N. (2017). Exploring the impact of dynamic capabilities on sustainable supply chain firm's performance using Grey-Analytical Hierarchy Process. Journal of cleaner production, 147, 637-653
- 23-Matsuno, K (2002), The effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, Journal of Marketing, 66 (July)
- 24-Mikalef, P. Adamantia Pateli. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. Journal of Business Research 70:1–16
- 25-Niazi, M; Nasrabadi, M. (2009). Empowerment Based on Social Capital Strategy. Tadbir Quarterly, No. 203. (In Persian)
- 26-Pasandideh, A. S., Salami, R., Bamdad Sufi, J., & Amiri, M. (2015). A model for assessing dynamic capabilities in manufacturers of equipment for the Iranian Electrical Industry and the effect of product innovation strategy. 11th International Management Conference.(In Persian).
- 27-Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). “Decomposing and leveraging dynamic capabilities.” University of California, Riverside, CA. Working paper.
- 28-Pour Abadi, M. & Zarabi, V, & Sajjadi Naeini, H, & Razi, Z. (2016). Multi-dimensional competency model design of managers and staff. Quarterly journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University. Eighth Year, No. 2 (In Persian).



- 29-Protogerou, Aimilia. Caloghirou, Yannis. Lioukas, Spyros. (2007), Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, DRUID Working Paper No. 08-11, Denmark
- 30-Rai, A. Patnayakuni, R. Seth, N.(2006), "Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities" MIS Quarterly, 30(2), pp. 225-246.
- 31-Salunke, S. Weerawardena, J. McColl-Kennedy, J. R., (2011), Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms" Industrial Marketing Management, 40, pp.1251-1263.
- 32-Samburtti, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2003).Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. Journal of market focused management, 4 (3), 259 – 278.
- 33-Scour .j. (2009), "A study in to Leadership and Management Competencies predicting Superior Performance in the British Royal Navy", Emerald-Journal of Management Development, Vol.28, No9.
- 34-Shah Tahmasbi, I; Khodadad Hoseini, S.H; Kordnaeij, A. (2016). Designing a model for gaining competitive advantage from organizational-centered and managerial external social capital by explaining the role of the dimensions of dynamic capabilities. Management Research in Iran, Volume 20, Issue 1 (In Persian)
- 35-Shaker A. Sapienza, H, Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities:A genda.Journal of Management Studies, 43 (4), 917-955.
- 36-Teece, D. J. (2007). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Oxford University Press, p.65-136.
- 37-Wang, C, and P K Ahmed. (2014), Dynamic Capabilities: A review and research agenda', International Journal of Management Reviews, Vol 9, No 1, pp 31-51
- 38-Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach". J of Business Venturing, 20, 71-91.
- 39-Zhou, K. & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies, Business Research, 63, pp. 224-231.
- 40-Zollo, M. Winter, S.G. (2002), Deliberate Learning and the evolution of dynamic capabilities."Organization Science, 13(3), pp.339-351.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی