

تبیین رابطه بین عوامل توانمندسازی و قابلیت چابکی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان (مطالعه موردی: اداره پست شهر شیراز)

محمدسعید مظفری مهر

استاد مدعو، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور فارس، مرودشت، ایران.

s.mozaffari@farspnu.ac.ir

DOI: 10.30495/JCM.2022.20701

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: توانمندسازی و چابکی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانای‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. دلایل زیادی وجود دارد که توانمندسازی و چابکی با درگیرکردن و مشارکت کارکنان در کار، دستاوردهای مثبتی در عملکرد ایجاد می‌کند و این دستاوردها، تنها دلیل اجرای فرآیند گسترش توانمندسازی و چابکی در یک سازمان محسوب می‌شوند. توانمندسازی و چابکی کارکنان علاوه بر ایجاد احساس تعهد درونی نسبت به سازمان، موجب بهبود مستمر عملکرد و ارتقای بازده می‌شود، لذا هدف این پژوهش تبیین رابطه بین عوامل توانمندسازی و قابلیت چابکی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان در اداره پست شهر شیراز می‌باشد. **روش پژوهش:** روش تحقیق در این مطالعه، توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است که داده‌ها به شیوه تحقیقات میدانی جمع‌آوری شده است.

یافته‌ها: نتایج نشان داد، عوامل توانمندسازی سازمانی بر عملکرد کارکنان با بارعاملی ۰/۷۵۲ و عوامل قابلیت چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان با بارعاملی ۰/۸۰۲ تاثیرگذاری معناداری دارد.

نتیجه‌گیری: با افزایش توانمندسازی و قابلیت چابکی کارکنان میزان عملکرد آنها افزایش پیدا خواهد کرد، اگر سازمانی فعال و پویا باشد، این پویایی از عملکرد کارکنان نشأت گرفته به عبارت دیگر اگر کارکنان در فعالیت‌هایشان انعطاف و سرعت نداشته باشند، نمی‌توانند پذیرای تغییرات پیش‌بینی نشده باشند بنابراین توانمندسازی و چابکی سازمان بر عملکرد کارکنان اثرگذار خواهد بود.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی کارکنان، چابکی سازمان، عملکرد شغلی کارکنان.

مقدمه

در دنیای امروز که دنیای سازمان‌هاست، نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمانی، محور رویکردها و فعالیت‌های سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان سازمان نقش اساسی ایفا می‌کند (آدروس و همکاران، ۲۰۱۹). منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند (رتنساری و همکاران، ۲۰۲۰). اگرچه نقش منابع مادی، استراتژی‌ها و سیاست‌ها در تحقق هدف‌های سازمان انکارناپذیر است، لیکن صاحب‌نظران حوزه مدیریت و منابع انسانی همواره بر این باور بوده‌اند که نقش عوامل انسانی نقشی تعیین‌کننده و بی‌بدیل است. بر همین اساس جستجو و شناسایی روش‌هایی برای افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان مورد توجه خاص آنها بوده است. مطالعه ادبیات مدیریت طی سال‌های گذشته نشان می‌دهد که تأکید بر روابط انسانی، آموزش حساسیت، مشارکت کارکنان و گروه‌سازی، سیاست‌هایی بوده که برای افزایش توانایی‌های کارکنان در پیش گرفته شده است (فارستر، ۲۰۱۷). بین همه کارکنان، مدیران به دلیل تأثیری که بر سازماندهی و به کارگیری منابع، امکانات و کارکنان سازمان دارند، اهمیت ویژه‌ای دارند. هر توسعه و تغییری در سازمان، مستلزم توسعه و تغییر مدیران است. بدون توسعه مدیران، توسعه سازمانی حتی آغاز هم نخواهد شد. سازمان‌های یادگیرنده باید توسط مدیران یادگیرنده اداره شوند و تحقق سازمان‌های کلاس جهانی بدون دستیابی به مدیران کلاس جهانی امکان‌پذیر نخواهد بود. فرایندهای توسعه برای مدیران، شایستگی می‌آفریند و این شایستگی‌ها به اثربخشی مدیریت در اداره سازمان منجر خواهد شد (گریسلی، ۲۰۱۵). از این‌رو توانمندسازی و چابکی به عنوان عامل نجات بخش و ابزاری شناخته شده در مدیریت ظهور نموده است و به یکی از مهم‌ترین مباحث روز مبدل گشته که می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را تضمین کند (فتجرین، و

همکاران، ۲۰۱۸). توانمندسازی و چابکی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانای‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است (کاوه و همکاران، ۱۳۹۸). توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و به‌سازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. در حقیقت فلسفه توانمندسازی می‌گوید که سازمان می‌تواند افراد خود را راضی کند و در عین حال آنچه را که نیاز دارد به دست آورد. این رابطه می‌تواند یک رابطه برد-برد باشد (محمدپور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۷). مطالعات نشان می‌دهند که توانمندسازی مدیران و کارکنان باعث افزایش عملکرد، کاهش هزینه‌ها، افزایش اثربخشی، افزایش تعهد به سازمان، حل اثربخش مشکلات و هماهنگی بیشتر در انجام کارها می‌شود (دونسون و اسپریتز، ۲۰۱۶). دلایل زیادی وجود دارد که توانمندسازی و چابکی با درگیر کردن و مشارکت کارکنان در کار، دستاوردهای مثبتی در عملکرد ایجاد می‌کند و این دستاوردها، تنها دلیل اجرای فرآیند گسترش توانمندسازی و چابکی در یک سازمان محسوب می‌شوند. البته اگر ما با یک تعریف مناسب از توانمندسازی عمل کنیم و فرآیند توانمندسازی را به درستی اعمال نمائیم به دلایل محکمی باور خواهیم داشت که بهبود مستمر در عملکرد سازمان را ایجاد خواهیم کرد. سازمان‌های چابک فراتر از انطباق به تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم می‌باشند. به نظر می‌رسد موضوع چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای بخش خصوصی در نظر گرفت. به کارگیری چابکی در بخش دولتی می‌تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی این بخش باشد. (اسکارپورو، ۲۰۱۵) البته

بین افراد و برقراری نظام‌های ارتباطی و کارآمد هستند. بنابراین، مدیران مجبور شده‌اند با بازنگری در وظایف و دلایل وجودی سازمان، برقراری روابط سالم‌تر با ارباب‌رجوع، طراحی مجدد سیستم عملیات و آماده‌سازی نیروی کاری متعهد به توانمندسازی کارکنان بپردازند (جنونگ و همکاران، ۲۰۱۹). اصولاً یکی از راه‌های منطقی، صحیح و اثربخش برای بالابردن عملکرد کارکنان در سازمان‌ها اجرای صحیح عوامل و متغیرهای ایجادکننده توانمندسازی در کارکنان می‌باشد. که از طریق توانمندکردن نیروی انسانی به رشد و افزایش عملکرد منابع کمک شایانی می‌گردد. مردم برای برآورده ساختن بسیاری از نیازهای خود ناچار به مراجعه به بخش دولتی هستند و اصلاح روند امور، تسریع در انجام کارها، برخورد مناسب کارمندان و افزایش بهره‌وری را در بخش دولتی انتظار دارند. اداره پست به عنوان یکی از بزرگترین سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. عدم وجود رقیب و نیاز مستمر مردم به این بخش، احتمال کم توجهی به موضوع چابکی در این بخش را افزایش می‌دهد (خوش‌سیما، ۱۳۹۶). یکی از اهداف اداره پست ارائه خدمات بهتر و به روز برای تامین رضایت مشتریان است. در این راستا اداره پست استان فارس در بخش‌های مختلف به چابکی و توانمندسازی کارکنان پرداخته است. و حال این نکته در اینجا مطرح می‌شود که اجرای عوامل چابکی و توانمندسازی در اداره پست توانسته است بر بهبود عملکرد کارکنان این اداره تأثیر گذارد. لذا هدف اساسی از این تحقیق مطالعه بررسی تأثیر عوامل توانمندسازی و قابلیت چابکی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان اداره پست شیراز بوده و تلاش می‌گردد تا راه کارهای لازم برای حرکت به سمت قابلیت‌های چابکی مطلوب در این سازمان جهت اجرای اثربخش نظام چابکی ارائه گردد. از این‌رو در این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤال و فرضیات زیر می‌باشیم.

برخی اعتقاد دارند که با توجه به عدم وجود رقابت و سرعت در بخش دولتی و در یک کلمه عدم وجود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن به طور عملی بیان چابکی در این بخش بی‌معناست. اما باید در نظر داشت که بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع، نیاز بیشتر به رفع مشکلات و خواسته‌های آنان، بالندگی و تعالی خود در زمینه‌های سرعت و کیفیت و مهم‌تر از همه کاهش هزینه، بیشتر از بخش خصوصی به چابکی نیاز دارد، و از آنجایی که هدف در بخش دولتی رسیدن همزمان به انعطاف‌پذیری و بهره‌وری بالاست، قابلیت‌های چابکی می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری در بخش دولتی شود (عیوضی و همکاران، ۱۳۹۶) و برای بررسی و تأثیر چابکی از جمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به آن در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. سازمانی را می‌توان سازمان چابک نامید که کارکنانش خود را مسئول همه اهداف سازمان بدانند و در مقابل همه بخش‌های سازمان مسئولیت‌پذیر بوده و با استفاده از مهارت، معلومات و تجارب خود سعی در رسیدن با سرعت به اهداف از پیش تعیین شده نمایند و همیشه آماده پاسخگویی به تغییرات محیطی باشند به عبارت دیگر به سازمانی می‌توان گفت سازمان چابک که کارمندانش عملکردی پویا و چابک داشته باشند و با سرعت و انعطاف در رسیدن به اهداف به سازمان کمک نمایند (بیگی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۸). توانمندسازی و چابکی کارکنان علاوه بر ایجاد احساس تعهد درونی نسبت به سازمان، موجب بهبود مستمر عملکرد و ارتقای بازده می‌شود. طی چند سال اخیر به دلیل تأکید بر اجرای برنامه‌های تحول اداری، مدیران بیشتر از گذشته متوجه شده‌اند که تلاش‌های پراکنده و بدون برنامه برای مقابله با چالش‌ها و رویدادهای پیچیده کفایت نمی‌کند و آنان نیازمند ایجاد فضای سازمانی مناسب، بهبود روش‌های کاری، استقرار روابط صمیمی

تصمیم‌گیری و مسئولیت واگذار شده به آنها قدرت می‌بخشد. از دیدگاه صاحب‌نظران، توانمندسازی به، شدت، با بهبود عملکرد سازمانی و کسب مزیت رقابتی در ارتباط است (سینگ و ویمار، ۲۰۱۹).

توانمندی، باور فردی هست که به وسیله آن مهارت و دانش فرد بهبود می‌یابد و توانمندسازی کارکنان به توسعه، دانش و مهارت افراد برای تحقق اهداف فردی و سازمانی اشاره دارد (طباخی و همکاران، ۱۳۹۷). از نظر هیو^۱، توانمندسازی، استراتژی انگیزشی است که احساس رضایت کارکنان از شغل و سازمانشان را ارتقا می‌دهد (هیو، ۲۰۲۰). پژوهشگران، تعاریف متعددی از توانمندسازی ارائه کرده‌اند؛ برخی آن را مترادف با قدرت، غنی‌سازی شغلی، مشارکت کارکنان و تفویض اختیار می‌دانند و برخی آن را متمایز از آنها ارزیابی می‌کنند (حریری‌زاده، و همکاران، ۱۳۹۸). و اغلب نویسندگان در ارتباط با این موضوع که توانمندسازی، اعطای آزادی عمل به کارکنان در فعالیت‌هایی که مرتبط با شغل آنها است، توافق دارند. راپاپورت^{۱۱}، توانمندسازی را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کند که افراد، سازمان‌ها و یا جوامع، مهارتی را در طول زندگی‌شان کسب می‌کنند (بکر و همکاران^{۱۲}، ۱۹۹۸) باید توجه داشت که توانمندسازی فرآیندی مستمر و دائمی است و در محیطی پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

عوامل مؤثر بر توانمندسازی

صاحب‌نظران و پژوهشگران درباره عوامل توانمندسازی بحث‌های زیادی کرده‌اند. برای رعایت اختصار، مهم‌ترین عوامل توانمندسازی، که در تحقیقات قبلی مورد تأیید قرار گرفته است در قالب جدول ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱- عوامل مؤثر بر توانمندسازی

ردیف	عامل	پژوهشگران
۱	شفافیت نقش	اسپریترز (۱۹۹۸)، خان (۱۹۹۴)، جکسن و شولر (۲۰۰۰)، کانگرو کالنگو (۱۹۸۸)، گیست و

- آیا توانمندسازی و قابلیت چابکی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان اداره پست شیراز تأثیر داشته است؟

- عوامل توانمندسازی سازمانی تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد.

- عوامل قابلیت چابکی سازمانی تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

توانمندسازی

توانمندسازی کارکنان از نظر مفهومی عبارتست از افزایش انگیزش درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف محوله است. این مقوله براساس ادراکات کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان تعریف می‌شود. مقیاس‌های متعددی برای سنجش این مقوله در سازمان ارائه شده است. مهم‌ترین مقیاس در این زمینه توسط گرچن اسپریترز به سال ۱۹۹۵ ارائه گردیده است (حریری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸) و از نظر عملیاتی در این پژوهش نمره‌ای است که فرد از پرسشنامه توانمندسازی "اسپریترز" (۱۹۹۵) به دست می‌آورد که دارای پنج بعد احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن، احساس معنی‌دار بودن شغل و احساس اعتماد میان همکاران است.

اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود (حاتم‌پور و رادمهر، ۱۳۹۲). توانمندسازی، به معنای نهادینه شدن نوعی فرهنگ سازمانی است که انگیزه ذاتی فعالیت در سازمان و خودکارآمدی را در کارکنان پرورش داده و در چارچوب اختیار تفویض شده برای

می چل (۱۹۹۲)، اسمیت (۲۰۰۳)، هال (۲۰۰۸)، ساجدی و امیدواری (۱۳۸۶)، منوریان (۱۳۸۵)		
فولهام و لاندو (۱۹۹۸)، فولمن (۱۹۹۸)، متوران (۱۳۸۵)، جزینی (۱۳۸۵)، اسکندری (۱۳۸۱)، عبداللهی (۱۳۸۲)	نقش رهبری	۲
جزینی (۱۳۸۵)	رضایت شغلی	۳
فورستر (۲۰۰۰)، جزینی (۱۳۸۵)، اعرابی (۱۳۸۲)، بلانچارد (۱۹۸۵)، اسکندری (۱۳۸۱)، عبداللهی (۱۳۸۲)	ساختار	۴
فولهام و لاندو (۱۹۹۸)، اسکندری (۱۳۸۱)	فرهنگ سازمانی	۵
پیتر و همکاران (۲۰۰۲)، توماس و والتوس (۱۹۹۹)، کانگر و کانتگو (۱۹۸۸)	ویژگی‌های روانشناختی	۶
مالاک و کورستند (۱۹۹۶)، پنینگتن و ادواردز (۲۰۰۰)، اسپریتزر (۱۹۹۶)، منوریان (۱۳۸۵)	تجربه	۷
وگت و مورل (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۶)	تحصیلات	۸
باون و لاولر (۱۹۹۲)، عبداللهی (۱۳۸۲)	نظام پاداش	۹
کلینز (۱۹۸۳)، لاکت و ایگلتن (۱۹۹۱)، گیست و مایکل (۱۹۹۲)، هال (۲۰۰۸)	بازخورد عملکرد	۱۰
فولهام (۱۹۹۸)، فولمن (۱۹۹۸)، منوریان (۱۳۸۵)، جزینی (۱۳۸۵)، اسکندری (۱۳۸۱)، فرهی (۱۳۸۴)	دانش	۱۱
جزینی (۱۳۸۵)، فرهی (۱۳۸۴)، عبداللهی (۱۳۸۲)، فرهی (۱۳۸۴)، اسکندری (۱۳۸۱)	مهارت و توانایی‌ها	۱۲
منوریان (۱۳۸۵)	فناوری اطلاعات	۱۳
کینلا (۱۹۸۴)، گریسلی و همکاران (۲۰۰۴)، بلانچارد و به اول (۱۹۹۸)، ابطحی (۱۳۸۶)، قاسمی (۱۳۸۲)، اسکندری (۱۳۸۱)	ارزش‌ها (عقاید)	۱۴
فرهی (۱۳۸۴)، طوسی (۱۳۷۲)	محیط	۱۵
پرایسون (۱۹۸۸)	ماهیت سازمانی	۱۶
امام خمینی (۱۳۶۰)، مقام معظم رهبری (۱۳۸۱)	معنویت و اعتقادات	۱۷

مدل‌های توانمندسازی

عوامل مؤثر بر توانمندسازی که در مدل خود ارائه کرده‌اند، در حقیقت رویکردی در این حوزه را نشان می‌دهد که با احصاء عناصر مشترک مدل‌های آنان، می‌توان آنها را در یک گروه قرار داده و تحت عنوان یک رویکرد از آنها نام برد. که در جدول ۲ به مدل‌های توانمندسازی براساس رویکردها پرداخته شده است.

مطالعه ادبیات مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد در مورد توانمندسازی کارکنان رویکردهای مختلفی وجود دارد. هر یک از صاحب‌نظران ارائه کننده مدل با توجه به تعریف خود از توانمندسازی، فرایند آن، عناصر و

جدول ۲- مدل‌های توانمندسازی براساس رویکردها

ردیف	نوع رویکرد	موضوع توانمندسازی	ارائه کننده مدل
۱	رویکرد مکانیکی / عقلایی / ساختاری	تفویض قدرت و اختیار	اسکات و ژاف (۱۹۹۱)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، شوول (۱۹۹۳)، فوی (۱۹۹۷)، وگت (۱۹۹۸)، بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹)، بورک (۱۹۸۶)، کوئن دو تینک (۲۰۰۳)، میلز و آنگسان (۲۰۰۳)، دسترنج (۱۳۸۳)
۲	رویکرد انگیزشی	خود تصمیم‌گیری و کفایت نفس کارکنان	کانگر، کانگر و کانتگو (۱۹۸۸)
۳	رویکرد روانشناختی	انگیزش درونی	توماس و ولتوس (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۶)، اولیو (۲۰۰۴)
۴	رویکرد تعاملی	مهارت‌های ارتباطی و تیم سازی	هارلی (۱۹۹۷)

۵	رویکرد شناختی	افزایش دانش و مهارت	فیشر (۲۰۰۳)، دفت، جری، رایب و اندرسون (۱۹۹۸)
۶	رویکرد فرهنگی، ارزشی	تقویت عقاید، اخلاق و تعهد	بلانچارد و زیگارمی، کینلا (۱۹۸۵)
۷	رویکرد تلفیقی	عوامل محیطی، عناصر فردی، راهبردهای مدیریتی	گوردون (۱۹۹۸)، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، اسآوری و لاک (۱۹۹۶)

چابکی سازمانی

می‌گردد (میرزازاده و همکاران، ۱۳۹۶). تعاریف متعددی برای مفهوم چابکی ارائه شده است. از نظر شریفی و ژانگ^{۱۳} (۱۹۹۹) چابکی سازمانی، توانایی مواجهه شدن با چالش‌های ناخواسته برای فائق آمدن بر تهدیدات محیطی و غیرمنتظره و کسب فرصت‌های موجود در تغییرات است. به طور کلی، چابکی به چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از تغییر مداوم و سریع آن برای دستیابی به محصولات و خدمات با کیفیت عالی، عملکرد عالی و مشتری پسند گفته می‌شود (وورلی و لاولر، ۲۰۱۹). چابک بودن الگویی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد در مقابل تغییرات پیش‌بینی نشده واکنش مناسب نشان دهند. به عبارتی دیگر چابکی توانایی پاسخ به تغییرات پیش‌بینی نشده و به عنوان یک الزام محوری، توانایی روبروشدن با تغییر و تحول است (آقایی و همکاران، ۱۳۹۷). از دیدگاه دیویدسان و رامش^{۱۴} (۲۰۰۷) تفاوت یک سازمان سنتی با سازمان چابک به صورت زیر بیان می‌شود (ابراهیمیان جلودار و همکاران، ۱۳۹۵).

سازمان چابک از نظر مفهومی سازمانی است که توانایی پاسخ به تغییرات پیش‌بینی نشده و غیرمنتظره با روش‌های مناسب و در زمان مناسب و هم‌چنین بهره‌گیری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصت‌ها را داشته باشد (آقایی و همکاران، ۱۳۹۷). و از نظر عملیاتی در این پژوهش نمراتی است که پاسخ دهندگان از پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۲۰۰۰) کسب می‌نمایند. که دارای چهار بعد سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی است. واژه چابک در فرهنگ لغات به معنی «حرکت سریع چالاک و فعال»، «توانایی حرکت بصورت سریع و آسان» و «قادر بودن به تفکر به صورت سریع و روشی هوشمندانه» به کار رفته است. واژه چابکی سازمانی برای نخستین بار در سال ۱۹۹۱ مطرح شد. تاریخچه چابکی به دوره رکود آمریکا و ازدست دادن رقابت‌پذیری صنایع این کشور در طول دهه ۱۹۸۰ باز

جدول ۳- تفاوت سازمان‌های سنتی و چابک

معیار تفاوت	سازمان سنتی	سازمان چابک
ساختار سازمانی	مودی و سلسله‌مراتبی	مسطح و مبتنی بر کار تیمی
سرمایه‌گذاری	اندک	زیاد
کیفیت	فروش و سود بیشتر	رضایت مشتری
مهارت کارکنان	ضعیف	کارکنان یادگیرنده
مشارکت کارکنان	کم	کارکنان قدرتمند
وضعیت مدیریت	دیکتاتوری	مشارکتی
مدیریت هزینه	سنتی و بسیار پرهزینه	مبتنی بر اهرد، کیفیت و بهره‌وری
خودکارسازی اداری	مستقیم و ثابت	انعطاف‌پذیر و سریع
فناوری	سیستم اطلاعاتی ضعیف و تکراری	غیرتکراری و استفاده مهندسی از فناوری اطلاعات
مدیریت زمان	غیراثربخش	بسیار اثربخش
چرخه تولید و عرضه خدمت	طولانی مدت و انعطاف‌ناپذیر	کوتاه مدت و انعطاف‌پذیر

تامین منابع	فقط با قرارداد	اصول مدیریت زنجیره تامین
-------------	----------------	--------------------------

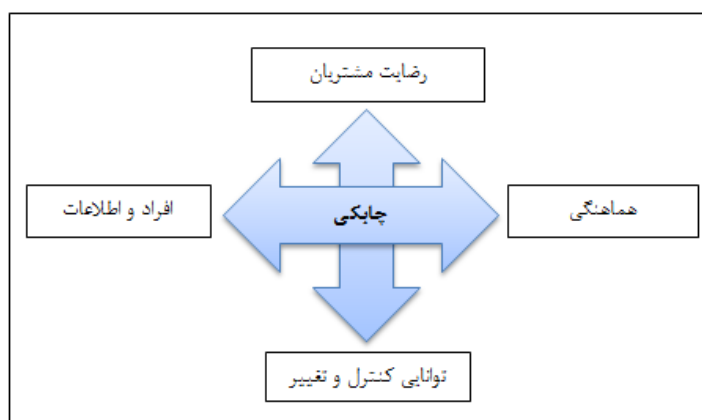
مفهوم کارا بودن در تغییرات و دادن پاسخ اثربخش به تغییر و عدم اطمینان محیطی است (جوادی پور و همکاران، ۱۳۹۷). پژوهشگران پیشنهاد کردند که سازمان‌های امروزی در پاسخ به فشارهای رقابتی باید با راهبرد متنوعی، جهت دستیابی به چابکی سازمانی تلاش کنند. بسیاری از مطالعات انجام شده در حوزه چابکی به ارائه مدل‌های نظری برای دستیابی به چابکی پرداخته‌اند ولی در خصوص چگونگی پیاده‌سازی این اهداف و ارائه مدل‌های عملیاتی، مطالعات اندکی صورت گرفته است (امین الرعایانی و همکاران، ۱۳۹۸).

مؤلفه‌های چابکی

پژوهشگران زیادی (گلدمن^{۱۷}، دیو^{۱۸}، پریس^{۱۹}، شریفی و گنگ^{۲۰}، یوسف^{۲۱}، سرهدی^{۲۲}، گوناساکاران^{۲۳}، تورنگ لین^{۲۴}) الگوها و اندازه‌های گوناگونی از چابکی سازمانی ذکر کرده‌اند، ولی همه آنها براساس الگوی گلدمن و همکاران (۲۰۱۴) طراحی شده‌اند. گلدمن و همکاران چابکی را کاربرد فناوری‌های جدید و اثربخش ارتباطی دانسته‌اند. به عقیده آنان، چابکی دربرگیرنده اصول چهارگانه‌ای است که با هم در ارتباط‌اند (ابراهیمیان جلودار و همکاران، ۱۳۹۷).

سازمان چابک باید قادر به شناسایی تغییرات محیطی باشد و به آن به منزله عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. به طور کلی، مفاهیم چابکی از سه بخش اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: محرک‌ها، قابلیت‌ها و توانمندسازهای چابکی. محرک‌ها به منزله نقطه آغاز چابکی به حساب می‌آیند و عواملی هستند که دستیابی به چابکی را تحریک می‌کنند (سیدعلی و همکاران، ۱۳۹۸). قابلیت‌های چابکی، توانمندی‌های لازم برای مقابله با محرک‌ها هستند و توانمندسازها عواملی هستند که باعث توسعه و بهبود قابلیت‌های چابکی در سازمان می‌شوند. قابلیت‌های چابکی به طور گسترده در پژوهش‌های گذشته بررسی شده‌اند. در طبقه‌بندی کلی معرفی شده از سوی ژانگ و شریفی این قابلیت‌ها هفت عنصر اصلی را دربر می‌گیرند که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می‌روند. این عناصر عبارتند از: پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت، تمرکز بر مشتری، پیش کنشی و مشارکت (مارچ^{۱۵}، ۲۰۱۶).

بنابراین، یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت شرکت‌ها در محیط پویای امروزی، چابکی آنهاست. ویژگی اساسی این محیط، تغییر و عدم اطمینان است (ون در و همکاران^{۱۶}، ۲۰۱۷) در واقع، واژه چابکی به



شکل ۱- الگوی چابکی گلدمن و همکاران (۲۰۱۴)

گویه‌ای پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۷۰) کسب می‌کنند.

عملکرد شغلی یکی از متغیرهایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته مورد توجه زیادی قرار گرفته است. روانشناسان عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می‌دانند و معتقدند انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی تاثیر دارند (محمدخانی و همکاران، ۱۳۹۶). هم‌چنین باور بر این است که عملکرد شغلی یک سازه ترکیبی است که بر پایه آن کارکنان موفق از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه‌ای از ملاک‌های مشخص قابل شناسایی هستند (اشرفی و همکاران، ۱۳۹۷). عملکرد شغلی به لحاظ نظری شامل دو مولفه است، مولفه اول عملکرد وظیفه‌ای است که نیازمندی‌ها و الزامات شغلی را منعکس می‌کند و مولفه دوم عملکرد زمینه‌ای است که فعالیت‌های تعریف نشده و نامشخص نظیر کار تیمی و حمایت را در برمی‌گیرد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع، عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل گفته می‌شود (مانند سخت کار کردن و کمک به دیگران) که به صورت رسمی بخشی از شغل یا وظیفه تلقین می‌شوند. یکی از متغیرهایی که می‌تواند عملکرد کارکنان را در سازمان تحت تاثیر قرار دهد ویژگی‌های شخصیتی کارکنان می‌باشد که در تحقیقات مختلف مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. عملکرد شغلی تحت تاثیر استعدادها، نیاز به پیشرفت، ادراک از خود، منبع کنترل، ویژگی‌های عاطفی و تعامل بین این سازه‌ها و مفاهیم قرار دارد (باشوف^{۲۵}، ۲۰۱۰). به نظر وایت از ویژگی‌های شخصیتی می‌توان برای پیش بینی رفتارها و عملکرد شغلی افراد استفاده کرد (وایت^{۲۶}، ۲۰۱۲). در تئوری سیستم‌های اجتماعی گنز^{۲۷} و گیوبا^{۲۸} رفتار مشاهده شده فرد در سازمان تابع دو عامل فردی و سازمانی است. بعد سازمانی مربوط به نقشی است که فرد در سازمان دارد و انتظاراتی که نقش ایجاد می‌کند،

عناصر چابکی سازمان شامل: پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، شایستگی و سرعت کارکنان می‌باشد که پاسخگویی، به توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آنها اشاره دارد. هم‌چنین انعطاف‌پذیری، همان قابلیت سازگاری می‌باشد که عبارت است از توانایی برای جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب اهداف متفاوت با استفاده از امکانات و تسهیلات یکسان. شایستگی نیز بر توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان دلالت دارد. درنهایت، سرعت عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن (میرزازاده و همکاران، ۱۳۹۶).

به طور کلی چابکی چند قابلیت را دربرمی‌گیرد که شامل پاسخ‌گویی (توانایی شناسایی تغییرات، واکنش سریع و بهره‌گیری از آن)، شایستگی (مجموعه‌ای از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌کند)، انعطاف‌پذیری (توانایی پردازش محصولات و خدمات متفاوت و نیل به مقاصد مختلف با همان امکانات) و سرعت (توانایی انجام فعالیت‌ها و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن) است (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹). اگر سازمانی به دنبال چابکی است، باید این قابلیت‌ها را مدنظر داشته باشد و تا جایی که ممکن است آنها را در درون خود پرورش دهد (جوادی پور و همکاران، ۱۳۹۷).

عملکرد شغلی کارکنان

عملکرد شغلی از نظر مفهومی به مجموع ارزش‌های مورد انتظار سازمان از رویدادهای رفتاری که یک فرد در طول یک دوره زمانی استاندارد انجام می‌دهد تعریف می‌شود، هم‌چنین عملکرد یک ویژگی رفتاری بوده رفتاری یکپارچه شده از رفتارهای چندگانه و مجزایی است که در طول مدت یک دوره زمانی اتفاق می‌افتد (شکرکن، ۱۳۹۸). و از نظر عملیاتی در این پژوهش منظور از عملکرد شغلی، نمره‌ای است که کارکنان شرکت کننده در پژوهش در پاسخ به سوالات ۱۶

در قبال انجام کارهایی که بر عهده دارد مسئول و متعهد می‌داند.

۴- نظم و انضباط در کار: عبارت است از ایجاد موقعیتی که نیروی انسانی یک سازمان خود را با قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ نموده و برابر آن رفتار می‌کند و به عبارت دیگر نظم و انضباط و نوعی آموزش است که هدف آن اصلاح رفتار و طرز برخورد انسانی می‌باشد و به طریقی که تمایل آنان را به رعایت قوانین و مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت بر انگیزد (ابراهیمی‌میمند، ۱۳۹۸).

با توجه به ابعاد چهارگانه‌ای که از عملکرد شغلی بیان گردید می‌توان نتیجه گرفت که نیروی انسانی ماهر و کارآمد با عملکرد شغلی مطلوب به سهولت در شکل ایده‌آل آن قابل مبادله نیست. برای انتخاب این نیروی انسانی ماهر و کارآمد باید به شرایط سلامت و توانمند بودن آن سازمان نیز توجه نمود (زین‌الدینی میمند، ۱۳۹۷).

پیشینه پژوهش

مرجانی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی اثر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان در اداره کل استاندارد استان تهران به انجام رساندند که نتایج تحقیق حاکی از آن بود که توانمندی سازی بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس خود اثربخشی بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس داشتن حق انتخاب بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس موثر بودن بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس معنی دار بودن بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس داشتن اعتماد بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. طوطیان (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه

بعد سازمانی رفتار را شکل می‌دهد. بعد دو شخصیتی است که شامل ویژگی‌های فردی است، که نیازهای فرد تحت تاثیر این ویژگی‌ها بعد فردی رفتار را در سیستم اجتماعی مشخص می‌کند. گنزل و گیوبا در این الگو مطرح می‌کنند که رفتار مشاهده شده در سازمان تابعی از نقش سازمانی و شخصیت متصدی نقش است (اونز^{۲۹}، ۲۰۱۱). یکی از موارد دیگری که می‌تواند بر عملکرد کارکنان موثر باشد؛ نگرش شغلی کارکنان می‌باشد. توجه به کارکنان و در راس آن عملکرد شغلی آنها به عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه سازمان پدیده‌ای است که در طول چند دهه اخیر رشد فزاینده‌ای داشته است (الناگا و امران^{۳۰}، ۲۰۱۹). هم اکنون سازمان‌های صنعتی و بازرگانی حتی خدماتی بیش از پیش برای بالا بردن درجه بهره‌وری خود به افزایش توان تخصصی و رضایت و دلبستگی منابع انسانی خود روی آورده‌اند و بهره‌وری را با بهبود بخشیدن به عملکرد شغلی و کیفیت زندگی شغلی آنان مربوط ساخته‌اند (اسانده^{۳۱}، ۲۰۱۸). پاترسون در نظریه معروف خود تعریف عملکرد شغلی را به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منسجم و هدفمند اطلاق می‌کند که از فرد شاغل انتظار می‌رود و عملکرد کارکنان را تابع چهار عامل بهبود کار، همکاری در کار، احساس مسئولیت در کار و رعایت نظم و انضباط در کار به شرح زیر می‌داند (اشرفی، ۱۳۹۶).

۱- بهبود کار: فرآیندی است که تقویت عملکرد موفقیت‌آمیز مستمر را میسر می‌سازد و به افراد کمک می‌کند تا ضعف‌های خود را بشناسند و اصلاح کنند که در نهایت به اثربخشی و بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود.

۲- همکاری در کار: فرآیندی است فکری، عملی و همکاری کارکنان و مدیریت در تعیین هدف‌ها و اجرای برنامه‌های عملی در مراحل مختلف در سطوح معین و ثمربخش برنامه‌ها.

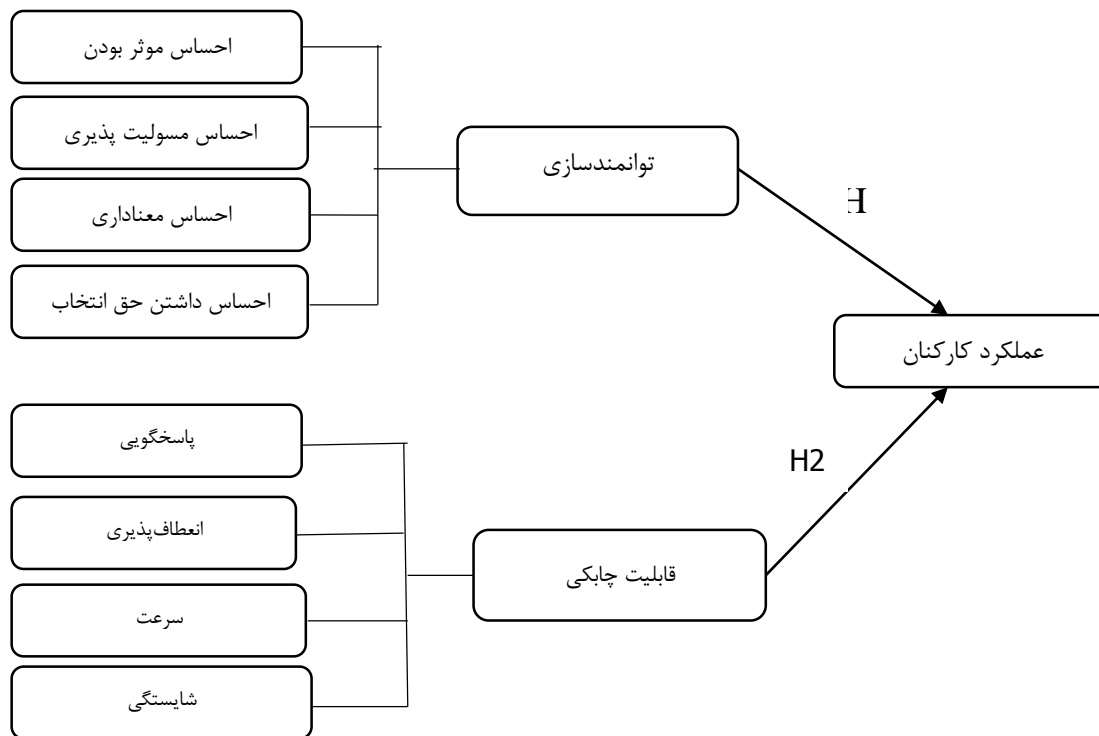
۳- احساس مسئولیت در کار: به معنای پاسخ‌گویی قانونی و اخلاقی در کار است به گونه‌ای که فرد خود را

بین متغیر و مولفه‌های چابک سازی سازمانی یعنی سرعت، شایستگی، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری با دو متغیر هوش معنوی کارکنان و توانمندسازی کارکنان تأثیر معناداری در سطح خطای ۰/۰۱ وجود دارد. سپهوند (۱۳۹۳) در تحقیقی به نام "بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان و چابکی سازمان" پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که بین استراتژی‌های مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان و چابکی سازمان با سطح اطمینان ۰/۹۵ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نیکوس و وروندا (۲۰۲۰) در مطالعه‌ی با عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازی منابع انسانی با عملکرد سازمانی در بین باشگاه‌های فوتبال کشور قبرس به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی افراد در باشگاه‌های فوتبال منجر به بهبود عملکرد تیمی و سازمانی خواهد شد. استاندر و روتمن^{۳۳} (۲۰۱۹) در تحقیقی با هدف بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی، عدم امنیت شغلی و تعهد شغلی، به سنجش و ارزیابی توانمندسازی روانشناختی و اشتیاق شغلی در بین کارکنان یک سازمان تولیدی نامیبا پرداخت و نتایج نشان داد که عدم امنیت شغلی تأثیر قابل توجهی بر توانمندسازی روانشناختی و اشتیاق دارد. در مطالعه‌ای که توسط فرنال و مولدگاز^{۳۳} (۲۰۱۹) به منظور بررسی شیوه‌های مختلف توانمندسازی و تشویق کارکنان جهت یافتن راه‌های بهتر انجام کارها در بین کارکنان دولت فدرال آمریکا صورت پذیرفت، نتایج بیان داشت که کارکنان توانمند با پیدا کردن راه خلاقانه برای اصلاح اشتباهات در ارائه خدمات و طراحی مجدد فرایندهای کاری، عملکرد خود را بهبود می‌دهند. هاریس^{۳۴} (۲۰۱۸) عنوان می‌کند توانمندسازی کارکنان با رضایت شغلی رابطه معناداری دارد و هم‌چنین در رابطه تبادل رهبر-پیرو با رضایت شغلی، توانمندسازی نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند. تافلر^{۳۵} (۲۰۱۶) در پژوهشی به نام "بررسی اثرات توانمندسازی کارکنان کار تیمی و آموزش کارکنان

آزاد اسلامی واحد شرق تهران به این نتیجه رسیده است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد میان توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد به طوری که هرچه توانمندسازی بهبود یابد بهره‌وری منابع انسانی افزایش می‌یابد. حریری‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، تأثیر فرهنگ سازمانی را بر توانمندسازی کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی بررسی کرده‌اند. ابعاد توانمندسازی در این پژوهش بر مبنای مدل توماس و ولتهوس تدوین شده است. محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۷)، نیز نقش فرهنگ سازمانی را در ارتقای توانمندسازی نیروی انسانی در بانک شهر انجام داده‌اند و یافته‌های پژوهش ارتباط معناداری بین این دو متغیر را تأیید می‌کند. کاوه و همکاران (۱۳۹۸)، تأثیر فرهنگ سازمانی را بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی انجام داده‌اند و یافته‌های پژوهش ارتباط ابعاد این دو مدل را تأیید می‌کنند. ضیائی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی نگرش مدیران نسبت به تأثیر توانمندسازی کارکنان بر بهبود عملکرد آنان در سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران انجام دادند که بر اساس یافته‌های پژوهش رابطه مستقیمی بین توانمندسازی و ابعاد آن و بهبود عملکرد کارکنان وجود دارد. علاوه بر این، با توجه به تحلیل‌های آماری بدست آمده، میزان همبستگی درونی بالا و مستقیم میان ابعاد توانمندسازی نیز وجود دارد. پورمهدی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ی خود با عنوان بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان به این نتیجه دست یافتند که بین عوامل توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. شهرکی‌پور (۱۳۹۶) در تحقیقی به نام "بررسی تأثیر چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی و توانمند سازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی شهر زاهدان" پرداخت. یافته‌های تحقیق در تحلیل دو متغیره نشان می‌دهند که

فعالیت‌های HRM و توانمندسازی روانی (روان‌شناختی) به عنوان یک نگرش کاری، تمایزاتی قائل شده و نقش هر دو در ارتباط بین HRM و عملکرد تعریف شده است. توانمندسازی سازمانی به طور مثبت با توانمندسازی روانی، رضایت شغلی و تعهد مؤثر مرتبط شده است. هم چنین به این نتیجه رسیدیم که توانمندسازی روانی و تعهد مؤثر، تأثیر توانمندسازی سازمانی بر رفتار مشتری‌گرا را تعدیل می‌کند. با توجه به مبانی ذکر شده مدل مفهومی این پژوهش مطابق شکل ۲ است.

در رضایت شغلی "پرداخت نتایج حاکی از این بود توانمندسازی کارکنان دارای اثر مثبتی روی رضایت مشتری می‌باشد. هم‌چنین مشاهده شد کار تیمی دارای اثر مثبتی روی رضایت شغلی می‌باشد. درنهایت، یافته حاکی از این بود که آموزش کارکنان دارای اثر مثبتی روی رضایت شغلی می‌باشند. ژانگ (۲۰۱۵) در پژوهشی به نام "توانمندسازی سازمانی و روانی (روان‌شناختی) در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد" پرداخت. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که بین توانمندسازی سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از



شکل ۲- مدلی مفهومی پژوهش

پس از تعیین اندازه نمونه، با توجه به ساختار جامعه مطالعه و مشاوره با کارشناسان آماری و پژوهشی، برای انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری تصادفی با طبقه‌بندی (با تخصیص متناسب) استفاده شد. در نتیجه، در مورد اندازه نمونه مورد نیاز ۱۱۶ نفر، انتخاب طبقات و روش تخصیص، تعداد مورد نیاز هر طبقه، در جدول ۱ گزارش شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش سه نوع پرسشنامه است. پرسشنامه استاندارد (اسپریتزر،

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق در این مطالعه، توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است که داده‌ها به شیوه تحقیقات میدانی جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره پست شهر شیراز که حدود ۱۵۵ نفر هستند تشکیل می‌دهد برای تعیین اندازه نمونه در مطالعه، از

$$n = \frac{Npg}{(N-1)D+pg}$$

فرمول زیر استفاده شده است:

برای سنجش متغیر توانمندسازی کارکنان، پرسشنامه استاندارد (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹) برای سنجش متغیر چابکی سازمان، پرسشنامه استاندارد (پاترسون، ۱۹۹۰) برای سنجش متغیر عملکرد شغلی استفاده شده است و براساس طیف ۵ تایی لیکرت انجام شدند که از نظر روایی و پایایی مورد تایید قرار گرفته‌اند.

جدول ۱- فراوانی پاسخ دهندگان جامعه آماری کمی

جنسیت		تحصیلات	فراوانی	درصد	تحصیلات	فراوانی	درصد
مرد	زن	زیر ۳۰ سال	۳۴	۲۱/۹	کاردانی	۴۰	۳۴/۴۸
۱۰۱	۱۵	۳۰ تا ۴۰ سال	۳۱	۲۶/۷۲	کارشناسی	۶۰	۵۱/۷۲
۸۷/۰۶	۱۲/۹۳	۴۰ تا ۵۰ سال	۴۰	٪۴۰	تحصیلات تکمیلی	۱۶	۱۳/۷۹
جمع کل		۵۰ سال به بالا	۱۱	٪۷/۱	جمع کل	۱۱۶	٪۱۰۰
		جمع کل	۱۱۶	٪۱۰۰	جمع کل جامعه آماری کمی		

روایی و پایایی ابزار تحقیق (مدل عوامل توانمندسازی و قابلیت چابکی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان) با توجه به نظرات کارشناسان ارزیابی صورت گرفت. پس از نمونه‌گیری (کارکنان ادارات پست شهر شیراز) و جمع‌آوری ۱۱۶ پرسشنامه نهایی، از تحلیل عاملی استفاده شد (بررسی تنوع توضیح داده شده، همبستگی متغیرها، تحلیل عاملی، تخمین بارهای عامل و غیره). یک مدل تحلیل عاملی به روش مؤلفه‌های اصلی و پس از دوران واریماکس، به داده‌ها برازش نمود، که این الگو نیز مؤید مؤلفه‌های انتخابی برای هر بُعد

بوده و در نتیجه روایی و پایایی ابزار را به شیوه‌ی آماری تأیید نمود. در این تحقیق از مشهورترین و پرکاربردترین شیوه سنجش پایایی، ضریب آلفای کرونباخ، روایی همگرا و روایی واگرا بهره‌گیری شده است. بنابراین، با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از پیش‌آزمون در یک نمونه ۳۰ نفری از اعضای نمونه مورد بررسی، ضریب آلفای کرونباخ، روایی همگرا و واگرا محاسبه گردید. جدول ۲ ضریب آلفای کرونباخ، روایی همگرا و واگرا را برای متغیرهای تحقیق به تفکیک ابعاد تشکیل دهنده آنها نشان می‌دهد.

جدول ۲- ضریب روایی و پایایی سنجی مدل اندازه‌گیری قابلیت اطمینان متغیرهای تحقیق

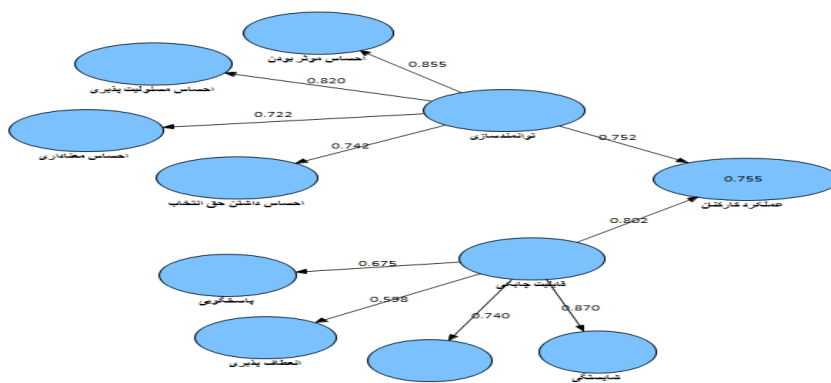
عملکرد کارکنان	قابلیت چابکی				توانمندسازی			مؤلفه‌ها
	شایستگی	سرعت	انعطاف‌پذیری	پاسخگویی	احساس داشتن حق انتخاب	احساس معناداری	احساس مسئولیت‌پذیری	احساس موثر بودن
	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳
تعداد مؤلفه‌ها	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳
ضرایب آلفای کرونباخ	۰/۸۶	۰/۸۵	۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۸۹
ضرایب روایی همگرا	۰/۸۴	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۷۹	۰/۸۸	۰/۷۱	۰/۸۸
ضرایب روایی واگرا	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۸۰	۰/۸۴	۰/۸۲	۰/۸۹

همانطور که از داده‌های جداول مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ برای مولفه‌ها و ابعاد تشکیل دهنده آنها بزرگتر از ۰/۸ و میزان همبستگی که بین سوالات و متغیرهای می‌باشد بالای ۰/۵ می‌باشد و این نشان از قابلیت اعتماد (پایایی و روایی) بالای ابزار اندازه‌گیری دارد. روش پژوهش در این پژوهش، پیمایشی می‌باشد که با تکیه بر تکنیک پرسشنامه اجرا شد. برای اجرای این طرح پژوهش، براساس فرضیه‌های بیان شده، سؤالاتی در قالب پرسشنامه تدوین شده است. روش گردآوری داده‌ها میدانی و ابزار پژوهش نیز محقق ساخته می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

جهت ارزیابی مدل ساختاری از معیارهای ضریب معناداری Z، معیار R²، معیار F² و معیار Q² استفاده شد. شکل ۱ به ترتیب ضرایب مسیر را به ترتیب برای مدل مربوط به تبیین رابطه بین عوامل توانمندسازی و قابلیت چابکی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان را نشان می‌دهند. براساس خروجی نرم‌افزار SMART PLS3، مقادیر ضرایب معناداری Z (مقادیر p و T-values) برای تمام مسیرها بزرگتر از ۱/۹۶ است و از این رو تمامی فرضیه‌های اصلی و فرعی مدل در سطح اطمینان

۰/۹۵ مورد تایید واقع شده‌اند. نتایج ارزیابی خروجی نرم‌افزار در خصوص R² محاسبه شده، با در نظر گرفتن تعداد زیاد متغیرها، پیچیدگی مدل و معیارهای تعیین شده توسط هنسler، رینگل و سینکویکس (۲۰۰۹) و هیر، رینگل و سارس تت (۲۰۱۱) که در مطالعات بازاریابی مقادیر ۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۵۷ را به ترتیب برای نشان دادن وضعیت‌های ضعیف، متوسط و قوی پیشنهاد داده‌اند، میزان R² برای متغیرها ضعیف و قوی است. در این مدل مقدار R² مربوط به متغیرها این تحقیق دارای یک متغیر وابسته عملکرد کارکنان برابر (۰/۷۵۵) می‌باشد. در بخش قبل مدل ساختاری کلی بررسی و مناسب آن تأیید شد. مدل ساختاری به نمایش نتایج مربوط به مدل اجتناب می‌شود و این نتایج در قسمت پاسخ به سؤالات تحقیق به تناسب ذکر خواهند شد. فقط به ذکر این نکته اکتفا می‌شود که تمامی ضرایب حاضر در مدل فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دارند و تمامی ابعاد و مولفه‌ها از نقشی معنی‌دار در مدل برخوردارند. هم‌چنین مقادیر ضرایب استاندارد شده برای همگی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۶ است که نشان دهنده‌ی نقش مهم هر یک از این متغیرها در تبیین مؤلفه یا بُعد مربوطه است. در این پژوهش، فرضیات تحقیق با استفاده از یافته‌ها و نتایج برازش مدل معادلات ساختاری بررسی می‌شود.



شکل ۳- مدل ساختاری ضریب بارعاملی تحقیق مدل عوامل توانمندسازی و قابلیت چابکی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان

میانگین مقادیر شاخص افزونگی مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. در ادامه به ارزیابی فرضیه‌های مبنی بر مدل ارائه شده پرداخته شده است:

$$GOF = \sqrt[3]{0.755 \times 0.625} = 0.532$$

شاخص GOF برابر ۰/۶۲۵ بدست آمده است بنابراین

جدول ۴- بررسی تأثیر عوامل شناسایی شده مدل

تاثیر	بار عاملی	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
توانمندسازی سازمانی بر عملکرد کارکنان	۰/۷۵۲	۶/۸۵۰	۰/۰۰۰	تائید رابطه
احساس موثر بودن بر عملکرد کارکنان	۰/۸۵۵	۴/۲۵۵	۰/۰۰۰	تائید رابطه
احساس مسئولیت‌پذیری بر عملکرد کارکنان	۰/۸۲۰	۳/۵۴۷	۰/۰۰۰	تائید رابطه
احساس معناداری بر عملکرد کارکنان	۰/۷۲۲	۴/۱۲۰	۰/۰۰۰	تائید رابطه
احساس داشتن حق بر عملکرد کارکنان	۰/۷۴۲	۷/۵۰۰	۰/۰۰۰	تائید رابطه
قابلیت چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان	۰/۸۰۲	۷/۲۴۴	۰/۰۰۰	تائید رابطه
پاسخگویی بر عملکرد کارکنان	۰/۶۷۵	۷/۳۳۷	۰/۰۰۰	تائید رابطه
انعطاف‌پذیری بر عملکرد کارکنان	۰/۵۹۸	۵/۶۲۷	۰/۰۰۰	تائید رابطه
سرعت بر عملکرد کارکنان	۰/۷۴۰	۵/۰۲۵	۰/۰۰۰	تائید رابطه
شایستگی بر عملکرد کارکنان	۰/۸۷۰	۶/۷۰۴	۰/۰۰۰	تائید رابطه

تحقیق مورد تایید است. همان طور که از جدول فوق دیده می‌شود، تمامی شاخص‌های فوق در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند و لذا برازش مدل ساختاری تحقیق به داده‌های جمع‌آوری شده تأیید می‌گردد. حال پس از انجام تحلیل‌های عاملی و معادلات ساختاری و با عنایت به یافته‌های حاصله؛ در بخش بعد با استفاده از نتایج به‌دست آمده از آنالیزهای صورت پذیرفته به پاسخگویی و تصمیم‌گیری در رابطه با فرضیات تحقیق پرداخته شده است.

بحث و نتیجه‌گیری:

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی و اینکه توانمندسازی تا چه حد می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر گذارد را در کانون توجه مدیران قرار داده است. توانمندسازی، یک برنامه اجتناب‌ناپذیر برای کار بیشتر با صرف هزینه کمتر است. سازمان‌ها حق انتخاب کمتری در این مورد دارند که آیا آنها می‌خواهند مدیران و کارکنان توانمند شده

بر اساس جدول، عوامل شناسایی شده در مدل پژوهش بر یکدیگر تأثیرگذار بوده است. بار عاملی توانمندسازی سازمانی ۰/۷۵۲ و آماره تی آن ۶/۸۵۰ به دست آمده است، بار عاملی احساس موثر بودن بر عملکرد کارکنان ۰/۸۵۵ و آماره تی آن ۴/۲۵۵ است. بار عاملی احساس مسئولیت‌پذیری بر عملکرد کارکنان ۰/۸۲۰ و آماره تی آن ۳/۵۴۷، بار عاملی احساس معناداری بر عملکرد کارکنان ۰/۷۲۲ و آماره تی آن ۴/۱۲۰، بار عاملی احساس داشتن حق بر عملکرد کارکنان ۰/۷۴۲ و آماره تی آن ۷/۵۰۰، بار عاملی قابلیت چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان ۰/۸۰۲ و آماره تی آن ۷/۲۴۴ و بار عاملی پاسخگویی بر عملکرد کارکنان ۰/۶۷۵، آماره تی آن ۷/۳۳۷، بار عاملی انعطاف‌پذیری بر عملکرد کارکنان ۰/۵۹۸ و آماره تی آن ۵/۶۲۷، بار عاملی سرعت بر عملکرد کارکنان ۰/۷۴۰ و آماره تی آن ۵/۰۲۵، بار عاملی شایستگی بر عملکرد کارکنان ۰/۸۷۰ و آماره تی آن ۶/۷۰۴ محاسبه شده است. بنابراین می‌توان گفت مدل

تربیت کنند یا خیر. توانمندسازی اتفاق می‌افتد؛ زیرا سازمان‌های موفق‌تر در حال کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمان‌ها در حال پی‌بردن به این موضوع هستند که تنها سرمایه واقعی‌شان قابلیت اندیشیدن‌شان است. این دلایل بلافصل رشد گرایش به توانمندسازی را بیان می‌کند. تغییر پیوسته یکی از مفاهیم اساسی و کارکردی در سازمان‌هایی است که در قرن حاضر فعالیت می‌کنند؛ سازمان‌هایی که در محیطی بسیار فعال و پویا در حال انجام فعالیت هستند و همواره با تهدیدهایی روبه‌رو می‌شوند که در صورت عدم پاسخگویی سریع به آنها، بی‌شک از دایره فعالیت و بقاء باز خواهند ماند. در این راستا، بی‌شک می‌توان گفت، سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت دست یابند که از رویکردها و راهبردهای جدید همچون مفهوم چابکی استفاده می‌کنند. چابکی از جمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به آن در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. سازمانی را می‌توان سازمان چابک نامید که کارکنانش خود را مسئول همه اهداف سازمان بنامند و در مقابل همه بخش‌های سازمان مسئولیت‌پذیر بوده و با استفاده از مهارت، معلومات و تجارب خود سعی در رسیدن با سرعت به اهداف از پیش تعیین شده نمایند و همیشه آماده پاسخگویی به تغییرات محیطی باشند به عبارت دیگر به سازمانی می‌توان گفت سازمان چابک که کارمندانش عملکردی پویا و چابک داشته باشند و با سرعت و انعطاف در رسیدن به اهداف به سازمان کمک نمایند. پژوهش حاضر به تبیین رابطه بین عوامل توانمندسازی و قابلیت چابکی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان پرداخته است؛ نتایج آزمون فرضیه اول نشان داد که عوامل توانمندسازی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی با افزایش توانمندسازی کارکنان میزان عملکرد آنها نیز افزایش پیدا خواهد کرد، نتایج این فرضیه پژوهش با

پژوهش‌های مرجانی و همکاران (۱۳۹۹)، ضیائی و همکاران (۱۳۹۸)، پورمهدی و همکاران (۱۳۹۷)، هاریس (۲۰۱۸) همسو است. نتایج آزمون فرضیه فرعی اول نشان داد که احساس موثر بودن بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه پژوهش با پژوهش‌های میرکمالی و ناستیازی (۱۳۹۴)، رسولی (۱۳۹۶) همسو است. نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم نشان داد که احساس مسولیت‌پذیری بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه پژوهش با پژوهش حسینی (۱۳۹۰) همسو است. یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، داشتن نیروی انسانی متعهد است، زیرا نیروی انسانی مهم‌ترین منبع هر سازمانی است. وجود چنین نیروی مسولیت‌پذیر، با وجدان و متعهد، سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می‌کند. نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم نشان داد که احساس معناداری بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه پژوهش با پژوهش‌های عرفانیان و ذبحی (۱۳۹۱)، شرفی و همکاران (۱۳۹۲)، همسو است. نتایج آزمون فرضیه فرعی چهارم نشان داد که احساس داشتن حق انتخاب بر عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه پژوهش با پژوهش‌های محجو بروش (۱۳۹۴)، شفیع بینک (۱۳۹۵)، همسو است. که در نتیجه مدیران عالی سازمان باید در تعیین فعالیت‌های الزام در انجام وظایف، آزادی عمل بیشتری به مدیران عملیاتی دهند تا بستر مناسب برای اجرای یکی از مراحل اساسی توانمندسازی فراهم شود. نتایج آزمون فرضیه دوم نشان داد که عوامل قابلیت چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه پژوهش با پژوهش‌های محسنی مقدم و همکاران (۱۳۹۴) و تیموریان و ولیخانی (۱۳۹۴) همسو است. که این نتایج را می‌توان این‌گونه استنباط کرد که اگر سازمانی فعال و پویا باشد، این پویایی از

تربیت کنند یا خیر. توانمندسازی اتفاق می‌افتد؛ زیرا سازمان‌های موفق‌تر در حال کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمان‌ها در حال پی‌بردن به این موضوع هستند که تنها سرمایه واقعی‌شان قابلیت اندیشیدن‌شان است. این دلایل بلافصل رشد گرایش به توانمندسازی را بیان می‌کند. تغییر پیوسته یکی از مفاهیم اساسی و کارکردی در سازمان‌هایی است که در قرن حاضر فعالیت می‌کنند؛ سازمان‌هایی که در محیطی بسیار فعال و پویا در حال انجام فعالیت هستند و همواره با تهدیدهایی روبه‌رو می‌شوند که در صورت عدم پاسخگویی سریع به آنها، بی‌شک از دایره فعالیت و بقاء باز خواهند ماند. در این راستا، بی‌شک می‌توان گفت، سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت دست یابند که از رویکردها و راهبردهای جدید همچون مفهوم چابکی استفاده می‌کنند. چابکی از جمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به آن در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. سازمانی را می‌توان سازمان چابک نامید که کارکنانش خود را مسئول همه اهداف سازمان بنامند و در مقابل همه بخش‌های سازمان مسئولیت‌پذیر بوده و با استفاده از مهارت، معلومات و تجارب خود سعی در رسیدن با سرعت به اهداف از پیش تعیین شده نمایند و همیشه آماده پاسخگویی به تغییرات محیطی باشند به عبارت دیگر به سازمانی می‌توان گفت سازمان چابک که کارمندانش عملکردی پویا و چابک داشته باشند و با سرعت و انعطاف در رسیدن به اهداف به سازمان کمک نمایند. پژوهش حاضر به تبیین رابطه بین عوامل توانمندسازی و قابلیت چابکی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان پرداخته است؛ نتایج آزمون فرضیه اول نشان داد که عوامل توانمندسازی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی با افزایش توانمندسازی کارکنان میزان عملکرد آنها نیز افزایش پیدا خواهد کرد، نتایج این فرضیه پژوهش با

سوم نشان داد که سرعت بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه پژوهش با پژوهش‌های شرحی و کاروسکی (۲۰۱۴)، همخوانی دارد. بنابراین می‌توان اینگونه استنباط کرد که در صورتی که سازمان خواستار رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده با سرعت بالا باشد، بنابراین کارکنان مجبورند بیشتر کار کنند و فعالیت‌های خود را با سرعت بیشتری انجام داده و در فعالیت‌های خود پویا باشند، در این صورت بر عملکرد کارکنان نیز اثرگذار خواهد بود. در این صورت سازمان تبدیل به سازمانی چابک خواهد شد. بنابراین می‌توان گفت که سرعت در سازمان بر عملکرد کارکنان اثر دارد. نتایج آزمون فرضیه فرعی چهارم نشان داد که شایستگی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه پژوهش با پژوهش‌های پژوهش تیموریان و ولیخانی (۱۳۹۴)، همخوانی دارد که می‌توان اینگونه استنباط کرد که در صورتی که معلومات، مهارت‌ها و تجارب کارکنان در سطح بالایی باشد، باعث اثرگذاری بر عملکرد کلی کارکنان خواهد شد بنابراین سازمان‌ها باید در تعلیم و تربیت نیروی انسانی که کلید موفقیت و پویایی سازمان هستند، تدابیری را اتخاذ کنند.

پیشنهاد‌های حاصل از پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش به مدیران اداره پست فارس پیشنهاد می‌شود که جهت بالا بردن چابکی سازمانی امکانات اداره را براساس فناوری‌های روز ارتقا داده و دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان برگزار کنند. همچنین کارکنانی که عملکرد خوبی دارند را تشویق نمایند.

به مدیران اداره پست فارس پیشنهاد می‌شود کارمندان خود را نسبت به مقاصد و اهداف اداره آگاهی دهند که کارمندان با آگاهی کامل نسبت به هر تغییری در زمینه فعالیت‌های خود پاسخگو باشند. به مدیران اداره پست فارس پیشنهاد می‌شود که به وسیله آموزش‌های ضمن خدمت، مهارت و

عملکرد کارکنان نشأت گرفته به عبارت دیگر اگر کارکنان در فعالیت‌هایشان انعطاف و سرعت نداشته باشند، نمی‌توانند پذیرای تغییرات پیش‌بینی نشده باشند بنابراین چابکی سازمان بر عملکرد کارکنان اثرگذار خواهد بود. نتایج آزمون فرضیه فرعی اول نشان داد که پاسخگویی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه پژوهش با پژوهش‌های ساناگل (۲۰۱۴) همخوانی دارد. که می‌توان اینگونه استنباط کرد که در سازمان برای اینکه کارکنان همیشه آماده پاسخگویی به ارباب رجوع، مافوق و همکاران‌شان در قبال فعالیت خود باشند، باید آگاهی خود را نسبت به سازمان و فعالیتی که انجام می‌دهند ارتقا دهند، در این صورت کارکنان با آگاهی کامل و اینکه فعالیت هر بخش چه هدفی را در سازمان محقق می‌سازد باعث می‌شود که عملکرد کلی کارمند بالا رود زیرا با آگاهی فعالیت‌های سازمانی خود را انجام می‌دهد بنابراین می‌توان گفت که پاسخگویی در سازمان بر عملکرد کارکنان اثر دارد و زمانی که عملکرد کارکنان ارتقا یابد سازمان تبدیل به سازمانی پویا و چابک خواهد شد. نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم نشان داد که انعطاف‌پذیری بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه پژوهش با پژوهش‌های چانگ و همکاران (۲۰۱۴)، همخوانی دارد. این نتایج را می‌توان اینگونه استنباط کرد که در صورتی که سازمان در برابر تغییرات محیطی انعطاف داشته باشد و بتواند با هر تغییری سازمان را نه تنها حفظ کند بلکه از تغییرات استفاده کرده و روز به روز پیشرفت نماید، بنابراین این انعطاف بر عملکرد کارکنان نیز اثر خواهد داشت، زیرا برای مقابله با تغییرات کارکنان نیز باید در فعالیت‌های خود انعطاف داشته زیرا ممکن است تغییرات باعث شود که فعالیت کارمندی کاملاً با فعالیت گذشته شان متفاوت باشد، بنابراین می‌توان گفت که انعطاف‌پذیری در سازمان بر عملکرد کارکنان اثر خواهد داشت. نتایج آزمون فرضیه فرعی

و واگذاری مسئولیت به نیروی کار براساس استعدادها، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، چابکی سازمان بر اساس تجربه و تخصص.

پیشنهاداتی برای مطالعات آتی

- بر مبنای پژوهش حاضر به علاقه مندان به موضوع پژوهش پیشنهاد می‌شود که تکرار تحقیق را در سازمان‌های دیگر و هم‌چنین سازمان‌های صنعتی و خدماتی نیز اجرا نمایند.
- مطالعه تطبیقی تأثیر توانمندسازی و چابکی در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی
- بررسی موانع توانمندسازی و چابکی کارکنان
- بررسی نقش هر یک از ویژگی‌های فردی، گروهی و سازمانی در توانمندسازی کارکنان
- ارزیابی تأثیر نگرش‌های موافق و مخالف در توانمندسازی کارکنان

منابع

- ابراهیمی میمند، منصور (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت زمان بر عملکرد شغلی کارکنان بخش بیمه‌ای سازمان تامین اجتماعی استان کرمان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان.
- ابراهیمیان جلودار، سیدیا سر، ابراهیمیان جلودار، سیدمحمود (۱۳۹۵). چابکی سازمانی: سرعت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری سازمانی، دومانه‌نامه توسعه انسانی پلیس، سال ۸.
- اشرفی، سید مهدی (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین شرایط احراز شغل با عملکرد شغلی کارکنان معاونت امداد و مالی شهرداری شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان.
- آقایی، میلاد، آقایی، رضا (۱۳۹۷). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، فصلنامه رشد و فناوری، سال ۱۰، شماره ۳۹.

معلومات کارکنان خود را ارتقا داده و هم‌چنین با کارمندان خود جلسات همفکری ترتیب دهند که از تجارب و مهارت و معلومات آنها برای تصمیمات سازمانی استفاده نمایند

به کارکنان اداره پست فارس پیشنهاد می‌شود که سعی کنند مهارت‌ها و معلومات خود را فقط در بخشی که فعالیت می‌کنند محصور ننمایند و معلومات خود را جهت کمک به بخش‌های دیگر ارتقا دهند. هم‌چنین به کارکنان پیشنهاد می‌شود که در فعالیت‌های خود انعطاف داشته باشند به این صورت که فقط برای رسیدن به هدف خاصی یک روش را برگزینند، راه‌های دیگر را نیز بررسی نمایند و بهترین روش که با سرعت و کیفیت بهتری می‌توان به هدف رسید را انتخاب نمایند.

به مدیران اداره پست فارس پیشنهاد می‌شود که سعی کنند اهداف بلند مدت خود را تبدیل به اهداف کوتاه مدت نمایند و با کمک کارکنان با سرعت بیشتری فعالیت نمایند.

- در سازمان فرم رایجه پیشنهاد در اختیار تمام کارکنان و به تعداد کافی قرار گیرد. برگه‌های رایجه پیشنهاد به صورت دفترچه‌هایی طراحی و چاپ گردد و به محض استخدام شخص در سازمان، توسط کارگزینی در دسترس فرد جدید الاستخدام قرار گیرد.

- ضرورت ایجاد حول فرهنگی در آموزش منابع انسانی جهت تقویت ارزش‌ها، قابلیت‌ها، نیازها و ساز و کارهای مورد نیاز سازمان و متناسب با منشور اخلاقی کارکنان در راستای توانمندسازی و چابکی سازمان صورت گیرد که این خود موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان می‌شود.

- تأکید بر عوامل تقویت کننده رضایت‌مندی عملکرد شغلی کارکنان در سازمان پست از طریق تجدید نظر در نظام پرداخت و متناسب کردن حقوق و دستمزد با هزینه‌ها، اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل

- موردی: کارکنان ستادی دانشگاه اصفهان، نامه آموزش عالی، سال هشتم، شماره ۳۱.
- طباخی ممقانی، جواد، هرمزی زاده، محمدعلی، کریمی، مجید (۱۳۹۷). مقایسه نقش سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمت‌گزار در توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران، فصلنامه رسانه‌های دیداری و شنیداری، شماره ۲۸.
- عیوضی، حق رضا، نوری، خدیجه و بدیعی، هانیه (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین جو سازمانی و سلامت سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت کشوری، سومین همایش علوم مدیریت نوین، شهریور ۱۳۹۶.
- کاوه، داوود، سلاجقه سنجر، شیخی ایوب (۱۳۹۸). طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی کارکنان، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۳، دوره ۳۹.
- محمدپور زرنندی؛ حسین، فهیما، مریم، امیرکبیری، علیرضا (۱۳۹۷). بررسی نقش فرهنگ اسزمانی در ارتقای توانمندسازی روان شناختی کارکنان بانک شهر، مجله اقتصاد و مدیریت شهری، دوره ۵، شماره ۳.
- محمدخانی، زهرا و محمدخانی، فاطمه (۱۳۹۶). رابطه شفافیت سازمانی و سلامت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان. دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم رفتاری و اجتماعی، تهران.
- میرزازاده، زهرا سادات، کریمی، حامد، عبدالملکی، حسین (۱۳۹۶). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در کمیته‌ی ملی المپیک ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۶.
- امین الرعیائی، هادی، شکاری، حمیده (۱۳۹۸). ارزیابی میزان دوسوتوانی سازمانی در شرکت پیشگامان کویر یزد: تاملی بر ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری نوآوری سازمانی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فرهنگ و توسعه اقتصادی، مشهد.
- بیگی‌نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد؛ نجاری نژاد، حسن (۱۳۹۸). تاثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی، چشم‌انداز مدیریت دولتی.
- جعفرنژاد، احمد؛ شهائی، بهنام (۱۳۹۵). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابکت، تهران، چاپ دوم، موسسه کتاب مهربان نشر.
- جوادی‌پور، محمد، ساعت چیان، وحید، کلانی، امین (۱۳۹۷). نقش ابعاد یادگیری سازمانی در تسهیل چابکی سازمان، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۱.
- حریری زاده، معصومه، سیداحمدی زاویه، گودرزی، رضا (۱۳۹۸). تاثیر فرهنگ سازمانی را بر توانمندسازی کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، دوره ۲۸، شماره ۱.
- خوش سیما، غلامرضا (۱۳۹۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۴.
- زارعی مشین، حسن خیراندیش، مهدی، جهانی، حوریه (۱۳۹۸). شناسایی و سنجش مولفه‌های هوش معنوی در محیط کار، مطالعه موردی در بیمارستان لبافی نژاد تهران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱.
- زین‌الدینی میمند، حسین (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت زمان با مدیریت دانش و سلامت سازمانی در مراکز عالی شهرستان شهر بابک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی سیرجان.
- سیدعلی، سیادت، هویدا، رضا، فردائی بنام، کیوان، عصار، ناصر (۱۳۹۸). بررسی رابطه میان چابکی سازمانی و هوش سازمانی در آموزش عالی، مطالعه‌ی

March, J.G (2016). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science, Vol. 2.

Adruce, S. A. Z, Abdullah-Al-Jubair, M, Weng, E. N. G, Anding, P. N, Othman, A. E. A, Hassan, Z & Jonathan, V (2019). Interactive based Secured Online Organizational Culture Audit System.

- Implications. *International Journal of Research –Grant Haalayah a Knowledge Repository*.
- Ratnasari, S.L, Sutjahjo, G and Adam. A (2020). the Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Leadership on Employee Performance, *Employee Performance*;
[Http://Doi.Org/10.36295/Asro.2020.231329](http://doi.org/10.36295/Asro.2020.231329).
- Scarborou, L (2015). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility, *Journal of Business Research* (2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>.
- Schein, E. h (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Sanfrancisco: john Wiley and sons, inc.
- Sharifi, H, Zhang, Z.A (1999). *Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: an Introduction, Special Lssue on agile Manufacturing*, *International Journal of Production Economics*
- Singh, U and Weimar, D (2019). *Empowerment Among Generations*, *German Journal Of Human Resource Management*, Vol. 31, No. 4.
- Spreitzer, G M and Doneson, D (2016) *Musings on the past and future of employee empowerment in cummings.(end)Handbook of Organization Development*, Publication, Los Angeles.
- Van der, G. L, Koronios, A (2017). *Agile Methodologies and the Emergence of Agile Organizations*, 7th Pacific Asia Conference.
- Worley, C. G, Lawler, E. E (2019). *Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework Organizational Dynamics*, *International Journal of Agile Management Systems*.
- Zhang, Z, Sharifi, H. A (2000). *Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations*, *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4).
- Zhang, f (2016). *Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage*, *Employee Relations*, Vol. 34 Iss: 2.
- Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97.
- Beeker, C, Carolyn, G and Anit, R (1998). *Community Empowerment Paradigm Drift And The Primary Prevention Of Hiv/Aids*, *Social Science and Medicine*.
- Dove, R (2018). the meaning of life and the meaning of agile. *Prod Mag.*, 106(11).
- Elnaga, A & Imran, A (2019). The effect of training on employee performance, *European Journal of Business and Management*.
- Fatjrin, D, Saragih, B and Indratjahjo, H (2018). The Effect of Organizational Commitment and Organizational Culture to Employee Performance through Behavior Civilization Organizations of Teachers and Employees Madrasah Ibtidaiya Nurussyifa Indonesia. *International, Journal of Business and Applied Social Science*.
- Forrester, R (2017). *Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea*. *Academy of Management Executives*, vol. 14.
- Goldman, S.L, Nagel, R.N and Preiss, K (2013). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for Enriching the Customers*, Van Nostrand Reinhold.
- Goldman, S.L, Nagel, R.N, Preiss, K, Dove, R (2014). *Iacocca Institute: 21st entry Manufacturing Enterprise Strategy, an Industry Led View*, vols. 1 & 2. Iacocca Institute, Bethlehem, PA.
- Greasley, Kay (2015). *Employee Perceptions of Empowerment*. *Employee Relations*, vol. 27.
- Hieu, V.M (2020). *Employee Empowerment And Empowering Leadership: A Literature Review*, Technium.
- Hormozi, A.m (2017). *Agile manufacturing: The next logical step, benchmarking an International journal*, 8(2).
- Jeong, Y, Kim, E, Kim, M Zhang, J.J (2019). *Exploring Relationships among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry, Sustainability*.
- March, J.G (2016). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, *Organization Science*, Vol 2.
- Osunde, C (2018). *Privatization of Public Enterprises in Nigeria: Impact On Employees' Performance and Managerial*

یادداشت

¹*Adruce et al*

²*Ratnasari et al*

³*Forrester*

⁴*Greasley*

⁵*Fatjrin et al*

⁶*Doneson & Spreitzer*

⁷*Scarborou*

⁸*Jeong et al*

⁹*Singh and Weimar*

¹⁰*Hieu*

¹¹*Rappaport*

¹²*Becher et al*

¹³*Sharifi & Zhang*

¹⁴*Davidson and Ramesh*

¹⁵*March*

¹⁶*Van der et al*

¹⁷*Goldman*

¹⁸*Dave*

¹⁹*Perris*

²⁰*Sharifi & Gang*

²¹*Yousef*

²²*Sarhadi*

²³*Gonaskaran*

²⁴*Toueng & Leen*

²⁵*Boshoff*

²⁶*Witt*

²⁷*Getzel*

²⁸*Guba*

²⁹*Owens*

³⁰*Elnaga & Imran*

³¹*Osunde*

³²*Stander & Routman*

³³*Fernald & Muldgaz*

³⁴*Harris*

³⁵*Toffler*

³⁶*Viezles et all*