



## تأثیر مسیر شغلی کارکنان منابع انسانی بر چابکی سازمان‌های خدماتی

(مورد مطالعه: کارکنان بانک ایران زمین)

تهمینه فرهادی<sup>۱</sup> - مجید رمضان<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۰

### چکیده

یکی از متغیرهای کلیدی در سازمان‌های خدماتی، مسیر شغلی کارکنان است که در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی تأثیر آن بر سازمان‌های چابک است. نوع پژوهش از منظر هدف کاربردی و از منظر روش توصیفی - پیمایشی بوده و جامعه آماری پژوهش کلیه کارمندان شعبه مرکزی بانک ایران زمین بودند که بر اساس تعداد جامعه، ۱۱۸ نمونه از طریق نمونه گیری غیر احتمالی در دسترس انتخاب شدند. پس از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS برای توصیف متغیرها و سنجش نرمالیتیه بودن آنها انجام شد و سپس با توجه به غیر نرمال بودن متغیرهای پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار smart pls استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که تأثیر مسیر شغلی کارکنان بر چابکی سازمان در سطح خطای ۵ درصد مورد تأیید واقع شد همچنین در بین ابعاد مسیر شغلی کارکنان، تأثیر بعدهای استقلال، امنیت، خلاقیت، کارکردهای فنی، کارکردهای مدیریتی، خدمت، سبک زندگی معنادار و تأثیر چالش‌های ناب در سطح خطای ۵ درصد مورد تأیید واقع نشد. بیشترین تأثیرگذاری در بین ابعاد مربوط به متغیر استقلال و کمترین تأثیر مربوط به متغیر امنیت بوده است.

واژگان کلیدی: مسیر شغلی کارکنان، چابکی سازمان، سازمان‌های خدماتی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش تحول، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. (نویسنده مسول)

t\_farhadi@yahoo.com

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه حوزوی دانشیار پایه نه، دانشگاه مالک اشتر.

## مقدمه

در سازمان‌ها بخصوص در سازمان‌های دولتی مسیر شغلی و امکان ارتقاء کارکنان، گاهاً با ابهام از سوی کارکنان مواجه است، و این مهم موجب انگیزه پایین آنها شده و کارکنان اغلب به اجبار و فقط بر مبنای سوابق بیمه و دریافت حقوق ماهیانه شغل خود را حفظ نموده‌اند، اینچنین افرادی در محل کار خود بسیار خسته و کسل می‌باشند و با مراجعه ارباب رجوع کار ایشان را به خوبی انجام نخواهند داد و خود را با تغییرات محیطی و تکنولوژیکی وفق نخواهند داد، بنابراین کارایی و بهره‌وری تنزل نموده و نمی‌توان از چنین سازمانی توقع چابکی داشت. مسیر شغلی و روشن بودن آن در سازمان‌ها می‌تواند به کارکنان و انگیزش بیش از پیش آنها کمک نماید، از منظر چشم-انداز سازمانی اگر نظام مسیر شغلی درست برنامه‌ریزی، توسعه و اجرا گردد، می‌تواند نوآوری و عملکرد سازمانی را افزایش و میزان ریزش کارکنان را کاهش دهد و از سوی دیگر موجبات سازگاری سازمانی و بهینه‌سازی را فراهم آورده و تعهد و وفاداری کارکنان را ارتقاء می‌دهد. بنابراین در چنین سازمانی هنگامی که برای کارکنان ایجاد ارزش می‌شود، کارکنان توانایی خلاقیت و پاسخگویی به تغییرات را به منظور رسیدن به منافع مورد نظر در یک محیط متلاطم کسب و کار سریعتر پاسخ می‌دهند. چابکی به معنای واکنش به تغییرات ناگهانی و رفع نیازهای متغیر مشتریان براساس مؤلفه‌هایی همچون قیمت، مشخصه، کمیت، کیفیت، و تحویل به‌موقع است. به طور کلی چابکی، توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارآ به آن تغییر است. تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی و واحدهای تولید صنعتی و مؤسسات خدماتی و آموزشی است. تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهمتر

نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی است که برای نیل به رشد عملکرد مطلوب، باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. تمامی تلاشهای بشر در سازمانها در نهایت رسیدن به یک عملکرد عالی است و در این راه عوامل متفاوتی دخیل هستند که یکی از مهمترین آنها عامل انسانی است. توجه به کارکنان بعنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه و دارایی پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوان داشته است (سلطان زاده، ۱۳۹۱)، این مهم نشان‌گر نقش بی‌بدیل کارراهه شغلی در موفقیت‌های روز افزون سازمان‌ها است.

شاین (۱۹۸۵) به عنوان یکی از نظریه پردازان حوزه مسیر شغلی، هشت رکن مسیر شغلی را اینگونه مشخص کرد: استقلال / عدم وابستگی-امنیت / ثبات- شایستگی فنی و وظیفه‌ای-شایستگی مدیریت عمومی- خدمت یا وفاداری نسبت به یک آرمان-چالش ناب- سبک زندگی- یک کارراهه شغلی، یک ترتیب مسیر زندگی کاری است که با نگرش‌ها و انگیزه‌های شخصی تلفیق می‌شود که کارکنان در نقش‌های کاریشان انتخاب می‌کنند، درک این مفاهیم مهم است که کارراهه شغلی شامل یک مجموعه‌ای از مشاغل است که یک شخص در طی مسیر زندگی‌اش در پیش می‌گیرد. مسیر پیشرفت شغلی موجب پیشرفت فرد در طی سنوات خدمتش می‌شود. سازمان بایستی برنامه-ریزی‌های لازم را جهت پیشرفت شغلی کارکنان خود انجام دهد و آنها را در این مسیر هدایت نماید. یک مسیر صحیح و عادلانه پیشرفت شغلی می‌تواند موجب رضایت شغلی افراد، تعهد آنها نسبت به سازمان و مسائلی از این قبیل شود. بنابراین سازمان‌ها با ایجاد مسیر پیشرفت شغلی مناسب برای کارکنان نه تنها به پیشرفت سازمان بلکه به پیشرفت افراد نیز کمک می‌کنند. از طرف دیگر یکی از سازمانهای که می‌تواند مسیر کارراهه شغلی خیلی برای ان مهم باشد بانک ایران زمین است که در شعبه مرکزی آن پژوهشگر

تعاریف و ویژگی چابکی را طبق جدول شماره ۱ بیان می‌نماید.

برخی محققان دیگر جهت ساده‌سازی تعریف چابکی از فرمول استفاده کردند در همین راستا گنگولی و همکاران<sup>۳</sup>(۲۰۰۹) چابکی را:

مدیریت دانش + توانایی پاسخگویی = چابکی  
تعریف کردند و گانگیولی و دیگران (۲۰۰۹: ۴۱۱) چابکی را طبق فرمول زیر تعریف می‌نمایند:

سرعت + انعطاف‌پذیری = چابکی  
چابکی می‌تواند سبب نفوذ انعطاف‌پذیری در فرایند تصمیم‌گیری، ظرفیت درک و پاسخگویی به نیازهای مردم در کوتاه مدت و انطباق با روند و مسائل طولانی مدت در سازمان‌های دولتی گردد که این امر سازمان‌ها را قادر به انطباق با سرعت بیشتری نسبت به تغییرات داخلی و خارجی می‌کند. چابکی سازمان‌ها و روش‌های چابک سبب می‌گردد که سازمان‌های دولتی تغییرات را کارا و مؤثرتر در خود اعمال نماید.

قصد دارد تا از طریق بررسی تأثیر مسیر شغلی کارکنان بتواند سازمان چابکی را خلق نماید. بنابراین مساله اصلی پژوهش این است که نقش مسیر شغلی کارکنان در بهبود چابکی سازمان در بانک ایران زمین چیست؟

**چابکی:** گنگولی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹: ۴۱۱) چابکی تمرکز سازمان بر توانایی، احساس و پاسخ دادن به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی مربوط به مشتریان، تأمین-کنندگان و رقبا می‌باشد. و در جایی دیگر کومر و سالرز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸: ۲۸۱) چابکی را یک رفتار پایدار مقاوم یا توانایی حساس بودن یک نهاد انعطاف‌پذیر جهت پاسخ دادن به سرعت به انتظارات یا تغییرات غیرمنتظره در کوتاه‌ترین زمان، استفاده مقرون به صرفه، با ابزار ساده و با کیفیت در محیط پویا و کسب دانش و تجربه به‌روز از طریق یادگیری از محیط داخلی و خارجی می‌دانند. در جایی دیگر گنگولی و همکاران (۲۰۰۹)

جدول ۱: تعاریف چابکی و ویژگی آنها

مرجع	سرعت	هزینه	پاسخگویی	انعطاف‌پذیری	کیفیت	نیازمندی مشتری
لی <sup>۴</sup> ۱۹۹۱	✓		✓	✓		✓
گلدمن و دیگران ۲۰۰۵			✓	✓		✓
کومر و متوانی <sup>۵</sup> ۱۹۹۵	✓		✓			✓
چو و دیگران <sup>۶</sup> ۱۹۹۶	✓		✓			✓
فلیندر و کورکا <sup>۷</sup> ۱۹۹۷	✓	✓			✓	✓
بوسف و دیگران ۱۹۹۹	✓	✓	✓	✓	✓	✓
داو ۱۹۹۹ - ۲۰۰۱	✓	✓	✓	✓	✓	✓
منور و دیگران <sup>۸</sup> ۲۰۰۱	✓	✓		✓		✓
سمبامورسی و دیگران <sup>۹</sup> ۲۰۰۵	✓		✓	✓		✓
اشرفی و دیگران <sup>۱۰</sup> ۲۰۰۵	✓		✓	✓		✓
راسچ و دیوید <sup>۱۱</sup> ۲۰۰۵	✓		✓	✓		✓
ماسیاکالان و دیگران <sup>۱۲</sup> ۲۰۰۵	✓		✓			✓

(گنگولی و همکاران، ۲۰۰۹)

دولت به عنوان یک سازمان نیاز به ارائه خدمات با کیفیت تر به شهروندان خود، تطبیق همیشگی نسبت به تغییراتی که به سرعت در نیروهای خارجی که کار او را تحت تأثیر قرار می دهد دارد (اکارووا و فوکس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

**مسیر شغلی:** مسیر شغلی به عنوان استعاره نردبان روبه بالا اصطلاحی است که از کاربرهای حمل سنگ در معادن و نیز نعل اسب گرفته شده است. کارراهه با دقت بسیار به گونه ای برگردان فارسی شده که هجای اول آن در زبان فارسی و لاتین یکی است. بسیاری از مردم واژه کارراهه را تنها به معنای پیشرفت در سازمان می دانند، اما با نگرشی وسیع تر می توان برای آن معادل دیگری همچون، توسعه»، «دوران خدمتی»، «سیر خدمتی»، «مسیر ترقی»، «مسیر شغلی»، «عمر شغلی»، «مسیر حرفه ای»، «مسیر ترقی شغل»، «پیشرفت شغلی»، «مسیر شغل به کار گرفت» (رسولی، ۱۳۹۱) واژه کارراهه یا مسیر شغلی معانی زیادی دارد و در کاربرد عمومی می تواند به معنای پیشرفت یک حرفه و شغل یا ثبات و پایداری

در طول زمان باشد. مسیر شغلی را به عنوان الگویی از تجارب مربوط به کار که بین زندگی یک شخص و مسیر شغلی پل می زند نیز می شناسند (جعفری و گرینهاس، ۱۹۹۷). مسیر شغلی را یک سری پست های متوالی در یک شغل یا سازمان می دانند که برمبنای علائق، توانایی و ارزش های فرد و تغییرات محیط کاری شکل می گیرد. اما آنچه مسلم است، امروزه حرکت به بالای نردبان به معنای موفقیت تمام افراد است و دارای دو جنبه عملی و نظری است. جنبه عملی آن، توصیف عینی توالی، تسلسل و ترادف مشاغل در دوره زندگی کاری است (ارتقا، حقوق و مزایا، پست شغلی) و جنبه نظری زندگی حرفه ای توصیف ذهنی یا برداشت ذهنی فرد از مشاغل و پیشرفت (تعادل کار و زندگی، چالشی بودن شغل، و... است (عظیمی و ناصری، ۱۳۹۵). خلاصه آن در جدول ۲ آورده شده است.

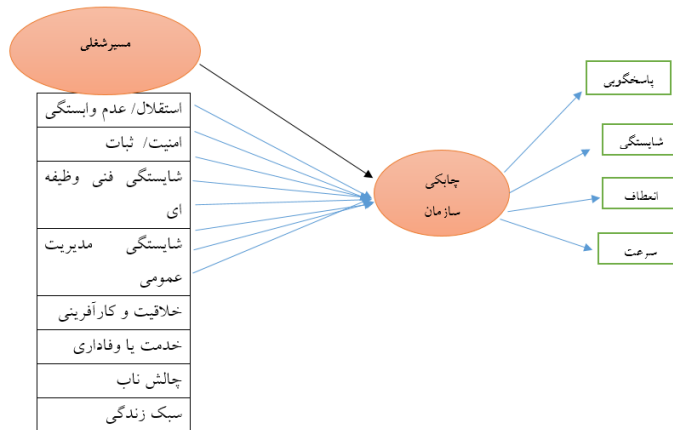
پژوهش های پیشین: در این بخش به خلاصه پژوهش های داخلی و خارجی در این حوزه پرداخته شده است.

جدول ۲: انواع نگاه های مختلف به مسیر شغلی

محور تجربه	سال	محقق
عینی و ذهنی	۱۹۹۸	شاین
	۲۰۱۶	عظیمی و ناصری
فردی و سازمانی	۲۰۰۲	گیلی و اینگلن
	۱۹۹۶	نوردویک
سلسله مراتبی	۱۹۶۱	ویلنگی
	۱۹۹۸	گینگ و هریس
پیشرفت توسعه مسیر شغلی	۲۰۰۱	دسسنزو
	۱۹۹۶	لیندا اس هایت
پرورش	۲۰۱۱	هکسترا
	۲۰۱۱	سیدیکا
تجربیات		دس و دیوتینگ
	۱۹۹۲	والگر
باورهای فردی و سازمانی	۱۹۹۵	تام ردمن
	۱۹۹۵	هورنادی
نظام ساختاری	۱۹۸۶	لدون و استامپت
	۱۹۸۹	بای
امور سازمان و مدیریت	۱۹۹۶	نئو و همکاران
	۱۹۸۰	ادگار شاین

## جدول ۳: خلاصه پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی

محقق	عنوان	خلاصه نتایج
صارمی و اژدری (۱۳۸۷)	اثر توانمندی‌های چابکی بر عملکرد تولیدی در شرکت سازنده قطعات و مجموعه‌های خودرو با رویکرد شبکه‌های بیز	داشتن توانایی چابکی منجر به ارتقای عملکرد تولید در شرکت سازنده قطعات می‌گردد
زنجیر چی و همکاران، ۱۳۹۰	ارتقای چابکی سازمانی با رویکرد توسعه عملکرد کیفیت فازی	رویکرد مذکور بر اساس تکنیک توسعه عملکرد کیفیت (QFD) بنا شده است و با تدوین دو خانه کیفیت (HOQ) صورت می‌پذیرد. در گام نخست، مهم‌ترین پایه‌های رقابتی صنعت شناسایی می‌شود. گام دوم به شناسایی و تقویت آن دسته از توانمندی‌های چابکی که برای رسیدن به پایه‌های رقابتی مذکور، مورد نیاز سازمان است اختصاص دارد. در گام سوم توانمند سازهای چابکی مناسب (که ابزار رسیدن به توانمندی‌های چابکی مذکور است) شناسایی شده و مورد بهره برداری قرار می‌گیرد.
شاه قلی و همکاران (۱۳۹۲)	ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی با مدل BCC به منظور ارزیابی عملکرد استفاده خواهد شد. رویکرد چابکی سازمانی با استفاده از نتایج نشان داد که در سازمان مورد مطالعه بخش‌های کنترل کیفیت، روش تحلیل پوششی داده‌ها	صادرات، امور اداری، انبار و آموزش بر اساس رویکرد چابکی کارا می‌باشند
محسنی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴	بررسی تأثیر هوش سازمانی و چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان	به این نتیجه دست یافت که هوش سازمانی و چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان
تیموریان و ولیخانی، ۱۳۹۴	بررسی تأثیر چابک سازی سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان	نتایج نشان داد که بین چابک سازی سازمانی و رفتار کارآفرینانه کارکنان تأثیر معناری وجود دارد
غلامی و یارمحمدی (۱۳۹۵)	بررسی روابط بین لنگرهای مسیر شغلی با عملکرد و تحلیل مسیر این روابط در بین مدیران مدارس شهر سنندج	نتایج نشان داد که روابط معنی‌دار ضعیف و متوسطی میان لنگرهای فنی- کارکردی، شایستگی مدیریتی، امنیت- ثبات، استقلال- خودمختاری، خلاقیت، کارآفرینی و چالش‌های محض با عملکرد مدیران وجود دارد. همچنین لنگرهای استقلال- خود مختاری ( $\beta=0/98$ )، خلاقیت کارآفرینی ( $\beta=0/68$ ) و امنیت- ثبات ( $\beta=0/40$ ) تأثیر مستقیمی بر روی عملکرد مدیران مدارس دارند.
نصیرفام و ثیت‌الحمیدی (۱۳۹۳)	شناسایی عوامل موثر بر چابکی سازمان	در این تحقیق که چابکی سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد ۹ فرضیه توسط محقق تدوین گردیده است. برای رسیدن به هدف مورد بررسی، با طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزارهای آماری اطلاعات مورد تحلیل قرار گرفته و به این نتیجه رسیدند که کلیه فرضیه‌های مورد نظر بر روی چابکی سازمانی اثر مطلوب داشته‌اند.
تیموریان و ولیخانی (۱۳۹۴)	بررسی تأثیر چابک سازی سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان	بین چابک سازی سازمانی و رفتار کارآفرینانه کارکنان تأثیر معناری وجود دارد
داودی سفیدکوهی، رحمانی و کرم نیا (۱۳۹۴)	تأثیر متغیرهای سازمانی روی چابکی سازمان	نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که سه متغیر ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و منابع انسانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد ولی متغیر نوآوری بر چابکی سازمانی تأثیر ندارد.
موغلی و طالبی، ۱۳۹۷	مسیر شغلی و چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی در آموزش و پرورش	یادگیری سازمانی بر اساس دانش و تجربه گذشته، یعنی بر اساس حافظه سازمانی، ایجاد می‌شود که این حافظه به سازوکارهایی مانند سیاست، استراتژی و مدل‌های روشن برای ذخیره دانش بستگی دارد
شرحیا و کاروسکی، ۲۰۱۴	بررسی رابطه عملکرد سازمانی و چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی کوچک	نهایت نتایج حاکی از رابطه معنادار بین عملکرد سازمانی و چابکی سازمانی است
چانگ و همکاران، ۲۰۱۴	بررسی عملکرد شغلی: نقش چابکی سازمانی، استقلال محل و ویژگی‌های کار از طریق سیستم شرکت تلفن همراه	یافته‌های این پژوهش نشان داد که چابکی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر معنادار دارد
ساناگل، ۲۰۱۴	بررسی رابطه چابکی سازمانی بر رضایت شغلی مدیران	بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی مدیران رابطه مثبت معنادار وجود دارد
فرانکلین بکر (۲۰۰۱)	"چابکی سازمانی و زیربنای دانش	برای غلبه بر عدم اطمینان در سازمان‌های چابک، نیاز به استراتژی‌های انطباق‌پذیری برای به‌کارگیری ابزارهای مدیریت دانش است



نمودار ۱: الگوی نهایی پژوهش

-چالش ناب کارکنان منابع انسانی بر چابکی سازمان-  
 های خدماتی تأثیر دارد.  
 - سبک زندگی کارکنان منابع انسانی بر چابکی  
 سازمان‌های خدماتی تأثیر دارد.

#### روش پژوهش

نوع پژوهش از لحاظ هدف، تحقیق حاضر از نوع کاربردی خواهد بود چرا که مستقیماً از نتایج آن در شرکتها و سازمان‌های مختلف به ویژه بانک ایران زمین در کشور کاربرد خواهد داشت روش مورد نظر ما در این تحقیق روش توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. این تحقیق، توصیفی می‌باشد چرا که بر پایه توصیف وقایع و آنچه وجود دارد استوار است و به شرایط، روابط موجود، عقاید متداول، فرآیندهای جاری و روندها توجه دارد. تمرکز آن در درجه اول به زمان حال است هرچند غالباً رویدادها و آثار گذشته را نیز که به شرایط موجود مرتبطند مورد بررسی قرار می‌دهد. از دیگر ویژگی‌های این تحقیق این است که محقق دخالتی در موقعیت، وضعیت و نقش متغیرها ندارد و در آنها هیچ گونه دستکاری یا تغییر اعمال نمی‌کند و صرف آنچه را وجود دارد، مطالعه می‌نماید و به تشریح آن می‌پردازد. همچنین این تحقیق از نوع پیمایشی<sup>۱۵</sup> است چرا که هدف آن عمدتاً اکتشافی و توصیفی است و به طور عمده در آن از پرسش نامه استفاده می‌گردد هرچند ابزارهای دیگری

بر اساس جمع بندی پژوهش‌های پیشین تأثیر مسیرهای شغلی‌های کارکنان بر چابکی سازمان بر اساس ماهیت ابعاد مدل شاین (۲۰۰۶) ۸ شاخص برای مسیر شغلی در نظر گرفته شد و بر اساس مدل ژانگ و شریفی ۴ بعد برای چابکی سازمان در نظر گرفته شده که در نمودار ۱ آورده شده است.

بر اساس الگوی پژوهش فرضیه‌های پژوهش را می‌توان به صورت زیر بیان کرد  
 مسیر شغلی کارکنان بر چابکی در سازمانهای خدماتی تأثیر دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

-استقلال/ عدم وابستگی کارکنان منابع انسانی بر چابکی سازمان‌های خدماتی تأثیر دارد.  
 -امنیت/ ثبات کارکنان منابع انسانی بر چابکی سازمان-  
 های خدماتی تأثیر دارد.  
 -شایستگی فنی وظیفه‌ای کارکنان منابع انسانی بر چابکی سازمان‌های خدماتی تأثیر دارد.  
 -شایستگی مدیریت عمومی کارکنان منابع انسانی بر چابکی سازمان‌های خدماتی تأثیر دارد.  
 -اخلاقیت و کارآفرینی کارکنان منابع انسانی بر چابکی سازمان‌های خدماتی تأثیر دارد.  
 -خدمت یا وفاداری نسبت به یک آرمان کارکنان منابع انسانی بر چابکی سازمان‌های خدماتی تأثیر دارد.

فرمول نمونه گیری انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد ۴۷ سوالی بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد که در جدول ۵ آورده شده است.

جهت سنجش روایی از روایی همگرا و روایی واگرا از نرم‌افزار استفاده شد که در جدول (۱) ارائه شده است. به منظور بررسی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری، از روش مدلسازی معادلات ساختاری از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-Pls بهره گرفته شد. شایان ذکر است که روش حداقل مربعات جزئی برخلاف نرم‌افزارهای نسل اول مدلسازی معادلات ساختاری همچون لیزرل یا آموس به حجم نمونه و نرمال بودن متغیرها حساس نیست و با وجود متغیرهای تعدیلگر استفاده از این رویه مناسب‌تر است. برای سنجش روایی در بخش اول از روایی محتوا استفاده شده است که پس از نهایی کردن پرسشنامه به ۱۰ از اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی داده شد و پس از اصلاح بازخوردها پرسشنامه نهایی گردید. همچنین روایی همگرا با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و روایی واگرا با استفاده از بارهای متقابل و ماتریس فورنل و لارکر و با استفاده از نرم افزار PLS مورد بررسی قرار گرفته است. برای پایایی پرسشنامه هم از الفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در ادامه آورده شده است.

نظیر مصاحبه ساختمند نیز در آن بکار می‌رود. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش هم از نوع کتابخانه‌ای می‌باشد و هم از نوع میدانی. از روش کتابخانه‌ای به منظور استخراج و جمع‌آوری اطلاعات اولیه به خصوص در تدوین پرسشنامه استفاده گردید. به این ترتیب که در ابتدا، نمونه پژوهشات مشابه قبلی در قالب مقالات و پایان نامه‌ها، جمع‌آوری گردید و پس

جدول ۵. متغیرها و مولفه‌های پژوهش

منبع	تعداد گزاره	متغیر
چابکی سازمان	۳	سرعت
	۳	شایستگی
	۴	پاسخگویی
	۴	انعطاف پذیری
مسیر شغلی	۴	شایستگی فنی
	۴	شایستگی مدیریتی
	۳	ثبات
	۳	خلاقیت / کارافرینی
چابکی سازمان	۴	استقلال
	۴	خدمت و از خودگذشتگی
	۴	چالشهای ناب
	۴	سبک زندگی

از مطالعه آنها، شاخص‌های تدوین پرسشنامه گردآوری شد. جامعه آماری این جامعه آماری کلیه کارکنان دفتر مرکزی بانک ایران زمین بودند که تعداد ۱۸۰ نفر انتخاب شدند و بر اساس نمونه گیری غیر احتمالی در دسترس تعداد ۱۰۸ نفر بر اساس جدول مورگان و

جدول ۶: الفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مدل

متغیرها	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	الفای کرونباخ <sup>۱۱</sup>	پایایی ترکیبی <sup>۱۷</sup>
استقلال	۰/۶۸۷۷	۰/۸۴۸۵	۰/۸۹۷۹
شایستگی	۰/۷۰۴۰	۰/۸۰۰۲	۰/۸۷۶۹
خلاقیت	۰/۷۹۵۶	۰/۸۷۱۱	۰/۹۲۱۰
انعطاف پذیری	۰/۷۰۸۳	۰/۸۵۹۹	۰/۹۰۵۸
شایستگی مدیریتی	۰/۶۲۶۰	۰/۷۹۷۹	۰/۸۶۸۳
مسیر شغلی	×۰/۴۳۷۷	۰/۸۸۲۰	۰/۸۹۷۵
سبک زندگی	۰/۶۱۹۳	۰/۸۰۷۳	۰/۸۶۲۸
چابکی سازمان	××۰/۴۸۲۹	۰/۸۶۲۲	۰/۸۸۷۵
چالشهای ناب	۰/۴۹۲۱	۰/۷۵۲۶	۰/۷۹۳۰
سرعت	۰/۶۳۶۷	۰/۷۱۳۶	۰/۸۳۹۳

متغیرها	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	آلفای کرونباخ <sup>۱۶</sup>	پایایی ترکیبی <sup>۱۷</sup>
پاسخگویی	۰/۶۴۶۳	۰/۸۱۵۶	۰/۸۷۹۲
خدمت	۰/۷۱۱۳	۰/۸۶۲۴	۰/۹۰۷۲
ثبات	۰/۶۴۳۵	۰/۷۰۰۲	۰/۸۳۹۲
شایستگی فنی/وظیفه ای	۰/۶۳۸۳	۰/۸۳۴۰	۰/۸۷۴۹

جدول ۷: ماتریس فورنل و لارکر

شایستگی فنی	ثبات	خدمت	پاسخگویی	سرعت	چالشهای سبک		انعطاف شایستگی		استقلال شایستگی	خلایقیت	شایستگی	استقلال
					چالشهای ناب	سبک زندگی	پذیری	عمومی				
												۰/۸۲۹۲
												۰/۸۳۹۱
												۰/۱۳۰۵
												۰/۳۲۴۶
												۰/۸۹۱۹
												۰/۳۴۶۳
												۰/۲۲۸۸
												۰/۳۸۱۹
												۰/۶۴۳۹
												۰/۳۹۰۲
												۰/۷۹۱۲
												۰/۳۳۲۲
												۰/۷۸۶۹
												۰/۳۱۱۹
												۰/۲۹۱۸
												۰/۰۱۹۱
												۰/۳۳۲۲
												۰/۳۷۷۰
												۰/۱۳۹۵
												۰/۳۶۵۱
												۰/۳۷۲۵
												۰/۱۸۷۸
												۰/۷۰۱۴
												۰/۷۹۷۹
												۰/۳۹۱۱
												۰/۲۶۴۲
												۰/۵۹۲۹
												۰/۳۸۴۴
												۰/۲۹۳۸
												۰/۴۷۲۵
												۰/۷۶۰۴
												۰/۳۰۷۸
												۰/۳۲۰۸
												۰/۷۱۴۳
												۰/۲۹۸۸
												۰/۳۱۹۴
												۰/۳۶۹۶
												۰/۱۴۱۳
												۰/۲۳۸۳
												۰/۴۱۸۳
												۰/۲۱۰۰
												۰/۵۸۱۶
												۰/۲۵۵۱
												۰/۸۴۳۲
												۰/۵۸۹۱
												۰/۶۴۳۷
												۰/۱۸۳۱
												۰/۲۹۷۷
												۰/۶۷۶۹
												۰/۴۱۸۳
												۰/۲۱۰۰
												۰/۵۸۱۶
												۰/۴۲۲۷
												۰/۳۷۲۰
												۰/۴۲۸۵
												۰/۳۴۵۰
												۰/۱۹۱۵
												۰/۵۳۹۵
												۰/۲۱۸۳
												۰/۱۱۴۴
												۰/۶۱۸۵
												۰/۳۸۴۵
												۰/۴۲۲۷
												۰/۳۷۲۰
												۰/۳۷۰۲
												۰/۲۱۱۲
												۰/۰۷۳۵
												۰/۱۶۲۰
												۰/۳۵۷۳
												۰/۰۲۷۶
												۰/۱۳۹۶
												۰/۱۰۱۳
												۰/۷۹۸۹

باید استفاده کرد، آزمون نرمالیتیه بودن متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۸ نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف را جهت سنجش نرمالیتی متغیرها نشان می-دهد.

جدول ۸: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت

سنجش نرمالیتی متغیرهای پژوهش

نتیجه	آماره آزمون	متغیرهای پژوهش
نرمال نیست	۰/۰۰۱	چابکی سازمان
نرمال نیست	۰/۰۰۰	مسیر شغلی کارکنان

با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری برای متغیرهای تحقیق پس از خرید کمتر از ۰/۰۵ است، و در نتیجه متغیرهای تحقیق در نمونه مورد بررسی از توزیع نرمال برخوردار نیست؛ بنابراین از نرم افزار PLS استفاده شد. شاخص های برازش در تکنیک حداقل مربعات جزئی با نرم افزار اسمارت-پی ال اس شامل معیار R<sup>2</sup>؛ معیار Q<sup>2</sup> و معیار GOF می باشد. در جدول شماره ۹ نتایج شاخص های برازش مدل ارائه شده است.

همچنین برای بررسی روایی از ماتریس فورنل و لارکر هم استفاده شده است که در ادامه مورد بررسی قرار گرفته شده است.

بر اساس ماتریس فورنل و لارکر الگو در این روش روایی و اگر زمانی در سطح قابل قبول است که میزان واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر جدول در مدل باشد که کلیه موارد در ماتریس بالا برقرار است. لازم به ذکر است که عناصر روی قطر اصلی این ماتریس مجذور AVE هستند که مقادیر آن از جدول قبلی گرفته شده است.

### تحلیل دادها

بر اساس افراد پاسخ دهنده به سوالات پرسشنامه اکثریت آنها مرد، دارای تحصیلات کارشناسی، سن ۳۰ تا ۴۰ سال و دارای درآمد بالای ۶ میلیون تومان بودند. قبل از اینکه بدانیم از کدام یک از نرم افزارهای مدلسازی معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش



جدول ۹: شاخص‌های برازش مدل

متغیرهای پژوهش	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
چابکی سازمان	۰/۷۳۷۸	۰/۴۰۸۹
مسیر شغلی کارکنان	۰/۲۷۳	۰/۷۵۸۳

استاندارد است برای کلیه روابط میزان تاثیر گذاری روابط بین متغیرهای اصلی پژوهش به صورت مثبت ارزیابی شده است. بر اساس این مدل میزان تاثیر گذاری مسیر شغلی کارکنان بر چابکی سازمان مثبت ارزیابی شده و لی حالت ابعاد آن بر چابکی سازمان مشخص نیست لذا به صورت الگوی مجرا میزان تاثیر گذاری آن آورده شده است.

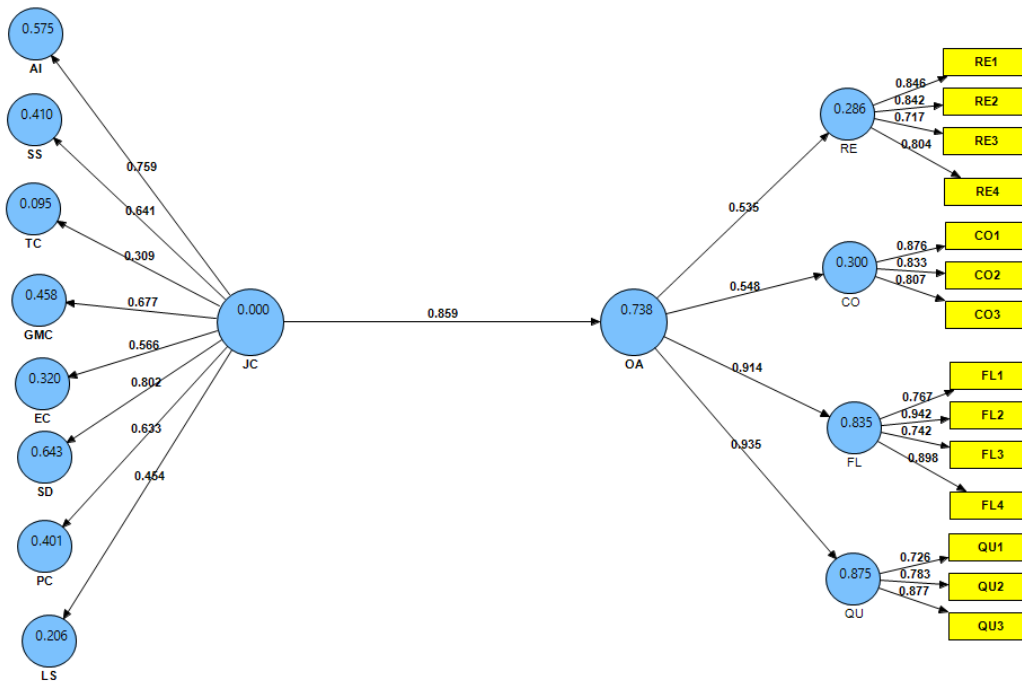
با توجه به نمودار ۳. که نشان دهنده تاثیر ابعاد مسیر شغلی کارکنان بر چابکی سازمان است میزان تاثیر گذاری کلیه ابعاد مثبت بوده و همچنین رابطه بین سوالات با هر متغیر نیز به صورت مثبت ارزیابی شده است (کلیه ضرایب استاندارد بین سوالهای پرسشنامه و متغیرها بالاتر از ۰.۷ بوده است). بر اساس این مدلها نمی توان میزان معنادار بودن فرضیه‌ها در سطح خطای ۵ درصد را مورد تایید یا رد قرار داد به همین جهت در مرحله بعد به بررسی معنادار بودن آنها پرداخته شده است. (نمودار ۳)

هرچه مقادیر Q<sup>2</sup> بیشتر باشد نشان از قدرت پیش‌بینی بهتر سازه‌ها است. علاوه بر این مقدار ضریب تعیین متغیر چابکی سازمان قوی (۰/۷۳۷۸) (Chin, 1998). سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معیار برازش مدل معرفی شده است. همانطور که مشاهده می‌شود در مطالعه حاضر برازش مدل قوی می‌باشد.

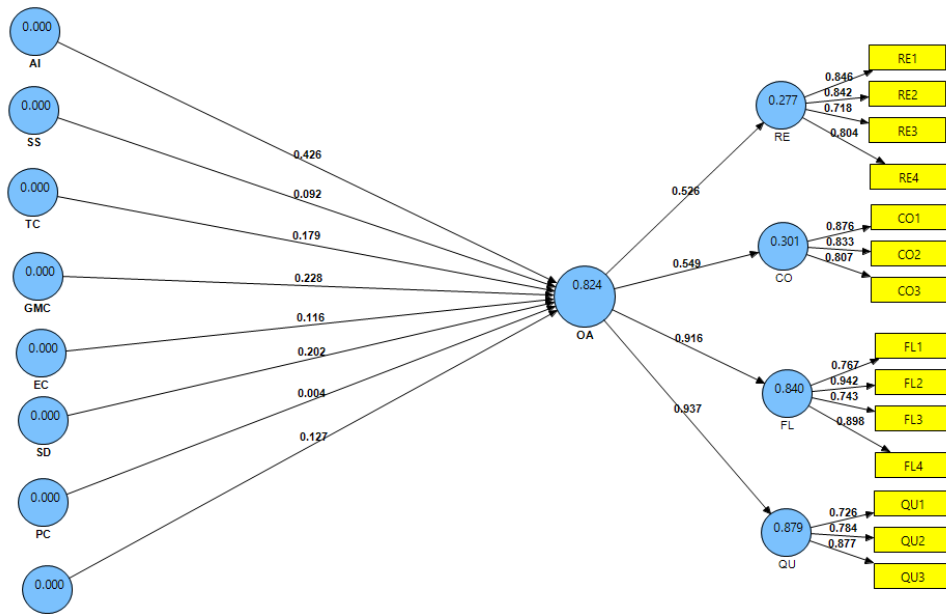
$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0.70 \times 0.56} = 0.6290$$

### بررسی فرضیه‌های پژوهش

در حالت اول ضرایب مسیر برای حالت کلی آورده شده است. با توجه به نمودار ۲ که نشان دهنده ضرایب



نمودار ۲. نمودار ترسیم شده به همراه ضرایب استاندارد در حالت کلی

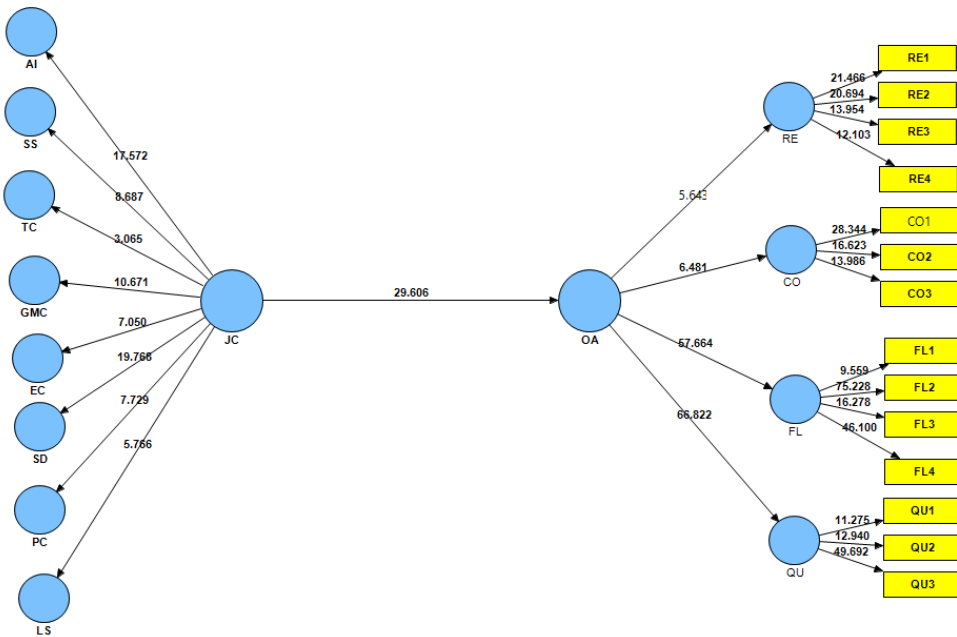


نمودار ۳. ضرایب استاندارد پژوهش در حالت ابعاد مسیر شغلی بر چابکی سازمان

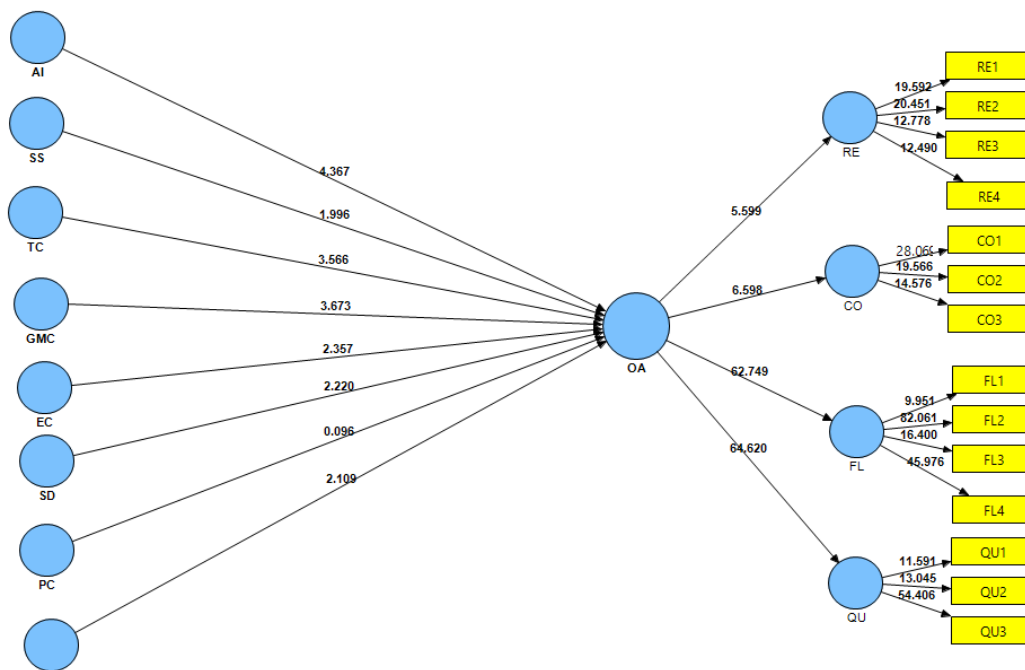
حاصل از بررسی ضرایب معناداری مربوط به هر یک از فرضیه‌ها آورده شده است. (نمودار ۴)

برای فرضیه اصلی پژوهش که میزان تاثیرگذاری مسیر شغلی کارکنان بر چابکی سازمان است در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید واقع شده است (میزان تی استاندارد کمتر از ۹۶/۱ بوده است). در ادامه مدل تی در حالت بررسی هر یک از ابعاد مسیر شغلی کارکنان بر چابکی سازمان پرداخته شده است. (نمودار ۵)

بررسی معنادار بودن فرضیه‌ای پژوهش در حالت *t-value*: ضرایب معناداری مدل نشان می‌دهد که آیا فرضیه‌ها تحقیق معنادار هستند یا خیر؟ در صورتی که ضریب معناداری مسیرهای میان متغیرهای مدل تحقیق ۱/۹۶ بیشتر باشد، این مطلب حکایت از معنادار بودن تاثیر متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد داشته و باعث تایید فرضیات پژوهش می‌شود در شکل ۴ نتایج



نمودار ۴: ضرایب T-VALUE در حالت الگوی پژوهش



نمودار ۵. ضرایب t-value در حالت ابعاد مسیر شغلی کارکنان

با توجه به میزان ضرایب تاثیر و ضرایب t-value می‌توان خروجی نتایج را در جدول ۱۰ خلاصه نمود. همان طور که در جدول ۱۰ آورده شده است فرضیه اصلی پژوهش و هفت فرضیه فرعی در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید قرار گرفتند و فقط فرضیه فرعی تاثیر چالش‌های ناب بر چابکی سازمان در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید قرار نگرفت.

بر اساس نمودار میزان تاثیر گذاری ۷ بعد در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید واقع شده است (میزان ضرایب برای کلیه شاخص‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ بوده است) و فقط متغیر چالش‌های ناب است که در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید قرار نگرفته است (میزان t-value) آن برابر ۰/۰۹۶ بوده است

جدول ۱۰: خلاصه نتایج پژوهش

نوع فرضیه	اثر متغیر	بر متغیر	ضریب مسیر	t-value	نتیجه فرضیه
فرضیه اصلی	مسیر شغلی کارکنان	چابکی سازمان	۰/۸۵۹	۲۹/۶۰۶۰	تایید
	استقلال	چابکی سازمان	۰/۴۲۶	۴/۳۶۷	تایید
	ثبات	چابکی سازمان	۰/۰۹۲	۱/۹۹۶	تایید
	خلاقیت	چابکی سازمان	۰/۱۱۶	۲/۳۵۷	تایید
فرضیه‌های فرعی	سبک زندگی	چابکی سازمان	۰/۱۲۷	۲/۱۰۹	تایید
	چالش‌های ناب	چابکی سازمان	۰/۰۰۴	۰/۰۹۶	رد
	مهارت‌های فنی	چابکی سازمان	۰/۱۷۹	۳/۵۶۶	تایید
	مهارت‌های مدیریتی	چابکی سازمان	۰/۲۲۸	۳/۶۷۳	تایید
	خدمت	چابکی سازمان	۰/۲۰۲	۲/۲۲۰	تایید

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس خروجی مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار pls تاثیر مسیر شغلی کارکنان در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید قرار گرفت که میزان این تاثیر گذاری مثبت و با شدت تاثیر ۰/۸۵۹ بوده است. این بدان معنا است که هرچی مسیر شغلی کارمنان بهتر باشد تاثیر آن بر چابکی سازمان بیشتر خواهد بود. در بین ابعاد هشتگانه استقلال، ثبات، خدمت، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، چالش‌های ناب، سبک زندگی و خلاقیت بر چابکی سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس خروجی مدل‌های معادلات ساختاری تاثیر هر یک از ابعاد هشتگانه بر چابکی سازمان مثبت بوده و به چالش‌های ناب که در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید قرار نگرفت بقیه متغیرهای پژوهش دارای تاثیر مثبت و معناداری بودند. در بین ابعاد مسیر شغلی تاثیر استقلال با تاثیر گذاری ۰/۴۲۶ دارای بیشترین تاثیر گذاری بوده که با t-value ۴/۶۲۷ مورد تایید قرار گرفته است. دومین متغیر تاثیرگذار مربوط به مهارت‌های مدیریتی بود که با شدت تاثیر ۰/۲۲۸ مثبت بوده و با توجه به اینکه میزان سطح معناداری ۳/۶۷۳ بزرگتر از ۱/۹۶ است این تاثیر گذاری در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید قرار گرفته است. شاخص خدمت / هم با شدت تاثیر ۰/۲۰۲ در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید قرار گرفت (میزان تی استاندارد برای این فرضیه ۲/۲۲۰ بوده که بالاتر از ۱/۹۶ گزارش شده است). این بدان معناست که شدت تاثیر گذاری آن در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید قرار گرفته است. شاخص مهارت‌های فنی هم با توجه به میزان ضریب مسیر ۰/۱۷۹ مثبت بوده که برای معنادار دار بودن آن از آزمون t-value استفاده شده که میزان آن برای این فرضیه ۳/۵۶۶ بوده که در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید واقع شده است و سبک زندگی افراد هم به عنوان یکی از فرضیه‌های فرعی بر چابکی سازمان مورد سنجش قرار گرفت که ضریب

مسیر آن برای این فرضیه ۰/۱۲۷ بوده که مثبت ارزیابی شده و برای معنادار بودن آن از ضریب تی استفاده شده است که برای این فرضیه ۲/۱۰۹ بوده و معنادار بوده است. بعد دیگر ابعاد مسیر شغلی که تاثیر آن بر چابکی سازمان مثبت ارزیابی شده خلاقیه/ کارافرینی است که با شدت تاثیر ۰/۱۱۶ مثبت بوده و با توجه به سطح معنادار بودن آن که بالاتر از ۱/۹۶ است این فرضیه هم در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید واقع شده است. نهایتا آخرین شاخص تاثیرگذار که میزان تاثیر گذاری آن در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید قرار گرفت مربوط به متغیر ثبات است که با توجه به تاثیرگذاری ۰/۰۹ و میزان t-value ۱/۹۹۶ در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید واقع شد که تاثیرگذاری آن به نسبت ابعاد دیگر کمتر بوده است. در بین پژوهش‌های انجام شده داودی سفیدکوهی، رحمانی و کرم نیا (۱۳۹۴) در پژوهش خود تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که سه متغیر ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و منابع انسانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد ولی متغیر نوآوری بر چابکی سازمانی تأثیر ندارد. تیموریان و ولیخانی (۱۳۹۴) بررسی تأثیر چابک سازی سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان پرداختند. ارهان و همکاران (۲۰۱۵) به پژوهشی تحت عنوان مسیر شغلی و چابکی سازمانی پرداختند. مطالعه‌ی آنها همبستگی بود و بر روی ۱۰۰ کارمند صورت گرفت. مطالعه‌ی آنها نشان داد بین مسیر شغلی و چابکی سازمانی رابطه‌ی معنادار وجود دارد. بر اساس فرضیه اصلی پژوهش که تاثیر مسیر شغلی کارکنان بر چابکی سازمان است پیشنهاد می‌گردد که مدیریت منابع انسانی قبل از برنامه‌ریزی طراحی شغل، شناخت لازم را در رابطه با اثر ادراک کارکنان بر زندگی کاری خود، به دست آورد. سازمان نیز برای درگیری کارکنان خود در فرایند کاری، بایستی ها و جو سازمانی مساعد و همچنین دید مثبت نسبت به مسیر شغلی را ایجاد نماید. پیشنهاد دیگر تعریف مسیر شغلی افراد بر

مسیر شغلی دارای اولویت‌های تأثیر گذاری بر چابکی سازمان است. پیشنهاد می‌گردد که فرهنگ‌ها و ارزشهای هر سازمان طوری مبنا قرار داده شود که صرفاً متکی بر اهداف سازمانی اولویت و مبنا نبوده و کارمندان و مدیران سازمان از نگاه تک بعدی خارج شده و بتوانند صرفاً نیازهای جامعه و بحث‌های مسولیت‌های اجتماعی را نیز مبنا قرار دهند. راحل این رویداد از این طریق است که سازمان در بیانیه‌های ماموریت، چشم انداز و ارزشهای سازمانی بحث‌های مسولیت‌های اجتماعی و دیدگاههای معنوری از نیز مد نظر قرار داده و از این طریق بتوانند نگاه‌های ترکیبی داشته باشند.

تأثیرگرایی به چالش محض بر چابکی سازمان در سطح خطای ۵ درصد مورد تأیید قرار نگرفته است که این امر ممکن است به دلیل شرایط فرهنگی و اقتصادی خاص در کشور باشد. بی ثباتی‌های اقتصادی و تعهد اصول اجتماعی در فرهنگ مردم ایران، اشخاص را به داشتن ثبات برای فراهم کردن حمایت و انجام تعهدات خود نسبت به افراد درون و بیرون خانواده، سوق می‌دهد. با توجه به اینکه ناامنی شغلی به شدت در فضای کشور ما حکمفرما است شاید اکثر کارمندان و مدیران هیچ تمایلی برای ایجاد و تجربه اینگونه چالش‌ها نداشته باشند.

این پژوهش نیز به مانند پژوهش‌های دیگر از محدودیت مبرا نبوده و از مهمترین موارد می‌توان به محدودیت‌های تحقیق و محقق تقسیم بندی کرد: محدود شدن پژوهش به مراجع جهت‌گیری‌های شغلی مورد نظر شاین را می‌توان از محدودیت‌های تحقیق حاضر برشمرد. به هر حال برخی محققان عقیده دارند که ممکن است جهت‌گیری‌های دیگری غیر از عوامل ۸ گانه وجود داشته باشند همانند الگوی برانچ (۲۰۰۴) که جهت‌گیری‌های معنوی و قابلیت استخدام به عنوان شاخص‌های موثر در نظر گرفته بود. این پژوهش فقط

اساس جهت‌گیری آن‌ها و علایق خاص آنهاست تا افراد را از نظر ذهنی و به لحاظ بهداشت روانی، برای ایجاد یک جو مساعد و عملکرد بهتر آماده سازد. باید توجه داشت که جهت‌گیری‌های فرد به مرور زمان می‌تواند تا حدودی تغییر کند، پس سازمان باید سعی کند مسیر شغلی دوگانه را زمینه برد ساز جذابیت محتوای شغل سازد و بدین ترتیب احساس - نماید برد در کارکنان ایجاد. بر اساس فرضیه‌های فرعی تأثیر استقلال در بین ابعاد مسیر شغلی بر چابکی سازمان بیشتر از متغیرهای دیگر بود که پیشنهاد می‌گردد که اکثر سازمانها برای اینکه بتوانند به سازمانی چابک تبدیل شوند باید کارمندان به جای اینکه سر زمان و ورود و خروج مرتب داشته باشند وظیفه محور شده و هرکدام وظیفه مشخص را در زمان معین انجام دهند. خیلی از این افراد دارای لنگرگاه فنی ایستگی / کارکردی قوی می‌باشند. اما به جای این که این لنگرگاه را در یک سازمان دنبال کنند، تصمیم گرفته اند به طور مثال مشاور شوند یا به تنهایی و یابه عنوان از عضوی کوچک یک سازمان نسبتاً کار کنند. دومین متغیر تأثیرگذار مهارتهای مدیریتی بود که پیشنهاد می‌گردد در سازمان خدماتی و به خصوص بانک ایران زمین افرادی را در پستهای مدیریتی بگمارند که به جای ویژگی‌های شخصیتی مدیر، مطابق با ویژگی‌های شخصیتی رهبر باشند از این رو که این افراد به سرپرستی، رهبری و مدیریت علاقه هستند. آنها با مسائل به صورت تحلیلی برخورد می‌کنند و در جست و جوی موقعیتی برای استفاده از توانایی شخصی خود به سر می‌برند. به همین جهت قوه تخیل و تحلیل آنها باید بالا باشد و صرفاً به مسائل به صورت خطی نگاه نداشته باشند. به همین جهت است که سازمانهایی که به صورت خطی با کارمندان برخورد می‌کنند پس از مدت کوتاهی خستگی بر کل روح وران سازمان چیره خواهد شد. فرضیه سوم خدمت رسانی است که به عنوان یکی از ابعاد مهم

در دفاتر مرکزی بانک ایران زمین انجام شده است و به طور قطع یقین نتایج آن بدون بررسی قابل تعمیم به سایر جامعه و یا حتی شعبات مختلف بانک ایران زمین نخواهد بود با توجه به اینکه مرتبه و درجه کارکنان و مدیران در سطوح بالا بوده اکثر آنها به علت شرایط کاری و تعدد وظایف پرسشنامه را ناقص پر کرده بودند که این مورد کار را برای محقق دشوار کرده بود. در راستای نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد محققان موارد زیر را مدنظر قرار دهند:

- بررسی مسیر شغلی کارکنان و مدیران به صورت مجزا و در قالب تحلیل‌های چند سطحی و مقایسه بین آنها  
 - بررسی رابطه تعدیل‌گری جنسیت در رابطه چابکی و مسیر شغلی (با توجه به معنادار بودن تفاوت میانگین بین گروه مردان و زنان)  
 - بررسی تاثیر مسیر شغلی کارکنان بر اساس الگوهای دیگر همانند الگوی برانچ و... که ممکن است نتایج متفاوتی با نتایج پژوهش حاضر داشته باشند و در صورت امکان بررسی مقایسه بین آنها.

### منابع و مآخذ

آقایی، میلاد و آقایی، رضا (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، فصلنامه رشد فناوری. ۱۰(۴۳): ۳۹-۳۷.  
 الوندی، الهه (۱۳۹۳)، بررسی رابطه چندگانه بین انطباق پذیریا مسیر شغلی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی در کارکنان شرکت نماگستر سپاهان و شرکت طلوع ایرانیان استان اصفهان. روان شناسی عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).  
 ابراهیمیان جلودار، سید یاسر؛ ابراهیمیان جلودار، سید محمود (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی. توسعه انسانی پلیس. ۳۹: ۱۳-۳۴.

داودی سفیدکوهی، محسن (۱۳۹۴)، بررسی عوامل تأثیرگذار بر چابکی سازمانی در شرکت پایانه نفتی شمال. دانشگاه..

تیموریان، الهه و ولیخانی، ماشالله (۱۳۹۴). بررسی تأثیر چابکی سازی سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان. کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی.

زنجیرچی، سید محمود؛ نجاتیان قاسمیه، مجید و طاهری دمنه، محسن (۱۳۹۰). ارتقای چابکی سازمانی با رویکرد توسعه عملکرد کیفیت فازی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی. ۸(۲۱): ۱۰۶-۸۵.

شاه قلی، المیرا؛ مخاطب رفیعی، فریماه و شیرویه زاد، هادی (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی با رویکرد چابکی سازمانی با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها؛ مورد مطالعه: شرکت داراکار. دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع و سیستم‌ها دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.

صارمی، محمود و اژدری، بهنام (۱۳۸۷). اثر توانمندی-های چابکی بر عملکرد تولیدی در شرکت سازنده قطعات و مجموعه‌های خودرو با رویکرد شبکه‌های بیز. فصلنامه مدرس علوم انسانی. ۱۳(۲): ۱۸۱-۲۰۷.

شهائی، بهنام. (۱۳۸۵). بعد انسانی چابکی سازمان. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۷۵

قاسمی، شهریار. (۱۳۸۸). شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان بانک ملت شهرستان سندج. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد سندج

قنبری، سیروس، اردلان، محمدرضا، نصیری، فخرالسادات. و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۳)، «ارزیابی اثر فرایندی و زیرساختی مدیریت دانش بر چابک سازی سازمان»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره ۲۳، ۲۳-۵۲.

لحافی، بیان. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی مطالعه موردی بانک‌های خصوصی

- performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.
- Driver. (1982). The meaning of career success a closer Inspection of Historical cultural, and Ideological contexts. *career development International. Journal of Management and Human*. 16. No 4.pp 364 – 384.
- Draz. (2010). The meaning of career success a closer Inspection of Historical cultural, and Ideological contexts. *career development International*. 16. No 4.pp 364 – 384.
- Dier. (1986). enhancing employability: human culttal, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Hum Relat*: 63(2): 279-303.
- DeLong, Thomas, J. (1982). Reexamining the Career Anchor Model. *Personnel*, Vol. 59, No. 3, Pp. 50-61.
- Desouza, C., Roy, S. (2010), Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. *Applied Mathematics and Computation* 216 : 2824-2836.
- Feldman, D.C. Bolino M.C. (1996). Careers within Careers: Reconceptulizing the Nature of areer Anchors and Their Consequences, *Human Resource Management Review* 6, Pp.89-112.
- Frederick T. L. Leong, Stanley D. Rosenberg and SinHui Chong (2013). A Psychometric Evaluation of Schein's (1985) Career Orientations Inventory, *Journal of Career Assessment*, August 2013, 1-15.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2011). Career attitudes and subjective career success: tackling gender differences. *Gender in management: an International Journal*, 26(3), 234-250.
- Hall, D.T and Heras.M. I, (2010). Commentary Reintegrating Job design and career thory sreating not Just Good Jobbut smart Jobs. *Journal of organizational Behavior*. Vol 26. No 20. PP. 243-259.
- Hindi al-Shawi, Fayyah, Nima (2013). A survey of the career path of female managers in Lebanon (Case Study of Beirut University). Senior Thesis. University of Beirut Faculty of Management.
- Jeffrey & Greenhaus. (1997). A mutuality perspective of psychological cotracts regarding career development and job security. *Journal of business research*. Vol 65.pp 294- 301.
- Katharinehulzlo (2013). Design and implementation of project managers. Translation by Mohammad Ebrahimi. *Quarterly Journal of Applied Knowledge*. University of Berlin.
- Al-Zor website.Keplin and John Sol (2014). Investigate the Effective Dimensions of the Future of the Job Path of Global Managers. و دولتی شهرستان سنندج. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج
- محسنی مقدم، اکرم؛ شیر، اردشیر و ویسه، سید مهدی (۱۳۹۴). بررسی تأثیر هوش سازمانی و چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دیوان محاسبات کشور. کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و سامانه های مالی.
- نصیرفام، یاشار (۱۳۹۳)، ارزیابی وضعیت چابکی سازمانی در شرکت صنایع فرافرم. دانشگاه...
- یعقوبی، نورمحمد؛ شکری، علی و راحت دهمرده، محبوبه (۱۳۹۱). مطالعه توانمندسازهای ساختاری چابکی سازمانی در نظام بانکی. اندیشه مدیریت راهبردی. ۱۱(۱): ۱۵۸-۱۳۳.
- Becker, F (2001), "Organizational agility and the knowledge infrastructure", *Journal of Corporate Real Estate*, 3(1), 28-37.
- Barclay, B. W., Chapman, Jared R., Brown, Bruce, L. (2013). Underlying Factor Structure of
- Clare, Leon (2010). The success of the women's career path in the aerospace industry. Translation by Hossein Mohammadi PhD thesis. Clare Mont-Munich University.
- Cidka. (2011). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International. journal of hospitality management*. Vol 31. pp 1004-1011.
- Chung S. Young lee K. Kim K. 2014. Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics. *Information & Management*. 51: 617-605.
- Baruch, Y. (2004), *Managing Careers: Theory and Practice*, FT Prentice-Hall, Harlow.
- Bromley H. Kniveton (2003). Managerial Career Anchors in a Changing Business Environment, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28 No. 7, Pp. 564-573.
- Danziger, N., Rachma-Moor, D. & Valency, R. (2008). The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory. *Career Development International Journal*, vol. 13, No.1, 2008, 7-19.
- DeCenzo, D. A., S. P. Ronnins and S.L Verhulst (2010), *Human Resource Management*, 10Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational

Tan, H. & Quek, B. (2001). An Exploratory Study on the Career Anchors of Educators in Singapore. *Journal of psychology*, 135, Pp. 527-545.

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Ganguly et.al  
<sup>2</sup> Oumer & Sellers  
<sup>13</sup> Ganguly et.al  
<sup>4</sup> Leigh  
<sup>5</sup> Kumar & Motwani  
<sup>6</sup> Cho et.al  
<sup>7</sup> Flidner & Vokurka  
<sup>8</sup> Menor et.al  
<sup>9</sup> Sambamurthy et.al  
<sup>10</sup> Ashrafi et.al  
<sup>11</sup> Raschke & David  
<sup>12</sup> Mathiyakalan et.al  
<sup>13</sup> Akarova & Fox  
<sup>14</sup> Franklin Becker  
<sup>15</sup> survey  
<sup>17</sup> Cronbachs Alpha  
<sup>18</sup> Composite Reliability

Translation by Hossein Mohammadi IRGC Earthquake Studies Center. Knowledge Management Site.

Grant. (2009). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*. 83(2), pp. 288-297.

Greenhaus, J. H., Gerard, A., C. and Veronica, M. G. (2000). *Career Management*, 3rd Edition New York, NY, USA: Dryden Press.

Igbaria, M. Greenhaus, J.H. Parasuraman, S. (1991). Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis, *MIS Quarterly*. 169-151, 15.

Ituma, A. Simpson, R. (2007). Moving beyond Schein's Typology: Individual Career Anchors in the Context of Nigeria, *Personnel Review* 36,978-995.

Seethamraju, R. and Sundar, D, Kr. (2013). Influence of ERP systems on business process agility. *IIMB Management Review*. 25: 137-149.

Schneider, A. (2004). IT Perspectives: The key Characteristics of Enterprise Agility. *Gartner Research Group* Avalibal: [http://www.gartner.com/4\\_decision\\_tools/measurement/measure\\_it\\_articles/dec01/mit\\_kcea.jsp](http://www.gartner.com/4_decision_tools/measurement/measure_it_articles/dec01/mit_kcea.jsp).

Sanadgol M. 2014. The Survey of Relationship between Organizational Agility and Principals Job Satisfaction. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. 3: 319-317.

Sharifi, H., & Zhang, Z (1999), "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction", *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7-22.

Shereiy B, Karwowski W. 2014. The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 44: 466-473.

Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations : An introduction. *International Journal of Production Economics*. 62(1/2): 7-22.

Sharifi, H. and Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*. 21(5/6): 772-794.

Sutari, V. and Taka, M. (2004), Career Anchors of Managers with Global Careers, *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 9, Pp. 833-47.

WORLEY, C.G , LAWLER. E.E, 2010. Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, Vol. 39, No. 2, pp. 194-204.

Wheelwright, S.C. Hayes, R.H. (1985). Competing through manufacturing, *Harvard Business Review*: 99-109.