

## تاثیر توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمانی با نقش میانجی مدیریت مسیر شغلی (مطالعه موردی معاونت فنی و عمرانی مناطق ۳ و ۸ شهرداری تهران)

امین بنایی<sup>۱</sup>

گروه مدیریت کسب و کار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تاثیر توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمانی با نقش میانجی مدیریت مسیر شغلی در معاونت های فنی و عمرانی مناطق ۳ و ۸ شهرداری تهران به عنوان مطالعه ی موردی انجام گردیده است. در این پژوهش از روش میدانی، پیمایشی استفاده شده است و به دلیل استفاده از پرسشنامه های استاندارد؛ از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است با این حال مجددا پایایی به روش آلفای کرونباخ آزمون و مورد تایید قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل ۴۵ نفر از کارکنان شهرداری تهران شاغل در قسمت معاونت فنی و عمرانی مناطق ۳ و ۸ می باشد و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۴۰ نفر بدست آمده است. و سپس تحلیل داده ها به شیوه توصیفی (جدول توزیع فراوانی و میانگین) و استنباطی بوسیله نرم افزار spss انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمانی و مدیریت مسیر شغلی تاثیرگذار است و همچنین اثر میانجی مسیر شغلی در رابطه بین توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمانی مورد تایید قرار گرفته است.

**واژه های کلیدی:** توانمندسازی کارکنان، چابکی سازمانی، مدیریت مسیر شغلی

## ۱. مقدمه

از آنجایی که انسان ها اصلی ترین عامل در بقای سازمان ها در عرصه رقابت هستند و باتوجه به نیاز سازمان ها به نیرو های خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو سازمان ها به فکر چاره اندیشی برای جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان خود افتادند . (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱) تولید، کلیدواژه مؤثری است که برای محل جاری شدن نقدینگی می توان در نظر گرفت. اگر نقدینگی به جای تبلور در بازار ارز در صنعت و تولید داخلی جاری می شد، امروز حتما تنگناهای کمتری در اقتصاد و معیشت مردم کشورمان می داشتیم. (آزادارمکی و همکاران، ۱۳۹۹) بطور کلی منابع تولید ثروت در هر سازمان را می توان در چند دسته بندی شامل: زمین، سرمایه، نیرو و منابع انسانی، ماشین آلات و تجهیزات و همچنین اطلاعات و ارتباطات قرار داد (جزنی و رستمی، ۱۳۹۰) از میان این منابع، سرمایه انسانی مهم ترین و نادر ترین منبع است (دانش فرد و سوری، ۲۰۱۷). نیروی انسانی توانمند عاملی است که فعالیت های سازمان بدون آن مقدور نیست. (اسکات، ۱۹۹۱) نیروی انسانی در موقعیت های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و نوع نگرش آنان نسبت به مشکلات به طریقی است که آنها قادر به تجزیه تحلیل های بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر خواهند شد (اقدسی و نوروز زاده، ۱۳۹۲) آنها عاملی مهم برای تعالی سازمانی محسوب می شود (سربلند، ۱۳۹۶) بنابراین سازمان باید برای مهم ترین مزیت رقابتی خود که همان منابع انسانی است برنامه های بلندمدت و دقیقی ارائه کند (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۶) برای نیل به این هدف یکی از وظایفی که مدیران دارند این است که استعداد های بالقوه کارکنان سازمان را شناسایی کنند و به هدف توانمند شدن روانشناختی کارکنان، زمینه های رشد و شکوفایی آن ها را فراهم کنند (دیناروند، ۱۳۹۲) سرمایه انسانی نقش پر رنگی در رفاه مردم، بهبود سطح زندگی و درآمد، افزایش دانش و مهارت، ظرفیت ها، تولید، رشد اقتصادی و کاهش فقر دارد (دانش فرد و سوری، ۲۰۱۷) . میتوان اظهار داشت که اقدامات مدیریتی نظیر توانمندسازی، از جمله عوامل تأثیرگذار بر هیجانات کارکنان است. اما این نکته نیز قابل توجه است که با وجود برخورداری بالقوه افراد از توانایی، خلاقیت و ابتکار در محیط سازمانی، اما چالشی که مدیران امروزی در سازمانها با آن روبه رو هستند عدم بهره برداری و یا حداقل بهره برداری از این قابلیتهاست . در واقع، با وجود برخورداری از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیتهای بالقوه انسانی، از توانایی افراد در سازمانها به طور بهینه استفاده نمیشود . توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر به منظور ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است . کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته اند و در واقع توانمندسازی ، آزادکردن این قدرت است . ظرفیتهای بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی به کار گرفته نمیشود، از طریق توانمندسازی در اختیار گذاشته میشود و این تکنیک در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل در راستای آزادی عمل کارکنان ارائه مینماید . (خوراکیان و همکاران ؛ ۱۴۰۰) بسیاری از مطالعات موجود که ریشه در رفتار سازمانی و دیدگاه منبع محور دارند، حاکی از آن است که توانمندسازی از طریق انگیزش کارکنان، ایجاد نگرش مثبت و اقدامات خلاقانه آنان در پاسخ به محیط کاری رقابتی و در حال تغییر، و یا از طریق توسعه منابع انسانی تقلیدناپذیر و بالارزش، موجب بهبود عملکرد سازمانی میگردد (ونگ و لو ، ۲۰۱۹)<sup>۳</sup> بحران اقتصادی و تحریمها دولت را به سمت کارآفرینی سوق داده است، اما در عمل، کمکهای رسمی برای زیرساختهای کلیدی مانند تسهیل راهاندازی یک شرکت جدید و اعطای وامهای کم بهره حداقل به نظر می رسد. در نتیجه، درصد بزرگسالانی که در سه سال آینده در ایران قصد راهاندازی کسب و کار دارند از ۳۸ درصد در سال ۲۰۱۹ به ۲۴ درصد در سال ۲۰۲۰ کاهش یافته است. (سعادت و همکاران ، ۲۰۲۱) یکی از مفروضات قوی تئوری کلاسیک اقتصادی در مورد رقابت کامل ، وجود آگاهی و اطلاعات کامل در مورد فرصت های بازار

<sup>۳</sup>scott<sup>۴</sup>Wang & lu ، 2019<sup>۵</sup>Saadat&etal

است. افزایش پیچیدگی و دامنه وسیع تری از محصولات مالی، پویایی روزافزون توسعه محصولات جدید و رشد روزافزون اطلاعات اقتصادی و مالی، اهمیت سواد اقتصادی و مالی را افزایش می دهد (آزادارمکی و همکاران، ۱۴۰۰)

امروزه، مدیریت سازمانها در محیطی کاملاً رقابتی که با تحولات شگفت انگیز همراه است صورت میگیرد. در چنین شرایطی مدیران ملزم هستند بیشترین زمان و نیروی خود را به شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان معطوف کنند و سایر وظایف روزمره را به کارکنان محول کنند. کارکنان زمانی میتوانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که میتواند در این زمینه تسهیل گری نماید توانمندسازی است. توانمندسازی در ادبیات موجود به عنوان بعدی ضروری و حائز اهمیت از ابعاد اقدامات مدیریتی مطرح شده است و نقش اساسی در تعالی خدمات رسانی دارد. (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳) در سازمانهای ارائه دهنده خدمات عمومی به ویژه شهرداری ها و سازمانهای متبوع آن؛ که عمده فعالیت بر عهده نیروی انسانی است و نیز وظایف گسترده ای به منظور خدمات رسانی به شهروندان بر عهده دارد؛ برخورداری از کارکنان توانمند که قابلیت حل مسائل به شیوه های نوآورانه را دارا باشند و به منظور ارائه خدمات به شهروندان به گونه ای خلاقانه عمل نمایند از اهمیت ویژه ای برخوردار است. (خوراکیان و همکاران، ۱۴۰۰) با توجه به دگرگونی های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر تحول است. سازمانها به عنوان یک سیستم باز با محیط خود در تعامل میباشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. (اصلان زاده ممقانی، ۱۴۰۰) از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمانها محسوب میشوند، تجهیز و آماده سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمانها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسانها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. توانمندسازی، ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسان که از آن به طور کامل استفاده نمیشود، در اختیار سازمان میگذارد (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۹۶) همزمان با شروع قرن بیست و یکم دست یابی به موفقیت و بقای سازمان ها مشکل و مشکلتر می شود. این واقعیت ناشی از ظهور عصر تجاری جدیدی است که تغییر یکی از خصوصیات اصلی آن است. سازمان ها برای مدیریت موفق تغییرات، تلفیق ساختارها و راهبردهای جدید و دستیابی به فرصت های جدید بازار، به سرعت و انعطاف پذیری نیاز دارند. روند شدید تغییرات، رویکردها و دیدگاه های گذشته را در رویارویی با چالش های سازمان ناتوان نشان داده و پارادایم جدیدی بنام چابکی را برای رویارویی با چالش ها و رسیدن به موفقیت معرفی کرده است (رهنورد و علیجانی، ۱۳۹۴). امروزه چابکی سازمانی به عنوان عاملی مهم در پیشبرد اهداف سازمان، افزایش بهره وری و روحیه کارکنان سازمان، ارتقای سطح تعهدسازمانی، سلامت فیزیکی و ذهنی و رضایت از زندگی در میان کارکنان سازمان مطرح شده است. (سلیمی باهر و همکاران، ۱۳۹۹) "لباف و رستمی" در تحقیق خود با عنوان "بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانهای چابک" به این نتیجه رسیدند که پنج بعد فعالیت مدیریت منابع انسانی شامل؛ طراحی شغل، کارگزینی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، ارتباط کارمندان و روابط کاری تأثیر زیادی در ایجاد چابکی سازمانی دارند. (حیدری کرد زنگنه، جعفری، ۱۴۰۰) با توجه به اهمیت و ضرورت ارتقای مهارت های منابع انسانی در صنعت ۴،۰، شرکت ها باید استراتژی مناسبی برای افزایش رقابت پذیری منابع انسانی خود اتخاذ کنند. با تمرکز بر اتوماسیون فرآیند، شرکت ها تنها به پس انداز مالی دست می یابند، در حالی که با اتخاذ استراتژی هایی مبتنی بر ظرفیت ها و استعدادهای منابع انسانی و فناوری، یک شرکت می تواند چشم انداز بزرگ تری را برای دستیابی به رشد و اهداف کسب و کار متصور شود. (بالویی و همکاران، ۲۰۲۲) با توجه به فضای گسب و کار پرتلاطم کنونی، طی طریق به روش های مرسوم سهم مناسبی از بازار را در اختیار صاحبان کسب و کار نخواهد گذاشت و نیاز به روش های نوآورانه و کارآفرینانه در بازار به شدت احساس می شود. (ناظم و همکاران، ۱۴۰۰)

° Babakus et al., 2003

° Balouei & et al

می توان گفت، سازمان هایی می توانند به موفقیت دست یابند که از رویکردها و راهبردهای جدید همچون مفهوم چابکی استفاده

می کنند. سازمان های چابک فراتر از سازگاری با تغییرات می اندیشند و به دنبال بهره گیری از فرصت ها می باشند. چابکی از جمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به آن در کوتاه ترین زمان ممکن است. (دارابی و نجاتی، ۱۴۰۰) مدیریت سرمایه های انسانی و توانایی های ذهنی سازمان و مفاهیم راهبردی مربوط به آن ، به عنوان اجزا و عناصر مهم بقای سازمان و حفظ موقعیت رقابتی آن در عصر حاضر مورد توجه قرار گرفته اند ؛ بنابراین سازمان ها برای آنکه بتوانند از فرصت های پیش آمده در محیط پویای کنونی استفاده کرده و مزیت رقابتی کسب کنند باید سرمایه های انسانی و توانایی های ذهنی خود را به صورت اثربخش مدیریت کنند. (عارف نژاد، سپهوند و رحیمی اقدم، ۱۳۹۹) چابکی سازمانی توانایی مقابله با تغییرات سریع ، بی امان و نامشخص و شکوفایی در یک فضای رقابتی مملو از فرصت های غیرقابل پیش بینی است. (چنگ، ژانگ و چائو؛ ۲۰۲۰)<sup>۷</sup> چابکی سازمانی درواقع یک توانایی اساسی را ایجاد می کند که تغییرات را در محیط سازمانی، احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند. (احمدیان و عزیزی؛ ۱۳۹۹) چابکی در هر سازمانی معمولاً چند قابلیت را در بر می گیرد که شامل پاسخگویی (توانایی شناخت تغییرات ، واکنش سریع و بهره گیری از آن ) ، شایستگی (مجموعه ای از توانایی ها که بهره وری فعالیت ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می کند) ، انعطاف پذیری (توانایی پردازش محصولات و خدمات متفاوت و نیل به مقاصد سازمان را فراهم می کند ) و سرعت ( توانایی انجام فعالیت ها و عملیات در کوتاه ترین زمان ممکن ) می باشد. (مهدیه و محمدی؛ ۱۳۹۹) و بر حرکت های پیشگیرانه ی به موقعی تأکید دارد که برای ایجاد و دستیابی به فرصت های بازار یا متزلزل ساختن حرکت های رقبا طراحی میشوند. (میر محمدی، حسین پور وقاسمی؛ ۱۴۰۰) به نظر میرسد تغییر، یکی از ویژگی های اصلی سازمانها در عصر رقابتی جدید باشد. کمتر سازمانی را می توان یافت که در یک دوره ی مثلاً سه تا شش ماهه یا حتی یکساله، تغییری را در محیط خود شاهد نباشد. با توجه به بافتی که در حال حاضر بر دنیای کسب و کار سازمانها حکم فرماست، سازمانها ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه ها و نتایج مورد انتظار خود هستند. از این رو در چنین محیطی نمی توان سازمانها را به صورت گذشته هدایت و کنترل کرد لازمه ی واکنش موثر و مفید به این تغییرات و ایجاد مزیت رقابتی از فرصت های حاصل از آنها، دستیابی به «چابکی سازمانی» است. (ایرجی؛ ۱۳۹۵) چابکی سازمان ها به عنوان یکی از عوامل موثر بر میزان پویایی و انعطاف پذیریشان میباشد، چرا که با شناسایی و پرورش افراد فعال و توانا ، سازمان را در برابر محیط بیرونی ناپایدار و متغیر برای کسب مزیت های رقابتی و سازگاری با تغییرات سریع بازار توانا میکند. (میرزاده و اسلامی؛ ۱۳۹۷) و به طور کلی مسبب توانایی یک سازمان برای درک تغییرات محیطی و پاسخگویی سریع و کارا به آن است. این تغییرات میتواند فناورانه و کاری، یا تغییر نیاز مشتری باشد. امروزه کیفیت و سرعت هماهنگی با تغییرات محیط، موفقیت سازمانها را رقم میزند. (مرادی ، میری و مهتدی؛ ۱۳۹۹) موضوع چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای بخش خصوصی در نظر گرفت. به کار گیری چابکی در بخش دولتی نیز می تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی این مفهوم باشد. البته 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 ، عملاً بیان چابکی در این بخش بی معنا و بی ربط است. ولی این اعتقاد وجود دارد که بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوعان خود و نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواسته های آنان و در راستای بالندگی و تعالی خود در زمینه های سرعت و کیفیت و مهمتر از همه هزینه ، بیشتر از بخش خصوصی به چابکی نیاز دارد. (سیلاوی و حضوری؛ ۱۳۹۸) تعیین ویژگی های حیاتی یک محصول بر اساس تحلیل نیاز مشتری. استقرار تابع کیفیت در ادبیات کیفیت به عنوان فرآیندی برای تبدیل نیازهای برتر مشتری به مشخصات فرآیند توضیح داده شده است. QFD بر اساس شناسایی نیازهای مشتری و تبدیل آنها به مجموعه ای از مشخصات طراحی است که برای هدایت تمام مراحل فرآیند تولید مفید است. (بالویی و همکاران، ۲۰۲۱)

<sup>۷</sup>Cheng, Zhong & Cao

از آنجاییکه معمولاً ساختارهای سازمان های دولتی به دلیل وجود قوانین و مقررات، چندان جوابگوی سرعت و چابکی سازمانی نیستند و رضایت شغلی کارکنان را تحت الشعاع قرار میدهند (مقیمی، ۱۳۸۰: ۳۸۸) می توان با ایجاد سازوکارهایی فرایند چابک سازی و اعتماد سازمانی را که بتواند پاسخگویی و انعطاف پذیری بیشتری در قبال سیاست های دولت و رضایت مندی مشتریان به دست آورد را ایجاد نماید. توجه به چابک سازی و ارتقای سطح اعتماد کارمندان میتواند زمینه ساز بهره وری شده و موجبات رسیدن به خط مشی سازمان درخصوص خدمات برتر و رضایت ارباب رجوع را فراهم آورد. (طاهری لاری و فضائی، ۱۳۹۹) کارکنان امروزی بیشتر از گذشته درباره زندگی کاری خود فکر میکنند و نگران هستند، آن ها شغل مطمئن، دراز مدت و ارضا کننده می خواهند. کارمندان اغلب حرفه ی خود را با امید و انتظاراتی ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می کنند و اکثر آن ها به پیشرفت خود، رسیدن به قدرت، کسب بالاترین مسئولیت ها و پاداش ها اهمیت می دهند. (اندرامی و ضامنی، ۱۳۹۸) مسیر شغلی یکی از ارکان کلیدی و مهم در حوزه سرمایه انسانی است؛ چون با انسان ها سروکار دارد و این انسان است که می تواند عامل تغییر و تحول باشد و به تغییرات محیطی پاسخ دهد تا از این طریق بتوان سازمان را موفق و پیشرو نمود. (فرهی، سلطانی و نصراللهی، ۱۳۹۷) مدیریت مسیر شغلی بیشتر بر برنامه ها و فعالیت هایی که توسط سازمان انجام می گیرد تاکید میکند (سپهرنوش، بابائی و مهرآرا، ۱۳۹۸) و شاخه ای جدید در مدیریت منابع انسانی است که می بایست بر اساس منطقی درست و بنا به هدفی معین طرح ریزی گردد. فرایندی است که از طریق آن برنامه توسعه مسیر شغلی کارکنان در طول سازمان طراحی و بر اساس ارزیابی نیاز های سازمان، عملکرد و پتانسیل و ترجیحات شخصی افراد طرح ریزی و شکل دهی می گردد. (قاسمی، طبرسا و هادی زاده مقدم، ۱۳۹۵) مسیر شغلی افراد موفق شامل مجموعه ای از ملزومات شخصی و شغلی (عوامل روان شناختی، اجتماعی، تحصیلی، فیزیکی، اقتصادی و تصادفی) است. که باهم ترکیب و پیشرفت فرد را رقم می زند (پاتون و مک ماهون، ۲۰۱۴) مسیر شغلی ابزاری است که<sup>۸</sup> به وسیله آن، سازمان می تواند پایدار بماند و بهره وری کارکنان خود را افزایش دهد. (بابائی رحیم آبادی، ۱۳۹۰) در عصر جهانی شدن، مدیریت و توسعه استعداد مبتنی بر آینده، عاملی اساسی در موفقیت هر سازمانی است. در این عصر رقابتی یکی از مهمترین چالشهای مدیران منابع انسانی جذب استعداد مناسب و حفظ آن ها برای رسیدن به اهداف سازمان است. (ساثیانارایانا و همکاران، ۲۰۱۹) مدیریت<sup>۹</sup> صحیح مسیر شغلی کارکنان می تواند نیاز آینده سازمان به کارکنان با استعدادی که توانایی انجام وظایف مهم و راهبردی را دارند، برآورده سازد. (سپهوند و فعلی، ۱۳۹۸) چندین عنصر مدیریت مسیر شغلی شامل توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی وجود دارد که بر برنامه ریزی رشد و پیشرفت کارمند تأکید دارد (لیریا و همکاران، ۲۰۱۷) داشتن مسیرهای شغلی از قبل طراحی و تعیین شده، این احساس را به کارکنان می دهد که سازمان و مدیران آن به فکر آینده آنها هستند و مایل هستند با کارکنان ارتباط بلند مدت داشته باشند. این احساس خوب، کارکنان را در قبال آینده سازمان حساس و علاقه مند می کند و آنها را به تلاش بیشتری می کشاند که بر این اساس پله های پیشرفت شغلی را با سرعت بیشتری طی کنند و به مدارج شغلی و موقعیت های سازمانی بالاتری برسند (ابوالعلائی، ۱۳۹۴) یکی از مهم ترین معضلات کشور ما عدم استفاده کارآمد از نیروی انسانی و به عبارتی ضعف در به کارگیری نیروی انسانی در مشاغل متناسب با آنان است. نه تنها انتخاب و انتصاب افراد و انطباق شغل و شاغل از ابتدای ورود باید مدنظر قرار گیرد بلکه بایستی پیشرفت کارکنان بعد از ورود به سازمان بر اساس معیار و ضوابط خاص با توجه به توانایی ها و علاقه مندی های آن ها صورت گیرد. بنابراین عدم به کارگیری مدیریت صحیح مسیر شغلی مشکلات و تبعات فراوانی را برای سازمان خواهد داشت. (یاور پور، پیکانی و قلی زاده، ۱۳۹۶) همچنین وجود مدیریت مسیر شغلی در سازمان باعث رضایت شغلی، تعهد و افزایش کارایی و بهره وری در سازمان شده و عدم وجود این

<sup>۸</sup>Patton & mcmahon<sup>۹</sup>sathyanarayana<sup>۱۰</sup>lyria

موضوع باعث نارضایتی و تمایل به ترک خدمت و یا بازنشستگی زودرس در سازمان می گردد. (باور پور، پیکانی و قلی زاده؛ ۱۳۹۶) مسیر شغلی هر فرد ممکن است با فرد دیگر متفاوت باشد زیرا مشخص نیست که هر فرد تا چه میزان با اهدافش فاصله دارد و باید چه زمانی را طی کند تا به اهدافش برسد. (بائو و همکاران؛ ۲۰۱۸) امروزه پیشرفت و توسعه سازمانی در رقابت و بقا، مستلزم سرمایه های انسانی است. بنابراین جهت حفظ، نگهداری و بالندگی چنین سرمایه ای، مسیر شغلی به عنوان شاخه ای نوین در حوزه منابع انسانی نقش مهمی دارد. این مسیر بیانگر یک سری پست های متوالی در شغل یا سازمان است که بر مبنای علقه ها، شایستگی و ارزش های فرد و تغییرات محیط کاری شکل میگیرد. (نصراللهی؛ ۱۳۹۹) با توجه به اینکه در گذشته سازمان ها مسیرهایی را برای کارکنان مشخص کرده و فرصت های چندان برای پیشرفت شغلی میسر نبود؛ اما در سالهای اخیر، افراد کنترل بیشتری را بر روی مسیرهای شغلی خود آغاز کرده و شغلشان را در سازمان به عنوان ابزاری برای انباشته کردن دانش و جلو بردن آرزوهای ترقی و پیشرفت در نظر میگیرند. (آئور و اینکسون؛ ۲۰۱۹) به باور بسیاری از نظریه پردازان این حوزه، اگر مدیران قادر به تشخیص اهمیت مسیر شغلی نباشند، به ناچار قادر به مدیریت آن نیز نخواهند بود؛ بر این اساس شناخت مسیر شغلی به عنوان یک ابزار توسعه انسانی می تواند از نظرایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی متنوع، فراهم نمودن الزامات مسیر شغلی برای انتقال به شغلها و سازمانهای دیگر، کمک به فرد در انطباق با بازار کار از طریق شناخت جنبه های مسیر پیشرفت (مهارت فنی خاص)، ارزشمند نمودن فرد در مسیر ترقی (انگیزشی)، ایجاد تحرک بین نقش ها، سازمانها و مشاغل، توجه به مشاغل نوظهور و کمک به درک آرزوهای مسیر شغلی فرد - مهم باشد (براون؛ ۲۰۱۸) از این رو، لزوم توجه به مسیر شغلی و شناخت مؤلفه ها و شاخص های آن مورد توجه است؛ زیرا همواره بین نگرش سازمان و کارکنان نسبت به خواسته ها و انتظارات تفاوت وجود دارد و آنچه میتواند این تفاوت و انتظارات را به سمت تعادل فردی- سازمانی سوق دهد، مسیر شغلی است. (نصراللهی؛ ۱۳۹۹)، که در طی آن فرد در طول زندگی کاری خویش هدف های خدمتی شخصی خود را روشن می کند و همواره به گونه ای رفتار می کند که بتواند در پایان به همه این اهداف دست یابد. به عبارتی فرآیند تصمیم گیری درباره پذیرش و یا رد فرصت های کاری است. (قاسمی، طبرسا و هادی زاده مقدم؛ ۱۳۹۵)

با توجه به لزوم چابک شدن سازمان ها در عصر حاضر به خصوص در مجموعه شهرداری تهران که در راستای خدمات شایسته به شهروندان وظایف گسترده ای دارد و ضرورت برخورداری از کارکنان توانمندی که با توجه به مدیریت مسیر شغلی و بر اساس بهبود عملکرد خود و ارائه فرصت رشد و توسعه و با تاکید بر اثربخشی بیشتر سازمان همراه است؛ ایجاب می نماید که مطالعه ای در این خصوص و ارتباط فاکتور های موثر ارزیابی گردد. لذا با توجه به این موارد سؤال اصلی تحقیق این است که آیا توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمانی با نقش میانجی مدیریت مسیر شغلی اثر دارد یا خیر؟

## ۲. ادبیات و پیشینه پژوهش

**توانمند سازی کارکنان:** توانمندسازی بیشتر به شرایطی اطلاق می شود که طی آن، قدرت در اختیار باشد و این توانایی وجود داشته باشد که بتوان با بهره برداری لازم، از مزایای آن بهره مند شد. توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنها بگویند چه کار کنند. توانمندسازی فرایند توسعه است و باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنها می شود و کارکنان را قادر می کند که عوامل محیطی را

<sup>۱</sup>Bao

<sup>۲</sup>Arthur & Enkson

<sup>۳</sup>Brown

شناسایی کنند و آنها را در کنترل خود داشته باشند. جی درایدیک بیان می کند آنچه به آن پی بردم، این است که مردم توانمند می شوند تا توانایی خود در تصمیم گیری و تأثیرگذاری بر انتخاب های مهم و راهبردی در زندگی و مقابله با موانع را توسعه دهند، ظرفیتهای خود را در تصمیم گیری و تأثیرگذاری افزایش دهند و امکانات خود را افزایش دهند. توانمندی آنها را در کنترل دارایی هایشان به طور فردی و جمعی یاری می کند. در عملکرد آنها تأثیر می گذارد و به آنها فرصت می دهد تا از توانایی های خود در مقابله با شرایط دشوار استفاده کنند. توانمندسازی به عنوان ادراک کارکنان از میزان آزادی عمل و فرصتی که مدیر به منظور اتخاذ تصمیمات و تعهدات در اختیار آنان میگذارد تعریف میشود. توانمندسازی کارکنان در سازمان های خدماتی حائز اهمیت است؛ چرا که یکی از ویژگیهای ارائه خدمات، عملکرد ناهمگون و به عبارتی متمایز در موقعیتهای مختلف است. (پاراسورامان و همکاران، ۱۹۸۵)

توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقیهای کارکنان شروع میشود؛ به این معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را بهطور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیتهای آنها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی داری و ارزشمندی را دنبال میکنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار میشود. (خوراکیان، راهنما و اسلامی؛ ۱۴۰۰) از آنجا که منابع انسانی باارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آید، یکی از مؤثرترین راه های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها است. (جمالی، اسماعیل پور، حمیدیان پور، ۱۳۹۹) توانمندسازی کارکنان، با تغییر در درون مدیر آغاز میشود، یعنی مدیر باید درک کند که اختیار دادن، رها کردن نیست، بلکه مدیریت از طریق نظارت و بازخورد است. توانمندسازی باید در رفتار و طرز تلقی سازمان، مدیر و یا کارکنان ریشه بدواند و اساسا توانمندسازی چیزی نیست جز جهت گیری در کار کردن با دیگران. (احمدی، کمانی، کوشکقاضی، ۱۳۹۹)

در سازمان هایی که توانمندسازی در آنها انجام گرفته است، کارکنان احساس میکنند که نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهبود عملکرد کل سازمان مسئولیت دارند. چنانچه مدیریت، کنترل کامل اعمال کند، علاوه بر این که حس ابداع، ابتکار و نوآوری از کارکنان سلب میشود، حجم کار مدیر افزایش مییابد و کارکنان را متکی به غیر بار می آورد. آزادی کامل کارکنان نیز ممکن است بر بی نظمی و لجام گسیختگی منجر شود و موجب دوباره کاری و تداخل وظایف گردد. (احمدی، کمانی، کوشکقاضی، ۱۳۹۹) توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی های کارکنان شروع می شود. به این معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیتهای آنها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی دار و ارزشمندی را دنبال می کنند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خوب را پیاده می کنند، با احساس مسوولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند. (کیانفر، ۱۴۰۰)

توانمندسازی کارمندان، سازمانها را قادر میسازد که منعطف تر باشند و به پیشرفتهایی در انجام کارهای سازمانی و همچنین شخصی کارکنان دست یابند. با توجه به فضای رقابتی امروز که آگاهی کارکنان فراگیرتر شده و سازمانها به سمت ساختارهای سازمانی یکپارچه تر و تمرکززدایی پیش میروند، توانمندسازی کارمند بیشتر مطرح میشود. برای سازمانهای امروزی مهم است که با سرعت بیشتری به تغییرات محیط پاسخ دهند و توانمندسازی کارکنان زمان بیشتری را در اختیار مدیریت میگذارد تا برنامه های وسیعتر و هدف های دراز مدت سازمان را مورد رسیدگی قرار دهد. اما برای دستیابی به توانمندسازی باید عوامل معینی که به سطوح بالاتر توانمندسازی منجر میشود، شناسایی گردد. البته این امر بسیار مشکل بوده

و به شرایط محیطی و سازمانی وابسته است (مظفری، امین پور و اکبری، ۱۳۹۹) مدیران باید بدانند که امروزه هیچ سازمانی بدون داشتن کارکنان توانمند قادر به ادامه حیات نیست. توانمندسازی نه یک وظیفه و نه یک کار کوتاه مدت، بلکه یک فرآیند است. با افزایش توانمندسازی کارکنان، سازگاری شغلی نیز افزایش مییابد. که در تفسیر نتایج میتوان گفت که افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی میکنند، بلکه باور دارند که قابلیت‌ها و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز وظایف دارند. که منجر به تعهد نسبت به سازمان میگردد. (امیراصلان زاده ممقانی، ۱۴۰۰) لی (۲۰۱۸) توانمند سازی را زمینه ای برای افزایش دیالوگها، تفکر انتقادی، فعالیت درگروه های کوچک میداند و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیت هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم ، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند ، که می تواند محیطی را به وجود می آورد تا کارکنان بتوانند با اختیارات بیشتر کار کرده و در فرایند تغییر و بهبود تولید و خدمات نقش داشته باشند، نیازشان به سرپرست مستقیم کاهش یافته و در تحقق اهداف سازمان مشارکت داشته باشند. (رجایی پور، ۱۳۹۸). وانگر و همکاران (۲۰۱۰) در یک تحقیق عوامل مؤثر بر توانمندسازی را شامل تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات و سطحی که اختیار آن به کارمند واگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق ازسوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات و اعتماد مدیریت به کارکنان می داند. (سهیلی، طاهرپور کلانتری، فاندیز، ۱۳۹۹)

**چابکی سازمانی:** چابکی سازمان شامل قابلیت سازمان برای توسعه و استخراج ساختارهای دانش خویش برای تقابل و رقابت موفقیت آمیز در محیط های غیرقابل پیش بینی و نامطمئن است (وان اوسترها و همکاران ۲۰۰۶) چابکی نوعی قابلیت پویا است که سازمان ها را در پیکربندی مجدد، جمع آوری و یکپارچه سازی منابع «اطلاعات» فرآیندها و فناوری قادرمی سازد. این توانایی سازمانها را قادر به ایجاد هم افزایی و افزایش مزیت رقابتی میکند که سبب افزایش عملکرد سازمانی می گردد. در سازمان چابک که با تغییرات محیطی مداوم روبرو است، توانایی نیروی انسانی نقش مهمی را ایفا میکند توانمندسازی منابع انسانی می تواند زمینه لازم را برای پرورش کارکنان توانمند فراهم سازد پس اجرای برنامه های توانمندسازی میتواند به بهبود ارتقای چابکی سازمانی یاری رساند. (رضایی کلانتری و رضایی عبدالمالکی، ۱۳۹۹)

مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی را می توان در موارد زیر خلاصه نمود : پیشبرد سریع تر سازمان به سمت اهداف از پیش تعیین شده ، خدمت رسانی بهتر، کاهش قیمت ها و ثبات سازمان ، کسب ارزش در قبال سرمایه گذاری در زمینه فناوری اطلاعات، کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات، برقراری هماهنگی لازم بین سرویس دهندگان فناوری اطلاعات، توانایی سازمان در تغییر فرآیندها و بهبود عملیات کاری، پاسخگویی سریع تر سازمان به نیازهای مشتری، افزایش رضایت خاطر کارکنان، پاسخگویی مناسب به تغییرات. توسعه چشم گیر مهارت های کارکنان، افزایش ارزش های کاری و عملیاتی، توجه و تأکید بر کنترل سازمان، پیشرفت ساختار فرآیندهای سازمانی، افزایش کارایی سازمان به دلیل کنترل و کاهش هزینه ها و کسب برتری های تکنولوژی در عرصه رقابتی.

برای شرکت هایی که مایل به بقا و شکوفایی هستند، سرعت و نوآوری ضروری است. از این رو در بسیاری از بخش ها درخواست های روزافزونی برای چابکی سازمانی وجود دارد. منظور من از چابک، ظرفیت سازمان برای واکنش، سازگاری سریع و

Lee

Wanger et al

Van osterhout et al



پیشرفت در محیط در حال تغییر است (هولبچه، ۲۰۱۸). چابکی به طور کلی توانایی<sup>۸</sup> یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می تواند تغییرات تکنولوژیک و کاری یا تغییر نیاز مشتری باشد. واژه «چابک» توصیف گر سرعت و قدرت پاسخگویی در هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. این مفاهیم از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییرپذیر و رشد محور تجسم می کنند. (ثابت و علیزاده، ۱۳۹۸)

مولفه های چابکی سازمانی عبارتند از: (میرزاده و اسلامی، ۱۳۹۷)

پاسخگویی: مجموعه ی روابط اجتماعی است که بر اساس آن شخص برای توضیح و توجیه رفتار خود با دیگران و سایر احساس تعهد می کند. به عبارت دیگر فرد اجبار و اصرار دارد به توضیح و توجیه روابط خود با سایر افراد بپردازد. پاسخگویی یکی از راه های ایجاد اعتماد عمومی است و در حقیقت نوعی ارائه گزارش است. گزارشی که اطلاعات را در زمان، مکان و شکل مناسب در اختیار تصمیم گیرندگان قرار می دهد. (ایرجی، ۱۳۹۵)

شایستگی: مهارت ها و استعدادها، معلومات، رفتارها و تجربه ها، با سرمایه گذاری در تعلیم و تربیت نیروی انسانی می توان شایستگی های کلیدی کارکنان و در نتیجه قابلیت های سازمان را افزایش و توسعه داد زیرا نیروی انسانی از منابع مهم سازمان محسوب می شود و اهمیت آن در تئوری های پیشرفته مدیریت روز به روز بیشتر و حیاتی تر می شود. - انعطاف پذیری: میزان توانایی سازمان در تطبیق با تغییرات مهم و آنی محیطی. منظور از تغییرات، آن دسته از وقایع محیط می

باشد که بر روی عملکرد سازمان تاثیر معنی داری خواهند داشت. انعطاف پذیری از طریق کاهش وابستگی سازمان به یک سری

منابع و سرمایه های خاص خود صورت می گیرد. و هر چه سازمان بتواند منابع و برنامه های جایگزین بیشتری داشته باشد نسبت به محیط خود انعطاف بیشتری خواهد داشت.

سرعت: پیشبرد سریع تر سازمان به سمت هدف های از پیش تعیین شده می توان گفت که چابکی سازمانی مستلزم تاکید بر انطباق پذیری سازمانی، هوشیاری مداوم و تهدیدات محیطی و قابلیت درونی استفاده از فرصت ها و حداقل ساختن آثار منفی تهدیدات بالقوه است. (میرمحمدی، حسین پور و قاسمی، ۱۴۰۰) تعاریف زیادی برای چابکی ارائه شده است که هیچ یک مخالف با یکدیگر نبوده و یکدیگر را نقض نمی کنند. به شکل کلی این تعاریف جدید ایده سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می دهند. (رضایی کلانتری، رضایی عبدالملکی، ۱۳۹۹)

جدول ۱- تعاریف چابکی سازمانی

چابکی شامل شیوه جدید انجام کارهاست و روند جدیدی برای ساخت، خرید و فروش و ارتباطات متنوع و معیارهای جدید ارزشیابی عملکرد افراد و شرکت ها قلمداد می شود.	داو (۱۹۹۹)
چابکی سازمانی یک محرک سریع، انعطاف پذیر و نیرومند سازمان است. چابکی سازمانی توانایی سازمان در سازگاری سریع برای پاسخ به رویدادها و تغییرات غیر منتظره و غیر قابل پیشگویی،	کید (۲۰۰۰)

<sup>۸</sup>Holbeche, 2018

<sup>۹</sup>Dow

<sup>۱۰</sup>Kid

فرصت ها و خواست ها و نیاز های مشتریان است.	
توانایی سازمان جهت بقا و پیشرفت در یک محیط کسب و کار غیر قابل پیش بینی و دائما در حال تغییر است.	هورن بای (۲۰۰۰)
چابکی ، تغییر سریع کسب و کار و فرایندهای آن ورای سطح نرمال انعطاف پذیری، برای مدیریت اثربخش شرایط مبهم و پیش بینی نشده که دارای نتایج بالقوه داخلی و خارجی می باشد مبتنی بر قابلیت های مثل حس گری ، پاسخگویی و آموختن	ون آسترهات (۲۰۱۰)
شایستگی سازمان برای کسب موفقیت پایدار از طریق تسلط و بهره گیری از تغییرات غیر منتظره	آلبرت <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)
چابکی توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش بینی است . از این بابت سازمان ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته ، از آن ها دوری کنند بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند.	ماسکل <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)
مزایای استفاده از تکنیک های چابکی،رضایت بالاتر،احساس موثر بودن،افزایش کیفیت و شفافیت،افزایش استقلال و رضایت شغلی و تشخیص اقلام معیوب میباشد.	لانتی (۲۰۱۶)
علی رغم جدید بودن مفهوم چابکی آثار و متون علمی این زمینه بسیار گسترده و فراگیر است.از این رو آن ها را در چهار دسته اصلی انعطاف پذیری،سرعت ، پاسخگویی و قابلیت طبقه بندی کرده اند.	هادی تبار و مدهوشی (۱۳۹۶)

**مدیریت مسیر شغلی:** پارسائیان و اعرابی (۱۳۸۹) مسیر شغلی را یک سری پست های متوالی در یک شغل یا سازمان می دانند که بر مبنای علائق، توانایی و ارزش های فرد و تغییرات محیط کاری شکل می گیرد.(فرهی،سلطانی و نصراللهی؛۱۳۹۷) لایک گوتریش ، مدیریت مسیر شغلی را فرایندی توصیف میکند که از طریق آن افراد راهبردها و اهداف مسیر شغلی خود را توسعه داده ، اجرا و نظارت می کنند. (قاسمی،طبرسا وهادی زاده مقدم؛۱۳۹۵)

مفهوم مسیر شغلی در سال های اخیر دچار تغییر اساسی شده است در سازمان های امروزی افراد مسیر شغلی سیال تر و پویاتری دارند که به آن مسیر شغلی متغیر گفته می شود. مسیر شغلی متغیر، مسیر شغلی ای است که بر مبنای تغییرات در علائق، توانایی ها و ارزش های یک فرد و همچنین بر مبنای تغییرات محیط کاری، به صورت مکرر تغییر می کند.(نئو و همکاران :۲۰۱۱) بر مبنای ادبیات مُعاصر، مسیر شغلی به عنوان تجربیات مرتبط کاری فرد در درون یا خارج از سازمان تعریف شده که الگوی منحصر بفردی را در طی زندگی یک فرد شکل می دهد. این تعریف هم جابجایی فیزیکی بین سطوح،

<sup>۱</sup>Horenby

<sup>۲</sup>Van osterhout

<sup>۳</sup>Albert

<sup>۴</sup>Maskell

<sup>۵</sup>Lanti

<sup>۶</sup>Neo et al

شغل ها، کارفرماها، حرفه ها، صنعت ها و هم تفسیر افراد شامل وقایع شغلی (مانند بیکاری به عنوان یک شکست در برابر فرصت برای شروع دوباره یک شغل)، انتخاب های شغلی (مانند گزینه های محدود یا نامحدود شغلی) و نتایج (مانند چگونگی تعریف یک فرد از موفقیت شغلی) را نشان می دهد. (یاورپور، پیکانی و قلی زاده ۱۳۹۶) مدیریت مسیرشغلی معمولاً به سیاست های متنوع و اقدامات مختلف اشاره دارد. این سیاست ها و اقدامات معمولاً توسط سازمان ها به منظور تقویت و بهبود اثر بخشی مسیر شغلی کارکنان ایجاد و اجرا می شود. (سولیمانوا ۲۰۱۶) چندین عنصر مدیریت مسیر شغلی شامل توسعه<sup>۲</sup> و برنامه ریزی مسیر شغلی وجود دارد که بر برنامه ریزی رشد و پیشرفت کارمند تأکید دارد. (لیریا و همکاران ۲۰۱۷)

### ۳. پیشینه پژوهش:

جدول شماره ۲- خلاصه پیشینه های داخلی و خارجی

ردیف	نویسنده / سال پژوهش	عنوان	نتایج
۱	سلامت الهی و همکاران؛ ۱۳۹۹	تأثیر توانمندسازی کارکنان و بررسی نقش آن بر مولفه های تعهد سازمانی و رضایت شغلی	توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.
۲	خوراکیان و همکاران؛ ۱۴۰۰	بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی مسرت و پیامدهای مثبت آن	به این نتیجه رسیدند که نقش میانجی مسرت در رابطه میان توانمندسازی با دو متغیر رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری است. همچنین، تأثیر مسرت که منتج از توانمندسازی کارکنان است، بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری نیز مورد تأیید می باشد.
۳	اصلان ممقانی؛ ۱۴۰۰ زاده	تأثیر توانمندسازی کارکنان بر سازگاری شغلی آنان در سازمان های خدماتی استان آذربایجان شرقی	به این نتیجه دست یافت که توانمندسازی کارکنان بر سازگاری شغلی آنان در سازمانهای خدماتی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.
۴	کیانفر؛ ۱۴۰۰	بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش شهرستان اندیمشک	نتایج نشان داد که بین مؤلفه های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با توانمندسازی و فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد و بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با نقش میانجیگری توانمندسازی رابطه غیرمستقیم و معنی داری وجود دارد.
۵	نجفوند و همکاران؛	بررسی تأثیر هوش عاطفی	هوش عاطفی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی

<sup>۲</sup>Suleymanova

<sup>۲</sup>Lyria et al

	۱۳۹۹	بر رضایت شغلی از طریق چابکی سازمانی	کارکنان از طریق چابکی سازمانی دارد.
۶	طاهری و فضایی؛ ۱۳۹۹	بررسی رابطه بین چابکی سازمانی با بهره وری منابع سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی	چابکی سازمانی و ابعاد آن با بهره وری منابع انسانی رابطه معناداری داشته و اعتماد سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی رابطه ی بین چابکی سازمانی با بهره وری منابع انسانی سازمان را میانجیگری می کند.
۷	میرمحمدی و همکاران؛ ۱۴۰۰	بررسی رابطه چابکی سازمانی با رضایت مسیر شغلی و کیفیت زندگی کارکنان سازمان های وابسته به آموزش و پرورش	نتایج حاکی از رابطه معنا دار و مثبت بین چابکی سازمانی با رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری دارد.
۸	اندرامی و ضامن، ۱۳۹۸	رابطه مدیریت مسیر شغلی با فلات شغلی کارکنان دانشگاه فرهنگیان	به این نتیجه رسیدند که ارتباط منفی و معناداری بین مدیریت مسیر شغلی با فلات شغلی و ابعاد آن وجود دارد.
۹	سپهوند و فعلی؛ ۱۳۹۸	تاثیر مدیریت مسیر شغلی سازمانی و مدیریت استعداد آینده محور با نقش میانجی معماری دانش سازمانی	مدیریت مسیر شغلی سازمانی دو متغیر معماری دانش سازمانی بر مدیریت استعداد آینده محور تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۱۰	رجبی و شیرازیان؛ ۱۳۹۶	بررسی تاثیر ویژگی های شغلی بر رشد مسیر شغلی و قابلیت های تطبیق با آن	یافته های این تحقیق موید تاثیر معنی دار ویژگی های شغلی بر رشد مسیر شغلی و قابلیت های تطبیق با آن است.
۱۱	هابیس آبولوش و همکاران ، ۲۰۱۸	نقش توانمندسازی کارکنان به عنوان متغیر واسطه ای بین مدیریت دانش و سیستم های اطلاعاتی بر عملکرد کارکنان	نتایج نشان داد که مدیریت دانش (km) و سیستم های اطلاعاتی (IS) به طور مثبت و معنی داری بر توانمند سازی کارکنان (EE) تأثیر می گذارند که در آن دومی بر عملکرد کارکنان نیز تأثیر می گذارد. با این حال، نه KM و نه IS ارتباط مثبتی با EP نداشتند. علاوه بر این، EE به طور مثبت و قابل توجهی رابطه بین KM و EP را واسطه کرد. علاوه بر رابطه بین IS و EP.
۱۲	هولبچه ، ۲۰۱۸	اثر بخشی و چابکی سازمانی	با ساختار شکنی از بحث مفاهیمی مانند چابکی و تاب آوری، دستور کار تحقیق و عمل را بر برخی از ابزارهای ضروری که

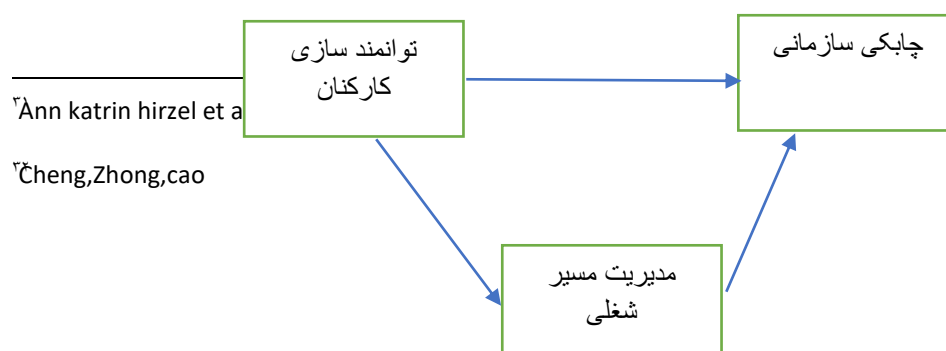
<sup>۱۱</sup>Habis abualosh et al

<sup>۱۲</sup>Holbeche

			اخیراً در بسیاری از ادبیات اثربخشی سازمانی نادیده گرفته شده است، متمرکز می کند.
۱۳	میر موسوی، ۲۰۱۹	تأثیر مدیریت تعاونی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در بخش حمل و نقل عمومی	. نتایج حاکی از آن است که مدیریت تعاونی هم بر چابکی سازمانی و هم بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت دارد و همچنین توانمندسازی بر چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین نتیجه گیری شد که توانمندسازی کارکنان رابطه بین مدیریت تعاونی و چابکی سازمانی را در شرکت واحد اتوبوسرانی تبریز و حومه واسطه می کند.
۱۴	کاترین هرزل و همکاران ، ۲۰۱۷	نقش توانمندسازی کارکنان در اجرای بهبود مستمر	یافته ها نشان می دهد که پس از اجرای برنامه بهبود مستمر (CI) ، افزایش قابل توجهی در توانمندسازی CI کارکنان در طول کار وجود دارد که این رابطه مثبت اما با تاخیر زمانی با سطح اجرای CI است.
۱۵	چنگ، ژانگ و چائو ، ۲۰۲۰	تسهیل سرعت بین المللی شدن: نقش هوش تجاری و چابکی سازمانی	نتیجه می گیریم که: (۱) هوش تجاری تأثیر قابل توجهی بر سرعت بین المللی شدن دارد و چابکی سازمانی به طور مثبت چنین رابطه علی را میانجیگری می کند. (۲) فاصله فرهنگی به طور منفی رابطه بین چابکی سازمانی و سرعت بین المللی شدن را تعدیل می کند.

#### ۴. روش شناسی

پژوهش حاضر با هدف کاربردی و بر اساس ماهیت و روش همبستگی است، اطلاعات به دست آمده در این تحقیق – توصیفی از طریق پرسشنامه و مطالعات کتابخانه ای و جمع آوری داده های میدانی به دست آمده است. به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. پرسشنامه این تحقیق شامل ۳۱ سوال می باشد. برای طراحی سؤالات از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده شده است که یکی از رایج ترین مقایسه های اندازه گیری به شمار می رود. جامعه آماری این پژوهش شامل ۴۵ نفر از کارکنان معاونت فنی و عمرانی مناطق ۳ و ۸ شهرداری تهران می باشند. در این تحقیق روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای که زیرمجموعه ای از روش های احتمالی می باشد، انتخاب شده است. جدول مورگان یکی از پرکاربردترین روش ها برای محاسبه حجم نمونه آماری است. برای تعیین نمونه موردنظر از فرمول آماری استفاده شده است که در آن سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای برآوردی ۵٪ لحاظ گردیده است حجم نمونه آماری این تحقیق ۴۰ نفر به دست آمده است. هر پژوهش میدانی به یک مدل تحقیق تحقیق نیاز دارد که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط بین آن ها را نشان می دهد.



جدول ۳- سازه های پژوهش و توزیع گویه های آنها

شماره سوالات	عوامل	سازه های اصلی
۱-۲۰	توانمند سازی کارکنان	پرسشنامه اثر تونمند سازی کارکنان بر چابکی سازمان با نقش میانجی مسیرشغلی
۲۱-۲۶	مسیر شغلی	
۲۷-۳۱	چابکی سازمان	

## یافته های پژوهش

به دلیل اینکه پرسشنامه استاندارد است از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است، ولی همچنان پایایی را با آزمون کرونباخ اندازه گیری می کنیم. یکی از روشهای محاسبه پایایی، ضریب آلفای کرونباخ است. چنانچه ضریب آلفای کرونباخ برای یک مقیاس بیش از ۱/۱ محاسبه گردد، پایایی آن مقیاس مطلوب ارزیابی میشود.

تعداد متغیر ها	آلفای کرونباخ
۳	۰.۸۹۳

ضریب آلفای کرونباخ بابر برای متغیرها به صورت جدول بالایی باشد. بنابراین پایایی پرسشنامه مطلوب ارزیابی شده است. روش های آماری مورد استفاده در این پژوهش را می توان به دو دسته روشهای آماری استنباطی و روشهای آماری توصیفی تقسیم کرد. برای بررسی و توصیف ویژگیهای عمومی پاسخ دهندگان از روشهای آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی و میانگین استفاده شده است. از روش های آماری استنباطی مورد استفاده نیز می توان به آزمون نرمال بودن، آزمون رگرسیون، اشاره کرد. همچنین تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS صورت گرفته است.

پیش از استفاده از آزمونهای آماری پژوهش ابتدا باید آزمون نرمال بودن داده انجام شود. زیرا قبل از هر گونه آزمونی که با فرض نرمال بودن داده ها صورت میگیرد باید از نرمال بودن داده ها اطمینان حاصل شود. به عبارت دیگر توزیع دادهها نرمال خواهد بود. در این پژوهش از آزمون چولگی و کشیدگی و آزمون KS برای بررسی نرمال بودن داده ها استفاده شده است.

چابکی	مسیر شغلی	توانمند سازی	تعداد
۴۰	۴۰	۴۰	
۲۴.۵۵۰۰	۳۰.۹۵۰۰	۱۰۹.۰۵۰۰	Mean
۹.۸۷۶۰۳	۱۱.۳۶۷۸۶	۲۵.۲۹۸۱۷	Std. Deviation
۰.۱۰۷	۰.۱۰۹	۰.۱۳۳	Absolute
۰.۱۰۷	۰.۱۰۹	۰.۰۹۶	Positive

Negative	-۱۳۳	-۱۰۹	-۰۶۲
Test Statistic	۱۳۳	۱۰۹	۱۰۷
Asymp. Sig. (2-tailed)	۹ ۴۰	۲۰ ۵	۲۰ ۵

بر اساس نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف توزیع داده ها نرمال است.

### نتایج بررسی آزمون

با توجه به این که داده های ما طبق آزمون KS نرمال است ( مقادیر sig از ۰,۰۵ بیشتر است ) برای بررسی متغیر ها از آزمون رگرسیون استفاده کرده ایم که نتایج را به صورت زیر مشاهده خواهید کرد.

فرضیه اول: اثر توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمان

شاخص	RSQUARE	SIG(ANOVA)	T(CONFICENTS)	STD.ERROR
توانمند سازی	۱۴۷	۰۰۸	۲۷۷۸	۲۳۶۶

با توجه به این که مقدار square r درصد تغییرات متغیر وابسته را به مستقل میسنجد و هرچه به عدد یک نزدیک باشد اثر مثبتی دارد و با توجه به جدول تجزیه واریانس رگرسیون (anova) چون sig کمتر از ۰,۰۵ است , می توان گفت که فرضیه ما مورد تایید است.

فرضیه دوم : اثر توانمند سازی کارکنان بر مسیر شغلی

شاخص	RSQUARE	SIG(ANOVA)	T(CONFICENTS)	STD.ERROR
مسیر شغلی	۵۳۴	۰۰۰	۶۵۹۹	۷۴۹۵

با توجه به جدول تجزیه واریانس رگرسیون (anova) چون sig کمتر از ۰,۰۵ است , می توان گفت که فرضیه ما مورد تایید است.

فرضیه سوم: اثر مسیر شغلی بر چابکی سازمان

شاخص	RSQUARE	SIG(ANOVA)	T(CONFICENTS)	STD.ERROR
چابکی	۲۵۷	۰۰۰	۳۸۰۸	۹۷۹۷۸۱

با توجه به جدول تجزیه واریانس رگرسیون (anova) چون sig کمتر از ۰,۰۵ است , می توان گفت که فرضیه ما مورد تایید است.

فرضیه چهارم :

اثر میانجی مسیر شغلی در رابطه بین توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمان برای بررسی نقش متغیر میانجی یعنی همان تفکر خالق بر روی دو متغیر مستقل و وابسته که همان تفکر استراتژیک و انگیزه پیشرفت است از آزمون سوبل استفاده شده است.

(آزمون سوبل رویکرد در قبول یا رد فرضیات مربوط به نقش میانجی یک متغیر می باشد که این مقدار باید بالاتر ۹۶,۱ باشد. )  
با توجه به این که  $Ta$  ۶,۵۹۹ و  $Tb$  ۳,۸۰۸ است مقدار سوبل تست ما برابر ۳,۲۹۸۲۴۳۳۱ است و از ۱,۹۶ بیشتر است  
میتوان گفت مسیر شغلی بر رابطه بین توانمند سازی کارکنان برچابکی سازمان اثر میانجی دارد و فرضیه مورد قبول است.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر به بررسی تاثیر توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمان با نقش میانجی مدیریت مسیر شغلی پرداخت. برای  
بررسی و توصیف ویژگیهای عمومی پاسخدهندگان از روشهای آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی و میانگین استفاده  
شد. همچنین نتایج را بر اساس

۱ آزمون کلموگروف- اسمیرنوف بررسی نمودیم و توزیع داده ها نرمال می باشد

۲ بر اساس الفای کرونباخ ، پایائی پرسشنامه مطلوب ارزیابی شده است

۳ بر اساس نرمال بودن آزمون KS از روش میانگین استفاده کرده ایم که دارای ۴ فرضیه می باشد و تمام فرضیه ها مورد تایید  
قرار گرفتند.

بر این اساس و با توجه به مواردی که در قسمت تحلیل عنوان گردید در فرضیه اول اثر توانمند سازی کارکنان بر چابکی  
سازمان ، در فرضیه دوم اثر توانمند سازی کارکنان بر مدیریت مسیر شغلی ، در فرضیه سوم ، اثر مسیر شغلی بر چابکی  
سازمان و در فرضیه چهارم اثر میانجی مدیریت مسیر شغلی در رابطه بین توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمان رابطه  
مثبت دارند و مورد تایید قرار گرفته اند.

جهانی شدن و تغییرات سریع محیطی، سازمانهای امروزی را با چالش ها و فرصت های بسیاری روبرو می سازد و از همین رو  
سازمانها ناگزیر هستند تا به منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش چابکی سازمان و رفتار و نیاز کارکنان شیوه ای نوین برای  
روبرو شدن با این شرایط به کار گیرند. بنابراین سازمان ها برای ادامه و استقرار در فضای کنونی با چالش های جدیدی مواجه  
هستند که غلبه بر این چالش ها مستلزم توجه بیشتر به توسعه و ارتقای مهارت ها و قابلیت های درونی سازمان است و این امر  
از طریق توانمندسازی کارکنان انجام می گردد از آنجائیکه با افزایش توانمندسازی کارکنان، چابکی سازمان نیز افزایش مییابد  
لذا میتوان گفت که افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی میکنند، بلکه باور دارند که قابلیت ها و تبحر لازم برای انجام  
موفقیت آمیز وظایف را نیز دارند و این منجر به تعهد بیشتر نسبت به سازمان میگردد. از همین رو چابکی در واقع یک توانایی  
اساسی ایجاد می کند تا سازمانها تغییرات را در محیط سازمانی احساس، دریافت، ملاحظه و تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند  
و آنها را وادار به اقدام پیش کنشی می نماید. به عبارتی چابکی به سازمان های امروزی کمک می کند تا در برابر تغییرات  
سریع محیطی و پیچیدگی های بوجود آمده، واکنش مناسب را نشان داده و سریعاً خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

تغییر پیوسته یکی از عوامل غیر قابل انکار هرروزه ی سازمان ها و محیط پیرامونشان است. سازمان هایی که در محیط  
بسیار فعال و پویایی فعالیت میکنند همواره در معرض تهدیدات خارجی قرار دارند که در صورت عدم پیش بینی و پاسخگویی  
سریع به آن ها ، بی شک از ادامه فعالیت باز خواهند ماند لذا میتوان عنوان کرد که سازمان هایی در این بین باقی خواهند ماند  
که از رویکرد ها و راهبردهای جدید مانند توانمند سازی و چابکی کارکنان پیروی کنند. چابکی یکی از راهبردهای کلیدی  
برای دریافت سریع نیاز های مشتری و ارائه پاسخ مناسب به آن میباشد. سازمانی را میتوان سازمان چابک نامید که کارکنانش  
خود را مسئول رسیدن به همه اهداف سازمان بدانند و در مقابل همه بخش های سازمان مسئولیت پذیر و وفادار بوده و با



استفاده از مهارت ها و استعداد ها، معلومات و تجارب سعی در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده نمایند و همیشه آماده پاسخگویی به تغییرات محیطی باشند.

در گذشته، کارکنان سالیان متمادی به فعالیت خود در یک سازمان ادامه می دادند و با افزایش سنوات خدمت به طور مستمر نردبان ترقی را طی می کردند، اما امروزه توسعه شغلی پیچیدگی بیشتری دارد. فراهم آوردن موجبات مدیریت مسیر شغلی سازمانی با رشد و شکوفایی کارکنان در سازمان می تواند منجر به افزایش توانمندی کارکنان و در نهایت چابکی هر چه بیشتر در سازمان گردد. مدیریت صحیح مسیر شغلی کارکنان در زمینه داشتن چشم اندازی روشن و اهداف والا برای کارکنان یاری دهنده بوده و کارکنان را در مسیر کشف استعدادهای خود با توجه به چالش های روبه رو و نیازهای آتی کسب و کار هدایت خواهد کرد. مدیریت مسیر شغلی سازمانی کارکنان باید به گونه ای باشد که نیازهای کارکنان (چه مادی و چه معنوی) و قابلیت ها و پتانسیل های آنها را در نظر گرفته و براساس آنها بهترین مسیر شغلی در هر دوره از زندگی سازمانی فرد طراحی و اجرا گردد.

سازمان ها باید در نظر داشته باشند که راز بقا و حیات آنها در برآوردن نیازها و خواسته های ارباب رجوع / مشتریان به صورتی با کیفیت و مناسب است ؛ در همین راستا پیشنهاداتی جهت بهبود عملکرد سازمان با توجه به موضوع ارائه می گردد:

- مهمترین عامل موثر بر توانمند سازی بحث مشارکت دادن کارکنان در مسائل سازمان است. لذا مشارکت فردی و گروهی کارکنان و تقویت روحیه مشارکت در آنها برای رفع مشکلات و بهبود مستمر در تمام امور سازمان و محیط کارکنان نقش تعیین کننده ای دارد.

- یکی از عوامل شناسایی شده به عنوان منبع ایجاد توانمندسازی در کارکنان، حمایت سازمانی است که در آن مدیران با واگذاری مسئولیت ها به زیردستان، شرایط برای دسترسی کارکنان به اطلاعات، استفاده از ارتباطات و... را فراهم می کنند. این حمایت ها و دادن بازخوردهای تشویق آمیز از سوی مدیران، موجب می شود که افراد توانایی خود را برای موفقیت در انجام وظیفه به کار گرفته و از انگیزه و اشتیاق بیشتری برای ادامه کار برخوردار شوند.

- کارکنان باید از خط مشی، چشم انداز و مأموریت سازمان مربوطه اطلاع کافی داشته باشند، چراکه بدون کسب این اطلاعات، کارکنان راه درست را تشخیص نخواهند داد و مسیر رسیدن به اهدافی که تعریف مشترکی از آن ندارند، دچار تلاش بیهوده خواهند کرد. برآیند کار نیز جز سرخوردگی و تضییع توانایی های بالقوه آنان نخواهد بود. لذا باید به طرق مختلف، اطلاعات مذکور به کارکنان انتقال داده شود تا کارکنان از توانایی و توانمندی خود در مسیری تعریف شده و مشخص استفاده کنند.

- پیشنهاد می شود به منظور افزایش رشد مسیر شغلی کارکنان در سازمان سعی شود در طراحی شغل وظایف به قدر کافی انگیزاننده باشند تا فرد احساس رضایت کند. سعی شود هرچند وقت یک بار جلساتی برای کارکنان جهت تصمیم گیری در امور و کسب راه حل از آنها برگزار شود.

- رعایت عدالت سازمانی و ایجاد انصاف و برابری در همه ابعاد سازمان بین کارکنان، استفاده از مدیریت مشارکتی در سازمان و شرکت دادن افراد در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری های سازمانی، پرهیز از استخدام غیرعلمی و مبتنی بر آشنا بازی که سبب جذب افراد ناکارآمد می شود و ارزشیابی مستمر عملکرد و ارائه بازخورد مناسب به افراد هنگام کسب موفقیت در جهت ایجاد انگیزه توجه شود.

- اختصاص افراد در موقعیت‌هایی که می‌توانند در آن موفق باشند و گوش دادن به نظرات و نیازهای کارکنان پیش‌نیازی برای - مدیریت مسیر شغلی موفق آنهاست. تا سازمان از نیازهای کارکنان اطلاعاتی دقیقی کسب نکند نمی‌تواند مسیر شغلی سازمانی آنها را جهت مدیریت توانمند سازی آنان، برنامه ریزی نماید.

- شایسته سالاری و شایسته‌گزینی در انتصاب افراد با لحاظ عدالت و انصاف برای ارتقاء کارکنان به مناصب، لحاظ شده و برنامه‌های جانشین‌پروری عملیاتی گردد. جهت رشد و شکوفایی احساس شایستگی در کارکنان توصیه می‌شود که تاحد امکان کلیه عزل و نصب‌ها در مجموعه کارمندان داخل سازمان صورت گیرد و از جذب نیروی خارج از سازمان جهت تصدی پست‌های مدیریتی جلوگیری شود. همچنین با توجه به تاثیر افزایش توانمندی کارکنان در امور محوله درواگذاری وظایف و مسئولیت‌های مختلف کاری توجه لازم انجام گیرد.

- سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای فعلی و آینده کسب و کار را ارائه دهند و مسیر پیشرفت شغلی کارکنان را به درستی طراحی نمایند و به کارکنان اجازه دهند به توانمندی‌های لازم دست پیدا کنند. بی‌شک آموزش یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. در راستای افزایش توانمندی کارکنان، بهتر آن است که مدیران سازمانی درصدد توسعه مهارت‌ها و دانش تخصصی خود و کارکنان باشند و این مستلزم آن است که برنامه‌های آموزشی هدفمند و مستمر و متناسب با نیازهای شغلی، جایگزین دوره‌های آموزشی غیرمرتبط و تشریفاتی گردد که مشارکت کارکنان در آن در غالب موارد برای کسب امتیاز برای افزایش حقوق و پاداش است و از کارایی و اثربخشی کافی برخوردار نیستند. برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکا به روش‌های علمی اجرا و حمایت شوند. آموزش و مشارکت از طریق گردهمایی‌های دوره‌ای، کارگاه‌های آموزشی و سخنرانی‌های مدیر، قابل دستیابی است.

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد. چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم (۱۳۹۴)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. چاپ سوم
- احمدی، علی اکبر؛ فراهانی، ابوالفضل؛ بهمنی چوبستی؛ شهبازی، مهدی. نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی، مطالعات مدیریت ورزشی ۱۳۹۱، شماره ۱۳، ۲۳۷-۲۶۰
- احمدی، مهرداد؛ کمائی، محمدحسین؛ درستکار کوشک قاضی، وحید. بررسی توانمندسازی کارکنان در سازمان، رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت زمستان ۱۳۹۹ - شماره ۲۳ (۱۴ صفحه - از ۱۲۹ تا ۱۴۲)
- احمدیان، ذکریا؛ عزیزی، معصومه. تحلیل ساختاری روابط رهبری تحول آفرین و چابکی سازمانی با نقش واسطه‌ای درگیری شغلی در نظام سلامت، رهبری آموزشی کاربردی تابستان ۱۳۹۹ - شماره ۲ (۱۶ صفحه - از ۸۱ تا ۹۶)
- آزاد ارمکی، امیر؛ داودی، عارفه؛ علیزاده مجد، امیررضا (۱۳۹۹). تأثیر نرخ ارز بازار بر رفتار خرید مصرف‌کنندگان لاستیک با نقش میانجی هوشیاری کارآفرینانه. صنعت لاستیک ایران، ۲۵ (۹۹)، ۹۹-۱۱۳.
- آزاد ارمکی، امیر؛ داودی، عارفه؛ علیزاده مجد، امیررضا (۱۴۰۰). تأثیر آموزش کارآفرینی بر هوشیاری کارآفرینانه با نقش میانجی اثربخشی آموزش و آگاهی اقتصادی، فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت، سال ۳، شماره ۸، ص ۴۱-۲۱.
- اسکات، س، ژافه، د. توانا سازی کارکنان ۱۹۹۱، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

اقدسی، سمانه؛ نوروز زاده، رضا. عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی ۱۳۹۲، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال پنجم، شماره ۱، ۱۹۷-۲۲۲

امیرکبیری، علیرضا؛ تقوی نژاد، سید کامل. بررسی تاثیر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با متغیرمیانجی رضایت شغلی، (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی جنوب شهر تهران) ۱۳۹۶، پژوهشنامه مالیات شماره ۳۵- پاییز ۹۶

اندرامی، سید محمد و ضامنی، فرشیده، ۱۳۹۸، رابطه مدیریت مسیر شغلی با فلات شغلی کارکنان دانشگاه فرهنگیان، چهارمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش، محمودآباد

ایرجی، سمیه؛ ایرجی، سمیرا. ابعاد و مدل های چابکی سازمانی، کنفرانس بین المللی و ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران؛ دوره ۲- ۳۰/۰۹/۱۳۹۶ - ۳۰/۰۹/۱۳۹۶ (۲۲ صفحه)

بابایی رحیم آبادی، عیسی. مسیر شغلی و توسعه استراتژیک: سقف های شیشه ای، زندگی کاری کارکنان، توسعه مدیریت مهر ۱۳۹۰ - شماره ۹۰ (۵ صفحه - از ۵۰ تا ۵۴)

ثابت، عظیم؛ علیزاده، حمید. ارزیابی تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان از طریق نقش میانجی چابکی سازمانی (مورد مطالعه: شرکتهای تامین سرمایه شهر تهران)، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری تابستان ۱۳۹۸ - شماره ۱۴ (جلد دوم) (۱۵ صفحه - از ۱۸ تا ۳۲)

جزنی، نسرین؛ رستمی، علی. طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی ۱۳۹۰، دوره ۱، شماره ۳، ۲۳-۵۴

جمالی، حمیده؛ حمیدیان پور، فخریه؛ اسماعیل پور، مجید. بررسی تاثیر کارکرد مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی درون سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان، مدیریت فردا تابستان ۱۳۹۹ - شماره ۶۳ علمی-پژوهشی (وزارت علوم/ISC (۱۸ صفحه - از ۱۶۹ تا ۱۸۶)

حیدری کرد زنگنه، مازیار؛ جعفری، مینا. نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی در شرکتهای فعال در صنعت ساخت و ساز و چابکی سازمانی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری تابستان ۱۴۰۰ - شماره ۶۵ (جلد چهارم، ۱۳ صفحه - از ۱۰۰ تا ۱۱۲)

خوراکیان، علیرضا؛ راهنما، سیده نرگس؛ اسلامی، قاسم. بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی مسرت و پیامدهای مثبت آن، چشم انداز مدیریت دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی پاییز ۱۴۰۰ - شماره ۴۷، ص ۱۲۶-۱۵۴

دارابی، رویا؛ نجاتی، آرش. نقش عوامل چابکی سازمانی در سازگاری حسابداری مدیریت در دستگاه های اجرایی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری پاییز ۱۴۰۰ - شماره ۷۶ (جلد سوم) (۱۳ صفحه - از ۸۷ تا ۹۹)

دیناروند، غلام. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی ۱۳۹۲، فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۴، ۶۱-۸۲

رجایی پور، سعید. مفاهیم و راهبردهای توانمند سازی کارکنان (۱۳۹۸)، مجله تدبیر ۱۸۶

رجبی، پونه؛ شیرازیان، زهرا. بررسی تاثیر ویژگی های شغلی بر رشد مسیر شغلی و قابلیت های تطبیق با آن، پژوهش های مدیریت منابع انسانی زمستان ۱۳۹۶ - شماره ۳۰ علمی-پژوهشی (وزارت علوم/ISC (۲۰ صفحه - از ۲۷ تا ۴۶)

رضایی کلانتری، مرضیه و رضایی عبدالملکی، ملیحه، ۱۳۹۹، نقش چابکی سازمانی در توانمندسازی کارکنان، پنجمین کنفرانس بین المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، تهران

رهنورد، فرج اله؛ علیجانی، زهرا. ، تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی در پرتو فرهنگ سازمانی ۱۳۹۴، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۴

روشندل اربطانی، طاهر؛ فرهنگی، علی اکبر؛ ربیعی، علی؛ رادفر، سودابه. شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی منابع انسانی در سازمان های ارتباطی و رسانه ای دولتی ۱۳۹۶، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۹، شماره ۳، ۵۱۷-۵۳۸

سپهرنوش مرادی، طاهره ؛ بابایی، محمدرضا ؛ مهرآرا، اسداله. تعیین عوامل موثر مدیریت در مسیر پیشرفت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: دفاتر سازمان ملل متحد تهران)، کنفرانس بین المللی و ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران؛ دوره ۷-؛ ۲۲/۱۲/۱۳۹۸ - ۲۲/۱۲/۱۳۹۸ (۱۸ صفحه)

سپهوند، رضا ؛ فعلی، راضیه . مدیریت مسیر شغلی سازمانی و مدیریت استعداد آینده محور: تحلیل نقش میانجی معماری دانش سازمانی، علوم مدیریت ایران پاییز ۱۳۹۹- شماره ۵۵ علمی-پژوهشی (وزارت علوم)/ISC (۲۳ صفحه - از ۲۵ تا ۴۷)

سرلند، خیراله. ارائه الگوی بهینه سازی استراتژی های توانمندسازی منابع انسانی ۱۳۹۶ ، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هشتم ۱۶۳-۱۷۴

سلامت الهی، محمد و پارسا، بی تا و فاتح پور، مجید، ۱۳۹۹، تأثیر توانمند سازی کارکنان و بررسی نقش آن بر مولفه های تعهد سازمانی و رضایت شغلی، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت

سلیمی باهر، مینو و محمدی، تراب و هاشم پور، احمد، ۱۳۹۹، بررسی مفهوم چابکی سازمانی و سازمان های چابک، ششمین همایش بین المللی مطالعات اقتصادی و مدیریت در جهان اسلام، تهران

سهیلی، حمید ؛ طاهرپور کلانتری، حبیب الله ؛ فاندیز، حسین. شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت (مورد مطالعه: سازمان بیمه سلامت)، پژوهش های مدیریت منابع انسانی تابستان ۱۳۹۹ - شماره ۴۰ علمی-پژوهشی (وزارت علوم)/ISC (۲۷ صفحه - از ۱۸۹ تا ۲۱۵)

سیلاوی، عیسی ؛ حضوری، محمدجواد. طراحی مقیاس سنجش چابکی سازمانی در بخش عمومی، مدیریت توسعه و تحول زمستان ۱۳۹۸ - شماره ۳۹ (۸ صفحه - از ۴۳ تا ۵۰)

طاهری لاری، دکتر مسعود ؛ فضایی، زهرا. بررسی رابطه بین چابکی سازمانی با بهره وری منابع انسانی سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان سرپرستی بانک سپه خراسان رضوی)، کنفرانس بین المللی و ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران؛ دوره ۸-؛ ۲۷/۰۶/۱۳۹۹ - ۲۷/۰۶/۱۳۹۹ (۲۶ صفحه)

عارف نژاد، محسن؛ رحیمی اقدم، صمد؛ سپهوند، رضا. مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری، مطالعات منابع انسانی بهار ۱۳۹۹ - شماره ۳۵ علمی-پژوهشی (وزارت علوم)/ISC (۲۶ صفحه - از ۱ تا ۲۶)

فرهی، علی ؛ سلطانی، محمدرضا ؛ نصراللهی، محمد. ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی زمستان ۱۳۹۷ - شماره ۳۴ علمی-پژوهشی (وزارت علوم)/ISC (۲۸ صفحه - از ۱۱۱ تا ۱۳۸)

قاسمی، محمدرضا ؛ طبرسا، غلامعلی ؛ هادی زاده مقدم، اکرم. بررسی وضعیت موجود و مطلوب تکیه گاه های مسیر شغلی کارکنان، مطالعات مدیریت و کار آفرینی تابستان ۱۳۹۵، دوره دوم - شماره ۲/۲ (۷ صفحه - از ۱۷ تا ۲۳)

کیانفر، فرهاد. بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در آموزش و پرورش شهرستان اندیمشک، مدیریت فردا بهار ۱۴۰۰ - شماره ۶۶ علمی-پژوهشی (وزارت علوم)/ISC (۱۷ صفحه - از ۲۷۷ تا ۲۹۳)

مظفری، سجاد؛ امین پور، هاجر؛ اکبری، فرزاد. توانمندسازی نیروی انسانی صنعت بیمه در مواجهه با ریسک های نوظهور (۱۳۹۹)، فصلنامه مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان

مقیم، محمد. سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی (۱۳۸۰)، چاپ دوم، انتشارات ترمه

مهديه، اميد؛ محمدی، پروین. تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی، مدیریت بر آموزش سازمان ها بهار و تابستان ۱۳۹۹، سال نهم - شماره ۱ علمی-پژوهشی (وزارت علوم) ISC/ (۲۰ صفحه - از ۲۵۹ تا ۲۷۸)

میر اصلان زاده ممقانی، مجید. تأثیر توانمندسازی کارکنان بر سازگاری شغلی آنان در سازمان های خدماتی استان آذربایجان شرقی، کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت؛ دوره ۱؛ ۱۴۰۰/۰۶/۱۲ (۱۳ صفحه)

میر محمدی، سید محمد؛ حسین پور، داوود؛ قاسمی، محدثه. بررسی رابطه چابکی سازمان با رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری کارکنان، مطالعات مدیریت و کار آفرینی بهار ۱۴۰۰ - شماره ۳۵ (۲۵ صفحه - از ۱۹۲ تا ۲۱۶)

میرزاده، نگار السادات؛ اسلامی، سعید. بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر چابکی سازمان و افزایش وفاداری کارکنان، کنفرانس بین المللی و ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران؛ دوره ۳؛ ۱۴۰۴/۰۴/۱۳۹۷ - ۱۴۰۴/۰۴/۱۳۹۷ (۱۴ صفحه)

میری، محسن؛ مهتدی، محمد مهدی. ارائه الگوی بومی چابکی سازمانی در مراکز تحقیقات صنعتی (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی تحقیقاتی در عرصه دریایی)، بهبود مدیریت زمستان ۱۳۹۹ - شماره ۵۰ علمی-پژوهشی (وزارت علوم) (۳۳ صفحه - از ۱۳۹ تا ۱۷۱)

ناظم، میترا؛ عزیززاده مجد، امیررضا؛ نارنجی، مسعود (۱۴۰۰). تأثیر بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط با نقش میانجی: رفتار کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت های منتخب حوزه فناوری اطلاعات)، دراسات فی العلوم الانسانیة، ۲۸ (۱). ص ۶۷-۹۲.

نحفوند دریکوندی، علی؛ جابرانصاری، محمدرضا؛ پاکدل، علی. بررسی تأثیر هوش عاطفی بر رضایت شغلی از طریق چابکی سازمانی با استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری، مدیریت توسعه و تحول زمستان ۱۳۹۸ - شماره ۳۹ - (ویژه نامه) (۸ صفحه - از ۱۵۵ تا ۱۶۲)

نصرالهی، محمد. شناسایی مؤلفه ها و شاخص های مسیر شغلی در سازمان سناد، توانمندسازی سرمایه انسانی بهار ۱۳۹۹ - شماره ۸ (۱۲ صفحه - از ۳۹ تا ۵۰)

یاورپور، هوشنگ؛ هادی پیکانی، مهربان؛ قلی زاده، آذر. طراحی مدل مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارمندان بانک ملی ایران، خط مشی گذاری عمومی در مدیریت تابستان ۱۳۹۶ - شماره ۲۶ (ویژه) ISC (۲۰ صفحه - از ۲۶۳ تا ۲۸۲)

Ann-Kathrin Hirzel, Michael Leyer, Jürgen Moormann, (2017) "The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement: Evidence from a case study of a financial services provider", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37 Issue: 10, pp.1563-1579

Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (2019). The New Careers: Individual Action and Economic Change. London: Sage Publications. 6

Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, M.O. and Avci, T. (2003), "The effect of management commitment to service quality in employees affective and performance outcomes", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31 No. 3, pp. 272-86

- Bagher Asgarnezhad Nouri, Masume Mir Mousavi,(2019)" Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation secto", Cuadernos de Gestión
- Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, A., Parkouhi, S.V. and Shahin, R. (2022), "The new concept of quality in the digital era: a human resource empowerment perspective", The TQM Journal, Vol. 34 No. 1, pp. 125-144. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0030>
- Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, R., Shahin, A. and Arab Yarmohammadi,M(2021), " CMMS Software quality function deployment Based on Maintenance Objectives: A Framework for Software Selection Process", International Journal of Productivity and Quality Management 32(4):413–439. DOI:10.1504/IJPM.2020.10029426
- Bao, F., Tian, L., Bu, X., Xiang, X., & Zhao, Y. (2018). Experience distribution, experienced leaders, and team performance. Knowledge Management Research & Practice, 16(1), 78-92
- Brown, M.L., Wendy's career path (2018). Nature, Importance, and Assessment of Needs and Values. In Brown, S.D. & Lent, R.W, Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work, 4 end, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, pp. 431-448
- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. Journal of Business Research, 110, 95-103
- Daneshfard, Kamramolla,Souri, Ali Reza, 2017, UCT Journal of management and Accounting Studies, 5(1), 12-17
- Lee, A., Kanungo, Rabindra N. (2018) "The Empowerment Process Integrating Theory and Practice ", Academy of Management Review, Vol.13, No. 3, pp: 50-2520. 6
- Linda Susan Holbeche, (2018) "Organisational effectiveness and agility", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance
- Lyria, R. K., Namusonge, G. S., & Karanja, K. (2017). The effect of career management on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. Journal of Human Resource and Leadership, 1(3), 31-42
- Noe, R.A., Hollenbeck , JR , Gerhart , B , and Wright , P.M. (2011), fundamentals of Human Resource Management , Fourth Edition , Mc Graw- Hill/Irwin
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 41-50
- Patton, W., & McMahon, M. (2014). Career development and systems theory: Connecting theory and practice (Vol. 2): Springer
- Saadat, S., Aliakbari, A., Alizadeh Majd, A. and Bell, R. (2021), "The effect of entrepreneurship education on graduate students' entrepreneurial alertness and the mediating role of entrepreneurial mindset", Education + Training, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Sathyanarayana, S., & Harsha, H. (2019). Effectiveness of Talent Management Strategies: Evidence from Indian Manufacturing Sector. International Journal of Management Studies. ISSN (Print), 2249-0302
- Shadi Habis Abualoush, Abdallah Mishael Obeidat, Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh, Ali Al-Badi,(2018) "The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance", VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems

Suleymanova, S. (2016). The Effects of Organizational Career Management and High-Performance Work Practices on Frontline Employees Performance Outcomes. The Mediating Role of Work Engagement (Master's thesis, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ))

Van osterhout,m (2010).business agility and information technology in sence organizations. Erasmus university rotterdam: Erasmus research institute of management

Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence. Human Resource Management Journal, 29(4), 564-584.