

# بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی و چابکی سازمانی در دانشگاه شیراز<sup>۱</sup>

شمس اله عزیزی اصل<sup>۲</sup>، رحمت اله مرزوقی<sup>۳</sup>، جعفر جهانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۲/۱۵ تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۱

## چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی و چابکی سازمانی بود. روش پژوهش حاضر ازلحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوهی جمع‌آوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی هست. جامعه آماری شامل کلیه کارمندان دانشگاه شیراز بود. تعداد ۳۰۳ نفر از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند که ۳۰۰ نفر پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و چابکی سازمانی نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹) را تکمیل کردند. یافته‌های همبستگی نشان می‌دهد که بین توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن با چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری در سطح  $P \leq 0.01$  وجود داشته است. همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که توانمندسازی روان‌شناختی پیش‌بینی کننده معنادار چابکی سازمانی هست و از بین ابعاد آن، سه بعد معناداری، مؤثر بودن و حق انتخاب ۵۱ درصد از واریانس چابکی سازمانی را تبیین می‌کنند. یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی کارمندان و چابکی سازمانی دانشگاه بالاتر از حد متوسط بوده است.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، توانمندسازی روان‌شناختی، چابکی سازمانی

۱. این مقاله برگرفته از رساله کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز با عنوان "بررسی رابطه بین

توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی و چابکی سازمانی از دیدگاه کارمندان دانشگاه شیراز" است.

۲. فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول).

azizishamsolah@yahoo.com

۳. دانشیار بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز.

rmarzoqhi@rose.shirazu.ac.ir

۴. دانشیار بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز. jjahani37@gmail.com

## مقدمه

سرعت فزاینده تغییرات محیطی و شدت رقابت بین سازمان‌ها باعث شده که سازمان‌ها به دنبال کسب مزیت‌های رقابتی و تأمین بهتر نیازهای مشتریان باشند. بنابراین، به‌منظور غلبه بر شرایط نامطمئن و پیچیده و پویا و ماندن در عرصه رقابت، تنها راهی که پیش روی مدیران سازمان‌ها قرار دارد، داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد که بنیاد ثروت و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، هست. بی‌تردید منابع انسانی در همه اعصار و قرون مهم‌ترین عامل دستیابی به توسعه به شمار می‌رفته و همواره به‌عنوان موتور توسعه مطرح شده است. در عصر حاضر که بشر به پیشرفت‌های فوق‌العاده در زمینه علوم و تکنولوژی دست یافته، به‌رغم نقش تکنولوژی در توسعه، نه‌تنها از اهمیت منابع انسانی کاسته نشده است بلکه توجه به موضوع منابع انسانی به‌عنوان خالق و به‌کارگیری فن‌آوری، ضرورتی روزافزون یافته است (جسری، پیمان، ۱۳۹۰). در واقع مهم‌ترین رکن هر سازمانی را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که می‌تواند کشور را به‌سوی اهداف توسعه هدایت کند. استفاده صحیح از نیروی انسانی به‌مثابه باارزش‌ترین و بزرگ‌ترین ثروت هر جامعه به‌صورت مسئله حائز اهمیت همواره مورد توجه بوده است. از این‌رو، سازمان‌ها درصدد طراحی راهی برای استفاده از انرژی و توانایی افراد به‌منظور انجام کار خود و رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده می‌باشند. بنابراین، اگر مدیران بتوانند قابلیت‌های کارکنان را افزایش دهند، سازمان به‌طور طبیعی رشد خواهد کرد و بهبود می‌یابد (عبداله زاده، ۲۰۱۳). در این راستا، توانمندسازی<sup>۱</sup> یکی از مهم‌ترین رویکردهای توسعه منابع انسانی هست که منجر به بالندگی نیروی انسانی در سازمان می‌گردد (محزون، ۱۳۸۶) و یک حرکت دائمی است که اهمیت آن همواره رو به افزایش است. سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از تکنولوژی پیشرفته را ارائه دهند و نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود ببخشند (اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). به اعتقاد توماس و ولتهوس<sup>۳</sup>

---

1. empowerment  
2. Smith  
3. Thomas & Velthouse

(۱۹۹۰) توانمندسازی روان‌شناختی یک عامل انگیزشی درونی است که منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان‌هاست. از این رو در مطالعات توسعه نیز بر نقش نیروی انسانی بسیار تأکید نموده و توانمندسازی منابع انسانی راهبردی اساسی برای توسعه ملت‌ها به شمار آمده است (جسری، ۱۳۹۰). توانمندسازی، فرایند افزایش حس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناخت خود و از میان بردن عواملی است که سبب ضعف قدرت می‌شود (یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). همچنین توانمندسازی روان‌شناختی مفهومی چندبعدی است که برحسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان آن‌ها تعریف می‌شود (عبداللهی و نوه‌ابراهیمی، ۱۳۸۵). توانمندسازی روان‌شناختی، شامل پنج بعد: احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس خودمختاری، احساس معنی‌داری و احساس مؤثر بودن هست (عبداللهی، ۱۳۸۴). شایستگی عبارت است از احساس کارمند از اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار خود را داراست. بنابراین شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند، می‌تواند وظایف محول شده را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد. اعتماد به این معنی است که کارمند مطمئن باشد با وی منصفانه و یکسان و از هر منظری بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. احساس خودمختاری عبارت است از احساس کارمند از اینکه در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیت‌های مربوط به شغل خود از آزادی لازم برخوردار است. احساس معنی‌داری به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد برمی‌گردد. در حالت مطلوب کارکنان اهمیت شغلشان را برای سازمان و خودشان درک خواهند کرد و توجه بیشتری را به کارشان معطوف خواهند داشت. تأثیرگذاری یا پذیرش پیامد شخصی درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (اسپریتزر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شود، تغییر ایجاد کنند.

- 
1. Young
  2. Spreitzer

از سوی دیگر، سرعت شاید مهم‌ترین ثروت در هزاره سوم و عصر جدید موسوم به عصر اطلاعات باشد. برای کاستن زمان پاسخگویی و بهبود انعطاف‌پذیری باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها به وجود آیند که برای این منظور اصطلاح چابکی سازمانی<sup>۱</sup> برای اولین بار به کار گرفته شد (نیک پور و برکم، ۱۳۹۰). چابکی سازمانی، سیستمی با توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقا و پیشرفت بنگاه در یک محیط رقابتی (ویژگی اساسی محیط رقابتی عدم اطمینان هست) می‌شود (دریس، وانتیلبرا و پرمنس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). همچنین سیستمی که به سرعت تغییر می‌کند و این از طریق مدل‌های محصول یا تغییر بین خطوط محصول (انعطاف‌پذیری)، و در حالت ایده آل پاسخ آنی به تقاضای مشتری هست (ژیانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) و توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۸۹). چابکی سازمانی پاسخ آگاه و جامع به نیازهای در حال تغییر و رسیدن به موفقیت با استفاده از فرصت‌هایی که سازمان به دست می‌آورد، هست (آسان و دلوی اصفهانی، ۲۰۱۳). همچنین، چابکی توانایی اقدام در محیط رقابتی ناشی از تغییرات مستمر و پاسخگویی سریع به تغییرات بازار و خلق ارزش کالا و خدمات مبتنی بر رضایت مشتری هست (کیم و نیمبهارد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). به‌طور کلی می‌توان گفت چابکی، سازمان را پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشد محور تجسم می‌کند.

در حال حاضر، درزمینه چابکی سازمانی، عامل مدیریت منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است. مهارت‌ها و تجربه افراد در سازمان‌های امروزی ارزش بالایی دارد. قبلاً اعتقاد بر این بود که با معرفی فناوری‌های پیشرفته چابکی سازمانی به دست می‌آید ولی، این استدلال امروزه هست که سازمان‌ها و اقتصاد جوامع، بیشتر به نیروی انسانی وابسته است (اینگه ون مورس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). همچنین در شرایط زمانی حاضر که تحت تأثیر رقابت‌های اقتصادی، کیفیت حرفه‌ای و سازمانی هست، بازده منابع انسانی به یک اصل

1. organizational agility
2. Dries, Vantilborgh & Pepermans
3. Chiang
4. Qin & Nembhard
5. inge van Meurs

انکارناپذیر تبدیل شده است. زمانی که سازمان دارای منابع انسانی قوی هست، فرصت‌های جدیدی برای سازمان ایجاد می‌شود (حسینی قلعه حسن، ۲۰۱۲). از این رو تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آن‌ها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان ابزار موفقیت مدیر نیستند و به‌عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۸). همچنین مطالعات و پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که پژوهشگران بر این باورند که منابع انسانی در دسترس‌ترین و پایدارترین مزیت رقابتی سازمان می‌باشند (حسینی قلعه حسن، فردین، ۲۰۱۲). بنابراین، برای دستیابی به این ویژگی‌ها، سازمان‌ها باید مهم‌ترین منبع و عامل رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند نماید (ارجنلی، ساگلام و متین، ۲۰۰۷).

پژوهش‌های محدودی به بررسی رابطه مستقیم دو متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و چابکی سازمانی پرداخته‌اند اما هر کدام از متغیرها به‌صورت جداگانه و با متغیرهای دیگر مورد بررسی قرار گرفتند. از جمله: سلیمانی، زحمت‌کش و فاضل (۱۳۹۰)، در پژوهشی به بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی در ادارات آموزش و پرورش پرداختند. نتایج نشان داد بین توانمندسازی کارکنان و هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. شکیبایی، خلخالی و سالاری نژاد (۲۰۱۲)، در پژوهش خود به بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت‌های تولیدی بزرگ ایران پرداختند. یافته‌ها نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین نوع فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن وجود دارد. اینگه ون<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان یک سازمان چابک: تأثیر اعتماد و توانمندسازی در چابکی سازمانی به این نتایج دست‌یافت که توانمندسازی و اعتماد به همکاران به‌طور مستقیم با چابکی سازمانی رابطه دارد. نظری پور، سپهوند و قدسی (۲۰۱۳)، نشان دادند که چابکی سازمانی تأثیر معناداری بر رضایت شغلی و تعهد کارکنان دارد. همچنین، در

---

1. Ergenli, Saglam, & Metin

2. Lnge van

مطالعه‌ای که استراتن و واربرتن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) انجام داده‌اند، بیان کردند که وجود تقاضاهای متغیر و در نتیجه تولید محصولات نوآورانه از عوامل اصلی ایجادکننده چابکی در سازمان‌هاست. صادقان و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهش خود عنوان کردند، بین فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی در سازمان‌های فاوی شهرداری شیراز رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. نیک پور و سنجر سلاجقه (۱۳۸۹)، بیان کردند که بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

امروزه مردم برای برآورده کردن بسیاری از نیازهای خود ناچار به مراجعه به سازمان‌های آموزشی هستند و اصلاح روند امور، تسریع در انجام کارها، برخورد مناسب کارمندان و افزایش بهره‌وری و اثربخشی را در این سازمان‌ها انتظار دارند. از آنجایی که دانشگاه نهاد پویایی است که برای پاسخگویی به نیازهای تخصصی و علمی جامعه ایجاد شده است، حیات آن در گرو تعامل سازنده و مؤثر با محیط هست. این تعامل وقتی دوام می‌یابد که کیفیت دانشگاه حفظ و در پاسخگویی به نیازهای جامعه از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. دانشگاه به‌عنوان یکی از سازمان‌های آموزشی باید چابک باشد و یکی از مشخصات دانشگاه چابک این است که نسبت به تغییرات محیطی حساس بوده و از سرعت لازم جهت انطباق با تغییرات برخوردار باشد. به‌رحال دانشگاه شیراز از جمله سازمان‌های آموزشی است که در راستای تحقق اهدافی گام برمی‌دارد که این اهداف به‌نوبه خود در راستای رفع نیاز جامعه تدوین شده‌اند. یکی از مقوله‌های مهم که به دانشگاه در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده کمک می‌کند، توانمندسازی کارمندان این سازمان است و همچنین ضرورت بهره‌گیری از رویکرد توانمندسازی روان‌شناختی در زمینهٔ بهبود قابلیت چابکی سازمانی است که شامل قابلیت‌های کلیدی؛ پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و قابلیت سازگاری و سرعت در ارائه خدمات هست. لذا این مقوله از این جهت ضرورت دارد که به دانشگاه شیراز کمک می‌کند همگام و همسو با تغییرات محیطی روبه‌جلو گام بردارد.

---

1. Stratton & Varberton

از آنجایی که مهم‌ترین عامل سازمان برای پیشبرد اهداف و کمک به همسو کردن سازمان با تغییرات محیطی، نیروی انسانی یا منابع انسانی سازمان هست، لذا سؤال اصلی این پژوهش این است که آیا بین توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی و چابکی سازمانی از دیدگاه کارمندان دانشگاه شیراز رابطه‌ای وجود دارد

### سؤالات پژوهش

- ۱- آیا رابطه معنی‌داری بین توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی و ابعاد آن و چابکی سازمانی از دیدگاه کارمندان دانشگاه شیراز وجود دارد؟
- ۲- آیا توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن پیش‌بینی کننده معنادار چابکی سازمانی از دیدگاه کارمندان دانشگاه شیراز هست؟
- ۳- میزان توانمندسازی روان‌شناختی کارمندان دانشگاه شیراز تا چه حد است؟
- ۴- میزان چابکی سازمانی دانشگاه شیراز از دیدگاه کارمندان تا چه حد است؟

### ابزارهای اندازه‌گیری

پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۱</sup> (PEQ): این مقیاس برای اندازه‌گیری ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی به کاررفته است و شامل ۱۶ گویه هست که گویه‌های مربوط به بعدهای شایستگی (۴، ۵، ۶ و ۷)، معنی‌داری (۱، ۲ و ۳)، حق انتخاب (۸، ۹ و ۱۰) و مؤثر بودن (۱۱، ۱۲ و ۱۳) از پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) هست و گویه‌های مربوط به بعد اعتماد (۱۴، ۱۵ و ۱۶) توسط وتن و کمرون<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) به آن اضافه شده است. این ابزار به صورت یک طیف لیکرت پنج گزینه از (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) نمره‌گذاری می‌شود. برای تعیین روایی این پرسشنامه از روش تحلیل گویه استفاده شد. ضریب همبستگی گویه‌ها با نمره کل از بین ۰/۲۸ - ۰/۷۵ در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار بود. در پژوهش اسپریتزر در سال ۱۹۹۵ پایایی این ابزار محاسبه شد و ضریب آلفای

1. psychological empowerment questionnaire  
2. Vetten & Cameron

کروناخ ۰/۷۴ به دست آمده. در این پژوهش، پایایی پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی برابر ۰/۸۹ هست.

**پرسشنامه چابکی سازمانی:** این پرسشنامه توسط نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹) ساخته شد. پرسشنامه چابکی سازمانی دارای ۱۶ گویه و چهار مؤلفه هست. بعد پاسخگویی گویه‌های (۱، ۲، ۳، ۴)، بعد شایستگی گویه‌های (۵، ۶، ۷ و ۸) انعطاف‌پذیری گویه‌های (۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲) و بعد سرعت گویه‌های (۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶) را شامل می‌شود. این ابزار به صورت یک طیف لیکرت پنج گزینه از (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) نمره‌گذاری می‌شود. برای تعیین روایی پرسشنامه در این پژوهش از روش تحلیل گویه استفاده شد. ضریب همبستگی گویه‌ها با نمره کل از بین ۰/۲۹ - ۰/۷۴ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار بود. ضریب پایایی پرسشنامه چابکی سازمانی، براساس پژوهش نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹) ۰/۸۷ هست. در پژوهش حاضر این میزان ۰/۸۷ به دست آمد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای توصیف، جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعات از روش‌های آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و آماره‌های استنباطی شامل همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام استفاده شده است. نتایج در ادامه ارائه شده است. یافته‌های توصیفی نشانگر این بود که تعداد ۱۵۹ نفر مرد (۵۳٪) و تعداد ۱۴۱ نفر زن (۴۷٪) در پژوهش شرکت کردند، که بیشترین میزان مربوط به کارمندان مرد هست. همچنین بیشترین میزان شرکت‌کنندگان مربوط به مدرک تحصیلی کارشناسی که ۱۰۲ نفر (۳۴٪) و کمترین هم مربوط به مدرک تحصیلی دکتری بود که شرکت‌کننده نداشت. در نهایت، بیشترین میزان شرکت‌کننده‌ها با سابقه کاری ۲۱ و بالاتر بودند و کمترین میزان شرکت‌کننده‌ها با سابقه کاری ۵ سال و کمتر بودند. در جدول (۱) مقدار میانگین و انحراف استاندارد برای هر یک از مؤلفه‌های متغیرهای مستقل و وابسته مشخص شده است.





سرعت	انعطاف پذیری	شایستگی	پاسخگویی	چابکی	اعتماد	مؤثر بودن	حق انتخاب
۰/۷۸	۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸۹
۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۶۱	۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۷۸	۰/۸۳	۰/۸۶
۰/۶۳	۰/۶۱	۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸۹
۰/۶۷	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸۹
۰/۸۰	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸۹
۰/۸۰	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸۹
۰/۳۲	۰/۵۱	۰/۳۳	۰/۳۵	۰/۴۶	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۱۸
۰/۴۰	۰/۵۶	۰/۴۱	۰/۳۶	۰/۵۴	۰/۱۵	۰/۸۳	۰/۸۹
۰/۳۶	۰/۶۰	۰/۴۷	۰/۴۵	۰/۵۷	۰/۱۹	۰/۵۶	۰/۶۳
۰/۵۵	۰/۴۳	۰/۵۷	۰/۵۲	۰/۶۳	۰/۲۶	۰/۲۵	۰/۴۴
۰/۴۷	۰/۶۱	۰/۵۶	۰/۵۰	۰/۶۷	۰/۴۱	۰/۸۳	۰/۸۲

ضرایب آلفا بر روی قطر فرعی قرار دارند.  $p \leq 0.05$  \*  $P \leq 0.01$  \*

نتایج جدول همبستگی نشان می‌دهد که همه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با این متغیر رابطه مثبت و معناداری در سطح  $P \leq 0.01$  دارد. علاوه بر آن بین توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن با چابکی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح  $P \leq 0.01$  وجود دارد. بالاترین ضریب همبستگی مربوط به متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و پایین‌ترین ضریب همبستگی مربوط به بعد اعتماد است. بنابراین، بین توانمندسازی روان‌شناختی و چابکی سازمانی از دیدگاه کارمندان دانشگاه شیراز رابطه مثبت و معناداری

وجود دارد.

برای بررسی سهم هر یک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در پیش‌بینی چابکی سازمانی از رگرسیون چندگانه استفاده شد. پیش از اجرای رگرسیون مفروضات آن بررسی شد. در ابتدا وجود داده‌های پرت تک متغیری با استفاده از نمودار مستطیلی (باکس پلات)<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که ۸ داده پرت وجود دارد که با نزدیک‌ترین داده قبلی جایگزین شد. علاوه بر آن یکسانی شکل توزیع متغیرها با استفاده از نمودار مستطیلی بررسی شد<sup>۲</sup>. نتایج نشان داد خط میانه برای اکثر متغیرها در وسط نمودار مستطیلی قرار دارد و شکل نمودارها به هم شبیه هست. همچنین نمودار پراکنش توزیع تراکمی مقادیر مشاهده‌شده و مورد انتظار یک شیب ۴۵ درجه را نشان داد و همه نقاط روی خط قرار گرفتند که حاکی از نرمال بودن توزیع باقیمانده‌ها بود. مفروضه یکسانی واریانس‌ها از طریق نمودار کردن باقیمانده‌های استاندارد شده رگرسیون<sup>۳</sup> در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده استاندارد رگرسیون<sup>۴</sup> بررسی شد. نقاط به صورت تصادفی بر روی یک خط پراکنده شده بودند که حاکی از یکسانی واریانس‌ها بود. به منظور بررسی استقلال خطاها از آماره دورین واتسون استفاده شد. نتایج نشان داد مفروضه استقلال برقرار است ( $DW=2/06$ ). مفروضه همخطی چندگانه<sup>۵</sup> از طریق آماره تکرانس و همچنین تورم واریانس (VIF) بررسی شد. نتایج نشان داد که کمینه تکرانس برابر با  $0/803$  و بیشینه مقدار تورم واریانس برابر  $1/25$  است که نشان می‌دهد همخطی چندگانه بین متغیرهای مستقل وجود ندارد. پس از بررسی مفروضه‌های رگرسیون چندگانه و حصول اطمینان از برقراری مفروضه‌ها، به منظور تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک از رگرسیون ساده و چندگانه استفاده شد. برای تعیین قدرت توانمندسازی روان‌شناختی در

### 1. Boxplot

۲. زمانی که یک متغیر کجی به راست و دیگری کجی به چپ (البته نه چندان که توزیع انحراف جدی از توزیع نرمال پیدا کند) داشته باشد، ضریب پیرسون ضریب رابطه درستی برای چنین حالتی نبوده و در نتیجه محاسبه رگرسیون خطی چندگانه نیز زیر سؤال است (گیلس، ۱۳۹۱، ص ۱۷۰).

### 3. Regression Standardized Residual

### 4. Regression Standardized Predicted Value

### 5. Multicollinearity

تیین واریانس چابکی سازمانی، از رگرسیون ساده استفاده شد. نتایج در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. مدل رگرسیون ساده برای پیش‌بینی چابکی سازمانی

متغیر	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	سطح معنی‌داری
توانمندسازی	۰/۶۶	۰/۴۴	۰/۶۶	۱۵/۳۵	۰/۰۰۰۱

بر اساس جدول، توانمندسازی روان‌شناختی ۴۴٪ از واریانس چابکی سازمانی را از دیدگاه کارمندان دانشگاه شیراز پیش‌بینی می‌کند. بنابراین، در این پژوهش توانمندسازی پیش‌بینی کننده چابکی سازمانی دانشگاه شیراز از دیدگاه کارمندان هست. در نهایت برای تعیین سهم هر یک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در پیش‌بینی چابکی سازمانی رگرسیون چند گانه گام به گام پیش‌رونده استفاده شد. نتایج در ادامه ارائه شده است.

جدول ۵. پیش‌بینی چابکی سازمانی بر اساس مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی

متغیرها	مرحله	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	B	Beta	T	Sig
معناداری	۱	۰/۶۳۴	۰/۴۰۱	۱۹۸/۴۹	۰/۰۰۰۱	۰/۱۸	۰/۵۰۵	۱۱/۱۲	۰/۰۰۰۱
معناداری مؤثر بودن	۲	۰/۷۰۸	۰/۵۰۱	۱۴۷/۹۲	۰/۰۰۰۱	۰/۲۵۲	۰/۲۱۳	۳/۵۸	۰/۰۰۰۱
معناداری مؤثر بودن حق انتخاب	۳	۰/۷۱۶	۰/۵۱۳	۱۰۶/۰۶	۰/۰۰۰۱	۰/۲۴۱	۰/۱۷۱	۲/۶۸	۰/۰۰۰۸

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که در مدل اول، متغیر معناداری وارد تحلیل شده و ۴۰ درصد از واریانس چابکی سازمانی را تبیین نموده است. در گام دوم با اضافه شدن متغیر مؤثر بودن، میزان واریانس تبیین شده از ۴۰ درصد به ۵۰ درصد افزایش یافته است. در گام نهایی با اضافه شدن متغیر حق انتخاب به مدل مقدار واریانس تبیین شده به ۵۱ درصد افزایش یافته است. بنابراین مجموع ۵۱ درصد از واریانس چابکی سازمانی کارکنان توسط متغیرهای معناداری، مؤثر بودن و حق انتخاب تبیین شده است. دو متغیر احساس شایستگی

و اعتماد پیش‌بینی‌کننده معنادار چابکی سازمانی از دیدگاه کارمندان دانشگاه شیراز نبوده و از معادله حذف شدند.

برای تعیین میزان توانمندسازی روان‌شناختی و چابکی سازمانی از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. یافته‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۲. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای متغیرهای توانمندسازی و چابکی سازمانی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش t	سطح معناداری
توانمندسازی	۳۰۰	۵۶/۲۳	۸/۱۶	۱۷/۴۵	۰/۰۰۰۱
چابکی سازمانی	۲۹۸	۵۴/۸۰	۸/۵۴	۱۳/۷۶	۰/۰۰۰۱

میانگین استاندارد: ۴۸

با توجه به جدول فوق، توانمندسازی روان‌شناختی کارمندان با میانگین ۵۶/۲۳ بالاتر از میانگین متوسط توانمندسازی روان‌شناختی هست و بر اساس t به دست آمده ( $p \leq ۰.۰۱$ ) /۴۵ ( $t=۱۷$ ) تفاوت معنی‌داری بین میانگین توانمندسازی کارمندان دانشگاه شیراز و میانگین استاندارد وجود دارد. بعلاوه، چابکی سازمانی با میانگین ۵۴/۸۰ بالاتر از میانگین حد متوسط چابکی سازمانی (۴۸) هست و بر اساس t به دست آمده ( $p \leq ۰.۰۱$ ) ( $t=۱۳/۷۶$ ) تفاوت معنی‌داری بین میانگین چابکی سازمانی دانشگاه شیراز با میانگین استاندارد چابکی سازمانی وجود داشت.

### بحث و نتیجه‌گیری

توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی، به‌عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم‌آوری بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است. همچنین توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. بدین معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام فعالیت‌ها، تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند و احساس کنند که اهداف شغلی معنی‌دار و ارزشمندی را دنبال کرده و بپذیرند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (قربانی

زاده، ۱۳۸۴). بنابراین پژوهش، درصدد بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی و چابکی سازمانی از دیدگاه کارمندان دانشگاه شیراز بود. جهت بررسی این رابطه‌ها از آزمون تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج حاصل از تی تک نمونه‌ای نشان داد که توانمندی روان‌شناختی کارمندان دانشگاه شیراز بالاتر از حد متوسط بوده است. باید گفت توانمندسازی باعث می‌شود از شرایطی که باعث ضعف کارمندان و سازمان شده است، دور شده و احساس خودکفایی و خلاقیت و نوآوری در کارمندان تقویت شود. به‌زعم بسیاری از صاحب‌نظران و پژوهشگران، نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند به وجود می‌آورد. از این رو، یکی مهم‌ترین عامل سازمان در دستیابی به اهداف خود نیروی انسانی آن هست. بنابراین، ایجاد محیطی که کارمندان در آن احساس توانمندی کنند، مستلزم آن است که آنان با یک چشم‌انداز روشن بدانند سازمان به کجا می‌رود و آنان به‌عنوان اعضای سازمان چگونه می‌توانند در آن سهم باشند. همچنین کارمندان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند. از این رو، با توجه به اهمیت این مقوله در حوزه آموزش عالی و لزوم داشتن نیروی انسانی کارآمد برای پاسخگویی به نیازهای محیطی، ضرورت دارد دانشگاه شیراز بسترهای لازم در جهت افزایش هر چه بیشتر میزان توانمندی کارمندان خود را فراهم نماید و یک چشم‌انداز روشنی از آینده سازمان و اهداف آن ارائه بدهند تا در دستیابی به اهداف خود موفق عمل نماید. چراکه توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و باوجود آوردن آزادی عمل برای کارمندان، این فرصت را به خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌ها بهبود و موجبات اثربخشی سازمان فراهم گردد. نتیجه فوق با یافته‌های (ایبلی و ناستی زایی، ۱۳۸۹؛ جعفری، ۱۳۹۲) که میزان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را بالاتر از حد متوسط ارزیابی کردند، هم‌راستا هست و با یافته‌های پژوهش (حیدری و همکاران، ۱۳۹۰؛ فیضی و ذوالفقاری مقدم، ۱۳۸۷) که میزان توانمندسازی روان‌شناختی کارمندان را کمتر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند، نا هم‌راستا هست.

همچنین بر اساس دیدگاه کارمندان، چابکی سازمانی دانشگاه بالاتر از حد متوسط چابکی سازمانی بوده است. در تفسیر این یافته باید گفت چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان (گانگولی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) و قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است. همچنین توانایی یک سازمان در پاسخ سریع و تطبیق با تغییرات محیطی از مشخصه‌های چابکی هست. به‌زعم نیک پور و سلاجقه (۱۳۸۹)، زمانی که سطح چابکی موردنیاز سازمان مشخص گردد، آنالیز و ارزیابی سطح فعلی چابکی سازمان مؤثرتر و کارآمدتر خواهد بود. تفاوت میان سطح فعلی و سطح موردنیاز را می‌توان مبنایی برای تصمیمات آتی تلقی نمود. برای بهبود وضعیت چابکی سازمان باید به کارشناسی تغییرات و رفتارهای محیطی سازمان و تجزیه و تحلیل اثرات آن تغییرات بر سازمان پرداخت. بنابراین، از آنجا که سازمان‌ها با تغییرات و رفتارهای متفاوتی مواجه می‌شوند، سطح چابکی موردنیاز سازمان‌ها نیز ممکن است متفاوت باشد. بنا بر نتایج این پژوهش، چابکی سازمانی دانشگاه شیراز از دیدگاه کارمندان، از حد متوسط بالاتر است و بیانگر این موضوع است که دانشگاه شیراز در زمینه‌های قابلیت‌های چابکی و پاسخ سریع به نیازهای محیطی و ارائه خدمات متنوع به مشتریان خود در حد قابل قبولی قرار دارد و از قابلیت رقابت‌پذیری برخوردار است. لذا ضرورت دارد دانشگاه برای حفظ چابکی خود و ارتقا سرعت پاسخگویی خود به تغییرات محیطی، بیش‌ازپیش به محیط اطراف خود حساس بوده و به شناسایی عوامل محیطی دخیل بر وضعیت سازمان بپردازد. نتایج این پژوهش با یافته‌های ( شریف‌آبادی، ۲۰۱۲؛ آسان و دلوی اصفهانی، ۲۰۱۳؛ نیک پور و سلاجقه، ۱۳۸۹) که میزان چابکی سازمانی را بالاتر از حد متوسط گزارش کرده‌اند، هم‌راستا هست و با یافته‌های ( باقری کراچی و همکاران، ۲۰۱۴؛ باقری کراچی و عباسپور، ۱۳۹۱) که میزان چابکی سازمانی را پایین‌تر از حد متوسط گزارش کرده‌اند، نا هم‌راستا هست.

نتایج همبستگی نیز نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن با چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشته. بنابراین، با توجه به نتایج به‌دست آمده مسئله اصلی پژوهش

1. Ganguly., Nilchiani & Farr

درباره وجود رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی و چابکی سازمانی از دیدگاه کارمندان دانشگاه شیراز مورد تأیید قرار گرفت. بررسی‌ها نشان داد که این دو متغیر باهم رابطه مستقیم دارند. در نتیجه استنباط می‌شود که توانمندسازی روان‌شناختی شرایط و بسترهای لازم را برای ارتقای سطح چابکی سازمانی دانشگاه شیراز فراهم می‌آورد و در بر اساس یافته‌های این پژوهش از عوامل کلیدی در ایجاد ویژگی چابکی برای سازمان در محیط رقابتی و متغیر محسوب می‌شود بنابراین، هرچقدر کارمند بیشتر به مؤثر بودن خود نسبت به نتایج و پیامدهای راهبردی، عملیاتی و اداری شغل خود معتقد باشد، چابکی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. همچنین هرچقدر افراد احساس بهتری نسبت به بارزش بودن اهداف شغلی خودشان داشته باشند، و هرچقدر افراد از استقلال کاری بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت در سازمان برخوردار باشند، چابکی سازمانی نیز بالاتر می‌رود. همچنین هرچقدر کارمندان دانشگاه وظایف شغلی را با مهارت بیشتری انجام دهند، چابکی دانشگاه در محیط پویا نیز بیشتر می‌شود. نتیجه به دست آمده با یافته‌های پژوهش (مورس، ۲۰۱۲) که بیان کرد بین توانمندسازی روان‌شناختی و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، همسو هست. یافته‌ها همسویی با این پژوهش یافت نشد. همچنین، یافته مذکور با نتایج پژوهش (عبداله زاده، ۲۰۱۳؛ چانگ، شی و لین، ۲۰۰۹؛ هنینجر، ۲۰۰۷؛ چانگ، ۲۰۱۰؛ حسن‌پور و همکاران، ۲۰۱۳؛ احمدی و همکاران، ۲۰۱۲؛ پورگی تانی و هجینی پور، ۲۰۱۳؛ سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ خانعلیزاد و همکاران، ۱۳۸۹؛ موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۹) هم‌راستا هست.

علاوه بر آن برای بررسی قدرت توانمندسازی و ابعاد آن در پیش‌بینی چابکی سازمانی از رگرسیون ساده و چندگانه به روش گام‌به‌گام استفاده شد. نتایج رگرسیون ساده نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی ۰/۴۴ از واریانس چابکی سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین رگرسیون چندگانه نشان داد که از بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی تنها ابعاد معناداری، مؤثر بودن و حق انتخاب قادر به پیش‌بینی چابکی سازمانی بودند و این متغیرها مجموعاً ۵۱ درصد از واریانس چابکی سازمانی را تبیین کردند و دو متغیر اعتماد و احساس شایستگی پیش‌بینی کننده چابکی سامانی از دیدگاه کارمندان نبودند. یافته فوق با



نتایج پژوهش (مورس، ۲۰۱۲) که توانمندسازی روان‌شناختی را پیش‌بینی کننده چابکی سازمانی بیان کرد، همسو هست. یافته ناهم‌سوئی یافت نشد. همچنین یافته مذکور با یافته‌های پژوهش (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۲؛ ایلی و ناستی زایی، ۱۳۸۹) هم‌راستا هست.

از مهم‌ترین دلایل سازمان‌ها برای چابکی می‌توان به کوتاه‌مدت بودن فرصت‌های محیط کاری، ارائه سریع یک محصول یا خدمت به بازار، غیرقابل‌پیش‌بینی بودن تغییرات مداوم در محیط کاری یادکرد (شعیب زاده، ۱۳۸۶). از آنجایی که یکی از ابزارهای سازمان برای تحقق چابکی، نیروی انسانی آن سازمان هست، لذا توانایی و انعطاف‌پذیری کارمندان یک سازمان، نقش مهمی را در سرعت ارائه خدمات و پاسخگویی به تغییرات محیطی که از قابلیت‌های چابکی سازمانی هست، ایفا می‌کند. همچنین از آنجایی که دستیابی به موفقیت در محیط کار پویای امروزی، نیازمند سازگاری با تحولات و چابکی در سازمان است، لذا بنا بر نتایج به‌دست آمده، ضرورت توجه هر چه بیشتر به مقوله توانمندسازی روان‌شناختی کارمندان بیش‌ازپیش نمایان شده است چراکه چابکی بدون کمک و استفاده از دانش و مهارت‌های کارمندان امکان‌پذیر نیست. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که کارمندان دانشگاه باید از سطح بالای توانمندی روان‌شناختی برخوردار باشند تا بتوانند با موقعیت‌های متغیر و غیرقابل‌پیش‌بینی محیطی خود را انطباق دهند. بنابراین، مدیران دانشگاه شیراز باید توانمندسازی روان‌شناختی را یکی از راهبردهای اساسی به‌منظور چابکی سازمانی تلقی نموده و برای رسیدن به سطوح بالای توانمندسازی کارمندان برنامه‌ریزی کنند. از سوی دیگر با توجه به نتایج به‌دست آمده، مدیریت سازمان باید توجه بیشتری به کارمندان داشته باشد و با مشارکت دادن هر چه بیشتر آن‌ها در جریان امور و ایجاد حس خودمختاری در حیطه کاری، سطح بالایی از توانمندسازی روان‌شناختی را در آن‌ها ایجاد کند. مدیران با راهبردها و اقداماتی مانند فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، تشکیل تیم و استقلال دادن به کارمندان، باید بسترها و شرایط لازم برای انجام هر چه بهتر وظایف سازمانی را طوری فراهم نمایند تا کارمندان آنچه را که می‌خواهند، با رغبت و انگیزه درونی انجام دهند و در زمینه تأثیر سطح بالای استقلال و آزادی عمل کارمندان در

توانمندی آنان، امکان مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شغل و وظایف شغلی در مواردی از قبیل انتخاب روش انجام کار و طرح‌ریزی انجام شغل، فراهم شود. البته، در زمینه اجرای برنامه توانمندسازی در دانشگاه شیراز مدیران دانشگاه با محدودیت‌هایی مواجه بودند. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به عدم آگاهی و آشنایی کارمندان دانشگاه از مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی و نیز محدودیت‌های اجرایی برنامه‌های توانمندسازی که ضرورت دارد مدیران دانشگاه بیش‌ازپیش به سرمایه‌گذاری در این زمینه اقدام نمایند.

### منابع

- اسکندری، فریدون؛ بازارگادی، مهنوش؛ زاغدی تفرشی، منصور؛ ربیع ساهکلی، سهیلا و شغلی، علیرضا. (۱۳۹۲). ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی پرستاران با میزان تعهد عاطفی آن‌ها در بیمارستان‌های استان زنجان. *مجله‌ی مراقبت‌های پیشگیرانه در پرستاری و مامایی*، دوره سوم، شماره ۲، صص ۴۷-۶۰.
- ایلی، خدایار و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد سازمانی. *طلوع بهداشت*، شماره اول و دوم، صص ۲۶-۳۹.
- اسمعیلی، محمد رضا؛ سید عامری، حسن؛ قاسم‌زاده، ابوالفضل؛ سهرابی، پوریا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروند سازمانی. *پژوهش در علوم رفتاری*، شماره ۱۰، تابستان ۸۹، صص ۱۶۹-۱۸۶.
- باقری کراچی، امین و عباس پور، عباس (۱۳۹۱). چابکی؛ رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌ها. *فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی*، سال اول، شماره ۱، صص ۶۱-۷۱.
- جسری، پیمان (۱۳۹۰). *توانمندسازی منابع انسانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج. *خانعلیزاده، رقیه؛ کردنائیچ، اسدا...؛ فانی، علی اصغر و مشبکی، اصغر (۱۳۸۹)*. رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مطالعه موردی دانشگاه تربیت مدرس). *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال دوم، شماره ۳، صص ۴۵-۲۰.

حمیدی، ناصر؛ حسن‌پور، اکبر؛ کیایی، مجتبی و موسوی، سید حمید (۱۳۸۸). نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی. *مجله مدیریت صنعتی*، سال چهارم، شماره ۸، صص ۱۱۱-۱۲۷.

سلیمانی، نادر؛ زحمت‌کش، محبوبه و فائض، علی (۱۳۹۰). رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی در ادارات آموزش و پرورش. *فصلنامه علوم تربیتی*، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۸۹-۱۰۵.

صادقیان، رحمت‌اله؛ یعقوبی، نورمحمد و اعزازی، محمد اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۱۲۰-۱۰۳.

نیک پور، امین و سلاجقه، سنجر (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان. *پژوهش‌های مدیریت*، سال سوم، شماره هفتم، صص ۱۸۴-۱۶۹.

نیک پور، امین و برکم، یاسر (۱۳۹۱). چابکی سازمان و مدل دست‌یابی به یک سازمان چابک. *راهبرد یاس*، شماره ۳۰، صص ۱۷۱-۱۵۱.

ملکی، روح‌الله (۱۳۹۲). *بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با چابکی سازمانی در بانک کشاورزی استان خوزستان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر.

موسی خانی، مرتضی؛ رنگریز، حسن؛ نایی، محمدامین و حسن خانی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان در تحقق بانکداری الکترونیکی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۷(۱۳۸۹)، صص ۱-۷.

واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۹). بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران-منطقه تهران. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۷۸-۱۵۳.

- Abdollahzadeh, A. (2013). Empowerment and Organizational Change. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4 ,1 ,1-5.
- Abbasi, Z., & Kiani Anboohi, Z. (2014). Assessment of Strategic Agility level in Science and Technology Park Companies. *Journal of Social Issues & Humanities*, 2, 7, 25-31.
- Ahmadi, A., Fathizadeh, A., Sadeghi, J., Daryabeigi, M., & Taherkhani, L. (2012). the relationship between organizational structure and organizational agility. *Management Science Letters*, 2 (2012), 2777-2788.
- Bagheri Kerachi, A., Abbaspour, A., Aghazade, A., Rahimian, H., & Mehregan, M.R. (2014). Application Level of Organizational Agility Indices at Universities. *Bimonthly of Education Strategies in Medical Sciences*, 7(1), 25-31
- Chang, Li- chun., Shih, Chia- Hui & Lin, Shu- Man (2009). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross sectional Questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (4), 427-433.
- Chung-Yean Chiang, Canan Kocabasoglu-Hillmer, Nallan Suresh, (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility, *International Journal of Operations & Production Management*, 32, 1, 49 - 78
- Chang, Li- chun., Shih, Chia- Hui & Lin, Shu- Man (2009). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross sectional Questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (4), 427-433.
- Dries, N., Vantilborgh, T & Pepermans, R (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41 3, 340 –358.
- Dalvi Isfahan, M.R., & Asan, H (2013). A Study of Measuring Aspects of Agility Capabilities in Social Security Organization of Kohgiluyeh and Boyer- Ahmad Province. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 12, 478-500.
- Ganguly A. Nilchiani R., Farr J (2009). Evaluating agility in corporate enterprises-Int. *Journal Production Economics*, 118, 410–423.
- Hassanpour, J., Gilaninia, Sh., & Gilaninia, H (2013). Evaluation the Relationship between Empowerment and Performance of Employee by Using Veton and Cameron Model (Case Study: Guilan Tax Affairs

- Administraton). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3, 2, 86-90.
- Hasani ghale hasan, F (2012). Evaluation of Empowerment of Human Resources and Effectiveness. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10), 9998-10006.
- Inge van, M (2012). *An agile organization: The influence of trust and empowerment on the agility of an organization*. Rotterdam School of Management MSc. Human Resource Management
- Qin, R., Nembhard, D.A (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions-A real options perspective. *International Journal Production Economics*, 125, 324-334.