

تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری

علی صفدریان*، مسعود پورکیانی**

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۲۵

چکیده

هدف این پژوهش، تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور و ارائه یک الگو در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری است. روش تحقیق پژوهش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی و از نظر هدف توسعه‌ای - کاربردی است که داده‌ها به شیوه تحقیقات میدانی جمع‌آوری شده است. جامعه مورد بررسی شامل خبرگان و کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بودند. حجم نمونه با استفاده از روش دلفی ۳۳ نفر از خبرگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای، ۳۷۸ نفر از کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌های محقق‌ساخته بوده که روایی و پایایی آنها مورد تأیید واقع شد. نتایج، حاکی از آن است که مؤلفه چندپیشگی کارکنان به مؤلفه‌های چابکی سازمان اضافه و مؤلفه احساس قدرت از مؤلفه‌های توانمندی فردی حذف شده است. بین توانمندسازی و چابکی سازمانی و مؤلفه‌های توانمندی فردی و سازمانی و چابکی سازمانی رابطه معنی‌دار و از نوع مستقیم وجود دارد. در مجموع، چابکی سازمانی توسط زیرمقیاس‌های توانمندسازی تبیین می‌شود و الگوی تبیین شده در این پژوهش از اعتبار مطلوبی برخوردار است.

کلیدواژه‌ها: توانمندی؛ توانمندی فردی؛ توانمندی سازمانی؛ چابکی سازمانی؛ سیاست‌های کلی نظام اداری

*. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
pourkaiani@yahoo.com
**. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

مقدمه

مقام معظم رهبری در سال ۱۳۹۵ بیان فرمودند: باید کشور قدرتمند شود؛ یعنی همین توانمندی‌های گوناگون را باید افزایش داد (خامنه‌ای، ۱۳۹۵). دنیای امروز، دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر عدم تداوم‌هاست که بر سازمان‌ها تأثیر عمیقی دارد. لذا ضرورت دارد سازمان‌ها به صورت مستقیم یا غیرمستقیم برای حفظ، بقا و تداوم حیات خود با تغییراتی که سازمان را با تهدید مواجه می‌نماید، تطبیق یابند. نظام سلامت نیز از این قاعده مستثنی نیست و بدون تغییر، مدیریت این نظام قادر نخواهد بود سازمان را مطابق با آنچه اهداف سیاست‌های سلامتی ایجاب می‌کند، تغییر داده و متحول سازد (کرمانی، ۱۳۸۷). کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمانی را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است (خرم، ۱۳۹۳). از طرفی با آغاز قرن بیست و یکم، جهان در تمام جوانب با تغییرات قابل توجهی مواجه گشت، که این تغییرات، بقای سازمان‌ها را منوط به بازبینی عمده‌ای در اولویت‌ها و چشم‌انداز راهبردی آنها نموده است (فردوز و مایر^۱، ۲۰۱۰: ۸۳). تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری نیز در گرو ایجاد قابلیت‌های لازم در دستگاه‌های اجرایی و کارکنان آنهاست. ارتقای توانمندی نظام اداری منوط به ایجاد بسترها و زمینه‌ها برای توانمندسازی در سطح فردی و سازمانی است (مافی، ۱۳۹۰).

از آنجا که منابع انسانی، مهم‌ترین عامل و محور سازمانی محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها و ابعاد مختلف اختصاص دهند (جعفرزاده، ۱۳۸۶). بسیاری از سازمان‌ها راه‌حل این مسئله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند، زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند (پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷). نیروی انسانی از عوامل مؤثر در تحقق اهداف و

1. Ferdows and meyer

مأموریت‌های هر سازمان به‌شمار می‌رود (اقدسی و نوروززاده، ۱۳۹۲).

مطالعه نظریات و دیدگاه‌های مختلف در زمینه توانمندسازی منابع انسانی نشان می‌دهد که افراد از ابتدای ورود به سازمان، توانمند یا ناتوان نیستند، بلکه عملکرد سازمان به‌ویژه در حوزه منابع انسانی می‌تواند نقش مؤثری در توانمندسازی کارکنان داشته باشد (کازلوسکیت^۱ و همکاران، ۲۰۱۱).

- نظریه‌ها و دیدگاه‌های زیربنایی توانمندسازی

از بیش از دو دهه پیش، دو دیدگاه مکمل در مورد توانمندسازی ظهور کرده است. اولین دیدگاه بر شرایط ساختاری/اجتماعی تأکید می‌کند که توانمندسازی را در محیط کار امکان‌پذیر می‌سازد، درحالی‌که دومین دیدگاه بر تجربه روان‌شناختی توانمندسازی در کار تأکید می‌ورزد. (رسولی، ۱۳۹۰).

- توانمندی فردی^۲: ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان برعهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی (ایران‌زاده و بابایی هروی، ۱۳۹۲: ۴).

با عنایت به اینکه در این پژوهش مؤلفه‌های توانمندی فردی شامل احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس اعتماد، احساس آرمان‌گرایی، احساس مشارکت، احساس خودکنترلی و احساس خلاقیت می‌شود، در ادامه به معرفی و تعریف مؤلفه‌ها پرداخته خواهد شد:

- احساس معنی‌دار بودن^۳ (احساس ارزشمندی کار): به معنای فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند. آنان احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان باارزش است (ودادی و مهرآرا، ۱۳۹۰).

- احساس شایستگی^۴ (خوداثربخشی): احساس افراد در توانایی انجام وظایفشان با مهارت

1. Kazlauskaitė
2. Individual empowerment
3. Sense of meaning
4. Sense of competence

بالاست (سیگلر و پیرسون، ۲۰۰۰).

- احساس خودمختاری^۱ (حق انتخاب): به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

- احساس مؤثر بودن^۲ (پذیرفتن شخصی نتیجه): درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذرد (لطف‌الله زاده، ۱۳۹۲).

- احساس اعتماد^۳: به معنای داشتن اطمینان از این موضوع است که صاحبان قدرت به خاطر نتایج کارهایشان نه تنها به آنها لطمه وارد نخواهند کرد، بلکه از آنان حمایت هم می‌کنند. حمایت و اعتماد به معنای احساس امنیت فردی است (مولینز، ۱۹۹۹).

- احساس آرمان‌گرایی^۴: به معنای ستایش یا دنبال کردن اصول یا اهداف متعالی یا حقیقی و به تعبیر دیگر، پیگیری مصرا نه «آرمان» یا «ایده‌آل» است (حداد عادل، ۱۳۹۰).

- احساس مشارکت^۵: مشارکت به معنای به کار گرفتن منابع شخصی به منظور سهم‌شدن در یک اقدام جمعی است (محسنی و جاراللهی، ۱۳۸۲).

- احساس خودکنترلی^۶: ایجاد حالتی است در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد، بدون آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد (خیری، ۱۳۹۳).

- احساس خلاقیت^۷: درخشش یک اندیشه و به وجود آمدن نظر و ایده‌ای نو است. خلاقیت، چیزی است که موجود بوده اما به علت کورذهنی ناشی از عادت دیده نمی‌شود (احمدی و درویش، ۱۳۸۹).

- توانمندی سازمانی:

این توانمندسازی مجموعه‌ای از راهکارها/فعالیت‌های مرتبط با تفویض تصمیم‌گیری به

1. Sense of self. determination
2. Sense of impact
3. Sense of trust
4. Sense of idealism
5. Sense of participation
6. Sense of self control
7. Sense of creating

کارمندان را نشان می‌دهد (کازلوسکیت و همکاران، ۲۰۱۱). توانمندسازی سازمانی به‌عنوان برنامه سازمانی شامل فراهم‌نمودن چارچوبی است که تمام نیروی انسانی اجازه داشته باشد مهارت و دانش خود را در جهت منافع سازمانی و نیز خودشان توسعه داده و به کار ببرند. در توانمندسازی سازمانی راجع به توانمندسازی محیط - سازمان و فرهنگ، گروه‌های خودگردان و افراد در دو بعد رفتاری و باورها بحث می‌شود. توانمندسازی توسط محیط سازمانی که فرصت توانمندسازی در آن وجود دارد، ایجاد و حفظ می‌شود. فلسفه توانمندسازی بر اهمیت تعریف مسئله و تصمیم‌گیری مبتنی بر همکاری، اقدام جمعی، دوام مشتریان، آموزش و هدف دوجانبه کارکنان و سازمان، اقدامات خودیاری و دسترسی به منابع تأکید دارد (خرم، ۱۳۹۳).

در توانمندسازی سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمندسازی وجود و مهیا بودن مؤلفه‌های سازمانی به‌عنوان بسترسازها یا عوامل ایجادکننده توانمندسازی تأکید می‌شود (علامه و دیگران ۱۳۹۲). در یک تعریف کلی:

توانمندی سازمانی^۱: تلاش‌های سازمانی است که درک افراد را از قدرت، کنترل و توانایی برای تأثیر بر نظام بزرگ‌تری که جزئی از آن هستند، افزایش می‌دهد (گیریفث و همکاران، ۲۰۰۸) که در این پژوهش مؤلفه‌های آن شامل: چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیم‌گیری‌های محیط کار، انعطاف در تبادل اطلاعات، بهبود مستمر، قدرت تأثیر بر جامعه و توسعه شغل می‌باشد. - چارچوب ساختاری پویا^۲: از لحاظ مفهومی زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان، یک سری مجموعه قابل اصلاح از رهنمودها را فراهم کند که تصمیم‌گیری کارمندان را هم از لحاظ رویه‌ای و هم از لحاظ رفتاری در یک محیط کار در حال رشد، یاری دهد (متیوس و همکاران، ۲۰۰۳). کنترل تصمیم‌گیری‌های محیط کار^۳: زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان اجازه دارند تا در همه دوره‌های حرفه‌ای خود وارد شوند (متیوس و همکاران، ۲۰۰۳). انعطاف در تبادل اطلاعات^۴: زمانی اتفاق می‌افتد که تمام اطلاعات در رابطه با سازمان در دسترس همه افراد سازمان باشد (راسل و

1. Organizational empowerment
2. Dynamic structure framework
3. Control of workplace decision
4. Fluidity in information sharring

همکاران، ۲۰۰۳). بهبود مستمر^۱: عبارت است از فرهنگ بهبود پایدار که در راستای حذف اتلاف در تمامی نظام‌ها و فرایندهای یک سازمان، هدف‌بندی شده است (بهیوجیان و باقی، ۲۰۰۵).

- قدرت تأثیر بر جامعه^۲: ایجاد فرصت‌ها برای تجهیز جامعه، بهره‌برداری از قدرت جمعی برای تأثیر بر سیاست و رویه جامعه (درک و همکاران، ۲۰۰۸). توسعه شغل^۳: گسترش انواع وظایفی که در یک شغل انجام می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۹۰). در ادامه به بررسی متغیر وابسته این پژوهش خواهیم پرداخت:

- چابکی سازمانی^۴

چابکی به توانایی یک سازمان برای تطبیق با تغییر و استفاده از فرصت‌هایی که به دنبال وقوع تحول نمایان می‌شوند، اشاره می‌نماید (آرتتا و گیاتچی^۵، ۲۰۰۴). از نظر گلدمن^۶ و همکاران (۱۹۹۵) چابکی سازمان عبارت است از: ارزش دادن به مشتری، آمادگی برای رویارویی با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان (حیدری و همکاران، ۱۳۹۳). آلشیب و لی^۷ (۲۰۰۵) معتقدند که سازمان چابک، سازمانی است که دنبال تأمین رضایت مشتریان و کارکنانش بوده و لازم است توانایی پاسخگویی به تغییرات مداوم در محیط کسب‌وکار را داشته باشد. همچنین دنبال استفاده از فرصت‌های بالقوه و ایجاد شرایط باثبات برای توانمندی‌ها و نوآوری‌های خود باشد (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۳). چابکی سازمان به توانایی سازمان برای بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش‌بینی است (کرمی، ۱۳۸۶).

درواقع چابکی سازمان، بارزترین ویژگی برای کسب توانایی تغییر فرایندها و مدل‌های کسب‌وکار است (دز و کاسون^۸، ۲۰۱۰).

بنابراین برای رویارویی با تغییرات بدون سابقه قبلی، چابکی متکی به ابتکار، مهارت، دانش

1. Continuous improvement
2. The power to affect society
3. Job enlargement
4. Organizational agility
5. Artteta & Gachetti
6. Goldman
7. Alshib and Lee
8. Doz and Konsonen

انسانی و دسترسی افراد به اطلاعات است. یک سازمان چابک دارای فرایندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی است که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات در اغتای فعالیت‌های تجاری مشتری است و در ایجاد فرصت برای سود و رشد به صورت تهاجمی عمل می‌کند (سازش، ۱۳۹۴).

موضوع چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای بخش خصوصی در نظر گرفت. به کارگیری چابکی در بخش دولتی می‌تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی آن باشد (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۴). چابکی سازمان‌های بهداشتی درمانی در ارائه به موقع و تأمین نیازهای مشتریان، نقش بسزائی دارد (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۴). مؤلفه‌های چابکی سازمانی در این پژوهش شامل: رهبری و مدیریت، فرهنگ، نوآوری، راهبرد، تغییر و یادگیری، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، انسجام و یکپارچگی، استفاده از فرصت‌های بالقوه، ارزش‌های مشترک و چندپیشگی کارکنان است که به عنوان متغیر ملاک، در نظر گرفته شده است. از سوی دیگر، در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری، بر توانمندی و چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم انداز و تسهیل در ارائه خدمات کشوری در بندهای ۶ و ۱۰ سیاست‌های کلی نظام اداری برای تحقق اهداف چشم انداز تأکید شده است؛ بنابراین توانمندی و چابکی سازمانی از آرمان‌های نظام محسوب می‌شود. در این راستا یکی از مسائل بسیار مهم در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در کنار سایر موضوعات مدیریتی، شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی و چابکی سازمانی است. نکته مهم دیگر میزان هر یک از آنها و چگونگی ارتباط بین این متغیرهاست.

با بررسی پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه توانمندی، مشخص شد که در این پژوهش‌ها بیشتر به توانمندی فردی پرداخته شده و کمتر توانمندی سازمانی مورد توجه واقع شده است و تاکنون مدلی جامع و یکپارچه در خصوص توانمندی و چابکی سازمانی به گونه‌ای که هدف این پژوهش می‌باشد، طراحی نشده است.

از جمله مطالعات انجام گرفته در ارتباط با موضوع این پژوهش در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش درخصوص چابکی و توانمندی

ردیف	منبع	عنوان	هدف و نتیجه‌گیری
۱	نقوی و همکاران (۱۳۹۴)	اولویت‌بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شهر یزد	هفت عامل را به‌عنوان عوامل توانمندسازی چابکی سازمانی مطرح کردند، اولین عامل، تشکیل سازمان دانش‌محور و در اولویت‌های بعدی فرهنگ، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، نیروی کار چابک، بهبود مستمر و نهایتاً شراکت و همکاری جمعی می‌باشد.
۲	ایبلی و همکاران (۱۳۹۴)	تأثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمانی کارکنان آموزشی و پژوهشی با نقش میانجی هوش سازمانی	متغیر تسهیم دانش به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر چابکی سازمان، نقش مهم و معنی‌داری دارد. همچنین هوش و چابکی سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری با هم دارند.
۳	کریمیان و همکاران (۱۳۹۴)	ارتباط بین گرایش به دولت الکترونیک با چابکی سازمانی در شرکت‌های استان تهران	بین دولت الکترونیکی با چابکی سازمانی در شرکت گاز تهران ارتباط وجود دارد.
۴	آقایی و آقایی (۱۳۹۳)	ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمان	۴ مؤلفه اصلی چابکی، شامل: عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل راهبردی و عوامل فناورانه می‌باشد.
۵	کلانی و همکاران (۱۳۹۲)	رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران	یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری با چابکی سازمانی دارد.
۶	باقری کراچی و همکاران (۱۳۹۲)	میزان کاربری مؤلفه‌های چابکی سازمان در دانشگاه‌های دولتی استان سطح کمتر از متوسط است.	میزان استفاده از مؤلفه‌های چابکی سازمان در دانشگاه‌های دولتی استان سطح کمتر از متوسط است.
۷	شاه‌کریمی و تیرگر (۱۳۹۱)	رابطه دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در شعب بانک مسکن استان کرمان	بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و توانمندسازی فردی، رابطه وجود دارد.
۸	حیدری و همکاران (۱۳۹۳)	رابطه توانمندسازی تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان	بین توانمندسازی تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی و ابعاد آن رابطه معنی‌دار وجود دارد و بهترین پیش‌بینی‌کننده قابلیت‌های چابکی سازمانی به‌ترتیب کارکنان، فرایندها، محصولات و خدمات، رهبری، شرکا، منابع و راهبرد می‌باشد.

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش در خصوص چابکی و توانمندی

ردیف	منبع	عنوان	هدف و نتیجه گیری
۹	سوزنچی کاشانی و همکاران (۱۳۹۳)	بررسی توانمندی‌های سازمانی چهار شرکت دانش‌بنیان	توانمندی سازمانی شرکت‌ها را در یک چارچوب مفهومی شامل توانمندی‌های فردی، بازاریابی، توزیع و فروش، جذب و مدیریت پروژه و راهبردی دسته‌بندی نمودند.
۱۰	علی‌پور و معماری (۱۳۹۳)	بررسی رابطه هوش چابکی سازمانی با توانمندسازی نیروی انسانی در منطقه ویژه اقتصادی گشت و صنعت مغان	بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی با توانمندسازی نیروی انسانی، رابطه وجود دارد و هوش و چابکی سازمانی قادر به پیش‌بینی نیروی انسانی می‌باشند.
۱۱	آرزمجو و همکاران (۱۳۹۳)	اثر توانمندسازی سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش	مؤلفه‌های توانمندسازی سازمانی را به سه دسته توانمندی‌های فناورانه، ساختاری و فرهنگی تقسیم نمودند.
۱۲	نیکبخت و همکاران (۱۳۹۲)	توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهبود چابکی سازمانی	توانمندسازی را با سه عامل سازمانی، راهبردهای مدیریتی، منابع خودکارآمدی در نظر گرفتند و به این نتیجه رسیدند که این مؤلفه‌ها می‌توانند چابکی سازمانی را با مؤلفه‌های (پاسخگویی به مشتری، آمادگی رویارویی با تغییرات، ارزش‌قائل شدن برای مهارت‌ها و دانش سازمانی) ارتقا داده و باعث بهبود چابکی سازمانی می‌شوند.
۱۳	صدیقی و دیگران (۱۳۹۱)	توانمندسازی روان‌شناختی در پرستاران بالینی ایران	توانمندسازی روان‌شناختی تحت تأثیر اقدامات فردی و مدیریتی قرار می‌گیرد.
۱۴	عباس‌پور و دیگران (۱۳۹۱)	طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمان در دانشگاه‌ها	دانشگاه‌ها برای تحقق قابلیت‌های خود به یک‌سری توانمندسازی نیاز دارند که این توانمندسازها عبارتند از: ساختار، نیروی کار چابک، فرهنگ فناوری اطلاعات و شراکت.
۱۵	خدیبوی و همکاران (۱۳۹۱)	ارزیابی میزان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز با استناد به مدل توماس	میزان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه در سطح بالاتر از متوسط است و همچنین تفاوت معنی‌داری بین جنسیت، واحد کار و سطح تحصیلات از لحاظ توانمندی روان‌شناختی وجود ندارد.

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش در خصوص چابکی و توانمندی

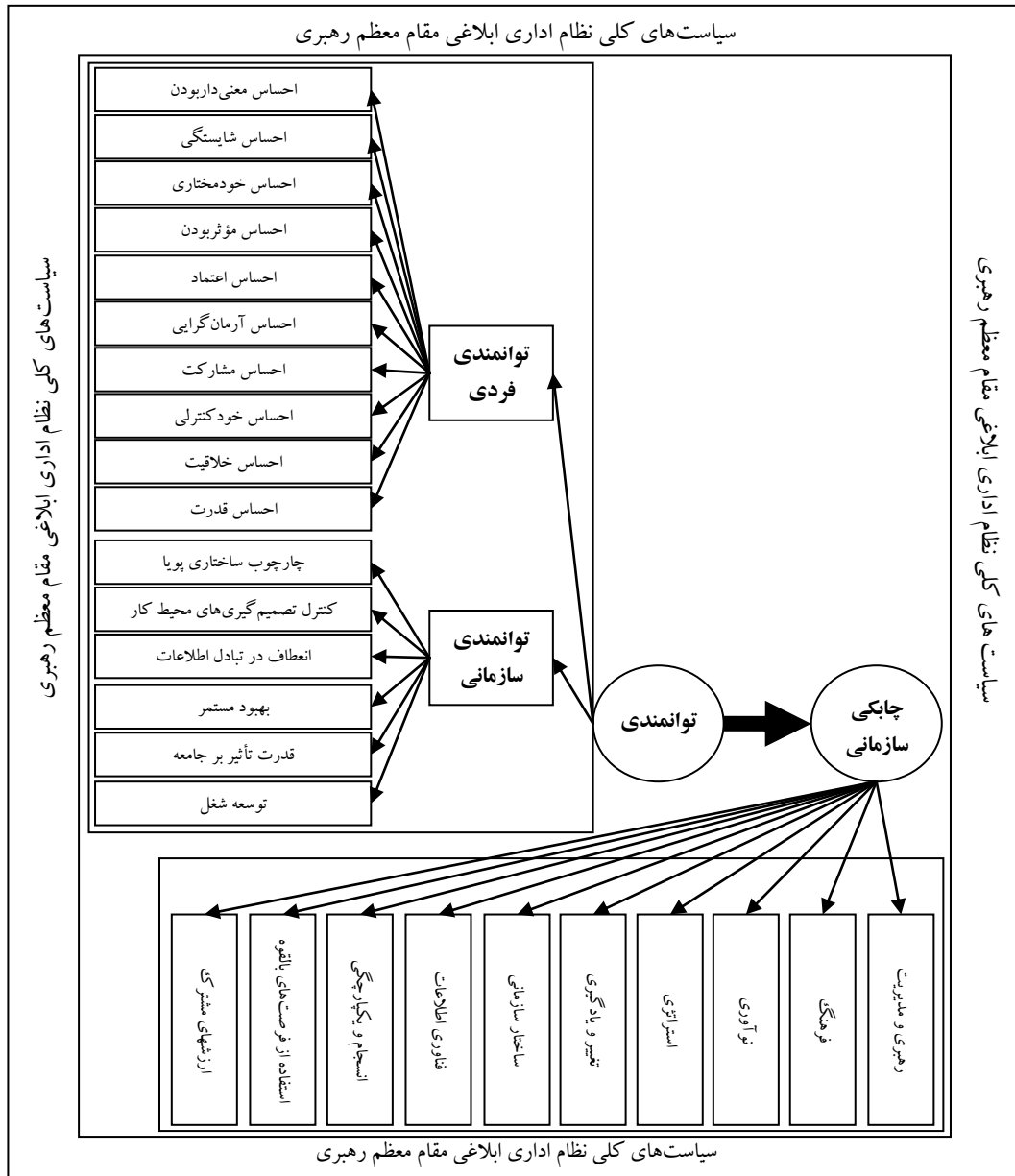
ردیف	منبع	عنوان	هدف و نتیجه‌گیری
۱۶	نوربخش و توکلی (۱۳۹۰)	شناسایی عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون	مهم‌ترین عامل توانمندسازی کارکنان، مؤلفه‌های معنی‌داری شغل، تعلق سازمانی، مسئولیت‌پذیری، غنی‌سازی شغلی و احساس اعتماد به نفس است
۱۷	مصباحی و عباس‌زاده (۱۳۹۰)	توانمندسازی حلقه‌های کیفیت دانشگاه علوم پزشکی کرمان	عوامل فردی (باور به خود کارآمدی و اعتماد) و عوامل مدیریتی (حمایت اجرایی، حمایت عاطفی، شناسایی کارکنان و چرخش شغلی) و عوامل سازمانی (یادگیری سازمانی، کمیته کردن بوروکراسی، برنامه‌ریزی هدف‌مند و مسیر پیشرفت شغلی) عوامل مؤثر بر توانمندسازی مسئولین حلقه‌های کیفیت می‌باشند.
۱۸	انصاری و همکاران (۱۳۹۰)	شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری	بین توانمندسازی و تحصیلات کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد و نتایج حاکی از آن است که افراد دارای مدرک تحصیلی دکترا، نسبت به سایر مدارک تحصیلی برای توانمندسازی از شرایط بهتری برخوردارند.
۱۹	جزنی و رستمی (۱۳۹۰)	طراحی و توسعه مدل راهبردی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور	از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی راهبردی، عامل بعد راهبردی بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان دارد و مؤلفه بعد ساختاری و بعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.
۲۰	ودادی و مهر آرا (۱۳۹۰)	بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی)	بین توانمندی روان‌شناختی و رضایت شغلی، رابطه معنی‌داری وجود دارد و مشخص شد که بین متغیرهای توانمندی روان‌شناختی، دو عامل خودمختاری و اعتماد با تغییرات نمرات رضایت شغلی، رابطه معنی‌دار دارد
۲۱	شیروانی و احمدی (۱۳۸۹)	بررسی موانع استقرار سازمان‌های مبتنی بر توانمندی و ارائه راهکارهایی برای ایجاد آن در سازمان‌های دولتی شهر کرد	نظام گزینش منابع انسانی و نظام مدیریت کارکرد و نظام گسترش حرفه‌ای در سازمان‌های بخش دولتی، هیچ‌کدام بر پایه توانمندی‌ها ایجاد نشده است و بین دیدگاه مدیران و نظر کارکنانشان ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش در خصوص چابکی و توانمندی

ردیف	منبع	عنوان	هدف و نتیجه‌گیری
۲۲	یورو ^۱ و همکاران (۲۰۱۳)	تحلیل نقش مدیریت فناوری اطلاعات در چابکی نیروی انسانی مطالعات تجربی	قابلیت‌های پنج‌گانه چابکی نیروی انسانی شامل هوشمندی و آگاهی، شایستگی‌ها، تشریک‌مساعی، فرهنگ و سامانه‌های اطلاعات بوده که به‌طور معنی‌داری تحت تأثیر نوع و سبک مدیریت مدیران قرار دارد.
۲۳	هاپ و ون اوین ^۲ (۲۰۱۳)	چابکی نیروی انسانی از دیدگاه انگیزه و اشتیاق شغلی و آموزش مهارت‌های مختلف	کارکنان دارای انگیزه و اشتیاق شغلی بالا در چابکی سازمان نقش بیشتری دارند.
۲۴	پلونکا ^۳ (۲۰۱۳)	اهمیت عوامل مدیریتی و منابع انسانی در مطالعه چابکی سازمانی	اتخاذ سبک مدیریت مبتنی بر دانش سازمانی جدید به‌طور معنی‌داری پیش‌بینی‌کننده چابکی سازمان است.
۲۵	آرتتا و گیاتچی (۲۰۰۴)	چابکی به‌عنوان نتیجه‌ای برای پیچیدگی سیستم مؤسسه	سازمان‌هایی که پیچیدگی کمتری در فرایندهایشان دارند، تغییر را راحت‌تر می‌پذیرند و بنابراین چابک‌ترند.
۲۶	یوسف و همکاران (۱۹۹۹)	تولید چابک: نگرش‌ها، مفاهیم و رهیافت‌ها	طراحی مجدد کارکردها، قابلیت‌ها و بهره‌مندی از مشارکت کارکنانی که از اجزای شایستگی به حساب می‌آیند در ایجاد رضایت شغلی تأثیر دارند.
۲۷	کازلوسکیت و همکاران (۲۰۱۱)	توانمندسازی سازمانی و روان‌شناختی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی	توانمندسازی سازمانی به‌طور آماری تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر رضایت شغلی، تعهد مؤثر و توانمندسازی روانی دارد و توانمندی سازمانی یک راهکار مدیریت منابع انسانی است.
۲۸	تینگ کیو ^۴ و همکاران (۲۰۰۸)	رابطه توانمندسازی سازمانی و رضایت شغلی دستیاران پرستاری در مراکز مراقبت بلندمدت در کشور تایوان	دستیاران پرستاری توانمندسازی را در حد متوسط می‌دانند و رابطه مثبتی بین توانمندسازی سازمانی و رضایت شغلی برای دستیاران پرستاری در شمال تایوان وجود دارد.

1. Breu
2. Hopp & Van oyen
3. Plonka
4. Ting kuo

باعنایت به مطالب پیش گفته، در این پژوهش برآنیم تا به شناسایی شاخص‌های توانمندی و چابکی سازمانی بین کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور که به‌عنوان سردمداران سبب سبز سلامتی باید توانمندی‌های لازم برای مواجهه با تغییرات بسیار سریع روز را داشته باشند پردازیم. در همین راستا مدل مفهومی تحقیق ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

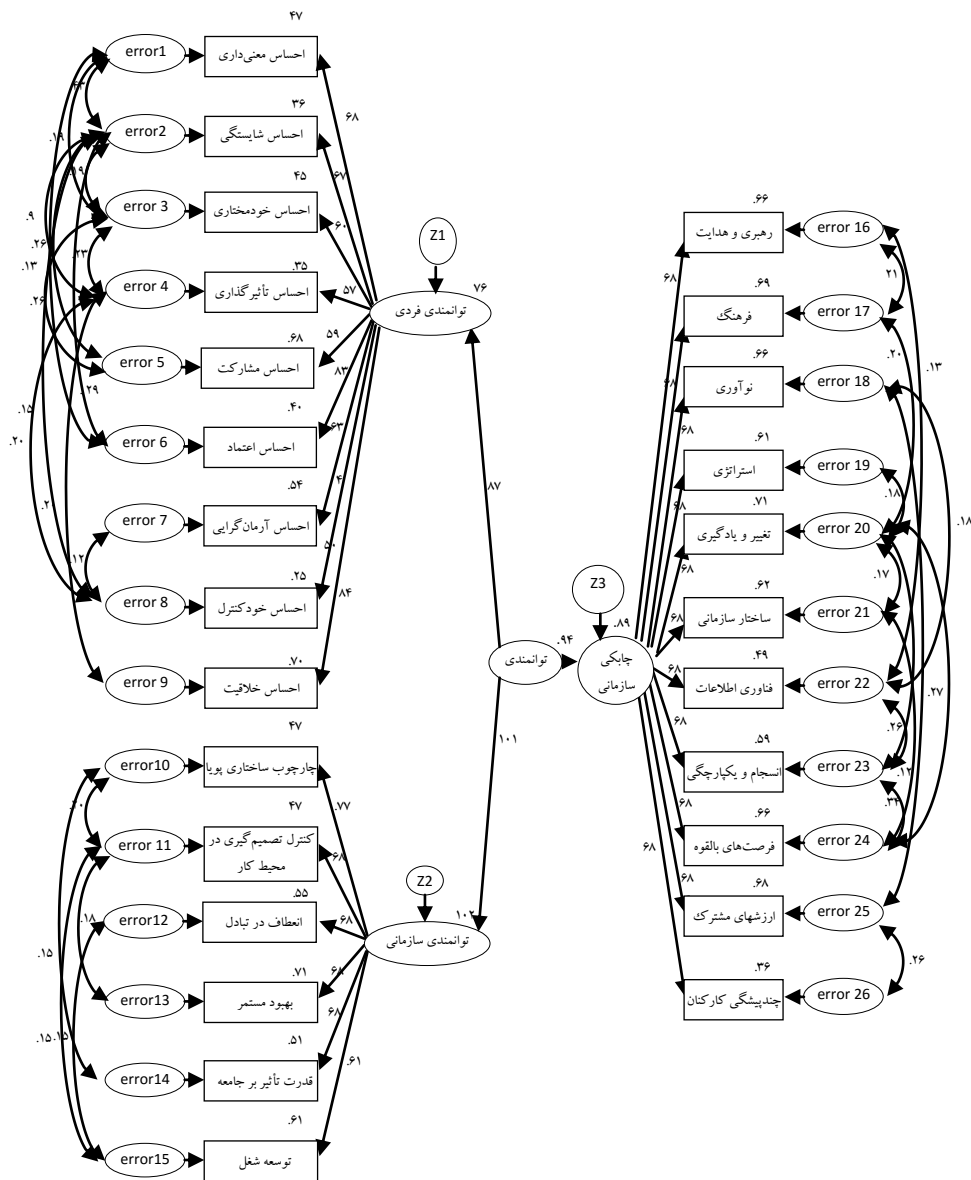
روش پژوهش

روش تحقیق در این مطالعه، توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است که داده‌ها به شیوه تحقیقات میدانی جمع‌آوری شده است. برای طراحی مدل تحقیق پس از شناسایی مؤلفه‌های تحقیق از طریق مطالعات کتابخانه‌ای هم‌زمان با استفاده از روش گلوله برفی از نظرات ۸ نفر از خبرگان آگاه به موضوع نیز استفاده شده است. و نهایتاً پس از تأیید نهایی مؤلفه‌ها، شاخص‌ها نیز مشخص شدند. جامعه موردبررسی در این پژوهش شامل خبرگان آگاه به موضوع و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کشور بودند. جهت تعیین حجم نمونه با استفاده از روش دلفی ۳۳ نفر از خبرگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای، از بین ۵۸ دانشگاه علوم پزشکی کشور در سراسر استان‌های کشور، ۵ دانشگاه علوم پزشکی به صورت کاملاً تصادفی در مراکز استان‌ها شامل دانشگاه‌های علوم پزشکی اصفهان، رفسنجان، کردستان، مازندران و بیرجند انتخاب شدند و با استفاده از روش کوکران از بین ۵۹۰۰۰ نفر جامعه این ۵ دانشگاه تعداد ۳۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بوده که برای بررسی مؤلفه‌های توانمندی سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته با ۱۹ سؤال و ۶ مؤلفه (پایایی = ۰/۹۳ = آلفای کرونباخ) و جهت بررسی مؤلفه‌های توانمندی فردی با ۳۰ سؤال و ۹ مؤلفه (پایایی = ۰/۹۴) و برای سنجش متغیر چابکی سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر پرسشنامه چابکی سازمانی یوسف و آدلیه (۲۰۱۰) با ۳۶ سؤال و ۱۱ مؤلفه (پایایی، ۰/۹۷ = آلفای کرونباخ) استفاده شد که روایی ظاهر، محتوایی و سازه همه پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

تحلیل یافته‌ها

در پیش‌بینی چابکی سازمانی براساس توانمندی سازمانی و توانمندی فردی از طریق مدلیابی معادلات ساختاری و باتوجه به کفایت نمونه، میزان برازش (تناسب) مدل فرضی در نرم‌افزار ایموس مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج مدلیابی حاکی از آن است که توانمندی به صورت مستقیم بر چابکی سازمانی به میزان ۰/۹۴۲ در سطح ۰/۰۵ تأثیر معنی‌دار دارد که این

تأثیر مثبت و معنی‌دار است. با توجه به نسبت dfX^2 که مقدار آن ۲/۳۲۷ است و سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۸ که بیش از ۰/۰۵ و مقادیر $GFI = ۰/۹۸$ ، $AGF = ۰/۹۴$ ، $CFI = ۰/۹۵$ ، $TLI = ۰/۹۴$ و $RMSE = ۰/۰۵۹$ است که با توجه به شاخص‌های و خروجی‌های نرم‌افزار ایموس می‌توان گفت که داده‌ها با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارائه‌شده، نشان‌دهنده این موضوع هستند که در مجموع، مدل مناسبی است و اصطلاحاً داده‌های تجربی به خوبی با آن منطبق هستند.



شکل ۲. رابطه توانمندسازی بر چابکی سازمانی و ابعاد آن (ضرایب استاندارد)

جدول ۲. رابطه مستقیم توانمندسازی بر چابکی سازمانی

نتیجه	سطح معنی‌داری	نسبت بحرانی	ضریب رگرسیونی استاندارد		
-	-	-	۰/۸۱۴	چابکی سازمانی	رهبری و مدیریت
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۲۱/۶۰۹	۰/۸۲۸		فرهنگ
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۸/۵۶۸	۰/۸۱۲		نوآوری
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۷/۵۹۴	۰/۷۸۰		راهبرد
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۹/۶۳۳	۰/۸۴۴		تغییر و یادگیری
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۷/۸۸۸	۰/۷۹۰		ساختار سازمانی
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۴/۴۲	۰/۷۰۴		فناوری اطلاعات
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۷/۲۱۲	۰/۷۶۹		انسجام و یکپارچگی
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۸/۶۶	۰/۸۱۴		استفاده از فرصت‌های بالقوه
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۸/۹۷۷	۰/۸۲۴		ارزش‌های مشترک
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۲/۵۵۹	۰/۶۰۲		چندپیشگی کارکنان
-	-	-	۰/۶۸۴	توانمندی فردی	احساس معنی‌دار بودن
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۳/۲۶۷	۰/۶۰۲		احساس شایستگی
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۳/۹۰۳	۰/۶۷۴		احساس خودمختاری
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۰/۵۱۵	۰/۵۸۹		احساس تأثیرگذاری
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۴/۴۴۳	۰/۸۲۵		احساس مشارکت
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۰/۶۶	۰/۶۳۰		احساس اعتماد
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۳/۰۵۶	۰/۷۳۶		احساس آرمان‌گرایی
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۸/۹۷۱	۰/۴۹۶		احساس خودکنترلی
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۴/۵۶۴	۰/۸۳۶		احساس خلاقیت
-	-	-	۰/۷۷۲	توانمندی سازمانی	چارچوب ساختاری پویا
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۶/۰۴۳	۰/۷۰۵		کنترل تصمیم‌گیری‌های محیط کار
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۵/۲۵۲	۰/۷۳۹		انعطاف در تبادل اطلاعات
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۸/۰۱۷	۰/۸۴۵		بهبود مستمر
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۳/۶۹۹	۰/۷۱۴		قدرت تأثیر بر جامعه
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۶/۲۹۶	۰/۷۸۱		توسعه شغل
-	-	-	۰/۸۷۱	توانمندی فردی	توانمندی فردی
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۲/۴۷۷	۰/۹۹۹	توانمندی سازمانی	توانمندی سازمانی
رابطه معنی‌دار وجود دارد	<۰/۰۰۱	۱۲/۶۹۸	۰/۹۴۲	چابکی سازمانی	توانمندی

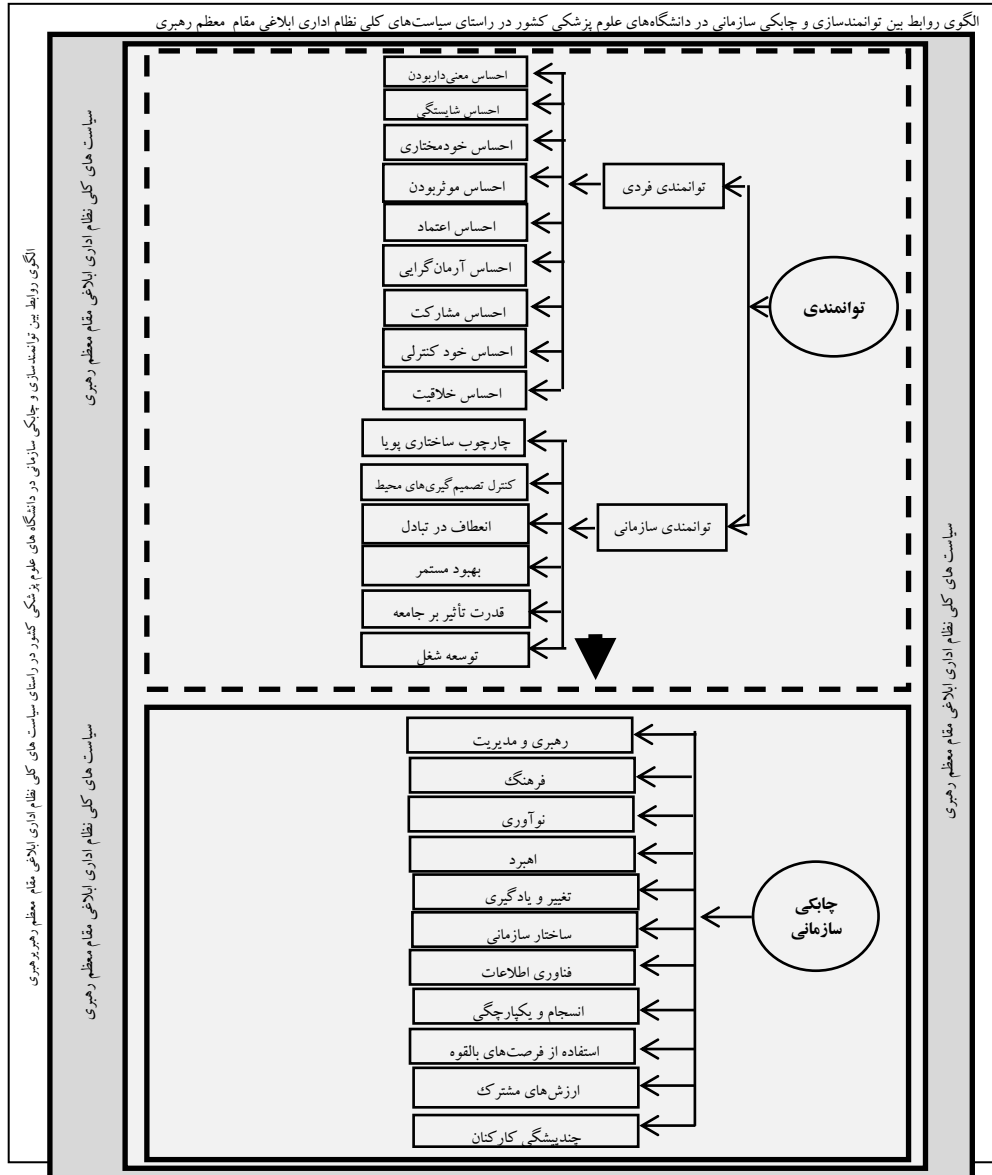
جدول ۳. رابطه غیرمستقیم ابعاد توانمندسازی بر روی چابکی سازمانی

نتیجه	ضریب رگرسیونی استاندارد	
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۷۶۷	رهبری و مدیریت
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۷۸۰	فرهنگ
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۷۶۵	نوآوری
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۷۳۵	راهبرد
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۷۹۵	تغییر و یادگیری
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۷۴۵	ساختار سازمانی
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۶۶۳	فناوری اطلاعات
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۷۲۵	انسجام و یکپارچگی
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۷۶۷	استفاده از فرصت‌های بالقوه
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۷۷۶	ارزش‌های مشترک
رابطه معنی‌دار وجود دارد	۰/۵۶۸	چندپیشگی کارکنان

باتوجه به جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت توانمندی با میزان تأثیر ۰/۷۶۷ بر رهبری و مدیریت، با میزان تأثیر ۰/۷۸۰ بر فرهنگ، با میزان تأثیر ۰/۷۶۵ بر نوآوری، با میزان تأثیر ۰/۷۳۵ بر راهبرد، با میزان تأثیر ۰/۷۹۵ بر تغییر و یادگیری، با میزان تأثیر ۰/۷۴۵ بر ساختار سازمانی، با میزان تأثیر ۰/۶۶۳ بر فناوری اطلاعات، با میزان تأثیر ۰/۷۲۵ بر انسجام و یکپارچگی و با میزان تأثیر ۰/۷۶۷ بر متغیر استفاده از فرصت‌های بالقوه و به ترتیب با میزان تأثیر ۰/۷۷۶ و ۰/۵۶۸ بر متغیرهای ارزش‌های مشترک و چندپیشگی کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌دار دارد.

الگوی طراحی شده درخصوص روابط بین توانمندسازی و چابکی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری در شکل ۲ و جدول ۲ برآزش داده شده است. برای بررسی اعتبار الگوی طراحی شده از شاخص‌های برازندگی مدل استفاده می‌شود. در جدول ۴ اعتبار الگوی طراحی شده درخصوص روابط بین توانمندسازی و چابکی سازمانی گزارش شده است که باتوجه به مقادیر به‌دست آمده در الگوی طراحی شده و دامنه قابل قبول برای هر یک از شاخص‌ها می‌توان نتیجه گرفت که چون مقادیر الگوی طراحی شده در بازه دامنه قابل قبول قرار دارد، بنابراین الگوی طراحی شده از اعتبار مطلوب برخوردار است که الگوی نهایی پژوهش ارائه می‌شود:

تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری



شکل ۳. الگوی نهایی پژوهش

جدول ۴. شاخص‌های برازندگی مدل رابطه بین توانمندسازی و چابکی سازمانی

شاخص	علامت اختصاری	معادله فارسی	دامنه قابل قبول	الگوی تدوین شده
شاخص معیار اطلاعات	AIC	شاخص تعیین برانزده الگوسازی	-	۶۸۳/۰۹
	BIC	شاخص تعیین برانزده الگوسازی	-	۱۰۱۷/۴۸
تطبیقی	CFI	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۰-۱	۰/۹۵
	TLI	شاخص برازش توکر-لویس	۰/۹۰-۱	۰/۹۴
	IFI	شاخص برازش افزایشی	۰/۹۰-۱	۰/۹۵
	RFI	شاخص برازش نسبی	۰/۹۰-۱	۰/۹۵
	NFI	شاخص برازش نلر-بنت	۰/۹۰-۱	۰/۹۲
مقتصد	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰-۰/۰۸	۰/۰۵۹
مطلق	GFI	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۵-۱	۰/۹۸
	AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	۰/۹۵-۱	۰/۹۴
	χ^2	مقدار کای اسکوتر	وابسته به حجم نمونه	۶۱۴/۲۱۹
	Df	درجه آزادی	وابسته به حجم نمونه	۲۶۴
	χ^2/df	مقدار کای اسکوتر بر درجه آزادی	وابسته به حجم نمونه	۲/۳۲۷
	p-value	سطح معنی داری	بیش از ۰/۰۵	۰/۰۸

جدول ۵. تحلیل رگرسیون گام به گام تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی بر چابکی سازمانی

گام	همبستگی چندگانه	مجدور همبستگی	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	آماره F آزمون	سطح معنی داری
گام ۱	۰/۷۷۶	۰/۶۰۲	۰/۶۰۱	۰/۳۸	۵۴۱/۵۶۱	۰/۰۰۰
گام ۲	۰/۸۲۷	۰/۶۸۵	۰/۶۸۳	۰/۳۴	۳۸۷/۴۶	۰/۰۰۰
گام ۳	۰/۸۵۴	۰/۷۳۰	۰/۷۲۸	۰/۳۱	۳۲۰/۸۸۳	۰/۰۰۰
گام ۴	۰/۸۶۶	۰/۷۵۰	۰/۷۴۷	۰/۳۰	۲۶۶/۰۴۶	۰/۰۰۰
گام ۵	۰/۸۷۴	۰/۷۶۳	۰/۷۶۰	۰/۲۹	۲۲۷/۹۸۹	۰/۰۰۰
گام ۶	۰/۸۷۸	۰/۷۷۲	۰/۷۶۸	۰/۲۹	۱۹۸/۶۷۹	۰/۰۰۰
گام ۷	۰/۸۸۱	۰/۷۷۶	۰/۷۷۱	۰/۲۹	۱۷۴/۱۵۴	۰/۰۰۰
گام ۸	۰/۸۸۴	۰/۷۸۲	۰/۷۷۷	۰/۲۸	۱۵۷/۰۴۸	۰/۰۰۰
گام ۹	۰/۸۸۶	۰/۷۸۵	۰/۷۷۹	۰/۲۸	۱۴۱/۶۶۵	۰/۰۰۰

تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری

گام	مقدار ثابت	ضرایب غیراستاندارد		سطح معنی‌داری	
		انحراف معیار	β		
گام ۱	مقدار ثابت		۰/۰۸۲	۱/۱۰۷	۰/۰۰۰
	بهبود مستمر	۰/۷۷۶**	۰/۰۲۷	۰/۶۲۶	۰/۰۰۰
	مقدار ثابت		۰/۰۷۶	۰/۸۸۱	۰/۰۰۰
گام ۲	بهبود مستمر	۰/۵۱۱**	۰/۰۳۳	۰/۴۱۲	۰/۰۰۰
	توسعه شغلی	۰/۳۹۱**	۰/۰۳۱	۰/۳۰۰	۰/۰۰۰
گام ۳	مقدار ثابت		۰/۰۷۹	۰/۶۰۳	۰/۰۰۰
	بهبود مستمر	۰/۴۱۲**	۰/۰۳۲	۰/۳۳۲	۰/۰۰۰
	توسعه شغلی	۰/۳۴۷**	۰/۰۲۹	۰/۲۶۶	۰/۰۰۰
	کنترل بر تصمیم‌های محیط کار	۰/۲۵۱**	۰/۰۲۶	۰/۲۰۲	۰/۰۰۰
گام ۴	مقدار ثابت		۰/۰۷۷	۰/۵۵۶	۰/۰۰۰
	بهبود مستمر	۰/۳۵۰**	۰/۰۳۲	۰/۲۸۲	۰/۰۰۰
	توسعه شغلی	۰/۳۰۵**	۰/۰۲۹	۰/۲۳۳	۰/۰۰۰
	کنترل بر تصمیم‌های محیط کار	۰/۱۸۳**	۰/۰۲۷	۰/۱۴۸	۰/۰۰۰
	احساس خلاقیت	۰/۲۰۱**	۰/۰۲۹	۰/۱۵۶	۰/۰۰۰
گام ۵	مقدار ثابت		۰/۰۷۸	۰/۴۵۵	۰/۰۰۰
	بهبود مستمر	۰/۳۰۰**	۰/۰۳۳	۰/۲۴۲	۰/۰۰۰
	توسعه شغلی	۰/۲۹۵**	۰/۰۲۸	۰/۲۲۶	۰/۰۰۰
	کنترل بر تصمیم‌های محیط کار	۰/۱۴۰**	۰/۰۲۸	۰/۱۱۳	۰/۰۰۰
	احساس خلاقیت	۰/۱۷۱**	۰/۰۲۹	۰/۱۳۳	۰/۰۰۰
	انعطاف در تبادل اطلاعات	۰/۱۵۹**	۰/۰۳۳	۰/۱۴۵	۰/۰۰۰
گام ۶	مقدار ثابت		۰/۰۸۰	۰/۳۸۵	۰/۰۰۰
	بهبود مستمر	۰/۲۶۴**	۰/۰۳۳	۰/۲۱۳	۰/۰۰۰
	توسعه شغلی	۰/۲۷۱**	۰/۰۲۸	۰/۲۰۷	۰/۰۰۰
	کنترل بر تصمیم‌های محیط کار	۰/۱۲۷**	۰/۰۲۷	۰/۱۰۳	۰/۰۰۰
	احساس خلاقیت	۰/۱۵۶**	۰/۰۲۹	۰/۱۲۱	۰/۰۰۰
	انعطاف در تبادل اطلاعات	۰/۱۴۷**	۰/۰۳۲	۰/۱۳۳	۰/۰۰۰
	قدرت تأثیر بر جامعه	۰/۱۲۵**	۰/۰۲۶	۰/۰۹۵	۰/۰۰۰
	مقدار ثابت				

گام	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد	
			انحراف معیار	β
گام ۷	مقدار ثابت		۰/۰۷۹	۰/۳۹۵
	بهبود مستمر	۰/۲۴۶**	۰/۰۳۳	۰/۱۹۸
	توسعه شغلی	۰/۲۵۵**	۰/۰۲۸	۰/۱۹۶
	کنترل بر تصمیم‌های محیط کار	۰/۰۹۶**	۰/۰۲۹	۰/۰۷۷
	احساس خلاقیت	۰/۱۲۷**	۰/۰۳۰	۰/۰۹۹
	انعطاف در تبادل اطلاعات	۰/۱۳۱**	۰/۰۳۲	۰/۱۱۸
	قدرت تأثیر بر جامعه	۰/۱۳۰**	۰/۰۲۶	۰/۰۹۹
	چارچوب ساختاری پویا	۰/۱۰۸**	۰/۰۳۲	۰/۰۸۵
گام ۸	مقدار ثابت		۰/۰۹۵	۰/۲۳۱
	بهبود مستمر	۰/۲۳۹**	۰/۰۳۳	۰/۱۹۳
	توسعه شغلی	۰/۲۴۸**	۰/۰۲۸	۰/۱۹۰
	کنترل بر تصمیم‌های محیط کار	۰/۰۷۸**	۰/۰۲۹	۰/۰۶۳
	احساس خلاقیت	۰/۱۰۶**	۰/۰۳۰	۰/۰۸۲
	انعطاف در تبادل اطلاعات	۰/۱۳۱**	۰/۰۳۲	۰/۱۱۹
	قدرت تأثیر بر جامعه	۰/۱۰۹**	۰/۰۲۶	۰/۰۸۳
	چارچوب ساختاری پویا	۰/۱۲۵**	۰/۰۳۲	۰/۰۹۸
گام ۹	احساس شایستگی	۰/۰۹۰**	۰/۰۲۷	۰/۰۸۲
	مقدار ثابت		۰/۰۹۶	۰/۲۰
	بهبود مستمر	۰/۲۳۱**	۰/۰۳۳	۰/۱۸۶
	توسعه شغلی	۰/۲۴۵**	۰/۰۲۸	۰/۱۸۷
	کنترل بر تصمیم‌های محیط کار	۰/۰۸۵**	۰/۰۲۹	۰/۰۶۸
	احساس خلاقیت	۰/۰۸۶**	۰/۰۳۱	۰/۰۶۷
	انعطاف در تبادل اطلاعات	۰/۱۲۶**	۰/۰۳۲	۰/۱۱۵
	قدرت تأثیر بر جامعه	۰/۱۰۳**	۰/۰۲۶	۰/۰۷۸
	چارچوب ساختاری پویا	۰/۱۲۰**	۰/۰۳۲	۰/۰۹۵
	احساس شایستگی	۰/۰۸۴**	۰/۰۲۷	۰/۰۷۷
احساس اعتماد	۰/۰۶۶**	۰/۰۲۲	۰/۰۴۸	

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ * معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

$$\begin{aligned} & \text{(توسعه شغلی)} + 0/245 + \text{(بهبود مستمر)} = 0/231 = \text{چابکی سازمانی} \\ & + 0/085 \text{ (احساس خلاقیت)} + 0/086 \text{ (کنترل بر تصمیم‌های محیط کار)} \\ & + 0/126 \text{ (قدرت تأثیر بر جامعه)} + 0/103 \text{ (انعطاف در تبادل اطلاعات)} \\ & + 0/066 \text{ (احساس اعتماد)} + 0/084 \text{ (احساس شایستگی)} + 0/120 \text{ (چارچوب ساختاری پویا)} \end{aligned}$$

در رتبه‌بندی مؤلفه‌های چابکی سازمان، رتبه اول به چندپیشگی کارکنان، در رتبه دوم از نظر افراد نمونه فناوری اطلاعات، ارزش‌های مشترک رتبه سوم، راهبرد رتبه چهارم و رتبه پنجم مربوط به تغییر و یادگیری و به همین ترتیب متغیرهای انسجام و یکپارچگی، استفاده از فرصت‌های بالقوه، فرهنگ، ساختار سازمانی، رهبری و مدیریت و نوآوری در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. درخصوص مؤلفه‌های توانمندی سازمانی، رتبه اول مربوط به قدرت تأثیر بر جامعه، در رتبه دوم از نظر افراد نمونه کنترل تصمیم‌گیری‌های محیط کار، بهبود مستمر رتبه سوم، توسعه شغل رتبه چهارم، رتبه پنجم مربوط به انعطاف در تبادل اطلاعات و چارچوب ساختاری پویا در رتبه ششم قرار دارد. درخصوص توانمندی فردی، رتبه اول مربوط به احساس شایستگی، در رتبه دوم از نظر افراد نمونه احساس معنی‌دار بودن، احساس تأثیرگذاری رتبه سوم، احساس آرمان‌گرایی رتبه چهارم و رتبه پنجم مربوط به احساس خودکنترلی و به همین ترتیب متغیرهای احساس خودمختاری، احساس اعتماد، احساس مشارکت و احساس خلاقیت می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از نتایج بسیار مهم حاصل از این پژوهش، اضافه‌شدن مؤلفه چندپیشگی کارکنان به مؤلفه‌های بررسی‌شده تاکنون است که درعین‌حال که ده مؤلفه قبلی به‌صورت جامع، جوانب مختلف چابکی سازمانی را پوشش می‌دهند، وجود این مؤلفه که حاصل مصاحبه‌های خبرگی است در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بسیار تأثیرگذار خواهد بود و به‌عنوان مؤلفه‌ای جدید در این موضوع مدیریتی برای اولین بار در جهان می‌تواند مورد استفاده محققین قرار گیرد.

در پیش‌بینی چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن براساس توانمندی و ابعاد آن که شامل توانمندی سازمانی و توانمندی فردی و مؤلفه‌های آن می‌شود، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. باتوجه به کفایت نمونه، میزان برازش (تناسب) مدل فرضی در نرم‌افزار ایموس مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج مدل‌یابی حاکی از آن است که توانمندی به صورت مستقیم بر چابکی سازمانی به میزان ۰/۹۴۲ در سطح ۰/۰۵ تأثیر معنی‌دار دارد که این رابطه مثبت و معنی‌دار است. باتوجه به جدول ۲ می‌توان نتیجه گرفت، توانمندی با میزان تأثیر ۰/۷۶۷ بر رهبری و مدیریت، با میزان تأثیر ۰/۷۸۰ بر فرهنگ، با میزان تأثیر ۰/۷۶۵ بر نوآوری، با میزان تأثیر ۰/۷۳۵ بر راهبرد، با میزان تأثیر ۰/۷۹۵ بر تغییر و یادگیری، با میزان تأثیر ۰/۷۴۵ بر ساختار سازمانی، با میزان تأثیر ۰/۶۶۳ بر فناوری اطلاعات، با میزان تأثیر ۰/۷۲۵ بر انسجام و یکپارچگی و با میزان تأثیر ۰/۷۶۷ بر متغیر استفاده از فرصت‌های بالقوه و به ترتیب با میزان تأثیر ۰/۷۷۶ و ۰/۵۶۸ بر متغیرهای ارزش‌های مشترک و چندپیشگی کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌دار دارد و می‌توان گفت بین بعد توانمندی با کلیه مؤلفه‌های چابکی سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌دار دارد.

باعنایت به اینکه در این پژوهش، توانمندسازی را به دو مؤلفه توانمندی فردی و سازمانی تقسیم‌بندی نمودیم، در ادامه برای بررسی ارتباط بین توانمندی و چابکی سازمانی، به بحث درخصوص توانمندی فردی و سازمانی و بررسی ارتباط آنها با چابکی سازمان می‌پردازیم.

باتوجه به نتایج حاصله، بین دو متغیر چابکی سازمان و توانمندی فردی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. باتوجه به مثبت بودن ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۷۲) این رابطه از نوع مستقیم است. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیق جهانی و همکاران (۱۳۹۴) در یک راستا بوده و نتایج این تحقیق هم حاکی از آن است که بین توانمندسازی فردی (روان‌شناختی) و ابعاد آن با چابکی سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در پژوهشی که توسط نیکبخت و همکاران (۱۳۹۲) انجام شد، نتایج حاکی از آن است که پیاده‌سازی برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی (فردی)، به چابک‌تر شدن سازمان‌ها منجر می‌شود که با نتایج تحقیق حاضر در یک راستا می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر با پژوهش صورت گرفته توسط علی‌پور و معماری (۱۳۹۳) که به بررسی رابطه

هوش و چابکی سازمانی با توانمندسازی نیروی انسانی پرداختند، در یک راستاست. نتایج حاصل از پژوهش مذکور حاکی از آن است که چابکی سازمانی با توانمندسازی فردی، رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. افزایش توانمندی فردی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور می‌تواند باعث چابک‌تر شدن دانشگاه‌ها شده و در جهت اعتلای آن حرکت نماید.

بین دو متغیر توانمندی سازمانی و چابکی سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. باتوجه‌به مثبت‌بودن ضریب همبستگی به‌دست‌آمده (۰/۸۷) این رابطه از نوع مستقیم است. درضمن باعنایت‌به نتایج حاصل از این پژوهش، بین مؤلفه‌های توانمندی سازمانی شامل چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیم‌گیری‌های محیط کار، انعطاف در تبادل اطلاعات، بهبود مستمر، قدرت تأثیر بر جامعه و توسعه شغل و چابکی سازمان، رابطه معنی‌داری وجود دارد. باتوجه‌به مثبت‌بودن ضریب همبستگی به‌دست‌آمده برای این مؤلفه‌ها و چابکی سازمانی این رابطه از نوع مستقیم است. بیشترین میزان این همبستگی بین مؤلفه بهبود مستمر در برابر چابکی سازمانی با میزان ۰/۷۷ و کمترین میزان همبستگی بین کنترل تصمیم‌گیری‌های محیط کار در برابر چابکی سازمانی است. از آنجاکه در بررسی‌های صورت‌گرفته تاکنون تحقیقی درخصوص بررسی رابطه توانمندی سازمانی و چابکی سازمانی صورت‌نگرفته است، می‌توان از نتایج این پژوهش درخصوص این رابطه در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور استفاده و به این نکته باید توجه کرد که بین توانمندی سازمانی به‌عنوان بستر ساز توانمندی فردی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. البته یکی دیگر از نتایج حاصل از این پژوهش این است که سطح توانمندی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سطح مطلوبی نیست و این یک مسئله بسیار مهم است و توجه بیشتر به فرهنگ‌سازی در این زمینه را می‌طلبد.

منابع

- آرزم‌جو، هانیه؛ قاسمی نژاد، یاسر و طیار، شاهین (۱۳۹۳)، اثر توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش، *پژوهشنامه بیمه*، ۳: ۱۵۱ - ۱۲۵.
- آقای، میلاد و آقای، رضا (۱۳۹۳)، ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، *فصلنامه رشد و فناوری*، ۳۹: ۴۳ - ۳۷.
- ایلی، خدایار؛ رومیانی، یونس و صحرائی بیراوند، مهدی (۱۳۹۴)، تأثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمانی کارکنان آموزشی و پژوهشی با نقش میانجی هوش سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی تهران)، *مدیریت بهداشت و درمان*، ۶: ۶۵ - ۵۵.
- احمدوند، علی محمد؛ احمدی مقدم؛ اسماعیل و بختیاری، حسن (۱۳۸۸)، طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۲: ۱۶۱ - ۱۳۹.
- احمدی، سید علی اکبر و درویش، حسن (۱۳۸۹)، *مبانی کارآفرینی*، چاپ اول، تهران: دانشگاه پیام نور.
- اقدسی، سمانه و نوروز زاده، رضا (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی، *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۵، (۱): ۱۹۷ - ۲۲۲.
- امین، فرشته و میر، فاطمه (۱۳۹۵)، بررسی تأثیرات متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸، (۲): ۲۳۳ - ۲۵۵.
- انصاری، منوچهر؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ اسکویی، وحید و حسینی، احد (۱۳۹۰)، شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مطالعه موردی)، *مجله مدیریت دولتی*، ۳، (۷): ۳۰ - ۲۳.
- ایران‌زاده، سلیمان و بابایی هروی، صادق (۱۳۹۲)، *توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نوین*، چاپ دوم، تبریز: انتشارات فروزش.
- باقرزاده، مجید و اکبری دیاور، احمد (۱۳۸۹)، سنجش هوش سازمانی و بررسی رابطه آن با چابکی سازمانی در سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان آذربایجان شرقی، *مجموعه مقالات اولین همایش هوش سازمانی و هوش کسب و کار*.
- باقری کراچی، امین؛ عباس‌پور، عباس؛ آقازاده، احمد؛ رحیمیان، حمید و مهرگان، محمدرضا (۱۳۹۲)، میزان کاربست مؤلفه‌های چابکی سازمان در دانشگاه‌ها، *دوماهنامه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۷: ۲۶ - ۳۱.

- پاک‌طینت، اقبال و فتحی‌زاده، علی‌رضا (۱۳۸۷)، توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها، فصلنامه مدیریت، ۱۱: ۴۷-۳۳.
- پورشهبابی، وحید (۱۳۸۸)، بررسی چابکی سازمانی با استفاده از مدل "ای تی کرنی" و منطق فازی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان.
- جزینی، نسرتی و رستمی، علی (۱۳۹۰)، طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور، فصلنامه پژوهش‌هایی مدیریت منابع انسانی، ۳: ۵۴-۲۳.
- جعفرزاده، محمدرحیم (۱۳۸۶)، الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان، مجله تدبیر، ۸۶: ۴۵-۴۱.
- حمیدی، ناصر؛ حسن‌پور، اکبر؛ کیایی، مجتبی و موسوی، سید حمید (۱۳۸۸)، نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمان، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجان، ۸: ۱۱۱-۱۲۷.
- حیدری، مرتضی؛ سیادت، سید علی؛ هویدا، رضا و شاهین، آرش (۱۳۹۳)، رابطه توانمندسازی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱: ۳۷-۲۱.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۵)، توانمندی‌های نظام جمهوری اسلامی؛ <http://farsi.khamenei.ir> (۱۳۹۵/۵/۲۰).
- خدیبوی، اسداله؛ کوشافر، علی‌اصغر و رخساره آناختون، جمیله (۱۳۹۱)، ارزیابی میزان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، فصلنامه علوم تربیتی، ۲۰: ۶۲-۴۹.
- خرم، کبری (۱۳۹۳)، مدیریت توانمندسازی منابع انسانی به زبان ساده و کاربردی، چاپ اول، تهران: انتشارات آترا.
- رسولی، رضا (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- زنجیرچی، سید محمود و الفت، لعی (۱۳۹۰)، نقش فناوری در دستیابی به چابکی در شرکت‌های الکترونیک ایران، فصلنامه سیاست علم و فناوری، ۳: ۴۰-۲۴.
- سازش، علی‌رضا (۱۳۹۴)، مدیریت کوانتومی، اشتیاق شغلی و چابکی سازمانی. چاپ اول، گلستان: انتشارات نوروژ.

- سلطانی، فاطمه؛ صانعی مهدی؛ امیری، محمد و خسروی، احمد (۱۳۹۴)، چابکی سازمان و عوامل مؤثر بر آن در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود، مدیریت بهداشت و درمان، ۶: ۳۴ - ۲۹.
- شاه‌کریمی پور، زهرا و تیرگر، هدایت (۱۳۹۱)، رابطه دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان، فصلنامه راهبردی آموزش، ۴: ۲۳۱ - ۲۳۵.
- شیروانی، علی‌رضا و احمدی، پرستو (۱۳۸۹)، بررسی موانع استقرار سازمان‌های مبتنی بر توانمندی و ارائه راهکارهایی برای ایجاد آن (مطالعه موردی در سازمان‌های بخش دولتی شهرکرد)، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان، ۲۴ تیرماه، ۲۴ - ۱.
- صدیقی، رقیه؛ ونکی، زهره و محمدی، عیسی (۱۳۹۱)، توانمندسازی روان‌شناختی در پرستاران بالینی ایران، مجله علمی دانشکده پرستاری و مامایی همدان، ۲: ۵۷ - ۴۶.
- صمدی، عباس و سوری، مهرداد (۱۳۸۹). تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان، مجله تعاون، ۱: ۱۴۴ - ۱۵۴.
- عباس‌پور، عباس؛ آقازاده، احمد و باقری کراچی، امین (۱۳۹۱)، طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۶۹: ۲۱۷ - ۱۱۷.
- علامه، سید مهدی؛ حیدری، مرضیه و داوودی، س (۱۳۹۲)، مطالعه رابطه بین رهبری دستوری و توانمندی روان‌شناختی در بین دبیران شهرستان آباءه، علوم اجتماعی و رفتاری، ۳۱: ۲۲۵ - ۲۲۴.
- علی‌پور، حسن و معماری، میترا (۱۳۹۳)، بررسی هوش و چابکی سازمانی با توانمندسازی نیروی انسانی، اولین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی، تهران: ۷ - ۱.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، تهران: چاپ اول، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی در دانشگاه‌ها.
- کرمانی، ب (۱۳۸۷)، یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت، ششمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی کشور.
- کریمی، مهتاب (۱۳۸۶)، کاربرد ابزارهای تحلیل‌گر داده‌کاوی و متن‌کاوی در چابکی سازمان‌های مراقبت بهداشتی و درمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی سلامت، ۳۰: ۱۵ - ۲۱.
- کریمیان، محمد وزین؛ سرداری، احمد و سیلاوی، عیسی (۱۳۹۴)، مطالعه ارتباط بین گرایش به دولت الکترونیکی با چابکی سازمانی، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۲: ۴۴ - ۳۷.

کلانی، امین؛ ترخانی، عزت...؛ محمدی شمس‌آیادی، امیر مسعود و طیبی، سجاد (۱۳۹۲)، رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران، *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۱: ۷۵-۸۷.

لطف‌الله‌زاده، سعید (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی و خلاقیت کارکنان در سازمان‌ها. چاپ اول. ارومیه: *جهاد دانشگاهی ارومیه*.

محسنی، منوچهر و جاراللهی عذرا (۱۳۸۲)، *مشارکت اجتماعی در ایران*، تهران: آرون، ۱۲.
مصباحی، مریم و عباس‌زاده، عباس (۱۳۹۰)، توانمندسازی حلقه‌های کیفیت دانشگاه علوم پزشکی کرمان: تحلیل محتوی، *مجله طب و تزکیه*، ۱: ۵۶-۴۹.

نقوی، سید علی؛ آذر، عادل و اسعدی، میر محمد (۱۳۹۴)، اولویت‌بندی عوامل توانمندسازی چابکی سازمان در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی یزد، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱: ۸۱-۶.
نوربخش، مهدی و توکلی، سیده سمانه (۱۳۹۰)، شناسایی عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، *مجله تعاون*، ۶: ۱۷۲-۱۵۸.

نیکبخت، مهدی؛ نوربخش، مهرزاد؛ جدیدی، لیلا و فخمی، آزاده (۱۳۹۲)، توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهبود چابکی سازمانی، *مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع و سیستم‌ها*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد، ۶ و ۷ اسفند ماه: ۸-۱.

ودادی، احمد و مهرآرا، احمد (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی)، *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۳: ۹۴-۸۵.

- Arteta B. Giachetti.2004.A measure of agility as The Complexity of the enterprise system. *Journal of robotics and Computer integrated manufacturing*, 20:495-503
- Breu K. Hemingway C.J. Strathern M. Bridger D. 2013. Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of information technology*, 17: 21-23.
- Cartwrith roger,2002. Empowerment, *easton publishing*
- Child J.2008. *Organizational Structure environment , and performance: The Role of Strategic Choice*. *Sociology*. 6:1-22.
- Conger, J A. Kanungo R N. 1998. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471
- Doz y. Konsonen M. 2010. Embedding strategic Agility A leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range planning*, 43: 370-382.
- Ferdows K. De Meyer A.2010. Lasting improvement in manufacturing performance: in

- search of a new theory. **Journal of Operations Management**, 9:83-168.
- Griffith D.M. Allen J.O. Zimmerman M.A. Morrel- Samuel S. Reischl T.M. Cohen S.E. Campbell R.A. 2008. Organizational Empowerment in community mobilization to Address youth violence. **American Journal of preventive medicine**, 34:89-99.
- Hopp W.J. Van oyen M.P, 2013. Agile work force. Evaluation: a frame work for cross-training and coordination. **IIE transaction**, 36:919-940.
- Kazlauskaitė R. Buciuniene I. and Turauskas L.2011. Organizational and Psychological empowerment in the HRM-performance linkage. **Employee Relations**.34:138-158.
- Lin y. Desouza C. Roy S. 2010. Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. **Applied mathematics and computation**, 216: 2894-2836.
- Mullins L. 1999. **Management and organizational behavior**, London: Prentice- hall.
- Plonka FS. 2013. Developing a lean and agile work force. **Human factors and Ergonomics in manufacturing**, 7 : 11-20.
- Savery K. Luks A.2001. The Relationship Between Empowerment, job Satisfaction and Reported Stress Level Some Australian Evidence Leadership and Organization Development, **Journal MCB** .University Press.
- Sigler T.H . Person C.M. 2000. Creating an Empowering culture: Examining the Relationship between organizational culture & perception of Empowerment, **journal of Quarterly management**.
- Soya p. 2001. **Two definitions of agility**. Available at website address: www.cheshiire Henbury.com
- Thomas K.W and velthouse B.A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An interpretive model of Intrinsic Task motivation. **Academy of management Review**, 15
- Ting Kuo. H. Jeo-chen T. Li I.ch.2008. Relationship between organizational empowerment and job satisfaction perceived by nursing assistants at long- term care facilities. **Journal of clinical Nursing**, 17: 3059-3066.
- Yusuf Y. Sarhadi M. Gunasekaran A. 1999. Agile manufacturing the drivers concepts and attributes. **International journal of production economics**, 62:33-43.
- Randolph.W.2001. A navigating Journey to empowerment organizational. **Dynamics journal**, 3: 250.