

**The Effect of Organizational Agility on the Organizational  
Empowerment: Mediating role of Psychological  
Empowerment**

**Sanaz Soroori\***

**Ali Fahiminejad\*\***

**Bagher Morsal\*\*\***

**Seyed Mostafa Tayebi Sani\*\*\*\***

**Abstract**

**Introduction**

The purpose of this research was to investigate the effect of organizational agility on organizational empowerment through psychological empowerment.

**Method**

The statistical population included all employees of Sport and Youth Offices in Razavi Khorasan province. Regarding the limited number of employees in this population, all of them were selected as research sample (200 employees).

---

\* PhD Student in Sport Management, Shahroud Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran

\*\* Assistant Professor, Department of Sport Management, Shahroud Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran

\*\*\* Assistant Professor, Department of Sport Management, Shahroud Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran

\*\*\*\* Assistant Professor, Department of Sport Management, Shahroud Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran

**Corresponding Author:** Ali Fahiminejad

**Email:** afahimi77@gmail.com

The research questionnaire consisted of two parts: The first part consisted of Spritzer Empowerment Questionnaires (1995) (15 questions with components of feeling meaningful, competence, freedom of action, feeling effective, and feeling Trust), Sharifi and Zhang Organizational Agility Questionnaire (2001) (15 questions with components of speed, competence, responsiveness, flexibility) and 50 items of Organizational Empowerment (derived from EFQM organizational excellence model; with components of leader, Staff, policy and strategy, partnerships and resources, and processes). The reliability (Cronbach's alpha and composite reliability), convergent validity and divergent validity of the questionnaires were confirmed by content validity.

### **Results**

Findings showed that organizational agility had a significant positive effect on psychological empowerment and organizational empowerment. Psychological empowerment had a significant positive effect on organizational empowerment. The results of the indirect effect indicated that psychological empowerment mediates the relationship between organizational agility and organizational empowerment.

### **Discussion**

Managers of sport and youth departments and sport organizations should strive to provide continuous development of knowledge and encouraging and appreciating staff involvement in organizational affairs. Given the more indirect impact of organizational agility on organizational empowerment, it is suggested that managers of sport departments and youth and sports organizations pay more and more attention to the psychological empowerment of employees in different parts of the organization.

**Keywords:** psychological empowerment, organizational empowerment, organizational agility

## اثر چابکی سازمانی بر توانمندسازی سازمانی: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی

ساناز سروری\*

علی فهیمی‌نژاد\*\*

باقر مرسل\*\*\*

سید مصطفی طیبی‌ثانی\*\*\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر چابکی سازمانی بر توانمندسازی سازمانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود که با توجه به تعداد محدود جامعه آماری، کل جامعه به عنوان نمونه آماری پژوهش (۲۰۰ نفر) انتخاب شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که چابکی سازمانی اثر مثبت معنی‌داری بر توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی سازمانی دارد. همچنین، توانمندسازی روان‌شناختی دارای اثر مثبت معنی‌دار بر توانمندسازی سازمانی بود. نتایج مربوط به اثر غیرمستقیم چابکی سازمانی بر توانمندسازی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

**کلیدواژگان:** توانمندسازی روان‌شناختی، توانمندسازی سازمانی، چابکی سازمانی

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

\*\* استادیار گروه مدیریت ورزش، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

\*\*\* استادیار گروه مدیریت ورزش، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت ورزش، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

نویسنده مسئول: علی فهیمی‌نژاد

رایانامه: afahimi77@gmail.com

## مقدمه

روند پرشتاب تحولات اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی منجر به ایجاد عدم ثبات در سازمان‌ها شده و این موضوع در کنار عدم توانمندی سازمان‌ها در هماهنگی با این تحولات، بسیاری از سازمان‌های بزرگ جهانی را در خطر نابودی و اضمحلال قرار داده است. در همین راستا مهم‌ترین چالش مدیریتی حال حاضر در سازمان‌ها، رسیدن به پایداری سازمانی و سپس حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی است. امروزه، سازمان‌های ورزشی نیز در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی مانند بخش‌های دولتی و خصوصی، حامیان مالی، ورزشکاران، مربیان و تماشاگران ورزشی و غیره و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود با خواسته‌ها و انتظارات متفاوت و گوناگونی مواجه باشند؛ بنابراین ادارات ورزش و جوانان استان‌ها به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان ورزشی در هر استان باید مانند سایر سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به این تغییرات چابک باشند تا بتوانند برای آینده مهم و ناشناخته تصمیم‌گیری و واکنش به موقع و مناسب داشته باشند (Ramezani, Malaei, & Absalan, 2013).

سرعت فزاینده تغییرات محیطی و شدت رقابت بین سازمان‌ها باعث شده که سازمان‌ها به دنبال کسب مزیت‌های رقابتی و تأمین بهتر نیازهای مشتریان باشند. در همین راستا در دنیای رقابتی امروز که تغییر یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آن می‌باشد، سازمان‌ها برای حفظ و بقای حیات خود می‌بایست به دنبال ایجاد و توسعه توانمندسازهای سازمان باشند تا بتوانند به تولید انواع گوناگونی از محصولات و ارائه خدمات متنوع با توجه به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه، به بهبود و کیفیت و ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات پردازند. در واقع می‌توان گفت فقط سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود در بازارهای رقابتی ادامه دهند که بتوانند به چنین توانمندی‌هایی دست یابند. علاوه بر این، به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا و ماندن در عرصه رقابت، یکی از راه‌هایی که پیش‌روی مدیران سازمان‌ها قرار دارد، داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد که دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، می‌باشد. بی‌تردید منابع انسانی در همه اعصار و قرون مهم‌ترین عامل دستیابی به توسعه به شمار می‌رفته و همواره به‌عنوان موتور توسعه مطرح شده‌اند. در عصر حاضر که بشر به پیشرفت‌های فوق‌العاده در زمینه علوم و تکنولوژی دست

یافته است، به‌رغم نقش تکنولوژی در توسعه، نه تنها از اهمیت منابع انسانی کاسته نشده بلکه توجه به موضوع منابع انسانی به‌عنوان خالق و به‌کارگیرنده فن‌آوری، ضرورتی روزافزون یافته است (Nikpour & Burkam, 2012). در واقع، مهم‌ترین رکن هر سازمانی را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که می‌تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه با ارزش‌ترین 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 به منظور انجام کار خود و رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده می‌باشند. بنابراین، اگر مدیران بتوانند قابلیت‌های کارکنان را افزایش دهند، سازمان به‌طور طبیعی رشد خواهد کرد و بهبود می‌یابد (Abdollahzadeh, 2013). در این راستا، توانمندسازی یکی از مهم‌ترین رویکردهای توسعه منابع انسانی می‌باشد که منجر به بالندگی نیروی انسانی در سازمان می‌شود و یک حرکت دائمی و همواره رو به افزایش به حساب می‌آید.

توانمندسازی روان‌شناختی یک عامل انگیزشی درونی است که منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان‌هاست. از این‌رو، در مطالعات توسعه بر نقش نیروی انسانی بسیار تأکید شده و توانمندسازی منابع انسانی راهبردی اساسی برای توسعه ملت‌ها به شمار آمده است. توانمندسازی، فرایند افزایش حس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناخت خود و از میان بردن عواملی است که سبب ضعف قدرت می‌شود. توانمندسازی روان‌شناختی، شامل پنج بعد احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس خودمختاری، احساس معنی‌داری و احساس مؤثر بودن می‌باشد (Safae, Abdolmaleki, Hosseinzadeh, & Moussavand, 2015). شایستگی عبارت است از احساس فرد 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 محول‌شده را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد. اعتماد به این معنی است که فرد مطمئن باشد با وی منصفانه و از هر منظری بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. احساس خودمختاری عبارت است از احساس فرد 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 شغل خویش 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 (Spreitzer, 2007).

بنابر مطالب گفته‌شده و وجود رقابتی که امروزه بین سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی به‌وجود آمده است سازمان‌ها نیازمند داشتن نیروی انسانی توانمند در انجام امور و برطرف کردن مشکلات و مسائل می‌باشند (Stander & Rothman, 2010). یکی از راه‌های نوین پاسخ‌گویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است. پارادایم چابکی به‌عنوان راهبردی برای توانمند ساختن سازمان‌ها در جهت حفظ مزیت رقابتی خود به حساب می‌آید. چابکی بر سرعت و انعطاف‌پذیری به‌عنوان ویژگی‌های اصلی یک سازمان تأکید دارد (Amirnejad & Azhdari, 2018). 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 آید که برای این منظور اصطلاح چابکی سازمانی<sup>۱</sup> برای اولین بار به کار گرفته شد (Nikpour & Burkam, 2012). چابکی سازمانی، سیستمی با توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقاء و پیشرفت سازمان در یک محیط رقابتی (ویژگی اساسی محیط رقابتی عدم اطمینان هست) می‌شود (Dries, Vantilborgh, & Pepermans, 2012).

چابکی سازمانی، توانایی‌های استراتژیک اساسی و عمده‌ای هستند که سازمان را برای واکنش نسبت به تغییرات و استقرار پایه‌های رقابتی خودتوانمند می‌سازد (Amirnejad, 2015). چابکی را توانایی یک سازمان در تطبیق با تغییر و استفاده از فرصت‌هایی که به دنبال وقوع تحول اتفاق می‌افتد، می‌دانند. در واقع، سازمان چابک به سازمانی گفته می‌شود که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف‌پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی‌ها بسیار مقاوم و پایدار است که این امر با داشتن نیروی انسانی چابک محقق می‌شود. همچنین سازمان‌های چابک می‌توانند نیاز به تغییرات منابع درونی و بیرونی را حس کرده و این تغییرات را پیوسته اعمال کنند و عملکرد سازمان را در سطح بالاتر از سطح متوسط نگه‌دارند (Ahmadi, Sabounchi, Sobhani, & Hatami, 2013). در همین راستا به نظر می‌رسد مهم‌ترین عامل در هر سازمان برای رویارویی با این تغییرات نیروی انسانی توانمند

است و بی‌شک موفقیت، پیشرفت و توانمندسازی هر سازمان نیز به نیروی انسانی بستگی دارد. داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت، به همین دلیل داشتن نیروی انسانی توانمند یکی از ضروریات برای هر سازمانی محسوب می‌شود.

در سال‌های اخیر، با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان و توانایی آنان در کمک به تعالی و توانمندسازی سازمان و پیشرفت سازمان‌ها در رقابت با سازمان‌های دیگر و بهبود وضع موجود خود، مطالعات بسیاری در این زمینه انجام شده است، عمده مطالعات رابطه تعالی سازمان را با متغیرهای بسیاری سنجیده‌اند که در تحقیقات (Safdarian and Pourkani (2016)، (Jamshidian (2018)، (Rabiei Mandjin and Ghods Agha Khoda (2016)، (Esmaeili, (2017)، (Asghari, (2018)، (Karami, Kazemi, and Alhayari Baladaghi(2015)، (Pasham and Solgi Azizi (2014)، (Shirvani Karami, and Ghasemi Dastgerdi (2017)، (Salehi and Niaz Azari (2014)، (Asl, Marzouki and Jahani (2015) و (Ghanbari, Ardalan, Nasiri and Karimi (2015) مشاهده می‌شود. در سازمان‌های ورزشی ایران همچون دیگر سازمان‌ها و نهادهای دولتی به منظور افزایش و بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی، مدیران بایستی شرایطی را در محیط کار و سازمان فراهم آورند که کارکنان توانمندسازی لازم را احساس کنند چرا که این توانمندسازی نقش مهمی را در چابکی سازمانی و توانمندسازی‌های سازمان ایفا می‌کند. همچنین، سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد نیز باشد که از طریق آن همه کارکنان هر یک بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند و با توجه به این که ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی معرف تربیت بدنی و ورزش استان است و عملکرد آن در کلیه ابعاد تأثیرگذار است، عملکرد خوب این ادارات پیش‌نیاز نیل به جامعه‌ای سالم و توسعه‌یافته است و به عکس عملکرد ضعیف آن موجب زمینه‌سازی برای بروز انواع نارسایی‌های اجتماعی و فرهنگی می‌شود. از این‌رو، در این پژوهش به بررسی رابطه بین چابکی سازمانی با توانمندسازی سازمان از طریق توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی پرداخته شده است. بدین منظور، الگوی مفهومی پژوهش بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش در شکل ۱ نشان شده است.

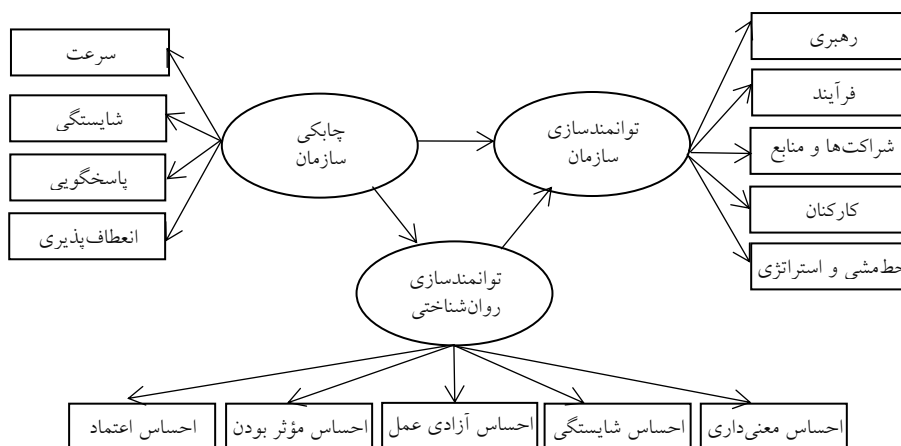


Figure 1. Research conceptual model

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تشکیل می‌دادند که با توجه به تعداد محدود اعضای جامعه آماری، کل جامعه به‌عنوان اعضای نمونه (۲۰۰ نفر) انتخاب شدند. ۷۱/۵ درصد کارکنان مرد و ۸۵/۵ درصد متأهل بودند. همچنین سن ۷ درصد کارکنان کمتر از ۳۰ سال، ۴۸/۲ درصد بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۴۰/۳ درصد بین ۴۰ تا ۴۹ و ۴/۵ درصد بیشتر از ۵۰ سال بود. سابقه کار ۵ درصد اعضای نمونه، زیر ۵ سال، ۱۷/۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۴۱ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۳۶ درصد بیش از ۱۶ سال بوده است. به علاوه، ۴ درصد دارای مدرک دیپلم، ۷/۵ درصد کاردانی، ۴۸/۵ درصد کارشناسی، ۳۸ درصد کارشناسی ارشد و ۱ درصد دکتری بودند.

### ابزار پژوهش

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۶۴ سؤالی (طیف پنج ارزشی لیکرت) استفاده شد.



پرسشنامه این پژوهش از دو قسمت تشکیل شده بود: قسمت اول، شامل پرسشنامه جمعیت شناختی بوده و قسمت دوم، شامل سه پرسشنامه توانمندسازی روان شناختی (Spreitzer (1995) ۱۵ سؤال با مؤلفه‌های احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس آزادی عمل، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد)، پرسشنامه چابکی سازمانی (Sharifi and Zhang (2001) ۱۵ سؤال با مؤلفه‌های سرعت، شایستگی، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری) و پرسشنامه توانمندسازهای سازمانی (۲۰ سؤال با مؤلفه‌های رهبر، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع و فرآیند) بود. پس از تأیید روایی صوری و محتوایی توسط ۱۱ نفر از استادان و متخصصین مدیریت ورزشی، پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، روایی همگرا و روایی واگرا پرسشنامه‌ها، بررسی مدل‌ها و معادلات ساختاری و روابط بین متغیرها از طریق نرم‌افزار اسمارت PLS3 مورد تأیید قرار گرفت. جدول ۱ نتایج ارزیابی روایی ابزار اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

### یافته‌ها

مدل‌یابی PLS در دو مرحله صورت می‌پذیرد: در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی<sup>۱</sup>) از طریق پایایی شاخص، روایی همگرا<sup>۲</sup> و واگرا<sup>۳</sup>، پایایی ترکیبی<sup>۴</sup> و آلفای کرونباخ<sup>۵</sup> بررسی می‌شود و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی<sup>۶</sup>) با برآورد مسیر بین متغیرها، ضرایب تعیین<sup>۷</sup> و معیار قدرت پیش‌بینی مدل بررسی می‌شود. در مدل پژوهش حاضر، همان‌گونه که در جدول ۱ مشخص است، تمامی ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است؛ یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول بود که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. قابل ذکر است که از پرسشنامه اصلی، ۱ سؤال از بعد پاسخ‌گویی، ۲ سؤال از بعد شایستگی و ۱ سؤال از بعد سرعت به دلیل پایین بودن ضریب بارعاملی آن از ۰/۴ حذف شدند و مدل نهایی بدون این سؤال‌ها برآزش شد. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی استفاده شد؛ روایی محتوا، روایی همگرا و روایی واگرا. روایی محتوا با نظرسنجی خبرگان مورد

- 
- 1- external model
  - 2- convergent validity
  - 3- divergent validity
  - 4- composite reliability
  - 5- cronbach alpha
  - 6- internal model
  - 7- R Square

تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. در جدول ۲ نتایج ضرایب پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا گزارش شده است.

**Table 1. The results of validity evaluation of istruments based on factor loadings**

	Dimensions	Factor loading	Item	Factor loading
Organizational enablers	Leader	0.84	1	0.83
			2	0.83
			3	0.83
			4	0.82
	Process	0.89	1	0.82
			2	0.85
			3	0.82
			4	0.83
	Partnerships and Resources	0.78	1	0.69
			2	0.77
			3	0.74
			4	0.70
	Staff	0.72	1	0.68
			2	0.82
			3	0.83
			4	0.52
Policy and Strategy	0.51	1	0.57	
		2	0.61	
		3	0.50	
		4	0.73	
Psychological Empowerment	Meaningfulness	0.87	1	0.87
			2	0.87
			3	0.85
	Competency	0.86	1	0.85
			2	0.88
			3	0.83
	Autonomy	0.87	1	0.84
			2	0.88
			3	0.83
	Effectiveness	0.83	1	0.74
			2	0.86
			3	0.89
Trust	0.81	1	0.83	
		2	0.84	
		3	0.78	
Organizational Agility	Speed	0.63	1	0.65
			2	0.68
			3	0.79
	Competency	0.79	1	0.81
			2	0.88
			1	0.82
	Responsiveness	0.76	2	0.83
			3	0.84
			1	0.89
Flexibility	0.69	2	0.89	
		3	0.86	

**Table 2. The results of reliability coefficients and convergent validity of the measurement model**

Variable	Cronbach's	Composite	Convergent	Variable	Cronbach's	Composite	Convergent
s	alpha	reliability	validity	s	s alpha	reliability	t validity
1	0.88	0.90	0.57	10	0.83	0.87	0.60
2	0.76	0.81	0.52	11	0.85	0.90	0.68
3	0.75	0.84	0.50	12	0.91	0.93	0.56
4	0.80	0.87	0.62	13	0.92	0.93	0.58
5	0.81	0.80	0.61	14	0.79	0.86	0.62
6	0.91	0.92	0.59	15	0.75	0.84	0.57
7	0.79	0.85	0.54	16	0.82	0.88	0.66
8	0.83	0.89	0.67	17	0.91	0.93	0.56
9	0.83	0.88	0.66				

(1) Organizational agility

(2) Speed

(3) Competency

(4) Responsiveness

(5) Flexibility

(6) Psychological empowerment

(7) Meaningfulness

(8) Competency

(9) Autonomy

(10) Effectiveness

(11) Trust

(12) Organizational empowerment

(13) Leader

(14) Process

(15) Partnerships and resources

(16) employees

(17) Policy and strategy

مندرجات جدول ۲ بیانگر برازش مناسب مدل می‌باشد. جدول ۳ نتایج ماتریس فورنل و لارکر جهت ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری (روایی و اگر) را نشان می‌دهد.

روایی و اگر وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان روایی همگرا برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. در نرم‌افزار PLS بررسی این امر به وسیله جدول ۳ حاصل شده است که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. این مدل در صورتی روایی و اگر قابل قبولی دارد که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که اعداد مندرج در قطر اصلی ماتریس هستند، از مقدار همبستگی بین آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ماتریس ترتیب داده شده‌اند، بیشتر باشد. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر روایی و اگر مدل در حد مناسبی است. مدل درونی بیانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با استفاده از مدل درونی می‌توان فرضیه‌های پژوهش را بررسی کرد. جدول‌های ۴، ۵ و ۶ و شکل ۲ مدل نهایی را به همراه ضرایب مسیر نشان می‌دهد.

**Table 3. Results of Fornell and Larker matrix for measurement model fitness assessment (divergent validity)**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	0.75																
2	0.63	0.72															
3	0.53	0.63	0.71														
4	0.45	0.36	0.56	0.79													
5	0.48	0.39	0.63	0.73	0.78												
6	0.59	0.42	0.36	0.36	0.59	0.77											
7	0.36	0.65	0.53	0.63	0.36	0.38	0.73										
8	0.33	0.46	0.63	0.43	0.33	0.42	0.53	0.82									
9	0.42	0.63	0.29	0.42	0.42	0.43	0.45	0.39	0.81								
10	0.47	0.39	0.31	0.47	0.47	0.63	0.48	0.56	0.42	0.77							
11	0.65	0.47	0.59	0.39	0.65	0.37	0.59	0.47	0.47	0.47	0.82						
12	0.51	0.56	0.68	0.56	0.59	0.38	0.36	0.38	0.65	0.65	0.36	0.95					
13	0.41	0.36	0.38	0.47	0.63	0.42	0.33	0.26	0.59	0.51	0.53	0.37	0.96				
14	0.63	0.39	0.42	0.38	0.39	0.53	0.43	0.39	0.63	0.41	0.63	0.38	0.63	0.89			
15	0.29	0.40	0.43	0.36	0.47	0.45	0.42	0.56	0.39	0.63	0.29	0.42	0.39	0.51	0.86		
16	0.37	0.63	0.63	0.19	0.56	0.48	0.47	0.39	0.59	0.29	0.31	0.53	0.47	0.41	0.53	0.90	
17	0.65	0.37	0.37	0.23	0.36	0.59	0.39	0.47	0.68	0.37	0.59	0.45	0.56	0.63	0.45	0.51	0.95

- (1) Organizational agility
- (2) Speed
- (3) Competency
- (4) Responsiveness
- (5) Flexibility
- (6) Psychological empowerment

- (7) Meaningfulness
- (8) Competency
- (9) Autonomy
- (10) Effectiveness
- (11) Trust
- (12) Organizational empowerment

- (13) Leader
- (14) Process
- (15) Partnerships and resources
- (16) employees
- (17) Policy and strategy

**Table 4. Internal model fitness (significance values)**

Variables	Organizational empowerment	Psychological empowerment
Organizational agility	2.59	8.82
Psychological empowerment	13.38	

**Table 5. Structural model fitness criteria values**

Variables	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Variables	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
1	0.41	-	10	0.35	0.61
2	0.36	0.47	11	0.38	0.48
3	0.45	0.59	12	0.65	0.65
4	0.32	0.82	13	0.31	0.80
5	0.31	0.75	14	0.33	0.71
6	0.43	0.69	15	0.38	0.69
7	0.39	0.78	16	0.35	0.42
8	0.35	0.76	17	0.44	0.61
9	0.51	0.78			

(1) Organizational agility

(2) Speed

(3) Competency

(4) Responsiveness

(5) Flexibility

(6) Psychological empowerment

(7) Meaningfulness

(8) Competency

(9) Autonomy

(10) Effectiveness

(11) Trust

(12) Organizational empowerment

(13) Leader

(14) Process

(15) Partnerships and resources

(16) employees

(17) Policy and strategy

**Table 6. Overall model fitness**

Variables	Gof	R <sup>2</sup>	Variables	Gof	R <sup>2</sup>
1	0.53	-	10	0.58	0.61
2	0.50	0.47	11	0.46	0.48
3	0.51	0.59	12	0.57	0.65
4	0.51	0.82	13	0.49	0.80
5	0.54	0.75	14	0.65	0.71
6	0.59	0.69	15	0.71	0.69
7	0.74	0.78	16	0.68	0.42
8	0.65	0.76	17	0.53	0.61
9	0.57	0.78			

(1) Organizational agility

(2) Speed

(3) Competency

(4) Responsiveness

(5) Flexibility

(6) Psychological empowerment

(7) Meaningfulness

(8) Competency

(9) Autonomy

(10) Effectiveness

(11) Trust

(12) Organizational empowerment

(13) Leader

(14) Process

(15) Partnerships and resources

(16) employees

(17) Policy and strategy

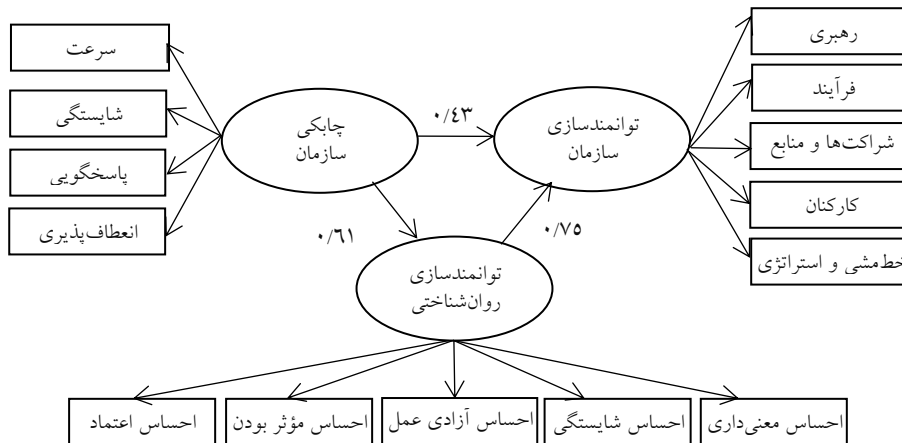


Figure 2. Final model with the path coefficients

بر اساس جدول ۴ قدرمطلق روابط، بالای ۱/۹۶ معنی‌دار می‌باشند. با توجه به جدول ۵ میزان ضریب تعیین اکثر متغیرهای پژوهش بسیار بالاتر از ۰/۳۳ هستند که این نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد (میزان ضریب تعیین صفر تا یک متغیر است و نشان‌دهنده برازش مدل ساختاری در سه سطح ضعیف تا ۰/۱۹، متوسط تا ۰/۳۳ و قوی تا ۰/۶۷ دارد). همچنین مدل دارای قدرت پیش‌بینی قوی است؛ چرا که قدرت پیش‌بینی تمامی سازه‌ها دارای شدت نزدیک یا بزرگ‌تر از ۰/۳۵ است (در صورتی که مقدار قدرت پیش‌بینی در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی در قبال شاخص‌های آن سازه دارد). نتایج آزمون سوپل در جدول ۷ گزارش شده است.

Table 7. The results of Sobel test

Indirect relationship	p	VAF
Organizational agility → Psychological empowerment → Organizational empowerment	4.31	0.73

نتایج آزمون سوپل (جدول ۷)، نشان از تأثیر و معنی‌دار بودن رابطه غیرمستقیم مدل دارد. این نتایج نشان‌دهنده اثرگذاری متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط بین متغیرهای چابکی سازمانی و توانمندسازهای سازمان است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر چابکی سازمانی بر توانمندسازی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بود. در سازمان‌های ورزشی ایران هم‌چون دیگر سازمان‌ها و نهادهای دولتی به‌منظور افزایش و بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی، مدیران بایستی شرایطی (شرایطی همچون مشارکت کارکنان در امور سازمان، ارتباط متقابل و مستمر با اعضای خود و تشویق و قدردانی) را در محیط کار و سازمان فراهم آورند که کارکنان توانمندی لازم را احساس کنند چرا که این توانمندسازی نقش مهمی را در چابکی سازمانی ایفا می‌کند و این استراتژی‌ها در ایجاد و بقاء سازمان ورزشی مؤثر خواهد بود. کلیات نتایج این پژوهش توسط مطالعات (Jamshidian (2018)، Shirvani et al. (2017)، Rabiei Mandjin and Ghods (2016)، Agha Khoda Karami et al. (2015)، Azizi Asl et al. (2014)، Ghanbari et al. (2015)، Esmaili al. (2017)، Safdarian & Pourkani (2016) و Asghari et al. (2015) مورد تأیید و حمایت قرار گرفت.

بر اساس یافته‌ها مشخص می‌شود که ابتدا در زمینه چابکی سازمان هر چهار مؤلفه؛ شایستگی، پاسخ‌گویی، سرعت و انعطاف‌پذیری به‌ترتیب نقش معنی‌داری در تبیین چابکی سازمان داشتند. در دنیای رقابتی امروز که همه سازمان‌های ورزشی در حال تجربه تغییر و تحولات سریع در کارهای اداری و ورزشی خود می‌باشند، باید سعی کنند کارکنان شایسته تربیت کنند و خود را با تغییرات و تهدیداتی که در سازمان به وجود می‌آید، وفق دهند. به همین دلیل شایستگی کارکنان، سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری جزء الزامات اساسی سازمان‌های ورزشی است.

در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی هر پنج مؤلفه، احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس معنی‌داری و احساس آزادی عمل به‌ترتیب بیشترین نقش را به‌صورت معنی‌دار در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارند. توانمندسازی روان‌شناختی نوعی انگیزش درونی شغلی است. با توجه به این‌که در این پژوهش بعد اثرگذاری مهم‌تر گزارش شده است کارکنان سازمان می‌توانند به میزان بیشتری بر راهبردها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمان‌های ورزشی اثرگذار باشند. وجود کارکنان متخصص و شایسته در سازمان سبب پیشرفت و تعالی سازمان در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی می‌شود؛ بنابراین، حس اعتماد به مدیران باعث می‌شود افراد با احساس آزادی و اختیار بیشتری در

تصمیم‌گیری‌ها و مسائل مهم سازمان‌های ورزشی و ادارات ورزش و جوانان سهیم باشند. در ارتباط با معنی‌داری، ارزش اهداف یا مقاصد کاری است که در رابطه با معیارها و آرمان‌های شخصی فرد مورد قضاوت قرار می‌گیرد (Esmaeili et al. 2017). به همین دلیل به احتمال زیاد در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی اهداف و ارزشی که برای رفتار کارکنان قائل می‌شدند با معیارها و آرمان‌های آن سازمان‌ها منطبق نبوده به همین خاطر زیاد مورد توجه قرار نگرفته است. با توجه به یافته‌ها، احساس آزادی عمل کمتر مورد توجه مدیران ادارات ورزش و جوانان قرار گرفته است. لذا مدیران می‌بایست با دادن آزادی عمل به کارکنان به آن‌ها نشان دهند که در راستای نیل به اهداف سازمان، سازمان به آن‌ها به عنوان اعضای کلیدی می‌نگرد و از نقطه نظرات آن‌ها استقبال می‌کند. مدیران می‌بایست با نگرشی بی‌طرفانه باعث ایجاد اعتماد در بین کارکنان شوند و از این طریق در کارکنانشان احساس شادکامی و اعتماد به نفس ایجاد نمایند. چنین کارکنانی در وضعیت بسیار خوبی از لحاظ توانمندی روان‌شناختی قرار خواهند داشت و به دنبال آن در صورت بروز هرگونه تغییرات در سازمان، این افراد در مقابله با تغییر مقاومت نخواهند کرد.

در نهایت در زمینه توانمندسازی سازمان نیز مشخص شد هر پنج مؤلفه این سازه شامل شراکت‌ها و منابع، کارکنان، خط‌مشی و استراتژی، فرایند و رهبر به ترتیب بیشترین نقش را در تبیین معنی‌دار متغیر توانمندسازی سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی داشتند. با توجه به میزان اثرگذاری همه ابعاد توانمندسازی سازمان، پرداختن به زمینه‌های بهبود و تلاش بیشتر سبب ارتقاء توانمندی ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی می‌گردد. بنابراین مدیران می‌بایست سعی در بهبود هر یک از این معیارها در ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی داشته باشند، زیرا جهت نیل به موفقیت و اجرایی نمودن طرح‌ها پس از برنامه‌ریزی و اجرای آن‌ها، بررسی و بازبینی مجدد، کلید اصلی برای موفقیت خواهد بود. به دلیل این‌که این مدل وضعیت عملکرد سیستم توانمندسازی کلی سازمان را مشخص می‌سازد، این امکان را به سازمان‌ها ورزشی می‌دهد که با درک وضعیت، برای رسیدن به وضعیت بهتر و بهبود مستمر برنامه‌ریزی کنند.

بر اساس یافته‌های تحقیق، چابکی سازمان بر توانمندسازی سازمان اثر مستقیم و معنی‌داری داشت. همچنین، مشخص شد که چابکی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی اثر



غیرمستقیم بر توانمندسازی سازمان دارد. سازمان‌هایی که با تغییرات محیطی روبرو هستند، توانایی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخ‌گویی نیروی انسانی نقش مهمی ایفا می‌کند. در این رابطه، اقداماتی مانند تأکید بر فعالیت‌های گروهی و فرهنگ مشارکت، تفویض اختیار به کارکنان، تأکید بر آموزش به‌عنوان ابزار مهم توان‌افزایی، تربیت و آموزش کارکنان در زمینه مهارت‌های گوناگون دارای اهمیت است. بنابراین، مدیرانی که به منابع انسانی و نظرات کارکنان توجه بیشتری نمایند و از مدیریت مشارکتی در انجام امور استفاده نمایند، با هزینه کمتر و سریع‌تر زمینه حرکت سازمان‌ها را در جهت توانمندسازی و چابکی فراهم خواهند ساخت (Heydari, Siyadat, Hoveyda, & Shahin, 2014). مدیران ادارات ورزش و جوانان می‌بایست با دادن اختیار به کارکنان و فراهم کردن امکانات مورد نیاز، زمینه پاسخ‌گویی و سرعت عمل در کارها را ایجاد کرده و بر فرایند امور و تخصیص منابع برای انجام تغییرات ضروری توجه نمایند که در ایجاد چابکی سازمان خود نقش مهمی ایفا می‌کنند (Stander & Rothman, 2010). در واقع، مدیران سازمان‌های چابک توانایی تأثیر بر ماهیت تغییرات را داشته و با ایجاد دستورالعمل توجه همگان را در جهت تکمیل و تکامل هدف اصلی سازمان جلب می‌نمایند. علاوه بر این، با همکاری بین ادارات ورزش و جوانان، جامعه و سایر سازمان‌ها امکان پاسخ‌گویی سریع به تقاضاهای متنوع افزایش یافته و امکان دستیابی به موفقیت بیشتر را فراهم می‌کند. به‌عبارت دیگر، تقاضا برای ارائه خدمات متنوع و جدید در سازمان از طریق شبکه همکاری متقابل و با تشریک مساعی کارکنان سایر سازمان‌ها برآورده می‌شود (Hanaysha & Tahir, 2016). نتایج حاصل همچنین نشان داد که بعد شایستگی و پاسخ‌گویی به کارکنان به‌ترتیب بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی سازمان داشته‌اند. بنابراین، مدیران ادارات ورزش و جوانان می‌توانند با تقدیر بیشتر از کارکنان شایسته سازمان و داشتن برخورد مناسب و پاسخ‌گویی به‌جا و خوب به کارکنان در هر زمینه‌ای، باعث توانمندسازی سازمان و موفقیت بیشتر سازمان شوند. این یافته‌ها با پژوهش Safdarian, Pourkani, Amiri, Ghezal Aygh and Mohammadi (2016) همسو می‌باشند.

طبق یافته‌های پژوهش، چابکی سازمان اثر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی روان‌شناختی داشته است. بر این اساس مدیران ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی می‌بایست بیشترین بسترسازی را برای احساس مؤثر بودن، آزادی عمل و شایستگی کارکنان در محیط کاری

فراهم کنند. در صورتی که اهداف یا فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی با ارزش‌ها، آرمان‌ها و معیارهای کارکنان متجانس باشد، کارکنان خود را بیشتر ملزم به انجام فعالیت‌های سازمانی می‌کنند و عرضه خدمات بهتر، بخشی از وظایف آنان می‌شود. توانمندسازی باعث می‌شود از شرایطی که سبب ضعف کارکنان و سازمان شده است، دور شده و احساس خودکفایی و خلاقیت و نوآوری در کارکنان تقویت شود. نیروی انسانی چابک و توانمند، یکی از مهم‌ترین عوامل سازمان در دستیابی به اهداف خود است. بنابراین، ایجاد محیطی که کارکنان در آن احساس توانمندی کنند، مستلزم آن است که آنان با یک چشم‌انداز روشن بدانند سازمان به کجا می‌رود و آنان به‌عنوان اعضای سازمان چه نقشی در موفقیت سازمان دارند (Hashemy, Yousefi, Soodi, & Omidi, 2016). با توجه به اهمیت نیروی انسانی چابک برای پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی، ضرورت دارد ادارات ورزش و جوانان بسترهای لازم در جهت افزایش هر چه بیشتر میزان توانمندی کارکنان خود را فراهم نمایند و یک چشم‌انداز روشن از آینده سازمان و اهداف آن برای دستیابی به اهداف خود ارائه بدهند. چراکه توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و به‌وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان، این فرصت را برای بهبود توانایی‌ها و مهارت‌ها و موجبات اثربخشی کارکنان سازمان فراهم می‌آورد (Azizi Asl et al., 2014). هر چه کارکنان احساس بهتری نسبت به با ارزشمند بودن اهداف شغلی خویش داشته باشند، چابکی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. همچنین، هر چه کارکنان وظایف شغلی را با مهارت بیشتری انجام دهند، چابکی سازمان در محیط پویا نیز بیشتر می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های (Azizi Asl et al., 2014) و (Karami et al., 2015) همسو می‌باشد.

در پژوهش حاضر، توانمندسازی روان‌شناختی اثر معنی‌داری بر توانمندسازی سازمان داشته است. هر چه افراد از سطح توانمندی روان‌شناختی بالاتری برخوردار باشند، دستیابی به توانمندی‌سازی سازمانی شتاب خواهد گرفت، بنابراین، مدیران ارشد سازمان بایستی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را یکی از راهبردهای اساسی به منظور ارتقاء توانمندی سازمان تلقی نموده و برای رسیدن به سطوح بالاتر توانمندی روان‌شناختی کارکنان برنامه‌ریزی کنند (Esmaeili et al., 2017). با توجه به حساسیت موضوع و برای افزایش دو بعد آزادی عمل و معنی‌داری پیشنهاد می‌شود، به کارکنان، به‌ویژه در بدو ورود به سازمان ارزشمندی اهداف شغلی و سازمانی از طریق دوره‌های آموزشی ویژه تفهیم شود. بیان نتایج و آثار

فعالیت‌های کارکنان سازمان در پیشبرد اهداف سازمان و بیان تأثیر اجتماعی فعالیت‌ها می‌تواند در افزایش احساس معنی‌داری مؤثر باشد (Jamshidian, 2018). علاوه بر این، انتظار است مدیران برای دستیابی به تعالی سازمان، اختیارات کارکنان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان افزایش دهند. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و افزایش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان از طریق سیستم پرداخت پاداش منصفانه، و پاسخگو بودن کارکنان در برابر مسئولیت و تشویق مسئولیت‌مداری آنان از طریق سیستم پاداش منصفانه موجب تسهیل دستیابی به تعالی خواهد شد. با توجه به اهمیت دو موضوع توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و توانمندسازهای سازمانی، انجام برنامه‌های توانمندسازی کارکنان و توانمندسازهای سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی می‌بایست مدنظر قرار گیرد (Safaei et al. 2015). یافته‌ها این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Esmaeili et al. 2017) و (Ghorbani Zadeh and Aqa Verdi 2013) همسوست.

مدیران ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی بایستی تلاش نمایند تا زمینه توسعه مستمر دانش و قابلیت‌های کارکنان را فراهم آورند و با مشارکت کارکنان در امور سازمان، ارتباط متقابل و مستمر با اعضای خود و تشویق و قدردانی از آن‌ها، ترغیب و حمایت از کار تیمی در میان آن‌ها، مدیریت مؤثر تغییرات و تعامل فعالانه با ذینفعان بیرونی سازمان، پایه‌ریزی استراتژی‌های سازمان و ارائه خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان و شناخت گروه‌های گوناگون مشتریان سازمان و تلاش در جهت تأمین نیازها و انتظارات آن‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌هایی را در سازمان ایجاد نمایند تا سازمان از قدرت لازم برای پاسخ‌گویی به تغییرات برخوردار گردد. به عبارتی دیگر، با تأکید بر موارد مذکور قابلیت‌های مورد نیاز جهت چابکی در سازمان‌ها را فراهم نمایند (Ghorbani Zadeh & Aqa Verdi, 2013). در همین راستا با توجه به اثرگذاری غیرمستقیم بیشتر چابکی سازمانی بر توانمندسازی سازمانی به مدیران ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که توجه بیشتر و دقیق‌تری را به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بخش‌های مختلف سازمان داشته باشند، در واقع هر چه سطح توانمندی کارکنان ادارات ورزش و جوانان به لحاظ روان‌شناختی بیشتر باشد، این سازمان توانمندتر خواهد شد. لذا، توانمندسازی روان‌شناختی، یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی سازمانی است، به گونه‌ای که توانمندسازی موجب فعالیت بیشتر، انگیزش و رضایت کارکنان و تشویق آنان به باقی

ماندن، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت حرکت سازمان به سمت توانمندی و سرآمدی می‌شود (Ghanbari et al., 2015).

با توجه به اثر قابل توجه چابک‌سازی بر توانمندسازی سازمانی و نقش معنی‌دار و میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پیشنهاد می‌شود مدیریت ارشد سازمان راهکار چابکی سازمانی را با معیارهای تعالی و توانمندی سازمان همسو و هماهنگ سازد و از طریق مشارکت‌دهی بیشتر کارکنان این فرایند را بیشتر تسهیل نمایند. به‌عنوان مثال استفاده از سیستم‌های الکترونیک، نقش بسیاری هم در چابک‌سازی سازمان و هم مشارکت‌دهی کارکنان دارد که در نتیجه سبب ارتقاء توانمندسازی سازمان می‌شود. همچنین، بازنگری در شرح شغل‌ها و تقسیم کار، چارچوب مدیریت استعداد و آموزش نیروی انسانی و استفاده از شبکه اجتماعی هوشمند درون‌سازمانی، دیگر راهکارهایی است که از طریق چابک‌سازی سازمان و توانمندسازی کارکنان سبب پیاده‌سازی استانداردهای تعالی سازمانی در این ادارات می‌شود.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که ما را در این پژوهش یاری رساندند نهایت تشکر و قدردانی را داریم.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ تعارض منافع را با توجه به تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله اعلام نکردند.

### References

- Abdollahzadeh, A. (2013). Empowerment and organizational change. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(1), 1-5.
- Ahmadi, A., Sabounchi, R., Sobhani, G., & Hatami, S. (2013). The relationship between organizational agility and learning organization in the ministry of sports and youth of the Islamic republic of Iran. *Quarterly Research on Sport Sciences*, 2(8), 65-77 (Persian)
- Amirnejad, GH. (2015). The casual relationship of organizational leadership with organizational agility: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment in employees of national Iranian drilling company. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 2(2), 105-122. (Persian)

- Amirnejad, GH., & Azhdari, Zh. (2018). Investigation of the causal relationship between employees' welfare and organizational agility. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 5(1), 53-64. (Persian)
- Asghari, P., Salehi, M., & Niaz Azari, K. (2018). Modeling competency management for organizational agility at Islamic azad university of Tehran. *Iranian journal of Educational Sociology*, 1(9), 79-90.
- Azizi Asl, Sh., Marzouki, R. A., & Jahani, J. (2014). The relationship between psychological empowerment of human resources and organizational agility in Shiraz university. *Quarterly Research on Educational Leadership and Management*, 1(4), 107-127. (Persian)
- 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.
- Esmaili, M. R., Pasham, F. A., & Solgi, Z. (2017). The effect of organizational agility on employees' empowerment characteristics regarding the role of forgetting and organizational silence (case study: Shafa hospital personnel of Khorramabad). *Rahburdhayi Mudiriyyat dar Nizami Salamat*, 2(3), 224-233.
- Ghanbari, S., Ardalan, M. R., Nasiri, F., & Karimi, F (2015). Explaining the mediating role of employee's psychological empowerment in relationship between managing effectiveness and organizational excellence. *Organizational Culture Management*, 31(2), 485-512. (Persian)
- Ghorbani Zadeh, V., & Aqa Verdi, B. (2013). Role of Personnel Psychological Empowerment in Organizational Excellence. *Journal of Research in Human Resource Management*, 1(13), 87-106 (Persian)
- Hanaysha, J., & Tahir, Putri, R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, team work and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219(31), 272-282.
- Hashemy, Sh., Yousefi, M., Soodi, Sh., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilans university hospital. *Social and Behavioral Science*, 230(12), 6-13.
- Heydari, M. A., Siyadat, S. E .A; Hoveyda, R., & Shahin, A. (2014). The relationship between organizational excellence empowerment and organizational agility capabilities in state universities of Isfahan. *Quarterly Research of Scientific Journal Management System*, 5(1), 17-25. (Persian)
- Jamshidian, M. A. (2018). Effect of staff empowerment, teamwork and staff training on job satisfaction among nurses in imam khomeini hospital in Arak. *Journal of Science and Engineering*, 13(10), 35-44. (Persian)
- Karami, M., Kazemi, S. A., & Alhayari Baladaghi, A. (2015). *Organizational excellence survey and its relationship with organizational effectiveness in the ministry of sports and youth of kermanshah province*. The first National Conference on the New Achievements of Physical Education, Chabahar International University, Chabahar. (Persian)

- Nikpour, A., & Burkam, Y. (2012). Organization agility and access model to an agile organization. *Jasmine Strategy*, 30(3), 151-177 (Persian)
- Rabiei Mandjin, M. R., & Ghods Agha Khoda, Z. (2016). Investigating the relationship between psychological empowerment of employees and improving their level of performance in the municipality of district 18. *Journal of Urban Management*, 44(5), 561-549. (Persian)
- Ramezani, M., Molaie, M., & Absalan, Sh. (2013). Organizational agility in sport and youth departments of provinces. *Journal of Sport Management Studies*, 20(1), 185-204. (Persian)
- Safae, A., Abdolmaleki, B., Hosseinzadeh, A. A., & Moussavand, M. (2015). The effect of transformational leadership on organizational excellence with the intermediary role of structural and psychological empowerment of employees. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(5), 1-26. (Persian)
- Safdarian, A., & Pourkani, M. (2016). Explaining the relationship between capacity and organizational agility and providing a pattern for general policies of the administrative system. *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, 9(3), 147-178 (Persian).
- Safdarian, A., Pourkani, M., Amiri, P., Ghezel Aygh, M., & Mohammadi, M (2016). Identifying the components of individual empowerment and organizational agility in Isfahan University of Medical Sciences and examining the relationship between them. *Journal of Research in Health Systems*, 13(2), 204-210. (Persian)
- Sharifi, H., & Zhang, D. (2001). Agile manufacturing: A management and operational framework. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 21(5/6), 772-794.
- shirvani, Z., Karami, H., & Ghasemi Dastgerdi, E. (2017). *Investigating the effect of organizational agility on employee empowerment*. 10<sup>th</sup> International Conference on Economics and Management, Rasht, Islamic Azad University of Rasht. (Persian)
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2007). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stander, M., & Rothman, S. (2010). Psychological empowerment Jo security and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 54-63.

