

## Research Paper

# The Role of Employee Empowerment in Organizational Resilience with the Mediation of Organizational Agility (Case Study: Mashhad Municipality)

Ahmad Arabshahi Kerizi<sup>\*1</sup> , Narges Someh<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> M.A Student, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

[10.22080/usfs.2025.27868.2474](https://doi.org/10.22080/usfs.2025.27868.2474)**Received:**

October 22, 2024

**Accepted:**

June 3, 2025

**Available online:**

October 22, 2025

**Keywords:**

Organizational empowerment, resilience, organizational agility

## Abstract

This study aimed to investigate the effect of employee empowerment on organizational resilience through the mediation of organizational agility. This research is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population of the research is Mashhad Municipality. Using Cochran's formula, the sample size was estimated to be 198 people. The questionnaire was distributed and completed using a simple random sampling method. Spritzer Psychological Empowerment Questionnaire (1995) was used to measure the empowerment variable, Kolhanen Questionnaire (1996) was used to measure the organizational resilience variable, and Tureng Lin et al.'s (2005) questionnaire was used to measure the organizational agility variable. In the current research, the reliability test Cronbach's alpha of all variables was more than 0.7, which shows that the reliability of the questionnaires is confirmed. The validity of the questionnaires was checked and confirmed based on the opinions of the professors. In this research, SPSS and PLS software were used to analyze data and information and test hypotheses. The result of statistical analysis shows that organizational agility mediates the relationship between employee empowerment and resilience. Organizational empowerment has a positive and significant effect on employee resilience. Empowerment has a positive and significant effect on organizational agility, and agility has a positive and significant effect on employees' resilience.

Copyright © 2024 The Authors. Published by University of Mazandaran. This work is published as an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

**\*Corresponding Author:** Ahmad Arabshahi Kerizi

**Address:** Department of Public Administration,  
Faculty of Management, Payame Noor University,  
Tehran, Iran.

**Tel:** 09155313884

**Email:** [arabshahi@pnu.ac.ir](mailto:arabshahi@pnu.ac.ir)



## 1. Introduction

Twenty-first-century organizations have found a different form from traditional organizations. In these organizations, in addition to energy, the thinking power and creativity of employees are also managed. The existence of rapid changes, technological progress, and open and hidden competition in today's world has greatly increased the importance and necessity of psychological empowerment. In this turbulent and competitive world, if the psychological empowerment of the employees is not given importance and the organizations lack capable employees, the organizations will not be able to compete globally and will have to leave the competition stage. Resilience is one of the most important human abilities that can effectively adapt to risk factors. Resilience is a factor that causes flexibility, effective coping with stressful situations, and positive adaptation to adverse conditions. Resilience is a kind of self-repair with positive emotional and cognitive consequences. Speed is perhaps the most important wealth in the third millennium and the information age. To reduce response time and improve flexibility, a new form of organization called agile organization should be created. Agility means the ability to respond quickly and successfully to environmental changes. Organizations are currently operating in a very dynamic and changing environment and must prepare themselves to survive in such conditions. In this regard, they must pay attention to various components and factors, some of which were mentioned above. This study aims to discuss several important components in organizations' lives in current dynamic conditions and analyze their relationships. It also intends to specifically examine the effect of employee empowerment on

organizational resilience with the mediation of organizational agility.

## 2. Research Methodology

The present study is applied in terms of purpose and is a descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population of this study is the municipality of the holy city of Mashhad. Considering the statistical population and using the Cochran formula, the sample size was determined to be 198 people. The simple random sampling method was used to sample, distribute, and complete the questionnaires. The data collection tools are standard questionnaires, including Spreitzer's Psychological Empowerment Questionnaire (1995), Tureng-Lin et al.'s Organizational Agility Questionnaire (2005), and Kolahnen's Organizational Resilience Questionnaire (1996). In the present study, a reliability test was conducted, and Cronbach's alpha for all variables was more than 0.7, which indicates that the questionnaires have appropriate reliability. The validity of the questionnaires was examined and approved based on the opinions of the professors. This study used SPSS and PLS software to analyze the information and test the hypotheses.

## 3. Research Findings

Descriptive statistics and inferential statistics, and SPSS and Smart PLS software were used to analyze the data. In the descriptive analysis of the data, the demographic characteristics of the respondents were examined. In the inferential statistics section, structural equation modeling was used to examine the research hypotheses and relationships between variables. Descriptive analysis shows that 139 people are female and 61 are male. The majority of the research samples (78 people), or 39.06%, are



between 40 and 50 years old. The majority of the research samples (104 people), or 52.3%, have a bachelor's degree. The majority of the research samples (101 people), or 56%, have 1 to 10 years of work experience. Using inferential statistics, the collected data were first normalized to determine the appropriate test for examining the hypotheses. Next, the structural model was examined. Positive path coefficients indicate direct relationships between variables. Finally, the research hypotheses were examined, and all research hypotheses were confirmed.

#### **4. Conclusion**

The aim of this study was to investigate the effect of employee empowerment on organizational resilience mediated by organizational agility. The results of path analysis and hypothesis testing indicate that organizational agility mediates the

relationship between employee empowerment and resilience. Organizational empowerment has a positive and significant effect on resilience. Empowerment has a positive and significant effect on agility.

#### **Funding**

There is no funding support.

#### **Authors' Contribution**

The authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

#### **Conflict of Interest**

The authors declared no conflict of interest.

#### **Acknowledgments**

The authors appreciate all the scientific consultants in this paper.



## علمی پژوهشی

## نقش توانمندسازی کارکنان در تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری چابکی سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد مقدس)

احمد عربشاهی کیزی<sup>۱\*</sup>، نرگس صومعه<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

[10.22080/usfs.2025.27868.2474](https://doi.org/10.22080/usfs.2025.27868.2474)

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری چابکی سازمانی است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری پژوهش، شهرداری مشهد مقدس بود. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۹۸ نفر برآورد گردید. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع و تکمیل پرسش‌نامه انجام شد. برای سنجش متغیر توانمندسازی از پرسش‌نامه توانمندسازی روان-شناختی اسپریتزر، برای سنجش متغیر تاب‌آوری سازمانی از پرسش‌نامه کلاهنن، همچنین برای سنجش متغیر چابکی سازمانی از پرسش‌نامه تورنگ‌لین و همکاران استفاده شده است. در تحقیق حاضر آزمون پایایی، آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ به دست آمد که نشان از پایایی مناسب ابزار داشت. روایی پرسش‌نامه‌ها براساس نظرات اساتید مورد بررسی قرار گرفت و جرح و تعدیلاتی در پرسش‌نامه صورت پذیرفت. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و PLS استفاده شده است. نتیجه تجزیه و تحلیل‌ها بیان‌گر این است که چابکی سازمانی تأثیر توانمندسازی کارکنان را بر تاب‌آوری شهرداری شهر مشهد مقدس میانجی‌گری می‌کند. توانمندسازی سازمانی بر تاب‌آوری کارکنان شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد. توانمندسازی بر چابکی سازمانی شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار و چابکی بر تاب‌آوری کارکنان شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد.

## تاریخ دریافت:

۱ آبان ۱۴۰۳

## تاریخ پذیرش:

۱۳ خرداد ۱۴۰۴

## تاریخ انتشار:

۳۰ مهر ۱۴۰۴

## کلیدواژه‌ها:

توانمندسازی سازمانی؛ تاب-  
آوری؛ چابکی سازمانی

\* نویسنده مسئول: احمد عربشاهی کیزی

آدرس: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت،  
دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تلفن: ۰۹۱۵۵۳۱۳۸۸۴

ایمیل: [aarabshahi@pnu.ac.ir](mailto:aarabshahi@pnu.ac.ir)



## ۱ مقدمه

سازمان‌های سده بیست و یکم، شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کرده‌اند. در این سازمان‌ها، علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می‌گردد. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله مراتبی دستوری، کنترلی مناسب نخواهد بود؛ بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات خود به سرعت اقدام و در تیم‌های کاملاً خودگردان ایفای نقش کنند. همین امر، نگاهی نورا به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می‌کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خودمدیریتی باشند، باعث شده است که توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید، توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب نماید (قربانی زاده و آقوردی، ۲۰۱۳). وجود تغییرات سریع، پیشرفت در زمینه‌های تکنولوژی و رقابت‌های آشکار و پنهان در جهان کنونی، اهمیت و ضرورت توانمندسازی روان‌شناختی را بسیار بیشتر از زمان‌های قبل نمایان ساخته است؛ زیرا در این جهان پرتلاطم و پرقاب‌ت اگر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان یا به عبارت دیگر نیروی انسانی اهمیت داده نشود و سازمان‌ها فاقد کارکنان توانمند باشند، سازمان‌ها نمی‌توانند پا به پای دیگر سازمان‌ها قدم بردارند و از رقابت جهانی بازمی‌مانند و به اجبار می‌بایست صحنه رقابت را ترک کنند (غیاثی ندوشن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). از دهه ۱۹۹۰ به بعد نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران روان‌شناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چندبعدی معرفی می‌کنند (عبداللهی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). براساس رویکرد ارگانیکی، توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال، مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای

توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند (سلاجقه<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). یکی از مهم‌ترین توانایی انسان که باعث سازگاری مؤثر با عوامل خطر می‌شود، تاب‌آوری است. تحقیقات نشان داده است که یکی از دلایل واکنش‌های متفاوت افراد در هنگام وقوع اتفاقات، مفهوم تاب‌آوری است. تاب‌آوری نه تنها به معنای مقابله با مشکلات در رویدادهای ناگوار، بلکه پاسخ انعطاف‌پذیر به فشارهای زندگی روزانه است (خلعتبری و بهاری<sup>۵</sup>، ۱۳۹۰:۲۰۰۹). تاب‌آوری عاملی است که باعث انعطاف‌پذیری و مقابله مؤثر با عوامل و موقعیت‌های استرس‌زا شده و سازگاری مثبت در واکنش به شرایط ناگوار است. البته تاب‌آوری تنها پایداری در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده و حالتی انفعالی در برخورد با شرایط خطرناک نبوده، بلکه شرکت فعال و سازنده در محیط پیرامونی خود است. به تعبیری تاب‌آوری توانمندی فرد در برقراری تعادل زیستی روانی در شرایط خطرناک است (Conner & Davidson, 2003). تاب‌آوری جایگاه ویژه خصوصاً در حوزه‌های روان‌شناسی تحول، روان‌شناسی خانوادگی و بهداشت روانی را به خود اختصاص داده است. تاب‌آوری نوعی ترمیم خود با پیامدهای مثبت هیجانی، عاطفی و شناختی است (جوکار<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸:۳). گارمزی و ماستن (۱۹۹۱) تاب‌آوری را یک فرآیند توانایی یا پیامد سازگاری موفقیت‌آمیز با شرایط تهدیدکننده تعریف نموده‌اند. درواقع تاب‌آوری سازگاری مثبت در واکنش به شرایط ناگوار است (جلیلی و حسین‌چاری<sup>۷</sup>، ۱۳۱:۲۰۱۰). سرعت شاید مهم‌ترین ثروت در هزاره سوم و عصر جدید موسوم به عصر اطلاعات باشد. برای کاستن زمان پاسخ‌گویی و بهبود تاب‌آوری باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها به وجود آیند که برای این منظور اصطلاح چابکی سازمانی برای اولین بار به کار گرفته شد. چابکی یعنی فائق‌آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای

<sup>۵</sup> Khalatbari & Bahari

<sup>۶</sup> Jokar

<sup>۷</sup> Jalili & Hussainchari

<sup>۱</sup> Ghorbanizadeh & Aghaverdi

<sup>۲</sup> Ghiasi Nadooshan

<sup>۳</sup> Abdollahi

<sup>۴</sup> Salajegheh & Karimi Afshar



کیفیت خدمات ارائه شده در شهرداری شهر مشهد در هر پنج بعد کیفیت خدمات یعنی ابعاد فیزیکی، پاسخ‌گویی، ضمانت، همدلی و اطمینان قابلیت، شکافی منفی وجود دارد که حاکی از آن است که از دید شهروندان، ارائه خدمات در حد انتظار آنان نبوده و برای کیفیت خدمات فرصت‌هایی وجود دارد که باید از آن استفاده کرد. بیشترین شکاف منفی در بعد علاقه‌مندی و همدلی مشاهده شده است که نشان می‌دهد کارکنان و مسئولان نسبت به شنیدن نظرهای شهروندان، خود را علاقه‌مند نشان نمی‌دهند و آن را کمتر در برنامه‌های خود اعمال می‌کنند و شهروندان محیط شهری را مکان آرام‌بخشی برای زندگی و کار نمی‌دانند (صابری فر، ۱۳۹۲: ۱۳۶)؛ لذا بایستی علل و عوامل را جست‌وجو کرد تا بتوان با انجام اصلاحات لازم کیفیت خدمات را ارتقا داد و موجب رضایت ذی‌نفعان گردید. پژوهش حاضر در این خصوص بر چند متغیر کلیدی در جهت بهبود خدمات تمرکز نموده و روابط بین آن‌ها و آثار آن‌ها را تحلیل کند. نوآوری پژوهش از این نظر است که از یک سو سعی شده تا متغیرهای جدیدی را مطرح نظر قرار دهد و از سوی دیگر موضوع مورد بحث در جامعه آماری مورد مطالعه تاکنون مورد بررسی واقع نشده است. در این پژوهش قصد داریم تا به‌طور مشخص تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری چابکی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

## ۲ مبانی نظری

### ۲٫۱ توانمندسازی

توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال مقبولیت سریع و فزاینده‌ای داشته است و همچنین واژه‌ای است که در بحث‌های سیاسی مربوط به توانمندسازی فقر و افراد محروم یک کشور، ظاهر می‌شود (کینلا، ۲۰۱۱). بسیاری از سازمان‌ها علاقه دارند فرآیند توانمندسازی را اجرا کنند؛ زیرا معتقدند

مقابله با تهدیدات بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به‌عنوان فرصت‌ها (شهائی و جعفرنژاد، ۱۵۱: ۲۰۰۹). چابکی به معنای توانایی پاسخ‌گویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولیدکنندگان، سایر سازمان‌ها و مؤسسات ناچارند که برای رقابت در قرن بیست‌ویکم به دنبال چابکی باشند؛ چراکه سازمان‌های مدرن با فشار فزاینده‌ای جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجهه هستند. چابکی، توانایی سازمان را برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان می‌شود (باقرزاده<sup>۲</sup> و همکاران، ۸: ۲۰۱۰). تحقق چابکی سازمانی باعث خواهد شد تا سازمان بتواند نسبت به عوامل محیطی واکنش سریع داشته باشد و پاسخ‌های سریع و مؤثری ارائه نماید. سازمان‌ها در حال حاضر در محیطی بسیار پویا و در حال تغییر در حال فعالیت هستند و باید خود را برای بقا و دوام در چنین شرایطی آماده سازند. در این جهت باید به مؤلفه‌ها و عوامل مختلفی توجه نموده و آن‌ها را در خود تقویت نمایند که به تعدادی از آن‌ها در سطور بالا اشاره شده است. با توجه به اینکه مشکلاتی که در شهرداری‌ها دیده می‌شود، با موضوع مورد بحث مرتبط است و نظر به اینکه متغیرهای توانمندسازی کارکنان، چابکی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی می‌تواند نقش مهمی در حل معضلات شهرداری‌ها و خدمات‌رسانی مؤثرتر داشته باشد، موضوع مورد بحث در شهرداری مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به اینکه امکان بررسی تمامی شهرداری‌های کشور میسر نیست، در پژوهش حاضر، روش تحقیق، مطالعه موردی برگزیده شد و با توجه به اینکه مشهد مقدس یکی از کلان‌شهرهای مهم کشور به‌شمار می‌آید و به جهت سهولت دسترسی نویسندگان، شهرداری مشهد مقدس به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شده است. برخی پژوهش‌ها، ازجمله پژوهش صابری فر (۲۰۱۳) نشان می‌دهد در

<sup>3</sup> Kinlaw<sup>1</sup> Shahaei & Jafaranezhad<sup>2</sup> Bagherzadeh



سازگاران؛ تطبیق ساختار سازمان به گونه‌ای که مدیریت ناب، کاهش دیوان‌سالاری یا کاغذبازی همچنین ایجاد استقلال بیشتر و آزادی عمل را بطلبد؛ تطبیق نظام‌های سازمان برای حمایت از توانمندسازی کارکنان؛ ارزیابی و اصلاح فرآیند توانمندسازی از طریق سنجش و بهبود و شناخت اعضای سازمان (کینلا،<sup>۶</sup> ۲۰۱۱). برای اینکه بتوانیم توانمندسازی را در سازمان اجرا کنیم، باید شیوه رهبری آمرانه را در سازمان به شیوه رهبری مشارکتی تبدیل کنیم. لازمه اجرای این سبک از رهبری در سازمان توانمند کردن کارکنان است. به همین منظور باید تکانی را در سازمان مدنظر قرار دهیم تا کارکنان را توانمند سازیم و با مشارکت افراد در رسیدن به اهداف سازمانی تلاش کنیم. این نکات عبارت‌اند از: ارزش‌ها، ساختارها، رهبری، فرآیندها، توزیع اطلاعات، مناسبات و همکاری‌ها، پرورش شایستگی‌ها، نظارت‌ها و پاداش‌ها (شهبازی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۰ از دو دیدگاه کلان می‌توان به توانمندسازی نگریست: دیدگاه اول) رویکرد ساختاری - اجتماعی: توجه به توانمندسازی به‌عنوان فعالیت‌هایی است که سازمان در جهت سهم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد که در این بعد، فراهم کردن شرایطی جهت قدرتمندتر شدن کارکنان مد نظر است. دیدگاه دوم) رویکرد شناختی: به توانمندسازی از منظر روان‌شناختی توجه دارد که به معنی ایجاد یک حس درونی در افراد است تا بتواند به‌طور مستقل تصمیم‌هایی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند؛ در این دیدگاه طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش‌شان در سازمان مدنظر می‌باشد. از نظر سابقه و قدمت، رویکرد اول (ساختاری) تا سال‌های ۱۹۸۰ مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت، اما پس از مطالعات کانگر و گانگو، توماس و ولتهوس و تحقیقات اسپریتزر، گرایش به سمت توانمندسازی روان‌شناختی تغییر

کارکنان توانمند می‌توانند در نیل به اهداف سازمانی مؤثرتر عمل کند (ابطحی و عابسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). توانمندسازی مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر است؛ زیرا سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی قرار دارند (لالیان پور<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). هدف توانمندسازی به کار انداختن و استفاده بهینه از مغزهای افراد همانند بازوان آن‌ها است. توانمندسازی اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث می‌شود آنان به‌طور مستقل تصمیماتی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ کنند (جزنی و رستمی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). در روان‌شناسی، توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی بررسی می‌شود. دیدگاه انگیزشی بر مبنای نظریه انگیزشی مک کلند که نیازهای اساسی مدیران را به سه دسته نیاز به موفقیت، نیاز به تعلق و نیازهای زیستی دسته‌بندی می‌کند، شکل گرفته است. به نظر مک کلند اساسی‌ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی نیاز به کسب قدرت است که در افراد ایجاد انگیزه می‌کند. در این دیدگاه فرض شده است که افراد نیاز به کسب قدرت دارند و این نیاز حالتی درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد است (مانویل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان‌شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بافت سازمان اشاره دارد (طالبیان و وفایی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). الگوی مدیریت فرآیند توانمندسازی شش مرحله اساسی را مشخص می‌کند که این مراحل عبارت‌اند از: تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان؛ هدف‌گذاری و تدوین راهبردها که برای کارکنان در هر سطح سازمانی در انجام تلاش‌هایشان به‌منظور توسعه و تقویت توانمندسازی به یک چارچوب سازمانی تبدیل می‌شود؛ آموزش کارکنان برای ایفای نقش جدید و انجام دادن وظایفشان به شیوه‌هایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت توانمندسازی

<sup>۵</sup> Talebian & Vafaei

<sup>۶</sup> Kinlaw

<sup>۷</sup> Shahbazi

<sup>۱</sup> Abtahi & Abesi

<sup>۲</sup> Lalian Pour

<sup>۳</sup> Jazani & Rostami

<sup>۴</sup> Manvil



یافت این توجه از یک طرف دلیل دست‌نیافتن مطالعات توانمندسازی ساختاری به نتایج مثبت و فراگیر در محیط‌های کاری مختلف بوده است و از سوی دیگر، تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد، ارتقا و توانمندی فیزیکی او، مؤثر واقع نخواهد شد (کردنائیج<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). در منابع علمی در مورد توانمندسازی رویکردها و مدل‌های مختلفی ارائه شده است که در این پژوهش بیشتر مدل توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و میشر مد نظر بوده است. اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد روان‌شناختی، به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. مدل او از چهار جزء تشکیل شده که ادراک کارکنان را در مورد معنادار بودن، شایستگی، تأثیر و خودتعیینی می‌سنجد. در مدل توانمندسازی اسپریتزر، توانمندسازی نه به منزله یک فرآیند، بلکه به منزله عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به صورت عاملی مؤثر بر اثربخشی، کارایی و خلاقیت سازمان عمل کند، نگریسته می‌شود (ابطحی و عابسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

## ۲،۲ تاب‌آوری

تاب‌آوری در لغت به معنای حالت فنری داشتن، حالت برگشت‌پذیری داشتن و حالت ارتجاعی داشتن می‌باشد (فرهنگ آکسفورد، ۲۰۰۳). اصطلاح تاب‌آوری به صورت‌های مختلف و متنوعی تعریف شده است: گارمزی و ماستن (۱۹۹۱) تاب‌آوری را یک فرآیند، توانایی یا پیامد سازگاری موفقیت‌آمیز علی‌رغم شرایط تهدیدکننده تعریف کرده‌اند (مشایخی دولت آبادی و محمدی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴:۲۰۵). تاب‌آوری صرف مقاومت منفعل در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده نیست، بلکه فرد تاب‌آور، مشارکت‌کننده و سازنده محیط پیرامونی خود است (بهادری

خسروشاهی و هاشمی نصرت آباد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰:۴۱). نوعی ترمیم خود که با پیامدهای مثبت هیجانی، عاطفی و شناختی همراه است؛ از این رو نمی‌توان آن را معادل بهبودی دانست، چون در بهبودی، فرد پیامدهای منفی و مشکلات هیجانی، عاطفی را تجربه می‌کند (جوکار<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸:۳). کامپفر (۱۹۹۹) معتقد است تاب‌آوری یا بازگشت به تعادل پایه است یا رسیدن به تعادلی سطح بالاتر و قاعداً باید موجبات سازگاری موفق در زندگی را فراهم کند (خلعتبری و بهاری<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹:۷۸). تاب‌آوری توانایی سازگاری موفقیت‌آمیز در مقابل محیط در حال تغییر و سرسختی و آسیب‌ناپذیری و سازگاری موفقیت‌آمیز علی‌رغم استرس زیاد و شرایط ناگوار است (شمس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). در مجموع تاب‌آوری مفهومی روان‌شناختی است که توضیح می‌دهد چگونه افراد با موقعیت‌های غیرمنتظره کنار می‌آیند (آبروشن و شیخ‌الاسلامی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸:۲۷۹). تاب‌آوری به انطباق موقتی گفته می‌شود که در آوردگاه مصائب و استرس‌های توان‌کاه و ناتوان‌ساز آشکار می‌گردد (بشارت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷:۳۷۶). کنارآمدن موفقیت‌آمیز فرد با عوامل استرس‌زا و موقعیت‌های دشوار تاب‌آوری نامیده می‌شود (ایمانی زاده و ملک احمدی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸:۹). افراد تاب‌آور قدرت پذیرش واقعیت را دارند و بر این باورند که زندگی با معناتر از آن است که بخواهند در مقابل مشکلات تسلیم شوند (سیماراصل<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰:۲۳). در به‌کارگیری تاب‌آوری بایستی دقت کرد تا با سازه‌هایی همچون کنارآمدن، بهبودی، سرسختی، انعطاف‌پذیری و ... اشتباه گرفته نشود و به جای یکدیگر به کار نروند (نریمانی و عباسی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹:۷۵). بهبودی سازه‌ای مشابه با تاب‌آوری است که درواقع معرف روندی است که طی آن عملکرد عادی فرد منجر به قرارگرفتن او در آستانه روانی یا شبیه چنین موقعیتی می‌گردد که تدریجاً و با دوره‌ای حداقل

<sup>7</sup> Shams

<sup>8</sup> Abroshan & Sheikholeslami

<sup>9</sup> Basharat

<sup>10</sup> Imanizadeh & Malek Ahmadi

<sup>11</sup> Simar Asal

<sup>12</sup> Narimani & Abbasi

<sup>1</sup> Kordnaji & Bakhshizadeh

<sup>2</sup> Abtahi & Abesi

<sup>3</sup> Mashayekhi Dolatabadi & Mohammadi

<sup>4</sup> Bahadori Khosrowshahi & Hashemi Nosrat Abad

<sup>5</sup> Jokar

<sup>6</sup> Khalatbari & Bahari



مؤسسه آياکوکا آن را سيستم توليدي با قابليت‌هاي فناوري‌هاي نرم و سخت، منابع انساني آموزش ديده و اطلاعات براي تأمين نياز هايي تعريف مي‌کند که به سرعت در حال تغيير است (Lin et al, 2006). چابكي، انطباق سريع و فعالانه عناصر سازمان با تغييرات پيش‌بيني نشده است (Kidd, 1994). چابكي، کاربست موفقيت‌آمیز مباني رقابت مانند سرعت، انعطاف‌پذيري، نوآوري و کيفيت به‌وسيله يکپارچه کردن منابع قابل آرايش مجدد و بهترين اقدامات براي فراهم کردن محصولات و خدمات مشتري‌محور در يک محيط مملو از تغييرات سريع است (Lin et al, 2006). چابكي سازمانی را می‌توان توانايی حرکت سريع در جهات جديد در صورت لزوم بدون شکستن زیرساخت‌های اصلی و بدون قرار دادن سازمان در معرض خطر بی‌مورد توصيف کرد (Carvalho & Sousa, 2014). چابكي نتیجه هشيار بودن نسبت به تغييرات، به صورتي همه‌جانبه هم در محيط داخلي و هم در محيط خارجي است و با وجود قابليتي شايسته در استفاده از منابع براي پاسخ‌گويی به اين تغييرات در زمان مناسب و به شکلي انعطاف‌پذير و مربوط که سازمان نيز توانايی اجرای آن را داشته باشد، صورت مؤثري به خود می‌گیرد (Braunscheidel & Suresh, 2009). چابكي در هر سازمان معمولاً چند قابليت را در بر می‌گیرد که شامل پاسخ‌گويی، شايستگي، انعطاف‌پذيري و سرعت عمل می‌شود (رضايی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) سازمان‌ها زمانی چابک خواهند بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری داخلي و با ديگر سازمان‌ها قادر به هماهنگی باشد و به‌صورت سريع و کارآمد همه منابع مورد نياز را خلق و پشتيبانی کند (مهديه و محمدی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰) به منظور تفکيک سازمان‌ها براساس ميزان چابكي و تلاطم می‌توان آن‌ها را در چهار دسته اصلی طبقه‌بندی کرد. اين طبقه‌بندی در شکل زیر بيان گردیده است:

چندماهه، به سطوح قبل از واقعه منجر به آن ضايعه و فقدان بازمی‌گردد (ايمانی زاده و ملک احمدی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۹). سرسختی يکی از سازه‌هاي مترادف با تاب‌آوری است (Kobasa, 1979). خود تاب‌آوری به‌طور معمول سازگاری هوشمندانه فرد در شرايط تغييرپذير و سازه‌اي چندبعدی در نظر گرفته می‌شود که درواقع همان تطابق مناسب میان نيازهاي محیطی فرد و بهره‌مندی منعطف او از منابع درونی مشکل‌گشایی، در حيطه‌هاي فردی، اجتماعی و شناختی است. خصوصيات افراد تاب‌آور عبارت‌اند از: ۱. کفایت (صلاحيت) اجتماعی؛ ۲. مهارت‌هاي حل مسأله؛ ۳. احساس خودگردانی؛ ۴. احساس هدفمندی و باور به آینده روشن. افراد تاب‌آور قدرت پذيرش واقعيت را دارند و بر اين باورند که زندگی با معنا تر از آن است که بخواهند در مقابل مشکلات تسليم شوند (Coutu, 2002).

### ۲/۳ چابكي سازمانی

تغيير و تحولات در دهه‌هاي اخير و افزايش رقابت، پيچيدگي، پويایی و عدم اطمینان شرايط محیطی، سازمان‌ها را به سوی انعطاف‌پذيري و سرعت در پاسخ‌گويی به نيازها حرکت داده است. در اهميت چابكي سازه‌هاي بسياری از خبرگان ادعا می‌کنند که موفق‌ترين سازمان‌هاي آینده آن‌هايی هستند که چابک‌ترند (آذر و پيشدار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). برای کاستن زمان پاسخ‌گويی و بهبود انعطاف‌پذيري بايد شکل کاملاً جديدي از سازمان‌ها به وجود آیند که برای اين منظور اصطلاح چابكي سازمانی برای اولین بار به کار گرفته شد (شهائی و جعفرنژاد<sup>۳</sup>، ۱۵۱: ۲۰۰۹). ما چابكي را يک توانايی سازمانی می‌دانيم که از دو مؤلفه تشکيل شده است: توانايی درک سريع و واکنش سريع به تغييرات در محيط (Fallmyr & Bygstad, 2014). چابكي به معنای توانايی پاسخ‌گويی و واکنش سريع و موفقيت‌آمیز به تغييرات محیطی است (باقرزاده<sup>۴</sup> و همکاران، ۸: ۲۰۱۰).

<sup>4</sup> Bagherzadeh

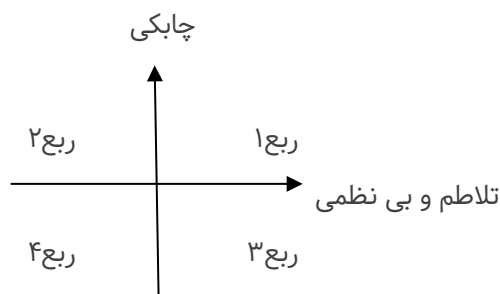
<sup>5</sup> Rezaei

<sup>6</sup> Mahdiah & Mohammadi

<sup>1</sup> Imanizadeh & Malek Ahmadi

<sup>2</sup> Azar & Pishdar

<sup>3</sup> Shahaai & Jafaranezhad



شکل ۱. طبقه‌بندی سازمان‌ها براساس میزان چابکی و میزان تلاطم (شمس و رازی، ۲۰۰۷)

می‌کنند، در نتیجه این شرایط می‌توان شاهد افزایش چابکی سازمانی بود. توانمندسازی شرایط و بسترهای لازم را برای ارتقاء سطح چابکی سازمانی کارکنان فراهم می‌آورد و از عوامل کلیدی در ایجاد ویژگی چابکی برای سازمان در محیط رقابتی و متغیر محسوب می‌شود. بنابراین، هر چقدر کارکنان بیشتر به مؤثر بودن خود نسبت به نتایج و پیامدهای راهبردی، عملیاتی و اداری شغل خود معتقد باشند، چابکی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. همچنین هر چقدر افراد احساس بهتری نسبت به با ارزش بودن اهداف شغلی خودشان داشته باشند و هر چقدر افراد از استقلال کاری بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت در سازمان برخوردار باشند، چابکی سازمانی نیز بالاتر می‌رود. از طرفی، هر چقدر کارکنان وظایف شغلی را با مهارت بیشتری انجام دهند، چابکی سازمان در محیط پویا نیز بیشتر می‌شود. با افزایش توانمندسازی کارکنان، چابکی سازمان نیز افزایش می‌یابد می‌توان گفت که افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی می‌کنند، بلکه باور دارند که قابلیت‌ها و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف را نیز دارند و این منجر به تعهد بیشتر نسبت به سازمان می‌گردد. از همین رو چابکی درواقع یک توانایی اساسی ایجاد می‌کند تا سازمان‌ها تغییرات را در محیط سازمانی احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کند و آن‌ها را وادار به اقدام پیش‌کنشی می‌نماید. تا

ربع اول سازمان‌هایی هستند که میزان تلاطم و تغییرات در آن‌ها به دلایل پیچیده‌بودن فرآیند کسب‌وکار بالا بوده و در عین حال از میزان چابکی بالایی هم برخوردار هستند. ربع دوم سازمان‌هایی هستند که میزان تلاطم و تغییرات در آن‌ها پایین است؛ ولی از میزان چابکی بالایی برخوردار هستند. ربع سوم سازمان‌هایی هستند که میزان تلاطم و تغییرات در آن‌ها بسیار زیاد، ولی میزان چابکی آن‌ها بسیار پایین است و بالاخره ربع چهارم سازمان‌هایی هستند که میزان تلاطم و تغییرات و تأثیر آن‌ها بر سازمان پایین بوده و همچنین میزان چابکی سازمان هم پایین است (شمس و رازی، ۲۰۰۷).

در جمع‌بندی و در خصوص بررسی رابطه بین متغیرهای مورد بررسی توضیحاتی ارائه می‌گردد. در مورد ارتباط بین توانمندسازی و تاب‌آوری می‌توان گفت هرچه احساس کارکنان در مورد ارزش کاری فعالیت‌شان و تجانس استانداردهای ذهنی با آنچه انجام می‌دهند و اینکه توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا باشند، بهتر باشد و مطمئن باشند که با آن‌ها منصفانه و یکسان و از منظری بی‌طرفانه رفتار خواهد شد تاب‌آوری آن‌ها بالاتر خواهد بود.

در مورد ارتباط بین توانمندسازی و چابکی می‌توان گفت در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به‌شمار می‌روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده‌سازی

<sup>1</sup> Shams & Razi

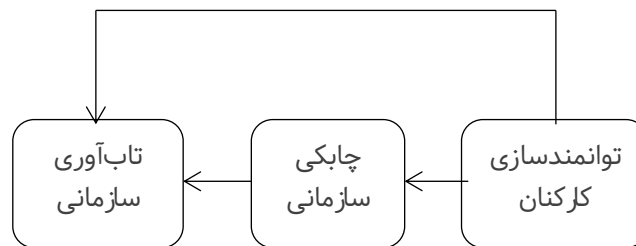


تغییرات سریع محیطی را پیدا می‌نماید و قادر به تنظیم فرآیندها و استراتژی‌ها به شیوه‌ای فعال و مؤثر می‌شود. از پرورش تاب‌آوری سازمانی، افزایش نرخ موفقیت در فرآیندهای تغییر است. با توسعه استراتژی‌های چابکی و ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف، سازمان بهترین شرایط را برای اجرای تغییرات با کمترین مقاومت ایجاد و به نتایج مطلوب‌تری دست می‌یابد.

براساس بررسی مبانی نظری می‌توان مدل مفهومی پژوهش را به شرح ذیل ارائه کرد.

واکنش مناسب را نشان داده و سریعاً خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

در مورد ارتباط بین چابکی و تاب‌آوری می‌توان گفت از پرورش تاب‌آوری سازمانی می‌توان به بهبود عملکرد سازمان دست یافت. با توجه به اینکه سازمان توانایی سریع واکنش به تغییرات محیطی را دارد و فرآیندها و ارتباطات بهبود یافته، سازمان بهتر می‌تواند به فرصت‌ها و چالش‌های جدید پاسخ دهد و عملکرد بهتری را ارائه دهد. افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی نیز یک نتیجه مهم از این فرآیند است که با پرورش تاب‌آوری، سازمان توانایی سازگاری با



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. پیشینه پژوهش

در ادامه، در جدول ذیل تعدادی از پژوهش‌هایی که در گذشته پیرامون موضوع پژوهش انجام شده، در قالب پیشینه پژوهش بررسی می‌گردد:



## جدول ۱. پیشینه پژوهش

| نتیجه                                                                                                                                                                                                                                                             | عنوان پژوهش                                                                                              | محقق                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| نتایج نشان داد که بین کارکرد و کیفیت سیاست‌های تدوین‌شده و همچنین شاخص‌های قابلیت و عملکردی شهرداری مشهد، رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است؛ اما چون کیفیت و کارکرد سیاست‌های طراحی‌شده در سطح مناسبی قرار ندارد، شاخص‌های قابلیت و کارکردی دچار ضعف اساسی است.   | بررسی تأثیر شاخص‌های قابلیت و کارکردی شهرداری در حضور و مشارکت شهروندان (نمونه موردی: شهرداری مشهد)      | صابری فر <sup>۱</sup> (۲۰۲۳)                   |
| تاب‌آوری و هوش معنوی می‌توانند به شکل مثبت و معنادار خودکارآمدی تحصیلی را پیش‌بینی کنند. همچنین، در دانش-آموزان شهری، تنها تاب‌آوری می‌تواند خودکارآمدی تحصیلی را به شکل مثبت پیش‌بینی کند.                                                                       | تاب‌آوری و هوش معنوی به منزله متغیرهای پیش‌بین خودکارآمدی تحصیلی در دانش‌آموزان شهری و روستایی           | مشایخی، دولت آبادی <sup>۲</sup> و محمدی (۲۰۱۴) |
| نتایج نشان می‌دهد که بین خدمات ارائه‌شده و انتظارات شهروندان شکاف مشاهده می‌شود. بیشترین شکاف مربوط به همدلی و کمترین شکاف مربوط به ضمانت بوده است.                                                                                                               | تعیین شکاف کیفیت خدمات ارائه‌شده در شهرداری‌ها (نمونه موردی شهر مشهد)                                    | صابری فر (۲۰۱۳)                                |
| بین تعالی معنوی با تاب‌آوری ارتباط معنی‌داری برقرار است؛ به-طوری‌که عامل پیوند معنوی و وحدت معنوی پیش‌بینی‌کننده-های معنی‌دار تاب‌آوری می‌باشد و معنویت در افزایش تاب‌آوری مؤثر بوده است.                                                                         | رابطه بین تعالی معنوی و تاب‌آوری در دانشجویان دانشگاه                                                    | هاشمی و جوکار <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)              |
| نتایج بر وجود رابطه‌ای قوی میان رهبری خدمت‌گزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی دلالت دارند. همچنین یافته‌های تحقیق بیان‌گر آن است که تفاوت معناداری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمت‌گزار وجود دارد.                                                      | بررسی تأثیر رهبری خدمت-گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی                          | قلی‌پور <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۹)          |
| مؤلفه‌های اثر گذار بر نظام چابکی سازمانی را مورد بررسی قرار داد و مکانیزم دستیابی به این الگو در حوزه‌های مختلف را تدوین کرد و درنهایت راهبردهای عمومی مربوط را ارائه کرد.                                                                                        | تبیین و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها                                         | فارسیجانی <sup>۵</sup> (۲۰۱۳)                  |
| قابلیت‌های چابکی سازمان زنجیره تأمین درونی شرکت‌ها کمتر تحت تأثیر عوامل محیطی هستند و این عوامل بیشتر از تواناسازهای چابکی تأثیر می‌پذیرند و محرک‌های محیطی از طریق تواناسازهای چابکی، فرایندهای زنجیره تأمین و قابلیت-های چابکی سازمان، تحت تأثیر قرار می‌گیرند. | شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری قابلیت‌های چابکی سازمان (بررسی موردی شرکت‌های خودروساز تجاری) | سید حسینی <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۲)        |

<sup>1</sup> Saberifar<sup>2</sup> Mashayekhi Dolatabadi & Mohammadi<sup>3</sup> Hashemi & Jokar<sup>4</sup> Gholipour<sup>5</sup> Farsijani<sup>6</sup> Seyedhosseini



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                 |                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| چابکی سازمانی توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت را ارتقا می‌دهد و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان می‌باشد.                                                                                                                                                                             | بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان                         | نیک پور <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) |
| سازمان‌های سنتی نمی‌توانند به نیازهای مشتریان و تغییر و تحولات محیط پیرامون خود پاسخ به‌موقع دهند. همچنین سازمان‌های یادگیرنده و مجازی از جمله سازمان‌هایی هستند که به سبب برخورداری از ویژگی‌های مربوط به سازمان‌های چابک، بهتر و سریع‌تر می‌توانند خود را با محیط پیرامونی سازگار سازند.                     | چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و نوآوری سازمانی                                  | ابراهیمیان جلودار <sup>۲</sup> (۲۰۱۲) |
| معنویت و تاب‌آوری با باورهای کارکنان در سازمان ارتباط دارد. از این رو موفقیت سازمان به شرایط محیطی غیر قابل پیش‌بینی سازمان بستگی دارد. بر اساس این، قدرت تاب‌آوری با توجه به باور اعتقادی قوی رهبر برجسته سازمان در محیط سازمان نشان داده می‌شود.                                                             | توسعه مقیاس تاب‌آوری جدید: مقیاس تاب‌آوری کانر-دیویدسون                         | Conner (2016)                         |
| ویژگی‌های چابکی سازمانی را انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، سرعت، تغییر فرهنگ، یکپارچگی و پیچیدگی کم، کیفیت و تولید سفارشی و شایستگی‌های کلیدی بیان کردند.                                                                                                                                                             | مروری بر چابکی سازمانی، مفاهیم، چارچوبها و ویژگی‌ها                             | Berman et al (2016)                   |
| کارکنانی که حق انتخاب در مورد چگونگی انجام کارشان را دارند، نسبت به آن‌هایی که دارای استقلال کاری کمتری هستند، عملکرد بهتری نیز دارند.                                                                                                                                                                         | آیا توانمندسازی همیشه به کار می‌آید؟                                            | Lick (2018)                           |
| از نظر پیش‌بینی‌های ساختاری اجتماعی توانمندسازی، حمایت اجتماعی-سیاسی، دسترسی به اطلاعات استراتژیک و برخی از جنبه‌های یک ساختار ارگانیک با توانمندسازی مرتبط هستند. از نظر پیامدهای رفتاری، ابعاد شایستگی و تأثیر توانمندسازی به شدت با رفتارهایی مرتبط است که وضعیت موجود و اثربخشی مدیریتی را به چالش می‌کشد. | وقتی سازمان‌ها جرأت می‌کنند: پویایی توانمندسازی فردی در محل کار                 | Spreitzer (2019)                      |
| یافته‌ها نشان می‌دهد که ایمنی سرپرستان، تعلق به محل کار، تمایل به پذیرش تغییرات سازمانی و خلاقیت تأثیرات قابل توجهی بر توضیح و درک چابکی تاب‌آوری کارکنان دارد.                                                                                                                                                | چابکی تاب‌آور: شرط لازم برای پایداری کارکنان و سازمانی                          | Prieto & Talukder (2023)              |
| نتایج حاکی از وجود رابطه مثبت معنادار بین ابعاد شایستگی و معنا در توانمندسازی روان‌شناختی و چابکی نیروی کار است. با این حال، ابعاد تأثیر و خودتعیینی رابطه قوی با چابکی نیروی کار نشان نمی‌دهد.                                                                                                                | بررسی قدرت توانمندسازی روان‌شناختی در تقویت چابکی نیروی کار در کسب‌وکارهای کوچک | NAQACH & CHAOUKI (2023)               |
| چارچوب پیشنهادی برای سیستم‌های کنترل مدیریت شامل پنج عنصر و تعاملات متقابل آن‌ها است که به رهبران کمک می‌کند تا چابکی سازمانی را برای نوآوری و سازگاری مستمر فعال و پشتیبانی کنند: توانمندسازی کارکنان، تثبیت انعطاف‌پذیری، شفافیت عملکرد، حمایت رهبری و بنیاد فرهنگی سازمانی.                                 | توانمندسازی چابکی سازمانی از طریق یک سیستم کنترل مدیریت جامع: یک مدل مفهومی     | Vergin et al (2022)                   |

<sup>1</sup> Nikpour & Salagjegheh<sup>2</sup> Ebrahimiyan Jelodar & Ebrahimiyan Jelodar



|                                                                                                                                                                                                                     |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| چابکی استراتژیک و توسعه محصول در بازارهای نوظهور: نقش انعطاف‌پذیری و خودکارآمدی کارکنان به عنوان پایه های خرد                                                                                                       | Bouguerra et al (2024)              |
| تاب‌آوری و چابکی در زنجیره‌های تأمین پایدار: دیدگاه قابلیت‌های رابطه‌ای و پویا                                                                                                                                      | Ul Akram et al (2024)               |
| تأثیر توانمندسازی روان-شناختی بر چابکی نیروی کار در سازمان X                                                                                                                                                        | Amanda et al (2024)                 |
| تأثیر توانمندسازی روان-شناختی و رفتار پیشگیرانه بر چابکی نیروی کار                                                                                                                                                  | Purnamasari & L. Mangundjaya (2024) |
| یافته‌ها نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک به طور مثبت با عملکرد توسعه محصول مرتبط است. همچنین، تأثیر چابکی استراتژیک بر عملکرد توسعه محصول از طریق قابلیت‌های تاب‌آوری و خودکارآمدی کارکنان در سطح فردی منتقل می‌شود. |                                     |
| نشان می‌دهد که قابلیت‌های فناوری زنجیره تأمین و چابکی به طور مثبت تاب‌آوری زنجیره تأمین را افزایش می‌دهند، که به نوبه خود بر پایداری زنجیره تأمین تأثیر مثبتی دارد.                                                 |                                     |
| نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی با اندازه اثر بزرگ ۵۶/۲ درصد تأثیر معناداری بر چابکی محیط کار دارد.                                                                                         |                                     |
| نتایج نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار فعالانه به طور مطلوب و قابل ملاحظه‌ای با چابکی نیروی کار مرتبط است. توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر بیشتری نسبت به رفتار فعالانه در تبیین چابکی نیروی کار دارد.     |                                     |

انتظار آنان نبوده و برای کیفیت خدمات فرصت‌هایی وجود دارد که باید از آن استفاده نمود. پژوهش حاضر در صدد است تا بررسی نماید تا چگونه از طریق توانمندسازی کارکنان، تاب‌آوری سازمانی و چابکی سازمانی در جامعه مورد مطالعه کیفیت خدمات را ارتقا بخشید و رضایت شهروندان را به دست آورد.

## ۴ روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی است و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شهرداری شهر مشهد مقدس است. با توجه به جامعه آماری و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۹۸ نفر تعیین شد و با استفاده از روش تصافی ساده به نمونه‌گیری، توزیع و تکمیل پرسش‌نامه‌ها اقدام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش میدانی تحقیق (جمع‌آوری داده‌ها) پرسش‌نامه‌های استاندارد می‌باشد که مشخصات آن‌ها در جدول ذیل ارائه شده است:

تحقق چابکی سازمانی باعث خواهد شد تا سازمان بتواند نسبت به عوامل محیطی واکنش سریع داشته باشد و پاسخ‌های سریع و مؤثری ارائه نماید. سازمان‌ها در حال حاضر در محیطی بسیار پویا و در حال تغییر در حال فعالیت هستند و باید خود را برای بقا و دوام در چنین شرایطی آماده سازند. در این جهت باید به مؤلفه‌ها و عوامل مختلفی توجه نموده و آن‌ها را در خود تقویت نمایند که در پیشینه تحقیق تعدادی از آن‌ها مورد اشاره قرار گرفته است که توانمندسازی کارکنان و تاب‌آوری سازمانی سازمانی از آن جمله‌اند. اما ارتباط آن‌ها به‌طور دقیق با چابکی سازمانی به صورت هم‌زمان مورد بررسی قرار نگرفته است؛ لذا پژوهش حاضر قصد دارد این خلأ را پر کند و تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری چابکی سازمانی مورد بررسی قرار دهد. برخی پژوهش‌های پیشینه تحقیق و ازجمله پژوهش صابری فر (۱۳۹۲) نشان می‌دهد که کیفیت خدمات ارائه‌شده در شهرداری شهر مشهد در هر پنج بعد کیفیت خدمات یعنی ابعاد فیزیکی، پاسخ‌گویی، ضمانت، همدلی و اطمینان قابلیت، شکافی منفی وجود دارد که حاکی از آن است که از دید شهروندان، ارائه خدمات در حد



جدول ۲. مشخصات پرسش‌نامه‌ها

| متغیرها               | ارائه‌دهنده           | شاخص‌ها                |
|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| چابکی سازمان          | (لین و همکاران، ۲۰۰۵) | سرعت                   |
|                       |                       | شایستگی                |
|                       |                       | پاسخ‌گویی              |
|                       |                       | انعطاف‌پذیری           |
| پرسش‌نامه توانمندسازی | اسپریتزر (۱۹۹۵)       | احساس معنی‌داری در شغل |
|                       |                       | احساس شایستگی در شغل   |
|                       |                       | احساس داشتن حق انتخاب  |
|                       |                       | احساس مؤثر بودن        |
|                       |                       | احساس مشارکت با دیگران |
| تاب‌آوری              | کلاهنن (۱۹۹۶)         | -                      |

## ۵ یافته‌ها و بحث

در تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش آمار استنباطی به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش و بررسی روابط بین متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری، استفاده شده است. ابتدا در تحلیل توصیفی به ارائه نتایج توصیفی متغیرهای زمینه‌ای همچون جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه پرداخته شده است.

در تحقیق حاضر آزمون پایایی انجام شد و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ به دست آمد که نشان از پایایی مناسب ابزار داشت. روایی پرسش‌نامه‌ها براساس نظرات اساتید مورد بررسی قرار گرفت و جرح و تعدیلاتی در پرسش‌نامه صورت پذیرفت. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و PLS استفاده شده است.



جدول ۳. بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

| جنسیت        | فراوانی | درصد فراوانی | تحصیلات      | فراوانی | درصد فراوانی |
|--------------|---------|--------------|--------------|---------|--------------|
| زن           | ۱۳۹     | ۶۹٫۵         | دیپلم        | ۲۶      | ۱۳           |
| مرد          | ۶۱      | ۳۰٫۵         | فوق دیپلم    | ۲۵      | ۱۲٫۵         |
| سن           | فراوانی | درصد فراوانی | لیسانس       | ۱۰۴     | ۵۲٫۳         |
| زیر ۲۰ سال   | ۹       | ۴٫۷          | فوق لیسانس   | ۳۸      | ۱۹٫۲         |
| ۲۰ تا ۳۰ سال | ۲۵      | ۱۲٫۵         | دکتری        | ۷       | ۳            |
| ۳۰ تا ۴۰ سال | ۵۱      | ۲۵٫۵         | سابقه خدمت   | فراوانی | درصد فراوانی |
| ۴۰ تا ۵۰ سال | ۷۸      | ۳۹٫۰۶        | ۱ تا ۱۰ سال  | ۱۰۱     | ۵۶٫۱         |
| ۵۰ تا ۶۰ سال | ۲۶      | ۱۳٫۰۲        | ۱۰ تا ۲۰ سال | ۴۳      | ۱۹٫۱         |
| بالای ۶۰ سال | ۱۱      | ۵٫۲          | ۲۰ تا ۳۰ سال | ۴۶      | ۲۴٫۲۸        |

برای استفاده از آمار استنباطی، در ابتدا آزمون نرمال بودن برای داده‌های جمع‌آوری شده را انجام داد تا در بررسی فرضیات از آزمون مناسب استفاده نمود. نرمال بودن داده‌ها در جدول ذیل نشان داده شده است.

همان گونه که در جدول مشاهده می‌شود، اکثریت نمونه‌های تحقیق (۱۳۹ نفر) یعنی ۶۹٫۵٪ «زن» و (۶۱ نفر) یعنی ۳۰٫۵٪ «مرد» می‌باشند. اکثریت نمونه‌های تحقیق (۷۸ نفر) یعنی ۳۹٫۰۶٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال می‌باشند. اکثریت نمونه‌های تحقیق (۱۰۴ نفر) یعنی ۵۲٫۳٪ لیسانس می‌باشند. اکثریت نمونه‌های تحقیق (۱۰۱ نفر) یعنی ۵۶٪ ۱ تا ۱۰ سال سابقه خدمت دارند.

جدول ۴. آزمون کولموگراف - اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

| چولگی | کشیدگی | نتیجه     |
|-------|--------|-----------|
| ۰٫۲۵۶ | -۱٫۸۵  | نرمال است |
| ۰٫۳۷۴ | -۰٫۹۵۶ | نرمال است |
| ۰٫۳۱۸ | -۱٫۳۲  | نرمال است |

۰٫۵ نشان‌دهنده همسانی یا اعتبار درونی مدل‌های اندازه‌گیری می‌باشد. مقدار واریانس استخراج‌شده AVE مربوط به سازه‌هاست. از آنجایی که در جدول این اعداد بیش از ۰٫۵ می‌باشد؛ لذا اعتبار ابزار اندازه‌گیری، قابل پذیرش است.

میزان کشیدگی و چولگی متغیرهای تحقیق در جدول فوق ذکر شده است. با توجه به اینکه این مقدار باید بین ۲ و ۲- باشد فرض نرمال بودن متغیرها تأیید می‌شود. در ادامه به تحلیل و بررسی مدل اندازه‌گیری می‌پردازیم. در روایی همگرا، مقادیر بالاتر از



جدول ۵. میزان شاخص نیکویی برآزش مدل

| مؤلفه               | مقدار واریانس استخراج شده |
|---------------------|---------------------------|
| چابکی سازمانی       | ۰,۷۲۳                     |
| توانمندسازی کارکنان | ۰,۸۴۰                     |
| تاب آوری            | ۰,۶۳۲                     |

در ادامه به بررسی روایی و اگر پرداخته می شود. جدول ذیل میزان همبستگی بین ابعاد متغیرهای تحقیق را نشان می دهد.

جدول ۶. ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

| توانمندسازی کارکنان | تاب آوری | چابکی سازمانی |               |                     |
|---------------------|----------|---------------|---------------|---------------------|
| ۰,۹۴۵               | ۰,۹۸۹    | ۱             | سطح معنی داری | چابکی سازمانی       |
| ۰,۰۰                | ۰,۰۰     |               | ضریب همبستگی  |                     |
| ۰,۹۷۵               | ۱        | ۰,۹۸۱         | سطح معنی داری | تاب آوری            |
| ۰,۰۰                |          | ۰,۰۰          | ضریب همبستگی  |                     |
| ۱                   | ۰,۹۹۲    | ۰,۹۶۳         | سطح معنی داری | توانمندسازی کارکنان |
|                     | ۰,۰۰     | ۰,۰۰          | ضریب همبستگی  |                     |

سازمانی، توانمندسازی کارکنان و تاب آوری سازمانی مقدار بالای ۰/۷ می باشد می توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است.

بررسی پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت می گیرد. در این قسمت مقدار ضریب به دست آمده برای متغیرهای تحقیق ارائه شده است. با توجه به اینکه متغیرهای این تحقیق یعنی چابکی

جدول ۷. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای اصلی تحقیق

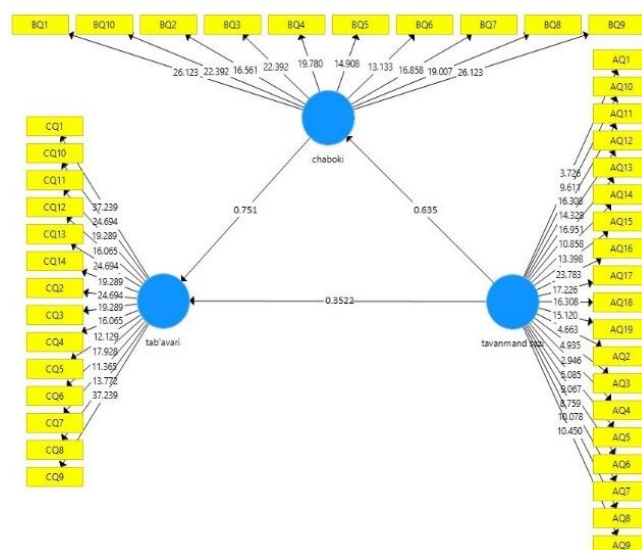
| متغیرهای تحقیق      | آلفای کرونباخ متغیرها |
|---------------------|-----------------------|
| چابکی سازمانی       | ۰,۸۵۰                 |
| توانمندسازی کارکنان | ۰,۷۹۶                 |
| تاب آوری            | ۰,۹۰۲                 |

مثبت نشان دهنده روابط مستقیم بین متغیرهای پنهان درونزا و برونزا می باشند. شکل ذیل ضرایب مدل پژوهش را نشان می دهد.

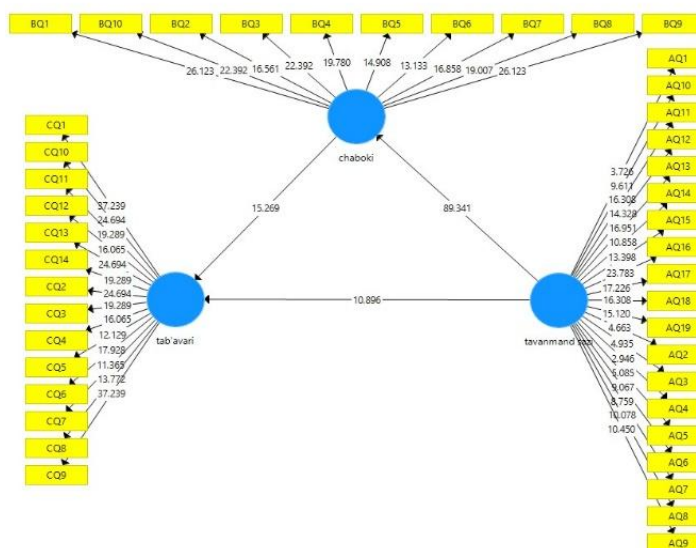
در این قسمت به بررسی مدل ساختاری پرداخته می شود. ضرایب مسیر باید از لحاظ بزرگی، علامت و معناداری مورد بررسی قرار بگیرند. ضرایب مسیر



شکل ۳. ضرایب مدل



شکل ۴. نتایج آزمون تی مدل پژوهش



نیکویی برازش نیز هرچه از ۰/۵ بالاتر و به یک نزدیکتر باشد برازش کاملتر خواهد بود. جدول ذیل میزان شاخص نیکویی برازش مدل را نشان می دهد.

به طور کلی در PLS، دو شاخص برازندگی Q2 و شاخص نیکویی برازش (Gof) وجود دارد. برای شاخص Q2، مقادیر بیشتر از ۳۵٪ برازش خوب، مقادیر ۱۵٪ تا ۳۵٪ برازش متوسط و مقادیر کمتر از ۱۵٪ برازش کم را نشان می دهد. برای شاخص



جدول ۸. میزان شاخص نیکویی برازش مدل اول

| متغیر               | Gof <sup>1</sup> | Q2    |
|---------------------|------------------|-------|
| توانمندسازی کارکنان | ۰,۷۳۶            | ۰,۴۰۲ |

در ادامه به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

فرضیه اصلی: چابکی سازمانی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری در شهرداری مشهد مقدس را میانجی‌گری می‌کند.

برای تأیید نقش میانجی‌گری چابکی سازمانی در مسیر توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری باید چهار شرط فراهم باشد. اولاً بین متغیر مستقل و متغیر وابسته رابطه وجود داشته باشد؛ ثانیاً، بین متغیر مستقل و متغیر واسطه رابطه وجود داشته باشد؛ ثالثاً، بین متغیر واسطه و متغیر وابسته رابطه وجود داشته باشد؛ رابعاً، میزان تغییرات در متغیر وابسته که توسط متغیر مستقل توضیح داده می‌شود، باید در صورت کنترل متغیر واسطه، به سطح پایین‌تری کاهش یابد.

با توجه سطور فوق و نتایج جدول، شرط‌های اول، دوم و سوم محقق می‌شود. به منظور بررسی شرط چهارم حاصل ضرب ضریب مسیر متغیر مستقل-واسطه و متغیر واسطه-وابسته با ضریب مسیر متغیر مستقل-وابسته مقایسه می‌شود، اگر حاصل ضرب مذکور کمتر از ضریب مسیر متغیر مستقل-وابسته باشد، شرط چهارم برقرار نیست. همان‌طور که مشاهده می‌شود شرط چهارم نیز برقرار بوده و فرضیه تأیید می‌گردد. تأیید فرضیه بیان‌گر این است که هرچقدر کارکنان سازمان توانمندتر شوند با توجه به قابلیت‌هایی که در آن‌ها ایجاد می‌شود، چابک‌تر خواند شد و با ایفای مؤثر نقش‌شان در نهایت سطح تاب‌آوری در سازمان ارتقا پیدا خواهد کرد.

جدول ۹. نتایج آزمون فرضیه اصلی

| روابط                                                                                                    | ضریب مسیر                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری                                                                          | ۰,۳۵                      |
| چابکی سازمانی بر تاب‌آوری                                                                                | ۰,۷۵                      |
| توانمندسازی کارکنان بر چابکی سازمانی                                                                     | ۰,۶۳                      |
| حاصل ضرب ضریب مسیر متغیر مستقل-واسطه و متغیر واسطه-وابسته با ضریب مسیر متغیر مستقل-وابسته مقایسه می‌شود. | $۰,۷۵ \times ۰,۶۳ = ۰,۴۲$ |

فرضیه فرعی اول: توانمندسازی سازمانی بر تاب‌آوری در شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد.

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود مقدار ضریب مسیر مثبت بوده که نشان‌دهنده رابطه مثبت بین متغیر مستقل و وابسته می‌باشد. با توجه

به اینکه مقدار آماره  $t$  برای دو متغیر پژوهش بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد، فرضیه فرعی اول تحقیق با عنوان توانمندسازی سازمانی بر تاب‌آوری شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد، تأیید می‌گردد. بین توانمندسازی سازمانی و تاب‌آوری تأثیر و همبستگی مثبت وجود دارد؛ یعنی تغییرات آن‌ها هم‌جهت می‌باشد. اگر توانمندسازی سازمانی

<sup>1</sup> Avrage (Comunalitie)



باشند می‌توانند تاب‌آوری بیشتری داشته باشند و با تغییرات محیطی سازگار شوند.

افزایش یابد، تاب‌آوری نیز افزایش پیدا می‌کند و بالعکس. هرچقدر افراد توانمندی بیشتری داشته

#### جدول ۱۰. نتایج آزمون فرضیه فرعی اول

| مسیر                            | B<br>ضریب مسیر | t    | نتیجه رابطه |
|---------------------------------|----------------|------|-------------|
| توانمندسازی سازمانی بر تاب‌آوری | ۰٫۳۵           | ۱۰٫۸ | تأیید       |

بین توانمندسازی سازمانی و چابکی تأثیر و همبستگی مثبت وجود دارد؛ یعنی تغییرات آن‌ها هم‌جهت می‌باشد. اگر توانمندسازی سازمانی افزایش یابد، چابکی نیز افزایش پیدا می‌کند و بالعکس. هرچقدر توانمندی افراد بیشتر باشد، توانایی درک سریع تغییرات را در محیط خواهند داشت و خواهند توانست پاسخ‌گویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیزی به تغییرات محیطی داشته باشند.

فرضیه فرعی دوم: توانمندسازی بر چابکی شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد.

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود مقدار ضریب مسیر مثبت بوده که نشان‌دهنده رابطه مثبت بین متغیر مستقل و وابسته می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  برای دو متغیر پژوهش بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد، فرضیه دوم تحقیق با عنوان توانمندسازی بر چابکی شهرداری شهر مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد، تأیید می‌گردد.

#### جدول ۱۱. نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم

| مسیر                 | B<br>ضریب مسیر | t    | نتیجه رابطه |
|----------------------|----------------|------|-------------|
| توانمندسازی بر چابکی | ۰٫۶۳           | ۸۹٫۳ | تأیید       |

بین چابکی و تاب‌آوری تأثیر و همبستگی مثبت وجود دارد؛ یعنی تغییرات آن‌ها هم‌جهت می‌باشد. اگر چابکی افزایش یابد، تاب‌آوری نیز افزایش پیدا می‌کند و بالعکس. هرچقدر چابکی بیشتر باشد و افراد توانایی درک سریع و پاسخ‌گویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی را داشته باشند، تاب‌آوری نیز بیشتر خواهد شد و امکان سازگاری با تغییرات محیطی افزایش خواهد یافت.

فرضیه فرعی سوم: چابکی بر تاب‌آوری در شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد.

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود مقدار ضریب مسیر مثبت بوده که نشان‌دهنده رابطه مثبت بین متغیر مستقل و وابسته می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  برای دو متغیر پژوهش بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد، فرضیه سوم تحقیق با عنوان چابکی بر تاب‌آوری شهرداری شهر مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد، تأیید می‌گردد.

#### جدول ۱۲. نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم

| مسیر              | ضریب مسیر | t     | نتیجه رابطه |
|-------------------|-----------|-------|-------------|
| چابکی بر تاب‌آوری | ۰٫۷۵      | ۱۵٫۲۶ | تأیید       |



## ۶ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که شهرداری شهر مشهد مقدس از نظر برخی شاخص‌ها شرایط مناسبی ندارد. به‌عنوان نمونه صابری فر (۱۳۹۲) در پژوهشی نشان داده است که کیفیت خدمات ارائه‌شده در شهرداری شهر مشهد در هر پنج بعد کیفیت خدمات یعنی ابعاد فیزیکی، پاسخ‌گویی، ضمانت، همدلی و اطمینان قابلیت، شکافی منفی وجود دارد که حاکی از آن است که از دید شهروندان، ارائه خدمات در حد انتظار آنان نبوده و برای کیفیت خدمات فرصت‌هایی وجود دارد که باید از آن استفاده نمود. این پژوهش حاضر بر آن بوده است تا با نگاهی موشکافانه بررسی نماید که چگونه می‌توان کیفیت خدمات را ارتقا بخشید و رضایت شهروندان را به دست آورد. در این جهت سه متغیر مهم توانمندسازی کارکنان، تاب‌آوری سازمانی و چابکی سازمانی را مورد توجه قرار داده و ارتباط آن‌ها را در بهبود عملکرد و ارتقاء کیفیت خدمات مورد بررسی قرار داده است. در پژوهش حاضر به‌طور مشخص تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری چابکی مورد تحلیل قرار گرفته است. نتایج تحلیل مسیر و بررسی فرضیه‌ها بیان‌گر این است که چابکی سازمانی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری شهرداری شهر مشهد مقدس را میانجی‌گری می‌کند. توانمندسازی سازمانی بر تاب‌آوری شهرداری شهر مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد. توانمندسازی بر چابکی شهرداری شهر مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد. چابکی بر تاب‌آوری شهرداری شهر مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های اسدی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، شو و چی (۲۰۱۵)، اصغری<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، سید حسینی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) و کانر و دیویدسون (۲۰۰۳) هم‌سو می‌باشد. در ادامه با توجه به نتایج فرضیه‌های پژوهش، پیشنهادهایی

چند ارائه می‌گردد: با توجه به نتایج فرضیه اصلی پیشنهاد می‌شود در طراحی و بازنگری ساختار سازمانی شهرداری و ویژگی‌های ساختاری مانند: طراحی وظایف بخش‌ها به‌صورت منعطف، رسمیت‌زدایی از فعالیت‌ها، نتیجه‌گرایی در کارها، کاهش کنترل‌های سازمانی و افزایش کنترل‌های درونی و گسترش فناوری اطلاعات را بیشتر مد نظر قرار گیرد که این خود باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود. برای افزایش تاب‌آوری سازمانی پیشنهاد می‌گردد مسئولین شهرداری‌ها، ویژگی‌های رفتاری فرهنگ سازمانی از جمله: انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، تعهدگرایی، رقابت‌گرایی سالم، وفاداری سازمانی را در بین کارکنان بیشتر تقویت نمایند. همچنین ایجاد فضای ارتباطی غیررسمی و چهره به چهره در سازمان، واگذاری اختیارات لازم در مشاغل محوله به استعدادها و نیز مشارکت کارکنان دانش-محور در تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌های شرکت توصیه می‌شود. با توجه به نتایج فرضیه فرعی اول پیشنهاد می‌شود که در راستای توانمندسازی کارکنان روحیه ریسک‌پذیری، مشارکت‌جویی، شایسته‌سالاری، کارآفرینی سازمانی، قانون‌گرایی، جوان‌گرایی، اقتدار در مدیریت، علم‌گرایی، کاهش فاصله قدرت و مهارت‌گرایی را به‌عنوان مؤلفه‌های مدیریتی فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار دهند. همچنین طراحی و توسعه نظام مبتنی بر شایسته‌سالاری منطبق با سازمان، طراحی شغل متناسب با توانایی و شخصیت استعداد، برنامه‌های پیشرفت مسیر شغلی استعدادها، ایجاد محیط کاری لذت-بخش و غیره در دستور کار قرار گیرد. با توجه به نتایج فرضیه فرعی دوم پیشنهاد می‌شود تا آموزش دادن به کارکنان در مشاغل حیاتی سازمان از طریق سناریوسازی‌های مختلف، تأکید بر یادگیری از اشتباهات و درنهایت تشویق کارکنان به عمل و تعامل در روش‌هایی که ظرفیت تاب‌آوری سازمانی را توسعه می‌دهد. همچنین ایجاد سیستم پاداش و قدرشناسی آشکار برای تلاش‌های کارکنان توانمند در

<sup>3</sup> Seyedhosseini

<sup>1</sup> Asadi

<sup>2</sup> Asghari



از افراد موفق سازمان و تجارب واقعی از تسلط در امور، همچنین شناسایی و ستایش از افرادی که در زمینه شغل خود توانمند عمل می‌کنند، مورد توجه قرار گیرد. در سازمان توانمند روابط پویا جایگزین قیدوبندهای دست و پاگیر می‌شوند و افراد توانایی کامل تصمیم‌گیری و اجرای آن را دارند.

سازمان به منظور پیدایش حس احترام، خودکارآمدی و در نهایت تحقق انتظارات و تعهدات سازمان مؤثر می‌باشد. با توجه به نتایج فرضیه فرعی سوم پیشنهاد می‌شود تا در انتخاب و به‌کارگیری افراد متناسب با تخصص و تجربه و ایده‌آل‌های ذهنی فرد، به‌طوری‌که شغل فرد متناسب با باورها، ارزش‌ها و رفتارهای وی باشد. همچنین داشتن مدل



## منابع

- Abdollahi, B. (2005). Psychological Empowerment: Dimensions and Validation on the Structural Equation Model. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, 11(1), 37-63. (In Persian)
- <https://www.sid.ir/paper/67966/fa#downloadbottom>
- Abroshan, H., & Sheikholeslami, R. (2018). Predicting student resilience based on religious orientations. Religious Culture Approach, 1(1), 279-297. (In Persian)
- <https://ensani.ir/fa/article/382384/>
- Abtahi, H., & Abesi, S. (2013). Empowerment of work assignment and delegation of authority. Tehran: Fuzhan. (In Persian)
- <https://ajansbook.ir>
- Amanda, E., Wicaksana, S. A., & Hanifah, R. I. (2024). The Impact of Psychological Empowerment on Workforce Agility in Organization X. European Journal of Business and Management Research, 9(2), 66-69.
- <https://doi.10.24018/ejbmr.2024.9.2.2296>
- Amin Beidokhti, A., Mohammadi Hoseini, S. A., & Hoseinpour, O. (2016). Testing the structural model of organizational citizenship behavior and entrepreneurship through organizational agility: the mediating role of organizational commitment. MEO, 5 (2), 45-74. (In Persian)
- <https://www.sid.ir/paper/512224/fa>
- Azar, A., & Pishdar, M. (2010). Identification and measurement of organizational agility indicators (Case Study). Journal of Public Management Researches, 4 (11), 5-20. (In Persian),
- <https://lib.ut.ac.ir/site/catalogue/1098768>
- Bagherzadeh, M., Balouei, E., & Moafi Madani, S. R. (2010). Investigating the state of agility capabilities in a government organization (case study of Mazandaran Post Office). Researcher (Management Quarterly), 18, 37-47. (In Persian),
- <https://ensani.ir/file/download/article/20120506110553-5017-37.pdf>
- Bahadori Khosrowshahi, J., & Hashemi Nosrat Abad, T. (2010). The relationship between hope and resilience with psychological well-being in students. Journal of Thought & Behavior in Clinical Psychology (JTBCP), 6(22), 41-50.
- <https://www.sid.ir/paper/172218>
- Besharat, M. A. (2007). Resilience, vulnerability and mental health. Journal of Psychological Sciences, 6 (24), 373-383.
- <https://www.sid.ir/paper/93076>



- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (2016). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42, 488-506.  
<https://doi.org/10.5465/256972>
- Bouguerra, A., Golgeci, I., Gilgor, D., Khan, Z., Arslan, A., & Tatoglu, E. (2024). Strategic Agility and Product Development in Emerging Markets: The Role of Employee Resilience and Self-efficacy as Microfoundations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 1598 - 1612.  
<https://ieeexplore.ieee.org/document/10323508>
- Braunscheidel, M., & Suresh, N. (2009). The organizational antecedents of A firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27: 119-140.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.006>
- Carvalho, J., & Sousa, R. D. (2014). Enterprise Architecture as Enabler of Organizational Agility. *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah, 2014.  
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/31340>
- Conner, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Conner-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Journal of Depression and Anxiety*, 18, 76-82.  
<https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-50.  
<https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>
- Ebrahimiyan Jelodar, S.Y., & Ebrahimiyan Jelodar, S.M. (2012). Organization Agility: Organization Flexibility and Responsion speed. *Police Organizational Development*, 8(39), 13-34.  
<https://www.sid.ir/paper/132890>
- Farsijani, H. (2013). Explaining and identifying the factors affecting organizational agility in universities. *Journal of Business Management Perspective*, 12(15), 12-27.  
[https://jbmp.sbu.ac.ir/article\\_95425.html](https://jbmp.sbu.ac.ir/article_95425.html)
- Fallmyr, T., & Bygstad, B. (2014). Enterprise Architecture Practice and Organizational Agility; An Exploratory Study. Presented at the 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), January 2014.  
<https://ieeexplore.ieee.org/document/6759073>
- Ghiasi Nadooshan, S., Jahani Javanmardi, F., Khorsandi Taskoh, A. (2017). The relationship between psychological empowerment and creativity among the staff of the Ministry of



- Communications and Information Technology. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science* 6 (3), 77-96.
- <https://sanad.iau.ir/Journal/ichs/Article/۹۲۹۲۵۰>
- Gholipour, A., Pourezzat, A. A., & Hazrati, M. (2009). The investigation of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 1(2), 103-118.
- [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_۲۰۲۹۸.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_۲۰۲۹۸.html)
- Ghorbanizadeh, V., & Aghaverdi, B. (2013). The Role of Psychological Empowerment In Organizational Excellence. *Journal of Research in Human Resources Management*, 5(1), 87-106.
- [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_4057.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_4057.html)
- Hashemi, L., & Jokar, B. (2011). Examining the relationship between spiritual excellence and resilience in university students. *Journal of Educational Psychology Studies*, 8(13), 123-142.
- [https://jep.susb.ac.ir/article\\_۷۱۲.html](https://jep.susb.ac.ir/article_۷۱۲.html)
- Imanizadeh, Q., & Malek Ahmadi, F. (2018). Examining the exemplary role of the teacher in helping to increase the resilience and tolerance of students based on social learning theory and providing simple and practical solutions, new developments in psychology, educational sciences and education, 1(5), 19-9.
- <https://www.jonapte.ir/fa/show-art-c3a2cc00۷3c9fe۶۳۰۱af۹۰ee۲۳af۰cd>
- Jalili, A., & Hussainchari, M. (2010). Explaining Psychological Resilience Based on Self-Efficacy in Athlete and Non-Athlete University Students. *Journal of Sports and Motor Development and Learning*, 2(3), 131-153.
- [https://jsmdl.ut.ac.ir/article\\_۲۳۸۲۲.html](https://jsmdl.ut.ac.ir/article_۲۳۸۲۲.html)
- Jazani, N., & Rostami, A. (2011). Design and Development of A Strategic Model of Human Resources Empowerment: In Knowledge Based or Ganizations. *ORMR*; 1 (3) :23-54.
- <https://ormr.modares.ac.ir/article-۲۸-۷۵۰۰-fa.html>
- Jokar, B. (2008). The mediating role of resilience in the relationship between general and emotional intelligence and life satisfaction. *Contemporary psychology* 2 (2), 3-12.
- <https://bjcp.ir/article-۱-۹۶۳-fa.html>
- Khalatbari, J. & Bahari, S. (2009). The relationship between resilience and life satisfaction, *Educational Psychology*, 1(2), 83-94



- <https://sanad.iau.ir/Journal/psy-edu/Article/۹۵۳۷۳۱>
- Kidd, P.T. (1994). *Agile Manufacturing-Forging New Frontiers*. Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, England.
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hfm.4530050310>
- Kinlaw, D. C. (2011). *Empowerment of human resources*. Translation: Mehdi Irannejad Parisi and Masoom Ali Salimian. Tehran: Modiran.
- <https://www.modiranketab.ir>
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1.
- <https://psycnet.apa.org/doiLandi?doi=10.1037/0022-3514.37.1.1>
- Kordnaji, A., & Bakhshizadeh, A. (2015). Investigate the Impact of Psychological Empowerment on Structural Empowerment of Employees (Case Study: Saipa Company). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(3), 120-97.
- [https://obs.sinaweb.net/article\\_۱۵۵۱۶.html](https://obs.sinaweb.net/article_۱۵۵۱۶.html)
- Lalian Pour, N., Dosti, N., & Mohammadzadeh, A. (2011). The concept of employee empowerment and organizational commitment (case study: an insurance company). [5th International Management Conference](#).
- <https://www.sid.ir/paper/۴۹۳۹۳۱>
- Lick, D.w. (2018). A new perspective on organizational learning: creating learning teams. *Evaluation and program planning*, 29 (1), 88-96.
- <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2005.08.004>
- Lin C. T., Chiu H., & Tseng Y. H. (2006). Agility Evaluation Using Fuzzy Logic. *International Journal of Production Economics*, 101: 353-368.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.011>
- Manvil, B., & Josiah, O. (2003). *Beyond Empowerment: Building by company of citizens*, Harvard business review, 81(1): 48-53.
- <https://hbr.org/2003/01/beyond-empowerment-building-a-company-of-citizens>
- Mahdieh, O., & Mohammadi, P. (2020). The Effect of Organizational Learning on Organizational Agility with the Mediation Role of Psychological Empowerment. *MEO*, 9 (1), 259-278.
- <https://journalieaa.ir/article-۱-۱۴۸-fa.html>
- Mashayekhi Dolatabadi, M., & Mohammadi, M. (2014). Resilience and spiritual intelligence predictors of academic self-efficacy in urban and rural students. *Journal of School Psychology*, 3(2), 205-225.



- [https://jsp.uma.ac.ir/article\\_۲۱۱.html](https://jsp.uma.ac.ir/article_۲۱۱.html)
- Narimani, M., & Abbasi, M. (2009). Investigating the relationship between psychological hardiness and self-resilience with job burnout. *Productivity Management (Beyond Management)*, 2(8), 75-92.
- <https://www.sid.ir/paper/۱۸۲۰۸۲>
- NAQACH, T.-Y., & CHAOUKI, F. (2023). Exploring the power of psychological empowerment in boosting workforce agility in SMEs. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-2), 1-21.
- <https://doi.org/10.5281/zenodo.8388142>
- Nikpour, A., & Salagjegheh, S. (2013). Investigating the Condition of Organizational Agility in Public Organizations of Kerman. *The Journal of Productivity Management*, 6 (4), 39-54.
- <https://sanad.iau.ir/journal/jpm/Article/۵۱۹۴۲۸?jid=۵۱۹۴۲۸>
- Nogradi, G.S., & Koch, S.A. (2009), The relationship between decisional participation and commitment to the organization, community, and profession among municipal recreation administrators. *Leisure Sciences*, 4: 143-159.
- <https://doi.org/10.1080/01490408109512957>
- Prieto, L. & Talukder, M.F. (2023). Resilient Agility: A Necessary Condition for Employee and Organizational Sustainability. *Sustainability*, 15, 1552.
- <https://doi.org/10.3390/su15021552>
- Purnamasari, A., & L. Mangundjaya, W. (2024). The Effect of Psychological Empowerment and Proactive Behavior on Workforce Agility. *Greenation Education and Culture Review*, 1(1), 1-7.
- <https://greenpub.org/GECR/article/view/663/483>
- Rezaei, S., Gurbanpour Lafmajani, A., Ehsani, A. (2019). Organizational agility prediction through job motivation and general self-efficacy (case study of the staff of the Education Office). *MEO*, 7 (2), 61-88.
- <http://journalieaa.ir/article-۱-۱۰۹-fa.html>
- Saberifar, R. (2013). Determine the Quality Gap in the Services Provided by the Municipality (Case Study: Mashhad). *Geographical Research*, 28(109), 127-140.
- [https://jgr.ui.ac.ir/article\\_17983.html](https://jgr.ui.ac.ir/article_17983.html)
- Saberifar, R. (2023). Investigating the Effect of Capability and Functionality Indicators of the Municipality on the Presence and Participation of the Citizens (Case Study: Municipality of Mashhad). *Geography and*



- Territorial Spatial Arrangement, 13(46), 203-232.
- [https://gaij.usb.ac.ir/article\\_7456.html](https://gaij.usb.ac.ir/article_7456.html)
- Salajegheh, S., & Karimi Afshar, S. (2010). Spiritual leadership is a suitable tool for organizational entrepreneurship. [National conference on entrepreneurship and management of knowledge based business](#), Tehran.
- <https://civilica.com/doc//۱۷۴۸۶۴>
- Seyedhosseini, S. M., Rajabzade Ghatari, A., Alborzi, M., Razavi, S. M., & Ramezni, A. (2012). Identify and Rank the Factors Affecting the Formation of the Agility Capabilities (Case study: The Automobile Trading Companies). *Industrial Management Journal*, 4(1), 15-36. doi: 10.22059/imj.2012.72257.
- [https://imj.ut.ac.ir/article\\_۷۲۲۵۷.html](https://imj.ut.ac.ir/article_۷۲۲۵۷.html)
- Shahaei, B., & Jafaranezhad, A. (2009). An introduction to organizational agility and agile manufacturing. Tehran: Ketab Mehraban Nashr
- <https://civilica.com/doc//۳۶۹۵۳>
- Shahbazi, B., Allahyari, R., & Mir Kamali, S. (2010). The empowerment of employees (definitions, necessities and models). *NAJA HUMAN RESOURCES*, 1(21), 33-58.
- [http://phr.jrl.police.ir/article\\_۱۲۳۹۶.html](http://phr.jrl.police.ir/article_۱۲۳۹۶.html)
- Shams, F. (2010). Entrepreneurship prediction model based on personality traits with the mediating role of resilience. Master's thesis in management, Payam Noor University, Shiraz.
- <https://elmnet.ir/doc/۱۰۷۲۵۹۰۴-۹۵۱۵۹>
- Shams, F., & Razi, A. (2007). The necessity of using the idea of agility in organizational architecture. [Fourth International Conference on Information Technology, Communication and Computer Management](#).
- <https://civilica.com/doc//۳۶۹۵۳>
- Simar Asal, N., Fayazi, M., & Qalipour, A. (2010). Explanation of the Consequences of Positive Organizational Behavior (POB) Among Iranian Librarians. *Iranian journal of management sciences*, 5(17), 23-46.
- [https://journal.iams.ir/article\\_۴۸.html](https://journal.iams.ir/article_۴۸.html)
- Spreitzer, G. M. (2019). When Organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. Ph.D. dissertation, University of Michigan.
- <https://deep-blue.lib.umich.edu/handle/2027.42/129039>
- Talebian, A., & Vafaei, F. (2011). A comprehensive model of human resource empowerment. *Tadbir*, 20 (203), 208-202.



<https://www.sid.ir/paper/۴۵۱۷۶۹>  
Ul Akram, M., Islam, N. & Chauhan, Chetna & Zafar Yaqub, M. (2024). [Resilience and agility in sustainable supply chains: A relational and dynamic capabilities view](#). [Journal of Business Research](#), 183(C).  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114855>

Vergin, L., Weiss, L., Kanbach, D., & Sertler, T. (2022). Empowering organizational agility through a holistic management control system: A conceptual model. *ISPIM Conference Proceedings*, 1-38.  
<https://scholar.google.com/citations?user=KyL6OwQAAAAJ&hl=en>