



## Research Paper

# Studying the role of structural empowerment in employees' organizational agility

Ali khodabandelou

PhD student in Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish, Iran.

**Receive:** 01 Feb 2025

**Revise:** 18 Feb 2025

**Accept:** 05 Mar 2025

**Published online:** 20 Mar 2025

### Abstract

In today's dynamic and competitive environments, organizational agility is considered a vital factor for survival and growth. Structural empowerment, through the provision of necessary resources, access to information, and managerial support, can play a key role in enhancing agility at the employee level. This study aims to examine the role of structural empowerment in employees' organizational agility. The purpose of the present study is to determine the relationship between structural empowerment (organizational factors, management strategies, self-efficacy resources) and organizational agility of employees of the Karaj City Education Department. This study is descriptive-correlational in terms of method and applied in terms of purpose. The statistical population of the study consisted of 177 employees of the Karaj City Education Department. The sampling method was census. The data collection tool was the standard empowerment questionnaires of Kangaroo and Kanango (1998) and organizational agility of Tureng Lin et al. (2005). SPSS software and regression test and Pearson correlation coefficient were used to analyze the data. The results of the study showed that there is a relationship between the dimensions of structural empowerment (organizational factors ( $r=0.671$ ), management strategies ( $r=0.737$ ), self-efficacy resources ( $r=0.770$ )) and structural agility of employees.

### Keywords:

Structural empowerment, organizational agility, organizational factors, management strategies, self-efficacy resources.

**Please cite this article as (APA):** khodabandelou,A. (2025) Studying the role of structural empowerment in employees' organizational agility, *Journal of human resource management perspective*, 1(3), 281-296.

<b>Sponsored by:</b> Institute of Samamos Publications	<a href="https://doi.org/10.22034/jphrm.2025.539570.1031">10.22034/jphrm.2025.539570.1031</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Ali khodabandelou	<a href="https://orcid.org/0000-0002-0977-3806">https://orcid.org/0000-0002-0977-3806</a>	
<b>Email:</b> <a href="mailto:A.khodabandelou@iau.ac.ir">A.khodabandelou@iau.ac.ir</a>	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4. 0	



## Extended Abstract

### Introduction

In recent decades, organizations have faced a challenging, changing and unpredictable environment; especially educational institutions such as education departments, which are at the heart of social, cultural and technological developments. In such circumstances, dynamism, flexibility and the ability to respond quickly to environmental changes are an undeniable necessity for the survival of organizations. The concept that expresses these characteristics in an integrated form is “organizational agility”. Organizational agility means the ability and capacity of an organization to respond quickly, flexibly and effectively to environmental changes, new technologies, stakeholder needs and market developments (Çakmak, 2023). In the meantime, “structural empowerment, as one of the key dimensions in human resource development, plays a significant role in promoting organizational agility. Structural empowerment includes providing employees with access to resources, information, support and growth opportunities within the organization. When employees have access to the resources necessary for decision-making and action, they will be more prepared to face changes and adopt innovative solutions (Gholtash, 2024). One of the most important factors affecting organizational agility is human resources, especially how they are managed, developed, and empowered. In fact, organizational agility cannot be realized without an informed, capable, and flexible workforce (Motwani & Katatria, 2024). From this perspective, human resource empowerment, as a new approach to human capital management, plays a key role in promoting organizational agility. Employee empowerment refers to a process that provides conditions for increasing self-efficacy, responsibility, initiative, and independent decision-making in employees (Ghorbani & Kamari, 2019). In the education system, as one of the most important social and infrastructural institutions of the country, achieving organizational agility is necessary not only to increase internal productivity but also to respond to the rapid changes in today's knowledge-based society. However, the traditional, bureaucratic, centralized, and regulation-oriented structure in many education departments in the country has challenged the possibility of agility. On the other hand, the lack of sufficient authority for employees, the lack of effective participation in decision-making, the lack of continuous learning opportunities, and resource limitations have led to a decrease in motivation, flexibility, and innovation in the employees of this institution (Sorori & Fahimi Nezhad, 2023). Given the importance of this issue, the main question of the present research is: What is the relationship between structural empowerment and organizational agility among employees of the Education Department of Karaj City?

### Theoretical framework

#### Structural empowerment

Empowerment is the equivalent of the word "Empowerment", which is derived from the verb "Empower". This verb in the Oxford dictionary means to become strong, to authorize, to provide power and to become capable. In the "Webster" dictionary, empowerment is interpreted as delegating authority by granting legal power to others and is translated in the Comprehensive Dictionary of Management as giving authority and enabling (Tatari, 2017).



The word empowerment was first introduced in the 17th century and in legal texts in the sense of authority in investment. In the 19th century, it was taken into account by the fields of psychology, sociology and management. This word gained a wide range of meanings in the aforementioned fields and included the meaning of enabling or allowing. In the fields of psychology and medicine, empowerment includes behavioral and psychological changes resulting from patient-nurse interactions, while in management science, employee empowerment is considered as one of the important factors in improving organizational productivity (Sabetian et al, 2020).

### **Organizational agility**

Organizational agility is the ability of an organization to respond quickly, flexibly, and effectively to environmental, market, and technological changes in a way that can maintain or enhance its competitive advantage. This concept is particularly relevant in response to turbulent, unpredictable, and complex conditions (Motwani & Katatria, 2024). According to the definition of Goldman et al. (1995), agility is the ability of an organization to succeed in markets with continuous change, uncertainty, and instability (Ghorbani & Kamari, 2019). In recent years, researchers such as Doz & Kosonen (2023) have emphasized the need to institutionalize agility as a sustainable competitive advantage (Desalegn et al, 2024). Various studies have identified various dimensions for organizational agility.

(Naim et al, 2024) pointed out effective indicators in empowerment in a study. The results of the study showed that structural empowerment can improve employee agility in the organization. (Zareei & Kohandel, 2024) also stated in a study that organizational agility has an effect on empowerment with the mediating role of information technology and the learning organization of employees of the country's skating boards. (Hanifah & Wicaksana, 2024) in their study examined the role of structural empowerment in improving the organizational agility of employees and concluded that the development of structural empowerment has improved the organizational agility of employees.

### **Research Methodology**

The research method is descriptive-correlational. The statistical population of the study consisted of 177 employees of the Karaj Education Department. The sampling method was census. The data collection tools were the standard Kangaroo and Kanango empowerment questionnaires (1998) and Tureng Lin et al. organizational agility questionnaires (2005). To measure the validity of the research tools, face and content validity were used, and to measure the reliability of the research tools, Cronbach's alpha coefficient test was used. Descriptive and inferential statistics were used to analyze the data.

### **Research Findings**

The results of the demographic data of the statistical sample showed that male employees constituted 54% (96 people) and female employees constituted 46% (81 people) of the sample size. Employees with the age group of 31-40 years with (32) percent constituted the highest and employees with the age group of 20-30 years with (18) percent constituted the lowest sample members. Employees with master's degrees with (60) percent constituted the highest and employees with doctoral degrees with (2) percent constituted the lowest sample members.



Employees with work experience of 11-20 years with (46) percent constituted the highest and employees with work experience of more than 20 years with (23) percent constituted the lowest sample members. The results related to the descriptive statistics of the variables showed that the average of the questions was used for the operational definition of the variables and the lowest value of the range of changes for the organizational agility variable was 3.96 and the highest value of the range of changes for the management strategies variable was 4.80. Also, the mean scores for the empowerment variable are 4.7769 and for the organizational agility variable are 4.9922, which is greater than 4 (average of the 7-point Likert scale). Also, for all empowerment subscales, it is higher than 4, which indicates the respondents' tendency to agree and completely agree options.

### **Conclusion**

The overall objective of the present study was to study the role of structural empowerment in employees' organizational agility. Based on the test of the first specific hypothesis, the research findings showed that there is a positive and significant relationship between organizational factors and employees' organizational agility. The result is explained as follows: in organizations where goals are operationally and clearly specified and are at the forefront of the work of employees and experts in different units, individuals can more easily identify their organizational tasks and perform them with higher efficiency. The research findings related to the test of the second specific hypothesis indicate a positive and significant relationship between management strategies and employees' organizational agility. The result is explained as follows: employee evaluation should be limited to the scope of their duties, and organizations that reward their experts based on their competence can develop motivated, committed, and agile employees. In addition, employees who increase their knowledge and expertise in the organization can more easily adapt to organizational changes and make the right decisions in critical situations. The research findings related to the test of the third special hypothesis indicate a positive and significant relationship between self-efficacy resources and organizational agility, and it is explained that organizations that introduce their exemplary experts as role models and reward and honor them create interest in other experts and lead them to more activities and greater effort. The research findings from the test of the main hypothesis are based on a positive and significant relationship between empowerment and organizational agility, and it can be concluded that the more employees are motivated to achieve their job and organizational goals, and have complete awareness in improving job performance, and also can express their feelings in relation to others. They can be satisfied in performing their job duties. On the other hand, the more employees are satisfied with teamwork and organizational relationships with colleagues and know that there is a possibility of progress and learning in their specialized and job position, and that proper planning has been done in performing job duties, their job motivation increases and therefore they use more capabilities. These results are consistent with the findings of research (Dehghani et al, 2021), (Hasanpour, 2023) and Rezaei Kalantari & Rezaei Abdolmaleki, 2020). In this regard, the following practical suggestions can be made: Organizational goals should be clear and unambiguous and announced to employees in the form of written organizational tasks. The tools and requirements of the experts' office should be made available to them in the shortest



possible time so that they have less wasted time in the organization. Experts should receive rewards and positions based on their individual merits, not just based on friendly relations and favoritism. A specific structure should be used in the organization so that the scope of organizational tasks of employees is specified and The organization's responsibilities should be separated. The limitations of the present study were that this study was conducted at the level of the Karaj City Education Department, so it should be considered to generalize it to other government departments and organizations. In this regard, it is recommended that similar studies be conducted in other statistical communities to increase the generalizability across a wide range of educational environments.



## مطالعه نقش توانمندسازی ساختاری در چابکی سازمانی کارکنان

علی خدابنده لو

دانشجوی دکتری مدیریت، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران.

## چکیده

در محیط‌های پرتغییر و رقابتی کنونی، چابکی سازمانی به‌عنوان عاملی حیاتی برای بقا و رشد سازمان‌ها مطرح است. توانمندسازی ساختاری، از طریق فراهم‌سازی منابع، اطلاعات و حمایت‌های لازم، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای چابکی در سطح کارکنان شود. این پژوهش با هدف بررسی نقش توانمندسازی ساختاری در چابکی سازمانی کارکنان انجام شده است. هدف از اجرای پژوهش حاضر، تعیین رابطه میان توانمندسازی ساختاری (عوامل سازمانی، راهبردهای مدیریتی، منابع خودکارآمدی) با چابکی سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر کرج می‌باشد. این تحقیق از لحاظ نوع روش، توصیفی-همبستگی و از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را ۱۷۷ نفر از کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر کرج تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری سرشماری بود. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد توانمندسازی کانگرو و کانانگو (۱۹۹۸) و چابکی سازمانی تورنگ لین و همکاران (۲۰۰۵) استفاده گردید. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و از آزمون رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد بین ابعاد توانمندسازی ساختاری (عوامل سازمانی)  $(r=0/671)$ ، راهبردهای مدیریتی  $(r=0/737)$ ، منابع خودکارآمدی  $(r=0/770)$  با چابکی ساختاری کارکنان رابطه وجود دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۳  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۵  
تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۱۲/۳۰

## کلید واژه‌ها:

توانمندسازی ساختاری،  
چابکی سازمانی،  
عوامل سازمانی،  
راهبردهای مدیریتی،  
منابع خودکارآمدی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA)؛ خدابنده‌لو، علی. (۱۴۰۳). مطالعه نقش توانمندسازی ساختاری در چابکی سازمانی کارکنان، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی، ۱(۳) ۲۹۶-۲۸۱.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jphrm.2025.539570.1031">10.22034/jphrm.2025.539570.1031</a>	تحت حمایت: موسسه انتشارات سماوس
	<a href="https://orcid.org/0000-0002-0977-3806">https://orcid.org/0000-0002-0977-3806</a>	نویسنده مسئول: علی خدابنده لو
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: <a href="mailto:A.khodabandelou@iau.ac.ir">A.khodabandelou@iau.ac.ir</a>

**مقدمه**

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها با محیطی پرچالش، متغیر و غیرقابل پیش‌بینی مواجه هستند؛ به‌ویژه نهادهای آموزشی همچون ادارات آموزش و پرورش که در بطن تحولات اجتماعی، فرهنگی و فناوری قرار دارند. در چنین شرایطی، پویایی، انعطاف‌پذیری و توان پاسخ‌دهی سریع به تغییرات محیطی، ضرورتی انکارناپذیر برای بقای سازمان‌ها به شمار می‌رود. مفهومی که این ویژگی‌ها را در قالبی یکپارچه بیان می‌کند، «چابکی سازمانی» است. چابکی سازمانی به معنای توانایی و ظرفیت سازمان برای پاسخ سریع، انعطاف‌پذیر و مؤثر به تغییرات محیطی، فناوری‌های نوین، نیازهای ذی‌نفعان و تحولات بازار است (Çakmak, 2023). در این میان، «توانمندسازی ساختاری»<sup>۱</sup> به عنوان یکی از ابعاد کلیدی در توسعه منابع انسانی، نقش چشمگیری در ارتقاء چابکی سازمانی ایفا می‌کند. توانمندسازی ساختاری شامل فراهم کردن دسترسی کارکنان به منابع، اطلاعات، پشتیبانی و فرصت‌های رشد درون سازمان است. زمانی که کارکنان به منابع لازم برای تصمیم‌گیری و اقدام دسترسی داشته باشند، آمادگی بیشتری برای مواجهه با تغییرات و اتخاذ راهکارهای نوآورانه خواهند داشت (Gholtash, 2024). یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی، منابع انسانی و به‌ویژه نحوه مدیریت، توسعه و توانمندسازی آن‌هاست. در واقع، نمی‌توان چابکی سازمانی را بدون وجود نیروی انسانی آگاه، توانمند و انعطاف‌پذیر محقق دانست (Motwani & Katatricia, 2024). از این منظر، توانمندسازی منابع انسانی به عنوان رویکردی نوین در مدیریت سرمایه انسانی، نقش کلیدی در ارتقاء چابکی سازمانی ایفا می‌کند. توانمندسازی کارکنان به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن، شرایطی برای افزایش خودکارآمدی، مسئولیت‌پذیری، ابتکار عمل و تصمیم‌گیری مستقل در کارکنان فراهم می‌شود (Ghorbani & Kamari, 2019). در نظام آموزش و پرورش، به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی و زیرساختی کشور، تحقق چابکی سازمانی نه تنها برای افزایش بهره‌وری داخلی بلکه برای پاسخ‌گویی به تحولات پرشتاب جامعه دانش‌محور امروزی نیز ضرورت دارد. با این حال، ساختار سنتی، دیوان‌سالارانه، متمرکز و مقررات‌محور در بسیاری از ادارات آموزش و پرورش کشور، امکان بروز چابکی را با چالش مواجه کرده است. از سوی دیگر، فقدان اختیارات کافی برای کارکنان، عدم مشارکت مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها، نبود فرصت‌های یادگیری مستمر، و محدودیت‌های منابع، منجر به کاهش انگیزش، انعطاف‌پذیری و نوآوری در کارکنان این نهاد شده است (Sorori & Fahimi Nezhad, 2023).

به عبارت دیگر، چابکی سازمانی در آموزش و پرورش زمانی معنا پیدا می‌کند که نیروی انسانی آن اعم از مدیران، کارشناسان و کارکنان اداری بتوانند به سرعت با تغییرات بخش‌نامه‌ها، برنامه‌های درسی، تحولات فناورانه آموزشی و انتظارات والدین و دانش‌آموزان تطبیق پیدا کنند. این امر مستلزم آن است که افراد درون سازمان احساس توانمندی کرده، از سطح مناسبی از خودکنترلی، دسترسی به منابع، اعتماد به نفس و مشارکت برخوردار باشند (Khodadadzadeh & hoseini ravesh, 2024).

با این حال، یافته‌های برخی مطالعات حاکی از آن است که در بسیاری از ادارات آموزش و پرورش، کارکنان احساس ناتوانی، بی‌اختیاری و فقدان نفوذ در تصمیم‌گیری‌های کلان دارند (Mirkamali et al, 2015). این مسئله

<sup>۱</sup> - Structural Empowerment



نه تنها به کاهش رضایت شغلی منجر می‌شود، بلکه چابکی سازمانی را نیز با مشکل مواجه می‌سازد. در مقابل، توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند از طریق افزایش انگیزش درونی، ارتقاء مهارت‌های شغلی، تشویق به یادگیری مستمر، و ایجاد فرهنگ مشارکتی، زمینه‌ساز چابکی ادارات آموزش و پرورش گردد.

با توجه به اهمیت این موضوع، مسئله اصلی تحقیق حاضر آن است که: **چه رابطه‌ای میان توانمندسازی ساختاری و چابکی سازمانی در کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر کرج وجود دارد؟**

پاسخ به این پرسش می‌تواند به درک عمیق‌تری از مکانیزم‌های درونی ادارات آموزش و پرورش کمک کرده و راهبردهای مؤثرتری برای افزایش انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی سریع و نوآوری در این نهاد ارائه دهد. همچنین می‌تواند مدیران را در طراحی سیاست‌های منابع انسانی کارآمدتر برای تحقق آموزش و پرورش چابک و پاسخ‌گو یاری رساند.

### مبانی نظری پژوهش

#### توانمندسازی ساختاری

توانمندسازی معادل واژه «Empowerment» است که از فعل «Empower» گرفته شده است. این فعل در فرهنگ آکسفورد<sup>۱</sup> به قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت و توانا شدن معنی شده است. در فرهنگ لغت «وبستر»<sup>۲</sup> از توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار با اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است و در فرهنگ لغت جامع مدیریت به اختیار دادن و تواناسازی ترجمه شده است (Tatari, 2017). واژه توانمندسازی ابتدا در قرن هفدهم و در متون حقوقی به مفهوم اختیار در سرمایه‌گذاری مطرح شد. در قرن نوزدهم مورد توجه رشته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و مدیریت قرار گرفت. این واژه در حوزه‌های یادشده گستره معنایی پیدا کرد و معنای قادر ساختن یا اجازه دادن را شامل شد. در حوزه‌های روانشناسی و پزشکی، توانمندسازی تغییرات رفتاری و روانشناختی ناشی از تعاملات بیمار و پرستار را شامل می‌شود، در حالی که در علم مدیریت توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از عوامل مهم در بهبود بهره‌وری سازمانی مطرح است (Sabetian et al, 2020). به همین علت و با توجه به نوع رشته، نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران بر اساس برداشت خود از مفهوم توانمندسازی، تعاریف متفاوتی ارائه و این مفهوم را از زوایای گوناگونی بررسی کرده‌اند که عمده‌ترین مفاهیم توانمندسازی در مدیریت منابع انسانی به شرح زیر بیان می‌شود: فرایند ارتقای خودکارآمدی کارکنان سازمان، افزایش نفوذ کارکنان در سازمان، فرایند پویای مشارکت مدیران، کارکنان و گروه‌ها، تصمیم‌گیری مشارکتی و محرک درونی افراد برای اقدام، از جمله تعاریفی است که برای توانمندسازی مطرح است (Prasetio et al, 2021). توانمندسازی ساختاری یکی از رویکردهای کلیدی در مدیریت منابع انسانی نوین است که تمرکز آن بر ایجاد بسترها و ساختارهای سازمانی است که به کارکنان امکان می‌دهد عملکرد مؤثرتر، انگیزش بیشتر و مشارکت فعال‌تری در فرآیندهای تصمیم‌گیری داشته باشند. این مفهوم، برخلاف توانمندسازی روان‌شناختی که به ادراکات ذهنی و فردی کارکنان از احساس توانمندی می‌پردازد، بر ابعاد عینی و قابل مشاهده‌ای مانند دسترسی به اطلاعات، منابع، پشتیبانی و فرصت‌ها تأکید دارد (Abualoush et al, 2018). مفهوم

<sup>1</sup> . Oxford

<sup>2</sup> . Webster



توانمندسازی ساختاری نخستین بار توسط کانتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) مطرح شد. کانتر بر این باور بود که توانمندسازی کارکنان نه صرفاً از طریق انگیزش درونی، بلکه با ایجاد ساختارهای حمایتی در سازمان ممکن می‌شود. وی چهار مؤلفه اصلی برای توانمندسازی ساختاری برشمرد:

۱. دسترسی به فرصت‌ها: به معنای وجود امکان رشد شغلی، یادگیری مهارت‌های جدید و مشارکت در پروژه‌های توسعه‌ای است.
۲. دسترسی به منابع: شامل زمان، ابزار، بودجه و سایر امکاناتی است که کارکنان برای انجام مؤثر وظایف خود نیاز دارند.
۳. دسترسی به اطلاعات: دسترسی کارکنان به اهداف سازمانی، سیاست‌ها، رویه‌ها، عملکرد سازمان و دانش لازم برای تصمیم‌گیری را شامل می‌شود.
۴. دسترسی به پشتیبانی: میزان بازخورد، راهنمایی و حمایت فنی و عاطفی که کارکنان از سوی سرپرستان و همکاران دریافت می‌کنند (Yazdanpanah et al, 2018).

### چابکی سازمانی

چابکی سازمانی توانایی سازمان در پاسخ سریع، منعطف و اثربخش به تغییرات محیطی، بازار و فناوری است، به گونه‌ای که بتواند مزیت رقابتی خود را حفظ یا ارتقاء دهد. این مفهوم به‌طور خاص در واکنش به شرایط پرتلاطم، غیرقابل پیش‌بینی و پیچیده مطرح می‌شود (Motwani & Katatria, 2024). طبق تعریف (Goldman et al. (1995)، چابکی توانایی سازمان در موفقیت در بازارهایی با تغییرات مستمر، نامطمئن و ناپایدار است (Ghorbani & Kamari, 2019). در سال‌های اخیر نیز پژوهشگران مانند (Doz & Kosonen (2023) بر ضرورت نهادینه‌سازی چابکی به عنوان مزیت رقابتی پایدار تأکید کرده‌اند (Desalegn et al, 2024). مطالعات مختلف ابعاد گوناگونی را برای چابکی سازمانی شناسایی کرده‌اند. در ادامه، مهم‌ترین ابعاد بر اساس ادبیات نوین پژوهش ذکر می‌شود:

۱. چابکی استراتژیک: توانایی بازنگری سریع در استراتژی‌ها بر اساس تغییر شرایط بازار. شامل شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و بازآفرینی مسیر حرکت سازمان (Çakmak, 2023).
۲. چابکی ساختاری: انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، تیم‌های کاری و نظام‌های مدیریتی برای پاسخ سریع به تغییرات.
۳. چابکی فرایندی: توانایی تغییر و اصلاح فرآیندهای عملیاتی به منظور افزایش بهره‌وری و پاسخگویی سریع‌تر (Khodadadzadeh & hoseini, 2024).
۴. چابکی نیروی انسانی: شایستگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش کارکنان برای یادگیری سریع، انطباق‌پذیری و پذیرش تغییر.
۵. چابکی فناورانه: توانایی استفاده از فناوری‌های نوین برای پشتیبانی از تغییرات و ایجاد نوآوری.
۶. چابکی در تصمیم‌گیری: سرعت و دقت در تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام (Gholtash, 2024).

<sup>۱</sup> - Kanter



## پیشینه پژوهش

(Naim et al,2024) در پژوهشی به شاخصه های موثر در توانمندسازی اشاره نمودند. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی ساختاری می تواند باعث بهبود چابکی کارکنان در سازمان گردد. (zareei& Kohandel,2024) نیز در پژوهشی بیان نمودند که چابکی سازمانی بر توانمند سازی با نقش میانجی فناوری اطلاعات و سازمان یادگیرنده کارکنان هیئت های اسکیت کشور تأثیر دارد. (Hanifah & Wicaksana,2024) در پژوهش خود به بررسی نقش توانمندسازی ساختاری در بهبود چابکی سازمانی کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که توسعه توانمندسازی ساختاری باعث بهبود چابکی سازمانی کارکنان شده است. نتایج پژوهش (sorori& Fahimi Nezhad,2023) که بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی انجام گرفت حاکی از آن بود که چابکی سازمانی اثر معنی داری بر توانمندسازی سازمان دارد و توانمندسازی روان شناختی اثر معنی داری بر توانمندسازی سازمانی دارد. (hasannajad et al,2023) در پژوهشی که بر روی کارکنان حوزه ستادی آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اخلاق حرفه ای، توانمندسازی روان شناختی و چابکی سازمان بر تعالی سازمانی به صورت مثبت و مستقیم تأثیر دارد. (Hasanpour,2023)، پژوهشی در شهرداری های رشت انجام داد و اذعان نمود که فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین عوامل تأثیر گذار بر توانمندسازی و چابکی سازمانی کارکنان می باشد. (Sajuyigbe et al,2023) در پژوهش به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی منابع انسانی زمینه توسعه چابکی کارکنان را فراهم می آورد. (Dehghani et al,2021) نیز در پژوهشی که بر روی کارکنان هیأت های ورزشی شهرستان اصفهان انجام داده بودند به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی وجود دارد. (Salahat, 2021) نیز در پژوهش خود اذعان نمود که توانمندسازی ساختاری منابع انسانی باعث بهبود چابکی کارکنان و در نهایت بهره وری سازمانی می شود. (Rezaei kalantari&Rezaei Abdolmaleki,2020) پژوهشی با عنوان «نقش چابکی سازمانی در توانمندسازی کارکنان» انجام دادند. نتایج نشان داد که در سازمان چابک که با تغییرات محیطی مداوم روبرو است، توانایی نیروی انسانی نقش مهمی را ایفا می کند، توانمندسازی منابع انسانی می تواند زمینه لازم را برای پرورش کارکنان توانمند فراهم سازد، پس اجرای برنامه های توانمندسازی می تواند به بهبود ارتقای چابکی سازمانی یاری رساند. (Mirkamali et al,2015)، نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند. آنها ضمن انجام پژوهشی بر روی کارمندان دانشگاه شیراز به این نتیجه دست یافتند که بین توانمندسازی روان شناختی و ابعاد آن با چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هدف کلی از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه توانمندسازی ساختاری با چابکی سازمانی کارکنان است. مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



فرضیه های پژوهش عبارت است از:

فرضیه اصلی: میان توانمندسازی ساختاری با چابکی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.  
فرضیه های ویژه:

۱. میان عوامل سازمانی با چابکی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.
۲. میان راهبرد مدیریتی با چابکی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.
۳. میان خودکارآمدی با چابکی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

## روش شناسی پژوهش

روش پژوهش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر کرج به تعداد ۱۷۷ نفر تشکیل دادند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش نمونه گیری سرشماری استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش از سه قسمت تشکیل شده است. قسمت اول پرسشنامه مربوط به مشخصات عمومی کارشناسان می باشد. قسمت دوم، پرسشنامه استاندارد توانمندسازی کانگرو و کانانگو (۱۹۹۸) و شامل ۱۴ گویه می باشد و بر اساس پیوستار ۵ درجه‌ای طیف لیکرت به ترتیب کاملاً مخالف، مخالف، تاحدودی موافق، موافق و کاملاً موافق تنظیم شده است. بخش سوم، پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی تورنگ لین وهمکاران (۲۰۰۵) که شامل ۲۶ و بر اساس یک پیوستار چند درجه‌ای به ترتیب کاملاً موافق، موافق، تاحدودی موافق، مخالف و کاملاً مخالف تنظیم شده است. جهت سنجش روایی ابزارهای پژوهش از روایی صوری و محتوایی و جهت سنجش پایایی ابزارهای پژوهش از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

جدول (۱) مربوط به پایایی سوالهای پرسشنامه های پژوهش می باشد که نشان می دهد پایایی قابل قبول و منطقی می باشد. بنابر نتایج فوق می توان گفت که پرسشنامه از اعتبار درونی کافی برخوردار بوده، بدین معنی که پاسخ های داده شده ناشی از شانس و تصادف نبوده، بلکه به خاطر اثر متغیرهایی بوده که مورد آزمون قرار گرفته است.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه های پژوهش

پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
توانمندسازی ساختاری	۰,۸۴
چابکی سازمانی	۰,۸۳

آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری در قالب جدول (۲) نمایش داده شده است. نتایج حاصل نشان داد که کارکنان مرد ۵۴ درصد (۹۶ نفر) و کارکنان زن ۴۶ درصد (۸۱ نفر) حجم نمونه را تشکیل دادند. کارکنان با رده سنی ۳۱-۴۰ سال با (۳۲) درصد بیشترین و کارکنان با رده سنی ۲۰-۳۰ سال با (۱۸) درصد، کمترین اعضای نمونه را تشکیل دادند. کارکنان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد با (۶۰) درصد بیشترین و کارکنان دارای



تحصیلات دکتری با (۲) درصد کمترین اعضای نمونه را تشکیل دادند. کارکنان با سابقه کاری ۲۰-۱۱ سال با (۴۶) درصد بیشترین و کارکنان با سابقه کاری بیشتر از ۲۰ سال با (۲۳) درصد کمترین اعضای نمونه را تشکیل دادند.

جدول ۲: آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی معلمان

گزینه‌ها	زیرمؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۵۶	۳۱
	۱۱-۲۰ سال	۸۱	۴۶
	بیشتر از ۲۰ سال	۴۰	۲۳
تحصیلات	کارشناسی	۶۸	۳۸
	کارشناسی ارشد	۱۰۶	۶۰
	دکتری	۳	۲
جنسیت	مرد	۹۶	۵۴
	زن	۸۱	۴۶
سن	۲۰-۳۰	۳۲	۱۸
	۳۱-۴۰	۵۶	۳۲
	۴۱-۵۰	۴۴	۲۵
	۵۱-۶۰	۴۵	۲۵

مشخصه‌های آمار توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار	دامنه تغییرات
عوامل سازمانی	۱۷۷	۲/۴۰	۶/۶۰	۵/۱۵۵۰	۰/۹۲۳۵۷	۴/۲۰
راهبردهای مدیریتی	۱۷۷	۲/۲۰	۷/۰۰	۵/۰۹۹۴	۱/۱۱۰۱۶	۴/۸۰
منابع خودکارآمدی	۱۷۷	۲/۶۰	۶/۶۰	۴/۹۴۹۸	۱/۰۱۱۸۰	۴/۰۰
توانمندسازی	۱۷۷	۲/۶۹	۶/۸۱	۴/۹۸۷۹	۰/۹۰۲۲۱	۴/۱۳
چابکی سازمانی	۱۷۷	۲/۷۲	۶/۶۸	۴/۹۹۲۲	۰/۹۴۶۵۰	۳/۹۶

با توجه به جدول (۳) از متوسط سؤالات برای تعریف عملیاتی متغیرها استفاده گردیده است و کمترین مقدار دامنه تغییرات برای متغیر چابکی سازمانی برابر ۳/۹۶ و بیشترین مقدار دامنه تغییرات برای متغیر راهبردهای مدیریتی ۴/۸۰ می‌باشد. همچنین میانگین نمرات متغیر توانمندسازی برابر با ۴/۷۷۶۹ و برای متغیر چابکی سازمانی برابر ۴/۹۹۲۲ است که از عدد ۴ (متوسط طیف لیکرت ۷ تایی) بزرگ‌تر می‌باشد. همچنین برای تمامی خرده مقیاس‌های توانمندسازی نیز بالاتر از عدد ۴ است که نشان از تمایل پاسخ دهندگان به گزینه‌های موافق و کاملاً موافق است.

جدول ۴: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف

متغیر	KM	سطح معناداری	وضعیت
عوامل سازمانی	۱/۰۰۷	۰/۲۶۲	نرمال
عوامل مدیریتی	۱/۰۹۲	۰/۱۸۴	نرمال
منابع خودکارآمدی	۱/۱۸۴	۰/۱۲۱	نرمال
توانمندسازی	۱/۲۸۱	۰/۰۷۵	نرمال
چابکی سازمانی	۱/۱۵۵	۰/۰۶۲	نرمال



مطابق اطلاعات جدول (۴) سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای همه متغیرها مورد مطالعه بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. لذا نتیجه آزمون برای هیچ یک از متغیرها معنی دار نیست و در نتیجه توزیع همه متغیرها نرمال می باشد، بنابراین می توان از آزمون های پارامتریک برای آزمودن فرضیه های پژوهش استفاده کرد. نتایج آزمون همبستگی متقابل بین متغیرها در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵: همبستگی متقابل بین متغیرها

متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱- عوامل سازمانی	۱			
۲- عوامل مدیریتی	-۰/۰۳۹	۱		
۳- منابع خودکارآمدی	-۰/۰۳۴	۰/۵۹۲**	۱	
۴- چابکی سازمانی	۰/۴۴۴**	-۰/۴۵۲*	-۰/۴۵۱**	۰/۴۳۹**

فرضیه اصلی: میان توانمندسازی ساختاری با چابکی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۶: ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تعیین مربوط به توانمندسازی و چابکی سازمانی

ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل یافته	خطای معیار ضریب تعیین	شاخص دوربین واتسون
۰/۸۰۵	۰/۰۰۰۱	۰/۶۴۸	۰/۶۴۶	۰/۵۳۷۰۸	۲/۱۳۱

از آنجایی که مقدار آماره دوربین - واتسون (۲/۱۳۱) در فاصله ۱/۵ الی ۲/۵ قرار دارد، فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی شود و می توان از رگرسیون استفاده کرد. ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تعیین معمولی و تعدیل یافته رگرسیونی بین متغیرهای توانمندسازی و چابکی سازمانی در جدول ۴-۲۱ نمایان شده است. ضریب همبستگی بین دو متغیر بالا برابر با ۰/۸۰۵، ضریب تعیین برابر با ۰/۶۴۸ و ضریب تعیین تعدیل یافته برابر با ۰/۶۴۶ بدست آمده که بنابراین ۶۴/۸ درصد از تبیین واریانس مربوط به چابکی سازمانی به تغییرات توانمندسازی مربوط می شود. جدول (۷) مربوط به آنالیز واریانس رگرسیونی مربوط به متغیرهای توانمندسازی و چابکی سازمانی می باشد.

جدول ۷: آنالیز واریانس رگرسیونی متغیرهای توانمندسازی و چابکی سازمانی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره فیشر	سطح معناداری
رگرسیون	۷۰/۷۰۹	۱	۷۰/۷۰۹	۲۴۵/۱۳۵	۰/۰۰۰۱
خطا	۳۸/۳۶۴	۱۰۴	۰/۲۲۸		
کل	۱۰۹/۰۷۳	۱۰۵			

در جدول (۷) آماره آزمون فیشر برابر با ۲۴۵/۱۳۵ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ نمایان شده است. بنابراین فرض رابطه مثبت متغیرهای توانمندسازی و چابکی سازمانی تأیید گردیده است. ضرایب مدل رگرسیونی و آماره آزمون t جهت حضور و یا عدم حضور متغیر توانمندسازی و مقدار ثابت مدل رگرسیون در جدول (۸) نشان داده شده است.



جدول ۸: آنالیز ضرایب رگرسیونی متغیرهای توانمندسازی و چابکی سازمانی

مدل	ضرایب رگرسیونی استاندارد نشده	خطای معیار ضرایب رگرسیونی	ضرایب رگرسیونی استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
مقدار ثابت	۱/۱۵۶	۰/۲۴۹	۴/۶۴۴	۰/۰۰۰۱	
ضریب توانمندسازی	۰/۷۶۷	۰/۰۴۹	۱۶/۶۵۷	۰/۰۰۰۱	

در جدول (۸) ضرایب شامل مقدار ثابت و ضریب متغیر توانمندسازی به ترتیب برابر با ۱/۱۵۶ و ۰/۷۶۷ بدست آمده است که با توجه به مقدار آماره آزمون t و سطح معناداری حضور ضرایب رگرسیونی تأیید می‌گردد.

$$\text{(منابع خودکارآمدی)} + ۰/۶۸۶ + \text{(راهبردهای مدیریتی)} + ۰/۵۹۹ + \text{(عوامل سازمانی)} + ۰/۶۵۶ = ۱/۱۵۶ \text{ چابکی سازمانی}$$

فرض ویژه اول: میان عوامل سازمانی با چابکی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۹: ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تعیین مربوط به متغیرهای عوامل سازمانی و چابکی سازمانی

ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل یافته	خطای معیار ضریب تعیین	شاخص دوربین واتسون
۰/۶۷۱	۰/۰۰۰۱	۰/۴۵۱	۰/۴۴۶	۰/۶۷۱۲۹	۱/۸۸۲

از آنجایی که مقدار آماره دوربین - واتسون (۱/۸۸۲) در فاصله ۱/۵ الی ۲/۵ قرار دارد، فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تعیین معمولی و تعدیل یافته رگرسیونی بین متغیرهای عوامل سازمانی و چابکی سازمانی در جدول ۴-۹ نمایان شده است. ضریب همبستگی بین دو متغیر بالا برابر با ۰/۶۷۱، ضریب تعیین برابر با ۰/۴۵۱ و ضریب تعیین تعدیل یافته برابر با ۰/۴۴۶ بدست آمده که بنابراین ۴۵/۱ درصد از تبیین واریانس مربوط به چابکی سازمانی به تغییرات عوامل سازمانی مربوط می‌شود. جدول (۱۰) نتایج آنالیز واریانس رگرسیونی مربوط به متغیرهای عوامل سازمانی و چابکی سازمانی می‌باشد.

جدول ۱۰: نتایج آنالیز واریانس رگرسیونی متغیرهای عوامل سازمانی و چابکی سازمانی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره فیشر	سطح معناداری
رگرسیون	۴۹/۱۴۰	۱	۴۹/۱۴۰	۱۰۹/۰۴۷	۰/۰۰۰۱
خطا	۵۹/۹۳۳	۱۰۴	۰/۴۵۱		
کل	۱۰۹/۰۷۳	۱۰۵			

در جدول (۱۰) آماره آزمون فیشر برابر با ۱۰۹/۰۴۷ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ نمایان شده است. بنابراین فرض رابطه مثبت متغیرهای عوامل سازمانی و چابکی سازمانی تأیید گردیده است. ضرایب مدل رگرسیونی و آماره آزمون t جهت حضور و یا عدم حضور متغیر عوامل سازمانی و مقدار ثابت مدل رگرسیون در جدول (۱۱) نشان داده شده است.



جدول ۱۱: آنالیز ضرایب رگرسیونی متغیرهای عوامل سازمانی و چابکی سازمانی

مدل	ضرایب رگرسیونی استاندارد نشده	خطای معیار ضرایب رگرسیونی	ضرایب رگرسیونی استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
مقدار ثابت	۱/۶۰۸	۰۰/۳۲۹		۴/۸۹۰	۰/۰۰۰۱
ضریب عوامل سازمانی	۰/۶۵۶	۰/۰۶۳	۰/۶۷۱	۱۰/۴۴۳	۰/۰۰۰۱

در جدول (۱۱) ضرایب شامل مقدار ثابت و ضریب متغیر عوامل سازمانی به ترتیب برابر با ۱/۶۰۸ و ۰/۶۵۶ بدست آمده است که با توجه به مقدار آماره آزمون t و سطح معناداری حضور ضرایب رگرسیونی تأیید می‌گردد.

$$\text{عوامل سازمانی} = ۱/۶۰۸ + ۰/۶۵۶ \times \text{چابکی سازمانی}$$

فرضیه ویژه دوم: میان راهبرد مدیریتی با چابکی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۱۲: ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تعیین مربوط به راهبردهای مدیریتی و چابکی سازمانی

ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل یافته	خطای معیار ضریب تعیین	شاخص دوربین واتسون
۰/۷۳۷	۰/۰۰۰۱	۰/۵۴۴	۰/۵۴۰	۰/۶۱۱۶۹	۱/۸۳۹

از آنجایی که مقدار آماره دوربین - واتسون (۱/۸۳۹) در فاصله ۱/۵ الی ۲/۵ قرار دارد، فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تعیین معمولی و تعدیل یافته رگرسیونی بین متغیرهای اح راهبردهای مدیریتی و چابکی سازمانی در جدول ۴-۱۳ نمایان شده است. ضریب همبستگی بین دو متغیر بالا برابر با ۰/۷۳۷، ضریب تعیین برابر با ۰/۵۴۴ و ضریب تعیین تعدیل یافته برابر با ۰/۵۴۰ بدست آمده که بنابراین ۵۴/۴ درصد از تبیین واریانس مربوط به چابکی سازمانی به تغییرات راهبردهای مدیریتی مربوط می‌شود. جدول (۱۳) آنالیز واریانس رگرسیونی مربوط به متغیرهای اح راهبردهای مدیریتی و چابکی سازمانی می‌باشد.

جدول ۱۳: آنالیز واریانس رگرسیونی متغیرهای راهبردهای مدیریتی و چابکی سازمانی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره فیشر	سطح معناداری
رگرسیون	۵۹/۳۰۹	۱	۵۹/۳۰۹	۱۵۸/۵۱۳	۰/۰۰۰۱
خطا	۴۹/۷۶۳	۱۰۴	۰/۳۷۴		
کل	۱۰۹/۰۷۳	۱۰۵			

در جدول (۱۳) آماره آزمون فیشر برابر با ۱۵۸/۵۱۳ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ نمایان شده است. بنابراین فرض رابطه مثبت متغیرهای راهبردهای مدیریتی و چابکی سازمانی تأیید گردیده است. ضرایب مدل رگرسیونی و آماره آزمون t جهت حضور و یا عدم حضور متغیر اح راهبردهای مدیریتی و مقدار ثابت مدل رگرسیون در جدول (۱۴) نشان داده شده است.



جدول ۱۴: آنالیز ضرایب رگرسیونی متغیرهای راهبردهای مدیریتی و چابکی سازمانی

مدل	ضرایب رگرسیونی استاندارد نشده	خطای معیار ضرایب رگرسیونی	ضرایب رگرسیونی استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
مقدار ثابت	۱/۹۳۲	۰/۲۴۸		۷/۷۷۹	۰/۰۰۰۱
ضریب راهبردهای مدیریتی	۰/۵۹۹	۰/۰۴۸	۰/۷۳۷	۱۲/۵۹۰	۰/۰۰۰۱

در جدول (۱۴) ضرایب شامل مقدار ثابت و ضریب متغیر راهبردهای مدیریتی به ترتیب برابر با ۱/۹۳۲ و ۰/۵۹۹ بدست آمده است که با توجه به مقدار آماره آزمون t و سطح معناداری حضور ضرایب رگرسیونی تأیید می‌گردد.

$$\text{(راهبردهای مدیریتی)} = ۱/۹۳۲ + ۰/۵۹۹ \times \text{چابکی سازمانی}$$

فرضیه ویژه سوم: میان منابع خودکارآمدی با چابکی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۱۵: ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تعیین مربوط به متغیرهای منابع خودکارآمدی و چابکی سازمانی

ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل یافته	خطای معیار ضریب تعیین	شاخص دوربین واتسون
۰/۷۷۰	۰/۰۱	۰/۵۹۲	۰/۵۸۹	۰/۵۷۸۳۵	۱/۹۳۷

از آنجایی که مقدار آماره دوربین - واتسون (۱/۹۳۷) در فاصله ۱/۵ الی ۲/۵ قرار دارد، فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تعیین معمولی و تعدیل یافته رگرسیونی بین متغیرهای منابع خودکارآمدی و چابکی سازمانی در جدول ۴-۱۷ نمایان شده است. ضریب همبستگی بین دو متغیر بالا برابر با ۰/۷۷۰، ضریب تعیین برابر با ۰/۵۹۲ و ضریب تعیین تعدیل یافته برابر با ۰/۵۸۹ بدست آمده که بنابراین ۵۹/۲ درصد از تبیین واریانس مربوط به چابکی سازمانی به تغییرات منابع خودکارآمدی مربوط می‌شود. جدول (۱۶) آنالیز واریانس رگرسیونی مربوط به متغیرهای منابع خودکارآمدی و چابکی سازمانی می‌باشد.

جدول ۱۶: آنالیز واریانس رگرسیونی متغیرهای منابع خودکارآمدی و چابکی سازمانی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره فیشر	سطح معناداری
رگرسیون	۶۴/۵۸۷	۱	۶۴/۵۸۷	۱۹۳/۰۹۳	۰/۰۰۰۱
خطا	۴۴/۴۸۶	۱۰۴	۰/۳۳۴		
کل	۱۰۹/۰۷۳	۱۰۵			

در جدول (۱۶) آماره آزمون فیشر برابر با ۱۹۳/۰۹۳ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ نمایان شده است. بنابراین فرض رابطه مثبت متغیرهای منابع خودکارآمدی و چابکی سازمانی تأیید گردیده است. ضرایب مدل رگرسیونی و آماره آزمون t جهت حضور و یا عدم حضور متغیر منابع خودکارآمدی و مقدار ثابت مدل رگرسیون در جدول (۱۷) نشان داده شده است.



جدول ۱۷: آنالیز ضرایب رگرسیونی متغیرهای منابع خودکارآمدی و چابکی سازمانی

مدل	ضرایب رگرسیونی استاندارد نشده	خطای معیار ضرایب رگرسیونی	ضرایب رگرسیونی استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
مقدار ثابت	۱/۵۹۲	۰/۲۴۹	۰/۳۸۱	۶/۳۸۱	۰/۰۰۰۱
ضریب منابع خودکارآمدی	۰/۶۸۶	۰/۰۴۹	۰/۷۷۰	۱۳/۸۹۶	۰/۰۰۰۱

در جدول (۱۷) ضرایب شامل مقدار ثابت و ضریب متغیر منابع خودکارآمدی به ترتیب برابر با ۱/۵۹۲ و ۰/۶۸۶ بدست آمده است که با توجه به مقدار آماره آزمون t و سطح معناداری حضور ضرایب رگرسیونی تأیید می‌گردد.

$$\text{(منابع خودکارآمدی)} = ۱/۵۹۲ + ۰/۵۹۹ \times \text{چابکی سازمانی}$$

## نتیجه‌گیری

هدف کلی از انجام پژوهش حاضر مطالعه نقش توانمندسازی ساختاری در چابکی سازمانی کارکنان بود. براساس آزمون فرضیه ویژه اول، یافته‌های پژوهشی نشان داده که رابطه مثبت و معناداری بین عوامل سازمانی و چابکی سازمانی کارکنان وجود دارد. نتیجه حاصل بدین صورت تبیین می‌شود که در سازمانهایی که اهداف بصورت عملیاتی و روشن مشخص شده‌اند و در سرلوحه کاری کارکنان و کارشناسان واحدهای مختلف قرار گرفته‌اند، افراد راحت تر می‌توانند وظایف سازمانی خود را مشخص و با کارایی بالاتری انجام دهند. درضمن وجود انعطاف پذیری در قوانین و اهداف سازمانی می‌تواند نقش مهمی در مدیریت کارشناسان در زمانهای بحرانی ایفا نماید. وجود چنین رویه‌هایی در سازمانها می‌تواند کارکنان را متعهد و کارآمد و چابک بار آورد. ازطرفی مادامیکه کارکنان ابزارهای لازم را جهت پیشبرد و انجام وظایف روتین سازمانی خود در اختیار نداشته باشند نمی‌توانند وظایف سازمانی خود را با نتایج مورد انتظار تطبیق داده و خواسته‌های مدیران سازمانی را برآورده سازند. نتایج حاصل با یافته‌های پژوهشی (Naim et al, 2024) به طور مستقیم مطابقت داشته و پشتیبانی می‌شود. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی ساختاری می‌تواند باعث بهبود چابکی کارکنان در سازمان گردد. (zareei & Kohandel, 2024) نیز در پژوهش خود بیان داشتند که چابکی سازمانی بر توانمندسازی با نقش میانجی فناوری اطلاعات و سازمان یادگیرنده کارکنان تأثیر دارد. یافته‌های پژوهشی مربوط به آزمون فرضیه ویژه دوم بیانگر رابطه مثبت و معناداری بین راهبردهای مدیریتی با چابکی سازمانی کارکنان بوده است. نتیجه حاصل بدین صورت تبیین شده است که ارزیابی کارکنان باید در حیطه وظایف آنها محدود گردد و سازمانهایی که بر اساس صلاحیت کارشناسان خود به آنها دستمز عطا می‌کند می‌تواند کارکنانی با انگیزه و متعهد و چابک پرورش دهد. درضمن کارکنانی که در سازمان به افزایش علم و دانش تخصصی خود می‌پردازند راحت تر می‌توانند خود را با تغییرات سازمانی وفق داده و در شرایط بحرانی تصمیمات درستی اتخاذ نمایند. حال کارشناسانی که در انجام وظایف سازمانی از دیگر همکاران خود مشورت می‌گیرند و یا مدیران آنها را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شریک می‌کنند می‌توانند به کارشناسانی با انگیزه بالا و چابک تبدیل شوند. نهایتاً وجود تیم‌های کاری و عضویت کارشناسان در فعالیت‌های گروهی می‌تواند از تنشهای میان فردی در سازمان بکاهد و آنها را به سوی سازمان چابک رهنمون سازد. نتایج حاصل از رابطه مثبت و معنا دار بین راهبردهای مدیریتی با چابکی سازمانی کارکنان با یافته‌های پژوهشی (Hanifah & Wicaksana, 2024) به طور مستقیم مطابقت داشته و پشتیبانی



می‌شود. آنها به این نتیجه رسیدند که توسعه توانمندسازی ساختاری باعث بهبود چابکی سازمانی کارکنان شده است. نتایج پژوهش (sorori & Fahimi Nezhad, 2023) که بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی انجام گرفت حاکی از آن بود که چابکی سازمانی اثر معنی داری بر توانمندسازی سازمان دارد و توانمندسازی روان شناختی اثر معنی داری بر توانمندسازی سازمانی دارد. یافته‌های پژوهشی مربوط به آزمون فرضیه ویژه سوم بیانگر رابطه مثبت و معناداری بین منابع خودکارآمدی با چابکی سازمانی می‌باشد و اینگونه تبیین می‌گردد که سازمانهایی که کارشناسان نمونه خود را به عنوان الگو معرفی می‌کنند و به آنها پاداش داده و مورد تکریم قرار می‌دهند سایر در کارشناسان ایجاد رغبت نموده و آنها را به سمت فعالیت‌های بیشتر و تلاش بیشتر سوق می‌دهند. چنین سازمانهایی در آینده می‌توانند کارشناسانی پیشرو و قابل اطمینان و چابک پرورش داده و راحت تر به اهداف سازمانی دست یابند. در ضمن وجود ارتباطات بین فردی در سازمان می‌تواند باعث افزایش آگاهی کارشناسان در مورد موضوعات تخصصی وظایف و نیز بهبود روابط کاری بینجامد. این امر نیز خود موجب بروز چابکی سازمانی در میان افراد خواهد شد. نتایج حاصل با یافته‌های پژوهشی (Sajuyigbe et al, 2023) به طور مستقیم مطابقت داشته و پشتیبانی می‌شود. آنها در پژوهش به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی منابع انسانی زمینه توسعه چابکی کارکنان را فراهم می‌آورد. (Dehghani et al, 2021) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی وجود دارد. یافته‌های پژوهشی حاصل از آزمون فرضیه اصلی براساس رابطه مثبت و معنادار بین توانمندسازی و چابکی سازمانی شکل گرفته است و می‌توان نتیجه گرفت که هرچه کارکنان در تحقق اهداف شغلی و سازمانی خویش انگیزش بیشتری داشته و در بهبود عملکرد شغلی از آگاهی کاملی برخوردار باشند و همچنین در ارتباط با دیگران بتوانند احساسات خویش را کنترل نمایند می‌توانند در انجام وظایف شغلی رضایت داشته باشند و از طرفی دیگر هرچه کارکنان از کار گروهی و روابط سازمانی با همکاران رضایت داشته باشند و بدانند در پست تخصصی و شغلی خویش امکان پیشرفت و یادگیری وجود دارد و همچنین در انجام وظایف شغلی برنامه ریزی مناسب صورت گرفته است انگیزه شغلی افزایش یافته و لذا از توانمندی بیشتری استفاده می‌نمایند. نتایج حاصل با یافته‌های پژوهشی (Hasanpour, 2023) به طور مستقیم مطابقت داشته و پشتیبانی می‌شود. وی در پژوهش خود به این نتیجه رسید که اذعان نمود که فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین عوامل تاثیر گذار بر توانمندسازی و چابکی سازمانی کارکنان می‌باشد. (Rezaei kalantari & Rezaei Abdolmaleki, 2020) پژوهشی با عنوان «نقش چابکی سازمانی در توانمندسازی کارکنان» انجام دادند. نتایج نشان داد که در سازمان چابک که با تغییرات محیطی مداوم روبرو است، توانایی نیروی انسانی نقش مهمی را ایفا می‌کند، توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند زمینه لازم را برای پرورش کارکنان توانمند فراهم سازد، پس اجرای برنامه‌های توانمندسازی می‌تواند به بهبود ارتقای چابکی سازمانی یاری رساند.

در این راستا پیشنهادهای کاربردی زیر قابل طرح است: اهداف سازمانی باید واضح و روشن بوده و آنها را در قالب وظایف سازمانی مدون به کارکنان اعلام نمود. وسایل و ملزومات اداری کارشناسان در کوتاهترین زمان باید در اختیار آنها قرار گیرد تا آنها زمان اتلاف شده کمتری را در سازمان داشته باشند. کارشناسان باید بر اساس شایستگی‌های



فردی خود پاداش و پست دریافت کنند نه صرفاً بر اساس روابط دوستانه و پارتی بازی از ساختار مشخصی در سازمان استفاده گردد تا حیطه وظایف سازمانی کارکنان مشخص شده و مسئولیت‌های سازمان تفکیک گردد. سازمان باید از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد تا در زمان‌های بحرانی قابلیت تصمیم‌گیری کارشناسان در چارچوب کاری مشخصی قابل اجراء باشد. به مدیران عالی سازمان پیشنهاد می‌گردد که ارزیابی کارشناسان خود را بر اساس نوع وظایف سازمانی و تخصص کاری آنها انجام دهند و شاخص‌های غیر معمول را در بررسی و اعمال کنترل و ارزیابی مورد توجه قرار ندهند. پیشنهاد می‌گردد که جلسات و کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان و کارشناسان برگزار گردد تا آنها از تخصص لازم در انجام وظایف سازمانی خود بهره‌مند شوند. از محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که این پژوهش در سطح اداره آموزش و پرورش شهر کرج انجام شده است، لذا در تعمیم آن به سایر ادارات و سازمان‌های دولتی باید تامل نمود. در این راستا توصیه می‌شود پژوهش‌های مشابهی در جوامع آماری دیگری نیز انجام شود تا قابلیت تعمیم پذیری در طیف گسترده‌ای از محیط‌های آموزشی را افزایش دهد.



## Reference

1. Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., Masa'deh, R. E., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237. (In Persian).
2. Çakmak, Z. (2023). Adapting to environmental change: The importance of organizational agility in the business landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(1), 67-87.
3. Dehghani, A. , Asefi, A. A. and Naderian Jahromi, M. (2021). The relationship between empowerment and manpower agility in sports boards of Isfahan city. *Sport Management Journal*, 12(4), 1077-1091. doi: 10.22059/jsm.2020.243777.1962. (In Persian).
4. Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Da Silva Gomes, J. F., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: a systematic review. *Future Business Journal*, 10(1), 117.
5. Gholtash, A. (2024). The mediating role of creative self-efficacy in the relationship between organizational intelligence and organizational agility of teachers. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 387-408. doi: 10.22034/jmep.2024.462883.1381. (In Persian).
6. Ghorbani.Z, Kamari.H. (2019). Causal model of job motivation based on organizational agility with the mediating role of organizational culture in elementary school teachers in Karaj city. *New Advances in Behavioral Sciences*, 9 (57), 1-11. (In Persian).
7. Hanifah, R. I., & Wicaksana, S. A. (2024). The Impact of Work Engagement on Workforce Agility with Psychological Empowerment as A Moderator. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 7(3), 559-564.
8. hasannajad, H., keyhan, J., hasani, M., & sameri, M. (2023). Relationship between interpersonal and organizational factors with organizational excellence: The mediating role of professional ethics, psychological empowerment and organizational agility. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(6), 22-38. doi: 10.30495/jedu.2022.27546.5499. (In Persian).
9. Hasanpour.M. (2023). Investigating the effects of organizational culture on employee empowerment and organizational agility (Case study: Municipalities). *The 13th National Conference on Law, Social Sciences and Humanities, Psychology and Counseling*. (In Persian).
10. Khodadadzadeh.f, hoseini ravesh, s.m. (2024). The effect of organizational agility on job burnout and the performance of employees of the General Directorate of Sports and Youth, Khorasan Razavi. *Innovation in Sports Management*, 1, 51-64. (In Persian).
11. Mirkamali, S. M. , Khabareh, K. , Mazari, E. and Roumiani, Y. (2015). The mediating role of human capital on the relationship between staff's self-leadership and school's organizational agility. *Research on Educational Leadership and Management*, 1(4), 55-83. doi: 10.22054/jrlat.2015.4551. (In Persian).
12. Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709-2754.
13. Naim, M. F., Sahai, S., & Elembilassery, V. (2024, July). Does empowering leadership enhance employee agility? A serial mediation model. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 12, No. 3, pp. 666-682). Emerald Publishing Limited. (In Persian).
14. Prasetio, J., Sabihaini, S., Rusdiyanto, R., Rochman, A. S. U., & Kalbuana, N. (2021). Corporate social responsibility community development and empowerment program in Indonesia. *Corporate Social Responsibility Community Development and Empowerment Program in Indonesia*, 24(1), 1-11.



15. Rezaei kalantari.M, Rezaei Abdolmaleki.M.(2020). The role of organizational agility in employee empowerment. The 5th International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences, Management and Psychology.(In Persian).
16. Sabetian, N. (2020). Investigating the effect of employee resilience on service quality: Studying the mediating variables of employee empowerment and job satisfaction. Master's thesis in public administration, Kashmar University.(In Persian).
17. Sajuyigbe, A. S., Anthony Abiodun, E. N. I. O. L. A., Ayeni, A., & Obi, N. J. (2023). The employee relationship management and organizational agility: Mediating role of employee empowerment in consumer goods sector. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 50-76.
18. Salahat, M. A. (2021). Employee empowerment, knowledge management and decision-making agility; mediating role of extra-role performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 960-977.(In Persian).
19. Sorori, S. Fahimi Nezhad, A. (2023). Assessing the effect of organizational agility and psychological empowerment on organizational empowerment of sports and youth departments. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(58), 237-254. doi: 10.22034/ssys.2022.1503.2039.(In Persian).
20. Tatari, I. (2017). Investigating the relationship between supervision and guidance of managers with professional development, accountability and psychological empowerment of second-year teachers of boys' public high schools in Urmia city in the academic year 2016-2017. Master's thesis in educational management, Urmia University.(In Persian).
21. Yazdanpanah, R. , Behyan, S. and Jahanbakhsh, E. (2018). Sociological study of the impact of cultural capital and its aspects on social approval. *Journal of Culture-Communication Studies*, 19(42), 1-24. doi: 10.22083/jccs.2018.138042.2487.(In Persian).
22. Zareei, F. and Kohandel, M. (2024). Investigating the causal relationship between Organizational Agility on Empowerment with the Mediating Role of Information Technology and the Learning Organization of the Skating Board Staff. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(62), 191-204. doi: 10.22034/ssys.2022.2098.2499.(In Persian).