

نقش توانمندسازی کارکنان در تاب‌آوری سازمانی با توجه به میانجیگری چابکی سازمانی در شهرداری مشهد مقدس

احمد عربشاهی کریمی*: گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نرگس صومعه: دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

The role of employee empowerment in organizational resilience with regard to the mediation of organizational agility in Mashhad Municipality

Abstract

The aim of the present study was 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. 3 standard questionnaires including psychological empowerment questionnaire, organizational resilience questionnaire and organizational agility questionnaire were used to collect data. In the present research, in the reliability of questionnaires, Cronbach's alpha of all variables was more than 0.7, which indicated the appropriate reliability of the tool. The validity of the questionnaires was evaluated 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 the statistical analysis shows that organizational agility mediates the effect of employee empowerment on the resilience of the municipality of Mashhad. Organizational empowerment has a positive and significant effect on the resilience of Mashhad Municipality employees. Empowerment has a positive and significant impact on the organizational agility of Mashhad Municipality. Agility has a positive and meaningful effect on the resilience of the employees of Mashhad Municipality.

Keywords: organizational empowerment, resilience, organizational agility.

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری چابکی سازمانی بود. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شهرداری مشهد مقدس می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۹۸ نفر برآورد گردید. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به توزیع و تکمیل پرسشنامه پرداخته شد. برای سنجش متغیر توانمندسازی از پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، برای سنجش متغیر تاب‌آوری سازمانی از پرسشنامه کلاهنن (۱۹۹۶) همچنین برای سنجش متغیر چابکی سازمانی از پرسشنامه تورنگ لین و همکاران (۲۰۰۵) 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 بر اساس 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 تحلیل‌های آماری بیانگر این است که چابکی سازمانی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری شهرداری شهر مشهد مقدس را 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 دارد. چابکی بر تاب‌آوری کارکنان شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی سازمانی، تاب‌آوری، چابکی سازمانی.

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 نو را به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می‌کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی 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، ۱۳۹۲). 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 رقابت 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 باز می‌مانند و به اجبار می‌بایست صحنه رقابت را ترک کنند (غیائی ندوشن و همکاران، ۱۳۹۵). از دهه ۱۹۹۰ به بعد نظریه پردازان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چندبعدی معرفی می‌کنند (عبدالهی، ۱۳۸۴). 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 و همکاران، ۱۳۹۰). 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، ۱۳۸۹: ۸۳). 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 (کانر

و دیویدسون^۱، ۲۰۰۳: ۷۶). تاب‌آوری جایگاه ویژه خصوصاً در حوزه‌های روانشناسی تحول، روانشناسی خانوادگی و بهداشت روانی به خود اختصاص داده است. تاب‌آوری نوعی ترمیم خود با پیامدهای مثبت هیجانی، عاطفی و شناختی است (جوکار، ۱۳۸۶: ۳). گارمزی و ماستن (۱۹۹۱) تاب‌آوری را یک فرایند توانایی یا پیامد سازگاری موفقیت‌آمیز با شرایط تهدیدکننده تعریف نموده‌اند. در واقع تاب‌آوری سازگاری مثبت در واکنش به شرایط ناگوار است (جلیلی و حسین چاری، ۱۳۸۹: ۱۳۱). سرعت شاید مهم‌ترین ثروت در هزاره سوم و عصر جدید موسوم به عصر اطلاعات باشد. برای کاستن زمان پاسخ‌گویی و بهبود انعطاف‌پذیری باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها به وجود آیند که برای این منظور اصطلاح چابکی سازمانی برای اولین بار به کار گرفته شد. چابکی یعنی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدات بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت‌ها (جعفرنژاد و شهانی، ۱۳۸۹: ۱۵۱). 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 بیست و یکم به دنبال چابکی باشند چرا که سازمان‌های مدرن با فشار فزاینده‌ای جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان می‌شود (باقرزاده، بالوئی، معافی مدنی، ۱۳۸۹: ۸). 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 تعدادی از آن‌ها در سطور بالا مورد اشاره قرار گرفت. در این پژوهش قصد داریم چند مؤلفه مهم در حیات سازمان‌ها را در شرایط پویای کنونی مطرح نماییم و روابط بین آن‌ها را مورد تحلیل قرار می‌دهیم. در این پژوهش قصد داریم تا به‌طور مشخص بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری چابکی سازمانی مورد بررسی قرار دهیم.

ادبیات و مبانی نظری

الف. توانمندسازی

منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد.

بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. 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، ۱۳۹۰). بیشتر مدیران تصور می‌کنند با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند؛ در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربرد آن آشنایی دارند. بسیاری از سازمان‌ها علاقه دارند فرایند توانمندسازی را اجرا کنند؛ زیرا معتقدند کارکنان توانمند می‌توانند در نیل به اهداف سازمانی مؤثرتر عمل کنند (ابطحی و عابسی، ۱۳۹۳). توانمندسازی مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر است زیرا سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی قرار دارند. از مهم‌ترین عوامل بروز این تغییرات می‌توان به رقابت روزافزون جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و بروز تغییرات در ویژگی‌ها و خواسته‌های مشتریان اشاره کرد (لالیان پور و همکاران، ۱۳۹۰). 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، ۱۳۹۰). در روان‌شناسی، توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی مورد بررسی قرار می‌گیرد. دیدگاه انگیزشی بر مبنای نظریه انگیزشی مک کلدند که نیازهای اساسی مدیران را به سه دسته نیاز به موفقیت و نیاز به تعلق دسته‌بندی می‌کند، شکل گرفته است. به نظر مک کلدند 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^۱، ۲۰۰۳). توانمندسازی در حقیقت فرآیند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان‌شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بافت سازمان اشاره دارد (طالبیان و وفایی، ۱۳۸۴). الگوی مدیریت فرآیند توانمندسازی شش مرحله اساسی را مشخص می‌کند که باید از آن‌ها در برنامه‌ریزی، اقدام و ارزیابی ابتکار عمل سازمان در جهت توسعه و تقویت توانمندسازی پیروی کرد. این مراحل یک فرآیند حلقه بسته ایجاد می‌کند که نتیجه‌اش بهبود مستمر است. مراحل عبارتند 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 سازگارند؛ تطبیق ساختار سازمان به گونه‌ای که مدیریت ناب، کاهش دیوانسالاری یا کاغذبازی همچنین ایجاد استقلال بیشتر و آزادی عمل را بطلبد؛ تطبیق نظام‌های سازمان (از جمله برنامه‌ریزی، پاداش‌دهی، ترفیع، آموزش، استخدام و انتصاب و مانند آن) برای حمایت از توانمندسازی کارکنان؛ ارزیابی و اصلاح فرآیند توانمندسازی از طریق سنجش و بهبود و شناخت اعضای سازمان (کینلا، ۱۳۹۰). برای این که 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 توانمندسازیم و با مشارکت افراد در رسیدن به اهداف سازمانی تلاش کنیم. این نکات عبارتند از: ارزش‌ها، ساختارها، رهبری، فرایندها، توزیع اطلاعات، مناسبات و همکاری‌ها، پرورش شایستگی‌ها، نظارت‌ها و پاداش‌ها (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹). با توجه به آنچه در تعریف‌ها و نگرش‌های توانمندسازی مورد توجه قرار گرفته است، از دو دیدگاه کلان می‌توان به توانمندسازی نگریست: دیدگاه اول) رویکرد ساختاری - اجتماعی: توجه به توانمندسازی به عنوان فعالیت‌هایی است که سازمان در جهت سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد که در این بعد، فراهم آوردن شرایطی جهت قدرتمندتر شدن کارکنان مدنظر 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 یافت؛ به گونه‌ای که در کمتر از ۲۰ سال گذشته بیش از صدها کار علمی و پژوهشی بر این اساس صورت گرفته است. این توجه از یک طرف دلیل دست نیافتن 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، مثرتر واقع نخواهد شد (کردنائیج و همکاران، ۱۳۹۴). در منابع علمی در مورد توانمندسازی رویکردها و مدل‌های مختلفی ارائه شده است که در این پژوهش بیشتر مدل توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و میشرام مدنظر 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 خود تعیینی می‌سنجد. او معنادار بودن را مشتمل بر احساس فرد، مبنی بر ارتباط

بین کار و استانداردهای شخصی تعریف می‌کند. این احساس زمانی به وجود می‌آید که وظایف شغل با ارزش‌ها، اعتقادات و رفتارهای فرد هماهنگی داشته باشد. احساس شایستگی، اعتقاد فرد در مورد توانایی‌اش برای انجام دادن فعالیت‌های ضروری است. خود تعینی، ادراک فرد در برابر حق انتخابش در مورد کاری است که برای انجام دادن فعالیتها ضروری است. خود تعینی، ادراک فرد در برابر حق انتخابش در مورد کاری است که باید انجام دهد و تأثیر، احساس فرد در مورد میزان نفوذش بر پیامدهای یک کار معین است. اسپریتزر در مطالعات خود در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا به بررسی ابعاد و چگونگی سنجش توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کاری پرداخت. وی در تحقیق خود مدلی ارائه کرد که در آن به بیان عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی و پیامدهای آن پرداخت. در مدل توانمندسازی اسپریتزر، توانمندسازی نه به منزله یک فرایند، بلکه به منزله عاملی که از یکسو تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به صورت عاملی از یکسو 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. از این منظر، توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه، قابلیت ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان را دارد. (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳).

ب. 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 فرایند، توانایی یا پیامد سازگاری موفقیت‌آمیز علی‌رغم شرایط تهدیدکننده تعریف نموده‌اند. در واقع تاب‌آوری سازگار مثبت در واکنش به شرایط ناگوار است (مشایخی دولت‌آبادی و محمدی، ۲۰۵:۱۳۹۳). تاب‌آوری صرف مقاومت منفعل در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده نیست، بلکه فرد تاب‌آور، مشارکت‌کننده و سازنده محیط پیرامونی خود است. تاب‌آوری قابلیت فرد در برقراری تعادل زیستی، روانی، معنوی، در مقابل شرایط مخاطره‌آمیز می‌باشد (بهادری خسروشاهی و هاشمی نصرت‌آباد، ۴۱:۱۳۹۰). نوعی ترمیم خود که با پیامدهای مثبت هیجانی، عاطفی و شناختی همراه است، از این‌رو نمی‌توان آن را معادل بهبودی دانست، چون در بهبودی، فرد پیامدهای منفی و مشکلات هیجانی، عاطفی را تجربه می‌کند (جوکار، ۳:۱۳۸۶). کامپفر (۱۹۹۹) معتقد است تاب‌آوری یا بازگشت به تعادل پایه است یا رسیدن به تعادلی سطح بالاتر (در شرایط تهدیدکننده) و قاعدتا باید موجبات سازگاری موفق در زندگی را فراهم آورد (خلعتبری و بهاری، ۷۸:۱۳۸۹). 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، ۱۳۸۹). در مجموع تاب‌آوری مفهومی روان‌شناختی است که توضیح می‌دهد چگونه افراد با موقعیت‌های غیرمنتظره کنار می‌آیند. تاب‌آوری به معنای سرسختی در مقابل استرس، توانایی برگشت‌پذیری به حالت عادی و زنده ماندن و تلاش کردن در شرایط ناگوار است (آبروشن و شیخ‌الاسلامی، ۲۷۹:۱۳۹۷). تاب‌آوری که مقاومت در برابر استرس یا رشد پس ضربه‌ای نیز نامیده شده است، در امتداد یک پیوستار با درجات متفاوت از مقاومت در برابر آسیب‌های روان‌شناختی قرار می‌گیرد. تاب‌آوری برحسب این تعریف، فراتر از جان سالم به در بردن از استرس‌ها و ناملایمات زندگی است و با رشد مثبت، انطباق‌پذیری و رسیدن به سطحی از تعادل پس از به وجود آمدن اختلال در وضعیت تعادلی پیشین، مطابقت می‌کند؛ بنابراین تاب‌آوری به انطباق موقتی گفته می‌شود که در آوردگاه مصائب و استرس‌های توان‌گاہ و ناتوان ساز آشکار می‌گردد. این تعریف از تاب‌آوری بیانگر کنش وری و جویایی‌سازهای است که مستلزم تعادل پیچیده بین عوامل خطر ساز و محافظت‌کننده است (بشارت، ۱۳۸۶:۳۷۶). کنار آمدن موفقیت‌آمیز فرد با عوامل استرس‌زا و موقعیت‌های دشوار تاب‌آوری نامیده می‌شود (ایمانی زاده و ملک احمدی، ۹:۱۳۹۷). 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 و همکاران، ۲۳:۱۳۸۹). در ادامه تفاوت تاب‌آوری با سازه‌های مشابه دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد. در به‌کارگیری تاب‌آوری بایستی دقت کرد تا با سازهایی همچون کنار آمدن، بهبودی، سرسختی انعطاف‌پذیری و... اشتباه گرفته نشود و به جای یکدیگر به کار نروند. مسلماً تاب‌آوری با هر کدام از این سازه‌ها، تفاوت دارد. تاب‌آوری با کنار آمدن متفاوت است، به‌طوری که راهبردهای کنار آمدن برای اداره شرایطی استفاده می‌شود که در آن بین انتظارهای فشار انگیز روانی و منابع موجود برای برآورده ساختن این انتظارها، مغایرت وجود دارد. تاب‌آوری را نمی‌توان معادل بهبودی دانست چرا که در بهبودی، فرد پیامدهای منفی و مشکلات هیجانی عاطفی را تجربه می‌کند (تربمانی و عباسی، ۷۵:۱۳۸۸). بهبودی سازه‌ای مشابه با تاب‌آوری است که در واقع معرف روندی است که طی آن عملکرد عادی فرد منجر به قرار گرفتن او در آستانه بسیاری روانی یا شبیه چنین موقعیتی می‌گردد که تدریجاً و با دوره‌ای حداقل چندماهه، به سطوح قبل از واقعه منجر به آن ضایعه و فقدان باز می‌گردد. امکان دارد بهبود کامل نسبتاً سریع و ۱-۲ ساله باشد ولی تاب‌آوری و توانمندی فرد در حفظ تعادل در این مدت نسبتاً ثابت می‌ماند، ضمن این که در آن بازگشتی وجود ندارد (ایمانی زاده و ملک احمدی، ۹:۱۳۹۷). سرسختی یکی از سازه‌های مترادف با تاب‌آوری است. از جمله ویژگی‌های سازگارانه‌ای که افراد سرسخت سطوح بالایی از آن‌ها را دارا هستند، به شرح زیر هستند:

سازمان‌های آینده آن‌هایی هستند که چابک‌ترند (آذر و پیشدار، ۱۳۹۰). سرعت شاید مهم‌ترین ثروت در هزاره سوم و عصر جدید موسوم به عصر اطلاعات باشد. برای کاستن زمان پاسخ‌گویی و بهبود انعطاف‌پذیری باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها به وجود آیند که برای این منظور اصطلاح چابکی سازمانی برای اولین بار به کار گرفته شد. چابکی یعنی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدات بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت‌ها (جعفرنژاد و شهانی، ۱۳۸۹: ۱۵۱). محققان تجارت پیشنهاد کرده‌اند که فشارهای روزافزون رقابت جهانی نیاز به چابکی سازمانی در استراتژی‌های تجاری دارد. ما چابکی را یک توانایی سازمانی می‌دانیم که از دو مؤلفه تشکیل شده است: توانایی درک سریع و واکنش سریع به تغییرات در محیط (فالمر و بیگستاد، ۲۰۱۴). 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 بیست و یکم به دنبال چابکی باشند چرا که سازمان‌های مدرن با فشار فزاینده‌ای جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجهه هستند. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان می‌شود (باقرزاده، بالوئی، معافی مدنی، ۱۳۸۹: ۸). تاکنون تعاریف متعددی از چابکی ارائه شده است. موسه آیاکوکا آن را سیستم تولیدی با قابلیت‌های فناوری‌های نرم و سخت، منابع انسانی آموزش دیده و اطلاعات برای تأمین نیازهایی تعریف می‌کند که به سرعت در حال تغییر است (لین^۳ و همکاران، ۲۰۰۶). چابکی، انطباق سریع و فعالانه عناصر سازمان با تغییرات پیش‌بینی نشده است (کید، ۱۹۹۴). چابکی، کاربست موفقیت‌آمیز مبانی رقابت مانند سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری و کیفیت به وسیله یکپارچه کردن منابع قابل آرایش مجدد و بهترین اقدامات برای فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری محور در یک محیط مملو از تغییرات سریع است (لین و همکاران، ۲۰۰۶). چابکی سازمانی را می‌توان "توانایی حرکت سریع در جهات جدید در صورت لزوم بدون شکستن زیرساخت‌های اصلی و بدون قرار دادن سازمان در معرض خطر بی‌مورد" توصیف کرد (کاروالیو و سوزا^۴، ۲۰۱۴). هرچند تعاریف موجود از چابکی با یکدیگر متفاوت هستند اما همه آن‌ها بر سرعت و انعطاف‌پذیری به عنوان دو عامل اساسی جهت رسیدن به چابکی تأکید می‌کنند. یکی از تعاریفی که مفید

۱. تعهد: به معنای باور اهمیت و ارزش فعالیت‌ها و تجارب فردی است. ۲. کنترل: باور به قابلیت پیش‌بینی حوادث و وقایع زندگی با این وجود که پیامدهای عملکردهای هر فرد می‌تواند، خصوصاً متفاوت از خود عملکرد داشته باشد. ۳. چالش‌پذیری: در افراد سرسخت در حد بالایی موجود است و به معنای باور فرد به عادی بودن امر تغییر و مثبت و نه تهدیدآمیز بودن آن (کوباسا^۱، ۱۹۷۹: ۱). خود تاب‌آوری به‌طور معمول سازگاری هوشمندانه فرد در شرایط تغییرپذیر و سازه‌های چندبعدی در نظر گرفته می‌شود که در واقع همان تطابق مناسب میان نیازهای محیطی فرد و بهرمندی منقطع او از منابع درونی مشکل‌گشایی، در حیطه‌های فردی، اجتماعی و شناختی است. ورنر و اسمیت (۱۹۹۲) خود تاب‌آوری را سازوکار ذاتی خود اصلاح‌گری انسان می‌دانند. افزودن به آن به باور ورنر (۱۹۹۷) خود تاب‌آوری، صرف‌نظر از خطرات تهدیدکننده عاملی بالقوه در همه افراد برای تغییر است. خصوصیات افراد تاب‌آور عبارتند از: ۱. کفایت (صلاحیت) اجتماعی: تفاهم، همدلی، مهربانی، مهارت‌های ارتباطی و شوخ‌طبعی ۲. مهارت‌های حل مسئله: برنامه‌ریزی، یاری‌جویی، تفکر انتقادی، خلاقیت ۳. احساس خودگردانی: احساس هویت، خودکارآمدی، خودآگاهی، تسلط بر وظایف ۴. احساس هدفمندی و باور به آینده روشن. افراد تاب‌آور دارای خصوصیات ویژه همانند مهارت‌های کنار آمدن و خود ارزشی بالاتر از دیگران و توافق‌پذیری، برونگرایی، وظیفه‌مداری و گشودگی در تجربه می‌باشند. 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 (کوتو^۲، ۲۰۰۲: ۱۴).

ج. چابکی سازمانی

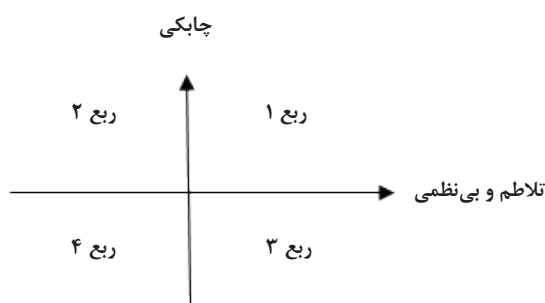
امروزه سازمان‌ها بیش‌ازپیش با مسائل و مشکلات روبه‌رو هستند و در این بین، سازمان‌های موفق هستند که از فرصت‌ها به‌خوبی استفاده کرده و از تهدیدات به نفع خود سود ببرند. تغییر و تحولات در دهه‌های اخیر و افزایش رقابت، پیچیدگی، پویایی و عدم اطمینان شرایط محیطی، سازمان‌ها را به سوی انعطاف‌پذیری و سرعت در پاسخگویی به نیازها حرکت داده است و بخش عمومی نیز از این حرکت عظیم در امان نمانده و دستخوش آماج و تغییراتی قرار گرفت و مباحثی مانند نهضت مدیریت دولتی نوین یا دولت کارآفرین شکل گرفتند که سازمان‌ها را وادار به اتخاذ سیاست‌های نوآورانه، حرکت به سمت مکانیسم‌های بازارگرایانه و چابک‌تر شدن، نمود. در اهمیت چابکی سازه‌های بسیاری از خبرگان ادعا می‌کنند که موفق‌ترین

3. Fallmyr and Bygstad
4. Lin
5. Carvalho, J and Sousa

1. Kobasa
2. Coutu

و جامع به نظر می‌رسد، تعریف زیر است: چابکی نتیجه هشیار بودن نسبت به تغییرات، به صورتی همه‌جانبه (تشخیص فرصت‌ها و چالش‌ها) هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی است و با وجود قابلیت شایسته در استفاده از منابع برای پاسخگویی به این تغییرات در زمان مناسب و به شکلی انعطاف‌پذیر و مربوط که سازمان نیز توانایی اجرای آن را داشته باشد، صورت مؤثری به خود می‌گیرد (براونشایدل و سورش^۱، ۲۰۰۹). چابکی سازمانی برای استفاده از عوامل تولید و تغییر شرایط برای رسیدن به اهداف سازمان، کارکنان و سهامداران اساساً لازم است. چابکی سازمانی اشاره به قابلیت یک شرکت به سرعت در حال تغییر و یا انطباق در پاسخ به تغییرات دارد. چابکی نتیجه هشیار بودن نسبت به تغییرات، به صورتی همه‌جانبه (تشخیص فرصت‌ها و چالش‌ها) هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی است و با وجود قابلیت شایسته در استفاده از منابع برای پاسخگویی به این تغییرات در زمان مناسب و به شکلی انعطاف‌پذیر و مربوط که سازمان نیز توانایی اجرای آن را داشته باشد. (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵) چابکی یعنی هوشیاری نسبت به تغییرات و با داشتن قابلیت‌های لازم جهت استفاده از منابع برای پاسخگویی به این تغییرات در زمان مناسب و به شکلی انعطاف‌پذیر و متناسب با شرایط سازمان صورت بهتری به خود می‌گیرد. چابکی در هر سازمان معمولاً چند قابلیت را در برمی‌گیرد که شامل پاسخگویی (توانایی شناسایی تغییرات، واکنش سریع و بهره‌گیری از آن)، شایستگی (مجموعه‌ای از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌کند)، انعطاف‌پذیری (توانایی جریان دادن به فرآیندهای مختلف و کسب اهداف مختلف با استفاده از امکانات یکسان) و سرعت عمل (توانایی انجام فعالیت‌ها و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن) می‌شود. چنانچه سازمانی به دنبال چابکی باشد باید این قابلیت‌ها را مدنظر داشته باشد و تا جای ممکن آن‌ها را در درون خود پرورش دهد. (رضایی و همکاران، ۱۳۹۷) سازمان‌ها زمانی چابک خواهند بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری داخلی و با دیگر سازمان‌ها قادر به هماهنگی باشد و به صورت سریع و کارآمد همه منابع موردنیاز را خلق و پشتیبانی کند. سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند. به عبارت دیگر سازمان‌های چابک با اهرم نمودن دانش نیروی انسانی، قابلیت فناوری اطلاعات سعی می‌کنند از طریق پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان با کمترین هزینه ممکن، بیشترین ارزش را برای مشتریان سازمان

ایجاد نمایند. (مهديه و محمدی، ۱۳۹۹) به منظور تفکیک سازمان‌ها بر اساس میزان چابکی و تلاطم می‌توان آن‌ها را در چهار دسته اصلی طبقه‌بندی کرد. این طبقه‌بندی در شکل زیر بیان گردیده است:



شکل ۱. طبقه‌بندی سازمان‌ها بر اساس میزان چابکی و میزان تلاطم (شمس و راضی، ۱۳۸۶)

ربع اول سازمان‌هایی هستند که میزان تلاطم و تغییرات در آن‌ها به دلایل پیچیده بودن فرآیند کسب‌وکار بالا بوده و در عین حال از میزان چابکی بالایی هم برخوردار هستند. این سازمان‌ها از اقتصاد مبتنی بر دانش بهره می‌برند و لذا در مقابل تغییرات پیش‌بینی نشده مقاوم‌تر هستند. سازمان مبتنی بر دانش دارای افرادی است که دارای روحیه همکاری و رهبری بالایی هستند. بدین ترتیب افراد بسیار متفکر بوده و دانش و اطلاعات را به صورت اشتراکی استفاده می‌کنند و لذا اغلب افراد در چند زمینه مهارت دارند. این سازمان‌ها به‌طور منظم میزان عملکرد خود را ارزیابی و اندازه‌گیری می‌کنند. همچنین دانش جاری در سازمان را در قالب طرح‌ها و برنامه‌هایی مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها فرآیندهای موجود در سازمان را مدیریت کرده و قادرند در کوتاه‌ترین زمان تیم‌های مجازی را تشکیل دهند. ربع دوم سازمان‌هایی هستند که میزان تلاطم و تغییرات در آن‌ها پایین است ولی از میزان چابکی بالایی برخوردار هستند. سازمان‌های آموزشی و فرهنگی بیشتر در این گروه قرار می‌گیرند. سازمان‌های ربع اول و ربع دوم دارای فرهنگ انعطاف‌پذیری هستند، فرهنگ انعطاف‌پذیری زمانی است که یک سازمان برای تأمین نیازمندی‌های مشتریان و جلب رضایت آنان مداوم خودش را با تطبیق نیازمندی‌ها تطبیق دهد. در این سازمان‌ها میزان پاسخگویی به انتظارات بالا بوده و در نتیجه نیاز است که کارکنان مشارکت بالایی را در انجام امور داشته باشند. در فرهنگ مشارکتی افراد مسؤلیت‌پذیری بالایی دارند. ربع سوم سازمان‌هایی هستند که میزان تلاطم و تغییرات در آن‌ها بسیار زیاد ولی میزان چابکی آن‌ها بسیار پایین است. سازمان‌های کشور ما بیشتر در این گروه قرار دارند.

1. Braunscheidel M. and Suresh

در این گروه از سازمان‌ها استفاده از روش‌های مبتنی بر برنامه‌های پیش‌گویانه و همچنین روش‌های با چابکی بالا به یک اندازه خطرناک می‌باشند. در این سازمان‌ها بهترین راه استفاده از معماری سازمانی مبتنی بر تجارب چابکی می‌باشد. این سازمان‌ها عمدتاً مأموریت محور بوده و به دلیل اینکه افراد فاقد رضایت نسبی هستند در نتیجه الزامی در خود نمی‌بینند که سریع دستخوش تغییرات گردند؛ 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. سازمان‌های خدماتی که دارای فرآیندهای ثابت بوده و میزان تفکر افراد در آن‌ها پایین است بیشتر این گروه طبقه‌بندی می‌شوند. در این‌گونه سازمان‌ها می‌توان از روش‌های کلاسیک و پیش‌گویانه معماری سازمانی استفاده نمود. استفاده از روش‌های چابک در این‌گونه از سازمان‌ها ممکن است هزینه‌هایی را برای سازمان تحمیل نماید. (شمس و راضی، ۱۳۸۶) جدول زیر تفاوت‌های معماری سازمانی چابک را با معماری سازمانی کلاسیک را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تفاوت‌های معماری سازمانی چابک با معماری سازمانی کلاسیک (شمس و راضی، ۱۳۸۶)

ردیف	موضوع	معماری سازمانی چابک	معماری سازمانی کلاسیک
۱	تمرکز مدیران پروژه‌ها	دستیابی به نتایج کسب‌وکار	مدیریت، برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و تخصیص منابع
۲	مدل‌سازی و محدوده پروژه‌ها	پویا و تطبیق‌پذیری	ایستا
۳	ساختار سازمانی تیم‌های پروژه‌ها	مبتنی بر پروژه	ماتریسی
۴	گرفتن تصمیم‌ها	غیرمتمرکز	متمرکز
۵	مبنای فرسنگ شمارها	دستیابی به اهداف و نتایج	فعالیت‌ها
۶	مدت‌زمان فعالیت	تعهد	کار منابع تخصیصی
۷	نگرش نسبت به تغییرات داخلی و خارجی سازمان	یکپارچه	جدا
۸	نقش‌های افراد تیم‌ها	بر اساس تخصص و تمایل برای موفقیت	بر اساس عناوین و وظایف
۹	تشکیل جلسات	زود به زود	دیر به دیر
۱۰	مهارت‌های تکنیکی و تطبیق‌پذیری	مهارت‌های تکنیکی بسیار گسترده و تطبیق‌پذیری بسیار اجباری است.	مهارت‌های تکنیکی بسیار قوی و تطبیق‌پذیری در صورت وجود بسیار خوب است.
۱۱	فرآیندها و ابزارها	بسیاری از وظایف برنامه‌ریزی نشده در طول انجام کار مدیریت می‌شوند.	برنامه‌ریزی در ابتدا با جزئیات بسیار انجام می‌شود.
۱۲	حجم مستندات	به قدر کافی	کامل و جامع
۱۳	تغییرات در طول اجرای فرآیند	مورد انتظار	موجب دلسردی
۱۴	بازخوردهای پروژه‌ها	به دلیل تعامل بالا با کاربران بازخوردها سریع و مؤثر می‌باشند.	بازخوردها کند و اکثراً غیر مؤثر می‌باشد.
۱۵	ساختار تیم‌ها	بالا به پایین، پایین به بالا، ضربدری	بالا به پایین

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 ۲. پیشینه پژوهش

نتیجه	محقق
تاب‌آوری و هوش معنوی می‌توانند به شکل مثبت و معنادار خودکارآمدی تحصیلی را پیش‌بینی کنند. همچنین، در دانش‌آموزان شهری، تنها تاب‌آوری می‌تواند خودکارآمدی تحصیلی را به شکل مثبت پیش‌بینی کند.	مشایخی، دولت‌آبادی و محمدی (۱۳۹۳)
بین تعالی معنوی با تاب‌آوری ارتباط معنی‌داری برقرار است به طوری که عامل پیوند معنوی و وحدت معنوی پیش‌بینی‌کننده‌های معنی‌دار تاب‌آوری می‌باشد و معنویت در افزایش تاب‌آوری مؤثر بوده است.	جوکار و هاشمی (۱۳۹۰)
بین مشارکت در تصمیم‌گیری و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.	سالاری (۱۳۹۴)
مدیریت مشارکتی با توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی رابطه دارد.	فراهانی (۱۳۹۳)
نتایج نشان می‌دهد که بین توانمندسازی کارکنان و اختلالات روحی، روانی رابطه معکوس وجود دارد. هرچه میزان توانمندسازی کارکنان افراد بالاتر باشد، اختلالات روحی، روانی کمتری را نشان می‌دهد و از سطح سلامت روانی بهتری برخوردار هستند.	اصغری و همکاران (۱۳۹۴)
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.	قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)
مؤلفه‌های اثرگذار بر نظام چابکی سازمانی را مورد بررسی قرار داد و مکانیزم دستیابی به این الگو در حوزه‌های مختلف را تدوین کرد و در نهایت راهبردهای عمومی مربوط را ارائه کرد.	فارس‌سیجانی (۱۳۹۲)
قابلیت‌های چابکی سازمان زنجیره تأمین درونی شرکت‌ها کمتر تحت تأثیر عوامل محیطی هستند و این عوامل بیشتر از تواناسازی‌های چابکی تأثیر می‌پذیرند و محرک‌های محیطی از طریق تواناسازی‌های چابکی، فرایندهای زنجیره تأمین و قابلیت‌های چابکی سازمان، تحت تأثیر قرار می‌گیرند.	سید حسینی و همکاران (۱۳۹۱)
چابکی سازمانی توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت را ارتقا می‌دهد و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان می‌باشد.	نیک‌پور و همکاران (۱۳۹۱)
سازمان‌های سنتی نمی‌توانند به نیازهای مشتریان و تغییر و تحولات محیط پیرامون خود پاسخ به موقع 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.	ابراهیمیان جلودار (۱۳۹۰)
معنویت و تاب‌آوری با باورهای کارکنان در سازمان ارتباط دارد از این‌رو موفقیت سازمان به شرایط محیطی غیرقابل پیش‌بینی سازمان بستگی دارد. بر این اساس قدرت تاب‌آوری با توجه به باور اعتقادی قوی رهبر برجسته سازمان در محیط سازمان نشان داده می‌شود.	کانر ^۱ (۲۰۱۶)
نتایج نشان می‌دهد که اکثریت مدیران (۵۴٫۷ درصد) در تصمیماتی که مایل به مشارکت هستند، مشارکت دارند. بخش قابل توجهی از مدیران (۳۲٫۴ درصد) در واقع بیش از آنچه که ترجیح می‌دهند در تصمیم‌گیری مشارکت دارند. در حالی که بخش کوچکی (۱۲٫۹ درصد) آرزوی مشارکت بیشتر در شرایط تصمیم‌گیری را دارند.	نوگرادی و کوچ ^۲ (۲۰۰۹)
ویژگی‌های چابکی سازمانی را انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، سرعت، تغییر فرهنگ، یکپارچگی و پیچیدگی کم، کیفیت و تولید سفارشی و شایستگی‌های کلیدی بیان کردند.	برنام ^۳ و همکاران (۲۰۱۶)
مشمول بر چهار اصل کلی راهبرد منبع یابی، مدیریت منابع، شایستگی‌ها، رهبری، فرایند محوری، ساختاربندی، آمادگی برای تغییر می‌دانند و همچنین از نظر لائو و زئین که هفت عامل غنی‌سازی مشتریان، پاسخگویی، ساختار پویا، کار تیمی و مشارکت، سازماندهی برای ایجاد مزیت رقابتی، اهرم سازی رابطه و تأثیر افراد و اطلاعات و محتوای اطلاعاتی محصول برای چابکی سازمانی در نظر گرفته‌اند.	آمبروس و موریللا ^۴ (۲۰۱۳)

1. Conner
2. Nogradi, G.S. and Koch
3. Berman
4. Ambrose and Morella

محقق	نتیجه
لیک ^۱ (۲۰۱۸)	کارکنانی که حق انتخاب در مورد چگونگی انجام کارشان را دارند، نسبت به آن‌هایی که دارای استقلال کاری کمتری هستند، عملکرد بهتری نیز دارند.
اسپریترز ^۲ و همکاران (۲۰۱۹)	سطوح بالای مهم بودن و احساس شایستگی، از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایفشان ایجاد شده و باعث افزایش چابکی سازمانی در آنان خواهد شد. همچنین داشتن حق انتخاب (آزادی عمل در شغل) به عنوان یک عامل انگیزشی - همان‌گونه که هرزبرگ پیش‌بینی کرده است- می‌تواند افزایش چابکی سازمانی را در پی داشته باشد. احساس مؤثر بودن نیز که- دارای ارتباط معکوس با احساس عجز اکتسابی است- منجر به افزایش چابکی سازمانی خواهد شد؛ زیرا احساس عجز با احساس دلسردی در افراد برای شناسایی فرصت‌ها، کاهش انگیزش، منجر به افت چابکی سازمانی می‌شود، از سوی دیگر، افزایش چابکی سازمانی منجر به افزایش تعهد سازمانی نزد افراد سازمان می‌شود و از آنجا که افزایش چابکی سازمانی در ارتباط مستقیم با کاهش جایجایی کارکنان است، انتظار می‌رود که توانمندسازی منجر به کاهش جابه‌جایی‌ها شود. آن‌ها همچنین در پژوهش خود دریافتند که کارهای غیر چالشی و یکنواخت، استرس‌زا هستند و از آنجا که غنی‌سازی شغلی در رأس برنامه‌های توانمندسازی قرار دارد، لذا پیش‌بینی می‌شود، کاهش استرس شغلی را در بر داشته باشد. آن‌ها در بحث خود عنوان کردند که کفایت نفس بالا نیز منجر به کاهش استرس شغلی می‌گردد.
لیدن ^۳ (۲۰۱۸)	نتایج حاکی از این بود که ابعاد معنی‌دار بودن و شایستگی در ارتباط بین ویژگی‌های شغلی و رضایت شغلی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند، از میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، بعد معنی‌دار بودن، از نظر تئوری، رابطه مثبت با رضایت شغلی دارد. آن‌ها همچنین به بررسی رابطه میان توانمندسازی و احساس تعهد کارکنان نسبت به سازمان پرداختند و بیان کردند که توانمندسازی ممکن است از طریق یک فرایند متقابل در احساس تعهد نسبت به سازمان نقش داشته باشد. افراد مایل به ارج نهادن به سازمانی هستند که فرصت‌هایی برای اختیار در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری تأمین کند. بعلاوه برای احساس معنی‌دار بودن، مؤثر بودن، خودمختار بودن و احساس شایستگی نیز فرصت‌هایی فراهم آورد که متقابلاً منتج به افزایش تعهد بیشتر افراد نسبت به سازمان می‌شود؛ بنابراین مفهوم رابطه متقابل یک توضیح تئوریک را بیان می‌کند که چرا توانمندسازی منجر به احساس یگانگی، دلبستگی و وفاداری نسبت به سازمان می‌شود (به نقل از دستگردی، ۱۳۸۷).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی است و از نظر ماهیت و روش توصیفی- پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش 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 تصادفی ساده به نمونه‌گیری، توزیع و تکمیل پرسشنامه‌ها اقدام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش میدانی تحقیق (جمع‌آوری داده‌ها) پرسشنامه می‌باشد که عبارت است از: ۱. پرسشنامه توانمندسازی: پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریترز (۱۹۹۵)، ۵ بعد را مورد بررسی قرار می‌دهد. این پرسشنامه در پنج بعد؛ احساس معنی‌داری شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس مشارکت با دیگران و در ۱۰ گویه تنظیم شده است. ۲. پرسشنامه چابکی سازمانی: فاکتورهای مؤثر بر چابکی سازمان در قالب چهار شاخص چابکی شامل پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت توسط تورنگ لین و همکاران (۲۰۰۵) تنظیم شده است. مقیاس امتیازدهی به سؤالات بر اساس مقیاس لیکرت است و این پرسشنامه ۲۹ گویه دارد. ۳. پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی: این مقیاس اولین بار توسط کلاهنن (۱۹۹۶) به شکل مقیاس خودگزارشی ارزیابی تاب‌آوری از عبارات پرسشنامه روان‌شناختی کالیفرنیا CPI اقتباس شد. بعدها جک بلاک مقیاس ارزیابی خود تاب‌آوری را با اقتباس از عبارات پرسشنامه چندمرحله‌ای شخصیت مینه سوتا طراحی نمود. گویه‌های این پرسشنامه ۱۰ عدد می‌باشد. 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 بر اساس 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

1. Lick
2. Spreitzer
3. Liden

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی

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

فرضیه‌های فرعی

- ۱- توانمندسازی سازمانی بر تاب‌آوری در شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- ۲- توانمندسازی بر چابکی شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- ۳- چابکی بر تاب‌آوری در شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این قسمت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات، ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی 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.

جدول ۳. بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی 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

همان‌گونه 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.

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.

جدول ۴. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

نتیجه	چولگی	کشدگی	چابکی سازمانی
نرمال است	-۱,۸۵	۰,۲۵۶	چابکی سازمانی
نرمال است	-۰,۹۵۶	۰,۳۷۴	توانمندسازی کارکنان
نرمال است	-۱,۳۲	۰,۳۱۸	تاب‌آوری

جدول ۵. میزان شاخص نیکویی برازش مدل

مؤلفه	مقدار واریانس استخراج شده
چابکی سازمانی	۰,۷۲۳
توانمندسازی کارکنان	۰,۸۴۰
تاب‌آوری	۰,۶۳۲

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

در ادامه به بررسی روایی واگرا پرداخته می‌شود. جدول ذیل میزان همبستگی بین ابعاد متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۶. ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

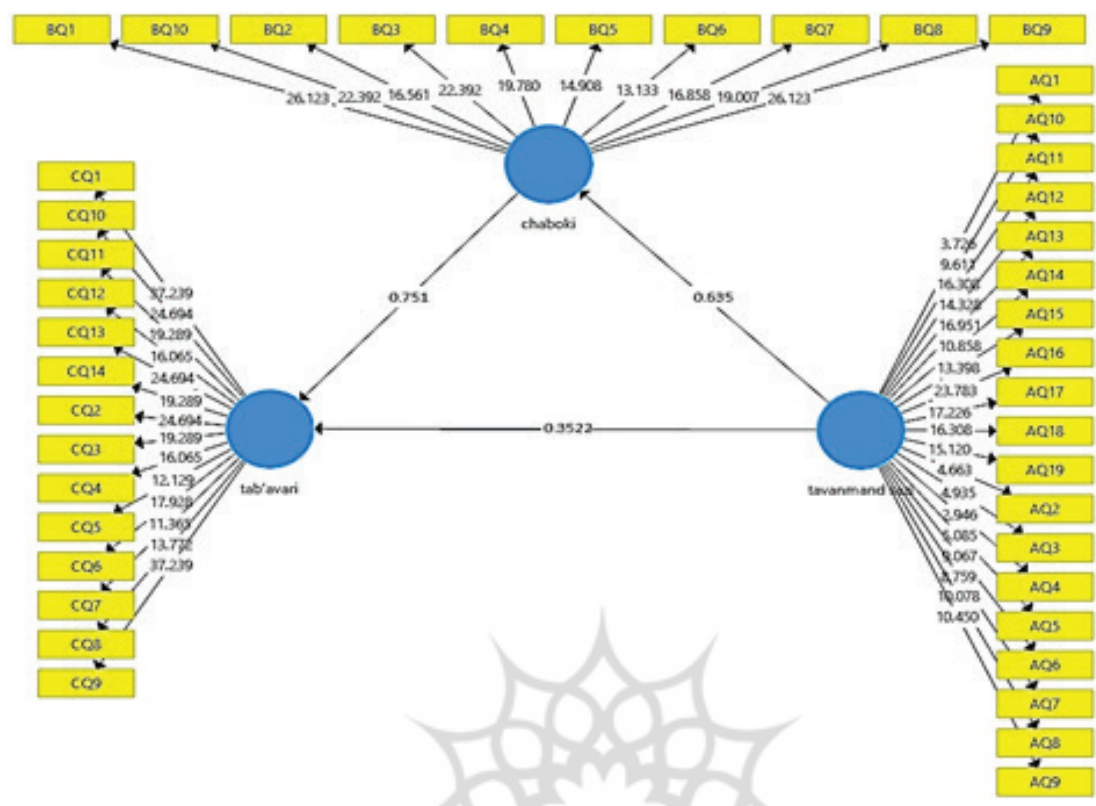
		چابکی سازمانی	تاب‌آوری	توانمندسازی کارکنان
چابکی سازمانی	سطح معنی‌داری	۱	۰,۹۸۹	۰,۹۴۵
	ضریب همبستگی		۰,۰۰	۰,۰۰
تاب‌آوری	سطح معنی‌داری	۰,۹۸۱	۱	۰,۹۷۵
	ضریب همبستگی	۰,۰۰		۰,۰۰
توانمندسازی کارکنان	سطح معنی‌داری	۰,۹۶۳	۰,۹۹۲	۱
	ضریب همبستگی	۰,۰۰	۰,۰۰	

بررسی پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت می‌گیرد. در این قسمت مقدار ضریب بدست آمده برای متغیرهای تحقیق ارائه شده است. با توجه به این که متغیرهای این تحقیق یعنی چابکی سازمانی، توانمندسازی کارکنان و تاب‌آوری سازمانی مقدار بالای ۰/۷ می‌باشد می‌توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است.

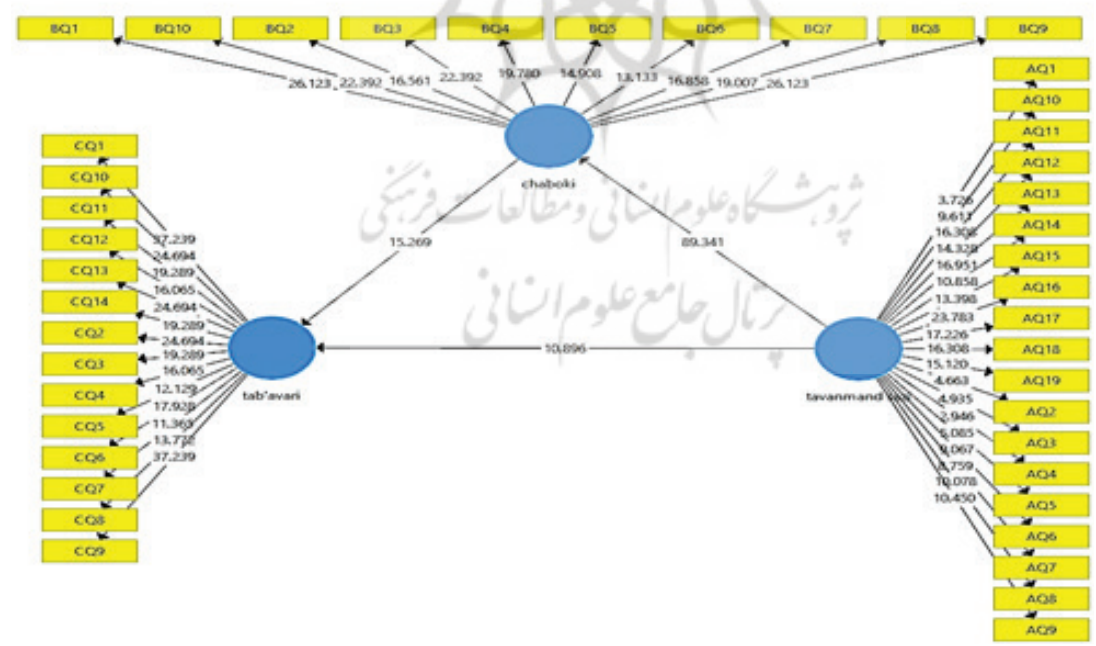
جدول ۷. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای اصلی تحقیق

متغیرهای تحقیق	آلفای کرونباخ متغیرها
چابکی سازمانی	۰,۸۵۰
توانمندسازی کارکنان	۰,۷۹۶
تاب‌آوری	۰,۹۰۲

در این قسمت به بررسی مدل ساختاری پرداخته می‌شود. ضرایب مسیر باید از لحاظ بزرگی، علامت و معناداری مورد بررسی قرار بگیرند. ضرایب مسیر مثبت نشان‌دهنده روابط مستقیم بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا می‌باشند. شکل ذیل ضرایب مدل پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. ضرایب مدل



شکل ۳. نتایج آزمون تی مدل پژوهش

به طور کلی در PLS، دو شاخص برازندگی Q^2 و شاخص نیکویی برازش (Gof) وجود دارد. برای شاخص Q^2 ، مقادیر بیشتر از ۰.۳۵ برازش خوب، مقادیر ۰.۱۵ تا ۰.۳۵ برازش متوسط و مقادیر کمتر از ۰.۱۵ برازش کم را نشان می‌دهد. برای شاخص نیکویی برازش نیز هر چه از ۰.۵ بالاتر و به یک نزدیک‌تر باشد برازش کامل‌تر خواهد بود. جدول ذیل میزان شاخص نیکویی برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۸. میزان شاخص نیکویی برازش مدل اول

متغیر	Gof ¹	Q ²
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 (بارون و کنی، ۱۹۸۶). 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.

جدول ۹. نتایج آزمون فرضیه اول

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

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 بنابراین فرضیه فرعی اول تحقیق با عنوان توانمندسازی سازمانی بر تاب‌آوری شهرداری مشهد مقدس تأثیر مثبت و معنادار دارد، تأیید می‌گردد.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فرضیه فرعی اول

نتیجه رابطه	t	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۱۰,۸	۰,۳۵	توانمندسازی سازمانی بر تاب‌آوری

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 بنابراین 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

نتیجه رابطه	t	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۸۹,۳	۰,۶۳	توانمندسازی بر چابکی

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 بنابراین 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

نتیجه رابطه	t	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۱۵,۲۶	۰,۷۵	چابکی بر تاب‌آوری

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری چابکی سازمانی بوده 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 و همکاران (۱۳۹۰)، شو و چی (۲۰۱۵)، اصغری و همکاران (۱۳۹۴)، سید حسینی و همکاران (۱۳۹۱) و کانر (۲۰۱۳) همسو می‌باشد. در ادامه با توجه به نتایج فرضیه‌های پژوهش پیشنهادهایی چند ارائه می‌گردد: به مدیران پیشنهاد می‌گردد در راستای توانمندسازی کارکنان روحیه ریسک‌پذیری، مشارکت‌جویی، شایسته‌سالاری، کارآفرینی سازمانی، قانون‌گرایی، جوان‌گرایی، اقتدار در مدیریت، علم‌گرایی،

کاهش فاصله قدرت و مهارت‌گرایی را به عنوان مؤلفه‌های مدیریتی فرهنگ سازمانی موردتوجه قرار دهند. طراحی و توسعه نظام مبتنی بر شایسته‌سالاری، طراحی شغل متناسب با توانایی و شخصیت استعداد، برنامه‌های پیشرفت مسیر شغلی استعدادها، ایجاد محیط کاری لذت‌بخش بایستی موردتوجه و تأکید قرار گیرد. آموزش دادن به کارکنان از طریق سناریوسازی‌های مختلف و تأکید بر یادگیری از اشتباهات باید همواره موردتوجه باشد. ایجاد سیستم پاداش و قدرشناسی تلاش‌های کارکنان توانمند در سازمان موجب افزایش انگیزه و عملکرد بهتر کارکنان خواهد شد. در جذب و گزینش کارکنان به‌گونه‌ای عمل شود که انتخاب و به کارگماری افراد متناسب با تخصص و تجربه و ایده‌آل‌های ذهنی آنان باشد به‌طوری که شغل فرد متناسب با باورها، ارزش‌ها و رفتارهای وی باشد. الگوسازی افراد موفق سازمان و هم‌چنین شناسایی و ستایش از افرادی که در زمینه شغل خود توانمند عمل می‌کنند می‌تواند در توانمندسازی کارکنان راهگشا باشد. برای داشتن سازمانی توانمند باید روابط پویا جایگزین قیدوبندهای دست و پاگیر شوند و افراد توانائی کامل تصمیم‌گیری و اجرای آن را دارا

- باشند. در طراحی و بازنگری ساختار سازمانی ویژگی‌هایی مانند طراحی وظایف بخش‌ها به صورت منعطف، رسمیت‌زدایی از فعالیت‌ها، نتیجه‌گرایی در کارها، کاهش کنترل‌های سازمانی و افزایش کنترل‌های درونی و گسترش فناوری اطلاعات می‌تواند باعث توانمندسازی کارکنان شود. ایجاد فضای ارتباطی غیررسمی و چهره به چهره در سازمان، واگذاری اختیارات لازم در مشاغل و مشارکت کارکنان دانش‌محور در تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌های می‌تواند بسیار تأثیرگذار باشد؛ زیرا اگر کارکنان درک کنند که سازمان به توانایی‌های آن‌ها باور دارد و ارج می‌نهد تمایل بیشتری برای افزایش رفتارهای تبادل دانش برای بهبود تاب‌آوری سازمان خواهند داشت. برای افزایش تاب‌آوری سازمانی، ویژگی‌های رفتاری فرهنگ سازمانی از جمله: انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، تعهد‌گرایی، رقابت‌گرایی سالم، وفاداری سازمانی را در بین کارکنان و اساتید باید بیشتر تقویت شود.

منابع

- آبروشن، حسن، شیخ‌الاسلامی، راضیه (۱۳۹۷). پیش‌بینی تاب‌آوری دانشجویان بر اساس جهت‌گیری‌های مذهبی. رهیافت فرهنگ دینی، (۱)، ۲۷۹-۲۹۷.
- آذر، عادل و پیشدار، مهسا (۱۳۹۰). شناسایی و اندازه‌گیری شاخص‌های چابکی سازمانی (مطالعه موری). مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱.
- ابراهیمیان جلودار، یاسر سید و جلودار ابراهیمیان، محمود (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: سرعت پاسخگویی و نوآوری سازمانی. توسعه انسانی پلیس، ۱۴، ۱۳-۳۴.
- ابطحی، حسین و عباسی، سعید (۱۳۹۲). توانمندسازی و واگذاری کار و تفویض اختیار. تهران: نشر فوزان.
- اصغری، اعظم (۱۳۹۴). بررسی توانمندسازی کارکنان و سلامت روحی و مقایسه آن‌ها در مدیران مقطع متوسطه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت.
- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ محمدی حسینی، سیداحمد و حسین‌پور عذرا (۱۳۹۵). آزمون مدل ساختاری رابطه رفتار شهروندی سازمانی و کارآفرینی سازمانی با چابکی سازمانی: نقش میانجی تعهد سازمانی. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، (۲)، ۴۵-۷۴.
- ایمانی زاده، قدرت و ملک احمدی، فاطمه (۱۳۹۷). بررسی نقش الگویی معلم در کمک به افزایش تاب‌آوری و تحمل دانش‌آموزان براساس نظریه یادگیری اجتماعی و ارائه راهکارهای ساده و عملی، پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، (۵)، ۹-۱۹.
- باقرزاده، محمدرضا؛ بالوئی، عزت‌ا... و معافی مدنی، سید رضا (۱۳۸۹). بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمانی دولتی (مطالعه موردی اداره کل پست مازندران). پژوهشگر (فصلنامه مدیریت)، ۱۸.
- بشارت، محمدعلی. (۱۳۸۶). تاب‌آوری، آسیب‌پذیری و سلامت
- روانی. مجله علوم روان‌شناختی، ۶ (۲۴)، ۳۸۳-۳۷۳.
- بهادری خسروشاهی، جعفر و هاشمی نصرت‌آباد، توج (۱۳۹۰). رابطه امیدواری و تاب‌آوری با بهزیستی روان‌شناختی در دانشجویان. اندیشه و رفتار در روانشناسی بالینی (اندیشه و رفتار)، (۲۲)، ۴۱-۵۰.
- جزئی، نسرين و رستمی، علی (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، (۳)، ۴۰-۲۵.
- جلیلی، علی و حسین چاری، مسعود. (۱۳۸۹). تبیین تاب‌آوری روان‌شناختی برحسب خودکارآمدی در دانشجویان ورزشکار و غیرورزشکار. رشد و یادگیری حرکتی ورزشی (حرکت)، ۶، ۱۵۳-۱۳۱.
- جوکار، بهرام (۱۳۸۶). نقش واسطه‌ای تاب‌آوری در رابطه بین هوش هیجانی و هوش عمومی با رضایت از زندگی. روانشناسی معاصر، (۲)، ۱۲-۳.
- جوکار محمد و هاشمی، فرزانه (۱۳۹۰). رابطه بین تعالی معنوی و تاب‌آوری در دانشجویان دانشگاه. فصلنامه مدیریت، ۱۸، ۶۳-۳۴.
- خلعتیری، جواد و بهاری، صونا (۱۳۸۹). ارتباط بین تاب‌آوری و رضایت از زندگی، فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، (۲)، ۹۴-۸۳.
- رضایی، سجاده؛ قربان پور لقمجانی، احسانی، امیرعلی (۱۳۹۷). پیش‌بینی چابکی سازمانی از طریق انگیزش شغلی و خودکارآمدی عمومی (مطالعه موردی کارکنان اداره آموزش و پرورش). مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، (۲)، ۶۱-۸۸.
- سالاری، محمدمهدی (۱۳۹۴). مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان آنان. مجله پرستاری. چاپ اول.
- سلاجقه، سنجر و کریمی افشار، سمانه (۱۳۹۰). رهبری معنوی ابزاری مناسب برای کارآفرینی سازمانی. کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان. تهران.
- سید حسینی، سیدمحمد؛ رجب‌زاده قطر، علی؛ البرزی، محمود؛ رضوی، سیدمصطفی و رضانی، علی (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری قابلیت‌های چابکی سازمان - بررسی موردی شرکت‌های خودروساز تجاری. (مدیریت صنعتی)، (۱)، ۳۶-۱۵.
- سیماراصل، نسترن؛ فیاضی، مرجان و قلی پور، آریب (۱۳۸۹). تبیین پیامدهای عوامل روان‌شناختی مثبت در سازمان. علوم مدیریت ایران، (۱۷)، ۴۵-۲۳.
- شمس، فاطمه (۱۳۸۹). مدل پیش‌بینی کارآفرینی بر اساس ویژگی‌های شخصیتی با نقش واسطه‌ای تاب‌آوری. شیراز: دانشگاه پیام نور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت.
- شمس، فریدون و راضی، علی (۱۳۸۶). ضرورت به‌کارگیری ایده چابکی در معماری سازمانی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- شهائی، بهنام و جعفرزاد، احمد (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک. تهران: کتاب مهربان نشر.
- شهبازی، بهزاد، الهیاری، رحمت اله و میرکمالی، محمد (۱۳۸۹). توانمندسازی کارکنان (تعاریف، الزامات و مدل‌ها). منابع انسانی

- holder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, 42, 488-506.
- Carvalho, J and Sousa, R. D. (2014). Enterprise Architecture as Enabler of Organizational Agility. *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah, 2014.
- Braunscheidel M. and 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.
- 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, pp 76-82.
- Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, May 10, 14-55.
- Manvil B. and Josiah, O. (2003). Beyond Empowerment: Building by company of citizens, *Harvard business review*, 81(1): 48-53.
- Fallmyr, T. and 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.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1.
- Lick, D.w. (2018). A new perspective on organizational learning: creating learning teams. *Evaluation and program planning*, doi: 10.1016/j.evalprogplan.2005.08.004.
- Liden, M.C. & et al. (2018). Information behavior and value creation potential of information capital: mediating role of organizational learning. *Expert system with applications*, doi: 10.1016/g.eswa.2007.09.043.
- Lin C. T.; Chiu H. and Tseng Y. H. (2006). Agility Evaluation Using Fuzzy Logic. *International Journal of Production Economics*, 101: 353-368.
- Kidd, P.T. (1994). *Agile Manufacturing-Forging New Frontiers*. Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, England.
- Nogradi, G.S. and 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.
- Spreitzer, Gretchen M. (2019). When Organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. Ph.D. dissertation, University of Michigan.
- ناجا ۵ (۲۱): ۸۵-۱۰۰.
- طالبیان، احمدرضا و وفایی، فاطمه (۱۳۹۰). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی. *ماهنامه تدبیر*، ۲۰ (۲۰۳)، ۲۰۸-۲۰۲.
- عبدالمی، بیژن (۱۳۸۴). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی براساس مدل معادلات ساختاری. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۱ (۲)، ۶۴-۳۷.
- غیائی ندوشن، سعید؛ جهانی، فاطمه و خورسندی، علی (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی با خلاقیت کارکنان ستادی وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۶ (۳)، ۹۶-۷۷.
- فارسیجانی، (۱۳۹۲)، تبیین و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها. *کسب‌وکار چشم‌انداز مدیریت*، ۳، ۱۲-۲۷
- فراهانی، محبوبه (۱۳۹۳). مطالعه رابطه مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان معلمان. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز*.
- قربانی زاده، وجه‌اله و آقوردی، بابک (۱۳۹۲). نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵ (۱): ۸۷-۱۰۷.
- قلی‌پور، آرین؛ پور عزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱ (۲).
- کردنائیج، اسد...؛ بخشی زاده، علیرضا و فتح الهی، مهدی (۱۳۹۴). بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری. *مطالعات رفتار سازمانی* ۴ (۳).
- کینلا، دنیس (۱۳۹۰). توانمندسازی منابع انسانی. *ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان*. تهران: نشر مدیران.
- لالیان پور، نوشین؛ دوستی، ناهید و محمد زاده، آزاده (۱۳۹۰). مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: یک شرکت بیمه‌ای). *پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*.
- مشایخی دولت‌آبادی، محمدرضا و محمدی، مسعود. (۱۳۹۳). تاب‌آوری و هوش معنوی به‌منزله‌ی متغیرهای پیش‌بین خودکارآمدی تحصیلی در دانش‌آموزان شهری و روستایی. *روان‌شناسی مدرسه*، ۳(۲)، ۲۲۵-۲۰۵.
- مهدیه امید، محمدی پروین (۱۳۹۹). تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۹ (۱)، ۲۷۸-۲۵۹.
- نریمانی محمد، عباسی مسلم (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین سرسختی روان‌شناختی و خود تاب‌آوری با فرسودگی شغلی. *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، ۲(۸)، ۹۲-۷۵.
- نیک پور، امین و سلاجقه، سنجر (۱۳۹۱). بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. *مدیریت بهره‌وری*، ۶ (۴)، ۵۴-۳۹.
- Ambrose, C and Morella, P (2013), designing an agile organization, available at: www.garthner.com/display document
- Berman, Shawn L., Wicks, Andrew C., Kotha, Suresh., & Jones, Thomas M. (2016). Does stake-