

ارزیابی تاثیر چابکی سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بر توانمندسازی سازمانی ادارات ورزشی و جوانان

ساناز سروری^۱
علی فهیمی نژاد^۲



10.22034/SSYS.2022.1503.2039

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۲۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۲۲

هدف از پژوهش حاضر، بررسی توانمندسازی سازمان ادارات ورزشی و جوانان استان خراسان رضوی از طریق چابکی سازمانی و توانمندسازی روانشناختی با رویکرد معادلات ساختاری است. روش تحقیق پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزشی و جوانان استان خراسان رضوی تشکیل می‌دادند که باتوجه به تعداد محدود جامعه آماری، نمونه آماری این پژوهش به صورت کل شمار (۲۰۰ نفر) انتخاب شدند - ۵۷ نفر زن و ۱۴۳ نفر مرد. در این تحقیق برای آزمون معناداری بارعاملی سوالات پرسشنامه و درک ساختار موجود میان متغیرها از تحلیل عاملی تاییدی و محاسبه KMO برای تشخیص مناسب بودن داده‌ها و تایید اجرای تحلیل عاملی و از نرم افزار اسمارت پی ال اس برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

یافته‌ها نشان داد که چابکی سازمانی اثر معنی‌داری بر توانمندسازی سازمان (۰/۳۸ = بارعاملی، $t\text{-value} = -۷/۹۱$) دارد و توانمندسازی روانشناختی اثر معنی‌داری بر توانمندسازی سازمانی (۰/۵۲ = بارعاملی، $t\text{-value} = ۱۰/۶۳$) دارد. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که با توجه به اثر قابل توجه چابک سازی در تعالی سازمان، مدیران عالی سازمان می‌توانند راهبرد چابکی سازمانی را با استانداردهای تعالی و توانمندی سازمان همسو و هماهنگ سازند و از طریق مشارکت دهی بیشتر کارکنان این فرآیند را تسهیل نمایند.

واژگان کلیدی: توانمندسازی روانشناختی، چابکی سازمان، ورزش و جوانان.

۱- دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

۲- استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران (نویسنده

مسئول)

«بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت» (۲۰۰۹) بیان کرده است که امروزه بسیاری از سازمان‌ها به دنبال ارزیابی میزان موفقیت خود در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف اند تا بتوانند عملکرد خود را با سازمان‌های دیگر به ویژه با بهترین آن‌ها مقایسه کنند (قنبری، اردلان، نصیری و کریمی، ۱۳۹۴). در دنیای رقابتی امروز که تغییر یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آن می‌باشد، ضرورت دارد سازمان‌ها برای حفظ و بقای حیات خود به دنبال ایجاد و توسعه توانمندی‌هایی باشند که بتوانند به تولید انواع گوناگونی از محصولات و ارائه خدمات متنوع با توجه به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه، بهبود و کیفیت و ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات بپردازند. در واقع می‌توان گفت فقط سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود در بازارهای رقابتی ادامه دهند که بتوانند به چنین توانمندی‌هایی دست یابند. یکی از این توانمندی‌ها مربوط به تغییر و تحولات محیطی، چابکی سازمانی است. چابکی را توانایی یک سازمان برای تطبیق با تغییر و استفاده از فرصت‌هایی که به دنبال وقوع تحول نمایان می‌گردند، می‌دانند. به زعم شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار را «چابکی» گویند. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آن‌ها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲). لذا به نظر می‌رسد مهم‌ترین عامل در هر سازمان برای رویارویی با این تغییرات، نیروی انسانی است و بی‌شک موفقیت و پیشرفت هر سازمان نیز به نیروی انسانی بستگی دارد. داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت. کارکنان از معیارهای مهم تعالی سازمانی‌اند و به توانمندسازی‌شان در مدل اروپایی ای اف کیو ام^۱ بیش از پیش توجه شده است (قنبری و همکاران، ۱۳۹۴). شایستگی عبارت است از: احساس کارمند از اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز کار خود را داراست. بنابراین شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محول شده را به‌طور موفقیت آمیز انجام دهد. اعتماد به این معنی است که کارمند مطمئن باشد با وی منصفانه و یکسان و از هر منظری بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. احساس خودمختاری عبارت است از: احساس کارمند از این که در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیت‌های مربوط به شغل خود از آزادی لازم برخوردار است. احساس معنی - داری به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد برمی‌گردد. یکی از عواملی که نقش اساسی در برتری سازمان‌ها دارد، توانمندسازی روانی کارکنان است که طی سال‌های گذشته، توجه تعداد زیادی از بزرگان مدیریت را به خود جلب کرده است، زیرا با توجه به محیط رقابتی و پیچیده کنونی، سازمان‌ها محکوم به داشتن نیروی انسانی توانمند از بعد روانی هستند، چرا که نیروی ضعیف، کم‌توان و بی‌تفاوت مانعی برای رسیدن به اهداف و آرزوهای بزرگ است (بورقانی، آبدارزاده، فتوت و پورحسینی، ۱۳۹۵). هم‌چنین، بنابر مطالب گفته شده و وجود رقابتی که امروزه بین سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی به وجود آمده است، سازمان‌ها نیازمند داشتن نیروی انسانی توانمند و سرعتی در انجام امور و برطرف کردن مشکلات و مسائل ضروری به وجود آمده در سازمان هستند. یکی از این توانمندی‌ها مربوط به تغییر و تحولات محیطی، چابکی سازمانی است (استاندر و روتمن^۲، ۲۰۱۰). توانمندسازی، کارکنان سازمان‌ها را توانمند می‌سازد و باعث ارتقای

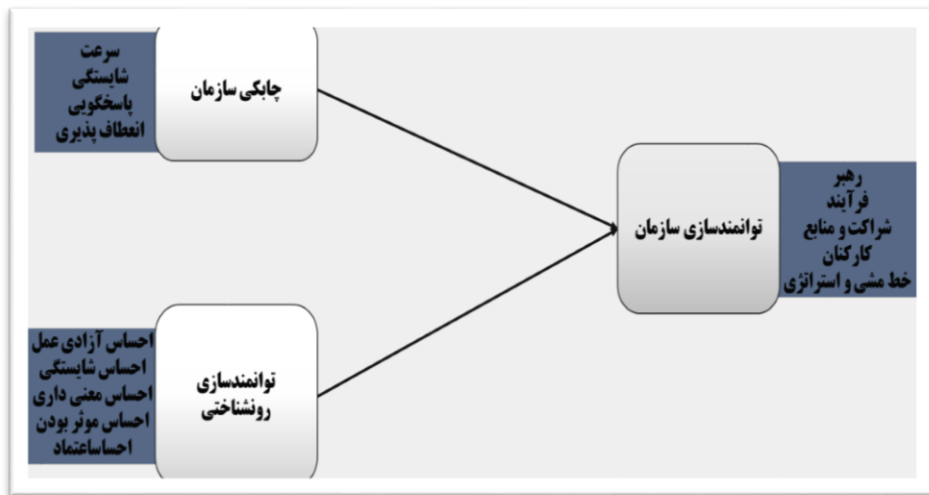
عملکرد آنان می‌شود. توانمندسازی کارکنان، امری حیاتی برای بالا بردن بازدهی و بهره‌وری سازمان است (شمسی فر و همکاران، ۱۳۹۹). از سوی دیگر، سرعت شاید مهم‌ترین ثروت در هزاره سوم و عصر جدید موسوم به «عصر اطلاعات» باشد. برای کاستن زمان پاسخگویی و بهبود انعطاف‌پذیری باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها به وجود آیند که برای این منظور اصطلاح «چابکی سازمانی»^۱ برای اولین بار به کار گرفته شد (نیک‌پور و برکم، ۱۳۹۰). چابکی سازمانی، سیستمی با توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقا و پیشرفت بنگاه در یک محیط رقابتی (ویژگی اساسی محیط رقابتی عدم اطمینان است) می‌شود (دریس و همکاران، ۲۰۱۲).

چابکی، نوعی قابلیت پویاست که سازمان‌ها را در پیکربندی مجدد، جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی منابع، اطلاعات، فرآیندها و فناوری قادر می‌سازد. این توانایی سازمان‌ها را قادر به ایجاد هم‌افزایی و افزایش مزیت رقابتی می‌کند که سبب افزایش عملکرد سازمانی می‌گردد. در سازمان چابک که با تغییرات محیطی مداوم روبروست، 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 (کلانتري و عبدالملکی، ۱۳۹۹). چابکی را توانایی یک سازمان برای تطبیق با تغییر و استفاده از فرصت‌هایی که به دنبال وقوع تحول نمایان می‌گردند، می‌دانند. در واقع سازمان چابک به سازمانی گفته می‌شود که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف‌پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی و نسبت به مشکلات و کاستی‌ها بسیار مقاوم و پایدار باشد که این امر با داشتن نیروی انسانی چابک محقق می‌شود. هم‌چنین سازمان‌های چابک می‌توانند نیاز به تغییرات منابع درونی و بیرونی را حس کنند و این تغییرات را پیوسته اعمال و عملکرد سازمان را در سطح بالاتر از سطح متوسط نگه‌دارند. در همین راستا به نظر می‌رسد مهم‌ترین عامل در هر سازمان برای رویارویی با این تغییرات، نیروی انسانی توانمند است و بی‌شک موفقیت، پیشرفت و توانمندسازی هر سازمان نیز به نیروی انسانی بستگی دارد. داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت. به همین دلیل داشتن نیروی انسانی توانمند یکی از ضروریات برای هر سازمانی محسوب می‌شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

در سال‌های اخیر، با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان و توانایی آنان در کمک به تعالی و توانمندسازی سازمان و پیشرفت سازمان‌ها در تقابل با سازمان‌های دیگر و بهبود وضع موجود خود، مطالعات بسیاری در این زمینه انجام شده است. بیشتر مطالعات رابطه تعالی سازمان را با متغیرهای بسیاری سنجیده‌اند که در تحقیقات جمشیدیان (۱۳۹۷)، صفدریان و پورکیانی (۱۳۹۶)، شیروانی و همکاران (۱۳۹۶)، ربیعی و همکاران (۱۳۹۵)، خدایار و ناستی (۱۳۹۵)، علی‌آبادی و همکاران (۱۳۹۵)، فیاضی (۱۳۹۵)، قاسمی (۱۳۹۵)، نیک‌کار (۱۳۹۵) و عزیزی اصل و همکاران (۱۳۹۴)، قنبری و همکاران (۱۳۹۴) و کرمی و همکاران (۱۳۹۴)، اسماعیلی و همکاران (۲۰۱۷)، دولت شاه و همکاران (۲۰۱۷) و اصغری و همکاران (۲۰۱۸) مشاهده می‌گردد. در سازمان‌های ورزشی ایران هم چون دیگر سازمان‌ها و نهادهای دولتی به منظور افزایش و بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی، مدیران باید شرایطی را در محیط کار و سازمان فراهم آورند که بتوانند با چابک کردن سازمانی و توانمندساختن روانشناختی کارکنان، زمینه توانمندسازی کارکنان سازمان را ایجاد کنند.

1. Organizational agility
2. Dries

همچنین سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد نیز باشد که از طریق آن همه کارکنان بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند. با توجه به این که ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی معرف تربیت بدنی و ورزش استان است و عملکرد آن در کلیه ابعاد تأثیرگذار است، عملکرد خوب این ادارات پیش نیاز نیل به جامعه‌های سالم و توسعه یافته است و برعکس عملکرد ضعیف آن موجب زمینه سازی برای بروز انواع نارسایی‌های اجتماعی و فرهنگی می شود. نظر به اینکه وزارت ورزش و جوانان عمده ترین نهاد متولی امر ورزش و تفریحات جوانان و نیز از جمله مهمترین نهادها در امر تربیت جوانان و ورزشکاران می باشد، همواره باید در راه توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی گام بردارد و در زمره سازمان های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کند (مرسل و همکاران، ۱۳۹۸). در سازمان‌های ورزشی ایران هم چون دیگر سازمان‌ها و نهادهای دولتی به منظور افزایش و بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی، مدیران باید شرایطی را در محیط کار و سازمان فراهم آورند که کارکنان توانمندسازی لازم را احساس کنند، چرا که این توانمندسازی نقش مهمی را در چابکی سازمانی و تعالی سازمانی ایفا می کند و این راهبردها در ایجاد و بقای گروه موثر خواهد بود. از این رو، در این پژوهش به بررسی توانمندسازی ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی از طریق چابکی سازمانی و توانمندسازی روان شناختی پرداخته شده است. بدین منظور، مدل مفهومی پژوهش بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش در قالب شکل ۱ آورده شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش از نظر نوع توصیفی همبستگی، از نظر راهبرد فرایندی، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده‌ها میدانی بود. این مطالعه به جهت شرایط و پیش فرض‌های مربوط به متغیرهای پژوهش و روابط بین آن‌ها بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان انجام گرفته است. جامعه آماری شامل کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود. نمونه آماری با

توجه به تعداد محدود جامعه آماری به صورت کل شمار (۲۰۰ نفر) انتخاب گردید و ۲۰۰ پرسشنامه بین آزمودنی ها توزیع شد که از این تعداد، ۱۹۶ پرسشنامه پاسخ داده شده و ۴ پرسشنامه بدون پاسخ برگشت داده شد.

ابزارهای پژوهش، مطالعه کتابخانه‌ای و پرسشنامه استاندارد بود. پرسشنامه دارای مقیاس ۵ ارزشی لیکرت بود. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۶۴ سؤالی بر اساس طیف پنج ارزشی لیکرتی استفاده شد. برای اطمینان از اینکه پرسشنامه های طراحی شده خصیصه های موردنظر یعنی توانمندسازی روانشناختی، چابکی سازمانی و تعالی سازمانی را اندازه گیری می کند به تحلیل روایی آن پرداخته شد. برای تعیین روایی تحقیق، از روایی ظاهری استفاده گردید. بدین منظور پرسشنامه های موردنظر بین صاحب نظران دانشگاهی و متخصصان مدیریت ورزشی توزیع و پس از جمع آوری نظرات آنان، اصلاحات لازم در پرسشنامه ها به عمل آمد. هم چنین سوالات عمومی شامل اطلاعات دموگرافیک پاسخ دهندگان با ۶ سوال بود: جنس، سن، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات، سابقه کار و سابقه ورزشی. در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ که در بیشتر پژوهش ها مبنای سنجش پایایی قرار می گیرد، استفاده شد- آلفای کرونباخ معمولاً شاخص کاملاً مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است. جمع آوری داده ها با روش میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه استاندارد اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) برای بررسی توانمندسازی روانشناختی از پرسشنامه استاندارد شریفی و ژانگ^۲ (۲۰۰۱) برای سنجش چابکی سازمانی و برای بررسی تعالی سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته (برگرفته از مدل تعالی سازمانی EFQM) استفاده شده است. پایایی پرسشنامه توانمندسازی روان شناختی توسط یزدان خواه (۱۳۸۹) از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ محاسبه گردید و پایایی پرسشنامه چابکی سازمانی نیز به وسیله نیک پور و سلاجقه (۱۳۹۱) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد. هم چنین پایایی پرسشنامه تعالی سازمانی نیز در این تحقیق با استفاده از ضریب آلفا کرونباخ ۰/۹۳ محاسبه شد.

یافته های پژوهش

در جدول ۱ مشخصات فردی نمونه آماری آورده شده است:

جدول ۱. مشخصات فردی نمونه آماری

متغیر	مؤلفه	تعداد	درصد	متغیر	مؤلفه	تعداد	درصد
	زیر ۵	۱۰	۵		زیر ۵	۱۰	۵
	۵ تا ۱۰	۳۵	۱۷/۵		۱۰ تا ۱۵	۳۵	۱۷/۵
سن (سال)	۱۵ تا ۲۰	۸۲	۴۱	سابقه (سال)	۱ تا ۱۰	۸۲	۴۱
	بیشتر از ۲۰	۷۲	۳۶		۱۱ تا ۱۵	۷۲	۳۶
	بیشتر از ۵۰	۱	۰/۵		بیشتر از ۱۰	۱	۰/۵
وضعیت تاهل	مجرد	۲۲	۰/۱۱	میزان تحصیلات	دیپلم	۸	۴
	متاهل	۱۷۱	۸۵/۵		کاردانی	۱۶	۷/۵
	بی پاسخ	۷	۳/۵		کارشناسی	۹۸	۴۸/۵
جنسیت	مرد	۱۴۳	۷۱/۵		کارشناسی ارشد	۷۶	۳۸
	زن	۵۷	۲۸/۵		دکتری	۲	۱

1. Spreitzer
2. Zhang

یافته‌های پژوهش شامل دو بخش کلی روایی‌سنجی برازش مدل و تحلیل روابط بین متغیرها بود. بررسی برازش مدل بیرونی (مدل یابی PLS) در دو مرحله صورت پذیرفت: در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) با برآورد مسیر بین متغیرها بررسی گردید. بارهای عاملی متغیرها در جدول ۲ و شکل ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۲. نتایج ارزیابی روایی ابزار اندازه‌گیری براساس بارهای عاملی

توانمندسازی سازمان				توانمندسازی روان‌شناختی				چابکی سازمانی			
ابعاد	بار عاملی	گویه	بار عاملی	ابعاد	بار عاملی	گویه	بار عاملی	ابعاد	بار عاملی	گویه	
		۱	۰/۸۳			۱	۰/۸۷			۱	۰/۵۳
		۲	۰/۸۳			۲	۰/۸۷			۲	۰/۶۳
		۳	۰/۸۳			۳	۰/۸۵			۳	۰/۷۵
		۴	۰/۸۲								
		۱	۰/۸۲			۱	۰/۸۵			۱	۰/۸۳
		۲	۰/۸۵			۲	۰/۸۸			۲	۰/۸۵
		۳	۰/۸۲			۳	۰/۸۳			۳	۰/۶۲
		۴	۰/۸۳								
		۱	۰/۶۹			۱	۰/۸۴			۱	۰/۸۲
		۲	۰/۷۷			۲	۰/۸۸			۲	۰/۸۳
		۳	۰/۷۴			۳	۰/۸۳			۳	۰/۸۴
		۴	۰/۷۰								
		۱	۰/۶۸			۱	۰/۷۴			۱	۰/۸۹
		۲	۰/۸۲			۲	۰/۸۶			۲	۰/۸۲
		۳	۰/۸۳			۳	۰/۸۹			۳	۰/۸۹
		۴	۰/۵۲							۲	۰/۸۷
		۱	۰/۵۷			۱	۰/۸۳				
		۲	۰/۶۱			۲	۰/۸۴			۳	۰/۸۶
		۳	۰/۵۰			۳	۰/۷۸				
		۴	۰/۷۳								

در مدل تحقیق حاضر، همان‌گونه که در جدول ۲ مشخص است، تمام اعداد ضرایب بارهای عاملی پرسش‌ها از ۰/۴ بیشتر بود؛ یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول بود که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی استفاده شد: روایی محتوا، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا. روایی محتوا با نظرسنجی خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. در جدول ۳ و ۴ نتایج پایایی، روایی همگرا و واگرا به‌طور کامل آورده شده است:

1. Average variance extracted

جدول ۳. نتایج ضریب پایایی و روایی همگرا در مدل اندازه‌گیری

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا	متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
چابکی سازمان	۰/۸۵	۰/۸۷	۰/۵۵	احساس موثر بودن	۰/۸۰	۰/۸۷	۰/۵۳
سرعت	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۶۲	احساس اعتماد	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۶۳
شایستگی	۰/۷۲	۰/۸۳	۰/۵۳	توانمندسازی سازمان	۰/۷۵	۰/۸۳	۰/۷۱
پاسخگویی	۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۶۵	رهبر	۰/۷۷	۰/۸۹	۰/۶۵
انعطاف پذیری	۰/۷۳	۰/۸۶	۰/۷۲	فرآیند	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۵۸
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۸۶	۰/۸۱	۰/۵۱	شراکت و منابع	۰/۷۳	۰/۸۱	۰/۵۵
احساس معنی‌داری	۰/۷۸	۰/۸۱	۰/۵۹	کارکنان	۰/۷۶	۰/۸۱	۰/۵۵
احساس شایستگی	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۶۶	خط مشی و راهبرد	۰/۷۸	۰/۸۹	۰/۵۸
احساس آزادی عمل	۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۵۴				

بر اساس جدول ۳ تمام مقادیر AVE در سازه مربوط به خود بالاتر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ می‌باشند که بیانگر برازش مناسب مدل می‌باشد.

جدول ۴. نتایج ماتریس فورنل و لارکر جهت ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری (روایی و اگر)

متغیر ۱	متغیر ۲	متغیر ۳	متغیر ۴	متغیر ۵	متغیر ۶	متغیر ۷	متغیر ۸	متغیر ۹	متغیر ۱۰
چابکی سازمان	۰/۷۴								
سرعت	۰/۶۳	۰/۷۹							
شایستگی	۰/۵۳	۰/۶۳	۰/۷۳						
پاسخگویی	۰/۴۵	۰/۳۶	۰/۵۶	۰/۸۱					
انعطاف پذیری	۰/۴۸	۰/۳۹	۰/۶۳	۰/۷۳	۰/۸۵				
روان‌شناختی	۰/۵۹	۰/۴۲	۰/۳۶	۰/۵۹	۰/۷۱	۰/۷۱			
معنی‌داری	۰/۳۶	۰/۶۵	۰/۵۳	۰/۶۳	۰/۳۶	۰/۳۸	۰/۷۷		
شایستگی	۰/۳۳	۰/۴۶	۰/۶۳	۰/۴۳	۰/۳۳	۰/۴۲	۰/۵۳	۰/۸۱	
آزادی عمل	۰/۴۲	۰/۶۳	۰/۴۲	۰/۴۲	۰/۴۲	۰/۴۲	۰/۴۵	۰/۳۹	۰/۷۳
موثر بودن	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۳۹	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۴۸	۰/۵۶	۰/۴۲
اعتماد	۰/۶۵	۰/۴۷	۰/۵۹	۰/۳۹	۰/۴۷	۰/۳۷	۰/۵۹	۰/۴۷	۰/۴۷
توانمندسازی	۰/۵۱	۰/۵۶	۰/۶۸	۰/۵۶	۰/۵۹	۰/۳۸	۰/۳۶	۰/۳۸	۰/۷۹
رهبر	۰/۴۱	۰/۳۶	۰/۳۸	۰/۴۲	۰/۳۳	۰/۲۶	۰/۵۹	۰/۵۱	۰/۳۶
فرآیند	۰/۶۳	۰/۳۹	۰/۴۲	۰/۵۳	۰/۴۳	۰/۳۹	۰/۶۳	۰/۴۱	۰/۳۸
شراکت‌ها	۰/۲۹	۰/۴۰	۰/۴۳	۰/۲۶	۰/۴۷	۰/۴۵	۰/۴۲	۰/۲۹	۰/۳۹
کارکنان	۰/۳۷	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۱۹	۰/۵۶	۰/۴۸	۰/۴۷	۰/۲۹	۰/۳۱
خط مشی	۰/۶۵	۰/۶۹	۰/۳۷	۰/۲۳	۰/۳۶	۰/۵۹	۰/۳۹	۰/۳۷	۰/۵۹

روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان روایی همگرا برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها) در مدل باشد. در نرم افزار پی ال اس بررسی این امر به وسیله جدول ۴ حاصل می شود که خانه های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها و جذر مقادیر (AVE بر روی قطر اصلی) مربوط به هر سازه است. این مدل در صورتی روایی واگرای قابل قبولی دارد که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در تحقیق حاضر که اعداد مندرج در قطر اصلی ماتریس هستند، از مقدار همبستگی بین آن ها که در خانه های زیرین و چپ قطر اصلی ماتریس ترتیب داده شده اند بیشتر باشد. از این رو می توان اظهار داشت که در تحقیق حاضر، سازه ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با سازه های دیگر؛ به بیان بهتر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است. مدل درونی بیانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با استفاده از مدل درونی می توان فرضیه های پژوهش را بررسی کرد. در جدول های ۵، ۶ و ۷ و شکل ۲ نتایج برازش مدل درونی مشاهده می شود.

جدول ۵. برازش مدل درونی (مقادیر معناداری)

توانمندسازهای سازمان	
چابکی سازمان	۷/۹۱
توانمندسازی روان شناختی	۱۰/۶۳

بر اساس جدول ۵ قدر مطلق روابط، بالای ۱/۹۶ معنادار می باشند.

جدول ۶. مقادیر معیارهای برازش مدل ساختاری

متغیرها	Q ²	R Square (R ²)	متغیرها	Q ²	R Square (R ²)
چابکی سازمان	۰/۳۷	-	موثر بودن	۰/۵۵	۰/۶۱
سرعت	۰/۳۵	۰/۵۵	اعتماد	۰/۳۸	۰/۴۸
شایستگی	۰/۴۱	۰/۴۹	توانمندسازی	۰/۵۲	۰/۶۵
پاسخگویی	۰/۴۲	۰/۷۳	رهبر	۰/۴۳	۰/۸۰
انعطاف پذیری	۰/۳۳	۰/۵۹	فرآیند	۰/۳۸	۰/۷۱
روان شناختی	۰/۴۷	-	شراکت ها	۰/۳۶	۰/۶۹
معنی داری	۰/۳۷	۰/۷۴	کارکنان	۰/۴۱	۰/۴۲
شایستگی	۰/۳۹	۰/۷۵	خط مشی	۰/۴۵	۰/۶۱
آزادی عمل	۰/۴۹	۰/۶۳			

با توجه به جدول ۶، میزان ضریب تعیین بیشتر متغیرهای تحقیق بسیار بالاتر از ۰/۳۳ هستند که این نشان از تأثیر یک متغیر برون از بر یک متغیر درون از دارد- میزان ضریب تعیین صفر تا یک متغیر است و نشان دهنده برازش مدل ساختاری در سه سطح ضعیف تا ۰/۱۹، متوسط تا ۰/۳۳ و قوی تا ۰/۶۷ می باشد. همچنین مدل دارای قدرت پیش بینی قوی است؛ چرا که قدرت پیش بینی تمامی سازه ها دارای شدت نزدیک یا بزرگ تر از ۰/۳۵ است- در صورتی که مقدار قدرت پیش بینی در مورد یک سازه درون از سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی در قبال شاخص های آن سازه دارد.

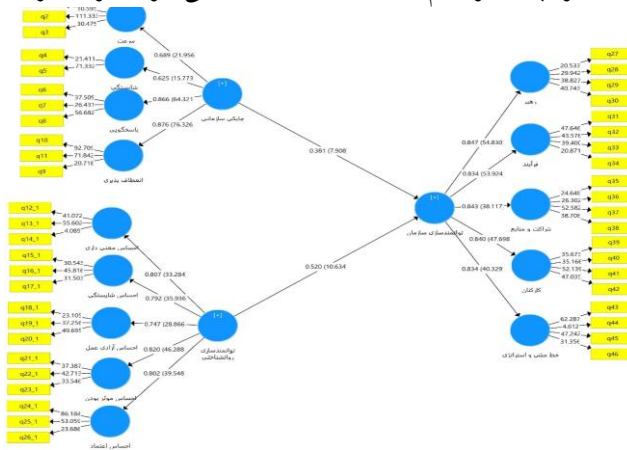
جدول ۷. برازش کلی مدل

متغیر	چابکی سازمان	سرعت	شایستگی	پاسخگویی	انعطاف پذیری	روان شناختی	معنی داری	شایستگی	آزادی عمل
مقادیر اشتراکی	۰/۴۹	۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۴۹	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۵۷	۰/۶۱
خی دو	-	۰/۵۵	۰/۴۹	۰/۷۳	۰/۵۹	-	۰/۷۴	۰/۷۵	۰/۶۳
متغیر	موثر بودن	اعتماد	توانمند سازی	رهبر	فرآیند	شرکت	کارکنان	خط مشی	
مقادیر اشتراکی	۰/۶۰	۰/۵۱	۰/۴۶	۰/۴۸	۰/۵۸	۰/۷۰	۰/۶۳	۰/۶۰	
خی دو	۰/۶۱	۰/۴۸	۰/۶۵	۰/۸۰	۰/۷۱	۰/۶۹	۰/۴۲	۰/۶۱	

در نهایت با استفاده از جدول ۷ و فرمول ۱ برازش کلی مدل آورده شده است. سه مقدار ۰/۳۶، ۰/۲۵ و ۰/۰۱ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. بنابراین با توجه به مقدار به دست آمده از فرمول ۱ (۰/۶۰) برازش کلی مدل در سطح قوی برآورد شد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0/57 \times 0/63} = 0/60 \quad \text{فرمول ۱:}$$

برای معناداری بودن ضریب مسیر لازم است مقدار قدرمطلق تی هر مسیر بیشتر از (۱/۹۶) باشد.



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش (بارهای عاملی و ضرایب معنی داری)

در جدول ۸، نتایج ضرایب مسیر و سطح معناداری مدل پژوهش ارائه شده است:

جدول ۸. نتایج ضرایب مسیر و سطح معناداری مدل پژوهش

نتیجه	معناداری (آماره تی)	ضریب مسیر	مسیر
پذیرش	۷/۹۱	۰/۳۸	چابکی سازمانی بر توانمندسازی سازمان
پذیرش	۱۰/۶۳	۰/۵۲	توانمندسازی روانشناختی بر توانمندسازی سازمان

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۸، چابکی سازمان به میزان ۳۸ درصد بر توانمندسازی سازمان اثر مستقیم و معنی داری دارد ($t\text{-value} = ۷/۹۱$ ، بار عاملی، $۰/۳۸$)، توانمندسازی روان شناختی نیز ۵۲ درصد بر توانمندسازی سازمان اثر معنی داری دارد ($t = -۱۰/۶۳$ ، بار عاملی، $۰/۵۲$)، $t\text{-value}$ که نشان دهنده تاثیر قوی تر آن به نسبت چابکی سازمان بر توانمندسازی سازمان است.

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، بررسی توانمندسازی ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی از طریق چابکی سازمانی و توانمندسازی روان شناختی با رویکرد معادلات ساختاری بود. در سازمان های ورزشی ایران همچون دیگر سازمان ها و نهادهای دولتی به منظور افزایش و بهبود عملکرد و بهره وری سازمانی، مدیران باید شرایطی - نظیر مشارکت کارکنان در امور سازمان، ارتباط متقابل و مستمر با اعضای خود و تشویق و قدردانی - را در محیط کار و سازمان فراهم آورند که کارکنان توانمندسازی لازم را احساس کنند، چرا که این توانمندسازی نقش مهمی را در چابکی سازمانی ایفا می کند و این راهبردها در ایجاد و بقای سازمان ورزشی مؤثر خواهد بود. کلیات نتایج این پژوهش توسط مطالعات قبلی از جمله: مطالعه علی آبادی و همکاران (۱۳۹۵)، قاسمی (۱۳۹۵)، نیک کار (۱۳۹۵)، عزیزی اصل و همکاران (۱۳۹۴)، قنبری و همکاران (۱۳۹۴) و کرمی و همکاران (۱۳۹۴) مورد تأیید و حمایت قرار گرفت.

بر اساس جدول ۲ و شکل ۲ مشخص می شود که در زمینه چابکی سازمانی هر چهار مؤلفه انعطاف پذیری (۰/۷۶)، سرعت (۰/۶۹)، پاسخ گویی (۰/۶۴) و شایستگی (۰/۶۲) به ترتیب دارای نقش معناداری در تبیین چابکی سازمان بودند.

در زمینه توانمندسازی روان شناختی هر پنج مؤلفه احساس مؤثر بودن (۰/۸۲)، احساس معنی داری (۰/۸۱)، احساس اعتماد (۰/۸۰)، احساس شایستگی (۰/۷۹) و احساس آزادی عمل (۰/۷۵) به ترتیب بیشترین نقش را به صورت معنی دار در تبیین توانمندسازی روان شناختی کارکنان داشتند. توانمندسازی روان شناختی یعنی ایجاد یک حس درونی در افراد که بتوانند به طور مستقل، در فرایند کاری خود تصمیم گیری کنند. در این دیدگاه، نگرش و طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش آنها در سازمان، مدنظر است.

توانمندسازی روان شناختی، به معنای ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایف، از طریق پرورش احساس شایستگی یا کاهش احساس ناتوانی در آنان و در واقع نوعی انگیزش درونی شغلی است (مرسل و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین با توجه به این که در این پژوهش احساس مؤثر بودن بیشترین تاثیر را داشته است، کارکنان سازمان می توانند به میزان بیشتری بر راهبردها، خط مشی ها و رویه های سازمان های ورزشی اثرگذار باشند. وجود کارکنان متخصص و شایسته در سازمان باعث پیشرفت و تعالی آن در همه زمینه های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی می شود. از این رو، احساس اعتماد که از طرف مدیران نسبت به کارکنان به دست می آید، باعث می شود افراد با احساس آزادی و اختیار بیشتری در تصمیم گیری ها و مسائل مهم سازمان های ورزشی و ادارات ورزش و جوانان سهیم باشند. بعضی محققان معناداری را احساس هدف یا اتصال شخص به اهداف شغلی می دانند و در اصل فرصتی برای افراد است تا احساس کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می نمایند (موحد و عباسی، ۱۳۹۸). به همین دلیل به احتمال زیاد در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی اهداف و ارزشی که برای رفتار کارکنان قائل می شدند با معیارها و آرمان های آن سازمان ها منطبق نبوده و به همین دلیل زیاد مورد توجه قرار نگرفته است. در زمینه

احساس آزادی عمل که کم ارزش ترین بعد در این پژوهش بوده، می توان گفت به دلیل نبود آزادی و ندادن اختیار زیاد به کارکنان، احساس آزادی عمل کمتر مورد توجه مدیران ادارات ورزش و جوانان قرار گرفته است. لذا مدیران باید با ایجاد آزادی عمل به کارکنان به آن‌ها نشان دهند که در راستای نیل به اهداف سازمان، سازمان به آن‌ها به عنوان اعضای کلیدی گوش می کند و از نقطه نظر آن‌ها استقبال می نماید. مدیران باید با دید بی طرفانه باعث ایجاد اعتماد در بین کارکنان شوند و از این طریق در کارکنانشان شادکامی و اعتماد به نفس ایجاد نمایند. چنین کارکنانی در وضعیت بسیار خوبی از لحاظ توانمندی روانشناسی قرار خواهند داشت و به تبع آن در صورت بروز هرگونه تغییرات در سازمان، این افراد در مقابله با تغییر مقاومت نخواهند کرد.

در نهایت در زمینه توانمندسازی سازمان نیز مشخص شد هر پنج مؤلفه رهبر (۰/۸۵)، شراکت‌ها و منابع (۰/۸۴)، کارکنان (۰/۸۴)، خطمشی و راهبرد (۰/۸۳) و فرآیند (۰/۸۳) به ترتیب بیشترین نقش را در تبیین معنی داری متغیر توانمندسازی سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی داشتند. با توجه به میزان اثرگذاری تقریباً یکسان همه ابعاد توانمندسازی سازمان، پرداختن به زمینه‌های بهبود و تلاش بیشتر در جهت مرتفع ساختن آن‌ها می تواند سبب ارتقای توانمندی ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی گردد. بنابراین مدیران باید سعی در بهبود هر یک از معیارها در ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی زیربسط داشته باشند، زیرا جهت نیل به موفقیت و اجرایی نمودن طرح‌ها پس از برنامه‌ریزی و اجرای آن‌ها، بررسی و بازبینی مجدد، کلید اصلی برای موفقیت خواهد بود. به دلیل این که این مدل وضعیت عملکرد سیستم توانمندسازی کلی سازمان را مشخص می سازد، این امکان را به سازمان‌های ورزشی می دهد که با درک وضعیت، برای رسیدن به وضعیت بهتر و بهبود مستمر برنامه‌ریزی نمایند.

بر اساس یافته‌های تحقیق، چابکی سازمانی بر توانمندسازی سازمان اثر مستقیم و معنی داری داشت ($t\text{-value} = 7/91$ ، بار عاملی، $0/38$). در سازمان‌هایی که با تغییرات محیطی روبه‌رو هستند، توانایی و انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخ‌گویی نیروی انسانی نقش مهمی ایفا می کند. در این رابطه، اقداماتی مانند تأکید بر فعالیت‌های گروهی و فرهنگ مشارکت، تفویض اختیار به کارکنان، تأکید بر آموزش به‌عنوان ابزار مهم توان‌افزایی، تربیت و آموزش کارکنان در زمینه مهارت‌های گوناگون انجام می گیرد. بنابراین مدیرانی که به منابع انسانی و نظرات کارکنان توجه بیشتری نمایند و از مدیریت مشارکتی در انجام امور استفاده نمایند، با هزینه کمتر و سریع‌تر زمینه حرکت سازمان‌ها را در جهت توانمندسازی و چابکی فراهم خواهند ساخت (حیدری و همکاران، ۱۳۹۳). مدیران ادارات ورزش و جوانان باید با دادن اختیار به کارکنان و فراهم کردن امکانات مورد نیاز زمینه پاسخ‌گویی و سرعت عمل در کارها را ایجاد کنند و بر فرآیند امور و تخصیص منابع برای انجام تغییرات ضروری توجه نمایند (استاندر و رومان، ۲۰۱۰). در واقع، مدیران سازمان‌های چابک توانایی تأثیر بر ماهیت تغییرات را دارند و با ایجاد دستورالعمل، توجه همگان را در جهت تکمیل و تکامل هدف اصلی سازمان جلب می نمایند. علاوه بر این، با همکاری بین ادارات ورزش و جوانان، جامعه و سایر سازمان‌ها امکان پاسخ‌گویی سریع به تقاضاهای متنوع افزایش می یابد، در حالی که امکان موفقیت برای سازمان بدون استفاده از قابلیت‌های سایر سازمان‌ها توانمند کاهش خواهد یافت. به عبارت دیگر، تقاضا برای ارائه خدمات متنوع و جدید در سازمان از طریق شبکه همکاری متقابل و با

تشریک مساعی کارکنان سایر سازمان‌ها برآورده می‌شود (هانایشا و تاهیر^۱، ۲۰۱۶). نتایج حاصل از تحلیل آماری نشان داد که بعد شایستگی و پاسخ‌گویی به کارکنان به ترتیب بیشترین تاثیر را در توانمندسازی سازمان داشته‌اند. بنابراین مدیران ادارات ورزش و جوانان می‌توانند با تقدیر بیشتر از کارکنان شایسته سازمان و داشتن برخورد مناسب و پاسخ‌گویی به‌جا و خوب به کارکنان در هر زمینه‌ای، باعث توانمندسازی سازمان و موفقیت بیشتر سازمان شوند. این یافته‌ها با پژوهش نصیری صفدریان و همکاران (۱۳۹۶)، ولیک‌بنی و نویدی (۱۳۹۵) و مشبکی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲) همسو است.

یافته‌های تحقیق نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی اثر معنی‌داری بر توانمندسازی سازمان دارد (۰/۵۲ = بار عاملی، $t\text{-value} = ۱۰/۶۳$). هر چه افراد سازمانی از سطح توانمندی روان‌شناختی بالاتری برخوردار باشند، دستیابی به توانمندسازی سازمانی شتاب خواهد گرفت؛ توانمندسازی یعنی طرز نگرش افراد درباره نقش خود در سازمان. هر کاری که روی باورهای افراد تأثیر مثبت داشته باشد و خودکارآمدی کارکنان را تقویت کند، توانمندسازی را به دنبال خواهد داشت (شمسی فر و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین مدیران عالی سازمان باید توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را یکی از راهبردهای اساسی به منظور توانمندی سازمانی تلقی نمایند و برای رسیدن به سطوح بالاتر توانمندی روان‌شناختی کارکنان برنامه‌ریزی کنند (میلان و ینگ چانگ^۲، ۲۰۱۵). در توانمندسازی روان‌شناختی، مولفه‌های احساس شایستگی (۰/۸۶)، احساس معنادار بودن (۰/۸۲)، احساس آزادی عمل (۰/۸۱)، احساس موثر بودن (۰/۸۳) و احساس اعتماد (۰/۸۰) به ترتیب اثر معناداری در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی داشتند. مدیران برای دستیابی به توانمندسازی سازمان، لازم است اختیارات کارکنان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان به عنوان یکی دیگر از ابعاد توانمندسازی افزایش دهند. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و افزایش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان از طریق سیستم پرداخت پاداش منصفانه، موجب تسهیل دستیابی به توانمندسازی سازمانی خواهد شد (صفایی شکیب و همکاران ۲۰۱۶). احساس موثر بودن فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. این بُعد به درجه‌ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود؛ بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است (مهاجری و مجردی، ۲۰۱۷). افراد توانمند احساس می‌کنند که با آنان منصفانه رفتار خواهد شد. به بیان دیگر، این اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شغلی است. همان‌طور که نتایج حاکی از توجه بیشتر مدیران به دو بُعد شایستگی و موثر بودن است، همین دو بُعد (شایستگی و موثر بودن) ضرایب تاثیر قوی بر توانمندی سازی سازمانی نسبت به ابعاد آزادی عمل و معنی‌داری دارند. بنابراین، باتوجه به حساسیت موضوع و برای افزایش ضرایب دو بُعد آزادی عمل و معنی‌داری، پیشنهاد می‌شود به کارکنان، به ویژه در بدو ورود به سازمان ارزشمندی اهداف شغلی و سازمانی از طریق دوره‌های آموزشی ویژه تفهیم شود. بیان نتایج و آثار فعالیت‌های کارکنان سازمان در پیشبرد اهداف سازمان و بیان تاثیر اجتماعی فعالیت‌ها می‌تواند در افزایش احساس معنی‌داری موثر باشد (جمشیدیان، ۱۳۹۷). علاوه بر آن، انتظار است مدیران برای دستیابی به تعالی سازمان، اختیارات کارکنان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان افزایش دهند. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و افزایش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان از طریق

سیستم پرداخت پاداش منصفانه، پاسخ گو بودن کارکنان در برابر مسئولیت و تشویق مسئولیت مداری آنان از طریق سیستم پاداش منصفانه موجب تسهیل دستیابی به تعالی خواهد شد (صفایی و همکاران، ۱۳۹۴). به لحاظ اهمیت دو موضوع توانمندسازی روانشناختی کارکنان و توانمندسازهای سازمانی، در تحقیقات امکان‌سنجی باید پیاده‌سازی همزمان برنامه‌های توانمندسازی کارکنان و توانمندسازهای سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی را مورد نظر قرار داد. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های اسماعیلی و همکاران (۲۰۱۷)، مدلی^۱ و همکاران (۲۰۱۷) و قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) همسو است.

مدیران ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی باید تلاش کنند تا زمینه توسعه مستمر دانش و قابلیت‌های کارکنان را فراهم آورند و با مشارکت کارکنان در امور سازمان، ارتباط متقابل و مستمر با اعضای خود و تشویق و قدردانی از آن‌ها، ترغیب و حمایت از کار تیمی در میان آن‌ها، مدیریت مؤثر تغییرات و تعامل فعالانه با ذینفعان بیرونی سازمان، پایه‌ریزی راهبردهای سازمان و ارائه خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان و ذینفعان و شناخت گروه‌های گوناگون مشتریان سازمان و تلاش در جهت تأمین نیازها و انتظارات آن‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌هایی را در سازمان ایجاد نمایند تا سازمان از قدرت لازم برای پاسخ‌گویی به تغییرات برخوردار گردد. به عبارتی دیگر، با تأکید بر موارد مذکور قابلیت‌های مورد نیاز جهت چابکی در سازمان‌ها را فراهم نمایند (قربانی‌زاده و آقوردی، ۱۳۹۲). بر این اساس، هر چه سطح توانمندی این وزارتخانه به لحاظ ساختاری و روانشناختی افراد سازمان بیشتر باشد، این سازمان متعالی‌تر خواهد شد. به نظر می‌رسد کارکنان در صورت واگذاری کنترل بخشی از کار خود، سخت‌تر کار کرده، اشتیاق بیشتری نشان خواهند داد و تعهد بیشتری نیز خواهند داشت. در توانمندسازی روانشناختی کارکنان یکی از ابزار ضروری مدیریتی است که می‌تواند در جهت هدایت منابع انسانی به منظور افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار داد. بنابراین، به‌کارگیری شیوه‌های مدیریتی کارآمد و مبتنی بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، برای تعالی و رشد این وزارتخانه پیشنهاد می‌گردد. کارکنانی که از نظر روانی و ساختاری توانمند شده باشند، رفتارهای فراتر از نقش بیشتری در راستای اهداف سازمانی از خود بروز می‌دهند. بر این اساس، به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود علاوه بر این که از نظر ساختاری جو توانمندسازی را در سازمان به وجود آورند، زمینه ادراک این جو را از طریق توانمندسازی روانشناختی در سازمان فراهم کنند تا به توانمندی هرچه بیشتر کارکنان کمک نمایند. برای حصول به این مهم باید مقامات عالی این وزارتخانه با تقبل هزینه خطرپذیری، خلاقیت را در کارکنان تشویق نمایند تا با توسعه و ترویج رفتارهای نوآورانه، زمینه‌های تحول و تعالی سازمانی این وزارتخانه، فراهم گردد (مرسل و همکاران، ۱۳۹۷). در همین راستا، با توجه به اثرگذاری غیرمستقیم بیشتر چابکی سازمانی بر توانمندسازهای سازمانی به مدیران ادارات ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که توجه بیشتر و دقیق‌تری را به توانمندسازی روانشناختی کارکنان بخش‌های مختلف سازمان داشته باشند. در واقع هر چه سطح توانمندی ادارات ورزش و جوانان به لحاظ روان‌شناختی افراد سازمان بیشتر باشد، این سازمان توانمندتر خواهد شد. لذا، توانمندسازی روان‌شناختی، یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی سازمانی است؛ به‌گونه‌ای که توانمندسازی موجب درگیر شدن، انگیزش و رضایت کارکنان و تشویق آنان به

باقیمانده، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت حرکت سازمان به سمت توانمندی و سرآمدی می‌شود (قنبری و همکاران، ۱۳۹۴).

با توجه به اثر قابل توجه چابک سازی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان در توانمندسازهای سازمان پیشنهاد می‌شود مدیریت عالی سازمان راهبرد چابکی سازمانی را با استانداردهای تعالی و توانمندی سازمان همسو و هماهنگ سازند و از طریق مشارکت‌دهی بیشتر کارکنان این فرایند را بیشتر تسهیل نمایند؛ به عنوان مثال، استفاده از سیستم‌های الکترونیکی نقش زیادی هم در چابک سازی سازمان و هم مشارکت‌دهی کارکنان دارد که در نتیجه سبب ارتقای توانمندسازهای سازمان می‌شود. هم‌چنین بازنگری در شرح شغل‌ها و تقسیم کار، چارچوب مدیریت استعداد و آموزش نیروی انسانی و استفاده از شبکه اجتماعی هوشمند درون سازمانی، از دیگر راهکارهایی است که از طریق چابک سازی سازمان و توانمندسازی کارکنان سبب پیاده سازی استانداردهای تعالی سازمانی در این ادارات می‌شود.

منابع

- احمدی، علیرضا؛ صابونچی، رضا؛ سبحانی، یزدان و حاتمی، سعید. (۱۳۹۱). «رابطه چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه تحقیقات علوم ورزشی. ۲(۸)، صص ۶۵ - ۷۷.
- بزاز جزایری، سید احمد. (۱۳۸۵). «مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی». ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی. ۱۸۱(۲۷۰)، صص ۴۷-۵۱.
- بورقانی فراهانی، سهیلا؛ آبدارزاده، پدram؛ فتوت، بنفشه و پورحسینی، صدف. (۱۳۹۵). «نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری در تاثیر سرمایه اجتماعی بر رفتار شهروندی». فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال ۱۱، شماره ۴۱، صص ۱۱۷-۱۳۶.
- جعفرزاده، رحیم. (۱۳۸۶). «الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان». مجله تدبیر. ۸۶(۳)، صص ۵۲-۵۹.
- جمشیدیان، محمدامین. (۱۳۹۷). «تاثیر توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی کادر پرستار بیمارستان امام خمینی (ره) شهر اراک». مجله نخبگان علوم و مهندسی. ۱۳(۱۰)، صص ۳۵ - ۴۴.
- حیدری، مرضیه؛ سیادت، سید علی؛ هویدا، رضا و شاهین، آرش. (۱۳۹۳). «رابطه توانمندسازی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان». فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۵(۱)، صص ۱۷.
- خدایار ایلی و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری». ماهنامه طلوع بهداشت. سال ۸.
- داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). «جدول سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی
- ربیعی مندجین، محمدرضا و قدس آقچه کند، زهرا. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و بهبود سطح ارتقای عملکرد آنها در شهرداری منطقه ۱۸». مجله مدیریت شهری. ۴۴، صص ۵۴۹-۵۶۱.
- رضایی کلاتری، مرضیه و رضایی عبدالملکی، مرضیه. (۱۳۹۹). «نقش چابکی سازمانی در توانمندسازی کارکنان». پنجمین کنفرانس بین المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روان شناسی.
- شمسی فر، مریم؛ ویسکرمی، حسنعلی؛ صادقی، مسعود و غضنفری، فیروز. (۱۳۹۹). «طراحی مدل ساختاری روابط سبک های رهبری ادراک شده، خودکارآمدی و توانمندسازی ساختاری با توانمندسازی روان‌شناختی دبیران». فصلنامه پژوهش کاربردی روان شناختی. (۲) ۱۱، صص ۲۷۲-۲۵۵.
- شیروانی، زهره؛ کرمی، حمید و قاسمی دستگردی، الهام. (۱۳۹۶). «بررسی تاثیر چابک سازی سازمانی بر توانمند سازی کارکنان». دهمین کنفرانس بین المللی اقتصاد و مدیریت. رشت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت،
- صفایی، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین زاده، علی اکبر و موسیوند، مریم. (۱۳۹۴). «اثر رهبری https://www.civilica.com/Paper-ICOEM04-ICOEM04_131.html

تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان». فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی (ویژه نامه). ۴ (۵)، صص ۱-۲۶.

● صفدریان، علی؛ پورکیانی، مسعود. (۱۳۹۶). «تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو ر راستای سیاست های کلی نظام اداری». فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی. ۹(۳)، صص ۱۴۷-۱۷۸.

● صفدریان، علی؛ پورکیانی، مسعود؛ امیری، افلاطون؛ قزل ایغ، محمد و محمدی، محمد. (۱۳۹۶). «شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی فردی و چابکی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و بررسی روابط بین آن‌ها». مجله تحقیقات نظام سلامت. ۱۳(۲)، صص ۲۰۴-۲۱۰.

● عزیززی اصل، شمس الله؛ مرزوقی، رحمت الله و جهانی، جعفر. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی و چابکی سازمانی در دانشگاه شیراز». فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی. ۱ (۴)، صص ۱۰۷-۱۲۷.

● علی آبادی، وحید؛ خیاطی، مهرناز و موحدی، رضا. (۱۳۹۵). «تاثیر مولفه‌های توانمندسازی روان شناختی بر اشتغال پذیری دانشجویان کشاورزی بوعلی سینا». فصلنامه پژوهش مدیریت آموزشی کشاورزی. شماره ۳۷، صص ۲۱-۳۱.

● فیاضی، شیما. (۱۳۹۵). «نقش چابکی سازمانی بر عملکرد بازاریابی ادارات ورزشی مشهد». پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد.

● قاسمی، محسن. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه توانمندسازی روان شناختی با چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان جنوبی». پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد.

● قربانی زاده، وجیه الله و آقوردی، بابک. (۱۳۹۲). «نقش توانمندسازی روان شناختی کارکنان در تعالی سازمانی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱ (۱۳)، صص ۸۷-۱۰۶.

● قنبری، سیروسی؛ اردلان، محمدرضا؛ نصیری، فخرالسادات و کریمی، ایمان. (۱۳۹۴). «تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخشی و تعالی سازمانی». مدیریت فرهنگ سازمانی. ۳۱ (۲)، صص ۴۸۵-۵۱۲.

● کرمی، محسن؛ کاظمی، سارا و الهیاری بلداجی، عباسی. (۱۳۹۴). «بررسی تعالی سازمانی و رابطه آن با اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان استان کرمانشاه». اولین همایش ملی دستاوردهای نوین تربیت بدنی. صص ۶۶-۷۱.

● مشبکی اصفهانی، اصغر؛ وحدتی، حجت و موسوی نژاد، سیدهادی. (۱۳۹۲). «ارتقای رضایت شغلی کارکنان با استفاده از هوش هیجانی و چابکی سازمانی». فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی. سال ۱، شماره ۴، صص ۵۰-۶۰.

● محمدی، محمد. (۱۳۸۰). «توانمندسازی نیروی انسانی». فصلنامه مطالعات مدیریت. ۳۱ (۳)، صص ۱۲-۲۵.

● مرسل، باقر؛ فهیمی نژاد، علی؛ سیاوشی، محمد و عامریان، حسین. (۱۳۹۷). «پیش بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان». فصلنامه علوم حرکتی و رفتاری. دوره ۲، شماره ۱، صص ۲-۱۳.

- موحد، احمد و عباسی، زهره. (۱۳۹۸). «نقش ابعاد توانمندسازی روانشناختی در پیش بینی بهزیستی روانشناختی کارکنان شبکه بهداشت و درمان». فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان. دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۵۳-۶۵.
- نصیری، فخرالسادات و نویدی، پرویز. (۱۳۹۵). «رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و چابکی سازمانی: نقش میانجی توانمندسازی شناختی». فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۱(۲)، صص ۶۱-۶۹.
- نیک پور، امین و سلاجقه، سنجر. (۱۳۸۹). «بررسی رابطه چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان». پژوهش‌های مدیریت. شماره ۷، صص ۱۶۹-۱۸۴.
- نیک‌کار، مهناز. (۱۳۹۵). «تاثیر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بر میزان مقاومت در برابر تغییر در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی». پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد.

- Asghari P, Salehi M, Niaz Azari K. (2018). “**Modeling Competency Management for Organizational Agility at Islamic Azad University of Tehran**”. Iranian journal of educational sociology, 1(9): 79-90.
- Ashforth, B. E. (1989). “**The experience of powerlessness in organizations**”. Human Decision Processes, 43, 207-243.
- Dolatshah, Z.D., MajidianFard, M. B., Lataifian, A., Farahani, R., & Sahebi, M. (2017). “**Examining the Relationship between Empowerment and Organizational Agility and Organizational Entrepreneurship in Education Ministry Employees of Lorestan Province**”. 189- 203.
- Dries, N., Vantilborgh, T & Pepermans, R. (2012). “**The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees**”. Personnel Review, 41 3, 340 –358.
- Esmaeili, M. R., AkbariPasham, F., & Solgi, Z. (2017). “**The Effect of Organizational Agility on Employees' Empowerment Characteristics Regarding the Role of Forgetting and Organizational Silence (Case Study: Shafa Hospital Personnel of Khorramabad)**”. Rāhburdhā-yi Mudīriyyat dar Nizām-i Salāmat, 2(3), 224-233.
- Hanaysha, Jalal, & Tahir, Putri Rozita. (2016). “**Examining the effects of employee empowerment, Team work and employee training on job satisfaction**”. Social and behavioral sciences, pp. 272-282.
- Meilan, X, & Ying chang, W. (2015). “**The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes**”. Social and behavioral sciences, 184-191.
- Mohajeri Amiri. S. H., Mojradi, G.R., Badsar, M. (2017). “**Investigating the Role of Social and Psychological Factors on the Empowerment of Rural Women Headed by the Household of the Relief Committee (Case Study: Abbas Abad Town)**”. Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research, 2(47), 1: 211-225
- Muduli, A. (2017). “**Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment**”. Global

- Business and Organizational Excellence, 36(5), 46-56.
- Safaee Shakib, A., Abdolmaleki, B., Hoseinzadeh, S.A., Musivand, M. (2016). **“Effect of transformational leadership on organizational excellence of Payame Noor University with mediating role of staff structural and psychological empowerment”**. Organizational Behavior Studies, 4(16): 1-24.
 - Sharifi, H, & Zhang, Z. (1999). **“A Methodology for achieving agility in manufacturing organizations”**. International journal of Production Economics, 62 (13), pp 7-22.
 - Spreitzer G. M. (2007). **“Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation”**. Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
 - Stander, M, Rothman, S. (2010). **“Psychological empowerment Jo security and employee engagement”**. SA journal of industrial psychology, 36, 54-63.
 - Underwood, j. (2000). **“Changes in higher education: preparing for the future”**. Journal of academic leadership, 2, 10-35.
 - Villegas, B. S. (2015). **“Factors influencing administrator’s empowerment and financial management effectiveness”**. Social and behavioral sciences, 176, 466-475.