

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۲، شماره ۷، زمستان ۱۳۹۳

ص ص: ۹۷ - ۸۷

طراحی الگوی توانمندسازی روان شناختی مبتنی بر رابطه ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نوآورانه در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

ابوالفضل فراهانی^۱ - لقمان کشاورز^۲ - محمدحسن فردوسی^{۳*}

۱. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران ۳.

دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۲۳، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۹/۱۸)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توانمندسازی روان شناختی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران صورت گرفت. ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نوآورانه که از جمله عوامل درون سازمانی مؤثر بر توانمندسازی هستند، به عنوان متغیرهای پیش بین در نظر گرفته شدند. همچنین توانمندسازی روان شناختی به عنوان متغیر ملاک، در نظر گرفته شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارشناسان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان بود که از بین آنها ۲۰۳ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای سنجش عوامل درون سازمانی از پرسشنامه حق شناس با پایایی ۰/۸۷ و برای سنجش توانمندسازی روان شناختی کارکنان از پرسشنامه ۱۲ سؤالی اسپریتزر با ضریب پایایی ۰/۸۱ استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری t- تک نمونه و تحلیل مسیر و در نهایت برای طراحی الگو از روش معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL استفاده شد. نتایج نشان داد سطح ساختار سازمانی ارگانیک، فرهنگ سازمانی نوآورانه و توانمندسازی روان شناختی در وزارت ورزش و جوانان کمتر از حد متوسط است. همچنین ارتباط علی بین هر یک از عوامل درون سازمانی با توانمندسازی روان شناختی مشاهده شد. نتایج بیانگر آن است که وزارت ورزش و جوانان فاقد ساختار ارگانیک و فرهنگ نوآورانه است.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی روان شناختی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیران، وزارت ورزش و جوانان.

مقدمه

منابع انسانی مهم‌ترین و باارزش‌ترین دارایی‌هایی هر سازمانی است و مؤثرترین راه به‌دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌هاست. از طرفی منشأ اصلی مزیت رقابتی در دارا بودن فناوری‌های خاص و پیچیده نیست، بلکه در کیفیت، تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد (۹). به سبب تغییرات محیطی که پیوسته چالش‌هایی را فرا روی سازمان‌ها قرار می‌دهد، برای اینکه آنها بتوانند همواره در صحنه رقابت باقی بمانند و تغییرات را به نفع خود اداره کنند، به افراد توانمندی نیاز دارند که به واسطه توانمندی نهادینه شده بتوانند در فرایندهای کاری دست به نوآوری بزنند (۲). توانمندسازی کارکنان، روش جدیدی است که مدیران از آن برای افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و برعکس استفاده می‌کنند و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. توانمندسازی، راهی متفاوت برای کار کردن افراد با یکدیگر است و هدف اصلی آن تغییر ساختار مدیریت از شکل سنتی و هرمی به ساختار مشارکتی است (۶). از نظر اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی روان‌شناختی دربرگیرنده حالات مهم روانی فرد نسبت به محیط کاری اوست که در چهار احساس زیر خلاصه می‌شود: احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس خودمختاری و احساس اثرگذاری. احساس معنادار بودن یعنی در نظام ارزشی افراد کار، مهم تلقی می‌شود و از مشارکت در فعالیت‌های سازمان احساس مهم بودن می‌کنند (۲۵). توجه ویژه به تعامل بین افراد و محیط آنها و چگونگی تأثیر این تعامل بر فرایندهای توانمندسازی، از موضوعاتی است که همواره باید مورد توجه قرار گیرد (۷).

برای توانمندسازی افراد در سازمان، به‌طور کلی دو گام اساسی باید برداشته شود، گام اول، تحول ساختار

سازمان از حالت سنتی به حالت ارگانیک و پویاست تا بستر و زمینه بروز توانایی افراد در سازمان برای آنان آماده شود و افراد بتوانند قابلیت‌های واقعی مثل خلاقیت و شایستگی را از خود نشان دهند و به مرحله اجرا در آورند (۵). اسلوین و کاوین^۱ (۱۹۹۰) استدلال می‌کنند که ساختار ارگانیک، انطباق‌پذیر، مبتنی بر ارتباطات باز، مبتنی بر اجماع، نامتمرکز، منعطف و دارای ویژگی‌های کنترلی آزاد، توأم با مقررات و قواعد حداقلی، باعث تحریک کارآفرینی می‌شود (۲۴). هرچه سلسله‌مراتب سازمانی کمتر و ارتباطات عمودی و افقی بین افراد سازمان بیشتر باشد، به همان نسبت فضای مناسب برای طرح کارآفرینی مهیا می‌شود (۱۹). رسمیت و تمرکز در ساختار ارگانیک در سطح پایینی قرار دارد و ساختار ارگانیک مناسب شرایطی است که نیازمند حل مشکل است و به میزان زیادی نوآوری را موجب می‌شود (۱۶). با پیشرفت فرایند توانمندسازی، حیطه و محدوده ساختارها گسترش می‌یابد تا افراد بتوانند به اختیار و مسئولیت‌پذیری بیشتری دست یابند (۳). والاس و استورم^۲ (۲۰۰۳)، ساختار سازمانی را یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان معرفی کردند. به اعتقاد آنها، ساختار سازمانی ماتریسی با رخنه در سلسله‌مراتب اداری و تمرکز بر مشتری در راستای راهبرد سازمان، ساختارهایی توانمندکننده‌اند (۲۶). پژوهش‌های عباسی (۱۳۹۳)، در زمینه بررسی ارتباط بازاریابی درونی با مشتری‌گرایی نشان داد، بین برخی از ابعاد بازاریابی درونی شامل آموزش، امنیت شغلی، توانمندسازی کارکنان، تسهیم اطلاعات کارکنان و راهبرد، با مشتری‌گرایی ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت (۸).

گام دوم در این زمینه تغییر فرهنگ سازمانی است، به‌نحوی که افراد یاد بگیرند به‌صورت مشارکتی در

1. Slewin and Covin
2. Wallace and Storm

(۱). به‌طور کلی، می‌توان گفت برای ایجاد تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مدیران سازمان تربیت بدنی باید با ایجاد فضای همکاری و مشارکت انگیزاننده و طرح شیوه‌های مناسب توانمندسازی کارکنان و درگیری مستقیم خود در این امور، تعهد عاطفی کارکنان را بهبود بخشند و این مهم مستلزم ایجاد ساختار افقی و فرهنگ تصمیم‌گیری مشارکتی است. نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به ارائه الگوی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که رویکردهای ساختاری، مدیریتی و فرهنگی با همه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معنادار دارند و برای بهبود توانمندسازی مدیران باید از نظام پرداخت و پاداش برای تشویق و ترغیب آنان استفاده کرد (۱۲). وانگ و ژانگ^{۱۳} (۲۰۱۲) در یکی از تحقیقات خود با عنوان «مطالعه اکتشافی توانمندسازی روان‌شناختی در میان معلمان چینی» به این نتیجه رسیدند که بین نمره‌های معلمان مدارس عادی در ابعاد خودمختاری، مهارت ارتباطی و احساس شایستگی با معلمان مدارس غیرانتفاعی و کالج تفاوت معنادار وجود دارد و دلایل آن عبارت است از تفاوت در میزان حقوق و دستمزد، ساختارهای سازمانی و تصمیم‌گیری‌های مشارکتی یا آمرانه (۲۷). نتایج پژوهش حسن‌پور و همکاران (۲۰۱۲) با عنوان «تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان» نشان داد ارتباط معناداری بین عوامل سازمانی، سبک رهبری و سیستم پاداش با توانمندسازی روانی وجود دارد. علاوه‌براین، سطح توانمندسازی روانی کارکنان بالاتر از متوسط بود و در بین عوامل مذکور سیستم پاداش بیشترین تأثیر را در توانمندسازی روانی و خودمختاری داشت (۱۸). نتایج پژوهش زگلان و همکاران (۲۰۱۴) با

تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند و مسئولیت بیشتری از خود در قبال وظایف محوله نشان دهند (۱۰). فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان، از جمله رسالت‌ها و اهداف، تعیین راهبردها، ساختار سازمانی، ارتباطات، نگرش‌ها، انگیزش‌ها، عملکرد، رفتارهای نوآورانه کارکنان و مدیریت و در نهایت اثربخشی سازمانی، اثر می‌گذارد. از جمله تأثیرات و پیامدهای مهم فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است (۱۷، ۱۴). بنابراین فرهنگ سازمانی یک مفهوم سازمانی است که به‌وسیله معیارهای سطح فردی، عملیاتی می‌شود (۲۲). برای فرهنگ سازمانی مشارکتی، نورمن^۱ (۲۰۱۱) ابعاد زیر را برشمرده است: جسارت^۲، تحمل انحراف خلاق^۳، جسارت باخت و شکست^۴، معناداری کار^۵، ریسک‌پذیری، ارتباطات باز^۶ و همکاری^۷ (۱۵).

سایگلر و پیرسون^۸ (۲۰۰۰)، باربارا^۹ (۲۰۰۱)، دیمیتریادس^{۱۰} (۲۰۰۷)، صمد^{۱۱} (۲۰۰۷) و چیانگ و ژانگ^{۱۲} (۲۰۰۸)، در پژوهش‌های خویش رابطه مثبت معناداری بین فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی یافتند (۲۳، ۲۱، ۱۵، ۱۳، ۱۴). امیدی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی» دریافتند که بخش زیادی از واریانس توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی کارکنان ناشی از انگیزش مشارکت کارکنان است

1. Norman
2. Aggressiveness
3. Tolerance of creative deviance
4. Undergo Aggressiveness
5. Work meaningfulness
6. Open communication
7. Cooperation
8. Sigler and Pearson
9. Barbara
10. Dimitriades
11. Samad
12. Chiang and Jang

13. Wang, Zhang

ارتباط وجود دارد؟ همچنین آیا مدل مفهومی پیشنهاد شده از برازش مطلوب برخوردار است؟

روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی است که داده‌های آن به صورت میدانی جمع‌آوری شده است. همچنین با توجه به هدف تحقیق، طرح پژوهش حاضر، همبستگی از نوع پیش‌بین علی است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود که تعداد افراد جامعه مذکور حدود ۴۳۰ نفر بودند. از جامعه مذکور ۲۰۴ کارشناس براساس فرمول کوکران برآورد شده است. بر این اساس ۲۰۳ کارشناس به شکل تصادفی طبقه‌ای از حوزه‌های مختلف اعم از معاونت امور بانوان، معاونت توسعه ورزش همگانی، معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، معاونت سازماندهی امور جوانان، معاونت امور فرهنگی و تربیتی، معاونت توسعه منابع و پشتیبانی، و معاونت حقوقی، امور مجلس و استان‌ها، به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. در ضمن از شروط لازم برای انتخاب نمونه‌ها داشتن حداقل رابطه استخدامی (شرکتی، قراردادی، پیمانی یا رسمی) با وزارتخانه مذکور بود. متغیر پیش‌بین در این پژوهش عوامل درون‌سازمانی شامل ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است و متغیر ملاک عامل توانمندسازی روان‌شناختی است.

ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه مشخصات فردی شامل جنسیت، سن، وضعیت تأهل، سابقه کار و مدرک تحصیلی بود. همچنین برای بررسی ساختار سازمانی ارگانیک و فرهنگ سازمانی نوآورانه از پرسشنامه‌ای که حق شناس (۱۳۸۶) طراحی کرده است، استفاده شد که براساس پرسشنامه استاندارد در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت طراحی شده بود (۴). برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها از

عنوان «درک تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رفتار مشتری‌گرایی» نشان داد که هر دو شکل توانمندی (روان‌شناختی و ساختاری) تأثیر مثبت و شایان توجهی در رفتار مشتری‌گرا دارد. با این حال، توانمندسازی روان‌شناختی نسبت به توانمندسازی ساختاری تأثیر قوی‌تری بر رفتار مشتری‌گرا دارد. تنها سه بعد توانمندسازی ساختاری (ارتباطات، آموزش، و دانش و مهارت) تأثیر مثبت شایان توجهی در متغیر وابسته دارد. علاوه بر این، سه بعد توانمندسازی روان‌شناختی (احساس معناداری، شایستگی و تأثیرگذاری) تأثیرات مثبت و معنادار در رفتار مشتری‌گرا دارد (۲۸).

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است، چراکه این مسئله ظرفیت بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از توانایی‌های انسانی ایجاد می‌کند، از طرف دیگر، این ظرفیت متأثر از برخی عوامل درون‌سازمانی از جمله ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است. وزارت ورزش و جوانان نیز به عنوان متولی ورزش کشور، برای سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده و نامطمئن و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه ورزش، به کارکنانی نیاز دارد که نوآوری، توان کشف فرصت‌های جدید و تأثیرگذاری از بارزترین ویژگی‌های آنان است و اصولاً پرورش این‌گونه افراد مستلزم فراهم‌آوری بستری مناسب است. از این رو برای نیل به این مطلوب، عوامل سازمانی و انسانی بررسی و ارتباط بین آنها ارزیابی می‌شود که می‌تواند به عنوان ابزاری در ایجاد فرصت‌های نوآورانه و افزایش بهره‌وری به کار روند. با توجه به موارد مذکور پژوهش حاضر در پی پاسخ علمی به این پرسش است که آیا بین همه و هر یک از عوامل درونی سازمان (ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی) و توانمندسازی روان‌شناختی که همانا از مهم‌ترین ویژگی‌های رفتاری هر انسانی است،

جوانان استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۱ آمده است.

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد میانگین ساختار سازمانی (۲/۶۹) و فرهنگ سازمانی (۲/۸۵) است و مقایسه میانگین کسب‌شده با مقدار متوسط (عدد ۳) بیانگر آن است که عوامل درون‌سازمانی در حد کمتر از متوسط است.

از آزمون t تک‌نمونه برای بررسی سطح توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان وزارت ورزش و جوانان استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۲ آمده است.

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد میانگین توانمندسازی روان‌شناختی ۲/۷۱ است و مقایسه میانگین کسب‌شده با مقدار متوسط (عدد ۳) بیانگر آن است که توانمندسازی روان‌شناختی در حد کمتر از متوسط می‌باشد.

به‌منظور بررسی رابطه علی بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از آزمون تحلیل مسیر استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

براساس جدول ۳ ضریب مسیر مستقیم بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی برابر با ۰/۴۸، ضریب مسیر مستقیم بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی نیز برابر با ۰/۴۰ بوده و با توجه به مقدار t که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، نتیجه می‌گیریم که بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معنادار وجود دارد.

همان‌طور که نتایج حاصل از مدل رگرسیونی در شکل ۱ نشان می‌دهد، ضریب مسیر مستقیم بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی برابر ۰/۴۸ و ضریب مسیر مستقیم بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی برابر ۰/۴۰ است.

نظریات دوازده نفر از استادان مدیریت ورزشی و روان‌شناسی صنعتی استفاده شد و برای محاسبه پایایی درونی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ و برای بررسی روایی ابزار تحقیق از تحلیل عاملی استفاده شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای عوامل درون‌سازمانی ۰/۹۴ گزارش شده است. به‌منظور ارزیابی عامل توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) استفاده شد که دارای چهار خرده‌مقیاس زیر است: معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری (۲۵). پرسشنامه حاضر شامل دوازده ماده است و برای هر خرده‌مقیاس سه ماده در نظر گرفته شده است. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۰ گزارش شده است. برای اطمینان از توزیع نرمال داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و به‌منظور بررسی و تدوین مدل از روش‌های آماری t -تک‌نمونه و تحلیل مسیر (مدل معادلات ساختاری) با استفاده از نرم‌افزار LISREL استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

نتایج حاصل از توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از این قرار است: میانگین سن جامعه در دامنه سنی ۳۷ تا ۴۲ سال قرار دارد؛ ۷۰ درصد نمونه تحقیق مرد و ۳۰ درصد زن بودند؛ ۲۸/۶ درصد افراد دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۱۵ سال بودند؛ میزان تحصیلات ۴۳/۳ درصد افراد کارشناسی و ۴۰/۴ درصد آنها دکتری و کارشناسی‌ارشد بود.

از آزمون t تک‌نمونه برای بررسی سطح ساختار سازمانی ارگانیک و فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و

جدول ۱. بررسی وضعیت موجود ساختار سازمانی (ارگانیک) در وزارت ورزش و جوانان

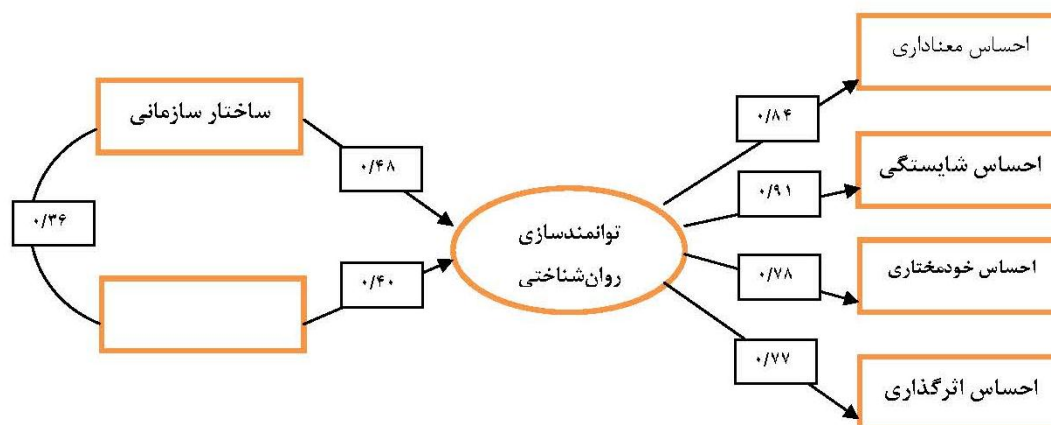
مقدار ثابت مورد آزمون (۳)					متغیر
مقدار احتمال	درجه آزادی	آماره t	انحراف از معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۲۰۲	-۸/۹۳	۰/۴۹	۲/۶۹	ساختار سازمانی
۰/۰۰۱	۲۰۲	-۷/۴۲	۰/۵۴	۲/۸۵	فرهنگ سازمانی

جدول ۲. بررسی وضعیت موجود متغیر توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری) در وزارت ورزش و جوانان

مقدار ثابت مورد آزمون (۳)					متغیر
مقدار احتمال	درجه آزادی	آماره t	انحراف از معیار	میانگین	
۰/۰۰۰۱	۲۰۲	-۱۴/۶۰	۰/۲۸	۲/۷۱	توانمندسازی روان‌شناختی
۰/۰۰۰۱	۲۰۲	-۷/۰۷	۰/۴۳	۲/۷۸	معناداری
۰/۰۰۰۱	۲۰۲	-۶/۶۹	۰/۴۷	۲/۷۸	شایستگی
۰/۰۰۰۱	۲۰۲	-۷/۱۸	۰/۴۹	۲/۷۵	خودمختاری
۰/۰۰۰۱	۲۰۲	-۵/۷۳	۰/۵۱	۲/۷۹	اثرگذاری

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی از طریق ساختار و فرهنگ سازمانی

متغیر	ضریب مسیر مستقیم استاندارد	مقدار t	ضریب مسیر غیرمستقیم	اثر کل	مقدار ضریب تعیین R ²	اولویت‌بندی براساس ضریب استاندارد
ساختار سازمانی	۰/۴۸	۷/۷۹	ندارد	۰/۴۸	۰/۵۲	اول
فرهنگ سازمانی	۰/۴۰	۶/۶۷	ندارد	۰/۴۰	۰/۵۲	دوم



شکل ۱. مدل رگرسیونی پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی از روی ساختار و فرهنگ سازمانی در حالت ضرایب استاندارد

همان‌طورکه در جدول ۴ ملاحظه می‌شود مقدار آماره کای-دو در مدل ۲۱/۶۰، درجه آزادی مدل نیز برابر با ۸ است که حاصل نسبت آنها برابر با ۲/۷ است و در حدود مقدار قابل قبول قرار دارد. از طرفی دیگر شاخص‌های برازندگی الگو مانند CFI, GFI, AGFI, NFI, NNFI

همان‌طورکه نتایج حاصل از مدل رگرسیونی در شکل ۱ نشان می‌دهد، ضریب مسیر مستقیم بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی برابر ۰/۴۸ و ضریب مسیر مستقیم بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی برابر ۰/۴۰ است.

و IFI همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند و شاخص RMR نیز ۰/۴۰ است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش الگو

RMR	IFI	CFI	GFI	AGFI	NFI	NNFI	RMSEA	χ^2/df	Df	P-Value	χ^2
به صفر نزدیکتر باشد	>	>	> ۰/۸	> ۰/۸	> ۰/۸	> ۰/۸	< ۰/۱	$\chi^2/df < 3$	$df \geq 0$	-	-
مقدار قابل قبول	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۱	۲/۷	۸	۰/۰۰۰۰	۲۱/۶۰
مقدار یافته پژوهش	۰/۴۰	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۸۷	۰/۷۷	۰/۹۱	۰/۸۵	۰/۱	۸	۰/۰۰۰۰	۲۱/۶۰

بحث و نتیجه‌گیری

توانمندسازی کارکنان دست خواهند یافت. از آنجا که فعالیت‌هایی مانند تشکیل اتاق‌های فکر و کارگروه‌های مختلف، به‌منظور تصمیم‌گیری‌های سازمانی و به‌عنوان نقطه قوت افراد توانمند برای یک سازمان با ساختار ارگانیک لازم است، براساس نتایج پژوهش حاضر، انتظار می‌رود به‌تدریج میزان تمرکز در وزارت، کاهش و میانگین متغیر توانمندسازی افزایش یابد. توانمندسازی، فرایند اعطای فرصت و اختیار در تصمیم‌گیری‌های مستقل سازمانی است. براساس این رویکرد، وظیفه مدیریت برای توانمند کردن کارکنان سازمان، ایجاد ساختاری است که در آن بر استقلال و انعطاف تأکید شود و میزان تمرکز کاهش یابد.

تحقیقات نفری (۱۳۸۹) نیز نشان داد یکی از عوامل مؤثر در این بخش، ایجاد ساختاری پویا و حامی رفتارهای خلاقانه است که نیاز روانی فرد را ارضا می‌کند و می‌تواند شخص را در جهت خودشکوفایی پیش براند (۱۱). در کل به‌نظر می‌رسد سازمان‌هایی که در محیط کاری، جو و فضای پذیرنده خلاقیت و نوآوری را برای اعضای سازمان مهیا می‌کنند و برای رفتارهای نوآورانه کارکنان ارزش شایانی قائل‌اند، در پیشبرد اهداف خود می‌توانند از رفتارهای فرانش اعضای شاغل در سازمان بهره‌برند و رسیدن به اهداف را تسهیل کنند، که این عامل خود می‌تواند دلیلی بر تأیید یافته حاضر مبنی بر ارتباط

در این بخش با توجه به هدف کلی تحقیق که شامل ارائه الگوی توانمندسازی روان‌شناختی مبتنی بر رابطه بین ساختار سازمانی ارگانیک و فرهنگ سازمانی نوآورانه است، روابط بین هر یک از متغیرها تبیین می‌شود.

نتایج نشان داد که ساختار سازمانی ارگانیک و توانمندسازی روان‌شناختی در وزارت ورزش و جوانان در سطحی کمتر از حد متوسط قرار دارد، همچنین ارتباط معناداری بین ساختار سازمانی ارگانیک با توانمندسازی روان‌شناختی مشاهده شد. این یافته با یافته‌های تحقیقات اسلویین و کاوین (۱۹۹۰)، هانتر (۲۰۰۲)، دونالدسون (۲۰۱۵)، والاس و استورم (۲۰۰۳)، عباسی (۱۳۹۳)، نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۳)، وانگ و ژانگ (۲۰۱۲) و زگلات و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد (۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۴، ۱۹، ۱۶، ۱۲، ۸). در تبیین این موضوع باید گفت که ساختار دیوان‌سالارانه، شرایط و بستر لازم را برای ایجاد و ارتقای احساس توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان جامعه آماری ندارد و ساختار مذکور، محدودکننده است و در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، آثار معکوس دارد. بنابراین، به اعتقاد پژوهشگر، هرچه مدیران وزارت ورزش و جوانان، بتوانند میزان تمرکز، رسمیت و پیچیدگی موجود را در سازمان کاهش دهند، به همان اندازه به موفقیت بیشتری در برنامه‌های

معنادار بین ساختار سازمانی ارگانیک و توانمندسازی روان‌شناختی باشد. از این رو حضور در سازمانی که برای خلاقیت و نوآوری افراد، ارزش قائل بوده و از تلاش برای تغییر هراسی ندارد و خواهان آن نیز است، محیطی است که نیاز خودشکوفایی و خلاقیت در آن برآورده می‌شود. در پی آن افراد نیز، سازمان را متعلق به خود می‌دانند و تلاش برای ارتقای سطح سازمان را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند و از این رو در مواقع مختلف برای موفقیت سازمان دست به رفتارهای فرانش و خارج از وظیفه‌شان می‌زنند. این یافته با نتایج تحقیقات نورمن (۲۰۱۱) همخوانی دارد. وی نیز بیان می‌کند خلاقیت علاوه بر دستاوردها، فعالیت‌ها، فرایندها و نگرش‌ها را هم در بر می‌گیرد. از نظر وی تمایل به ابراز توانایی و فعال کردن تمامی استعدادهای بشری، تا حدی که چنین فعالیتی، انسان یا «من» وی را تعالی بخشد، نشانه تمایل به نوآوری است (۲۰). چنین نیازی در شخص موجب تلاش در جهت اثبات خود، به‌عنوان عاملی نیرومند می‌شود و رفتارهایی را که در شغل تعریف نشده و جزء وظایف کاری نیست ولی می‌تواند سبب احساس تعالی «من» در فرد شود، به دنبال دارد.

یکی دیگر از نتایج این تحقیق عبارت بود از اینکه فرهنگ سازمانی نوآورانه در وزارت ورزش و جوانان در سطحی کمتر از حد متوسط قرار دارد، همچنین ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی مشاهده شد.

این یافته با یافته‌های تحقیقات نعیمی (۱۳۹۰)، هارتمن (۲۰۰۶)، چیانگ (۲۰۰۸)، نورمن (۲۰۱۱)، نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۳) و وانگ و ژانگ (۲۰۱۲) همخوانی دارد (۲۷، ۲۰، ۱۷، ۱۴، ۱۲، ۱۰).

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به‌صورت مستقیم با توانمندسازی روان‌شناختی

رابطه مثبت معناداری دارد و این بدان معناست، فرهنگی که تیم‌های کاری رکن اساسی آن‌اند، اطلاعات کافی برای انجام مشاغل در اختیار کارکنان قرار می‌دهد؛ روابط کاری مناسب و توأم با احترام در میان کارکنان وجود دارد؛ تمام کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغلشان مشارکت داده می‌شوند؛ مدیریت و سرپرستی بازخوردهای واضح و روشنی را در اختیار زبردستان قرار می‌دهد و همگی به افزایش حس معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری در کارکنان منجر می‌شود و این احساسات، انگیزش شغلی آنها را افزایش می‌دهد. همچنین جو حاکم بر سازمان با ایجاد فرهنگ، آداب و رسوم، ارزش‌ها و هنجارهای نسبتاً پایدار شیوه‌هایی را برای انجام رفتار مناسب در محیط کاری فراهم می‌آورد. فرهنگ سازمانی نوآورانه، ویژگی‌های افراد درون سازمان را متمایز می‌کند و می‌تواند به‌طور کلی بر روابط غیررسمی اعضای سازمان تأثیر بگذارد. از آنجا که رفتارهای ناشی از توانمندسازی روان‌شناختی (احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری) وظیفه رسمی نیست، چنین رفتارهایی از جو حاکم بر سازمان ناشی می‌شود و در بین افراد درون محیط کاری به وظیفه غیررسمی و ارزش مشترک بین اعضای سازمان تبدیل شده و موجب افزایش کارکرد اثربخش مراکز شغلی در سطوح مختلف می‌شود. از این رو از آنجا که فرهنگ سازمانی فرایندی است که به مرور زمان شکل می‌گیرد، سازمان‌ها می‌توانند با فراهم کردن زمینه ایجاد فرهنگ سالم و مشوق نوآوری در محیط کاری، بستر لازم را برای بهبود توانمندسازی روان‌شناختی فراهم آورند، چراکه منفعت سازمان در انجام عملکرد فرانشی و مفید منابع انسانی آن است. از سوی دیگر، آنچه مسلم است فرهنگ سازمانی نوآورانه به‌طور مستقیم و به‌تنهایی بر خلاقیت در سازمان تأثیر دارد، ولی از طریق تأثیر بر فرایندهای شناختی مانند احساس اثرگذاری،

شغل و ارتقای علایق شغلی، انجام رفتارهای فراتر از و توانمندسازی روان‌شناختی را افزایش می‌دهد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان با کاهش پیچیدگی‌ها، فرایند تصمیم‌گیری‌ها را کاهش دهند و از این طریق، کارکنان را به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از توانمندی‌های خود ترغیب کنند. به‌منظور بهبود توانمندسازی روان‌شناختی در افراد باید کاهش تمرکز و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز در وزارت، توسعه داده شود. همچنین مدیران باید با فراهم آوردن فرهنگی که در آن، کارها به‌صورت گروهی انجام می‌گیرد، اطلاعات را به‌صورت عادلانه در اختیار همه سطوح سازمانی قرار دهند تا برای تصمیم‌گیری از مشارکت همه کارکنان بهره‌گیری شود، ارتباطات باز و دوستانه‌ای حاکم شود، سرپرستان به زبردستان احترام بگذارند و پاداش‌های متناسب با عملکرد و به‌طور شفاف در اختیار آنها قرار گیرد.

به‌طور غیرمستقیم به تقویت نوآوری در سازمان‌ها منجر می‌شود. بر این اساس با تأکید بر اینکه انسان‌ها ارکان اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند، توجه به نیازهای روانی و فطری آنها در سازمان می‌تواند به احساس معناداری و نیرومندی روان‌شناختی کارکنان کمک شایانی کند و عملکرد مطلوب اعضا را در پی داشته باشد. وجود فرهنگی پذیرای نوآوری و خلاقیت در سازمان، می‌تواند موجب افزایش احساس مفید بودن و قدرت تأثیرگذاری بر محیط شود، تلاش کارکنان را افزایش دهد و در ارتقای سطح رفتارهای فراتر از افراد طی زمان انجام امور محوله مؤثر باشد و در انتها روند تولید را در محیط کار ارتقا بخشد. بر این اساس می‌توان دریافت که فرهنگ سازمانی نوآورانه و حامی خلاقیت، با القای احساس نیرومندی روانی که در افراد ایجاد می‌کند، کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در پی آن با افزایش تمایل افراد برای ماندن در

منابع و مأخذ

۱. امیدی، علیرضا؛ صفری، سمیه؛ مرادی، محمدرضا. (۱۳۹۱). «رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی». نشریه مدیریت ورزشی، ش ۱۵، ص ۸۵-۶۹.
۲. امیرکبیری، علی‌رضا؛ فتحی، صمد. (۱۳۸۶). بررسی ارتباط ابعاد توانمندی روان‌شناختی با کارآفرینی درون‌سازمانی (مورد مطالعه مجتمع فن‌آوران اطلاعات تهران). مطالعات مدیریت صنعتی، ش ۱۶، ص ۹۹-۱۲۴.
۳. حرآبادی فراهانی، مجید. (۱۳۸۴). «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ص ۴۲-۳۵.
۴. حق‌شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش؛ یزدان‌شناس، مهدی. (۱۳۸۶). «الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران». فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۲، ش ۸، ص ۷۳-۳۱.
۵. دی اسکات، سینتیا؛ تی جیف، دنیس. (۱۳۷۵). «توانمندسازی ایجاد نیروی کار متعهد». ترجم: مرتضی محق. ج اول، تهران، انتشارات سازمان بهره‌وری بصیر، ص ۸۱-۷۵.
۶. زارع، قاسم؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سیدنصرالله. (۱۳۸۶). «رابطه بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور». پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ش ۱۲، ص ۸۲-۷۱.
۷. سید عامری، میرحسن؛ محرم‌زاده، مهرداد؛ محمد قلیزاد، لیدا. (۱۳۸۸). «وضعیت شاخص‌های توانمندسازی و ارتباط آن با عوامل فردی در بین مربیان اداره کل تربیت بدنی شهر ارومیه». نشریه مدیریت ورزشی، ش ۲۱، ص ۳۴-۲.

۸. عباسی، سلیم؛ جلالی فراهانی، مجید؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۳). «بررسی ارتباط بازاریابی درونی با مشتری‌گرایی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ش ۱۰، ص ۶۷-۷۶.
۹. فراهانی، ابوالفضل؛ عجم، قاسم؛ عزیزیان کهن، نسرين؛ سراج، سارا. (۱۳۹۰). «رابطه بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی». نشریه مدیریت ورزشی، ش ۸، ص ۴۱-۵۶.
۱۰. نعمی، عبدالزهرا؛ تقی پور، آذین و نیسی، عبدالکاظم. (۱۳۹۰). «رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی». علوم رفتاری، ش ۱۸، ص ۳۲۵-۳۳۴.
۱۱. نفری، ندا؛ امیدفرد، غلامرضا. (۱۳۸۹). «بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی ابعاد ساختاری بر توانمندسازی کارکنان (بررسی موردی معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی)». فرایند مدیریت و توسعه، ش ۷۳، ص ۶۳-۸۲.
۱۲. نیاز آذری، کیومرث؛ تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۹۳). «ارائه الگوی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران». فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ش ۲، ص ۱۸۰-۱۵۹.
13. Barbara, A. H. (2001). "Organizational culture and job satisfaction as antecedents for empowerment of associate degree nursing faculty". PhD Thesis, United States: Georgia State University, pp: 123-125.
14. Chiang, C. F., Jang, S. (2008). "The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of Taiwan's hotel companies". Journal of Hospitality & Tourism Research, 32, pp: 40-61.
15. Dimitriadis, Z. S., Maroudas, T. (2007). "Internal service climate and psychological empowerment among public employees: An exploratory study in Greece". Journal of Transforming Government: People, Process and Policy, 1, pp: 377-400.
16. Donaldson, L. (2015). "Wiley encyclopedia of management, mechanistic/organic, organizational behavior". Washington: John Wiley & Sons, Ltd, 11, pp: 227-228.
17. Hartmann, A. (2006). "The role of organizational culture in motivating innovative behaviors in construction firms". Construction Innovation, 6(3), pp: 159-72.
18. Hassanpoor, A., Mehrabi, J., Hassanpoor, M., Samangoei, B. (2012). "Analysis of effective factors on psychological empowerment of employees (Case study: Employees of Education Organization in 19 regions in Tehran)". American International Journal of Contemporary Research, 8, pp: 229-236.
19. Hunter, J. D. (2002). "Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational". Leadership in Health Services, 15, pp: 12-21.
20. Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., Pigeon, N. G. (2011). "The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors". Journal of Leadership and Organizational Studies, 17, pp: 380-391.
21. Samad, S. (2007). "Social structural characteristics and employee empowerment: The role of proactive personality". International Review of Business Research Papers, 3, pp: 254-264.

22. Schein E. (2007). "Organizational culture & leadership". San Francisco: Jossey- Bass, p: 183.
23. Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000). "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment". *Journal of Quality Management*, 5, pp: 27-52.
24. Slevin, D. P., Covin, J. G. (1990). "Juggling entrepreneurial style and organizational structure- how to get your act together". *Sloan Management Review*, 31(2), pp: 43-53.
25. Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation". *The Academy of Management Journal*, 38, pp: 1442-1465.
26. Wallace, M., Storm, J. (2003). "Organizational change in a regional local council". *Australian Journal of Business & Social Inquiry*, 2, pp: 51-60.
27. Wang, J. L., Zhang, D. J. (2012). "An exploratory investigation on psychological empowerment among Chinese teachers". *Advances in Psychology Study*, 1, pp: 13-21.
28. Zeglal, D., Aljaber, M., Alrawabdeh, W. (2014). "Understating the impact of employee empowerment on customer oriented behavior". *Journal of Business Studies Quarterly*, 6, pp: 55-67.