



## تبیین مدل توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اساس اعتماد سازمانی

احدیه صادقی<sup>۱</sup>، حسین عبدی<sup>۲\*</sup>، ولی ناصری پلنگرد<sup>۳</sup> و محسن لقمانی<sup>۴</sup>

۱ - باشگاه پژوهشگران جوان، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی

۲ - استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه

۳ - باشگاه پژوهشگران جوان، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی

۴ - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۴/۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۲۹

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر، شناسایی ساز و کار توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اساس اعتماد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام بود.

**روش شناسی:** روش تحقیق توصیفی - همبستگی بوده، نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران شامل ۹۰ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش، مشتمل بر دو پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی شاکلی و همکاران (۱۹۹۹) شامل، ۴۲ سؤال و ۵ خرده مقیاس و نیز پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) شامل، ۲۲ سؤال و ۵ خرده‌مقیاس بود. پایایی هر یک از پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب، ۰/۹۱ و ۰/۹۳ به دست آمد و روایی صوری و محتوایی آنها به وسیله محققان و متخصصان مدیریت ورزشی تأیید شدند. همچنین با اجرای مدل تأییدی پرسشنامه از طریق نرم‌افزار لیزرل مشخص شد که هر کدام از ابزار پژوهش، دارای اعتبار و روایی سازه مناسبی بودند.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل مسیر با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهند که دو عامل گشودگی و صداقت (۰/۲۹)  $R^2=$  و نگرانی و دلوپسی ( $R^2= ۰/۲۲$ )، بهترین پیشایندها برای توانمندسازی روانشناختی کارکنان بودند. یافته‌های پژوهش حاصل از آن است که به طور کلی، حدود ۱۷ درصد از تغییرات واریانس توانمندسازی روانشناختی کارکنان از طریق اعتماد سازمانی در ورزش ایجاد شد.

**نتیجه‌گیری:** به مدیران ادارات ورزش پیشنهاد می‌شود که به منظور توانمندسازی روانشناختی کارکنان و در نهایت اثربخشی سازمانی، تلاش کنند تا بسترهای لازم برای محیطی مبتنی بر اعتماد در سازمان فراهم شود.

**واژه‌های کلیدی:** اعتماد سازمانی، گشودگی و صداقت، نگرانی و دلوپسی، توانمندسازی روانشناختی، ورزش.

## مقدمه

توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است، یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک‌تر شدن به مشتری، بهبود خدمات، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان‌هایی به دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن کارکنانشان یافته‌اند (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). تعاریف توانمندسازی در بین نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریتی متفاوت است. فرانز<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، توانمندسازی را انتقال قدرت و اختیار تعریف کرده است. محققان دیگری مانند توماس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، توانمندسازی را به مثابه انگیزش درونی وظیفه معرفی کرد. علاوه بر این، لاسیر<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) اعتقاد داشت که توانمندسازی، کارکنان را به مشارکت در مدیریت قادر می‌سازد و اصطلاحی وسیع‌تر از خویشتن‌داری و خودکنترلی است. وکیو<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) نیز، توانمندسازی را به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق کرده است که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان ایجاد می‌شود. از طرفی، ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان، همسو کردن اهداف فردی و سازمانی است. به هر حال، توانمندسازی را می‌توان در برگیرنده مجموعه تدابیر و روش‌هایی دانست که به کمک آن، رفتار کارکنان را دچار تغییر نموده، آنها را قادر می‌سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهترین تصمیمات را اتخاذ و با ارائه خلاقیت در قالب فعالیت‌های تیمی، سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت کند. از طرف دیگر، یکی از عوامل مؤثر اثربخشی سازمانی در محیط‌های ورزشی، نیروی انسانی ماهر و کارآمد است. با این که به نظر می‌رسد این خصیصه سازمانی یک جنبه نظری دارد، اما شواهد تجربی کافی وجود دارند که نشان می‌دهند، اثربخشی سازمان‌های ورزشی به شدت تحت‌الشعاع این منبع سازمانی قرار دارد. عیدی و همکاران (۲۰۱۱) و ابراهیم<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، با بررسی اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی کشورهای ایران و عراق به این نتیجه رسیدند که یکی از الگوهای معنی‌دار برای نیل به هدف در فدراسیون‌های ورزشی، منابع انسانی ماهر و متخصص و توانمند هستند. این شواهد در حالی مشاهده می‌شود که کماکان جای سؤال و ابهام در ادبیات اثربخشی سازمان‌های ورزشی از بعد منابع انسانی بر جای گذاشته است. مطالعات گذشته، عمدتاً بر منابع انسانی به مثابه یک متغیر پیش‌بین تأکید داشته‌اند، اما آیا منابع انسانی به خودی خود موجب اثربخشی سازمان‌ها می‌شوند؟ قدر مسلم پاسخ منفی است. البته در سال‌های اخیر، محققان توانسته‌اند، جنبه‌های توانمندسازی منابع انسانی در محیط‌های ورزشی را از بعد رفتاری و ویژگی‌های درونی و نگرشی مورد مطالعه قرار دهند. برای مثال، ایرانی و همکاران (۱۳۹۲) و لقمانی و بنار (۲۰۱۲) با مطالعه روی دانشجویان ورزشکار به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین پیشایندها برای تعهد ورزشی، نگرش‌های روانشناختی انگیزش و هدف‌مداری هستند. در پژوهش‌های مشابه، کلیو<sup>۷</sup> (۱۹۹۳)، طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۲) و رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳) با بررسی نگرش‌های شغلی مدیران، مربیان و داوران ورزشی به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی نگرشی و روانشناختی کارکنان در محیط‌های ورزشی، متکی به ویژگی‌های درونی شغل هستند. این شواهد نشان می‌دهند که علاقه محققان به توانمندسازی درونی کارکنان در محیط‌های ورزشی بوده است.

1 - Smith

2 - Frans

3 - Thomas

4 - Lussier

5 - Vecchio

6 - Ibrahim

7 - Cleave

آن چه که در سال‌های اخیر در بین محققان منابع انسانی و رفتار سازمانی در ورزش مورد غفلت قرار گرفته آن است که متغیرهای سازمانی چگونه و با چه مکانیسمی می‌توانند بسترهای لازم برای توانمندسازی کارکنان چه در بعد روانشناختی و نگرشی و چه در بعد رفتاری و عملکردی را فراهم کنند. با این که شواهد و مدارک تجربی در این زمینه اندک است، اما میان پیشینه توانمندسازی کارکنان در ابعاد نگرشی و رفتاری و روانشناختی، تحقیقاتی مشاهده می‌شوند که مسیر پژوهشی را مهیا کرده‌اند. در این زمینه، می‌توان به مطالعه دیتمور<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) اشاره کرد که در پژوهشی به تحلیل رابطه میان اعتماد سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد، اطمینان و اعتماد، نقش مهمی در افزایش تعامل بین مافوق و زیر دستان در سطح سازمان دارد که انعکاس دهنده راهی است که در رسیدن به اهداف سازمانی موثر خواهد بود. نتایج این مطالعه نشان داد که اعتماد در یک حد متوسط وجود دارد؛ در حالی که توانمندسازی پرسنل در حد بالا قرار دارد و در همان زمان نتایج نشان داد که یک همبستگی معنی‌داری میان اعتماد سازمانی و توانمندسازی پرسنل وجود دارد. همچنین، یارمحمدیان و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیقی نقش متغیرهای سازمانی مانند عدالت و اعتماد سازمانی را در ارتقا و توانمندسازی کارکنان از نظر روانشناختی و رفتاری، مورد مطالعه قرار دهند. نتایج پژوهش آنها نشان داد، متغیرهایی که اصلی‌ترین نقش را در تبیین خودارزیابی از تعالی سازمان ایفا می‌کنند شامل، عدالت توزیعی، اعتماد به سازمان و اعتماد به همکاران می‌شوند. عدالت توزیعی، دارای اثر مستقیم (۰/۴۹۱) و اثر غیر مستقیم (۰/۱۳۷) با میانجی‌گری تعهد سازمانی بر خودارزیابی از تعالی سازمانی بود. از طرف دیگر، اعتماد به سازمان نیز، دارای اثر مستقیم (۰/۴۷۸) و اثر غیر مستقیم (۰/۱۳۴) با میانجی‌گری خودارزیابی از تعالی سازمانی بود. در نهایت، اعتماد به همکاران نیز اثر مستقیم (۰/۳۱۹) و اثر غیر مستقیم با میانجی‌گری تعهد سازمانی (۰/۰۸۹) داشت.

روی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نیز در رساله دکتری خود با عنوان "کارکنان، سرپرستان و توانمندسازی روانشناختی" به بررسی ابعاد توانمندسازی در سازمان‌های دولتی پرداخت. وی با استفاده از روش‌های رگرسیون چند متغیره و تحلیل عاملی دریافت که بین ادراکات کارکنان از توانمندسازی روانشناختی و اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه قوی وجود دارد. این پژوهشگر در پایان پیشنهاد می‌کند که سازمان برای اجرای برنامه توانمندسازی کارکنان، باید قبل از هر چیز اعتماد کارکنان را جلب کند. علاوه بر این، رابینز و فردندال<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، در پژوهشی اعتماد سازمانی و توانمندسازی را در یک مجموعه تجدید ساختار شده بررسی کردند. آنها از مدل توانمندسازی محیط کار برای بررسی اثرات اعتماد سازمانی و توانمندسازی بر دو نوع از تعهد سازمانی شامل، تعهد عاطفی و مستمر استفاده کردند. نتایج نشان داد که کارکنان توانمند شده، سطح بالاتری از اعتماد را دارا هستند که در ادامه به سطح بالایی از تعهد عاطفی منجر گردیده شده بود، اما توانمندسازی تعهد مستمر را نمی‌توانست پیش-بینی کند.

پارتر<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۷۵)، معتقدند که اعتماد شبیه اتمسفر است، به طور گسترده درباره آن صحبت می‌شود، برای سازمان‌ها حیاتی است، اما هنگامی که زمان تعریف دقیق آن در حوزه سازمان فرا می‌رسد، دچار ابهامات زیادی می‌شود. روانشناسان اجتماعی از طریق تأکید بر عوامل زمینه‌ای که ممکن است موجب افزایش یا کاهش اعتماد شوند، اعتماد را به مثابه انتظار افراد از رفتار دیگران هنگام تعاملات اجتماعی تعریف می‌کنند. روانشناسان شخصیت به اعتماد به مثابه یک اعتقاد یا انتظار و یا احساسی می‌نگرند که ریشه در شخصیت آدمی و ظرفیت روانی اولیه او دارد. اقتصاددانان و جامعه‌شناسان، اعتماد را از منظر سازمان‌ها و مشوق‌هایی بررسی می‌کنند که برای کاهش بی‌ثباتی و نگرانی حاصل از تعاملات با بیگانه‌ها ایجاد می‌شود.

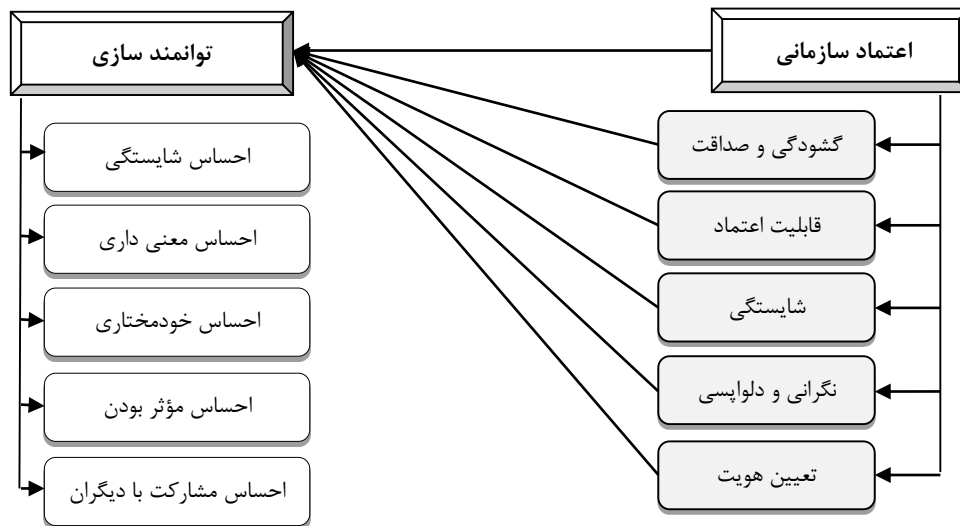
1 - Ditmore

2 - Rue

3 - Robins and Fredendal

4 - Porter

به این ترتیب ملاحظه می‌شود که محققان توانسته‌اند تا حدودی متغیرهای سازمانی مانند اعتماد را وارد مطالعات خود کنند، اما این سازوکار در سازمان‌ها و محیط‌های ورزشی چگونه عمل خواهد کرد؟ آیا اثرات اعتماد سازمانی به مثابه یک عامل کلان در سازمان می‌تواند کارکنان را از بعد نگرشی و روانشناختی توانمند کند؟ بنابراین، مطالعه حاضر در صدد آن است که اثرات اعتماد سازمانی به مثابه یک متغیر پیش‌بین را بر توانمندسازی کارکنان به مثابه یک متغیر ملاک در اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام شناسایی کند. علاوه بر این، در تحقیق حاضر، اثرات خرده‌مقیاس‌های اعتماد سازمانی بر توانمندسازی کارکنان شناسایی خواهد شد تا از این طریق بتوان راهکارهای مؤثری را بر اساس کارکرد هر یک از این خرده‌مقیاس‌های اعتماد سازمانی ارائه کرد. از این رو، همان‌طور که در مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده است (شکل ۱)، ضمن این که رابطه بین اعتماد سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان تعیین خواهد شد، از طرف دیگر، به طور دقیق‌تر اثرات هر یک از مؤلفه‌های اعتماد سازمانی نیز بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تجزیه و تحلیل می‌شود. همچنین، نتایج این تحقیق می‌تواند جنبه‌های توانمندسازی کارکنان را فراتر از ابعاد درونی مشاغل و نگرش‌های افراد، مورد مطالعه قرار دهد.



شکل ۱ - مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی

در این تحقیق، با توجه به موضوع مورد بررسی و روش گردآوری اطلاعات و داده‌های آماری، تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی است، زیرا که هدف محقق از انجام این تحقیق، شناسایی رابطه میان اعتماد سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام است.

جامعه آماری این پژوهش شامل، کارکنان اداره ورزش و جوانان استان ایلام بود که تعداد آنها برابر با ۱۲۰ نفر بود. در این پژوهش، شیوه نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد. مطابق فرمول کوکران، تعداد نمونه آماری ۹۰ نفر محاسبه شد که به صورت تصادفی از بین کارکنان اداره ورزش و جوانان استان ایلام انتخاب شده‌اند.

در این مطالعه، برای سنجش توانمندسازی روانشناختی از پرسشنامه‌ای استفاده گردید که به وسیله اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) تدوین شده است. این ابزار اولین بار به وسیله نعمی (۱۳۸۳) در ایران ترجمه شد. این پرسشنامه شامل پنج خرده‌مقیاس احساس معنی‌داری در شغل، با ۴ سؤال، احساس شایستگی در شغل، ۴ سؤال، احساس داشتن حق انتخاب، ۴ سؤال، احساس مؤثر

بودن، ۴ سؤال و احساس مشارکت با دیگران، ۶ سؤال است. پایایی آزمون توانمندسازی در پژوهشی از طریق آلفای کرونباخ برای بعد معناداری ۰/۸۱، صلاحیت ۰/۷۶، خودمختاری ۰/۷۵، اثربخشی ۰/۷۹، مشارکت ۰/۸۱ و روایی آن از طریق آزمون-آزمون مجدد برای بعد معناداری، ۰/۸۴، صلاحیت ۰/۸۷، خودمختاری ۰/۸۴ و اثربخشی ۰/۸۸ و مشارکت ۰/۸۴ به دست آمده است.

همچنین به منظور روایی سازه این پرسشنامه از مدل اندازه‌گیری یا مدل تحلیل عاملی تأییدی از طریق نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که نتایج شاخص‌های مناسبی برای اعتبار سازه‌ها و عامل‌ها نشان داد (AGFI=۰/۹۰؛ GFI=۰/۹۱؛  $\chi^2/df=۱/۰۴$ ؛ RMSEA=۰/۰۲۲)

پرسشنامه دوم، اعتماد سازمانی شاکلی-زالابک<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۹) بود که از پنج بعد و ۴۲ گویه تشکیل شده بود و شامل، ابعاد گشودگی و صداقت ۸ سؤال، قابلیت اعتماد ۸ سؤال، شایستگی ۹ سؤال، نگرانی و دلوپسی ۱۲ سؤال و تعیین هویت ۵ سؤال بود. پایایی کلی این پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به دست آمد. همچنین آلفای کرونباخ برای ابعاد گشودگی و صداقت ۰/۸۹، قابلیت اعتماد ۰/۸۵، شایستگی ۰/۸۶، نگرانی و دلوپسی ۰/۸۸ و تعیین هویت ۰/۸۹ بود. به منظور روایی سازه این ابزار پژوهش نیز، مدل تحلیل عاملی تأییدی به اجرا درآمد. شاخص‌های برازش این مدل نشان داد که عامل‌ها و گویه‌های مورد استفاده شده در این تحقیق، دارای اعتبار سازه بسیار مناسبی هستند و تفسیر نتایج بر اساس این ابزار روایی بالایی دارد (AGFI=۰/۹۰؛ GFI=۰/۹۲؛  $\chi^2/df=۱/۴۹$ ؛ RMSEA=۰/۰۷۵)

مدل‌سازی معادلات ساختاری بر اساس نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵ به منظور شناسایی اثرات متغیرهای پژوهش و پیش‌بینی توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام به کار گرفته شد. علاوه بر این، برای تعیین روابط درونی متغیرها، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ استفاده شده است.

## یافته‌ها

همان‌طور که بیان شد، تعداد ۹۰ نفر بر اساس فرمول کوکران و از یک جامعه ۱۲۰ نفری در مطالعه حاضر شرکت کردند که نتایج ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ - ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش

ابعاد	فراوانی	در صد فراوانی
جنسیت	زن	۳۱
	مرد	۵۹
وضعیت تاهل	مجرد	۲۱
	متاهل	۶۹
سطح تحصیلات	زیر دیپلم	۳
	دیپلم	۱۶
	فوق دیپلم	۱۶
سن	لیسانس و بالاتر	۵۵
	۲۴-۲۹ سال	۸
	۳۰-۳۵ سال	۱۷
	۳۶-۴۱ سال	۳۱
	۴۲-۴۷ سال	۲۷
تجربه کاری	۴۸-۵۳ سال	۷
	۱-۵ سال	۱۶

<sup>۱</sup> Shockley-Zalabak et al

۱۲/۲	۱۱	۵-۱۰ سال	
۲۳/۳	۲۱	۱۰-۱۵ سال	
۲۳/۳	۲۱	۱۵-۲۰ سال	
۲۳/۳	۲۱	بالاتر از ۲۰ سال	
۶۵/۶	۵۹	تربیت بدنی	رشته تحصیلی
۳۴/۴	۳۱	غیر تربیت بدنی	

از مدل سازی معادلات ساختاری برای شناسایی روابط متغیرهای اصلی پژوهش استفاده شد. نتایج نشان داد که علاوه بر سازه نهایی اعتماد سازمانی ( $r=0/41$ ؛  $p=0/01$ )، تمامی مؤلفه‌های آن شامل، گشودگی و صداقت ( $r=0/54$ ؛  $p=0/01$ )، قابلیت اعتماد ( $r=0/35$ ؛  $p=0/01$ )، شایستگی ( $r=0/39$ ؛  $p=0/01$ )، نگرانی و دلواپسی ( $r=0/46$ ؛  $p=0/01$ ) و تعیین هویت ( $r=0/30$ ؛  $p=0/01$ )، رابطه مثبت و معنی داری با توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام داشتند (شکل ۲).

مطابق با جدول شماره ۲، نتایج تمامی مدل‌های تأییدی و تحلیل مسیر متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. بر این اساس، شاخص‌های برازش مدل‌های تأییدی و تحلیل مسیر نشان داد که تفسیر نتایج مستخرج از این مدل‌ها، دارای روایی بالایی هستند. در این زمینه باید بیان کرد که اگر مقدار  $\lambda^2$  نسبت به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA کوچکتر از ۰/۱ (هو و بنتلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)، و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۰/۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اجرا شده برازش مناسبی دارد. ضریب استاندارد رابطه موجود نیز در صورتی که ارزش t، از ۲/۵۸ بزرگتر یا از ۲/۵۸- کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار خواهد بود؛ بنابراین باید بیان کرد که هر کدام از این شاخص‌ها برازش مناسب مدل‌های مربوطه را به میزان بالایی ثابت کرده است.

جدول ۲ - نتایج حاصل از یافته‌های مدل تحلیل مسیر

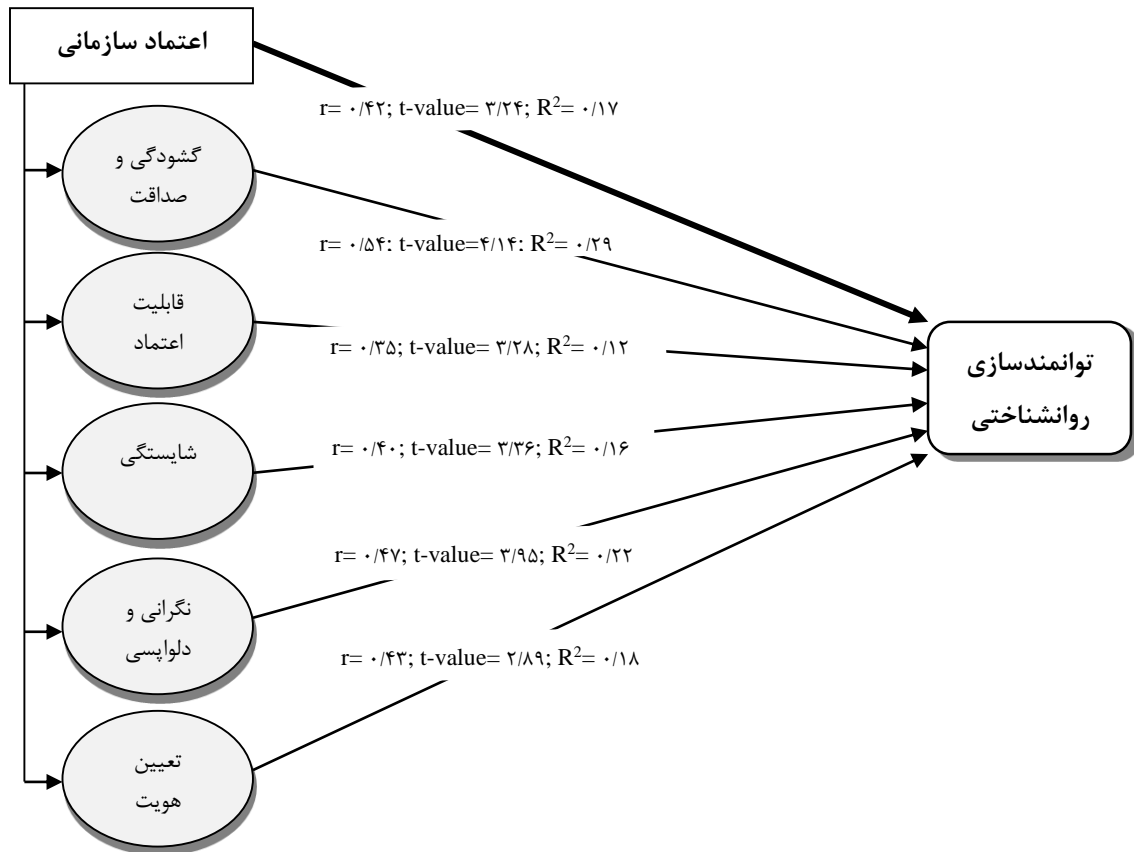
فرضیات مدل مفهومی	مقدار تی	ضریب استاندارد	نتیجه
بین اعتماد سازمانی و توانمند سازی روانشناختی ارتباط معنی داری وجود دارد.	۳/۲۴	۰/۴۲	تایید
بین گشودگی و صداقت و توانمند سازی روانشناختی ارتباط معنی داری وجود دارد.	۴/۱۴	۰/۵۴	تایید
بین مولفه ی قابلیت اعتماد و توانمند سازی روانشناختی ارتباط معنی داری وجود دارد.	۳/۲۸	۰/۳۵	تایید
بین مولفه شایستگی و توانمند سازی روانشناختی ارتباط معنی داری وجود دارد.	۳/۳۶	۰/۴	تایید
بین مولفه ی نگرانی و دلواپسی و توانمند سازی روانشناختی ارتباط معنی داری وجود دارد.	۳/۹۵	۰/۴۷	تایید
بین مولفه ی تعیین هویت و توانمند سازی روانشناختی ارتباط معنی داری وجود دارد.	۲/۸۹	۰/۴۳	تایید

$\chi^2=1212/01$ ؛  $\chi^2/df=1/49$ ؛  $RMSEA=0/075$ ؛  $GFI=0/91$ ؛  $AGFI=0/92$ ؛  $CFI=0/90$ ؛  $IFI=0/89$ ؛  $NNFI=0/93$

شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل مسیر پژوهش توانست، مسیر تجزیه و تحلیل اثرات را فراهم آورد. همان طور که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است، به طور کلی اعتماد سازمانی می‌تواند ۱۷ درصد از واریانس تغییرات توانمندی روانشناختی کارکنان را به طور معنی داری ایجاد کند. همچنین بر اساس این یافته‌ها مشاهده شد که از بین عوامل اعتماد سازمانی برای پیش بینی توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام، عامل‌های گشودگی و صداقت و نگرانی و دلواپسی، از توان بیشتری برای پیش بینی متغیر توانمند سازی روانشناختی کارکنان برخوردارند. به عبارت بهتر، این مؤلفه‌ها از اعتماد سازمانی می‌توانند به ترتیب، ۲۹ و ۲۲ درصد از واریانس تغییرات توانمندسازی روانشناختی کارکنان را ایجاد کنند.

<sup>1</sup>.Hu & Bentler

بنابراین ملاحظه می‌شود که توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، عمدتاً از طریق مؤلفه‌های اعتماد سازمانی ایجاد می‌شوند.



شکل ۲ - نتایج مدل‌های معادلات ساختاری پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، هدف از پژوهش حاضر، شناسایی سازوکار توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اساس اعتماد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام بود. از این رو پس از توزیع ابزار سنجش متغیرهای پژوهش، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. مهمترین یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها آن بود که همبستگی مثبت و معنی‌داری میان تمامی ابعاد اعتماد سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان مشاهده شد.

در ادامه، تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد و نتایج نشان داد که حدود ۱۷ درصد از تغییرات توانمندسازی روانشناختی کارکنان را می‌توان با ایجاد اعتماد سازمانی تبیین کرد. نتیجه به دست آمده با نتیجه پژوهش‌های نجفی و همکاران (۲۰۱۱)، دژبان و همکاران (۱۳۹۰) و جواهری کامل (۱۳۸۸) همخوانی دارد. در تبیین این یافته باید اشاره کرد که اعتماد سازمانی و توانمندسازی روانشناختی، از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها به شمار می‌رود. ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان در مرحله اول، نیازمند ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترکی در بین کارکنان است که به آن معتقد باشند. اعتماد دو طرفه در محیطی می‌تواند توسعه پیدا کند که در

آن محیط، ارزش‌های مشترک، صداقت و انسجام به مثابه پایه و اساس اعتماد در بین افراد قلمداد شوند؛ بنابراین به منظور افزایش حس اعتماد و توانمندسازی کارکنان از نظر روانی، مدیران می‌توانند کارکنان را به حل مسائل و مشکلات کاری ترغیب کرده، در ایجاد پیوند عاطفی بین کارکنان و سازمان تلاش کنند. همچنین، به نظر می‌رسد که روابط مناسب و قابل اعتماد بین مدیران و کارکنان در محیط کاری می‌تواند عامل برجسته‌ای برای نیل به توانمندسازی روانشناختی کارکنان باشد. از طرف دیگر، اعتماد پایه و اساس توانمندسازی است، لذا ایجاد جو اعتماد در اداره ورزش و جوانان، سبب افزایش توانمندی کارکنان می‌شود. از این رو، مدیران ورزشی می‌توانند نسبت به کارکنان با صداقت و درستی، رفتاری منصفانه داشته و در رفتار و گفتار دارای ثبات باشند و همچنین در ارزیابی عملکرد کارکنان از معیارهای روشن و شفاف استفاده کنند. علاوه بر این، مکانیسم‌های مطرح شده می‌توانند به مدیران کمک کنند تا آنها به دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان احترام بگذارند، در کارکنان درباره لیاقت و صلاحیت مدیرانشان ایجاد اعتماد نمایند و در نهایت، محیطی امن و مناسبی برای کارکنان فراهم نموده تا زمینه جلب اعتماد و توانمندی آنها ایجاد شود.

علاوه بر این، سایر نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ۲۹ درصد از تغییرات توانمندسازی روانشناختی سازمانی به طور معنی‌داری از طریق گشودگی و صداقت تبیین شد. آزادی عمل کارکنان در مخالفت با مواضع سرپرست مستقیم و همکاران، عدم ترس کارکنان در ابراز عقاید خود در سازمان و اظهار نظر درباره تصمیماتی که بر شغل آنان تأثیر می‌گذارد، همگی از عواملی محسوب می‌شوند که می‌توانند بعد صداقت و گشودگی را در کارکنان افزایش داده، به میزان اعتماد آنان نسبت به سازمانی بیافزاید که در آن مشغول به فعالیت هستند. در سال‌های اخیر، دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان توجه زیادی به مفهوم صداقت در سازمان‌ها نشان دادند. آنها توانمندسازی نیروی انسانی را به مثابه اقدامات راهبردی مدیریت مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری در رده‌های پایین‌تر سازمان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی دانستند. وجود نیروی انسانی صادق و وفادار به اهداف و ارزش‌های سازمانی و تمایل به حفظ عضویت در سازمان که حاضر باشند با تمام تلاش و کوشش فراتر از وظایف و مسئولیت‌های تعیین شده در چهارچوب شرح شغل فعالیت نمایند می‌توانند، عوامل مهمی در اثربخشی سازمانی باشند که مرتبط با توانمندسازی کارکنان هستند. در همین زمینه، ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که نیروی انسانی ماهر در فدراسیون‌های منتخب ورزشی عراق، عامل برجسته‌ای به منظور نیل به اثربخشی سازمانی است. به هر حال، توانمندسازی سازمانی بر ساختار، رویه‌ها و مشارکت همکارانه کارکنان در رسیدن به اهداف سازمانی متمرکز است و همچنین تکنیک جدیدی برای افزایش بهره‌وری از طریق افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس است. کونزاک<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۰)، بیان کردند که اقدامات مدیریت، فقط مجموعه‌ای از شرایطی هستند که می‌توانند کارکنان را توانمند سازند، اما لزوماً تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی کارکنان مافوق به کارکنان رده پایین، به معنی توانمندسازی نیست.

نتایج دیگر مدل معادلات ساختاری نشان داد که در حدود ۱۲ درصد از تغییرات توانمندسازی روانشناختی سازمانی را می‌توان با مؤلفه قابلیت اعتماد تبیین کرد. در تبیین این نتایج باید بیان کرد، سطح پایین اعتماد در سازمان موجب می‌شود که کارکنان جریات اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و با کارکنان و همکاران با بدگمانی و سوءظن رفتار کنند. هنگامی که اعتماد کاهش پیدا کند، موانع ارتباطاتی ایجاد شده، اطلاعات به طور باز و صادقانه جریان پیدا نمی‌کند و در نهایت، فرایند تصمیم‌گیری ضعیف شده، کیفیت تصمیمات نزول می‌یابد. در محیطی که سطوح اعتماد پایین است، نوآوری و خلاقیت نیز با مشکل مواجه می‌شوند (دارابی، ۱۳۹۰). در چنین سازمان‌هایی، کارکنان از این موضوع هراس دارند که مبادا طرح نقشه آنها با شکست مواجه شود، یا این که آنها از سوی همکارانشان مورد تمسخر قرار گیرند؛ زیرا آنها از راه‌ها و شیوه‌های نوین، وحشت



دارند. همان طور که در شکل ۱ مشخص شده است، نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهند که در حدود ۱۶ درصد از تغییرات توانمندسازی روانشناختی کارکنان را می‌توان با شایستگی تبیین کرد. به هر حال، احساس شایستگی درجه‌ای است که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی خود را با مهارت انجام دهد، چنانچه کارکنان در سازمان به چنین درجه‌ای برسند، در آن صورت اعتقاد خواهند داشت که در رویارویی با چالش‌های جدید می‌توانند بیاموزند و رشد کنند. مطالعات نشان می‌دهند، سازمان‌هایی که دارای اعضای با سطوح بالایی از احساس شایستگی و تعهد هستند، معمولاً از عملکردی بالاتر و غیبت و تأخیر کمتری برخوردار می‌شوند. در موارد بسیاری، سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که به نفع سازمان فراتر از وظایف مقرر تلاش نمایند و در نتیجه دارا بودن کارکنانی که ارزش‌ها و اهداف سازمان در آنها درونی شده و آن را متعلق به خود بدانند، این اطمینان را به وجود می‌آورد که افراد باطناً در جهت تأمین منافع سازمان کار و تلاش نمایند (مایر، ۱۹۹۶). بنابراین، با درک بهتر از چگونگی پاسخ افراد به بازخوردهای تقویتی، سازمان‌های ورزشی می‌توانند کارکنان دارای شایستگی بالا را به بهترین نحو در پست‌های مهم و حیاتی به کار بگیرند و ضمن افزایش میزان اعتماد در آنان، زمینه توانمندسازی را در آنان تسهیل کنند.

نتایج دیگر مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهند که ۲۲ درصد و ۱۸ درصد از تغییرات توانمندسازی روانشناختی کارکنان را می‌توان به ترتیب، از طریق نگرانی و دلواپسی و تعیین هویت تبیین کرد. در تفسیر این نتایج می‌توان بیان کرد که اگر کارکنان احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، در نتیجه احساس می‌کنند، در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. هویت و معنی‌دار بودن بیان‌گر با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل، معنی‌دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهاست. در حقیقت، این تجربه در کارکنان را می‌توان از طریق دیدگاه پویایی‌شناسی شغلی<sup>۱</sup> نیز توجیه کرد. بنیان‌گذاران این دیدگاه معتقد بودند که افراد زمانی به وظایف کاری خود واکنش مثبتی نشان می‌دهند که احساس کنند، در آینده‌ای نزدیک پیشرفت می‌کنند. فرید<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، نشان دادند که واکنش کارکنان به شدت تحت تأثیر گذشت زمان است و در هر مقطع زمانی واکنش و نگرش‌های کارکنان به شغلشان بر اساس اعتماد و عدالت سازمانی متفاوت خواهد بود، بنابراین، آن چه که برای مدیران سازمان‌های ورزشی حائز اهمیت است آن است که مراحل شغلی کارکنان را از طریق اعتماد سازمانی درک و به منظور نیل به توانمندسازی و ارائه واکنش‌های مثبت از سوی آنها، تمامی نگرش‌ها و نیازهای موجود در کارکنان را شناسایی کنند تا از این طریق، ضمن توسعه و توانمندسازی منابع انسانی بتوانند گام بلندی در جهت بهره‌وری سازمان خود بردارند؛ بنابراین، به مدیران ورزشی توصیه می‌شود، به شایستگی‌های کارکنان در انجام وظایف و تقویت هویت سازمانی آنها توجه داشته باشند و بر این اساس، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های مشترک بین مدیران و کارکنان و تقویت ارتباطات مثبت دو طرفه با ایجاد اعتماد مشترک، زمینه ساز اعتماد سازمانی و توسعه کارایی و اثربخشی سازمانی خواهد شد.

## منابع

- ایرانی، وحید؛ لقمانی، محسن؛ روحانی، میثم؛ و بنار، نوشین. (۱۳۹۲). طراحی مدل تعهد ورزشی دانشجویان ورزشکار. پژوهش در ورزش دانشگاهی، ۱۳(۳)، ۳۲-۱۳.
- جواهری کامل، مهدی. (۱۳۸۸). تأثیر عدالت سازمانی، رابطه رهبر-عضو، اعتماد و توانمندسازی روانشناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶(۲۴)، ۷-۱۸.

<sup>1</sup> Career Dynamics Perspective

<sup>2</sup> Fried et al

- دارابی، حجت الله. (۱۳۹۰). طراحی الگوی مدیریت دانش دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور. رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- دژبان، ریحانه؛ نوری، ابوالقاسم؛ سماواتیان، حسین. (۱۳۹۰). بررسی رابطه عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روانشناختی. فصلنامه پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی. ۱(۳)، ۱۳۴-۱۵۳.
- رمضانی‌نژاد، رحیم؛ لقمانی، محسن؛ پورسلطانی، حسین. (۱۳۹۳). مقایسه ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۴)، ۵۵-۶۶.
- طالب‌پور، مهدی؛ لقمانی، محسن؛ روحانی، میثم؛ ایرانی، وحید. (۱۳۹۲). طراحی مدل پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۲)، ۷۹-۹۰.
- نعامی، عبدالزهرا؛ و شکرکن، حسین. (۱۳۸۳). بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی. مجله علوم تربیتی و روانشناسی، ۱۱(۲۱)، ۵۷-۷۰.
- یارمحمدیان، محمد حسین؛ شفیعی‌پور مطلق، فرهاد؛ و فولادوند، مریم. (۱۳۹۲). رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با خود ارزیابی از تعالی سازمانی به منظور ارائه یک مدل پیش‌بین در بین اساتید دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه چهار کشور. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۸)، ۱-۱۸.
- Benar, N., & Loghmani, M. (2012). *The relationship between goal – orientations and sport commitment among athletes*. Pedagogic, Psychology, Medical-Biological Problems of Physical Training and sports. 5, 154-160.
- Cleave, S. (1993). *A Test of the Job Characteristics Model with Administrative Positions in Physical Education and Sport*. Journal of Sport Management; 7(3), 228-242.
- Ditmore, S. W. (2007). *Examining Perception on financial resource allocations in US Olympic Sport*. PhD thesis. University of Louisville, Kentucky.
- Eydi, H., Ramezanejjhad, R., Yosefi, B., Sajjadi, S. N., & Malekakhlagh, E. (2011). *Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport*. Sport management international journal; 7(1), 5-21.
- Franz, C. (2004). *A cross-cultural study of employee empowerment and organizational justice*. ETD Collection for Wayne State University.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). *Job design in temporal context: a career dynamics perspective*. Journal of Organizational Behavior, 28(7), 911-927.
- Hu, L.T., & Bentler, P. M. (1999). *The impact of Brand Equity on Brand preference and purchase intention in the service industries*. The Service Industries Journal, 29(12), 1687-1706.
- Ibrahim, A., Hamatinejjhad, M., Ramezanejjhad, R., & Eydi, H. (2013). *Organizational Effectiveness of Iraq Sporting Federations*. Sport management international journal, 9(1), 69-84.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). *Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: development of on upward feedback instrument*. Educational and Psychological Measurement, 60(2), 301-313.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- Lussier, R. (2002). *Human Relations in Organizations*. Fifth Edition, McGraw-Hill companies.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An Integrative Model of organizational Trust*. Academy of Management Review, 20(3), 709-734.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. (2011). *Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model*. African Journal of Business Management, 5(13), 5241-5248.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Robins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). *An integrative model of the empowerment process*. Human Resource Management Review; 12(3), 419-443.
- Rue, L., & Byars, L. (2003). *Management*. 10th Edition, McGraw-Hill companies.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). *Organizational trust: What it means, why it matters*. Organizational Development Journal, 18(4), 35-49.
- Smith, J. (2000). *Empowering People*. London, Kogan Page.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the work place: Dimension, measurement, and validation*. Academy of management Journal, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive element of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation*. Academy of management, 15(4), 666-681.
- Vecchio, R. (2000). *Organizational Behavior*. Fourth Edition, Horcourt.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

صادقی، احديه؛ عیدی، حسین؛ ناصری پلنگرد، ولی؛ و لقمانی، محسن. (۱۳۹۴). تبیین مدل توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اساس اعتماد سازمانی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۲(۲)، ۸۱ - ۹۱.



## Explanation of Employees' Psychological Empowerment Based On Organizational Truth

Ahdiyeh Sadeghi<sup>1</sup>, Hossein Eydi<sup>2</sup>, Vali Naseri Palangerd<sup>3</sup>, and Mohsen Loghmani<sup>4</sup>

1 – Young Researchers Club, Kermanshah branch, Islamic Azad University

2 – Assistant Professor of Sport Management, Razi University, Kermanshah

3 - Young Researchers Club, Kermanshah branch, Islamic Azad University

4 - Ph. D. Student of Sport Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan

Received: 19 January 2015

Accepted: 27 June 2015

### Abstract

**Objective:** The aim of present study was to identify the mechanism of employees' psychological empowerment based on organizational truth in sport and youth office of Ilam province.

**Methodology:** Method of this research was correlative-descriptive, and statistical sample was 90 employees. Measurement instruments contained two questionnaires of organizational truth of Shockley-Zalabak et al (1999) that had 42 items and 5 sub items, and psychological empowerment of Spreitzer (1995) which had 22 items and 5 sub items. Reliability of questionnaires calculated 0.91 and 0.93 by Cronbach's alpha coefficient, and their contextual validity were confirmed from sport scholars and experts. Also, running the confirmatory model by LISREL software demonstrated both of the instruments had adequate construct validity.

**Result:** Path analysis by structural equation model method shown that factors of openness and honest ( $R^2= 0.29$ ) and solicitude and anxiety ( $R^2= 0.22$ ) were the best antecedents of employees' psychological empowerment. Totally, about 17 percentage of employee's psychological empowerment create throughout organizational truth in sport.

**Conclusion:** it is suggested to sport managers of organizations that for empowering human resources and improve the organizational effectiveness try to provide the necessary equipment for truth based on environment.

**Keywords:** Organizational Truth, Openness and Honest, Solicitude and Anxiety, Psychological Empowerment, Sport.

### To cite this article:

Sadeghi, A., Eydi, H., Naseri Palangerd, V., & Loghmani, M. (2015). Explanation of Employees' Psychological Empowerment Based On Organizational Truth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2(2), 81 - 91.