



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

بررسی سطح توانمندی روانشناختی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان

سعید صالحی زاده^۱، اکبر اعتباریان^۲، مژگان عارفی^۳

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی میزان توانمندی روانشناختی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان (متشکل از مولفه های شایستگی، خودمختاری، موثر بودن، معنی دار بودن، اعتماد و خودآگاهی) بود. این تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری آن، کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان با حجم ۷۱۶ نفر بود و تعداد نمونه از جدول کرجسی و مورگان ۲۵۲ نفر بدست آمد و به شکل تصادفی طبقه بندی شده از بین معاونت های سازمان انتخاب گردید. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه ای مرکب از پرسشنامه های استاندارد توانمندی روانشناختی اسپریتزرو پرسشنامه هوش هیجانی برادبری و گریوز بود، که روایی محتوایی آن از نظر صاحب نظران تایید شده و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید و با ضریب آلفای ۰/۸۵ تایید شد. نتایج با استفاده از نرم افزار SPSS و با استفاده از روش های آمار توصیفی و آزمون های t تک متغیره، t مستقل، t^2 هتلینگ، t همبسته زوجی و تحلیل واریانس یک طرفه مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد، که میزان توانمندی کارکنان سازمان در مولفه های شایستگی، معنی دار بودن، موثر بودن، خودآگاهی و خودمختاری بالاتر از سطح متوسط، ولی در مولفه اعتماد کمتر از سطح متوسط بود. همچنین از بعد جنسیت، سنوات خدمت، مدرک تحصیلی و نوع استخدام، تفاوتی در سطح توانمندی کارکنان مشاهده نشد.

واژه های کلیدی: توانمندی، سازمان فرهنگی تفریحی تفریحی شهرداری اصفهان.

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان) saeed_salehezadeh@yahoo.com آدرس:

اصفهان- خ پروین- خ شیخ طوسی شرقی- کوچه بهارستان بن بست قائم- پلاک ۳۳۰- تلفن ۵۶۰۲۴۶۱-۰۳۱۱- همراه: ۰۹۱۳۱۶۹۵۹۲۰

۲- استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان) و مدیر گروه مدیریت etebarian@khuisf.ac.ir

۳- استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان) Marefi@khuisf.ac.ir



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۱- مقدمه

توانمندسازی^۱ مفهومی مبهم و متفاوت داشته و افراد مختلف متناسب با ویژگی های خود، از آن برداشتی دارند. این مفهوم، در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از محققین و دانشگاهیان را به خود جلب کرده بود. از نتایج توانمندسازی کارکنان می توان به افزایش رضایت شغلی و رضایت مشتری اشاره کرد. برای اجرای موفقیت آمیز توانمندسازی، به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز است. رهبران باید بیاموزند که برای افرادی که آمادگی توانمندی دارند ایده پردازی کنند. سرپرستان باید طریقه سرپرستی خود را به مربی گری و مرشد بودن تغییر دهند. همه ی اعضای سازمان باید متعهد به سهم کردن دیگران در اطلاعات و آموختن باشند. بزرگترین چالشی که سازمان ها با آن روبرو هستند، اجرای برنامه ی توانمندسازی است. موانع زیادی در این راه وجود دارد که البته افراد می توانند آن ها را برطرف کنند. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری تاثیر زیادی بر اثربخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد. با اجرای برنامه های توانمندسازی کارکنان در کنترل و انجام وظایف انعطاف پذیری بیشتری پیدا می کنند و در پاسخ به مسائل و فرصت ها، وظایف جدید را شروع و موانع را برطرف می کنند، در نتیجه بر برخورد با مسائل و مشکلات انگیزش آن ها تقویت می شود. همزمان با پیشرفت تکنولوژی و حرکت سازمان ها به سمت تخت شدن و حذف لایه های میانی مدیریت، به دلیل نیاز به حداکثر استفاده از ظرفیت افراد همزمان با کاهش نیروی انسانی، توانمندسازی اهمیت خاصی پیدا می کند. دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیزی همراه است. سازمان ها به عنوان زیرمجموعه ای از حیات انسانی باید برای بقاء و بالندگی، خود را برای روبرویی با این تحولات عظیم آماده نمایند در غیر این صورت از گردونه دنیای رقابتی خارج می شوند منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست بلکه آنها باید کارکنان یعنی سرمایه های اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند [۱]. روند رو به افزون تغییرات و افزایش رقابت جهانی باعث توجه سازمان ها به بحث توانمندسازی کارکنان شده است. سازمان ها با کارکنانی توانمند، متعهد و متخصص بهتر می توانند خود را با تغییرات وفق داده ورقابت کنند. توانمند سازی در رشته های روانشناسی، جامعه شناسی و دین شناسی ریشه هایی دارد که به دهه های گذشته و حتی قرن های گذشته بازمی گردد. مثلاً "در زمینه ی روانشناسی، آدلر^۲ در سال ۱۹۲۷ مفهوم «انگیزه ی مسلط»^۳ را با تاکید بر تلاشی که افراد برای کسب تسلط در برخورد با جهان خود دارند، مطرح نمود [۲]. تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمند سازی به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود [۳]. افراد به واسطه ی دانش و انگیزه شان صاحب قدرت هستند. تواناسازی عبارتست از آزاد کردن این قدرت [۴]. توانمند سازی به معنی قدرت بخشیدن^۴ است؛ به معنی کمک به افراد است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی^۵ یا درماندگی^۶ خود چیره گردند. همچنین به معنی ایجاد شور و شوق کار و فعالیت در افراد است [۲]. انسان ها همیشه می خواهند تغییر و تحول به وجود آورند و سازمان سخت نیازمند تحول است. توانمندسازی به نتیجه نمی رسد مگر آن که از بالاترین سطح آغاز گردد [۴]. توانمندسازی عبارتست از واگذاری اختیار به غیر مدیران برای اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی که اغلب کارکنان به صورت تیمی گروه بندی می شوند و بعد از آن برای فعالیت های خود مدیریتی مانند استخدام، اخراج، آموزش افراد، تعیین اهداف و ارزیابی کیفیت نتایج، مسئولیت تمام و کمال به تیم داده می شود [۵]. توانمندی هفت بعد اساسی اختیار، تصمیم گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسئولیت دارد [۶]. از جمله مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان های خدماتی، عبارتند از: کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان (ارباب رجوع) در حین ارائه خدمات

- 1 -Empowerment
- 2 -Adler
- 3 -Mastery Motivation
- 4- Enable
- 5 -Powerlessness
- 6 -Helplessness



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

پاسخ های سریع و به موقع می دهند. به مشتریان (ارباب رجوع) ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند. احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند. با مشتریان (ارباب رجوع) به گرمی و با آغوش باز ارتباط برقرار می کنند و می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند [۷].

۲- ابعاد توانمندسازی روانشناختی

توانمندسازی روانشناختی یک عامل انگیزش درونی است که نقش فعال کارکنان در سازمان را نشان می دهد [۸]. آن ها بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادارات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت قائل شده، با تاکید بر چندبعدی بودن توانمندسازی، برای آن چهار بعد: احساس خودمختاری، احساس موثر بودن، احساس شایستگی و احساس معنی دار بودن را ذکر نموده اند. اسپریتزر [۹] نیز در مطالعات خود چهار بعد را اندازه گیری و اعتباریابی کردند. به نقل از عبداللهی [۱]، وتن و کمرون (۱۹۹۸) بر اساس تحقیق میشر (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به این چهار بعد اضافه نمودند. علاوه بر این، خودآگاهی نیز توسط محقق، به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی سنجش گردیده است. بنابراین توانمندسازی روانشناختی شامل این شش بعد می باشد:

احساس شایستگی (خودکارآمدی): شایستگی^۲ عبارتست از حدی از توانایی که یک فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد [۸]. در روانشناسی این مفهوم به نظریه ی شناخت اجتماعی^۳ باندورا^۴، مفاهیم خودکارآمدی^۵، تسلط شخصی^۶ و انتظار تلاش عملکرد^۷ رادبرمی گردد [۱۰]. سه شرط لازم برای اینکه افراد احساس خوداثربخشی (خودکارآمدی) کنند، از نظر باندورا، عبارتند از: ۱- باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند. ۲- باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند. ۳- باور به اینکه هیچ مانع خارجی آن ها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت. به بیان دیگر، وقتی افراد احساس شایستگی (خوداثربخشی) را با داشتن حداقل مهارت و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام کار و نداشتن موانع عمدۀ در برابر موفقیت در خود توسعه دهند، احساس توانمندی می کنند [۲].

احساس خودمختاری (خودتعیینی): خودمختاری^۸ (داشتن حق انتخاب)، آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی است [۸]. در حالی که شایستگی یک مهارت رفتاری است، "خودمختاری"^۹ یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش قدمی و تنظیم فعالیت است. خودمختاری بیانگر استقلال در پیش قدمی و استمرار رفتارها و فرآیندهاست [۹]. احساس خودمختاری به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت ها و منظم کردن فعالیت های خود است. هنگامی که افراد احساس خودمختاری می کنند، به جای آن که با اجبار درگیر کاری شوند و یا آن را رها کنند، خود داوطلبانه و عمدتاً در وظایف شرکت می کنند و فعالیت های آنان نتیجه آزادی و استقلال شخصی است [۲].

احساس موثر بودن: موثر بودن^{۱۰} یا به قول وتن و کمرون [۲]، پذیرش نتیجه شخصی^{۱۱} میزانی است که بر اساس آن فرد می تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل تاثیر بگذارد. این بعد به درجه ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف متفاوت شغلی دیده شود؛ یعنی نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است [۸]. موثر بودن حدی است که در آن فرد توانایی نفوذ در

- 1 -Mishra
- 2 -Competence
- 3 -Social Cognitive Theory
- 4 -Bandura
- 5 -Self-Efficacy
- 6 -Personal Mastery
- 7 -Effort Performance Expect
- 8 -Self-Determination
- 9 -Self-Determination
- 10 -Impact
- 11 -Personal Consequence



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

پیامدهای راهبردی، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می‌باشد. مؤثر بودن نقطه مقابل ناتوانی است. به علاوه مؤثر بودن با کانون کنترل متفاوت است، مؤثر بودن با محتوای شغلی مرتبط بوده و از آن نفوذ می‌پذیرد [۱۱].

احساس معنی دار بودن: «معنی دار بودن»^۱ یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی، و علاقه درونی شخص به شغل [۸]. معنی دار بودن فرصتی است که افراد حس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. به بیان دیگر احساس می‌کنند در محیطی کار می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش تلقی می‌گردد [۱۲]. افراد توانمند همیشه احساس معنی‌دار بودن می‌کنند و برای اهداف شغلی ارزش قائل هستند. اندیشه‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس است [۲].

احساس اعتماد: افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد^۲ هستند. مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد [۱۳]. این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند، افراد توانمند باز به گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌نمایند [۱۴]. پژوهش درباره اعتماد نشان داده است افرادی که اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر کنند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا ظاهر بینی و فریبکاری. همچنین آنان بیشتر پژوهش‌گرا و خود سامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند. برای روابط متقابل ظرفیت بیشتری دارند و به گروه‌ها در مقایسه با افراد با اعتماد پایین، درجه بالاتری از همکاری و خطرپذیری را نشان می‌دهند [۲].

خودآگاهی: خودآگاهی^۳ عبارتست از شناخت ویژگی‌ها، صفات، رفتارها، عقاید، باورها، توانایی‌ها و استعدادها. اولین جزء خودآگاهی، شناخت ویژگی‌ها و صفات خویش است. از آنجا که نوع رفتار انسانها ناشی از احساسات، افکار و نگرش‌ها، نوع برداشته‌ها، طرز تلقی، باورها و میزان اعتماد به نفس و عزت نفس آنهاست، کسب مهارت خودآگاهی عامل مهمی در ارتباطات، موفقیت‌ها و شکست‌ها می‌باشد. به طور کلی کسب مهارت خودآگاهی منشا رفتارهای سازنده و مفید، مسئولانه و احترام به خود است. پس به طور کلی منظور از خودآگاهی یعنی شناخت نقاط ضعف و قوت، خواست‌ها، ترس‌ها، رغبت‌ها و تمایلات خود. این توانایی به فرد کمک می‌کند تصور واقع بینانه‌ای از خود داشته باشد و حقوق و مسئولیت‌هایش را بهتر بشناسد [۱۵].

برای توجه بیشتر به توانمندسازی، دلایلی به این شرح می‌باشد: ۱- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمند سازی زیر دستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است. ۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. ۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه دارد [۱۶]. سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان، که یکی از سازمان‌های تاثیرگذار در فرهنگ جامعه و زندگی شهروندی است، با داشتن بیش از هفتصد نفر نیروی انسانی در سطح شهر اصفهان، که روزانه با شهروندان در ارتباط نزدیک هستند، نیازمند سنجش سطح توانمندی‌های کارکنان خود بوده، تا بتواند با شناخت نقاط ضعف و قوت توانمندی‌های خود تلاش خود را در جهت کاهش و برطرف نمودن نقاط ضعف و تبدیل آن‌ها به نقاط قوت و افزایش سطح توانمندی کارکنان، به کار گیرد؛ و بدین ترتیب با برطرف کردن موانع بالفعل شدن توانمندی کارکنان، راه را به سوی افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمان و انجام خدمات بهتر و باکیفیت‌تر به شهروندان هموار سازد. پژوهش حاضر برآن است تا ضمن بررسی سطح توانمندی روانشناختی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان، راهکارهای مناسب در این زمینه ارائه کند.

1 -Meaning

2 -Trust

3 -Self-Awareness



دومین کنفرانس دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۳- سوالات تحقیق

۱- سطح توانمندی کارکنان از بعد شایستگی، خودمختاری، موثر بودن، معنی دار بودن، اعتماد و خودآگاهی به چه میزان است؟ ۲- آیا بین سطح توانمندی کارکنان بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی، تفاوت وجود دارد؟

۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه ی آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان اعم از رسمی، قراردادی، شرکتی و مشاوره (۷۱۶ نفر) در سال ۱۳۸۸ بود. تعداد نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان^[۱۷] برابر ۲۵۲ نفر بدست آمد. روش نمونه گیری به شکل تصادفی طبقه بندی شده، و بر اساس معاونت های مختلف سازمان و زیرمجموعه های آنان در سطح شهر اصفهان انتخاب گردید. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه ای مرکب از پرسشنامه استاندارد توانمندی روانشناختی اسپریتزروپرسشنامه هوش هیجانی برادبری و گریوز است. این پرسشنامه شامل دو قسمت (اطلاعات جمعیت شناختی و توانمندی کارکنان) است. در قسمت اول اطلاعات جمعیت شناختی پاسخگو بوسیله ی چهار پرسش (جنسیت، میزان سنوان خدمت و میزان تحصیلات و نوع استخدام) مورد سوال قرار گرفته است. قسمت دوم شامل ۲۱ سوال مربوط به توانمندی روانشناختی کارکنان شامل (ابعاد شایستگی، خودمختاری، موثر بودن، معنی دار بودن، اعتماد، خودآگاهی)، طرح گردیده که در این قسمت پاسخ ها از نوع طیف لیکرت بوده اند. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ^۲ برابر ۰/۸۵ محاسبه گردید. به منظور روایی محتوایی پرسشنامه، ضمن رعایت اصول تنظیم پرسشنامه، پس از تنظیم در اختیار چند تن از کارشناسان و صاحب نظران رشته ی مدیریت قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات مورد تایید آنان قرار گرفت. برای تحلیل داده ها از نرم افزار spss استفاده شد و از آزمون های t تک متغیره، t^۲ مستقل، t همبسته زوجی و تحلیل واریانس یک طرفه استفاده به عمل آمد.

۵- یافته های پژوهش

جدول (۱) آزمون t تک نمونه ای مربوط به ابعاد توانمندی روانشناختی

سوال اول	میانگین	t	درجه آزادی	N	P
شایستگی	۴/۱۱	۲۳/۱۶۳	۲۵۱	۲۵۲	۰/۰۰۰
خودمختاری	۳/۵۳	۹/۱۶۸	۲۵۱	۲۵۲	۰/۰۰۰
موثر بودن	۳/۵۴	۹/۷۲۶	۲۵۱	۲۵۲	۰/۰۰۰
معنی دار بودن	۴/۳۵	۹/۷۲۶	۲۵۱	۲۵۲	۰/۰۰۰
اعتماد	۲/۷۴	-۵/۵۸۸	۲۴۴	۲۴۵	۰/۰۰۰
خودآگاهی	۴/۰۳	۲۷/۱۲۵	۲۵۱	۲۵۲	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۱)، در مولفه های شایستگی، خودمختاری، موثر بودن، معنی دار بودن و خودآگاهی، t محاسبه شده از t جدول، در سطح (p ≤ ۰/۰۵) بزرگتر بوده است. بنابراین سطح توانمندی کارکنان از بعد شایستگی، خودمختاری، موثر بودن، معنی دار بودن و خودآگاهی بیش از سطح متوسط است. ولی در مولفه اعتماد، قدر مطلق t محاسبه شده از t جدول، در سطح (p ≤ ۰/۰۵) بزرگتر بوده

1 - Kerjcie & Morgan
2 -Kronbach s Alpha



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

است. بنابراین سطح توانمندی کارکنان از بعد اعتماد کمتر از سطح متوسط است. برای مقایسه مولفه های توانمندی روانشناختی، از آزمون t^2 هتلینگ استفاده شد؛ که نتایج آن در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) آزمون t^2 هتلینگ، مقایسه میانگین مولفه های توانمندی روانشناختی

مولفه ها	میانگین	انحراف معیار	T^2	F	P
			۱۷۷۵۷/۰۸۹	۲۳۱۲/۸۷۰	۰/۰۰۰
معنی دار بودن	۴/۳۵	۰/۸۰۰			
شایستگی	۴/۱۱	۰/۷۶۶			
خودآگاهی	۴/۰۳	۰/۶۰۸			
موثر بودن	۳/۵۴	۰/۸۹۶			
خودمختاری	۳/۵۳	۰/۹۲۵			
اعتماد	۲/۷۴	۰/۷۰۱			

با توجه به جدول (۲)، p مشاهده شده کمتر از سطح خطای مورد نظر یعنی $0/05$ می باشد و مقدار F مشاهده شده در این سطح معنادار می باشد. بنابراین بین میانگین مولفه های توانمندی روانشناختی از دیدگاه کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان، تفاوت معناداری دیده می شود. بیشترین اختلاف مربوط به مولفه معنی دار بودن $4/35$ و کمترین اختلاف مربوط به مولفه اعتماد با میانگین $2/74$ می باشد. برای بررسی این تفاوت از آزمون T همبسته زوجی استفاده شد.

جدول (۳) آزمون T همبسته زوجی جهت مقایسه زوجی (دو به دویی) مولفه های توانمندی روانشناختی

وضعیت معناداری	سطح معناداری	اختلاف میانگین (ل-ا)	مولفه های پژوهش	
			ا	ل
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۵۸۳	خودمختاری	شایستگی
معنادار	۰/۰۰۰	-۰/۲۳۸	معنی دار بودن	شایستگی
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۵۶۸	موثر بودن	شایستگی
معنادار	۰/۰۰۰	۱/۴۱۲	اعتماد	شایستگی
-	۰/۰۹۵	۰/۰۷۸	خودآگاهی	شایستگی
معنادار	۰/۰۰۰	-۰/۸۲۱	معنی دار بودن	خودمختاری
-	۰/۷۳۷	-۰/۰۱۴	موثر بودن	خودمختاری
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۸۱۹	اعتماد	خودمختاری
معنادار	۰/۰۰۰	-۰/۵۰۴	خودآگاهی	خودمختاری
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۸۰۶	موثر بودن	معنی دار بودن
معنادار	۰/۰۰۰	۱/۶۴۷	اعتماد	معنی دار بودن
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۳۱۶	خودآگاهی	معنی دار بودن



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

معنادار	۰/۰۰۰	۰/۸۴۸	موثر بودن اعتماد
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۴۹۰	موثر بودن خودآگاهی
معنادار	۰/۰۰۰	۱/۳۱۲	اعتماد خودآگاهی

همانطور که در جدول (۳) آمده است، آزمون T همبسته زوجی نشان داد که از دیدگاه کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان، فقط بین میانگین زوج مولفه های (شایستگی و خودآگاهی) و (خودمختاری و موثر بودن)، تفاوت معناداری وجود ندارد و در سایر زوج مولفه ها، تفاوت معناداری دیده شد.

جهت تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی از آزمون t مستقل (برای متغیر جنسیت) و آزمون تحلیل واریانس یک طرفه (برای متغیرهای سنوات خدمت، مدرک تحصیلی و نوع استخدام) استفاده شده است.

الف: جنسیت و مدرک تحصیلی

جدول (۴) مقایسه میانگین نمرات کارکنان با جنسیت و مدرک تحصیلی متفاوت پیرامون مولفه های توانمندی

روانشناختی

متغیر	جنسیت						مدرک تحصیلی					
	توانمند	تعداد	میان	df	t	P	منبع تغییرات	SS	df	MS	F	P
شایستگی	مرد	۱۱۰	۴/۰۳	۲۵۰	-۱/۵۹۹	۰/۱۱۱	بین گروهی	۲/۵۲۵	۴	۰/۶۳۱	۱/۰۷۷	۰/۳۶۸
گی	زن	۱۴۲	۴/۱۸				درون گروهی	۱۴۴/۷۶۰	۲۴۷	۰/۵۸۶		
خودمختاری	مرد	۱۱۰	۳/۴۶	۲۵۰	-۱/۱۱۵	۰/۲۶۶	بین گروهی	۳/۶۰۲	۴	۰/۹۰۰	۱/۰۵۲	۰/۳۸۱
تاری	زن	۱۴۲	۳/۵۹				درون گروهی	۲۱۱/۳۲۳	۲۴۷	۰/۸۵۶		
موثر بودن	مرد	۱۱۰	۳/۵۴	۲۵۰	-۰/۰۵۴	۰/۹۵۷	بین گروهی	۲/۹۵۰	۴	۰/۷۳۷	۰/۹۱۷	۰/۴۵۴
ن	زن	۱۴۲	۳/۵۵				درون گروهی	۱۹۸/۵۵۸	۲۴۷	۰/۸۰۴		
معنی دار بودن	مرد	۱۱۰	۳/۳۰	۲۵۰	-۰/۹۲۲	۰/۳۵۸	بین گروهی	۳/۸۷۰	۴	۰/۹۶۸	۱/۵۲۴	۰/۱۹۶
	زن	۱۴۲	۳/۳۹				درون گروهی	۱۵۶/۷۸۰	۲۴۷	۰/۶۳۵		
اعتماد	مرد	۱۰۶	۲/۷۲	۲۴۳	-۰/۴۵۲	۰/۶۵۱	بین گروهی	۲/۴۳۷	۴	۰/۶۴۰	۱/۲۴۴	۰/۲۹۳
	زن	۱۳۹	۲/۷۶				درون گروهی	۱۱۷/۵۴۲	۲۴۰	۰/۴۹۰		
خودآگاهی	مرد	۱۱۰	۳/۹۸	۲۵۰	-۱/۳۱۶	۰/۱۸۹	بین گروهی	۱/۹۵۶	۴	۰/۴۸۹	۱/۳۳۹	۰/۲۶۰
هی	زن	۱۴۲	۴/۰۸				درون گروهی	۹۰/۸۵۵	۲۴۷	۰/۳۶۸		



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

	گروهی
--	-------

با توجه به جدول (۴) چون مقدار p مشاهده شده بیشتر از سطح خطای مورد نظر یعنی $0/05$ می باشد، بنابراین از لحاظ ابعاد توانمندی روانشناختی (شایستگی، خودمختاری، موثر بودن، معنی دار بودن، اعتماد، خودآگاهی) بین کارکنان با جنسیت و مدرک تحصیلی متفاوت، تفاوت معناداری دیده نمی شود.

ب: سنوات خدمت و نوع استخدام

جدول (۵)، مقایسه میانگین نمرات کارکنان با سنوات خدمت و نوع استخدام متفاوت پیرامون مولفه های توانمندی روانشناختی

متغیر	سنوات خدمت					نوع استخدام				
	SS	df	MS	F	P	SS	df	MS	F	P
توانمندی منبع تغییرات										
شایستگی	۲/۳۲۶	۳	۰/۷۷۵	۱/۳۲۷	۰/۲۶۶	۰/۹۶۵	۳	۰/۳۲۲	۰/۵۴۵	۰/۶۵۲
بین گروهی										
درون گروهی	۱۴۴/۹۵۹	۲۴۸	۰/۵۸۵			۱۴۶/۳۲۰	۲۴۸	۰/۵۹۰		
خودمختار	۱/۴۱۰	۳	۰/۴۷۰	۰/۵۴۶	۰/۶۵۱	۰/۹۲۹	۳	۰/۳۱۰	۰/۳۵۹	۰/۷۸۳
بین گروهی										
درون گروهی ی	۲۱۳/۵۱۵	۲۴۸	۰/۸۶۱			۲۱۳/۹۹۵	۲۴۸	۰/۸۶۳		
موثر بودن	۰/۹۱۰	۳	۰/۳۰۳	۰/۳۷۵	۰/۷۷۱	۰/۲۰۶	۳	۰/۰۶۹	۰/۰۸۵	۰/۹۶۸
بین گروهی										
درون گروهی	۲۰۰/۵۹۷	۲۴۸	۰/۸۰۹			۲۰۱/۳۰۲	۲۴۸	۰/۸۱۲		
معنی دار بودن	۴/۷۱۳	۳	۱/۵۷۱	۲/۴۹۹	۰/۰۶۰	۰/۶۲۳	۳	۰/۲۰۸	۰/۳۲۲	۰/۸۱۰
بین گروهی										
درون گروهی	۱۵۵/۹۳۷	۲۴۸	۰/۶۲۹			۱۶۰/۰۲۸	۲۴۸	۰/۶۴۵		
اعتماد	۳/۶۷۷	۳	۱/۲۲۶	۲/۵۴۰	۰/۰۵۷	۳/۱۴۰	۳	۱/۰۴۷	۲/۱۵۹	۰/۰۹۴
بین گروهی										
درون گروهی	۱۱۶/۳۰۲	۲۴۱	۰/۴۸۳			۱۱۶/۸۴۰	۲۴۱	۰/۴۸۵		
خودآگاهی	۲/۴۸۰	۳	۰/۸۲۷	۲/۲۶۹	۰/۰۸۱	۱/۹۰۲	۳	۰/۶۳۴	۱/۷۳۰	۰/۱۶۱
بین گروهی										
درون گروهی	۹۰/۳۳۱	۲۴۸	۰/۳۶۴			۹۰/۹۰۸	۲۴۸	۰/۳۶۷		

با توجه به جدول (۵) چون مقدار p مشاهده شده بزرگتر از سطح خطای مورد نظر یعنی $0/05$ می باشد، بنابراین از لحاظ ابعاد توانمندی روانشناختی (شایستگی، خودمختاری، موثر بودن، معنی دار بودن، اعتماد، خودآگاهی) بین کارکنان با سنوات خدمت و نوع استخدام متفاوت، تفاوت معناداری دیده نمی شود.

۶- بحث و نتیجه گیری

توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای استفاده از توانایی های انسانی، که از آن استفاده نمی شود در اختیار می گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند؛ این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده سازی می کنند. با توجه به یافته های این تحقیق می توان گفت که سطح توانمندی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از حیث شش بعد توانمندسازی به شرح زیر می باشد:

۱- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از حیث شایستگی، در حد مطلوبی هستند. با توجه به جدول (۱)، در زمینه شایستگی میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۴/۱۱ شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر می باشد. نتایج این سوال با نتایج



دومین کنفرانس دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مطالعات «اسپریتزر» [۹] که در تحقیق خود چهار بعد شایستگی، خودمختاری، موثر بودن و معنی دار بودن مطرح، اندازه گیری و اعتباریابی نمود، شلتون [۱۸] که در پژوهشی تحت عنوان «کارکنان، سرپرستان و توانمندسازی در بخش عمومی: نقش اعتماد کارکنان» به این نتیجه رسید که: بین اعتماد کارکنان به سرپرستان و ادراکات توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد و اعتماد کارکنان به سرپرستان رابطه قوی با یک مفهوم توانمندسازی دارد، عبداللهی [۱۹] که در تحقیق خود تحت عنوان طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم تحقيقات و فناوری، به این نتیجه رسید که میزان توانایی کارشناسان بر اساس چهار بعد توانمندسازی متفاوت می باشد، زارع و همکاران [۲۰] که در پژوهش خود به بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور پرداختند، میرآقایی [۲۱] که در پژوهش خود به بررسی سطح توانمندی کارکنان و رابطه آن با عوامل سازمانی در شرکت گاز اصفهان پرداخت و همکاران [۲۲] که در پژوهش خود به بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره وری نیروی انسانی «در شرکت ملی حفاری ایران پرداختند و مشخص شد که کارکنان شرکت از علائم و ویژگی های توانمندی لازم برخوردارند.» همخوانی دارد؛ که این همسویی می تواند ناشی از نگرش مثبت کارکنان این سازمان ها و سازمان تحت مطالعه، نسبت به توانمندی های خود و علاقه آن ها نسبت به کار خود باشد. بنابراین می توان گفت که کارکنان در زمینه شغلی خود احساس شایستگی می کردند، به عبارت دیگر کارکنان احساس می کردند که وظایف شغلی خود را با مهارت انجام می دهند و همچنین آن ها معتقدند که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را برای انجام کار دارند و هیچ مانع خارجی آن ها را از انجام دادن کار باز نخواهد داشت؛ که این امر می تواند ناشی از این باشد که کارکنان این سازمان، که در کار آن تنوع بسیاری دیده می شود، کار خود را دوست داشته و به دلیل همین تنوع در کار، با علاقه مشغول کار خود بوده، با هر مانع خارجی که بخواهد آن ها را از انجام کار بازدارد، مقابله می کنند.

۲- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از حیث خودمختاری، در حد مطلوبی هستند. با توجه به جدول (۱)، در زمینه خودمختاری میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۳/۵۳ شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر می باشد. نتایج این سوال با نتایج مطالعات «زارع و همکاران [۲۰]، میرآقایی [۲۱] و همکاران [۲۲]» همخوانی دارد. بنابراین می توان گفت که کارکنان در زمینه شغلی خود خودمختاری لازم را دارا هستند؛ به عبارت دیگر احساس اطمینان می کردند که آزادی عمل و استقلال لازم را در پیش قدمی کارها، تصمیم گیری شخصی در مورد چگونگی انجام وظایف شغلی خود و فرصت استفاده از ابتکار شخصی در انجام وظایف شغلی را دارا هستند. که این امر می تواند ناشی از تعدد مراکز زیر مجموعه سازمان، گسترش این مراکز در سطح شهر و عدم تمرکز در سازمان باشد. و همچنین با توجه به نوع کار سازمان (فرهنگی ورزشی و تفریحی) فرصت استفاده از ابتکار شخصی در انجام وظایف، برای کارکنان بیشتر فراهم است تا یک سازمان صنعتی.

۳- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از حیث موثر بودن، در حد مطلوبی هستند. با توجه به جدول (۱)، در زمینه موثر بودن میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۳/۵۴ شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر می باشد. نتایج این سوال با نتایج مطالعات «اسپریتزر» [۹]، شلتون [۱۸]، سیگال و گاردنر [۲۳] که در پژوهشی تحت عنوان «فاکتورهای محتوایی توانمندسازی روانشناختی» به این نتیجه رسیدند که: بین عوامل رابطه با سرپرست، عوامل تشکیل تیم و پاداش مبتنی بر عملکرد و سطح توانمندسازی روان شناختی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد، زارع و همکاران [۲۰]، میرآقایی [۲۱] و همکاران [۲۲]» همخوانی دارد. بنابراین می توان گفت که کارکنان در زمینه شغلی خود احساس موثر بودن می کردند؛ به عبارت دیگر کارکنان احساس می کردند که توانایی نفوذ بر پیامدهای وظایف شغلی خویش و همچنین توانایی کنترل زیاد بر آنچه که بر واحد کاریشان اتفاق می افتد را دارند؛ و معتقد بودند که نظرشان در تصمیم گیری واحد کاریشان مورد توجه قرار می گیرد. که این امر نیز می تواند به دلیل نوع کار این سازمان که بیشتر خدماتی و از نوع فرهنگی ورزشی است باشد. چراکه در این سازمان ارتباط بین ارباب رجوع و کارمندان بیشتر بوده، کارمندان می توانند



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

کنترل زیادی بر آنچه که بر واحد کاریشان اتفاق می افتد را داشته باشند. به علاوه عدم تمرکز در این سازمان، اجازه نظردادن و مشورت را به کارکنان بهتر می دهد.

۴- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از حیث معنی دار بودن، در حد مطلوبی هستند. با توجه به جدول (۱)، در زمینه معنی دار بودن میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۴/۳۵ شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر می باشد. نتایج این سوال با نتایج مطالعات « اسپریتزر [۹]، زارع و همکاران [۲۰]، میرآقایی [۲۱] و سرداری و همکاران [۲۲] » همخوانی دارد. بنابراین می توان گفت که کارکنان در زمینه شغلی خود احساس معنی دار بودن می کردند؛ به عبارت دیگر کارکنان اهداف شغلی خویش را با ارزش می دانستند و علاقه درونی زیادی به شغل خود داشتند. و معتقد بودند کاری که انجام می دهند برایشان معنی دار و مهم است. این امر نیز بدلیل نوع و تنوع کار سازمان و نیز وجود کارکنانی که بسته به سطح تخصص خویش در جای مناسب مشغول به خدمت می باشند، است. مخصوصا کارکنان بخش فرهنگی، به دلیل ارتباطی که با مخاطبان برقرار می کنند و نوع فعالیتشان، بیشتر علاقمندند.

۵- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از حیث اعتماد در شغل خود، در حد مطلوبی نیستند. با توجه به جدول (۱)، در زمینه اعتماد میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۲/۷۴ شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ کمتر می باشد. نتایج این سوال با نتایج مطالعات « ساسیادک [۱۱] که در تحقیقی تحت عنوان «فاکتورهای فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، به این نتیجه رسید که اطلاعات فراهم شده و همچنین بینش وسیع عوامل شرکت کننده در توانمندسازی مؤثر است. شلتون [۱۸]، اسپریتزر [۹]، عبداللهی [۱۹]، زارع و همکاران [۲۰] و سرداری و همکاران [۲۲] » همخوانی ندارد که این عدم همسویی می تواند به دلیل تفاوت در محیط دوسازمان، ارتباطات متفاوت بین همکاران در دوسازمان و نوع کارشان باشد. ولی با نتایج مطالعات «میرآقایی [۲۱] » همخوانی دارد. بنابراین می توان گفت که کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان مطمئن نیستند که همکارانشان با آن ها کاملا " صادق بوده و اطلاعات مهم را با آن ها در میان می گذارند؛ آن ها همچنین معتقدند که به کامیابی و موفقیتشان توجه نمی شود. این امر می تواند به دلیل ارتباط نامناسب بین کارکنان، عدم وجود فضای با نشاط و به دور از هرگونه تنش در این سازمان باشد. علاوه بر این نوع کار این سازمان، که در مقوله فرهنگ و ارائه خدمات فرهنگی فعالیت می کند، می تواند از عوامل تاثیرگذار باشد.

۶- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از حیث خودآگاهی، در حد مطلوبی هستند. با توجه به جدول (۱)، در زمینه خودآگاهی میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۴/۰۳ شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر می باشد. بنابراین می توان گفت که کارکنان به توانایی های خودشان اعتماد داشته، نقاط ضعفشان را پذیرا هستند. آن ها همچنین به هیجانات و احساسات خودشان آگاهی داشته، تاثیر رفتار خود در دیگران و بالعکس را متوجه می شوند. به علاوه کارکنان سازمان در مواقع بحرانی خودشان به عنوان عامل فعال ایفای نقش کرده و آدم دست و پا بسته ای نیستند. که این امر به دلیل آگاهی و شناخت بسیار خوبی است که کارکنان سازمان از خود و احساسات درونی خویش پیدا نموده اند. که این هم ناشی از ارتباطات زیاد با ارباب رجوع و همکاران می باشد.

۷- باتوجه به جداول (۳ و ۲)، میانگین ابعاد توانمندی روانشناختی، تنها در دو زوج مولفه های توانمندی روانشناختی (شایستگی - خودمختاری - موثر بودن) با یکدیگر تفاوت معنی دار نداشته در مابقی مولفه ها میانگین آن ها با هم متفاوت است که این امر می تواند ناشی از نگرش یکسان کارکنان نسبت به (احساس داشتن تسلط بر مهارتهای انجام کار و شناخت احساسات و هیجانات خود)، (احساس مستقل بودن در نحوه انجام کار و تاثیرگذاری در واحد کاری) باشد؛ و اختلاف در دیگر زوج مولفه ها می تواند ناشی از تفاوت در سطح توانمندی کارکنان در این مولفه ها با همدیگر باشد.

۸- از لحاظ متغیرهای جمعیت شناختی، می توان گفت که از بعد جنسیت (جدول ۴)، سنوات خدمت (جدول ۵)، مدرک تحصیلی (جدول ۴) و نوع استخدام (جدول ۵)، تفاوتی در سطح توانمندی کارکنان مشاهده نشد؛ که از بعد سنوات خدمت با تحقیق خاطری و همکاران [۲۳] و از بعد مدرک تحصیلی با تحقیق میرآقایی [۲۱] همراستا، ولی از لحاظ جنسیت و مدرک تحصیلی با تحقیق خاطری و همکاران [۲۳] و



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

از لحاظ جنسیت و سنوات خدمت با تحقیق میرآقایی [۲۱] همراستا نیست؛ خاطری و همکاران [۲۳] در تحقیق خود، به این نتیجه رسیدند که بین دیدگاه های مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی نسبت به میزان برخورداری کارکنان از مولفه های توانمندسازی با درجات تحصیلی مختلف نیز تفاوت آماری معنی داری وجود دارد. همچنین بین دیدگاه های زنان با مردان تفاوت معنی داری وجود دارد. اما بین سابقه خدمت افراد با دیدگاه آنان به لحاظ آماری همبستگی معنی داری مشاهده نشد؛ و میرآقایی [۲۱] نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین احساس شایستگی کارکنان شرکت گاز اصفهان، از بعد جنسیت، بین احساس خودمختاری کارکنان از بعد سابقه خدمت تفاوت وجود دارد و همچنین بین احساس توانمندی کارکنان بر اساس شش فاکتور توانمندسازی از بعد تحصیلات تفاوت وجود ندارد. به نظر می رسد یکی از دلایل آن می تواند ناشی از نوع کار این سازمان (که فرهنگی، تفریحی، رفاهی و ورزشی است و کارکنان مرتب با اقشار گوناگون جامعه سروکار دارند) باشد؛ که با کار دانشگاه و شرکت گاز متفاوت می باشد. دلیل دیگر آن را می توان علاقه کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان نسبت به کارشان دانست، که باعث شده سوای از نوع جنسیت، سنوات خدمت، نوع استخدام و مدرک تحصیلی، در کار و سازمان خود احساس شایستگی، خودمختاری، موثر بودن، معنی دار بودن، اعتماد کرده، خودآگاهی بالایی نیز داشته باشند. همچنین می توان اینگونه تفسیر نمود که در دو سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی، سنوات خدمت کارکنان در سطح توانمندی آن ها تاثیر معناداری نداشته است که این نیز می تواند ناشی از علاقه به کار، آشنایی با سازمان و اهدافش و جامعه پذیری مناسب افراد در هر دو سازمان باشد. بعلاوه می توان اینگونه تفسیر نمود که در دو سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان و شرکت گاز اصفهان، مدرک تحصیلی کارکنان در سطح توانمندی آن ها تاثیر معناداری نداشته است که این نیز می تواند ناشی از علاقه به کار کارکنان دو سازمان و نیز جایگاه شغلی متناسب با مدرک تحصیلی کارکنان این دو سازمان باشد.

۷- پیشنهادات

با توجه به جدول (۱)، در نظر گرفتن دوره های آموزشی مختلف و متنوع برای کارکنان قسمت های گوناگون سازمان، به منظور ارتقای دانش و مهارت های کارکنان سازمان، از جمله اقدامات لازمی است که مدیران سازمان به منظور حفظ و ارتقای سطح توانمندی کارکنان سازمان از بعد شایستگی، مهارت فنی، آنان می توانند انجام دهند. با توجه به جدول (۲)، به منظور حفظ و ارتقای سطح توانمندی کارکنان از بعد خودمختاری پیشنهاد می شود مدیران سازمان با واگذاری هر چه بیشتر اختیارات به مسئولین و مدیران واحدهای مختلف سازمان و اجتناب از بروکراسی زیاد، اجازه بروز خلاقیت و نوآوری ها را به آن ها و کارکنانشان داده، راه را برای اداره هر چه بهتر آن ها فراهم ساخته، به بالفعل شدن نیروهای بالقوه کارکنان کمک کنند. با توجه به جدول (۳)، به منظور حفظ و ارتقای سطح توانمندی کارکنان از بعد موثر بودن در نزد کارکنان، مدیران سازمان می توانند با ارائه بازخوردهای منظم و پیوسته به صورت گزارش های ماهیانه، فصلی و سالیانه، کارکنان را از نحوه تأثیرگذاری شان بر فرایندهای سازمان مطلع ساخته تا با بهره گیری از این ساز و کار کارکنان از تاثیر عملکرد خویش بر تحقق اهداف سازمان آگاهی بیشتری به دست آورند. همچنین مدیران سازمان می توانند با بهره گیری از سازوکارهای مشاوره ای، موانع مشارکت فعال کارکنان در امور سازمان را از بین ببرند تا کارکنان از تاثیرگذاری خود بر امور سازمان اطمینان بیشتری حاصل نمایند. با توجه به جدول (۴)، به منظور حفظ و ارتقای سطح توانمندی کارکنان سازمان از بعد معنی دار بودن شغل در نزد کارکنان، کارگزینی سازمان باید به تناسب شغل با شخصیت و ویژگی های شاغل آن در جهت تطابق ارزش ها، باورها و رفتارهای افراد با شغل، توجه نموده، در این زمینه اقدامات مناسبی را انجام دهد. همچنین با توجه به جدول (۵)، به منظور ارتقای سطح توانمندی کارکنان از بعد اعتماد در نزد کارکنان، مدیران سازمان باید در راستای ایجاد اطمینان، آرامش و امنیت شخصی در روابط بین کارکنان توجه بیشتری نمایند به گونه ای که کارکنان در فضای سازمان صداقت و صمیمیت را در تعاملات با یکدیگر درک کرده و در جهت دستیابی به آن کوشش نمایند. همچنین مدیر سازمان با اطلاع از احساسات و باورها و طرز فکر کارکنان در مورد نقش



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

آن‌ها در سازمان، زمینه و شرایط لازم را برای توانمندشدن فراهم سازند. کارکنان باید خود احساس کنند دارای آزادی عمل هستند، قدرت تصمیم‌گیری دارند. قدرت تاثیرگذاری بر فعالیت‌ها را دارند، اهداف شغلی را ارزشمند احساس می‌کنند، احساس امنیت کنند و اطمینان داشته باشند که با آنان به عدالت و بی‌طرفانه رفتار می‌شود و هیچ‌گونه تبعیضی در سازمان وجود ندارد و همچنین از تاثیر رفتار خود بر دیگران و بالعکس آگاهی داشته و در موارد بحرانی خود، به عنوان عامل فعال ایفای نقش کنند. بنابراین مایه انگیزش کارکنان دانشگر و فرهیخته کار با معنی، با جذب و چالش‌آفرین می‌باشد. آنان می‌خواهند که اهداف و رسالت سازمانی را بدانند و بدان ایمان و اعتقاد داشته باشند. همچنین با توجه به جداول (۵ و ۴) با توجه به اینکه جنسیت افراد در توانمندی آن‌ها تاثیر معناداری نداشت، پیشنهاد می‌شود سازمان در استخدام کارکنان جدید، تبعیض جنسیتی قائل نشود. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان در نقل و انتقال، جابجایی و ارتقا کارکنان سازمان، به توانمندی‌ها و شایستگی آن‌ها در مقایسه با سنوات خدمت، نوع استخدام و مدرک تحصیلیشان، بیشتر توجه کند.

منابع

- ۱- عبداللهی، ب. (۱۳۸۴). توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد. مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گروه پژوهشی صنعتی آریا، آذرودیمه، ص ۵۰۴-۴۹۱.
- ۲- وتن، د. ا. کمرون، ک. ا. (۱۳۸۱). *تواناسازی و تفویض اختیار*. ترجمه: ب. اورعی یزدانی، چاپ اول، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۳- نادری، ن. جمشیدیان، ع. سلیمی، ق. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت (مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان). *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه‌ی مدیریت»*، ۲۷: ۱۳۲-۱۱۳.
- ۴- بلانچارد، ک. کارلوس، ج. آ. راندولف، آ. (۱۳۷۸). *مدیریت تواناسازی کارکنان*. ترجمه: م. ایران نژادپاریزی، چاپ اول، تهران: مدیران.
- 5- Wagner, J A, Hollenbach, JR. (1995). *Management of Orgazizational Behavior*. New Jersey: Simon & Schuster Company.
- 6- Petters, J, Byrnes, P. Chio D. (2002). "Dimensions and Patterns in Employee Empowerment". *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 12. No. 4: 377-401.
- 7- Bowen, D. E. Lawler, E. E. (1995). "Empowering Service Employees". *Sloan Management Review*. Vol. 12. No. 2: 147-159.
- 8- Thomas, K W, Velthouse, B A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Journal*. Vol. 15. No. 4: 666-681.
- 9- Spreitzer, G M. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment". *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 2: 483-504.
- ۱۰- قربانی زاده، و. خالقی نیا، ش. (۱۳۸۸). نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۲: ۱۰۵-۸۵.
- 11- Sasiadek, S M. (2006). "Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi Case Study". Unpublished Dissertation Capella University.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

12- Appelbaum, S.H.Hongger, K.(1998). "Empowerment: A Contrasting Overview Organizations in General and Nursing in Particular an Examination of organizational Factors. Manageral Behaviors. Job Design and Structural Power". *Journal of Empowerment in Orgazination*.Vol.6.No.2:29-50.

13- Claydon, T, Doyle M.(1996). "Trusting Me. Trusting You? The Ethic of Employee ". *Personal Review*. Vol.25.No.6:13-25.

14- Sallee, A.Flaherty K.(2003). "Enhancing Salesperson Trust: An Examination of Manageral Values. Empowerment and the Moderating Influence of SBU Strategy". *Journal of Selling or Sales Managemen* , Vol.13.No.4:299-310.

۱۵- آقایار، س، شریفی درآمدی، پ.(۱۳۸۵). هوش هیجانی، کاربرد هوش هیجانی در محیط کار، یادگیری، ارتباطات، انگیزش، رهبری، سازمانها و بیماریهای روانی. اصفهان: سپاهان.

16- Conger, J. A, Kanungo, R N.(1998). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice ". *Academy Management Review*. Vol.13.No.3:471-482.

۱۷- دانایی فرد، ح، الوانی، م، آذر، ع.(۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار.

18- Shelton, S T.(2002). "Employee, supervisors, and Empowerment in The Public Sector: The Role of Employee of Employee Trust". A Dissertation for Degree of Doctor . Faculty of North Carolina State Univ State University.

۱۹- عبداللهی، ب.(۱۳۸۳). طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم تحقیقات و فناوری. پایان نامه دکتری. مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت معلم.

۲۰- زارع، ق، حمیدی، م، سجادی، ن.(۱۳۸۶). رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور، نشریه علوم حرکتی و ورزش، ۹: ۸۱ - ۷۱.

۲۱- میرآقایی، م.(۱۳۸۶). بررسی سطح توانمندی کارکنان و رابطه آن با عوامل سازمانی (مطالعه موردی: شرکت گاز اصفهان). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان.

۲۲- سرداری، ا، بیگی نیا، ع، موسوی، م، کیانی بختیاری، ا. ۱۳۸۸. بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره ویر بهره وری نیروی انسانی. پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۲۱-۲۰ تیرماه. موجود در وبسایت مجمع مدیران امیران اداری و منابع انسانی واحدهای صنعتی، تولیدی و خدماتی استان آذربایجان شرقی به آدرس الکترونیکی: <http://www.eahrms.com>

23- Siegall, M, Gardner, S.(2000). "Contextual Factors of Psychological Empowerment". *Personnel Review*. Vol.29.No.6:703-722.

۲۴- خاطری ن، صباغیان ز، عارفی م، آذرشکیب ا، ایزدی ا. ۱۳۸۶. «دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی نسبت به میزان برخورداری کارکنان از مولفه های توانمندسازی». مجله پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، ۳: ۱۶۷ - ۱۶۱.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.