

ارتباط عوامل توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (وزارت ورزش و جوانان)

محمد صادق گوهری پور^۱، فرزاد غفوری^۲، امیر ندیری^۳

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۳/۱۳ تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۰/۲۷

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی ارتباط عوامل توانمندسازی منابع انسانی (احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودتعیینی، احساس تأثیر و احساس اعتماد) و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) است. بر این اساس، جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) کشور بود که با توجه به تعداد کم آن‌ها، همه به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و در نتیجه ۱۵۲ نفر در پژوهش شرکت کردند. روش تحقیق استفاده‌شده در این پژوهش توصیفی - پیمایشی بود و برای جمع‌آوری اطلاعات لازم در خصوص عوامل توانمندسازی از پرسشنامه سنجش توانمندسازی اسپریتزر و به‌منظور سنجش انگیزه انجام وظایف کاری آزمودنی‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. همچنین، به‌منظور بررسی ارتباط عوامل توانمندسازی و انگیزه انجام وظایف کاری از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد بین پنج عامل کلیدی توانمندسازی که شامل: احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودتعیینی، احساس تأثیر و احساس اعتماد است و انگیزه انجام وظایف کاری همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد (به ترتیب $r=0/51$ ، $r=0/33$ ، $r=0/43$ ، $r=0/52$ ، $r=0/47$) که این رابطه در سطح $\alpha=0/01$ معنی‌دار بوده است؛ بدین معنی که هر چه کارشناسان از نظر عوامل توانمندسازی نمرات بهتری داشته باشند، انگیزه آنان برای انجام وظایف کاری بیشتر است. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد بیشترین نمره کارشناسان زن و مرد مربوط به احساس شایستگی است. سایر عوامل توانمندسازی شامل احساس معنی‌داری، اعتماد و احساس تأثیر به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارد و احساس خودتعیینی با میانگین ۱۲/۳۹ و ۱۱/۹۷ به ترتیب برای کارشناسان مرد و زن در پایین‌ترین سطح قرار دارد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، انگیزه انجام وظایف کاری، کارشناسان، سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان).

۱ و ۳. کارشناس ارشد مدیریت و برنامه ریزی ورزشی دانشگاه علامه طباطبایی (۱. نویسنده مسئول)
Email: Ms.goharipour@yahoo.com

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

مدیران سازمان‌های امروز بر خلاف گذشته، در فضایی آکنده از تحولات سریع و اطلاعات روز افزون به سر می‌برند و این امر فرصتی برای اداره سازمان از رأس هرم تشکیلاتی باقی نمی‌گذارد. توانمندسازی کارکنان از جمله رویکردهای جدید سازمان‌ها برای مقابله با چنین موقعیتی است و وظایف مدیریتی باید برای چنین رویکردهایی بازنگری شوند (۱). توانمندسازی^۱، فرآیندی برای بهبود سازمان‌ها از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت است و هدف از آن ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است (۲). توانمندسازی عبارت است از: ایجاد موقعیت لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش کفایت نفس یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آن‌هاست (۳). همچنین توانمندسازی به مفهوم آزادی عمل برای اقدام است؛ به این معنی که افراد در برابر نتایج مسئول اند (۴). اسپریتزر^۲ پیشنهاد می‌کند برای اینکه توانمندی کارکرد لازم را داشته باشد باید قبل از آنکه کسی آن را تقدیم کند، خود فرد چنین احساسی داشته باشد. از نظر او جایگزینی رویکرد نرم‌افزاری به توانمندی به جای دیدگاه سخت‌افزاری به این مهم کمک می‌کند. به زعم وی توانمندی روان‌شناختی در برگیرنده حالت مهم روانی فرد در مورد محیط کاری او است که در پنج احساس خلاصه می‌شود (۵):

- احساس معنی‌دار بودن عبارت است از: ارزش اهداف شغلی که با توجه به استانداردها یا ایده‌آل‌های فردی دآوری می‌شود. در واقع، معنی‌دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات و ارزش‌ها و رفتارها از طرف دیگر است (۶)؛
- شایستگی عبارت است از: احساس کارمند از اینکه توانایی و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار خود را داراست؛
- احساس خود تعیینی عبارت است از: احساس کارمند از اینکه در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیت‌های مربوط به شغل خود آزادی لازم را دارد (۷)؛
- احساس مؤثر بودن عبارت است از: حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری یا عملیاتی را در کار خود داراست (۸)؛
- احساس داشتن اعتماد به این معنی است که کارمند مطمئن باشد با وی منصفانه و یکسان و از منظری بی‌طرفانه رفتار خواهد شد (۷).

کارکنان سازمان در تمام سطوح سرمایه‌های اصلی سازمان به شمار می‌آیند و رهبران که وظیفه

آن‌ها ایجاد یکپارچگی، وحدت رویه و تدوین ارزش‌های حاکم بر سازمان است باید از تمام توانمندی‌های آن‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده کنند. در واقع، با درگیر کردن تمام سطوح سازمانی می‌توان به اصل هم‌افزایی دست یافت (۹). توانمندسازی این امکان را می‌دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه تمامی افراد سازمان بهره گرفته شود (۱۰).

توانمند سازی به‌عنوان سازه‌ای انگیزشی

برخورداری از مؤلفه‌های توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. مک‌کلند مدعی بود افراد به‌طور طبیعی میل به قدرت و تحت کنترل در آوردن دیگران دارند. انگیزه قدرت در افراد، زمانی ارضاء می‌شود که آن‌ها فکر کنند قدرتمندند و می‌توانند هنگام رویارویی با حوادث، موقعیت‌ها یا افراد مختلف از خود واکنش نشان دهند. از این جنبه، فعل توانمندسازی به‌معنی «توان افزایی»^۱ است. توان افزایی عبارت است از: ایجاد موقعیت لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش کفایت نفس^۲ یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آن‌هاست (۱۱).

انگیزه انجام وظایف کاری

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی‌جویی علت حرکت و رفتارهای اعضاء و افراد سازمان است ضرورت تام دارد (۱۲). لیندندر^۳ (۱۹۹۸) می‌گوید مدیران باید بدانند چه چیزی به کارکنان انگیزه می‌دهد. وی معتقد است از میان تمامی وظایفی که مدیران دارند، شاید پیچیده‌ترین آن‌ها انگیزش کارکنان است (۱۳). کنکاش در مسئله انگیزش، پاسخ چرهای رفتار آدمی است. چرا انسان در سازمان کار می‌کند؟ چرا بعضی افراد بسیار فعال و برخی کم‌کارند؟ علت علاقه و بی‌علاقگی به کار چیست؟ این سؤالات و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در ارتباطاند و پاسخ به آن‌ها در انگیزش و انگیزه‌های کارکنان خلاصه می‌شود (۱۴).

نوروزی (۱۳۸۴) اعلام کرد بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و عملکرد سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد (۱۵). حرآبادی (۱۳۸۵) به این نتیجه رسید که سازمان‌ها قادر خواهند بود با اهتمام به تدوین طرح‌های مناسب سازمانی یا اطلاع آن‌ها بر اساس هر یک از ابعاد ساختاری به ارتقای توانمندی روان‌شناختی کارکنان کمک نموده، از این حیث منافع بلندمدت و مستمری را در مسیر توسعه پایدار کسب کنند (۱۶). زارع (۱۳۸۵) در پژوهشی به بررسی ارتباط توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی پرداخت و ارتباط معنی‌داری بین مؤلفه‌های توانمندسازی و کارآفرینی به‌دست آورد. فراهانی (۱۳۸۶) نیز به نتایج مشابهی

1. Enabling
2. Self- Efficacy
3. Lindner

دست یافت (۱۸، ۱۷). شیخی (۱۳۸۷) اعلام کرد بین توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف رابطه‌ای مستقیم و خطی وجود دارد (۱۹). اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۷) در تحقیق خود دریافتند که سطوح بالای مهم بودن و احساس شایستگی از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایفشان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. گرسلی^۱ و همکاران (۲۰۰۵) نتیجه گرفتند بین توانمندسازی و احترام به خود رابطه‌ی روشنی وجود دارد و نشان می‌دهد از نتایج عملی توانمندسازی می‌توانیم پاسخ‌های اخلاقی لطیف‌تری را احساس کنیم (۲۰). هچانوا^۲ (۲۰۰۶) به بررسی ۹۵۴ کارمند و سرپرستانشان به‌منظور مشخص کردن رابطه‌ی توانمندسازی با رضایت شغلی در بخش‌های مختلف پرداخت و اعلام کرد توانمندسازی روان‌شناختی به‌طور مثبتی با رضایت شغلی و عملکرد رابطه دارد. همچنین گزارش داد مردان، حتی هنگامی که سطح کار و عملکرد برای آن‌ها کنترل شده بود، توانمندی بیشتری در مقایسه با زنان داشتند (۲۱). کوکانن^۳ (۲۰۰۹) در تحقیق خود دریافت بین رضایت شغلی و انگیزش با عوامل ترویج-دهنده‌ی توانمندسازی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد (۲۲).

محیط‌های متغیر و نامطمئن، سازمان‌های مختلف و متنوعی را می‌طلبد که همزمان با تغییرات محیطی انعطاف‌پذیری خوبی داشته باشند. توانمندسازی موجبات انعطاف‌پذیری در تغییرات داخلی سازمان فراهم می‌کند. همچنین توانمندسازی به‌عنوان مفهومی انگیزشی موقعیت مساعدتری برای کارمندان فراهم می‌کند که نسبتاً در تلاش برای رسیدن به چشم‌اندازهای آتی سازمان دارای انگیزه‌اند (۱۹). ورزش از عوامل بسیار مهم و اساسی تأمین سلامت و نشاط جامعه است. ورزش بر بهره‌وری ملی اثرگذار است؛ در نتیجه بر رونق اقتصادی کشور تأثیر مثبت بر جای می‌گذارد (۲۳). سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) به‌عنوان متولی ورزش کشور و متصدی طرح نظام جامع توسعه‌ی تربیت بدنی و ورزش کشور برای سازگاری با تغییرات روز افزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه‌ی ورزش نیازمند کارکنانی توانمند است که از انگیزش مطلوب در انجام وظایف خویش برخوردار باشند. با شرح مبانی نظری این پژوهش، بیان دستاوردهای مطالعاتی سایر پژوهشگران و اعتقاد به اینکه زمینه‌های قابل‌اعتنایی در حوزه‌ی توانمندسازی و انگیزش وجود دارد، محقق در این پژوهش درصدد بررسی رابطه‌ی بین عوامل توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه‌ی انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) است.

-
1. Greasley
 2. Hechanova
 3. Kuokkanen

روش شناسی پژوهش

روش انجام این پژوهش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان حوزه ستادی سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) کشور بودند. با توجه به تعداد کم جامعه آماری، همه کارشناسان به عنوان نمونه انتخاب شدند و از ۱۶۰ کارشناس در دسترس، بعد از حذف پرسشنامه‌های مخدوش، پرسشنامه‌های ۱۵۲ کارشناس بررسی شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است که بخشی از آن شامل ویژگی‌های فردی و شغلی آزمودنی‌هاست؛ سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه خدمت جزء این دسته از متغیرها هستند که به تناسب ارتباط با موضوع و اهداف پژوهش مورد پرسش قرار گرفته‌اند. به منظور بررسی ارتباط بین متغیرها در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) از پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر برای سنجش ابعاد احساس معنی‌دار بودن شغل، احساس شایستگی یا خودکارآمدی، احساس خودتعیینی و احساس تأثیر و اعتماد و از پرسشنامه محقق‌ساخته انگیزش شغلی برای سنجش انگیزه انجام وظایف کاری استفاده شد. برای تعیین اعتبار این پرسشنامه‌ها از نظر و پیشنهادهای ۱۰ نفر از استادان دانشگاه استفاده شد. همچنین از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها استفاده شد که این مقدار برای پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۸۵ و برای پرسشنامه انگیزش شغلی ۰/۷۹ به دست آمد. در پژوهش حاضر اطلاعات به دست آمده با استفاده از شیوه‌های آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. از آمار توصیفی برای ارائه داده‌ها در قالب جدول توزیع فراوانی و محاسبه شاخص‌های پراکندگی نظیر میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. از آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای تعیین طبیعی بودن داده‌ها و از ضریب همبستگی پیرسون برای ارتباط بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و انگیزه انجام وظایف کاری و به منظور تعیین معنی‌داری اختلاف در دو گروه جنسی از آزمون t مستقل و نیز از ضریب رگرسیون برای تعیین سهم متغیرهای مستقل در پیش‌بینی متغیر وابسته استفاده شد و همه عملیات آماری نیز با استفاده از نرم‌افزار Spss 11.5 و Excel انجام شد.

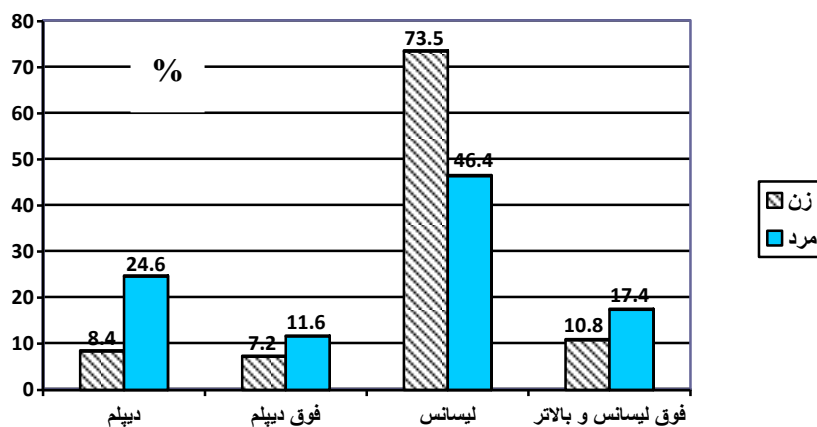
یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه تحت بررسی ارائه می‌شود. نتایج بررسی توصیفی مربوط به ویژگی‌های فردی و شغلی طبق جدول ۱ و نمودارهای ۱ و ۲ به دست آمد.

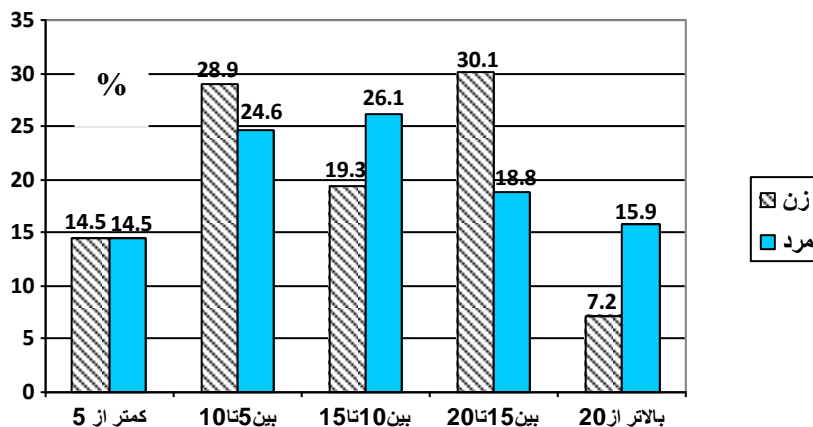
جدول ۱. اطلاعات مربوط به ویژگی‌های فردی و شغلی آزمودنی‌ها

تعداد	سن		سطح تحصیلات				سابقه خدمت				
	میانگین	انحراف استاندارد	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	کمتر از ۵ سال	۵-۱۰ سال	۱۰-۱۵ سال	۱۵-۲۰ سال	بیشتر از ۲۰ سال
مرد	۶۹	۳۷/۶۹	۱۷	۸	۳۲	۱۲	۱۰	۱۷	۱۸	۱۳	۱۱
زن	۸۳	۳۶/۲۶	۷	۶	۶۱	۹	۱۲	۲۴	۱۶	۲۵	۶
مجموع	۱۵۲	۳۶/۹۱	۲۴	۱۴	۹۳	۲۱	۲۲	۴۱	۳۴	۳۸	۱۷

با توجه به جدول ۱، ۴۵/۴ درصد آزمودنی‌ها مرد و ۵۴/۶ درصد زن بودند. سطح تحصیلات ۷۵ درصد کارشناسان لیسانس و بالاتر است که میانگین سطح تحصیلات کارشناسان زن بیشتر از مردان است و بیش از ۵۸ درصد کارشناسان سابقه خدمت بیش از ۱۰ سال دارند.

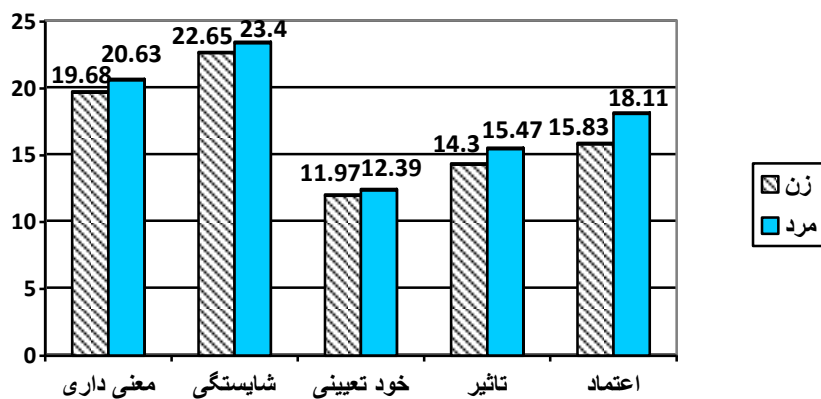


نمودار ۱. سطح تحصیلات کارشناسان زن و مرد



نمودار ۲. سابقه خدمت کارشناسان زن و مرد

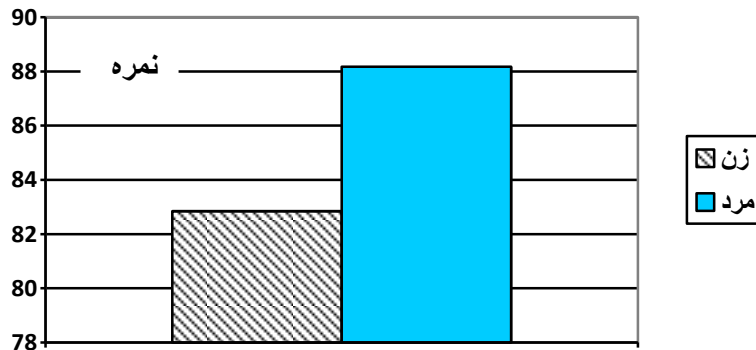
نتایج بررسی توصیفی مربوط به میزان عوامل توانمندسازی روان‌شناختی و انگیزه انجام وظایف کاری آزمودنی‌های تحت بررسی در نمودارهای ۳ و ۴ نشان داده شده است.



نمودار ۳. میانگین نمرات عوامل روان‌شناختی توانمندسازی

با توجه به نمودار ۳، بیشترین نمره کارشناسان مربوط به احساس شایستگی است، دومین رتبه مربوط به احساس معنی‌دار بودن شغل و داشتن اعتماد به همکاران در رتبه سوم قرار دارد. احساس مؤثر بودن (تأثیر) در رتبه چهارم قرار دارد و در نهایت، رتبه آخر به احساس

خودتعیینی تعلق می‌گیرد. میانگین نمره انگیزه انجام وظایف کاری (نمودار ۴) نشان می‌دهد نمره انگیزه انجام وظایف کاری کارشناسان مرد از کارشناسان زن بیشتر است.



نمودار ۴. میانگین نمره انگیزه انجام وظایف کاری کارشناسان زن و مرد

برای تشخیص ماهیت، جهت و شدت رابطه دو متغیر از ضریب همبستگی استفاده می‌شود. با توجه به نتایج آزمون کولموگروف برای بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

ضریب همبستگی	p	فراوانی	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	فرضیه اصلی
۰/۶۴۰	۰/۰۰۱	۱۵۲	انگیزه انجام وظایف کاری	توانمندسازی روان‌شناختی	فرضیه اصلی
۰/۵۱۶	۰/۰۰۱	۱۵۲	انگیزه انجام وظایف کاری	احساس معنی‌دار بودن	فرضیه فرعی
۰/۳۳۶	۰/۰۰۱	۱۵۲	انگیزه انجام وظایف کاری	احساس شایستگی	
۰/۴۳۸	۰/۰۰۱	۱۵۲	انگیزه انجام وظایف کاری	احساس خودتعیینی	
۰/۵۲۷	۰/۰۰۱	۱۵۲	انگیزه انجام وظایف کاری	احساس تأثیر	
۰/۴۷۸	۰/۰۰۱	۱۵۲	انگیزه انجام وظایف کاری	احساس اعتماد	

جدول ۲ نشان می‌دهد بین توانمندسازی و انگیزه انجام وظایف کاری با ۹۹ درصد اطمینان ارتباط مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. همچنین بین انگیزه انجام وظایف کاری کارشناسان و احساس معنی‌دار بودن شغل ($t=0/516, p=0/001$)، احساس شایستگی ($t=0/336, p=0/001$)، احساس خودتعیینی ($t=0/438, p=0/001$)، احساس تأثیر ($t=0/527, p=0/001$)، احساس اعتماد ($t=0/478, p=0/001$)

دارد. $(r=0/527)$ و احساس اعتماد کارشناسان ($r=0/478, p=0/001$) ارتباط مثبت و معنی دار وجود دارد.

جدول ۳. ارتباط بین توانمندسازی و انگیزه انجام وظایف کاری در مردان

انگیزه انجام وظایف کاری	متغیرها	
۰/۷۱۲	همبستگی پیرسون	توانمندسازی روان شناختی
۰/۰۰۱	سطح معنی داری	

با توجه به مقادیر $P=0/001$ و $r=0/712$ می توان دریافت که در مردان بین توانمندسازی روان شناختی و انگیزه انجام وظایف کاری ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد.

جدول ۴. ارتباط بین توانمندسازی و انگیزه انجام وظایف کاری در زنان

انگیزه انجام وظایف کاری	متغیرها	
۰/۵۴۸	همبستگی پیرسون	توانمندسازی روان شناختی
۰/۰۰۱	سطح معنی داری	

با توجه به مقادیر $P=0/001$ و $r=0/548$ می توان دریافت که بین توانمندسازی روان شناختی و انگیزه انجام وظایف کاری در زنان ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. ارتباط بین سن و سابقه خدمت با توانمندسازی و انگیزه کاری که با استفاده از همبستگی پیرسون ارزیابی شد، از نظر آماری معنی دار نبود ($p>0/05$). ارتباط بین سطح تحصیلات با توانمندسازی و انگیزه انجام وظایف کاری نیز از نظر آماری معنی دار نبود ($p>0/05$). برای بررسی اختلاف بین دو گروه زنان و مردان از نظر ابعاد توانمندسازی از آزمون t مستقل استفاده شد که نتایج نشان دهنده اختلاف معنی دار در ابعاد احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد بود ($t=2/10, P=0/03$) و ($t=3/52, P=0/001$).

به منظور تعیین سهم متغیرهای مستقل در پیش بینی متغیر وابسته از ضریب رگرسیون استفاده شد. یکی از رایج ترین روش های پیش بینی متغیر وابسته بر حسب متغیرهای مستقل، تحلیل رگرسیون چندمتغیره با شیوه گام به گام است. در این روش نرم افزار SPSS در هر مرحله متغیرهایی را که اثر آنها بی معنی است خارج می کند. نتایج تحلیل رگرسیون در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره

متغیرهای مستقل	متغیر تابع	B	sig
احساس معنی‌دار بودن		۰/۱۷۱	۰/۰۴
احساس خودتعیینی		۰/۲۲۰	۰/۰۰۲
احساس تأثیر	انگیزه انجام وظایف	۰/۲۵۸	۰/۰۰۱
احساس اعتماد	کاری	۰/۲۳۸	۰/۰۰۱

P < ۰/۰۵, P < ۰/۰۱, an = ۱۵۲ P < ۰/۰۱, F = ۲۲/۷۶, R² = ۰/۴۳۸

بر اساس نتایج رگرسیون سهم احساس معنی‌دار بودن، احساس خودتعیینی، احساس تأثیر و احساس اعتماد در پیش‌بینی انگیزه انجام وظایف کاری به ترتیب ۰/۱۷۱، ۰/۲۲۰، ۰/۲۵۸، ۰/۲۳۸ است؛ به عبارت دیگر به ازای هر واحد تغییر در احساس معنی‌دار بودن کارشناسان، انگیزه کاری آنان دست‌کم ۰/۱۷۱؛ هر واحد تغییر در احساس خودتعیینی کارشناسان، انگیزه کاری آنان ۰/۲۲۰؛ هر واحد تغییر در احساس مؤثر بودن، انگیزه کاری ۰/۲۵۸ و هر واحد تغییر در احساس اعتماد کارشناسان، انگیزه کاری ۰/۲۳۸ واحد تغییر می‌یابد. نتیجه دیگری که از این آزمون به دست آمد این بود که بر اساس احساس شایستگی نمی‌توان انگیزه انجام وظایف کاری را پیش‌بینی کرد. در مجموع می‌توان گفت ابعاد و متغیرهای توانمندسازی حدود ۴۴ درصد تغییرات واریانس متغیر انگیزه انجام وظایف کاری را پیش‌بینی می‌کنند و حدود ۵۶ درصد تغییرات واریانس متغیر انگیزه انجام وظایف کاری توسط عوامل دیگر پیش‌بینی می‌شود که در این تحقیق بررسی نشده است.

بحث و نتیجه‌گیری

توانایی نیروی کار از الزامات محیط رقابتی امروز به شمار می‌آید که در قالب فرآیند توانمندسازی قابل تأمین است. عواملی مانند افزایش انگیزش و بهبود بهره‌وری کارکنان و همچنین بهبود کیفیت خدماتی که ارائه می‌شود، حاصل عملکرد افرادی است که توانمندی لازم و ویژگی‌های شخصیتی متناسب با آن را دارند (۲۴).

یکی از نتایج پژوهش نشان داد بین احساس معنی‌دار بودن شغل و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ به عبارت دیگر هر چه احساس کارشناسان در مورد ارزش کاری فعالیت‌هایشان و تجانس باورها، ارزش‌ها و رفتارهای آن‌ها با آنچه انجام می‌دهند بهتر باشد، انگیزه انجام وظایف کاری افزایش

می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های نوروزی (۱۳۸۴) که بین احساس معنی‌دار بودن شغل و عملکرد سازمانی ارتباطی معنی‌دار یافت و شیخی (۱۳۸۷) که نتیجه گرفت بین درک انسان از شغل و انگیزه انجام وظایف کاری ارتباط مستقیم و خطی وجود دارد هماهنگ است. اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۷) در پژوهشی دریافتند افرادی که احساس می‌کنند شغلشان مهم و با ارزش است، در مقایسه با آن‌هایی که احساس می‌کنند شغلشان ارزش کمتری دارد سطوح بالاتری از رضایت کاری را تجربه می‌کنند که با نتایج تحقیق حاضر همسو است. نتایج تحقیق لیدن و همکاران (۲۰۰۰)، هچانوا (۲۰۰۶) و کوکانن (۲۰۰۹) نیز که نتیجه گرفتند معنی‌دار بودن شغل رابطه مثبت و معنی‌داری با انگیزش شغلی دارد با این تحقیق همخوانی دارد (۲۵). وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین احساس معنی‌داری شغل و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) که با یافته‌های دیگر پژوهش‌ها مطابقت دارد، نشان می‌دهد توجه به بعد معنی‌دار بودن شغل و در نظر گرفتن باورها و استانداردهای ذهنی کارکنان برای افزایش انگیزه انجام وظایف کاری امری ضروری است.

بر اساس نتایج، مشخص شد بین احساس شایستگی کارشناسان و انگیزه انجام وظایف کاری ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی هر قدر کارشناسان احساس کنند تبحر و توانایی‌های لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز شغل خود دارند، انگیزه انجام وظایف آن‌ها افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیق شیخی (۱۳۸۷) که دریافته بود بین احساس شایستگی و انگیزه انجام وظایف کاری ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد همخوانی دارد. همچنین با نتایج اسپریتزر (۱۹۹۷) که گزارش کرد سطوح بالای مهم بودن و احساس شایستگی از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایفشان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد و رئال (۲۰۰۶) که نتیجه گرفت سطوح بالای احساس شایستگی باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود همخوانی دارد (۲۶). بازخورد عملکرد مبنایی برای تقویت حس صلاحیت و شایستگی است. ارزیابی و ارائه بازخورد بخش ارزشمندی در سازمان و عاملی مهم در فرآیند توانمندسازی است (۲۷). همچنین خودکارآمدی یا شایستگی باوری شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محول شده را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد؛ از این رو مدیران سازمان با بازخورد عملکرد به کارشناسان در انجام وظایفشان می‌توانند احساس شایستگی آنان را افزایش داده، در نهایت به افزایش انگیزه آنان کمک کنند.

در بخش دیگری از این پژوهش به بررسی ارتباط بین احساس خودتعیینی (آزادی عمل) کارشناسان و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) پرداخته شد که ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده شد؛ یعنی هرچه کارشناسان در تعیین

فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی خود آزادی عمل و استقلال داشته باشند، انگیزه انجام وظایف کاری آنان افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیق نوروزی (۱۳۸۴) که ارتباط معنی‌داری بین احساس خودتعیینی کارشناسان و عملکرد سازمانی مشاهده کرد و همچنین تحقیقات زارع (۱۳۸۵) و فراهانی (۱۳۸۶) همخوانی دارد. یون فوک و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی روی مدیران مدارس متوسطه مالزی نتیجه گرفتند ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی از جمله خودتعیینی همبستگی مثبت و معنی‌داری با حوزه انگیزش شغلی دارند که با یافته‌های این تحقیق همسو است (۲۸). نتایج تحقیق گرسلی و همکاران (۲۰۰۵) نیز که نتیجه گرفتند بین توانمندسازی و احترام به خود رابطه مثبتی وجود دارد با یافته‌های این تحقیق مطابقت دارد. خودتعیینی فعالیتی را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است (۲۹). در این پژوهش با وجود ارتباط مثبت و معنی‌دار بین احساس خودتعیینی و انگیزه انجام وظایف کاری، احساس خودتعیینی کارشناسان کمترین میانگین نمره را در میان دیگر عوامل توانمندسازی کسب کرد. تحقیقات نشان داده است که قدرت تصمیم‌گیری، استقلال در کار و آزادی تصمیم‌گیری با افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس ارتباط دارد (۲۴). تفویض اختیار، حس خود‌هدایتی را در افراد به‌وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرآیندهای کاری می‌شود (۲۷)؛ بنابراین مدیران سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) می‌توانند با تفویض اختیار بعد خودتعیینی را در راستای حق انتخاب و آزادی عمل کارشناسان در نظام بخشیدن به فعالیت‌های کاری کارشناسان افزایش دهند.

یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین احساس تأثیر کارشناسان و انگیزه انجام وظایف کاری است؛ به عبارت دیگر، هر چقدر کارشناسان احساس نمایند بر پیامدها و محیط کاری خود تأثیر گذارند، انگیزه انجام وظایف کاری آنان افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیق شبخی (۱۳۸۷) که ارتباط معنی‌داری بین احساس تأثیر کارشناسان و انگیزش شغلی مشاهده کرد، همسو است. آماپایل (۲۰۰۵) طی تحقیقی به بررسی ارتباط بین تأثیر و خلاقیت در کار پرداخت و نتایج نشان داد بین تأثیر مثبت و خلاقیت ارتباط معنی‌داری وجود دارد که با نتایج این تحقیق هماهنگ است (۳۰). همچنین با نتایج تحقیق لیدن و همکاران (۲۰۰۰)، یون فوک و همکاران (۲۰۱۱)، کوانن (۲۰۰۹) و هچانووا (۲۰۰۶) که بین احساس تأثیر و انگیزش شغلی ارتباط معنی‌داری گزارش کردند همخوانی دارد. حرآبادی (۱۳۸۵) بیان کرد بین رسمیت ساختار سازمانی و احساس تأثیر در فرد رابطه معنی‌داری وجود دارد و چنین توجه می‌کند که رسمیت زیاد سازمانی، مقررات، خط‌مشی‌ها و روبه‌ها را جایگزین صلاح‌دید فردی می‌کند و امکان تأثیرگذاری فرد را بر پیامدهای کاری به‌عنوان

ماحصل کارش از بین می‌برد. توانمندسازی مستلزم این نکته است که فرد احساس کند بر فرآیندهای کاری تأثیرگذار است؛ وجود رسمیت زیاد در سازمان مانع شکل‌گیری چنین احساسی می‌شود؛ از این رو با کاهش رسمیت می‌توان احساس تأثیر را بیش از پیش در کارشناسان سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) تقویت کرد که به تبع آن افزایش انگیزه را در پی دارد.

نتیجه دیگر این پژوهش وجود ارتباط مثبت و معنی‌دار بین احساس اعتماد کارشناسان و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) است؛ به عبارت دیگر، هر چقدر کارشناسان به همکاران، مدیریت و تصمیمات سازمان اعتماد و اطمینان داشته باشند، انگیزه انجام وظایف کاری آنان افزایش می‌یابد. نتایج تحقیق نوروژی (۱۳۸۴) و شیخی (۱۳۸۷) با نتایج این تحقیق همسو است. همچنین این یافته با نتایج تحقیق هجانووا (۲۰۰۶)، رئال (۲۰۰۶)، گرسلی و همکاران (۲۰۰۵) و یون فوک و همکاران (۲۰۱۱) که نتیجه گرفتند بین احساس اعتماد با رضایت شغلی و عملکرد رابطه مثبت وجود دارد همخوانی دارد. وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین احساس اعتماد کارشناسان و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) که با پژوهش‌های قبلی همخوانی دارد، نشان می‌دهد توجه به بعد اعتماد و احساس کارشناسان مبنی بر اینکه با آن‌ها منصفانه و یکسان و از منظری بی‌طرفانه رفتار می‌شود برای بهبود انگیزه انجام وظایف کاری ضروری است.

در مجموع، با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار بین عوامل توانمندسازی و انگیزه انجام وظایف کاری و نتایج سایر پژوهش‌ها می‌توان گفت با افزایش سطح عوامل توانمندسازی در منابع انسانی، انگیزه برای انجام وظایف کاری بهبود می‌یابد و با کاهش سطح این عوامل، انگیزه برای انجام وظایف کاری کاهش می‌یابد. در این تحقیق هم سطح عوامل توانمندسازی و هم نمره انگیزه انجام وظایف کاری در مردان بیش از زنان بود که لزوم توجه هرچه بیشتر مدیران به این تفاوت را می‌طلبد. در پایان، عوامل توانمندسازی در سازمان تربیت بدنی الویت‌بندی شد که بر این اساس، بالاترین رتبه مربوط به احساس شایستگی و دومین رتبه مربوط به احساس معنی‌داری است، احساس اعتماد در رتبه سوم قرار دارد، احساس تأثیر در رتبه چهارم و در نهایت، رتبه آخر به احساس خودتعیینی تعلق می‌گیرد. در این زمینه نوروژی (۱۳۸۴) در تحقیقی این عوامل را در شعب بانک ملت به ترتیب احساس معنی‌دار بودن شغل، شایستگی، تأثیر، اعتماد و خودتعیینی الویت‌بندی کرد که با یافته‌های این تحقیق همخوانی ندارد. شاید علت این امر را بتوان چنین دانست که توانمندسازی روان‌شناختی مربوط به احساس فرد در مورد موقعیت کاری خود است و ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند بر فرآیند توانمندسازی مؤثر باشند. در

نهایت، با توجه به نتایج پژوهش و بهره‌گیری از عوامل توانمندسازی در جهت بهبود انگیزه انجام وظایف کاری پیشنهاد می‌شود مدیران در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) به توانایی‌ها و مهارت‌های کارشناسان اعتماد پیدا کنند، استانداردهای ذهنی آنان را در نظر بگیرند، با بازخورد عملکرد به آنان و کاهش رسمیت در سازمان، احساس شایستگی و مؤثر بودن را بیش از پیش در آنان تقویت نمایند و با تفویض اختیار، اقداماتی را برای بهبود احساس خودتعیینی کارشناسان انجام دهند که در مقایسه با عوامل دیگر میانگین کمتری داشته است.

منابع:

۱. فرنچ، اچ بل، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه الوانی، سید مهدی و حسن دانایی فر، تهران انتشارات صفار ۱۳۷۹.
2. Conger, J. A, Kanungo, R.N (1988). the empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of management Review*, 13: 482-471.
۳. محمدی، محمد (۱۳۸۲). برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۳۶ و ۳۵.
۴. داوری، علی، رضایی، حمید رضا (۱۳۸۲). توانمندسازی کارکنان، نشریه صنعت خودرو، شماره ۶۰.
5. Spreitzer, G. M., Kizilos, M.A., Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, *Journal of management*, 23(5): 679-704.
6. Thomas, K.W. Tymon, W (1994) Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation *journal of management system*, vol 6(3).
۷. کمرون، دیوید، توانا سازی و تفویض اختیار، مترجم بدرالدین اروعی (۱۳۷۸). موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
8. Ashforth, B.E. (1989). the experience of powerlessness in organization, *Organizational Behavior and human Decision process*, 43: 207-242.
9. sigler, T.H , pearson, C. M (2001). "Creating an Empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", *Journal of Quarterly management*.
۱۰. عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی

مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر ویرایش.

۱۱. محمدی، محمد (۱۳۸۲). توانمندسازی کارکنان رویکردها و فرآیندها، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۳۳ و ۳۴.
۱۲. هنری، حبیب (۱۳۸۲). رابطه انگیزه و بهره وری نیروی انسانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، نشریه علمی-پژوهشی حرکت، ۲۷.
13. Lindner, R. James (1998). "understanding employee motivation". Journal of Extension, 36: 1-8.
۱۴. روٹ آن، راس و تیموتی، راس (۱۳۷۸). «مدیریت نیروی کار». ترجمه طرح مطالعه بهره وری در صنعت، بصیر.
۱۵. نوروزی، مجتبی (۱۳۸۴). بررسی ارتباط میان عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۶. حرآبادی فراهانی، مجید (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارمندان صف و ستاد بانک پارسیان شعب تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۷. زارع، قاسم (۱۳۸۶). رابطه بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
۱۸. فراهانی، ابوالفضل (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها، فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، ۱۵.
۱۹. شیخی، سمیه (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف کاری کارمندان شرکت توزیع نیروی برق مرکزی تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
20. Greasley, k. King, N. (2005). "employee perceptions of empowerment", Journal of Employee Relations, 27(4): 354-368.
21. Hechanova, Ma. Regina, M.(2006). "Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers", Asian Journal of social psychology, 9: 72-78.

22. Kuokkanen, L. Suominen, T. (2009). "Effects of Organizational Change on Work-related Empowerments, Employee Satisfaction, and Motivation", *Nursing Administration Quarterly*, 33: 116-124.
۲۳. سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳). مطالعات تفصیلی توسعه منابع مالی ورزش، انتشارات سیب سبز.
۲۴. رحمان پور، لقمان (۱۳۸۱). توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها، نشریه توسعه مدیریت ۴۱.
25. Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationship and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 407-416.
26. Real J.C., Leal A., Roldan J.L. (2006). Information technology as a determinante of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial marketing management*, 35: 505-521.
۲۷. طالبیان، احمدرضا. وفایی، فاطمه (۱۳۸۸). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، ۲۰۳.
28. Yuen Fook, C. Brinten, L. Kaur Sidhu, G. (2011). Relationships between Psychological empowerment with work Motivation and Withdrawal Intention among secondary school Principals in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15: 2907-2911.
۲۹. عبدالهی، بیژن (۱۳۸۴). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۳۵ و ۳۶.
30. Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work, Johnson Graduate School, Cornell University.

ارجاع مقاله به روش Vancouver

گوهری پور محمد صادق؛ غفوری فرزاد؛ ندی امیر. ارتباط عوامل توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (وزارت ورزش و جوانان). مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲؛ ۵ (۱۹): ۹۳-۱۰۸