

## تاثیر نفوذ اجتماعی مدیران بر توانمند سازی شغلی کارکنان از دیدگاه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری

حسن اسیوند<sup>۱\*</sup> - محمدرضا مرادی<sup>۲</sup> - آرام مرادی<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه شمال، مازندران، ایران ۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه شهرکرد، شهرکرد،

ایران ۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه شمال، مازندران، ایران

(تاریخ دریافت: ۰۵ / ۰۷ / ۱۳۹۲، تاریخ تصویب: ۲۶ / ۱۱ / ۱۳۹۲)

### چکیده

پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین نفوذ اجتماعی مدیران و توانمند سازی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری بوده است. روش پژوهش توصیفی- همبستگی و جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری (۱۴۱ نفر) بود. حجم نمونه بوسیله جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) ۱۰۴ نفر (۱۸ زن و ۸۶ مرد) تعیین گردید. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با جامعه آماری استفاده شد. ابزارهای اندازه گیری دو پرسشنامه نفوذ اجتماعی و توانمندسازی شغلی با اقتباس از پرسشنامه (IBQ) یوکل وهیتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) و پرسشنامه اسپریتزر<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) تهیه گردید. داده ها از روشهای آماری ضریب رگرسیون، ضریب همبستگی، و تحلیل واریانس چندمتغیره با نرم افزار Spss16 تحلیل گردید. نتایج نشان داد همبستگی مثبت و معناداری بین نفوذ اجتماعی مدیران و توانمند سازی شغلی کارکنان وجود دارد. همچنین مولفه های متقاعد سازی، تبادل، جاذبه های الهام بخش، روشهای قانونی، آگاهی دادن، فشار، مورد توجه قرار دادن، مشورت، جاذبه شخصی توانستند مولفه های معنی دار بودن، شایستگی، استقلال و خودمختاری، و موثر بودن از توانمندسازی شغلی را پیش بینی نمایند.

### واژه‌های کلیدی

نفوذ اجتماعی، توانمندسازی شغلی، کارکنان، ادارات ورزش و جوانان، استان چهارمحال و بختیاری.

## مقدمه

توانمندسازی شغلی<sup>۱</sup> به عنوان یک مجموعه از ادراکات انگیزشی که به وسیله محیط کار شکل داده می شود تعریف شده است و همچنین جهت گیری فعال فرد را نسبت به نقش کارش منعکس می کند. در تعریفی دیگر توانمندسازی شغلی به عنوان افزایش انگیزش درونی شغلی تعریف شده است که شامل چهار بعد معنی داری، شایستگی، استقلال و موثر بودن می باشد. تمام این ابعاد با همدیگر حوزه توانمندسازی شغلی را تشکیل می دهند (۷).

معناداری<sup>۲</sup> اشاره به ارزشمند بودن اهداف کاری بر اساس قضاوت درباره‌ی ایده‌آلها و معیارهای فرد دارد. همچنین علاقه درونی شخص به کار، شامل تناسب بین الزامات نقشهای کاری، ارزشها و باورهای فرد است. شایستگی<sup>۳</sup> به درجه ای که فرد احساس می کند قادر است وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره می کند.

استقلال<sup>۴</sup> ( خودمختاری): احساس استقلال در آغاز فعالیتها و نظام بخشیدن به کار و بازتاب میزان آزادی عمل در رفتارها و فرآیندهای کاری می باشد.

موثر بودن<sup>۵</sup>: درجه ای است که فرد احساس می کند می تواند بر پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی شغل تأثیر بگذارد (۲۵).

توانمندسازی کارکنان به عنوان یک فن انگیزشی تلقی شده که در سازمان طراحی و به اجرا گذاشته می شود، بنابراین توانمندسازی علت اصلی بهبود عملکرد سازمان از طریق افزایش سطوح مشارکت و آزادی عمل کارکنان است. اساساً توانمندسازی کارکنان با اعتماد، انگیزه، تصمیم گیری، تعهد و رضایت مندی آنان ارتباط می یابد؛ توانمندسازی کارکنان منجر به بهبود بهره وری، افزایش

سازمان‌های امروزی به لحاظ تحولات سریع و روزافزون سعی در پیشی گرفتن از رقبا دارند. برای اینکه سازمانها به این اهداف خود برسند باید عوامل متعددی را مدنظر قرار دهند. مسأله ای که در حال حاضر بیشتر توجه سازمانها را به خود جلب نموده است موضوع مدیریت منابع انسانی است که اساس و سرمایه واقعی یک سازمان را تشکیل می دهد و بوسیله ی این عامل حیاتی، سازمان موجودیت پیدا می کند (۲). نکته اساسی که در تقویت منابع انسانی باید به آن توجه کرد مسأله توانمندی کارکنان است که تحت عنوان توانمندسازی شغلی مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. کارکنان از استعداد و انگیزه و نیروی نهفته زیادی برخوردارند و بروز این نیروهای بالقوه با توجه به استراتژی توانمندسازی شغلی محقق خواهد شد و در نهایت موجب رشد و ارتقای سازمان می گردد و بی توجهی به این مهم سازمان را از مسیر پیشرفت و ترقی منحرف خواهد ساخت. سازمانهایی که به توانمندسازی کارکنانشان پایبند هستند موجبات انگیزش و تعهد کارکنان را فراهم می کنند. توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از اصول مدیریتی مطرح شده است، پژوهشگران و رهبران در سراسر جهان از توانمندسازی کارکنان حمایت می کنند، به این دلیل که به سازمانها کمک می کند تا با موفقیت در بازارهای رقابتی به رقابت با دیگر رقبا بپردازند (۸). توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می آیند و آنها هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده سازی می کنند (۹).

1. Work-Empowerment
2. Competency
3. Meaning
4. Self-determination
5. Be effective

مبتقاعدسازی<sup>۳</sup>، تبادل<sup>۴</sup>، جاذبه های الهام بخش<sup>۵</sup>، روشهای قانونی<sup>۶</sup>، فشار<sup>۷</sup>، همکاری<sup>۸</sup>، آگاهی دادن<sup>۹</sup>، مورد لطف قراردادن<sup>۱۰</sup>، مشورت<sup>۱۱</sup>، جاذبه شخصی<sup>۱۲</sup>، ائتلاف<sup>۱۳</sup> (۲۶).

استفاده از نیروهای دارای عملکرد مطلوب تر و توانمند تر در سازمانهای ورزشی ما را در بهره برداری از منابع دیگر در جهت نیل به هدفهای سازمان توانا تر خواهد ساخت. که در صورت بالا بودن توانمندی مقدار تولید و قابلیت عملکرد افراد بالاتر می رود. رئیسی (۱۳۸۲) طی پژوهشی ابعاد توانمند سازی کارکنان و خلاقیت مدیران ادارات دولتی را بررسی نمود و این نتیجه به دست آمد که مدیرانی که خلاق و نوآور باشند باعث تقویت احساس شایستگی و اعتماد به نفس بالایی در کارکنان می شوند و در پرورش ابعاد توانمندی کارکنانی که دارای خلاقیت و نوآوری ضعیف تری هستند نیز تأثیر مثبت دارد (۳).

نوروزی (۱۳۸۴) در پژوهشی به بررسی ارتباط میان عوامل روان شناختی توانمند سازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران پرداخته شد، نتایج حاصل از این پژوهش رابطه معنی دار و مستقیمی بین فاکتورهای پنج گانه توانمند سازی روان شناختی و کار آفرینی را نشان داد (۱۱).

شکوهنده (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان آموزش توانمندسازی شغلی بر سازگاری کاری و سرزندگی کارکنان دانشگاه اصفهان نشان داد که آموزش توانمندسازی شغلی بر سازگاری کاری، سرزندگی و

عملکرد، سازگاری شغلی، رضایت شغلی و کاهش نقل و انتقالات در سازمان می شود (۲۴).

ملهم<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) پنج بعد برای افزایش توانمندسازی در سازمان شناسایی نموده که عبارتند از آموزش و توسعه دانش کارکنان، رهبری، سرپرستی، حمایت و مشارکت. از پنج عنوان بیان شده برای افزایش توانمندی سه عنوان رهبری، سرپرستی و مشارکت بدون توجه به فنون نفوذ موفقیت چندانی بدست نخواهند آورد (۲۳).

صیاد زاده (۱۳۸۸) بیان نمود که تعهد، انگیزش و رضایت شغلی، متأثر از نفوذ اجتماعی مدیران می باشد (۶). با توجه به مطالب بیان شده و ارتباط قوی بین رهبری و نفوذ اجتماعی و همچنین مشارکت که خود از مؤلفه های نفوذ اجتماعی محسوب می شود، ارتباط بین مؤلفه های نفوذ اجتماعی و توانمندسازی شغلی منطقی به نظر می رسد.

نفوذ اجتماعی یکی از گرایشهای روانشناسی اجتماعی می باشد. آلپورت<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) روانشناسی اجتماعی را اینگونه تعریف می کند: علم درک و تبیین چگونگی نفوذ پذیری افکار، احساسات و رفتارهای افراد از حضور واقعی، خیالی یا ضمنی دیگران (۱۴).

از فواید مهم مهارت نفوذ اجتماعی آن است که از طریق آن می توانیم نگرش دیگران را تغییر دهیم. گاهی قصد نفوذ کننده تغییر نگرش نیست بلکه می خواهد آنرا پرورش دهد تا تکمیل کند. در هر صورت نگرشها هدف اصلی تکنیکهای نفوذی می باشند. یوکل و هیتون در سال (۲۰۰۲) همراه همکاران خود یازده روش فعال که می تواند بر زیر دستان نفوذ داشته باشد را ارائه داده است. این تاکتیکها توسط پرسشنامه IBQ اندازه گیری می شود که عبارتند از:

5. Rational Persuasion
4. Exchange
5. Inspirational Appeals
6. Legitimizing Tactics
7. Pressure
8. Collaboration
9. Apprising
10. ingratiation
11. Consultation
12. Personal Appeals
13. Coalition

- 1 . Melhem
- 2 . Alport

نمودند که دو مؤلفه معنی داری و مؤثر بودن از توانمندسازی شغلی به طور مثبت و معناداری با رضایت شغلی دبیران ورزش ارتباط دارد. همچنین این پژوهش روابط بین تصدی سازمانی و توانمندسازی شغلی و تصدی سازمانی و رضایت شغلی را برای دبیران ورزش بررسی کرد که نتایج نشان داد، همبستگی مثبت و معناداری بین تصدی سازمانی و توانمندسازی شغلی و ارتباط منفی بین تصدی سازمانی و رضایت شغلی وجود داشته است. همچنین، توسعه و توجه به آموزش و دانش و افزایش اطلاعات در بین کارکنان می تواند موجب توانمندسازی شغلی آنان بشود (۱۷).

با توجه به اینکه در تحقیقات انجام شده همبستگی مثبت و بالایی بین نفوذ اجتماعی و تعهد وانگیزش گزارش شده است و از طرفی بین تعهد وانگیزش و توانمندسازی شغلی نیز این رابطه برقرار است. حال این سوال مطرح است که آیا بین نفوذ اجتماعی مدیران و افزایش یا کاهش توانمندسازی شغلی کارکنان رادر ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری رابطه وجود دارد؟ این موضوع مسئله ای است که در پژوهش حاضر به آن پرداخته خواهد شد. با توجه به ادبیات بیان شده به نظر می رسد که نفوذ اجتماعی مدیران می تواند تأثیر زیادی بر توانمندسازی کارکنان داشته باشد. در تحقیقات گذشته مشخص گردید که نفوذ اجتماعی می تواند موجبات انگیزش، تعهد و رضایت کارکنان را در برداشته باشد. با تبیین رابطه نفوذ اجتماعی و توانمندسازی شغلی کارکنان می توان مدیران را ترغیب نمود که از فنون نفوذ اجتماعی در روش مدیریتی خود استفاده نمایند و به توانمند کردن کارکنان خود نائل شوند که توانمندی کارکنان موجب تقویت، رشد و توسعه سازمان می شود و عدم توجه به فنون نفوذ اجتماعی موجب کاهش انگیزش و تعهد و رضایت کارکنان می گردد که خود منجر به کاهش

توانمندسازی شغلی و ابعاد آن شامل شایستگی، معنی داری، انتخاب، تأثیر و اعتماد مؤثر بوده است (۵). صیادزاده (۱۳۸۸) در تحقیق خود به عنوان بررسی رابطه بین نفوذ اجتماعی مدیران گروهها و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی از دید اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان اینگونه بیان می کند که چنانچه مدیران گروهها بتوانند در هنگام هدایت اعضای هیئت علمی با آگاهی از تکنیک های نفوذ اجتماعی و بکار گیری آنها عمل نمایند باعث افزایش انگیزش و تعهد اعضای هیئت علمی میگردد (۶). مطالعه فورستر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در رابطه با توانمندسازی کارکنان نشان داد که پاداش نقش مهمی در فرایند توانمندسازی کارکنان ایفا می کند. پاداشها بویژه آنهایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند به افراد احساس شخصیت داده و آنها را بر می انگیزد تا از توان بالقوه خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند (۱۸). ادونسی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در تحقیق خود با عنوان ارتباط توانمند سازی با کار آفرینی چنین عنوان کرد که سطوح بالای اعتماد در بین اعضای کل سازمان تأثیر منفی بر نو آوری از طریق تبادل اطلاعات دارد. بر همین اساس اعتماد زمانی در سازمان گسترش می یابد که کانال های اطلاعاتی باز باشند و تسهیم اطلاعات رایج باشد (۱۳). ماتسوشیما<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان کاربرد نفوذ اجتماعی به این مسئله تاکید می کند که افراد فقط به علت منافع مادی در مسائل مشارکت نمی کنند بلکه آنها طبق عوامل نفوذ اجتماعی فعال می شوند، او همچنین بیان می کند که اصول تصمیم گیری متکی به عوامل نفوذ اجتماعی می باشد (۲۲). دیکسون و لورنز<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "توانمندسازی شغلی و رضایت شغلی دبیران ورزش پاره وقت و موقت" گزارش

1. Forrester
2. Adonisi
3. Matsushima
4. Dickson & Lorenz

نمونه آماری تحقیق شامل شهرکرد (۴۸ نفر)، بروجن (۲۲ نفر)، فارس (۹ نفر)، لردگان (۶ نفر)، کوهرنگ (۵ نفر)، کیار (۶ نفر)، اردل (۸ نفر) انتخاب شد. ابزار اندازه گیری این پژوهش دو پرسشنامه نفوذ اجتماعی و توانمند سازی شغلی به شرح زیر بود:

پرسشنامه اول توسط محقق با اقتباس از پرسشنامه یوکل و همکاران (۲۰۰۲) و پرسشنامه دوم توسط محقق با اقتباس از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) تهیه گردید. پرسشنامه اول، نفوذ اجتماعی را در یازده مؤلفه شامل مؤلفه های متقاعد سازی، تبادل، جاذبه های الهام بخش، روشهای قانونی، آگاهی دادن، فشار، همکاری، مورد توجه قرار دادن، مشور، جاذبه شخصی و ائتلاف مورد سنجش قرار می دهد. پرسشنامه دوم دارای چهار مؤلفه (معنی دار بودن، شایستگی، استقلال و خودمختاری، و موثر بودن) می باشد.

جهت تعیین روایی محتوا، هر دو پرسشنامه به تعدادی از اساتید و متخصصان داده شد که در نهایت در پرسشنامه اول بر روی ۲۲ سؤال و در پرسشنامه دوم بر روی ۲۰ سؤال اتفاق نظر داشتند که بدین ترتیب روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه، پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و تعیین واریانس سوالات، از طریق ضریب آلفای کرونباخ ضریب ۰/۹۳ در پرسشنامه اول و ضریب ۰/۸۱ در پرسشنامه دوم بدست آمد.

#### تجزیه و تحلیل داده ها:

در این تحقیق به طور مشخص هدف ارتباط و تأثیر نفوذ اجتماعی مدیران بر توانمند سازی شغلی کارکنان از دیدگاه کارکنان بود. متغیر وابسته در مدل مفهومی تحقیق، توانمند سازی شغلی کارکنان و نفوذ اجتماعی به عنوان متغیر مستقل در گام اول مورد بررسی قرار میگیرد که در این راستا برای بررسی تأثیرگذاری متغیرها از رگرسیون و برای ارتباط بین متغیرها از ضریب

توانمندی کارکنان شده و سازمان را به ورطه سقوط و انحطاط می برد یا حداقل از رشد و تعالی آن جلوگیری می نماید.

یکی دیگر از محاسن انجام این تحقیق تعیین میزان بهره گیری مدیران از فنون نفوذ اجتماعی و همچنین تعیین میزان توانمندی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهار محال و بختیاری می باشد. بنابراین نیاز است جهت توانمندسازی کارکنان، تأثیر نفوذ اجتماعی مدیران سنجیده و بررسی شود. لذا هدف این پژوهش بررسی تأثیر نفوذ اجتماعی مدیران بر توانمند سازی شغلی کارکنان از دیدگاه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهار محال و بختیاری می باشد.

#### روش شناسی پژوهش

با توجه به هدف تحقیق حاضر، روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهار محال و بختیاری در سال ۱۳۹۱ بود که تعداد آنها ۱۴۲ نفر بوده که در ادارات ورزش و جوانان بر اساس ۷ شهرستان اصلی استان (شهرکرد، بروجن، فارس، لردگان، کوهرنگ، کیار و اردل) مستقر هستند. برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) استفاده شد (۱). بر اساس محاسبات این جدول برای جامعه آماری با ۱۴۱ نفر حجم نمونه ای برابر با ۱۰۴ نفر کفایت می کند، بنابراین حجم نمونه پژوهش ۱۰۴ نفر انتخاب شد.

با توجه به این که تعداد کارکنان ادارات ورزش و جوانان شهرستان های استان چهار محال و بختیاری متفاوت بوده، و برای این که بتوان سهم کارکنان هر یک از ۷ شهرستان را با توجه به حجم جامعه آماری آنها در تحقیق گنجانده، بنابراین از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با جامعه آماری استفاده شد بنابراین

انجام گرفتند. بدین صورت که اگر برای متغیری خاص مقدار (Sig. 2-taild) p-value از ۰/۰۵ کمتر باشد، آنگاه فرض صفر رد می‌گردد.

### یافته‌های پژوهش

#### جنسیت

نتایج تحقیق نشان داد که بیشتر کارمندان در این تحقیق مرد بودند که ۸۲/۷٪ را به خود اختصاص دادند و زنان نیز ۱۷/۳٪ نمونه تحقیق حاضر را دارا بودند.

همبستگی استفاده شد. اطلاعات به دست آمده با استفاده از شیوه‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از آمار توصیفی جهت طبقه بندی نمرات خام، طراحی جدول توزیع فراوانی و محاسبه شاخص‌های پراکندگی نظیر میانگین، انحراف معیار و تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل آماری از نرم افزار SPSS16 و برای طراحی نمودارهای تحقیق از نرم افزار Excel استفاده شد. آزمون‌ها در سطح معنی داری ۰/۰۵

جدول ۱. فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۸۶	۸۲/۷
زن	۱۸	۱۷/۳

### سابقه کار

جدول ۲. فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس سابقه کار

میزان درآمد ماهیانه	فراوانی	درصد فراوانی
۱-۹ سال	۲۹	۲۷/۹
۱۰-۱۹ سال	۴۸	۴۶/۲
۲۰-۲۹ سال	۲۷	۲۶

در این قسمت یافته‌ها با توجه به فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون (رابطه بین نفوذ اجتماعی مدیران و توانمندسازی شغلی کارکنان)

منبع	فراوانی	R	سطح معناداری
نفوذ اجتماعی و توانمندسازی شغلی	۱۰۴	۰/۳۶۵	۰/۰۰۱

اجتماعی مدیران و توانمندسازی شغلی کارکنان استان چهارمحال و بختیاری نشان می‌دهد.

بنابر نتایج حاصله، R مشاهده شده در سطح همبستگی مثبت و معناداری را بین نفوذ  $P \leq 0/05$

جدول ۴. نتایج ضریب رگرسیون وزن های خالص و ناخالص منبع متقاعد سازی، تبادل، جاذبه های الهام بخش، روشهای قانونی، آگاهی دادن، فشار، همکاری، مورد توجه قرار دادن، مشور، جاذبه شخصی و ائتلاف بر مولفه های توانمندسازی شغلی (معنی دار بودن، شایستگی، استقلال و خودمختاری، و موثر بودن)

منبع	خطای معیار	ضریب همبستگی	T	ضریب تعیین	سطح معناداری
متقاعد سازی و توانمندسازی شغلی	۸/۲۸	۰/۴۲۹	۴/۷۹	۰/۱۸	۰/۰۰۱
تبادل و توانمندسازی شغلی	۸/۹۳	۰/۲۲۸	۲/۳۶	۰/۰۵	۰/۰۰۲
جاذبه های الهام بخش و توانمندسازی شغلی	۸/۵۱	۰/۳۷۳	۴/۰۶	۰/۱۴	۰/۰۰۱
روشهای قانونی و توانمندسازی شغلی	۸/۵۳	۰/۳۶۸	۳/۹۹	۰/۱۴	۰/۰۰۱
آگاهی دادن و توانمندسازی شغلی	۸/۶۸	۰/۳۲۱	۳/۴۲	۰/۱۰	۰/۰۰۱
فشار و توانمندسازی شغلی	۸/۶۲	۰/۳۴۲	۳/۶۷	۰/۱۲	۰/۰۰۱
همکاری و توانمندسازی شغلی	۹/۶۸	۰/۰۹	-۱/۰	۰/۰۱	۰/۳۲۱
مورد توجه قرار دادن و توانمندسازی شغلی	۸/۱۰	۰/۴۶۸	۱۳/۴۲	۰/۲۲	۰/۰۰۱
مشورت و توانمندسازی شغلی	۸/۶۵	۰/۳۳۳	۱۳/۴۲	۰/۱۱	۰/۰۰۱
جاذبه شخصی و توانمندسازی شغلی	۸/۹۲	۰/۲۰۸	۲/۱۴	۰/۰۴	۰/۰۳۲
ائتلاف و توانمندسازی شغلی	۹/۱۰	۰/۰۷	-۰/۷۴	۰/۰۰۵	۰/۴۶۰

#### معادلات رگرسیون های بدست آمده:

(متقاعد سازی)  $۳۰/۷۲ + ۲/۳۹۸ =$  توانمندسازی

(تبادل)  $۳۵/۴۲ + ۱/۰۵۳ =$  توانمندسازی

(جاذبه الهام بخش)  $۳۰/۸۶ + ۲/۳۰۲ =$  توانمندسازی

(روشهای قانونی)  $۳۲/۳۰ + ۲/۲۰۶ =$  توانمندسازی

(آگاهی دادن)  $۳۴/۱۰ + ۱/۵۰۵ =$  توانمندسازی

(مورد توجه قرار دادن)  $۳۰/۷۹ + ۲/۲۰۵ =$  توانمندسازی

(مشورت)  $۳۴/۳۲ + ۱/۵ =$  توانمندسازی

(جاذبه ی شخصی)  $۳۷/۹۹ + ۰/۸۳ =$  توانمندسازی

(فشار)  $۳۴/۰۲ + ۱/۷ =$  توانمندسازی

بنابر نتایج حاصله، منبع متقاعد سازی، تبادل، جاذبه های الهام بخش، روشهای قانونی، آگاهی دادن، فشار، مورد توجه قرار دادن، مشورت و جاذبه شخصی توانست مولفه های توانمند سازی شغلی ( شایستگی، استقلال، خودمختاری و موثر بودن ) را پیش بینی نماید و همچنین طبق یافته ها، منبع همکاری و ائتلاف بر مولفه های توانمند سازی شغلی تأثیر معناداری نداشت.

بحث و نتیجه گیری

در حال حاضر توجه بیشتر سازمان ها موضوع مدیریت منابع انسانی است که اساس سرمایه واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند و به وسیله این عامل حیاتی، سازمان موجودیت پیدا می کند. کارکنان از استعداد و انگیزه و نیروی نهفته زیادی برخوردارند و استفاده از تمام این نیروها با استراتژی توانمندسازی، موجب خواهد شد سازمان در مسیر رشد و شکوفایی گام بردارد. در سازمان های امروزی، مدیران غیر از متخصص بودن در رشته های فنی و تخصصی خود باید با رموز تأثیرگذاری بردیگران نیز آشنا باشند. در این سازمان ها مدیران با تحت تأثیر قرار دادن نگرش ها و عقاید کارکنان، بسیار جدی تر و سریع تر می توانند به اهداف سازمانی خود نائل شوند. در واقع مدیریت مبتنی بر نفوذ، راهی به سوی توانمندی کارکنان و افزایش کارایی و اثربخشی آنها محسوب می گردد. یافته ها در خصوص رابطه بین نفوذ اجتماعی و توانمند سازی شغلی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری نشان دهنده وجود همبستگی مثبت و معناداری می باشد. به عبارت دیگر وجود یک مدیریت مبتنی بر مولفه های نفوذ اجتماعی در

سطح ادارات تربیت بدنی استان، موجب افزایش توانایی و باروری استعداد‌های کارکنان در خصوص انجام امور شغلی آنها خواهد شد. به عبارت دیگر، در صورتی که در ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری، مدیران بر مبنای مولفه‌های نفوذ اجتماعی عمل کنند بستری مهیا خواهد شد تا حاصل آن پیامد‌های مذکور باشد: کارکنان به دنبال کشف راه‌های جدید، ابتکار و نوآوری باشند، به شناسایی ضوابط و استانداردهای مهم سازمان بپردازند، مسایل و موضوعات سازمان را بهتر درک کنند، همکاران خود را به کسب دانش شغلی و سازماندهی اطلاعات تشویق کنند و در نهایت روحیه همکاری و فرهنگ مشارکت را تقویت نمایند.

نتایج بدست آمده در خصوص رابطه بین مولفه‌های نفوذ اجتماعی (متقاعد سازی، تبادل، جاذبه‌های الهام بخش، روش‌های قانونی، آگاهی دادن، فشار، مورد توجه قراردادن، مشورت و جاذبه شخصی) و مولفه‌های معنی دار بودن، شایستگی، استقلال و خودمختاری از توانمند سازی شغلی همبستگی مثبت و معناداری را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، در صورتی که در ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری، مدیران از مدیریت مبتنی بر مولفه‌های نفوذ اجتماعی استفاده کنند موارد نامبرده قابل حصول می‌گردد: مهم شمردن کار برای افراد، رسیدن به هویت کاری و درک توانایی‌های خود، تشخیص منابع اطلاعاتی، افزایش قدرت تصمیم‌گیری در امور شغلی خود، احساس استقلال در انجام وظایف شغلی، استفاده از ابتکارات خود در انجام امور شغلی، کنترل امور کاری، مشارکت در تعیین اهداف و احساس توانایی و تسلط در انجام امور شغلی. این ویژگی‌ها در پویایی و تعالی سازمانی بسیار مهم بوده و آن چنان که چانگ و لیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) (۱۵) و نیز هاگا<sup>۲</sup> (۱۹۷۵) (۲۰)، فو و

یوکل<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) (۱۹)، دلوگا و پری<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) (۱۶)، هاول و مرندا<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) (۲۱) و سید عامری و همکاران (۱۳۸۷) (۴) در مطالعات خود نشان دادند. افراد شاغل در سازمان‌های موفق و بزرگ دنیا دارای این ویژگی‌ها هستند و در هر لحظه برای پویایی و تعالی خود و سازمان گام بر می‌دارند. اما در بحث ارتباط بین همکاری و مولفه‌های توانمند سازی، با وجود همکاری و کمک متقابل مدیر و کارمند جهت انجام وظیفه و دسترسی به اهداف سازمانی ارتباط معناداری حاصل نشد و این بدان معناست که مولفه همکاری تأثیری بر توانمند سازی کارمند نداشته که با نتایج فورستر (۲۰۰۰) و ادونسی (۲۰۰۳) در تناقض است. با توجه به نتایج تحقیق، عدم ارتباط معنادار بین ائتلاف و توانمند سازی شغلی کارکنان شاید به دلیل متقاعد کردن کارکنان برای انجام یک کار است، تأثیر گزاری هدف یک فرد بر دیگر کارمندان و استفاده از حمایت آنها روشی اقناعی است که پی‌آمد مثبتی به همراه ندارد. لذا مشورت کردن، ایجاد تیم کاری، ایجاد رضایت و موافقت عمومی در انجام امور و تأکید بر نقاط مشترک توصیه شده است (۱۲).

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق به ذکر چند پیشنهاد بسنده می‌شود.

۱. با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر «وجود ارتباط بین متقاعد سازی و توانمند سازی شغلی» به مدیران پیشنهاد می‌شود برای جلب رضایت کارمندان از منطق و واقعیات استفاده کنند. اگر تغییری را پیشنهاد کرده باشد به طور واضح توضیح دهند که این تغییر برای رسیدن به هدف ضروری است. با دلیل و منطق استدلال کنند که این تغییر مقرون به صرفه است و دلایل موفقیت‌آمیز بودن آنرا بیان کنند چراکه

2. Haga  
3. Fu and Yuki  
4. Deluga and Perry  
5. Hawell and Merenda

1. Chan and Liu



و هم با قراردادهای پیشین مطابقت دارد چراکه این موضوع بر توانمندی کارکنان مؤثر است و موجب تقویت آن می شود، و به موفقیت سازمان منجر می گردد.

۴. با توجه به یافته های پژوهش مبنی بر « وجود ارتباط بین آگاهی دادن و توانمند سازی شغلی » به مدیران پیشنهاد می شود تا برای انجام وظایف به کارکنان کمک کنند و منابع مورد نیاز کارکنان را فراهم نمایند. برای همکاری با کارکنان روش انجام کار را به آنها نشان دهند. آگاهی لازم را برای انجام وظایف به کارکنان ارائه دهند. همچنین راههای پیشرفت شغلی را به کارکنان کاملاً توضیح دهند. اطلاعات کافی را برای اجرای تغییر پیشنهادی برای کارکنان فراهم کنند. منافع حاصل از آن را تشریح کنند، چراکه این موضوع بر توانمندی کارکنان مؤثر است و موجب تقویت آن می شود، و به موفقیت سازمان منجر می گردد.

۵. با توجه به یافته های پژوهش مبنی بر « وجود ارتباط بین مورد توجه قراردادن، مشورت و توانمند سازی شغلی » به مدیران پیشنهاد می شود با تحسین و تمجید از کار و مهارت های کارکنان، کارکنان را مورد لطف قرار دهند. عملکردهای پیشین کارکنان را بازگو کنند و آنها را ستایش کنند و صادقانه به کارکنان بگویند که کارشان عالی است. نظرات کارکنان را بخواهند و محیطی را فراهم کنند که کارکنان دغدغه های خود را بازگو کنند. کارکنان را تشویق کنند که پیشنهادات خود را آزادانه بگویند. چراکه این موضوع بر توانمندی کارکنان مؤثر است و موجب تقویت آن می شود، و به موفقیت سازمان منجر می گردد.

۶. با توجه به یافته های پژوهش مبنی بر « وجود ارتباط بین جاذبه ی شخصی و توانمند سازی شغلی » به مدیران پیشنهاد می شود سعی کنند که از طریق ارتباط صمیمی و نزدیک بر روی کارکنان نفوذ کنند

این موضوع بر توانمندی کارکنان مؤثر است و موجب تقویت آن می شود، و به موفقیت سازمان منجر می گردد.

۲. با توجه به یافته های پژوهش مبنی بر « وجود ارتباط بین تبادل، جاذبه های الهام بخش و توانمند سازی- شغلی » به مدیران پیشنهاد می شود در مقابل انجام کاری از طرف کارکنان، متقابلاً برای آنان کاری را انجام دهند و از کارکنان درخواست کنند که تقاضای خود را بیان کنند، همچنین در پاسخ به کار کارکنان انجام کار بهتری را در آینده به آنان پیشنهاد کنند فضایی را در سازمان به وجود آورند تا کارکنان تقاضای خود را بیان کنند، ارزشهای کارکنان محترم شمرده شود و به آنها توجه گردد، به تلاش کارکنان پاسخی مناسب ارائه شود به ارزشهای طرف مقابل احترام گذارند و به طور واضح بیان کنند که این اهداف پیشنهادی منطبق با عقاید کارکنان می باشد. همچنین سعی کنند مطالب امید بخشی را در مورد ارزشهای کارکنان بیان کنند و با ترغیب کارمندان برای آنها توضیح دهند که این اهداف تحقق پذیر است زیرا این موضوع بر توانمندی کارکنان مؤثر است و موجب تقویت آن می شود، و به موفقیت سازمان منجر می گردد.

۳. با توجه به یافته های پژوهش مبنی بر « وجود ارتباط بین شیوهای قانونی و توانمند سازی شغلی » به مدیران پیشنهاد می شود فضایی را در سازمان به وجود آورند تا قوانین محترم شمرده شود و اجرا گردند و مدیران بر تحقق این موضوع نظارت و کنترل مستقیم داشته باشند از راه معقول و پسندیده بیان کنند که این اهداف و تغییرات پیشنهادی با قوانین و سیاستهای سازمان مرتبط است و همچنین با ارائه مستندات ثابت کنند که تقاضای آنها هم قانونی است

تا عملشان بهبود یابد. با کارکنان ارتباطی صمیمی و دوستانه برقرار کنند و از کارکنان به عنوان یک دوست بخواهند که نیازهایشان را بیان کنند. چراکه این موضوع بر توانمندی کارکنان مؤثر است و موجب تقویت آن می‌شود، و به موفقیت سازمان منجر می‌گردد.

### منابع و مآخذ

۱. حافظ نیا، محمد (۱۳۸۳). روش تحقیق در علوم انسانی. تهران. انتشارات سمت. صص ۴۵-۳۸.
۲. رضانی فر، ناصر (۱۳۸۹). رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی شغلی کارکنان در ادارات تربیت بدنی و هیات‌های ورزشی استان کهگیلویه و بویراحمد، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان. صص ۱۱۷-۱۰۹.
۳. رئیسی، زهره (۱۳۸۲). مدیریت کار آفرین، نشریه فولاد، شماره ۹۸، صص ۶۰.
۴. سید عامری، میر حسن. محرم زاده، مهرداد. محمدقلی‌زاد، لیدا. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر شاخص‌های توانمندسازی و ارائه راهکارهای ارتقاء آنها در بین مربیان اداره کل تربیت بدنی شهر ارومیه. دومین مقالات کنگره ملی مدیریت ورزشی، شیراز، ۷-۸ مرداد، صص ۱۳۵-۱۳۱.
۵. شکوهنده، لیل (۱۳۸۷). آموزش توانمندسازی روانشناختی بر سازگاری کاری و سرزندگی کارکنان دانشگاه اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد مشاوره، دانشگاه اصفهان. صص ۹۵-۸۷.
۶. صیادزاده، وحیده (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین نفوذ اجتماعی مدیران گروه‌ها و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی از دید اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان. صص ۱۱۶-۱۲۵.
۷. عبدالهی، بیژن (۱۳۸۳). طراحی الگوهای توانمندسازی روانشناختی کارکنان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایان نامه دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران. صص ۸۹-۷۷.
۸. عبدالهی، بیژن. نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات ویرایش. صص ۲۹-۲۲.
۹. قاسمی جعفر (۱۳۸۲). توانمندسازی. ماهنامه تدبیر، ۱۳۲: ۲۳.
۱۰. نعمت‌اللهی، زهرا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مدیریت کار آفرین با توانمندسازی معلمان تربیت بدنی. پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان. صص ۹۱-۶۹.
۱۱. نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۴). بررسی ارتباط میان عوامل روانشناختی و توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران. صص ۱۰۳-۹۴.
۱۲. هرسی، بال؛ کنت، بلانچارد. (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی. (قاسم عبدی، مترجم). تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ هشتم. صص ۵۷-۵۳.

13. Adonisi, M. (2003). **The relationship between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organizational Flexibility and Job Satisfaction**, University of Pretoria: south- western college pub. PP: 69-83.

14. Alport, F. (2000). **Social Psychology**. Journal leadership and Organization. 12.23-45.
15. Chang, L.-C. and C.-H. Liu (2008). "**Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey.**" International journal of nursing studies 45(10): 1442-1448.
16. Deluga, R. J. and J. Perry (1994). "**The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges**" Group & Organization Management 19(1): 67-86.
17. Dickson, K. E. & Lorenz A. (2009). **Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time non standard workers: A preliminary investigation**, Institute of Behavioral and Applied Management. PP:32-41.
18. Forrester, R. (2000). **Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea**, Academy of Management Executive, 14 (3), 67-80.
19. Fu, P. P. and G. Yukl (2000). "**Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China.**" The Leadership Quarterly 11(2): 251-266.
20. Haga, W. (1975). **A vertical linkage approach to leadership within formal organizational**. Journal behavior and human performance, 65, 64-78.
21. Howell, J. M. and K. E. Hall-Merenda (1999). "**The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance.**" Journal of Applied Psychology 84(5): 680.
22. Matsushima, H. (2008). **Implementation and social influence**. Journal of Economic Literature Classification, 29(1).69-92.
23. Melhem, Y. (2004). "**The antecedents of customer-contact employees' empowerment.**" Employee Relations 26(1): 72-93.
24. Spreitzer, G. M. (1995). "**Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation.**" Academy of management Journal 38(5): 1442-1465.
25. Spreitzer, G. M., M. A. Kizilos and S. W. Nason (1997). "**A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain.**" Journal of management 23(5): 679-704.
26. Yukl, G. A. and H. Heaton (2002). "**Leadership in organizations.**" Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall. PP:48-62.