

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی  
دوره ۶، شماره ۲۱، تابستان ۱۳۹۷  
ص ص: ۳۵ - ۵۰

## اثر کاربست الگوی مدیریت سایبرنتیک بر گسترش رفتارهای خودمدیریتی و نقش آن بر توسعه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و ارائه مدل

حمیدرضا میرصفیان<sup>۱\*</sup> - مصطفی افشاری<sup>۲</sup> - معصومه کلانه سیفوری<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران ۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت

بدنی، تهران، ایران ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

(تاریخ دریافت: ۲۲ / ۰۳ / ۱۳۹۶، تاریخ تصویب: ۱۰ / ۱۱ / ۱۳۹۶)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر کاربست الگوی مدیریت سایبرنتیک بر گسترش رفتارهای خودمدیریتی و نقش آن بر توسعه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان انجام گرفته است. به همین منظور ۲۰۶ نفر از کارکنان ادارات مذکور با روش تصادفی طبقه‌ای برای شرکت در این پژوهش انتخاب شدند. در این پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد الگوی مدیریت سایبرنتیک بیرن بائوم (۱۹۸۸)، رفتارهای خودمدیریتی مانز (۲۰۰۹)، و توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS Graphics تحلیل شدند. نتایج نشان داد که تفاوت معناداری میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب استفاده از الگوی مدیریت CM ( $M=2/58$ )، و همچنین میزان بهره‌مندی کارکنان از رفتارهای خودمدیریتی ( $M=2/67$ ) و توانمندسازی روان‌شناختی ( $M=2/73$ ) در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان وجود دارد ( $P \leq 0/05$ ). همچنین مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار بوده و حاکی از آن است که کاربست الگوی مدیریت CM به صورت مستقیم بر گسترش رفتارهای خودمدیریتی (۰/۳۷) و توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۳۳) کارکنان، و به صورت غیرمستقیم و از طریق تأثیر بر گسترش رفتارهای خودمدیریتی کارکنان، بر توسعه توانمندسازی روان‌شناختی آنان در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان اثرگذار بوده است (۰/۲۰).

### واژه‌های کلیدی

ادراک، انگیزه، عملکرد شغلی، کارایی سازمانی، مزیت رقابتی.

## مقدمه

در دنیای پیچیده امروز اداره بهینه سازمان‌ها به سبب سرعت تغییرات و محیط متغیر، کمبود منابع انسانی توانا، و همچنین وجود موانع متعدد در مسیر حفظ و توسعه بهره‌وری سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به همین سبب تلاش اندیشمندان منابع انسانی همواره در جهت گسترش و بهینه‌سازی منابع انسانی در سازمان‌ها به‌عنوان سرمایه‌های واقعی و حیاتی سازمانی بوده است (۱۵). بر همین اساس موضوعات مرتبط با توانمند ساختن کارکنان و استفاده بهینه از توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه آنها همواره مورد توجه صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی بوده است (۶). به بیانی دیگر کارکنان در سازمان‌ها از استعداد، انگیزه، و نیروهای نهفته زیادی برخوردارند که تلاش در جهت به‌کارگیری این نیروهای نهفته و بالقوه به‌واسطه استفاده از راهبردهای توانمندسازی و الگوهای مدیریتی مطلوب موجب رشد و شکوفایی کارکنان در عملکرد و ارتقای بهره‌وری سازمانی خواهد شد (۲۲).

توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان مجموعه‌ای از ادراکات انگیزشی تعریف می‌شود که در محیط شغلی تشکیل می‌شود و منعکس‌کننده جهت‌گیری فعال فرد نسبت به شغل و محیط شغلی وی است (۲۶). این سازه از مفهومی چندبعدی برخوردار است که از آن به‌عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی کارکنان در جهت انجام وظایف شغلی یاد می‌شود. در حقیقت توانمندسازی روان‌شناختی گستره وسیعی از حوزه‌های شناختی انگیزشی را ارائه می‌دهد که بر شغل و محیط شغلی و سازمانی احاطه دارد (۸). این مفهوم بستری را فراهم می‌کند که به‌واسطه غنی‌سازی شغلی کارکنان موجب دستیابی آنان به قدرت واقعی خود در مسیر اجرای عملکردهای شغلی می‌شود و کنترل و تأثیرگذاری آنان بر فرایندهای کاری را گسترش می‌دهد (۲۸). توانمندسازی

روان‌شناختی در ادبیات مدیریت رفتار سازمانی به‌عنوان سازه‌ای انگیزشی شناخته شده که می‌تواند به‌عنوان ابزاری در دست مدیران برای افزایش انگیزش‌های درونی کارکنان در جهت ارتقای سطوح مشارکت و آزادی عمل کارکنان، افزایش ویژگی‌های خودکارآمدی و خودمختاری آنها در ارتباط با شغل، و همچنین گسترش احساس معناداری و مؤثر بودن در محیط شغلی و سازمانی در جهت اجرای بالاتر عملکرد شغلی و همچنین توسعه کارایی سازمانی قرار گیرد (۹). به همین سبب تلاش سازمان‌ها همواره در مسیر استفاده از راهکارهای مختلف در جهت توانمندسازی بیشتر کارکنان خود بوده که در این مسیر دستیابی به سطوح مطلوبی از خودمدیریتی کارکنان در ارتباط با شغل و محیط شغلی به‌سبب تأثیرات آن در اجرای بهینه امور سازمانی اهمیت می‌یابد (۱).

خودمدیریتی جریانی تربیتی است که کارکنان در سازمان به‌منظور دستیابی به رفتار، عملکرد، یا هدفی ویژه، یا در فرایند دستیابی به آنها، خود را ترغیب، هدایت و راهنمایی می‌کنند (۱۳). این سازه ساختاری گسترده دارد که سه استراتژی مکمل رفتاری (افزایش خودآگاهی، مدیریت رفتارهای اصلی، نظارت بر خود، خودانگیزشی، خودپاسخ‌دهی و پاسخ‌خواهی از خود، پاداش‌دهی به خود، و تنظیم اهداف شخصی)، استراتژی پاداش طبیعی (ارائه پاداش‌های طبیعی به تجربیات مثبت در ارتباط با انجام وظایف، ایجاد تصویری خوشایند، لذت‌بخش و سودمند از شغل و وظایف شغلی)، و استراتژی الگوی فکر سازنده (برخورداری از الگوهای فکری مثبت و سازنده در مقابل الگوهای مخرب در برخورد با مشکلات سازمانی و تبدیل آنها به فرصت) افراد را در رسیدن به سطوح بالای خودمدیریتی یاری می‌کنند (۱۷). مزایای برخورداری از سطوح بالای خودمدیریتی در کارکنان شامل ارتقای عملکرد شغلی، گسترش سطوح اعتمادبه‌نفس کارکنان،

کنترل، تنظیم و خودگرانی سیستم‌های پویای پیچیده است (۱۶). به عقیده تریتش<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، CM الگویی مؤثر در دستیابی سازمان‌ها به هم‌افزایی در تمام ابعاد سازمانی است که سازمان را در دستیابی به اهداف راهبردی و هماهنگی و تعادل تصمیمات راهبردی با هم، که برای بقا و دوام آن ضروری است، با هدایت و حفظ امور به‌طور بهینه و تحت نظر یک سیستم کنترلی و تنظیم‌گر معقول یاری می‌کند (۲۷). این الگو کشف و کاربرد اصول تنظیم و ارتباطات درونی و بیرونی سازمان است (۲) که رفتار و تحول سازمان در سیستم‌های پیچیده براساس آن انجام می‌گیرد (۱۹) و به عملکرد سازمانی در مقابل اجزای سیستم‌ها توجه دارد (۲۷). سازمان تحت مدیریت این الگو بر تجزیه و تحلیل عملکرد سیستم‌های خودتنظیم‌شونده و حلقه‌های بازخورد (مثبت و منفی) تأکید دارد که اختلاف بین محیط درون و برون سازمان را به حداقل می‌رساند (۱۶). از دیدگاه نظریه عمومی سیستم‌ها، سایبرنتیک سازمانی، خودتنظیم‌گری و کنترل و بازخورد دقیق سازمانی را بر عهده دارد و درصدد تبیین سازمان، محیط و تغییرات محیطی و سازوکارهای اجتماعی در سطوح مختلف (محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی) و بخش‌های مختلف (خصوصی و دولتی) آن است (۱۹). در حقیقت CM چهار راه بزرگ علمی است که متخصصان سازمانی از آن در جهت برنامه‌ریزی، مدیریت، هدایت و کنترل بهینه سازمان‌ها، بهره می‌برند (۲۳). به‌زعم رو<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) تنظیم‌گری، پرداخت اطلاعات به‌دست‌آمده، ذخیره‌سازی اطلاعات، هماهنگ شدن با محیط، خودتنظیمی، خودتولیدی، و رفتار راهبردی از جمله ویژگی‌های مشترک همه سیستم‌های سایبرنتیک هستند (۲۴). این الگوی مدیریت سازمانی با بهره‌مندی از شاخص‌هایی مانند نظارت و کنترل مؤثر، برقراری پیوندهای سست و سخت

بهبود دیدگاه‌ها و عواطف درونی آنان نسبت به خود، شغل، و محیط سازمانی، افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در کارکنان، و به‌صورت کلی بهبود تلاش‌های عمل‌کنندگان در یک فرهنگ عملکردی قوی است (۹). در سطح سازمان نیز توسعه پیوسته سیستم‌های تولید و خدمات، کاهش رکود، افزایش میزان نرخ بازگشت سرمایه در تعهد و انرژی کارکنان، افزایش رفاه حرفه‌ای و شخصی، یادگیری به‌منظور ایجاد و حفظ خودتعهدی در افراد، توسعه سیستم مدیریت زمان و کاهش استرس به‌صورت روان‌شناختی از مزایای وجود کارکنان با سطوح خودمدیریتی بالا در سازمان است (۱۷). یکی از راهکارهایی که امروزه توسط اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی به‌منظور توسعه عملکرد کارکنان در سازمان‌ها و همچنین بهبود بهره‌وری سازمانی پیشنهاد می‌شود، استفاده از الگوهای مختلف مدیریتی در سازمان و پیاده‌سازی آموزه‌های آنها در حوزه‌های مختلف شغلی است (۱۰). تاکنون الگوهای متعددی در این زمینه برای اداره سازمان‌ها ارائه شده که این الگوها براساس مطالعات بیرن بائوم<sup>۱</sup> (۱۳۸۲)، به پنج دسته اصلی الگوی بوروکراتیک، الگوی مشارکتی، الگوی سیاسی، الگوی هرج‌ومرج‌طلب، و الگوی سایبرنتیک<sup>۲</sup> طبقه‌بندی می‌شوند که به‌نظر می‌رسد سازماندهی مؤثر سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت و وجود نظام‌های اجتماعی پیچیده در این دسته از سازمان‌ها با تکیه بر مفاهیم الگوی مدیریتی سایبرنتیک امکان‌پذیر باشد (۳). الگوی مدیریتی CM الگویی است که با بینش و روش سیستمی پویای کنترل و تنظیم را در نظام‌های پیچیده سازمانی بررسی می‌کند و هدف اساسی آن یافتن سریع‌ترین، مناسب‌ترین و مؤثرترین شیوه‌های کنترل و تنظیم در سازمان‌های پیچیده است (۱۸). به بیان دیگر، سایبرنتیک دانش

3. Trietsch  
4. Rowe

1. Birnbaum  
2. Cybernetics Model (CM)

به کارگیری الگوی مدیریت سایبرنتیک در ادارات ورزش و جوانان منتخب در کشور پرداختند که نتایج نشان داد در ادارات مذکور به میزان متفاوتی از الگوی مدیریت سایبرنتیک استفاده شده که به تبع آن این تفاوت در میزان کارایی سازمان‌های مذکور تأثیرات متفاوتی گذاشته است (۷). در پژوهشی مشابه دلدار، شهپرتوفیق و علیدوست (۱۳۹۴) گزارش دادند که الگوی مدیریت CM در ادارات ورزش و جوانان کشور به میزان متوسطی پیاده‌سازی می‌شود که استفاده از این الگو با توجه به تأثیرات آن با فرد و سازمان باید گسترش یابد (۵). در بررسی کارکردهای سیستم مدیریت سایبرنتیک در تثبیت شاخص‌های سلامت سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور نیز افشاری، کوثری‌پور و هنری (۱۳۹۳) نشان دادند که قسمت اعظمی از سلامت سازمانی کارکنان سازمان‌های مذکور از طریق استفاده از الگوی مدیریت سایبرنتیک قابل پیش‌بینی بوده است و به همین سبب به کارگیری این الگو برای برقراری سلامت سازمانی در سازمان‌های مذکور لازم و ضروری است (۲).

با عنایت به موارد مذکور و همچنین اهمیت و نقش کاربست مدیریت سایبرنتیک و پیاده‌سازی مفاهیم آن در سازمان از یک سو و پژوهش‌های اندک انجام‌گرفته در زمینه تأثیرات این روش نوین مدیریتی در سازمان و به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، انجام پژوهش‌های مرتبط در این حوزه احساس می‌شود. بر همین اساس پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر کاربست مدیریت سایبرنتیک بر توسعه و گسترش مفاهیم عمیق و اثرگذار رفتار سازمانی کارکنان مانند رفتارهای خودمدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی و همچنین بررسی تأثیرات مستقیم، غیرمستقیم و میانجی متغیرهای مذکور در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از وزارت ورزش و جوانان کشور و ارائه الگویی مرتبط انجام گرفته

به اقتضای شرایط، برقراری تعاملات اجتماعی در تمام سطوح سازمانی، و همچنین در محیط‌های درون و بیرون سازمان (۱۸)، استفاده از روش‌ها و ابزار تصمیم‌گیری معقول و مرتبط با شرایط، رعایت سلسله‌مراتب سازمانی در ارتباطات افقی، عمودی، و چندوجهی سازمانی (۱۶)، استفاده از سبک‌های رهبری مؤثر، و همچنین برقراری توازن در مدیریت (۲۳) به سازماندهی مؤثر فعالیت‌های سازمان‌ها می‌پردازد و آنها را در دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و راهبردی خود یاری می‌دهد (۲۷). بر همین اساس شاید استفاده از الگوی مدیریت CM در سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان به‌عنوان سازمانی پیچیده که از یک طرف رسالت گسترش ورزش در ابعاد و سطوح مختلف را بر عهده داشته، و از طرف دیگر عهده‌دار رسیدگی به امور جوانان در استان اصفهان بوده است، به‌مانند دیگر سازمان‌ها بتواند در ارتقای عوامل مؤثر بر توسعه عملکرد شغلی کارکنان مؤثر باشد و به‌عنوان عاملی در جهت گسترش رفتارهای خودمدیریتی کارکنان بتواند در جهت توانمندسازی بیشتر آنان در ارتباط با شغل و در محیط شغلی اثرگذار بوده و در نهایت در دستیابی به اهداف سازمانی مؤثر باشد.

تاکنون پژوهش‌های اندکی در خصوص الگوی مدیریت CM و نتایج و تأثیرات پیاده‌سازی آن در سازمان‌های ورزشی کشور انجام گرفته است که در این زمینه می‌توان به پژوهش دادخواه (۱۳۹۱) که با هدف بررسی ارتباط میان کاربست CM با خلاقیت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان انجام گرفته بود، اشاره کرد که نتایج این پژوهش حاکی از وجود ارتباطی معنادار میان پیاده‌سازی این الگوی نوین مدیریتی با توسعه میزان خلاقیت کارکنان بوده است (۴). در پژوهشی دیگر شهپرتوفیق، دلدار و رضانی (۱۳۹۳) به بررسی میزان

خدمت و سطح تحصیلات به تفکیک کلیه ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان در جدول ۱ ارائه شده است. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش شامل سه پرسشنامه استاندارد بوده است. پرسشنامه الگوی مدیریت CM بیرن باثوم (۱۹۸۸) که این سازه را با ۲۱ گویه بسته‌پاسخ با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرتی و در قالب هفت بعد نظارت و کنترل، پیوندهای سست و سخت، تعاملات، تصمیم‌گیری، سلسله‌مراتب، رهبری، و توازن در مدیریت می‌سنجد (۱۲).

ابزار دیگر پرسشنامه سنجش رفتارهای خودمدیریتی مانز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) است که دارای سه بعد استراتژی رفتار، استراتژی پاداش طبیعی، و استراتژی فکر سازنده است و این سازه را با استفاده از ۱۵ گویه بسته‌پاسخ با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرتی می‌سنجد (۲۱). ابزار سوم پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) شامل ۲۰ گویه بسته‌پاسخ با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرتی است که سازه توانمندسازی روان‌شناختی را در قالب چهار بعد معنادار بودن، شایستگی، استقلال، و مؤثر بودن می‌سنجد (۲۵).

پایایی هر سه پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد (پرسشنامه CM: ۰/۸۵، پرسشنامه رفتارهای خودمدیریتی: ۰/۸۲، پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی: ۰/۸۳). روایی صوری و محتوایی هر سه ابزار نیز توسط متخصصان مدیریت ورزشی (۱۰ نفر) تأیید شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های برآمده از پژوهش، آزمون مدل مفروض معادلات ساختاری و تعیین برازش آن در ارتباط با شاخص‌های برازش (مطلق، تطبیقی و مقتصد) از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ و نرم‌افزار Amos Graphic نسخه ۲۳ در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.

است. به بیانی دیگر، این پژوهش درصدد پاسخ به این پرسش است که آیا کاربست الگوی مدیریت سایبرنتیک می‌تواند بر توسعه رفتارهای خودمدیریتی کارکنان و همچنین گسترش توانمندسازی روان‌شناختی آنان در ادارات هدف این پژوهش اثرگذار باشد؟ در صورت پاسخ مثبت میزان و نحوه این اثرگذاری به چه صورت خواهد بود؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ نوع کاربردی و از دسته مطالعات توصیفی (همبستگی) است که در آن تأثیر پیاده‌سازی الگوی مدیریت CM (متغیر مکنون برونزاد) بر رفتارهای خودمدیریتی کارکنان (متغیر مکنون درونزاد) و نقش آن بر توانمندسازی روان‌شناختی آنان (متغیر مکنون درونزاد) در قالب الگوی علی معادلات ساختاری بررسی شده است. جامعه آماری پژوهش متشکل از کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان در سال ۱۳۹۶ بوده است (N=۴۴۱) که از میان آنها ۲۰۶ نفر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) به‌عنوان حجم نمونه آماری این پژوهش انتخاب شدند (۲۰). حجم نمونه مطلوب در مدلسازی معادلات ساختاری برابر با حداقل تعداد ۵ تا ۱۰ نمونه به ازای هر پارامتر است (۱۱) که حجم نمونه انتخابی در پژوهش حاضر با توجه به تعداد پارامترهای مدل معادلات ساختاری مفروض (۱۷ پارامتر) مطلوب قلمداد می‌شود. با توجه به تعداد متفاوت کارکنان در ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های زیرمجموعه ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان، و به‌منظور برقراری تناسب میان جامعه و نمونه آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای در این پژوهش استفاده شد. تعداد اعضای جامعه آماری و گروه نمونه پژوهش به تفکیک جنسیت، سابقه

2. Manz  
3. Spreitzer

1. Kerjcie & Morgan

جدول ۱. تعداد اعضای جامعه و نمونه آماری

اداره	تعداد اعضای جامعه	تعداد اعضای گروه نمونه	جنسیت		سابقه خدمت			تحصیلات	
			مرد	زن	زیر ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	بالتر از ۲۰ سال	زیر دیپلم و دیپلم	کارشناسی
اداره کل	۱۷۴	۸۱	۵۱	۳۰	۳۳	۳۷	۱۱	۴۹	۲۱
شهرضا	۱۰	۵	۳	۲	۱	۳	۱	۲	۲
بویین و میان دشت	۳	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰
دهاقان	۵	۲	۲	۰	۰	۱	۱	۱	۰
خور و بیابانک	۲	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
بورخوار	۱۱	۵	۴	۱	۲	۲	۱	۳	۲
شاهین شهر	۱۹	۹	۵	۴	۳	۴	۲	۴	۱
مبارکه	۹	۴	۳	۱	۱	۲	۱	۲	۰
آران و بیدگل	۱۲	۶	۵	۱	۲	۴	۰	۳	۰
اردستان	۱۲	۶	۴	۲	۲	۲	۲	۳	۰
تیران و کرون	۱۱	۵	۳	۲	۱	۳	۱	۲	۰
چادگان	۳	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰
خمینی شهر	۱۷	۸	۵	۳	۲	۴	۲	۴	۱
اصفهان	۳۵	۱۶	۹	۷	۵	۸	۳	۷	۵
فریدن	۶	۳	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۰
لنجان	۸	۴	۴	۰	۱	۳	۰	۲	۰
نایین	۱۰	۵	۳	۲	۰	۴	۱	۲	۱
گلپایگان	۱۱	۵	۴	۱	۲	۲	۱	۳	۰
کاشان	۲۲	۱۰	۷	۳	۲	۵	۳	۴	۲
نجف آباد	۱۵	۷	۴	۳	۳	۳	۱	۳	۲
نطنز	۱۱	۵	۳	۲	۱	۲	۲	۲	۱
خوانسار	۶	۳	۲	۱	۲	۱	۰	۱	۰
سمیرم	۱۱	۵	۴	۱	۱	۲	۲	۳	۰
فریدون شهر	۸	۴	۳	۱	۰	۲	۲	۲	۰
فلاورجان	۱۰	۵	۳	۲	۱	۲	۲	۲	۱
کل	۴۴۱	۲۰۶	۱۳۶	۷۰	۶۸	۹۷	۴۱	۱۰۵	۳۷

## نتایج و یافته‌های تحقیق

پیش از ارائه نتایج فرض نرمال بودن توزیع داده‌های به‌دست‌آمده از ابزار پژوهش باید بررسی شود، چراکه در مدل‌یابی معادلات ساختاری توزیع داده‌ها باید نرمال باشد. به همین منظور از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن نشان می‌دهد خروجی آزمون

کولموگوروف اسمیرنوف در ابزارهای الگوی مدیریت CM، رفتارهای خودمدیریتی، و توانمندسازی روان‌شناختی بین  $+1/96$  و  $-1/96$  قرار دارد و آماره کولموگوروف اسمیرنوف نیز معنادار نیست، ازاین‌رو فرض نرمال بودن توزیع داده‌های به‌دست‌آمده از ابزار پژوهش در سطح اطمینان  $0/95$  پذیرفته می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲. آزمون فرض نرمال بودن توزیع جامعه آماری براساس مقیاس‌های الگوی مدیریت CM، رفتارهای خودمدیریتی، و توانمندسازی روان‌شناختی

متغیر	Z	سطح معناداری
الگوی مدیریت CM	۰/۷۵	۰/۶۶
رفتارهای خودمدیریتی	۰/۸۱	۰/۴۰
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۸۵	۰/۵۳

$$* = P \leq 0/05$$

استان اصفهان، میزان بهره‌مندی کارکنان آن سازمان از رفتارهای خودمدیریتی و همچنین سطوح توانمندسازی روان‌شناختی آنان با وضعیت مطلوب است (جدول ۳). به بیانی دیگر، الگوی CM در سازمان مذکور به میزان مطلوبی پیاده‌سازی نشده و کارکنان آن ادارات از سطوح مطلوبی از رفتارهای خودمدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی برخوردار نیستند ( $P \leq 0/05$ ).

به‌منظور بررسی وضعیت موجود میزان استفاده از الگوی مدیریت CM در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان و همچنین میزان بهره‌مندی کارکنان آن سازمان از مهارت‌های خودمدیریتی در انجام امور و سطوح توانمندسازی روان‌شناختی آنان، و مقایسه آنها با وضعیت مطلوب از آزمون تی تک‌متغیره استفاده شد که نتایج آن حاکی از وجود تفاوتی معنادار میان وضعیت موجود میزان کاربست الگوی مدیریت CM در ادارات ورزش و جوانان

جدول ۳. آزمون مقایسه میانگین‌های الگوی مدیریت CM، رفتارهای خودمدیریتی، و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با سطح مطلوب (میانگین فرضی: ۳)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	t	سطح معناداری
الگوی مدیریت CM	۲/۵۸	۱/۲۱	۳/۴۱	۰/۰۰۱
رفتارهای خودمدیریتی	۲/۶۷	۱/۰۱	۲/۸۰	۰/۰۰۱
توانمندسازی روان‌شناختی	۲/۷۳	۰/۸۹	۲/۲۲	۰/۰۳

$$* = P \leq 0/05$$

تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم مدل مفروض پژوهش حاکی از آن است که کاربست الگوی مدیریت CM در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان در حالت تخمین استاندارد به‌صورت مستقیم و با ضریب رگرسیونی ۰/۳۷ بر گسترش رفتارهای خودمدیریتی کارکنان آن ادارات تأثیرگذار بوده است ( $P=0/001$ ). همچنین استفاده از این الگو در ادارات مذکور به‌صورت مستقیم و با ضریب رگرسیونی ۰/۳۳ بر توسعه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اثرگذار است ( $P=0/001$ ). از طرف دیگر،

مدل پیشنهادی پژوهش در شکل ۱ در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است. در این مدل سه متغیر مکنون الگوی مدیریت CM (برونزاد) بر متغیرهای مکنون رفتارهای خودمدیریتی (درونزاد)، و توانمندسازی روان‌شناختی (درونزاد) به‌صورت مستقیم، و همچنین متغیر مکنون الگوی مدیریت CM (برونزاد) بر متغیر توانمندسازی روان‌شناختی (درونزاد) به‌صورت غیرمستقیم و از طریق میانجی‌گری متغیر مکنون رفتارهای خودمدیریتی (درونزاد) تأثیر می‌گذارد. نتایج بررسی

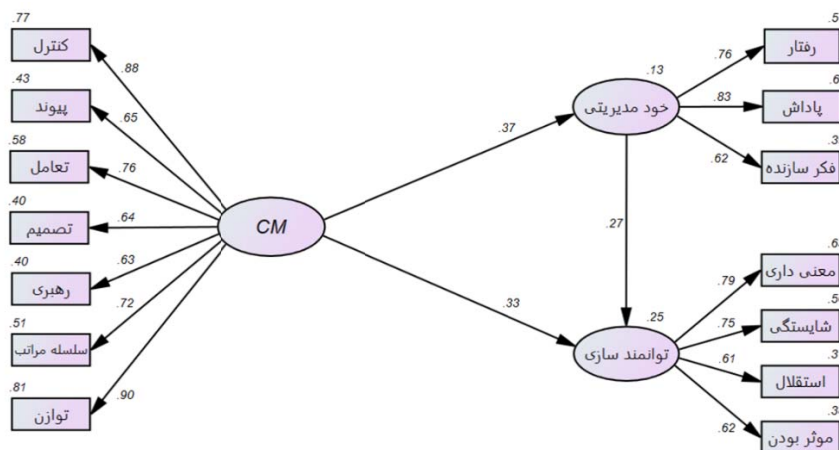
مشاهده می‌شود، این نسبت در مدل مفروض پژوهش برابر با ۱/۸۹۳ است که برازش مطلوب مدل را تأیید می‌کند. شاخص‌های نیکویی برازش (GFI)، نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)، برازش تطبیقی (CFI)، توکر-لوپس (TLI)، بنتلر- بونت (NFI)، برازش تطبیقی (CFI)، برازش نسبی (RFI)، و برازش افزایشی (IFI) باید بالاتر از ۰/۹ قرار گیرند تا برازش مدل خوب ارزیابی شود که این مقادیر در مدل پژوهش بالاتر از مقدار ذکر شده است. از طرف دیگر، ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR) باید کوچک‌تر از ۰/۰۵، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) باید کوچک‌تر از ۰/۱ و در حالتی سختگیرانه‌تر کوچک‌تر از ۰/۰۸، و شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI) باید کوچک‌تر از ۰/۵ قرار گیرد تا برازش مدل خوب ارزیابی شود که مقادیر مذکور نیز در مدل مفروض پژوهش گویای برازش مطلوب مدل است. همچنین، مقدار شاخص هلتر (Hoelter) یا حجم نمونه بحرانی هلتر شاخصی است که مستقیماً به کفایت حجم نمونه تمرکز دارد که در مدل حاضر این شاخص نیز تأیید می‌شود (N=۲۰۶).

گسترش رفتارهای خودمدیریتی کارکنان در آن ادارات به‌صورت مستقیم و با ضریب رگرسیونی ۰/۲۷ بر توسعه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اثرگذار است (P=۰/۰۱). نتایج حاصل از آزمون بوت استرپ<sup>۱</sup> در سطح ۹۵٪ و با میزان خودگردانی ۵۰۰۰ نمونه‌ای که به‌منظور تشخیص تأثیرات غیرمستقیم و معناداری پیاده‌سازی الگوی مدیریت CM بر گسترش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق اثرگذاری بر توسعه رفتارهای خودمدیریتی آنان انجام گرفت، نشان داد که در حالت تخمین استاندارد استفاده از الگوی مدیریتی مذکور می‌تواند به‌صورت غیرمستقیم و با ضریب ۰/۲۰ و با سطح معناداری ۰/۰۱ بر گسترش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان آن ادارات اثرگذار باشد. بررسی مقادیر نمره‌های کرانه پایینی (۰/۰۱۵) و کرانه بالایی (۰/۲۷۲) فاصله اطمینان این اثر غیرمستقیم نیز صحت آن را تأیید می‌کند. همچنین، معناداری ضرایب تعیین متغیرهای رفتارهای خودمدیریتی (۰/۱۳) و توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۲۵) پس از انجام آزمون بوت استرپ و همچنین با توجه به کرانه‌های پایینی و بالایی فاصله اطمینان ضرایب مذکور در سطح ۰/۰۰۱ تأیید شد.

نتایج حاصل از ارزیابی شاخص‌های برازش مدل نیز در جدول ۴ ارائه شده است که براساس آنها مدل ارائه‌شده مطلوب ارزیابی می‌شود. براساس این نتایج سطح پوشش کای اسکور معنادار نیست که بیانگر برازش خوب مدل با داده‌هاست. حال آنکه از آنجا که مقدار آزمون مجذور خی دو به حجم نمونه بسیار حساس است، نسبت کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/df) نیز باید بررسی شود که نتایج در دامنه ۱ و ۳ نشان‌دهنده برازش خوب مدل با داده‌هاست. همان‌گونه که در جدول ۴

1. Bootstrap





Chi\_Square=136.290, df=72, P-Value=.000, RMSEA=.079

شکل ۱. اثر کاربست الگوی مدیریت CM بر گسترش رفتارهای خودمدیریتی و نقش آن بر توسعه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل مفروض پژوهش

شاخص	نام شاخص	اختصار	مدل پژوهش	ملاک	تفسیر
شاخص‌های برازش مطلق	سطح پوشش کای اسکوتر	$\chi^2$	۰/۱۱۰	$P(\chi^2) > ۰/۰۵$	برازش مطلوب
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۳۸	$GFI > ۰/۹$	برازش مطلوب
	شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده	AGFI	۰/۹۱۱	$AGFI > ۰/۹$	برازش مطلوب
شاخص‌های برازش	ریشه میانگین مربعات باقیمانده	RMR	۰/۰۴	$RMR < ۰/۰۵$	برازش مطلوب
	برازش هنجارنشده (توکر-لويس)	NNFI (TLI)	۰/۹۲۳	$NNFI > ۰/۹$	برازش مطلوب
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجارنشده (بنتلر-بونت)	NFI	۰/۹۱۸	$NFI > ۰/۹$	برازش مطلوب
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۳۸	$CFI > ۰/۹$	برازش مطلوب
	شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۰۳	$RFI > ۰/۹$	برازش مطلوب
شاخص‌های برازش	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۳۹	$IFI > ۰/۹$	برازش مطلوب
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۷۹	$RMSEA < ۰/۱$	برازش مطلوب
شاخص‌های برازش	کای اسکوتر بهنجارنشده به درجه آزادی	CMIN/df	۱/۸۹۳	$CMIN/df < ۳$	برازش مطلوب
	شاخص برازش مقتصد هنجارنشده	PNFI	۰/۵۹۶	$PNFI > ۰/۵$	برازش مطلوب
مقتصد	شاخص هلتر	Hoelter	۲۰۶	$Hoelter > ۲۰۰$	برازش مطلوب

### بحث و نتیجه‌گیری

کاربست الگوی مدیریت CM در گسترش رفتارهای خودمدیریتی کارکنان و نقش آن بر توسعه توانمندسازی روان‌شناختی آنان در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان انجام گرفته است. نتایج پژوهش در زمینه بررسی وضعیت موجود در ادارات مذکور در ارتباط با میزان کاربست CM در آن ادارات و همچنین بررسی سطوح

امروزه سازمان‌ها به‌واسطه پیچیدگی در ساختار و تنوع در وظایف نیازمند استفاده از سیستم‌های مدیریتی پویا، خودتنظیم، و خودگران در جهت دستیابی حداکثر کارایی و استفاده بهینه از کلیه منابع و امکانات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی‌اند (۱۰). پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر

شرایط متفاوت است. این یافته بدان معناست که علاوه بر روش‌های نظارتی معمول در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان استفاده از حلقه‌های بازخوردی عمودی و افقی می‌تواند تا حدود زیادی آن سازمان را در دستیابی به آرمان‌های الگوی مدیریت CM نزدیک سازد. این نتایج با یافته‌های دلدار، شهپر توفیق و علیدوست (۱۳۹۴) همخوانی دارد (۵). مؤلفه تعاملات سومین عامل اثرگذار بر الگوی مدیریت CM در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان با بار عاملی ۰/۷۶ بوده است که تأکید آن بر توسعه همکاری و گسترش ارتباطات بخش‌ها و واحدهای مختلف درون سازمانی با یکدیگر و همچنین توسعه آن ارتباطات با دیگر سازمان‌هاست. این یافته بر اهمیت برقراری ارتباطات و گسترش تعاملات مذکور به صورت مؤثر در درون ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان و گسترش آن با دیگر بخش‌ها و سازمان‌های مرتبط به منظور تکمیل معادله CM و در نتیجه کارایی و بازدهی بیشتر آن سازمان تأکید دارد که با پژوهش افشاری، کوثری‌پور و هنری (۱۳۹۳) در یک راستا قرار دارد (۲). مؤلفه سلسله‌مراتب چهارمین عامل اثرگذار در تبیین CM در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان با بار عاملی ۰/۷۲ است. این عامل بر این مفهوم استوار است که تقسیم سازمان‌ها به بخش‌های مختلف و فرعی سازمانی در جهت پاسخگویی به اهداف چندگانه و متضاد می‌تواند آنها را در دستیابی به اهداف CM سوق دهد. بر همین اساس تقسیم وظایف و تفویض اختیارات مرتبط با آن، و همچنین تشکیل واحدهای جانبی و فرعی در کنار واحدهای اصلی سازمانی، بیش از آنچه در حال حاضر وجود دارد، می‌تواند عاملی در جهت دستیابی ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان به آرمان‌های CM باشد. این نتایج با یافته‌های پژوهش شهپر توفیق، دلدار و رضانی (۱۳۹۳) همخوانی دارد (۷). پیوندهای سست و

رفتارهای خودمدیریتی و میزان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان آن ادارات نشان داد که تفاوت معناداری میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در آن سازمان در ارتباط با هر سه مؤلفه مذکور وجود دارد. به بیانی دیگر، مفاهیم هفت‌گانه الگوی مدیریت CM که در دستیابی سازمان‌ها به کارایی بالاتر و بهره‌وری بیشتر بسیار اثرگذار بوده در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان اجرا نمی‌شوند و همچنین سطوح مهارتی و رفتاری کارکنان در ارتباط با رفتارهای خودمدیریتی سطوح قابل قبولی نبوده و از طرف دیگر کارکنان آن ادارات از میزان مطلوبی از توانمندسازی روان‌شناختی بهره نمی‌برند که این عوامل می‌تواند از یک سو بر عملکرد شغلی کارکنان و از سوی دیگر بر کارایی و بازدهی آن ادارات اثرگذار باشد.

نتایج حاصل از مدل پژوهش در بخش مدل اندازه‌گیری CM نشان می‌دهد که مؤلفه توازن در مدیریت دارای بیشترین بار عاملی (۰/۹۰) در میان مؤلفه‌های هفت‌گانه آن مدل است. تأکید این مؤلفه همواره بر ایجاد و حفظ تعادل و توازن در میان کلیه سیستم‌های سازمانی و همچنین توجه ویژه به سیستم‌هایی است که عملکرد آنها از سطح مقبول تنزل کرده است. این یافته بر اهمیت و نیاز به ایجاد توازن و حفظ آن در کلیه سیستم‌ها و بخش‌های ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان تأکید می‌کند که با نتایج پژوهش افشاری، کوثری‌پور و هنری (۱۳۹۳) همسوست (۲). مؤلفه کنترل و نظارت دومین عامل اثرگذار بر CM با بارعاملی ۰/۸۸ بوده است. این مؤلفه همواره بر حلقه‌های بازخوردی سازمانی تأکید دارد که به عوامل انتخاب‌شده در محیط حساس‌اند. این حلقه‌های بازخوردی در سازمان می‌توانند به صورت عمودی (کنترل ساختاری) و افقی (کنترل اجتماعی) قرار گیرند که انتخاب آنها به اقتضای

ویژگی‌های رهبری در این الگوی مدیریتی مانند آگاهی از اهمیت تغییر و اصلاحات و پویایی در سازمان، شناخت سازمان و فعالیت‌های آن، حمایت از مجموعه فعالیت‌های سازمان، مشارکت دادن سایر اعضا در مدیریت و رهبری سازمان، مداخلات هوشمندانه به جای مشارکت در تلاش‌های فراوان برای ایجاد تغییر در کارکردهای سازمانی تأکید دارد. این نتایج با یافته‌های شهرت توفیق، دلدار و رضانی (۱۳۹۳) همخوانی دارد (۷). بر این اساس شاید کاربست مفاهیم مذکور در سطوح مختلف مدیریتی در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان بتواند عاملی اثرگذار در دستیابی آن ادارات به مدیریتی مؤثر در کلیه سطوح بوده که همسو با مفاهیم CM باشد که نتیجه آن افزایش کارایی سازمانی با کمترین هزینه و در سریع‌ترین زمان خواهد بود.

نتایج پژوهش نشان داد که پیاده‌سازی الگوی مدیریت CM در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان به صورت مستقیم و با وزن رگرسیونی ۰/۳۷ بر گسترش رفتارهای خودمدیریتی کارکنان آن ادارات اثرگذار است. اگرچه تاکنون پژوهشی مطابق با نتایج مذکور مشاهده نشده، می‌توان آن را با نتایج پژوهش افشاری، کوثری‌پور و هنری (۱۳۹۳) همسو دانست که در آن بر ارتباط مثبت میان کاربست الگوی CM و سلامت سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور تأکید شده بود (۲). در میان مؤلفه‌های سه‌گانه مدل اندازه‌گیری رفتارهای خودمدیریتی، مؤلفه استراتژی پاداش طبیعی دارای بیشترین بار عاملی در تبیین این سازه بوده است (۰/۸۳). این استراتژی به تجربیات مثبت در ارتباط با انجام یک وظیفه شغلی یا فرایند دستیابی به آن در سازمان مرتبط است. دستیابی به نتایج حاصل از انجام وظایف در محیط شغلی به‌خودی‌خود برانگیزاننده است که این خود نوعی پاداش محسوب می‌شود که در این زمینه برخورداری از نگرش

سخت پنجمین عامل اثرگذار بر CM در سازمان هدف این پژوهش با بار عاملی ۰/۶۵ است. اصولاً پیوند سست در ادبیات رفتار سازمانی به این معناست که تغییر در یک واحد یا برنامه در سازمان بر سایر واحدها یا برنامه‌های سازمانی اثرگذار نباشد که در نقطه مقابل آن پیوند سخت سازمانی قرار دارد که براساس آن تغییر در یک واحد یا برنامه موجب تغییر بر دیگر واحدها یا برنامه‌ها در آن سازمان خواهد بود. بر این اساس تلاش ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان همواره باید در جهت کاهش پیوندهای سخت و در حقیقت کاهش عناصر و اجزای مشترک و مهم در زیرساخت‌ها و زیرسیستم‌های واحدها و برنامه‌های آن سازمان باشد، به‌گونه‌ای که تغییر در یک واحد یا برنامه بر واحدها و برنامه‌های دیگر در آن سازمان کمترین اثرگذاری را داشته باشد. نتایج مذکور با یافته‌های دادخواه (۱۳۹۱) در یک راستا قرار دارد (۴). از دیگر مؤلفه‌های اثرگذار بر الگوی مدیریت CM و در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان مؤلفه تصمیم‌گیری با بار عاملی ۰/۶۴ است. این عامل بر اتخاذ تصمیمات صحیح بر مبنای منابع و مراجع متعدد، تصمیم‌گیری تدریجی یا مرحله‌ای، پرهیز از اقدامات تکانشی، تمرکز بر تعداد اندکی از متغیرهای جدید به جای بررسی راهکارها و متغیرهای متعدد در فرایند تصمیم‌گیری، و همچنین صرف فرصت زیاد به‌منظور تحلیل نتایج احتمالی در سازمان تأکید دارد. از این‌رو تغییر در روند اخذ تصمیمات در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان و به‌کارگیری مفاهیم مذکور در فرایندهای تصمیم‌گیری در کلیه سطوح سازمانی می‌تواند در دستیابی آن سازمان به آرمان‌های CM و در نتیجه کارایی و بازدهی بیشتر سازمانی مؤثر باشد. این نتایج با یافته‌های پژوهش افشاری، کوثری‌پور، و هنری (۱۳۹۳) هماهنگ است (۲). آخرین مؤلفه اثرگذار بر CM مؤلفه رهبری با بار عاملی ۰/۶۳ است که بر

افراد از طریق خودارزیابی تفکرات ناکارآمد خود را به تفکرات سازنده تبدیل می‌کنند، فرایندی که از طریق آن باورهای منطقی جایگزین باورهای غیرمنطقی می‌شود. همچنین در این استراتژی، خودگفتاری و تصورات ذهنی مثبت از جمله مفاهیم مؤثر در دستیابی به الگوی فکر سازنده در جهت دستیابی به تفکرات مثبت بوده که همگی از جمله عوامل اثرگذار بر گسترش رفتارهای خودمدیریتی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان هستند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش ملاحسینی و برخوردار (۱۳۸۶) هم‌هنگ است (۹).

نتایج پژوهش نشان داد پیاده‌سازی الگوی مدیریت CM در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان به صورت مستقیم بر ارتقای توانمندسازی و روان‌شناختی کارکنان آن ادارات اثرگذار است. در این میان مؤلفه معناداری با بار عاملی ۰/۷۹ بیشترین تأثیر را در تبیین سازه توانمندسازی روان‌شناختی اعمال می‌کند. این مؤلفه به ارزشمند بودن اهداف کاری براساس قضاوت درباره ایده‌آل‌ها و معیارهای افراد اشاره دارد. همچنین مرتبط با برقراری تناسب میان الزامات نقش‌های شغلی و ارزش‌ها و باورهای افراد است. بر همین اساس در صورت ارزشمند نشان دادن اهداف سازمان و در بعد کوچک‌تر، اهداف شغلی برای کارکنان در ادارات مذکور و همچنین برقراری تناسب میان وظایف و نقش‌های شغلی با تصورات آنها از شغل و سازمان می‌توان تا حدی مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی را در آنها گسترش داد. این یافته می‌تواند همسو با نتایج پژوهش ابوطالبی و صادقی (۱۳۹۵) قلمداد شود (۱). مؤلفه شایستگی دومین عامل تأثیرگذار در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان با بار عاملی ۰/۷۶ است. این مفهوم به درجه‌ای که فرد احساس می‌کند قادر است وظایف شغلی خود را با مهارت و به صورت کامل و جامع انجام

خوشایند، سودمند و لذت‌بخش به وظایف شغلی می‌تواند موجب ایجاد توانایی، رقابت و کنترل در کارکنان شود (۶). از این رو توجه به این استراتژی و تلاش در جهت گسترش آن در محیط‌های شغلی و در میان کارکنان ادارات هدف این پژوهش می‌تواند به‌طور چشمگیری رفتارهای خودمدیریتی را در میان کارکنان آن ادارات تبیین کند. این نتایج با یافته‌های ملاحسینی و برخوردار (۱۳۸۶) هم‌راستا است (۹). مؤلفه استراتژی رفتار دومین مؤلفه اثرگذار بر گسترش رفتارهای خودمدیریتی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان با وزن رگرسیونی ۰/۷۶ بوده است. این استراتژی بر افزایش خودآگاهی و مدیریت رفتارهای غالب افراد تأکید دارد که شامل نظارت بر خود، تنظیم اهداف شخصی، خودانگیزی، پاسخ‌خواهی از خود، پاداش‌دهی به خود، و آموزش به خود است (۹). در حقیقت کارکنان سازمان هدف این پژوهش از طریق نظارت بر خود می‌آموزند که کدامیک از رفتارهای آنها نیازمند تغییر، اصلاح یا حذف است. ایجاد اهداف چالش‌برانگیز موجب ترغیب آنها به سمت انجام وظایف شغلی می‌شود. پاسخ‌دهی تصحیح‌کننده و پاداش به نتایج رفتاری مطلوب به شکل انتزاعی در مقایسه با انتقاد از خود تأثیرات مثبتی بر انگیزه‌های کارکنان دارد. همچنین پرورش رفتارهای دلخواه پیش از عملی کردن آنها به کارکنان می‌آموزد تا از بروز اشتباهات شغلی جلوگیری کرده یا در صورت بروز آنها را اصلاح کنند که همگی بر توسعه رفتارهای خودمدیریتی آنها اثرگذارند. این نتایج با یافته‌های ملاحسینی و برخوردار (۱۳۸۶) هم‌راستا بوده است (۹). سومین مؤلفه اثرگذار بر رفتارهای خودمدیریتی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان استراتژی فکر سازنده با وزن رگرسیونی ۰/۶۲ است. این استراتژی مرتبط با الگوهای فکری است که اساساً سازنده است و قابلیت جمع‌آوری و تکرارپذیری دارد. در این استراتژی

باشد. این یافته نیز با نتایج پژوهش ابوطالبی و صادقی (۱۳۹۵) هماهنگ است (۱).

نتایج ارائه شده در مدل مفروض پژوهش نشان داد که مؤلفه رفتارهای خودمدیریتی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان به صورت مستقیم بر مؤلفه توانمندسازی روان شناختی آنها اثرگذار بوده است. این یافته بدان معناست که ارتقای رفتارهای خودمدیریتی کارکنان آن ادارات به گسترش توانمندسازی روان شناختی آنها منجر خواهد شد. به همین سبب تلاش در جهت آموزش و توسعه رفتارهای خودمدیریتی کارکنان، براساس آنچه بیان شد، امکان گسترش توانمندسازی روان شناختی آنها را ایجاد می کند که نتیجه آن پیشرفت عملکردهای شغلی کارکنان و توسعه بازدهی سازمانی خواهد بود. اگرچه تاکنون پژوهشی مرتبط با این یافته مشاهده نشده است اما نتایج مذکور را می توان با یافته های ملاحسینی و برخوردار (۱۳۸۶) از جهت تأثیرگذاری گسترش مهارت های خودمدیریتی بر نوآوری کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی همسو دانست (۹).

نتایج پژوهش نشان داد که پیاده سازی الگوی مدیریتی CM در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان می تواند به طور غیرمستقیم و از طریق توسعه رفتارهای خودمدیریتی کارکنان بر گسترش توانمندسازی روان شناختی آنان اثرگذار باشد. این یافته که خود تأکیدی مضاعف بر ارزش الگوی CM و اهمیت استفاده از این الگوی مدیریتی نوین در ادارات مذکور است نشان می دهد در صورتی که فاکتورهای خودتنظیم گری، پرداخت و تحلیل اطلاعات به دست آمده در سازمان، هماهنگی بیشتر با محیط درونی و بیرونی سازمان، خودتولیدی، رفتار براساس اهداف استراتژیک، نظارت و کنترل مؤثر، برقراری پیوندهای سست و سخت به اقتضای شرایط، استفاده از روش های تصمیم گیری معقول، برقراری تعاملات اجتماعی

دهد، اطلاق می شود (۱). از این رو تلاش در جهت بهبود مهارت های شغلی کارکنان از یک طرف و همچنین توسعه تصویر مثبت و مناسب در آنها از توانایی ها و مهارت هایشان می تواند در تبیین توانمندسازی روان شناختی کارکنان ادارات مذکور مؤثر باشد. این یافته با نتایج پژوهش صادقی، عیدی، ناصری و لقمانی (۱۳۹۴) از جهت تأثیرگذاری بعد شایستگی در تبیین توانمندسازی روان شناختی کارکنان در سازمان ها در یک راستا قرار دارد (۸). مؤلفه مؤثر بودن سومین عامل اثرگذار در تبیین توانمندسازی روان شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان با بار عاملی ۰/۶۲ است. این مفهوم به درجه ای اطلاق می شود که فرد می تواند در سازمان بر پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی مرتبط با شغل خود اثرگذار باشد (۱). بدان معنا که تفویض اختیارات به صورت مقبول و در حد مطلوب به کارکنان، و همچنین مشارکت آنان در تصمیم گیری ها در سطوح مختلف عملیاتی، میانی، و راهبردی سازمان با توجه به ویژگی های کارکنان می تواند باور تأثیرگذاری آنها بر پیامدهای شغلی خود در سطوح مختلف را تقویت کند و در نتیجه به توانمندی روان شناختی آنها بیفزاید. این یافته نیز با نتایج پژوهش صادقی و همکاران (۱۳۹۴) همسوست (۸). مؤلفه استقلال نیز آخرین عامل مؤثر بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان با بار عاملی ۰/۶۱ است. این مفهوم بازتابی از میزان آزادی عمل افراد در محیط شغلی و در انجام امور و وظایف کاری است که به صورت استقلال در اخذ تصمیمات مرتبط با شغل مطرح می شود (۱۴) که در هر صورت تفویض اختیارات، و به نوعی اعمال سیاست های تمرکز زدایی در سطح سازمان می تواند علاوه بر گسترش رفتارهای کارآفرینی در میان کارکنان (۱۰) در تبیین توانمندسازی روان شناختی آنان اثرگذار

شغلی و سازمانی پرداخته شد در ادارات مذکور استفاده شود تا در نهایت به رونق هرچه بیشتر ورزش در آن استان بینجامد. در این ارتباط برگزاری جلسات توجیهی برای مدیران ارشد و تأکید بر تأثیرات عمیق کاربردی الگوی مدیریت سایبرنتیک بر مفاهیم و مؤلفه‌های مهم و اثرگذار سازمانی می‌تواند در کاربردی این الگو در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان و همچنین دیگر سازمان‌های ورزشی کشور مؤثر باشد. همچنین، آموزش مفاهیم و آموزه‌های این روش نوین مدیریتی در قالب کارگاه‌های آموزشی برای مدیران میانی و عملیاتی و کارکنان ادارات و الزام آنان به حضور در کارگاه‌های مربوطه نیز می‌تواند در یادگیری، پذیرش و پیاده‌سازی مدیریت سایبرنتیک در آن ادارات اثرگذار باشد.

در سطح سازمان، رعایت سلسله‌مراتب افقی و عمودی، و برقراری توازن در مدیریت در کلیه سطوح سازمانی به‌صورت مطلوب و چندوجهی براساس معیارهای CM در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان انجام گیرد می‌تواند انتظار داشت که رفتارهای خودمدیریتی در میان کارکنان آن ادارات گسترش یافته و در نتیجه به توانمندسازی روان‌شناختی آنان منجر شود که همگی عاملی در جهت گسترش عملکرد شغلی کارکنان و در نهایت کارایی و بهره‌وری بیشتر سازمانی باشد. بر همین اساس به مسئولان مربوطه در وزارت ورزش و جوانان و همچنین ادارات زیرمجموعه آن در استان اصفهان پیشنهاد می‌شود تا از روش‌ها و الگوهای مدیریتی نوین مانند الگوی مدیریتی CM که در این پژوهش به اختصار به اهمیت و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آن بر مؤلفه‌های مؤثر

#### منابع و مآخذ

۱. ابوطالبی، مرضیه؛ صادقی، سعید (۱۳۹۵). «تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان براساس سبک تفکر مدیران (مطالعه موردی: اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان)»، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۸، ش ۶، ص ۹۷۵-۹۵۷.
۲. افشاری، مصطفی؛ کوثری‌پور، محسن؛ هنری، حبیب (۱۳۹۳). «بررسی کارکردهای سیستم مدیریت CM در تثبیت شاخص‌های سلامت سازمانی در سازمان‌های ورزشی»، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۶، ش ۲۵، ص ۱۲۲-۱۱۱.
۳. بیرن بائوم، رابرت (۱۳۸۲). «دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند: سازمان علمی و رهبری آن از منظر سایبرنتیک»، ترجمه حمیدرضا آراسته، چ اول، تهران: انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ص ۹۶-۸۶.
۴. دادخواه، رضوان (۱۳۹۱). «رابطه اثرگذاری مؤلفه‌های (کنترل و پیوند سست و سخت) الگوی سایبرنتیک با خلاقیت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان»، پژوهش در مدیریت ورزشی، دوره ۱، ش ۲، ص ۹۶-۸۱.
۵. دلدار، ابراهیم؛ شهپر توفیق، آزیتا؛ علیدوست، ابراهیم (۱۳۹۴). «بررسی جایگاه الگوی سایبرنتیک در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های منتخب کشور»، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۷، ش ۳۰، ص ۱۰۴-۸۵.
۶. رستمی، عباسعلی (۱۳۸۴). «مبانی تاریخی خصوصی سازی»، پژوهشنامه علوم انسانی، ش ۱۲، ص ۵۸-۵۱.
۷. شهپر توفیق، آزیتا؛ دلدار، ابراهیم؛ رضانی، روح‌الله (۱۳۹۳). «میزان به‌کارگیری الگوی مدیریت سایبرنتیک در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های منتخب کشور»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۹، ش ۳، ص ۲۲-۱۱.
۸. صادقی، احديه؛ عیدی، حسین؛ ناصری پلنگرد، ولی؛ لقمانی، محسن (۱۳۹۴). «تبیین مدل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان براساس اعتماد سازمانی»، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۲، ش ۲، ص ۹۱-۸۱.

۹. ملاحسینی، علی؛ برخوردار، بابک (۱۳۸۶). «بررسی رابطه بین مهارت‌های خودمدیریتی و نوآوری کارکنان در سازمان‌های استان کرمان»، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، دوره ۷، ش ۲۷، ص ۹۷-۱۱۲.
۱۰. میرصفیان، حمیدرضا (۱۳۹۵). «تحلیلی بر پیش‌بینی سازگاری شغلی براساس پیاده‌سازی مدیریت کوانتومی»، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۸، ش ۳۹، ص ۷۳-۸۶.
11. Andrew, D., Pedersen, P., Mc Evoy, C. H. (2011). "Research methods and design in sport management". Human Kinetics, Champaign, IL, pp: 69-73.
12. Birnbaum, R. (1988). "How I'm doing? How college presidents assess their effectiveness". Annual Meeting of the American Educational Research Association, LA, USA, pp: 1-11.
13. Bues, H. (2013). "Social development of adults, married and single". Journal of Personality, 4(1), pp: 19-39.
14. Copper, M., Sowaf, F. (2008). "Emotional intelligence moderates the relationship stress and mental health". Personality and Individual Differences, 39, pp: 201-212.
15. Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., Chrisman, J. J. (2018). "Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes". Human Resource Management Review, 27(1), pp: 46-55.
16. Franco, M., Trombeta, M. (2010). "Cybernetic theory as a new approach to studying workers well-being". Journal Croatian Economic Survey, 12(1), pp: 163-198.
17. Gash, L. (2012). "Study of self-management skills training instructors". New York University Press, New York, USA, pp: 88-96.
18. Jamieson, L. (2010). "Competency-based approach to sport management". Journal of Sport Management, 1(2), pp: 48-56.
19. Johnston, J. (2008). "The allure of mechanic life: cybernetics, artificial Life, and the new". AI, MIT Press, London, UK, pp: 98-103.
20. Kerjcie, R. V., Morgan, D. W. (1970). "Determining sample size for research activities". Educational and Psychological Measurements, 30, pp: 607-610.
21. Manz, C. C. (2009). "Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence". Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp: 95-103.
22. Markoullia, M., Lee, C. I. S. G., Byingtona, E., Felpsa, W. A. (2017). "Mapping human resource management: Reviewing the field and charting future directions". Human Resource Management Review, 27(3), pp: 367-396.
23. Nechansky, H. (2010). "Elements of a cybernetic epistemology: preprogrammed adaptive systems". Kybernetes, 39(1), pp: 55-71.
24. Rowe, J. (2010). "The cybernetics of organizing: Management and leadership". Kybernetes, 39(7), pp: 1100-1111.
25. Spreitzer, G. M. (1995). "Social structural characteristics of psychological empowerment". Academy of Management Journal, 39, pp: 483-504.
26. Spreitzer, G. N. (2004). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation". Academy of Management Journal, 38(5), pp: 1442-1465.

27. Trietsch, D. (2009). "Explaining modern management approaches by cybernetic principles and some implications". University of Auckland Journal, 20(3), pp: 109-122.
28. Welch, J., Mitarais, F. (2010). "Leadership styles at GE and cannon". Journal of Strategic Direction, 22(11), pp: 15-18.

Archive of SID