

مدیریت ورزشی \_ بهمن و اسفند ۱۳۹۵  
دوره ۸، شماره ۶، ص: ۹۷۵ - ۹۵۷  
تاریخ دریافت: ۹۳ / ۱۱ / ۰۹  
تاریخ پذیرش: ۹۵ / ۰۳ / ۳۰

## تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان براساس سبک تفکر مدیران (مطالعه موردی: اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان)

مرضیه ابوطالبی\*<sup>۱</sup> - سعید صادقی بروجردی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، بروجرد، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان واحد مبارکه، مبارکه، ایران ۲. استاد، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان

### چکیده

هدف از این تحقیق تبیین مدل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان براساس سبک تفکر مدیران اداره کل ورزش و جوانان اصفهان بود. روش تحقیق از نظر چگونگی جمع‌آوری اطلاعات از نوع توصیفی - اکتشافی و از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا میدانی بود. جامعه آماری تحقیق مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بودند (به ترتیب ۵۶ و ۴۴۴ نفر). حجم نمونه با توجه به محدود بودن جامعه آماری، کلیه مدیران تمام‌شمار (۵۶ نفر) و حجم نمونه کارکنان براساس جدول مورگان ۲۰۵ نفر محاسبه شد که به‌طور تصادفی و نسبی از ادارات استان انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه استاندارد سبک تفکر استرنبرگ- واگنر (۱۹۹۱) و پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) بود. پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۹ براساس آلفای کرونباخ بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل آزمون معادلات ساختاری و به‌وسیله نرم‌افزار SPSS و AMOS انجام گرفت. سطح معناداری ۰/۰۵ محاسبه شد. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های مربوط به سبک تفکر و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان این متغیرها را اندازه‌گیری می‌کند و از این‌رو مدل اندازه‌گیری تأیید شد.

### واژه‌های کلیدی

توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی، سبک تفکر، مدیران، ورزش.

#### مقدمه

در سازمان‌های سنتی و کلاسیک، نقش مدیر، کنترل شدید نیروی انسانی بود و رفتار کارکنان می‌بایست تحت کنترل مدیر درمی‌آمد؛ اما در سازمان‌های نوین و مدرن، نیروی انسانی، توانمند می‌شود تا خود تصمیم بگیرد و امور را اداره کند (۲۶).

امروزه اثربخشی سازمان‌ها با توجه به تحولات سریع سازمانی بیش‌ازپیش تحت تأثیر توانمندی منابع انسانی است. توانمندی کارکنان مستلزم برنامه‌ریزی و فعالیتهای نظام‌مند مدیریت سازمان است. از طرفی تصمیمات و برنامه‌های مدیران، تحت تأثیر سبک تفکر و اندیشه‌های آنان است. زیرا هر گونه عمل و تصمیمی در سازمان تحت تأثیر افکار، باورها و شیوه تفکر مدیران عامل اصلی تصمیم‌گیری سازمانی است. تفکر، توانایی به‌کار بردن قوای استنباط، تصور و تشخیص به‌منظور دستیابی به یک نتیجه است. تفکر، جریانی است که در آن فرد می‌کوشد مشکلی را که با آن مواجه شده است مشخص کرده و با تجربیات قبلی خویش به حل آن اقدام کند (۱۵). پس فکر کردن، تهیه نقشه است و با توجه به نقش مدیر به‌عنوان طراح نقشه و بنیادی بودن سبک تفکر مدیر در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان سازمان، شناخت و آگاهی از سبک تفکر امر مهمی است، چراکه کارکنان استعداد و انگیزه و نیروی نهفته و بالقوه زیادی دارند و تطابق سبک تفکر افراد با مشاغل می‌تواند به موفقیت آنها در شغل و در نهایت موفقیت و پیشرفت سازمان منجر شود. از طرف دیگر، مدلسازی، در علم مدیریت، یکی از بهترین راه‌های ممکن برای شناخت و تجزیه و تحلیل جزئی‌تر رفتار یک واحد یا زیرمجموعه‌های یک واحد و ترکیب نتایج حاصل با نتایج در خور انتظار از کل سیستم است. مدل‌ها به پرسش‌هایی که در حالت کلی جواب دادن به آن سخت به نظر می‌رسد، به‌آسانی پاسخ می‌دهند. بنابراین داشتن مدل یک راه و روش اساسی در نگاه به هر مسئله است. همچنین مسئله‌ای که امروزه سازمان‌ها با آن مواجهند، این است که بسیاری از مدیران تصور می‌کنند با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند، درحالی‌که فقط تعداد محدودی از آنها با این مفهوم و کاربرد آن آشنایی دارند. با این حال بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مندند تا فرایند توانمندسازی را اجرا کنند، زیرا معتقدند که توانمندسازی دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند و موجب ارتقای عملکرد کارکنان و در نهایت بهبود مستمر در عملکرد کل سازمان خواهد شد.

با توجه به عنوان پژوهش، تعریفی از سبک تفکر و توانمندسازی و ابعاد آنها در متن زیر آمده است:

### سبک تفکر و ابعاد آن

سبک تفکر<sup>۱</sup>: سبک تفکر شیوه‌های ترجیحی افراد در استفاده از توانایی‌های فردی را مشخص می‌کند (گریگورینکو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷) و براساس نظریه خود-مدیریتی ذهنی استرنبرگ<sup>۳</sup> (۱۳۸۰)، سبزه نوع سبک تفکر را توصیف می‌کند که در پنج بعد متمایز

می‌شوند: کنش‌ها<sup>۴</sup>، شکل‌ها<sup>۵</sup>، سطح‌ها<sup>۶</sup>، حوزه‌ها<sup>۷</sup> و گرایش‌ها<sup>۸</sup> (۳).

در این تحقیق، منظور از سبک تفکر از بعد کنش‌ها و گرایش‌هاست.

بعد کنش‌ها: سه کنش برای خود-مدیریتی ذهنی فرد می‌توان تصور کرد که عبارت‌اند از: قانونی،

اجرایی و قضایی.

سبک قانونی<sup>۹</sup>: یک فرد با سبک قانونی از انجام کارهایی لذت می‌برد که نیاز به خلاقیت دارند.

سبک اجرایی<sup>۱۰</sup>: بیشتر علاقه‌مند به انجام تکالیفی است که با آموزش‌های صریح و روشن همراه است.

سبک قضایی<sup>۱۱</sup>: بیشتر توجه خود را بر ارزیابی بازده فعالیت‌های دیگران متمرکز می‌کند.

بعد گرایش‌ها: دو گرایش در خود-مدیریتی ذهنی وجود دارد: آزاداندیش و محافظه‌کار.

سبک آزاداندیش<sup>۱۲</sup>: از انجام تکالیفی لذت می‌برند که دربردارنده تازگی و ابهام است.

سبک محافظه‌کار<sup>۱۳</sup>: به رعایت قوانین و روش‌های موجود در انجام تکالیف تمایل دارد.

### توانمندسازی و ابعاد آن

منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است (۲۸).

توانمندسازی روان‌شناختی دارای ابعاد زیر است:

1. thinking Style
2. Grigorinko
3. Sternberg
4. function
5. forms
6. levels
7. scopes
8. leaning
9. legislative
10. executive
11. judicial
12. liberal
13. conservative

احساس شایستگی<sup>۱</sup>: اطمینان داشتن به توانایی خود در انجام وظایف به طور موفقیت آمیز؛  
 احساس خودمختاری (حق انتخاب)<sup>۲</sup>: داشتن آزادی عمل در انتخاب روش و چگونگی انجام کار؛  
 احساس مؤثر بودن<sup>۳</sup>: باور داشتن به توانایی تأثیرگذاری یا کنترل شخصی بر نتایج فعالیت‌ها؛  
 احساس معنادار بودن<sup>۴</sup>: ارزش قائل شدن برای اهداف شغلی براساس ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخصی؛

احساس اعتماد<sup>۵</sup>: احساس امنیت کردن و باور داشتن به اینکه با آنها عادلانه برخورد می‌شود (۷).  
 تحقق اهداف و انجام مأموریت سازمان‌ها زمانی به بهترین وجه انجام می‌گیرد که منابع انسانی از کارآمدترین و توانمندترین افراد باشند، که در این زمینه سبک تفکر مدیران عامل مؤثری در اثربخشی سازمان‌هاست. بنابراین سازمان چیزی نیست مگر مجموعه‌ای از افراد و در واقع نیروی انسانی سرمایه اصلی هر سازمان است. مدیران قلب تپنده سازمان‌ها هستند. در این زمینه اگر سازمان را به کشتی تشبیه کنیم، مدیر، ناخدای این کشتی است که در موقعیت‌های مختلف با بهره‌گیری از سبک تفکر مناسب امکان توانمندسازی کارکنان را بیش‌ازپیش فراهم می‌آورد و با تصمیم‌گیری درست، سازمان را در جهت اهداف سازمانی و تعالی سازمانی به پیش می‌برد.

توانمندسازی روان‌شناختی، یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی و تعالی سازمان است؛ به‌گونه‌ای که توانمندسازی موجب درگیر شدن، انگیزش و رضایت کارکنان و تشویق آنان به باقی ماندن، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت حرکت سازمان به سمت تعالی و سرآمدی شود (۹).

توانمندسازی روان‌شناختی مفهومی چندبعدی است و پنج حالت روان‌شناختی احساس شایستگی، احساس حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معناداری و احساس اعتماد را شامل می‌شود که با تقویت هر یک از ابعاد، توانمندسازی کارکنان فراهم می‌شود، که توانمندسازی نیز خود می‌تواند پیامدهای مهمی را در پی داشته باشد و به ابتکار عمل، تلاش، پشتکار منجر شود؛ چراکه آزادی عمل کارکنان و توانمند ساختن آنان، موجب واکنش سریع آنان در مقابل موانع می‌شود و به‌علاوه آزادی عمل شغلی، احساس اعتماد و سایر عوامل مرتبط با توانمندسازی می‌توانند موجبات انگیزش و بهبود عملکرد را فراهم کنند. براساس نتایج تحقیقات احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی، این احساس را در

1. competence
2. impact
3. choice
4. meaning
5. trust

افراد به‌وجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن نظریاتشان وجود دارد و به همین دلیل احساس می‌کنند در تعیین امور کاری خود نقش دارند و باید عملکرد بهتری از خود نشان دهند. در واقع هرچه افراد فرصت بیشتری در اتخاذ تصمیم داشته باشند و احساس شایستگی و معناداری کنند، احساس توانمندسازی بیشتری می‌کنند.

به‌نظر می‌رسد توانمندی، نوعی راهبرد کلان مقبولیت‌یافته، برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری برای انواع شیوه‌های کاربرد شایستگی افراد در روش‌های خلاق و جدید برای تمام جنبه‌های عملکرد در سازمان است (۲۴).

در زمینه توانمندسازی، لی یان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی و خلاقیت» بیان کرد که توانمندسازی شناختی، رابطه بین خلاقیت و توانمندسازی ساختاری را به‌طور کامل تعدیل می‌کند و توانمندسازی شناختی و ساختاری نیز رابطه بین مدیریت و خلاقیت را پیوسته تعدیل می‌کنند (۲۲).

سانچز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) توانمندسازی کارکنان را عنصر مهمی در دستیابی به نتایج عالی شغلی عنوان کرد و یادآور شد که این مهم از طریق سبک تفکر، آموزش، اشتغال، رهبری و غیره به‌دست می‌آید ( ).

چئونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کند توانمندسازی در فرهنگ‌های آسیایی به شایستگی‌های فردی و در کشورهای غربی به سخت‌کوشی سازمانی مرتبط می‌شود و توانمندسازی کارکنان به سطح اطمینان شخصی مدیر به کارمندان بستگی دارد (۱۷).

قربانی و احمدی (۲۰۱۱) در بررسی رابطه ابعاد توانمندسازی کارکنان با بهبود خلاقیت در سازمان‌های آموزشی نشان دادند که بین همه متغیرهای توانمندسازی با خلاقیت و نوآوری کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد (۱۹).

آبساران و آتش‌پور (۱۳۸۳) نشان دادند که میان دانشجویان دختر و پسر از نظر سبک تفکر به‌جز در سبک تفکر قضاوتگر و کلی‌نگر تفاوت معناداری وجود ندارد (۱).

نریمانی و همکاران (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «مقایسه سرسختی روان‌شناختی، سبک‌های تفکر، مهارت‌های اجتماعی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ورزشکار و غیرورزشکار (گروهی- انفرادی) و غیرورزشکار» دریافتند که بین سبک سه گروه از دانش‌آموزان ورزشکار (گروهی- انفرادی) و غیرورزشکار از لحاظ متغیرهای سرسختی روان‌شناختی، سبک‌های تفکر، مهارت‌های اجتماعی و پیشرفت تحصیلی

- 
1. Li-Yan
  2. Sanchez
  3. Cheung

تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، این متغیرها در دانش‌آموزان ورزشکار گروهی بالاتر از دو گروه دیگر بود. همچنین پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ورزشکار انفرادی بهتر از دو گروه دیگر بود (۱۴).

ملاحسینی و ارسلان (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی» به بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان پرداختند. نتایج نشان داد بین توانمندسازی و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی این رابطه مستقیم بوده است؛ یعنی با افزایش هر یک از ابعاد آن اثربخشی نیز افزایش می‌یابد. همچنین مشخص شد که بین احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، اختیار و احساس معناداری شغل با اثربخشی سازمانی رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد، یعنی با افزایش هر یک از متغیرها اثربخشی سازمانی نیز افزایش می‌یابد (۱۱).

فتاح ناظم (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «سبک تفکر مدیران و مؤلفه‌های آن در دانشگاه آزاد اسلامی» به بررسی سبک تفکر و مؤلفه‌های آن در تمام مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی پرداخت. یافته‌ها نشان داد بین سبک تفکر مدیران دانشگاه آزاد اسلامی به تفکیک منطقه تفاوت معنادار وجود دارد. همچنین بین ابعاد قانونگذار، اجرایی و سطح فکری درون‌نگر از ابعاد سبک تفکر مدیران به تفکیک منطقه تفاوت معنادار وجود دارد و بین ابعاد قضاوت‌نگر، سطح فکری کلی‌نگر، سطح فکری جزئی‌نگر و سطح فکری برون‌نگر از ابعاد سبک تفکر مدیران به تفکیک منطقه تفاوت معنادار وجود ندارد (۱۲).

پاک‌طینت و فتحی‌زاده (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان «توانمندسازی کارکنان (ضرورت‌ها و راهکارها)» پس از تعریف توانمندسازی و ابعاد آن به تبیین ضرورت‌ها، علل گرایش سازمان‌ها، اهداف، عوامل مؤثر، پیش‌نیازها، برنامه‌ها و موانع توانمندسازی کارکنان پرداختند و در پایان راهکارهایی عملی به‌منظور توانمندسازی کارکنان به انضمام نتایج حاصل از اجرای توانمندسازی آنان و نیز ترسیم عوامل اصلی توانمندسازی در قالب یک مدل ارائه کردند (۵).

ایبلی و ناستی‌زایی (۱۳۸۸) با بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری بیمارستان‌های زاهدان به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری رابطه معناداری وجود دارد و از بین متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی فقط متغیر احساس معناداری با تغییرات نمره‌های تعهد سازمانی رابطه معناداری دارد (۲).

حقیقت‌جو و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «رابطه سبک تفکر و کارآفرینی مدیران با سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور» نشان دادند بین سبک تفکر مدیران با میزان

سلامت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و سبک تفکر اجرایی و قانونگذار موجب افزایش سلامت سازمانی می‌شود (۶).

کشتکاران و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «رابطه سبک تفکر با نوآوری سازمانی مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های آموزشی شیراز» به بررسی سبک تفکر مدیران و نقش و تأثیر آن در نوآوری سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد بین سبک تفکر و نوآوری سازمانی ارتباط ضعیف معناداری وجود دارد و سبک تفکر عمل‌گرایی بیشترین رابطه را با نوآوری سازمانی داشت (۱۰).

اسمعیل‌نژاد ملکی (۱۳۸۸) با بررسی رابطه سبک‌های تفکر با تعهد سازمانی فرماندهان کلانتری استان آذربایجان غربی نشان داد بین دو متغیر سبک‌های تفکر و تعهد سازمانی همبستگی خطی و مستقیم وجود دارد. همچنین تفکر آزاداندیش با تعهد سازمانی رابطه معناداری نداشت (۴).

عطایی (۱۳۸۹) با بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران شعب بانک رفاه استان اصفهان به این نتیجه رسید که تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، تقویت اعتمادبه‌نفس، خودکنترلی، تعهد شغلی، انگیزش و آزادی عمل موجب توانمندسازی مدیران می‌شود. در این میان انگیزش بیشترین تأثیر و خودکنترلی کمترین تأثیر را در توانمندسازی آنان داشت (۸).

در مطالعه‌ای با عنوان «ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد» در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس، نشان داده شد که بین تفکر راهبردی و عملکرد در شرکت‌های مورد بررسی ارتباط مستقیم وجود دارد (۱۳). رضایی و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه روی کارکنان سازمان‌های اجرایی گیلان به بررسی تأثیر راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های اجرایی گیلان ارتباط وجود دارد. آنان نشان دادند بین شایستگی، اعتماد، تأثیر، انتخاب، مشاغل معنادار و صلاحیت با اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و با افزایش هر متغیر، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می‌یابد (۲۳).

استرنبرگ و گریگورینکو (۱۹۹۳ و ۱۹۹۷) نقش سبک‌های تفکر را در پیشرفت تحصیلی دو گروه از کودکان تیزهوش شرکت‌کننده در یک برنامه مدرسه تابستانی مطالعه کردند. آنها نشان دادند سبک‌های تفکر قضایی و قانونی به‌طور مثبت به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان کمک می‌کند، درحالی‌که سبک تفکر اجرایی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان همبستگی منفی دارد (۲۰، ۲۱).

اسپریترز<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در مطالعه خود در شرکت‌های برتر آمریکا نتیجه گرفت که ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی از هم مجزا هستند و هر بعد در ساختار کلی توانمندسازی روان‌شناختی سهیم است (۲۷). کانوگارسیا و هاگس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) با مطالعه رابطه بین سبک‌های تفکر و پیشرفت تحصیلی در دانشجویان اسپانیایی نشان دادند که دانشجویان دارای سبک‌های تفکر اجرایی و درونی پیشرفت تحصیلی بیشتری دارند (۱۶).

ژانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۱الف) در مطالعه رابطه بین سبک‌های تفکر و پیشرفت تحصیلی نشان داد که سبک تفکر محافظه‌کارانه به‌طور مثبت و سبک‌های کلی‌نگر و آزاداندیش، به‌طور منفی، عملکرد تحصیلی دانشجویان را پیش‌بینی می‌کند (۳۰).

نتایج مطالعات ژانگ (۲۰۰۱ب، ۲۰۰۱ج) و ژانگ و استرنبرگ (۲۰۰۰) نشان داد که سبک‌های تفکر محافظه‌کار و سلسله‌مراتبی به‌طور مثبت و سبک‌های مولد خلاقیت

(مانند سبک‌های قانونی و قضایی) به‌طور منفی با پیشرفت تحصیلی رابطه دارد (۳۲، ۳۱، ۲۹).

ژانگ (۲۰۰۱الف) با مطالعه رابطه بین سبک‌های تفکر و پیشرفت تحصیلی در دانشجویان چینی نشان داد که سبک تفکر اجرایی با نمره‌های پیشرفت تحصیلی رابطه مثبت دارد (۳۰).

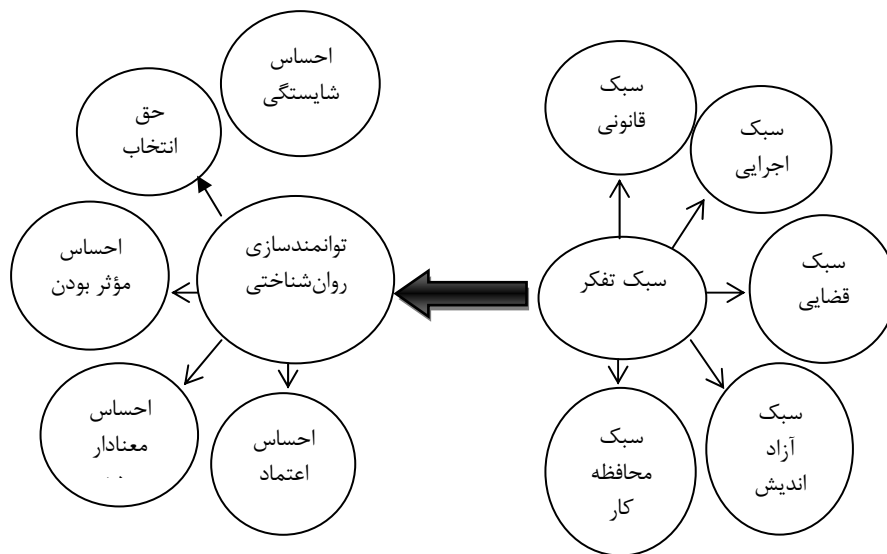
چی‌یانگ<sup>۴</sup> و هسی<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) بیان کردند که حمایت سازمانی درک‌شده و توانمندسازی روان‌شناختی هر دو تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند و توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبتی دارد (۱۸).

تحقیق حاضر می‌تواند با برداشتن گامی به شناسایی و تقویت مبانی علمی و عملی در زمینه سبک تفکر و توانمندسازی روان‌شناختی و روش‌های دستیابی به آن و ارتقای عملکرد کارکنان بپردازد و با ارائه مدل به‌عنوان گام مهمی در پرداختن به خلأهای تحقیقاتی ایفای نقش کند و برای مدیران، برنامه‌ریزان، کارکنان و کارشناسان ضمن خدمت ارائه طریق کند. با توجه به نقش و تأثیر سبک تفکر مدیران بر کارکنان اداره کل ورزش و جوانان و گستردگی فعالیت‌های این اداره، حائز اهمیت است که رابطه سبک تفکر مدیران با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان اصفهان بررسی شود و با به‌کارگیری سبک یا سبک‌های تفکری که با وظایف کارکنان انطباق بیشتری دارد،

- 
1. Spreitzer
  2. Cano-Garcia, & Hughes
  3. Zhang
  4. Chiang
  5. Hsieh



موجبات ارتقای کارکنان، سازمان و در نهایت جامعه را فراهم کرد و در پایان مدلی ارائه داد. در همین زمینه و با توجه به اینکه تحقیقی در مورد سبک تفکر مدیران و توانمندسازی روان‌شناختی در اداره کل ورزش و جوانان اصفهان صورت نگرفته است، انجام چنین تحقیقی در این بخش لازم به نظر می‌رسید. به این منظور مدل مفهومی جدید با توجه به سبک تفکر مدیران و توانمندسازی کارکنان طراحی شد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل کلی مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

با توجه به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر درصدد تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان براساس سبک تفکر مدیران اداره کل ورزش و جوانان اصفهان بود، روش تحقیق حاضر از لحاظ روش از نوع توصیفی \_ اکتشافی (به لحاظ اینکه پژوهشگر وضعیت و شرایط موجود را بدون دستکاری می‌سنجد) و از لحاظ هدف از نوع کاربردی است.

جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بودند که براساس آمار ارائه شده از سوی اداره کارگزینی در زمان تحقیق (۱۳۹۱) تعداد مدیران ۵۶ نفر و تعداد کارکنان

۴۴۴ نفر بود. با توجه به جامعه آماری و محدود بودن تعداد مدیران و استفاده از معادلات ساختاری<sup>۱</sup>، کلیه مدیران تمام‌شمار به‌عنوان نمونه آماری (۵۶ نفر) در نظر گرفته شدند و حجم نمونه کارکنان براساس جدول مورگان ۲۰۵ نفر محاسبه شد که به‌صورت تصادفی و نسبی از ادارات استان انتخاب شدند. در این پژوهش، نمونه مدیران مورد مطالعه به هر کدام از سؤالات پرسشنامه‌های سبک تفکر و نمونه کارکنان به پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی بر روی طیف لیکرت که از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری شده بود، پاسخ دادند. بنابراین میانگین نمره‌های آزمودنی‌ها در هر کدام از انواع سبک تفکر و توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن بین ۱ تا ۵ خواهد بود. در این پژوهش واحد نمونه‌گیری فرد است و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم و با توجه به جنسیت ۵۶ نفر از مدیران و ۱۶۸ نفر از کارکنان انتخاب شدند. در این پژوهش از دو پرسشنامه (پرسشنامه سبک تفکر استرنبرگ که دارای ۱۰۴ سؤال است و سبک تفکر را با ۱۳ خرده‌مقیاس بررسی می‌کند و با توجه به اینکه در این پژوهش پنج سبک تفکر قانونی، اجرایی، قضایی، آزاداندیش و محافظه‌کار مورد نظر بود، از سؤال‌های مربوط به این سبک‌ها استفاده شد. بنابراین پرسشنامه سبک‌های تفکر ۴۰ سؤالی است که سبک تفکر مدیران را روی مقیاس لیکرت اندازه‌گیری می‌کند و دیگری پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی (دارای ۱۵ سؤال که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را در پنج خرده‌مقیاس احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن، احساس اعتماد مطالعه کرده است)، است.

برای سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه به‌همراه فرم اظهارنظر بین هفت نفر از متخصصان مدیریت ورزشی توزیع شد و از استادان خواسته شد که شکل ظاهری و میزان هماهنگی و محتوای هر یک از سؤالات را از نظر نگارش، انشا و مطابقت با اهداف پژوهش، مشخص کنند. سپس اصلاحات خواسته‌شده متخصصان با همکاری استادان راهنما و مشاور اعمال و پرسشنامه نهایی تدوین شد. در پژوهش حاضر برای سنجش پایایی پرسشنامه پس از مطالعات مقدماتی و تعیین واریانس سؤالات، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که پایایی پرسشنامه سبک تفکر ۰/۸۷ و پایایی پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۸۹ به‌دست آمد. بنابراین پایایی ابزار مورد استفاده در پژوهش از اعتبار بالایی برخوردار است. با توجه به توصیفی بودن تحقیق، روش جمع‌آوری اطلاعات پیمایشی است و براساس پرسشنامه‌هایی که به‌صورت حضوری در اختیار

#### 1. Structural equation modeling (SEM)

نمونه تحقیق قرار داده شد، به عمل آمد. پس از تعیین نمونه‌ها (مدیران و کارکنان)، پرسشنامه‌های مورد نظر پس از هماهنگی با مسئول اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، بین مدیران و کارکنان توزیع و پس از تکمیل، توسط محقق جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، از آزمون تحلیل عاملی و تحلیل عاملی تأییدی به منظور تعیین روایی سازه تحقیق استفاده شد. سپس از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج به وسیله نرم‌افزار آماری SPSS-18 و AMOS تجزیه و تحلیل شد و از آزمون معادلات ساختاری برای تدوین مدل استفاده شد. در تمام موارد آلفا حداقل کوچک‌تر یا برابر ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

### یافته‌ها

اطلاعات به دست آمده از آمار توصیفی نشان داد که ۷۶/۸ درصد مدیران و ۵۸/۹ درصد کارمندان را مردان و ۲۳/۳ درصد مدیران و ۴۱/۱ درصد کارمندان را زنان تشکیل می‌دهند. ۷/۱ درصد از مدیران و ۱۰/۷ درصد از کارکنان دارای سنی سال و کمتر، ۶۲/۵ درصد از مدیران و ۵۰/۶ درصد از کارکنان ۳۱ تا ۴۰ ساله، ۳۱ درصد ۴۱-۵۰ ساله و ۳۰/۴ درصد از مدیران و ۷/۷ درصد از کارکنان ۵۱ سال و بالاتر بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۳/۶ درصد از مدیران و ۳۳/۳ درصد از کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و کمتر، ۲۵ درصد از مدیران و ۴۱/۷ درصد از کارکنان مدرک کاردانی، ۵۸/۹ درصد از مدیران و ۲۳/۸ درصد از کارکنان دارای مدرک کارشناسی و ۱۲/۵ درصد از مدیران و ۱/۲ درصد از کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. ۵۰ درصد از مدیران و ۲۶/۸ درصد از کارکنان در رشته تحصیلی تربیت بدنی و ۵۰ درصد مدیران و ۷۳/۲ درصد کارکنان افراد دارای رشته‌های تحصیلی غیر تربیت بدنی بودند. نتایج سابقه خدمت نیز نشان داد که ۱۷/۹ درصد مدیران و ۹/۵ درصد کارکنان دارای سابقه خدمت پنج سال و کمتر، ۳۷/۵ درصد مدیران و ۳۵/۱ درصد کارکنان بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۶/۱ درصد مدیران و ۳۲/۷ درصد کارکنان بین ۱۱-۱۵ سال، ۱۶/۱ درصد مدیران و ۱۴/۳ درصد کارکنان بین ۱۶-۲۰ سال و ۶ درصد کارکنان بین ۲۱-۲۵ سال و ۱۲/۵ درصد مدیران و ۲/۴ درصد کارکنان دارای سابقه خدمت ۲۶ سال و بیشتر بودند.

جدول ۱. ضرایب مدل تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر پنهان سبک تفکر

مؤلفه‌ها	ضرایب عاملی	ضریب تعیین	خطای معیار	T	سطح معناداری
سبک قانونی	۰/۳۰۹	۰/۰۹۶	۰/۲۴۷	۱/۹۴	۰/۰۵
سبک اجرایی	۰/۴۶۵	۰/۲۱۷	۰/۲۷۸	۲/۷	۰/۰۰۷
سبک قضایی	۰/۸۲	۰/۶۷۲	۰/۲۶۳	۵/۲۴	۰/۰۰۱
سبک آزاداندیش	۰/۶۵۶	۰/۴۳	۰/۱۳۲	۴/۴۲	۰/۰۰۱
سبک محافظه‌کار	۰/۷۳۴	۰/۵۳۹	۰/۲۵۵	۲/۶۶	۰/۰۰۸

داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که ضرایب عاملی بین سبک قانونی و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۳۰۹، بین سبک اجرایی و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۴۶۵، بین سبک قضایی و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۸۲، بین سبک آزاداندیش و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۶۵۶ و بین سبک محافظه‌کار و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۷۳۴ بوده است، بنابراین سبک قانونی ۹/۶ درصد، سبک اجرایی ۲۱/۷ درصد، سبک قضایی ۶۷/۲ درصد، سبک آزاداندیش ۴۳ درصد و سبک محافظه‌کار ۵۳/۹ درصد از متغیر پنهان سبک تفکر را تبیین می‌کنند. نسبت بحرانی به‌دست‌آمده برای کلیه مؤلفه‌ها نیز در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  معنادار بوده است. بنابراین مدل اندازه‌گیری سبک تفکر تأیید می‌شود.

جدول ۲. ضرایب مدل تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر پنهان توانمندسازی روان‌شناختی

مؤلفه‌ها	ضرایب عاملی	ضریب تعیین	خطای معیار	T	سطح معناداری
شایستگی	۰/۸۳۴	۰/۶۹۶	۰/۱۴۶	۶/۳۸	۰/۰۰۱
داشتن حق انتخاب	۰/۷۵	۰/۵۶۲	۰/۲۰۶	۵/۴۴	۰/۰۰۱
مؤثر بودن	۰/۷۴۴	۰/۵۵۳	۰/۱۶۴	۶/۳۵	۰/۰۰۱
معنادار بودن	۰/۸۶۹	۰/۷۵۵	۰/۱۸۲	۶/۲۹	۰/۰۰۱
اعتماد	۰/۹۱	۰/۸۲۸	۰/۱۸	۷/۳۲	۰/۰۰۱

داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که ضرایب عاملی بین مؤلفه احساس شایستگی و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۸۳۴، بین مؤلفه احساس داشتن حق انتخاب و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۷۵، بین

مؤلفه احساس مؤثر بودن و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۷۴۴، بین مؤلفه احساس معنادار بودن و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۸۶۹ و بین مؤلفه احساس اعتماد و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۹۱ بوده است، بنابراین مؤلفه احساس شایستگی ۶۹/۶ درصد، مؤلفه احساس داشتن حق انتخاب ۵۶/۲ درصد، مؤلفه احساس مؤثر بودن ۵۵/۳ درصد، مؤلفه احساس معنادار بودن ۷۵/۵ درصد و مؤلفه احساس اعتماد ۸۲/۸ درصد از متغیر پنهان توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین می‌کنند. نسبت بحرانی به‌دست‌آمده برای کلیه مؤلفه‌ها نیز در سطح  $\alpha = 0/01$  معنادار بوده است. بنابراین مدل اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی تأیید می‌شود.

جدول ۳. مدل ساختاری رابطه بین متغیرهای پنهان سبک تفکر و توانمندسازی روان‌شناختی

متغیرها	ضریب تأثیر	R2 اصلاح‌شده	T	سطح معناداری
متغیر پنهان پیش‌بین	۰/۹۱۸	۰/۸۴۳	۴/۷۶۷	۰/۰۰۱
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۹۱۸	۰/۸۴۳	۴/۷۶۷	۰/۰۰۱

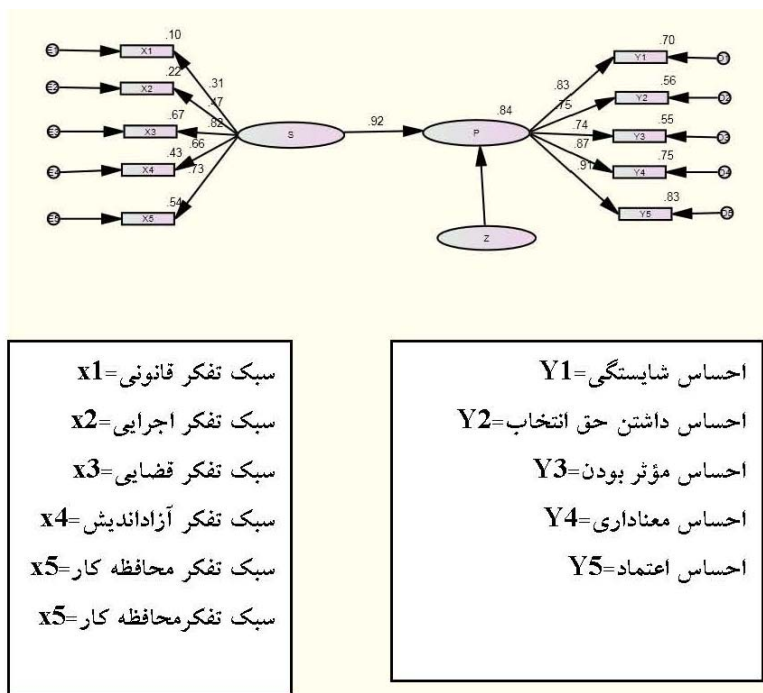
داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که سبک تفکر با ضریب تأثیر ۰/۹۱۸ و ضریب تعیین ۰/۸۴۳ بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر دارد و این تأثیر با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده معنادار است. بنابراین با توجه به مدل پیش‌بینی‌شده ۸۴/۳ درصد از توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به‌وسیله سبک تفکر مدیران قابل توصیف، توضیح و تبیین است. شکل ۲ مدل معادله ساختاری را نشان می‌دهد. براساس نسبت کای اسکوتر، شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش اصلاح شده و پایین بودن مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده و مقدار شاخص برازش افزایشی و شاخص برازش توکرلوویس و شاخص تطبیقی و شاخص نسبت اقتصاد و شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد از شاخص‌های مقتصد، بنابراین با توجه به مقادیر شاخص‌های به‌دست‌آمده مدل پیش‌بینی‌شده تأیید می‌شود.

در تحلیل معادلات ساختاری معیار مشخص و منفردی برای تصمیم‌گیری در مورد پذیرش یا عدم پذیرش مدل‌ها وجود ندارد. از این رو برای برازش مدل‌های عاملی تأییدی و ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد. این شاخص‌ها به سه گروه کلی شامل شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد تقسیم می‌شود. به نظر صاحب‌نظران یک مدل معادلات ساختاری زمانی برازش دارد که حداقل یک شاخص از هر کدام از شاخص‌های مطلق، تطبیقی و مقتصد داده‌های مدل را تأیید کنند. جدول ۴ انواع شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل معادله ساختاری (مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری)

انواع شاخص‌ها	شاخص‌های برازش	مقدار	ارزیابی
مطلق	CMIN/DF	۰/۸۱۷	تأیید
	GFI	۰/۸۹۹	تأیید
	AGFI	۰/۸۳۷	تأیید
	RMR	۰/۰۳۶	تأیید
تطبیقی	IFI	۱	تأیید
	TLI	۱	تأیید
	CFI	۱	تأیید
مقتصد	PRATIO	۰/۷۵۶	تأیید
	RMSEA	۰/۰۰۰	تأیید

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده دارای مقادیر نزدیک به ۰/۹ و پایین بودن مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده و مقدار شاخص برازش افزایشی و شاخص برازش توکرلوپس و شاخص تطبیقی یک و شاخص نسبت اقتصاد کمتر از یک و شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد از شاخص‌های مقتصد صفر است، بنابراین با توجه به مقادیر شاخص‌های به‌دست‌آمده مدل پیش‌بینی‌شده تأیید می‌شود.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقق اهداف و انجام مأموریت سازمان‌ها زمانی به بهترین وجه انجام می‌گیرد که منابع انسانی از کارآمدترین و توانمندترین افراد باشند، که در این زمینه سبک تفکر مدیران عامل مؤثری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است. توانمندسازی کارکنان، روش جدیدی است که مدیران برای افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و برعکس به کار می‌برند و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. توانمندسازی، راهی متفاوت برای کار کردن افراد با یکدیگر است و هدف اصلی آن تغییر ساختار مدیریت از شکل سنتی و هرمی به ساختار مشارکتی است (۳۳).

پژوهش حاضر در رویکردی جدید به بررسی سبک تفکر مدیران و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پرداخت و آنها را در قالب تأثیر سبک تفکر مدیران بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بررسی کرد و به سنجش راه‌آورد‌های سبک تفکر مدیران بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و کل سازمان پرداخت و سپس مدل مفهومی جدید ارائه شد.

با توجه به نو بودن تحقیق حاضر و نبود تحقیق مستندی مبنی بر مدلسازی این دو متغیر، به نظر می‌رسد این تحقیق اولین بار انجام گرفته است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که هر یک از سبک‌های تفکر قانونی، اجرایی، قضایی، آزاداندیش و محافظه‌کار، متغیر پنهان سبک تفکر را تبیین می‌کند و براساس نسبت بحرانی به‌دست‌آمده، برای کلیه مؤلفه‌ها، مدل سبک تفکر تأیید شد. براساس یافته‌ها سبک‌های تفکر قانونی، اجرایی، قضایی، آزاداندیش و محافظه‌کار می‌توانند ۹۲ درصد بر توانمندسازی روان‌شناختی کارمان تأثیر داشته باشد و عدم حضور و استفاده از سبک تفکر مناسب، براساس موقعیت و شرایط می‌تواند در سازمان مشکل‌ساز باشد. این نتایج با بخشی از یافته‌های ناظم (۱۳۸۸) همسوست (۱۲).

بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داد که هر یک از مؤلفه‌های احساس شایستگی، داشتن حق انتخاب، مؤثر بودن، معناداری و اعتماد، متغیر پنهان توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین می‌کند، بنابراین مدل توانمندسازی تأیید شد. نتایج این بخش با بخشی از یافته‌های ملاحسینی و ارسلان (۱۳۸۸)، پاک‌طینت و فتحی‌زاده (۱۳۸۷)، ایبلی و ناستی‌زاده (۱۳۸۸)، عطائی (۱۳۸۹)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، قربانی و احمدی (۲۰۱۱)، سانچز (۲۰۱۲)، چئونگ (۲۰۱۲) و لی یان (۲۰۱۲) همسو بود (۲۷،۲۵،۲۲،۱۹،۱۷،۸،۱۱،۵،۲).

همان‌طور که در تعریف احساس اعتماد بیان شد، احساس اعتماد یعنی احساس امنیت کردن و باور داشتن به اینکه با آنها عادلانه برخورد می‌شود که براساس نتایج احساس اعتماد به‌منزله یکی از مؤلفه‌های توانمندسازی بیشترین تأثیر را روی توانمندسازی روان‌شناختی دارد و پس از آن احساس شایستگی که براساس تعریف عبارت است از ارزش قائل شدن برای اهداف شغلی براساس ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخصی، دومین مؤلفه تأثیرگذار بر توانمندسازی روان‌شناختی است. سومین مؤلفه اثرگذار، احساس شایستگی و چهارمین مؤلفه احساس داشتن حق انتخاب است. احساس مؤثر بودن به‌عنوان پنجمین مؤلفه، کمترین تأثیر را بر توانمندسازی روان‌شناختی دارد.

پس احساس اعتماد بالاترین اولویت را نسبت به سایر ابعاد دارد. بر این اساس توانمندسازی روان‌شناختی یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی و تعالی سازمانی است، به‌گونه‌ای که موجب درگیر شدن، انگیزش و رضایت کارکنان و تشویق کارکنان به باقی ماندن، تعهد و وفاداری به سازمان و در نهایت حرکت سازمان به سمت تعالی می‌شود. بنابراین مدیران سازمان‌ها با افزایش اختیارات کارکنان با ایجاد بستر آزادی عمل آنها، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های



سازمانی، افزایش حس مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان، پاسخگو بودن کارکنان در برابر مسئولیت، تشویق مسئولیت‌مداری آنان از طریق سیستم پاداش منصفانه و... می‌توانند موجب تعالی سازمانی شوند. براساس نتایج از بین سبک‌های تفکر، سبک تفکر قضایی بیشترین ضریب اثر را داشته و به‌عنوان متغیر برون‌زا بیشترین تأثیرپذیری را دارد و پس از آن سبک تفکر محافظه‌کار و سپس سبک تفکر آزاداندیش به‌ترتیب بیشترین تأثیر را دارند. دو سبک دیگر، یعنی سبک تفکر اجرایی و قانونی کمترین تأثیرپذیری را دارا هستند. براساس نتایج این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت سبک تفکر مدیران اهمیت بسیاری دارد، اما هیچ سبک تفکری بهترین نیست و سبک‌های تفکر با توجه به موقعیت تصمیم‌گیری و شغل افراد تغییر می‌کند و این هنر مدیر است که براساس موقعیت از سبک تفکر مناسب بهره‌گیرد. با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی از دسته سازمان‌های پویا هستند، براساس یافته‌های پژوهش حاضر مدیران سازمان‌های ورزشی با تمرکز بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و با به‌کارگیری سبک‌های تفکر متناسب و ایجاد فضای نوآوری و خلاقیت، بستر نوآوری بیشتری را برای کارکنان فراهم می‌کنند و موجب توانمندسازی روان‌شناختی آنان خواهند شد.

## منابع و مآخذ

۱. آبساران، مختار (۱۳۸۳). رابطه بین سبک‌های تفکر و ویژگی‌های شخصیتی براساس پنج عامل بزرگ در دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، پایان‌نامه کارشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۲. ابیلی، خدایار؛ ناستی‌زایی، ناصر (۱۳۸۸). «بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری بیمارستان‌های شهر زاهدان»، مجله طلوع بهداشت، ص ۸.
۳. استرنبرگ، رابرت جی (۱۳۸۰). سبک‌های تفکر، ترجمه اعتماد هروی، علاءالدین، خسروی، علی‌اکبر، تهران: انتشارات دادار.
۴. اسمعیل‌نژاد ملکی، ودود (۱۳۸۸). ارتباط سبک‌های تفکر با تعهد سازمانی فرماندهان کلانتری استان آذربایجان غربی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
۵. پاک‌طینت، اقبال؛ فتحی‌زاده، علیرضا (۱۳۸۷). «توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها»، فصلنامه مدیریت پژوهشگر، ۱۱، ص ۳۳-۴۷.

۶. حقیقت‌جو، زهرا و همکاران (۱۳۸۸). «رابطه سبک تفکر و کارآفرینی مدیران با سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور»، فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، ۱، ص ۲۰-۱۳.
۷. عبداللهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). «توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی»، چ اول، تهران: نشر ویرایش.
۸. عطایی کچویی، حجت‌الله (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران شعب بانک رفاه استان اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۹. قنبری، سیروس؛ اردلان، محمدرضا؛ نصیری، فخرالسادات؛ کریمی، ایمان (۱۳۹۴). «تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی»، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳۱(۲)، ص ۵۱۲ - ۴۸۵.
۱۰. کشتاران، علی و همکاران (۱۳۸۸). «رابطه سبک تفکر با نوآوری سازمانی مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های آموزشی شیراز»، مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی، ۴، ص ۴۰ - ۳۳.
۱۱. ملاحسینی، علی؛ ارسلان، احسان (۱۳۸۸). «بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهر رفسنجان»، مجله توسعه و سرمایه، ۴، ص ۱۴۰ - ۱۱۷.
۱۲. ناظم، فتاح (۱۳۸۸). «سبک تفکر مدیران و مؤلفه‌های آن در دانشگاه آزاد اسلامی»، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۲، ۲۷ - ۱۱.
۱۳. ناظمی، شمس‌الدین؛ مرتضوی، سعید؛ جعفریانی، حسن (۱۳۸۹). «ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد»، مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲، ص ۸۷ - ۶۹.
۱۴. نریمانی، محمد و همکاران (۱۳۸۵). «مقایسه سرسختی روان‌شناسی، سبک‌های تفکر، مهارت‌های اجتماعی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ورزشکار (گروهی-انفرادی) و غیرورزشکار»، پژوهش در علوم ورزشی، ۱۱، ص ۷۷-۵۹.

۱۵. وان فانزه، اوژن (۱۳۷۴). «هنر خلاقیت در صنعت و فن»، ترجمه نعمتی حسن، تهران: امیرکبیر.

16. Cano-Garcia, F., & Hughes, E. H. (2000). "Learning and thinking styles: An analysis of their interrelationship and influence on academic achievement". *Educational Psychology*, 20, 413-430

17. Cheung, C., Baum, Tom. Wong, A. (2012). Relocating empowerment as a management concept for Asia. *Journal of Business Research*, 65(1), 36- 41.
18. Chiang C , Hsieh T . (2012) ."The Impact of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance : The Mediating effects of organizational citizenship behavior". *International Journal of Hospitality Management* , 31: 180\_190 .
19. Ghorbani, M., & Ahmadi, Sh. (2011). Relationship between employee's empowerment dimensions and creativity improvement in educational organizations. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 213- 217. (Persian).
20. Grigorinko, E. L., & Strenberg, R. J (1993). " Thinking Styles and gifted". *Reaper Rrview*, 16, 122-130.
21. Grigorinko, E. L., & Strenberg, R. J (1997). "Styles thinking, abilities, and academic performance". *Exceptional children*, 63, 295-312.
22. Li-Yun, S., Zhen, Z., Jin, Q. i., & Zhen Xiong, Ch. (2012). Empowerment and creativity, *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55- 65.
23. Rezaei Dizgah M , Goudarzv and Chegini M , Salehi Kordabadi S . (2011). " Employee empowerment and organizational effectiveness in the executive organizations" . *Journal of Basic and Applied* .
24. Rothermel R, & Lamarsh J. (2012). " Managing Change through employee empowerment". *Global Business and Organizational Excellence*, 31(2): 17-23
25. Sanchez, T. (2012). Obtaining Employee Empowerment. *Nurse Leader*, 10(2), 38- 40.
26. Sunsan M. Broniarczy K, Jill G. Griffin. (2014). " Decision Difficulty in the Age of Consumer Empowerment". *Journal of Consumer Psycholo*, 24(4): 608-625.
27. Spreitzer , G. M . (1995) . "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation" , *Academy of Management Journal*, vol. 38, No. 5: 1442-1465.
28. Thomas K .W , Velthouse B . A . (1990) ." Cognitive elements of empowerment : an interpretive model of intrinsic task motivation" . *Academy of Management Journal* , 15 : 661- 681.
29. Zhang, L. F., & Strenberg, R. J. (2000). " Are learning approaches and thinking style related? A study in two Chinese populations". *Journal of Personality*, 134, 469-489.
30. Zhang, L. F (2001a). "Relationship between Thinking Styles Inventory and Study Process Questionnaire. *Personality and Individual Differences*", 21, 841-856.
31. Zhang, L. F (2001b). " Do thinking styles contribute to academic achievement beyond abilities?" *Journal of Psychology*, 135, 621-637.
32. Zhang, L. F (2001c). "Do styles of thinking matter among Hong Kong secondary school student? *Personality and Individual Differences*", 29, 841-856.
33. Zhang, X., & Bartol, K. M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement: *Academy of Management Journal*, 2010