

## شناسایی الگوهای ذهنی مدیران نسبت به توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کشاورزی: کاربرد روش کیو

احمد باسامی \*

دکتری ترویج کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران

سید احمد رضا پیش بین

استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران

امیر علم بیگی

استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران

سید محمود حسینی

استاد گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران

### چکیده

مطالعه پیش رو از نوع پژوهش‌های آمیخته است که در آن با استفاده از روش کیو، الگوهای ذهنی مدیران ترویج کشاورزی نسبت به توانمندسازی روان شناختی کارکنان شناسایی و تبیین شد. ایده اصلی روش کیو، کسب دیدگاه‌ها، عقاید و نگرش افراد درباره پدیده مورد بررسی می‌باشد. این پژوهش با مشارکت ۱۲ تن از مدیران مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی استان‌ها که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، انجام گرفت. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه عمیق بود. پس از ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان، از میان ۶۰ عبارت، در نهایت ۴۱ عبارت برای نمونه کیو انتخاب شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات حاصل از مرتب‌سازی کیو، این اطلاعات با روش تحلیل عاملی کیو به شیوه چرخش واریمکس تحلیل شدند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد، می‌توان چهار الگوی ذهنی متمایز در میان مدیران ترویج کشاورزی نسبت به توانمندسازی روان شناختی کارکنان شناسایی کرد که در مجموع ۸۱/۴۹ درصد واریانس کل را تبیین کردند. این چهار الگوی ذهنی به ترتیب شامل الگوهای ذهنی «حامیان عوامل زمینه‌ای توانمندسازی»، «حامیان عوامل محیطی توانمندسازی»، «حامیان عوامل ساختاری توانمندسازی» و «حامیان عوامل فردیتوانمندسازی» بودند. اهمیت و اولویت بندی عامل‌های شناسایی شده براساس الگوهای ذهنی تعیین شد. با تفسیر هر یک از این الگوها، پیشنهادهایی برای پیاده‌سازی آنها ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: الگوهای ذهنی، مدیران ترویج کشاورزی، توانمندسازی روان شناختی، روش کیو.

## مقدمه

امروزه تشدید رقابت، بروز ناگهانی تغییرات، درخواست برای ارائه محصولات و خدمات باکیفیت تر و کمیاب شدن منابع بیش از هر زمان دیگری بر سازمانها فشار وارد میکند (Behroozi *et al.*, 2012). در این راستا سازمانها به این امر مهم واقف شده اند که مهمترین دارایی آنان کارکنان هستند که با اتکا بر قابلیتها و به کارگیری قدرت خلاقیت، تفکر و توانمندی آنان می توانند بر پیچیدگیها و تغییرات محیطی غلبه کنند (Rao, 2014). بنابراین توانمندسازی نیروی انسانی در راستای افزایش قدرت سازگاری و انطباق با تغییرات و تحولات محیطی و به طور خلاصه هدایت تحولات سازمانی، یک عنصر حیاتی به شمار میرود و میتواند از طریق بهره برداری از ظرفیتهای بالقوه نیروی انسانی به آماده ساختن افراد برای مواجهه با تغییرات محیطی، تعالی و بالندگی سازمانی و مدیریت جامع کیفیت کمک کند (Gomez & Rosen, 2001). توانمندسازی در مطالعات سازمانی در قالب سه رویکرد رابطه ای<sup>۱</sup>، انگیزشی<sup>۲</sup> و روان شناختی<sup>۳</sup> قابل بررسی است. در این پژوهش توانمندسازی از دیدگاه رویکرد روانشناختی مد نظر بوده است.

توانمندسازی روان شناختی مبتنی بر نظریه شناختی - اجتماعی<sup>۴</sup> بندورا است، بر مبنای این نظریه قضاوتهای افراد در مورد سازمان بر پایه تفسیرشان از محیط آن شکل میگیرد و برای آنکه افراد احساس توانمندی کنند، باید خودشان به این ادراک برسند که شرایط برای توانمندسازی آنان فراهم است (Lyu *et al.*, 2018). توانمندسازی روان شناختی برای اولین بار توسط Thomas & Velthouse (1990) وارد متون نظری مدیریت شد، آنان توانمندسازی روان شناختی را به عنوان فرآیند انگیزش درونی و مشتمل بر چهار حوزه شناختی شامل شایستگی<sup>۵</sup>، مؤثر بودن<sup>۶</sup>، معنادار بودن<sup>۷</sup> و حق انتخاب<sup>۸</sup> تعریف کردند. (Schermuly *et al.*, 2011) به نقل از Thomas & Velthouse, 1990. بعدها (Whetten & Cameron, 1998) ضمن تأیید ابعاد توانمندسازی توماس و ولتهوس، بعد دیگری به نام اعتماد<sup>۹</sup> را به این ابعاد اضافه کردند (Safari *et al.*, 2010) به نقل از Whetten & Cameron, 1998).

**معنادار بودن:** یک نگرش ارزشی است که از متجانس بودن ارزشها، استانداردها و رفتارهای فرد با الزامات محیط کار حاصل میشود (Latifa, 2017)، هر اندازه اهداف شغلی با استانداردها و ایده آلهای فرد ارتباط بیشتری داشته باشند، احساس معناداری شغلی بیشتر تقویت میشود. (Barton & Barton, 2011; Dusta *et al.*, 2018).

**شایستگی:** در حقیقت احساس افراد در توانایی انجام

- 1- Relational
- 2- Motivational
- 3- Psychological
- 4- Social cognitive theory
- 5- Competency
- 6- Impact
- 7- Meaning
- 8- Choice
- 9- Trust

وظایفشان با مهارت بالا میباشد. (Li *et al.*, 2012).

**حق انتخاب:** بیانگر، ادراک فرد در مورد کنترل بر شغل میباشد به بیان دیگر خود مختاری یا داشتن حق انتخاب، به معنای آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیتهای لازم برای انجام وظایف شغلی است (Andam, 2017).

**مؤثر بودن:** افراد توانا احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند و باور دارند، میتوانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار میکنند یا نتایجی که تولید میشود، تغییر ایجاد کنند. (Boley *et al.*, 2018).

**اعتماد:** نشان دهنده باور فرد نسبت به این است که دیگران به طور خیرخواهانه عمل خواهند کرد و رفتار همکاران قابل اعتماد، استوار و ثابت است (Owen *et al.*, 2108). ترکیب اثرات این باورها و شناختها، توانمندسازی روانشناختی را شکل میدهد. به این معنا که آگاهی کارکنان از مفید و ارزشمند بودن کارشان، حس عمیق معنی داری و تأثیر در کار را بوجود می آورد در نتیجه این احساس، خود آغازگری، تاب آوری و انعطاف فرد را برای غلبه بر موانع تحریک میکند. حس خود تعیین گری و شایستگی باعث میشود فرد کار را با علاقه و شدت بیشتری انجام دهد و در نهایت احساس قدرتمندی که افراد از شایستگی دارند به آنها این اطمینان را میدهد که تلاشهای آنان به موفقیت منجر میشود (Dust *et al.*, 2018). مبنای تعریف توانمندسازی روانشناختی در پژوهش حاضر این تعریف بوده است.

توانمندسازی روان شناختی برای همه سازمانها بویژه سازمانهایی مانند سازمان ترویج کشاورزی، به منظور آماده ساختن افراد برای رویارویی با تغییرات، پاسخگویی به محرکهای محیطی و سازگاری و انطباق با تحولات، امری حیاتی و ضروری است. با توجه به اینکه محیط ترویج کشاورزی دائما در حال تغییر است (Rivera, 2001; McDowell, 2004)، در چنین شرایطی، ترویج کشاورزی قوی و کارآمد محسوب میشود که دارای کارکنانی باشد، بتوانند انعطاف پذیری لازم برای واکنش در برابر محیط و تحولات و چالشهای خارج از محیط سازمان از قبیل تغییرات در عرصه فناوریهای کشاورزی، روشهای ارتباطی، نیازهای کشاورزان، شرایط محیط روستایی، وضعیت صادرات و واردات محصولات کشاورزی را دارا باشند و بتوانند روستاییان را با شرایط اقتصاد بازار وفق دهند (Rivera & Sulaiman, 2009). در چند دهه اخیر ناکامی ترویج کشاورزی در تحقق اهداف خود، سبب انتقاد مسئولین، کارفرمایان و روستائیان از آن شده است. (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۷). ترویج کشاورزی به منظور تحقق بخشیدن به اهداف و رسالت خود نیازمند داشتن نیروی انسانی خلاق، دارای خودپنداره مثبت شغلی و در یک کلام توانمند به لحاظ روان شناختی میباشد (باسامی و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع ترویج کشاورزی به عنوان بخش پیشرو وزارت جهاد کشاورزی در تعامل مستقیم با کشاورزان و روستائیان بوده (کریمی و همکاران، ۱۳۹۶) و در راستای پاسخگویی مناسب و به موقع به نیاز مخاطبان خود با توجه به تغییر و تحولات سریع محیطی، نیازمند نیروی انسانی توانمند از نظر

روان شناختی میباید (باسامی و همکاران، ۱۳۹۳). مدیران به واسطه داشتن تجربه و شناخت از شرایط شغلی، سازمانی، محیطی و نیروی انسانی سازمان میتوانند نقش مهمی در توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی ایفا کنند (حکاک و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به این مهم، پرسش اصلی مطالعه حاضر آن است که الگوهای ذهنی مدیران ترویج کشاورزی نسبت به توانمندسازی روان شناختی کارکنان به چه صورت است؟ به عبارت دیگر به باور آنان چه عواملی میتوانند زمینه ساز توانمندسازی روان شناختی نیروی انسانی این بخش باشند؟ تا از طریق شناسایی الگوهای ذهنی مدیران نسبت به توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کشاورزی اقدام کرد. در مجموع میتوان گفت با توجه به تغییر و تحولات سریع محیطی، ترویج کشاورزی باید بتواند به تقاضای متنوع و گوناگون بهره برداران متناسب با نیاز آنان و در زمان مناسب پاسخگو باشد که لازمه این امر توانمندسازی روان شناختی نیروی انسانی ترویج کشاورزی است. از اینرو نتایج پژوهش حاضر با واکاوی الگوهای ذهنی مدیران ترویج کشاورزی و شناسایی عوامل اثرگذار بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان از دیدگاه آنان میتواند در راستای بهبود و تقویت توانمندسازی روان شناختی نیروی انسانی ترویج کشاورزی به منظور بهره وری بیشتر از توانایی های بالقوه کارشناسان مورد استفاده قرار گیرد.

به طور کلی مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی روانشناختی را میتوان در چند دسته کلی طبقه بندی کرد: دسته اول مطالعاتی هستند که به بررسی تاثیر عواملی از قبیل کانون کنترل (بشلیده و همکاران، ۱۳۹۳)، عزت نفس (مهاجری امیری و همکاران، ۱۳۹۵؛ بشلیده و همکاران، ۱۳۹۳) هوش هیجانی (قدمی و همکاران، ۱۳۹۶)، شخصیت کارآفرینانه (عسگرآوغلی و عابدی، ۱۳۹۲) و عواملی از این دست پرداخته اند که با توجه به قرابت مفهومی و معنایی میتوان این عوامل را به عنوان عوامل فردی و شخصیتی دسته بندی کرد. دسته دوم مطالعاتی هستند که بیشتر عواملی از قبیل سبکهای رهبری شامل رهبری تحولگرا، تبادل- رهبر عضو و غیره (Dust et al., 2018؛ بشلیده و همکاران، ۱۳۹۳)، عدالت سازمانی (فاضل و همکاران، ۱۳۹۶)، فرهنگ سازمانی (Sotirofski, 2014؛ اصفهانی اصل و صداقت جو، ۱۳۹۴) و عواملی از این قبیل را در توانمندسازی روان شناختی مؤثر میدانند که میتوان این عوامل را به عنوان عوامل مرتبط با زمینه سازمانی دسته بندی کرد. دسته سوم از مطالعات، عواملی از قبیل آموزش کارکنان (Barton & Barton, 2011)؛ قلی فر و همکاران، ۱۳۹۱)، ارزیابی عملکرد (Liao & Liu, 2016؛ مرادی، ۱۳۹۴)، تناسب فرد- محیط شامل سازگاری فرد با حرفه خود، فرد با محیط، فرد با سرپرست و فرد با گروه (ادیب پور و همکاران، ۱۳۹۵؛ Lauring & Selmer, 2018)، ویژگیهای شغل شامل شفافیت نقش، تنوع مهارت، هویت نقش، بازخورد، استقلال شغلی (حسن زاده و همکاران، ۱۳۹۲؛ Seibert et al.,

2010; Zhang & Bartol, 2011) را در بحث توانمندسازی روان شناختی مورد مطالعه قرار داده اند که این عوامل بیانگر عوامل ساختاری مؤثر بر توانمندسازی روان شناختی میباشند. دسته چهارم از مطالعات به بررسی عواملی از قبیل عوامل زیست محیطی، اقتصادی، وضعیت اجتماعی و فرهنگی و حمایت مسئولان اشاره کرده اند (مجدالدین، ۱۳۹۰؛ حیدری ساریان و رکن الدین افتخاری، ۱۳۹۵؛ فاضل و همکاران، ۱۳۹۶) که میتوان این دسته از مطالعات را در قالب عوامل محیطی دسته بندی کرد. لازم به ذکر است تعداد این مطالعات در مقایسه با سه دسته قبلی چشمگیر نیست. جمع بندی پیشینه پژوهش حاکی از آن است، پژوهشیکه به واکاوی الگوهای ذهنی مدیران نسبت به توانمندسازی روان شناختی نیروی انسانی ترویج کشاورزی پرداخته باشد در دسترس نبوده و یا انجام نشده است. نکته دیگر این مسئله است که با توجه به ماهیت پویای توانمندسازی روان شناختی و وابسته بودن به مؤلفه های مختلف شغلی، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی، کاربرد مطالعات قبلی در ترویج کشاورزی با چالش روبرو میباشد، همانطور که اشاره شد بسیاری از این مطالعات با بخش خصوصی و بنگاه های کوچک با رویکرد انتفاعی مرتبط هستند و در سازمانهای عمومی و دولتی از قبیل سازمانهای کشاورزی پژوهشهای کم و ناقصی وجود دارد. بسیاری از صاحب نظران معتقدند ترویج کشاورزی در ایران به عنوان یکی از مولفه های اصلی توسعه کشاورزی (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۷) آن چنان که میبایست به اهداف خود در زمینه های مختلف از قبیل توسعه منابع انسانی، فقرزدایی، حفظ محیط زیست، امنیت غذایی و نظایر آن دست نیافته است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۶)، به طوری که امروزه از سوی مسئولین، کارفرمایان و روستاییان مورد انتقاد است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۷) در این میان از توانمندسازی روان شناختی به عنوان گزینه ای مناسب در راستای افزایش بهره وری و توسعه سازمانی یاد میشود که میتواند افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان را تضمین نماید (Yang et al., 2014; Laschinger et al., 2014). به طور خلاصه مسأله پژوهش حاضر آن است که بسیاری از صاحب نظران بر این باور هستند که ترویج کشاورزی در راستای تحقق اهداف خود موفق نبوده است و همین مسأله باعث انتقاد بسیاری از سوی مسئولین، کارفرمایان و روستاییان شده است از طرفی بر پایه پیش نگاشته ها از توانمندسازی روانشناختی به عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر موفقیت و اثربخشی سازمانها یاد میشود (Jose & Mampilly, 2014). با توجه به تجربه و آشنایی مدیران ترویج کشاورزی با شرایط شغلی، سازمانی، محیط فعالیت و مسائل مربوط به ترویج کشاورزی، این پژوهش تلاش دارد از طریق بررسی الگوهای ذهنی مدیران، ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بستری را برای توانمندسازی آنها فراهم کند. به لحاظ ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر با شناسایی عوامل توانمندساز از دیدگاه مدیران و ارائه اطلاعات مفید در این زمینه، شرایطی را فراهم میکند که برنامه ریزان، سیاستگذاران و مدیران ترویج کشاورزی بتوانند

1-Person-Environment fit

از یافته‌های این پژوهش در راستای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و در نهایت افزایش موفقیت و بهبود پاسخگویی ترویج کشاورزی استفاده کنند.

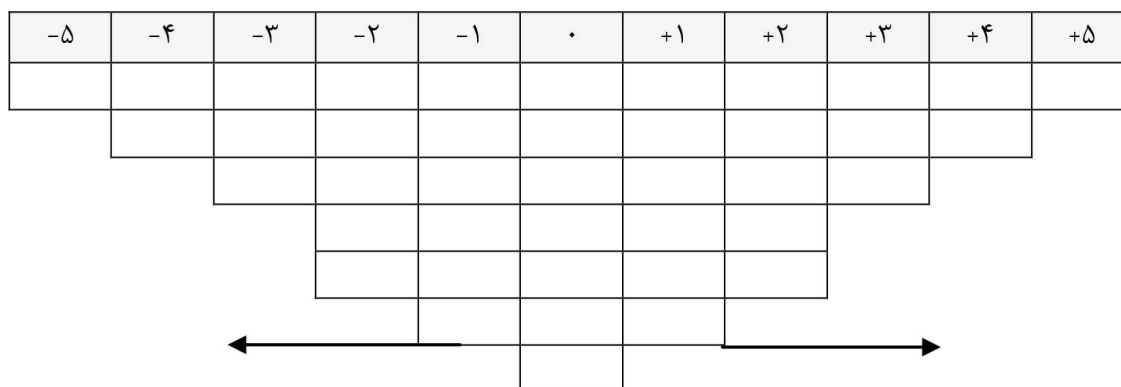
### روش شناسایی پژوهش

در مطالعه حاضر برای شناخت و دسته‌بندی الگوهای ذهنی مدیران ترویج کشاورزی نسبت به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ترویج کشاورزی از روش کیو استفاده شد. روش کیو فنی است که علاوه بر شناسایی و طبقه‌بندی نگرشها و عقاید فردی، به دسته‌بندی گروههای افراد بر اساس نگرشهای آنان می‌پردازد (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶). به عبارت دیگر روش کیو به شناسایی شباهتها و تفاوتها در ادراکات ذهنی در میان یک گروه نمونه کمک و انواع دیدگاههای ذهنی را توصیف میکند (Brown et al., 2015). چارچوب فلسفی پژوهش حاضر از نوع پارادایم تفسیری- اثبات‌گرایی و از نظر جهت‌گیری جزء پژوهشهای کاربردی میباشد. نتایج پژوهش میتواند در راستای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ترویج کشاورزی مورد استفاده قرار گیرد. ماهیت پژوهش آمیخته- اکتشافی و شیوه اجرای آن از نوع ترکیبی است. به این معنی که در بخش جمع‌آوری نظرها از روش کیفی (مصاحبه) و در بخش کشف ذهنیت‌ها از رویکرد کمی (تحلیل عاملی اکتشافی) استفاده شد. نمونه‌گیری پژوهش به صورت نمونه‌گیری هدفمند بود. ۱۲ تن از مدیران ترویج کشاورزی در مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی استانها در این مطالعه شرکت کردند. برای تعیین روایی و پایایی پژوهش، نخست فضای گفتمان از طریق مطالعه مقالات علمی مرتبط با موضوع و مصاحبه با مدیران ترویج کشاورزی جمع‌آوری گردید و پس از آن در اختیار پنج تن از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و بعد از گردآوری نظرات و ابهامات آنان درباره عبارتها، پرسشنامه پژوهش نهایی شد. فرآیند روش شناسایی کیو همانطور که در شکل (۲) آورده شده است شامل مراحل مختلفی میباشد. در این مطالعه پس از انتخاب موضوع پژوهش با طرح این سوال کلی که چگونه میتوان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ترویج کشاورزی را ارتقاء بخشید نسبت به انجام مصاحبه‌ها اقدام شد. پس از آن سایر مراحل روش کیو انجام شد که در ادامه آورده شده است.

**مشارکت‌کنندگان و گردآوری فضای گفتمان:** در مرحله اول فضای گفتمان تهیه شد. فضای گفتمان در برگرفته مجموعه جامع و متنوعی از مطالب مرتبط با ادبیات موضوع پژوهش میباشد (Van Exel & DeGraaf, 2005). در این پژوهش فضای گفتمان شامل ۶۰ عبارت بود که از طریق ادبیات موضوع شامل مطالعه مقالات علمی و مصاحبه با ۱۲ تن از مدیران ترویج کشاورزی که در مطالعه مشارکت کردند، شکل مصاحبه با مدیران ترویج کشاورزی تا جایی که احساس شد مطلب جدیدی از ادامه مصاحبه به دست نمی‌آید، ادامه پیدا کرد سپس تحلیل متن مصاحبه‌ها با نرم افزار تحلیل داده‌های متنی MAXQDA<sub>12</sub> انجام شد.

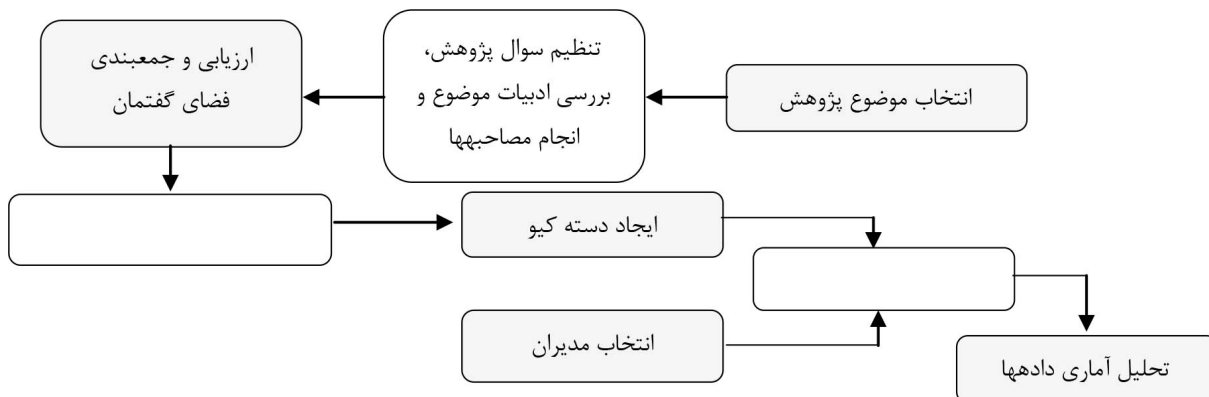
**نمونه کیو:** نمونه کیوها، گزاره‌ها یا عباراتی درباره جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش هستند (لاجوردی و همکاران، ۱۳۹۵). در این مرحله ۶۰ عبارت تشکیل دهنده فضای گفتمان در مرحله قبل، مورد ارزیابی قرار گرفت. به منظور دستیابی به نمونه‌ای که قادر باشد ابعاد مختلف فضای گفتمان را در خود منعکس کند، عبارات مشابه و تکراری ادغام و برخی از آنها که ارتباط کمتری با موضوع داشتند، حذف شدند. پس از جمع‌بندی این مرحله، نمونه کیو در قالب ۴۱ گویه همانطور که جدول ۱ نشان میدهد شکل گرفت.

**رتبه‌بندی:** در این گام کارتهای نهایی برای رتبه‌بندی در اختیار مدیران ترویج کشاورزی قرار گرفت و از مدیران خواسته شد تا براساس توزیع اجباری، در نمودارها رتبه‌بندی کنند. برای این کار، یک ماتریس در اختیار مدیران قرار گرفت تا به راحتی براساس توزیع اجباری نمونه‌های کیو را مرتب نمایند. برای دسته‌بندی، نمودار کیو برای ۴۱ عبارت پژوهش به گونه‌ای تنظیم شد که بتوانند مجموعه عبارات را در یک توزیع متقارن از خیلی موافقم (+۵) تا خیلی مخالفم (-۵) ارزش‌گذاری نمایند (شکل ۱). به منظور سهولت در پاسخگویی مطابق شکل (۱) از نمودار فلش کیو استفاده شد.



شکل ۱- نمودار فلش کیو و رتبه‌بندی عبارات کیو

در گام آخر داده‌های جمع‌آوری شده از بخش کیفی، با روش تحلیل عاملی کیو و با کمک نرم افزار SPSS در مرحله کمی مورد تحلیل قرار گرفت. مراحل انجام پژوهش به طور خلاصه در شکل (۲) آورده شده است.



شکل ۲- مراحل انجام روش کیو در پژوهش حاضر برگرفته از خوشگویان فرد (۱۳۸۶)

جدول ۱- عبارتهای نهایی نمونه کیو مستخرج از فضای گفتمان

کد	نمونه کیو	کد	نمونه کیو
۱	ارتباط و تعامل با دانشگاه و مراکز علمی و پژوهشهای و حمایت این مراکز از ترویج کشاورزی	۲۲	ادغام و یکی کردن پستهای سازمانی که وظایف نزدیک به هم داشته و یا حجم وظایف کمی دارند
۲	ارتباط و تعامل ترویج کشاورزی با سایر سازمانها مرتبط با حوزه روستا و کشاورزی	۲۳	استفاده از خرد و دانش جمعی و تصمیم گیری مشارکتی
۳	تولید یافته‌های مورد نیاز عرصه‌های تولیدی از طریق تقویت ارتباط بین پژوهش، ترویج و کشاورز	۲۴	طراحی برنامه‌ها به صورت انعطاف پذیر و با مشارکت کارکنان
۴	دسترسی سطوح محلی ترویج به منابع مالی و امکانات کافی	۲۵	تشویق کارکنان برای عملی کردن ابتکارها، ایده‌ها و نظراتشان در نظر گرفتن مشوقهایی برای ابتکار عمل کارکنان
۵	فراهم کردن اعتبارات لازم برای انجام فعالیتهای ترویجی	۲۶	تشویق فعالیتهای و برنامه‌های جدید شغلی از سوی مدیران
۶	سرمایه گذاری در زمینه پژوهشهای ترویج کشاورزی	۲۷	انتخاب و معرفی کارکنان موفق سازمان
۷	سرمایه گذاری بیشتر دولت در ترویج کشاورزی	۲۸	انتخاب کارکنان موفق به عنوان الگو و سرگروه در سازمان
۸	هدفمند کردن دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی کارکنان	۲۹	حمایت از کارکنان موفق در سازمان
۹	برگزاری دوره‌های آموزشی براساس نیاز کارکنان	۳۰	تشویق کسب مهارتها و دانش شغلی در سازمان
۱۰	انجام نیازسنجی قبل از برگزاری دوره‌های آموزشی	۳۱	فراهم کردن فرصت یادگیری مستمر برای کارکنان
۱۱	ارزیابی کارکنان براساس معیارهای مشخص و روشن	۳۲	تشویق و ارزشمند بودن یاددهی و یادگیری در سازمان
۱۲	نبود رابطه و سوگیری در ارزیابیها	۳۳	جاری و نهادینه بودن فرهنگ نقد و نقدپذیری در سازمان
۱۳	تناسب بین حقوق دریافتی با هزینه‌های زندگی	۳۴	اعتماد و اهمیت دادن مدیران به قضاوت حرفهای و نقد کارکنان
۱۴	ارائه مزایا و اضافه کاری، بیمه و خدمات رفاهی به کارکنان به عنوان بخشی از سیاستهای تشویقی	۳۵	تلقی کردن نقد و انتقاد به عنوان وسیله‌ای برای رفع ضعفها
۱۵	عادلان بودن حقوق دریافتی در مقایسه با سایر سازمانها	۳۶	به روز رسانی و کسب دانش و مهارت حرفه‌ای توسط کارکنان
۱۶	متناسب بودن تواناییهای کارکنان با نیازهای و تقاضای شغلی	۳۷	داشتن دانش علمی لازم در زمینه شغل
۱۷	تناسب و سازگاری بین شخصیت افراد و شغل ترویج	۳۸	ارتباط و تعامل با همکاران و شبکه‌سازی با آنان
۱۸	شفاف و مشخص بودن اهداف و وظایف کاری فرد	۳۹	مشورت دادن و گرفتن در بین کارکنان سازمان در زمینه شغل
۱۹	درک ارتباط کار خود با سایر بخشهای سازمان	۴۰	داشتن مهارت و صلاحیت و سواد در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۰	داشتن استقلال شغلی و احساس مسئولیت در مورد نتایج	۴۱	
۲۱	تعریف پستهای جدید با توجه به نیازهای جدید		

## یافته ها

ویژگیهای جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در جدول (۲) گزارش شده است. همانطور که نتایج نشان میدهد از میان مشارکت کنندگان در پژوهش دو تن زن و بقیه مرد بودند. میانگین سنی آنان ۴۷/۶۷ سال و دامنه سنی بین ۴۲ تا ۵۸ سال متغیر بود، همچنین دارای تقریباً ۲۱ سال تجربه کاری بودند. دامنه تجربه کاری آنها از ۱۴ تا ۲۸ سال متغیر بود. بیشتر آنها (۵ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند.

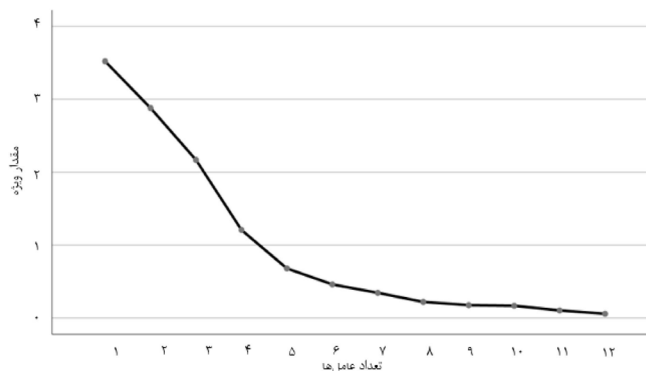
جدول ۲- مشخصات مشارکت کنندگان در بخش کیفی

ردیف	تحصیلات	سن	سابقه کار	جنسیت	ردیف	تحصیلات	سن	تجربه کاری	جنسیت
۱	دکتری	۵۱	۲۳	مرد	۷	کارشناسی	۴۸	۲۲	مرد
۲	کارشناسی	۴۹	۲۰	مرد	۸	دکتری	۴۴	۱۸	مرد
۳	کارشناسی	۵۳	۲۸	مرد	۹	کارشناس ارشد	۴۳	۲۴	زن
۴	دکتری	۴۶	۲۰	مرد	۱۰	کارشناس ارشد	۴۹	۲۱	مرد
۵	کارشناسی ارشد	۴۲	۱۸	مرد	۱۱	کارشناسی	۴۶	۱۴	مرد
۶	کارشناسی ارشد	۵۸	۲۶	مرد	۱۲	کارشناسی ارشد	۴۳	۱۹	زن

## تحلیل عاملی کیو

به منظور شناسایی الگوهای ذهنی مدیران ترویج کشاورزی نسبت به توانمندسازی روان شناختی کارکنان در بخش کمی از روش آماری تحلیل عاملی کیو استفاده شد. اصلی ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده های کیو، روش تحلیل عاملی می باشد که مبتنی بر همبستگی میان افراد است (حکاک و همکاران، ۱۳۹۶). برای انجام تحلیل عاملی از روش ریاضی تحلیل مؤلفه های اصلی و برای چرخش عامل ها از روش واریماکس استفاده شد. روش واریماکس به دنبال مختصر کردن و ساده سازی ستون های ماتریس عاملی می باشد از این رو در صدد حداکثر کردن مجموع واریانس بارهای ماتریس عاملی است. در این روش برخی از متغیرها بار عاملی بسیار بالا و برخی متغیرها بار عاملی بسیار پایین در هر ستون از ماتریس دارند و جداسازی عاملها در مقایسه با سایر روشها به طور شفاف و واضحتر انجام میشود (کلانتری، ۱۳۸۹). همچنین، برای تعیین مناسب بودن داده ها، از آزمون KMO استفاده شد. مقدار آن بین صفر و یک است. در صورتی که مقدار این شاخص کمتر از ۰/۵ باشد داده ها مناسب تحلیل عاملی نیستند. اما اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد با احتیاط میتوان تحلیل عاملی انجام داد. در صورتی که مقدار آن بزرگتر از ۰/۷ باشد همبستگی های موجود بین داده ها برای تحلیل عاملی مناسب است. برای اطمینان از مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی هایی که پایه تحلیل عاملی قرار میگیرد در جامعه برابر با صفر نیست، باید از آزمون بارتلت استفاده کرد (کلانتری، ۱۳۸۹). در این پژوهش، مقدار KMO برابر با ۰/۶۳ و آزمون بارتلت برای ماتریس همبستگی داده ها ۳۱۷/۵۱۷ به دست آمد که در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود و بیانگر مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی است.

در روش شناسی کیو، برای نشان دادن مهمترین عاملها بر اساس مقدار ویژه از نمودار سنگریزه استفاده میگردد. در این پژوهش با توجه به میزان مقدار ویژه مندرج در نمودار سنگ ریزه، چهار الگوی ذهنی مختلف استخراج شد (نمودار ۱). براساس نتایج تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه های اصلی، مدیران ترویج کشاورزی با توجه به تفاوت دیدگاه ها و نظراتشان در مورد توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کشاورزی در چهار گروه مختلف قرار گرفتند و ۸۱/۴۹ درصد واریانس کل توسط این گروهها تبیین شد. (جدول ۳).



نمودار ۱- نمودار سنگریزه

براساس جدول (۳)، عامل (الگوی ذهنی) اول ۲۶/۹۹ درصد، عامل (الگوی ذهنی) دوم ۱۹/۱۱ درصد، عامل (الگوی ذهنی) سوم ۱۸/۳۹ درصد و عامل (الگوی ذهنی) چهارم ۱۷/۰۰ درصد واریانس کل را تشکیل می‌دهند.

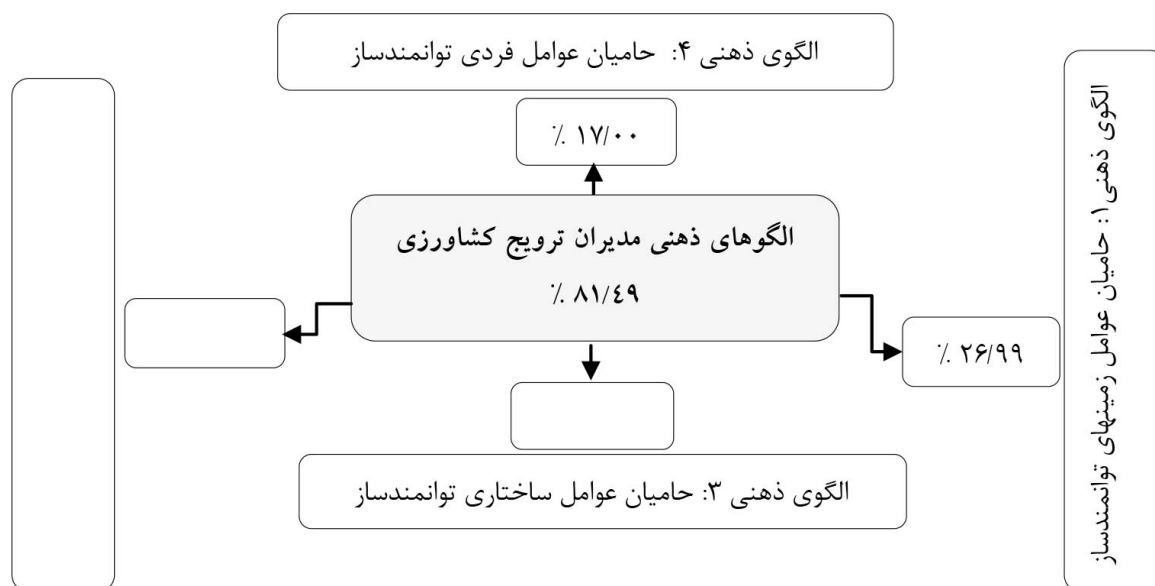
جدول ۳- الگوهای ذهنی استخراج شده از تحلیل عاملی کیو به همراه میزان واریانس تبیین شده توسط هر الگوی ذهنی

الگوهای ذهنی	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی	مقدار ویژه
عامل اول	۲۶/۹۹	۲۶/۹۹	۳/۵۲
عامل دوم	۱۹/۱۱	۴۶/۰۹	۲/۸۸
عامل سوم	۱۸/۳۹	۶۴/۴۸	۲/۱۷
عامل چهارم	۱۷/۰۰	۸۱/۴۹	۱/۲۱

در جدول (۴) ماتریس چرخش یافته عاملها مشاهده میشود. با توجه به این ماتریس، مدیرانی که در هر یک از الگوهای ذهنی قرار میگیرند، مشخص شده اند. با توجه به اینکه بارهای عاملی بزرگتر از هستند، با اطمینان ۹۹ درصد بارهای عاملی مشخص شده در جدول (۴) معنی دار هستند.

لازم به ذکر است 11 برابر با واحدهای کیو است. با توجه به فرمول فوق، حد استاندارد برابر با ۰/۴۰ محاسبه شد و با توجه به اینکه بارهای عاملی مشخص شده در جدول (۴) دارای مقداری بیش از ۰/۴۰ هستند، میتوان گفت مدیران ترویج کشاورزی شماره ۳، ۶، ۹ و ۱۲ به طور مشترک الگوی ذهنی ۱، مدیران ترویج کشاورزی شماره ۴، ۱۱ و ۷ به طور مشترک الگوی ذهنی ۲، مدیران ترویج کشاورزی شماره ۱، ۵ و ۱۰ به طور مشترک الگوی ذهنی ۳ و مدیران ترویج کشاورزی شماره ۲ و ۸ به طور مشترک الگوی ذهنی ۴ را تشکیل میدهند.

اساس نامگذاری الگوها، وجود صفات و خصوصیات مشترک میان انواع ذهنیت ها در بین مدیران شرکت کننده در پژوهش بود. به این صورت که الگوهای ذهنی مدیران ترویج کشاورزی بر مبنای مشابهت و اختلاف دیدگاه های مدیران در قالب چهار الگوی ذهنی شناسایی و دسته بندی شدند و برای هر الگو نامی تعیین شد. این چهار الگو در مجموع ۸۱/۴۹ درصد کل را تبیین کردند (شکل ۲).



شکل ۲- مدل تجربی الگوهای ذهنی مدیران ترویج کشاورزی نسبت به توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج

جدول ۴- ماتریس چرخش یافته بارهای عاملی دیدگاه مدیران ترویج کشاورزی در هریک از الگوهای ذهنی

کد پاسخگویان	الگوی ذهنی ۱	الگوی ذهنی ۲	الگوی ذهنی ۳	الگوی ذهنی ۴
۳	۰/۹۰۶	-۰/۰۵۲	-۰/۰۱۶	-۰/۰۵۲
۶	۰/۹۰۳	۰/۰۴۱	۰/۱۵۳	-۰/۰۵۷
۹	۰/۸۷۷	۰/۰۰۷	۰/۰۸۲	۰/۱۲۳
۱۲	۰/۸۰۸	-۰/۳۳۳	-۰/۱۵۶	۰/۰۶۷
۴	۰/۱۰۷	۰/۹۳۶	-۰/۰۱۸	-۰/۱۴۹
۱۱	-۰/۰۷۰	۰/۸۵۲	۰/۱۱۳	-۰/۲۱۸
۷	-۰/۲۳۵	۰/۶۱۶	-۰/۳۳۴	-۰/۱۰۸
۱	-۰/۲۴۹	۰/۲۲۶	۰/۸۴۰	۰/۰۵۶
۵	۰/۲۰۸	-۰/۰۹۷	۰/۸۱۴	-۰/۱۵۰
۱۰	۰/۰۵۹	-۰/۲۳۲	۰/۷۹۳	-۰/۳۴۸
۲	۰/۰۲۶	-۰/۱۳۶	-۰/۱۲۲	۰/۹۵۸
۸	۰/۰۲۲	-۰/۲۵۱	-۰/۱۲۲	۰/۹۳۲

در ادامه هریک از الگوهای استخراج شده از طریق تحلیل عاملی به روش روایت داستانی<sup>۱</sup> تفسیر میشود.

#### الگوی ذهنی ۱: حامیان عوامل زمینه ای توانمندساز

مقدار ویژه این عامل ۳/۵۲ است و ۲۶/۹۹ درصد از واریانس کل را تبیین میکند. با توجه به رتبه عبارتهای این الگوهای ذهنی (جدول ۵)، میتوان اینطور استدلال نمود که براساس الگوی ذهنی مدیرانی که در این الگو دسته بندی شده اند، عواملی از قبیل فرهنگ نقد و نقدپذیری به معنای جاری و نهادینه بودن فرهنگ نقد سازنده، اهمیت دادن مدیران به قضاوتهای حرفه ای و نقد همکاران و تلقی کردن نقد به عنوان وسیله ای برای رفع ضعفها و دستیابی سازمان به اهداف؛ ایجاد فرصتهای یادگیری برای کارکنان و تلقی کردن یادگیری و یاد دادن به عنوان یک ارزش در سازمان؛ الگوسازی به معنای انتخاب و معرفی کارکنان موفق و حمایت از آنان برای مثال انتخاب آنان به عنوان سرمشق و سرگروه کاری؛ تشویق کارکنان برای عملی کردن ایده ها و نظراتشان برای بهبود خدمات سازمان و تشویق ابتکار عمل کارکنان که مفهوم ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت را میتوان از آن استنباط کرد،

در کنار طراحی برنامه ها به صورت انعطاف پذیر و با مشارکت کارکنان و بهره گیری از دانش و خرد جمعی میتواند به توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کمک کند. با توجه به قرابت مفهومی و معنایی عبارتهایی که در این الگو ذهنی بالاترین امتیاز را داشتند این الگوی ذهنی با عنوان کلی حامیان عوامل زمینه ای توانمندساز نامگذاری شد، چرا که عوامل مطرح شده در این الگوی ذهنی به زمینه سازمانی که میتواند در توانمندسازی روان شناختی کارکنان نقش داشته باشد، اشاره میکند.

#### الگوی ذهنی ۲: حامیان عوامل محیطی توانمندساز

براساس ذهنیت و دیدگاه مشترک مدیران این الگوی ذهنی که دارای مقدار ویژه ۲/۸۸ و تبیین کننده ۱۹/۱۱ درصد واریانس کل میباشد، ارتباط و تعامل با دانشگاه و مراکز علمی و تحقیقاتی و دریافت حمایت این مراکز از ترویج کشاورزی و همچنین ارتباط و تعامل ترویج کشاورزی با سایر سازمانها و ارگانها مرتبط با حوزه کشاورزی و روستا میتواند به تولید و انتقال یافته های مورد نیاز عرصه های تولیدی کمک کند که در مجموع این عوامل میتواند زمینه شکل گیری و بهبود توانمندی روان شناختی کارکنان



ترویج را فراهم کند. یکی دیگر از موارد بیان شده توسط مشارکت کنندگان این الگوی ذهنی موضوع عوامل اقتصادی است به این معنا که سرمایه گذاری در زمینه پژوهش های ترویج کشاورزی، فراهم کردن اعتبارات لازم برای انجام فعالیتهای ترویجی و دسترسی سطوح محلی ترویج به منابع مالی و امکانات کافی از جمله عوامل اقتصادی تاثیرگذار بر توانمندسازی روان شناختی هستند که توسط این الگوی ذهنی از مشارکت کنندگان بیان شده اند. با توجه به اینکه مشارکت کنندگان این الگوی ذهنی به عوامل بیرونی که می تواند به توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کشاورزی اشاره کرده اند، این الگوی ذهنی، الگوی ذهنی حامیان عوامل محیطی توانمندساز نامگذاری شد.

### الگوی ذهنی ۳: حامیان عوامل ساختاریتوانمندساز

مقدار ویژه سومین الگوی ذهنی شناسایی شده برابر با ۲/۱۷ بوده و نماینده ۱۸/۳۹ درصد از کل واریانس تبیین شده میباشد. براساس ذهنیت و دیدگاه مدیران این الگوی ذهنی با توجه به رتبه امتیاز عبارتتها در جدول (۵)، میتوان اینطور نتیجه گرفت که به باور مدیران این الگوی ذهنی چند عامل در توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کشاورزی تاثیرگذاری میباشند از جمله: حذف، ادغام و یکی کردن پستهای سازمانی که دارای حجم وظایف اندک و یا نزدیک به هم هستند به عبارت دیگر طراحی مجدد شغل؛ تناسب و سازگاری بین تواناییها، مهارت و شخصیت کارکنان با نیازها و تقاضای شغلی ترویج کشاورزی؛ آموزش کارکنان که این آموزش باید از طریق نیازسنجی هدفمند گردد و متناسب با نیازهای شغلی کارکنان ترویج کشاورزی باشد؛ شفاف و مشخص بودن اهداف و فرآیند تحقق آنان، دادن مسئولیت و اختیار به کارکنان؛ ارزیابی کارکنان براساس معیارهای مشخص و شفاف و عدم دخالت رابطه و سوگیری در این زمینه؛ تناسب بین حقوق دریافتی با هزینه های زندگی، ارائه مزایا و اضافه کاری، خدمات رفاهی به کارکنان به عنوان بخشی از سیاست های تشویقی و عادلانه بودن حقوق دریافتی در مقایسه با سایر سازمانها از جمله عواملی هستند که از سوی مدیران این الگوی ذهنی به عنوان عوامل تاثیرگذار بر توانمندی روان شناختی کارکنان ترویج کشاورزی ذکر شده اند. با توجه به قرابت معنایی و مفهومی عبارتهای بیان شده توسط سه مشارکت کننده این الگوی ذهنی، نام کلی حامیان عوامل ساختاری توانمندساز برای این الگوی ذهنی انتخاب شد.

### الگوی ذهنی ۴: حامیان عوامل فردی توانمندساز

آخرین الگوی ذهنی شامل دو تن از مدیران شرکت کننده در مطالعه است. مقدار ویژه آن ۱/۲۱ و تبیین کننده ۱۷/۰۰ درصد از واریانس کل میباشد. دیدگاه های مشترک مدیران این گروه نشان میدهد که این افراد عمده ترین عامل تاثیرگذار بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کشاورزی را نقش فرد میدانند. به باور آنان کارکنان ترویج کشاورزی میتوانند با توسعه دانش حرفه ای خود از طریق به روزرسانی و کسب دانش و مهارت حرفه ای، کسب اطلاعات و آگاهی های جدید در زمینه شغلی و همچنین شبکه سازی و تعامل با سایر همکاران به منظور تسهیم دانش، ارائه و دریافت مشاوره در امور مختلف شغلی به توانمندسازی روان شناختی خود کمک نمایند.

همچنین علاقمندی فرد به فناوری اطلاعات و ارتباطات و داشتن سواد اطلاعاتی، توانایی و مهارت استفاده از این فناوری ها میتواند از طریق بهبود دانش علمی فرد در زمینه شغلی به توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کمک کند. با توجه به مفاهیم اشاره شده از سوی مشارکت کنندگان این الگوی ذهنی که به نقش فرد در توانمندسازی روان شناختی اشاره دارند، الگوی ذهنی حامیان عوامل فردی توانمندساز نامگذاری شد.

جدول ۵- امتیازهای اختصاص داده شده به هر عبارت بر اساس بار عاملی در الگوهای ذهنی شناسایی شده مدیران ترویج کشاورزی

گزاره	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی اول	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی دوم	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی سوم	امتیازهای عاملی الگوی ذهنی چهارم
ارتباط و تعامل با دانشگاه و مراکز علمی و پژوهشی و حمایت این مراکز از ترویج کشاورزی	۳۸	۱	۲۱	۹
ارتباط و تعامل ترویج کشاورزی با سایر سازمانهای مرتبط با حوزه روستا و کشاورزی	۲۷	۲	۳۴	۶
تولید یافته های مورد نیاز عرصه های تولیدی از طریق تقویت ارتباط بین پژوهش، ترویج و کشاورز	۳۱	۳	۳۶	۳۸
دسترسی سطوح محلی ترویج به منابع مالی و امکانات کافی	۳۲	۶	۳۰	۳۹
فراهم کردن اعتبارات لازم برای انجام فعالیتهای ترویجی	۲۹	۵	۳۷	۴۰
سرمایه گذاری در زمینه پژوهشهای ترویج کشاورزی	۳۳	۴	۳۹	۳۶
سرمایه گذاری بیشتر دولت در ترویج کشاورزی	۳۴	۱۰	۳۸	۴۱

۳۱	۷	۳۱	۱۶	هدفمند کردن دوره ها و برنامه های آموزشی کارکنان
۳۰	۶	۲۲	۱۵	برگزاری دورههای آموزشی براساس نیاز کارکنان
۱۰	۲	۴۱	۱۷	انجام نیازسنجی قبل از برگزاری دوره های آموزشی
۱۶	۱۴	۷	۲۰	ارزیابی کارکنان براساس معیارهای مشخص و روشن
۱۳	۹	۸	۲۵	نبود رابطه و سوگیری در ارزیابیها
۲۲	۱۳	۳۴	۱۹	تناسب بین حقوق دریافتی با هزینه های زندگی
۲۸	۱۲	۳۵	۱۸	ارائه مزایا و اضافه کاری، خدمات رفاهی و غیره به کارکنان به عنوان بخشی از سیاستهای تشویقی
۳۳	۱۱	۲۶	۲۳	عادلان بودن حقوق دریافتی در مقایسه با سایر سازمانها
۲۱	۳	۱۵	۲۱	متناسب بودن تواناییهای کارکنان با نیازهای و تقاضای شغلی
۱۸	۴	۱۱	۲۲	تناسب و سازگاری بین شخصیت افراد و شغل ترویج
۲۹	۸	۹	۲۴	شفاف و مشخص بودن اهداف و وظایف کاری فرد
۳۵	۱۰	۱۳	۳۵	درک ارتباط کار خود با سایر بخشهای سازمان
۳۷	۱۵	۲۸	۲۶	داشتن استقلال شغلی و احساس مسئولیت در مورد نتایج
۳۲	۵	۳۰	۳۰	تعریف پستهای جدید با توجه به نیازهای جدید
۲۶	۱	۳۲	۲۸	ادغام پستهای سازمانی باحجم وظایف کم یا نزدیک به هم
۳۴	۴۰	۲۹	۱۱	استفاده از خرد و دانش جمعی و تصمیم گیری مشارکتی
۲۷	۲۷	۲۰	۷	طراحی برنامه ها به صورت انعطاف پذیر و با مشارکت کارکنان
۱۹	۲۹	۱۸	۵	تشویق کارکنان برای عملی کردن ابتکارها، ایده ها و نظراتشان
۱۵	۲۳	۲۳	۸	در نظر گرفتن مشوق هایی برای ابتکار عمل کارکنان
۷	۱۹	۱۲	۱	تشویق فعالیتها و برنامه های جدید شغلی از سوی مدیران
۱۱	۲۴	۱۴	۴	انتخاب و معرفی کارکنان موفق سازمان
۲۵	۳۱	۲۷	۱۲	انتخاب کارکنان موفق به عنوان الگو و سرگروه در سازمان
۲۴	۳۵	۱۹	۲	حمایت از کارکنان موفق در سازمان
۲۳	۲۸	۳۳	۶	تشویق کسب مهارتها و دانش شغلی در سازمان
۱۲	۱۶	۲۱	۹	فراهم کردن فرصت یادگیری مستمر برای کارکنان
۱	۱۸	۲۵	۱۴	تشویق و ارزشمند بودن یاددهی و یادگیری در سازمان
۱۴	۲۰	۲۴	۳	جاری و نهادینه بودن فرهنگ نقد و نقدپذیری در سازمان
۲۰	۲۵	۱۷	۱۰	اعتماد و اهمیت دادن مدیران به قضاوت حرفهای و نقد کارکنان
۱۷	۱۷	۱۶	۱۳	تلقی کردن نقد و انتقاد به عنوان وسیله ای برای رفع ضعفها و دستیابی به موفقیت
۸	۴۱	۳۸	۳۶	به روز رسانی و کسب دانش و مهارت حرفهای توسط کارکنان
۴	۳۲	۳۶	۴۰	داشتن دانش علمی لازم در زمینه شغل
۲	۲۶	۳۷	۳۹	ارتباط و تعامل با همکاران و شبکه سازی با آنان
۵	۳۳	۴۰	۴۱	مشورت دادن و گرفتن در بین کارکنان سازمان در زمینه شغل
۳	۲۲	۳۹	۳۷	داشتن مهارت، صلاحیت و سواد در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات

### نتیجه گیری، بحث و پیشنهادها

ترویج کشاورزی به دلیل ارتباط نزدیک و تعاملی با بخش کشاورزی و روستایی باید متناسب با تغییر و تحولات محیطی و خواسته های جامعه هدف خود ساختار پویا و کارآمد را به اجرا بگذارد (کریمی و همکاران، ۱۳۹۶). تحولات چشمگیر در سطح انتظارات مخاطبان ترویج کشاورزی حامل این پیام است که پاسخگویی به نیازهای مخاطبان در ساختار سنتی امکانپذیر

فناوری اطلاعات و ارتباطات (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶) و دانش حرفه ای (فاضل و همکاران، ۱۳۹۶) در توانمندسازی روان شناختی اشاره کرده اند.

جهت پیاده سازی الگوهای ذهنی شناسایی شده، پیشنهادهایی در قالب الزامات پیاده سازی برای هر الگو ارائه شد.

#### الزامات پیاده سازی الگوی ذهنی حامیان عوامل زمینه ای توانمندساز:

- ترویج فرهنگ نقد و نقدپذیری در سازمان و اعتماد به قضاوت‌های حرفه ای و نقد کارکنان ترویج کشاورزی
- خلق فرصت‌های یادگیری، ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت و مدیریت مشارکت جو در سازمان برای عملی کردن ابتکارها، نظرات و ایده های کارکنان ترویج کشاورزی
- الگوسازی سازمانی و انتخاب و معرفی کارکنان موفق ترویج کشاورزی

#### الزامات پیاده سازی الگوی حامیان ذهنی عوامل محیطی توانمندساز:

- تعامل و ارتباط با دانشگاه ها، مراکز علمی و پژوهشاتی، ارگانها و سازمان های مرتبط با حوزه روستا و کشاورزی و دریافت حمایت این مراکز از ترویج کشاورزی از طریق تولید یافته های مورد نیاز عرصه های تولیدی
- تامین اعتبارات لازم برای انجام پژوهش های و فعالیتهای ترویجی به ویژه دسترسی سطوح محلی به منابع مالی و امکانات کافی

#### الزامات پیاده سازی الگوی ذهنی حامیان عوامل ساختاری توانمندساز:

- نیازسنجی و هدفمند کردن دوره های آموزشی با نیازهای شغلی کارکنان ترویج کشاورزی
- طراحی مجدد شغل به معنای ادغام پست های سازمانی با حجم وظایف کم و یا نزدیک به هم و ایجاد پست های جدید با توجه به نیازهای جدید
- ایجاد تناسب بین انتظارات و دستاوردها از طریق ارزیابی عادلانه براساس معیارهای شفاف و مشخص و به دور از سوگیری و دخالت دادن روابط شخصی، پرداخت حقوق عادلانه در مقایسه با سایر سازمانها با توجه به سختی های کار ترویج کشاورزی
- بهبود تناسب فرد - شغل از طریق ارتقاء تواناییها، مهارتها و ویژگیهای شخصیتی کارکنان با نیازها و تقاضای شغلی ترویج کشاورزی

#### الزامات پیاده سازی الگوی ذهنی حامیان عوامل فردی توانمندساز:

- تشویق کارکنان ترویج به شبکه سازی در راستای توسعه دانش حرفه ای و تسهیم تجارب و دروس آموخته شده شغلی
- بهبود سواد، دانش و مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات

نخواهد بود. به طوری که در چند دهه اخیر کار آمدی و اثربخشی ترویج کشاورزی مورد انتقاد مسئولین، کارفرمایان و روستاییان بوده است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۷). از اینرو میتوان گفت توجه به مفهوم توسعه نیروی انسانی، عملکرد و بازده آن از جمله الزامات ترویج کشاورزی است. توانمندسازی روان شناختی جهت تحقق توسعه منابع انسانی، یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره وری و استفاده از ظرفیتهای تواناییهای فردی و گروهی کارکنان سازمان میباشد (Gomez & Rosen, 2001). در این میان مدیران به واسطه داشتن تجربه، شناخت ویژگیهای شغلی، فردی و سازمانی و مواردی از این قبیل میتوانند در توانمندسازی روان شناختی کارکنان نقش داشته باشند (حکاک و همکاران، ۱۳۹۶). ترویج کشاورزی نیز از این قاعده مستثنی نیست. از این رو مطالعه حاضر به واکاوی الگوهای ذهنی مدیران ترویج کشاورزی نسبت به توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کشاورزی پرداخت. بر اساس تحلیل داده های گردآوری شده، الگوهای ذهنی مدیران ترویج کشاورزی در چهار دسته طبقه بندی شد. با استناد به یافته های این مطالعه میتوان نتیجه گرفت توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کشاورزی تابعی از عوامل زمینه ای، محیطی، ساختاری و فردی میباشد. با توجه به درصد واریانس تبیین شده توسط هر یک از الگوهای ذهنی، بر اساس ذهنیت مدیران ترویج کشاورزی، به ترتیب اهمیت عوامل زمینه ای، محیطی، ساختاری و فردی نقش بیشتری در توانمندسازی روان شناختی کارکنان ترویج کشاورزی دارند. همسو با یافته های الگوی ذهنی حامیان عوامل زمینه ای توانمندساز، پژوهش های دیگر به عواملی از قبیل قدردانی مدیر از کارکنان و نقش رهبری، عدالت سازمانی و فرهنگ کار و ارزش آفرینی (فاضل و همکاران، ۱۳۹۶)، یادگیری سازمانی (فقیهی پور و چترچی، ۱۳۹۶) و فرهنگ سازمانی (Sotirofski, 2014)؛ اصفهانی اصل و صداقت جو، ۱۳۹۴) که اشاره به عوامل مرتبط با زمینه سازمانی دارند، پرداخته اند. در ارتباط با نقش عوامل محیطی، همسو با یافته های این الگوی ذهنی، در پژوهش های دیگر به عوامل محیطی از قبیل تغییرات محیطی، وضعیت اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی و حمایت مسئولان به عنوان عوامل محیطی تاثیرگذار بر توانمندسازی روان شناختی اشاره شده است (مجدالدین، ۱۳۹۰؛ حیدری ساربان و رکن الدین افتخاری، ۱۳۹۵؛ فاضل و همکاران، ۱۳۹۶).

در تأیید یافته های این پژوهش در ارتباط با نقش عوامل ساختاری، نتایج سایر پژوهشها به عوامل ساختاری از قبیل پاداش و حقوق، مشخص بودن اهداف و دسترسی به اطلاعات (فاضل و همکاران، ۱۳۹۶)، آموزش (Barton & Barton, 2011)؛ کلیفر و همکاران، ۱۳۹۱)، تناسب فرد- شغل (Lauring & Selmer, 2018)؛ ادیب پور و همکاران، ۱۳۹۵)، ویژگیهای شغلی (حسن زاده و همکاران، ۱۳۹۲؛ Seibert et al., 2011)، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات (Liao & Liu, 2016)؛ مرادی، ۱۳۹۴) اشاره کرده اند. در ارتباط با الگوی ذهنی عوامل فردی، نتایج پژوهش های دیگر به تاثیر عواملی از قبیل مهارت و صلاحیت

کارکنان ترویج کشاورزی به منظور به روز کردن دانش و مهارت‌های حرفه ای و کسب آگاهی‌ها و اطلاعات جدید شغلی.

### منابع و ماخذ

- ۱- ادیب پور، م.، دیلمی، م. د.، و دهقانان، ح. (۱۳۹۵). تاثیر تناسب فرد و سازمان و تناسب فرد و شغل بر رفتارهای کاری نوآورانه و عملکرد شغلی با تاکید نقش میانجی اعتماد در خلق نوآوری. *فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی*، شماره ۳، پیاپی ۱۵، صص ۱۱۲-۱۲۹.
- ۲- اصفهانی اصل، م.، و صداقتجو، م. (۱۳۹۴). رابطه سبک رهبری، عدالت سازمانی و توانمندسازی روان شناختی با انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان زن. *فصلنامه زن و فرهنگ*، دوره ۷، شماره ۲۴، صص ۹۴-۸۱.
- ۳- باسامی، ا.، چیدری، م.، و عباسی، ع. (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر فرسودگی شغلی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان کردستان. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، دوره ۴۵، شماره ۲، صص ۳۰۳-۲۹۳.
- ۴- بشلیده، ک.، شیخ بهایی، س. ا. ه.، و بهارلو، م. (۱۳۹۳). طراحی و آزمون الگوی از پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان شناختی. *مجله علوم رفتاری*، پیاپی ۳۰، شماره ۴، صص ۳۹۶-۳۸۳.
- ۵- حسن زاده، ع.، رجایی پور، س.، و نوری، ا. (۱۳۹۲). شفافیت نقش و توانمندسازی روان شناختی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره ۴، شماره ۲، صص ۱۵۵-۱۳۵.
- ۶- حسن زاده، م. ص.، حسنزاده، ت.، و یوسفی مقدم، س. (۱۳۹۳). نقش اعتماد درون سازمانی در افزایش توانمندسازی روان شناختی کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی استان گیلان). *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره ۵، شماره ۲، صص ۱۵۴-۱۲۹.
- ۷- حکاک، م.، شریعت نژاد، ع.، و ساعدی، ع. (۱۳۹۶). شناسایی الگوهای ذهنی مدیران در راستای توانمندسازی کارکنان با استفاده از روش Q. *فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه*، دوره ۳۰، شماره ۲، صص ۱۰۸-۸۵.
- ۸- حیدری ساربان، و رکن الدین افتخاری، ع. (۱۳۹۵). تحلیل عوامل موثر بر توانمندسازی کشاورزان؛ مطالعه موردی: استان اردبیل. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، دوره ۴۷، شماره ۳، صص ۷۵۵-۷۴۳.
- ۹- خوشگویان فرد، ع. (۱۳۸۶). روششناسی کیو. تهران: انتشارات مرکز پژوهش‌های صدا و سیما.
- ۱۰- عسگراوغلی، ن.، و عابدی، ر. (۱۳۹۲). تاثیر شخصیت کارآفرینانه بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، دوره ۶، شماره ۳، صص ۱۲۴-۱۰۵.
- ۱۱- علیزاده، ن.، علیپور، ح.، نیکویی، ع.، حاجی میر رحیمی، س. د.، بخشی جهرمی، آ.، و حسنپور، ب. (۱۳۹۷). شناسایی چالشها و الزامات ترویج کشاورزی و آسیب شناسی وضع موجود نظام نوین ترویج کشاورزی. *مجله علوم ترویج و آموزش*

- کشاورزی/ایران، جلد ۱۴، شماره ۲، صص ۳۵-۲۱.
- ۱۲- غفاری، س.، زکیانی، ش.، و رضایی، ز. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر فناوری اطلاعات بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران. *مجله پیپورد سلامت*، دوره ۱۱، شماره ۶، صص ۶۳۸-۶۳۲.
- ۱۳- فاضل، ا.، کمالیان، ا. ر.، و روشن، ع. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد و مولفه‌های موثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تاکید بر دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم با استفاده از رویکرد دلفی فازی: ارائه یک الگوی مفهومی. *نشریه علمی-پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، جلد ۱۰، شماره ۶، صص ۴۶۸-۴۵۵.
- ۱۴- فقیهی پور، ج.، و چترچی، ن. (۱۳۹۶). توانمندسازی روان شناختی کارکنان. تهران: انتشارات دارالفنون.
- قدمی، ک.، پیری زمانه، م.، و وهابی، ر. (۱۳۹۶). کاربست هوش هیجانی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان نظامی در مقابله با تهدیدات نرم، مطالعه موردی: یک سازمان نظامی. *دوفصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات قدرت نرم*، دوره ۲، شماره ۱۷، صص ۱۵۸-۱۳۴.
- ۱۵- قلی فر، ا.، حجازی، س. ی.، و حسینی، س. م. (۱۳۹۱). بررسی عوامل سازمانی - مدیریتی موثر بر توانمندسازی اعضای هیات علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، دوره ۴۳، شماره ۱، صص ۹۰-۷۷.
- ۱۶- کریمی، ح.، رضائی مقدم، ک.، زمانی، غ.، حیاتی، د.، و رضایی، ع. (۱۳۹۶). واکاوی شبکه نهادی ترویج و آموزش کشاورزی استان کرمان: کاربرد تحلیل شبکه اجتماعی. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی*، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۱۵۱-۱۳۱.
- ۱۷- کلانتری، خ. (۱۳۸۹). پردازش و تحلیل دادهها در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی با استفاده از نرم افزار SPSS، انتشارات: اکسیر.
- ۱۸- لاجوردی، س.، رحیم نیا، ف.، و مرتضوی، س. (۱۳۹۵). روش کیو در شناخت الگوهای ذهنی. *نشریه مدیریت عمومی*، ۹ (۳۱)، صص ۲۸-۵.
- ۱۹- مجدالدین، ع. (۱۳۹۰). مدل توانمندسازی مدیران مراکز آموزش عالی دانشگاه جامع علمی کاربردی. رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۲۰- مرادی، ف. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و توانمندی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران). پایاننامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۲۱- مهاجریامیری، ش.، مجردی، غ.، و بادسار، م. (۱۳۹۵). بررسی نقش عوامل اجتماعی و روان شناختی بر توانمندسازی زنان روستایی سرپرست خانوار تحت پوشش کمیته امداد (مورد مطالعه: شهرستان عباس آباد). *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، دوره ۴۷، شماره ۱، صص ۲۲۵-۲۱۱.
- ۲۲- الیاس پوریان، م. ک.، پورسعید، ع.، و اشراقی سامانی،

- Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- 34- Liao, R. X., and Liu, Y. H. (2016). The impact of structural empowerment and psychological capital on competence among Chinese baccalaureate nursing students: A questionnaire survey. *Nurse education today*, 36, 31-36.
- 35- Lyu, D., Ji, L., Zheng, Q., Yu, B., & Fan, Y. (2018). Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*.
- 36- McDowell, G. (2004). Is Extension an idea whose time has come--and gone? *Journal of Extension*, 42(6), 1-6.
- 37- Owen, D. C., Boswell, C., Opton, L., Franco, L., and Meriwether, C. (2018). Engagement, empowerment, and job satisfaction before implementing an academic model of shared governance. *Applied Nursing Research*, 41, 29-35
- The Contemporary Construction of. (2014).38- Rao, A Nurse Empowerment. *Journal of Nursing Scholarship*, 44 (4), 396-402.
- 39- Rivera, M. W. (2001). *Agricultural and rural extension worldwide: Options for institutional reform in the developing countries*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- 40- Rivera, M. W., and Sulaiman, R. V. (2009). Extension: Object of reform, engine for innovation. *Outlook on Agriculture*, 38 (3), 267-273.
- 41- Safari, K., Ghorban, A., Rastegar, A., and Jahromi R. (2010). The Relationship between Psychological Empowerment and Entrapreneurship among Clerks of Fars Payame Noor University. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 374-391.
- , and Meyer,42- Schermuly, C. C., Schermuly, R. A B. (2011). Effects of Vice-Principals Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout. *International Journal of Educational Management*. 25(3), 252-264.
- 43- Seibert, S. E., Wang, G., and Courtright, H. S. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment InOrganizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.
- Sotirofski, K. (2014). Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development*, 3(2), 119-132.
- 44- Van Exel, J., and De Graaf, G. (2005). Q methodology: A sneak preview, Available at www.nl.Jobvanexel
- 45- Yang, J., Liu, L., Chen, Y and Pan, X. (2014). Effects of unit empowerment and perceived support for professional nursing practice on unit effectiveness and individual nurse well-being: A time-lagged study. *Applied Nursing Research*, 27, 3, 186-191.
- 46- Zhang, X., and Bartol, K. (2010). Linking ر. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر آموزش‌های تخصصی با تاکید بر توانمندی شغلی منابع انسانی (مورد مطالعه در سطح سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام). *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، جلد ۱۰، شماره ۱، صص ۳۷-۵۰.
- 23- Andam, F. (2017) Psychological Empowerment: Exploring the Links to Knowledge Sharing. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. 6(1), 62-71.
- 24- Barton, H., and Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(3), 201-208.
- 25- Behroozi, M., Fadaiyan, B., and Ebneroomi, S, (2012). A Survey of Effective Elements of Empowerment of the University Employees of Medical Sciences toward a Conceptual Framework: Iran's Perspective. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 2832 - 2836.
- 26- Boley, B. B., Strzelecka, M., and Watson, A. (2018). Place distinctiveness, psychological empowerment, and support for tourism. *Annals of Tourism Research*. 70, 137- 139.
- 27- Brown, P. R., Hochman, Z., Bridle, K. L., & Huth, N. I. (2015). Participatory approaches to address climate change: perceived issues affecting the ability of South East Queensland graziers to adapt to future climates. *Agriculture and Human Values*, 32(4), 689-703.
- 28- Dusta, S. B., Resickb, Ch, J., Margolisc, J. A., Mawritzb, M. B., and Greenbaumd, R. L. (2108). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, in press, corrected proof, Available online 12 February 2018.
- Gomez, C., and Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69
- 29- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
- 30- Laschinger, H., Nosko, A., Wilk, P and Finegan, J. (2014). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *International Journal of Nursing Studies*, 51, 12, 1615-1623.
- 31- Latifa, B. (2017). The Effect of Structural Empowerment on Psychological Empowerment in Private Health Care in Biskra, Algeria. *Economics*, 5(2), 129-137.
- 32- Lauring, J., and Selmer, J. (2018). Person-environment fit and emotional control: Assigned expatriates vs. self-initiated expatriates. *International Business Review*. 27, 982-992.
- 33- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., and Wu, M. (2012).

Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement, *Academy Of Management Journal*, 53 (1), 107–128.