

## شناسایی متغیرهای مرتبط با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان آموزش و

### پرورش شهر قم

طاهره فیضی<sup>۱</sup>، آسیه ذوالفقاری مقدم<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

۲. کارشناس ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

(تاریخ دریافت: ۸۷/۳/۴؛ تاریخ تصویب: ۸۷/۷/۸)

### چکیده

در این مقاله به منظور شناسایی متغیرهای مرتبط با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر قم، نخست مدیریت مشارکتی، آموزش، فراهم کردن منابع، فراهم کردن اطلاعات، پیوند با نتایج، برانگیختگی هیجانی، پرورش تجارب برتری شخصی، ایجاد اعتماد، الگوسازی، حمایت کردن، داشتن هدف‌های روشن و ویژگی‌های جمعیت شناختی به عنوان متغیرهای مستقل و توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده و سپس ارتباط متغیرهای مستقل و متغیر وابسته با توجه به داده‌های پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گرفته است.

نتایج حاصل در سطح اطمینان ۹۵٪ حاکی از آن است که بین آموزش، پرورش تجارب برتری شخصی و فراهم کردن منابع با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود ندارد و سایر متغیرها به طور مستقیم و یا غیرمستقیم با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارند.

در رابطه با متغیرهای مستقل، نتایج نشان می‌دهد که ارتباط میان مدیریت مشارکتی با توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان نسبت به سایر متغیرها در حد بالایی قرار دارد. هم‌چنین طبق این نتایج، متغیر وابسته، یعنی توانمندسازی روان‌شناختی در حد بالایی ارزیابی شده است.

### واژگان کلیدی

توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی، پرورش تجارب برتری شخصی، پیوند با نتایج، برانگیختگی هیجانی.

## مقدمه

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند، در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیش‌ترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند از عهده وظایف محول برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند، ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، توانمندسازی است (آقایار، ۱۳۸۲، ص ۲۸).

در ادبیات مدیریت نسبت به مفهوم توانمندسازی دو رویکرد متفاوت وجود دارد: رویکرد اول، رویکرد مکانیکی است که در آن توانمندسازی عبارت است از تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان. در رویکرد دوم که رویکرد ارگانیکی (انگیزشی و شناختی) نامیده می‌شود، توانمندسازی مفهومی چند بعدی است که بر اساس ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش‌شان در سازمان و نیز افزایش انگیزش درونی کارکنان نسبت به وظایف محول تعریف شده است.

توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و هم‌چنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان است.

## بیان مسأله

عواملی چون افزایش انتظارات مشتریان، فرآیند جهانی شدن و تکنولوژی بسیار پیشرفته از جمله عواملی هستند که باعث شده‌اند که سازمان‌های سده بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کنند. در سازمان‌های سنتی صرفاً انرژی کارکنان مدیریت می‌شد، در حالی که در سازمان‌های سده بیست و یکم نیاز به آن خواهد بود که علاوه بر انرژی، نیروی فکری و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت گردد. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله مراتب دستوری - کنترل‌ی مناسب نخواهد بود، بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات سریعاً اقدام نمایند. بنابراین، لزوم

پرورش کارکنانی که دارای توانایی خودمدیریتی باشند باعث شده که توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک برنامه جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند (جبارزاده، ۱۳۸۱، ص ۱).

توجه به موضوع توانمندسازی کارکنان در دو دهه اخیر اهمیت به خصوصی یافته و به یکی از دلمشغولی‌های مدیران تبدیل شده است. توانمندسازی یکی از راهکارهای مهم برای گسترش سازمان‌ها و انطباق با تغییرات خارجی است. محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه حل ارائه دهند، خلاقیت داشته باشند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. این امر از طریق توانمندسازی کارکنان محقق می‌شود و در صورت بهره‌گیری از آن نه تنها تعهد کارکنان به سازمان بیش‌تر شده، بلکه در آنان حس اعتماد و اهمیت، ظرفیت و توانایی ایجاد می‌شود که پیامد آن یک محیط کاری مثبت خواهد بود (گمینان، ۱۳۸۲، ص ۱۱۳).

با توجه به اهمیت سازمان آموزش و پرورش در میان سازمان‌های دولتی، اجرای مناسب برنامه‌های توانمندسازی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش انگیزه و تعهد آنها شود و در نتیجه اثربخشی و کارایی سازمان را افزایش دهد.

به همین جهت، تحقیق حاضر در آموزش و پرورش شهر قم و برای پاسخ دادن به سؤال زیر انجام شده است:

چه متغیرهایی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارند؟

### تعاریف و مفاهیم توانمندسازی

در میان نظریه‌پردازان سازمانی نسبت به مفهوم توانمندسازی علاقه زیادی وجود دارد (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸) افزایش توجه نسبت به این موضوع تا حدی به یافته‌های حاصل از مطالعات مهارت‌های رهبری و مدیریت مرتبط است، نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد، توانمندسازی زیردستان می‌تواند منجر به اثربخشی سازمان و مدیریت گردد (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵؛ موی و هنکین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ص ۱۰۳). به علاوه، نویسندگان از واژه‌های متفاوتی برای تعریف رویکردهای مشابه استفاده کرده‌اند؛ برای مثال، سالیوان<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) اشاره می‌کند که تا قبل از

1. Moyer & Henkin

2. Sullivan

سال ۱۹۹۰ توانمندسازی فقط از طریق مقاله‌هایی که در خصوص موضوع‌هایی چون مدیریت مشارکتی، کنترل کیفیت جامع، توسعه فردی، حلقه‌های کیفیت و برنامه‌ریزی استراتژیک بحث می‌کردند، قابل دستیابی بود و از سال ۱۹۹۰ شمار مقاله‌هایی با عنوان توانمندسازی کارکنان افزایش یافته است (سالیوان، ۱۹۹۷، ص ۲۰۲). با وجود ارایه تعاریف متعدد از توانمندسازی، هنوز توافقی بر سر تعریف آن وجود ندارد (سیگال و گاردنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ص ۷۰۵) با این وجود، اکثر نویسندگان عنصر اصلی توانمندسازی را تفویض اختیار و دادن آزادی عمل به کارکنان می‌دانند. به برخی تعاریف مطرح شده در این خصوص در زیر اشاره می‌شود:

ویلکینسون<sup>۲</sup> معتقد است که واژه توانمندسازی برای اشاره به شکلی از نوآوری در مشارکت کارکنان اطلاق می‌شود که به طور گسترده از سال ۱۹۸۰ مطرح شده است (ویلکینسون، ۱۹۹۸، ص ۴۰).

کپلمن و ریچاردز<sup>۳</sup> در این رابطه می‌نویسند "توانمندسازی کارکنان با ارایه فرصت به آنان برای تصمیم‌گیری، انگیزش کارکنان را افزایش داده و باعث کاهش مقاومت آنها نسبت به تغییرات سازمانی می‌شود (کپلمن و ریچاردز، ۱۹۹۶، ص ۲۶).

توانمندسازی تقویت عقاید افراد نسبت به اثر بخشی خودشان است؛ فرآیند تغییر اعتقادات درونی کارکنان (کانگر و کاننگو، ۱۹۹۸؛ فلوس<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۷، ص ۵۷۰).

باون و لاولر<sup>۵</sup> توانمندسازی را ابزاری برای تواناساختن کارکنان برای تصمیم‌گیری می‌دانند (باون و لاولر، ۱۹۹۲؛ ارستد<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷، ص ۳۲۵).

لاشلی<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) توانمندسازی را در ارتباط با هدف سازمان برای به کارگیری راهبرد تعریف می‌کند (ارستد، ۱۹۹۷، ص ۳۲۵).

دیوید کولینس<sup>۸</sup> توانمندسازی را نوآوری در کنترل مدیریتی می‌داند (کولینس، ۱۹۹۶، ص ۳۰).

- 
1. Siegall & Gardner
  2. Wilkinson
  3. Kappelman & Richards
  4. Fellows, Liu, Chiu
  5. Bown & lawler
  6. Ersted
  7. Lashly
  8. Ersted

توماس و ولتوس<sup>۱</sup> توانمندسازی را مترادف با بخشیدن قدرت تعریف کرده‌اند، به نظر آنان توانمندسازی یک ویژگی شخصی بلندمدت نیست که در موقعیت‌های مختلف آشکار شود، بلکه مجموعه شناخت‌هایی است که به وسیله محیط کار ایجاد می‌شود (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰؛ هاریسون<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۶، ص ۹۷۴).

کانگر و کانگو<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) توانمندسازی را فرآیندهایی می‌دانند که به وسیله آن اعتقاد افراد به خودکارآمدیشان افزایش می‌یابد (موی و هنکین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶، ص ۱۰۴).

راندولف (۱۹۹۵) معتقد است که توانمندسازی به مشارکت مدیریت و جریان پیوسته اطلاعات وابسته است. سازمان‌هایی که به طور موفقیت‌آمیز برنامه‌های توانمندسازی را اجرا می‌کنند، از مزایای آن که شامل پاسخ‌گویی سریع‌تر به نیازهای مشتری، داشتن کارکنانی که نسبت به شغل خود رضایت قابل قبولی دارند و افزایش کیفیت خدمات، بهره‌مند می‌شوند (باون و لاولر، ۱۹۹۲؛ کسوپ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸، ص ۲۶۵).

نیکولس<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) معتقد است، توانمندسازی حالتی از ذهن است و پیش از آنکه اقدامی باشد که برای فرد یا سازمان صورت می‌گیرد، راهی برای فکر کردن و رفتار کردن است (نیکولس، ۱۹۹۵، ص ۵).

کوک<sup>۷</sup> معتقد است، توانمندسازی کلیدی جهت آزاد کردن توان بالقوه کارکنان است، با وجود این، بدون مشارکت، مربی‌گری، آموزش و حمایت، فرآیندهای توانمندسازی در عمل محکوم به شکست است (کوک، ۱۹۹۴، ص ۹).

توانمندسازی رویکرد جدید کار کردن است؛ تغییر سبک مدیریت بالا به پایین که در آن ساز و کارهای کنترل از زمان انقلاب صنعتی رایج شده بود (باروج، ۱۹۹۸، ص ۸۲).

- 
1. Thomas & Velthos
  2. Harison
  3. Conger & Kanungo
  4. Moye & Henkin
  5. Cacioppe
  6. Nicholls
  7. Cook

### پیشینه تاریخی توانمندسازی

اگرچه مفهوم توانمندسازی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روان‌شناسی سازمانی وارد شده است، اما بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که توانمندسازی ریشه در دوران گذشته دارد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۲۰). به اعتقاد کرم بستی توانمندسازی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ، گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سرپناه، رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آنها برای حفظ نفس، بقا و بهبود زندگی از تکامل توانمندی بشر نشان دارد. از این دیدگاه تمامی تلاش‌های صورت گرفته برای سازگاری با اقلیم، صیانت نفس و استفاده بیش‌تر از توان موجود در انسان را می‌توان توانمندسازی نامید (کرم بستی، بی تا، ص ۴۷).

کن لاو (۱۹۹۵) معتقد است، توانمندسازی با نظریات و ابتکاراتی مانند پیچیدگی، مدیریت مشارکتی، برنامه‌های پیشنهادی استخدام، چرخه‌های کیفیت و تنوع شکل‌گیری گروه و ابتکارات مرتبط است. توانمندسازی ایده‌ای است که در تجربیاتی مانند "رهبران دموکراتیک"، "مدیریت مشارکتی"، "چرخه کیفیت" و "استخدام" تجلی پیدا کرده است. توانمندسازی به عنوان یک ایده با تجدید سازماندهی و اجرا، به طور واضح در توصیف نظریه ۷ داگلاس مک گریگور در کتابش به نام "سمت و سوی سرمایه‌گذاری انسان" ریشه دارد (کرم بستی، بی تا، ص ۱۳۶).

هم‌چنین وتن و کمرون اظهار می‌دارند، توانمندشدن در رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته حتی قرن‌های گذشته بر می‌گردد. در زمینه روان‌شناسی، آدلر<sup>۱</sup> (۱۹۲۷) مفهوم "انگیزه تسلط"<sup>۲</sup> را با تأکید بر تلاشی که افراد برای کسب تسلط در برخورد با جهان خود دارند، مطرح کرد. چندین دهه قبل، مفاهیم مشابهی معرفی شدند از جمله "انگیزه اثرگذاری"<sup>۳</sup> یک انگیزه درونی است که

- 
1. Adler
  2. Mastery motivation
  3. Effectance motivation

باعث می‌شود، رویدادها اتفاق بیفتد (وایت<sup>۱</sup>، ۱۹۵۹)؛ "واکنش روان‌شناختی"<sup>۲</sup> که به تلاش برای آزادی از محدودیت‌ها اشاره دارد (بریم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶)؛ "انگیزه تبخیر"<sup>۴</sup> تلاشی که برای رویارویی با چالش‌ها و غلبه بر آنهاست (هارتر<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸) و "سبب شخصی"<sup>۶</sup> که انگیزش برای عملکرد آزادانه است. در جامعه شناسی، مفاهیم توانمندشدن در بیش‌تر جنبش‌های مربوط به "حقوق"<sup>۷</sup> (مانند حقوق انسانی<sup>۸</sup>) که در آن مردم برای آزادی و کنترل اوضاع و احوال شخصی خویش مبارزه می‌کنند، نقش محوری داشته است. به علاوه بسیاری از آثاری که از طریق تغییر اجتماعی به مشکلات اجتماعی حمله کرده‌اند، اساساً بر توانمند کردن گروه‌ها متمرکز شده‌اند. یعنی افراد به این منظور برای تغییر اجتماعی تلاش می‌کنند که دسترسی خود را به یک وضعیت توانمندشده افزایش دهند. در الهیات، مجادلات درباره اختیار<sup>۹</sup> در مقابل جبر<sup>۱۰</sup>، خودرایی<sup>۱۱</sup> در مقابل تسلیم<sup>۱۲</sup>، قضا و قدر<sup>۱۳</sup> در مقابل ایمان<sup>۱۴</sup> و کار و فعالیت<sup>۱۵</sup> و انسان‌گرایی<sup>۱۶</sup> در مقابل اثبات‌گرایی<sup>۱۷</sup>، در طول قرن‌ها بحث‌های داغی را مطرح کرده است. ریشه همه این مباحث اشکال تغییر یافته موضوع توانمندی در مقابل ناتوانی و درماندگی است. منابع علمی جدیدتر مربوط به "آزادی مذهبی"<sup>۱۸</sup> بر توانمندشدن افراد برای برعهده گرفتن سرنوشت شخصی خویش، به جای اعتماد صرف بر یک نیروی مافوق طبیعی که همه چیز را در کنترل خویش دارد، تأکید می‌کنند. این تأکید به معنی آن نیست که افراد معتقد به یک وجود متعالی نمی‌توانند احساس توانمند بودن بکنند، بلکه افراد

- 
1. White
  2. Psychological reaction
  3. Brehm
  4. Competence motivation
  5. Harter
  6. Personal causation
  7. Rights
  8. Civil Rights
  9. Free will
  10. Determination
  11. Self Will
  12. Submissiveness
  13. Predestination
  14. Faith
  15. Works
  16. Humanism
  17. Positivism
  18. Libration theology

توانمند احساس تسلط بر خویشتن و استقلال فردی را با ایمان خویش به قدرتی برتر در می‌آمیزند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، صص ۱۷-۱۹).

اما استفاده از اصطلاح توانمندسازی در مدیریت به سال‌های پایانی دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ بر می‌گردد. در سال ۱۹۶۰ ایده غنی‌سازی شغل به عنوان پارادایم جدید کار مطرح شد که هدفش معنادار کردن کار برای کارکنان به همراه کنترل و بازخورد در خصوص عملکرد بود. در سال ۱۹۷۰ بحث دموکراسی صنعتی و تأکید بر حقوق کارکنان برای مشارکت مورد توجه قرار گرفت. در سال ۱۹۸۰ شکل‌های جدیدی از مشارکت توسعه یافت که بر دخالت دادن کارکنان در امور نظر داشتند، مانند حلقه‌های کیفیت، سهم کردن کارکنان در سود و... و در سال ۱۹۹۰ توانمندسازی در شکل جدیدش ظاهر گشت (ویلکینسون، ۱۹۹۸، ص ۴۱).

### رویکردهای توانمندسازی

محققان و نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت تا دهه ۱۹۸۰ توانمندسازی را فرآیند تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌دانستند. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران روان‌شناسی سازمانی، توانمندسازی را مفهومی چند بعدی دانسته‌اند که فقط تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین را شامل نمی‌شود. آنان از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه دارند.

کوپن و اسپریتزر (۱۹۹۷)، توماس و ولتوس (۱۹۹۰) و فورد و فوتلر (۱۹۹۵) ادعا دارند که توانمندسازی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. کوپن و اسپریتزر (۱۹۹۷) با بررسی ادبیات و مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پشیتاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند: (امیرخانی، ۱۳۸۵، ص ۲۲۵).

### رویکرد مکانیکی<sup>۱</sup>

بر اساس این دیدگاه توانمندسازی به معنی تفویض قدرت و اختیار به کارکنان رده پایین می‌باشد. توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را

1. Mechanical approach



تدوین، برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن را سازمان ترسیم می‌کند. اطلاعات و منابع مورد نیاز برای اجرای وظایف را برای کارکنان فراهم می‌کند و اجازه می‌دهد که ن در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرآیندها را انجام دهند. در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیش‌تر تحت کنترل مدیریت است و ساده‌سازی و روشن‌سازی کار و وظایف مورد تأکید است. به طور خلاصه، توانمندسازی یعنی تصمیم‌گیری در یک محدوده معین. راهبردهای ضمنی توانمندسازی از این دیدگاه عبارتند از:

الف. از مدیریت عالی شروع می‌شود.

ب. مأموریت‌ها، چشم‌اندازها و ارزش‌های سازمانی به روشنی تعریف می‌شوند.

ج. وظایف، نقش‌ها و پاداش‌های کارکنان به وضوح روشن می‌شوند.

د. مسئولیت‌ها تفویض می‌شوند.

هـ. کارکنان در قبال نتایج پاسخ‌گو هستند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، صص ۳۱-۳۲).

### رویکرد ارگانیکی

طبق این رویکرد، توانمندسازی به معنی مخاطره‌آمیز بودن، رشد و تغییر، هم‌چنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنان است. به عقیده کوین و اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) ساختارهای سازمانی موجود مانع "اجرای کار درست"<sup>۲</sup> می‌شوند. آنان فرض می‌کنند که کارکنان توانا اشتباهاتی را دارند، ولی برای این اشتباهات نباید تنبیه شوند. کارکنان توانمند باید "به جای آسان‌گیری خواستار عفو و بخشش باشند". آنان باید کارآفرین و خواستار مخاطره باشند، هم‌چنین حس مالکیت نسبت به سازمان داشته باشند. آنان باید در تضاد خلاق پیوسته با هم در چالش باشند. آنان باید برای ایجاد هم‌افزایی، تفاوت‌ها را آشکار و حل کنند. به طور خلاصه، از این دیدگاه، توانمندسازی به عنوان فرآیند مخاطره‌پذیری و رشد شخصی تعریف شده است (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۳۳).

کانگر و کاننگو (۱۹۸۸) این دیدگاه را رویکرد انگیزشی<sup>۳</sup> می‌نامند. هاردی و لیباوسالیوان<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) معتقدند در رویکرد انگیزشی، هدف افزایش احساس کارکنان نسبت

1. Quinn & Spreitzer
2. Doing the right thing
3. Motivational approach
4. Hardy & Libaousullivan

به خود اثربخشی‌شان می‌باشد. این رویکرد بر ارتباطات باز، حمایت عاطفی برای کاهش استرس و اضطراب، درونی‌کردن اهداف برای افزایش وفاداری و مشارکت به جای صرفاً انتقال قدرت، تأکید دارد (ارگنلی<sup>۱</sup>، سگلم<sup>۲</sup>، متین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ص ۴۲).

### ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی تا به امروز، اسپریتزر (۱۹۹۲) چهار بعد را برای توانمندسازی روان‌شناختی شناسایی کرده است. وتن و کمرون بر مبنای پژوهش میشرا<sup>۴</sup> یک بعد به مدل وی اضافه کرده‌اند و معتقدند برای آنکه مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند باید پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

#### احساس شایستگی<sup>۵</sup>

وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس شایستگی می‌کنند، یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای اجرای موفقیت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد کنند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، صص ۲۳-۲۴).

#### احساس خودمختاری<sup>۶</sup>

دسی<sup>۷</sup> و همکارانش (۱۹۸۹) بیان می‌کنند که افراد توانمند هم‌چنین احساس خودمختاری می‌کنند. در حالی که احساس شایستگی به احساس قابلیت اشاره دارد، خودمختاری به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است. خود مختار بودن به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن فرد به فعالیت‌های مربوط به خود است. هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر می‌شوند، احساس می‌کنند در کار

---

1. Ergeneli  
2. Saglam  
3. Metin  
4. Mishra  
5. Competence  
6. Self- determination  
7. Deci

حق انتخاب دارند، فعالیت‌های آنان در واقع پیامد آزادی و اقتدار شخصی است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ص ۸۶).

### احساس مؤثر بودن<sup>۱</sup>

افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند، آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شوند، تغییر ایجاد کنند.

احساس مؤثر بودن عبارتست از "اعتقادات فرد در یک مقطع مشخصی از زمان درباره توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب" (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، ص ۲۹).

### احساس معنادار بودن<sup>۲</sup>

معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند که اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند. آنان احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۴).

### احساس داشتن اعتماد به دیگران<sup>۳</sup>

افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند، مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و انصاف خواهد بود. معمولاً معنای این احساس آن است که اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و با آنان بیطرفانه رفتار خواهد شد (وتن و کمرون، ۱۳۸۳، صص ۳۳-۳۵).

### متغیرهای مرتبط با توانمندسازی روان‌شناختی

در خصوص متغیرهای مرتبط با توانمندسازی روان‌شناختی نیز نظرات و مدل‌های مختلفی مطرح شده است. برای مثال زیمرمن، (۱۹۹۵) بر روش‌هایی مانند حمایت کردن، مدیریت مشارکتی و آموزش کارکنان تأکید می‌کند. اسپریتزر (۱۹۹۵ و ۱۹۹۶) در مطالعات تحقیقی خود دریافت که دسترسی کارکنان به اطلاعات، نظام پاداش‌دهی، جو مشارکتی،

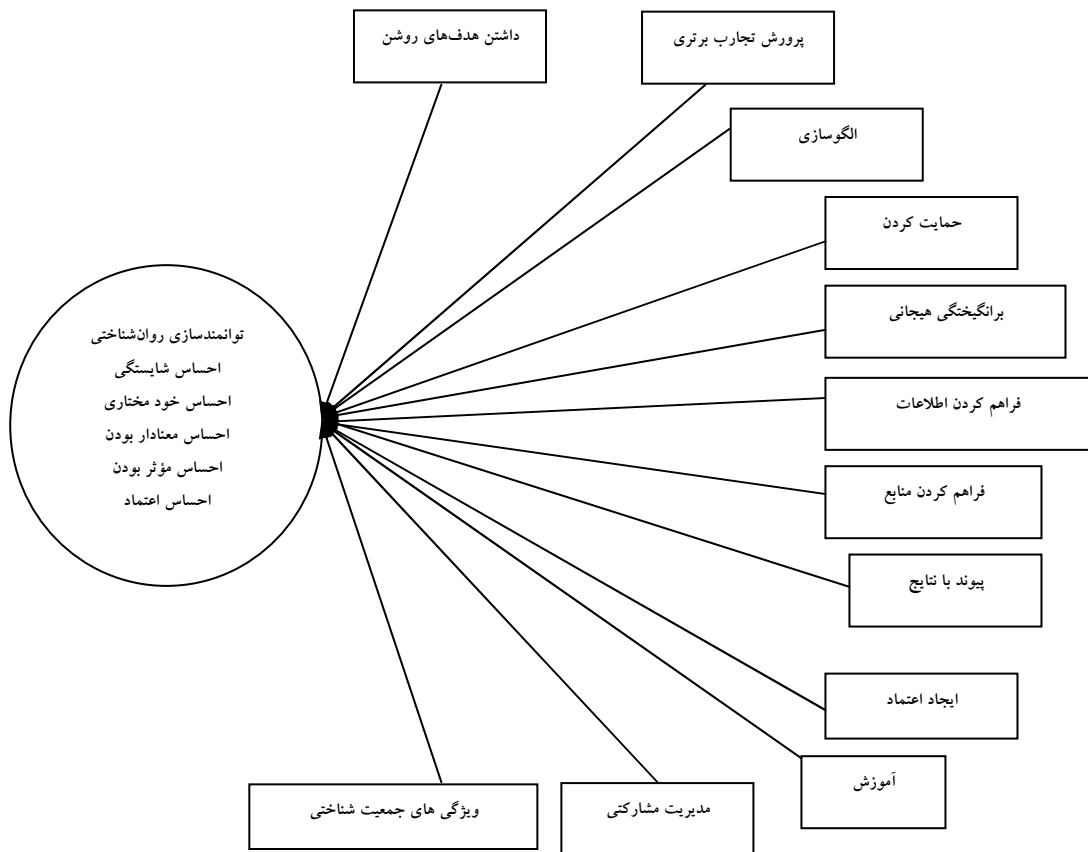
---

1. Impact  
2. Meaning  
3. Trust

حمایت‌های اجتماعی و عاطفی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارند. راهبردهای استقلال و آزادی عمل، داشتن اهداف چالش برانگیز و روشن، حمایت کردن، تفویض اختیار، نظام پاداش‌دهی، سبک رهبری دموکراتیک و الگوسازی از راهکارهایی هستند که زیمرمن (۱۹۹۷) برای توانمندساختن استادان دانشگاه نام می‌برد.

وتن و کمرون (۱۹۹۸) بر اساس پژوهش‌های کانتر (۱۹۸۳) باندورا (۱۹۸۶) و هاگمن و الدهام (۱۹۸۰) برای توانمندسازی کارکنان تعداد ۹ راهبرد مدیریتی را مطرح می‌کنند. این راهبردها عبارتند از: داشتن اهداف روشن، الگوسازی، حمایت کردن، برانگیختگی هیجانی، فراهم کردن اطلاعات، فراهم کردن منابع، پیوند با نتایج و ایجاد اعتماد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، صص ۶۰-۶۱). پس از بررسی و مطالعات صورت گرفته توسط محقق، و هم‌چنین مشاوره‌هایی که با استادان رشته مدیریت صورت گرفت، تصمیم بر آن شد تا از مدل وتن و کمرون (۱۹۹۸) استفاده شود؛ زیرا که این مدل نسبت به مدل‌های دیگر، از جامعیت بیش‌تری برخوردار است و نیز با در نظر گرفتن نظرات سایر دانشمندان در زمینه عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی، متغیرهای آموزش، مدیریت مشارکتی و ویژگی‌های جمعیت به متغیرهای موجود در مدل وتن و کمرون اضافه شد.

به این ترتیب، مدل تحلیلی تحقیق بر اساس ابعاد احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس معنادار بودن، احساس مؤثر بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران به عنوان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل آموزش، مدیریت مشارکتی، داشتن هدف‌های روشن، فراهم کردن منابع، فراهم کردن اطلاعات، ایجاد اعتماد، حمایت کردن، الگوسازی، پیوند با نتایج، برانگیختگی هیجانی، پرورش تجارب برتری شخصی و ویژگی‌های جمعیت شناختی به عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی شکل گرفته است (نمودار ۱).



نمودار ۱- مدل تحلیلی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

سؤال اصلی تحقیق به شرح زیر است:

چه متغیرهایی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارند؟

با توجه به سؤال بالا فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

- بین فراهم آوردن منابع و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.

- بین داشتن هدف‌های روشن و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود

دارد.

- بین اعتماد سازی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین الگوسازی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین حمایت کردن و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین پرورش تجارب برتری شخصی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین برانگیختگی هیجانی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین فراهم آوردن اطلاعات و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین پیوند با نتایج و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین آموزش و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین مدیریت مشارکتی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین ویژگی‌های جمعیت شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد.

### روش تحقیق

با توجه به هدف تحقیق، این پژوهش از نوع کاربردی است. بر مبنای چگونگی گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی - همبستگی است.

### جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری در این تحقیق عبارتست از آن دسته از کارکنان اداری سازمان آموزش و پرورش شهر قم که دارای تحصیلات دیپلم و بالاتر از آن هستند. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. هنگامی که افراد جامعه از تجانس و همگونی برخوردار نباشند و به زیربخش‌ها و زیرگروه‌های خاصی که از تجانس درون گروهی برخوردارند قابل تقسیم باشند، استفاده از روش تصادفی ساده مناسب نیست. در این گونه جوامع باید از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده کرد، یعنی اینکه افراد جامعه با توجه به صفات درون گروهی خود به طبقات مختلفی تقسیم می‌شوند و افراد نمونه به تناسب از بین تمامی طبقات انتخاب می‌گردند (حافظ نیا، ۱۳۸۵، ص ۱۲۷) و حجم نمونه بعد از اجرای پیش‌آزمون و محاسبه آلفای کرونباخ از طریق فرمول کوکران به شرح زیر به دست آمد:

$$n = \frac{N t_s^2}{N d^2 + t_s^2}$$

که در این فرمول T عبارتست از سطح اطمینان در نظر گرفته شده، N عبارتست از تعداد افراد جامعه، S عبارتست از واریانس متغیر مورد بررسی و d عبارتست از میزان خطای پذیرفته شده توسط محقق.

n برابر با حجم نمونه (۲۰۰)

N برابر با حجم جامعه (۵۶۰)

T برابر با ۱/۹۶

d (خطای پذیرفته شده محقق) برابر با ۰/۰۵

S<sup>2</sup> (واریانس) برابر با ۰/۲۰۲۵

$$n = \frac{560 \times (1,96)^2 \times 0,2025}{560 \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,2025}$$

$$n = 200$$

### روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

در این تحقیق بخشی از اطلاعات با مطالعه و بررسی کتب، مقالات و پایگاه‌های اینترنتی جمع‌آوری شده، و بخشی دیگر از اطلاعات با استفاده از پرسش‌نامه به دست آمده است. پرسش‌نامه حاوی تعدادی سؤال درباره متغیرهای مورد سنجش از جامعه مورد مطالعه است. این سؤال‌ها با استفاده از فنون خاص و نیز مقیاس‌ها به گونه‌ای ساخته می‌شود که بتوان اطلاعات مورد نظر را از جامعه یا نمونه مورد مطالعه گردآوری کرد (سرمد و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۱۸۰).

### روایی ابزار سنجش

پرسش‌نامه حاضر با توجه به پرسش‌نامه‌های موجود در رساله‌های دکتری و پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد طراحی شده است و برای بررسی روایی محتوایی از نظر متخصصان، به خصوص استادان رشته مدیریت استفاده شده است.

### پایایی ابزار سنجش

پایایی یا قابلیت اعتماد یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است و با این امر سرو کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد (سرمد و دیگران، ۱۳۷۶، ص ۱۶۶). از آنجایی که آلفای کرونباخ معمولاً شاخص مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسش‌نامه استفاده شد.

عنوان مقیاس	تعداد سؤالات	مقدار آلفای کرونباخ
توانمندسازی روانشناختی	۱۵	۰,۸۸
داشتن هدف‌های روشن	۴	۰,۸۴
فراهم کردن اطلاعات	۳	۰,۸۳
فراهم کردن منابع	۳	۰,۹۱
مدیریت مشارکتی	۵	۰,۹۴
پرورش تجارب برتری شخصی	۴	۰,۹۴
آموزش	۳	۰,۹۴
برانگیختگی هیجانی	۳	۰,۹۴
الگوسازی	۳	۰,۹۲
ایجاد اعتماد	۵	۰,۹۲
حمایت کردن	۳	۰,۷۷
پیوند با نتایج	۳	۰,۸۶

جدول ۱- مقدار آلفای کرونباخ پیش‌آزمون برای هر یک از متغیرها

مقادیر آلفای به دست آمده برای مؤلفه‌ها و کل پرسش‌نامه نشان‌دهنده وضعیت قابل قبول و بسیار خوب اعتبار مؤلفه‌ها و پرسش‌نامه است.



### تعریف‌های عملیاتی متغیرها

شایستگی: تسلط بر مهارت‌های مورد نیاز برای انجام دادن کار، اطمینان داشتن نسبت به توانایی برای انجام دادن کار، تصمیم‌گیری درباره چگونگی انجام دادن وظایف شغلی. خودمختاری: استقلال داشتن در انجام دادن وظایف شغلی، فرصت داشتن برای استفاده از ابتکار شخصی در انجام دادن وظایف شغلی، قرار داشتن کار در محدوده تبحر و قابلیت‌ها.

مؤثر بودن: کنترل داشتن و تأثیرگذار شدن بر رویدادهای کاری، اظهارنظر در خصوص رویدادهای کاری.

معنادار بودن: مهم بودن کار، معنادار بودن کار، معنادار بودن وظایف شغلی. اعتماد: اطمینان داشتن به صداقت همکاران، اطمینان داشتن از اینکه همکاران اطلاعات مهم را با آنان (کارکنان) در میان می‌گذارند، اعتقاد به اینکه همکاران به کامیابی و موفقیت آنان توجه دارند.

داشتن هدف‌های روشن: روشن کردن وظایف و مسؤولیت‌های کارکنان، بیان دقیق انتظارات، روشن کردن اهداف و نقش‌های سازمان و آگاهی داشتن نسبت به موقعیت شغلی.

فراهم کردن اطلاعات: آگاه شدن از نتایج تصمیمات اتخاذ شده، فراهم بودن اطلاعات موردنیاز برای انجام دادن کار و فراهم بودن اطلاعات مربوط به هدف‌ها، استراتژی‌ها و عملکرد سازمان.

فراهم کردن منابع: در اختیار داشتن منابع موردنیاز برای انجام دادن کار، فراهم بودن منابع برای حمایت از عقاید و ایده‌های جدید.

الگوسازی: تعیین کردن میزان موفقیت‌آمیز بودن کار برای کارکنان، تشویق کارکنان موفق که می‌توانند نقش الگو را ایفا کنند و وجود داشتن الگوهایی برای رفتارهای نمونه.

ایجاد اعتماد: اطمینان داشتن به صداقت، صلاحیت (شایستگی) و وفاداری مدیر نسبت به کارکنان، صادق و روراست بودن مدیر، اطمینان به منصف بودن مدیر در تصمیم‌ها و قضاوت‌هایش.

حمایت کردن: پشتیبانی کردن از کارکنان هنگامی که وظایفشان را به خوبی انجام می‌دهند، فراهم کردن بازخورد برای انجام دادن کار و حمایت کردن از کارکنان برای بهبود مهارت‌هایشان.

پیوند با نتایج: فراهم کردن فرصت لازم برای تعامل مستقیم با ارباب رجوع به کارکنان، دادن اختیار لازم برای حل مسایل کاری در رابطه با ارباب رجوع به کارکنان، دادن فرصت انجام دادن یک وظیفه به طور کامل به کارکنان.

برانگیختگی احساسی: تشویق به روابط دوستانه در بین کارکنان، سازگاری ایجاد کردن بین اهداف سازمانی و ارزش‌های شخصی کارکنان و برجسته کردن تأثیر مهم کارکنان. پرورش تجارب برتری شخصی: کارهای بزرگ را به اجزای کوچک‌تر تقسیم کردن و سپس واگذار کردن فقط بخشی از آنها در هر زمان به کارکنان، قدردانی کردن از موفقیت‌های کوچک کارکنان، آگاه کردن کارکنان از دست‌آوردهای مثبت و پیشرفت‌های اندک و تدریجی.

آموزش: برگزار کردن دوره‌های آموزشی لازم جهت رفع مشکلات آموزشی، فراهم کردن شرایط لازم برای توسعه حرفه‌ای و ایجاد بسترهای لازم برای رشد و یادگیری کارکنان.

مدیریت مشارکتی: نظر کارکنان را در تصمیمات مؤثر دانستن، تشویق کردن کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری، استفاده از تجارب کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها برای تعیین هدف‌ها و تعیین روش‌های انجام کار.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی: در این تحقیق ویژگی‌های سن، جنسیت، سطح تحصیلات، پست سازمانی و سابقه خدمت به عنوان ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در نظر گرفته شده‌اند.

### روش تحلیل داده‌های آماری

در این تحقیق با توجه به روش تحقیق و فرضیات تحقیق، از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، درصد معتبر، درصد تراکمی، میانگین، انحراف استاندارد، خطای استاندارد

و تعداد مشاهدات استفاده شد و به منظور تعمیم نتایج به جامعه آماری از آمار استنباطی شامل تحلیل عاملی اکتشافی از نوع تحلیل مؤلفه‌های اصلی و تحلیل مسیر استفاده شد.

### مدل لیزرل

روش لیزرل، به خصوص برای برآورد نیاز مدل‌هایی طراحی شده است که دارای متغیرهای مکنون، خطای اندازه‌گیری، روابط علی متقابل یا دو طرفه، همزمان و درهم تنیده باشند. همچنین، لیزرل طیف وسیعی از مدل‌های سودمند برای علوم رفتاری و اجتماعی، مانند تحلیل عوامل تأییدی، تحلیل مسیر، مدل‌های اقتصادسنجی برای مقاطع زمانی، مدل‌های یک طرفه و دو طرفه برای تحلیل‌های مقطعی و متوالی، و مدل‌های ساختاری کوواریانس را در بر می‌گیرد (قاضی طباطبایی، ۱۳۷۴، ص ۱۵۰).

### تحلیل عاملی

برای استخراج مؤلفه توانمندسازی روان‌شناختی از روش تحلیل عاملی اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شد. قبل از اجرای تحلیل عاملی بایستی آزمون کفایت نمونه‌برداری (KMO) و بارتلت را اجرا نمود.

همانطور که در جدول ملاحظه می‌شود، مقدار کفایت نمونه‌گیری معادل با ۰/۸۵۷ می‌باشد، این مقدار نشانگر نسبت واریانس شاخص‌ها است و میزان واریانس مشترکی است که احتمالاً بر اثر عوامل پنهان موجود در شاخص‌ها به وجود آمده است. به طور کلی، مقادیر بالا (نزدیک به یک) نشانگر این است که تحلیل عاملی برای داده‌ها قابل کاربرد است. آزمون کرویت بارتلت مبین این است که آیا ماتریس همبستگی شاخص‌ها یک ماتریس همانی است که بر عدم رابطه میان شاخص‌ها دلالت دارد. سطح معناداری، نتایج آزمون را نشان می‌دهد. مقادیر خیلی کوچک (کم‌تر از ۰,۰۵) مبین این است که احتمالاً میان شاخص‌ها رابطه معناداری وجود دارد، مقادیر بالاتر یا در حدود ۰,۱ مبین این است که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نیست. همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، مقادیر این آزمون در تحقیق حاضر نشان‌دهنده وجود رابطه معناداری میان شاخص‌ها است.

.857	آزمون کفایت نمونه برداری	
463.885	شاخص کروییت بارتلت	آزمون کروییت بارتلت
10	درجه آزادی	
.000	سطح معناداری	

جدول ۲: آزمون کفایت نمونه برداری و بارتلت

جدول ۳، ماتریس ابعاد را نشان می‌دهد که نشانگر رابطه میان شاخص‌هاست. همانطور که در جدول ملاحظه می‌شود، میان شاخص‌ها رابطه قابل ملاحظه‌ای وجود دارد.

	بعد
	۱
.809	احساس شایستگی
.850	احساس مؤثر بودن
.828	احساس معنی دار بودن
.854	احساس خودمختاری
.705	احساس اعتماد

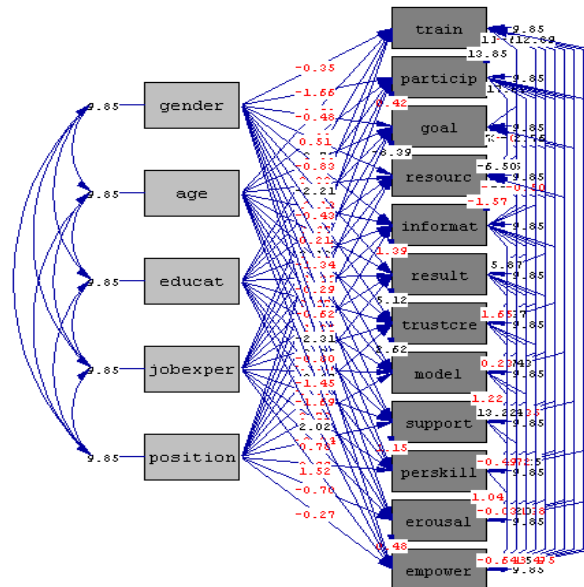
جدول ۳: ماتریس ابعاد

مقادیر این جدول نشان دهنده بارهای عاملی می‌باشد که مقادیر بالای ۰,۳، مقادیر قابل قبولی در نظر گرفته می‌شوند. مقادیر جدول حاضر بسیار بالاتر از مقدار قابل قبول است که نشان دهنده رابطه بسیار زیاد شاخص‌های توانمندسازی روان‌شناختی با مؤلفه توانمندسازی روان‌شناختی است.

### تحلیل مسیر

به منظور بررسی متغیرهای مدل توانمندسازی روان‌شناختی که شامل متغیر درونی توانمندسازی روان‌شناختی و متغیرهای بیرونی آموزش، مدیریت مشارکتی، داشتن هدف‌های روشن، الگوسازی، حمایت کردن، برانگیختگی هیجانی، پرورش تجارب برتری شخصی، ایجاد اعتماد، فراهم کردن اطلاعات، فراهم کردن منابع، پیوند با نتایج و متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه خدمت و پست سازمانی) است، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل از روش تحلیل مسیر استفاده شد. به منظور بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی روان‌شناختی ابتدا رابطه تمام متغیرهای بیرونی به صورت مستقیم مورد

بررسی قرار گرفت تا در مرحله اول متغیرهایی که به صورت مستقیم با توانمندسازی رابطه دارند، مشخص شوند (نمودار شماره ۲ معنادار بودن روابط متغیرها را نشان می‌دهد).

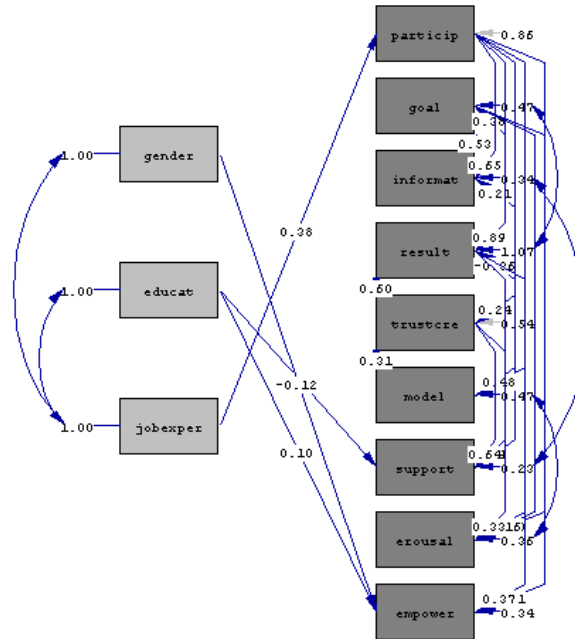


نمودار ۲: بررسی معنادار بودن روابط متغیرهای مستقل با متغیر وابسته

نتایج مرحله دوم نشان داد که متغیرهای داشتن اهداف روشن<sup>۱</sup> ( $t=10,30, P<0/01$ ), پیوند با نتایج<sup>۲</sup> ( $\beta=0.51, t=7,53, P<0/01$ ), جنسیت<sup>۳</sup> ( $\beta=-0.12, t=-2,92, P<0/05$ ) و سطح تحصیلات<sup>۴</sup> ( $\beta=0.10, t=2,35, P<0/05$ ) به صورت مستقیم با توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۵</sup> رابطه دارند و متغیرهای آموزش، پرورش تجارب برتری شخصی و فراهم کردن منابع با وجود آنکه تحت تأثیر متغیرهای دیگر بودند، ولی خود هیچ گونه رابطه مستقیم و غیر مستقیمی با توانمندسازی روان‌شناختی نداشتند. به منظور رسیدن به مدل نهایی تحقیق، متغیرهای فوق از مدل حذف شدند و دوباره تحلیل اجرا گردید (نمودار

1. Goal
2. Result
3. Gender
4. Educat
5. Empower

شماره ۳ مدل نهایی تحقیق را نشان می‌دهد. خطوط دو طرفه‌ای که بین واریانس خطای متغیرهای داشتن هدف‌های روشن و پیوند با نتایج، فراهم کردن اطلاعات و حمایت کردن، الگوسازی و برانگیختگی هیجانی مشاهده می‌شود، به منظور برازش مدل و به پیشنهاد نرم افزار لیزرل ترسیم شده‌اند تا برآوردها با توجه به این روابط دوباره محاسبه گردند.



Chi-Square=51.28, df=41, P-value=0.13038, RMSEA=0.036

نمودار ۳. مدل مسیر نهایی مقادیر استاندارد شده برای بررسی روابط غیرمستقیم متغیرهای بیرونی با توانمندسازی روان‌شناختی

جدول ۴، مقادیر مجموع روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرها (تأثیر کل) با متغیر توانمندسازی روان‌شناختی را در مدل مسیر بررسی می‌کند. می‌توان بر همین اساس اهمیت مؤلفه‌ها در توانمندسازی روان‌شناختی را بر اساس مقادیر استاندارد شده اولویت‌بندی کرد. همانطور که مشاهده می‌شود، به ترتیب مدیریت مشارکتی، داشتن هدف‌های روشن، پیوند با نتایج، فراهم کردن اطلاعات، حمایت کردن، سابقه خدمت، برانگیختگی هیجانی، جنسیت و سطح تحصیلات، ایجاد اعتماد و الگوسازی بر توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان اثر می‌گذارند.

اولویت	سطح معنی دار	مقدار	خطای استاندارد	مقدار استاندارد شده	مقدار برآورد	روابط مستقیم و غیر مستقیم متغیرها در مدل با متغیر توانمندسازی روان‌شناختی
۱	P<0.01	۱۲,۲۰	۰,۰۹	۰,۵۸	۱,۱۳	مدیریت مشارکتی
۲	P<0.01	۱۰,۶۰	۰,۱۶	۰,۵۳	۱,۷۰	داشتن هدف های روشن
۴	P<0.01	۶,۲۸	۰,۱۷	۰,۲۸	۱,۰۷	فراهم کردن اطلاعات
۳	P<0.01	۴,۵۳	۰,۳۰	۰,۳۸	۱,۳۸	پیوند با نتایج
۹	P<0.05	۳,۲۵	۰,۰۶	۰,۰۶	۰,۱۹	الگوسازی
۸	P<0.05	-۲,۵۵	۰,۰۹	-۰,۱۱	-۰,۲۲	ایجاد اعتماد
۴	P<0.05	-۴,۶۹	۰,۲۰	-۰,۲۸	-۰,۹۲	حمایت کردن
۶	P<0.05	۲,۵۴	۰,۱۹	۰,۱۴	۰,۴۸	برانگیختگی هیجانی
۷	P<0.05	-۲,۹۲	۱,۸۲	-۰,۱۲	-۰,۳۱	جنسیت
۷	P<0.05	۲,۸۴	۰,۹۲	۰,۱۲	۲,۶۲	سطح تحصیلات
۵	P<0.01	۵,۱۸	۰,۰۸	۰,۲۲	۰,۴۰	سابقه خدمت

جدول ۴: مقادیر روابط مستقیم و غیر مستقیم (تأثیر کل) متغیرها در مدل مسیر نهایی با متغیر توانمندسازی روان‌شناختی

### نتایج پژوهش

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که متغیرهای مدیریت مشارکتی، داشتن هدف‌های روشن، پیوند با نتایج، الگوسازی، فراهم کردن اطلاعات، ایجاد اعتماد، حمایت کردن، سطح تحصیلات، جنسیت و سابقه خدمت با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارند.

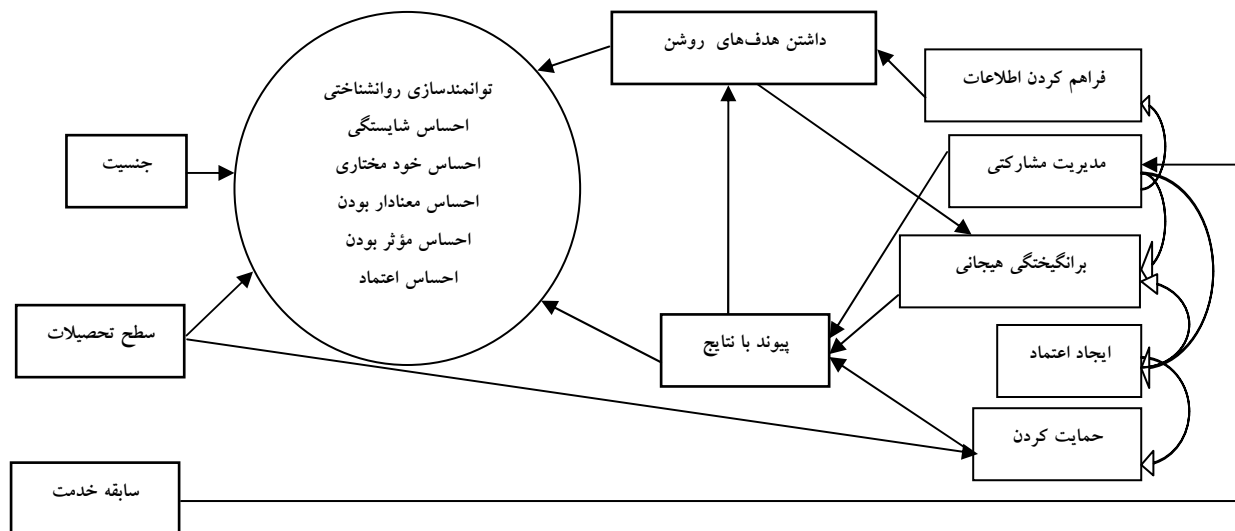
شماره فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	t مشاهده شده	ضریب مسیر	نوع تأثیر			نتیجه آزمون
					مستقیم	غیر مستقیم	کل	
اول	فراهم کردن منابع	توانمندسازی روان‌شناختی	-۱,۲۹	-	-	-	-	تأیید فرضیه H <sub>0</sub>
دوم	داشتن اهداف روشن	توانمندسازی روان‌شناختی	۱۰,۳۷	۰,۵۱	√	√	√	رد فرضیه H <sub>0</sub>
سوم	ایجاد اعتماد	توانمندسازی روان‌شناختی	-۲,۵۵	-۰,۱۱	√	-	√	رد فرضیه H <sub>0</sub>
چهارم	الگوسازی	توانمندسازی روان‌شناختی	۳,۲۵	۰,۰۶	√	-	√	رد فرضیه H <sub>0</sub>
پنجم	حمایت کردن	توانمندسازی روان‌شناختی	-۴,۹۶	-۱۰,۲۸	√	-	√	رد فرضیه H <sub>0</sub>
ششم	پرورش تجارب برتری شخصی	توانمندسازی روان‌شناختی	-۰,۰۶۴	-	-	-	-	تأیید فرضیه H <sub>0</sub>

شماره فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	t مشاهده شده	ضریب مسیر	نوع تأثیر			سطح معناداری	نتیجه آزمون	
					+	-	0			
هفتم	برانگیختگی هیجانی	توانمندی روان‌شناختی	۲,۵۴	۰,۱۴	√	√	-	P<0.01	رد فرضیه H <sub>0</sub>	
هشتم	فراهم کردن اطلاعات	توانمندی روان‌شناختی	۶,۲۸	۰,۲۸	√	√	-	P<0.05	رد فرضیه H <sub>0</sub>	
نهم	پیوند با نتایج	توانمندی روان‌شناختی	۷,۳۵	۰,۳۷	√	√	√	P<0.01	رد فرضیه H <sub>0</sub>	
دهم	آموزش	توانمندی روان‌شناختی	۱,۷۸	-	-	-	-	P>0.05	تأیید فرضیه H <sub>0</sub>	
یازدهم	مدیریت مشارکتی	توانمندی روان‌شناختی	۱۲,۲۰	۰,۵۸	√	√	-	P<0.01	رد فرضیه H <sub>0</sub>	
دوازدهم	سن جنسیت سابقه خدمت سطح تحصیلات پست سازمانی	توانمندی روان‌شناختی	-۱,۴۵	-	-	-	-	P>0.05	تأیید فرضیه H <sub>0</sub>	
			-۲,۹۲	-۰,۱۲	√	-	√	-	P<0.01	رد فرضیه H <sub>0</sub>
			۵,۱۸	۰,۲۲	√	√	-	-	P<0.01	رد فرضیه H <sub>0</sub>
			۲,۳۵	۰,۱	√	√	√	-	P<0.01	رد فرضیه H <sub>0</sub>
			-۰,۲۷	-	-	-	-	-	P>0.05	تأیید فرضیه H <sub>0</sub>

جدول ۵: آزمون فرضیات

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها حاکی از آن است که متغیرهای آموزش، پرورش تجارب برتری شخصی، فراهم کردن منابع سن و پست سازمانی هیچ‌گونه رابطه‌ای با توانمندی روان‌شناختی ندارند. با توجه به نتایج حاصل از مدل مسیر نهایی و با توجه به یافته‌های تحقیق و آزمون فرضیه‌ها، مدل زیر به عنوان مدل تحقیق استنتاج شده است.





نمودار ۴: مدل نهایی پژوهش

همانطور که در مدل مشاهده می‌شود، هرچه اهداف سازمان از وضوح بیشتری برخوردار باشند و کارکنان، نتایج نهایی کار خود را مشاهده کنند، به صورت مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی افزایش می‌یابد. همانطور که وتن و کمرون معتقدند که ایجاد محیطی که در آن کارکنان بتوانند احساس توانمندی کنند، مستلزم آن است که آنان با یک چشم‌انداز روشن بدانند سازمان به کجا می‌رود و آنان به عنوان اعضای سازمان چگونه می‌توانند در آن سهم باشند. افزایش مدیریت مشارکتی در سازمان از یک طرف با فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز کارکنان برای تصمیم‌گیری و از طرف دیگر، با ایجاد احساسات مثبت در کارکنان به صورت غیرمستقیم توانمندسازی روان‌شناختی را افزایش می‌دهد. پیوند با نتایج نیز به طور مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی را افزایش می‌دهد. همانطور که وتن و کمرون معتقدند، هنگامی که کارکنان بتوانند به جای یک قسمت از کار، کل کار را انجام دهند، هنگامی که برای حل مشکلات در حین کار اختیار لازم به آنها داده شود و نیز در مواقعی که فرصت تعامل مستقیم با ارباب رجوع برای آنها فراهم است، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. هم‌چنین فراهم کردن جو اعتماد در سازمان از طریق برانگیختگی هیجانی و حمایت کردن، توانمندسازی را متأثر می‌سازد. از میان متغیرهای

جمعیت شناختی، جنسیت و سطح تحصیلات به صورت مستقیم توانمندسازی را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ بدین معنا که کارکنان مرد نسبت به کارکنان زن احساس توانمندی بیشتری را تجربه می‌کنند و هم‌چنین کارکنانی که سطح تحصیلات بالاتری دارند نسبت به سایرین از توانمندی بیشتری برخوردارند. سابقه خدمت نیز به طور غیر مستقیم با توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط است؛ به گونه‌ای که کارکنان با سابقه‌تر مشارکت بیشتری در کارها دارند و با توجه به ارتباط مثبت و غیرمستقیم میان مدیریت مشارکتی و توانمندسازی روان‌شناختی، در نهایت از احساس توانمندی بیشتری نیز برخوردارند. بر خلاف انتظار نتایج حاکی از آن است که حمایت کردن به صورت غیر مستقیم با توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط است. بدین معنا که افرادی که حمایت بیشتری را دریافت کرده بودند، فرصت‌های کم‌تری برای انجام دادن کل یک کار و یا تعامل مستقیم با ارباب رجوع (پیوند با نتایج) داشتند و در نهایت احساس توانمندی کم‌تری داشتند. ممکن است که حمایت‌های صورت گرفته از طرف مدیران به جای آنکه موجب شود تا آنان از توانایی‌هایشان استفاده کنند، انتظارات غیر واقعی در آنان ایجاد کرده باشد. بنابراین کارکنان تصور می‌کنند، چون مدیر از آنان حمایت کرده، خواسته‌های نامعقول آنها باید جامه عمل پوشانده شوند و چون خلاف آن را می‌بینند، وظایفشان را به خوبی اجرا نمی‌کنند، در نتیجه توانمندی آنان کاهش می‌یابد.

### پیشنهادهات

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر برای افزایش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پیشنهاد می‌شود:

تمام منابع مورد نیاز برای انجام کار (زمان، فضا یا تجهیزاتی که ممکن است به آسانی قابل دسترس نباشد) در اختیار کارکنان قرار گیرد.

اهداف و نقش‌های سازمان به طور واضح برای کارکنان بیان شود، انتظاراتی که سازمان و مدیر از آنان دارد به طور دقیق گفته شود.

مدیریت سازمان اطلاعات مربوط به اهداف، استراتژی‌ها و عملکرد اداره را در اختیار کارکنان قرار دهد، همچنین الگوهای مناسبی برای انجام دادن وظایف کارکنان در اختیار آنها قرار دهد تا شیوه مناسب اجرای وظایفشان را فرا بگیرند.

کارکنان در تصمیم‌گیری مربوط به بخش‌های خود مشارکت داده شوند. جلسات هفتگی جهت بررسی مسایل و مشکلات به صورت گروهی برگزار شود. نظام پیشنهادات و انتقادات در سازمان به طور مستمر پیاده شود.

از آنجا که سابقه خدمت رابطه مستقیمی با مدیریت مشارکتی داشت، مدیریت سازمان باید توجه بیشتری به این دسته از کارکنان داشته باشد و با مشارکت دادن هرچه بیشتر آنان در امور، هم از تجربیات آنان در کارها استفاده کند و هم میزان توانمندی آنان را افزایش دهد.

با توجه به آنکه حمایت کردن رابطه منفی با توانمندسازی روان‌شناختی داشت، مدیران سازمان باید با توجه به شرایط و روحیات کارکنان از آنان حمایت کنند و این حمایت کردن به گونه‌ای نباشد که انتظارات غیر واقعی در آنان ایجاد نماید و همچنین تبعیضی میان کارکنان در این زمینه وجود نداشته باشد و همه کارکنان با توجه به عملکردی که دارند از حمایت مناسب برخوردار شوند.

مدیر با برگزاری گردهمایی‌ها و جشن‌های دوره‌ای، دوستی‌های میان کارکنان را افزایش دهد.

مدیران در برخورد با کارکنان عادلانه و منصفانه رفتار کنند. کلاس‌های آموزشی جهت آشناسازی کارکنان با اهداف و استراتژی‌های سازمان و شغل مورد نظر برگزار شود. فرصت‌های لازم برای انجام دادن کارهای دشوار برای کارکنان فراهم شود و در صورت موفقیت، مورد تشویق قرار گیرند.

## منابع و مأخذ

۱. آقایار، سیروس (۱۳۸۵)، "توانمندسازی"، نشریه علمی پژوهشی اطلاع رسانی مدیریت، شماره ۱۰۹-۱۱۰، صص ۶۰-۶۲.
۲. ابطحی، حسین؛ عابسی، سعید (۱۳۸۶)، "توانمندسازی کارکنان"، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۳. امیرخانی، امیر حسین (۱۳۸۵)، "توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد"، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
۴. جبارزاده، سید یوسف (۱۳۸۱)، "بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری و توانمندسازی نیروی انسانی (کارکنان) شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین و آرایه راهکارهای توسعه آنها"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۵. حافظ‌نیا، محمد رضا (۱۳۸۵)، "مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، تهران، انتشارات سمت.
۶. سرمد، زهره و دیگران (۱۳۷۶)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، ج اول، تهران، نشر آگاه.
۷. عبدالهی، بیژن (۱۳۸۳)، "طراحی الگوی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری"، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
۸. عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، "توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی"، نشر ویرایش، صص ۳۱-۶۰.
۹. قاضی طباطبایی، محمود (۱۳۷۴)، "مدل‌های ساختار کوواریانس یا مدل‌های لیزرل در علوم اجتماعی"، نشریه دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه تبریز.
۱۰. کارگر کرم بستی، احمد (بی تا)، "بررسی مفهوم، دیدگاه‌ها و مدل‌های توانمندسازی"، فصل‌نامه مصباح، شماره ۴۸.
۱۱. گمینیان، وجیهه (۱۳۸۲)، "توانمندسازی در آموزش و پرورش"، فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، ش ۲۵ و ۲۶.
۱۲. وتن، دیوید و کمرون، کیم اس (۱۳۸۳)، "تواناسازی و تفویض اختیار"، ترجمه اورعی یزدانی، بدرالدین، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، صص ۲۴-۳۵.
13. Baruch, Yehuda (1998), "Applying empowerment: organizational model", international journal of career development, vol.3, no.2 pp: 82-87.
14. cacioppe , Ron(1998), "Structured empowerment: an awared winning program at the burswood hotel", leadership & organization development journal , pp:264-274.
15. Colins, David (1996), "Control & Isolation in the management of

- empowerment*" ,empowerment in organization, vol 4 , no 2 , pp: 29-39.
16. Cook, Sara (1994), "*The cultural implications of empowerment*", empowerment in organization, vol. 2, no.1, pp: 9-13.
  17. Ergeneli Aziz ,Saglam Guler, Metin Selin (2007), "*Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers*", journal of business research , 60 , pp: 41-49.
  18. Ersted, Margaret (1997), "*Empowerment & organizational change*", International journal of contemporary Hospitality management, vol .9, no.7 , pp: 25-33.
  19. Harrison, Tina, Waite, Kathryn & Hunter, Garyl (2006), "*The internet, information and empowerment*", European journal of Marketing , vol 40 , no 9/10 , pp: 972-993.
  20. Hill, Frances & Huq, Rozana (2004), "*Employee empowerment: conceptualization, aims & outcomes*", Total quality management, vol.15,no.8, pp: 1025-1041.
  21. Honold, Linda (1997), "*A review of the literature on employee empowerment*", empowerment in organization , vol.5, no.4, pp:202-212.
  22. Liu, Anita M.M, Chiu, W.M, Fellows Richard (2007), "*Engineering construction and architectural management*", vol 14, no 6 , Emerald Group publishing.
  23. kapplman A.long & Richards c. Thomas (1996), "*Training empowerment & creating a culture for chang*", Empowerment in organization , vol 4 , no 3 , pp: 26-29.
  24. Moye, Melinda J & Henkin, AlanB (2006), "*Exploring association between employee empowerment & interpersonal trust in managers*", journal of management development, vol .25 , no.2 , pp;101-117.
  25. Nicholls, John (1995), "*getting empowerment into perspective:a three stage training framework*", empowerment in organization, vol .3, no.3, pp:5-10.
  26. Siegall, marc & Gardner, Susan (2000), "*Contextual factors of psychological empowerment*", personnel review , vol.29, no.6, pp: 703-722.
  27. Wilkinson, Adrian (1998), "*Empowerment: theory & practice*", Personnel review,vol.27,no.1, pp:40-56.