

بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری

اسداله کردنائیج*، علی‌رضا بخشی‌زاده**

مهدی فتح‌الهی***

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۲۷

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۷/۰۳

چکیده

حضور در محیط‌های به‌شدت رقابتی، مدیران را به توانمندسازی مهم‌ترین منبع رقابتی خود یعنی منابع انسانی ملزم می‌نماید. توانمندسازی از دو بعد روان‌شناختی و ساختاری، قابل تحلیل و بررسی است. بر این اساس تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شرکت سایپا بر توانمندسازی ساختاری آنان انجام شده است. این تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی بوده و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه دوبخشی استفاده شد که ۱۶ پرسش، توانمندی روان‌شناختی و ۱۲ پرسش، توانمندی ساختاری را مورد ارزیابی قرار می‌داد. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای هر قسمت بالاتر از ۰/۷ برآورد شد. از طریق تحلیل روابی سازه، روابی پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت. نمونه آماری تحقیق را نیز ۳۱۹ نفر از کارکنان شرکت سایپا تشکیل می‌دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، اثر معنی‌داری بر توانمندسازی ساختاری آنها دارد. همچنین تأثیر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی شامل: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی بر ابعاد توانمندسازی ساختاری شامل: تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و کنترل، معنی‌دار بود و فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

کلیدواژه: توانمندسازی؛ ابعاد توانمندسازی؛ توانمندی روان‌شناختی؛ توانمندی ساختاری.

*. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

در سازمان‌های سنتی و کلاسیک، نقش مدیر، کنترل شدید نیروی انسانی بود و رفتار کارکنان می‌بایست تحت کنترل مدیر در می‌آمد؛ اما در سازمان‌های نوین و مدرن، انسان‌ها توانمند می‌شوند تا خود تصمیم بگیرند و امور را اداره کنند (سوسان و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۱۰). بنابراین توانمندسازی با مفهوم سنتی سازمان، فاصله‌ای بسیار دارد. افزایش انتظارات مشتریان، رشد جهانی شدن و فناوری بسیار پیشرفته از جمله عواملی هستند که باعث شده‌اند سازمان‌های قرن بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کنند. سازمان‌های کنونی برای ادامه حیات خود باید از ویژگی‌های خاصی همچون: مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری بالا، شفافیت، بهبود مستمر و غیره برخوردار باشند و برای دستیابی به چنین ویژگی‌هایی، باید مهمترین منبع و ابزار رقابتی خود - یعنی نیروی انسانی - را توانمند سازند (هانسر و گنورگ^۱، ۲۰۰۳: ۵). شالوده سرمایه هر سازمان را کارکنان آن در قالب دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هایشان شکل می‌دهند. امروزه برخورداری از چنین سرمایه‌ای از آن جهت حائز اهمیت است که در دهه و چه بسا در سده آینده منشأ اصلی برتری رقابتی نه در فناوری جدید، بلکه تابع ابتکار عمل، خلاقیت، تعهد و توانمندی نیروی کار خواهد بود. سازمان‌ها به‌هنگام رویارویی با چالش‌های آینده برای دستیابی به نرخ بهره‌وری بالا، چاره‌ای جز جلب حمایت، مشارکت و تعهد کارکنان نخواهند داشت (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۸: ۷۶). متأسفانه به‌رغم آنکه به اعتقاد بیشتر صاحب‌نظران «نیروی انسانی» مهمترین عامل در بهره‌وری یک سازمان به شمار می‌رود، اما بسیاری از سازمان‌ها نسبت به این امر بی‌توجه بوده و حیات خود را تنها در دستیابی به فناوری جدید و یا منابع مالی بیشتر جستجو می‌کنند. موفقیت شرکت‌هایی چون هیولت پاکارد^۲، بویینگ^۳، جنرال الکتریک^۴ و کرایسلر^۵ نشان می‌دهد که برنامه‌های توانمندسازی، نقش مهمی در بهره‌وری نیروی انسانی این سازمان‌ها ایفا کرده است (قربانی‌زاده و آقوردی، ۱۳۹۲: ۸۸). پیتر دراگر از سده بیست و یکم به عنوان چالش خود

1. Hancer & george
2. Hewlett Pakard
3. Boeing
4. General Electric
5. Chrsgler

مدیریتی یاد می‌کند. به اعتقاد او تأکید از کنترل مدیریتی کارکنان به سمت عدم تمرکز قدرت و مهیا نمودن فرصت لازم برای کارکنان در برخورداری از نفوذ بیشتر، تغییر یافته است که این امر در گرو توانمندسازی کارکنان است (سمیع پورگیری، ۱۳۸۸: ۱). بنابراین چنین به نظر می‌رسد که توانمندسازی کارکنان در بیشتر تیم‌های کاری توانمند شده به صورت سلاح جدید سازمان‌ها برای دفاع در برابر تهدیدات رقابتی بین‌المللی ظاهر شده است. توانمندسازی تنها راه مقابله موفقیت‌آمیز با تنگنایهای تجاری دهه ۹۰ و سده ۲۱ است (سلیمانی و مطهری، ۱۳۸۸: ۱۰۳؛ گانل^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۳۶)، به‌ویژه زمانی که تنگناها مستلزم مشارکت و کاربرد بیشتر منابع انسانی است (پاک‌نیت، ۱۳۸۷). در واقع هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد همانند بازوانشان به کار افتد (واعظی و سبزی‌کاران، ۱۳۸۷: ۷۶). علاوه بر اهمیت توجه به توانمندسازی، بررسی ابعاد آن نیز از جمله موضوع‌هایی است که کمتر بدان پرداخته شده و نیازمند توجه بیشتری است. چرا که حل مشکلات مربوط به توانمندسازی کارکنان بدون شناخت دقیق مسئله امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین هدف اساسی این مقاله، بررسی تأثیر توانمندی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندی ساختاری آنها و ارائه راهکارها و پیشنهادها به منظور بهبود توانمندی است.

به‌رغم بحث‌های فراوان درباره مفهوم و فواید توانمندسازی در ادبیات مدیریت، در خصوص تدوین نظریه‌ها و عوامل مرتبط با آن تلاش اندکی، به صورت پژوهشی انجام و کمتر به شناخت انواع آن پرداخته شده است و نیز بهره‌برداری از این موضوع، اندک، محدود و غالباً مغشوش بوده است. بنابراین پرسش اساسی این پژوهش آن است که آیا توانمندی روان‌شناختی کارکنان شرکت سایپا بر توانمندی ساختاری آنها تأثیر دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با وجود نقش شناخته‌شده توانمندسازی در عمل و نظریه مدیریت، درک ما از مفهوم توانمندسازی محدود و مبهم است (عبودی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۳۰). این اصطلاح تا قبل از آنکه در علم مدیریت رایج شود، در رشته‌های مرتبط با علوم سیاسی، علوم اجتماعی، نظریه فمینیسم^۲ و

1. Ganle
2. Feminist Theory

همچنین در قالب کمک‌های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می‌گرفت (سمیع پورگیری، ۱۳۸۸: ۱۱). توانمندسازی به عنوان ایده‌ای مرتبط با عملکرد سازمان، آشکارترین ریشه‌هایش در نظریه مک‌گریگور^۱ در سال ۱۹۶۰ و در کتاب وی با عنوان "چهره انسانی سازمان" نهفته است؛ این نظریه مبتنی بر ایجاد شرایطی برای به حرکت درآوردن افراد به کسب اهداف به جای سرپرستی و هدایت تلاش‌هایشان است (هانسر و گنورگ، ۲۰۰۳: ۴؛ سمیع پورگیری، ۱۳۸۸: ۲). با نگاهی دقیق‌تر در مدیریت، سابقه توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد. آخرین تغییراتی که روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان نام گرفت. از آن پس، این اصطلاح به‌طور گسترده در علوم سازمانی مورد استفاده قرار گرفت (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۲). مفهوم توانمندسازی کارکنان به‌طور تاریخی نشان می‌دهد که محدود کردن افراد از به‌کارگیری توانایی‌های ذاتی خود برای رسیدن به سطوح عالی منحصربه‌فرد شغلی‌شان، مانع از اثربخشی در سطح فردی و سازمانی می‌شود که در غیر این صورت می‌توانستند این اثربخشی را به دست آورند (کو^۲ و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۶). توانمندسازی کارکنان عموماً ممکن است به عنوان یک فرآیند مشارکت تعریف شود که ظرفیت کامل کارکنان را به کار گیرد و فرآیندها طوری طراحی شوند که تقویت تعهد کارکنان نسبت به موفقیت سازمانی را موجب شود (بودریاس^۳ و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۰۱). امروزه مفهوم توانمندسازی مورد علاقه فزاینده هر دو دسته از نظریه‌پردازان سازمانی و شاغلین بوده است. یافته‌ها همواره پیشنهاد کردند، زیردستانِ توانمندشده می‌توانند موجب اثربخشی سازمانی و مدیریتی شوند (موی و هنکین^۴، ۲۰۰۶: ۱۰۳). برخی از صاحب‌نظران و محققان، توانمندسازی را کم‌وبیش همان مدیریت مشارکتی می‌دانند. یعنی مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها و حداکثر ساختن درگیری آنها در سازمان (مشرف جوادی و همکاران، ۱۳۸۷: ۶). صاحب‌نظرانی چون بلاک و پیترز^۵ توانمندسازی را فرایند

1. Mcgregor
2. kuo
3. Boudrias
4. Moye henkin
5. Block & Peters

تسهیم قدرت بین افرادی که در سازمان کار می‌کنند، تعریف کرده‌اند. چامپی و کارستون^۱، توانمندسازی را فرایند تسهیم مجدد اختیار و کنترل دانستند. به اعتقاد شوتز^۲، توانمندسازی عبارت است از مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری. به زعم دسلر^۳، توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آنکه در ابتدا توسط سطوح بالاتر مدیریت مورد نظر و کنترل واقع شوند. در همین راستا، هاراری^۴ بیان کرد که توانمندسازی، ابزاری است برای بازگذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آنها بتوانند برای انجام آنچه که فکر می‌کنند «بهترین است»، بدون ترس از وتوشدن آن توسط رئیس‌هایشان، از آزادی عمل برخوردار شوند (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۸). در فرهنگ لغت وبستر از توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۷).

کانگر و کانگو^۵ از اینکه تعریف توانمندسازی در ادبیات مدیریت تنها بر تفویض اختیار یا تقسیم قدرت متمرکز بشود انتقاد کرده (هانسر و گئورگ، ۲۰۰۳: ۶) و بیان داشتند که اعمال مدیریتی تنها یک مجموعه از شرایط هستند به طوری که این اعمال ضرورتاً منجر به توانمندی نمی‌شود، بلکه ممکن است موجب توانمندی کارکنان شود (اسپریترز^۶، ۱۹۹۵: ۱۴۴۳). این دو همچنین توصیه کردند که توانمندسازی باید بر حسب فرایندهای انگیزشی کارکنان تعریف شود. آنان توانمندسازی را به عنوان "توانا ساختن" به جای یک "فرایند تفویض اختیار" مطرح کردند (موی و هنکین، ۲۰۰۶: ۱۰۳). توماس و ولتهوس^۷ (۱۹۹۰) با بازنگری تحقیقات مرتبط و با بهره‌گیری از تعریف کانگر و کانگو عنوان داشتند که توانمندسازی موضوعی چندوجهی بوده و نمی‌توان صرفاً با یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. به اعتقاد صاحب‌نظران فوق، توانمندسازی عبارت است از «انگیزش درونی افزایش یافته وظیفه» که در یک مجموعه

1. Champy & Karston
2. Schutz
3. Desler
4. Harari
5. Conger & Kanungo
6. Spreitzer
7. Thomas and Velthouse

چهارشناختی که انعکاس دهنده نگرش افراد در مورد نقش‌های کاریشان است، آشکار می‌شود (موی و هنکین، ۲۰۰۶: ۱۰۴). اسپریتزر^۱ معتقد است که سازمان‌ها همواره در مورد توانمندسازی یک رویکرد جهان‌شمول را اتخاذ می‌کنند و آن را در هر موقعیتی نیز به کار می‌گیرند (هاچنوا^۲ و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۰۹)، در حالی که یک فرض نظری جامع برای اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کار وجود ندارد (کو و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۷). با این وجود اسپریتزر با تکمیل تعریف‌های صاحب‌نظران فوق، تعریف جامع‌تری از این ابعاد را در قالب مدل توانمندسازی روان‌شناختی ارائه نمود. این شناخت‌های چهارگانه عبارت است از: معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، حق تعیین سرنوشت، احساس مؤثر بودن (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۴۳؛ موی و هنکین، ۲۰۰۶: ۱۰۴). برخی از محققین معتقدند هدف از توانمندسازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است. آنان معتقدند در هر صورت، هرگونه افزایشی در قدرت، نباید به افزایش تعارض بین مدیران و کارکنان منجر شود. هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. همچنین هدف این است که ذی‌صلاح‌ترین کارکنان، بیشترین نفوذ را در مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال نمایند. هدف توانمندسازی، شرکت‌دادن افراد بیشتر در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان نیست، بلکه هدف به کارگرفتن افکار کارکنان برای یافتن شیوه‌های بهتر و اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن است. هدف توانمندسازی، سازماندهی و توسعه تیم‌ها نیست، بلکه افزایش شایستگی برای خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و هم‌افزایی نیروی اعضای تیم است (پاک‌نیت و فتیحی زاده، ۱۳۸۷: ۳۸). با توجه به آنچه در تعریف‌ها و نگرش‌های توانمندسازی مورد توجه قرار گرفت، از دو دیدگاه کلان می‌توان به توانمندسازی نگریست:

دیدگاه اول) رویکرد ساختاری-اجتماعی: توجه به توانمندسازی به عنوان فعالیت‌هایی است که سازمان در جهت سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد که در این بُعد، فراهم آوردن شرایطی جهت قدرتمندتر شدن کارکنان مدنظر است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۷).

دیدگاه دوم) رویکرد شناختی: به توانمندسازی از منظر روان‌شناختی توجه دارد که به معنی

1. Spreitzer
2. Hechenova

ایجاد یک حس درونی در افراد است تا بتوانند به‌طور مستقل تصمیم‌هایی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند؛ در این دیدگاه، نگرش، طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقششان در سازمان مد نظر می‌باشد (هچنوا و همکاران، ۲۰۰۶).

از نظر سابقه و قدمت، رویکرد اول (ساختاری) تا سال‌های ۱۹۸۰ مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت، اما پس از مطالعات کانگر و گاننگو، توماس و ولتهوس و تحقیقات اسپریتزر، گرایش به سمت توانمندسازی روان‌شناختی تغییر یافت؛ به گونه‌ای که در کمتر از ۲۰ سال گذشته بیش از صدها کار علمی و پژوهشی بر این اساس صورت گرفته است. این توجه از یک طرف دلیل دست‌نیافتن مطالعات توانمندسازی ساختاری به نتایج مثبت و فراگیر در محیط‌های کاری مختلف بوده است و از سوی دیگر، تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد، ارتقا و توانمندی فیزیکی او، مثرثمر واقع نخواهد شد (واعظی و سیزی کاران، ۱۳۸۹: ۱۵۸). همچنین اسپریتزر معتقد است مدیران سازمان‌ها قبل از هر اقدام می‌بایست کارکنان خود را از لحاظ روانی توانمند سازند (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۹). طبق نظر توماس و ولتهوس، سطوح بالای چهار بعد توانمندسازی روان‌شناختی با هم ترکیب می‌شوند تا سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل، انعطاف‌پذیری و پایداری رفتارهای کاری، ایجاد شود. کانگر و کاننگو نیز اشاره کردند هر چند تفویض اختیار، پایه اصلی فرایند توانمندسازی کارکنان به‌شمار می‌رود، ولی برای تحقق کامل آن، شرایط روانی نیز لازم و ضروری است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۲۱). بر این اساس، چهارچوب نظری مطالعه حاضر منطبق بر مدل توانمندسازی روان‌شناختی^۱ اسپریتزر به عنوان یک ساخته انگیزشی بوده که شامل چهار شناخت معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و اثربخشی است (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۴۳).

۱- معنی‌داری^۲: به درجه‌ای اشاره دارد که کارمند احساس هدف‌دار بودن یا وابستگی شخصی در مورد کار می‌کند.

۲- شایستگی (صلاحیت)^۳: درجه‌ای است که کارمند معتقد است مهارت‌ها و توانایی‌های

1. Psychological Empowerment
2. Meaning
3. Competence

لازم برای انجام درست کار خود را دارد.

- ۳- خودتعیینی (خودمختاری)^۱: به درجه‌ای اشاره دارد که کارمند در مورد اینکه افراد چطور کار خود را انجام دهند، احساس آزادی می‌کند.
- ۴- اثربخشی^۲: به درجه‌ای اشاره دارد که کارمند معتقد است، در سازمانی که در آن قرار دارد، می‌تواند اثر بگذارد (بودریاس و همکاران، ۲۰۱۰: ۷).

همچنین با توجه به ادبیات تحقیق و چهار ویژگی تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و کنترل و نظارت، به عنوان ویژگی‌های ساختاری مورد بررسی در این تحقیق انتخاب شد. در ادامه مهمترین تحقیقات انجام شده در بحث توانمندسازی در قالب جدول (۱) آمده است:

جدول ۱- مهمترین تحقیقات انجام شده در زمینه توانمندسازی

رویکرد تحقیق	سال	محقق
بررسی تأثیر توانمندسازی ساختاری و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی	۲۰۱۴	یانگ و همکاران
بررسی توانمندسازی زنان در غنا	۲۰۱۵	کوموری گانل ^۳ و همکاران
بررسی توانمندی ساختاری رهبر در کار تیمی	۲۰۱۵	تونگ ^۴ و همکاران
بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بانکی	۱۳۸۸	سیدجوادین و همکاران
بررسی توانمندسازی در صنایع فناوریانه	۲۰۱۰	کو و همکاران
بررسی نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمانی.	۱۳۹۲	قربانی‌زاده و آفوردی
بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان	۱۳۹۳	لطفی زنگنه و همکاران
بررسی توانمندسازی کارکنان با توجه به نقش تعدیل‌گر جو سازمانی در عدالت	۲۰۱۰	بادریاس و همکاران
بررسی ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان	۱۳۸۹	گرچی
بررسی ارتباط توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در آموزش و پرورش شهر تهران	۱۳۸۸	موغلی و همکاران
توانمندسازی روان‌شناختی مدیران و فرماندهان ناجا: ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی	۱۳۹۰	زمان‌پور و بختیاری
طراحی الگوی تعاملی توانمندسازی سرمایه انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در نیروهای مسلح	۱۳۹۲	فرهی و همکاران

1. Self. Determination
2. Impact
3. Kuumuori Ganle
4. Tong

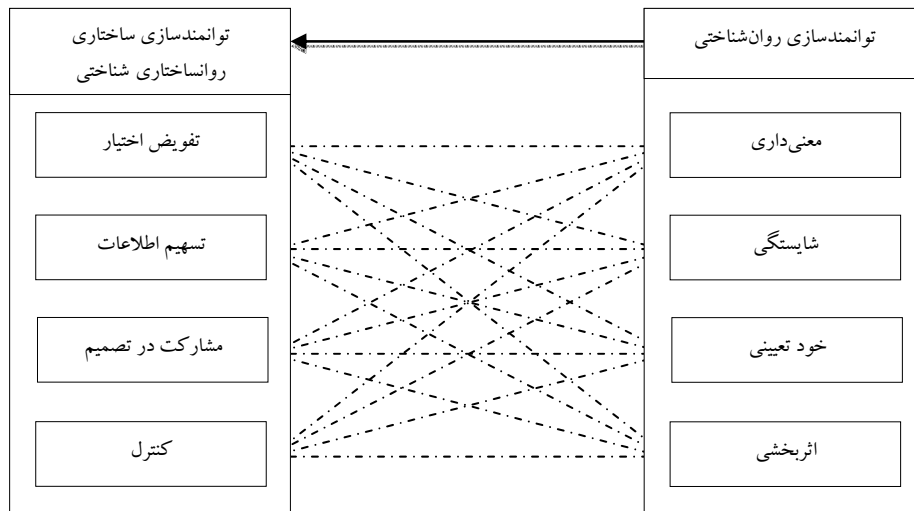
با توجه به بررسی گسترده ادبیات تحقیق، مدلی جامع که در برگیرنده هر دو بعد ساختاری و روان‌شناختی باشد، ملاحظه نشد. بر همین اساس در این تحقیق به بررسی ارتباط توانمندی روان‌شناختی و توانمندی ساختاری و ابعاد این دو نوع توانمندسازی در میان کارکنان شرکت سایپا در شهر تهران پرداخته‌ایم تا مدیران بتوانند بر اساس میزان توانمندی کارکنان، تصمیمات مربوطه را به‌درستی اتخاذ نمایند. در مجموع بر مبنای پیشینه و مبانی نظری مطرح‌شده، فرضیه‌های تحقیق حاضر را می‌توان به صورت زیر تبیین کرد:

فرضیه اصلی: توانمندسازی روان‌شناختی بر توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. بعد معنی‌داری توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد تفویض اختیار توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
۲. بعد شایستگی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد تفویض اختیار توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
۳. بعد خودتعیینی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد تفویض اختیار توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
۴. بعد اثربخشی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد تفویض اختیار توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
۵. بعد معنی‌داری توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد تسهیم اطلاعات توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
۶. بعد شایستگی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد تسهیم اطلاعات توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
۷. بعد خودتعیینی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد تسهیم اطلاعات توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
۸. بعد اثربخشی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد تسهیم اطلاعات توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
۹. بعد معنی‌داری توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد مشارکت در تصمیم‌گیری توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.

- ساختاری تأثیر دارد.
۱۰. بعد شایستگی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد مشارکت در تصمیم توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
 ۱۱. بعد خودتعیینی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد مشارکت در تصمیم توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
 ۱۲. بعد اثربخشی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد مشارکت در تصمیم توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
 ۱۳. بعد معناداری توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد کنترل توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
 ۱۴. بعد شایستگی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد کنترل توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
 ۱۵. بعد خودتعیینی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد کنترل توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
 ۱۶. بعد اثربخشی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد کنترل توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد.
- با توجه به مبانی نظری، پیشینه و فرضیه‌های تحقیق، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شکل زیر بوده و بیانگر تأثیر توانمندی روان‌شناختی کارکنان (و ابعاد آن) بر توانمندی ساختاری (و ابعاد آن) است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به این که به بررسی رابطه و تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر توانمندی ساختاری کارکنان می‌پردازد، از لحاظ هدف و ماهیت مسئله مورد بررسی، تحقیقی کاربردی؛ از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها، تحقیقی پیمایشی و از لحاظ روش تحقیق، تحقیقی توصیفی است. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق نیز از پرسشنامه استفاده شد. پرسش‌های پرسشنامه نیز از نوع طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف، مخالف، نه مخالف، نه موافق، موافق، کاملاً موافق) بوده و به صورت حضوری بین پاسخگویان توزیع شد.

پرسشنامه

مدل مفهومی تحقیق حاضر در برگیرنده دو متغیر اصلی توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی ساختاری است و هر یک از این متغیرها نیز دارای چهار بعد هستند که این متغیرها و ابعادشان با مجموعه‌ای از متغیرهای اندازه‌گیری مورد سنجش قرار گرفته‌اند. جهت اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی از شانزده پرسش و برای اندازه‌گیری توانمندسازی ساختاری نیز از دوازده پرسش استفاده شد. بنابراین در مجموع پرسشنامه تحقیق حاضر از بیست‌وهشت گویه یا پرسش تشکیل شده است. علاوه بر این، تعدادی پرسش جمعیت‌شناختی در ابتدای پرسشنامه آورده شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)^۱ استفاده شده است. روش معادلات ساختاری یک تحلیل چند متغیری بسیار قوی از خانواده رگرسیون چندمتغیره است که به محقق کمک می‌کند مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌طور هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. جهت بررسی پایایی مدل از ضریب آلفای

1. Structural Equation Modeling

کرونباخ^۱ و جهت سنجش برآزش مدل ارائه شده و روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی (CFA)^۲ و میانگین واریانس تبیین شده (AVE)^۳ استفاده شده است. برای آزمون‌های مورد نظر دو بسته نرم‌افزاری SPSS و LISREL به کار گرفته شد.

جامعه و نمونه آماری تحقیق

تحقیق حاضر برای ارزیابی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر توانمندی ساختاری کارکنان شرکت سایپا در شهر تهران صورت گرفته است. بر این اساس، جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان این شرکت - ۱۸۶۰ نفر به جز بخش صادرات بوده که از این تعداد ۳۱۹ نفر با استفاده از رابطه کوکران برای جامعه محدود به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در تحقیق نیز روش نمونه‌گیری احتمالی تصادفی ساده بود. برای بیشتر کردن شباهت نمونه و جامعه و افزایش دقت نمونه‌برداری برای برآورد معیارهای جامعه و دخالت‌دادن ویژگی‌های جامعه در نمونه، جامعه به گروه‌های متجانس تقسیم و تعداد نمونه نسبت به هر گروه انتخاب شد.

$$n = \frac{N Z \frac{\alpha}{2} P (1 - P)}{e^2 (n - 1) + Z \frac{\alpha}{2} p (1 - p)} \quad n = \frac{1860 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{1859 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 319$$

پایایی و روایی پرسشنامه

برای تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و تعیین روایی همگرا از نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و «میانگین واریانس تبیین شده» یا (AVE) استفاده شده است و برای این منظور «بارهای عاملی استاندارد»^۴ و شاخص AVE مربوط به تمامی گویه‌ها و متغیرها محاسبه شد. روایی زمانی برقرار است که مقدار تمامی بارهای عاملی استاندارد شده مربوط به هر یک از متغیرهای اندازه‌گیری و نیز مقدار شاخص AVE مربوط به هر یک از متغیرهای اصلی بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. با

1. Cronbach's α Values
2. Confirmatory Factor Analysis
3. Average Variance Extracted
4. Standardized Factor Loading

توجه به اینکه میانگین مقادیر بارهای عاملی و شاخص AVE برای تمامی گویه‌ها و متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵ بود، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه این تحقیق از روایی قابل قبولی برخوردار است. جهت سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی ساخت‌ها نیز بیشتر از ۰/۷ بود. شاخص‌های بارهای عاملی استاندارد شده، میانگین واریانس تبیین شده و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از متغیرهای تحقیق در جدول (۲) خلاصه شده است.

جدول ۲- ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق

متغیرها	بار عاملی استاندارد شده	ضریب آلفای کرونباخ	(AVE)
توانمندسازی روان‌شناختی	معنی‌داری		
	وظایف من به طور روشن مشخص و تعیین شده است.	۰/۵۵	
	در صورت داشتن حق انتخاب، مایل هستم پست خود را با پست دیگر (که به لحاظ مالی و موقعیت برابر است) تعویض نمایم.	۰/۵۴	
	به اهداف سازمان آگاهی دارم و آن را به خوبی درک می‌کنم و با آن موافقم.	۰/۵۲	
	وقتی مشاهده کنم همکارانم کم کاری می‌کنند من هم تحت تأثیر قرار گرفته و به ناچار به کم کاری کشیده می‌شوم.	۰/۵۶	
	شایستگی		
	مسئولیت انجام کارهای دشوار را داوطلبانه بر عهده می‌گیرم.	۰/۵۹	
	در تصمیم‌گیری‌ها به راحتی اظهار نظر می‌کنم.	۰/۵۲	
	مشکلات و فشارهای عصبی ناشی از کار خود را همیشه به تنهایی و با موفقیت حل و فصل می‌کنم.	۰/۵۳	
	از پذیرفتن مسائل و مشکلاتی که در توانایی حل آنها تردید دارم، اجتناب می‌کنم.	۰/۵۶	
خودتعیینی			
در صورت بروز مشکل، راه کار حل آن را شخصاً انتخاب می‌کنم و ملزم به مشورت گرفتن از مافوق خود نیستم.	۰/۵۳		
به من اجازه داده می‌شود تا شخصاً در انجام وظایف محوله کنترل داشته باشم.	۰/۵۶		
		۰/۷۷	۰/۶۲
		۰/۷۵	۰/۵۸
		۰/۸۶	۰/۵۴

(ادامه) جدول ۲- ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق

متغیرها	بار عاملی استاندارد شده	ضریب آلفای کرونباخ	(AVE)
توانمندسازی روان‌شناختی	از اینکه بخشی از تصمیمات مربوط به کارم وابسته به فرد دیگری باشد، احساس نارضایتی می‌کنم.	۰/۶۱	
	در انجام فعالیت روزانه خود، حق انتخاب دارم.	۰/۵۶	
	اثر بخشی		۰/۵۸
	همیشه برای حل مسائل و مشکلات (واحد خود) نظرات و پیشنهاداتی را ارائه می‌دهم.	۰/۶۲	۰/۸۱
	اغلب نظرات من مورد استقبال مافوقم قرار می‌گیرد.	۰/۶۳	
	همیشه در ارتباط با مشکلات و راه‌های انجام بهتر فعالیت، به همکارانم مشورت می‌دهم.	۰/۵۷	
	برای کاری که باید انجام گیرد، به اندازه کافی آموزش دیده‌ام.	۰/۵۴	
توانمندسازی ساختاری	تفویض اختیار		۰/۶۰
	تفویض اختیار به شکلی صورت گرفته که می‌توانم به شیوه دلخواه کارم را انجام دهم.	۰/۵۷	۰/۸۳
	مافوق من در اغلب موارد به کارکنان اجازه می‌دهد تا در تصمیم‌گیری‌ها آزادانه عمل کنند.	۰/۵۸	
	میزان اختیاراتی که مافوقم به من تفویض نموده، مورد رضایت من است.	۰/۵۶	
	تسهیم اطلاعات		۰/۵۲
	اطلاعات و منابع لازم جهت انجام کار به میزان کافی در اختیارم قرار می‌گیرد.	۰/۵۲	۰/۷۶
	اطلاعات به میزان زیادی به اشتراک گذاشته می‌شود به گونه‌ای که هر فرد می‌تواند اطلاعات مورد نیاز خود را در زمانی که به آنها نیاز دارد به‌دست آورد.	۰/۵۳	
	با توجه به پستی که در آن فعالیت می‌کنم به اندازه کافی در تصمیمات سازمان سهیم نیستم.	۰/۵۶	
	مشارکت در تصمیم		۰/۵۱
مافوقم بستری را جهت مشارکت کارکنان در اطلاعات برای حل مشکلات ایجاد نموده است.	۰/۵۷	۰/۸۱	

(ادامه) جدول ۲- ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق

ضریب آلفای کرونباخ	بار عاملی استاندارد شده	متغیرها	توانمندسازی ساختاری
	۰/۵۹	نسبت به میزان مشارکتی که اجازه دارم در تصمیمات سازمان داشته باشم، رضایت کافی دارم.	
	۰/۶۲	با توجه به پستی که در آن فعالیت می‌کنم به اندازه کافی در تصمیمات سازمان سهمی نیستم.	
۰/۵۴	۰/۷۹	کنترل	
	۰/۴۹	همواره مافوق سازمانی من با نظارت خود، مرا در انجام فعالیت‌هایم کنترل می‌کند.	
	۰/۵۶	نظارت و کنترل زیاد حاکم بر این بخش باعث کاهش کارایی کارکنان شده است.	
	۰/۶۱	با توجه به شغلم، مافوق من کنترل و نظارت بر روی شغل مرا کاهش داده است.	

یافته‌های تحقیق

آزمون فرضیه‌های تحقیق

ضرایب همبستگی میان متغیرهای تحقیق در جدول (۳) نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، رابطه تمامی متغیرهای فرضیه‌های تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. با توجه به معنی‌دار بودن رابطه بین متغیرهای فرضیه‌های تحقیق می‌توان به آزمون فرضیه‌های تحقیق بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخت.

نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری در جدول (۴) نشان داده شده است. در این جدول با توجه به آماره t (قدرمطلق آماره t برای تمامی فرضیه‌های بالاتر از ۲/۵۸ شده است)، فرضیه اصلی و تمامی فرضیه‌های فرعی در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین می‌توان به این نتیجه رسید که توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر معنی‌دار مثبتی بر توانمندسازی ساختاری کارکنان در شرکت سایپا دارد. همچنین می‌توان نتیجه گرفت که ابعاد

جدول ۳- ضریب همبستگی میان متغیرها

متغیرها	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)
معنی داری	۱/۰۰**							
شایستگی	۰/۶۵**	۱/۰۰**						
خودتعیینی	۰/۶۲**	۰/۶۳**	۱/۰۰**					
اثربخشی	۰/۵۶**	۰/۶۹**	۰/۵۷**	۱/۰۰**				
تفویض اختیار	۰/۵۴**	۰/۵۷**	۰/۶۳**	۰/۵۶**	۱/۰۰**			
تسهیم اطلاعات	۰/۶۳**	۰/۵۵**	۰/۵۹**	۰/۵۲**	۰/۴۳**	۱/۰۰**		
مشارکت در تصمیم	۰/۷۱**	۰/۶۶**	۰/۷۷**	۰/۶۰**	۰/۶۳**	۰/۶۲**	۱/۰۰**	
کنترل	۰/۵۲**	۰/۶۱**	۰/۵۵**	۰/۷۱**	۰/۶۴**	۰/۵۲**	۰/۵۷**	۱/۰۰**

** معنی داری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. * معنی داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می باشد.

توانمندسازی روان‌شناختی شامل: معنی داری، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی، تأثیر مثبت معنی داری بر ابعاد توانمندسازی ساختاری شامل تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و کنترل و نظارت دارند. با توجه به مقادیر مثبت ضرایب مسیر نیز می‌توان به این نتیجه رسید که تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی و ابعادش بر توانمندسازی ساختاری کارکنان و ابعادش از نوع خطی، مثبت و مستقیم هستند. به عنوان نمونه ضریب مسیر ۰/۷۶ برای فرضیه اصلی تحقیق نشان می‌دهد که اگر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به میزان یک واحد بهبود یابد، توانمندسازی ساختاری آنها نیز به احتمال ۹۹ درصد به میزان ۰/۷۶ واحد افزایش می‌یابد و برعکس اگر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به میزان یک واحد کاهش یابد، توانمندسازی ساختاری آنها نیز به احتمال ۹۹ درصد به میزان ۰/۷۶ واحد کاهش می‌یابد. مقادیر ضریب مسیر مثبت سایر فرضیه‌ها یعنی فرضیه‌های فرعی را هم به همین صورت می‌توان تفسیر کرد. مقادیر ضرایب تعیین متغیرهای وابسته نیز در جدول زیر خلاصه شده است. مقدار ضریب تعیین مربوط به تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر توانمندسازی ساختاری برابر ۰/۷۲ است. این مقدار نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی توانسته ۷۲ درصد از تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی ساختاری را پیش‌بینی یا تبیین کند. ۲۸ درصد مابقی نیز خطای اندازه‌گیری را نشان می‌دهد و مربوط به سایر متغیرهای اثرگذار بر توانمندسازی ساختاری است که در این تحقیق به آنها پرداخته

نشده است. مقدار ضریب تعیین مربوط به تأثیر ابعاد معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی توانمندسازی روان‌شناختی بر بعد تفویض اختیار توانمندسازی ساختاری نیز برابر ۰/۵۳ است. این مقدار نشان می‌دهد که ۴ بعد توانمندسازی روان‌شناختی با هم توانسته‌اند ۵۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته تفویض اختیار توانمندسازی ساختاری را پیش‌بینی یا تبیین کنند. ۴۷ درصد مابقی نیز خطای اندازه‌گیری را نشان می‌دهد و مربوط به سایر متغیرهای اثرگذار بر بعد تفویض اختیار توانمندسازی ساختاری است که در این تحقیق به آنها پرداخته نشده است. سایر ضرایب تعیین مربوط به فرضیه‌های فرعی متغیرهای وابسته دیگر را نیز به همین صورت می‌توان تبیین و تحلیل کرد.

جدول ۴- آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه فرضیه	ضریب تعیین r^2	آماره t	ضریب مسیر (β)	فرضیه‌های تحقیق
تأیید	۰/۷۲	۹/۵۶**	۰/۷۶	فرضیه اصلی: تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر توانمندسازی ساختاری
تأیید	۰/۵۳	۴/۵۴**	۰/۴۹	۱- تأثیر بعد معنی‌داری بر بعد تفویض اختیار
تأیید		۴/۹۷**	۰/۵۱	۲- تأثیر بعد شایستگی بر بعد تفویض اختیار
تأیید		۴/۰۲**	۰/۴۴	۳- تأثیر بعد خودتعیینی بر بعد تفویض اختیار
تأیید		۴/۳۷**	۰/۴۷	۴- تأثیر بعد اثربخشی بر بعد تفویض اختیار
تأیید	۰/۴۷	۳/۷۷**	۰/۴۱	۵- تأثیر بعد معنی‌داری بر بعد تسهیم اطلاعات
تأیید		۳/۹۹**	۰/۴۴	۶- تأثیر بعد شایستگی بر بعد تسهیم اطلاعات
تأیید		۳/۲۳**	۰/۳۷	۷- تأثیر بعد خودتعیینی بر بعد تسهیم اطلاعات
تأیید		۳/۵۳**	۰/۴۰	۸- تأثیر بعد اثربخشی بر بعد تسهیم اطلاعات
تأیید	۰/۵۷	۵/۵۳**	۰/۵۷	۹- تأثیر بعد معنی‌داری بر بعد مشارکت در تصمیم
تأیید		۵/۸۷**	۰/۶۲	۱۰- تأثیر بعد شایستگی بر بعد مشارکت در تصمیم
تأیید		۴/۵۳**	۰/۴۶	۱۱- تأثیر بعد خودتعیینی بر بعد مشارکت در تصمیم
تأیید		۴/۹۹**	۰/۵۲	۱۲- تأثیر بعد اثربخشی بر بعد مشارکت در تصمیم
تأیید	۰/۴۴	۳/۵۸**	۰/۳۹	۱۳- تأثیر بعد معنی‌داری بر بعد کنترل
تأیید		۳/۷۲**	۰/۴۱	۱۴- تأثیر بعد شایستگی بر بعد کنترل
تأیید		۳/۱۳**	۰/۳۵	۱۵- تأثیر بعد خودتعیینی بر بعد کنترل
تأیید		۳/۴۴**	۰/۳۸	۱۶- تأثیر بعد اثربخشی بر بعد کنترل

** معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. * معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشند.

آزمون برازش مدل

برای تعیین برازندگی مدل ارائه شده در تحقیق به کمک تحلیل عاملی تأییدی «شاخص‌های برازندگی»^۱ مختلفی در نظر گرفته شده است که در جدول (۵) نشان داده شده است. به‌طور کلی، هر یک از شاخص‌های به‌دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیست، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. شاخص‌های جدول زیر بیانگر مهم‌ترین این شاخص‌ها می‌باشد و نشان می‌دهد که الگو در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است، تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده است.

جدول ۵- شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدار شاخص	حد مجاز
(کای دو بر درجه آزادی)	۲/۶۱	کمتر از ۳
GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰/۰۷۱	کمتر از ۰/۰۹
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۰	بالاتر از ۰/۹
AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۸
NFI (برازندگی نرم شده)	۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹
NNFI (برازندگی نرم نشده)	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹

بحث و نتیجه‌گیری

توانمندسازی از دو بعد روان‌شناختی و ساختاری قابل تحلیل و بررسی است. بر این اساس در تحقیق حاضر به تحلیل و ارزیابی دو گونه از توانمندسازی یعنی توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری و روابط میان این دو نوع بین کارکنان شرکت سایپا پرداخته و ابعاد آنها را مورد بررسی قرار داده‌ایم. یافته‌های این تحقیق نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی ساختاری کارکنان با هم رابطه معنی‌داری دارند و همچنین توانمندسازی روان‌شناختی اثر معنی‌دار

1. Goodness of Fit

مثبتی بر توانمندسازی ساختاری کارکنان داشت. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هر چه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بالاتر و بیشتر باشد، توانمندسازی ساختاری‌شان نیز بیشتر خواهد بود. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که چهار بعد توانمندسازی روان‌شناختی شامل معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی، رابطه معنی‌دار مثبتی با چهار بعد توانمندسازی ساختاری شامل: تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و کنترل و نظارت دارند و همچنین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی اثر معنی‌دار مثبتی بر ابعاد توانمندسازی ساختاری کارکنان داشت. از آنجا که مشابه این تحقیق در ایران و سایر کشورها انجام نشده بود، محققین قادر نبودند یافته‌های این تحقیق را با یافته‌های محققان دیگر مقایسه کنند. اما در مجموع می‌توان گفت که نتیجه تحقیق حاضر با نتایج مطالعات کانگر و گاننگو، توماس و ولتهوس و تحقیقات اسپریتزر همسو است. آنان در مطالعات خود دریافتند توجه به مطالعات توانمندسازی ساختاری به نتایج مثبت و فراگیر در محیط‌های کاری منجر نمی‌شود و تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد، ارتقا و توانمندی فیزیکی کارکنان، مثمر‌تر واقع نخواهد شد. همچنین اسپریتزر معتقد است مدیران سازمان‌ها قبل از هر اقدامی می‌بایست کارکنان خود را از لحاظ روانی توانمند سازند. همگام با این نتایج، یافته‌های تحقیق حاضر نیز تأثیر توانمندی روان‌شناختی بر توانمندی ساختاری را تأیید کرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با تمرکز بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شرکت سایپا و بهبود و تقویت ابعاد آن، ابعاد توانمندسازی ساختاری نظیر تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و کنترل و نظارت نیز در آنها تقویت شده و بهبود می‌یابد. البته ذکر این نکته ضروری است که اگر مدیریت منابع انسانی تنها به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پردازد و به جنبه‌های ساختاری کمتر توجه کند، به‌رغم خواست مدیریت، کارکنان احساس می‌کنند که ویژگی‌های ساختاری شغلشان در حد کافی ارتقا نیافته و موجب نوعی نگرش منفی نسبت به شغل و سازمان می‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود همگام با بهبود توانمندی روان‌شناختی، سیاست‌های بهبود و ارتقای توانمندی‌های ساختاری نیز در دستور کار قرار گیرد تا از بروز چنین نگرش‌هایی که ممکن است بر فرآیند توانمندسازی تأثیر منفی بگذارد، جلوگیری شود.

مدیران می‌توانند با مطالعه این تحقیق برای کسب شناختی کلی از دو نوع توانمندی

روان‌شناختی و ساختاری بهره برده و با توجه به نتایج آن و علم به تأثیرگذاری ابعاد توانمندی روان‌شناختی بر توانمندی ساختاری به ارتقای قابلیت‌های نیروی انسانی سازمان‌هایشان اقدام نمایند. هم‌چنین به مدیران پیشنهاد می‌شود بر ابعاد معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی تمرکز نمایند. با توجه به ابعاد توانمندی روان‌شناختی، پیشنهادهای مناسب جهت بهبود آنها در جدول (۶) آورده شده است.

جدول ۶- راهبردهای کلان بهبود توانمندی روان‌شناختی در قالب ابعاد مربوطه

خودتعیینی	معنی‌دار بودن	شایستگی	اثربخشی	راهبرد های بهبود توانمندی روان‌شناختی
	*	*		رهبری کاریزماتیک
*	*	*	*	تفویض اختیار
*				تصمیم‌گیری مشارکتی و کاهش رسمیت
*		*		تشویق به خود‌مدیریتی و نظام‌های پاداش
*	*		*	غنی‌سازی مشاغل و ایجاد تیم‌های کاری خودگردان
			*	ایجاد وظایفی که دارای بازخور درونی باشند
	*			استقرار ارزیابی‌های عملکردی رو به بالا
			*	فرهنگ حمایتی و تشویق به هدف‌گذاری
		*	*	آموزش و کارآموزی کارکنان

فهرست منابع

- آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۷)، **آمار و کاربرد آن در مدیریت**، جلد (۲)، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوازدهم.
- احمدی، پرویز؛ صفری کهری، محمد و نعمتی، سمیه (۱۳۸۹)، **مدیریت توانمندسازی کارکنان**، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ایزدی، ابراهیم؛ اولادی، بهنام و عباسی، نرگس (۱۳۸۹)، **تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ای به کمک نرم‌افزار SPSS 18**، تهران، انتشارات عابد، چاپ دوم.
- پاک‌نیت، اقبال و فتحی‌زاده، علی‌رضا (۱۳۸۷)، "توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها"، **فصلنامه مدیریت**، سال پنجم، شماره ۱۱، صفحه ۳۳ تا ۴۷.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۷)، **روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع**، تهران، انتشارات صفار.
- زمانپور، عنایت‌اله و بختیاری، حسن (۱۳۹۰)، توانمندسازی روان‌شناختی مدیران و فرماندهان ناجا: ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی، **فصلنامه نظارت و بازرسی**، سال پنجم، شماره ۱۸.
- سلیمانی، نادر و مطهری، اشرف‌السادات (۱۳۸۸)، "رابطه توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران در مدارس متوسطه استان سمنان"، دانش و پژوهش در علوم تربیتی، **برنامه‌ریزی درسی**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، شماره بیست‌وسوم، صفحه ۱۰۱-۱۲۲.
- سمیع‌پور گیری، ابراهیم (۱۳۸۸)، بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان اداری دانشگاه سیستان و بلوچستان)، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد**، ۱۳۸۸.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ حیدری، حامد و شهبازمرادی، سعید (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی، **نشریه مدیریت دولتی**، دوره ۱، شماره ۲، از صفحه ۷۵ تا ۸۸.
- عباسی، سعید و کرد، باقر (۱۳۸۸)، شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد)، **پژوهش‌های مدیریت**، سال دوم، شماره سوم، بهار، صص ۷۵-۹۴.
- فرهی، علی؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ باقری، مسعود و طلایی، محمدحسن (۱۳۹۲)، طراحی الگوی تعاملی توانمندسازی سرمایه انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در نیروهای مسلح، **فصلنامه**

راهبرد دفاعی، سال یازدهم، شماره ۴۴.

قربانی زاده، وجه‌الله و آقاوردی، بابک (۱۳۹۲)، نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمانی، **دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام‌حسین (ع)**، سال پنجم، شماره ۱، (شماره پیاپی ۱۳)، بهار و تابستان.

قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، **نشریه مدیریت دولتی**، دوره ۱، شماره ۲، صفحه ۱۰۳-۱۱۸.

گرچی، محمد باقر (۱۳۸۹)، ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، **فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)**، سال هفتم، شماره ۱۷، بهار، صص ۳۸-۴۸.

لطفی زنگنه درویش، مصدق؛ عبودی، حمید و کاظمیان، فرشته (۱۳۹۳)، رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان، **دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، سال ششم، شماره ۱.

مشرف‌جوادی، محمد حسین؛ میرآقایی، سیدمجتبی و رضایی گل‌آباد، حسن (۱۳۸۷)، توانمندسازی کارکنان اساس سازمان‌های دانش‌محور، **مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت**، ۱۳۸۷.

موغلی، علی‌رضا؛ حسن‌پور، اکبر و حسن‌پور، محمد (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق ۱۹ گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، **نشریه مدیریت دولتی**، دوره ۱، شماره ۲، صفحه ۱۱۹-۱۳۲.

واعظی، رضا و سبزی‌کاران، اسماعیل (۱۳۸۹)، بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران- منطقه تهران، **پژوهش‌نامه مدیریت تحول**، سال دوم، صفحه ۱۵۳-۱۷۸.

واعظی، رضا و سبزی‌کاران، اسماعیل (۱۳۸۷)، کدام رویکرد در توانمندسازی؟ نگرشی تلفیقی به تئوری‌های توانمندسازی، **مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت**.

Boudrias, J. and Brunet, L.; Savoie, A. and Plunier, P, (2010), Empowering Employees: The moderating role of perceived organizational climate and justice, **Canadian Journal of Behavioural Science**, Vol. 42, No. 4, 2010, pp.201-211.

David Yoon Kin Tong, Devinaga Rasiyah, Xue Fa Tong, Kim Piew Lai, (2015), Leadership empowerment behaviour on safety officer and safety teamwork in manufacturing industry, **Safety Science**, Volume 72, February 2015, Pages 190-198.

Hancer, M. & George, T, (2003), Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants, **International Journal of Hospitality Management**,

- 22, 2003, pp. 3-16.
- Hechenova, Ma.R. & Alampay, R.A. France, E.P, (2006), Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers, **Asian journal of social Psychology**, No9, 2006, P72-87.
- Jinhua Yang, Yanhui Liu, Yan Chen, Xiaoyan Pan, (2014), The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction, **Applied Nursing Research**, Volume 27, Issue 3, August 2014, Pages 186-191.
- John Kuumuori Ganle, Kwadwo Afriyie, Alexander Yao Segbefia, (2015), Microcredit: Empowerment and Disempowerment of Rural Women in Ghana, **World Development**, Volume 66, February 2015, Pages 335-345.
- Kuo, T.H. and Ho, L.A. and Lin, C. & Lai, K.K, (2010), Employee empowerment in a technology advanced work environment, **Industrial management & data systems**, Vol. 110, No. 1, 2010, pp. 24-42.
- Moye, M.J. and Henkin, A.B, (2006), Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers, **Journal of management development**, Vol. 25, No. 2, 2006, pp. 101-117.
- Spreitzer, G, (1995), Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, **Academy of Management Journal**, Vol. 38 No. 5, 1995, pp. 1442-65.
- Susan M. Broniarczyk, Jill G. Griffin, (2014), Decision Difficulty in the Age of Consumer Empowerment, **Journal of Consumer Psychology**, Volume 24, Issue 4, October 2014, Pages 608-625.