

# تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر اثربخشی سازمانی

دکتر مهرداد الله قلی زاده آذری  
سمانه سعیدی

## چکیده

نیروی انسانی سازمان، مهمترین عنصر و بزرگترین ثروت آن محسوب می‌شود. در واقع نیروی انسانی، موتور محرک سازمانها در جهت رسیدن به اهدافشان قلمداد می‌شود. امروزه مانند گذشته نیست که مزیت رقابتی یک سازمان در تکنولوژی و ابزارآلات پیشرفته باشد، بلکه بزرگترین مزیت یک سازمان در به کارگیری نیروی خلاق و ماهر است. متأسفانه بسیاری از سازمانها تصور نادرستی درباره کارکنان خود دارند. کم نیستند افرادی که از دانش بالایی برخوردارند، ولی بهره لازم از تواناییهای آنها برده نمی‌شود. شاید یکی از عوامل مهم در به وجود آمدن این مشکل، عدم توجه به توانمندی‌های کارکنان توسط مدیران باشد. سازمانهای امروز، به افرادی نیاز دارند که مشکل گشا و توانمند باشند و بتوانند با استفاده از دانش و مهارت و تعهد خود، موجبات اثربخشی سازمان را فراهم آورند. توانمندسازی بدین معنی است که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند. در این راستا مدیران موفق مهمترین وظیفه خود را مریبگری می‌دانند. رمز موفقیت این مدیران، توجه به ویژگیها، طبیعت و هوشمندی انسانها و تبدیل هوشمندی‌ها به عملکرد است. در این نوشتار بیان خواهد شد که عوامل توانمندسازی روان‌شناختی که توسط توماس و ولتوس در سال ۱۹۹۰ بیان شد، چگونه سبب ایجاد سازمانهایی اثربخش خواهد شد.



استفاده از ظرفیتها و ایجاد تعهد در کارکنان، یکی از چالشهای دوران محسوب می شود و متأسفانه هنوز دغدغه بسیاری از مدیران در سازمانهای نوین است و رسیدن به اهداف سازمانی را تحت الشعاع خود قرار می دهد. این واقعیت وجود دارد که سازمانها در سالهای اخیر کمتر بوروکراتیک هستند و افراد نسبت به سالهای پیش از استقلال بیشتری برخوردار هستند، اما توانمندسازی به صورت محدود صورت می گیرد و این مشارکت در تصمیمات، محدود به واحدهای کاری خودشان است و هنوز افراد نمی توانند در مورد جهت کلی سازمان خود تصمیم بگیرند (Manvill and Ober, 2003).

در راستای ایجاد مشارکت بیشتر کارکنان و روبرو شدن با چالشهای پیش رو، توانمندسازی از سال ۱۹۸۰ در ادبیات سازمان و مدیریت مطرح شده است و فلسفه اساسی آن، دستیابی به مدیریت مشارکتی و فراهم ساختن زمینه واگذاری مسئولیت به گروهها و افراد است. از طریق توانایی و اختیار کارکنان در همکاری، مشارکت در تصمیم گیری افزایش می یابد.

توانمند سازی عبارت است از ایجاد و تقویت اعتماد به نفس افراد نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخش ساختن فعالیتهای سازمان (Wilkinson, 1998:12).

با جمع بندی تعاریف توانمندسازی از دیدگاه محققان و صاحب نظران مختلف در می یابیم که توانمندسازی یک حرکت دائمی است که اهمیت آن همواره رو به افزایش می گذارد. توانمندسازی، اساس توسعه در کسب و کار امروز و همگام با تغییرات اجتماعی و تکنولوژیک در حال پیشرفت است، زیرا سازمانهای عصر جدید از ساختار سنتی و سلسله مراتبی فاصله گرفته اند و به ساختارهای منعطف شبکه ای و تیمی گرایش یافته اند. این ساختارها به روابط و پویایی اجتماعی توجه بیشتری دارند و انسان را در رأس امور قرار می دهند (Stewart and Carson, 1997: 15).

این مقاله سعی بر آن دارد که نگاهی نوین پیرامون تأثیر چهار عامل روانشناختی در توانمندسازی که مربوط به عوامل ذهنی و روانی در این حوزه است - و

زمینه پیاده سازی مقیاسهای یاد شده، در سازمان به مطالعه می پردازد (Spreitzer, et al., 1997:679-680).

کانگر و کانگو، توانمندسازی روان شناختی را اینگونه تعریف کردند: توانمندسازی روان شناختی، فرایند بالا بردن احساس خود اثربخشی میان اعضای سازمان از طریق شناسایی موقعیتهایی است که کمک به برطرف کردن احساس ضعف و ناتوانی در آنها می کند.

درواقع، محققان در ابتدا روی پیامدها و عواقب توانمندسازی روی رفتار کارکنان تحقیق خود را آغاز کردند. همانطور که بیان شد توماس و تیمون در سال ۱۹۹۴، عناصر و متغیرهای توانمندسازی را به رضایت شغلی، استرس و اثربخشی در کار ربط دارند و اسپریتزر و همکارانش در سال ۱۹۹۶، متغیرهای سازمانی همچون نظارت سیاسی- اجتماعی و جو مشارکتی را با توانمندسازی روان شناختی، مربوط دانستند. او به همراه همکارانش در سال ۱۹۹۷، عوامل روان شناختی توانمندسازی را این بار با رضایت شغلی، استرس کاری و فشارهای شغلی و اثربخشی مربوط دانستند.

محققان محث توانمندسازی، در ابتدا توجه کمی را معطوف رابطه توانمندسازی و عضویت در تیم کاری می کردند و بیشتر متوجه مدل هایی در سطح فردی بودند. در واقع کار ریشه ای و بنیانی اندکی در زمینه تیم هایی با عنوان تیم های توانمند شده، صورت گرفته بود. نیلسن (۱۹۸۶) عنوان کرد که تکنیک های توانمندسازی، نقش حیاتی را در توسعه و بقای تیم دارند و مفهوم توانمندسازی به عنوان عامل انگیزش درونی، می تواند به اثربخشی تیمی و به دنبال آن به اثربخشی فردی مربوط باشد.

در رابطه با تأثیر توانمندسازی بر بهبود عملکرد و اثربخشی یک تیم کاری یا سازمان، سبیرت و همکارانش (۲۰۰۴) و همچنین چن و همکارانش (۲۰۰۷)، به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی در بعد تیمی یا سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر توانمندسازی در بعد فردی به اثربخشی و بهبود عملکرد کارکنان در بعد فردی می انجامد (Mathieu, 2008:427). در اینجا



**افراد توانمند،  
باور ندارند که  
موانع محیط بیرونی،  
فعالتهای آنان را  
کنترل می کند،  
بلکه بر این باورند  
که آن موانع را  
می توان کنترل کرد**



توسط توماس و ولتوس مطرح شدند - بر اثربخشی سازمان داشته باشد.

**تأثیر عوامل چهارگانه توانمندسازی  
روان شناختی بر اثربخشی سازمان**

پیدایش مفهوم توانمندسازی روان شناختی: حدوداً در دهه ۱۹۸۰، محققان تجارت و بازرگانی و محققانی در زمینه سازمانی مفهوم توانمندسازی را در محیط کار پذیرفتند. با این وجود هنوز نتوانسته اند بر یک وفاق جمعی در مورد تعریف توانمندسازی دست یابند.

همانطور که بیان شد توماس و ولتوس در سال ۱۹۹۰، نظریه چند بعدی روان شناسانه توانمندسازی را ارائه دادند که به طور وسیعی مورد قبول واقع شد، زیرا جنبه های مختلف تعاریف محققان مختلف را عنوان می کرد. اسپریتزر در سال ۱۹۹۵، چهار بعد توانمندسازی روان شناختی را به طور عملی مورد استفاده قرار داد و آنها را تبدیل به ابعادی کرد که در طول زمان ثابت و دارای اعتبار بودند.

بعدها، مفهوم توانمندسازی روان شناختی در نتیجه تحقیقات تجربی در زمینه توانمندسازی و نظریه های مدیریت مشارکتی پدید آمد که سبب ایجاد مقیاسهایی در این زمینه شد. این معیارها به شخصیت افراد، ساختار اجتماعی و پیامدهای رفتاری و روان شناختی توانمندسازی در سازمان روی کارکنان می پردازد. در واقع توانمندسازی روان شناختی، در

به بررسی تأثیر چهار عامل توانمندسازی روان‌شناختی بر اثربخشی سازمان و تحقیقات صورت گرفته بر روی آنها به صورت جداگانه خواهیم پرداخت (شکل ۱).

### ۱. معنی دار بودن

معنی دار بودن (Meaning) به معنی ارتباط اهداف و وظایف کاری با ایده‌ها و استناداردهای فرد است (Ugboro and Beng, 2000). به دیگر سخن، معنی دار بودن به معنی تناسب بین وظیفه یا شغل فرد با ارزشها، عقاید و رفتار اوست (Spreitzer, et al., 1997:681).

فعالیت در نظام ارزشی این افراد، مهم تلقی می‌شود. افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و با اشتغال خویش، از نوعی احساس معنی‌دار شخصی (Personal Significance) برخوردار می‌شوند.

فعالتهایی که دارای چاشنی معنی‌داری هستند، نوعی احساس هدفمند بودن، هیجان یا مأموریت داشتن برای افراد ایجاد می‌کنند و به جای اینکه اشتیاق و نیروی افراد را هدر بدهند، منبعی از اشتیاق و نیرو برای آنان فراهم می‌آورند. تنها دستیابی به حقوق، کمک به یک سازمان برای کسب درآمد، یا دقیق انجام دادن یک شغل، برای بسیاری از افراد، احساس معنی‌داری ایجاد نمی‌کند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۳۱).

### ۲. احساس شایستگی و خود- اثربخشی

احساس شایستگی (Sense of Competence)، به اعتقاد فرد به تواناییهایش برای انجام با مهارت فعالیت هایش اطلاق می‌شود.

افراد دارای حس شایستگی، احساس می‌کنند که می‌توانند وظایفشان را با مهارت بالا انجام دهند (Singer and Pearson, 2000). خود - اثربخشی (Self-efficacy) (کفایت نفس) بر این نگرش تأکید دارد که فرد توانایی دارد، کارها را به نحوی توانمندانه، ماهرانه، مؤثر و کارا به انجام برساند. (Breeding, 2008:98)

باندورا در سال ۱۹۷۷، پیشنهاد کرده

است که سه شرط لازم است تا افراد احساس خود - اثربخشی کنند:

۱. باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند؛

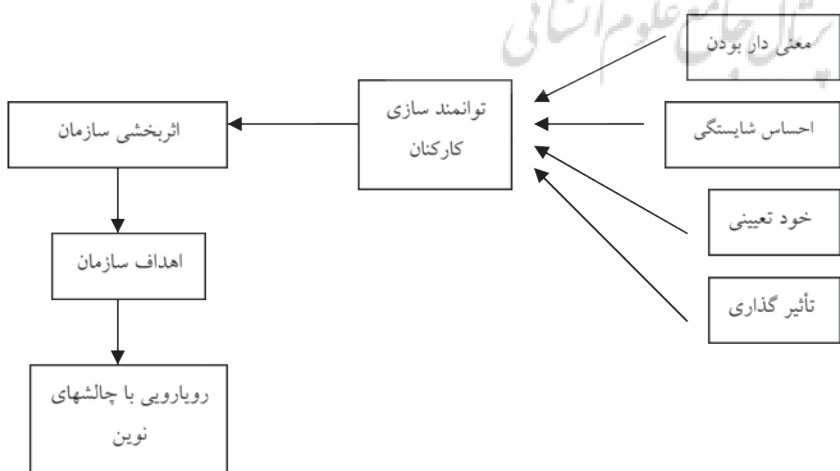
۲. باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند و ۳. باور به اینکه موانع خارجی، آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهند داشت (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۲۷-۲۴).

لاک، در سال ۱۹۹۱ بحث کرد که احساس سودمندی و خود - اثربخشی، تأثیر قوی و مستقیمی روی عملکرد دارد. به طور مشخص، گیست و میچل (۱۹۹۲) شواهد بسیاری ارائه کردند که بین احساس خود - اثربخشی و معیارهای متعدد عملکرد نظیر بهره‌وری، یادگیری، تحقق اهداف و درجه وفق‌پذیری رابطه مثبتی وجود دارد. راک، فردریک، لی و بابکو (۱۹۸۴)، دریافتند که احساس خود - اثربخشی و شایستگی به طور مثبتی با عملکرد کاری در آینده در رابطه است. باندورا (۱۹۷۷)، نشان داد که احساس شایستگی، رابطه مثبتی با رفتارهای سخت‌کوشانه، تلاش و پایداری (در کار) که همه از جنبه‌های انگیزشی هستند و بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارند، دارد (Spreitzer et al., 1997).

### ۳. احساس خودتعیینی

خودتعیینی (Self - Determination) به احساس انتخاب در اجرا و نظم بخشیدن به فعالیتها اطلاق می‌شود (Hancer and

George, 2003). توانمندسازی زمانی تسهیل می‌شود که افراد رفتار خودتعیینی را در پیش بگیرند. خودتعیینی به درگیر شدن در کار به صورت فعالانه و اعتقاد به اینکه عملکرد فردی کارکنان به موفقیت فردی آنها می‌انجامد، بستگی دارد (Breeding, 2008:98). هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، داوطلبانه و عامدانه درگیر وظایف خویش شوند، احساس خودسامانی می‌کنند و خود را افراد خود آغازگر (Self - Starter) می‌بینند. آنان قادرند که به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیمات مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. این افراد به جای اینکه احساس کنند، فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده است، از بیرون کنترل می‌شود، یا اینکه اجتناب‌ناپذیر و همیشگی‌اند، خود را به منزله کانون کنترل می‌بینند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۲۶). به عبارت دیگر، خودتعیینی به وسیله تمایل به کانون کنترل بودن و داشتن انتظارات مثبت و کارا از خود میسر است (Breeding, 2008:98). پژوهشها نشان می‌دهند که یک رابطه قوی بین خود سامانی و کاهش از خود بیگانگی در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، فعالیت‌های کارآفرینانه و خلاق بیشتر و سطوح بالاتر درگیری شغلی وجود دارد (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۲۷ - ۲۶).



شکل ۱: تاثیر عوامل توانمندسازی روان‌شناختی بر اثربخشی سازمانی

2. Breeding, R., (2008) Empowerment as a function of contextual self-understanding: The effect of work interest profiling on career Decision, self-efficacy and work locus of control, *Rehabilitation counseling Bulletin*, vol. 51, No. 2.
3. Gibbs, D., et al, (2009) Empowering programs with Evaluation technical Assistance: Out comes and lessons learned, *Health promotion practice*, vol. 10, No. 1, 38-44.
4. Hancer, M., Geroge, R., (2003) Psychological empowerment of non-supervisory employees working in restaurants, *management*, vol. 22, pp: 3-16.
5. Mathieu, J., et al, (2008) Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the future, *Journal of Management*, vol. 34, No. 3, June, pp: 410-476.
6. Manville, B., Ober, J., (2003), Beyond empowerment: Building company of citizen, *Harward Business Review*.
7. Ozaralli, N., (2007) Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness, *Leadership & organization Development Journal*, vol. 24, No. 6, pp: 335-344.
8. Singler, T., Pearson, ch., (2000) Creating and Empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perception of empowerment, *Journal of Quarterly Management*, vol. 5, pp: 27-52.
9. Spreitzer, G.M, Kizilos, M., Nason, S., (1997) A Dimensional Analysis of the Relationship between psychological Empowerment and Efferctiveness satisfaca-tion, and Strain, *Journal of Management*, vol. 23, No. 5, pp: 679-704.
10. Stewart, G.L., Carson, K.P., (1997) Moving Beyond the Mechanistic Model: An Alternative Approach to staffing for contemporary organizations, *Human Resource Management Review*, Vol. 7, Issue 2.
11. Ugboro, I., Obeg, K. (2000) Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM Organization: an empirical study, *Journal of Quality Management*, vol. 5, pp: 247-272.
12. Wilkinson, A., (1998) Empowerment: Theory and practice, *Personel Review*, vol. 27, No. 1, pp: 40-56.

دکتر مهرداد الله قلی زاده آذری: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکز  
سمانه سعیدی: کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی و مدرس دانشگاه پیام نور

آنکه افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می دهند، اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که آنان خود می توانند آن اثر را به وجود آورند (وتن و کمرون ۱۳۸۱: ۳۰-۲۸).

تأثیر با خودتعیینی متفاوت است. خودتعیینی به احساس فرد در مورد کنترل بر کار خود برمی گردد، در حالی که تأثیر، به احساس فرد در مورد کنترل پیامدها و بروندهای سازمانی مربوط است. به علاوه، خودتعیینی بر شغل دلالت دارد، حال آنکه تأثیر، بر پیچیدگیهای سازمانی دلالت می کند (Spreitzer et al, 1997: 681).

در مورد اثر عامل تأثیرگذاری بر توانمندسازی تحقیقات کمتری نسبت به سایر ابعاد صورت پذیرفته است، ولی با این حال می توان پیش بینی کرد که بین کارایی و عملکرد مؤثر شغلی با این بعد رابطه ای مثبت وجود دارد.

#### نتیجه گیری

گیس و همکارانش در مقاله ای که در سال ۲۰۰۹ به چاپ رسید، پیشنهاد کرده اند که مدیران با کارکنان در هر سطحی (سطوح مختلف) بیشتر صحبت و تعامل داشته باشند و ارتباطات سخت و دست و پاگیر را از میان بردارند و قسمتی از وقت خود را صرف کارکنان کنند و پیشنهادهای آنها را مجدانه پیگیری کنند. کارکنانی که به ارزش کار خود در سازمان واقف باشند با نیروی مضاعف برای سازمان کار خواهند کرد و این همه به معنای افزایش اثربخشی سازمان خواهد بود. گیس و همکارانش همچنین پیشنهاد کرده اند، مشارکت کارکنان را در برنامه ها و پروژه ها افزایش دهید و اولویتهایی که در کارها وجود دارد را برای آنها توضیح دهید. نکته دیگر آنکه ارزیابی هایی که از کار آنها به عمل آورده اید، به آنها یاد آور شوید و در آخر از منابع تکنولوژیک برای برقرار کردن ارتباط بیشتر با کارکنان به عنوان منبع کمکی بهره بگیرید. □

#### منابع

۱. وتن، د.، کمرون، ک. (۱۳۸۱) تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه: بدالدین اورعی یزدانی،

خودتعیینی به سبب مشارکت دهی افراد در برنامه ها و مساعدت افراد در زمینه های مختلف، موجب می شود اهداف سازمانی، منابع انسانی و اولویتهای هم متصل و مرتبط شوند (Gibbs et al., 2009: 43).

خودتعیینی، زمانی در فرد به وجود می آید که او دانسته ها و اطلاعات شخصی، مهارتها و عقاید خود را بسط و گسترش دهد (توانمند سازی شخصی خود)، که این سبب می شود، او کنترل بیشتری روی فرایندها داشته باشد.

توماس و تیمون (۱۹۹۴) اظهار داشتند خودتعیینی ممکن است اثربخشی را افزایش دهد و این افزایش از طریق ارتقای انگیزه کارکنان صورت گیرد. آنها در پی یافتن چارچوبی برای رسیدن به انگیزش درونی، به این نتیجه رسیدند که کارکنانی که درباره چگونگی انجام کار، حق انتخاب دارند، از کسانی که استقلال شغلی کمتری داشتند، کارا تر بودند. لیدن و همکارانش (۱۹۹۳) به طور مشابه به این نتیجه دست یافتند که افرادی که کنترل بیشتر روی تصمیمات مربوط به کار دارند، بسیار کارا تر از افرادی بودند که کنترل کمتری روی کار خود داشتند. لاک و اسکینگر (۱۹۷۹) با بررسی روی تصمیم گیری مشارکت جویانه، نتیجه گرفتند که کارکنانی که در فرایند کاری خود مشارکت می کردند، به آن متعهدتر بودند و انگیزه بیشتری برای انجام آن داشتند.

#### ۴. تأثیرگذاری

افراد توانمند، احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند و یا نتایجی که تولید می شود، تغییر ایجاد کنند. حس تأثیرگذاری (Impact)، به معنی اعتقادات فرد در یک مقطع مشخصی از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب است. افراد توانمند، باور ندارند که موانع محیط بیرونی، فعالیت های آنان را کنترل می کند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد. آنان احساس کنترل فعال دارند که به آنها اجازه می دهد تا محیط را با خواسته های خود همسو کنند. داشتن حس تأثیر گذاری، کاملاً به احساس خود کنترلی مربوط است. برای