

## عنوان مقاله: شناسایی الگوهای ذهنی مدیران در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان با استفاده از

روش Q

محمد حاکا<sup>۱</sup> - علی شریعت‌نژاد<sup>۲</sup>، عبدالله ساعدی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۰۷

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۰۳

### چکیده:

پژوهش پیش رو از نوع پژوهش‌های کیفی است که در آن با استفاده از رویکرد کیو، الگوهای ذهنی مدیران در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان شناسایی و تبیین می‌شود. کیو روشی است که ایده اصلی آن شناخت ذهنیت‌ها، دیدگاه‌ها، عقاید و نگرش‌های افراد درباره پدیده مورد بررسی است. در این پژوهش، از مصاحبه عمیق به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است که روایی آن با استفاده از رویکرد روایی نسبی CVR و پایایی آن با استفاده از روش کاپای کوهن تأیید شده است. افزون بر این، برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است که از روش‌های نمونه‌برداری غیراحتمالی است. در این پژوهش، با استفاده از ۱۹ مصاحبه فضای گفتمان حاصل شد و با استفاده از نظرات آن‌ها نمونه و گزینه‌های کیو و در پی آن مجموعه کیو به‌دست آمد. نتایج پژوهش، مشتمل بر شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده ذهنیت مدیران در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان و همچنین تبیین ذهنیت‌های مدیران در این رابطه است. نتایج نشان‌دهنده آن است که ظرفیت‌سازان الهام‌بخش، تحریک‌کنندگان تفکر، انگیزاننده و ترغیب‌کننده، اشاعه‌دهنده جو اخلاقی، حامیان شایستگی و اعتمادسازان تعامل‌جو، شش ذهنیت اصلی مدیران در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان است. به‌عنوان نمونه، الگوی ذهنی تحریک‌کنندگان تفکر، الگوی غالب ذهنیت مدیرانی است که با استفاده از ایجاد قابلیت‌های پرسشگری، به‌وجود آوردن اشتیاق تفکر، مثبت‌اندیشی و توانایی ایجاد سلاست فکر، توانمندی روانشناختی را برای کارکنان خود به ارمغان می‌آورند.

**کلیدواژه‌ها:** الگوهای ذهنی مدیران، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، رویکرد رابطه‌ای، رویکرد انگیزشی، رویکرد روانشناختی، روش کیو.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول).

Hakkak.m@lu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان.

Shariatali1369@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان.

saediabd115@gmail.com

حضور موفق در کسب و کارهای امروزی با وجود عواملی از جمله افزایش رقابت جهانی، پیشرفت‌های شگرف علمی و فناوریانه، اهمیت منابع محدود، نیاز به کیفیت کالا و خدمات و... فشارهای زیادی را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند. تهدیدها و فشارهایی که سازمان‌ها را وادار به دنبال راهبردهایی می‌کند تا ضمن برآوردن اهداف و رسالت خود، مزایای رقابتی را برای آن‌ها نیز به‌همراه آورد. بنابراین، منبع اصلی این مزیت رقابتی در کسب فن‌آوری‌های پیشرفته نیست؛ بلکه در کیفیت، تعهد و توانایی نیروی انسانی نهفته است که می‌تواند ابزاری مناسب برای پاسخ‌گویی به محرک‌های محیطی، افزایش ثبات، کاهش نگرانی‌ها و بهبود عملکرد سازمانی باشد (Munjuri & KObyonyo, 2015). بدین ترتیب، به‌منظور افزایش قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف، کارآمدتر و توانمند ساختن کارکنان یک عنصر حیاتی برای هدایت تحولات سازمانی به‌شمار می‌آید. بنابراین، لازم است با توانمندسازی منابع انسانی، ضمن آماده ساختن افراد برای رویارویی با تغییرات، جوی را در سازمان به‌وجود آورد تا بتوان با بهره‌برداری از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان رشد و بالندگی سازمانی و سرانجام دستیابی به اهداف بلندمدت و همچنین رویکردی مانند مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی امکان‌پذیر شود (Thamizhmanii & Hasan, 2010). از طرفی، توانمندسازی روانشناختی<sup>۱</sup> به‌عنوان عاملی نجات‌بخش به یکی از مهم‌ترین مباحث در حوزه مدیریت بدل شده است. رویکرد توانمندسازی روانشناختی به ادراک فرد از خود یا محیط کارش اشاره دارد. در واقع، یک فرایند انگیزشی است که در آن، فرد حس استقلال و اعتمادبه‌نفس بیشتری دارد و داشتن این حس به فرد در کل فرایند کاری کمک می‌کند و باعث می‌شود تا ضمن بهینه‌سازی عملکرد خود در انجام وظایف، مسؤولیت‌های بیشتری را نیز تقبل نماید (Syech *et al.*, 2015). بنابراین، می‌توان بیان نمود که افزایش آگاهی و اطلاع مدیران از توانمندسازی کارکنان، به‌منظور افزایش حس اعتمادبه‌نفس، نه تنها برای افزایش رضایت‌مندی کارکنان اهمیت حیاتی داشته، بلکه رشد، بهره‌وری و اثربخشی سازمانی را به همراه خواهد داشت (Stavrou-Costea, 2005). از این رو، پرسش اصلی پژوهش پیش رو آن است که الگوهای ذهنی مدیران در توانمندسازی روانشناختی کارکنان به چه صورت است؟

الگوواره جهانی شدن و پیدایش فضای رقابتی، به‌صورت یک موج بزرگ، روابط و مناسبات

میان سازمان‌ها و جوامع را دگرگون ساخته و با سرعتی چشم‌گیر پیوندهای پیچیده‌ای را میان آن‌ها ایجاد کرده است. آنچه در این شرایط، به‌عنوان عامل اصلی تأثیرگذار و تأثیرپذیر مطرح می‌شود، توجه به عناصر و مؤلفه‌های نیروی انسانی است که دارای نقشی اساسی و همچنین محور رویکردها و فعالیت‌های هوشمندانه در زمینه برآورده‌سازی اهداف و آرمان‌های سازمانی هستند. از این‌رو، تجهیز مدیران با ذهنیتی جهانی برای آماده‌سازی و پرورش نیروی انسانی کارآمد (توانمندسازی)، وظیفه‌ای راهبردی است که از یک‌طرف مدیران قادر خواهند بود سازمانی متشکل از کارکنانی متعهد و مشتاق به انجام وظایف را ایجاد نمایند و از طرفی دیگر، با استفاده مفید و مؤثر از توانمندسازی می‌توانند با بهره‌گیری از بهترین منابع فکری و ترویج حس اعتمادبه‌نفس در افراد، افزون بر توسعه ارزش افزوده سازمانی، بر شکست‌های فردی و ایجاد حس بی‌کفایتی در افراد چیره شوند (Saremi, 2015). بدین ترتیب، برای موفق ماندن، سرعت و کیفیت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان، سازمان‌ها افزون بر تغییرات سریع در فنون پرورش نیروی انسانی نیازمند مدیرانی هستند که با توانمندی‌های ذهنی به بهترین شکل ممکن می‌توانند فرهنگ کار گروهی و مشارکتی را در سازمان پیاده ساخته و موجب شوند تا سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شود. از سوی دیگر، مسأله قابل بحث و مهم در سازمان‌های کنونی، به‌ویژه سازمان‌های دولتی که دارای ساختاری با انعطاف کم، مدیریت با اختیارات کلاسه شده و بروکراسی‌های دست و پاگیر هستند که بیش‌تر با مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شوند، در این میان استفاده از همه ظرفیت‌های فکری و عملی، توانمند ساختن، مشارکت و برانگیختن منابع انسانی یکی از برنامه‌های راهبردی و حیاتی مدیریت در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان‌سالاری در سازمان‌هاست. بنابراین، با توجه به اهمیت شناسایی الگوهای ذهنی مدیران در توانمندسازی روانشناختی کارکنان در راستای کمک به سازمان‌ها در مقابله با چالش‌ها و تغییرات سریع امروزی، پژوهشگران در بخش دولتی بیش‌تر بر ساختارها و اقدامات بروکراسی تمرکز داشته و نقش مهم رویکرد توانمندسازی روانشناختی را در این حوزه نادیده گرفته‌اند. با توجه به مطالب پیش گفته، پژوهش پیش رو بر آن است تا با استفاده از روش کیو<sup>۱</sup> (Q) الگوهای ذهنی مدیران را که باعث توانمندی روانشناختی کارکنان می‌شود، شناسایی کند.

## 1. Q Method

## مبانی نظری پژوهش

### توانمندسازی

با مطالعات انجام شده توسط هریسون و کانتر<sup>۱</sup> (۱۹۸۳)، بنیس و ناس<sup>۲</sup> (۱۹۸۵)، برک و نیلسن<sup>۳</sup> (۱۹۸۶)، بلوک<sup>۴</sup> (۱۹۸۷) و هوس<sup>۵</sup> (۱۹۸۸) مفهوم توانمندسازی شکلی تازه به خود گرفت. افزون بر این، بعد از سال ۱۹۸۰ با ورود اصطلاحاتی مانند بهبود کیفیت زندگی کاری و مدیریت کیفیت جامع اهمیت توانمندسازی منابع انسانی روزبه‌روز افزایش یافت (Uzunbacak, 2017). در سال‌های اخیر، پژوهشگران به‌طور فزاینده‌ای توانمندسازی را مورد توجه قرار داده و تعاریفی متفاوت از آن ارائه نموده‌اند. بنابراین، توانمندسازی را به‌معنای تسهیم قدرت، مترادف با تفویض قدرت، واگذاری اختیار به کارکنان یا همکاری در محیط کار در نظر گرفته‌اند (Aghavirdy, 2015). هو چی و نایل<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) معتقدند که توانمندسازی به‌معنای تقسیم مقدار ثابتی از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که طی آن، قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می‌یابد. در واقع، توانمندسازی قدرتی است نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می‌تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴). توانمندسازی یکی از مؤثرترین روش‌ها برای بهبود بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های آن‌ها در راستای برآورده‌سازی اهداف سازمانی است. از این‌رو، توانمندسازی منابع انسانی مفهومی روانشناختی است و مربوط به حالات، احساسات و عقایدی است که افراد نسبت به شغل خود دارند (Estanesti, 2015). در جدول (۱) برخی از تعاریف توانمندسازی منابع انسانی ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

فراپژوهشگاه

دوره ۳۰ - تابستان ۹۶ - شماره ۲ - پیاپی ۱۰۰

1. Harrison & Kanter
2. Bennis & Naus
3. Burke & Neilsen
4. Block
5. House
6. Hao-Chieh & Nayel



### جدول ۱: تعاریف توانمندسازی منابع انسانی

ردیف	تعریف	منبع
۱	توانمندسازی نیرویی درونی است به معنای توانمند ساختن، نه توانایی که از یک قدرت یا یک منبع کسب شود.	(Munjuri <i>et al.</i> , 2015)
۲	احساس مسؤولیت و پاسخ‌گویی بیش‌تر کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان	(Greasley <i>et al.</i> , 2008)
۳	احساس شایستگی به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی	(Kahreh, 2011)
۴	انگیزه ذاتی افراد برای ارتقای توان بالقوه	(Sharon <i>et al.</i> , 2014)

تعریف و پرداختن به مقوله توانمندسازی کارکنان در محیط کاری می‌تواند مزیت‌های بی‌شماری از جمله: تعهد و احساس تعلق کارکنان به سازمان، افزایش حس مالکیت افراد نسبت به کارشان، کاهش هزینه‌ها، کاهش نظارت مستقیم بر کارکنان، افزایش انگیزه افراد، رضایت شغلی و... را برای افراد و سازمان به همراه داشته باشد (Saremi, 2015). ارستاد (۱۹۹۷) معتقد است توانمندسازی به معنای اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲). به بیانی دیگر، توانمندسازی کارکنان به عنوان یک فن مهم و مدرن شناخته شده است که به وسیله مدیران برای افزایش سودمندی از طریق تقویت تعهد کارکنان به سازمان و برعکس به کار گرفته می‌شود (Hollingworth, 2012). توانمندساختن افراد یعنی قادر ساختن یا ارتقای توانایی افراد در استفاده بیش‌تر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بینش در انجام کارها و مشارکت کامل در تصمیماتی که بر زندگی تأثیرگذار است (Ozaralli, 2003).

### رویکردهای توانمندسازی

رویکرد رابطه‌ای<sup>۱</sup>: به آن رویکرد مکانیکی نیز گفته می‌شود و زمانی برآورده می‌شود که سطوح بالای سلسله‌مراتب سازمانی قدرت خود را با سایر افراد در همان سلسله‌مراتب به اشتراک می‌گذارند. در این رویکرد، توانمندسازی فرایندی است که در آن مدیریت ارشد سازمان راهبردی موردنظر را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف را برای کارکنان مشخص می‌نماید و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در صورت نیاز، تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرایندها را انجام دهند (Matthews *et al.*, 2003). در واقع، بخش

1. Erstad
2. Relational

ساختاری توانمندسازی مورد توجه قرار می‌گیرد و به اصطلاح، رویکرد ساختاری به‌عنوان سهیم شدن در عناصر تشکیل‌دهنده سازمان یعنی اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت تعریف می‌کند (Tetik, 2016).

رویکرد انگیزشی<sup>۱</sup>: پژوهشگران در رویکرد انگیزشی یا ارگانیکی به بُعد روانی و ادراکی توانمندسازی پرداخته است و معتقدند با افزایش کفایت نفس افراد می‌توان آن‌ها را ترغیب کرد تا انگیزه، منابع شناختی و مجموعه اقدامات لازم برای اعمال کنترل در رویدادها را در خود بسیج نمایند. بنابراین رویکرد، کارکنان باید کارآفرین و مخاطره‌پذیر باشند و همچنین نسبت به سازمان، حس مالکیت داشته باشند. آنها باید برای ایجاد هم‌افزایی تفاوت‌ها را آشکار و حل نمایند (پورافکاری و قنبری، ۱۳۹۱).

رویکرد روانشناختی<sup>۲</sup>: چارچوب مفیدی برای تجزیه و تحلیل افراد از میزان توانمندی خود فراهم می‌آورد. در واقع، بر ادراک و پنداشت افراد از محیط کاری‌شان تأکید دارد. در این رویکرد، افراد به‌جای آن‌که مستقل یا در تسلط محیط‌شان باشد، به‌طور فعال رویدادهای محیطی را تفسیر و به‌جای برخی واقعیت‌های عینی تحت تأثیر ادراک‌شان از محیط قرار می‌گیرد (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

### توانمندسازی روانشناختی

توانمندسازی فرایندی مستمر و دائمی است که با ایجاد انگیزش در افراد می‌تواند بر مسائل مرتبط با روانشناختی، ساختاری و فرهنگی که رفتار و نگرش افراد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، غلبه کند (Spreitzer, 2008). یکی از انواع توانمندسازی‌های منابع انسانی، توانمندسازی روانشناختی است که می‌تواند نقشی مهم در پیامدهای شغلی، عملکرد سازمانی، تعهد، رضایت شغلی و... داشته باشد. توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر نظریه شناخت اجتماعی است، این نظریه بر ادراک و پنداشت افراد از محیط کارشان تأکید دارد. افراد به‌جای آن‌که مستقل یا تحت تسلط محیط‌شان باشند، به‌طور فعال اتفاقات محیطی را تفسیر و به‌جای برخی واقعیت‌های عینی تحت تأثیر ادراکشان از محیط قرار دارند. از طرفی، دی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) معتقدند توانمندسازی روانشناختی بر انگیزش درونی افراد تمرکز دارد؛ نه شیوه‌های مدیریتی مورد استفاده برای افزایش سطح قدرت کارکنان (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶). جنکینز<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)، گلدمن<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) و ماکویس

1. Motivational
2. Psychological
3. Dee *et al.*
4. Jenkins
5. Goldman

و هاستون<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که توانمندسازی روانشناختی به این دلیل مهم است که افراد کارهایی را انجام می‌دهند که پیش‌تر نمی‌توانستند آن را انجام دهند، کارهایی مانند انگیزه دادن به خود، درک احساسات، فعالیت‌های معنادار همراه با تلاش، کنش متقابل، انعطاف‌پذیری و بهبود شخصی، مدیریت کردن عواطف و احساسات، تعبیر درست و مثبت از خود، ایجاد روابط با دیگران و... (Mohamed *et al.*, 2017). توماس و والتهوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) تلاش کردند توانمندسازی روانشناختی را به‌عنوان توانایی (قادر بودن) به‌جای قدرت، اقتدار یا ظرفیت به‌کار گیرند، به این معنا که توانمندسازی فقط به اشتراک‌گذاری قدرت برای کنترل بیش‌تر یا ترویج احساسات خودکارآمدی فرد نیست؛ بلکه از آن مهم‌تر، الهام‌بخشی به یک فرد برای افزایش انگیزه درونی در راستای افزایش اثربخشی، افزایش تعهد و بهبود عملکرد فردی و سازمانی است (Bester *et al.*, 2015). به‌بیانی دیگر، توانمندسازی روانشناختی مجموعه‌ای از حالات روانی لازم و ضروری برای فرد است تا احساس کند که می‌تواند کار و روابطش را کنترل نماید؛ در واقع؛ به‌جای تمرکز بر تسهیم قدرت، برتری توانمندسازی روانشناختی نسبت به توانمندسازی ساختاری را در تمرکز بر انگیزش، تجربه منحصر به فرد و انرژی افراد می‌داند (Vacharakiat, 2008).

### ابعاد توانمندسازی روانشناختی

با توجه به مطالعات اسپریتزر<sup>۳</sup> (۱۹۹۵ و ۱۹۹۶) و وتن و کمرون<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) توانمندسازی روانشناختی شامل پنج بُعد است که در ادامه هر یک به‌طور مختصر تشریح خواهد شد. حس معناداری<sup>۵</sup>: ایل بام و همکاران (۱۹۹۸) معتقدند که حس معنی‌داری فرصتی است که افراد احساس می‌کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. در واقع، احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است (ودادی و مهرآراء، ۱۳۹۲). به‌بیانی دیگر، حس معناداری به تناسب میان نیازهای شغلی و باورها یا ارزش اهداف شغلی در مقایسه با ایده‌های فرد اشاره دارد (Latifa, 2017). حس شایستگی<sup>۶</sup> (خود کارآمدی): به این معنی است که افراد می‌توانند فعالیت‌های کاری خود را به شکل ماهرانه‌ای اجرا کنند. شایستگی قوی‌ترین سازوکار کنترلی برای توانمندسازی بوده

1. Marquis & Huston
2. Thomas & Velthouse
3. Spreitzer
4. Watten & Cameron
5. Sense of Meaningfulness
6. Sense of Competence

و زمانی مؤثر است که فرد بخواهد عاملی مؤثر باشد (Hancer & George, 2003). در واقع، احساس خود کارآمدی هنگامی که فرد توانایی، مهارت، دانش و تعلیم لازم را دارا باشد، نمایان تر است (Amichai *et al.*, 2008).

حس تأثیرگذاری<sup>۱</sup>: همان حس پذیرش شخصی نتیجه است. افراد احساس می‌کنند توانایی کنترل نتایج کارشان را دارند. در واقع آن‌ها باور دارند که می‌توانند تغییرات محیطی که در آن کار می‌کنند را تحت تأثیر قرار دهند (Chobdar *et al.*, 2016). به بیان دیگر، حس تأثیرگذاری به میزانی که فرد می‌تواند بر پیامدهای کاری تأثیرگذار باشد. آن‌ها تلاش می‌کنند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط تسلط خود را بر آن‌چه که می‌بینند حفظ نمایند (عباس‌پور و بدری، ۱۳۹۴). حس حق انتخاب<sup>۲</sup>: احساس فرد دربارهٔ اجرا و تنظیم فعالیت‌های شغلی خود که نشان‌دهندهٔ استقلال در رفتارها و ادامهٔ فرایندهای شغلی فرد است (خلیفه‌سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶). حق انتخاب یا خودمختاری به زمانی که فرد در محیط کار دارای حق انتخاب، آزادی عمل و استقلال لازم برای انجام فعالیت‌های شغلی خود باشد، اشاره دارد (Mirkamali & Nastieziae, 2010). حس اعتماد<sup>۳</sup>: گومز<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) معتقد است داشتن این حس که رفتار دیگران قابل اعتماد است و اطلاعات دریافتی از دیگران را با اطمینان تلقی کرد و همچنین به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی منجر به شکل‌گیری احساس توانمندی در فرد می‌شود (پورافکاری و قنبری، ۱۳۹۱). زنده (۱۹۷۲) نیز بیان می‌کند که احساس اعتماد به افراد اطمینان می‌دهد زمانی که در معرض آسیب قرار دارند، ایمان دارند به سبب این اعتماد هیچ آسیبی به آن‌ها نخواهد رسید (Andam, 2017).

### پیشینه پژوهش

عباس‌پور و بدری (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای رابطهٔ توانمندسازی روانشناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی را مورد بررسی قرار دادند که نتایج آن نشان می‌دهد میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. علی‌آبادی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان دادند که به‌کارگیری مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی، ۷۱ درصد از تغییر سطح اشتغال‌پذیری دانشجویان را تبیین می‌کند؛ همچنین، مقایسهٔ مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی در میان دانشجویان پسر و دختر نشان داد که تفاوتی معنادار میان مؤلفه‌هایی چون

1. Sense of Impact
2. Sense of Choice
3. Sense of Trust
4. Gomez
5. Zand



احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس تأثیرگذاری و احساس داشتن اعتماد وجود دارد. مرادی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای بیان داشتند که توانمندسازی روانشناختی اثری مثبت و معنادار بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی و بر تنش شغلی اثر منفی دارد؛ همچنین، نتایج پژوهش آنان نشان داد که توانمندسازی کارکنان می‌تواند نقشی مهم بر دیگر متغیرهای منابع انسانی داشته باشد و توجه به آن‌ها، توسعه عملکرد و بهبود شرایط کاری کارکنان و سازمان را در پی داشته باشد. یافته‌های پژوهش کاریزمه و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که رابطه چندان معناداری میان مؤلفه‌های توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی وجود دارد. آمر عثمان و تانر<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) با استفاده از یک مدل مفهومی (عوامل درون فردی، عوامل تعاملی و عوامل رفتاری)، ساختار توانمندسازی روانشناختی را تشریح نمودند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که توانمندسازی روانشناختی تأثیری مثبت بر ارائه خدمات، آموزش و کارآفرینی دارد و همچنین، آن‌ها به استفاده از توانمندسازی روانشناختی به صورت عملی برای اجرای برنامه تأکید می‌کنند. اسلم<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان داد که میان توانمندسازی روانشناختی، انگیزش درونی، مشارکت و خلاقیت کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. عبدالله محمد و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) با انجام پژوهشی نشان دادند که روابطی مثبت میان توانمندسازی روانشناختی، هوش هیجانی و رفتار حرفه‌ای کارکنان وجود دارد. در واقع، نتایج نشان‌دهنده آن است که توانمندساختن کارکنان و افزایش هوش هیجانی می‌تواند منجر به بهبود رفتار حرفه‌ای و عملکرد افراد در سازمان شود. پژوهش آبا آجی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) نیز نشان می‌دهد که میان توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. یافته‌های پژوهش خانی و تاجیک<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) نیز نشان می‌دهد که توانمندسازی روانشناختی رابطه‌ای مثبت و معنادار با رضایت شغلی دارد و همچنین اعتماد رابطه‌ای مثبت از طریق توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی دارد. نتایج پژوهش یانگ و چوی<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که توانمندسازی روانشناختی با عوامل مؤثر بر بهره‌وری رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. در واقع، آن‌ها دریافته‌اند که توانمندسازی باعث انگیزش درونی می‌شود و انگیزش درونی باعث ارتقای عوامل مؤثر بر بهره‌وری می‌شود. ارجنلی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) در

1. Ameer Osman & Tanner
2. Aslam
3. Abdullah Mohamed *et al.*
4. Abba Aji *et al.*
5. Khany & Tazik
6. Yang & Choi
7. Ergeneli *et al.*

مطالعه‌ای نشان دادند که ارتباطی معنادار میان توانمندسازی روانشناختی و اعتماد مبتنی بر شناخت (نوعی اعتماد میان‌شخصی است که مبتنی بر مسؤولیت‌پذیری و شایستگی طرف مقابل است) وجود دارد. همچنین، بیان داشتند که این نوع از اعتماد، فقط با خودکارآمدی و معناداری مرتبط بوده و اعتماد مبتنی بر احساس (نوعی اعتماد میان‌شخصی است که مبتنی بر نوع‌دوستی طرف مقابل است) نیز با تأثیرگذاری مرتبط گردیده است.

## روش پژوهش

پژوهش پیش‌رو از نوع پژوهش‌های کیفی است که در آن با استفاده از رویکرد کیو الگوهای ذهنی مدیران در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان شناسایی و معرفی می‌شود. از این‌رو، این پژوهش، یک پژوهش کیفی است که در الگوواره استقرایی می‌گنجد. کیو روشی است که ایده اصلی آن شناخت ذهنیت‌ها، دیدگاه‌ها، عقاید و نگرش‌های افراد و مانند آن است و دربرگیرنده مفاهیم متنوعی مانند زیباشناختی، ترجیحات افراد، تجربیات فردی و خانوادگی، نگرش نسبت به گروه‌های مختلف و مواردی از این دست است (Amin, 2000). در این پژوهش، از مصاحبه عمیق به‌عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. شکلی از مصاحبه‌های بدون ساختار که به واقع، کامل‌ترین داده‌ها را خلق و بیش‌تر شواهدی شگفت‌آور فراهم می‌آورد، در فرهنگ بررسی‌های کیفی، مصاحبه عمیق نامیده می‌شود. مصاحبه عمیق، یکی از روش‌های شناخته‌شده‌ای است که در گردآوری داده‌ها به‌صورتی فزاینده مورد استفاده قرار می‌گیرد. مصاحبه عمیق، گفتگوی هدف‌دار دوجانبه‌ای است که میان یک مصاحبه‌کننده آموزش‌یافته مجرب و یک مصاحبه‌شونده انجام می‌شود. هدف این نوع مصاحبه، استنباط عمیق جزئیات غنی و موادی مهم است که بتوان از آن‌ها در تجزیه و تحلیل استفاده کرد (هومن، ۱۳۸۹). در این پژوهش، برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدفمند که از روش‌های نمونه‌برداری غیراحتمالی است، استفاده می‌شود. مفهوم نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش‌های کیفی به‌کار می‌رود، بدین معناست که پژوهشگر افراد و مکان مطالعه را از این‌رو برای مطالعه انتخاب می‌کند که می‌توانند در فهم مسأله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند. در این پژوهش، برای شناسایی افراد مصاحبه‌شونده از نظرات مدیران و سرپرستان استفاده شده است. در این پژوهش، با استفاده از ۱۹ مصاحبه، فضای گفت‌وگو حاصل شد و با استفاده از نظرات آن‌ها، نمونه و گزینه‌های کیو و پیرو آن، مجموعه کیو به‌دست آمد.

## روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

در پژوهش پیش‌رو، برای آزمون روایی ابزار گردآوری داده‌ها از روش آزمون روایی نسبی محتوا با استفاده از شاخص CVR<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می‌شود تا هر مورد را براساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است؛ ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها بر اساس فرمول (۱) محاسبه می‌گردد.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (1)$$

در این رابطه،  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگ‌تر باشد، اعتبار محتوای آن مورد پذیرفته می‌شود. با توجه به این که تعداد پاسخ‌دهندگان ۱۹ نفر بوده است، بر اساس جدول CVR، ضریب CVR باید بیش از ۰/۴۲ باشد. چون ضریب CVR در این پژوهش ۰/۴۹ محاسبه شده است، می‌توان گفت که ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش از روایی مناسبی برخوردار است. درباره پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، در این پژوهش از روش ضریب کاپای کوهن استفاده شده است.

$$k = \frac{p_0 - p_e}{1 - p_e} \quad (2)$$

در این رابطه  $p_0$  برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن‌ها توافق هست.  $p_e$  نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود توافق تصادفی باشد. بر اساس محاسبات انجام شده، ضریب کاپای کوهن در این پژوهش، برابر با ۰/۷۱ است که حاکی از میزان مناسب پایایی برای ابزار گردآوری داده‌ها است.

### روش تحلیل داده‌ها

زمانی که مطالعه ذهن‌ها، دیدگاه‌ها، اعتقادات، احساس‌ها، عقاید فردی و مواردی از این دست از اهداف پژوهشگر باشد، انجام مطالعه‌ای نظام‌مند با روش ترکیبی همچون روش کیو، پاسخ‌گوی اهداف مطالعه خواهد بود. مشارکت‌کنندگان موظف به رتبه‌بندی و مرتب‌سازی بر اساس مجموعه‌ای تعریف شده از گزاره‌های کیو یا مجموعه کیو هستند که از فضای گفتمان موضوع توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی احصا شده و سپس مورد تجزیه و تحلیل آماری و تفسیر

#### 1. Content Validity Ratio

بیش‌تر توسط پژوهشگر قرار می‌گیرد. روش کیو به‌ویژه به‌منظور مطالعهٔ پیچیدگی و طبقه‌بندی مجزا و مناسب از درک مشترک مشارکت‌کنندگان در جامعهٔ مورد پژوهش یا جوامع متخصص تعریف شده است. فرایند مطالعهٔ کیو، شامل گام‌هایی گوناگون است که دربرگیرندهٔ پنج گام اصلی است (Tielen *et al.*, 2008):

۱. گردآوری تالار گفتمان
۲. انتخاب مشارکت‌کنندگان
۳. تکمیل ارزش‌گذاری نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها
۴. تحلیل داده‌های اطلاعاتی
۵. تفسیر عامل‌ها یا الگوهای ذهنی

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### گردآوری تالار گفتمان

در آغاز و در گام نخست، فضای گفتمان و مجموعهٔ کیو تهیه شده است. تعریف فضای گفتمان پژوهش، بر مجموعهٔ جامعی از ادبیات موضوع، شامل مطالعهٔ مقالات علمی، روزنامه‌ها، مجلات، متن‌های ادبی و دیگر منابع رسانه‌ای و انجام روش‌های کیفی، مصاحبه و بحث گروهی متمرکز است که مرتبط با موضوع عوامل اثرگذار در توانمندسازی روانشناختی است. هدف اصلی در این مرحله، تأمین کفایت محتوای تشکیل‌دهندهٔ فضای گفتمان یا نظریه به‌منظور اخذ افکار، احساس‌ها، عقاید و نگرش‌های مشارکت‌کنندگان است و لزوماً شامل حقایق نیست؛ بلکه عقاید شخصی و برداشت‌های افراد از رفتارها، متغیرها و مفاهیم را در برمی‌گیرد. از این‌رو، عبارت‌ها یا گویه‌های جمع‌آوری شده را به اصطلاح تصورات و قضاوت‌های خود مرجع افراد می‌گویند؛ و بیان‌گر ایش‌ها و تجربیات دربارهٔ موضوع ذهنی بوده، و بررسی شیوهٔ تبادل افکار، گفتگوها و میزان خلاقیت نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. در این روش، اطلاعات اخذ‌شدهٔ نمونه، «نمونه کیوها» هستند که به مجموعهٔ آن‌ها «مجموعهٔ کیو» گفته می‌شود. نمونهٔ کیوها به‌صورت گزاره‌ها یا عباراتی دربارهٔ جنبه‌های گوناگون موضوع مورد پژوهش است (دانایی‌فر و همکاران، ۱۳۹۲، به نقل از لاجوردی و همکاران، ۱۳۹۵). در این مرحله، گزینه‌های مناسب الگوهای ذهنی مدیران دربارهٔ توانمندسازی روانشناختی کارکنان انتخاب می‌شود و هر گزینه بر روی یک کارت کیو قرار می‌گیرد. این مرحله با استفاده از مصاحبه با ۱۹ نفر از خبرگان سازمان‌های دولتی انجام شده است که نتایج آن با استفاده از کدگذاری زنده، مورد تحلیل قرار گرفته است.

## جدول ۲: گزاره‌های کیو

ردیف	گفتمان	نمونه کیو
۱	اشاعه درستکاری و انصاف میان کارکنان سازمان	ایجاد جو درستکاری و انصاف
۲	آموزش و توسعه روش‌های ایجاد روابط مثبت میان کارکنان	مهارت در ایجاد روابط مثبت
۳	توسعه و بهسازی منابع انسانی از طریق گسترش توانایی‌ها	گسترش توانایی‌ها و مهارت‌ها
۴	توسعه قابلیت‌ها و صلاحیت‌های منابع انسانی	به‌وجود آوردن صلاحیت‌های اساسی
۵	افزایش توانایی‌ها و ظرفیت‌های روانشناختی کارکنان	توانایی ایجاد ظرفیت‌های روانی کارکنان
۶	بالا بردن روحیه و قابلیت پرستشگری میان کارکنان	ترویج قابلیت‌های پرستشگری
۷	افزایش روحیه کارکنان	روحیه‌بخشی
۸	تبیین چشم‌انداز روشن و انگیزشی برای کارکنان	توانایی ایجاد افق روشن
۹	ایجاد حس اعتماد در میان منابع انسانی	عقاید و نگرش‌های اعتمادساز
۱۰	ارائه پاداش‌های مناسب فراخور شخصیت افراد	پاداش مادی و معنوی
۱۱	گسترش و توسعه انگیزش کارکنان	انگیزش الهام‌بخش
۱۲	به‌وجود آوردن فضای کار دوستانه و صمیمی	جو کاری صمیمی
۱۳	پیش قدم بودن مدیران در اثرگذاری بر کارکنان	پیشگامی در تأثیرگذاری
۱۴	پرورش روحیه پرسیدن پرسش‌های کاربردی	قابلیت پرستشگری
۱۵	توسعه و اشاعه توانایی‌ها و قابلیت‌های اساسی کارکنان	ترویج مهارت‌های ارتباطی و ادراکی
۱۶	ایجاد فضایی آکنده از اعتماد و اطمینان	ایجاد قابلیت اطمینان
۱۷	ایجاد شوق و انگیزه فکر کردن در میان کارکنان	ترویج اشتیاق تفکر
۱۸	داشتن تفکر باز و دوری از تفکر محدود و بسته	نگرش و دیدگاه‌های باز
۱۹	ترویج حس نوع‌دوستی و مشارکت در سازمان	قابلیت‌های تشریک مساعی
۲۰	توانایی اثرگذاری در کارکنان به‌منظور افزایش انگیزه منابع انسانی	توانایی نفوذ الهام‌بخش
۲۱	ایجاد فضای خوشایند و همراه با رضایت برای کارکنان	جو خشنودی و رضایت‌مندی
۲۲	ایجاد تمایل، انگیزه و علاقه در کارکنان	به‌وجود آورنده علاقه
۲۳	بالا بردن سطح مهارت‌های شغلی نیروی انسانی	توسعه مهارت‌های کارکنان
۲۴	رعایت هنجارها و آداب شغلی	رعایت اخلاق حرفه‌ای
۲۵	فراهم‌سازی جو آموزش و یادگیری میان کارکنان	ایجاد فضای یادگیری
۲۶	توانایی ترغیب کارکنان به ارتقاء و پیشرفت	مهارت ترغیب پیشرفت
۲۷	حمایت سازمان از کارکنان	ایجاد فضای توجه و مراقبت از کارکنان
۲۸	مهارت در ایجاد سلاست فکری در میان کارکنان	توانایی ایجاد سلاست فکر
۲۹	فرصت به کارکنان برای نشان دادن خود	اعطای فرصت برای درخشیدن

## ادامه جدول ۲: گزاره‌های کیو

ردیف	گفتمان	نمونه کیو
۳۰	توسعه، آموزش و بهسازی منابع انسانی	توانایی گسترش مهارت‌های کارکنان
۳۱	فراهم‌سازی شرایط کاری همراه با استقلال کاری برای نیروی انسانی	ایجاد فضای استقلال
۳۲	توانایی‌ها، مهارت‌ها و صلاحیت‌های کلیدی منابع انسانی	شایستگی‌های ممتاز
۳۳	به‌وجود آوردن فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد متقابل	ایجاد فرهنگ اعتماد
۳۴	به‌وجود آوردن جوی صمیمی و دوستانه	ایجاد روابط دوستانه
۳۵	ترویج و اشاعه جو آکنده از اعتماد	فضای اعتماد
۳۶	دید مثبت، نگرش مثبت و تفکر مثبت داشتن	مثبت اندیشی

فراهم‌سازی شرایط کاری

### انتخاب مشارکت‌کنندگان

در گام دوم، شناسایی و انتخاب مشارکت‌کنندگان ارزش‌گذاری کیو صورت می‌گیرد. گروه مشارکت‌کنندگان کسانی هستند که نمونه کیو را در جدول آن رتبه‌بندی می‌کنند. بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در روش‌شناسی کیو، تعداد مشارکت‌کنندگان را متفاوت نشان می‌دهد. ممکن است کم‌تر از ۴۰ نفر برای اهداف خاص کفایت کند (لاجوردی و همکاران، ۱۳۹۵). در این مرحله، با کمک ۱۹ نفر از مشارکت‌کنندگان، اصلاحات و تغییرات لازم در گزاره‌ها به‌وجود آمد که بر این اساس، تعداد گزاره‌ها از ۴۲ به ۳۵ کاهش یافت.

### ارزش‌گذاری

در گام سوم تکمیل ارزش‌گذاری، نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها صورت گرفته است. در این مرحله با استفاده از اعمال نظرات مشارکت‌کنندگان و اعمال تغییرات و اصلاحات لازم در گزاره‌ها، کارت‌های نهایی برای ارزش‌گذاری، در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا بر اساس توزیع اجباری، کارت‌ها را در نمودارها ارزش‌گذاری نمایند. به‌همین خاطر، یک ماتریس ۴ در ۹ در اختیار خبرگان قرار گرفت تا به‌راحتی و بر اساس توزیع اجباری بتوانند نمونه‌های کیو را ارزش‌گذاری و مرتب کنند.

دوره ۳۰ - تابستان ۹۶ - شماره ۲ - پیاپی ۱۰۰

### جدول ۳: ساختار ارزش گذاری کارت‌ها

توزیع پراکنده ساختارمند										
-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴	طیف رتبه‌بندی ارزش گذاری کارت‌ها	
(۴)	(۴)	(۴)	(۴)	(۴)	(۴)	(۴)	(۴)	(۴)	تعداد کارت‌ها در هر ستون	

### تحلیل داده‌ها

پس از آن که داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان به دست آمد و ارزش داده‌ها برای تحلیل مشخص شد، داده‌های حاصل از مرتب‌سازی مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار SPSS وارد شد تا به کمک تحلیل عاملی کیو، ذهنیت‌های گوناگون مشارکت‌کنندگان شناسایی و به کمک آن به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شود. گفتنی است که داده‌های به دست آمده، مشتمل بر ۳۶ مورد بیان شده در جدول (۲) هستند که با استفاده از مصاحبه از مشارکت‌کنندگان در پژوهش و با بهره‌گیری از روش کدگذاری زنده به دست آمده‌اند.

### تحلیل عاملی کیو

روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است. مبنای این روش، همبستگی میان افراد است. از این رو، از عبارت تحلیل عاملی کیو استفاده می‌شود تا تأکید شود در فرآیند تحلیل عاملی، افراد به جای متغیرها دسته‌بندی می‌شوند. برای انجام تحلیل عاملی از چرخش واریماکس که نوعی چرخش متعامد است، استفاده می‌شود. اعداد استخراج شده از تحلیل عاملی کیو، به روش مؤلفه‌های اصلی هستند. مقدار واریانس کل تبیین شده در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴: واریانس تبیین شده

الگوها	واریانس تجمعی	درصد واریانس	جمع کل
۱	۲۱/۳۴	۲۱/۳۹	۲/۸۴
۲	۲۶/۱۸	۱۹/۱۱	۱/۹۳
۳	۲۲/۲۴	۲۲/۸۹	۲/۷۱
۴	۲۵/۸۱	۲۰/۸۳	۲/۳۱
۵	۲۷/۶۲	۱۷/۵۱	۱/۷۲
۶	۲۴/۵۶	۲۱/۰۶	۲/۵۰

در جدول (۴)، ماتریس چرخش یافته‌ی عامل‌ها نشان داده شده است. با توجه به این ماتریس، افرادی که در هریک از این شش الگوی ذهنی قرار می‌گیرند، مشخص شده‌اند.

جدول ۵: چرخش عامل‌ها

مشارکت‌کنندگان	الگوی ۱	الگوی ۲	الگوی ۳	الگوی ۴	الگوی ۵	الگوی ۶
P 14	۰/۷۸۱	۰/۳۱۱	۰/۲۶۱	۰/۲۳۱	۰/۱۷۳	۰/۰۵۱
P 04	۰/۷۱۱	۰/۲۹۹	۰/۲۵۶	۰/۲۱۴	۰/۱۵۵	۰/۱۸۳
P 16	۰/۶۹۲	۰/۲۷۱	۰/۲۳۹	۰/۲۰۱	۰/۱۲۴	۰/۰۲۲
P 10	۰/۲۷۲	۰/۷۵۶	۰/۱۸۵	۰/۱۳۲	۰/۱۰۶	۰/۰۷۷
P 05	۰/۱۸۴	۰/۶۸۴	۰/۱۳۷	۰/۱۰۲	۰/۰۳۹	۰/۰۷۳
P 11	۰/۲۱۹	۰/۷۸۲	۰/۱۱۱	۰/۱۰۵	۰/۰۹۴	۰/۰۶۲
P 17	۰/۲۱۲	۰/۱۶۳	۰/۶۶۱	۰/۰۹۳	۰/۰۶۱	۰/۰۳۲
P 08	۰/۱۹۳	۰/۱۵۲	۰/۶۴۹	۰/۰۸۲	۰/۰۷۲	۰/۰۴۴
P 01	۰/۲۲۱	۰/۲۰۱	۰/۷۰۴	۰/۱۱۲	۰/۰۹۴	۰/۰۲۸
P 18	۰/۱۵۹	۰/۱۳۴	۰/۷۱۲	۰/۱۰۷	۰/۰۸۲	۰/۰۶۶
P 12	۰/۱۹۲	۰/۳۱۱	۰/۲۴۸	۰/۶۱۱	۰/۰۸۱	۰/۰۶۱
P 09	۰/۱۹۹	۰/۲۵۷	۰/۲۷۲	۰/۶۲۹	۰/۰۹۲	۰/۰۷۳
P 19	۰/۲۴۶	۰/۲۸۱	۰/۳۰۲	۰/۶۷۱	۰/۱۱۹	۰/۰۹۷
P 07	۰/۱۸۴	۰/۲۱۴	۰/۲۸۷	۰/۳۴۳	۰/۷۴۱	۰/۰۹۴
P 02	۰/۱۷۷	۰/۲۰۱	۰/۲۶۸	۰/۳۲۱	۰/۷۰۹	۰/۱۱۱
P 15	۰/۱۷۳	۰/۱۸۹	۰/۲۴۵	۰/۲۹۰	۰/۶۸۳	۰/۰۹۹
P 06	۰/۰۴۹	۰/۱۲۴	۰/۲۰۴	۰/۲۳۲	۰/۲۸۶	۰/۶۱۶
P 03	۰/۰۷۱	۰/۱۳۲	۰/۲۵۱	۰/۲۹۹	۰/۳۵۱	۰/۷۱۹
P 13	۰/۰۹۵	۰/۱۵۲	۰/۱۹۶	۰/۲۸۷	۰/۳۲۸	۰/۶۷۸

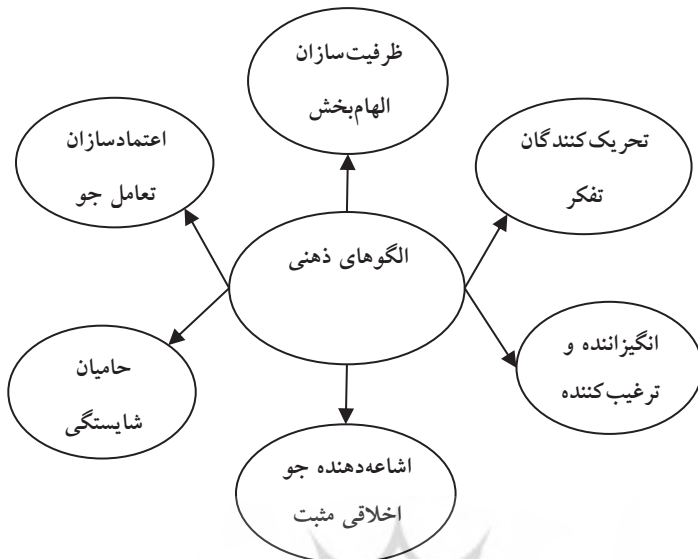
برای آزمون معناداری اگر قدر مطلق بار عاملی از  $\frac{1/96}{\sqrt{n}}$  بزرگ‌تر باشد، آن بار عاملی در سطح خطای ۵ درصد معنادار است. گفتنی است که  $n$  برابر با تعداد اعضای نمونه است. بر اساس فرمول، حد استاندارد برابر با ۰/۴۵۰ است. با توجه به جدول (۴) و این نکته که همه بارهای عاملی مشخص شده دارای مقداری بیش از ۰/۴۵۰ هستند، می‌توان گفت که همه مقادیر معنادار هستند. از این‌رو، مشارکت‌کنندگان ۱۴ و ۱۶ و ۴ الگوی (۱)، مشارکت‌کنندگان ۱۰ و ۵ و ۱۱ الگوی



(۲)، مشارکت‌کنندگان ۱۷ و ۸ و ۱ و ۱۸ الگوی (۳)، مشارکت‌کنندگان ۱۲ و ۹ و ۱۹ الگوی (۴)، مشارکت‌کنندگان ۶ و ۲ و ۱۵ الگوی (۵) و مشارکت‌کنندگان ۶ و ۳ و ۱۳ الگوی (۶) را انتخاب کرده‌اند.

## نتیجه‌گیری

پژوهش پیش‌رو با هدف شناسایی الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان با استفاده از روش کیو انجام پذیرفت. نتایج پژوهش، مشتمل بر ارائه الگوهای ذهنی مدیران در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان و مؤلفه‌های اثرگذار بر این ذهنیت‌هاست. نتایج این پژوهش، نشان‌دهنده آن است که در شکل‌گیری ذهنیت‌های مدیران در توانمندسازی روانشناختی کارکنان، سی و پنج عامل دخالت دارند. این عوامل عبارتند از: ایجاد جو درستکاری و انصاف، مهارت در ایجاد روابط مثبت، گسترش توانایی‌ها و مهارت‌ها، به‌وجود آوردن صلاحیت‌های اساسی، توانایی ایجاد ظرفیت‌های روانی کارکنان، ترویج قابلیت‌های پرسشگری، روحیه‌بخشی، توانایی ایجاد افق روشن، عقاید و نگرش‌های اعتمادساز، پاداش مادی و معنوی، انگیزش الهام‌بخش، جو کاری صمیمی، پیشگامی در تأثیرگذاری، قابلیت پرسشگری، ترویج مهارت‌های ارتباطی و ادراکی، ایجاد قابلیت اطمینان، ترویج اشتیاق تفکر، نگرش و دیدگاه‌های باز، قابلیت‌های تشریح مساعی، توانایی نفوذ الهام‌بخش، جو خشنودی و رضایت‌مندی، به‌وجود آورنده علاقه، توسعه مهارت‌های کارکنان، رعایت اخلاق حرفه‌ای، ایجاد فضای یادگیری، مهارت ترغیب پیشرفت، ایجاد فضای توجه و مراقبت از کارکنان، توانایی ایجاد سلاست فکر، اعطای فرصت برای درخشیدن، توانایی گسترش مهارت‌های کارکنان، ایجاد فضای استقلال، شایستگی‌های ممتاز، ایجاد فرهنگ اعتماد، ایجاد روابط دوستانه، فضای اعتماد و مثبت‌اندیشی. افزون بر این، با توجه به نتایج پژوهش، شش الگوی ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی برای توانمندسازی روانشناختی کارکنان خود عبارتند از: ظرفیت‌سازان الهام‌بخش، تحریک‌کنندگان تفکر، انگیزاننده و ترغیب‌کننده، اشاعه‌دهنده جو اخلاقی، حامیان شایستگی و اعتمادسازان تعامل‌جو.



شکل ۱: الگوهای ذهنی مدیران در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان

با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت که ظرفیت‌سازان الهام‌بخش، الگوی ذهنی مدیرانی است که برای توانمندسازی روانشناختی کارکنان از توانایی ایجاد ظرفیت‌های روانی بالا، قابلیت‌های تشریح مساعی و توانایی در ایجاد افق‌های روشن برای کارکنان استفاده می‌کنند. افزون بر این، الگوی ذهنی تحریک‌کنندگان تفکر، الگوی غالب ذهنیت مدیرانی است که با استفاده از ایجاد قابلیت‌های پرسشگری، به‌وجود آوردن اشتیاق تفکر، مثبت‌اندیشی و توانایی ایجاد سلاست فکر، توانمندی روانشناختی را برای کارکنان خود به ارمغان می‌آورند. الگوی ذهنی انگیزاننده ترغیب‌کننده نیز ویژه مدیرانی است که توانمندی روانشناختی را با روحیه‌بخشی و توانایی نفوذ الهام‌بخش در کارکنان و تلاش در افزایش اشتیاق و علاقه کارکنان برای انجام هر چه بهتر کار فراهم می‌سازند. الگوی ذهنی اشاعه‌دهنده جو اخلاقی مثبت، ذهنیت مدیرانی است که بر اساس ایجاد فضای توجه و مراقبت از کارکنان و به‌وجود آوردن جو خوشنودی و رضایت همراه با صمیمیت، در کمین ایجاد فضایی اخلاقی در سازمان در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان هستند. ذهنیت حامیان شایستگی نیز الگویی است که برای توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر مبنای توانایی مدیران در گسترش مهارت‌های ادراکی کارکنان، ایجاد صلاحیت‌های اساسی کارکنان و شایستگی‌های ممتاز نیروی انسانی تأکید دارد. سرانجام، اعتمادسازان تعامل جو، ذهنیت مدیرانی

است که معتقدند توانمندسازی روانشناختی کارکنان در گرو ایجاد قابلیت اطمینان در سازمان، ایجاد جو درستکاری و انصاف در سازمان و شرایط موجود فرهنگ اعتماد متقابل در سازمان است. با توجه به نتایج می‌توان گفت که نوآوری این پژوهش آن است که تا پیش از انجام این پژوهش، هیچ پژوهشی الگوهای ذهنی مدیران برای توانمندسازی روانشناختی کارکنان را تدوین و تبیین نکرده است. افزون بر آن، دربارهٔ محدودیت‌های پژوهش باید به محدودیت ذاتی پژوهش‌های مبتنی بر روش کیو اشاره کرد که چون مبنای تحلیل در این روش حقایق نیست و فقط به ذهنیت افراد توجه می‌کند، از قابلیت تعمیم‌پذیری کم برخوردار است. همچنین، با توجه به استفاده از خبرگان به‌عنوان اعضای نمونه، از محدودیت در نمونه‌گیری به‌عنوان دیگر محدودیت پژوهش یاد می‌شود.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

- این پژوهش به مدیران پیشنهاد می‌کند که برای توانمندسازی روانشناختی کارکنان خود، ظرفیت‌سازی الهام‌بخش را مدنظر داشته باشند. آن‌ها می‌توانند با ایجاد افق و چشم‌انداز روشن برای کارکنان، در کنار برانگیختن حس تشریک مساعی آنان و با کمک ایجاد روابط مثبت در میان کارکنان، به این مورد دست یابند.

- با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران برای توانمندسازی روانشناختی کارکنان خود، به‌عنوان محرک تفکر در سازمان عمل کنند. مدیران می‌توانند با استفاده از ترویج روحیهٔ پرسشگری در میان کارکنان و ایجاد فضای یادگیری و بهبود سلاست فکر کارکنان خود، توانمندسازی روانشناختی را برای کارکنان به ارمغان آورند.

- بر اساس نتایج پژوهش، مدیران اگر می‌خواهند کارکنانی با توانمندی روانشناختی داشته باشند، باید خودشان ترغیب‌کننده و انگیزه‌دهنده باشند. مدیران برای افزایش سطح انگیزه و پیرو آن توانمندی روانشناختی کارکنان، باید فرصت نشان دادن خود را به کارکنان اعطا کنند. همچنین، مدیران باید روحیه‌بخش باشند و پاداش مادی و معنوی را فراخور تلاش و عملکرد کارکنان قرار دهند.

- این پژوهش نشان داد که اگر مدیری خواهان افزایش توانمندی روانشناختی کارکنان خود باشد، باید جو اخلاقی مثبتی را در سازمان به‌وجود آورد. مدیران برای نیل به جو اخلاقی مثبت باید فضایی آکنده از توجه و مراقبت از کارکنان را ایجاد کنند. همچنین، آن‌ها می‌توانند با به‌وجود آوردن جو کاری صمیمی در کنار فضای خشنودی و رضایت، رهسپار جو اخلاقی مثبت در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان شوند.

- نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که اگر مدیری خواهان توانمندی روانشناختی کارکنان باشد، باید حامی اعتمادسازی در سازمان باشد. چنین مدیری قابلیت اطمینان و اعتماد در سازمان را به وجود می‌آورد و با ایجاد جو درستکاری و انصاف، مبادرت به پرورش کارکنانی با توانمندی روانشناختی می‌کند.

- بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیرانی که کارکنان توانمند دارند، مدیرانی هستند که به شایستگی کارکنان خود اهمیت می‌دهند. کارکنان شایسته کارکنانی هستند که توانایی گسترش مهارت‌های خود را دارا هستند و صلاحیت‌های مرکزی سازمان خود را تشکیل می‌دهند.

- سرانجام، به دیگر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های ISM یا نظریه داده‌بنیاد، مدلی را در جهت توانمندی روانشناختی کارکنان طراحی و تدوین کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش دلفی فازی، عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی را شناسایی و اولویت‌بندی کنند.

## منابع

### الف) فارسی

- پورافکاری، نصراله و قنبری، عسگر (۱۳۹۱). سازوکار توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت سازمان‌های ورزشی، *مطالعات توسعه اجتماعی/ایران*، شماره ۳، صص ۳۸-۲۵.
- حسن‌زاده، محمد صادق؛ حسن‌زاده، تورج و یوسفی‌مقدم، سپیده (۱۳۹۳). نقش اعتماد درون سازمانی در افزایش توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی استان گیلان)، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۱۸، صص ۱۶۴-۱۴۵.
- خلیفه‌سلطانی، حشمت؛ ساعدی، عبدالله و اعتمادیان، سجاد (۱۳۹۶). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان برای توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان، *مطالعات رفتار سازمانی*، شماره ۱، دوره ۲۱، صص ۱۲۵-۱۲۱.
- سلاجقه، سنجر؛ پوررشیدی، رستم و موسایی، محمود (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۷۲، صص ۱۱۸-۹۹.
- عباس‌پور، عباس و بدری، مرتضی (۱۳۹۴). رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری منابع انسانی، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، شماره ۷۹، صص ۱۰۰-۷۳.
- لاجوردی، سمانه؛ رحیم‌نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید (۱۳۹۵). کاربرد روش کیو در شناخت الگوهای ذهنی، *تشریح مدیریت عمومی*، سال نهم، شماره سی و یکم، صص ۲۸-۵.
- مرادی، مرتضی و جلیلیان، حمیدرضا (۱۳۹۴). تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، شماره

ودادی، احمد و مهرآرا، احمد (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی ادارات امور مالیاتی شهر تهران)، *پژوهشنامه مالیات*، شماره ۱۸، صص ۱۷۹-۱۶۱.

## ب) انگلیسی

- Aghavirdy, B. (2015). Factors Influencing Human Resources Empowerment for Organizational, Excellence *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(5S), pp. 180-190.
- Amichai-Hamburger, Y.; McKenna, K. Y. A. & Tal, S. (2008). Eempowerment: Empowerment by the Internet, *Computer Human Behavior*, 24, pp. 1776-1789.
- Amin, Z. Q. (2000). Methodology: A Journey into the Subjectivity of Human Mind. *Singapore Med Journal*, 41(8), pp. 410-414.
- Andam, F. (2017) Psychological Empowerment: Exploring the Links to Knowledge Sharing, *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. 6(1), pp. 62-71.
- Bester, J.; Stander, M. & Van Zyl, L. (2015). Leadership Empowering Behaviour, Psychological Empowerment, Organisational Citizenship Behaviours and Turnover Intention in a Manufacturing Division, *Journal of Industrial Psychology*, 141(1), pp. 1-14.
- Chobdar, GH.; Naser, M.; Bazmi, Z. & Masuminejad, F. (2016). The Role of Psychological Empowerment in Sharing Tacit Knowledge, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom, 5(6), pp. 300-315.
- Estanesti, S. (2015). The Survey of the Relationship between Employee's Empowerment with Organization's Agility, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), PP. 79-89.
- Greasley, Kay; Bryman, Alan; Naismith, Nicola & Soetanto, Robby (2008). Understanding Empowerment from an Employee Perspective: What Does It Mean and Do They Want It? *Team Performance Management*, 14(1/2), pp. 39-55.
- Hancer, Murat & Thomas, George R. (2003). Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants. *Hospitality Management*, 22(1), pp. 3-16.
- Hill, N. Sharon; Kang, Jae Hyeung & Seo, Myeong-Gu (2014). The Interactive Effect of Leader-member Exchange and Electronic Communication on Employee Psychological Empowerment and Work Outcomes. *The Leadership*

*Quarterly*, 25, pp. 772-783.

- Hollingworth, L. (2012). Why Leadership Matters: Empowering Teachers to Implement Formative Assessment, *Journal of Educational Administration*, 3(50), pp. 365-379.
- Jordan, G.; Miglič, G.; Todorović, I. & Maric, M. (2017). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lecturers in Higher Education: Comparison of Six CEE Countries, *Organizacija*, 50(1), pp. 17-32.
- Kahre, M. S. (2011). Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study, *Fast East Journal of Psychology and Business*, 3(2), pp. 26-37.
- Latifa, B. (2017). The Effect of Structural Empowerment on Psychological Empowerment in Private Health Care in Biskra, Algeria, *Economics World*, 10.17265/2328-7144/2017.02.005, 5(2), pp. 129-137.
- Matthews, R.; Michelle, W. & Cole, S. (2003). The Organizational Empowerment Scale. *Personnel Review*, 32(3), PP. 297-318.
- Mirkamali, M. & Nastiezaie, N. (2010). The Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Nursing Personnel. *Journal of Nursing and Midwifery, Urmia University of Medical Sciences*, 8(2), pp. 104-113.
- Mohamed, H. A.; Mohamed, A. S. & Mohamed, S. A. (2017). Psychological Empowerment, Emotional Intelligence and Professional Behavior among Nurse Interns, *Journal of Nursing and Health Science*, 6(2), pp. 112-121.
- Munjuri, M. G. & K'Obonyo, P. (2015). Human Capital, Employee Empowerment and Performance of Commercial Banks and Insurance Firms in Kenya, *International Journal of Arts and Commerce*, 4(6), pp. 163-181.
- Munjuri, M. G. & K'obonyo, P. (2015). Human Capital, Psychological Empowerment and Performance of Commercial Banks and Insurance Firms in Kenya, *International Journal of Arts and Commerce*, 4(6), pp. 163-181.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), pp. 330-346.
- Saremi, H. (2015). Empowerment as a New Approach in the Management, *Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences*, ISBN: 978-1-941505-22-9, pp. 1-16.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 54-72.
- Stavrou-Costea, E. (2005). The Challenges of Human Resource Management

- Towards Organizational Effectiveness: A Comparative Study in Southern EU. *J Eur Ind Train*, 29(2), pp. 112-134.
- Syech, I.; Taher, A.; Al Musadieq, M. & Nayati, U. H. (2015). The Effect of Psychological Empowerment on Self-Efficacy, Burnout, Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Individual Performance (An Empirical Study on Tour Guides in West Nusa Tenggara), *European Journal of Business and Management*, 7(8), PP. 139-148.
- Tetik, N. (2016). The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), pp. 221-240.
- Thamizhmanii, S. & Hasan, S. (2010). A Review on an Employee Empowerment in TQM Practice.
- Tielen, M.; Van Staa, AL; Jedeloo, S.; Van Exek, NJ. & Weimar, W. (2008). Q-Methodology to Identify Young Adult Renal Transplant Recipients at Risk for Non-adherence. *Transplantation*, 85(5), pp. 700-706.
- Uzunbacak, H. H. (2015). The Impacts of Employee Empowerment on Innovation: A Survey on Isparta and Burdur Organized Industrial Zones, *Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research*, 8(37), pp. 977-989.
- Vacharakiat, M. (2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy at George Mason University. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), pp. 7681-7689.

# Identifying Managers' Mental Patterns in Relation to Psychological Empowerment of Employees, Using the Q-method

**Mohammed Hakkak<sup>1</sup>** Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management, University of Lorestan, Iran (Corresponding Author).

**Ali Shariat Nezhad<sup>2</sup>** Ph.D. Student of Human Resources, Faculty of Economics and Management, University of Lorestan, Iran.

**Abdollah Saedi<sup>3</sup>** Ph.D. Student of Human Resources, Faculty of Economics and Management, University of Lorestan, Iran.

## Abstract

The present study is a qualitative research which used the Q approach to examine and explain managers' mental patterns regarding psychological empowerment of employees. Q-method is applied to identify subjective thinking, opinions, attitudes and beliefs of people about the phenomenon under examination. To collect data, deep interviews were administered, whose validity and reliability were confirmed, respectively by CVR approach and Kapa Kohn method. In addition, purposive sampling technique was used; as a result, 19 interviews were obtained. The results indicate that managers' six main mind-sets relevant to employee empowerment are as follows: inspiring capacity-building, stimulating thinking, creating motivation, promoting ethical climate, advocating competency, and enhancing interpersonal trust. As an example, stimulating thinking is the dominant model of managers' mind-set that develops psychological empowerment in their employees by creating questioning capabilities, creating passion for thinking, and positive thinking.

**Keywords:** Managers' Mental Pattern, Employee Psychological Empowerment, Relational Approach, Motivational Approach, Psychological Approach, Q-method.

1. Hakkak.m@lu.ac.ir
2. Shariatali1369@gmail.com
3. saediabd115@gmail.com