

# توانمندسازی کارکنان از رویکردهای مدیریتی تا توانمندسازی رفتاری کارکنان<sup>۱</sup>

جین سباستین بودریاس و دیگران<sup>۲</sup>  
ترجمه مهدی کدیور<sup>۳</sup>

## چکیده

هدف این مقاله گسترش و ادامه پژوهشهای قبلی است. برای تحقق این هدف، روابط میان رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران، توانمندسازی روانشناختی کارکنان و مقیاس جدیدی به نام توانمندسازی رفتاری کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. تحقیق بر اساس توزیع پرسشنامه میان ۳۵۹ کارمند فاقد پست مدیریتی انجام می‌گیرد. از آنجا که توانمندسازی رفتاری کارکنان از سوی خود فرد گزارش می‌شود و به صورت خارجی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، روابط براساس مطالعه چندین منبع و تک منبعی مورد راست آزمایی قرار می‌گیرد. یافته‌ها نشان می‌دهد رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه معنادار بسیار قوی دارد اما با توانمندسازی رفتاری کارکنان این رابطه ضعیفتر خواهد بود. تحلیلهای مربوط به معادلات ساختاری نیز از الگویی حمایت می‌کند که در آن توانمندسازی روانشناختی کارکنان کاملاً رابطه میان روشهای مدیریتی ناظران و توانمندسازی رفتاری کارکنان را مرتبط می‌سازد. این مطالعه سطح مقطعی، نشانه‌ای از وجود رابطه علیت میان متغیرها به دست نمی‌دهد. این مقاله پیشنهاد می‌کند که احساس توانمندسازی، باوری ذهنی است که باید برای گسترش رفتار همراه با بهره‌وری در میان کارکنان از سوی ناظران یا مدیران ترویج شود. دوم، همبستگی متوسطی میان مقیاسهای توانمندسازی رفتاری کارکنان و توانمندسازی روانشناختی کارکنان مشاهده شد که نشان می‌دهد توانمندسازی وجوه متفاوتی دارد. با توجه به نگرانی مدیریت در مورد تحقق نتایج عملی، مقیاسهای رفتاری را نباید در ارزیابی توانمندسازی کارکنان از نظر دور داشت. این مقاله از معیارهای رفتاری ارزیابی توانمندسازی کارکنان به جای تکیه صرف بر مقیاس روانشناختی بهره می‌گیرد.

## واژگان کلیدی

توانمندسازی در مدیریت، رفتار کارکنان و توانمندسازی، روانشناسی و انگیزش در مدیریت، رویکردهای مدیریتی توانمندسازی.

۱. این مقاله در نشریه رهبری و توسعه سازمانی دوره سی‌ام، شماره هفتم، سال ۲۰۰۹ به چاپ رسیده است.

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه منترال کانادا، دانشکده روانشناسی

۳. کارشناس ارشد ترجمه، پست الکترونیکی: bazresi\_dtk@Police.ir

بسیاری از سازمانها در دهه گذشته، رویکردهای مدیریتی را بر اساس توانمندسازی (به طور مثال، گروه‌های کاری "خود - مدیریتی"، مدیریت جامع کیفیت) با این انتظار به مورد اجرا گذاشته‌اند که بهره‌وری را همراه با نوآوری در میان کارکنان خود افزایش دهند (لاور ۱۹۸۶؛ ویلینز و دیگران ۱۹۹۱).

البته، چنین نتایجی به طور قهری به دست نخواهد آمد. برای تحقق نتایج مورد انتظار رویکردهای مدیریتی توانمندساز، باید احساس توانمندسازی را میان کارکنان خود به وجود آورد و در نهایت رفتار کارکنان در جهت اهداف مورد انتظار، سوق داده شود. هر چند بسیاری از مطالعات در مورد کشف روابط میان رویکردهای مدیریتی و جایگاه روانشناختی توانمندسازی تمرکز کرده‌اند، تعداد اندکی از پژوهشها به بررسی توانمندسازی کارکنان از دید تظاهرات رفتاری آن می‌پردازد. هدف این مقاله، ادامه دادن پژوهشهای قبلی از طریق بررسی روابط میان رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران<sup>۱</sup>، توانمندسازی روانشناختی کارکنان<sup>۲</sup> و توانمندسازی رفتاری کارکنان<sup>۳</sup> است.

## زمینه های نظری

توانمندسازی کارکنان را می‌توان در دو قالب زیر تجسم کرد:

۱. مجموعه‌ای از روشها یا رویکردهای مدیریتی که هدف آن، افزایش استقلال و مسئولیت‌پذیری کارکنان است.

۲. مجموعه‌ای از جهتگیریهای کاری فعالانه فردی

کار اصلی اسپریتزر<sup>۴</sup> (۱۹۵۵) به تعریف توانمندسازی روانشناختی کارکنان به عنوان باورهای سراسری شامل **چهار عامل شناختی**، منعکس کننده جهتگیری فعالانه با توجه به نقش فرد در سازمان کمک کرده است. افراد توانمند:

1. Lawler, wellins et al
2. Supervisors, empowering management practices (SEMP)
3. Employees, psychological empowerment (PE)
4. Employees, behavioral empowerment (BE)
5. Spreitzer

۱. معنای کار را در نقش کاری خود می‌بینند (معنادار بودن).
  ۲. در نقش کاری خود احساس برخورداری از صلاحیت دارند (صلاحیت و شایستگی).
  ۳. دارای احساس خود تعیینی با توجه به ابزارهای معین در دستیابی به نتایج مورد انتظار هستند (آزادی عمل).
  ۴. بر این باور هستند که می‌توانند بر نتایج سازمانی، آثار واقعی اعمال کنند (تأثیر).
- چندین مطالعه در مورد توانمندسازی روانشناختی کارکنان به عنوان جهتگیری صرف در تعیین توانمندسازی کارکنان در بخش مشاغل تمرکز کرده‌اند (کارلس، ۲۰۰۴؛ کارسون و انز، ۱۹۹۹؛ کابریگو همکاران، ۱۹۹۹؛ موریسون و همکاران، ۱۹۹۷؛ سیگال و گاردنر، ۲۰۰۰).<sup>۱</sup> البته این پژوهشها مشخص نکرده است که افراد توانمندساز شده نیز نمایش دهنده رفتارها در سر کار هستند یا خیر.
- رفتارهای کارکنان که منعکس کننده توانمندسازی است مورد غفلت قرار گرفته است؛ هرچند اهمیت اساسی دارد. فرض این است که توانمندسازی، نه فقط برای تغییر شناختهای کارکنان اجرا می‌شود، بلکه تقویت کننده رفتارهای فعالی است که می‌تواند بر نتایج سازمانی مؤثر افتد. تا این اواخر توضیح برای این نقص، نبودن ابزارهای رفتارگرایی بود که برای ارزیابی توانمندسازی فردی مورد استفاده قرار می‌گرفت. در آن رابطه بوداریس و ساووا<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، چارچوب مفهومی و ابزارهای جدید برای ارزیابی توانمندسازی رفتاری کارکنان عرضه می‌کنند. بر اساس بازنگری در مجموعه آثار مربوط به توانمندسازی و مصاحبه‌های بیست مدیر در چندین سازمان، مطالعه آنان نشان داد که کارمند توانمند، آگاهانه مسئولیتهای شغلی خود را می‌پذیرد و تغییرات مطلوب را در محیط کاری خود ایجاد می‌کند. توانمندسازی را نمی‌توان در قالب عملکرد درون و برون نقشی (مانند رفتارهای فعال، رفتارهای شهروندی سازمانی OCB<sup>۳</sup>) مورد توجه و شناسایی قرار داد. در این مطالعه، توانمندسازی رفتاری کارکنان به عنوان رفتارهای خود تعیین گر تعریف شده است که هدف آن تضمین کارایی وظایف است که موجب بهبود تأثیرگذاری فعالیتها در

1. Carless , Corsun & Enz , Koberg et al . Morrison et al . Siegall & Gardner

2. Boudrias & Savoie

3. Organizational Citizenship Behaviors (OCB).

چارچوب سازمان می‌شود. پرسشنامه یکپارچه‌ای تهیه شد و با کمک تحلیل عوامل توان اعتماد به آن مورد سنجش قرار گرفت. پنج بعد مورد سنجش در پرسشنامه توانمندسازی رفتاری<sup>۱</sup> (BEQ) در جدول شماره یک آمده است.

BEQ در مقایسه با سایر ابزارهای مبتنی بر رفتارشناسی از قبیل OCB، توانمندسازی فردی را به طور خاصتری مورد ارزیابی قرار می‌دهد و آن را درگیری فعال یا بیش فعال در فعالیتها تعریف می‌کند. برای پرهیز از هرگونه آلودگی محتوایی، شاخصهای رفتاری خارج از این تعریف (مانند رعایت مقررات، عدم شکایت) در پرسشنامه پیش بینی نشد؛ علاوه بر این در این پرسشنامه امتیاز سراسری توانمندسازی رفتاری کارکنان پیش بینی شد که در آن عوامل درون و برون نقشی به عنوان عناصر داخل در تعریف توانمندسازی رفتاری کارکنان وارد شده است.

### روابط میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان و توانمندسازی رفتاری کارکنان

بر اساس نظر اسپریتزر<sup>۲</sup>، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، باور ذهنی مهمی است که باید با ایجاد وضعیت توانمندسازی (سبک مدیریت و طراحی شغل) شکل گیرد تا از این رهگذر توانمندسازی رفتاری کارکنان را شاهد باشیم. از آنجا که کارگران توانمند شده به لحاظ روانی خود را صالح و توانمند در اعمال نفوذ و تأثیر گذاری معناداری بر محیط وظایف خود می‌دانند به طور فعالانه‌تری مسئولیتهای شغلی خود را انجام می‌دهند و در شغل خود به نوآوری دست می‌زنند.

روابط میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان و مجموعه گوناگونی از نتایج یا آثار رفتاری مورد مطالعه قرار گرفته است. این مطالعات حاکی است که توانمندسازی روانشناختی کارکنان با عملکرد درون نقشی (بارترم و کاسیمیر، ۲۰۰۷؛ سرکل، ۲۰۰۰؛ لیدن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)، عرضه خدمات به مشتریان (پسی و روزنتال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱)، کمک

1. Behavioral Empowerment Questionnaire (BEQ)

2. Spreitzer

3. Bartram & Casimir, Circa, Liden et al

4. Peccei & Rosenthal

و بیان فکر (سرکل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)، ابتکار (الگو و همکاران، ۲۰۰۶؛ جانسن و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷) و مقیاسهای گوناگون رفتارهای شهروندی رابطه مستقیمی دارد (الگو و همکاران، ۲۰۰۶؛ مانون، ۲۰۰۱؛ وات و اسچافر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). این مطالعات از این نظر حمایت می کند که توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر توانمندسازی رفتاری کارکنان تأثیر مثبت دارد. البته مطالعات ما را با دو محدودیت نیز آشنا می کند: اول، نتایج یا آثار رفتاری مورد ارزیابی در این مطالعات همواره به عنوان شاخص یا نشانگرهای رفتاری انتخاب نشده است؛ برای مثال، بعد پیروی در برخی مقیاسهای رفتاری شهروند را نمی توان شاخص مناسبی از توانمندسازی رفتاری دانست؛ زیرا ایجاب کننده بعد منفعلانه به جای بعد فعال در جهتگیری کارها است. دوم، برخی مطالعات (جانسن و همکاران، ۱۹۹۷؛ مانون، ۲۰۰۱؛ پسی و روزنتال، ۲۰۰۱) تنها بر ابزارهای خود گزارشی در ارزیابی رفتارهای کارکنان تکیه کرده اند که نتایج آن را بیشتر در معرض تصنعهای روانشناختی قرار می دهد (مانند مطلوبیت اجتماعی، واریانس روش مشترک).

### تأثیر روشها یا رویکردهای مدیریتی ناظران بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و توانمندسازی رفتاری کارکنان

از نظر لاور<sup>۴</sup> (۱۹۸۶)، توانمندسازی زمانی به دست می آید که سازمانها، نظامهای مدیریتی مشارکتی قوی را در سازمان اجرا کنند؛ برای این کار، وی توصیه می کند، اختیارات تصمیم گیری بیشتری به کارکنان خط اول سازمان واگذار، و آموزش مناسبی به ایشان داده شود و نیز امکان دسترسی به اصلاحات راهبردی مرتبط برای این افراد فراهم، و در برابر نتایج نسبت به ایشان پاداش داده شود.

- 
1. Circa
  2. Alge et al. Janssen et al
  3. Alge et al, Menon, Wat & Schaffer
  4. Lawler

جدول (۱): ابعاد BEQ

| تعریف  | بعد                             |
|--|---------------------------------|
| نشاندهنده آگاهی و مهارت در ایفای وظایف شغلی و مسئولیت‌هاست.            | کارایی در وظایف شغلی            |
| بازبینی وظایف شغلی، تغییرات برای عملکرد بهتر شغلی یا مفیدتر کردن کارها | تلاش برای بهبود در وظایف شغلی   |
| همکاری با سایر کارکنان برای بهبود عملکرد گروه در کارهای جمعی           | همکاری مؤثر                     |
| بازنگری در عملکرد واحد کاری خود و اقداماتی برای بهبود کارایی گروه      | تلاش برای بهبود فرهنگ کار گروهی |
| مشارکت در کار سازمان برای حفظ و بهبود کارایی در سطح سازمانی            | مشارکت در سطح سازمانی           |

برخی مطالعات با کمک گرفتن از این فکر تلاش کردند تا عملکردهای مدیریتی توانمندساز را شناسایی کنند که در اختیار ناظران است. آرنولد و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) این نظریه را اعلام کردند که تصمیم‌گیری مشارکتی، که همراه با اطلاع رسانی، تعامل و مدیریت است، می‌تواند موجب ایجاد رویکردهای مدیریتی برای توانمندسازی ناظران مؤثر باشد. این روشها یا عملکردهای مدیریتی کارکنان را وادار می‌کند تا در تأثیر خود، ارزش بیشتری ببینند (معنی دار بودن)<sup>۲</sup> و خودکارایی را برای اجرا و تعمیم نقش کارایی خود (صلاحیتها)<sup>۳</sup> توسعه دهند و در مورد وجوه مختلف شغلی خود (آزادی عمل)<sup>۴</sup> فرصتها را دریابند و به انتخاب دست بزنند و این احساس را پیدا کنند که می‌توانند در محیط کاری خود، متفاوت عمل کنند (تأثیر گذاری)<sup>۵</sup>. مطالعه کونزاک و دیگران<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، حمایت تجربی را از این فکر به دست می‌دهد؛ چرا که نشان داد این عملکردهای مدیریتی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان همبستگی قوی دارد. مطالعات نشان داده است که عملکردهای توانمندسازی ناظران، که با کمک دو عامل مشاوره / مشارکت (مانون)<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) و رهبری تحولگرا (اوولیو و همکاران، ۲۰۰۴؛ بارترام و کاسیمر، ۲۰۰۷؛ مریسون و

1. Arnold et al
2. Meaning
3. Competence
4. Self-determination
5. Impact
6. Konczak et al.
7. Monon

همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷) صورت پذیرد با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه مستقیمی دارد. تا آنجا که به روابط میان رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران و توانمندسازی رفتاری کارکنان مربوط می‌شود، مطالعات اندکی در دسترس ما است. مطالعه توصیفی بودریاس و دیگران<sup>۲</sup> ۲۰۰۲ نشان داد که بین رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران و مشارکت رفتاری خودگزارشی در نمونه دانشجویان دارای شغل، رابطه مثبت و متوسطی وجود دارد. البته پژوهشهای گذشته، نشاندهنده رابطه قابل توجه و البته ضعیفی بین روشهای مدیریتی و نتایج رفتاری (واگنر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴) است که به لحاظ مفهومی با توانمندسازی رفتاری کارکنان مرتبط است. البته مطالعات بازنگری نشان می‌دهد، بین مدیریت مشارکتی و عملکرد و نیز بین حمایت اسقلال سرپرست و رفتارهای شهروندی کارکنان، همبستگی ضعیفی وجود دارد (بودساکف و دیگران<sup>۴</sup> ۱۹۹۶).

### توانمندسازی روانشناختی کارکنان (PE) به عنوان متغیر واسطه‌ای

از دید الگوی نظری اسپریتزر<sup>۵</sup>، توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌تواند بین رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران و توانمندسازی رفتاری کارکنان، نقش متغیر واسطه را ایفا کند؛ به عبارت دیگر، عملکردهای مدیریتی توانمندساز در ایجاد باورهای توانمند شده نزد کارکنان (مانند توانمندسازی روانشناختی کارکنان) و در نتیجه، تبدیل این باورها به انگیزه‌های رفتاری در ایشان برای وظایف، تلاش برای ایجاد تغییر و اقدام قاطع در افزایش کارایی شغلی و نیز سازمانی آنها مؤثر خواهد بود. برخی مطالعات از وجود روابط واسطه‌ای زیر حکایت دارد:

(SEMP) (PE) مشارکت رفتاری در شغل (بودریاس و دیگران ۲۰۰۳)، بازخورد صلاحیت و حمایت از استقلال (PE) نظریه پردازی و کمک (سیرکا ۲۰۰۰) و عملکردهای توانمندسازی، (PE) نوآوری (اسپریتزر ۱۹۹۵).

1. Avolio et al.Bartram & Casimir,Morrison et al
2. Boudrias et al.(2003)
3. Wagner
4. Podsakoff et al.1996
5. Spreitzer's (1995a,b)

البته، یافته‌های مختلط نیز در مورد نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی کارکنان در رابطه میان رهبری توانمندساز و وظایف وجود دارد. برخی از این مطالعات به نتایج مثبتی دست یافته‌اند (آریه و چن، ۲۰۰۶؛ بارترام و کاسیمیر، ۲۰۰۷<sup>۱</sup>). دیگران از اثبات واسطه‌گری توانمندسازی روانشناختی کارکنان در رابطه میان رهبری توانمندساز و وظایف ناتوان بوده‌اند (کاریگان، ۱۹۹۸؛ لیدنت و همکاران، ۲۰۰۰<sup>۲</sup>). فرضیه‌ای را که می‌توان با کمک آن، این ناتوانی را توجیه کرد این است که متغیرهای مربوط به نتایج رفتاری با یکپارچگی کمتر (عملکرد شغلی) می‌تواند امکان مشاهده تأثیر واسطه‌ای مورد نظر را کاهش دهد. اجرای وظایف شغلی به تنهایی نمی‌تواند همواره نشانگر خوبی از توانمندسازی باشد؛ زیرا عملکرد خوب در برخی بسترها را می‌توان بدون ابتکار افزایش داد یا محقق ساخت. بنابراین، پژوهشهایی لازم است تا در مورد نتایج رفتاری در راستای توانمندسازی انجام گیرد و بتوان با کمک آن در مورد نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی کارکنان اظهار نظر کرد.

### فرضیه‌های تحقیق

این مطالعه در پی اثبات چهار فرضیه‌ای است که در الگوی واسطه‌ای مطرح می‌شود. فرضیات در سطوح ساختار سراسری تنظیم شده است. سه فرضیه اول به روابط دو متغیر یا تأثیرات مستقیم مربوط می‌شود.

**فرضیه اول:** رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران با توانمندسازی روانشناختی کارکنان همبستگی مثبت دارد.

**فرضیه دوم:** رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران با توانمندسازی رفتاری کارکنان دارای همبستگی مثبت است.

**فرضیه سوم:** توانمندسازی روانشناختی کارکنان با توانمندسازی رفتاری کارکنان همبستگی مثبتی دارد.

**فرضیه چهارم:** توانمندسازی روانشناختی کارکنان (PE) به طور کامل بیانگر رابطه بین رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران (SEMP) و توانمندسازی رفتاری کارکنان (BE) است.

1. Aryee & Chen, 2006; Bartram & Casimir, 2007.

2. Corrigan, Lidenet al



فرضیه چهارم به اثر واسطه‌ای (غیر مستقیم) اشاره دارد.

این مطالعه به دنبال راست آزمایی این مسئله است که آیا الگوی واسطه‌ای بهتر از الگوی جایگزین واسطه‌ای جزئی با داده‌ها انطباق دارد.

## روش شناسی

**دستورالعمل و مشارکت کنندگان:** حضاران در مطالعه از سه سازمان عرضه کننده خدمات فعال در کانادا انتخاب شده‌اند (بخش خدمات درمانی، بیمه و ارتباطات) این کارمندان در سطح غیر مدیریتی، و انواع مشاغل را عهده دار بودند (مدیر پروژه، فروشنده، نماینده خدمات به مشتری، منشی). در هر سازمان، مطالعه در دو مرحله انجام گرفت: اول از کارمندان خواسته شد به پرسشنامه به صورت اینترنتی پاسخ دهند که در آن توانمندسازی روانشناختی کارکنان، توانمندسازی رفتاری کارکنان و رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران مورد ارزیابی قرار می‌گرفت که هویت فردی برای دسترسی به پرسشنامه طراحی شد تا هویت کارمندان برای مقایسه سؤالات بعدی امکانپذیر گردد. در مرحله دوم از ناظران کارمندان خواسته شد تا توانمندسازی رفتاری کارکنان حداکثر پنج کارمند را که به صورت تصادفی از سوی تهیه کنندگان طراحی شده بود، مورد ارزیابی قرار دهند. به مدیران و کارکنان اطمینان داده شد، پرسشنامه محرمانه تلقی می‌شود.

میزان مشارکت در تمامی سه سازمان بیش از ۷۰ درصد است. کل نمونه کارکنان ۳۵۹ نفر بود (بخش خدمات درمانی  $(n=204)$  بیمه  $(n=92)$ ؛ و ارتباطات  $(n=63)$ ). با توجه به ویژگی نمونه، ۶۰ درصد زن، ۴۷ درصد بین ۳۶ تا ۵۵ سال و ۴۳ درصد، ۳۵ سال یا کمتر بودند.

بیشتر کارکنان (۸۸ درصد) به طور تمام وقت و ۵۰ درصد با سابقه‌ای بیش از پنج سال در سازمان مشغول به فعالیت بودند. در میان این ۳۵۹ نفر از کارکنان، ۱۸۵ نفر توسط ناظران مستقیم مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

رویکردهای مدیریتی برای توانمندسازی ناظران با پرسشنامه‌ای ۳۰ ماده‌ای مورد ارزیابی قرار گرفت. بر اساس کونژاک<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) و آرنولد و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) پنج بُعد مورد اندازه‌گیری قرار گرفت.

(۱) واگذاری یا تسهیم قدرت (مانند دادن مجوز به اعضای گروه که همخوان با سطح مسئولیت آنان است).

(۲) تقویت توسعه مهارتها (مانند فرصت یادگیری ضمن خدمت)

(۳) عرضه اطلاعات مربوط به وظایف (آنچه برای کار ما مفید است)

(۴) تصدیق و تشویق عملکرد بهتر (مانند پاداش بر اساس سطح عملکرد)

(۵) برقراری روابط مثبت با گروه (مانند برخورد برابر با تمامی اعضای گروه)

از کارکنان خواسته شد تا میزان فراوانی نمایش هر یک از این رفتارها را از سوی ناظران خود مشخص کنند: (۱=هرگز، ۵=همیشه). تحلیل عامل توصیفی نشان داد که در یک عامل، که تشریح کننده ۶۱,۳ درصد از واریانس مشترک موارد است، ۳۰ موضوع را می‌توان در یک عامل گروه بندی کرد که با مطالعات انجام شده (آرنولد و همکاران، ۲۰۰۰؛ کونژاک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) بین روش‌های توانمندسازی ناظران برای مشروع کردن استفاده از الگوهای تک بعدی با همبستگی‌هایی به اندازه کافی قوی، همخوانی هست؛ بنابراین برای این مطالعه، امتیاز کلی با ترکیب ۳۰ موضوع مورد استفاده قرار گرفت.

### توانمندسازی روانشناختی

توانمندسازی روانشناختی کارکنان با ابزار اسپریتزر<sup>۴</sup> مورد سنجش قرار گرفت. این پرسشنامه دوازده موضوعی، توانمندسازی روانشناختی کارکنان را از طریق چهار بُعد مورد سنجش قرار می‌دهد: معنادار بودن<sup>۵</sup> (مانند کاری که انجام می‌دهم برای من معنادار است).

1. Konczak et al
2. Arnold et al
3. Arnold et al.konczak et al
4. Spreitzer's
5. Meaning

صلاحیت<sup>۱</sup> (در مورد توان خود مطمئن هستم). آزادی عمل<sup>۲</sup> (در مورد کارها می توانم خود تصمیم بگیرم) و تأثیر<sup>۳</sup> (تأثیر من بر گروه کاری زیاد است).

از کارکنان خواسته شد تا سطح موافقت خود را با هر موضوع (۱= مخالف ۵= کاملاً موافق) نشان دهند. امتیاز کلی توانمندسازی روانشناختی کارکنان (PE) با محاسبه میانگین چهار بُعد ایجاد شد تا منعکس کننده ساختار توانمندسازی روانشناختی کارکنان متشکل از واریانس مشترک این ابعاد باشد (اسپریتزر ۱۹۹۵).

### توانمندسازی رفتاری

توانمندسازی رفتاری کارکنان با پرسشنامه بودریاس و ساویو<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) مورد ارزیابی قرار گرفت. رفتارهای توانمند شده از سوی خود کارکنان و نیز ناظران مورد ارزیابی قرار گرفت. پرسشنامه خود گزارشی حاوی ۳۰ موضوع بود در حالی که پرسشنامه ناظران ۱۸ موضوع را در بر می گرفت و از میان موارد پرسشنامه خود گزارشی انتخاب شده بود. هر دو پرسشنامه، پنج نوع رفتار را مورد ارزیابی قرار می داد:

(۱) کارایی در وظایف شغلی (مانند استقامت در ایجاد بهترین استانداردهای کیفی در کار خود)

(۲) اقدام در جهت بهبود وظایف شغلی (مانند تغییرات برای بهبود بهره‌وری در وظایف)

(۳) همکاری مؤثر (مانند آگاه کردن همکاران از پیشرفت کار خود در زمره کارهای گروهی)

(۴) تلاش برای بهبود کار گروهی (مانند معرفی راه‌های جدید کارها در گروه‌های کاری)

(۵) درگیری در سطح سازمانی (مانند عرضه پیشنهاد برای بهبود عملکرد سازمان)

از پاسخ دهندگان خواسته شد میزان مشاهده یا اعلام این رفتارها را در مدت شش ماه گذشته مشخص کنند (۱= کمتر، ۵= اغلب موافق).

امتیازات برای هر بُعد بر اساس محاسبه میانگین هر یک از موضوعات مربوط با هر بُعد به دست آمد؛

1. Competence.
2. Self-determination.
3. Impact.
4. Boudrias & savoie (2006).

سپس امتیاز کلی توانمندسازی رفتاری کارکنان با محاسبه میانگین کلی پنج بُعد تعیین شد. تحلیل‌های عامل- محور در این مطالعه انجام گرفت که نشان داد برای پنج عامل همبسته در نسخه خود گزارشی حمایت، قابل قبول وجود دارد.

شاخص پردازش مقایسه‌ای و  $X^2=1,137,df=396(NNFI)$  شاخص غیر فرم شده متناسب و  $CFI=0.90$  تقریب‌زنی خطاهای مربع متوسط  $(ORMSEA)=0.07$   $SRMR=0.05$  و نسخه ناظران،  $X^2=237,DF=125,CFI=0.69$   $NNFI=0.95$   $SRMR=0.05$   $RMSEA=0.01$  همگرایی میان این دو ارزیابی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج مؤید این است که امتیازات خود گزارشی از ارزیابی‌های ناظران بیشتر بوده است اما این دو امتیاز با یکدیگر به میزان قابل توجهی همبسته است.

### استراتژی تحلیل

فرضیه یک و سه با همبستگی رتبه صفر میان رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران، توانمندسازی روانشناختی کارکنان و توانمندسازی رفتاری کارکنان مورد راست آزمایی قرار گرفت.

فرضیه چهار با الگوی معادله ساختاری و متغیرهای پنهان مورد ارزیابی قرار گرفت (در روش: احتمال حداکثری). دو متغیر (BE,PE) به عنوان متغیرهای پنهان در الگوی واسطه‌ای مورد استفاده قرار گرفت. مطالعه روابط میان متغیرهای پنهان به جای متغیرهای مشاهده شده، این مزیت را دارد که تخمین‌هایی را با توجه به خطای اندازه‌گیری در متغیرهای پنهان در رابطه با روابط به دست می‌دهد. چندین شاخص عرضه شده توسط  $EPS.5.7$  برای ارزیابی پردازش الگو مورد استفاده قرار گرفت. شاخصهای پردازش دقیق با استفاده از استاتستیک  $X^2$  مورد راست آزمایی قرار گرفت. شاخصهای پردازش متناسب نسبی الگو نیز مورد بررسی قرار گرفت. پردازش حداقلی، قابل قبول زمانی به دست می‌آید که اندازه  $CFI, NNFI$  از  $0.95$  بیشتر باشد هنگامی که  $RMSEA, SRMR$  از  $0.08$  کوچکتر باشد (Hu & Bentler, 1999). فرضیه واسطه‌ای در دو الگوی جداگانه مورد ارزیابی قرار گرفت. در مورد اول، تمامی نسخه‌های متغیر از پرسشنامه‌های مربوط به کارکنان بود.

(الگوی کارمند-تک-منبع،  $N=359$ ) و در حالی که در الگوی دوم، امتیاز توانمندسازی رفتاری کارکنان (BE) از اندازه‌گیریهای ناظران به دست می‌آید. (الگوی چند منبعی  $N=185$ ).

## یافته‌ها

تحلیل‌های اولیه برای اطمینان یافتن از این بود که کارکنانی که توسط ناظران مورد ارزیابی قرار گرفته بودند با کارکنانی که ارزیابی شده بودند، یکسان هستند؛ هیچ گونه اختلاف معناداری در مورد امتیازات میانگین متغیر اصلی و نیز متغیرهای جمعیت شناختی مشاهده نشد.

جدول (۲) نشان‌دهنده آمار توصیفی و جدول (۳) منعکس کننده همبستگی رتبه صفر میان متغیرها است. تمامی مقیاسهای این مطالعه، پایایی و قابلیت اعتماد کافی داشت ( $ALpha>0.070$ ).

## راست آزمایی روابط مستقیم میان متغیرها

**اول**، همبستگی قابل توجهی میان رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران، توانمندسازی روانشناختی کارکنان وجود دارد که مؤید درستی فرضیه اول است. **دوم** رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران به طور قابل توجهی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان همبسته است در حالی که، خودگزارشی است. رابطه دارای بزرگی مشابهی است که در حاشیه فاقد معناداری است در حالی که به طور خارجی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد ( $R=O.B, P=0.0$ )؛ بنابراین  $H^2$  تا حدی مورد حمایت است. **سوم**، رابطه قابل توجهی میان توانمندسازی رفتاری کارکنان (BE) و توانمندسازی روانشناختی کارکنان (PE) وجود دارد در حالی که توانمندسازی رفتاری کارکنان (BE) خودگزارشی است یا توسط منبع خارجی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد ( $R=0.16, P<0.05$ )؛ بنابراین  $H^3$  مورد حمایت است.

جدول (۲): آمار توصیفی برای متغیرهای مورد مطالعه

| متغیر  | N   | M    | SD   | a    |
|--|-----|------|------|------|
| ۱. SEMP  | ۳۵۹ | ۳,۵۶ | ۰,۸۱ | ۰,۹۸ |
| ۲. EP  | ۳۵۹ | ۳,۷۵ | ۰,۷۳ | ۰,۸۳ |
| ۳. معنادار بودن                                  | ۳۵۹ | ۳,۶۹ | ۰,۹۹ | ۰,۹۱ |
| ۴. صلاحیت  | ۳۵۹ | ۴,۰۹ | ۰,۷۸ | ۰,۸۴ |
| ۵. آزادی عمل                                     | ۳۵۹ | ۳,۷۹ | ۰,۹۱ | ۰,۸۸ |
| ۶. تأثیر   | ۳۵۹ | ۳,۴۲ | ۰,۹۱ | ۰,۸۰ |
| ۷. EB (گزارش کارمند)                             | ۳۵۹ | ۳,۶۷ | ۰,۵۷ | ۰,۷۴ |
| ۸. EB (گزارش ناظر)                               | ۱۸۵ | ۳,۴۱ | ۰,۷۵ | ۰,۸۵ |
| ۹. کارایی در وظایف شغلی (کارمند)                 | ۳۵۹ | ۴,۷۱ | ۰,۴۲ | ۰,۸۹ |
| ۱۰. کارایی در وظایف شغلی (ناظر)                  | ۱۸۵ | ۴,۲۸ | ۰,۷۱ | ۰,۸۸ |
| ۱۱. اقدام در جهت بهره برداری وظایف شغلی (کارمند) | ۳۵۹ | ۴,۱۴ | ۰,۷۷ | ۰,۹۲ |
| ۱۲. اقدام در جهت بهره برداری وظایف شغلی (ناظر)   | ۱۸۵ | ۳,۴۴ | ۰,۹۶ | ۰,۹۳ |
| ۱۳. همکاری مؤثر (کارمند)                         | ۳۵۹ | ۳,۹۷ | ۰,۷۹ | ۰,۸۴ |
| ۱۴. همکاری مؤثر (ناظر)                           | ۱۸۵ | ۳,۵۵ | ۰,۹۱ | ۰,۸۴ |
| ۱۵. بهبود در گروه کاری (کارمند)                  | ۳۵۹ | ۳,۲۸ | ۰,۹۹ | ۰,۹۱ |
| ۱۶. بهبود در گروه کاری (ناظر)                    | ۱۸۵ | ۳,۱۱ | ۱,۰۴ | ۰,۹۳ |
| ۱۷. درگیری در سطح سازمانی (کارمند)               | ۳۵۹ | ۳,۲۲ | ۱,۰۰ | ۰,۹۳ |
| ۱۸. درگیری در سطح سازمانی (ناظر)                 | ۱۸۵ | ۲,۶۸ | ۱,۰۵ | ۰,۹۲ |

نکته: (e): گزارش کارمند، (s): ارزیابی ناظر، تمامی متغیرها با مقیاس پنج مرحله‌ای مورد اندازه‌گیری قرار گرفته است.

رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران (SEMP)، توانمندسازی روانشناختی کارکنان (PE)، توانمندسازی رفتاری کارکنان (BE).

### راست آزمایی فرضیه واسطه

از آنجا که تحلیل‌های اولیه نشان داد، داده‌ها از توزیع عادی چند متغیره برای الگوی تک منبعی مشتق نمی‌شود. (ماردیا = ۱۱,۳۵)،  $X^2$  ساتورا و خطای استاندارد برآوردهای پارامتری به کار گرفته شد. برآوردهای صحیح نشده برای ارزیابی الگوی چند منبعی

مورد استفاده قرار گرفت؛ زیرا داده‌ها به‌طور قابل توجهی از عادی بودن مشتق نمی‌شد (ماردیا=۲,۳۵).

نتایج تحلیلهای الگوبندی معادله ساختاری در جدول (۴) آمده است. برای هر دو الگوی تک منبعی و چند منبعی، الگوی واسطه کامل شماره یک، معیار پردازش متناسب را در خود نداشت ( $RMSEA > 0.08$ ). در هر دو الگو، وجود همبستگی باقیمانده در نشانگر توانمندسازی رفتاری کارکنان (BE) موجب بهبود تناسب الگو شد برای الگوی چند منبعی  $\Delta X^2(1) = 16.56$   $P < 0.01$ . این امر نشان می‌دهد که این شاخصها واریانسی دارد که کاملاً مفهوم توانمندسازی رفتاری کارکنان (BE) را منعکس می‌کند. شاید بتوان این امر را با کمک این احتمال توضیح داد که این دو نشانگر منعکس کننده درگیری Proximal است در حالی که نشانگر دیگر توانمندسازی رفتاری کارکنان و رویکردهای مدیریتی برای توانمندسازی ناظران در ماهیت دقیقتر است.

به دنبال این تعدیل، الگوی واسطه کامل شماره دو نشاندهنده وجود شاخصهای قابل قبول متناسب بر ارزش الگو است.  $CFI, NNFI > 0.90$ ,  $SRMR$  and  $RMSEA < 0.08$ . می‌توان این الگو را با الگوی ناقص مورد مقایسه قرار داد. نتایج نشان می‌دهد که الگوی بخشی‌ها بهتر از الگوی کافی برای هر دوی الگوی چند منبعی و تک منبعی با داده‌ها انطباق ندارد. شرط وجود رابطه مستقیم میان توانمندسازی رفتاری کارکنان (BE) و به لحاظ آماری قابل توجه نیست. شکل (۱) نشان می‌دهد که برآوردهای الگوی واسطه کامل است. (چند منبعی)  $PS = 0.05, B = 0.01, ES = 0.01$ . (تک منبعی).  $PS = 0.05, B = 0.02, ES = 0.06$ .

جدول شماره (۳): همبستگی رتبه صفر میان متغیرهای تحقیق

| شرح           | ۱               | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    | ۶    | ۷    | ۸    | ۹    | ۱۰   | ۱۱   | ۱۲   |
|---------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| SEMP          |                 | ۰.۳۷ | ۰.۳۴ | ۰.۲۲ | ۰.۲۹ | ۰.۳۲ | ۰.۱۳ | ۰.۱۵ | ۰.۱۳ | ۰.۱۳ | ۰.۱۰ | ۰.۰۲ |
|               | PE              | ۰.۴۰ |      | ۰.۸۱ | ۰.۷۶ | ۰.۸۹ | ۰.۸۵ | ۰.۱۶ | ۰.۱۸ | ۰.۱۰ | ۰.۱۸ | ۰.۱۹ |
| مختار بودن    |                 | ۰.۳۵ | ۰.۸۳ |      | ۰.۴۵ | ۰.۵۲ | ۰.۵۸ | ۰.۱۵ | ۰.۱۸ | ۰.۰۷ | ۰.۱۶ | ۰.۱۳ |
|               | صلاحیت          | ۰.۲۲ | ۰.۷۴ | ۰.۴۸ |      | ۰.۵۱ | ۰.۵۳ | ۰.۰۹ | ۰.۱۰ | ۰.۰۵ | ۰.۱۴ | ۰.۰۰ |
| آزادی عمل     |                 | ۰.۳۶ | ۰.۸۴ | ۰.۵۶ | ۰.۵۲ |      | ۰.۴۱ | ۰.۰۷ | ۰.۱۱ | ۰.۰۴ | ۰.۰۷ | ۰.۱۲ |
|               | تأثیر           | ۰.۳۵ | ۰.۸۴ | ۰.۶۰ | ۰.۴۸ | ۰.۴۴ |      | ۰.۲۱ | ۰.۱۹ | ۰.۱۱ | ۰.۲۷ | ۰.۲۳ |
| BE            |                 | ۰.۱۵ | ۰.۳۷ | ۰.۳۲ | ۰.۳۱ | ۰.۲۱ | ۰.۳۸ |      | ۰.۶۷ | ۰.۸۶ | ۰.۷۵ | ۰.۸۹ |
|               | کارایی - وظایف  | ۰.۱۹ | ۰.۲۹ | ۰.۳۰ | ۰.۳۲ | ۰.۱۵ | ۰.۱۹ | ۰.۴۰ |      | ۰.۵۴ | ۰.۵۰ | ۰.۴۴ |
| بهبود - وظایف |                 | ۰.۱۵ | ۰.۳۳ | ۰.۳۰ | ۰.۳۱ | ۰.۱۸ | ۰.۲۹ | ۰.۷۱ | ۰.۴۳ |      | ۰.۴۸ | ۰.۷۷ |
|               | همکاری - گروه   | ۰.۱۱ | ۰.۲۲ | ۰.۲۲ | ۰.۱۴ | ۰.۱۱ | ۰.۲۴ | ۰.۷۵ | ۰.۲۵ | ۰.۳۹ |      | ۰.۵۷ |
| بهبود - گروه  |                 | ۰.۱۱ | ۰.۲۳ | ۰.۲۵ | ۰.۲۵ | ۰.۲۱ | ۰.۲۷ | ۰.۸۶ | ۰.۱۶ | ۰.۴۹ | ۰.۶۱ |      |
|               | درگیری - سازمان | ۰.۰۵ | ۰.۲۰ | ۰.۱۴ | ۰.۱۷ | ۰.۱۱ | ۰.۲۳ | ۰.۷۲ | ۰.۰۳ | ۰.۲۹ | ۰.۳۷ | ۰.۵۵ |

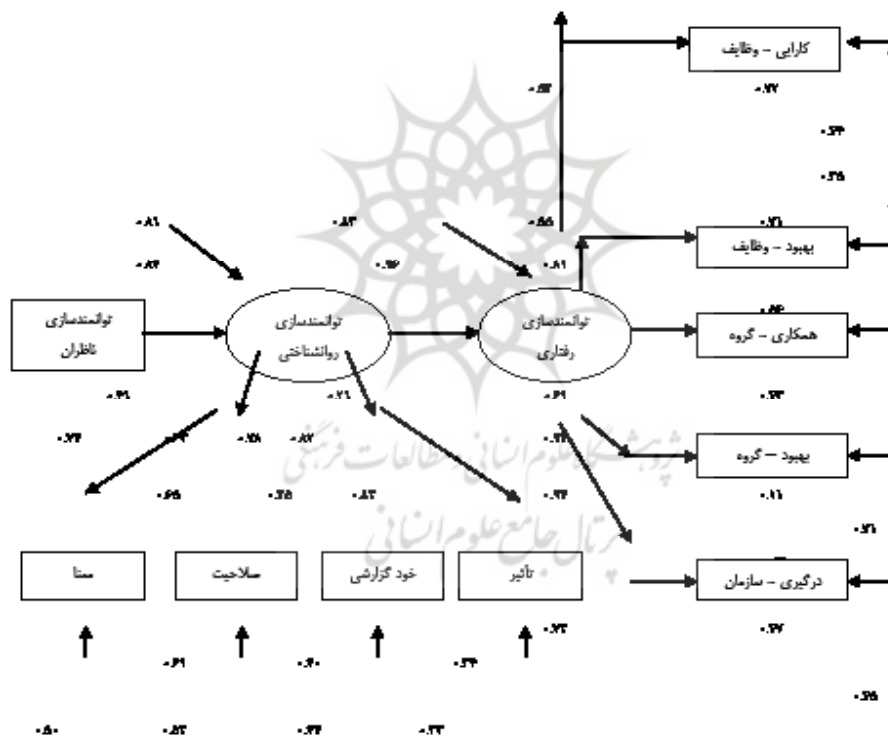


جدول شماره (۴): الگوی بندی معادله ساختاری

| $\Delta fd$ | $\Delta x^2$ | AESMR | RMRS | IFNN | IFC  | fd | XBS <sup>2</sup> | $x^2$  | شرح                          |
|-------------|--------------|-------|------|------|------|----|------------------|--------|------------------------------|
|             |              |       |      |      |      |    |                  |        | الگوی تک منبعی کارکنان       |
| —           | —            | ۰.۱۰  | ۰.۰۸ | ۰.۸۵ | ۰.۸۸ | ۲۴ | ۱۳۳.۷۶           | ۱۶۶.۳۷ | ۱. واسطه‌ای کامل شماره ۱     |
|             |              | ۰.۰۷  | ۰.۰۷ | ۰.۹۳ | ۰.۹۵ | ۲۳ | ۸۶.۳۳            | ۹۸.۲۴  | ۲. واسطه‌ای کامل شماره ۲     |
| ۱           | ۶۸.۱۳        |       |      |      |      |    |                  |        | الگوی ۱ در مقایسه با الگوی ۲ |
|             |              | ۰.۰۸  | ۰.۰۷ | ۰.۹۲ | ۰.۹۵ | ۳۲ | ۸۵.۶۸            | ۹۷.۲۶  | ۳. واسطه‌ای ناقص             |
| ۱           | ۱.۰۸         |       |      |      |      |    |                  |        | الگوی ۳ در مقایسه با الگوی ۲ |
|             |              |       |      |      |      |    |                  |        | الگوی چند منبعی              |
|             |              | ۰.۰۸  | ۰.۰۶ | ۰.۹۲ | ۰.۹۴ | ۳۴ | —                | ۷۸.۱۱  | ۱. واسطه‌ای کامل شماره ۱     |
|             |              | ۰.۰۷  | ۰.۰۶ | ۰.۹۵ | ۰.۹۶ | ۳۳ | —                | ۶۱.۵۵  | ۲. واسطه‌ای کامل شماره ۲     |
| ۱           | ۱۶.۵۶        |       |      |      |      |    |                  |        | الگوی ۱ در مقایسه با الگوی ۲ |
|             |              | ۰.۰۷  | ۰.۰۶ | ۰.۹۵ | ۰.۹۶ | ۲۲ | —                | ۶۱.۳۴  | ۳. واسطه‌ای ناقص             |
| ۱           | ۰.۲۱         |       |      |      |      |    |                  |        | الگوی ۳ در مقایسه با الگوی ۲ |



برای نتیجه گیری همراه با قطعیت بیشتر در مورد تأثیر واسطه‌ای، باید رابطه میان متغیرها را به آثار مستقیم و غیر مستقیم تفکیک کرد. برای تأیید واسطه کامل، اثر مستقیم باید قابل توجه، و اثر غیر مستقیم باید به لحاظ آماری معنادار باشد. در الگوی تک منبعی، تأثیر غیر مستقیم معنادار است ( $B=0.02, ES=0.01, P=20.1$ )؛ لذا واسطه کامل مورد تأیید قرار می‌گیرد. توانمندسازی روانشناختی کارکنان توضیح دهنده، تقریباً ۷۴٪ از رابطه میان MP و توانمندسازی رفتاری کارکنان در الگوی تک منبعی است. در الگوی چند منبعی، تأثیر مستقیم به لحاظ حاشیه‌ای غیر معنادار است ( $P=0.06, B=0.03, ES=0.02$ ) که تا حدی از فرضیه واسطه حمایت می‌کند. همانند توانمندسازی روانشناختی کارکنان (PE) توضیح دهنده ۶۵٪ از رابطه میان SEMP و توانمندسازی رفتاری کارکنان است.



شکل (۱): الگوی برآوردهای پارامتری الگوی واسطه کامل شماره ۲ برای کارمند- الگوی یک

منبعی و الگوی چند منبعی

توجه: تمامی عوامل به لحاظ آماری معنادار می‌باشد.

این مطالعه به دنبال بررسی روابط میان رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران و توانمندسازی روانشناختی کارکنان و سنجش جدیدی از توانمندسازی رفتاری کارکنان بود. علاوه بر این در کنار ارزیابیهای خود گزارشی، توانمندسازی رفتاری کارکنان با کمک ارزیاب خارجی مورد سنجش قرار گرفت.

### روابط میان BE,SEMP,PE

این مطالعه نشان داد که رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران کاملاً و با قدرت با توانمندسازی روانشناختی کارکنان همبستگی دارد اما با توانمندسازی رفتاری کارکنان همبستگی توصیفی تری دارد. نتایج الگوبندی معادله ساختاری از این فکر حمایت می کند که توانمندسازی رفتاری کارکنان (BE)، متغیر میانی بین توانمندسازی رفتاری کارکنان و رویکردهای مدیریتی توانمندسازی ناظران است. ابتدا الگوی واسطه‌ای کامل به گونه‌ای رضایت بخش با داده‌ها منطبق بود و اضافه کردن ارتباط مستقیم میان SEMP, BE، موجب بهبود الگو نشد. دوم، جدا کردن انواع تأثیرات نشان داد که توانمندسازی روانشناختی کارکنان، مقدار قابل توجهی از رابطه میان روشهای توانمندسازی و توانمندسازی رفتاری کارکنان را مدیریت می کند. این نتایج با الگوی نظری اسپریتزر<sup>۱</sup> که می گوید، روشهای مدیریت می تواند رفتار کارکنان را از طریق جهتهای به انگیزه‌های ایشان تحت تأثیر قرار دهد. این واقعیت، که توانمندسازی روانشناختی کارکنان نقش واسطه‌ای میان روشهای مدیریت توانمندساز دارد و توانمندسازی مدیران در راستای پژوهشهای قبلی است که توانمندسازی رفتاری کارکنان و همچنین متغیرهای مختلفی همچون عملکرد درون نقشی (آریه و چن، ۲۰۰۶؛ بارترام و کاسمیر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). نوآوری اسپریتزر، بیان فکر و کمک کردن به دیگران را مورد مطالعه قرار می دهد (سیرکا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). البته نتایج ما از مطالعاتی متفاوت است که نتوانست تأثیر واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی کارکنان

- 
1. Spreitzer's
  2. Aryee & chen; bartram & casimir
  3. Cirka

میان رهبری و عملکرد را احراز کند. ( کوریگان ۱۹۹۸، لیون و دیگران ۲۰۰۰)<sup>۱</sup>. دو توضیح را می‌توان در مورد این عدم همخوانی میان نتایج مطرح کرد: اول، ناهماهنگیها، حاصل مقیاس کوچک میان روشهای مدیریتی و رفتاری کارکنان است. دوم، نسخه‌های راست آزمایی تأثیرات واسطه‌ای در مطالعات قبلی تا حدی پراکنده بود؛ هر یک به جنبه‌های خاصی از رفتار توجه نشان می‌داد که همواره شاخص توانمندسازی فردی بود. این تأثیر کوچک قویاً احتمال اثبات تأثیر واسطه‌ای را محدود می‌کند. برای افزایش احتمال رسیدن به تأثیر واسطه‌ای از هر دو نسخه رفتاری یکپارچه توانمندسازی بهره گرفته شد. (بودریاس و ساویو، ۲۰۰۶)<sup>۲</sup> این امر می‌تواند به ما کمک کند تا تأثیر واقعی روشهای مدیریت در رفتارهای کارکنان را مشاهده کنیم (واگنر ۱۹۹۴، پادسکوف ۱۹۹۶)<sup>۳</sup>.

از نظر عملی، مطالعه ما تکرار این فکر بود که روشهای مدیریتی، تأثیر مستقیم و قوی بر رفتار کارکنان یا عملکرد آنان ندارد. بنابراین، اجرای روشهای مدیریتی مشارکتی در راستای توانمندسازی نمی‌تواند موجب رفتار توانمند شود. این مطالعه نشان می‌دهد که شاید لازم باشد ناظران به دنبال کسب این اطمینان باشند که کارکنان آنان چهار عنصر شناختی معنادار بودن، صلاحیت، آزادی عمل و تأثیر را، که با حسن تعلق شخصی مرتبط است در رابطه با نقش خود تجربه کنند. بر همین اساس، ناظران نه تنها باید در مورد اجرای بهترین روشها در راستای توانمندسازی کارکنان حرکت کنند بلکه باید به دنبال نظارت بر این نیز باشند که آیا اقدامات صحیح انجام می‌دهند تا کارکنان به احساس روانی مثبت دست یابند و احساس تعلق شخصی را در نقشهای کاری خود داشته باشد. اگر ناظران بتوانند سطح بالایی از توانمندسازی روانشناختی کارکنان) ایجاد و حفظ کنند، مطالعه نشان می‌دهد که می‌توانند احتمال نظارت را بر رفتارهای توانمندسازی در میان کارکنان خود افزایش دهند.

### PE و BE: دو معیار برای ارزیابی توانمندی افراد

این مطالعه فرصتی بود تا رابطه میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان، معمولترین معیار اندازه‌گیری توانمندسازی فردی مورد ارزیابی قرار گیرد؛ نتیجه‌ای مبتنی بر رفتار توانمندسازی

1. Corrigan, Liden et al

2. Boudrias and Savoie

3. Wagner, Podsakoff et al

رفتاری کارکنان. به طور کلی، نتایج نشان می‌دهد که این دو معیار با یکدیگر همبستگی مثبت دارد. البته، اندازه همبستگی میان PE, BE بر اساس منبع ارزیابی توانمندسازی رفتاری کارکنان متفاوت خواهد بود. همبستگی نسبتاً زیاد مشاهده می‌شود و گاه توانمندسازی رفتاری کارکنان "خود گزارشی" است در حالی که همبستگی نسبتاً ضعیف مشاهده می‌شود و هرگاه توانمندسازی روانشناختی کارکنان توسط ناظران مورد ارزیابی قرار گیرد، تحقیق بیشتری لازم است تا تعیین کند بزرگی همبستگی میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان و توانمندسازی رفتاری کارکنان واقعاً چقدر است. در حال حاضر، همبستگی متوسطی بین این دو معیار نشان می‌دهد که آنها جنبه‌های مختلفی از توانمندسازی کارکنان را دربر می‌گیرد. به عنوان یک ویژگی عملیاتی دیگر، توصیه می‌شود که پژوهشگران به طور جدی، استفاده از نسخه‌های رفتاری را برای ارزیابی توانمندسازی کارکنان، با توجه به انتظارات سازمان برای دستیابی به مزایای ملموس مرتبط با توانمندسازی در نظر بگیرند.

### محدودیتها و پژوهشهای آینده

مطالعه ما نشان‌دهنده چندین محدودیت است و به برخی حوزه‌های پژوهشی در آینده اشاره دارد:

اول، این مطالعه مقطعی<sup>۱</sup> نمی‌تواند پاسخهایی در مورد رابطه علیت میان روش‌های ناظران، توانمندسازی روانشناختی کارکنان (PE) و توانمندسازی رفتاری کارکنان (BE) به دست دهد.

دوم، داده‌های مربوط به SEMP & PE از طریق روش مشترک از یک منبع به دست آمد و بنابراین می‌تواند، استحکام روابط میان متغیرها را بیش از حد برآورد کند. سوم، همگرایی میان الگوهای خود گزارشی، توانمندسازی رفتاری کارکنان و ارزیابی توانمندسازی رفتاری کارکنان توسط ناظران فراهم آمد. البته، این وضعیت از مجموعه آثار "چند منبعی" متفاوت نخواهد بود (وار و بورن ۱۹۹۹)<sup>۲</sup> و می‌توان آن را با این واقعیت مورد بررسی قرار داد (مانند ناظران یا کارکنان) که دارای دورنمای مختلفی هستند که براساس همین رویکردها است که به ارزیابی رفتاری کارکنان می‌پردازد.

1. Cross-sectional  
2. War & Bourne

چهارم، پرسشنامه توانمندسازی رفتاری کارکنان در این مطالعه را باید بیشتر مورد بررسی قرار داد؛ همان گونه که ملاحظه شد، ساختار پنهان سراسری نمی‌تواند به اندازه کافی منعکس کننده روابط میان دو نشانگر باشد؛ علاوه بر این، مشاهده شد که کارایی در وظایف شغلی بر ساختار توانمندسازی رفتاری کارکنان کمتر فشار اعمال می‌کند که این سؤال را مطرح می‌کند که آیا این بُعد، نشانگر مفاهیمی از توانمندسازی رفتاری کارکنان هست یا خیر.

### نتیجه گیری

اگر سازمانها بخواهند بدانند که آیا از روشهای توانمندسازی مدیران سودی می‌برند یا خیر، باید مشخص شود که آیا جهتگیری انگیزشی قوی را در میان کارکنان و نیز توانمندسازی رفتاری کارکنان را میان ایشان مشاهده می‌کنیم یا خیر. این مطالعه بر اساس پژوهشهای قبلی است که با توجه به آن، چگونگی تأثیر روشهای مدیریت بر انگیزه‌های کارکنان و نیز رفتارهای کارکنان را بررسی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که روشهای توانمندسازی ناظران در تقویت توانمندسازی روانشناختی کارکنان در مقابل بر توانمندسازی روانی کارکنان مؤثر است. بنابراین ناظران می‌توانند موجب آسان‌سازی وقوع رفتارهای توانمندساز شوند اگر بتوانند باور مثبتی را میان همکاران خود با توجه به نقش کاری و تأثیر آن بر سازمان ایجاد کنند.

1. Academy of Management Review, Vol. 13 No. 3, pp. 471-82.
2. Alge, B., Ballinger, G., Tangirala, S. and Oakley, J. (2006), "Information privacy in organizations: and performance", Journal of Applied Psychology, Vol. 81 No. 4, pp. 380-99. and validation", Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-65. and Woodman, R. (Eds), Research in Organizational Change and Development, Vol. 10, JAI and work outcomes", Journal of Applied Psychology, Vol. 85 No. 3, pp. 407-16.
3. Aryee, S. and Chen, Z. (2006), "Leader-member exchange in a Chinese context: antecedents, the aux comportements des employe's" ("Empowerment at work: from managerial practices to
4. Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004), "Transformational leadership.
5. Bartram, T. and Casimir, G. (2007), "The relationship between leadership and follower in-role behaviors: development of an upward feedback instrument", Educational and behaviors", Journal of Organizational Behaviour, Vol. 21 No. 3, pp. 249-69.
6. Boudrias, J.-S. and Savoie, A. (2006), "Les manifestations comportementales de l'habilitation au.
7. Boudrias, J.-S., Savoie, A. and Morin, E. (2003), "L'habilitation au travail: des pratiques de gestion.
8. Cirka, C. (2000), "Compliance and constructive contributions in organizations: effects of citizenship behaviors: the mediating role of trust in the supervisor and empowerment",
9. Conger, J. and Kanungo, R. (1988), "The empowerment process: integrating theory and practice".
10. conventional criteria versus new alternatives", Structural Equation Modeling, Vol. 6 No. 1.
11. Corresponding author

12. Corrigan, M. (1998), "Employee involvement, psychological empowerment and job performance".
13. Corsun, D. and Enz, C. (1999), "Predicting psychological empowerment among service workers: de Louvain, Louvain-la-Neuve, pp. 282-92. Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel, Presses universitaires.
14. empowering creative and extrarole performance", Journal of Applied Psychology, Vol. 91
15. Empowerment in the Workplace", American Journal of Community Psychology, Vol. 23.
16. Empowerment on Job Satisfaction of Nurses", Journal of Nursing Administration, Vol. 27
17. empowerment: an empirical test of HRM assumptions", Journal of Management Studies,
18. Empowerment: Development of a Conceptual Framework and a Measurement Instrument)", empowerment", Group & Organization Management, Vol. 24 No. 1, pp. 71-91.
19. Hu, L. and Bentler, P. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: in an applied setting", doctoral dissertation, California School of Professional Psychology,
20. Janssen, O., Schoonebeek, G. and van Looy, B. (1997), "Cognities van empowerment als de
21. Kerr and Jeremier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions.
22. Konczak, L., Stelly, D. and Trusty, M. (2000), "Defining and measuring empowering leader.
23. Laschley, C. (1999), "Employee empowerment in services: a framework for analysis", Personnel.
24. Lawler, E. (1986), High-involvement Management, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
25. Liden, R., Wayne, S. and Sparrowe, R. (2000), "An examination



- of the mediating role of managerial control styles on proactive employee behaviors”, doctoral dissertation, Temple mediating role of psychological empowerment and outcomes”, Journal of Business.
26. Menon, S. (2001), “Employee empowerment: an integrative psychological approach”, Applied model of intrinsic task motivation”, Academy of Management Review, Vol. 15 No. 4.
  27. moderating role of structural distance”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25.
  28. Morrison, R., Jones, L. and Fuller, B. (1997), “The relation between leadership style and No. 1, pp. 221-32. No. 4, pp. 405-25. No. 5, pp. 27-34. No. 5, pp. 601-29. No. 8, pp. 951-68.
  29. Peccei, R. and Rosenthal, P. (2001), “Delivering customer-oriented behaviour through performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and Personnel Review, Vol. 29 No. 6, pp. 703-22. Personnel Review, Vol. 34 No. 4, pp. 406-22.
  30. Podsakoff, P., Mackenzie, S. and Bommer, W. (1996), “Meta-analysis of the relationship between pp. 1-55. pp. 666-81.
  31. Press, Greenwich, CT, pp. 31-62.
  32. psychological climate and job satisfaction?”, Journal of Business and Psychology, Vol. 18.
  33. psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, Psychological Measurement, Vol. 60 No. 2, pp. 301-31.
  34. Psychologie du Travail et des Organisations, Vol. 12 No. 2, pp. 119-38.
  35. Psychology: An International Review, Vol. 50 No. 1, pp. 153-80.
  36. questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader.
  37. research evidence”, Academy of Management Review, Vol. 19 No. 2, pp. 312-30.
  38. San Diego, CA.
  39. schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van

- werknemers” (“Cognitions
40. Siegall, M. and Gardner, S. (2000), “Contextual factors of psychological empowerment”.
  41. Spreitzer, G. (1995a), “An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal.
  42. Spreitzer, G. (1995b), “Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement.
  43. Spreitzer, G. (1997), “Toward a common ground in defining empowerment”, in Pasmore, W. that Improve Quality, Productivity, and Participation, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
  44. the effect of support-based relationships”, Human Relations, Vol. 52 No. 2, pp. 205-24.
  45. Thomas, K. and Velthouse, B. (1990), “Cognitive elements of empowerment: an “interpretive”
  46. Trust in the Leader”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28 No. 1, pp. 4-19.
  47. University, Philadelphia, PA.
  48. Vol. 38 No. 6, pp. 831-57.
  49. Wagner, J. (1994), “Participation’s effects on performance and satisfaction.
  50. Warr, P. and Bourne, A. (1999), “Factors influencing two types of congruence in multirater.
  51. Wellins, R., Byham, W. and Wilson, J. (1991), Empowered Teams. Creating Self-directed Work Group.