

# نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان در رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی

سید محمد حسین حسینی روش<sup>۱</sup>، مهسا نخعی مقدم<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۵

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی و برآزش الگوی ساختاری از روابط علی بین فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی و میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی است. این پژوهش از نوع مقطعی- توصیفی است. آزمودنی‌های این تحقیق ۲۲۶ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان سیستان و بلوچستان هستند که با روش تمام شمار انتخاب گردیده و سپس پرسش‌نامه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون، توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و انگیزش شغلی رابینسون را تکمیل نمودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل تأیید عاملی و الگویابی معادلات ساختاری استفاده شد که تحلیل‌های الگویابی معادلات ساختاری، برازندگی الگو را مورد حمایت قرار دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی با انگیزش شغلی رابطه مثبت و معناداری دارند؛ لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران با فراهم آوردن فرهنگی که در آن، کارها به صورت تیمی، توزیع اطلاعات عادلانه، تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتباطات باز، پاداش‌های متناسب با عملکرد و جلسات اثربخش برگزار می‌شوند، زمینه را برای توانمندکردن کارکنان و به تبع آن افزایش انگیزش وجود آورند.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، انگیزش شغلی، توانمندسازی روانشناختی.

<sup>۱</sup> استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: hhoseinir@yahoo.com

## مقدمه

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک است که از طریق نمادهایی مانند داستان‌ها، اسطوره‌ها، افسانه‌ها و حکایات به کارکنان منتقل می‌شود و به وسیله آنان مورد تأیید قرار می‌گیرد (اسدی و همکاران، ۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان از جمله رسالت‌ها و اهداف، تعیین استراتژی‌ها، ساختار سازمانی، ارتباطات، نگرش‌ها، انگیزه‌ها، عملکرد، رفتارهای نوآورانه کارکنان و مدیریت و در نهایت اثربخشی سازمانی، اثر می‌گذارد. از جمله اثرات و پیامدهای مهم فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روانشناختی کارکنان است (بیگی، ۱۳۸۸).

تا به حال الگوهای متفاوتی، پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روانشناختی را مورد بررسی قرار داده‌اند. از میان این متغیرها، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌بین‌های توانمندسازی روانشناختی است. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی، چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم بر اکثر پیامدهای سازمانی، تأثیر می‌گذارند. از جمله پیامدهای مهم سازمانی، انگیزش شغلی است (بلانچارد، ۲۰۰۵).

انگیزش شغلی متغیری است که جهت، شدت و تداوم رفتار شغلی را باعث می‌شود (بولگر، ۲۰۱۷). پیندر (۱۹۷۷) انگیزش شغلی را مجموعه‌ای از نیروهای انرژی بخش می‌داند که از درون و ورای وجود شخص سرچشمه می‌گیرند تا آغازگر رفتار مربوط به کار باشد و شکل، جهت، شدت و مداومت آن را تعیین می‌نمایند. با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان برای سازمان، مدیران باید همواره به دنبال شناسایی، تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی باشند تا از این طریق هم بر رفتار فردی و هم بر سازمان تأثیر مثبت گذاشته و از این طریق دستیابی به اهداف سازمان را برای خود و دیگران تسهیل کنند (ایگان، ۲۰۱۸). در واقع مدل حاضر راهی نو و بدیع را برای افزایش انگیزه شغلی با ایجاد فرهنگ توانمندسازی که حس معناداری، خودمختاری، شایستگی و اثرگذاری را در اعضای یک سازمان تقویت کند، ایجاد خواهد کرد.

## مبانی نظری و مدل مفهومی پژوهش

بلانچارد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) توانمندسازی را به عنوان ادراکات کارکنان از وجود توانایی و قدرت در سازگاری با وقایع، موقعیت‌ها و کارکنانی که در محل کار با آن‌ها همکاری می‌کنند، تعریف کرده‌اند. توماس و ولتهوس<sup>۳</sup>، استدلال نمودند که توانمندسازی مفهومی چند بعدی است و نمی‌توان آن را با یک مفهوم توضیح داد. بنابراین توانمندسازی روانشناختی را به چهار مؤلفه تقسیم کردند که عبارتند از: معناداری؛ فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف مهم و بالارزشی را دنبال می‌کنند. شایستگی: شایستگی یا خودکارآمدی به میزان عقیده یا باور افراد در مورد توانایی‌هایشان برای انجام ماهرانه فعالیت‌های شغلی اشاره دارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۶). خودمختاری، به میزان احساس و ادراک افراد از داشتن استقلال برای شروع تنظیم و برنامه‌ریزی فعالیت‌های شغلی اشاره دارد (زارعی، ۱۳۹۶). اثرگذاری: به میزان ادراک افراد از اینکه قادر به اثرگذاری بر راهبردهای شغلی، اجرا یا نتایج کار هستند، اشاره دارد (داوودی، ۱۳۹۲).

سرمایه‌های انسانی منبع راهبردی سازمان‌ها هستند و توانمندی نیروی انسانی رویکردی نوین در راستای توسعه منابع انسانی است که منجر به افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت محصولات و سودآوری سازمان‌ها می‌گردد. توانمندسازی، اقدامات مدیریتی از قبیل توزیع اطلاعات، دانش، قدرت و پاداش‌ها را در سراسر سازمان شامل می‌شود. توانمندسازی، مفهومی چند وجهی است که در مدیریت، روانشناسی، انسان‌شناسی اجتماعی، علوم سیاسی و پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرد. توانمندسازی، فرایندی پیچیده و چند بعدی است و برای اجرای موفق آن، باید پیش‌زمینه‌های لازم فراهم شود. با ایجاد فرهنگ توانمندسازی، بستر اجرای آن در سازمان مهیا می‌شود و با حمایت مدیریت ارشد و اعتقاد قلبی آن‌ها توانمندسازی در سازمان گسترش می‌یابد. اجرای برنامه‌های توانمندسازی، مستلزم توجه به دو بعد آن، یعنی توجه به سبک مدیریت و راهبری سرمایه انسانی و توجه به رشد قابلیت‌های فردی و پیشرفت سازمانی است (ملک آراء، ۱۳۸۸).

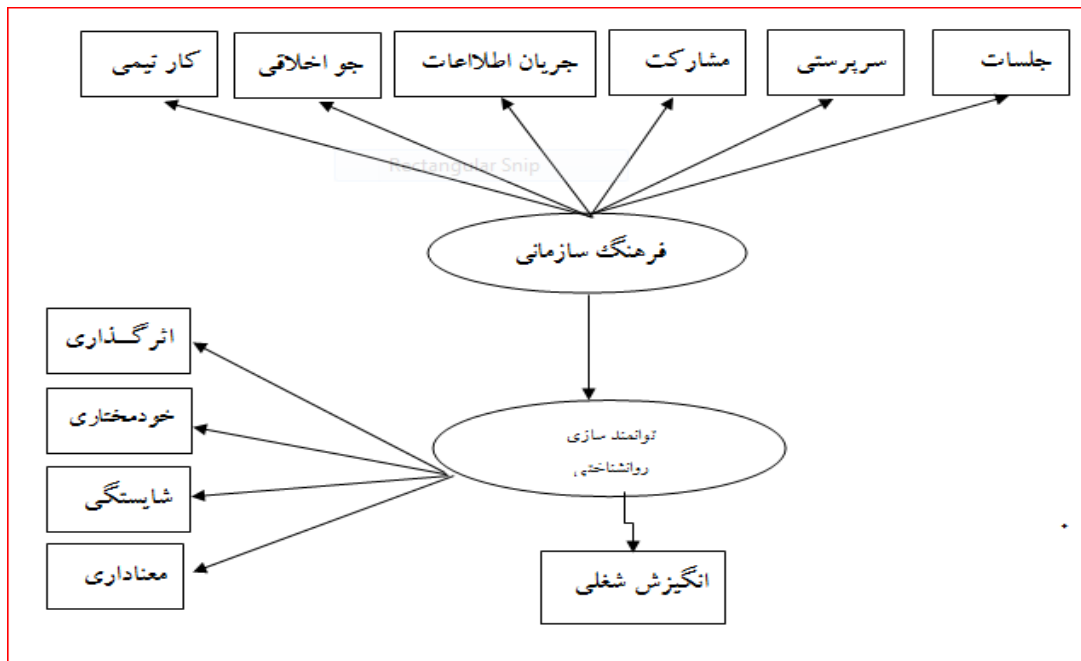
با توجه به اهمیت موضوع در این مقاله ضمن اشاره به ادبیات توانمندسازی، به بررسی مدل و عوامل موثر بر آن، مکانیزم‌های توانمندسازی و پیشنهادات ارائه شده است. با توجه به اهمیت موضوع منابع انسانی در سازمان‌ها تحقیق حاضر درصدد پاسخ‌گویی به این سؤال است که آیا فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی بر روی انگیزش شغلی، تأثیرگذار است؟

<sup>1</sup> . Pinder

<sup>2</sup> . Blanchard

<sup>3</sup> . Tomas & Welthuose

و آیا توانمندسازی روانشناختی کارکنان می تواند درجهت بهبود انگیزه های شغلی به فرهنگ سازمانی یاری رساند؟ بدین منظور مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل شماره (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱). مدل مفهومی تحقیق

همان گونه که در شکل شماره ۱ نشان داده شد فرهنگ سازمانی شامل ریزمولفه های مدیریت جلسات، نحوه سرپرستی، نحوه مشارکت، جریان اطلاعات، جو اخلاقی حاکم بر سازمان و کار تیمی است که هم به صورت مستقیم و هم به واسطه متغیر میانجی می تواند بر انگیزش شغلی تاثیرگذار باشد. در این تحقیق توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک متغیر میانجی و با مولفه های اثرگذاری، خودمختاری، شایستگی و معناداری می تواند بر انگیزش شغلی اثرگذار باشد.

نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان با مسائل و مشکلات عدیده ای روبروست و کارشناسان مدیریت و روان شناسان سازمانی می توانند با توجه به عوامل موثر در افزایش یا کاهش کارایی انسان، بر تاثیر عوامل مثبت افزوده و از نقش عوامل منفی بکاهد (آذری و داودیان طلب، ۱۳۹۰). سایگلر و پیرسون (۲۰۱۴)، برابر و همکاران (۲۰۱۲)، بمپیل ۳ و همکاران (۲۰۱۴)، چیانگ و جانگ (۲۰۱۴) و رجایی پور (۱۳۹۵) و خانعلی زاده (۱۳۸۹)، در پژوهش های خویش رابطه مثبت معناداری میان فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روانشناختی یافتند.

توماس و ولتهاوس (۲۰۱۵)، نوکلین و روهوتی (۲۰۱۳)، گگنی، سنیکال و کستر (۲۰۱۷)، هکنوا و زانگ (۲۰۱۲) نیز در تحقیقاتی که بر توانمندسازی روانشناختی و انگیزش شغلی انجام داده بودند، روابط مثبت معناداری بین آن ها یافتند. بیگی فرد (۱۳۸۸) و بیگی نیا (۱۳۹۴)، توماس و ولتهاوس، ردموند، مامفورد و تیچ (۲۰۱۶)، اسپریتزر (۲۰۰۹) و ریلی، بنتلی و لین (۲۰۱۴) رابطه معناداری میان توانمندسازی روانشناختی و رفتارهای نوآورانه یافتند.

1. Sigler&Pierson

2. Braber

3. Bampbell

4. Noklenin&Rohuoti

5. Gagheni&Senicall&Castner

6. Heknova&Zang

7. Redmond&Manford&Tich

8. Spritser

9. Reily&Benetly&Linn

همچنین تحقیقات زارعی متین (۱۳۹۳)، اسدی (۱۳۹۶)، جو، لسچینگر و وانگ (۲۰۱۳)، کانایی پک (۲۰۱۷)، گلیسر و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۳، بیانگر رابطه مثبت معناداری میان توانمندسازی روانشناختی و اشتیاق شغلی بود.

## روش شناسی تحقیق

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمام کارکنان ادارات ورزش و جوانان سیستان و بلوچستان هستند که در سال ۱۳۹۷ مشغول به کار بوده‌اند. نمونه مرحله اعتباریابی شامل ۵۰ نفر بود که ۴۶ نفر به پرسش نامه‌ها پاسخ داده و نمونه مرحله فرضیه آزمایی ۲۲۶ نفر محاسبه گردید. همچنین برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش نامه‌های زیر استفاده شده است:

۱- پرسش نامه فرهنگ سازمانی دنیسون، این پرسشنامه ۶ خرده مقیاس و ۴۸ گویه دارد که عبارتند از: کار تیمی (۱۰ گویه)، جو اخلاقی (۱۰ گویه)، جریان اطلاعات (۷ گویه)، مشارکت (۶ گویه)، سرپرستی (۱۰ گویه) و جلسات (۵ گویه). اعتبار این پرسش نامه در پژوهش حاضر به دو روش آلفای کرونباخ و دو نیمه کردن، در دامنه ۰/۷۳ تا ۰/۹۷ به دست آمد که بیانگر اعتبار مطلوب این ابزار می‌باشد. همچنین برای تعیین روایی از دو روش روایی همگرا (با پرسش نامه فرهنگ سازمانی گلسر) و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده که نتایج بیانگر روایی مطلوب این پرسش نامه است. شاخص‌های نیکویی برازش فرهنگ سازمانی، در جدول شماره (۱) ارائه شده‌اند.

۲- پرسش نامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر، پرسش نامه موجود، چهار خرده مقیاس دارد که عبارتند از: معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری. این پرسش نامه شامل ۱۲ گویه دامنه اعتبار این پرسش نامه در پژوهش حاضر به دو روش آلفای کرونباخ و دو نیمه کردن، در دامنه ۰/۶۶ تا ۰/۹۹ می‌باشد که بیانگر اعتبار مطلوبی است. همچنین برای تعیین روایی، تحلیل عوامل تأییدی استفاده شده که نتایج بیانگر روایی مطلوب این پرسش نامه می‌باشد. شاخص‌های نیکویی برازش توانمندسازی روانشناختی، در جدول شماره (۱) ارائه شده‌اند.

۳- پرسش نامه انگیزش شغلی رابینسون، شامل ۱۱ گویه است ضرایب اعتبار این پرسش نامه از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ و از روش دو نیمه کردن ۰/۷۴ بدست آمد که نشان از اعتبار مطلوب این پرسش نامه می‌باشد که شاخص‌های نیکویی برازش انگیزش شغلی در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

همان گونه که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است مقادیر به دست آمده در دامنه مطلوب برازش قرار گرفته است. بنابراین ابزار اندازه گیری این تحقیق و ارتباط میان آن‌ها در سطح قابل قبول قرار گرفته است.

جدول ۱- شاخص‌های برازندگی تحلیل تایید عاملی متغیرهای پژوهش حاضر

متغیرها	$\chi^2$	$\chi^2/d$	CFI	RMSEA
فرهنگ سازمانی	۱۱۶۷/۱	۲/۰۱	۰/۹۰	۰/۰۶۷
توانمندسازی روانشناختی	۷۴/۰۲	۱/۵۴	۰/۹۸	۰/۰۴۹
انگیزش شغلی	۳۳۹/۴۶	۲/۹۵	۰/۹۱	۰/۰۹۳

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل معادلات ساختاری که ترکیبی از روش‌های تحلیل عاملی، تحلیل مسیر و رگرسیون چند متغیره می‌باشد، استفاده شده است. این مدل می‌تواند به بررسی روابط علت و معلولی بین متغیرهای نهفته و اندازه‌گیری متغیرهای آشکار در روش‌های تحقیق غیرآزمایشی بپردازد. با استفاده از این روش، ساختار سازه‌های نظری متغیرهای نهفته بیان نماید و از دو قسمت مدل اندازه‌گیری و مدل معادلات ساختاری تشکیل شده است (رابینسون، ۲۰۰۴). در این پژوهش هر یک از روابط واسطه‌ای با استفاده از بررسی سه الگوی رگرسیونی آزموده شدند.

## یافته‌های تحقیق

در جدول شماره ۲ توصیف کمی متغیرهای تحقیق نشان داده شده است. از میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی بعد معناداری و شایستگی و از میان ابعاد فرهنگ سازمانی بعد سرپرستی بالاترین نمره را کسب کرده‌اند.

<sup>1</sup> . Gerocco&Leschinger&Wang

<sup>2</sup> . Rabinson

جدول ۲- اطلاعات توصیفی متغیرهای تحقیق برای کل آزمودنی ها

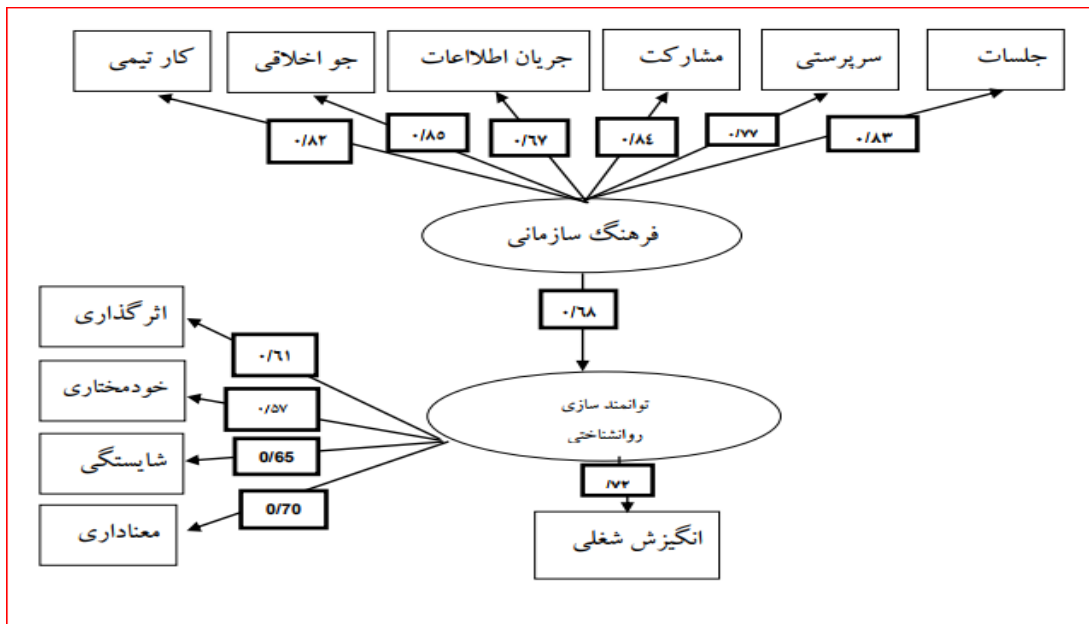
متغیرها	کمترین نمره	بیشترین نمره	میانگین	انحراف معیار
توانمندسازی روانشناختی	۲۰	۶۰	۴۷/۹	۶/۶
معناداری	۴	۱۵	۱۳/۱	۲
شایستگی	۶	۱۵	۱۳/۱	۱/۷
خودمختاری	۳	۱۵	۱۰/۲۷	۲/۶
اثرگذاری	۳	۱۵	۱۱/۴۵	۲/۴
فرهنگ سازمانی	۴۸	۱۷۷	۱۲۸/۷۵	۲۷/۸
تیم کاری	۸	۴۰	۳۰/۱۶	۶/۶
جو اخلاقی	۷	۳۵	۲۴/۷۶	۷/۲
جریان اطلاعات	۴	۲۰	۱۲/۵۹	۳/۴
مشارکت	۴	۲۰	۱۳/۵۷	۳/۸
سرپرستی	۱۲	۴۰	۳۰/۴۴	۶/۹
جلسات	۵	۲۵	۱۷/۲۱	۵/۲
انگیزش شغلی	۲۷	۵۵	۴۴/۸۶	۶/۱

جهت ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری براساس نرم افزار AMOS16 با برآورد حداکثر درست نمایی (ML) استفاده گردید. به منظور بررسی برازندگی مدل پیشنهادی از شاخص های نیکویی برازش، استفاده شده است. از میان شاخص های نیکویی برازش متنوع موجود، در پژوهش حاضر از شاخص های برازندگی ذکر شده در جدول ۳ استفاده شده است.

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می کنید مجذورکای  $X^2_{101}$  نسبت  $X^2/d$   $0.7/3$ ، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب  $0.9/0$  RMSEA، شاخصی نیکویی برازشی  $0.9/0$  GFI، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده  $0.81$  AGFI، شاخص برازندگی افزایشی  $0.91/0$  IFI، شاخص برازندگی تطبیقی  $0.91/0$  CFI، شاخصی بنتلر- بونت یا شاخص نرم شده برازندگی  $0.87/0$  NFI می باشد. همان طور که مندرجات جدول ۳ نشان می دهند، فرهنگ سازمانی به عنوان تنها پیش بین انگیزش شغلی، شاخص تاکر- لویزا (TLI) یا شاخص نرم شدگی برازندگی  $0.9/0$  NNFI بدست آمده است. با توجه به شاخص های بالا، می توان نتیجه گرفت که الگوی پیشنهادی بدون در بر گرفتن موارد اصلاحی، از نیکویی برازش قابل قبولی برخوردار می باشد. شکل شماره ۲ تحلیل مسیر الگوی پیشنهادی همراه با ضرائب مسیر را نشان می دهد.

جدول ۳. برازش الگوی پیشنهادی براساس شاخص های پراکندگی

شاخص پراکندگی	d r	X2	r X2/d	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	TLI
برازش الگو	۳۱۰/۱۹	۱۰۱	۳/۰۷	۰/۰۹	۰/۹	۰/۸۱	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۹



شکل ۲- تحلیل مسیر و ضرایب مسیر مدل تایید شده

همان طور که مندرجات جدول ۴ نشان می دهد در مدل ۱ فرهنگ سازمانی به عنوان تنها پیش بین انگیزش شغلی به کار رفته است ضریب مسیر فرهنگ سازمانی به انگیزش شغلی (۰/۵۳) در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. مدل ۲ موقعیتی را نشان می دهد که فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی هر دو همزمان به عنوان پیش بین متغیرهای وابسته در معادله رگرسیون قرار گرفته اند. همان طور که مندرجات جدول نشان میدهند وقتی متغیر توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر پیش بین دوم به متغیر فرهنگ سازمانی اضافه میگردد مقدار ضریب رگرسیون متغیر پیش بین اول (فرهنگ سازمانی) با انگیزش شغلی از ۰/۵۳ به ۰/۲۵ کاهش یافته است. این حالت اثر واسطه ای توانمندسازی روانشناختی را مورد تایید قرار میدهد. بارون و کنی (۲۰۱۳) اظهار می دارند در شرایطی که ضریب مسیر متغیر پیش بین به وابسته با وجود کاهش هنوز معنادار می باشد یک طریق برای آزمودن رابطه واسطه ای تعیین معناداری این رابطه است. نتایج تحلیل رابطه های واسطه ای نشان دادند که تمام مسیرهای فرهنگ سازمانی به انگیزش شغلی، توانمندسازی روانشناختی معنادار و مثبت بوده اند.

جدول ۴- ضرایب رگرسیون فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روانشناختی با متغیر انگیزش شغلی

متغیر وابسته انگیزش شغلی			متغیر پیش بین	مدل
P1	T1	B1		
۰/۰۰۱	۹/۵	۰/۵۳	فرهنگ سازمانی	۱
۰/۰۰۱	۴	۰/۲۵	فرهنگ سازمانی	۲
۰/۰۰۱	۶/۸	۰/۴۲	توانمندسازی روانشناختی	

## بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش نشان می دهند که فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی با انگیزش شغلی رابطه مثبت معناداری دارد و این یعنی فرهنگی که تیم های کاری رکن اساسی آن هستند، اطلاعات کافی برای انجام مشاغل در اختیار کارکنان است، روابط کاری مناسب و توأم با احترام در میان کارکنان وجود دارد، تمام کارکنان در تصمیم گیری های مرتبط با شغلشان مشارکت داده می شوند، مدیریت و سرپرستی بازخوردهای واضح و روشنی را در اختیار زبردستان قرار می دهد و جلسات، اثربخش و مفید هستند، منجر به افزایش حس معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری در کارکنان شده و این احساسات، انگیزش شغلی آن ها را افزایش می دهد. فرهنگ سازمانی که اطلاعات عملکردی مناسب و پاداش های متناسب با عملکرد به کارکنان خویش ارائه می کند، منجر به افزایش توانمندی روانشناختی کارکنان می شود. نظریه های بازخورد شناختی به این اشاره دارد که اطلاعات عملکردی

می تواند به واسطه فراهم آوردن اطلاعاتی درباره رفتارهای شغلی و عملکرد، ابهام و تعارضی نقش را کاهش داده و در نتیجه احساسی معناداری را افزایش دهد، همچنین باعث اطمینان بیشتر کارکنان به مهارت ها و توانایی های خود شده و در نتیجه حس شایستگی را در آن ها افزایش می دهد. فراهم آوردن بازخورد متناسب با عملکرد در فرهنگی که این اعمال را حمایت می کند، منجر می شود که کارکنان نتایج و پیامدهای اعمال خود را دیده و در نتیجه احساس اثرگذاری کنند.

این احساسات منجر به ایجاد دلگرمی و خشنودی در کارکنان شده و انگیزه آن ها را برای انجام وظایف شغلی افزایش می دهد. همچنین پژوهش های انجام شده در حوزه توانمندسازی روانشناختی نشان داده اند؛ فرهنگی که دارای رهبران تبدیلی است می تواند به واسطه آرمان گرایی و ایجاد اعتقاد در افراد مبنی بر دارا بودن توانایی برای حصولی به اهداف معنادار، در کارکنان توانایی و نیرو ایجاد نماید و در نتیجه انگیزش شغلی آن ها را افزایش دهد. کوین و اسپریتزر (۲۰۰۸) بیان می کنند که بسیاری از سازمان ها با تقویت فرهنگ دیوان سالارانه و نظام های کنترلی به طور عمد یا غیرعمد پیامی می فرستند مبنی بر این که واقعاً به کارکنان خوبی اعتماد ندارند. این گونه ساختارها و نظام های کنترلی حسی خودمختاری و استقلال را از کارکنان گرفته و اجازه بروز مهارت ها و توانایی هایشان را نمی دهد، در نتیجه آن ها اعتماد به نفس خویش را از دست داده و نسبت به انجام فعالیت ها بی میل و رغبت شده و این امر انگیزش شغلی آن ها را به میزان قابل ملاحظه ای کاهش می دهد. به طور کلی اگر فرهنگ یک سازمان، احساسی معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری را در کارکنانش به وجود آورد، آن گاه توانمندی روانشناختی در آن ها ایجاد شده و این امر انگیزش درونی آن ها را برای انجام تکالیف شغلی، افزایش می دهد.

فرهنگی که سرپرستان را تشویق کند که اطلاعات بیشتری را در اختیار کارکنان قرار دهد، باعث می شود که آن ها احساس توانمندی کرده و با احتمال بیشتری به طور موفقیت آمیز و اثربخشی با مدیر خویش هماهنگ شوند و مدیر به آن ها اعتماد کرده و خودمختاری و آزادی عمل بیشتری برای انجام کارها به آنان می دهد، که این امر به نوبه خود باعث می شود که کارکنان بدون ترس از تنبیه، مجازات و اشتباه و با آسودگی خاطر بیشتری به ارائه ایده های نوآورانه پرداخته و اعمال مبتکرانه از خود بروز دهند. فرهنگ هایی که از طرق مختلف، مشارکت کارکنان را در تصمیم گیری های مربوط به وظیفه و یا کل سازمان فراهم می آورند، احتمالاً کارکنانشان بیشتر احساس توانمندی می کنند. در فرهنگ های مشارکتی که کارکنان توانا دارند، خلاقیت، قدردانی و آزادی عمل کارکنان نیز بیشتر است. کان (۲۰۱۴): بیان نمود؛ در سازمان هایی با فرهنگ قوی، رهبر محیطی را فراهم می آورد که به هر فرد اجازه می دهد یاد بگیرد و سهیم شود. در این گونه فرهنگ ها، کارکنان خودشان می خواهند یاد بگیرند و توانایی ها، استعدادها و مهارت های خویش را گسترش داده، خود را باور کرده و احساس شایستگی کنند. این امر بدان معنی است که آن ها بایستی با مجموعه ای از چالش های مداوم و مستمر مواجه شوند. در واقع سازمان های مبتنی بر تواناسازی کارکنان، مکانیزم های مختلفی را به کار می گیرند تا فرصت های لازم را برای رشد و یادگیری کارکنان به وجود آورند. نیروی انسانی توانمند، ضمن تلاش در جهت افزایش محتوای کار و گسترش مهارت های خود، می کوشد تا با روحیه همراه با ابتکار و خلاقیت، با دیگران هماهنگ بوده و وظایف شغلی خویش را انجام دهد و نیروی توانمند خود را به سطحی برساند که با آگاهی کامل تصمیم بگیرد (جین و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۳).

به طور خلاصه، فرهنگ سازمانی که سرپرستان را ترغیب می کند به کارکنان برای شروع کارها، استقلال و خودمختاری کافی دهند، به آن ها اجازه می دهد که مهارت ها و توانایی های خویش را آزادانه و بدون ترس از خطا، اشتباه و تنبیه به عرصه ظهور درآورند و بدین شکل احساس شایستگی کنند، و با فراهم آوردن اهداف مهم و چالش انگیز، منجر به شکل گیری حسی معناداری شده و با ایجاد شرایطی که کارکنان بتوانند نتیجه کار خویش را ببینند، احساس تأثیرگذاری در آن ها به وجود می آورد، می توان اطمینان داشت که در چنین فرهنگی، بروز رفتارهای نوآورانه و خلاقانه به میزان قابل توجهی در میان کارکنان گسترش یابد. این بدان معناست که فرهنگ سازمانی قویاً از طریق ایجاد جس معناداری شایستگی خودمختاری و تأثیرگذاری منجر می شود که کارکنان اشتیاق زیادی به شغل خویش پیدا کرده به طوری که آن قدر جذب کار خویشی شوند که حتی گذر زمان را حس نکنند و با تلاش قابل ملاحظه ای به انجام وظایف شغلی خویش بپردازند. مهم ترین ویژگی سازمان هایی با فرهنگ ضعیف این است که سلسله مراتب اختیارات مسیر عمودی طی می کند و تقریباً تمام قدرت در مراتب بالای سازمان متمرکز است. اما در سازمان هایی با فرهنگ قوی، غیرممکن است تمام کارهایی که برای تحقق اهداف و مأموریت های سازمان لازم است را مدیر به تنهایی انجام دهد. بنابراین کار و مسئولیت انجام آن باید به کارکنان واگذار شود. واگذاری اختیارات موجب می شود که قدرت سازمانی افزایش یابد و هر یک از اعضای سازمان، واجد قدرت بیشتری خواهند بود، این امر موجب ایجاد انگیزه در کارکنان می شود. وقتی به کارکنان میدان داده شود، احساس می کنند که می توانند مؤثر واقع شوند و با داشتن قدرت برای انجام وظایف، انگیزه و اشتیاق بیشتری برای کار دارند (چانگ، ۲۰۱۵: ۱۲).



همچنین در فرهنگی که کارکنان از مدیران و سرپرستان قدردانی و پاداش‌هایی متناسب با عملکرد دریافت کنند، احساسی تعلق پذیری، اطمینان و امنیت کارکنان افزایش می‌یابد و بنابراین آن‌ها احساس روانی مثبتی در مورد خود پیدا کرده و خود را ارزشمند قلمداد می‌کنند و لذا احساسی شایستگی آن‌ها افزایش خواهد یافت. هنگامی که پاداشی به شیوه درستی توزیع گردد، فرصتی برای تقویت وابستگی متقابل بین مدیران و کارکنان فراهم می‌گردد، این وابستگی موجب می‌شود که سرپرستان به زیردستان اعتماد کرده و حق تصمیم‌گیری و مشارکت در مسائل را به آنان اعطا کرده و بنابراین احساس خودمختاری و اثرگذاری آنان افزایش خواهد یافت (بیونگ، ۲۰۱۳: ۵۶).

در راستای این تحقیق (آذری و داودیان طلب، ۱۳۹۰: ۱۳)، سایگلر و پیرسون (۲۰۱۴)، برابر (۲۰۱۲)، بمپیل و همکاران (۲۰۱۴)، چیانگ و جانگ (۲۰۱۴) و رجایی پور (۱۳۹۵) و خانعلی زاده (۱۳۸۹)، در پژوهش‌های خویش رابطه مثبت معناداری میان فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روانشناختی یافتند. توماس و ولتهوس (۲۰۱۵)، نوکلین و روهوتی (۲۰۱۳)، گنگی، سنیکال و کستتر (۲۰۱۷)، هکنا و زانگ (۲۰۱۲) نیز در تحقیقاتی که بر روی توانمندسازی روانشناختی و انگیزش شغلی انجام داده بودند، روابط مثبت معناداری بین آن‌ها یافتند. بیگی فرد (۱۳۸۸) و بیگی نیا (۱۳۹۴)، توماس و ولتهوس، ردموند، مامفورد و تیچ (۲۰۱۶)، اسپریتزر (۲۰۰۹) و ریلی، بنتلی و لین (۲۰۱۴) رابطه معناداری میان توانمندسازی روانشناختی و رفتارهای نوآورانه، یافتند. همچنین تحقیقات زارعی متین (۱۳۹۳)، اسدی (۱۳۹۶)، جو، لسچینگر و وانگ (۲۰۱۳)، کانایی‌پک (۲۰۱۷)، گلیسر و همکاران (۲۰۱۳: ۲۳)، بیانگر رابطه مثبت معناداری میان توانمندسازی روانشناختی و اشتیاق شغلی بود که نتایج ذکرشده همراستا با نتایج تحقیق حاضر می‌باشد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که مدیران با فراهم آوردن فرهنگی که در آن، کارها به صورت تیمی انجام می‌شود، اطلاعات به صورت عادلانه در اختیار همه سطوح سازمانی قرار می‌گیرد، برای تصمیم‌گیری از مشارکت کارکنان بهره می‌جوید، ارتباطات باز و دوستانه‌ای حاکم است، سرپرستان به زیردستان احترام گذاشته و پاداش‌های متناسب با عملکرد و روشنی در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند و سرانجام، جلسات از اثربخشی مناسبی برخوردار هستند، زمینه را برای توانمند کردن کارکنان و به تبع آن افزایش انگیزش شغلی، فراهم آورند.

## منابع

امیریزدانی، فرزانه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرسودگی شغلی با وضعیت حمایت‌های اجتماعی دریافتی در مددکاران اجتماعی شاغل در سازمان بهزیستی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مددکاری اجتماعی، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی، تهران، صص ۷۸-۸۰.

بیگی فرد، سلیمه. (۱۳۸۸) بررسی ارتباط ویژگی شخصیتی سخت‌رویی و حمایت اجتماعی با فرسودگی شغلی در بین کارمندان مراکز توانبخشی بهزیستی شیراز، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی. ۳(۱۲): ۱۱۲-۱۲۴.

خانعلیزاده، رقیه؛ کرد نائیج، اسدالله، فانی، علی اصغر و همکاران (۱۳۸۹). رابطه توانمندسازی و یادگیری سازمانی مورد مطالعه دانشگاه تربیت مدرس. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، نیمه اول ۱۳۸۹، صص ۴۵-۲۰.

داوودی، هادی. بهاری، فرهاد. میرزاجانی، مهدی (۱۳۹۲). ارتباط فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی معلمان. فصل‌نامه کار و مشاوره سازمانی، ۴ (۱۳): ۱۳۹-۱۲۷.

رجایی پور، سعید. جمشیدیان، عبدالرسول. و ناهید، نادری. (۱۳۹۵). مفاهیم و راهبرد های توانمندسازی کارکنان. ماهنامه تدبیر. ۱۸ (۲۳): ۱۱۰-۱۲۷.

زارعی متین، حسن؛ محمدی الیاسی، قنبر و صنعتی، زینب (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم. فصلنامه فرهنگ مدیریت. صص ۱۱۶-۸۷.

زراعتی، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه فرسودگی شغلی و کارکرد های خانوادگی در کارکنان بخش درمان مرکز روانپزشکی رازی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی مصطفی اقلیما، جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته مددکاری اجتماعی، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی، تهران، پاییز سال ۱۳۹۶، ۱۱۱-۱۱۰.

Bheung S, Toward (2013). An organizational culture framework in construction international. Journal Project Management. 1-12.

Bampbell S L, Fowles E R, Weber B J. (2014). Organizational structure and job satisfaction in public health nursing, Public Health Nursing, 21(6), 564-571.

Blanchard, K. (2005). Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations. FT Press.



- Bolagar S, Khaddam H. (2017). The relationship between leadership styles of nurse managers and job satisfaction of nurses, *Journal of Gorgan University of Medical Sciences*, 9 (3): 68-65.
- Bhatnagar, J. (2017). Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1782-1811
- Chang L. C., Shih C. H., Lin S. M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433.
- Chiang, F., Au K. Y, Huid, M. K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 319-328.
- Egan, T. B, Yang, B., Bartlett, K. R. (2014). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), 279-301.
- Geggeni, M. Senicall, A. Castner, H (2017). Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1143-1153.
- Heknova S. Zang, Y. (2012). Exploring the relationships among leader-member exchange, employee empowerment and Job satisfaction in public organizations. Indiana University Bloomington School of Public and Environmental Affairs; Paper presented at the 12th Public Management Research Conference, Madison, Wisconsin, June 20-22.
- Jain. Ajay K. Giga, Sabir I. Cooper, Cary L. (2018). Employee wellbeing, control and organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 3, pp. 256-273.
- Joe, A. Leschinger, F. Wang, G. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction an analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34 (8), 271-296.
- Kanaei, P & Greene, C.N. (2017). Role ambiguity, Locus of control and work satisfaction. *Journal of applied psychology*. 5:101-112.
- Kahn W.A. (2015). Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management journal* .33:692– 724
- Nokelainen, P., & Ruohotie, P. (2013). "Modeling the Prerequisites of Empowerment". INB. Beairsto Press co.
- Pinders-Kessler, L., Bronsveld, I., Scheinert, S., Rückes-Nilges, C., de Jonge, H., & Nährlich, L. Derichs, N. (2013). Multicenter European Standardization and reference values for intestinal current measurement in rectal biopsies. *Pediatric Pulmonology*, 48.
- Redmond, V., Mamford, D. & Riche, V. (2016). The Demographical Study on Job Satisfaction and Emotional Intelligence of White-Collar Employee at Puduchery, *Indian Streams Research Journal*, Vol. 5, Issue 7. pp. 1-7.
- Reily. M. Benetly, A. Linn, S (2014). "Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis", Inrappaport j, seidman e, Eds, *Handbook of community psychology*. New York, kluwer academic/ plenum publishers, PP 43–63.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2010). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.

- Sigler, T. & pierson, C. (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 529-537.
- Spritzer, K. Mangione, C. M., Lee, P. P., Gutierrez, P. Berry, S., & Hays, R. D. (2009). Development of the 25-list-item national eye institute visual function questionnaire. *Archives of ophthalmology*, 119(7), 1050-1058.
- Tomas, H. welthouse, J.(2015). The Influence of Job Satisfaction on Organizational Culture and its Dimensions in it Industry, *Golden Research Thoughts*, vol. 4, issue 10, pp. 1-10.

**نحوه استناد به مقاله:**

حسین حسینی روش؛ سید محمد، حسین زاده؛ بابک. (۱۳۹۷). نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان در رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۳۹۸، ۱-۱۰. [http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_671866.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_671866.html)

