

## Identify Factors Affecting Human Resource Empowerment in Ardabil University of Medical Sciences Headquarters

Rad R<sup>1</sup>, Hesaam S<sup>\*2</sup>, Jadidi R<sup>2</sup>

1. Master of Science (MSc) in Health Services Management, Islamic Azad University, Electronic Unit, Tehran, Iran

2. Ph.D. in Health Services Management, Health Services Management, Islamic Azad University, Electronic Unit, Tehran, Iran

\* *Corresponding author.* Tel/Fax: +982142863000, E-mail: somayehh59@yahoo.com

Received: Mar 9, 2016 Accepted: Feb 11, 2017

### ABSTRACT

**Background & objectives:** In the third millennium, human resources are the most valuable asset of the organization. So the empowerment of human resources is one of the most important organizational measures and has unique role in success of the organization to achieve its goals and improve the effectiveness and efficiency of human resources. The aim of this study was to examine the factors influencing the development of mental abilities in employees.

**Methods:** In this practical, descriptive and correlational study; out of 440 staff employed in the headquarters of the Ardabil university of medical sciences in 2015, 205 subjects were selected using multi-stage random sampling method (stratified, cluster and random). Data were collected using empowerment questionnaire and survey of factors affecting psychological empowerment questionnaire. Data were analyzed by statistical tests such as Pearson correlation and multiple regression.

**Results:** Results analysis showed that all three studied variables (individual factors, group factors, and organizational factors) play important role in explaining the dependent variable (psychological empowerment). These three variables correlate with the dependent variable at  $R=0.51$ . There is also a significant difference in degree of these factors. Organizational factors ( $\beta=0.248$ ) had the highest and individual factors ( $\beta=0.195$ ) had the lowest effect on psychological empowerment.

**Conclusions:** In general, although various aspects of Spritzer's model, as the basis for this study, was approved by the relevant tests, but the importance and priority of these characteristics in the pattern of psychological empowerment of human resources in Ardabil medical university headquarter was different and depended on its conditions. So one can improve psychological empowerment of human resources through increasing staffs confidence, facilitating their participation in achieving organizational goals, clarify roles and duties and providing necessary information.

**Keywords:** Psychological Empowerment; Individual Factors; Group Factors; Organizational Factors.

# شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

رقیه راد<sup>۱</sup>، سمیه حسام<sup>۲\*</sup>، رحمت اله جدیدی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، تهران، ایران  
۲. دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، تهران، ایران  
\* نویسنده مسئول، تلفکس: ۰۲۱۴۲۸۶۳۰۰۰ ایمیل: somayehh59@yahoo.com

## چکیده

**زمینه و هدف:** در هزاره سوم، منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه در اختیار سازمان‌ها است. بنابراین توانمندسازی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اقدام‌های سازمانی است که نقش بی‌بدیلی در موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف و ارتقای اثر بخشی و کارایی منابع انسانی آن خواهد داشت. هدف این تحقیق، مطالعه و بررسی عوامل تأثیرگذار بر ایجاد توانمندی روان شناختی در کارکنان می‌باشد.

**روش کار:** در این تحقیق که از نوع کاربردی، توصیفی و همبستگی بود، از میان ۴۴۰ نفر از جامعه آماری که شامل کارکنان شاغل در ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در سال ۱۳۹۴ بود، به روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای (طبقه‌ای، خوشه‌ای و تصادفی ساده) ۲۰۵ نفر انتخاب شدند و برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه: توانمندسازی کارکنان (اسپریتزر ۱۹۹۵) و پرسشنامه بررسی عوامل موثر بر احساس توانمندسازی روان شناختی (محدث کسای ۱۳۸۷) استفاده گردید. برای تحلیل یافته‌ها نیز آزمون‌های آماری چون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه به کار گرفته شد. **یافته‌ها:** تحلیل یافته‌ها نشان داد که هر سه متغیر مورد بررسی (عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی) نقش تعیین‌کننده‌ای در تبیین متغیر وابسته (توانمندسازی روان شناختی) دارند. این سه متغیر به میزان  $R=0/51$  با متغیر وابسته همبستگی داشتند. همچنین در میزان تأثیر عوامل، تفاوت معنادار وجود داشت. عوامل سازمانی ( $=0/248$ ) بیشترین و عوامل فردی ( $=0/195$ ) کمترین تأثیر را بر توانمندسازی روان شناختی داشتند.

**نتیجه‌گیری:** در مجموع هر چند ابعاد مختلف مدل اسپریتزر به عنوان مبنای این پژوهش توسط آزمون‌های مرتبط تأیید شده، اما میزان اهمیت و اولویت این شاخصه‌ها در الگوی توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل متفاوت بوده و تابع شرایط آن می‌باشد. بنابراین می‌توان با افزایش اعتماد به نفس کارکنان، ایجاد زمینه مشارکت آن‌ها در تحقق اهداف سازمان، شفاف‌سازی نقش و وظایف محوله و ارائه اطلاعات لازم به آن‌ها، احساس توانمندی روان شناختی در منابع انسانی ستاد مرکزی را بهبود بخشید.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی روانشناختی، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی

دریافت: ۹۴/۱۲/۱۹ پذیرش: ۹۵/۱۱/۲۳

## مقدمه

توجه به این موضوع نمایان‌تر می‌گردد. سازمان‌های موفق با توجه به این نکته مهم، سعی دارند تا توانمندی‌های منابع انسانی خود را در کلیه سطوح افزایش دهند و برای نیل به این هدف عالی هم در بعد خواستن (نظیر توجه به ضریب انگیزشی درک

در حال حاضر قدرت رقابتی ملت‌ها، در گرو کیفیت و توانمندی سرمایه انسانی آنها است. با گذشت زمان نیازهای مدیران و مجریان در عرصه‌های مختلف حرفه‌ای، تخصصی و دانشگری جدیدتر شده و اهمیت

نیازها و علائق) و هم در بعد توانستن (توسعه مهارت‌ها، تکنیک‌ها و روش‌های علمی) به صورت همه‌جانبه برنامه آموزش و توانمندسازی منابع انسانی را در دستور کار خود قرار داده اند.

به نظر کینلا توانمندسازی نوعی راهبرد کلان و قابل قبولی است که از آن برای بهبود مستمر استفاده می‌شود و یک علامت اختصاری جهت به‌کارگیری شایستگی‌های کارشناسان در روش‌های خلاق و نوآور در تمامی جنبه‌های عملکردی سازمان می‌باشد (۱). به اعتقاد وتن<sup>۱</sup> و همکاران، توانمندسازی فرایند قدرت‌بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارشناسان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. توانمندسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد (۲). کوبرگ<sup>۲</sup> بر این باور است که مدیران و کارکنان، هر دو از مزایای توانمندسازی منتفع خواهند شد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و با بوجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را بوجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌ها، بهبود و موجبات اثربخشی سازمان فراهم گردد، از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند (۳). کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان سریع و به موقع پاسخ می‌دهند؛ احساس تعهد نسبت به خود و شغلشان دارند؛ با مشتریان به گرمی و با آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند و می‌توانند منبع بزرگی برای ارائه خدمات مناسب در سازمان باشند (۴). در جهت ضرورت توجه به توانمندسازی کانگر و همکاران معتقدند که توانمندسازی زیردستان موجب اثربخشی سازمان و مدیریت می‌گردد و سهیم‌نمودن آنها در قدرت، اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد

و همچنین تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه دارد (۵). جستجوی راه‌هایی برای افزایش کارآیی و به‌کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است؛ تا آنجایی که در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است (۶). توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آن که در ابتدا به تأیید مقامات بالاتر سازمان برسد (۷). توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند (۸). فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد به گونه‌ای که این ابزار برای آنها قابل مشاهده بوده و آنها را برای مصالح خود استفاده کنند، تعریف دیگری از توانمندسازی است (۹). توانمندی شامل چهار بعد است که افراد هنگام انجام فعالیت کاری به‌صورت ذهنی و روانی از خود بروز می‌دهند. این چهار بعد عبارت است از معنی‌داری، پذیرفتن شخصی نتیجه (احساس مؤثر بودن)، کفایت نفس (احساس شایستگی)، استقلال نفس (۱۰).

به نظر منون<sup>۳</sup> و همکاران، و رومی<sup>۴</sup> و همکاران اصطلاح توانمندسازی از اواسط قرن بیستم ایجاد و در رشته‌های مختلف علمی مورد استفاده قرار گرفت. توانمندسازی در مدیریت نیز بعد از شکل‌گیری نهضت روابط انسانی و مطرح شدن مسائلی مختلفی برای ارتقاء شرایط انسانی کار مطرح شد، به طور کلی از ۱۹۸۰ به بعد این مفهوم در مطالعات متعددی مورد بررسی و مطالعه دانشمندان قرار گرفت. کانگر<sup>۵</sup> و همکاران، در مطالعات خود

<sup>3</sup> Menon

<sup>4</sup> Romie

<sup>5</sup> Conger

<sup>1</sup> Whetten

<sup>2</sup> Koberg

### روش کار

تحقیق حاضر از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی و از نظر روش پژوهش یک تحقیق توصیفی-همبستگی است. به لحاظ اهمیت مدل اسپریتزر، عوامل سه‌گانه فردی، گروهی و سازمانی (از مدل وی)، به عنوان ملاک سنجش عوامل تأثیرگذار بر ایجاد احساس توانمندی روان شناختی در نظر گرفته شدند. قلمرو پژوهش، بررسی میزان اثر عوامل تأثیرگذار بر ایجاد احساس توانمندی روانشناختی کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در سال ۱۳۹۴ در سه سطح (فردی، گروهی و سازمانی) بود. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران و مطابق با جدول کرجسی و مورگان<sup>۲</sup> محاسبه گردید، از میان ۴۴۰ نفر (۳۲۵ نفر مرد و ۱۱۵ نفر زن) از جامعه آماری، به روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای (طبقه‌ای، خوشه‌ای و تصادفی ساده)، ۲۰۵ نفر (۱۲۴ نفر مرد و ۸۱ نفر زن) انتخاب شدند و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه از دو قسمت تشکیل شده بود، قسمت اول مشخصات فردی از جمله سن، جنس، سابقه خدمت، قومیت، سطح تحصیلات، وضعیت استخدامی و پست سازمانی را بررسی می‌نمود و قسمت دوم مشتمل بر ۳۴ سوال بسته پاسخ از نوع طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای و یک سوال کوتاه پاسخ بود.

پرسشنامه تحقیق ترکیبی از سوالات دو پرسشنامه اسپریتزر طراحی شده (۲۱) و پرسشنامه بررسی عوامل موثر بر احساس توانمندسازی روان شناختی، که توسط محدث کسای (۱۶) طراحی شده بود. روایی پرسشنامه از نظر محتوایی و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۷۷) بررسی و تأیید گردید. برای تحلیل یافته‌ها از نرم افزار SPSS و آزمون‌های آماری چون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. به کمک این

مفاهیمی چون تمایل افراد به تجربه خودکنترلی، اهمیت دادن به خود، انگیزه تسلط، انگیزه اثرگذاری، انگیزه تبحر و برای خود آزادی قائل شدن را مورد توجه قرار دادند. ریشه همه این پژوهش‌ها، موضوع توانا بودن داشتن قدرت و تسلط در مقابل ناتوانی و درماندگی است (۱۲،۱۱).

پژوهش‌های بسیاری در زمینه شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان، انجام شده که از آن جمله می‌توان به پژوهش‌های بوکینگام<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲) جهت بررسی ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان در سازمان‌های مختلف اشاره کرد. دانشگاه‌ها با توجه به فلسفه ذاتی خود در گسترش علوم و توسعه پایدار، بیش از هر سازمان دیگری نیاز به اساتید و کارکنانی آگاه و توانمند دارند. در سازمانی همانند ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی که باید بسیار روزآمد، یادگیرنده، چابک، با واکنش‌های سریع و درست هم راستای تحولات شتابان بیرونی، و انتظارات افکار عمومی و آماده استفاده از آخرین پدیده‌های علمی و فناوری برای پاسخگویی به نیازهای جامعه باشد، ایجاد زمینه‌های متناسب برای توانمند کردن کارکنان، و داشتن مدیران و کارکنان توانا بسیار ضروری است. با عنایت به اینکه پژوهشی در خصوص شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل انجام نشده بود، لذا این تحقیق به دنبال شناسایی عواملی بود که بیشترین تأثیر را بر ایجاد احساس توانمندسازی روان شناختی (احساس شایستگی، احساس معنی‌دار بودن، احساس موثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب) دارا هستند. شناسایی این عوامل توانمندساز (فردی، گروهی و سازمانی) و ارائه راهکارهای مناسب، ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل را هرچه بیشتر به اهمیت توانمندسازی منابع انسانی و پیامدهای آن آگاه خواهد ساخت.

<sup>2</sup> Krejcie & Morgan

<sup>1</sup> Buckingham

**یافته‌ها** آزمون‌ها وجود رابطه معنی‌دار و میزان اثر هر یک از مولفه‌ها در شکل‌گیری احساس توانمندسازی کارکنان مورد تحلیل قرار گرفتند.

داده‌های توصیفی مربوط به نمونه پژوهش بر حسب ویژگی‌های مختلف نمونه آماری در قالب جدول ۱ نشان داده شده است.

**جدول ۱. توزیع فراوانی و درصدی نمونه آماری به تفکیک ویژگی‌های مختلف**

| بر حسب         | طبقه / گروه       | فراوانی | درصد فراوانی |
|----------------|-------------------|---------|--------------|
| جنسیت          | زن                | ۸۱      | ۳۹,۵         |
|                | مرد               | ۱۲۴     | ۶۱,۵         |
| سنی            | ۲۰ تا ۳۰          | ۱۲      | ۵,۹          |
|                | ۳۱ تا ۴۰          | ۸۵      | ۴۱,۵         |
|                | ۴۱ تا ۵۰          | ۹۶      | ۴۶,۷         |
|                | ۵۱ تا ۶۰          | ۱۲      | ۵,۹          |
| سابقه خدمت     | زیر ۵ سال         | ۶       | ۲,۹          |
|                | ۱۰ تا ۶           | ۴۵      | ۲۲           |
|                | ۱۵ تا ۱۱          | ۳۲      | ۱۵,۶         |
|                | ۲۰ تا ۱۶          | ۵۲      | ۲۵,۴         |
|                | ۲۵ تا ۲۱          | ۵۰      | ۲۴,۴         |
| سطح تحصیلات    | ۳۰ تا ۲۵          | ۲۰      | ۹,۷          |
|                | دیپلم             | ۴       | ۲            |
|                | فوق دیپلم         | ۲۱      | ۱۰,۱         |
|                | لیسانس            | ۱۱۰     | ۵۳,۷         |
| وضعیت استخدامی | فوق لیسانس        | ۶۰      | ۲۹,۳         |
|                | دکتر              | ۱۰      | ۴,۹          |
|                | رسمی              | ۱۶۸     | ۸۲           |
|                | پیمانی            | ۹       | ۱۳,۷         |
| معاونت‌ها      | قراردادی          | ۲۸      | ۱۳,۳         |
|                | آموزشی و پژوهشی   | ۱۰      | ۴,۹          |
|                | بهداشت            | ۳۱      | ۱۵,۱         |
|                | پشتیبانی          | ۱۰۰     | ۴۸,۸         |
|                | دانشجویی و فرهنگی | ۵۱      | ۲۴,۹         |
| درمان          | ۱۳                | ۶,۳     |              |

برای آزمون فرضیه «بین عوامل فردی، گروهی و سازمانی با ایجاد احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد»، از آنجا که متغیرها از نوع کمی هستند، ابتدا وضعیت نرمال بودن توزیع متغیرها، مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد.

**جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای برازندگی توزیع نرمال**

| عوامل فردی                | عوامل گروهی | عوامل سازمانی | توانمندسازی روانشناختی |
|---------------------------|-------------|---------------|------------------------|
| آماره کولموگروف- اسمیرنوف | ۱/۱۶۱       | ۱/۰۷۶         | ۰/۷۱۵                  |
| سطح معنی‌داری             | ۰/۱۳۵       | ۰/۱۹۷         | ۰/۶۸۶                  |
| تعداد                     | ۲۰۵         | ۲۰۵           | ۲۰۵                    |

درصد می‌توان گفت این متغیرها دارای توزیع نرمال هستند. با توجه به اینکه مقیاس متغیرها از نوع فاصله‌ای می‌باشد و توزیع متغیرها نیز نرمال است، لذا از روش آماری همبستگی پیرسون در تجزیه و تحلیل استفاده گردید.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری عوامل فردی برابر است با  $0/055$ ، عوامل گروهی برابر با  $0/135$ ، عوامل سازمانی برابر با  $0/197$  و توانمندسازی روان شناختی برابر با  $0/715$  و همگی بزرگتر از  $0/05$  می‌باشند که با اطمینان ۹۵

جدول ۳. نتایج سنجش همبستگی متغیرهای عوامل فردی، گروهی و سازمانی با توانمندسازی روان شناختی

| متغیر وابسته / متغیر مستقل | عوامل فردی | عوامل گروهی | عوامل سازمانی |
|----------------------------|------------|-------------|---------------|
| توانمندسازی روان شناختی    | $0/326$    | $0/402$     | $0/443$       |

شناختی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد شده و فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود. برای آزمون فرضیه «بین میزان تأثیر عوامل (فردی، گروهی و سازمانی) در ایجاد احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان تفاوت معنادار وجود دارد». از آزمون رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد.

همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی بین عوامل فردی و توانمندسازی روان شناختی در نمونه آماری  $0/326$ ، عوامل گروهی  $0/402$  و عوامل سازمانی  $0/443$  و سطح معنی‌داری آزمون برای هر کدام برابر  $0/000$  است که با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین عوامل فردی، گروهی و سازمانی با توانمندسازی روان

جدول ۴. ضرایب همبستگی و تعیین در گام‌های مختلف

| مدل | ضریب همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تصحیح شده | خطای برآورد | آماره دوربین-واتسون |
|-----|--------------|------------|----------------------|-------------|---------------------|
| ۱   | .۴۴۳a        | ۱۹۷،       | ۱۹۳،                 | ۴۸۴۲۰       |                     |
| ۲   | .۴۸۵b        | ۲۳۵،       | ۲۲۸،                 | ۴۷۳۵۲       |                     |
| ۳   | .۵۱۸c        | ۲۶۸،       | ۲۵۷،                 | ۴۶۴۳۶،      | ۱.۷۱۳               |

نگاهی به سطح معناداری مدل‌ها و مقدار آماره دوربین-واتسون، نیز حاکی از این واقعیت است که مدل‌های رگرسیونی به دست آمده در هر سه مرحله به طور معناداری قابلیت پیش‌بینی متغیر وابسته را دارند.

بررسی متغیرهای مستقل در جدول ۴ نشان می‌دهد که هر سه متغیر مورد بررسی (عوامل سازمانی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی) نقش تعیین‌کننده‌ای در تبیین متغیر وابسته (توانمندسازی روان شناختی) دارند. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود این سه متغیر به میزان  $R=0/51$  با متغیر وابسته هماهنگی دارند.

جدول ۵. متغیرهای وارد شده در معادله رگرسیون و ضرایب تأثیر آنها در گام‌های مختلف

| مدل           | ضرایب استاندارد نشده |            | ضرایب استاندارد شده | t     | سطح معنی‌داری |
|---------------|----------------------|------------|---------------------|-------|---------------|
|               | B                    | خطای معیار | Beta                |       |               |
| عوامل سازمانی | ۳۶۴،                 | ۰.۱۱۰      | ۲۴۸،                | ۳.۳۰۵ | ۰.۰۱          |
| عوامل گروهی   | ۲۰۱،                 | ۰.۰۶۱،     | ۲۳۶،                | ۳.۳۱۸ | ۰.۰۱          |
| عوامل فردی    | ۲۸۶،                 | ۰.۰۹۵      | ۱۹۵،                | ۳.۰۰۸ | ۰.۰۳          |

برای پاسخ به سوال تحقیق «عوامل فردی، گروهی و سازمانی موثر بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان کدامند؟» از آزمون رگرسیون چند گانه به روش گام به گام استفاده شد. تحلیل نتایج آزمون رگرسیون در خصوص عوامل موثر در قالب جدول ۵ ارائه شده است.

طبق جدول ۵ ملاحظه می‌شود، سطح معنی‌داری متغیرها کمتر از ۰/۰۵ و مقدار t نیز بیشتر از ۱/۹۶ است، لذا بین میزان تأثیر عوامل (فردی، گروهی و سازمانی) در ایجاد احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان تفاوت معنادار وجود دارد. عوامل سازمانی (۰/۲۴۸ =) بیشترین تأثیر و عوامل فردی (۰/۱۹۵ =) کمترین تأثیر را بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان می‌گذارد.

جدول ۶. متغیرهای وارد شده در معادله رگرسیون و ضرایب تأثیر آنها در گام آخر

| مرحله آخر آزمون رگرسیون | ضرایب استاندارد نشده |            | ضرایب استاندارد شده |       | t      | سطح معنی‌داری |
|-------------------------|----------------------|------------|---------------------|-------|--------|---------------|
|                         | B                    | Std. Error | Beta                |       |        |               |
| عوامل فردی              | کانون کنترل          | .۴۵۰       | .۰۵۸                | .۴۳۹  | ۷,۸۱۲  | .۰۰۰          |
| عوامل فردی              | عزت نفس              | ۲۸۲,       | .۰۵۱                | .۳۱۲  | ۵,۵۵۹  | .۰۰۰          |
|                         | رابطه استخدامی       | -۱۷۳       | .۰۳۹                | -.۲۲۶ | -۴,۴۹۹ | .۰۰۰          |
| عوامل گروهی             | اثر گروهی            | .۲۶۱       | .۰۳۷                | .۴۴۹  | ۷,۰۱۱  | .۰۰۰          |
| عوامل گروهی             | اعتماد درونی         | -.۰۹۳      | .۰۳۹                | -.۱۵۲ | -۲,۳۸۲ | .۰۱۸          |
| عوامل سازمانی           | کاهش ابهام           | .۳۱۶       | .۰۴۲                | .۴۲۴  | ۷,۶۰۷  | .۰۰۰          |
|                         | جو مشارکتی           | .۲۵۲       | .۰۴۰                | .۳۵۴  | ۶,۳۳۹  | .۰۰۰          |
| عوامل سازمانی           | دسترسی اطلاعات       | .۱۲۵       | .۰۵۴                | .۱۲۹  | ۲,۳۱۰  | .۰۲۲          |

البته تأثیر اعتماد درون گروهی بر توانمندسازی روان شناختی، تأثیر معکوس است. عوامل سازمانی: بین میزان تأثیر عوامل سازمانی (کاهش ابهام، جو مشارکتی و دسترسی به اطلاعات) در ایجاد احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان تفاوت معنادار وجود دارد. و به ترتیب «کاهش ابهام» (۰/۴۲۴ =) بیشتر از «جو مشارکتی» (۰/۳۵۴ =) و «جو مشارکتی» نیز بیشتر از «دسترسی به اطلاعات» (۰/۱۲۹ =) بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان تأثیر می‌گذارند.

### بحث

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که وجود رابطه معنادار بین متغیر عوامل فردی، گروهی و سازمانی با متغیر توانمندسازی روان شناختی تأیید می‌شود. محدث کسای، میری و همکاران، قاسمی و بنابری، پناهی اسفرجانی و همکاران، و ناخدا و همکاران

ضریب استاندارد Beta قابلیت مقایسه شدت تأثیر مولفه‌های عوامل موثر را در اختیار محقق قرار می‌دهد. عوامل فردی: همانطور که ملاحظه می‌شود بین میزان تأثیر عوامل فردی (کانون کنترل، عزت نفس و رابطه استخدامی) در ایجاد احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان تفاوت معنادار وجود دارد و به ترتیب کانون کنترل (۰/۴۳۹ =)، عزت نفس (۰/۳۱۲ =) و رابطه استخدامی (۰/۲۲۶ =) بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان اثر می‌گذارد. البته رابطه استخدامی بر توانمندسازی روان شناختی، تأثیر معکوس دارد.

عوامل گروهی: بین میزان تأثیر عوامل گروهی (اثر بخشی گروهی و اعتماد درون گروهی) در ایجاد احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان تفاوت معنادار وجود دارد. اثر بخشی گروهی (۰/۴۴۹ =) بیشتر از اعتماد درون گروهی (۰/۱۵۲ =) بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

مولفه‌های عوامل گروهی (اثر بخشی گروهی و اعتماد درونی) بر توانمندی روانشناختی کارکنان، تا حدودی همسویی و همخوانی دارد.

- از مولفه‌های عوامل سازمانی به ترتیب «کاهش ابهام»، «جو مشارکتی» و «دسترسی به اطلاعات» بیشترین تأثیر را بر توانمندی روانشناختی کارکنان می‌گذارند. لذا نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش میری و همکاران (۱۷) به خاطر توجه به مولفه دسترسی به اطلاعات و جو مشارکتی همسویی و همخوانی دارد، اما از نظر اولویت بین این مولفه‌ها، همسویی و همخوانی ندارد. همچنین نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش ناخدا و همکاران (۲۰) به دلیل پذیرفتن تأثیر مولفه‌های عوامل سازمانی بر توانمندی روانشناختی کارکنان، تا حدودی همسویی و همخوانی دارد.

### نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داد که بین عوامل فردی، گروهی و سازمانی و ایجاد احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان و همچنین بین میزان تأثیر عوامل (فردی، گروهی و سازمانی) در ایجاد احساس توانمندسازی روان شناختی کارکنان تفاوت معنادار وجود دارد. عوامل سازمانی، گروهی و فردی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان داشته‌اند. از مولفه‌های عوامل فردی به ترتیب بیشترین به کمترین کانون کنترل، عزت نفس و رابطه استخدامی از مولفه‌های عوامل گروهی، اثربخشی گروهی بیشتر از اعتماد درون گروهی و از مولفه‌های عوامل سازمانی نیز به ترتیب بیشترین به کمترین «کاهش ابهام»، «جو مشارکتی» و «دسترسی به اطلاعات» بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل تأثیر گذار بودند.

در مجموع هرچند ابعاد مختلف مدل اسپریتزر به عنوان مبنای این پژوهش توسط آزمون‌های مرتبط تأیید شده است، اما بر اساس تحلیل نتایج دیده

در پژوهش‌های خود (۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶)، عوامل موثر بر شکل‌گیری احساس توانمندسازی روان شناختی را عوامل فردی، گروهی و سازمانی معرفی و به ارتباط معنادار آنها تأکید داشته‌اند. لذا این تحقیق با نتایج آنها همسویی و همخوانی دارد.

همچنین با توجه به اینکه در این تحقیق به ترتیب عوامل سازمانی، گروهی و فردی بر ایجاد احساس توانمندی روانشناختی کارکنان تأثیرگذار هستند، و پناهی اسفراجانی و همکاران، و ناخدا و همکاران در پژوهش‌های خود (۱۹، ۲۰)، عوامل موثر بر توانمندسازی روان شناختی را به ترتیب عوامل فردی، سازمانی و گروهی در جامعه پژوهش خود معرفی می‌کنند. و محدث کسایی و میری و سبزیکاران در پژوهش‌های خود (۱۶) عوامل موثر بر توانمندسازی روان شناختی را به ترتیب عوامل سازمانی، فردی، و گروهی در جامعه پژوهش خود معرفی می‌کنند. نتایج تحقیق با نتایج پژوهش‌های قبلی نامبرده شده همسویی و همخوانی ندارد.

با توجه به تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق چنین نتیجه‌گیری می‌گردد:

- از مولفه‌های عوامل فردی به ترتیب کانون کنترل، عزت نفس و رابطه استخدامی بر توانمندی روانشناختی کارکنان تأثیرگذار هستند و عوامل جنسیت، قومیت، سطح تحصیلات و سابقه خدمت بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان تأثیرگذار نیستند. لذا نتایج تحقیق با پژوهش میری و همکاران، ناخدا و همکاران (۲۰، ۱۷) تا حدودی همسویی و همخوانی دارد.

- از مولفه‌های عوامل گروهی به ترتیب اثربخشی گروهی، اعتماد درونی بر توانمندی روانشناختی کارکنان تأثیرگذار هستند و عامل اهمیت گروهی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان تأثیرگذار نیست. لذا نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش میری و همکاران (۱۷) همسویی و همخوانی ندارد، اما با نتایج پژوهش ناخدا و همکاران (۲۰) به دلیل پی بردن به تأثیر



- ایجاد فضایی امن و آرامش بخش برای بیان آراء و نظرات مخالف با دیدگاه مدیران از سوی کارکنان؛

- همراهی با کارکنان در انتخاب راه حل‌ها و جمع‌بندی نتایج؛

- ارائه بازخورد روشن درباره عملکرد گروه‌های کاری و تعیین رهنمودهای لازم؛

- تأکید بر روی نکات مثبت اعضای گروه و ارج گذاری موفقیت و دستاورد گروه‌ها.

در بعد متغیر مستقل «عوامل سازمانی» و در جهت تقویت مولفه‌های آن (کاهش ابهام، جو مشارکتی و دسترسی به اطلاعات) موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- شفاف سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان؛

- تقویت رفتار فرد و گروه، توسط خط مشی‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و فرهنگ سازمانی؛

- توانمندسازی به عنوان فرایند انگیزش درونی وظیفه؛ تأکید بر اهمیت ترغیب به انجام وظیفه به جای تحمیل آن، معنادار ساختن کارها و تعیین هویت مشاغل؛

- مشخص بودن جایگاه فرد، گروه و مدیر در سازمان و عدم تمرکز؛

- کاستن از کنترل و مدیریت متمرکز و سپردن آنها به گروه‌ها و افراد.

- ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری کارکنان از طریق مکانیزم‌های (چرخش شغلی، آموزش در مشاغل هم سطح)؛

- مشارکت دادن کارکنان در فعالیت‌ها و آموختن از یکدیگر با استفاده از هم افزایی گروه‌ها؛

- ارائه اطلاعات لازم به کارکنان برای شکوفایی مهارت‌ها و توانایی آنها (بهبود مستمر)؛

- جریان آزاد اطلاعات درباره اهداف و جهت‌گیری‌های سازمان، آموزش‌های ضمن خدمت، توسعه مداوم مدیریت مؤثر و مهارت‌های رهبری در همه کارکنان و مربیگری مدیران؛

می‌شود که میزان اهمیت و اولویت این شاخصه‌ها (عوامل فردی، گروهی و سازمانی) در الگوی توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل متفاوت بوده و تابع شرایط آن می‌باشد. بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که تمامی این شاخصه‌ها بر احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیرگذار هستند، اما ترتیب اولویت و اهمیت آنها در جامعه آماری بومی و متناسب با شرایط ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل است.

### پیشنهادهای

بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق پیشنهادهای کاربردی برای مدیران ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل ارائه می‌گردد.

در بعد متغیر مستقل «عوامل فردی» و در جهت تقویت مولفه‌های تأثیرگذار آن (کانون کنترل و عزت نفس) موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- توانمندسازی کارکنان به لحاظ انگیزشی و درونی؛

- بالا بردن خودپنداره مثبت کارکنان؛

- افزایش اعتماد به نفس و احساس امنیت کارکنان؛

- تفویض اختیارات لازم؛

- ارائه تشویق و پاداش به موفقیت‌های کارکنان.

در بعد متغیر مستقل «عوامل گروهی» و در تقویت مولفه‌های تأثیرگذار آن (اثر بخشی گروهی و اعتماد درونی) موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- ایجاد زمینه مشارکت کارکنان در تحقق اهداف سازمان و تشریک مساعی اعضای گروه؛

- مشخص کردن مسئله و تعیین گروه کاری برای حل مسئله و تعیین زمان برای ارائه نتایج؛

- تعیین مقاصد با همکاری کارکنان و بحث درباره علل تشکیل گروه؛

- آموزش مهارت‌های لازم برای حل مسائل و تبادل افکار به کارکنان؛

- مشخص کردن زمان، مکان و تمهیدات لازم برای نشست‌ها، گردهمایی‌ها و کارهای گروهی؛

اردبیل که با مشارکت خود در پاسخگویی به پرسشنامه تحقیق، نظرات ارزنده خود را در اختیار گذاشتند، تقدیر و تشکر نمایند. در ضمن از اداره حراست و معاونت محترم آموزش و تحقیقات دانشگاه علوم پزشکی اردبیل که امکان مطالعه را فراهم نمودند، قدردانی می‌گردد.

– وجود منابع موردنیاز، ضوابط اندازه‌گیری عملکرد، بازخورد مداوم و اعمال آن در عملکرد، از جمله عناصر دیگر در توانمندسازی است.

### تشکر و قدردانی

بدین وسیله نویسندگان بر خود فرض می‌دانند از همه کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی

### References

- 1-Kynla D. Empowering human resources. Translation of irannejad Parizi, Mahdi and Soleimon, Masumaly, Publishing executives;2003
- 2-Whetten, d., And Cameron, K.a. Enabling and empowered. Avry Yazdi, b. Translator. Tehran, Research and Training Institute of Management, Second Edition. 1381 Page 24
- 3-Koberage, C. Antecedent and outcomes of Empowerment Group & Management.1999; 24(75)
- 4-Bowen, D. E, and E. E. Lawler. "Empowering Service Employees." Sloan Management. 1995; 36: 87-95.
- 5-Conger J, Rabindra N and Kananga H. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." Academy of Management Review. 1998; 13(3): 471-482.
- 6-Strom, Jan; walase, Michelle. Organizational change in a regional, local council. Australasian Journal of Business and Social Inquiry, 2002.
- 7-Schoell W, Dessler G. & Reinecke J. Introduction to Business. Allyn & Bacon.1993
- 8-Foy N. Empowering People at Work. Cambridge.1997.
- 9-Nesan LJ and Holt GD. "Assessment of organizational involvement in implementing empowerment", Integrating Manufacturing Systems. 2002; 13(4) : 201-211.
- 10-Mason KO. Measuring empowerment: a social demographer's view, Washington, World Bank; 2003: PP 23-147
- 11-Menon ST, Hartmann LC. Generalizability of Menon's empowerment scale: replication and extension with Australian data. Cross Cultural Management. 2002; 2(2):137-153
- 12-Romie F. Littrell, Influences on employee preferences for empowerment practices by the "ideal manager" in China, International Journal of Intercultural Relations,2007, Volume 31, Issue 1, January Pages 87-110, ISSN 0147-1767,
- 13-Buckingham M, Clifton D. discovery capabilities. Translation of Rezaei Nejad. Tehran calls; 2003.
- 14-Siegall M, Gardner S. Contextual factors of psychological empowerment, California State University, Chico, California, USA, Personnel Revie. 2000: 703-722
- 15-Shelton ST. Employee, supervisors, and empowerment in the public sector: the rol of employee trust ; 2000.
- 16-Mohades Ks. Identify factors affecting the capacity of human resources in the petroleum products distribution company in Iran. Master's thesis OF Tehran University; 2008. [Full text in Persian].
- 17-Miri A, Sabzicaran A. Factors contributing to the empowerment of human resources. National Iranian oil product's distribution. Journal of Management Development. 1390; 6: 49-56. [Full text in Persian].
- 18-Gasemi banabari H. Factors affecting empowerment in the headquarters of the ministry of cooperatives.masters thesis allameh Tabatabai University in Tehran; 2011. [Full text in Persian].
- 19-Panahi esferjani M, Firozi M. Identifying and prioritizing factors in empowering employees using Patern of Spritzer. Case Study: Parsian Insurance Company. Eighteenth National Conference of Insurance and Development. Tehran Insurance Institute. HTTP://WWW.CIVILICA.COM. [Full text in Persian].

20-Nakhoda M, Rahimian S, Esmaili givi M. Identify factors affecting the empowerment of women in information and knowledge services. *Journal of Women in Development & Politics*. 2015; 12(3): 469-488. [Full text in Persian].

21-Spreitzer, G. M."Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation." *The Academy of Management Journal*.1995. vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.