

## Explaining and Identifying the Empowerment Components of Staff of Ardabil University of Medical Sciences (with a Qualitative Research Approach)

Akharbin P<sup>1</sup>, Soleimani T\*<sup>2</sup>, Sattari Sadr al-Din<sup>3</sup>

1. PhD Student of Educational Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

\* *Corresponding author.* Tel: +989125939236, Fax: +984533534846, E-mail: t.soleimani13@gmail.com

Received: Jan 31, 2021 Accepted: Jun 24, 2021

### ABSTRACT

**Background & objectives:** Employee empowerment is one of the most basic categories of human resource management in the present era, especially in dynamic environments such as medical science universities which are the pillars of capital and human resource management and requires systemic thinking. This study was conducted to identify the empowerment components of Ardabil university of medical sciences staff.

**Methods:** The present study was conducted by qualitative methodology (grounded theory). The statistical population of the study consists of all employees working in the university of medical sciences who were working in 1398. From this number, 20 experts were selected as study sample using purposive sampling method. The data of this study were obtained using semi-structured interviews. Descriptive statistics (frequency, mean, standard deviation) and inferential statistics (content analysis method including open, axial and selective coding) were used to analyze the data.

**Results:** The results of analyzing the data obtained from the semi-structured interview showed that the empowerment indicators included individual, interpersonal, organizational and technical indicators.

**Conclusion:** The final results of the study indicate that various factors are effective in the components of empowerment, including individual, interpersonal, organizational and technical indicators, and university managers and decision makers can use those components to improve and enhance the empowerment of university staff.

**Keywords:** Component; Empowerment; Ardabil University of Medical Sciences

# تبیین و شناسایی مولفه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل (با رویکرد تحقیق کیفی)

پیمان آخربین<sup>۱</sup>، توران سلیمانی<sup>۲\*</sup>، صدرالدین ستاری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

\* نویسنده مسئول. تلفن: ۰۹۱۲۵۹۳۹۲۳۶ فاکس: ۰۴۵۳۳۵۳۴۸۴۶ ایمیل: t.soleimani13@gmail.com

## چکیده

**زمینه و هدف:** توانمندسازی کارکنان یکی از اساسی‌ترین مقوله‌های مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر است، بالاخص در محیط‌های پویا به مانند دانشگاه علوم پزشکی نیز یکی از ارکان مدیریت سرمایه و منابع انسانی و لازمه تفکر سیستمی است. این پژوهش به منظور شناسایی مولفه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل انجام شده است.

**روش کار:** پژوهش حاضر از نظر روش شناسی کیفی (داده بنیاد) می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی که در سال ۱۳۹۸ مشغول به کار بودند، تشکیل می‌دهد. از این تعداد ۲۰ نفر صاحب‌نظر و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه مورد مطالعه گزینش شدند. داده‌های این پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته بدست آمد، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد) و استنباطی (روش تحلیل محتوا شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی) استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه نیمه ساختاریافته نشان داد که شاخص‌های توانمندسازی شامل شاخص‌های فردی، میان فردی، سازمانی و فنی می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نهایی پژوهش حاکی از آن است که عوامل مختلفی در مولفه‌های توانمندسازی شامل فردی، میان فردی، سازمانی و فنی موثر بوده و مدیران دانشگاه و تصمیم‌گیران می‌توانند با بکارگیری و استفاده از آن مولفه‌ها در جهت بهبود و ارتقاء توانمندسازی کارکنان دانشگاه قدم بردارند.

**واژه‌های کلیدی:** مولفه، توانمندسازی، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۳

دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۲

## مقدمه

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 نیازها و علائق) و هم در بعد توانستن (توسعه مهارت‌ها، تکنیک‌ها و روش‌های علمی) به‌صورت

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 توجه به این موضوع نمایان‌تر می‌گردد. سازمان‌های

همه‌جانبه برنامه آموزش و توانمندسازی منابع انسانی را در دستور کار خود قرار داده اند (۱). لذا سازمان‌ها برای ماندن در عرصه رقابت باید به منابع انسانی که ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد، توجه بیشتری داشته باشند چرا که توجه به این منبع می‌تواند کلید دستیابی به موفقیت سازمان‌ها باشد. بنابراین شناخت انگیزه‌ها، نیازها، تمایلات و عوامل رضایت و عدم رضایت کارکنان و همچنین توانمندسازی آنها نه تنها لازم است بلکه جهت اتخاذ سیاست‌های صحیح، راهبردهای مناسب و برنامه‌های موثر، ضروری می‌توان اذعان نمود که بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن می‌باشد (۲). به همین منظور افزایش تعاملات بین‌المللی و تبدیل شدن دنیا به دهکده جهانی باعث شده است سازمان‌ها برای بقا و رشد خود چاره‌ای ندارند مگر آن که به انواعی از ابزارهای توسعه و بالندگی مجهز باشند. به همین منظور صاحبانظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به‌عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده و معتقدند که توانمندسازی نیروی انسانی یکی از نگرش‌های مهم عصر حاضر است که امروزه به کار گرفته می‌شود. در واقع توانمندسازی، فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان از طریق ایجاد گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه‌ها در تمام حوزه‌ها و وظایف است که در عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد. کارکنان توانمند، سرمایه‌های بی‌پایان یک سازمان هستند و تعالی هر سازمانی نیز در گرو بهره‌گیری از دانش، مهارت و بصیرت افراد توانمند است. از این رو توانمندسازی کارکنان یک امر مهم برای مدیریت سازمان‌ها در عصر حاضر می‌باشد. توانمندسازی، یعنی قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان

است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود؛ آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتر را داشته باشند. توانمندسازی نوعی راهبرد کلان و قابل‌قبولی 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. به اعتقاد وتن<sup>۱</sup> و همکاران، توانمندسازی فرایند قدرت بخشیدن 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. 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). چون جستجوی راه‌هایی برای افزایش کارآیی و بکارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحبانظران علم مدیریت بوده است؛ تا آنجایی که در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است (۴). در کل توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آنکه در ابتدا به تأیید مقامات بالاتر سازمان برسد. همچنین توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند (۵). 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

<sup>1</sup> Wooten

دیگری از توانمندسازی است (۶). توانمندی شامل ابعاد و مولفه‌های است که افراد هنگام انجام فعالیت کاری به صورت ذهنی و روانی از خود بروز می‌دهند. اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) معتقد است که سازمان‌ها همواره در مورد توانمندسازی یک رویکرد جهان شمول را اتخاذ می‌کنند و آن را در هر موقعیتی نیز به کار می‌گیرند. در صورتی که قبل از هر اقدامی می‌بایست کارکنان خود را از لحاظ روانی توانمند سازند. از نظر وی توانمندسازی مفهومی چند بعدی است و نمی‌توان آن را با یک مفهوم ساده تعریف کرد. او توانمندسازی را به شکل وسیع‌تری به مثابه یک حالت انگیزشی درونی و در ارتباط با شغل در نظر می‌گیرد و با چهار بعد تعریف می‌کند (۷). البته در مطالعات پیش‌را<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) یک بعد دیگر به ابعاد فوق افزوده شده است: ۱- معنی‌دار بودن، ۲- خودمختاری، ۳- شایستگی و کفایت، ۴- اثر گذاری، ۵- احساس داشتن اعتماد. به این ترتیب، این پنج حوزه بعلاوه احساس رشد و توسعه، سازه کلی‌تری را به نام توانمندسازی روانشناختی ایجاد می‌کنند (۸). پژوهش‌های بسیاری در زمینه تبیین و شناسایی عوامل موثر و مولفه‌های توانمندسازی انجام شده که از آن جمله می‌توان به پژوهش‌های سیگال<sup>۳</sup> و همکاران، میری و همکاران، قاسمی، ناخدا و همکاران؛ روزی طلب و همکاران، راد و همکاران، ادریس و همکاران<sup>۴</sup>، شادی و همکاران<sup>۵</sup> و هیرزل و همکاران<sup>۶</sup> (۱، ۱۲-۹، ۱۶-۱۳) اشاره کرد که به بررسی ابعاد و مولفه‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند. در کل با توجه به اینکه توانمندسازی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و

فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است پس توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. بدین معنی که آنها باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام وظایف، به طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمند را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنها صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (۱۷). لذا با عنایت به موارد فوق و با توجه به اینکه منابع انسانی کارآمد و توانمند در دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌تواند یکی از مهمترین عامل موثر بر موفقیت سازمان باشد، لذا برنامه‌ریزی در راستای توانمند کردن کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی برای رسیدن به مولفه‌های موثر جزو برنامه‌های راهبردی محسوب می‌شود و برنامه‌ریزی در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار است. لذا مساله و ضرورت اصلی تحقیق پاسخ به این سوال بود که مولفه‌های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چیست؟

### روش کار

پژوهش حاضر به لحاظ نوع تحقیق، کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی که در سال ۱۳۹۸ مشغول به کار بودند، تشکیل می‌دادند. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر، روش نمونه‌گیری هدفمند بود که بر این اساس تعداد ۲۰ نفر از کارکنان و مدیران صاحب‌نظر دارای تحصیلات مرتبط با رشته پژوهش شاغل در کلیه معاونت‌های دانشگاه به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌ها، هم از روش میدانی و هم کتابخانه‌ای استفاده گردید. بدین صورت که جهت بررسی موضوع و مبانی نظری مربوط، از منابع کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها، نشریات، پایان‌نامه‌ها و

<sup>1</sup> Spreitzer

<sup>2</sup> Meshra

<sup>3</sup> Siegall

<sup>4</sup> Idris

<sup>5</sup> Shadi

<sup>6</sup> Hirze

مقالات داخلی و خارجی استفاده شد و در روش میدانی نیز با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته دیدگاه‌های کارکنان اخذ شد. در بخش مصاحبه دیدگاه ۲۰ نفر از کارکنان و مدیران مجرب و صاحب نظر، در خصوص تبیین شاخص‌های توانمندسازی اخذ گردید.

استراتژی پژوهش حاضر از نظر روش شناسی، کیفی (داده بنیاد) بود و در جمع‌آوری داده‌ها از ابزار بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید. برای مصاحبه با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مشارکت‌کنندگانی انتخاب شدند که اشراف کامل‌تری به سوالات پژوهش داشتند و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تا زمان اشباع نظری ادامه یافت. سپس داده‌ها کدگذاری باز و در ادامه کدگذاری محوری و گزینشی شدند. لازم به ذکر است که کدگذاری باز، محوری و انتخابی همان مراحل اجرایی پژوهش مبتنی بر داده بنیاد می‌باشد. در یک تعریف منسجم، نظریه داده بنیاد عبارت است از نظریه‌ای که به صورت استقرایی از مطالعه پدیده‌ای به دست آید و نمایان گر آن باشد؛ به عبارت دیگر آن پدیده را باید کشف و کامل کرد و به طور آزمایشی با گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن، اثبات نمود. تحقیق هرگز از یک نظریه شروع نمی‌شود، بلکه تحقیق از یک حوزه مطالعاتی شروع و فرصت داده می‌شود تا آنچه متناسب با آن است، خود را نشان دهد. در واقع، نظریه پرداز داده محور خلاف فرایند تحقیق خطی و برگرفته از نظریه، به جای پیش فرض‌های نظری، به داده‌ها و میدان مورد مطالعه رجوع می‌کند. در این دیدگاه، نظریه را نباید بر افراد و سوژه‌ها پیاده کرد، بلکه نظریه از طریق کار بر روی داده‌ها و در میدان تحقیق کشف می‌شود؛ افراد مورد مطالعه نیز بر اساس ارتباط آن‌ها با موضوع تحقیق انتخاب می‌شوند و از این نظر انتخاب آن‌ها به منظور تشکیل جامعه آماری از کل جمعیت نیست. در واقع در این روش هدف، تقلیل پیچیدگی از طریق تجزیه مسأله به چند

متغیر نیست، بلکه هدف افزایش پیچیدگی از طریق افزودن اطلاعات زمینه‌ای به تحلیل است. فرض آن است که در این روش، محقق در میدان عمل باید دانش نظری پیشینی خود را موقتاً کنار بگذارد؛ بنابراین مشاهده می‌شود که این روش، روشی با هدف اکتشاف و تبیین نظری است و محققان عمدتاً با چنین هدفی به سراغ این روش می‌روند. این بخش از تحقیق از نظر ماهیت «کیفی» و راهبرد اصلی آن، نظریه پردازی داده بنیاد و ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات، مصاحبه با خبرگان سازمانی است و داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد) و استنباطی (روش تحلیل محتوا شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی) تجزیه و تحلیل شدند. در انجام این مرحله از پژوهش برای شناسایی مولفه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه، با ۲۰ نفر از مدیران و کارکنان دارای تحصیلات و سابقه کاری مرتبط با پژوهش مصاحبه بعمل آمد. زمان تقریبی هر مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش یک ساعت طول کشید و به جهت انصراف دو نفر از مشارکت‌کنندگان در طول انجام پژوهش از ادامه همکاری، نسبت به جایگزینی نفرات بعدی تا اشباع نظری اقدام گردید. همچنین برای انجام مصاحبه حضوری و مدیریت مسئله اصلی پژوهش و کاهش اطلاعات غیر ضرور از تکنیک دلفی در مصاحبه بهره‌برداری گردید. از آنجا که تکنیک دلفی از نظر ملاحظات اخلاقی مشابه تحقیقات پیمایشی است لذا در این مرحله از مطالعه گمنامی شرکت‌کنندگان تا حد امکان حفظ شده (۱۷، ۱۸) و پاسخ‌های آنان به صورت خصوصی و غیر قابل شناسایی محفوظ مانده و نتایج نیز در تمامی مراحل پژوهش نیز بدون ذکر نام گزارش می‌گردد.

برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش نیز مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای انجام گرفت، مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و سپس، بر اساس

مشابهت، ارتباط مفهومی و ویژگی‌های مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. در این پژوهش، داده‌ها با استفاده از روش داده بنیاد به دقت مورد بررسی قرار گرفته و مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند، ابعاد و ویژگی‌ها تعیین، و الگوها مورد بررسی قرار گرفت و در واقع پاسخ‌های ارائه شده به وسیله مصاحبه‌شوندگان به واحدهای کوچکتری تجزیه و در یک فرایند مکرر با یکدیگر مقایسه و با توجه به موردهای مشترک کاربردشان، مفاهیم لازم ایجاد شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر از روش تحلیلی اشتراس و کوربین (۲۰۰۸) استفاده گردید. همچنین تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، با استفاده از کدگذاری مستقیم از روی رونوشت مصاحبه‌شوندگان برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد این مقولات به صورت مرتب و منظم انجام گرفت. پس از بررسی رونوشت مصاحبه‌ها، پاسخ‌های ارائه‌شده به واحدهای کوچکتر

در سطح جمله یا پاراگراف تجزیه و تحلیل شدند، سپس مفاهیم در چارچوب مقوله‌های بزرگتر قرار گرفتند و پس از هر مرحله از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مفاهیم تکراری حذف و مفاهیم مشابه در یک دسته قرار گرفتند و این کار در تمامی مراحل تا رسیدن به اشباع منطقی صورت پذیرفت. در کل کدگذاری باز پس از دست یافتن به یک طبقه‌بندی معنادار و عدم وجود داده‌های مرتبط و جدید و تکراری شدن داده‌ها، متوقف گردید.

### یافته‌ها

سوال تحقیق: مولفه‌های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چیست؟ با توجه به تجزیه و تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده، برای سوال اول پژوهش حاضر مقولات فرعی و کدهای باز به ترتیب در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج مقولات فرعی و کدهای باز در خصوص مولفه‌های توانمندسازی

ردیف	مقولات فرعی	کدهای باز
۱	فردی	شخصیت، انگیزش، نگرش و باورها، تعهد درونی، تجربه، خلاقیت، روحیه جهادی، احساس شایستگی، احساس معنی‌داری، احساس تأثیرگذاری، استقلال در عمل، روحیه پاسخگویی (۱۲)
۲	میان فردی	تعامل، روحیه کار تیمی، هم‌افزایی، ارتباطات کاری، هوش هیجانی، همسویی اهداف فرد و سازمان، مستندسازی دیدگاه‌ها و ایده‌های اعضای تیم، علاقمندی به انعکاس صحیح اطلاعات در میان کارکنان، توجه به ایده‌ها و دیدگاه‌های ذینفعان (۹)
۳	سازمانی	ساختار سازمانی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، برنامه استراتژیک و عملیاتی مشخص، نظام پاداش و تشویق، مشارکت در تصمیم‌گیری، نگرش مدیر نسبت به توانمندسازی، توجه به نوآوری، چشم‌انداز سازمانی، اهداف سازمانی، جو سازمانی، مدیریت دانش، توجه به تغییرات محیطی و واکنش سریع، آموزش، گردش اطلاعات، تفویض اختیار، نظام پیشنهادات، فرهنگ مدیریت خطا، چابکی در فرایندهای سازمانی، نظام چرخش شغلی، نظام ارزیابی عملکرد (۲۱)
۴	فنی	شایستگی‌ها و مهارت‌های فنی افراد، حاکمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان، امکانات رفاهی و خدماتی، ابزارآلات، سخت‌افزارها و نرم‌افزارها، شرایط فیزیکی (۶)

توانمندسازی شامل فردی، میان‌فردی، سازمانی و فنی می‌باشد. در بخش فردی کارکنان به شاخص‌های همچون شخصیت، انگیزش، نگرش و باورها، تعهد درونی، تجربه، خلاقیت، روحیه جهادی، احساس

بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در بخش شاخص‌ها نشان داد که در این بخش دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در ۴ مقوله و ۸ کد دسته‌بندی شدند. از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان مولفه‌های

یکسان بهره‌های یکسانی نمی‌برند چون در این‌گونه موارد ویژگی‌هایی همچون نگرش‌ها و انگیزش نیز مهم هستند.

مشارکت‌کننده شماره ۸ نیز در پاسخ به این سؤال، مسئله را اینگونه بازگو کرد که مولفه‌های فردی مربوط به خود فرد و شخصیت وی می‌باشد که به شاخص‌هایی همچون احساس شایستگی، احساس معنی‌داری و نحوه انگیزش کارکنان اشاره کرده است. در بخش میان‌فردی کارکنان به شاخص‌هایی همچون تعامل، روحیه کار تیمی، هم‌افزایی، ارتباطات کاری، هوش هیجانی، همسویی اهداف فرد و سازمان، مستندسازی دیدگاه‌ها و ایده‌های اعضای تیم، علاقمندی به انعکاس صحیح اطلاعات در میان کارکنان و توجه به ایده‌ها و دیدگاه‌های ذینفعان اشاره نمودند. برای مثال به مصاحبه تنی چند از مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌گردد:

مشارکت‌کننده شماره ۲ در پاسخ به اینکه مولفه میان‌فردی دارای چه شاخص‌های می‌باشد اینگونه مطالب خود را اظهار کرد که عوامل میان‌فردی مربوط به تعامل افراد با یکدیگر و در گروه‌ها می‌باشد و اگر فردی دارای روحیه کار تیمی باشد، رسیدن به اهداف سامانی تسهیل می‌گردد، چون توانمندی باید باعث شود که افراد با یکدیگر تعامل مناسب داشته و باعث هم‌افزایی شود که این کار در نهایت منتج به کارایی افراد و سازمان‌ها می‌گردد.

مشارکت‌کننده شماره ۳ نیز در اشاره به پاسخ این سوال این‌گونه عنوان کرد که عوامل میان‌فردی نسبت به سایر عوامل از اهمیت کمتری برخوردار می‌باشد چون تا عوامل دیگر نباشد عوامل میان‌فردی نمی‌توانند نقش خود را به خوبی ایفا نمایند، با این حال شاخص‌هایی همچون میزان علاقمندی به کار تیمی، ارتباطات کاری و هوش هیجانی را مهم ذکر کرده است.

مشارکت‌کننده شماره ۶ نیز در اظهارات خود ذکر کرد که شاخص‌هایی همچون ارتباطات کاری،

شایستگی، احساس معنی‌داری، احساس تأثیرگذاری، استقلال در عمل و روحیه پاسخگویی اشاره نمودند. برای مثال به مصاحبه تنی چند از مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌گردد:

مشارکت‌کننده شماره ۱ در پاسخ به اینکه مولفه فردی از چه شاخص‌های تشکیل شده است؛ اظهار داشت که: «مولفه فردی دارای شاخص‌های بسیاری می‌باشد که کارکنان در صورت دارا بودن آنها می‌توانند خود را به واسطه آنها به‌روز کرده و به توانمندی دست یابند که از آن جمله به مواردی همچون شخصیت، نگرش و انگیزش اشاره کرده است».

مشارکت‌کننده شماره ۵، در پاسخ به این سؤال، مسئله را از زاویه دیگری مورد بررسی قرار داده و به مواردی همچون تعهد درونی، تجربه و خلاقیت اشاره نمود. وی خاطر نشان کرد که: «در توانمندسازی باید کارکنان دارای روحیه جهادی بوده و در کارهای سازمان مشارکت بیشتری داشته باشند».

مشارکت‌کننده شماره ۱۱، ضمن اشاره به موارد مشارکت‌کننده شماره ۱، حضور کارکنان را در امر پاسخگویی مهم ذکر کرده و به مواردی همچون استقلال در عمل و احساس تأثیرگذاری اشاره کرد و پرورش روحیه پاسخگویی کارکنان را از ویژگی‌های مهم توانمندی فردی دانست. با دقت در گفته‌های وی، این مهم به صورت غیرمستقیم اتفاق می‌افتد. وی اظهار نمود که: «ببینید، در جریان توانمندسازی چه اتفاقی می‌افتد؛ اولاً کارکنان باید بدون هیچگونه واژه‌ای با هم گفتگو کنند، بذایر مسئله را برجسته‌تر کنم، آن‌ها گفتگو نباید بکنند بلکه بالاتر از این برای دستیابی به هدفی والاتر با یکدیگر باید تعامل بیشتری داشته باشند».

مشارکت‌کننده شماره ۸ هم در مصاحبه خود به شاخص‌هایی همچون ویژگی‌های فردی، ابعاد شخصیتی، روانی و حرکتی اشاره کرده و اینگونه اشاره کرد که افراد با ویژگی‌های متفاوت از کلاس‌های

همسویی اهداف فرد و سازمان، مستندسازی می‌توانند نقش مهمتری در بعد میان‌فردی توانمندسازی در سازمان داشته باشند.

مشارکت‌کننده شماره ۹ نیز در پاسخ به این پرسش این‌گونه عنوان کرد که مولفه میان‌فردی یعنی همکاری و تعامل بیشتر افراد با یکدیگر، که این کار باعث بوجود آمدن روحیه کار تیمی در افراد می‌گردد که از جمله شاخص‌های مهم مولفه میان‌فردی می‌باشد.

همچنین مشارکت‌کننده شماره ۱۰ در پاسخ به اینکه مولفه میان‌فردی دارای چه شاخص‌هایی می‌باشد اینگونه مطالب خود را عنوان کرد که عوامل میان‌فردی یعنی توجه به ایده‌ها و دیدگاه‌های همکاران در همه زمینه‌های مربوط به سازمان. چون اگر فردی به دیدگاه و ایده‌ها توجه کنند می‌تواند زمینه توانمندی خود را در سازمان بهبود بخشد چون این کار باعث بوجود آمدن تعامل و روحیه کار تیمی هرچه بیشتر افراد با یکدیگر می‌گردد.

در بخش سازمانی نیز کارکنان به شاخص‌های همچون ساختار سازمانی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، برنامه استراتژیک و عملیاتی مشخص، نظام پاداش و تشویق، مشارکت در تصمیم‌گیری، نگرش مدیر نسبت به توانمندسازی، توجه به نوآوری، چشم‌انداز سازمانی، اهداف سازمانی، جو سازمانی، مدیریت دانش، توجه به تغییرات محیطی و واکنش سریع، آموزش، گردش اطلاعات، تفویض اختیار، نظام پیشنهادات، فرهنگ مدیریت خطا، چابکی در فرایندهای سازمانی، نظام چرخش شغلی و نظام ارزیابی عملکرد اشاره نمودند. برای مثال به مصاحبه تنی چند از مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌گردد:

مشارکت‌کننده شماره ۱۲ در پاسخ به این سوال اینگونه شروع کرد که عوامل سازمانی مربوط به خود سازمان و ساختار و رهبری آن سازمان و فرهنگ رایج سازمان‌ها می‌باشد و شاخص‌هایی همچون داشتن

برنامه استراتژیک و عملیاتی مشخص، مشارکت یا عدم مشارکت پرسنل در تصمیم‌گیری‌ها، نحوه پاداش‌دهی و سیستم تبیین و تشویق و میزان تمرکز و عدم تمرکز در سازمان را شامل می‌شود و به نظر می‌رسد مولفه سازمانی مهمتر از دیگر مولفه‌های توانمندی می‌باشد و پایه و اساس و زمینه لازم را برای سایر مولفه‌های توانمندسازی ایجاد می‌کند.

مشارکت‌کننده شماره ۱۳ هم در اظهارات خود دیدگاه مدیر نسبت به کارکنان و اهداف سازمان و همینطور فرهنگ سازمانی و سبک رهبری را از شاخص‌های مولفه سازمانی ذکر کرده و در پایان مصاحبه خود ساختار سازمانی را مهمترین شاخص برای مولفه سازمانی ذکر کرد.

مشارکت‌کننده شماره ۱۴ نیز در مصاحبه خود همچون مشارکت‌کننده شماره ۱۲ مولفه سازمانی را مهمتر از دیگر مولفه‌ها ذکر کرده و دلیل این مهم‌بودن را این‌گونه آورده که مولفه سازمانی در کل پایه و اساس توانمندی سازمانی می‌باشد، چون توانمندی در سازمان‌ها همبستگی کاملی با مواردی همچون نظام چرخش شغلی سازمان‌ها، چشم‌انداز سازمان‌ها، تفویض اختیار در سازمان‌ها، فرهنگ مدیریت خطا و از همه مهمتر جو سازمانی دارد.

مشارکت‌کننده شماره ۱۵ نیز به شاخص‌های همچون توجه به نوآوری و تغییر در سازمان‌ها، اهداف سازمانی در زمینه توانمندی، توجه به تغییرات محیطی و همسوی بودن سازمان‌ها با تغییرات و همچنین بوجود آوردن زمینه آموزش کارکنان در سازمان‌ها اشاره کرد.

مشارکت‌کننده شماره ۱۸ هم در مصاحبه خود فرهنگ مدیریت خطا، نظام ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش و نگرش مدیریت به توانمندی را از جمله شاخص‌های مهم برای مولفه سازمانی توانمندی بیان نمود.

مشارکت‌کننده شماره ۲۰ هم در پاسخ به این سوال اظهارات خود را با اشاره به سبک رهبری شروع کرد



چون سبک‌های رهبری یکی از مهمترین عوامل در شکل‌گیری رفتار و نحوه اندیشیدن افراد در سازمان‌ها می‌باشد، لذا با توجه به اینکه سرمایه سازمان‌ها نیروی انسانی می‌باشد پس هدایت و رهبری موثرتر این سرمایه می‌تواند آنها را هرچه بیشتر توانمندتر سازد. همچنین علاوه بر سبک رهبری از شاخص‌هایی همچون فرهنگ سازمانی و چشم انداز سازمانی نیز در مصاحبه نام برد.

در بخش فنی نیز کارکنان به شاخص‌هایی همچون شایستگی‌ها و مهارت‌های فنی افراد، حاکمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان، امکانات رفاهی و خدماتی، ابزارآلات، سخت افزارها و نرم افزارها، شرایط فیزیکی اشاره نمودند.

مشارکت‌کننده شماره ۷ در پاسخ به این سوال این‌گونه عنوان کرد که بر اساس نوع شغل و سمت سازمانی می‌تواند شاخص‌های مختلفی برای مولفه فنی توانمندی مطرح شود، با این حال شاخص‌هایی همچون نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای کاری مختلفی و همچنین امکانات رفاهی و خدماتی را از شاخص‌های مهم ذکر نمود.

مشارکت‌کننده شماره ۱۷ در اظهارات خود اینگونه اظهار کرد که به نظر می‌رسد مولفه فنی می‌تواند شامل شاخص‌های همچون شایستگی‌ها و مهارت‌های فنی افراد و حاکمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات باشد.

همچنین مشارکت‌کننده شماره ۱۹ نیز در مصاحبه خود به شاخص‌هایی همچون ابزارآلات و شرایط فیزیکی سازمان‌ها اشاره کرده و دلیل خود را این‌گونه بیان نمود که شرایط فیزیکی مناسب سازمان‌ها و وجود ابزار لازم منتج به بهره‌وری بیشتر در سازمان می‌شود.

## بحث

پرسش اصلی پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به این سوال بود که مولفه‌های توانمندسازی از دیدگاه

کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چیست؟ که بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در بخش شاخص‌ها نشان داد که در این بخش دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در ۴ مقوله و ۸ کد دسته‌بندی شدند. از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان مولفه‌های توانمندسازی شامل: فردی، میان‌فردی، سازمانی و فنی می‌باشد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد مولفه‌های فردی، میان‌فردی، سازمانی و فنی با زیرمولفه‌های مقیود در جدول ۲ می‌تواند در توانمندسازی هر یک از کارکنان موثر و مفید باشد.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که سازمان‌ها و نهادهای مختلف و در یک جمله می‌توان گفت کشورها، وارد عرصه‌های سرتاسر رقابت شده‌اند. امروز در هیچ جایی از جهان مرزها و محدوده‌ها معنی‌دار نیست. مرزها درنور دیده شده و جهان به یک دهکده جهانی تبدیل گشته است. دیگر هیچ سازمانی نمی‌تواند به خاطر منابعی که در اختیار دارد ادعای برتر بودن داشته باشد. چون برای ورود به عرصه‌های رقابت می‌بایست از جمله فاکتورهای مهم نیروی انسانی توانمند می‌باشد. بنابراین نیاز به همه این متغیرها بسیار ضروری است. به اعتقاد بسیاری از متفکران علم مدیریت، سرمایه و تکنولوژی قابل تأمین است؛ یعنی می‌توان آن را وارد کرد یا با جمع کردن سرمایه‌های اندک به سرمایه بزرگی دست یافت، ولی نیروی انسانی ماهر و توانمند را در طول یک یا دو سال نمی‌توان بوجود آورد. منابع انسانی یک سازمان و بخصوص نیروی انسانی توانمند می‌تواند نقطه قوت سازمان و به عنوان مزیت رقابتی محسوب شود. بطوری‌که سازمان‌هایی که دارای این مزیت باشند به راحتی می‌توانند در سطوح مختلف فعالیت، حرفی برای گفتن داشته باشند. در کل این یافته به نوعی با یافته‌های تحقیقات کفاشی و همکاران، عابسی و همکاران، نوربخش و همکاران، جزنی و همکاران، بارانی و همکاران، رحمانی و همکاران، روزی‌طلب و همکاران، و میرمحمدی و همکاران

۱، ۲۶-۱۸) همسو می‌باشد. با عنایت به اینکه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش صرفاً کارکنان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بودند احتمال ایجاد محدودیت در تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها بوجود می‌آید.

### نتیجه گیری

در بخش فردی مشارکت‌کنندگان به شاخص‌هایی همچون شخصیت، انگیزش، نگرش و باورها، تعهد درونی، تجربه، خلاقیت، روحیه جهادی، احساس شایستگی، احساس معنی‌داری، احساس تأثیرگذاری، استقلال در عمل و روحیه پاسخگویی؛ در بخش میان‌فردی مشارکت‌کنندگان به شاخص‌هایی همچون تعامل، روحیه کار تیمی، هم‌افزایی، ارتباطات کاری، هوش هیجانی، همسویی اهداف فرد و سازمان، مستندسازی دیدگاه‌ها و ایده‌های اعضای تیم، علاقمندی به انعکاس صحیح اطلاعات در میان کارکنان و توجه به ایده‌ها و دیدگاه‌های ذینفعان؛ در بخش سازمانی نیز کارکنان به شاخص‌هایی همچون ساختار سازمانی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، برنامه استراتژیک و عملیاتی مشخص، نظام پاداش و تشویق، مشارکت در تصمیم‌گیری، نگرش مدیر نسبت به توانمندسازی، توجه به نوآوری، چشم‌انداز سازمانی، اهداف سازمانی، جو سازمانی، مدیریت دانش، توجه به تغییرات محیطی و واکنش سریع، آموزش، گردش

اطلاعات، تفویض اختیار، نظام پیشنهادات، فرهنگ مدیریت خطا، چابکی در فرایندهای سازمانی، نظام چرخش شغلی و نظام ارزیابی عملکرد و همچنین در بخش فنی نیز مشارکت‌کنندگان به شاخص‌هایی همچون شایستگی‌ها و مهارت‌های فنی افراد، حاکمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان، امکانات رفاهی و خدماتی، ابزارآلات، سخت‌افزارها و نرم‌افزارها، شرایط فیزیکی اشاره نمودند. لذا به نظر می‌رسد مدیران و صاحبان قدرت تصمیم‌گیری در دانشگاه علوم پزشکی می‌توانند با بکارگیری مولفه‌های ذیل اقدام به توانمندسازی کارکنان دانشگاه نمایند.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### تشکر و قدردانی

پژوهشگران این مقاله از تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر بالخصوص کارکنان محترم دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل کمال تقدیر و تشکر را دارند. لازم به ذکر می‌باشد مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری با کد پژوهش ۱۱۳۹۶۱۶۲۲۶۹۳۱۴۱۹۴۸۱۴۶۵۲۹۷۹۰۱۱۳۹۶۱۶۲۲۶۹۳۱۴ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل می‌باشد.

### References

- 1-Roozbeh A, Majidi M. Factors affecting improvement of staffing capacity of Saipa Company, 2nd International Conference on Management, Accounting and Economics. 2016. [In Persian]
- 2-Abbaspour A, Badri M. The Relationship between Psychological Empowerment and Factors Affecting Human Resource Productivity, Quarterly Journal of Management Studies. 2015; 24(79): 100-73. [In Persian]
- 3-Koberg Christine S, Boss R, Wayne S, Janson C, Goodman Erich A. Antecedents & Out Comes of Empowerment; Group & Organization Management. 1999; 34 (1): 92-105.
- 4-Strom J, Wallace M. 'Organizational change in a regional, local council', Australasian Journal of Business and Social Inquiry. 2018; 1(2):1-14.
- 5-Villegas BS. Factors influencing administrators' empowerment akd financial management effectiveness. Pocedia- social and behavioral sciences. 2015; 176: 460-475.

- 6-Nesan LJ, Holt GD. Assessment of organizational involvement in implementing empowerment, Integrating Manufacturing Systems. 2002; 13(4): 201-211.
- 7-Spreitzer GM. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. The Academy of Management Journal. 1995; 38(5):1442-1465.
- 8-Gholipour A, Pourazat AS, Hazrat M. The Impact of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Public Organizations, Public Management Journal. 2009; 1(2):118-103. [In Persian]
- 9-Siegall M, Gardner S. Contextual factors of psychological empowerment, California State University, Chico, California, USA, Personnel Revue. 2000; 29(6):703-722.
- 10-Miri A, Sabzikaran A. Investigating the Factors Affecting Human Resources Integration of National Iranian Petroleum Products Distribution Company (Tehran Region), Journal of Development and Transformation Management. 2011; 6: 56-49. [In Persian]
- 11-Qasemi H. Factors Affecting Empowerment in the Central Office of the Ministry of Cooperatives, MSc Thesis, Allameh Tabatabai University, Tehran. 2011. [In Persian]
- 12-Commander M, Rahimian S, Esmaili-Gekiwi M. Identifying and Explaining Factors Affecting You. Psychological Empowerment of Women in Information and Knowledge Services, Journal of Women in Development and Politics. 2014; 12(3):488-469.
- 13-Rad R, Hesam S, Jadidi R. Identification of effective factors on human resource integration of central staff of Ardabil University of Medical Sciences, Journal of Health. 2016;8(5): 606-597.
- 14-Aida I, Denise S, Paul C. Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia, Journal of Organizational Change Management. 2018; ISSN: 0953-4814.
- 15-Shadi Habis Ab, Abdallah Mishael O, Ali T, Ra'ed M, Al-Badi A. The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems . 2018; ISSN: 2059-5891. [In Persian]
- 16-Ann-Kathrin H, Michael L, Jürgen M. The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement, International Journal of Operations & Production Management. 2018; ISSN: 0144-3577.
- 17-Landeta j. Current validity of the Delphi method in social sciences: technological forecasting and social change. 2006; 73(5): 467-482
- 18- Ahmadi F, Nasiriani K, Abazari P. Delphi Technique: A Tool in Research, Iranian Journal of Medical Education. 2009; 8 (1): 175-185. [In Persian]
- 19-Abdollahi B, Grandson A. Empowering Golden Key Personnel in Human Resource Management, Tehran: Publications edited. 2006. [In Persian]
- 20-Kafashi MR. Investigating and Exploring Factors Affecting Empowerment of Social Security Treatment Personnel in Golestan Province in 2009, Quarterly Journal of Social Research, Second Year. 2009;5: 63-95. [In Persian]
- 21-Abesi S, Kurd B. Identifying and Explaining Empowerment Model of Employees in Iranian Governmental Organizations (Case Study of Yazd Province), Management Research, Second Year. 2009; 3: 94-75. [In Persian]
- 22-Nourbakhsh M, Tavakoli S. Identifying Key Empowerment Factors for Ministry of Cooperatives Staff, Journal of Cooperatives, Twenty-Second Year. 2011; 6:172-157. [In Persian]
- 23-Jazani N, Rostami A. Designing and Developing a Strategic Model of Human Resources Empowerment in Knowledge-Based Organizations, Organizational Resource Management Research. 2011; 1(3): 54-22. [In Persian]
- 24-Barani P, Afkhami-Ardakani M, Radmard S. Investigating Organizational Factors Empowering Employees of Oil Industry Research Institute, Journal of Industrial Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch. 2012; 7(20): 75-65. [In Persian]
- 25-Rahmani N, Ezzati M. Identifying Factors Affecting Faculty Members' Empowerment from the Islamic Perspective, Management at Islamic University, Third Year. 2014; 2: 284-263. [In Persian]
- 26-Mirmohammadi S, Hosseinpour D, Ghasemi H. Key Factors in Staff Empowerment Success, The Journal of Management Studies, Twenty-fifth Year. 2008; 83:114-93. [In Persian]