

## وضعیت توانمندی روانشناختی مدیران میانی و ارتباط آن با عوامل مؤثر موجود در دانشگاه علوم پزشکی تبریز

اسدالله خدیوی: پژوهشگاه کاربردی مطالعات آموزش و پرورش تبریز  
داوود حسینی نسب: دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز  
حسنیه کمالی: مرکز آموزشی درمانی و تحقیقاتی بیمارستان شهید مدنی: نویسنده رابط

E-mail: kamali\_554@yahoo.com

زهره کمالی: دانشگاه علوم پزشکی ارومیه  
علیرضا استادرحیمی: دانشکده بهداشت و تغذیه، مرکز مدیریت سلامت کشوری (NPMC)، دانشگاه علوم پزشکی تبریز

دریافت: ۸۸/۳/۴، پذیرش: ۸۹/۴/۲

### چکیده

**زمینه و اهداف:** توانمندی روانشناختی براساس ادراکات نیروی انسانی نسبت به نقش خود در سازمان تعریف می‌شود و عبارت است از چهار بعد شایستگی، موثر بودن، معنی داری شغل و اعتماد. هدف از این مطالعه برآورد میزان توانمندی روانشناختی مدیران بر اساس سه عامل موثر در دانشگاه علوم پزشکی تبریز می‌باشد.

**روش بررسی:** تحقیق حاضر ترکیبی از مطالعه توصیفی و همبستگی می‌باشد. کل جامعه پژوهش، ۵۵ نفر از مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی در سال ۸۷-۸۶ بودند که در این مطالعه قرار گرفتند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی و ساز و کارهای توانمندسازی در قالب یک پرسشنامه استفاده شد.

**یافته‌ها:** میانگین وضعیت شرایط سازمانی ۵۸/۷۵، راهبردهای مدیریتی ۶۵/۹۴ و منابع خودکارآمدی ۶۵/۵۲ در حد قابل قبول بود. میانگین توانمندی روانشناختی ۷۷/۲۹، احساس معنی داری ۸۶/۷۶، احساس شایستگی ۷۵/۱۵، احساس موثر بودن ۷۶/۱۶ در حد قوی ولی احساس اعتماد ۷۱/۱۱ در حد نسبتاً قوی بود. شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی با توانمندی روانشناختی ارتباط مثبت و معنی داری داشتند ( $P=0/001$ ). همچنین همبستگی عامل خودکارآمدی با توانمندی روانشناختی نسبت به عوامل دیگر بیشتر بود. راهبردهای مدیریتی با منابع خودکارآمدی و شرایط سازمانی، منابع خودکارآمدی با شرایط سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری داشتند.

**نتیجه گیری:** شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی نه تنها با توانمندی روانشناختی بلکه بین همدیگر نیز ارتباط مثبت و معنی داری دارند.

**کلید واژه‌ها:** توانمندی روانشناختی، عوامل موثر بر توانمندی، مدیریت

### مقدمه

عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی کارکنان در انجام وظایف محوله تعریف می‌کند.

Whetten & Cameron اظهار می‌کنند که مفهوم توانمندسازی به هیچ عنوان تازه نیست، بلکه در رشته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و علوم دینی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته، حتی قرنهای گذشته بر می‌گردد (۱).

دو نوع نگاه متفاوت به توانمندسازی وجود دارد. دیدگاه مکانیکی (ارتباطی) و دیدگاه ارگانیک (انگیزشی و یا شناختی). دیدگاه اول، توانمندسازی را مترادف با تفویض قدرت تصمیم‌گیری، به رده‌های پایین‌تر سازمان می‌داند. دیدگاه دوم توانمندسازی را مفهومی چند بعدی می‌داند که بر حسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان به

آن و نگرش همه جانبه در این الگو بر آن شدیم در جهت بررسی توانمندی روانشناختی و عوامل تاثیرگذار آن و هر چه کاربردی کردن آن قدمهای مثبتی برداشته باشیم (پیوست یک).

## مواد و روش ها

این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه پژوهش مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز بود، که منظور از مدیران میانی، روسای دانشکده ها، مدیران بیمارستانها، روسای شبکه های بهداشتی درمانی، معاونتهای دانشگاه و مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی تبریز در سال ۸۷-۸۶ بود که به صورت تمام شماری ۵۵ نفر وارد مطالعه شدند. معیار خروج تنزل پست در طی مطالعه بود. پنج نفر عدم حضور یا عدم عودت پرسشنامه داشتند که با معاونت یا پست همپراز آنها جایگزین شد. جمعا ۵۵ نفر به تمامی سئوالات پاسخ داده بودند. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسش نامه جمع آوری شد که از پرسشنامه تواناسازی وتن و کمرون برای سنجش عوامل موثر بر توانمند سازی و از پرسشنامه توانمند سازی روانشناختی اسپریتزر برای سنجش ابعاد احساس معنی دار بودن شغل، احساس شایستگی یا خود کار آمدی، احساس موثر بودن استفاده شد و سئوالات مربوط به بعد اعتماد از پرسشنامه اعتماد میثرا اقتباس شده است که تمامی این پرسشنامهها قبلا در تحقیقات عبدالهی بومی سازی شده بودند (۱). در هردو پرسشنامه از طیف هفت درجه ای لیکرت استفاده شده است. علاوه بر اطلاعات مذکور، اطلاعات دموگرافیک مدیران میانی از قبیل سن، سابقه خدمت و سطح تحصیلات نیز مورد بررسی قرار گرفت که در نتایج تاثیری نداشته است. در این تحقیق، اطلاعات استخراج شده از پرسشنامهها به وسیله نرم افزار آماری spss13/win تجزیه و تحلیل گردید. روشهای آماری توصیفی (فراوانی و میانگین  $\pm$  انحراف استاندارد) و از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون چندمتغیره استفاده شد. بدلیل عدم یکسان بودن سئوالات پرسشنامه برای هر یک از متغیرها، جهت استانداردسازی از فرمول زیر استفاده شد.

$$\frac{\text{حداقل طیف} - \text{جمع نمره سؤالاها}}{\text{دامنه طیف}} \times 100 = (\text{۰ تا } 100)$$

بعد از استانداردسازی متغیرهای عوامل موثر بر توانمندسازی، از لحاظ کیفی به چهار سطح مطلوب (۱۰۰-۷۵)، قابل قبول (۷۵-۵۰)، متوسط (۵۰-۲۵)، نامطلوب (۲۵-۱) و ابعاد توانمندی روانشناختی به چهار سطح قوی (۱۰۰-۷۵)، نسبتا قوی (۷۵-۵۰)، نسبتا ضعیف (۵۰-۲۵)، ضعیف (۲۵-۱) تقسیم بندی شد.

## یافته ها

میانگین وضعیت شرایط سازمانی، راهبرد های مدیریتی و منابع خود کارآمدی، سه عامل موثر بر توانمندسازی در جدول یک آمده

این مفهوم به صورت مختلف در سر تاسر ادبیات مدیریت آمده است. سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم گیریهای سازمانی تحت عناوین تیم سازی، مدیریت مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می گردد (۲). محیطهای کنونی که شتاب دگرگونیها هر روز بر میزان ابهام، عدم قطعیت و پیچیدگی سازمانها می افزاید. برای حفظ شایستگی های پایدار، تعادل پویا در این محیط پر تلاطم، تجهیز شدن به ناوبران توانمند به یک اصل حیاتی تبدیل شده است (۳).

از یکی دو دهه قبل یکی از مهم ترین وظایف مدیران را توانمند سازی کارکنان دانسته اند ولی به نظر می رسد مدیری می تواند به توانمند سازی افراد خود همت گمارد که ابتدا به توانمندسازی خود پرداخته باشد (۴). در زمینه توانمندسازی روشهای تئوری متعددی ارائه شده است که از آن جمله در دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از اصول و قواعدی بود که مدیران باید در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه داشته باشند (روابط انسانی) در دهه ۱۹۶۰، مدیران باید نسبت به نیازها و انگیزه های کارکنان حساس می بودند (آموزش حساسیت)، در دهه ۱۹۷۰، مدیران باید از کارکنان کمک می طلبیدند. (مشارکت کارکنان) و در دهه ۱۹۸۰ مدیران باید تشکیل گروه می دادند (مدیریت کیفیت فراگیر). پیگیری این مباحث در دهه ۱۹۹۰ و پس از آن، نشانگر این است که مدیران باید بیاموزند که چگونه توانمندی کارکنان را گسترش دهند (۵). Thomas & Velthouse در مقاله خود با عنوان "عناصر شناختی توانمندسازی: یک الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل"، توانمندسازی روانشناختی را مفهومی چند بعدی می دانند و آن را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف کردند. آنان با تکمیل الگوی انگیزشی Conger & Kanungo مفهوم توانمندسازی را فقط افزایش انگیزش نمی دانند بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغل می دانند و تعریف کاملتری از توانمندسازی روانشناختی به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی انگیزش ارائه می دهند که علاوه بر خودکار آمدی سه حوزه دیگر شناختی: حق انتخاب، معنی دار بودن و موثر بودن را نیز شامل می شود و نهایتا آنان در الگوی خود به فرایندهای شناختی توجه دارند (۱). Spreitzer با استفاده از الگوی روانشناختی توماس و ولتهوس بعنوان اولین مطالعه پژوهشی و تجربی، توانمند سازی روانشناختی را اندازه گیری و اعتبار یابی کرده است. اسپریتزر اولین پرسشنامه اندازه گیری ابعاد توانمند سازی را طراحی کرد. اسپریتزر در مطالعه ی بعدی که انجام داد رابطه عوامل دیگری را با توانمند سازی روانشناختی مورد سنجش قرار داد (۱). گر چه کتب و مقالات فراوانی در سایر کشورها در مورد نظریه و عمل توانمندسازی نیروی انسانی در بخش خصوصی به رشته تحریر در آمده است اما در سازمانهای ایران چه خصوصی چه دولتی به آن توجه چندانی نشده است.

در این راستا عبدالهی با استفاده از مطالعات نظری اسپریتزر و وتن و کمرون الگویی را ترسیم نمود که با توجه به نیاز و اهمیت

اثرات چندعامل روی توانمندی روانشناختی عامل منابع خود کارآمدی با ضریب تبیین  $R = 0/37$  بیشترین تاثیر را دارد. همچنین ارتباط درون گروهی سه عامل نیز بررسی شد. همبستگی مثبت و معنی داری بین راهبردهای مدیریتی و شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی با منابع خود کارآمدی، منابع خود کارآمدی با شرایط سازمانی وجود دارد که در جدول ۳ آمده است.

است و در حد قابل قبول می باشد. جدول ۲ وضعیت توانمندی روانشناختی و هریک از ابعاد آن را نشان می دهد. احساس شایستگی و احساس معنی دار بودن و احساس موثر بودن و در نهایت توانمندی روانشناختی در حد قوی می باشد ولی احساس اعتماد در حد نسبتا قوی بود. شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی و منابع خود کارآمدی با توانمندی روانشناختی ارتباط مثبت و معنی داری دارد که در جدول ۳ آمده است. در مقایسه

جدول ۱: وضعیت عوامل موثر بر توانمندی روانشناختی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
اهداف روشن	۶۲/۹۲	۱۸/۶۷
نظام پاداش دهی	۶۰/۲۰	۱۹/۷۶
دسترسی به منابع	۵۸/۹۸	۱۹/۲۸
ساختار سازمانی	۵۲/۸۷	۲۱/۱۶
<b>شرایط سازمانی</b>	<b>۵۸/۷۵</b>	<b>۱۲/۵۸</b>
فراهم نمودن اطلاعات	۶۲/۵۲	۲۰/۹۰
تفویض اختیار	۵۶/۹۸	۲۱/۳۳
تشکیل گروه	۷۰/۰۰	۱۷/۳۲
دادن استقلال	۷۱/۰۶	۱۸/۱۳
مدیریت مشارکتی	۶۹/۱۶	۱۸/۷۳
<b>راهبردهای مدیریتی</b>	<b>۶۵/۹۴</b>	<b>۱۶/۳۸</b>
الگوسازی	۶۲/۳۲	۲۰/۸۶
حمایتهای کلامی واجتماعی	۶۷/۹۷	۱۸/۱۷
برانگیختگی هیجانی	۶۶/۲۶	۱۹/۶۸
<b>خود کارآمدی</b>	<b>۶۶/۵۲</b>	<b>۱۷/۷۷</b>

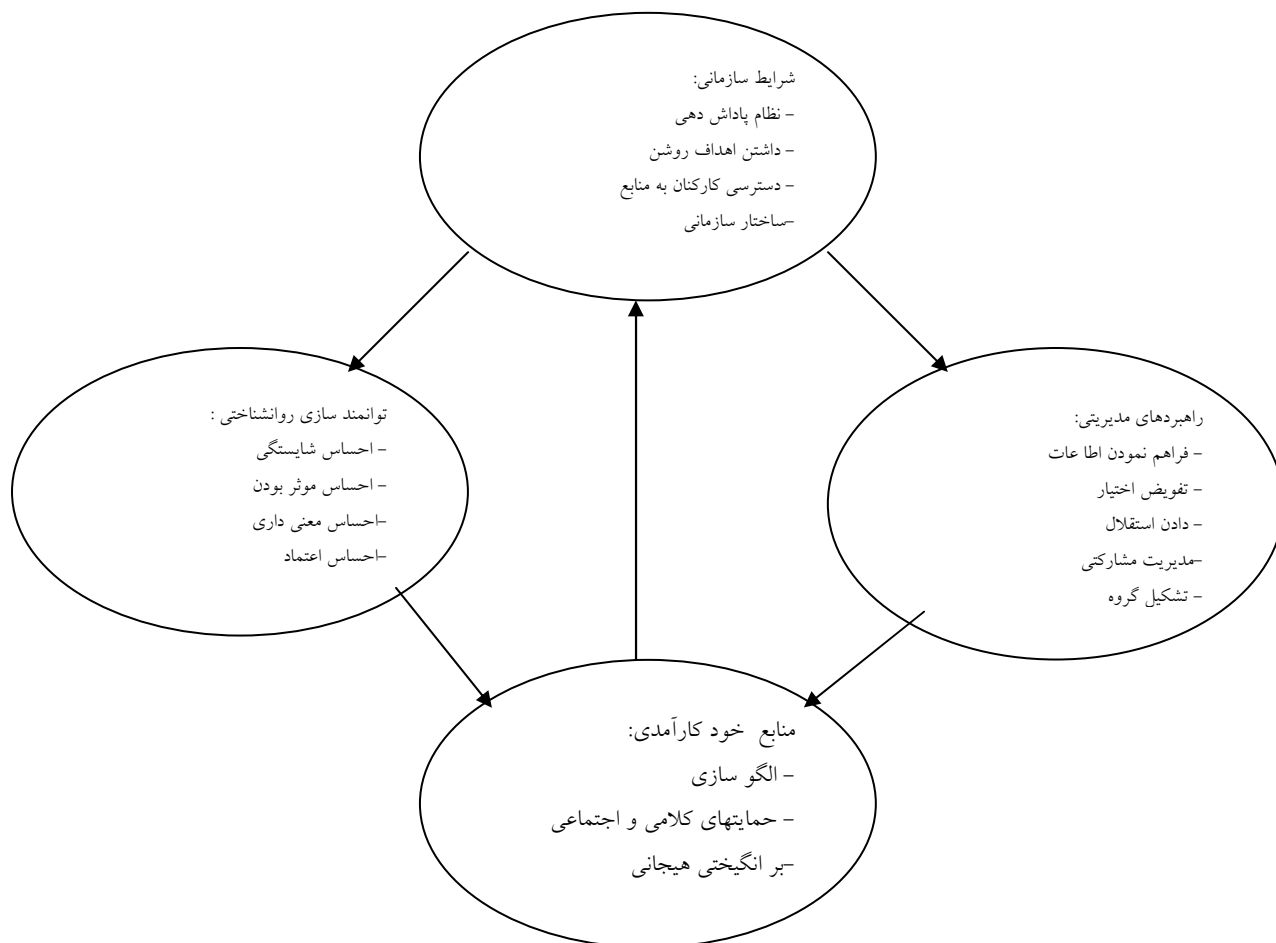
جدول ۲: وضعیت توانمندی روانشناختی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
شایستگی	۷۵/۱۵	۱۴/۲۵
معنی داری	۸۶/۷۶	۱۱/۹۲
اعتماد	۷۱/۱۱	۱۵/۶۵
موثر بودن	۷۶/۱۶	۱۴/۶۸
توانمندی روانشناختی	۷۷/۲۹	۱۱/۳۰

جدول ۳: ارتباط عوامل موثر بین ابعاد خود و با توانمندی روانشناختی

$p$	$r$	$D^2$	$I^1$
۰/۰۰۱	۰/۵۰۶	توانمندی روانشناختی	شرایط سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۵۶۳	توانمندی روانشناختی	راهبردهای مدیریتی
۰/۰۰۱	۰/۶۰۹	توانمندی روانشناختی	منابع خود کارآمدی
۰/۰۰۱	۰/۷۳۹	شرایط سازمانی	راهبردهای مدیریتی
۰/۰۰۱	۰/۷۹۲	منابع خود کارآمدی	راهبردهای مدیریتی
۰/۰۰۱	۰/۷۰۲	شرایط سازمانی	منابع خود کارآمدی

۱. متغیر مستقل ۲. متغیر وابسته



پیوست ۱: الگوی توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی

## بحث

سازمانی و منابع خود کار آمدی به طور مستقیم بر توانمندی روانشناختی اثر می‌گذارند. این قسمت از الگو با الگوی نظری کانگر و کانانگو (۱۹۹۸) هماهنگ می‌باشد (۱). در بررسی حاضر نیز از لحاظ تاثیر شرایط سازمانی و منابع خود کار آمدی روی توانمندی روانشناختی با تحقیق فوق همخوانی داشت. در مطالعه نیازی (۱۳۸۵) با جامعه آماری ۴۰۰ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه ریزی ۱۹ عامل را موثر بر توانمندی شناسایی، که به دو بعد تقسیم بندی کرد. ۱- توجه به مدیریت و رهبری منابع انسانی ۲- توجه به رشد فردی و توسعه سازمان. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها با بیشترین بار عاملی در نظر کارکنان از بالاترین اهمیت برخوردار است (۳). همچنین در مطالعه میرآقایی در سال ۱۳۸۶ که در شرکت گاز اصفهان انجام داده بود دریافت که بین میزان توانمندی و فاکتورهای داشتن اهداف روشن، نظام ارزیابی عملکرد، نظام پاداش دهی، آموزش و دسترسی کارکنان به منابع رابطه معنادار و مستقیم و با فاکتور ساختار سازمانی رابطه معنادار و معکوس دارد (۶).

مطالعات مختلفی در مورد الگوهای توانمندی انجام شده از جمله تحقیقات کانگو و کانگو (۱۹۸۸)، توماس ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، وتن و کمرون (۱۹۹۸)، عبدالهی (۱۳۸۵) که روند تکاملی داشته است. پژوهش حاضر بر اساس الگوی عبدالهی انجام شده است. در این مطالعه ارتباط مثبت و معنی داری بین شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی و منابع خود کار آمدی با توانمندی روانشناختی وجود دارد. مطالعات عبدالهی در سال (۱۳۸۵) با جامعه آماری ۴۰۰ نفر از کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم و تحقیقات انجام داد دریافت که مدیریت با اقدامات و راهبردهای خود از یک طرف شرایط سازمانی که موجب حالت روانی ناتوانی شده است. شناسایی و حذف می‌نماید و از طرف دیگر با اقدامات و رفتارهایی موجب تقویت خود کارآمدی کارکنان می‌گردد که نهایتاً از طریق متغیرهای شرایط سازمانی و منابع خود کار آمدی به توانمندی روانشناختی کارکنان کمک می‌نماید. بنابراین راهبردهای مدیریتی روی دو متغیر شرایط سازمانی و منابع خود کار آمدی اثر می‌گذارد و دو متغیر شرایط

ضمناً ارتباط مثبت و معنی‌داری بین راهبردهای مدیریتی با شرایط سازمانی و منابع خود کارآمدی و شرایط سازمانی با منابع خود کارآمدی داشتند که با مطالعات عبدالهی همسو می باشد (۱).

### نتیجه گیری

براساس نتایج حاصل از این مطالعه هر یک از عوامل موثر نه تنها مستقیماً باعث افزایش توانمندی روانشناختی می‌شوند بلکه روی همدیگر نیز تاثیر مثبت گذاشته و نقش حلقه‌های تقویت‌کننده روی همدیگر و در نهایت روی توانمندی روانشناختی دارند که این نتایج را در ایجاد سیستمهای دینامیک می‌توان به کار برد.

### تقدیر و تشکر

از زحمات و راهنماییهای آقای دکتر محمد علی فرنی که در انجام این تحقیق ما را یاری کردند تشکر و قدردانی می‌شود.

در تحقیق حاضر نیز مشارکت کارکنان در قالب ایجاد جو مشارکتی در سازمان در بعد راهبردهای مدیریتی منظور شده بود که با توانمندی روانشناختی رابطه مستقیم و معنادار داشت.

در آزمون رگرسیون به عمل آمده ضریب همبستگی منابع خود کار آمدی با توانمندی روانشناختی بیشتر از دو عامل بود که با نتایج تحقیقات عبدالهی مغایر است (۱). در مطالعه مهدیزاده (۱۳۸۷) که در شرکت ورقکاران و چرخشگر تبریز انجام شده است نتایج زیر حاصل شد. ۱- تاثیر گذارترین عامل موثر در فرایند توانمندسازی عامل راهبردهای مدیریتی با اثر کل (۰/۹۶۶) می‌باشد. ۲- عامل شرایط سازمانی با میزان اثر کل (۰/۶۸۹) در رتبه دوم قرار دارد. ۳- عامل منابع خود کارآمدی با میزان اثر کل (۰/۵۷۶) در رتبه سوم قرار دارد (۸).

همچنین در این تحقیق با توجه به نتایج، احساس شایستگی، واحساس معنی دار بودن و احساس موثر بودن و در نهایت توانمندی روانشناختی در حد قوی ولی احساس اعتماد در حد نسبتاً قوی بود که این نتایج با تحقیقات میرآقایی همسو می‌باشد (۴).

### References:

1. Abdollahy B, Nave Ebrahim A. *Employees Empowerment Gold Key Human Resources Management*. 1<sup>st</sup> ed. Tehran, Virayesh, 2006; PP: 8-12.
2. Mohamady M. Human Resources Empowerment. *Management Studies* 2002; **31**: 211-232.
3. Monavaryan A, Nyazy H. Effective factors on employees empowerment, 2006. <http://www.civilica.com/paper-chrdo3-004.html>.
4. Nasre Esfahany A. Self-empowerment basis others empowerment. *Management & Development* 2005; 31-41.
5. Uray Yazdani H. *Empowerment of Attitude*. 1<sup>st</sup> ed. Tehran, business studies, 2003;
6. Mir Agayea M. Psychological empowerment status with organizational factors. 2008. <http://thesis.ui.ac.ir/abstracts/ase/sixteen5.htm>.
7. Moshabaky A, Mehdizade H. Evaluating impressive factors on empowerment In industrial- productive organizations In Tabriz, 2008. [www.e-saramad.com/portals/0/list%20books/list-5magh\\_alehconf](http://www.e-saramad.com/portals/0/list%20books/list-5magh_alehconf)