

تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی

سیروس قنبری^{*}، محمدرضا اردلان^۱، فخرالسادات نصیری^۱، ایمان کریمی^۲

۱. دانشیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
۲. دانشجوی دکتری، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۲۷)

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را همه کارکنان دانشگاه‌های شهرستان همدان تشکیل می‌دهند، که بر اساس فرمول کوکران برای جامعه نامحدود، ۳۹۲ کارمند به روش تصادفی از چهار دانشگاه شهرستان همدان (بوعلی سینا، علوم پزشکی، صنعتی و آزاد اسلامی) انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه به کار گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای LISREL و SPSS انجام گرفت. نتایج تحلیل روابط ساختاری نشان داد مدیریت اثربخش با سازه‌های توانمندسازی با ضرایب مسیر بالا رابطه دارد که می‌تواند عاملی مؤثر و قدرتمند برای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان محسوب شود و به ترتیب، بر ابعاد احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، آزادی عمل و احساس معناداری کارکنان بیشترین تأثیر را دارد. همچنین، نتایج نشان داد رابطه علی بسیار قوی میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و تعالی سازمانی وجود دارد و ابعاد احساس شایستگی و مؤثر بودن بر تعالی سازمانی تأثیری قوی‌تر دارد.

کلیدواژگان

تعالی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، کارکنان، مدیریت اثربخش، منابع انسانی.

* نویسنده مسئول، رایانامه: Siroosghanbari@yahoo.com

مقدمه

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱ (۲۰۰۹) بیان کرده است امروزه بسیاری از سازمان‌ها به دنبال ارزیابی میزان موفقیت خود در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلفند تا بتوانند عملکرد خود را با سازمان‌های دیگر به‌ویژه با بهترین آن‌ها مقایسه کنند (عطافر و فروزان، ۱۳۹۲، ص ۸۶). مدل‌های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب‌وکار، که می‌توانند ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف باشند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸، ص ۱۳؛ حرّی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۹۹)، پاسخی است به این سؤال‌ها که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند و معیارهای رفتاری آن کدامند؟ اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل‌ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای در نظر گرفته‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب‌وکارها در تعالی، رشد، ثروت و کارآفرینی است. جایزه دمنینگ در ژاپن، جایزه بالدريج در ایالات متحده آمریکا و جایزه اروپایی کیفیت^۲ که توسط بنیاد اروپایی مدیریت ایجاد شده است، در سه قطب اقتصادی بزرگ سده اخیر، اصلی‌ترین نمونه‌های این جوایزند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸، ص ۱۵). امروزه بسیاری از سازمان‌ها در پی تعالی‌اند؛ اما همه جویندگان تعالی به آن دست نمی‌یابند. یکی از دلایل اصلی ناکامی، عدم درک عمیق مفهوم تعالی و بی‌توجهی به نقش نیروی انسانی متعالی است (Dahlgaard, 2007, p.370). «کارکنان» از معیارهای مهم تعالی سازمانی‌اند و به توانمندسازی‌شان در مدل تعالی اروپایی (EFQM) بیش‌ازپیش توجه شده است (Hil & Huq, 2004, p.1026). همان‌طور که دنیس کینلا^۳ نیز به آن اشاره می‌کند: «در حرکت‌های امروزی سازمان به سوی مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مستمر، توانمندسازی جایگاهی اساسی به دست آورده

1. EFQM: European Foundation For Quality Management

۲. این مدل با اصلاح‌های آموزشی در مدل‌های قدیمی‌تر تعالی سازمانی (Organizational Excellency) مانند مدیریت کیفیت فراگیر (Total Quality Management)، ایجاد شده است که به مدل EFQM معروف است (Mok, 2003, p.348).

3. Denic kinla

است. به نظر می‌رسد توانمندسازی نوعی راهبرد کلان مقبولیت‌یافته، برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری برای انواع شیوه‌های کاربرد شایستگی‌های افراد در روش‌های خلاق و جدید برای تمام جنبه‌های عملکرد در سازمان است (دنيس کینلا، ۱۳۸۷، ص ۲). با توجه به مطالب یادشده، منابع انسانی عاملی مهم برای تعالی سازمانی محسوب می‌شوند. بنابراین، سازمان‌ها به مدیرانی اثربخش، نواندیش و متعهد نیازمندند که با همه سختی‌ها و شرایط حاکم بر دنیای کنونی بتوانند به رشد و تعالی سازمان خود ادامه دهند و متناسب با فرهنگ کشور فنون نوین مدیریتی را به کار گیرند (جعفری، ۱۳۸۳، ص ۵۹). در این راستا، یکی وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی به منظور توانمندشدن روان‌شناختی کارکنان است (Alhassan et al., 2000, p.522). بر این اساس، توانمندسازی روان‌شناختی، از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی به منظور استقرار مدل تعالی سازمانی است، به طوری که توانمندسازی موجب درگیرشدن مؤثر، افزایش انگیزش و رضایت کارکنان و باعث تشویق آنان به ماندن در سازمان، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت، حرکت سازمان به سمت تعالی می‌شود.

نظر به اینکه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی در تولید دانش و فناوری، و تربیت دانشجویان و دانشمندان می‌باشند، این سازمان‌ها همواره باید در راه تعالی قدم گذارند و در زمره سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کنند. ولی با بررسی شکلی و محتوایی نظام آموزشی ایران در مقایسه با نظریه‌های جدید کیفیت مشخص می‌شود به طور قطع نظام آموزشی ما اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی اشکال‌های متعددی دارد (مینویی، ۱۳۸۵، ص ۹۸). از طرفی دیگر، با رشد روزافزون جمعیت دانشگاهی کشور اعم از دانشجویان، استادان و کارکنان دانشگاه، همچنین افزایش ظرفیت واحدهای مختلف دانشگاهی، مسائل و مشکلاتی برای دانشگاه به وجود می‌آید. بنابراین، به‌کارگیری شیوه مدیریتی صحیح که قادر باشد از یک سو این اشکالات و نقص‌ها را شناسایی کند و از سوی دیگر، آن‌ها را رفع کند، اجتناب‌ناپذیر است. بررسی‌ها نشان داده است مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت علاوه بر سازمان‌های تولیدی، در ارتقای عملکرد سازمان‌های خدماتی و آموزشی نیز موفق بوده

است (شمس مورکانی و میرزاپور، ۱۳۹۰، ص ۱۱۶). این مدل با ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها، ایجاد تجربه یادگیری شبکه‌ای و دوطرفه برای آن‌ها، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، و کمک به اجرای موفق ابزار و اقدامات عملی در دانشگاه، و نیز شناسایی موفقیت‌های آنان، به دانشگاه کمک می‌کند به طور پیوسته، به سطوح بالاتر از عملکرد نائل شوند (عابدیان و بحرانی، ۱۳۸۶، ص ۷۲). بدین ترتیب، به نظر می‌رسد فراهم کردن زمینه لازم برای استقرار مدل EFQM در سازمان‌های آموزشی از اولویت‌های اصلاح نظام مدیریتی و نخستین گام در مسیر طولانی موفقیت سازمان‌های آموزشی است و این حقیقتی است که انگیزه انجام دادن پژوهش حاضر را ایجاد کرده است. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که میزان تأثیر مدیریت اثربخش بر تعالی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در دانشگاه چقدر است؟

مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل تعالی EFQM در سال ۱۹۹۱ از سوی بنیاد کیفیت اروپا ابداع شد و در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی، و در سال ۱۹۹۶ مدلی مربوط به سازمان‌های کوچک توسعه داده شد. در سال ۱۹۹۹، مهم‌ترین بازبینی مدل انجام گرفت. در سال ۲۰۰۱، مدل سرآمدی EFQM ویرایش سازمان‌های کوچک و متوسط، و در سال ۲۰۰۳، ویرایشی جدیدتر از مدل عرضه شد (بنی‌هاشم، ۱۳۹۲، ص ۳۶). این پژوهش بر اساس ویرایش ۲۰۰۳ مدل EFQM انجام گرفته است. این مدل با همکاری ۱۴ شرکت معتبر اروپایی و با به‌کارگیری تجربه آن‌ها و مدل‌های تعالی پیشین توسعه یافته است (Conti, 2007, p.112). بر اساس تعریف بنیاد کیفیت اروپا، تعالی به عنوان «ایجاد و استقرار تجارب مدیریتی موفق و رسیدن به نتایج مثبت پایدار» تعریف می‌شود. ساختار این مدل مشتمل بر نه معیار در دو دسته کلی توانمندسازها و نتایج است، معیارها ضوابطی‌اند که سازمان متعالی باید در آن‌ها رویکردهایی داشته باشد، در واقع، بازنمایی مفاهیم بنیادین تعالی‌اند. معیارها و

وزن‌های توانمندسازها عبارت‌اند از رهبری^۱ (۱۰۰)، خط‌مشی و راهبرد^۲ (۸۰)، کارکنان^۳ (۹۰)، مشارکت‌ها و منابع^۴ (۹۰)، فرایندها^۵ (۱۴۰)؛ و معیارها و وزن‌های نتایج عبارت‌اند از نتایج مشتری^۶ (۲۰۰)، نتایج کارکنان^۷ (۹۰)، نتایج جامعه^۸ (۶۰) و نتایج اصلی عملکرد^۹ (۱۵۰). همان‌طور که دیده می‌شود، در مجموع، معیارها ۱۰۰۰ امتیاز دارند که به تساوی بین توانمندسازها و نتایج تقسیم شده است و وزن هر یک از معیارها متفاوت است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸، ص ۱۷).

توانمندسازی روان‌شناختی^{۱۰}

توماس و ولتهوس^{۱۱} (۱۹۹۰) توانمندسازی روان‌شناختی را فرایند انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس شایستگی^{۱۲}، احساس مؤثربودن^{۱۳}، احساس معناداربودن^{۱۴} و حق انتخاب^{۱۵} است. ایشان برای نخستین‌بار توانمندسازی روان‌شناختی را وارد متون نظری مدیریت کردند (Schermuly et al., 2011, p.253). اسپریتزر^{۱۶} (۱۹۹۵) نیز با مطالعات بیشتر در محیط کاری، توانمندسازی را به عنوان سازه‌ای انگیزشی که شامل چهار بعد معناداری، شایستگی، خودمختاری^{۱۷} و اثرگذاری است، مطرح کرد (Kuo et al., 2010, p.27). بعدها وتن و

1. Leadership
2. Policy & Strategy
3. People
4. Partnerships & Resources
5. Processes
6. Customers Results
7. Personals Results
8. Society Results
9. Key Results of Performance
10. Psychological Empowerment
11. Thomas & Velthouse
12. Competency
13. Impact
14. Meaning
15. Choice
16. Spreitzer
17. Self-Determination

کمرن^۱ (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنای قدرت بخشیدن به کارکنان دانستند، یعنی، به آن‌ها کمک کنیم حس اعتماد به نفس خود را تقویت، و بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند (عبداللهی، ۱۳۸۴، ص ۴۱). این دو نویسنده، ضمن تأیید ابعاد توانمندسازی توماس و ولتهوس، و اسپریتزر، بعد اعتماد^۲ را به آن اضافه کردند (Safari et al., 2010, p.798). سرانجام، توانمندسازی به عنوان متغیر پیوسته در نظر گرفته می‌شود، نه یک متغیر متضاد و دوگانه؛ ممکن است کارکنان، درجه‌های مختلفی از توانمندسازی را درک کنند تا به سادگی احساس کنند توانمند شده‌اند، یا خیر (Moye & Henkin, 2006, p.104). بنابراین، چهار بعد یادشده مجموعه‌ای تقریباً جامع یا کامل از تصورها و ادراک مربوط به فهم «توانمندسازی روان‌شناختی» را مشخص می‌کند (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۱۴). این چهار بعد عبارت‌اند از ۱. احساس معنادار بودن: معناداری به مفهوم تطابق بین الزامات نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است؛ ۲. احساس شایستگی: به معنای اعتقاد افراد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام دادن کارهای مهارتی است (بیگی‌نیا و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۸۳)؛ ۳. احساس آزادی عمل: احساس داشتن حق انتخاب و کنترل بر کار (Fock et al., 2011, p.321)؛ ۴. احساس مؤثر بودن: حدی که کارکنان معتقدند، می‌توانند بر پیامدهای سازمانی که در آن کار می‌کنند، نفوذ داشته باشند (Kuo et al., 2010, p.29).

مدیریت منابع انسانی اثربخش^۳

در سال‌های اخیر با توجه به تحول نقش مدیریت منابع انسانی، مفهومی دیگر در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که به آن اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌گویند. این مفهوم را می‌توان در مطالعات بسیاری از پژوهشگران مشاهده کرد، در این پژوهش‌ها به دنبال بیان ارزش آنچه متخصصان منابع انسانی برای حفظ سازمان انجام می‌دهند و چگونگی ارتباط فعالیت‌های

1. Whetten & Camron
 2. Trust
 3. Effectiveness Human Resource Management

مدیریت منابع انسانی با نتایج مطلوب سازمانی اند. بسیاری پژوهشگران اثربخشی مدیریت منابع انسانی را یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان می‌دانند (Colakoglu et al., 2006). از جمله افرادی که بحث اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مطرح می‌کند، هاسلید^۱ است. او اثربخشی را به دو حوزه تقسیم کرده است: اثربخشی فنی و اثربخشی راهبردی (Huub et al., 2006). مفهوم فنی اثربخشی معمولاً به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی یا خدمات آن اشاره می‌کند که در همه شرکت‌ها مشترک و معمول است. این فعالیت‌های سنتی مدیریت منابع انسانی مثل (جذب، آموزش، به‌کارگیری، بهداشت و ایمنی، تنظیم روابط کار، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جز آن) با عنوان فنی معرفی می‌شوند. در مقابل، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی مطرح است (مثل مدیریت استعدادها، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و جز آن)، که نوآوری‌های مدیریت منابع انسانی را در نظر می‌گیرد. برخلاف دیدگاه‌های مختلف درباره این مفهوم، دیدگاهی مشترک وجود دارد و آن این است که مدیریت منابع انسانی راهبردی در توسعه و اجرای سیاست‌های منطبق با راهبرد کسب‌وکار نقشی عمده دارد. بسیاری از نویسندگان معتقدند اثربخشی راهبردی بعدی جدید را به منابع انسانی اضافه کرده است که باعث می‌شود مدیریت منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان همسو شود، اما این ویژگی در مدیریت منابع انسانی سنتی یا فنی (مدیریت کارکنان) دیده نمی‌شد (Huselid, 1995, p.635). اثربخشی راهبردی باعث می‌شود مدیریت منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی راهبردی تغییر یابد و به این شرح تعریف شود: تجمیع همه فعالیت‌هایی که مربوط به تنظیم تلاش‌های افراد برای رسیدن به اهداف راهبردی یک سازمان است (Biesalski & Abecker, 2005).

اصول مدیریت در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است و به‌کارگیری بهترین اصول مدیریت به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان منجر خواهد شد. مدیریت ارتباط با کارکنان، راهبردی است برای جمع‌آوری نیازها و رفتارهای تجاری آنان تا به ایجاد روابطی قوی‌تر

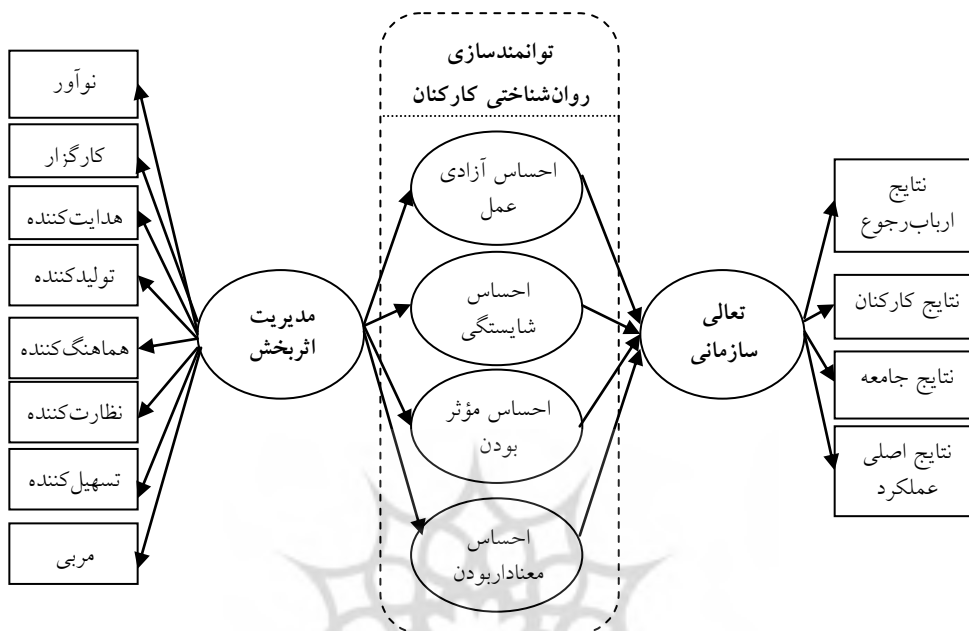
1. Huselid

با آن‌ها منجر شود، زیرا رابطه قوی در این زمینه مهم‌ترین رمز موفقیت هر کسب‌وکار است (Eklöf et al., 2012).

تاکنون پژوهش‌های زیادی رابطه مدیریت منابع انسانی با متغیرهایی مانند سرمایه روان‌شناختی (حضور و همکاران، ۱۳۹۲)، ارتقای عملکرد مدیران (فقهی فرمند، ۱۳۸۹)، اثربخشی کارکنان (عیوض‌زاده، ۱۳۸۹)، مدیریت راهبردی (Cinar, 2013)، تعهد سازمانی (Sendogdu et al., 2013)، همکاری و نوآوری (Chlivickas, 2014) و مدیریت دانش (Lapi aa et al., 2014) را بررسی کرده‌اند، و پژوهش‌های مختلفی توانمندسازی روان‌شناختی را با متغیرهایی مانند رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳)، تعهد سازمانی (ملکی آورسین و همکاران، ۱۳۹۲)، جو و فرهنگ سازمانی (راهی و همکاران، ۱۳۹۲)، عملکرد کارکنان (Luthans et al., 2010)، رضایت شغلی (Çetin, 2011)، بهره‌وری و نوآوری (Fernandez & Moldogaziev, 2011)، رفتار شهروندی سازمانی (Aksel et al., 2013)، رفتارهای کارآفرینی (Dehghani et al., 2014) بررسی کرده‌اند. پژوهش‌هایی نیز تعالی سازمانی را با متغیرهایی مانند توانمندسازی روان‌شناختی (قربانی زاده و آقوردی، ۱۳۹۲)، عدالت سازمانی (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۲)، ارتقا و بهبود الگوی مدیریت کیفیت (دهقانی، ۱۳۹۳)، عملکرد سازمانی (Antony & Bhattacharyya, 2010)، مدیریت کیفیت جامع (Campatelli et al., 2011)، مدیریت کیفیت برنامه (Marques et al., 2011)، رفتار شهروندی سازمانی (Arasli & Baradarani, 2014) و نوآوری (Jankal, 2014) بررسی کرده‌اند. با توجه به پیشینه پژوهشی، به نظر می‌رسد تا کنون در هیچ پژوهشی این سه متغیر باهم به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی بررسی نشده است.

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

در شکل ۱ ارتباط متغیرهای مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی با نقش میانجی سازه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در قالب مدل پژوهش نشان داده شده است. برای سنجش توانمندسازی نیروی انسانی، مدل توسعه‌یافته اسپریتزر توسط میشر، و برای سنجش تعالی سازمانی، چهار معیار نتایج مدل تعالی سازمانی EFQM به کار گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (بر اساس مدل تعالی سازمانی EQFM)

برای بیان چگونگی ارتباط بین متغیرها و سازه‌های مورد مطالعه، هشت فرضیه به شرح زیر مطرح شد:

- فرضیه اول: بین مدیریت اثربخش و احساس آزادی عمل کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه دوم: بین مدیریت اثربخش و احساس شایستگی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه سوم: بین مدیریت اثربخش و احساس مؤثر بودن کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه چهارم: بین مدیریت اثربخش و احساس معناداری کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه پنجم: بین احساس آزادی عمل کارکنان و تعالی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه ششم: بین احساس شایستگی کارکنان و تعالی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه هفتم: بین احساس مؤثر بودن کارکنان و تعالی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه هشتم: بین احساس معناداری کارکنان و تعالی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی، و از نظر روش، توصیفی^۱ همبستگی است که مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، تحلیل عاملی تأییدی^۱ مرتبه اول و مرتبه دوم، و مدل‌سازی معادلات ساختاری^۲ با به کارگیری نرم‌افزارهای آماری لیزرل^۳ و اس پی اس اس^۴ انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش را همه کارکنان دانشگاه‌های شهرستان همدان تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی است. به دلیل حجم زیاد جامعه آماری و دسترسی دشوار به همه دانشگاه‌های شهرستان همدان، چهار دانشگاه بزرگ این شهرستان (بوعلی سینا، علوم پزشکی، صنعتی و آزاد اسلامی) به عنوان نمونه انتخاب شد. در این پژوهش حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران برای جامعه نامحدود تعیین شد. در این فرمول، نمونه‌گیری در سطح اطمینان ۹۵ درصد و با لحاظ کردن پنج درصد خطا انجام گرفته است. بر این اساس، حجم نمونه، یعنی تعداد کارکنان انتخاب شده برابر با ۳۸۴ نفر است اما جهت اطمینان از دستیابی به تعداد نمونه مورد نظر پس از توزیع ۴۰۰ پرسشنامه، با احتساب پرسشنامه‌های برگشت داده نشده و حذف پرسشنامه‌های ناقص، در مجموعه، داده‌های ۳۹۲ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش عبارت‌اند از پرسشنامه مدیریت اثربخش (Vilkinas & Cartan, 2000؛ اقتباس از مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰، ص ۹۶) با ۱۶ گویه، که هشت بُعد مدیریت اثربخش (نوآور، کارگزار، هدایت‌کننده، تولیدکننده، هماهنگ‌کننده، نظارت‌کننده، تسهیل‌کننده و مربی) را اندازه‌گیری می‌کند، پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) با ۱۵ گویه، چهار مؤلفه احساس آزادی عمل، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و احساس معناداری کارکنان را می‌سنجد، و پرسشنامه ارزیابی نتایج تعالی سازمانی EQFM ویرایش ۲۰۰۳، با ۲۴ گویه، سازه‌های نتایج ارباب رجوع، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج اصلی عملکرد را از

1. Confirmatory Factor Analysis
2. Structural Equation Model (SEM)
3. LISREL
4. SPSS

دیدگاه کارکنان می‌سنجد. این پرسشنامه‌ها با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد درجه‌بندی شده‌اند و ارزش‌گذاری آن‌ها از ۱ تا ۵ است. در این پژوهش با زبان برنامه‌نویسی لیزرل و لیزرل ساده^۱، از طریق روش حداکثر درست‌نمایی^۲، بیشینه پارامترهای مدل مفهومی، به منظور انجام‌دادن تبیین علی و بررسی روابط بین متغیرها تخمین زده شد. همچنین، به منظور بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری، آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج بررسی سازگاری داده‌ها برای انجام‌دادن تحلیل عاملی با محاسبه ضریب KMO^۳ را نشان داد، ضریب اطمینان فن تحلیل عاملی در حد مطلوب است. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نشان می‌دهد مجموعه داده‌ها از جامعه‌ای نرمال جمع‌آوری شده و توزیع داده‌های مورد نظر نرمال است (جدول ۱).

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرها و مؤلفه‌ها، ضریب KMO و آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

متغیر	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	KMO	ضریب معناداری	Z	کلموگروف-اسمیرنوف	ضریب معناداری
مدیریت اثربخش	۱۶	۰٫۹۰۲					
نوآور	۲	۰٫۷۵۶					
کارگزار	۲	۰٫۷۹۹					
هدایت‌کننده	۲	۰٫۷۴۸					
تولیدکننده	۲	۰٫۷۷۲	۰٫۹۴	۰٫۰۰۰	۰٫۹۲۷	۰٫۳۵۶	
همهانگ‌کننده	۲	۰٫۷۰۳					
نظارت‌کننده	۲	۰٫۷۸۶					
تسهیل‌کننده	۲	۰٫۷۴۱					
مریی	۲	۰٫۷۵۹					
توانمندسازی روان‌شناختی	۱۶	۰٫۹۳۹					
آزادی عمل	۳	۰٫۷۸۷					
شایستگی	۶	۰٫۸۶۳					
مؤثربودن	۴	۰٫۷۸۵	۰٫۹۷	۰٫۰۰۰	۰٫۵۹۴	۰٫۸۷۳	
اطمینان خاطر	۳	۰٫۷۷۳					
نتایج تعالی سازمانی	۲۴	۰٫۹۳۲					
نتایج ارباب‌رجوع	۹	۰٫۸۳۳					
نتایج کارکنان	۵	۰٫۷۸۴					
نتایج جامعه	۳	۰٫۸۲۹	۰٫۹۵	۰٫۰۰۰	۰٫۷۴۷	۰٫۶۳۳	
نتایج اصلی عملکرد	۷	۰٫۸۰۶					

1. LISREL & SIMPLIS
2. Maximum Likelihood Method (ML)
3. Kaiser-Meyer-Olkin measure of sample adequacy

نتایج

از ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شده، ۳۹۲ پرسشنامه تکمیل شده تجزیه و تحلیل شد که به لحاظ دانشگاه محل خدمت، ۱۰۴ کارمند (۲۶،۵ درصد) از دانشگاه بوعلی سینا، ۱۰۱ کارمند (۲۵،۸ درصد) از دانشگاه علوم پزشکی، ۸۹ کارمند (۲۲،۷ درصد) از دانشگاه صنعتی و ۹۸ کارمند (۲۵ درصد) از دانشگاه آزاد اسلامی همدان بودند.

نتایج تخمین پارامترها و محاسبه بارهای عاملی استاندارد نشده و بارهای عاملی استاندارد شده، آماره تی و ضریب تعیین برای مدل‌های عاملی X ، $Y1$ و $Y2$ در جدول‌های ۲، ۳ و ۴ نشان داده شده است. بر اساس نتایج جدول‌های ۲، ۳ و ۴، مقادیر ضرایب تعیین (R^2) برای همه بارهای عاملی در سطح خطای پنج درصد معنادار است، که نشان می‌دهد متغیرهای آشکار مدل برازندگی قابل قبولی برای اندازه‌گیری سازه‌های پنهان دارند. همچنین، خروجی لیزرل نشان می‌دهد مقادیر آماره تی برای همه بارهای عاملی از $+1,96$ بیشتر و از $-1,96$ کمتر است. بنابراین، می‌توان گفت بارهای عاملی متغیرهای آشکار در سطح خطای پنج درصد معنادارند.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدیریت اثربخش

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مدیریت اثربخش				
مؤلفه پنهان	ضریب تعیین (R^2)	آماره تی	مقادیر استاندارد شده	شاخص آشکار
نوآور (XA)	۰,۴۹	۱۴,۱۸	۰,۷۰	مطرح کردن نظرهای نوآورانه
	۰,۶۴	۱۶,۳۸	۰,۸۰	آزمودن مفاهیم و نظرهای جدید
کارگزار (XB)	۰,۵۷	۱۴,۴۱	۰,۷۶	اعمال جریان نفوذ پایین به بالا در سازمان
	۰,۴۳	۱۲,۷۱	۰,۶۶	تأثیر بر تصمیم‌های گرفته شده در سطوح بالای سازمان
هدایت‌کننده (XC)	۰,۶۷	۱۷,۰۵	۰,۸۲	مشخص کردن نقش هر واحد
	۰,۶۵	۱۶,۹۶	۰,۸۱	مشخص کردن اولویت‌های هر واحد
تولیدکننده (XD)	۰,۳۲	۱۱,۷۳	۰,۵۷	فرصت دادن به واحدها تا اهداف مورد انتظار را برآورده کنند.
	۰,۷۵	۱۸,۰۹	۰,۸۷	بررسی میزان تحقق اهداف با اهداف تعیین شده
	۰,۵۳	۱۵,۲۸	۰,۷۳	پیش‌بینی مسائل کاری و اجتناب از بحران

ادامهٔ جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدیریت اثربخش

تحلیل عاملی تأییدی مرتبهٔ اول مدیریت اثربخش				
مؤلفهٔ پنهان	ضریب تعیین (R ²)	آمارهٔ تی	مقادیر استاندارد شده	شاخص آشکار
هماهنگ‌کننده (XE)	۰٫۶۵	۱۷٫۱۲	۰٫۸۱	ایجاد نظم در واحدها
نظارت‌کننده (XF)	۰٫۶۱	۱۷٫۰۰	۰٫۷۸	کنترل لجستیکی
تسهیل‌کننده (XG)	۰٫۶۲	۱۲٫۷۰	۰٫۷۹	مقایسهٔ سوابق و گزارش‌ها و شناسایی مغایرت‌ها
	۰٫۶۴	۱۷٫۶۴	۰٫۸۰	تشویق تصمیم‌گیری مشارکتی در گروه
مریی (XH)	۰٫۷۰	۱۸٫۶۶	۰٫۸۴	پوشاندن تفاوت‌های درون‌گروهی برای حل مسائل
	۰٫۶۸	۱۷٫۶۴	۰٫۸۳	حساس و مراقب رفتار خود با دیگران
	۰٫۷۲	۱۷٫۸۱	۰٫۸۵	کارکردن با زیردست به‌طور همدلانه
تحلیل عاملی تأییدی مرتبهٔ دوم مدیریت اثربخش				
مدیریت اثربخش (X)	۰٫۵۴	۱۶٫۹۲	۰٫۷۴	نوآور (XA)
	۰٫۶۱	۱۸٫۳۵	۰٫۷۸	کارگزار (XB)
	۰٫۵۳	۱۶٫۵۳	۰٫۷۳	هدایت‌کننده (XC)
	۰٫۵۷	۱۷٫۶۱	۰٫۷۶	تولیدکننده (XD)
	۰٫۵۶	۱۷٫۳۹	۰٫۷۵	هماهنگ‌کننده (XE)
	۰٫۵۴	۱۶٫۹۰	۰٫۷۴	نظارت‌کننده (XF)
	۰٫۵۴	۱۶٫۹۶	۰٫۷۴	تسهیل‌کننده (XG)
	۰٫۵۶	۱۷٫۱۵	۰٫۷۵	مریی (XH)

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی توانمندسازی روان‌شناختی

تحلیل عاملی تأییدی مرتبهٔ اول توانمندسازی روان‌شناختی				
مؤلفهٔ پنهان	ضریب تعیین (R ²)	آمارهٔ تی	مقادیر استاندارد شده	شاخص آشکار
آزادی عمل (Y1A)	۰٫۳۶	۱۲٫۴۳	۰٫۶۰	مطابق با میل خود عمل کردن
	۰٫۴۷	۱۴٫۸۸	۰٫۶۹	آزادی در تصمیم‌گیری برای انجام‌دادن وظایف شغلی
	۰٫۵۰	۱۵٫۲۵	۰٫۷۱	احساس استقلال به‌طور کلی

ادامه جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی توانمندسازی روان‌شناختی

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول توانمندسازی روان‌شناختی			
مؤلفه پنهان	ضریب تعیین (R ²)	آماره تی	مقادیر استاندارد شده
شاخص آشکار			
شایستگی (Y1B)	۰,۵۳	۱۶,۴۴	۰,۷۳
	۰,۵۱	۱۶,۰۸	۰,۷۲
	۰,۵۷	۱۶,۶۱	۰,۷۶
	۰,۵۳	۱۶,۵۵	۰,۷۳
مؤثر بودن (Y1C)	۰,۴۹	۱۵,۵۶	۰,۷۰
	۰,۴۶	۱۵,۰۹	۰,۶۸
	۰,۴۷	۱۵,۳۲	۰,۶۹
	۰,۵۰	۱۵,۸۳	۰,۷۱
معنادار بودن (Y1D)	۰,۴۲	۱۴,۲۷	۰,۶۵
	۰,۵۰	۱۶,۰۶	۰,۷۱
	۰,۵۰	۱۵,۶۳	۰,۷۱
	۰,۶۰	۱۷,۷۲	۰,۷۸
	۰,۴۹	۱۵,۲۰	۰,۷۰
تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر توانمندسازی روان‌شناختی			
توانمندسازی روان‌شناختی (Y1)	۰,۹۰	۱۲,۵۳	۰,۹۵
شایستگی (Y1B)	۰,۹۶	۱۶,۴۸	۰,۹۸
مؤثر بودن (Y1C)	۰,۹۸	۱۵,۸۱	۰,۹۹
معنادار بودن (Y1D)	۰,۹۴	۱۵,۴۴	۰,۹۷

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی تعالی سازمانی

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول تعالی سازمانی			
شاخص آشکار	مقادیر استاندارد شده	آماره تی	ضریب تعیین (R ²)
ارزیابی شاخص‌های مدیریت ارتباط با ارباب‌رجوع توسط سازمان	۰,۵۹	۱۲,۰۲	۰,۳۵
شاخص‌های داخلی سازمان مرتبط با رضایت و وفاداری ارباب‌رجوع روند رویه‌بهبود یا پایبندی به سطحی بالا از عملکرد را دارد.	۰,۶۰	۱۲,۲۸	۰,۳۶
مقایسه نتایج شاخص‌های درون‌سازمانی مربوط به رضایت و وفاداری ارباب‌رجوع با سازمان‌های هم‌تراز دیگر	۰,۶۱	۱۳,۱۱	۰,۳۷
در سازمان جهت تعیین میزان رضایت ارباب‌رجوع از خدمات، نظرسنجی می‌شود.	۰,۶۲	۱۳,۷۹	۰,۳۸
قابلیت داشتن سازمان در اعمال نظرهای گروه‌های مختلف و انواع ارباب‌رجوع	۰,۵۵	۱۱,۴۳	۰,۳۰
نتایج به‌دست‌آمده از مشتریان روند رویه‌بهبود و یا پایبندی به سطح بالایی از عملکرد را نشان می‌دهد	۰,۶۰	۱۲,۸۵	۰,۳۶
دراختیار داشتن داده‌های قابل مقایسه از نتایج به‌دست‌آمده ارباب رجوع با سازمان‌های هم‌تراز دیگر	۰,۶۳	۱۳,۵۳	۰,۳۹
وجود روشی که به‌طور متداول اهدافی را در جهت بهبود شاخص‌های عملکرد داخلی در زمینه رضایت ارباب‌رجوع تعیین کند.	۰,۶۱	۱۲,۹۹	۰,۳۷
توانایی سازمان در نشان‌دادن به‌کارگیری نتایج نظرسنجی در بهبود خدمات و روند انجام‌دادن کارها	۰,۵۷	۱۲,۱۶	۰,۳۲
اندازه‌گیری و ارزیابی موضوع‌های سازمانی مرتبط با کارمند که رضایت و روحیه همکاری و میزان تأثیر کارکنان را نشان می‌دهد.	۰,۵۹	۱۲,۰۷	۰,۳۵
دریافت نظرها و دیدگاه‌های کارکنان درباره موضوع‌های سازمانی (بهداشت، پرداخت ارزیابی و پاداش و جز آن) و تعیین شاخص‌های مربوطه	۰,۶۱	۱۲,۲۳	۰,۳۷
مقایسه نتایج شاخص‌های داخلی سازمان و نظرهای واقعی با موارد مشابه در سازمان‌های دیگر	۰,۶۴	۱۳,۶۳	۰,۴۱
اطلاع همه کارکنان از نتایج رضایت کارکنان و اقدامات مدیریت بر اساس آن‌ها	۰,۶۱	۱۲,۱۸	۰,۳۷
نشان‌دادن میزان نتایج نظرهای رضایت کارکنان در بهبود، یا پایبندی به سطحی بالا و ارائه نتایج قابل مقایسه با سازمان‌های هم‌تراز	۰,۶۱	۱۲,۱۶	۰,۳۷
ارائه میزان مشارکت فعال سازمان در امور جامعه (مؤسسات خیریه، آموزش، ورزش و امور تفریحی) و دست‌یافتن به نتایج کاربردی و مؤثر	۰,۶۱	۱۲,۹۵	۰,۳۷

نتایج ارباب‌رجوع (Y2A)

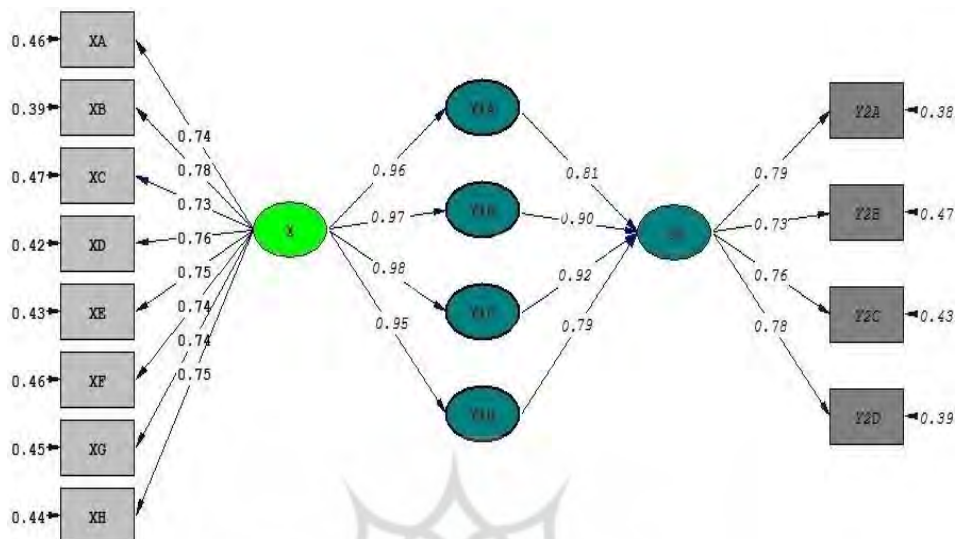
نتایج کارکنان (Y2B)

نتایج جامعه (Y2C)

ادامه جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی تعالی سازمانی

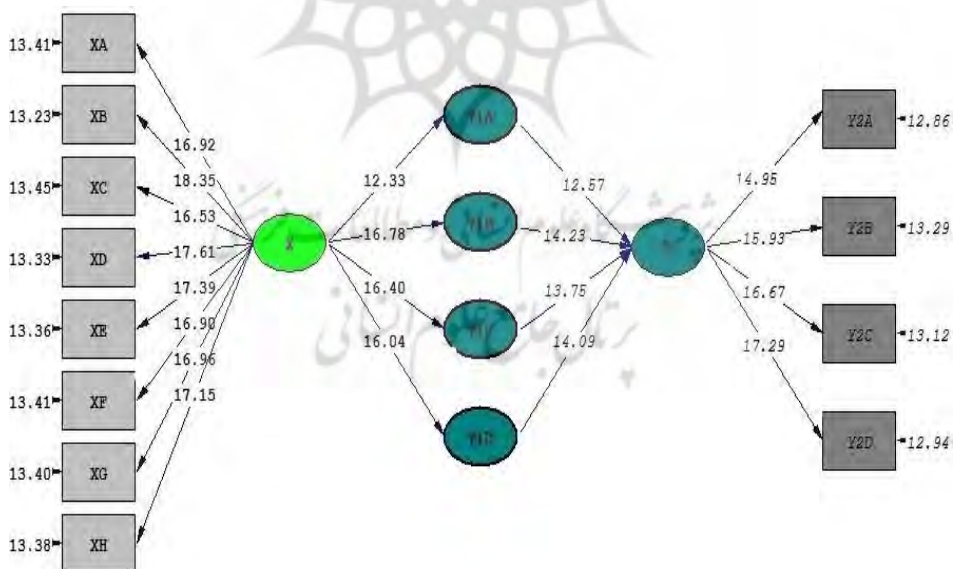
تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول تعالی سازمانی			
مؤلفه پنهان	ضریب تعیین (R ²)	آماره تی	مقادیر استاندارد شده
شاخص آشکار			
نتایج اصلی عملکرد (Y2D)	۰,۳۷	۱۲,۳۳	۰,۶۱
	نشان دادن میزان روند مثبت فعالیت های یاد شده و ارائه نتایج قابل مقایسه با سازمان های موجود در همان ناحیه		
	۰,۳۳	۱۱,۱۴	۰,۵۸
	میزان بهبودی حسن شهرت سازمان و برداشت های عمومی خوب از طریق نتایج نظرخواهی های همسایگان و جامعه		
	۰,۳۸	۱۳,۳۳	۰,۶۲
	نشان دادن میزان روند روبه بهبود نتایج دستاوردهای اصلی مالی و غیرمالی		
	۰,۳۵	۱۲,۴۰	۰,۵۹
	نشان دادن میزان نتایج دستاوردهای اصلی مالی و غیرمالی قابل مقایسه یا بهتر از رقبای مستقیم با سازمان های هم تراز		
	۰,۴۱	۱۳,۹۷	۰,۶۴
	تفکیک بخش های مختلف کار و خدمات برای نشان دادن تفاوت های عملکردی		
نتایج تعالی سازمانی (Y2)	۰,۳۷	۱۳,۰۵	۰,۶۱
	شناسایی و اندازه گیری عملکرد همه فرایندهایی که به طور مستقیم با تولید یک محصول، یا خدمت دخالت دارد.		
	۰,۴۱	۱۳,۸۱	۰,۶۴
	میزان روند روبه بهبود این فعالیت های مربوط به محصولات، یا خدمات		
	۰,۳۵	۱۲,۸۷	۰,۵۹
	میزان قابل مقایسه بودن این فعالیت های مربوط به محصولات و خدمات، با دیگران		
	۰,۳۵	۱۲,۳۳	۰,۵۹
	میزان روند روبه بهبود نتایج فعالیت های پشتیبانی و اداری، و قابل مقایسه یا بهبود آن ها		
	تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تعالی سازمانی		
	۰,۶۲	۱۴,۹۵	۰,۷۹
نتایج ارباب رجوع (Y2A)			
۰,۵۳	۱۵,۹۳	۰,۷۳	
نتایج کارکنان (Y2B)			
۰,۵۷	۱۶,۶۷	۰,۷۶	
نتایج جامعه (Y2C)			
۰,۶۱	۱۷,۲۹	۰,۷۸	
نتایج اصلی عملکرد (Y2D)			

فرضیه ها با فن معادلات ساختاری مطابق با شکل های ۲ و ۳ آزمون شد. مقادیر تی برای همه روابط ساختاری از مقدار معناداری سطح خطای پنج درصد (۱,۹۶) بیشتر است؛ لذا همه روابط بین متغیرها و سازه ها تأیید می شود.



شکل ۲. نتایج تحلیل روابط ساختاری

همچنین، نتایج محاسبه آماره‌ی تی مربوط به روابط ساختاری متغیرها و سازه‌های پنهان در شکل ۳ نشان داده است.



شکل ۳. نتایج تحلیل محاسبه آماره‌ی تی در مدل ساختاری

بر اساس شکل‌های ۲ و ۳، اثر متغیر پنهان مدیریت اثربخش بر آزادی عمل برابر ۰/۹۶ است، که با توجه به معناداری مقدار آماره مربوط به آن در سطح خطای پنج درصد، فرضیه اول مبنی بر تأثیر مثبت مدیریت اثربخش بر احساس آزادی عمل کارکنان تأیید می‌شود. همچنین، اثر مدیریت اثربخش بر سازه‌های دیگر توانمندسازی روان‌شناختی به این شرح است: شایستگی برابر با ۰/۹۷، مؤثر بودن برابر با ۰/۹۸، و معنادار بودن برابر با ۰/۹۵، که با توجه به معناداری آماره‌تی مربوط به هر یک از آن‌ها در سطح خطای پنج درصد، فرضیه‌های دوم، سوم و چهارم مبنی بر تأثیر مثبت مدیریت اثربخش بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأیید می‌شود.

درباره تأثیر آزادی عمل کارکنان بر تعالی سازمانی، میزان اثر مثبت برابر ۰/۸۱ است که با توجه به معناداری آماره‌تی در سطح خطای پنج درصد، فرضیه پنجم تأیید می‌شود. همچنین، اثر سازه‌های دیگر توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمانی به این شرح است: شایستگی برابر با ۰/۹۰، مؤثر بودن برابر با ۰/۹۰ و معنادار بودن برابر با ۰/۷۹، که با توجه به معناداری مقدار آماره‌تی مربوط به هر یک از آن‌ها در سطح خطای پنج درصد، فرضیه‌های ششم، هفتم و هشتم مبنی بر تأثیر مثبت ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمانی تأیید می‌شوند.

مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق عبارت‌اند از کای اسکوتر بهنجار برابر با ۱/۸۵، ریشه میانگین مربعات باقیمانده برابر با ۰/۳۰، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد برابر با ۰/۴۷، شاخص نیکویی برازش برابر با ۰/۹۵، شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده برابر با ۰/۹۲، شاخص برازش هنجار شده برابر با ۰/۹۸ و شاخص برازش تطبیقی برابر با ۰/۹۹. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقادیر به‌دست‌آمده برای شاخص‌های برازش، همگی در محدوده قابل قبول خود قرار دارند. این مطلب نشان می‌دهد مدل تحقیق با داده‌ها برازشی خوب دارد و مدل ساختاری مناسب است.

بحث و نتیجه

نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول برای متغیر برون‌زا مدیریت اثربخش نشان می‌دهد مهم‌ترین شاخص‌ها که بالاترین بار عاملی را دارند عبارت‌اند از «بررسی میزان تحقق اهداف با اهداف

تعیین شده، کارکردن با زیردست به‌طور همدلانه و پوشاندن تفاوت‌های اصلی بین اعضای گروه برای حل مسائل به‌طور مشارکتی» می‌باشند، در تحلیل نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم مدیریت اثربخش، «نقش کارگزار مدیر، نقش تولیدکننده، هماهنگ‌کننده و نقش مربی» مهم‌ترین سازه‌های مؤثر از بین هشت سازه تأثیرگذار بر مدیریت اثربخشند.

همچنین، نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول برای متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی نشان می‌دهد «احساس متمایز کارکردن کارکنان، باور به خوب بودن خود در انجام دادن کارها، اطمینان از توانایی خود برای انجام دادن کارها» مهم‌ترین شاخص‌های مؤثرند، در نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم توانمندسازی روان‌شناختی، «احساس مؤثر بودن و احساس شایستگی» مهم‌ترین سازه‌های مؤثر از بین چهار سازه تأثیرگذار بر توانمندسازی روان‌شناختی‌اند.

نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول برای متغیر پنهان درون‌زای این پژوهش، یعنی نتایج تعالی سازمانی، نشان می‌دهد «مقایسه نتایج شاخص‌های داخلی سازمان و نظرهای واقعی با موارد مشابه در سازمان‌های دیگر، تفکیک بخش‌های مختلف کار و خدمات برای نشان دادن تفاوت‌های عملکردی و میزان روند روبه بهبود عملکرد همه فرایندهایی که به‌طور مستقیم با تولید یک محصول، یا خدمت دخالت دارد» مؤثرترین شاخص‌ها می‌باشند، در نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم نتایج تعالی سازمانی، «نتایج ارباب‌رجوع و نتایج اصلی عملکرد» مهم‌ترین سازه‌های مؤثر از بین چهار سازه تأثیرگذار بر نتایج تعالی سازمانی‌اند.

تحلیل یافته‌های بخش ساختاری مدل نشان می‌دهد مدیریت اثربخش با ضرایب مسیر بالایی که با توانمندسازی روان‌شناختی دارد، می‌تواند عاملی مؤثر و قدرتمند برای توانمندسازی کارکنان محسوب شود و با توجه به نتایج، مدیران و سرپرستان واحدهای دانشگاه‌های شهرستان همدان، بیشترین بسترسازی را برای شایستگی و مؤثر بودن کارکنان در محیط کاری فراهم کرده و کمتر زمینه را برای آزادی عمل و احساس معناداری کارکنان فراهم کرده‌اند. در صورتی اگر افراد به‌جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، به‌طور داوطلبانه و عامدانه در وظایف خویش درگیر شوند، قادر خواهند بود اقدامات ابتکاری انجام دهند. همچنین، وقتی اهداف یا فعالیت‌های سازمانی با ارزش‌ها، آرمان‌ها و استانداردهای کارکنان متجانس باشد، کارکنان خود را

بیشتر درگیر فعالیت‌های سازمانی کرده و عرضه خدمت بهتر، بخشی از نظام آنان می‌شود. نتایج این پژوهش با نتایج راهی و همکاران (۱۳۹۲)، حضوری (۱۳۹۲)، نصرافهانی (۱۳۹۲)، اقدسی (۱۳۹۲)، سیدجوادین و فراچی (۱۳۹۰)، فقیهی فرمند (۱۳۸۹)، رجب‌بیگی و همکاران (۱۳۸۸)، دیویتینک و آمیجد، (۲۰۱۱)، کارلوس^۱ (۲۰۰۴)، دیی و دامر (۲۰۰۱)، و فوکس (۲۰۰۰) همخوانی دارد. بنابراین، مدیران سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی برای توانمندسازی کارکنان می‌توانند از طریق اقدامات قانونی و رسمی، و راهبردهایی مانند مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، فراهم کردن اطلاعات، تشکیل گروه و آزادی عمل، و تغییر عوامل سازمانی، مانند نظام پاداش‌دهی، تدوین اهداف روشن و قابل دستیابی، تهیه منابع لازم و تدوین ساختار مناسب سازمانی، حالات بی‌قدرتی و ناتوانی کارکنان را از بین ببرند، تا کارکنان احساس کنند عضو مهم سازمان محسوب می‌شوند و دارای باارزشی‌اند. علاوه بر این، با توجه به نتایج این پژوهش، مدیران و مسئولان در واحدهای دانشگاهی می‌توانند از طریق اقدامات غیررسمی، در بخش تحت سرپرستی خود، نقش‌های نوآور، کارگزار، هدایت‌کننده، تولیدکننده، هماهنگ‌کننده، نظارت‌کننده، تسهیل‌کننده و نقش مربی ایفا کنند تا کارمندان احساس آزادی عمل و معناداری بیشتری داشته باشند.

همچنین، یافته‌های این پژوهش حاکی از تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمانی در دانشگاه‌های شهرستان همدان است. بر این اساس، هرچه سطح توانمندی روان‌شناختی افراد سازمان بالاتر باشد، دستیابی به تعالی شتاب خواهد گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده تأثیر بیشتر ابعاد شایستگی و مؤثر بودن بر تعالی سازمانی است. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات قربانی‌زاده و آقوردی (۱۳۹۲)، حاتمی و دستار (۱۳۹۰)، بیگی‌نیا و همکاران (۱۳۸۹)، باقرگرگی (۱۳۸۹)، فرناندز و مولدوگازو (۲۰۱۱)، بارتین و بارتین (۲۰۱۱)، استاک (۲۰۱۰)، و همبورستاد^۲ و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی دارد. درباره تأثیر مدیریت اثربخش بر توانمندسازی روان‌شناختی،

1. Carlos
2. Hambvrstad

همان‌طور که نتایج حاکی از توجه بیشتر مدیران به دو بُعد شایستگی و مؤثر بودن است، همین دو بُعد (شایستگی و مؤثر بودن) ضرایب تأثیر قوی بر تعالی سازمانی نسبت به ابعاد آزادی عمل و معناداری دارند. بنابراین، با توجه به حساسیت موضوع و برای افزایش ضرایب دو بُعد آزادی عمل و معناداری، پیشنهاد می‌شود به کارکنان، به‌ویژه در بدو ورود به سازمان ارزشمندی اهداف شغلی و سازمانی از طریق دوره‌های آموزشی ویژه تفهیم شود. بیان نتایج و آثار فعالیت‌های کارکنان سازمان در پیشبرد اهداف سازمان و بیان تأثیر اجتماعی فعالیت‌ها می‌تواند در افزایش احساس معناداری مؤثر باشد. علاوه بر آن، انتظار است مدیران برای دستیابی به تعالی سازمان، اختیارات کارکنان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان افزایش دهند. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و افزایش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان از طریق سیستم پرداخت پاداش منصفانه، موجب تسهیل دستیابی به تعالی سازمانی خواهد شد.

منابع و مأخذ

۱. آزادمرزآبادی، اسفندیار؛ هوشمندجا، منیجه؛ پورخلیل، مجید (۱۳۹۱). «رابطه معنویت سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی، خلاقیت، هوش معنوی، استرس شغلی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه». *مجله علوم رفتاری*، دوره ششم، شماره دوم، صفحات ۱۸۷-۱۸۱.
۲. احمدوند، علی‌محمد؛ تربتی، امیر؛ پوررضا، ناصر (۱۳۹۱). «طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از BSC و EFQM». *دوفصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، سال چهارم، شماره اول، صفحات ۸۶-۵۵.
۳. اقدسی، سمانه؛ نوروززاده، رضا (۱۳۹۲). «عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، شماره اول، صفحات ۲۲۲-۱۹۷.
۴. باقرگرچی، محمد (۱۳۸۹). «ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان». *فصل‌نامه مدیریت*، سال هفتم، شماره ۱۷، صفحات ۴۸-۳۸.
۵. بنی‌هاشم، سیدعلی (۱۳۹۲). «سیر تغییرات ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین در مدل اروپایی تعالی سازمانی». *ماهنامه فناوری سیمان*، شماره ۶۰، صفحات ۳۶-۳۳.
۶. بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ هاشمی‌اشرفی، سیداسماعیل؛ نعیمی، عبدالزهرا (۱۳۹۳). «بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی». *فصل‌نامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۲، شماره اول، صفحات ۱۹-۱.
۷. بیگی‌نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد؛ نجاری‌نژاد، حسن (۱۳۸۹). «تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی». *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره سوم، صفحات ۱۰۲-۷۹.
۸. جعفری فوشچی، بهزاد (۱۳۸۳). «جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان». *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۶۲، صفحات ۵۵-۴۹.

۹. حاتمی، سکینه؛ دستار، حسین (۱۳۹۰). «تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی». *دوفصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، سال چهارم، شماره اول، صفحات ۵۳-۲۷.
۱۰. حرّی، صادق؛ اکبری، حسن؛ قرقره‌چی، مجید؛ نوری‌الموتی، صابر (۱۳۸۸). «بررسی مزایا و دستاوردهای به‌کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی». *فصل‌نامه بصیرت*، سال شانزدهم، شماره ۴۴، صفحات ۹۷-۱۲۴.
۱۱. حضوری، محمدجواد؛ صالحی، علی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ نجاری، رضا (۱۳۹۲). «طراحی مدل ارتقای سرمایه روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی ایران: تبیین نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی». *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۷، شماره سوم، صفحات ۴۷-۲۳.
۱۲. دهقانی، احسان (۱۳۹۳). «ارزیابی چالش‌های پنج دوره اجرای الگوی تعالی سازمانی ودجا و مقایسه آن با الگوی تعالی سازمانی مکنّا». *فصل‌نامه توسعه سازمانی پلیس*، سال یازدهم، پیاپی ۴۸، شماره اول، صفحات ۳۶-۱۱.
۱۳. راهی، فاطمه؛ احمدی، عباداله؛ برزگر، مجید (۱۳۹۲). «رابطه جو و فرهنگ سازمانی با میانجیگری نقش توانمندسازی بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان فارس». *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال چهارم، شماره دوم، صفحات ۲۲۰-۱۹۹.
۱۴. رجب‌بیگی، مجتبی؛ فروزنده، لطف‌ا. . .؛ واریزی، افسون (۱۳۸۸). «عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانشجویان پژوهشگاه صنعت نفت». *فصل‌نامه علوم مدیریت ایران*، سال چهارم، شماره ۱۴، صفحات ۱۲۰-۹۳.
۱۵. سیدجوادین، سیدرضا؛ فراخی، محمدمهدی (۱۳۹۰). «اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق». *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۶، شماره اول، صفحات ۳۷-۱۹.
۱۶. شمس‌مورکانی، غلامرضا؛ میرزاپور، سمیرا (۱۳۹۰). «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های مدل تعالی سازمان EFQM در دانشگاه‌ها: مطالعه موردی دانشگاه آزاد شهرکرد». *مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره پنجم، صفحات ۱۳۲-۱۱۵.

۱۷. عابدیان، علی اکبر؛ بحرانی، امیر (۱۳۸۶). «به کارگیری مدل سرآمدی EFQM به منظور بهبود عملکرد». ماهنامه پیام دریا، صفحات ۷۲-۶۸.
۱۸. عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). «توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۱، شماره اول، صفحات ۶۴-۳۷.
۱۹. عطافر، علی؛ فروزان، بتول (۱۳۹۲). «بررسی تعالی سازمانی شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان بر اساس مدل پیترز و واترمن». مجله مدیریت تولید و عملیات، دوره چهارم، پیاپی ششم، شماره اول، صفحات ۱۰۲-۸۵.
۲۰. عیوض‌زاده، اسماعیل؛ معینان، داود (۱۳۸۹). «تأثیر مدیریت منابع انسانی بر بهبود اثربخشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق». فصل‌نامه برنامه‌ریزی درسی دانش و پژوهش در علوم تربیتی. شماره ۲۷، صفحات ۳۰۶-۲۹۷.
۲۱. فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۹). «بررسی عوامل مؤثر اصول مدیریت سازمانی در ارتقای عملکرد مدیران و کارکنان به تفکیک زن و مرد در سازمان‌های خدماتی». مجله زن و مطالعات خانواده، سال سوم، شماره دهم، صفحات ۱۱۰-۹۳.
۲۲. قربانی‌زاده، وجه. . . ؛ آقوردی، بابک (۱۳۹۲). «نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمانی». دوفصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره اول، صفحات ۱۰۶-۸۷.
۲۳. کینلا، دنیس (۱۳۸۷). «توانمندسازی منابع انسانی». ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و معصوم‌علی سلیمان، تهران، نشر مدیران.
۲۴. مقیمی، سیدمحمد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۰). پژوهش‌نامه مدیریت: مبانی سازمان و مدیریت. تهران، انتشارات راه‌دان.
۲۵. ملکی آورسین، صادق؛ زوار، تقی؛ وکیلی، راحله (۱۳۹۲). «رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه شهرستان مراغه». فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی،

- سال هفتم، شماره دوم، صفحات ۱۴۴-۱۳۱.
۲۶. مینویی، رضا (۱۳۸۵). «مقایسه مدل‌ها و جوایز تعالی سازمانی». مجله صنعت خودرو، صفحات ۹۸-۱۰۲.
۲۷. نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۸). *مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل*. چاپ هشتم، تهران، نشر سرآمد.
۲۸. نصرافهانی، علی؛ غضنفری، احمد؛ عامری‌نسب، سیامک (۱۳۹۲). «رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان». *دوفصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال پنجم، شماره اول، صفحات ۱۲۸-۱۰۷.
۲۹. واعظی، رضا؛ وثوقی، فاطمه (۱۳۸۹). «اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی پژوهشی در شرکت پالایش نفت تهران». *فصل‌نامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، سال هشتم، شماره ۱۹، صفحات ۹۶-۷۳.
۳۰. یارمحمدیان، محمدحسین؛ شفیع پورمطلق، فرهاد؛ فولادوند، مریم (۱۳۹۲). «رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با خودارزیابی از تعالی سازمانی به منظور ارائه یک مدل پیش‌بین». *فصل‌نامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، سال چهارم، شماره اول، صفحات ۱۸-۱.
31. Aksel, I.; Serikan, S.; Kiziloglu, M.; Aksoy, B. (2013). Assessment of Teachers Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey - 2nd Cyprus International Conference on Educational Research, CY-ICER 2013. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 89 (2013), 69 ° 73.
32. Alhassan, Kh.; Chan, J. F. L.; Metcalfe, A. (2000). The role of total productive maintenance in business excellence . *Total Quality Management*, 1. 1(4-6), 522-596.
33. Antony, J.; Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs *Journal of Measuring Business Excellence*, 14(2), 3-11.
34. Arasl H.; Baradarani, S. (2014). Role of Job Satisfaction in the relationship of Business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry .*Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1406 ° 1415.
35. Barton, Harry; Barton, Lisac (2011). Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context *Human Resource Management Review*, 21, 1628-1637.

36. Biesalski, E.; Abecker, A. (2005). *Human resource management with ontology*. DaimlerChrysler AG, Werk Worth, Forschungszentrum Informatik (FZI), Karlsruhe.
37. Campatellia, G. ; Cittib, P.; Meneghin, A. (2011). Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration .*Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 691-704.
38. Chlivickas, E. (2014). International cooperation and innovations for developing human resources system .*Contemporary Issues in Business, Management and Education. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 276° 283.
39. Cinar, O.; Karcioğlu, F. (2013). The relationship between strategic management, institutionalization and human resource management: a survey study with family businesses located in the northeast Anatolia sub economic region of Turkey .9th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013), 835 ° 842.
40. Colakoglu, S.; David P.; Lepaka, Ying Honga, (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context .The State University of New Jersey, School of Management and Labor Relations, *Department of Human Resource Management, Piscataway, NJ 08854, United States*, 12 May 2006, 137-154.
41. Conti, Tito A. (2007), "A history and review of the European quality award model", *the TQM magazine*, 19(2), 112-128.
42. Dahlgaard, Park; Dahlgaard, Jens. J. (2007). Excellence. 25 Years Evolution *Journal of Management History*, 13(4), 371-393.
43. Dee, J.; Dumer, D. (2001). *Structural and Psychological Antecedents of Teacher Empowerment*. University of Massachusetts.
44. Dehghani, S.; Gharooni, A.; Arabzadeh, A. (2014). Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education. 2nd World Conference on Business, Economics and *Management – WCBEM. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 (2014), 1130 ° 1141.
45. Dewettinck, K.; Van Ameijde, M. (2011). Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioural Intentions . *Personal Review*, 40(3), 284- 305, Available at: www.emeraldinsight.com.
46. EFQM (2009). *EFQM Annual Report 2009*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
47. Eklof, J. A.; Hackl, P.; Westlund, A. (2012). Onmeasuring interactions between customer satisfaction and financial results *Total Quality Management*, 10(4&5), 1061-1072.
48. Fatih, Çetin. (2011). "The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey", *European Journal of Social Sciences*, 2, 3217-224.
49. Fernandez, Sergio; Moldogaziev, Tima (2011). A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes .11th *National Public Management Research Conference*, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New york, June 2-4.

50. Fock, H.; Chiang, F. Y.; Au, K. K.; Hui, M. (2011). The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 319-328, Available at: <http://dx.doi.org>.
51. Fox, J. (2000). *Employee Empowerment: an Apprenticeship Model*. Barney School of Business University of Hotford.
52. Hill, Frances; Huq, Rozana (2004). Employee Empowerment: Conceptualization, Amims and Outcomes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(8), 1025- 1041.
53. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-720
54. Huub, J. M.; Ruel, Tanya V.; Bondarouk, Mandy Van der Velde (2006). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. Available at: www.emeraklinsight.com.
55. Jankalova, M. (2012). Business Excellence evaluation as the reaction on changes in global business environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 1056 ° 1060.
56. Kuo, Tsung-Hsien; Li-An; Ho Chinho, Lin; Kuei-Kuei, Lai (2010). Employee Empowerment in a Technology Advanced Work Environment. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 24-42.
57. Lapi aa, I.; Maur ea, G.; Stari eca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Contemporary Issues in Business, Management and Education. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 577 ° 586.
58. Luthans F.; Youssef, C. M.; Sweetman, D. (2010). "Impact of positive appraisals of relationships and health on employees: Overall well-being". *Under Journal Review, Not Published*.
59. Marques, A.; Maria, J. (2011). Evaluation of physical activity programmers for elderly people - a descriptive study using the EFQM' criteria. *BMC Public Health*, (11)23, 12-20.
60. Mok, K-h. (2003). Decentralization and mercerization of education in Singapore: a case study of the school excellence model. *Journal of Educational Administration*, 41(4), 348-366.
61. Moye, M. J.; Henkin, A. B. (2006). Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
62. Safari, K.; Ghorban, A.; Rastegar; Jahromi R. (2010). The Relationship Between Psychological Empowerment and Entrapreneurship Among Clerks of Fars Payame Noor University. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 374-391.
63. Schermuly, C. C.; Schermuly, R. A.; Meyer, B. (2011). Effects of Vice-Principals Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 252-264.

64. Sendogdu, A. A.; Kocabacak, A.; Guven, S. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study .9th International Strategic Management Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013), 818 ° 827.
65. Stack, Laura (2010). Empowered Employees are More Productive . 1-5, Available at [www. linkageinc. com](http://www.linkageinc.com).
66. Thomas, K. W.; Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Element of Empowerment: An Interpretive Modle of Intrinsic Task Motivation . *Academy of Management Review*. 15, 53-63.
67. Vilkinas T.; Cartan G. (2001). The behavioural control room for managers: the integrator role *Leadership and organization Development Journal*, 22(4), 175-185.

