

Research Paper

Explain and Identify the Components of Employee Empowerment (Case Study: Ardabil University of Medical Sciences)

Peyman Akharbin ¹, Turan Soleimani^{2*}, Sadr al-Din Sattari ³

1. PhD Student in 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.

Received: 2020/10/19

Accepted: 2021/8/4

PP: 120-135

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2022.26342.5253](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.26342.5253)

Keywords:

Component,
Empowerment,
Ardabil University of Medical
Sciences.

Abstract

Introduction: This study was conducted to explain and identify the components of staff empowerment of Ardabil University of Medical Sciences.

research methodology: The present study is descriptive and survey-applied in terms of methodology. The statistical population of the study consisted of all employees working in Ardabil University of Medical Sciences who are working in 2019, numbering 7319 people. From this number, 380 people were selected using Morgan table and stratified random sampling method appropriate to the volume. The data of this study were obtained using a researcher-made questionnaire. Descriptive (frequency, mean, standard deviation) and inferential statistics (confirmatory factor analysis, one-sample t-test and Friedman test) SPSS24 were used to analyze the data. It was reported using Cronbach's alpha (0.96).

Findings: The results of the analysis of the obtained data showed that the factor structure of the questionnaire of empowerment components of the observed correlations is significant and the model has a good fit.

Conclusion: In general, the results showed that the four components of empowerment (individual, interpersonal, organizational and technical) are approved from the perspective of employees and the value of t-statistic showed that the components of empowerment in Ardabil University of Medical Sciences from the perspective of case study. The results obtained from Friedman test also showed that the value of Chi 2 (1017.817) statistics regarding the position and importance of each of the empowerment components from the perspective of Ardabil University of Medical Sciences staff is significant at a confidence level of 0.95. Accordingly, the highest rank is related to the organizational component and the lowest rank is related to the technical component.

Citation : akharbin peyman, soleimani turan, Sattari Sadr al-Din(2022). Explain and Identify the Components of Employee Empowerment (Case Study: Ardabil University of Medical Sciences) .Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(5):120-135

Corresponding author: Turan Soleimani

Address: Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

Tell: 04533534846

Email: t.soleimani13@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

Many researchers believe that traditional sources of wealth can be purchased, but capable manpower is a factor without which it is not possible to develop potential capabilities in the organization. Empowerment is defined as the distribution of decision-making power to people who do not have it in the organization, and many studies have emphasized the essential role of employee empowerment in improving the productivity and effectiveness of the organization. Therefore, this study was conducted to explain and identify the empowerment components of the staff of Ardabil University of Medical Sciences.

Context:

Human resources in any organization play a fundamental and essential role in its sustainable growth and development, therefore, it can be said that the empowerment of human resources is the management lever of the organization in order to improve the organization in order to achieve organizational goals.

Goal:

The aim of the current research is to explain and identify the components of empowerment of employees of Ardabil University of Medical Sciences and Health Services.

Method:

In the descriptive statistics section, using the frequency table of variables, sample characteristics as well as descriptive characteristics of research variables are examined. The results of the study of demographic information of the sample group indicate that 40% of the participants in the study had a master's degree or higher, 53.9% had a bachelor's degree and 6.1% had an associate's degree. Also, 16.6% of the research sample group have a service history between 21 to 30 years, 28.4% have 16-20 years of service, 21.8% have 11-15 years of service, 15.5% have 5-10 years of service and 17.6% below They have 5 years of service. Among the sample group, the age group of 45-36 years were the most present in the study.

The present study is a descriptive survey in terms of method and applied research in terms of purpose. The statistical population of the study consisted of 7319 employees in Ardabil University of Medical

Sciences who are employed in 2019. Sampling method in the present study was a stratified random method that using Morgan table based on the city of employment and the type of service, health, treatment, education and administration, 380 people were selected as the statistical sample. Both field and library methods were used to collect data in this study. In order to study the subject and related theoretical foundations, library resources including books, publications, dissertations and internal and external articles were used and in the field method, a researcher-made questionnaire was used to obtain the employees' point of view. The questionnaires were reviewed by 5 professors of the department, the research director of the university and the supervisors and advisors and were approved with a slight modification. Cronbach's alpha test was used to evaluate the reliability of the questionnaire. The obtained Cronbach's alpha (0.96) is reported and the research data using descriptive and inferential statistical methods (confirmatory factor analysis, one-sample t-test and Friedman test) and soft SPSS²⁴ software was analyzed.

Findings:

The results of the analysis of the obtained data showed that the factor structure of the questionnaire, the components of empowerment, the observed significant correlations and the model has a good fit.

Results:

Finally, considering the test results of the present research questions and their analysis with the results of similar research, it can be stated that considering that universities should be very up-to-date, learner, agile, with fast and correct reactions, in line. Rapid external developments and expectations of public opinion and ready to use the latest scientific and technological phenomena to meet the needs of society, creating appropriate conditions for empowering employees and having capable managers and employees is essential and using the results of this research and application Empowerment model and components with 48 items described in it and optimal planning for their use in operational and strategic planning can play an important role in empowering university staff

مقاله پژوهشی

تبیین و شناسائی مؤلفه های توانمند سازی کارکنان
(مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی اردبیل)پیمان آخربین^۱، توران سلیمانی^{۲*}، صدرالدین ستاری^۳

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

چکیده

مقدمه و هدف: این پژوهش به منظور تبیین و شناسایی مؤلفه های توانمند سازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل انجام شده است.

روش شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نظر روش شناسی توصیفی و از نوع پیمایشی- کاربردی می باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل که در سال ۱۳۹۸ مشغول به کار می باشند، به تعداد ۷۳۱۹ نفر تشکیل می داد. از این تعداد ۳۸۰ نفر با استفاده از جدول مورگان و از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم انتخاب شد. داده های این پژوهش با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بدست آمد، برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد) و استنباطی (تحلیل عاملی تاییدی، تک نمونه ای و آزمون فریدمن) SPSS²⁴ استفاده گردید که پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۹۶) گزارش گردید.

یافته ها: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده نشان داد که ساختار عاملی پرسشنامه مؤلفه های توانمندسازی همبستگی های مشاهده شده معنادار و مدل از برازندگی خوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری: در کل نتایج نشان داد که مؤلفه های چهارگانه توانمندسازی یعنی (فردی، میان فردی، سازمانی و فنی) از دیدگاه کارکنان مورد تأیید می باشد و مقدار آماره t نشان داد که مؤلفه های توانمندسازی در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از دیدگاه نمونه آماری مورد تأیید هستند هم چنین نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن نشان داد که مقدار آماره خی ۲ (۱۰۶۸/۸۱۷) در خصوص جایگاه و اهمیت هر کدام از مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می باشد. بر این اساس بالاترین رتبه به مؤلفه سازمانی و پایین ترین رتبه مربوط به مؤلفه فنی است

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۷/۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۵/۱۳

شماره صفحات: ۱۳۵-۱۲۰

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/jedu.2022.26342.5253](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.26342.5253)

واژه های کلیدی:

مؤلفه، توانمندسازی، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل.

استناد: آخربین پیمان، سلیمانی توران، ستاری صدرالدین (۱۴۰۱) تبیین و شناسائی مؤلفه های توانمند سازی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی اردبیل)

دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۵): ۱۲۰-۱۳۵

* نویسنده مسوول: توران سلیمانی

شانی: استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

تلفن: ۰۴۵۳۳۵۳۴۸۴۶

پست الکترونیکی: t.soleimani13@yahoo.com

مقدمه

گستره دگرگونی های محیط به ویژه در زمینه علم و فناوری، موفقیت سازمان ها را بیش از هر چیز به قابلیت های منابع انسانی آن ها متکی ساخته است. به نحوی که محتوای تفکر مدیریت و روش های مورد استفاده در سازمان دستخوش تغییرات و دگرگونی های عمیق و شدید شده است. لذا موفقیت هر سازمان رابطه مستقیمی با کاردانی، تلاش و توانمندی نیروی انسانی شاغل در آن دارد و هرگونه بی توجهی به این منبع مهم و عظیم، عوارض و پیامدهای گوناگون و جبران ناپذیری همچون از دست دادن نیروهای متخصص و کارآمد، هدر رفتن سرمایه گذاری های سازمانی و در نهایت کاهش کارایی و فنای سازمان را در بر خواهد داشت (Abbaspour and Badri, 2015). چارلز هندی معتقد است که منابع مرسوم و سنتی ثروت (زمین، مواد خام، تکنولوژی و حتی کارگران غیر ماهر) را در مواقع لازم می توان خرید؛ عاملی که بدون آن نمی توان در سازمان فعالیت کرد نیروی انسانی توانمند است که می تواند از همه این منابع برای دستیابی به بهترین مزایا به راحتی استفاده کرد (Jazni and Rostami, 2011). توانمندسازی یکی از دیدگاه های جدید است که سازمان ها برای جواب دادن به نیاز ضروری مدیریت نوین برای هماهنگی با تغییر و تحول مورد استفاده قرار می دهند. (Kinlaw, 2004) توانمندسازی کارمندان در شرایطی رقابتی آن چنان مهم است که می تواند توانایی رقابتی دائمی را برای سازمان به همراه داشته باشد (Hoseinpour & Gharibzadeh, 2019). 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 تصمیم گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند (villegas, 2015). فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد به گونه ای که این ابزار برای آنها قابل مشاهده بوده و آنها را برای مصالح خود استفاده کنند، تعریف دیگری از توانمندسازی است (Nissan and Holt, 2002). توانمندی شامل ابعاد و مؤلفه های است که افراد هنگام انجام فعالیت کاری به صورت ذهنی و روانی از خود بروز می دهند. اسپریتزر معتقد است که سازمانها همواره در مورد توانمندسازی یک رویکرد جهان شمول را اتخاذ می کنند و آن را در هر موقعیتی نیز به کار می گیرند. در صورتی که قبل از هراقدامی می بایست کارکنان خود را از لحاظ روانی توانمند سازند. از نظر وی توانمندسازی مفهومی چند بعدی است و نمی توان آن را با یک مفهوم ساده تعریف کرد (Gholipour et al., 2009). مفهوم توانمندسازی از اواخر دهه ۱۹۸۰ به ادبیات مدیریت وارد شد. دنس^۱ این مفهوم را ترکیبی از دو عنصر دانسته است: نخست ایجاد سازمان هایی که استقلال، انتخاب، کنترل و مسؤولیت پذیری را در افراد پرورش می دهند. دوم اجازه دادن به افراد تا شایستگی های موجود خود را بروز دهند، توانایی های جدیدی را یاد بگیرند و بتوانند به وسیله آن، عملکردشان را بهبود بخشند و تقویت کنند (Diyalameh, Rahmani, 2013) توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد سازمان است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه های درونی آنان برای انجام دادن وظایف شغلی، مهیا نماید. (Johnson, L. 2014) توانمند سازی از دو منظر توانمند سازی ساختاری^۲ و توانمند سازی روان شناختی^۳ قابل طرح است. (Wagner, et al. 2010).

در رویکرد ساختاری که توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده میشود، توانمندسازی شامل فعالیتهایی است که سازمان برای سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم گیریها انجام میدهد. در این بعد، فراهم ساختن شرایطی برای قدرتمندتر شدن کارکنان، مدنظر است. این نوع از توانمندسازی، بهعنوان نتیجه یک فرایند مطرح است. در این رویکرد، مدیریت سازمان، مسوول توانمندسازی کارکنان و تعیین کننده میزان، ابعاد، نحوه ایجاد و استقرار فرهنگ این فرایند در کارکنان است. مدیر از طریق فراهم کردن ابزار مورد نیاز و پشتیبانی مناسب، با تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت، تصمیم گیری، سهیم کردن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش، به توانمندی کارکنان منجر میشود. در این رویکرد، به توانمندسازی، بیشتر به عنوان عامل محرکی توجه شده است که از بیرون به افراد وارد می شود. (Morsal, et al. 2019). رویکرد دوم، توانمندسازی از منظر روانشناختی است؛ یعنی ایجاد یک حس درونی در افراد که بتوانند به طور مستقل، در فرایند کاری خود تصمیم گیری کنند. در این دیدگاه، نگرش و طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش آنان در سازمان، مدنظر است. توانمندسازی روانشناختی، یعنی ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایف، از طریق پرورش احساس شایستگی یا کاهش احساس ناتوانی در آنان (K, Sarboland, 2019). اسپریتزر توانمندسازی روان شناختی را به عنوان سازهای انگیزشی

1 Charles Handy

2 Spreitzer

3 Duns

4 Structural empowerment

5 psychological empowerment

که شامل چهار بعد شایستگی^۱، موثر بودن^۲ خود مختاری^۳ و معنی دار بودن^۴ است، مطرح کرده است (Spreitzer, 1995). شایستگی به درجه ای که یک فرد می تواند وظایف خود را با مهارت انجام دهد و به باور فرد در خصوص توانایی هایش برای انجام موفقیت آمیز وظایف محوله اشاره دارد. شایستگی موجب ایجاد کنترل بهتر و مناسب تر بر رفتارهای خود و خودتنظیمی می شود. (Veis Karami, et al. 2014) موثر بودن عبارت است: از درجه ای که به نظر می رسد رفتار فرد به منظور تحقق اهداف وی موثر واقع شود. خودمختاری شامل احساس فرد از خودتعیینی است، چنین فردی خود را در کانون علیت میدانند و معتقد است رفتارهایی را که انجام میدهد از خودش نشئت میگیرد نه از دیگران. معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف مهم و باارزشی را دنبال می کنند، بدین معنا که احساس می کنند در جاده ای حرکت می کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (Rezaei, et al. 2015) توانمند سازی در کارکنان بقای سازمان در فضای رقابتی و هم چنین قدرت انعطاف پذیری آن را با محیط بیرونی در حال تغییر مهیا میسازد و فرصتهایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی های آنان فراهم میکند. (Irajirad et al, 2019) پژوهش های بسیاری در زمینه تبیین و شناسایی عوامل موثر و مؤلفه های توانمند سازی انجام شده که از آن جمله می توان به پژوهشهای ایرجی راد و لطفی خاتون آباد (۲۰۱۹)، چلو (۲۰۱۸) گیل و همکاران (۲۰۱۸) سارای و همکاران (۲۰۱۷) روزی طلب و مجیدی (۱۳۹۵)؛ راد و همکاران (۱۳۹۵)، شایان جهرمی و همکاران (۱۳۹۵)، جعفری و مهرداد (۱۳۹۶) ادریس و همکاران^۵ (۲۰۱۸)، شادی و همکاران^۶ (۲۰۱۸) و هیززل و همکاران^۷ (۲۰۱۸) اشاره کرد که به بررسی بررسی ابعاد و مؤلفه های تاثیر گذار بر توانمند سازی کارکنان در سازمان های مختلف پرداخته اند. 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 فرصت ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی های افراد است پس توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی های کارکنان شروع می شود. بدین معنی که آن ها باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام وظایف، به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند توانایی تاثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمند را دنبال می کنند و باور داشته باشند که با آنها صادقانه و منصفانه رفتار می شود (Abdullahi and grandson of Ibrahim, 2006 & Kamali Rad, 2016). لذا با توجه به موارد فوق و با عنایت به اینکه منابع انسانی کارآمد و توانمند مهم ترین عامل موثر بر موفقیت سازمان هاست، برنامه ریزی در راستای توانمند کردن کارکنان بالاخص در محیطی پویا، سیال و آکادمیک همچون دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، برای رسیدن به مؤلفه های موثر جزو برنامه های راهبردی و اساسی محسوب می شود.

پیشینه پژوهشی

قاسم پور گنجه و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر توانمندسازی کارکنان، حمایت سازمانی و جو اخلاقی بر قصد گردش مالی: نقش واسطه ای رضایت شغلی» به این نتیجه دست یافتند که توانمند سازی کارکنان بر رضایت شغلی تأثیر مثبت دارد. صد القحطانیه^۸ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تعهد سازمانی از طریق رضایت شغلی در صنعت هتل های ۴ و ۵ ستاره» به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی کارکنان تأثیر قابل توجه و مثبتی بر تعهد سازمانی داشته هم چنین، رضایت شغلی به عنوان یک واسطه بالقوه بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی است. حیدری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیر آموزش بر توانمند سازی کارکنان» به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمانی و مدیریت مسیر شغلی در رابطه بین آموزش و توانمند سازی کارکنان نقش میانجی دارند. کهرودی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی و شناسایی عوامل موثر بر خود توسعه ای اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی» به این نتیجه دست یافتند که یک سری عوامل فردی، سازمانی و گروهی بر خود توسعه ای اعضای هیئت علمی موثر می باشد که توانمندسازی روان شناختی یکی از عوامل موثر فردی است. واله و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «اثر بخشی برنامه آموزشی توانمند سازی روانی بر افزایش سرمایه روانشناختی و بهزیستی عاطفی مرتبط با شغل معلمان» به نتیجه دست یافتند که در کوتاه مدت و بلند مدت، بسته آموزشی توانمند سازی روانی معلمان در افزایش

- 1 competence
- 2 impact
- 3 self- determination
- 4 meaning
- 5 Chow
- 6 Gil
- 7 Idris and etal
- 8 Shadi and etal
- 9 Hirze and etal
- 10 Saad AlKahtani

سرمایه روانشناختی، بعد مثبت بهزیستی عاطفی مرتبط با شغل و کاهش هیجانات منفی مرتبط با شغل اثر گذار است لذا مساله و ضرورت اصلی، پاسخ به سوالات مطرح شده در پژوهش حاضر به شرح زیر است.

توانمند سازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل مرکب از چه مؤلفه هایی است؟
وضعیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چگونه است؟
الویت بندی مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چیست؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش، توصیفی از نوع پیمایشی و از لحاظ هدف هم پژوهش کاربردی است. جامعه آماری پژوهش را همه ی کارکنان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی که در سال ۱۳۹۸ مشغول به کار هستند، به تعداد ۷۳۱۹ نفر تشکیل می داد. روش نمونه گیری در پژوهش حاضر، روش تصادفی طبقه ای بود که با استفاده از جدول مورگان براساس شهرستان محل اشتغال و نوع رشته خدمتی (بهداشتی، درمانی، آموزشی و اداری) تعداد ۳۸۰ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب گردید. برای گردآوری داده ها در این پژوهش هم از روش میدانی و هم کتابخانه ای استفاده شد. بدین صورت که جهت بررسی موضوع و میانی نظری مربوط از منابع کتابخانه ای که شامل کتاب ها، نشریات، پایان نامه ها و مقالات داخلی و خارجی بهره برداری و در روش میدانی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته دیدگاه کارکنان اخذ شد که روایی صوری- محتوی پرسشنامه ها توسط ۵ نفر از استادان گروه آموزشی، مدیر پژوهش دانشگاه و اساتید راهنما و مشاور بررسی و با اصلاح جزیی مورد تایید قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه محقق ساخته از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که آلفای کرونباخ به دست آمده (۰/۹۶) گزارش می شود. داده ها با استفاده از روش های آماری توصیفی و استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی، t تک نمونه ای و آزمون فریدمن) و نرم افزار spss24 تجزیه و تحلیل صورت گرفت.

یافته ها

در بخش آمار توصیفی و با استفاده از جدول فراوانی متغیرها، ویژگی های نمونه و هم چنین ویژگی های توصیفی متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول شماره ۱- ویژگی های جمعیت شناختی گروه نمونه

متغیرها	زیر گروه ها	تعداد	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۲۲۰	۵۷/۹
	زن	۱۶۰	۴۲/۱
سن	۱۸-۲۴ سال	۴۳	۱۱/۳
	۲۵-۳۵ سال	۱۰۰	۲۶/۳
	۳۶-۴۵ سال	۱۶۰	۴۲/۱
	۴۶-۶۰ سال	۷۷	۲۰/۳
	فوق دیپلم	۲۳	۶/۱
	لیسانس	۲۰۵	۵۳/۹
مدرک تحصیلی	فوق لیسانس و بالاتر	۱۵۲	۴۰/۰
	زیر ۵ سال	۶۷	۱۷/۶
سابقه خدمت	۵-۱۰ سال	۵۹	۱۵/۵
	۱۱-۱۵ سال	۸۳	۲۱/۸
	۱۶-۲۰ سال	۱۰۸	۲۸/۴
	۲۱-۳۰ سال	۶۳	۱۶/۶

یافته های استنباطی

سوال اول پژوهش: توانمند سازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل مرکب از چه مؤلفه هایی است؟
برای پاسخ به سوال اول پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید.
به منظور اجرای تحلیل عاملی لازم است مفروضه های زیر رعایت گردد:

۱) شاخص کفایت نمونه برداری دست کم ۰/۷ و ترجیحاً بالاتر از آن باشد.

۲) نتیجه آزمون کرویت بارتلت از لحاظ آماری معنادار باشد.

۳) عامل ها باید از اعتبار کافی برخوردار باشد.

جدول شماره ۲- شاخص کفایت نمونه بارتلت (کیزر میر الکین)

شاخص کفایت نمونه	۰/۸۶
آماره مجذور کای	۱۲۷۳۸/۰۶۷
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

بر اساس نتایج حاصل از جدول شماره (۲)، مقدار شاخص کفایت نمونه گیری (KMO) برابر با ۰/۸۶ است. بنابراین اندازه نمونه برای تحلیل عاملی مناسب است هم چنین مقدار آزمون کرویت بارتلت (۱۲۷۳۸/۰۶۷) در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است بنابراین شرایط انجام تحلیل عاملی حاصل شده است.

خروجی تحلیل عاملی تأییدی

در این مطالعه از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده ها استفاده شده است. بنابراین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ساختار کلی پرسشنامه های پژوهش مورد تحلیل قرار گرفته است. برای تحلیل عاملی تأییدی بارعاملی استاندارد و آماره t محاسبه شده است. به طور کلی قاعده زیر حاکم است:

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بارعاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. زمانیکه همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t-value استفاده میشود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t-value از ۱/۹۶ کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم افزار لیزرل با رنگ قرمز نمایش داده خواهد شد (Klein, 2010: p.55).

جدول شماره (۳): جدول بارعاملی استاندارد مربوط به هر یک از گویه ها بر اساس خروجی لیزرل

بر اساس نتایج حاصل از خروجی لیزرل بار عاملی استاندارد هر یک از گویه های مرتبط با مؤلفه های فردی، میان فردی، سازمانی و فنی بالاتر از ۰/۳ بوده است. و تنها گویه های شماره (۱۱-۱۲-۱۵-۴۶) شامل استقلال در عمل، روحیه پاسخگویی، هم افزایی و ابزار آلات، از کمتر از ۰/۳ است.:

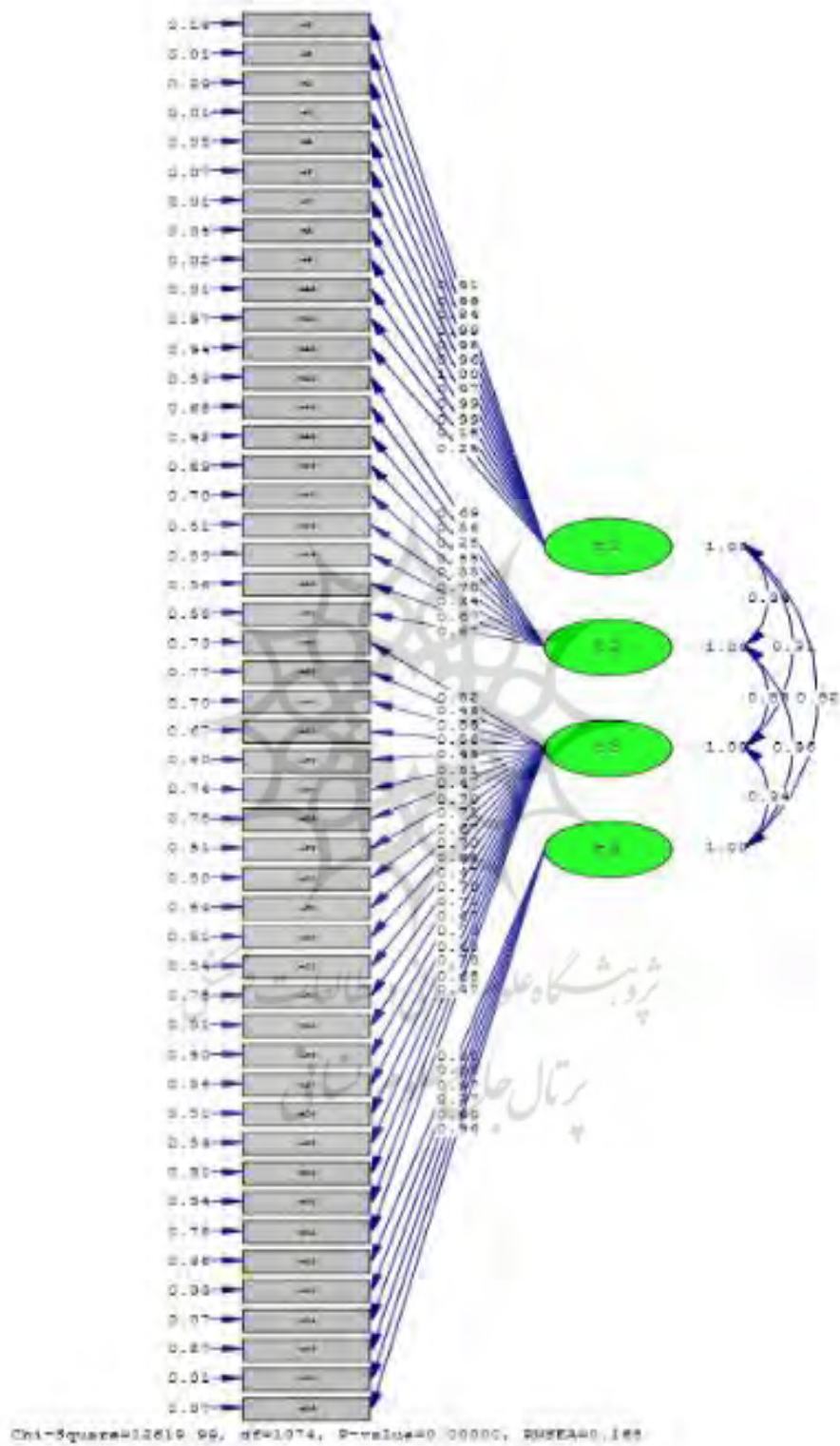
هم چنین تحلیل عاملی تأییدی بر اساس بار عاملی استاندارد در خصوص مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در نمودار شماره ۱ نمایش داده شده است. بر اساس نتایج حاصل مقدار بار عاملی استاندارد برای تمام گویه های مؤلفه های چهارگانه به غیر از گویه های شماره (۴۶-۱۵-۱۲-۱۱) بزرگتر از ۰/۳ به دست آمده است. بنابراین بر اساس این یافته ساختار عاملی پرسشنامه مؤلفه های توانمند سازی قابل تأیید است.

بعد از محاسبه بار عاملی استاندارد باید آزمون معناداری یا همان آزمون t صورت گیرد. براساس نتایج مشاهده شده در نمودار شماره ۲ مقدار t شاخص های سنجش هر یک از ابعاد مورد مطالعه در مورد مؤلفه های توانمندسازی، در سطح اطمینان ۰/۰۵ مقداری بزرگ تر ۱/۹۶ می باشد. بنابراین همبستگی های مشاهده شده معنادار است.

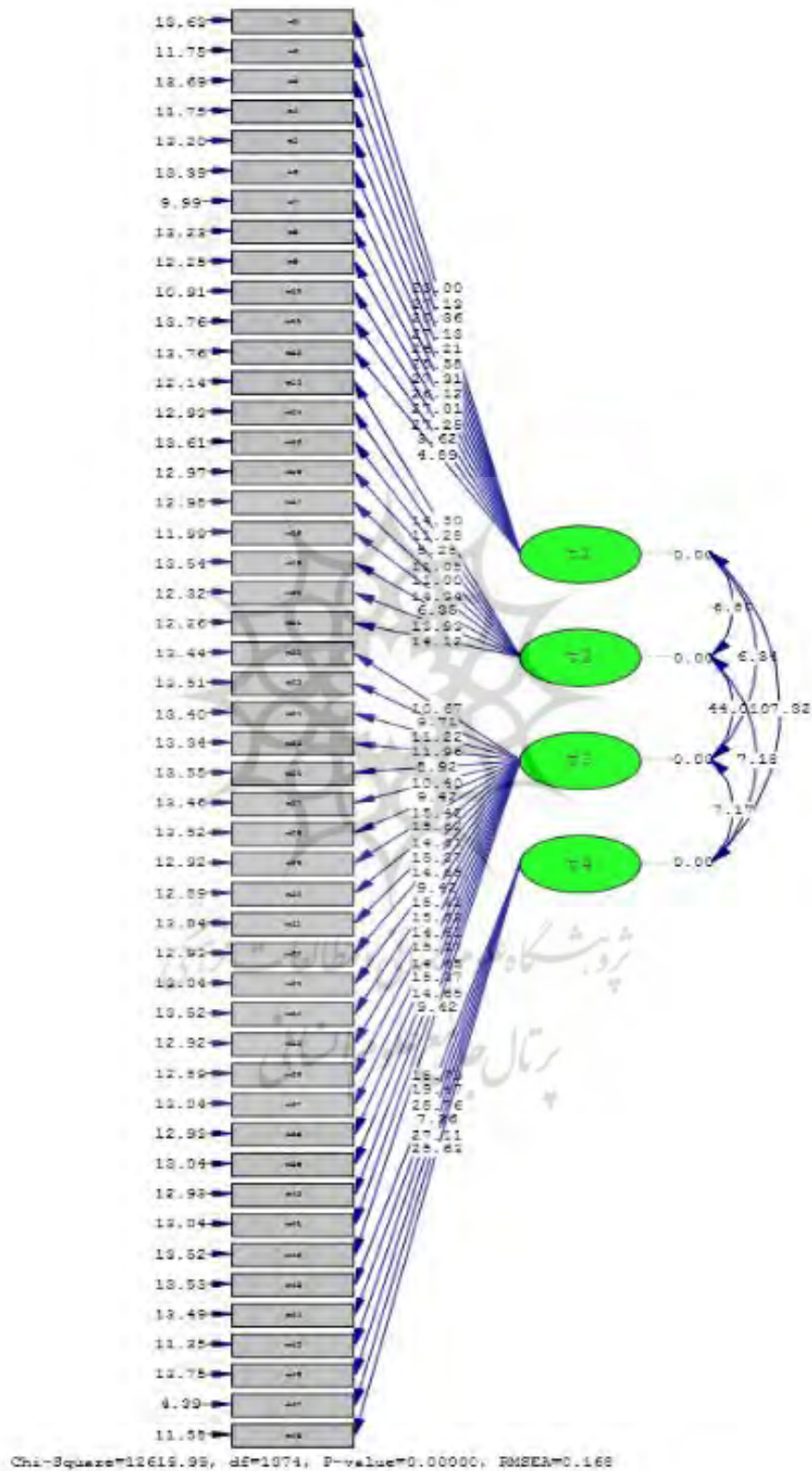
1 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

2 Bartlett

نمودار شماره ۱- نتایج تحلیل عاملی بر اساس بار عاملی استاندارد



نمودار شماره ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی بر اساس آزمون t



شاخص های نیکویی برازش مدل

برای تعیین برازندگی مدل، از شاخص های نیکویی برازش استفاده شده است که در جدول شماره ۴ ارائه شده است. با توجه به مقدار شاخص RMSEA، مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. هم چنین سایر شاخص های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته اند.

جدول شماره ۴- شاخص های نیکویی برازش مدل

IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	RMR	شاخص برازندگی
0.56	0.52	0.55	0.36	0.42	0.17	0.14	مقادیر محاسبه شده

نتایج تحلیل عاملی تأییدی بر اساس بارعاملی استاندارد، آزمون تی و شاخص های برازش مدل نشان داد که مؤلفه های توانمندسازی یعنی فردی، میان فردی، سازمانی و فنی از دیدگاه کارکنان مورد تأیید است.

سوال دوم پژوهش: وضعیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چگونه می باشد؟ برای بررسی وضعیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از آزمون t استفاده شده که در زیر به نتایج آن اشاره می گردد.

جدول شماره ۵- وضعیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

ت	سطح معنی داری	t	انحراف استاندارد	میانگین مفهومی	متغیرها	فنی
۱	۰/۰۰۰	۱۷/۳۲۰	۰/۹۵۸۴۶	۳/۸۵۱۶	فردی	
۲	۰/۰۰۰	۱۹/۴۲۱	۰/۶۸۷۰۸	۳/۶۸۴۵	میان فردی	
۳	۰/۰۰۰	۱۶/۱۶۲	۰/۶۶۶۵۶	۳/۵۵۲۶	سازمانی	
۴	۰/۰۰۰	۱۶/۷۳۴	۰/۷۹۳۳۵	۳/۶۸۱۱	فنی	

* میانگین مفهومی (۳)

نتایج به دست آمده نشان دهنده آن است که میانگین مؤلفه های توانمندسازی به ترتیب برابر است: فردی (۳/۸۵)، میان فردی (۳/۶۸)، سازمانی (۳/۵۵) و فنی (۳/۶۸) است و مقدار آماره t برای مؤلفه های توانمندسازی در سطح اطمینان ۰/۹۵. معنادار است لذا با اطمینان می توان گفت که مؤلفه های توانمندسازی در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از دیدگاه نمونه آماری مورد تأیید هستند.

سوال سوم پژوهش: جایگاه و اهمیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چیست؟ برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش یعنی جایگاه و اهمیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از آزمون فرید من استفاده شد که در زیر به نتایج آن اشاره می گردد.

جدول شماره ۶- اطلاعات توصیفی مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

عوامل	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
فردی	۳۸۰	۳۸/۵۱۵۸	۹/۵۸۴۶۳
میان فردی	۳۸۰	۲۹/۴۷۶۳	۵/۴۹۶۶۵
سازمانی	۳۸۰	۲۴/۶۰۵۳	۱۳/۹۹۷۸۱
فنی	۳۸۰	۱۸/۴۰۵۳	۳/۹۶۶۷۴

جدول شماره ۷- جایگاه و اهمیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

عوامل	رتبه	تعداد	آماره خی ۲	درجه آزادی	سطح معنی داری
فردی	۲/۸۷				
میان فردی	۲/۱۰				
سازمانی	۳/۹۹	۳۸۰	۱۰۶۸/۸۱۷	۳	۰/۰۰۰
فنی	۱/۰۴				

بر اساس نتایج حاصل از جدول شماره (۷) مقدار آماره خی ۲ (۱۰۶۸/۸۱۷) در خصوص جایگاه و اهمیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است. می توان چنین گفت که مؤلفه های اشاره شده در ابزار دارای اولویت هستند. بر اساس نتایج حاصل بالاترین رتبه به مؤلفه سازمانی و پایین ترین رتبه مربوط به مؤلفه فنی است.

مدل نهایی تحقیق:

بعد از پایان تجزیه و تحلیل و سنجش داده های مختلف، مدل نهایی تحقیق به شکل زیر ارائه گردیده است.



شکل ۴- مدل نهایی تحقیق

بحث و نتیجه گیری

بحث پرسش اصلی پژوهش حاضر این بود که تبیین و شناسایی مؤلفه های توانمند سازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چیست؟ برای پاسخگویی به این پرسش ابتدا لازم بود که به پرسش های فرعی: توانمند سازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل مرکب از چه مؤلفه هایی است؟ وضعیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چگونه است؟ جایگاه و اهمیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چیست؟ پاسخ داده شوند، با توجه به اینکه سوال های پژوهش معیار اصلی برای نتیجه گیری هستند پس اهم یافته های مربوط به سوالات پژوهش عبارتند از:

توانمند سازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل مرکب از چه مؤلفه هایی است برای تایید مؤلفه های توانمندسازی از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که طبق نتایج به دست آمده بار عاملی استاندارد هر یک از گویه های مرتبط با

مؤلفه های فردی، میان فردی، سازمانی و فنی بالاتر از ۰/۳ بوده است و تنها گویه های شماره (۴۶-۱۵-۱۲-۱۱) شامل گویه های استقلال در عمل، روحیه پاسخگویی، هم افزایی و ابزار آلات، از کمتر از ۰/۳ است. بنابراین بر اساس نتایج ساختار عاملی پرسشنامه مؤلفه های توانمندسازی قابل تأیید و همبستگی های مشاهده شده معنادار و مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. در کل نتایج نشان داد که مؤلفه های چهارگانه توانمندسازی یعنی (فردی، میان فردی، سازمانی و فنی) از دیدگاه کارکنان مورد تأیید است. بررسی و تحلیل گویه های مربوط به مؤلفه فردی نشان می دهد که گویه های (روحیه جهادی با بار عاملی ۱/۰۰ و انگیزش، تعهد درونی، احساس معناداری و احساس تاثیرگذاری با بار عاملی ۰/۹۹) به ترتیب دارای بیشترین بار عاملی هستند. مؤلفه میان فردی و گویه های مربوط به آن نشان می دهد که گویه های (همسویی اهداف فرد و سازمان با بار عاملی ۰/۷۰، تعامل با بار عاملی ۰/۶۹ و گویه های علاقه مندی به انعکاس صحیح اطلاعات در میان کارکنان و توجه به ایده ها و دیدگاه های ذی نفعان با بار عاملی ۰/۶۷) نسبت به سایر مؤلفه ها دارای بالاترین ارزش بار عاملی هستند.

هم چنین بررسی و تحلیل گویه های مربوط به مؤلفه سازمانی بیانگر این بود که گویه های چشم انداز سازمانی با بار عاملی ۰/۷۱ و مؤلفه های توجه به نوآوری، جوسازمانی، آموزش، گردش اطلاعات، نظام پیشنهادها و چابکی در فرایندهای سازمانی با بار عاملی ۰/۷۰ به ترتیب دارای بیشترین بار عاملی هستند و نیز تجزیه و تحلیل گویه های مربوط به مؤلفه فنی نشان دهنده این مطلب بود که گویه های سخت افزارها و نرم افزارها، شرایط فیزیکی و امکانات رفاهی و خدماتی به ترتیب دارای بیشترین بار عاملی هستند.

در کل یافته های پژوهش حاضر مبنی بر مؤلفه های توانمندسازی (فردی، میان فردی، سازمانی و فنی) نشان می دهد که برخی از گویه ها نسبت به سایر گویه ها موثر تر در تعیین مؤلفه های توانمندسازی می باشند که در کل این یافته با یافته های پژوهش کفاشی و حاتمی (۱۳۸۸)، محمدی (۱۳۸۸)، عابسی و کرد (۱۳۸۸)، نوربخش و توکلی (۱۳۹۰)، جزینی و رستمی (۱۳۹۰)، بارانی و همکاران (۱۳۹۱)، رحمانی و عزتی (۱۳۹۳)، روزی طلب و مجیدی (۱۳۹۵) و میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۶) همسوست چون هر یک از پژوهشگران فوق مؤلفه های توانمندسازی را مورد بررسی قرار داده و در جمع بندی یافته های پژوهش حاضر را مورد تأیید قرار داده اند.

وضعیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چگونه می باشد که طبق نتایج به دست آمده، مقدار آماره t برای مؤلفه های توانمندسازی در سطح اطمینان ۰/۹۵. معنادار است لذا با اطمینان می توان گفت که مؤلفه های توانمندسازی در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از دیدگاه نمونه آماری مورد تأیید می باشند. در تبیین این یافته می توان گفت که در عصر حاضر، تغییر شرایط سازمان ها منجر به تغییر در نگرش آن ها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نبوده و به عنوان سرمایه های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده اند. بنابراین، داشتن مهارت های رهبری برای مدیران کافی نیست و کارکنان نیز به آموزش روش های خودراهبری نیازمندند. برای دستیابی به این ویژگی ها، سازمان باید مهم ترین منبع و عامل رقابتی خود؛ یعنی نیروی انسانی را توانمند کند که نتایج این پژوهش هم دلیل خوبی برای این مطلب است. که در کل این یافته با یافته های پژوهش احدپور و بهرنگی (۱۳۹۹)، حسینی کاشانی و همکاران (۱۳۹۹)، روزی طلب و مجیدی (۱۳۹۵) و میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۶) همسوست و مورد تأیید قرار گرفته اند.

جایگاه و اهمیت مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل چیست که نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن نشان داد مقدار آماره χ^2 (۱۰۶۸/۸۱۷) در خصوص جایگاه و اهمیت هر کدام از مؤلفه های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می باشد. بر این اساس بالاترین رتبه به مؤلفه سازمانی و پایین ترین رتبه مربوط به مؤلفه فنی است. دقت در مؤلفه سازمانی توانمندسازی به این مهم اشاره می کند که مؤلفه سازمانی توانمندسازی از متغیرهای مهمی از جمله سبک رهبری، ساختار سازمانی، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و چشم انداز سازمانی و غیره تشکیل شده است که توجه به مقوله ها می تواند سازمان ها در توانمندسازی بهتر و بیشتر از قبل موفق تر کند پس برای شروع هر فعالیت زیرساخت های آن از اهمیت بالایی برخوردار است. در واقع زمینه ی توانمندسازی به انواع زیرساخت های آن در سازمان اشاره می کند. در واقع توانمندسازی نیروی انسانی در این بخش زمانی از موفقیت لازم برخوردار است که مبتنی بر زیرساخت های سازمانی باشد، بنابراین برای دستیابی به توانمندسازی موفق بر اساس مؤلفه سازمانی، لازم است که به متغیرهای مؤلفه سازمانی بر اساس نتیجه این پژوهش توجه جدی تر شود. مؤلفه ی بعدی مؤلفه فردی توانمندی است که به نگرش ها و باورها و تجربیات افراد اشاره دارد که از دیدگاه نمونه آماری از لحاظ اهمیت در دررتبه دوم قرار دارد لذا می توان چنین گفت که در توانمندسازی نیروی انسانی پس یکی از مؤلفه های مهم توجه به شخصیت و خصوصیت و نگرش ها و اهداف فردی افراد می باشد که باید به طور جدی توجه شود. یکی دیگر از مؤلفه مهم تأثیرگذار بر توانمندی، مؤلفه میان فردی یا همان تعامل و ارتباطات بین افراد می باشد لذا می توان چنین گفت که اگر ارتباطات بین افراد در سازمان ها بهینه باشد پس در آن سازمان می توان انتظار این نتیجه را داشت که توانمندی نیروی انسانی به طور موفقیت آمیزی اجرایی می شود چون ارتباطات باعث ایجاد روحیه کار تیمی، تعامل و همسویی

هرچه بیشتر اهداف فرد و سازمان می گردد. آخرین مؤلفه ای که از دیدگاه نمونه مورد مطالعه پایین ترین اولویت را به خود اختصاص داده است، مؤلفه فنی است. دقت در متغیرهای این مؤلفه نشان می دهد که شایستگی و مهارت های فنی افراد و هم چنین وجود فناوری های لازم در سازمان ها و فراهم آوردن امکانات رفاهی و خدماتی مناسب برای نیروی انسانی می تواند در اسانتر کردن مسیر توانمندی، سازمان ها را کمک کند. به عبارت دیگر برای توانمندی نیروی انسانی توجه به این مؤلفه ها به خصوص بر اساس اولویت های آن ها و گویه های هر یک از مؤلفه ها، از ضرورت های اجتناب ناپذیر است.

که در کل این یافته با یافته های تحقیقات احدپور و بهرنگی (۱۳۹۹)، حسینی کاشانی و همکاران (۱۳۹۹)، کاوه و همکاران (۱۳۹۸)، کفایشی و حاتمی (۱۳۸۸)، محمدی (۱۳۸۸)، عابسی و کرد (۱۳۸۸)، نوربخش و توکلی (۱۳۹۰)، جزئی و رستمی (۱۳۹۰)، بارانی و همکاران (۱۳۹۱)، رحمانی و عزتی (۱۳۹۳)، روزی طلب و مجیدی (۱۳۹۵) و میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۶) همسوست چون هر یک از پژوهشگران فوق مؤلفه های توانمندسازی را مورد بررسی قرار داده و در جمع بندی، یافته های پژوهش حاضر را مورد تأیید قرار داده اند.

نتیجه گیری

در پایان با توجه به یافته های تحقیق حاضر می توان نتیجه گیری کرد که ساختار عاملی پرسشنامه مولفه های توانمندسازی قابل تأیید و همبستگی های مشاهده شده معنادار و مدل از برازندگی خوبی برخوردار می باشد. و مولفه های فردی، میان فردی، سازمانی و فنی با زیر مولفه های مقیود در شکل شماره ۴ می تواند در توانمندسازی هریک از کارکنان موثر و مفید باشد.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم های رضایت نامه آگاهانه و محرمانگی داده ها توسط تمامی مشارکت کنندگان در امر پژوهش تکمیل شد.

حامی مالی

پژوهش حاضر برگرفته از رساله دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی نویسنده اول مقاله با عنوان « تبیین و شناسایی مولفه های توانمند سازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل » دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل است.

مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: پیمان آخربین، توران سلیمانی، صدرالدین ستاری؛ روش شناسی و تحلیل داده ها: پیمان آخربین، توران سلیمانی؛ نظارت و نگارش نهایی: پیمان آخربین.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

1. Abbaspour, A and Badri, M (2015). The Relationship between Psychological Empowerment and Factors Affecting Human Resource Productivity, *Quarterly Journal of Management Studies*, No. 24, No. 79, pp. 73-100. (in persian)
2. Abdollahi, B and grandson Abraham, Abdul Rahim. (2006). *Empowering Golden Key Personnel in Human Resource Management*, Tehran: Publications edited. (in persian)
3. Abesi, Saeed Wakord, Bagher. (2009). Identifying and Explaining Employee Empowerment Model in Iranian Governmental Organizations (Case Study of Yazd Province), *Management Research*, Second Year, No. 3, pp. 75-94. (in persian)
4. Aida Idris, Denise See, Paul Coughlan. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia, *Journal of Organizational Change Management*, ISSN: 0953-4814.
5. Ahadpour, M & Behrang, M R (2020) Modeling the Impact of Ethical Leadership on Teacher Empowerment Mediated by Job Passion, *Journal of Applied Educational Leadership*, First Year, Issue 3, Fall 1399.5-33. (in persian)
6. Amin Shayan Jahromi, Shapoor, Bagheri, Kamal, Najar Pourian, Ali, Akbari, Ramadan. (2016). Investigating the effect of in-service training courses on empowerment and productivity of managers and employees (General Department of Sports and Youth of Fars Province). *Journal of New Approach in Educational Management*, 7 (28), 131-148. (in persian)

7. Ann-Kathrin Hirzel, Michael Leyer, Jürgen Moormann.(2018). The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement,International Journal of Operations & Production Management,ISSN: 0144-3577.
8. Barani, Samad; Afkhami Ardakani, Mehdi and Radmard, Seyed Ghader. (2012). Investigating Organizational Factors Empowering Employees of Oil Industry Research Institute, Journal of Industrial Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, No. 7, No. 20, pp. 65-75. . (in persian)
9. Chow, I. S. H. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship . Leadership & Organization Development Journal, 39 (2), 202-217.
10. Commander, Maryam Rahimian, Samaneh; Esmaeili Gakivi, Mohammad Reza. (2014). Identifying and Explaining Factors Affecting You. Psychological Empowerment of Women in Information and Knowledge Services, Journal of Women in Development and Politics, Volume 12, Issue 3, pp. 469-488.
11. Diyalameh, N., Rahmani, N. (2013). Identifying organizational factors affecting the empowerment of teachers from Islamic perspective. Educational Science from Islamic Point of View, 1(1), 63-81. (In Persian).
12. Ghasemi, Hossein (2011). Factors Influencing Empowerment in the Central Office of the Ministry of Cooperatives, MSc Thesis, Allameh Tabatabai University, Tehran.(in persian)
13. Ghasempour ganji, s f , lester w. Johnson, babazadeh sorkhan ,v, banejad,b(2021), The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction, Iranian Journal of Management Studies (IJMS) 2021, 14(2):pp 311-329
14. Gholipour, Arian; Purazat, Ali Asghar & Hazrat, Mahmoud. (2009). The Impact of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Public Organizations, Public Management Journal, Volume 1, Number 2, pp. 103-118.(in persian)
15. Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). Impact of teacher empowerment on innovation. Preprints, 6,pp 2-22
16. Hosenpoor, R., Gharibzadeh, R. (2018). The relationship between mental health and psychological well-being of corruption, the role of mediation (Structural equation modeling). Quarterly Social Psychology Research, 8(31), pp17-32.
17. Hosseini Kashani, F M & Chenari, A & Ahmadi, A& Parsa Moein , K (2020) A model to enhance the professional capabilities of faculty members Units of Islamic Azad University of Tehran with world level Bimonthly Scientific-Research Quarterly New Approach in Educational Management, Eleventh Year No. 46, February and March 2016, 46 Printed Shapa: 6369-2008 Electronic Shapa: X 723-2D423http://jedu.miau.ac.ir.(in persian)
18. Irajirad, A., Lotfi Khatoonabad, F. (2019). The Role of Empowerment in the Relationship between Innovative Behavior and Staff Creativity. , 9(1), pp 1-22. (In Persian).
19. Izadi, Samad, Mohseni, Abbas. (2015). Investigating the ways of empowering the staff of Mazandaran education departments and presenting an appropriate model. Journal of New Approach in Educational Management, 6 (23),pp 23-42. (in persian)
20. Jazani, Nasrin and Rostami, Ali (2011). Designing and Developing a Strategic Model of Human Resources Empowerment in Knowledge-Based Organizations,Organizational Resource Management Research, Volume 1, Number 3, pp. 22-54. (in persian)
21. Johnson, L. (2014). Culturally responsive leadership for community empowerment. Multicultural Education Review, 6(2), pp 145-170.
22. Kaveh, D ;Salajegheh, S ;Sheikhi, A. (2019) Designing an organizational culture model And examining its relationship with psychological empowerment of employees(Case Study: Universities and Higher Education Institutions of Khorasan Razavi) , Journal of New Approach in Educational Management,Year10,Issue 3, Fall 98, 39 ,consecutive ,Printed Shapa: 6369-2008 Electronic Shapa:X7232423,http://jedu.miau.ac.ir. (in persian)
23. Klein, W., & Li, P. (2010). The Expression of Time (The Expression of Cognitive Categories). De Gruyter Mouton, 3th edition
24. Koberg Christine S, Boss R. Wayne, Senjem Janson C. & Goodman Erich A., Mar (1999). Antecedents & Out Comes of Empowerment; Group & OrganizationManagement,Vol.34(1),pp 92-105.
25. Konilaw (2004). Empowering Human Resources in Translation of Parai Nejad, Mehdi and Suleiman, Masomali, Tehran: Publications of Managers.

26. Miri, Abdolreza & Sabzikaran, Ismail (2011). Investigating the Factors Affecting Human Resources Integration of National Iranian Petroleum Products Distribution Company (Tehran Region), *Journal of Development and Transformation Management*, No. 6, pp. 49-56. (in persian)
27. Mirmohammadi, Seyed Mohammad; Hosseinpour, Davood & Ghasemi, Hamid Reza. (2017). Key Factors in Staff Empowerment Success, *Journal of Management Studies*, Twenty-fifth Year, No. 83, pp. 93-114. (in persian)
28. Mohammad Heidari Gojani, Mehraban Hadi Peykani, Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi (2021), Investigating the effect of staff training on employee empowerment with a mediating role ,*Organizational Culture and Career Management "*, *Quarterly Journal of Educational Management Research* ,Issue III, Spring 2021 (47). (in persian)
29. Mohammadi, Hamed (2009). Factors Affecting Human Resources Empowerment, *Cooperative Magazine*, 20, 204, 205, pp. 1-19. (in persian)
30. Morsal, B., Fahiminezhad, A., Siavashi, M., Ameriyan, H. (2019). Prediction of organizational excellence in the ministry of sports and youth by staff structural and psychological empowerment. *Journal of motor and behavioral sciences*, 2(1), pp32-44. (In Persian).
31. Nesan LJ and Holt GD.(2002). "Assessment of organizational involvement in implementing empowerment", *Integrating Manufacturing Systems*; 13(4) :pp 201-211.
32. Nourbakhsh, Mehdi and Tavakoli, Samaneh. (2011). Identifying Key Empowerment Factors in Ministry of Cooperative Personnel, *Journal of Cooperatives*, Twenty-Second Year, No. 6, pp. 157-172. (in persian)
33. Osborn Sh ,Jane.(2002),componentsof empowerment and how they differentlyrelate to employee job satisfaction ,organizational commitment and intent toleave the job. Vol 25, No1,pp1-2.
34. Rad, Roghieh-Hesam, Somayeh & Jadidi, Rahmatollah. (2016). Identification of Factors Affecting Human Resource Integration in Central Headquarters of Ardabil University of Medical Sciences, *Journal of Health*, Vol. 8, No. 5, pp. 597-606. (in persian)
35. Rahmani, Nayre and Ezzati, Mitra (2014). Identifying Factors Affecting Faculty Members' Empowerment from the Islamic Perspective, *Management at Islamic University*, Third Year, No. 2, pp. 263-284. (in persian)
36. Rezaei, M., Hoveida, R., Samavatian, H. (2015). Concept of psychological empowerment and its relationship with psychological capital among teachers. *New Educational Approaches*, 10(1), pp 67- 82. (In Persian).
37. Roozbeh, Arvin & Majidi, Maryam (2016). Factors Influencing the Improvement of Employees' Empowerment Level of Saipa Company, *Second International Conference on Management, Accounting and Economics*. (in persian)
38. Saad AlKahtania, N & Iqbal, S & Sohail, M & Sheraz, F & Jahane, S & Anwar, B and Haider, S* (2021) Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry, *Management Science Letters* 11 (2021) pp 813-822.
39. Saray, H., Patache, L., & Ceran, M. B. (2017). Effects of employee empowerment as a part of innovation management. *Economics, Management and Financial Markets*; Woodside, 12 (2), pp 88-96.
40. Sarboland, K. (2019). The effect of psychological capital on work attachment with the role of mediating psychological empowerment. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 20(3), pp 65-76. Doi: 10.30486/jsrp.2019.581431.1614. (In Persian)
41. Ghasempour Ganji ,S & Lester W. Johnson, Sorkhan, V & Banejad ,B (2021) The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* 2021, 14(2):pp 311-329
42. Shadi Habis Abualoush, Abdallah Mishael Obeidat, Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh, Ali Al-Badi .(2018). 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* ,ISSN: 2059-5891.
43. Shoemaker, Majid and Rahim Hatami Nejad (2009). Investigating and Determining Factors Affecting Empowerment of Social Security Treatment Personnel in Golestan Province in 2009, *Journal of Social Research*, Second Year, No. 5, pp. 63-95. (in persian)
44. Siegall M, Gardner S.(2000). Contextual factors of psychological empowerment, *California State University, Chico, California, USA, Personnel Review*, vol,29(6), pp 703-722.

45. Spreitzer, G. M.(1995)."Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation." *The Academy of Management Journal*.. vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
46. Strom, J and Wallace, M .(2002). 'Organizational change in a regional, local council',*Australasian Journal of Business and Social Inquiry*, vol. 1(2), pp. 1-14.
47. Thomas, Kenneth W. & A. Betty Velthouse (1990), Cognitive Element of Emprowment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *academy of Management Journal*,vol,15(4), pp98-105.
48. Valeh,M & Shokri,O & Asadzadeh, H(2021) , Effectiveness of mental empowerment training program on increasing teachers' psychological capital and job-related affective well-being, *Journal of Psychological Science*, Vol. 20, Issue 100, p 579-596, Summer(July) 2021 . (in persian)
49. Veis Karami, H., Sabzian, S., Pirjavid, F., Garavand, H. (2014). Study the relationship between perceived parenting Styles with self-regulatory learning strategies students of Ferdowsi University of Mashhad. *Research in School and Virtual Learning*, 2(5), pp 81-94. (In Persian).
50. Villegas, B.S.(2015) Factors influencing administrators' empowerment akd financial management effectiveness. *Procedia – social and behavioral sciences*, 176.pp 460-475.
51. Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of nursing management*, 18 (4), pp 448-462.
52. Zahra Kahroudi Parisa Irannejad Ramadan Jahanian (2021). Evaluation and identification of factors affecting the self-development of university faculty members Islamic Azad of Mazandaran, Gilan and Golestan provinces and presenting its optimal model Quarterly ,*Journal of General Policy Management in the Twelfth Year / Issue Forty one / Spring 2021*. (in persian)

