



## بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه خوارزمی)

نعمت آزادی<sup>۱</sup> - مجتبی معظمی<sup>۲</sup> - سید محمود هاشمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۵

### چکیده

حضور در محیط‌های به شدت رقابتی، مدیران را ملزم به توانمند نمودن مهمترین منبع رقابتی خود یعنی منابع انسانی می‌نماید. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی کارکنان دانشگاه خوارزمی به روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه خوارزمی تهران به تعداد ۸۰۰ نفر بود، که تعداد ۲۶۱ نفر به روش تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های استاندارد توانمندسازی روانشناختی کارکنان وتن و کمرون (۱۹۹۸) و اثربخشی سازمانی پارسونز بود. روایی پرسشنامه با استفاده از روش محتوای و پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون تک متغیره) استفاده شد. بررسی نتایج نشان داد که توانمندسازی روانشناختی کارکنان و مولفه‌های آن (احساس شایستگی، احساس معنی داری، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس داشتن اعتماد) بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی، روانشناختی کارکنان، اثربخشی سازمانی، کارکنان، دانشگاه خوارزمی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

[m\\_Moazamiii@yahoo.con](mailto:m_Moazamiii@yahoo.con)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

عملکرد مطلوب هر سازمان وابسته به منابع انسانی آن است و سازمان‌ها برای حفظ بقاء و پیشرفت خود به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و منابع انسانی، سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها، منشاء هر گونه تحول و نوآوری تلقی می‌شوند (لورمن و کونینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ مکتون و دملش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). از طرفی اثربخشی و هر سازمان به افرادی بستگی دارد که آن سازمان را تشکیل داده و در آن انجام وظیفه می‌کنند (الانیان و اوجو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). به عبارت دیگر سازمان‌ها با هر مأموریتی که دارند، باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه خویش را به توسعه منابع انسانی<sup>۴</sup> اختصاص دهند، به گونه‌ای که تمامی کارکنان، در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد، پرورش و کاربردی کردن بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی را دارا باشند. بنابراین کامیابی هر سازمان به اهداف خویش به آمیزه‌ای اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد. در این میان نیروی انسانی به عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه فراوانی قرار گرفته است (احمد آبادی، کرمی و آهنچیان، ۱۳۹۳). بدین منظور در راستای تضمین کیفیت سازمان‌ها در چند دهه گذشته جنبش‌های پرتحرک و پویایی در قلمرو مدیریت آموزشی پدید آمده که هر یک به سهم خود، نقش بسزایی را در دانش مدیریت ایفاء نموده‌اند. یکی از این جنبش‌ها، جنبش اثربخشی سازمانی می‌باشد که هدف اصلی تمام سازمان‌ها ارتقا اثربخشی و کارایی است. امروزه توجه به کیفیت فعالیت‌ها باعث تقدم اثربخشی و کارایی گشته است. برای اینکه سازمانی بتواند به بقا خود ادامه دهد باید کارهای مفیدی را انجام دهد (صیادی، محمدی، صوفی رضایی، فتاح پور، ۱۳۹۷). اثربخشی بر اساس درجه کسب هدف تعریف شده است. یک سازمان زمانی اثربخش بوده که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا از آن بیشتر باشد. در واقع اثربخشی

سازمانی عبارت از میزانی که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیر ضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند (کانتر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). این عنصر به ویژه در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی مصداق روشن تری دارد؛ زیرا کارکنان دانشگاه از عوامل مهم کیفیت و رشد دانشگاهی به شمار می‌روند (بروئر و بروئر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

به عبارت دیگر یکی از طرفی از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، کیفیت توانمندی نیروی انسانی است. در واقع اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری‌های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است (بروجردی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۱۹۷). نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می‌باشد. منبع انسانی به عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه یک سازمان محسوب می‌شود. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل<sup>۸</sup>، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها، و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸: ۸۶).

از طرفی یکی از عوامل تأثیر گذار بر اثر بخشی سازمانی، توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد. توانمندسازی روانشناختی، مفهومی جدید است که هم اکنون نظر بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. این مفهوم که چند بعدی است بر حسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان آنها تعریف شده است (پترز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). به عبارت دیگر توانمندسازی منابع انسانی یک نگرش مدرن از انگیزش درون شغلی است

پژوهش‌هایی مجزایی انجام شده است که در زیر به آنها اشاره شده است:

میریوسفی و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انتقال دانش در کارکنان انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد که رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و نوآوری سازمانی آنان مثبت و معنی‌دار است و توانمندسازی روانشناختی به واسطه انتقال دانش نتیجه مثبتی در بروز و افزایش رفتارهای نوآورانه در کارکنان دارد. صمدی میارکلائی و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان توانمندسازی روانشناختی ابزاری جهت کنترل پرسه‌زنی اینترنتی انجام داده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و پرسه‌زنی اینترنتی رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد. فهیمی نژاد و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان پیش‌بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان انجام داده‌اند. نتایج پژوهش حاکی از اثربخشی توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان بر تعالی سازمانی وزارت ورزش و جوانان بود. پایدار و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در اثربخشی سازمانی ناجا انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش با اثربخشی کارکنان سازمان ناجا رابطه مستقیم وجود دارد.

خالق خواه و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و اشتیاق شغلی در پیش‌بینی کارآفرینی از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان و اشتیاق شغلی و ابعاد آن‌ها با کارآفرینی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. قدسی و همکاران (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با نقش تعدیل

که به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان بوده و شرایط و فرصت‌هایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی کارکنان فراهم می‌کند. به علاوه توانمندسازی نگرش مثبتی در کارکنان، نسبت به شغل و سازمانشان ایجاد می‌کند (یعقوبی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۶۰۳). توانمندسازی کارکنان، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا هر چه بیشتر انعطاف‌پذیر و پاسخگو باشند و همچنین می‌تواند منجر به بهبود عملکرد فردی و سازمانی گردد. در همین راستا می‌توان عنوان کرد که توانمندسازی کارکنان، امری حیاتی برای بهبود، توسعه و اثربخشی سازمانی است و تأثیر زیادی بر آن دارد (بایرد<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰: ۵۷۴).

توانمندسازی روانشناختی شامل ابعادی چون: احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری، احساس داشتن اعتماد، احساس معنی‌دار بودن می‌باشد. احساس شایستگی به درجه مهارت افراد در انجام وظایف مهم اشاره دارد. احساس مؤثر بودن درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی اثر بگذارد. احساس خودمختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود و زیردستان است. افراد توانمند احساس می‌کنند که با آنان منصفانه رفتار خواهد شد. آنها اطمینان دارند که نتیجه‌ی نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، بلکه عدالت خواهد بود. به بیان دیگر، این اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (اسیا چو و گکورزیس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸). توانمندسازی روانشناختی کارکنان، بر بهبود، توسعه و اثربخشی سازمانی تأثیر زیادی دارد. امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی به شمار می‌رود (لیو، لیو، یانگ و وو<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹). در خصوص توانمندسازی روانشناختی و اثربخشی

شده و نقش هر دو در ارتباط بین HRM و عملکرد تعریف شده است. توانمندسازی سازمانی به طور مثبت با توانمندسازی روانی، رضایت شغلی و تعهد مؤثر مرتبط شده است. هم چنین به این نتیجه رسیدیم که توانمندسازی روانی و تعهد مؤثر، تأثیر توانمندسازی سازمانی بر رفتار مشتری گرا را تعدیل می‌کند. اوو و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان تحلیل مسیر توانمندسازی و اثربخشی شغلی میان پرستاران شاغل انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که توانمندسازی، رهبری تحول آفرین، ویژگی‌های شغلی تأثیر مستقیم و مثبت روی اثربخشی کاری دارند. زگلات و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان درک تأثیر توانمندسازی کارکنان روی رفتار مشتری گرایی انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که هر دو بعد توانمندسازی تأثیری معناداری روی رفتار مشتری گرایی کارکنان دارد. توانمندسازی روان شناختی تأثیر قوی تری از توانمندسازی ساختاری روی رفتار مشتری گرایی کارکنان دارد. غفاری و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۴) تحقیقی را با عنوان بررسی ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی میان کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر کرج انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که بین عوامل توانمندسازی روانشناختی، شایستگی، خود تعیینی و معنی داری بیشترین قدرت را برای پیش بینی ظرفیت یادگیری سازمانی دارد. دهقانی و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان توانمندسازی کارکنان، رفتارهای کارآفرینی و کارایی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش ایرانی انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معنی داری بین ابعاد توانمندسازی و رفتار کارآفرینی سازمانی کارکنان با کارایی سازمانی وجود دارد. چیانگ وهسیج<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۲) تحقیقی تحت عنوان تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان شناختی روی عملکرد شغلی: اثرات میانجی رفتار شهروندی سازمانی انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد

گر متغیرهای جمعیت شناسی در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران انجام داده اند. نتایج نشان داد که اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی و مولفه‌های آن اثرگذار است. رضائی کلیدبری و همکاران (۱۳۹۲) تحقیق با عنوان نقش توانمندسازی روانشناختی در ارتقای تعهد سازمانی با توجه به تحصیلات کارکنان دانشگاه علوم پزشکی رشت انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رشت رابطه معناداری وجود دارد. احمدی و همکاران (۱۳۹۲) تحقیقی تحت عنوان رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش نواحی شهرستان شیراز انجام داده اند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با اثربخشی سازمان رابطه معنی داری وجود دارد. هم چنین بین ابعاد توانمندسازی با اثربخشی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین لی و همکاران (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان تأثیر رفتارهای توانمندسازی رهبر و توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر رضایت مشتری انجام داده اند. نتایج مدل سازی معادله ساختاری نشان داد که LEB بر PE اثر می‌گذارد، و به نوبه خود بر رضایت کارکنان نیز اثرگذار است و در نتیجه تعهد سازمانی کارکنان و رضایت مشتری را بالا می‌برد. ارزش - اگرچه پژوهش مهمان نوازی اخیر اهمیت توانمندسازی کارکنان و رهبر را نشان می‌دهد، اما تعداد اندکی از مطالعات روی رفتارهای توانمندسازی رهبر و تأثیر آن بر تعهدات سازمانی متمرکز شده اند. روتا و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان توانمندسازی سازمانی و روانی (روان شناختی) در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد انجام داده اند. نتایج - نشان داد بین توانمندسازی سازمانی به عنوان مجموعه ای از فعالیت‌های HRM و توانمندسازی روانی (روان - شناختی) به عنوان یک نگرش کاری، تمایزاتی قائل

توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی روی عملکرد شغلی به طور مثبت تأثیر می‌گذارد. رفتار سازمانی به عنوان نقش میانجی بین حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد شغلی همچنین بین توانمندسازی روانشناختی و عملکرد شغلی عمل می‌کند. میرسون و دوتینک<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۲) تحقیقی تحت عنوان تأثیر توانمندسازی روی عملکرد کارکنان انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که تفاوت مهمی بین عملکرد کارکنان قبل از اجرای توانمندسازی و بعد از آن وجود دارد. بعد از اجرای توانمندسازی، تأکید روی عامل‌هایی مثل تفویض اختیار، پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی و تشویق و دادن پاداش باعث بهبود عملکرد کارکنان شده بود. رضایی دیزگاه و همکاران<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۱) تحقیقی تحت عنوان توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در سازمان اجرایی انجام داده‌اند. نتایج تحقیق همچنین نشان داد که ارتباط مستقیم و معناداری بین ابعاد توانمندسازی کارکنان (یعنی اعتماد، شایستگی، مؤثر بودن، خود مختاری، معنی داری) با اثربخشی سازمانی وجود دارد یعنی با افزایش هر یک از این متغیرها، اثربخشی سازمانی افزایش خواهد یافت. جو و شیم<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود با موضوع «توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی» بر روی کارکنان بخش دولتی در کشور کره جنوبی، با اشاره به این مطلب که رقابت‌های جهانی و پیشرفت‌های سریع فناوری، شغل‌های پیچیده و طاقت فرسایی بوجود آورده است، سازمان‌ها نیازمند توانمندسازی روانشناختی کارکنان خود دانستند. اینان همچنین تأثیر مثبت توانمندسازی روانشناختی و فرهنگ یادگیرنده سازمانی را بر تعهد سازمانی مورد تأکید قرار دادند.

بنابراین می‌توان گفت که همه صاحب نظران مدیریت بر این عقیده‌اند که توانایی کارکنان در پیشبرد سازمان به سوی اهداف تعیین شده خود نقش بسزایی دارد، اما آنچه ذهن محقق را به خود مشغول ساخته این است که دانشگاه خوارزمی به منظور توانمندسازی

کارکنان خود، چه تمهیداتی را فراهم کرده‌اند و اثربخشی سازمانی را چگونه دنبال می‌کنند؟ دانشگاه خوارزمی یکی از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه بوده و هدف آن مانند بقیه سازمان‌ها، ایجاد اثربخشی است. از جمله عوامل ایجاد اثربخشی در سازمان‌ها، نیروهای شاغل در آن هستند. در دانشگاه خوارزمی نیز به مثابه همه سازمان‌ها، نیروهای انسانی، سرمایه‌هایی پر اهمیت تلقی می‌شوند که مدیران بایستی برای ارتقای توانمندی‌ها و کارایی‌های آنان، سرمایه‌گذاری‌های لازم را انجام بدهند. یکی از مسائل چالشی که سازمان‌ها در ایران، از جمله دانشگاه خوارزمی با آن روبه‌رو هستند، مسئله توانمندسازی کارکنان است. عدم توجه به مسئله توانمندسازی کارکنان، ضررهای هنگفتی را به سازمان تحمیل می‌کند. لذا شکی نیست که باید با انجام تحقیقات گسترده در این رابطه، در جهت افزایش احساس توانمندی کارکنان و در نتیجه آن، بهبود اثربخشی سازمان، کوشش‌هایی صورت گیرد. بنابراین سؤال اساسی که در این تحقیق مطرح می‌شود این است که توانمندسازی روانشناختی کارکنان چه تأثیری بر اثربخشی سازمانی دانشگاه خوارزمی دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. کاربرد این تحقیق به طور خاص برای کارکنان دانشگاه خوارزمی جهت آگاهی از تأثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی و کاربرد آن به طور عام برای سازمان‌های مشابه با سازمان مورد بررسی و مطالعه می‌باشد. از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات این پژوهش از نوع توصیفی<sup>۲۲</sup> است. از آن جایی که هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی می‌باشد، یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است.

ضریب پایایی محاسبه شده توسط (صرافیور) در سال ۱۳۹۰ از طریق آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد بین (۰/۷۲) تا (۰/۸۲) گزارش شده است و آلفای کل پرسشنامه (۰/۸۸) گزارش شده است.

**پرسشنامه اثربخشی سازمانی پارسونز:** این پرسشنامه بر اساس مدل کارکردهای چهار گانه ضرورت نظام اجتماعی پارسونز (AGIL) طراحی شده است و مؤلفه‌های (۱) نوآوری=انطباق (۷ گویه) (۲) تعهد سازمانی=کسب هدف (۷ گویه) (۳) رضایت شغلی=یگانگی (۷ گویه) (۴) سلامت سازمانی (روحیه)=حفظ الگوها (۷ گویه) را در قالب ۲۸ سؤال مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد. ضریب پایایی محاسبه شده توسط حاجعلی (۱۳۸۸) از طریق آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد بین (۰/۹۴) تا (۰/۹۵) گزارش شده است و آلفای کل پرسشنامه (۰/۹۵) گزارش شده است.

برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌های استاندارد تحقیق (توانمندسازی روانشناختی کارکنان وتن و کمرون (۱۹۹۸) و اثربخشی سازمانی پارسونز)، این پرسشنامه‌ها در اختیار استاد راهنما و مشاور قرار

جدول ۱: آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های پژوهش

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ
توانمندسازی روانشناختی کارکنان	احساس شایستگی	۰/۷۹
	احساس معنی داری	۰/۷۶۵
	احساس مؤثر بودن	۰/۷۹
	احساس خودمختاری	۰/۷۷۶
کل پرسشنامه	احساس داشتن اعتماد	۰/۷۹۷
		۰/۸۷۵
اثربخشی سازمانی	نوآوری=انطباق	۰/۷۳
	تعهد سازمانی=کسب هدف	۰/۷۲
	رضایت شغلی=یگانگی	۰/۷۳۴
	سلامت سازمانی (روحیه)=حفظ الگوها	۰/۷۳
کل پرسشنامه		۰/۸۹۵

گرفت که در نهایت با بررسی این افراد، روایی پرسشنامه‌ها به روش روایی محتوایی مورد تأیید

جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان دانشگاه خوارزمی تهران به تعداد ۸۰۰ نفر می‌باشند. دلیل انتخاب سازمان مورد مطالعه، این است که محقق، خود در آن سازمان مشغول به کار بوده و از این رو طبیعتاً دسترسی راحت تری به جامعه آماری وجود داشت و در وقت نیز صرفه جویی خواهد شد. همچنین محقق با قدرت عمل بیشتر و محدودیت کمتر به اجرای پرسشنامه پژوهش می‌پردازد. در این تحقیق برای انتخاب حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردیده است و تعداد ۲۶۱ نفر به طور تصادفی ساده به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در این نوع نمونه گیری هر یک از اعضای جامعه تعریف شده شانسی برابر و مستقلی برای قرار گرفتن در نمونه دارند.

$$n = \frac{(N) * \left(\frac{Z_{\alpha}^2}{2}\right) * (p)(1-p)}{(N-1) * (E^2) + \left(\frac{Z_{\alpha}^2}{2}\right) * (p)(1-p)} = 261$$

$$E = 0.06$$

$$N = 800$$

$$P = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$Z = 1.96$$

$$E = \text{دقت برآورد (حداکثر خطای مورد قبول)}$$

$$N = \text{جامعه آماری}$$

$$P = \text{احتمال موفقیت}$$

$$q = \text{احتمال شکست}$$

$$Z = \text{درصد خطای معیار}$$

ابزار مورد استفاده برای جمع آوری اطلاعات شامل پرسشنامه‌های توانمندسازی روانشناختی کارکنان وتن و کمرون (۱۹۹۸) و اثربخشی سازمانی پارسونز می‌باشد.

پرسشنامه توانمند سازی روانشناختی کارکنان وتن و کرون (۱۹۹۸): این پرسشنامه ۱۸ سؤالی با استفاده از مقیاس توانمندی وتن و کمرون (۱۹۹۸) طراحی شده است. با این پرسشنامه، پنج بعد احساس شایستگی (۴ گویه)، احساس معنی داری (۴ گویه)، احساس مؤثر بودن (۳ گویه)، احساس خودمختاری (۳ گویه) و احساس داشتن اعتماد (۴ گویه) سنجیده می‌شود.

چندگانه استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش در ابتدا به بررسی نرمال بودن متغیرها پرداخته شد.

با توجه به این که سطح معنی‌داری آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در جدول فوق که برای متغیرهای پژوهش، بیشتر از ۰/۰۵ است، نتیجه می‌شود که توزیع متغیرهای فوق ذکر تفاوت معناداری با توزیع نرمال نداشته است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که توزیع متغیرهای تحقیق نرمال بوده است.

قرارگرفت. همچنین برای محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۳۳</sup> که برای سؤالات چند مقیاسی کاربرد دارد استفاده شده است.

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود تمامی متغیرهای تحقیق مورد استفاده دارای ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ می‌باشند. لازم به ذکر است که میزان استاندارد این ضریب باید بین ۰/۷ تا ۱ باشد و هر چه این میزان به یک نزدیک تر باشد، نشان دهنده پایا بودن پرسشنامه‌های پژوهش می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی: توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

مقدار F مشاهده شده برابر ۵۹/۱۵۴ می‌باشد بنابراین فرضیه اصلی تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۰۰ با احتمال ۹۹ درصد تأیید می‌گردد. بنابراین با توجه به اینکه میزان P-value پایین‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، لذا رابطه بین دو متغیر مورد تأیید قرار می‌گیرد. یعنی توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی موثر است. ضریب بتا معادل ۰/۴۳۱ نشان می‌دهد که با افزایش توانمندسازی روانشناختی کارکنان، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه از آمار توصیفی (جداول فراوانی و آماره‌های توصیفی) استفاده شد. ۱۶/۱ درصد از پاسخ‌گویان زیر ۳۰ سال، ۵۷/۵ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۲/۶ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۳/۸ درصد بیش از ۵۰ سال سن دارند. ۲۳/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۵۱/۷ درصد کارشناسی، ۲۲/۶ درصد کارشناسی ارشد و ۱۰/۰۰ درصد دکترا و بالاتر می‌باشند. ۲۲/۶ درصد را بانوان و ۷۷/۴ درصد را مردان تشکیل داده‌اند. در نهایت ۸/۰۰ درصد از پرسنل دارای سابقه کاری زیر ۵ سال، ۳۳/۷ درصد دارای سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال، ۴۸/۳ درصد دارای سابقه کاری ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۰/۰۰ درصد بالاتر از ۲۰ سال می‌باشند. در بخش آمار استنباطی برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف و برای بررسی فرضیات پژوهش از آزمون رگرسیون تک متغیره و رگرسیون

فرضیه فرعی اول: احساس شایستگی بر اثربخشی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

مقدار F مشاهده شده برابر ۴۵/۲۷۱ می‌باشد و فرضیه تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۰۰ با احتمال ۹۹ درصد تأیید می‌گردد. بنابراین با توجه به اینکه میزان

جدول ۲: تحلیل رگرسیون توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی

R <sup>2</sup>	Beta	p-value	مقدار F مشاهده شده
۰/۱۸۶	۰/۴۳۱	۰/۰۰۱	۵۹/۱۵۴

رگرسیون توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی

جدول ۳: تحلیل رگرسیون احساس شایستگی بر اثربخشی سازمانی

R <sup>2</sup>	Beta	p-value	مقدار F مشاهده شده
۰/۱۴۹	۰/۳۸۶	۰/۰۰۱	۴۵/۲۷۱

رگرسیون احساس شایستگی بر اثربخشی سازمانی

جدول ۴: تحلیل رگرسیون احساس اعتماد کارکنان بر اثربخشی سازمانی

R2	Beta	p-value	مقدار F مشاهده شده
۰/۱۱۳	۰/۳۳۶	۰/۰۰۱	۳۳/۰۱

رگرسیون احساس شایستگی بر اثربخشی سازمانی

فرضیه فرعی سوم: احساس مؤثر بودن بر اثربخشی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

مقدار F مشاهده شده برابر ۲۰/۲۶۸ می باشد و سوال تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۰۰ با احتمال ۹۹ درصد تأیید می گردد. بنابراین با توجه به اینکه میزان P-value پایین تر از ۰/۰۵ می باشد، لذا رابطه بین دو متغیر مورد تأیید قرار می گیرد. یعنی احساس مؤثر بودن بر اثربخشی سازمانی مؤثر است. ضریب بتا معادل ۰/۲۶۹ نشان می دهد که با افزایش احساس مؤثر بودن، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می یابد. یافته ها بیانگر آن است که ۷/۳ درصد از واریانس متغیر وابسته (اثربخشی سازمانی) توسط متغیر مستقل (احساس مؤثر بودن) تبیین می شود. (جدول ۵)

فرضیه فرعی چهارم: احساس خودمختاری بر اثربخشی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

مقدار F مشاهده شده برابر ۲۸/۷۱۱ می باشد و سوال تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۰۰ با احتمال ۹۹ درصد تأیید می گردد. بنابراین با توجه به اینکه میزان P-value پایین تر از ۰/۰۵ می باشد، لذا رابطه بین دو متغیر مورد تأیید قرار می گیرد. یعنی احساس خودمختاری بر اثربخشی سازمانی مؤثر است. ضریب

P-value پایین تر از ۰/۰۵ می باشد، لذا رابطه بین دو متغیر مورد تأیید قرار می گیرد. یعنی احساس شایستگی بر اثربخشی سازمانی مؤثر است. ضریب بتا معادل ۰/۳۸۶ نشان می دهد که با افزایش احساس شایستگی، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می یابد. یافته ها بیانگر آن است که ۱۴/۹ درصد از واریانس متغیر وابسته (اثربخشی سازمانی) توسط متغیر مستقل (احساس شایستگی) تبیین می شود. (جدول ۳)

فرضیه فرعی دوم: احساس اعتماد کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

مقدار f مشاهده شده برابر ۳۳/۰۱ می باشد و سوال تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۰۰ با احتمال ۹۹ درصد تأیید می گردد. بنابراین با توجه به اینکه میزان p-value پایین تر از ۰/۰۵ می باشد لذا رابطه بین دو متغیر مورد تأیید قرار می گیرد. یعنی احساس اعتماد کارکنان بر اثربخشی سازمانی مؤثر است. ضریب بتا معادل ۰/۳۳۶ نشان می دهد که با افزایش احساس اعتماد کارکنان اثربخشی سازمانی نیز افزایش می یابد. یافته ها بیانگر آنست که ۱۱/۳ درصد از واریانس متغیر وابسته (اثربخشی سازمانی) توسط متغیر مستقل (احساس اعتماد کارکنان) تبیین می شود. (جدول ۴)

جدول ۵: تحلیل رگرسیون احساس مؤثر بودن بر اثربخشی سازمانی

R2	Beta	p-value	مقدار F مشاهده شده
۰/۰۷۳	۰/۲۶۹	۰/۰۰۱	۲۰/۲۶۸

رگرسیون احساس مؤثر بودن بر اثربخشی سازمانی

جدول ۶: تحلیل رگرسیون احساس خودمختاری بر اثربخشی سازمانی

R2	Beta	p-value	مقدار F مشاهده شده
۰/۱	۰/۳۱۶	۰/۰۰۱	۲۸/۷۱۱

رگرسیون احساس خودمختاری بر اثربخشی سازمانی



جدول ۷: تحلیل رگرسیون احساس معنی داری شغل کارکنان بر اثربخشی سازمانی

R2	Beta	p-value	مقدار F مشاهده شده
۰/۲۱۷	۰/۴۶۵	۰/۰۰۱	۷۱/۶۳۴

رگرسیون احساس معنی داری شغل کارکنان بر اثربخشی سازمانی

توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی پرداخته می‌شود. با وارد کردن پنج مولفه موثر در اثربخشی سازمانی در مدل رگرسیون چندگانه به ترتیب متغیرها با درجه اهمیت از کم به زیاد نسبت به اثربخشی سازمانی به صورت جدول شماره ۸ نمایش داده می‌شود.

با توجه به جدول شماره ۸ در ستون اول مقدار ضریب همبستگی متغیرهای احساس شایستگی، اعتماد، مؤثر بودن، خودمختاری و معنی داری شغل با اثربخشی سازمانی مشاهده می‌شود و در ستون دوم ضریب تعیین (R Square) مدل رگرسیونی را برای این متغیرها در مدل نشان می‌دهد. بدین صورت که ضریب تعیین متغیرهای مستقل مدل رگرسیونی متغیر احساس شایستگی، اعتماد، مؤثر بودن، خودمختاری و معنی داری شغل ۰/۴۸۷ است یا به عبارت دیگر ۴۸/۷ درصد از تغییرات اثربخشی سازمانی ناشی از تغییرات متغیرهای احساس شایستگی، اعتماد، مؤثر بودن، خودمختاری و معنی داری شغل است. جدول شماره ۹، جدول آنالیز واریانس است که با توجه به ورود هر متغیر به مدل، یک رگرسیون جدید انجام داده است.

با توجه به میزان P-value که پایین تر از ۰/۰۵ است، بنابراین تمامی متغیرهای مذکور تأثیر معناداری

بنا معادل ۰/۳۱۶ نشان می‌دهد که با افزایش احساس خودمختاری، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. یافته‌ها بیانگر آن است که ۱۰/۰۰ درصد از واریانس متغیر وابسته (اثربخشی سازمانی) توسط متغیر مستقل (احساس خودمختاری) تبیین می‌شود. (جدول ۶)

فرضیه فرعی پنجم: احساس معنی داری شغل کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

مقدار F مشاهده شده برابر ۷۱/۶۳۴ می‌باشد و سوال تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۰۰ با احتمال ۹۹ درصد تأیید می‌گردد. بنابراین با توجه به اینکه میزان P-value پایین تر از ۰/۰۵ می‌باشد، لذا رابطه بین دو متغیر مورد تأیید قرار می‌گیرد. یعنی احساس معنی داری شغل کارکنان بر اثربخشی سازمانی موثر است. ضریب بتا معادل ۰/۴۶۵ نشان می‌دهد که با افزایش احساس معنی داری شغل کارکنان، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. یافته‌ها بیانگر آن است که ۲۱/۷ درصد از واریانس متغیر وابسته (اثربخشی سازمانی) توسط متغیر مستقل (احساس معنی داری شغل کارکنان) تبیین می‌شود. (جدول ۷)

در این بخش با استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه به بررسی تأثیرگذاری همزمان مولفه‌های

جدول ۸: مدل رگرسیون برای متغیرهای

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده	انحراف معیار
۱	۰/۴۸۷	۰/۲۳۷	۰/۲۲۲	۰/۴

جدول ۹: آنالیز واریانس برای کلیه متغیرها

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره آزمون (F)	p-value
رگرسیون	۱۲/۴۱۶	۵	۲/۴۸۳	۱۵/۸۱۴	۰/۰۰۱
باقیمانده‌ها	۴۰/۰۴	۲۵۵	۰/۱۵۷		
مجموع	۵۲/۴۵۶	۲۶۰			

جدول ۱۰: ضرایب رگرسیون کلیه متغیرها

p-value	آماره آزمون (t)	ضرایب استاندارد		متغیرهای مستقل
		Beta	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۲/۰۷۱	-----	۰/۱۸۱	مقدار ثابت
۰/۰۳۱	۶/۸۱	۰/۳۱۷	۰/۰۶۳	احساس شایستگی
۰/۰۰۱	۹/۵۷۳	۰/۳۷۹	۰/۰۶۱	احساس معنی داری
۰/۰۳۵	۵/۰۵۸	۰/۲۸۱	۰/۰۴۲	احساس مؤثر بودن
۰/۶۲۳	۰/۴۹۲	۰/۰۴۱	۰/۰۵۱	احساس خودمختاری
۰/۰۴۳	۴/۵۷۶	۰/۲۱۵	۰/۰۵۲	احساس داشتن اعتماد

شمار می‌رود. توانمندسازی کارکنان، یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده توأم با کارایی و اثربخشی در سازمان و ایفای نقش و مسؤولیتی که در سازمان به عهده دارند. تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان، با عنصر مهمی به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد شد (هسی<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۹). از سوی دیگر در راستای حرکت جامعه به سوی جامعه دانایی-محور ضرورت بالندگی حرفه‌ای کارکنان دانشگاه و بهبود مستمر توانمندی‌ها ضرورتی انکارناپذیر است. شکی نیست که این مسائل روش‌های سستی دانشگاه را به چالش کشانده است (بوش و کولمن و وال<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۶).

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر اثربخشی کارکنان دانشگاه خوارزمی انجام شد. متغیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با ابعادی همچون احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری، احساس معنی داری و متغیر اثربخشی سازمانی نیز با ابعادی چون نوآوری=انطباق، تعهد سازمانی=کسب هدف، رضایت شغلی= یگانگی، سلامت سازمانی (روحیه)= حفظ الگوها سنجیده شد.

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی (فرضیه اصلی: توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی) می‌باشد.

بر اثربخشی سازمانی دارند. پس فرض  $H_0$  که مبتنی بر وجود نداشتن رابطه خطی است، رد می‌شود. آخرین جدول شامل ضرایب رگرسیون با توجه به وارد شدن هر یک از متغیرها می‌باشد.

همانطور که در جدول شماره ۱۰ مشاهده می‌کنیم، برای متغیر «احساس معنی داری» در معادله رگرسیون مقدار B بدست آمده ۰/۳۷۹ است که در سطح ۰/۰۰۰ معنی دار است و این بیانگر این مطلب است که هر واحد افزایش در «احساس معنی داری» به میزان ۳۷/۹ «اثربخشی سازمانی» را افزایش می‌دهد. به همین صورت برای متغیرهای احساس شایستگی به میزان ۳۱/۷ درصد از واریانس اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد، متغیر احساس مؤثر بودن که به میزان ۲۸/۱ درصد از واریانس اثربخشی سازمانی را و در نهایت متغیر احساس داشتن اعتماد که به میزان ۲۱/۵ درصد از واریانس اثربخشی سازمانی را پیشبینی می‌کند. لازم به ذکر است که برای مولفه احساس خودمختاری با توجه به سطح معناداری که بالاتر از ۰/۰۵ است، زمانیکه به صورت همزمان به بررسی تأثیر مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی بر اثربخشی سازمانی پرداخته می‌شود دارای تأثیر قابل توجه و بالایی نمی‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

توانمندسازی یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی به

یافته‌های این فرضیه با پژوهش‌های صمدی میارکلانی و همکاران (۱۳۹۹)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۳)، چیانگ و هسیچ (۲۰۱۲)، رضایی دیزگا و همکاران (۱۳۹۰)، چانگ و لیو (۲۰۰۸) و احمدی و همکاران (۱۳۹۲) هم سو می‌باشد. برای نمونه نتایج تحقیق صمدی میارکلانی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی روابط معنادار جداگانه‌ای با رفتار پرسه‌زنی اینترنتی داشته‌اند. نتایج تحقیق سید جلیل میریوسفی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و نوآوری سازمانی آنان مثبت و معنی دار است. نتایج تحقیق دهقانی و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد که ارتباط مثبت و معنی داری بین ابعاد توانمندسازی و رفتار کارآفرینی سازمانی کارکنان با کارایی سازمانی وجود دارد. نتایج تحقیق چیانگ و هسیچ (۲۰۱۲) نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت روی رفتار شهروندی سازمانی دارد و حمایت سازمانی ادراک شده روی عملکرد شغلی تأثیر ندارد.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی روی عملکرد شغلی به طور مثبت تأثیر می‌گذارد. رفتار سازمانی به عنوان نقش میانجی بین حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد شغلی همچنین بین توانمندسازی روانشناختی و عملکرد شغلی عمل می‌کند. این در حالی است که نتایج تحقیق رضایی دیزگا و همکاران (۲۰۱۱) نیز نشان داد که ارتباط معناداری بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمان در سازمان‌های اجرایی گیلان وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که ارتباط مستقیم و معناداری بین ابعاد توانمندسازی کارکنان (یعنی اعتماد، شایستگی، مؤثر بودن، خود مختاری، معنی داری) با اثربخشی سازمانی وجود دارد یعنی با افزایش هر یک از این متغیرها، اثربخشی سازمانی افزایش خواهد یافت. نتایج تحقیق چانگ و لیو

(۲۰۰۸) نشان داد که کارکنان توانمند که دارای عقاید جدید و خلاقیت هستند می‌توانند توانایی خود را برای رویارویی با تغییرات شدید در محیط کاری دولتی افزایش دهند. تحقیق ثابت کرد که کارکنان دارای توانایی شغلی بیشتر برای انجام کار در بخش دولتی، بهره‌وری کاری بیشتری از خود نشان می‌دهند و در نهایت نتایج تحقیق احمدی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با اثربخشی سازمان رابطه معنی داری وجود دارد. هم چنین بین ابعاد توانمندسازی با اثربخشی رابطه معنی داری وجود دارد. نتایج تحقیق علی خالق خواه و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان و اشتیاق شغلی و ابعاد آن‌ها با کارآفرینی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

همچنین نتایج هر کدام از مولفه‌های توانمندسازی شناختی نشان داد که مولفه‌های احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی داری شغل کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیر معناداری دارد. یافته‌های این فرضیه با پژوهش‌های دهقانی و همکاران (۲۰۱۴)، چیانگ و هسیچ (۲۰۱۲)، رضایی دیزگا و همکاران (۲۰۱۱)، چانگ و لیو (۲۰۰۸)، احمد موحد و همکاران (۱۳۹۸) و احمدی و همکاران (۱۳۹۲) همسو بود.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود تا مهارت‌های کارکنان دانشگاه خوارزمی در امور مختلف از جمله مسائل مرتبط با شغل و رضایتمندی کارکنان و... با برگزاری کلاس‌های آموزشی و ضمن خدمت و بهره‌گیری از اساتید مجرب تقویت شده و زمینه‌ی رشد و تعالی بیشتر آنها از این طریق فراهم شود. کارکنان با انجام این مهم می‌توانند نقاط ضعف و قوت خود را پوشش داده و با انجام ارزیابی‌های شخصی و گروهی و مقایسه خود با دیگر کارکنان نقاط ضعف خود را پوشش دهند. همچنین مدیران از طریق ارتباط بیشتر با کارکنان و توجه به روحیات، سلاقی،

رضایی صوفی، مرتضی، دوستار، محمد، سعادت، مهدی (۱۳۹۱) "بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و اثربخشی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان"، پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، شماره ۲، ۷۲-۶۱.

رضائی کلیدبری، حمیدرضا؛ باقرسلیمی، سعید و فلاحی، شهربانو. (۱۳۹۲). نقش توانمندسازی روان شناختی در ارتقای تعهد سازمانی با توجه به سطح تحصیلات کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرستان رشت. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۲ (۱۵)، ۲۳-۲۹.

صیادی، محمدامین؛ محمدی، میترا؛ صوفی رضایی، مرتضی و فتاح پور، مرتضی. (۱۳۹۷). تحلیل رگرسیون تعهد سازمانی براساس ابعاد توانمندسازی روانشناختی. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۱ (۲)، ۱۲۷-۱۳۷.

قربانی زاده، وجه الله و خالقی نیا، شرینی. (۱۳۸۸). نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱ (۲)، ۸۵-۱۰۵. میروسی، سیدجلیل و دره کردی، فرشته. (۱۳۹۹). تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انتقال دانش در کارکنان باشگاه‌های ورزشی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷ (۱)، ۷۵-۸۴.

Bush, T. , Coleman, M. , Wall, D. , & West-Burnham, J. (2018). Mentoring and continuing professional development. In *Mentors in Schools* (1996) (pp. 121-143). Routledge.

Chiang, C. F. , & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31 (1), 180-190.

Dehghani, S. , Gharooni, A. , & Arabzadeh, A. (2014). Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1130-1141.

مهارت‌ها و توانایی‌های آنان، ایجاد جو مشارکتی در سازمان، آنان را در راه توانمندسازی تشویق نمایند. برای اینکه کارکنان به توانمندی کافی برای اثر بخش نمودن سازمان برسند مدیران نقش بسیار زیادی ایفا می‌کنند. اگرچه می‌توان نتیجه گرفت که توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اثربخشی سازمانی تاثیرگذار است، اما نمی‌توان ادعا کرد که توانمندسازی روانشناختی کارکنان علت اثربخشی سازمانی است. با این که این محدودیت ارزش یافته‌های فعلی را نمی‌کاهد، اما نتایج این تحقیق فقط محدود به سازمان مورد مطالعه یعنی دانشگاه خوارزمی می‌باشد پس باید در هنگام تعمیم پذیری به سایر جوامع احتیاط کرد. همچنین محدودیت زمانی و عدم امکان بررسی موضوع در جوامع بزرگتر و مقایسه آن با هم مانند مقایسه سازمان‌های بزرگ خصوصی و دولتی نیز از محدودیت‌های این پژوهش بود.

#### منابع و ماخذ

احمدآبادی، آرزو؛ کرمی، مرتضی و آهنچیان، محمدرضا (۱۳۹۳). نقش توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی در موسسات آموزش عالی، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار، تبریز.

احمدی، عباداله؛ برزگر، مجید و ایزدی، محمد امین.

(۱۳۹۲). رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی

و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش

نواحی شهرستان شیراز. نوآوری‌های مدیریت

آموزشی، ۸ (۳)، ۱۷-۶.

خالق خواه علی، نعمتی ولی، ابراهیمی سودابه، مرادی

بهزاد. (۱۳۹۷). رابطه توانمندسازی روانشناختی

کارکنان و اشتیاق شغلی در پیش بینی کارآفرینی از

دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی.

سلامت و بهداشت. ۹ (۴): ۴۳۲-۴۴۱

- satisfaction and organisational commitment of staff members at the University of Namibia (UNAM).
- Siachou, E. , & Gkorezis, P. (2018, April). Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited.
- Yaghoobi, N. M. , Moloudi, J. , & Azadikhah, O. (2011). The relationship between empowerment and human resource productivity in organization. Journal of Basic and Applied, 1 (10), 1603-1610.
- Zeglat, D. , Aljaber, M. , & Alrawabdeh, W. (2014). Understating the impact of employee empowerment on customer-oriented behavior. Journal of Business Studies Quarterly, 6 (1), 55.
- Eo, Y. S. , Kim, Y. H. , & Lee, N. Y. (2014). Path analysis of empowerment and work effectiveness among staff nurses. Asian nursing research, 8 (1), 42-48.
- Boroujerdi, S. S. , & Hasani, K. (2013). Relationship between knowledge management and employee empowerment in the sport and youth organization of Iran. International Journals Of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 1 (4), 195-209.
- Ghaffari, H. , Saki, S. , & Savari, M. (2014). Investigating relationship between psychological empowerment and organizational learning among the staff of education organization Karaj province. European Journal of Zoological Research, 3 (1), 37-41.
- Gunter, H. (2020). Criticality in the Field of Educational Administration. In Oxford Research Encyclopedia of Education.
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Joo, B. K. , & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. Human resource development international, 13 (4), 425-441.
- Lauermann, F. , & König, J. (2016). Teachers' professional competence and wellbeing: Understanding the links between general pedagogical knowledge, self-efficacy and burnout. Learning and Instruction, 45, 9-19.
- Liu, C. , Liu, S. , Yang, S. , & Wu, H. (2019). Association between transformational leadership and occupational burnout and the mediating effects of psychological empowerment in this relationship among CDC employees: a cross-sectional study. Psychology research and behavior management, 12, 437.
- Mekonnen, T. , & Demelash, S. (2014). Factors affecting teachers' job performance in public secondary schools of west hararghe zone, oromia regional state (Doctoral dissertation, Haramaya University).
- Meyerson, G. , & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. Advanced Research in Economic and Management Sciences, 2 (1), 40-46.
- Olaniyan, D. A. , & Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. European Journal of Scientific Research, 24 (3), 326-331.
- Permarupan, P. Y. , Mamun, A. A. , Samy, N. K. , Saufi, R. A. , & Hayat, N. (2019). Effect of Psychological Empowerment on Nurses Burnout. The Open Nursing Journal, 13 (1).
- Pieters, W. R. (2016). Psychological empowerment and how it impacts job

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup>Lauermann,F,&König,J  
<sup>2</sup>Mekonnen,T,&Demelash,S  
<sup>3</sup>Olaniyan,DA,&Ojo,LB  
<sup>4</sup>HumanResourcesDevlopment  
<sup>5</sup>Gunter,H  
<sup>6</sup>Brewer  
<sup>7</sup>Boroujerdi,SS,&Hasani,K  
<sup>8</sup>IntrinsicWorkMotivation  
<sup>9</sup>Pieters,WR  
<sup>10</sup>Yaghoobi  
<sup>11</sup>Baird  
<sup>12</sup>Siachou,E,&Gkorezis,P  
<sup>13</sup>Liu,C,Liu,S,Yang,S,&Wu,H  
<sup>14</sup>Eoandetal  
<sup>15</sup>Zeglat and etal  
<sup>16</sup>Ghaffariandetal  
<sup>17</sup>Dehghaniandetal  
<sup>18</sup>ChiangandHsieh  
<sup>19</sup>MeyersonandDewettinck  
<sup>20</sup>RezaeiDizgahandetal  
<sup>21</sup>Joo&Shim  
<sup>22</sup>DescriptiveMethod  
<sup>23</sup>Cronbach'sAlpda  
<sup>24</sup>Hassi,A  
<sup>25</sup>Bush,T,Coleman,M,Wall,D,&West-Burnham,J