

## بررسی رابطه ی جو توانمندسازی و مهارت‌های عمومی کارکنان بیمارستان

سمیرا دلبری<sup>۱</sup>، حمید قادری پور<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد کرمان

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه ی جو توانمندسازی و مهارت‌های عمومی کارکنان بیمارستان بود. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بود. آزمودنی های این تحقیق شامل ۱۴۵ نفر از کارکنان بیمارستان های شهر قم در سال ۱۳۹۹ بودند که با روش نمونه گیری خوشه ای انتخاب شدند و مقیاس هشت مؤلفه ای اسکات و ژافه (۱۳۷۵) با تنظیم پرداختچی (۱۳۹۱) و پرسشنامه ی محقق ساخته ی مهارت‌های عمومی کارکنان را تکمیل نمودند. اعتبار پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، برای پرسشنامه جو توانمندسازی ۰/۸۸ و برای مهارت‌های عمومی کارکنان ۰/۹۲ بدست آمد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط اساتید دانشگاه و متخصصان تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، آزمون‌های آماری (آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون همزمان، تحلیل واریانس یکراهه ANOVA و آزمون t تک نمونه ای) با استفاده از نرم افزار SPSS به کار گرفته شد. نتایج این پژوهش نشان داد که جو توانمندسازی بیمارستان های نمونه پژوهش در همه ابعاد بجز (روحیه، قدردانی، محیط کار سالم) به طور کلی با اطمینان ۰/۹۵ بالاتر از حد متوسط است. وضعیت مهارت‌های عمومی کارکنان بیمارستان، در همه ابعاد با اطمینان ۰/۹۵ درصد بالاتر از حد متوسط بود. بین جو توانمندسازی و مهارت‌های (ارتباطی و کارگروهی) با اطمینان ۰/۹۹ و مهارت‌های (حل مسئله، خلاقیت و حل تعارض) با اطمینان ۰/۹۵ رابطه ی همبستگی مثبت وجود دارد. بیشترین همبستگی بین جو توانمندسازی و مهارت کارگروهی با درجه همبستگی ۰/۷ مشاهده شد و بین جو توانمندسازی بیمارستان و مهارت مدیریت زمان کارکنان رابطه همبستگی مشاهده نشده است. جو توانمندسازی به طور کلی تبیین معناداری از مهارت‌های عمومی کارکنان دارد. همچنین نتایج نشان داد که هیچ تفاوت معناداری در میزان مهارت‌های عمومی کارکنان و ادراک جو توانمندسازی بیمارستان بر اساس ویژگی‌های جمعیتی شناختی (جنسیت، سابقه خدمت، تحصیلات) آنها وجود ندارد. بهبود یافتن جو توانمندسازی بیمارستانها و مهارت‌های کارکنان، مستلزم شناخت اهمیت و کمبودها و کاستی های آن می باشد. از سوی دیگر می بایست؛ برنامه ریزی و تلاش در خصوص بهینه سازی جو توانمندسازی بیمارستانها به عنوان یک استراتژی ارزشمند تلقی شود و زمینه برای بهبود مهارت‌های کارکنان و تحقق اهداف سازمانی بیمارستانها و ارائه ی خدمات درمانی کارآمد به جامعه، فراهم گردد.

**واژه‌های کلیدی:** جو توانمندسازی، مهارت‌های عمومی، کارکنان بیمارستان

## مقدمه

هر سازمانی دارای جو خاصی است که اگر همساز با اهداف، نقش ها و انتظارات کارکنان خود نباشد، می تواند مشکل ساز و باعث بهره وری پائین سازمان شود. در سازمان های رقابتی امروز، تنها سازمان هایی قادر به ادامه حیات هستند که به کارکنان خود اهمیت می دهند و درک کارکنان از جو سازمانی بسیار حائز اهمیت است.

اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده اند و معتقدند، توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان ها به کارگرفته می شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (کنیلا و دنیس، ۱۳۸۳).

انتظارات بالای مشتریان، تغییرات فرآیند محیطی، تکنولوژی پیچیده سازمانی، جهانی شدن و لزوم واکنش سریع در برابر تغییرات از جمله عواملی هستند که سازمان ها را وادار کرده است تا به توانمندسازی کارمندان روی آورند.

بلانچارد و کارلوس و راندولف (۱۳۸۳) با تعریف توانمندسازی به عنوان "آزادسازی قدرت درونی افراد برای دستیابی به نتایج شگفت انگیز"، سه گام اساسی را برای فرآیند توانمندسازی لازم می شمردند:

الف) تقسیم اطلاعات با کارکنان: به نحوی که کارکنان بدانند چگونه باید کار کنند و چگونه رفتار آنها می تواند عامل ایجاد تغییر در سازمان باشد.

ب) ایجاد ساختارهای جدید: هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان و اعضای گروه از حیطة و حوزه هایی است که می توانند در قلمرو آن بصورت مستقل عمل کنند.

ج) تشکیل و توسعه تیم ها: این تیم ها جایگزین نظام سلسله مراتبی می شوند.

باون و لاولر نیز در پژوهش های شان درباره توانمندسازی چنین برداشتی را ارائه می دهند. آنها علاوه بر تقسیم اطلاعات و توسعه تیم هایی که قدرت تصمیم گیری دارند، بر اهمیت آموزش و پاداش نیز تأکید می کنند (کوبین و اسپریتزر، ۱۹۹۷).

عمل توانمندسازی در آن واحد در دو سطح سازمانی (ارتباطی) و فردی (انگیزشی) انجام می شود. سطح اول را جو توانمندسازی و سطح دوم را ادراک توانمندی و یا توانمندسازی روانشناختی می نامند. در این پژوهش به مفهوم اول پرداخته می شود؛ جو توانمندسازی عبارتست از "ادراکات مشترک کارکنان درباره میزانی که یک سازمان از ساختارها، سیاست ها و فعالیت هایش در جهت حمایت از توانمندی کارکنان استفاده می کند (سیبرت، سیلور و راندولف، ۲۰۰۴). جو توانمندسازی به عنوان جو محیط کاری که منجر به توانمند سازی کارکنان می شود نیز تعریف شده است (آشوتس مودالی، ۲۰۰۸). اسکات و ژافه، جوی را توانمند ساز می دانند که هشت مولفه را دارا باشد: روشنی هدف ها، روحیه، رفتار عادلانه، شناخت و قدردانی، مشارکت، ارتباطات، محیط کار سالم، کار تیمی. ۱۲

<sup>۱</sup> empowerment

<sup>۲</sup> Quinn & Spreitzer

<sup>۳</sup> Seibert, Silver & Randolph

<sup>۴</sup> Ashutosh Muduli

<sup>۵</sup> Clarify of Purpose

<sup>۶</sup> Morale

<sup>۷</sup> Fairness

<sup>۸</sup> Recognition

<sup>۹</sup> Participation

<sup>۱۰</sup> Communication

<sup>۱۱</sup> □□□□□□ □□□□□□□□□□

<sup>۱۲</sup> □□□□ □□□□

روشنی اهداف: اهدافی که ویژه (روشن)، قابل اندازه گیری، همسو، قابل وصول و محدود به زمان معینی هستند را تحت عنوان روشنی اهداف می نامند ( وتن و کمرون، ۱۹۹۹).  
روحیه: عبارت است از عکس العمل عاطفی فرد نسبت به یک چیز خاص.  
رفتار عادلانه: مقایسه کار و تلاش فرد در قیاس با کار و تلاش همکاران توسط فرد.  
شناخت و قدردانی: درک کارکنان نسبت به عادلانه بودن سیستم پاداش و پرداخت حقوق با توجه به سطح مهارت کاری (رابینز، ۱۳۸۵).

مشارکت: عبارت است از همکاری کارکنان در انجام امور و تصمیم گیری های سازمان در جهت ایجاد هم افزایی.  
ارتباطات: تبادل اطلاعات و انتقال معنی به صورت افقی و عمودی بین اعضای سازمان است (رابینز، ۱۳۸۳).  
محیط سالم: عبارت است از احساس مثبت کارکنان نسبت به عوامل فیزیکی و فیزیولوژی، روانی و تولیدی محیط کار.  
کار تیمی: عبارت است از گروهی از افراد که به صورت وابستگی متقابل برای حل مشکلات یا انجام کارها، با هم کار می کنند (کیرک من و رازن، ۱۹۹۹).

در سه دهه گذشته شاهد تغییرات شگرفی در نوع مهارتهایی که کارکنان برای موفقیت در محل کار به آن نیاز دارند هستیم از جمله؛ کاهش تقاضا برای مهارتهایی چون داشتن اطلاعات دقیق (به عنوان مثال، حفظ و طبقه بندی اطلاعات) و افزایش توجه به توانایی های عمومی، ارتباطی، مدیریتی، خلاقیت، توانایی حل مسئله و استفاده از دانش در زمینه های گوناگون برای موفقیت در محل کار. مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش و اطلاعات به کنش، به طوری که به عملکردی مطلوب، منجر شود (خیرمند و دیگران، ۱۳۹۱). از منظر اقتصادی، مهارتهای عمومی باعث افزایش مزیت رقابتی، کارایی و بهره وری سازمان می شود (ریچن، ۲۰۰۱۳). اوون، شلتون، استیونس، نلسون (۲۰۰۱)۴ به این نتیجه دست یافتند که از نظر کارفرمایان مهارتهای عمومی نظیر ارتباطات و سبک های مذاکره بین فردی، از مهم ترین مهارتها در محل کار محسوب می شود. در حال حاضر کارفرمایان در بازار کار جهانی، به دنبال کارمندانی هستند که علاوه بر شایستگی های فنی، دارای سطوح بالایی از آنچه به آن "مهارتهای عمومی" می گویند، باشند از جمله این صلاحیت های عمومی، مهارتهای ارتباطی، حل مسئله و حل تعارض می باشد (جولی یانگ، ۲۰۱۹).

مهارتهای عمومی، مهارتهایی هستند که همه کارکنان در تمامی سازمانها به آنها نیاز دارند؛ مهارتهایی که با آموختن آن هم کارمندان و هم مدیران می توانند در راستای اهداف سازمان بهتر حرکت کنند (رضوانی، ۱۳۹۱). مجله فورچون در یک تحقیق با پرسش از مدیران اجرایی ۵۰۰ شرکت برتر این نتیجه را اعلام کرد که علاوه بر مهارت خواندن، نوشتن و کار با رایانه، مهم ترین مهارتهای عمومی کارکنان عبارتند از: مهارتهای ارتباطی، مدیریت زمان، حل مسئله، خلاقیت، کارگروهی و تیم سازی و مهارت حل تعارض.

مهارتهای ارتباطی: معاشرت در محل کار، ارتباطات کلامی، نوشتاری، ارتباطات غیرکلامی و مهارت استفاده از زبان بدن.  
مهارت مدیریت زمان: مهارت کردن اداره و اولویت بندی و مدیریت کردن زمان در محل کار.  
مهارت حل مسئله: مهارت تشخیص مسایل سازمانی و حل مسئله در محل کار.  
خلاقیت: شامل خلاقیت فردی و استفاده از روشهای جدید انجام کار.  
کارگروهی و تیم سازی: تشکیل و اداره ی گروهها و همکاری با تیم های منسجم.  
مهارت حل تعارض و فن مذاکره: حل تعارضات میان فردی، مدیریت تعارض در سطح بین افراد (رضوانی، ۱۳۹۱).  
در پژوهش حاضر مهارتهای عمومی فوق مورد سنجش و مبنای کار قرار گرفته است.  
پژوهش هایی در زمینه موضوع پژوهش حاضر صورت گرفته است از جمله؛

استون و فنگ (۲۰۰۷) بررسی این ایده پرداختند که رهبری تحولی و جو توانمندسازی بر عملکرد خلاق پیروان مؤثر است. داده ها از ۹۳ تیم در یک شرکت بزرگ چند ملیتی در چین جمع آوری شد. نتایج نشان داد رهبری تحول گرا و جو

۱Rychen

۱Wen, Shelton, Stevens, Nelson

۱General Skills

۱Jolee Young

۵ □□□□□ □ □□□□

توانمندسازی تیم با عملکرد خلاق زیردستان رابطه مثبت دارد و رابطه بین رهبری و عملکرد خلاق زیردستان توسط جو توانمندسازی تعدیل می شود. (استون و فنگ، ۲۰۱۲).

اکسین یان و همکاران (۲۰۱۰) نیز به بررسی اثر متقابل رهبری، توانمندسازی روانشناختی و جو توانمندسازی بر عملکرد خلاق زیردستان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که در تیمی که جو توانمندسازی کافی وجود دارد سطح بالاتری از اعتماد در میان اعضای تیم، جریان بیشتر اطلاعات، اهداف روشن، و کنترل نظارتی کم وجود دارد و این منجر به احساس بیشتری از احترام، تعیین سرنوشت، احساس ارزش های مشترک و جو کاری هماهنگ تر، انگیزه و تمایل درونی و در نهایت، منجر به عملکرد خلاق تر می شود. جان کلاول و همکاران (۲۰۱۴) رابطه توانمندسازی ساختاری و ویژگی های محیط کاری پرستاران را (استقلال، کنترل بیش از عمل، ارتباط پرستار و پزشک و حمایت سازمانی) بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که رابطه ی متقابل مثبت و معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد.

محبی (۱۳۹۳) نیز به بررسی جو اخلاقی حاکم بر بیمارستان های آموزشی شهر قم و ارتباط آن با خصوصیات دموگرافیک پرستاران پرداخت. نتایج آن نشان داد که جو اخلاقی حاکم بر بیمارستان های آموزشی شهر قم مثبت بوده است. درگاهی (۱۳۹۱) در تحقیقی به بررسی جو سازمانی بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی تهران پرداخت وی دریافت که فقط کمتر از نیمی از کارکنان اعتقاد داشتند که جو سازمانی در بیمارستان های مورد مطالعه مطلوب است. هم چنین، جوسازمانی این بیمارستانها با سن و با نوع شغل کارکنان با وضعیت استخدامی دارای ارتباط معنی داری بود. در محیط حساس و متفاوت بیمارستان، جوسازمانی مطلوب بر بسیاری از رفتارهای کارکنان در جهت نائل شدن به اهداف سازمانی تاثیر به سزایی دارد. یکی از مهمترین حوزه های توسعه پایدار سلامتی در جوامع بشری، بخش بهداشت و درمان است که ارتباط مستقیمی با سلامت انسان ها داشته و وظیفه خطیر حفظ و اعاده سلامتی به جامعه انسانی را بر عهده دارد. بیمارستان نیز یکی از مهمترین اجزاء شبکه بهداشت و درمان و به نوعی مرکز ثقل آن است. امروزه اداره امور بیمارستان ها به نحو اثر بخش، یکی از چالشهای اساسی سیستم بهداشت و درمان هر کشور به شمار می رود (درگاهی، ۱۳۹۱). همانطور که بیان شد پژوهش هایی در مورد هر یک از متغیرهای پژوهش حاضر صورت گرفته است ولی تعداد آن محدود است و تاکنون پژوهشی که به بررسی رابطه ی دو متغیر جو توانمندسازی و مهارتهای عمومی کارکنان مخصوصا در بیمارستان ها بپردازد انجام نشده است. لذا پژوهش حاضر به بررسی رابطه ی جوتوانمندسازی و مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان های قم خواهد پرداخت.

### سوالات پژوهش

سوال اصلی

آیا بین جو توانمندسازی و مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان رابطه وجود دارد؟

سوالات فرعی

۱- وضعیت جو توانمندسازی و ابعاد آن از نظر کارکنان بیمارستان چگونه است؟

۲- وضعیت مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان از دیدگاه خودشان چگونه است؟

۳- آیا بین جو توانمندسازی بیمارستان و هر یک از مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان رابطه معنادار وجود دارد؟

۴- آیا جو توانمندسازی بیمارستان پیش بینی معناداری از هر یک از مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان دارند؟

۵- آیا تفاوت معناداری در ادراک جو توانمندسازی و میزان مهارتهای عمومی در کارکنان بیمارستان بر اساس ویژگی های جمعیت شناختی آنها (جنسیت، سن، سابقه و نوع خدمت، تحصیلات) وجود دارد؟

### روش پژوهش

جامعه آماری، نمونه و ابزار پژوهش:

جامعه آماری پژوهش کارکنان بیمارستان های شهر قم در سال ۱۳۹۹ می باشد. با روش نمونه گیری خوشه ای سه بیمارستان انتخاب و با توجه به جدول مورگان ۱۶۰ نفر به طور تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند و هر دو پرسشنامه بین آنها توزیع شد که در نهایت تعداد ۱۴۵ پرسشنامه صحیح برگشت داده شد. می توان گفت این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از نظر نوع، توصیفی- همبستگی و از نظر روش، میدانی- پیمایشی است.

مقیاس جو توانمندسازی اسکات و ژافه

در این پژوهش ارزیابی جو توانمندسازی بوسیله ی مقیاس هشت مولفه ای اسکات و ژافه (۱۳۷۵) با تنظیم پرداختچی (۱۳۹۱)، که دارای ۳۵ سؤال بسته پاسخ است صورت گرفت. روشنی اهداف، روحیه، رفتار عادلانه، شناخت و قدردانی، کار تیمی، مشارکت، ارتباطات و محیط کار سالم، زیر مؤلفه های این مقیاس به شمار می رود. که دارای مقیاس ۵ درجه لیکرت می باشد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه بررسی وضعیت جو توانمندسازی در پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان بررسی رابطه جو توانمندسازی و ادراک توانمندی کارکنان (۱۳۹۱) زیر نظر پرداختچی ۸۹٪ گزارش شد. در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ ۸۸٪ بدست آمد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط اساتید دانشگاه بررسی و تأیید گردید. بنابراین پرسشنامه ی یاد شده از روایی و پایایی لازم برخوردار است.

#### مقیاس مهارتهای عمومی کارکنان:

به منظور ارزیابی مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان از پرسشنامه ۱۸ سؤالی بسته پاسخ محقق ساخته که دارای مقیاس ۵ درجه ای لیکرت است، استفاده گردید. که بر اساس مهارتهای عمومی رضوانی (۱۳۹۱) شامل مهارتهای ارتباطی، مدیریت زمان، مهارت حل مسئله، تقویت خلاقیت، کارگروهی (تیم سازی)، مهارت حل تعارض (فن مذاکره) می باشد، ساخته شد. اعتبار پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۹۲٪ بدست آمد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط اساتید دانشگاه و متخصصان تأیید شد.

#### یافته های پژوهش

این پژوهش بر روی ۱۴۵ نفر از کارکنان بخش های مختلف بیمارستان انجام شد که شامل ۷۵ نفر (۵۲٪) زن و ۷۰ نفر (۴۸٪) مرد بود که ۱۹٪ دارای مدرک دیپلم، ۱۴٪ فوق دیپلم، ۵۱٪ لیسانس و ۱۴٪ کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. ۲۵٪ دارای سابقه خدمت ۵ سال و کمتر، ۴۲٪ ۶ تا ۱۰ سال، ۱۹٪ ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۴٪ بیشتر از ۱۵ سال بودند. اکثر کارکنان در رده سنی ۲۶ تا ۳۰ سال بودند. ۳۰٪ کارکنان دارای مسؤلیت اداری، ۵۰٪ پرستار و ۲۰٪ شغل خدماتی داشتند.

#### سوال اصلی

آیا بین جو توانمندسازی و مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان رابطه وجود دارد؟

جدول ۱. ماتریس همبستگی رابطه بین جو توانمندسازی و مهارتهای عمومی کارکنان

متغیر	مهارتهای عمومی کارکنان
جو توانمندسازی	۰/۸۷**

$$P < 0/05^{***} - P < 0/01^{**}$$

با نگاهی کلی به ضریب همبستگی پیرسون ارائه شده در جدول (۱) مشهود است که با اطمینان ۹۵٪ بین جو توانمندسازی و مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان (۰/۸۷) همبستگی مثبت وجود دارد. سؤالات فرعی

۱ - وضعیت جو توانمندسازی بیمارستان و ابعاد آن (روشنی اهداف، روحیه، رفتار عادلانه، شناخت و قدردانی، کار تیمی، مشارکت، ارتباطات و محیط کار سالم) چگونه است؟  
برای بررسی این سؤال از آزمون t تک نمونه ای استفاده گردیده است. در جدول زیر نتایج آزمون t تک نمونه ای در زمینه وضعیت جو توانمندسازی ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون t تک نمونه ای پیرامون جو توانمندسازی

متغیر	تعداد	میانگین نظری	انحراف استاندارد	میانگین تجربی	درجه آزادی	مقدار t	Sig
جو توانمندسازی	۱۴۵	۳	۰/۴۶۱	۳/۵۸	۱۴۴	-۲/۰۵	۰/۰۴۷

یافته های جدول ۲ نشان می دهد که میانگین وضعیت جو توانمندسازی از دیدگاه کارکنان ۳/۵۸ است و مقدار t برابر ۲/۰۵- و سطح معناداری حاصل Sig= ۰/۰۴۷ گزارش شده است که (P < 0/05) است و مقدار t در سطح ۰/۰۴۷ معنی دار

است، لذا نتیجه گرفته می شود که میانگین تجربی جو توانمندسازی با میانگین نظری تفاوت معنادار دارد. همچنین از آنجا که میانگین تجربی بیشتر از میانگین نظری بود، می توان گفت وضعیت جو توانمندسازی از دیدگاه کارکنان با اطمینان ۰/۹۵ کمی بالاتر از حد متوسط است.

جدول ۳. نتایج آزمون t تک نمونه ای پیرامون ابعاد جو توانمندسازی

متغیر	تعداد	میانگین نظری	انحراف استاندارد	میانگین تجربی	درجه آزادی	مقدار t	Sig
روشنی اهداف	۱۴۵	۳	۰/۹۰۳	۳/۴۵	۱۴۴	۴/۳۹۵	۰/۰۰۱
روحیه	۱۴۵	۳	۰/۷۷۶	۲/۸۲۳	۱۴۴	۲/۰۲۵	۰/۰۷۳
رفتار عادلانه	۱۴۵	۳	۰/۵۹۲	۴/۱۴۳	۱۴۴	۱۹/۳۶۷	۰/۰۰۱
قدردانی	۱۴۵	۳	۰/۸۸۲	۲/۹۶۷	۱۴۴	-۴/۶۷۸	۰/۰۷۱
کار تیمی	۱۴۵	۳	۰/۶۵۵	۳/۸۹۵	۱۴۴	۹/۶۲۹	۰/۰۰۱
مشارکت	۱۴۵	۳	۰/۸۴۷	۳/۷۴۴	۱۴۴	۳/۴۲۸	۰/۰۱۳
ارتباطات	۱۴۵	۳	۱/۳۱۳	۳/۴۵۳	۱۴۴	۲/۲۹۹	۰/۰۲۷
محیط کار سالم	۱۴۵	۳	۰/۵۶۸	۳/۱۸۹	۱۴۴	۱/۳۷۹	۰/۰۶۶

برای بررسی ابعاد آن نیز نتایج آزمون t تک نمونه ای استفاده گردید. یافته های جدول ۳ نشان می دهد که از بین ابعاد جو توانمندسازی، میانگین ابعاد (روشنی اهداف  $Sig = ۰/۰۰۱$  و  $t = ۴/۳۹$ ، رفتار عادلانه  $t = ۱۹/۳۶$  و  $Sig = ۰/۰۰۱$ ، کار تیمی  $t = ۹/۶۲$  و  $Sig = ۰/۰۰۱$ ، مشارکت  $t = ۳/۴۲$  و  $Sig = ۰/۰۱۳$ ، ارتباطات  $t = ۲/۲۹$  و  $Sig = ۰/۰۲۷$ ) در سطح کمتر از  $(P < ۰/۰۵)$  معنادار بود. همچنین از آنجا که میانگین تجربی در این ابعاد بیشتر از میانگین نظری بود، می توان گفت وضعیت جو توانمندسازی بیمارستان در ابعاد ذکر شده با اطمینان ۰/۹۵ بالاتر از متوسط بود. مقدار t و Sig گزارش شده در ابعاد (روحیه، قدردانی، محیط کار سالم) در سطح  $(P < ۰/۰۵)$  معنادار نیست. لذا نتیجه گرفته می شود که میانگین تجربی جو توانمندسازی در این ابعاد با میانگین نظری تفاوت معنادار ندارد.

۲- وضعیت مهارت های عمومی کارکنان و ابعاد آن در نمونه مورد نظر چگونه است؟  
برای بررسی این سؤال نیز از آزمون t تک نمونه ای استفاده گردید. در جدول ۲ نتایج آزمون t تک نمونه ای پیرامون وضعیت مهارت های عمومی کارکنان بیمارستان ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون t تک نمونه ای پیرامون وضعیت مهارت های عمومی

متغیر	تعداد	میانگین نظری	انحراف استاندارد	میانگین تجربی	درجه آزادی	مقدار t	Sig
مهارت های عمومی	۱۴۵	۳	۰/۴۸۳	۳/۸۹۳	۱۴۴	۸/۴۶	۰/۰۰۱

یافته ها نشان می دهد که میانگین مهارت های عمومی کارکنان از دیدگاه خودشان  $۳/۸۹۳$  است و مقدار t برابر  $۱۲/۷۹$  و سطح معناداری حاصل  $Sig = ۰/۰۰۱$  گزارش شده است  $(P < ۰/۰۵)$ . با توجه به اینکه مقدار t در سطح  $۰/۰۰۱$  معنی دار است، لذا نتیجه گرفته می شود که تفاوت میانگین تجربی با میانگین نظری معنادار است. همچنین از آنجا که میانگین تجربی بیشتر از میانگین نظری بود، می توان گفت وضعیت مهارت های عمومی کارکنان از دیدگاه کارکنان با اطمینان ۹۵ درصد، بالاتر از حد متوسط است. برای بررسی ابعاد آن نیز از آزمون t تک نمونه ای استفاده گردید که در جدول ۵ نتایج آن ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون t تک نمونه ای پیرامون وضعیت زیر مؤلفه های مهارت های عمومی

متغیر	تعداد	میانگین نظری	انحراف استاندارد	میانگین تجربی	درجه آزادی	مقدار t	Sig
مهارت ارتباطی	۱۴۵	۳	۰/۸۰۲	۳/۵۶	۱۴۴	۶/۷۵	۰/۰۰۱

مدیریت زمان	۱۴۵	۳	۰/۷۰۵	۳/۵۷	۱۴۴	۸/۷۶	۰/۰۰۱
حل مسئله	۱۴۵	۳	۰/۵۶۰	۳/۸۵	۱۴۴	۱۰/۵۱	۰/۰۰۱
خلاقیت	۱۴۵	۳	۰/۶۱۱	۳/۷۲	۱۴۴	۱۲/۲۶	۰/۰۰۱
کار گروهی	۱۴۵	۳	۰/۴۰۹	۴/۰۱	۱۴۴	۱۳/۴۸	۰/۰۰۱
حل تعارض	۱۴۵	۳	۰/۶۳۴	۳/۹۲	۱۴۴	۱۱/۴۷	۰/۰۰۱

نتایج جدول فوق نشان می دهد که مقدار t در سطح ( $P < 0.05$ ) در همه ی مهارتها معنادار است لذا نتیجه گرفته می شود که در همه مهارتها میانگین تجربی با میانگین نظری تفاوت معناداری دارد. همچنین میانگین دیدگاه کارکنان در هر یک از مهارت های عمومی (مهارت ارتباطی، مدیریت زمان، حل مسئله، خلاقیت، کارگروهی و حل تعارض) بیشتر از میانگین مورد انتظار (نظری) برابر با ۳ بود. بنابراین می توان گفت وضعیت مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان، در همه ابعاد با اطمینان ۹۵ درصد بالاتر از حد متوسط بود.

۳- آیا بین میزان جو توانمندسازی بیمارستان و هر یک مهارتهای عمومی (ارتباطی، مدیریت زمان، حل مسئله، خلاقیت، کارگروهی، حل تعارض) کارکنان رابطه معنادار وجود دارد؟

جدول ۶. ماتریس همبستگی رابطه بین جو توانمندسازی و هر یک از مهارتهای عمومی

حل تعارض	کارگروهی	خلاقیت	حل مسئله	مدیریت زمان	مهارت ارتباطی	مهارتهای عمومی	
۰/۵۶۳*	۰/۷۸۴**	۰/۴۷۹*	۰/۵۲۱*	۰/۰۸۳*	۰/۶۴۲**	میزان همبستگی	جو توانمندسازی
۰/۰۲۵	۰/۰۰۱	۰/۰۱۶	۰/۰۳۱	۰/۰۶۱	۰/۰۰۱	Sig	

$P < 0.05$  \*\* -  $P < 0.01$  \*

با نگاهی کلی به ضریب همبستگی پیرسون ارائه شده در جدول (۱) مشهود است که به طور کلی بین جو توانمندسازی بیمارستان و مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان با اطمینان ۹۹٪ همبستگی مثبت وجود دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول (۶) مشخص گردید بین جو توانمندسازی و مهارتهای (ارتباطی و کارگروهی با اطمینان ۹۹٪) و مهارتهای (حل مسئله، خلاقیت و حل تعارض با اطمینان ۹۵٪) رابطه ی همبستگی مثبت وجود دارد. این امر نشان دهنده این است که با افزایش میزان جو توانمندسازی بیمارستان، مهارتهای عمومی (ارتباطی و کارگروهی، حل مسئله، خلاقیت و حل تعارض) کارکنان افزایش خواهد یافت. و به عکس با کاهش آن، این مهارتهای عمومی کارکنان کاهش می یابد. بیشترین همبستگی بین جو توانمندسازی و مهارت کارگروهی با درجه همبستگی ۰/۷ مشاهده شد. بین جو توانمندسازی بیمارستان و مهارت مدیریت زمان کارکنان رابطه همبستگی مشاهده نشده است.

۴- آیا جو توانمندسازی، مهارتهای عمومی کارکنان را پیش بینی معناداری می کند؟

جدول ۷. خلاصه الگو رگرسیون جو توانمندسازی و مهارتهای عمومی

خطای استاندارد برآورد	R	R <sup>2</sup>	شاخص
۰/۲۸	۰/۷۴۳	۰/۵۵۲	مقدار

جدول ۷ نشان می دهد جو توانمندسازی (۰/۵۵۲) واریانس مهارتهای عمومی کارکنان را تبیین می کند. برای بررسی معنادار بودن این مقدار تحلیل واریانس در جدول ۸ گزارش شده است.

جدول ۸. آزمون F و سطح معناداری بین جو توانمندسازی و مهارتهای عمومی

Sig	F مقدار	میانگین مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	آزمون
۰/۰۲	۵/۲۴	۰/۲۶۳	۱	۳/۶۷	رگرسیون
		۰/۱۰۶	۱۴۳	۷۱/۸۴	باقی مانده
			۱۴۴	۷۵/۵۱	کل

بررسی جدول ۸ نشان می دهد که مقدار F (۵/۲۴) با درجه آزادی ۱ و ۱۴۳ در سطح ( $P > 0.05$ ) به لحاظ آماری معنادار است که این امر بیانگر این است که جو توانمندسازی تبیین معناداری از مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان دارد.

در جدول ۹ ضریب رگرسیون همزمان جو توانمندسازی در پیش بینی هر یک از مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان و همچنین معناداری آن گزارش شده است.

جدول ۹. ضرایب رگرسیون همزمان جو توانمندسازی و هر یک از مهارتهای عمومی

Sig	T	$\beta$	B	مهارتهای عمومی
۰/۰۰۲	۶/۹۰	۰/۳۹۸	۰/۴۶	مهارت ارتباطی
۰/۳۴	۰/۸۷	۰/۱۲۱	۰/۰۸	مدیریت زمان
۰/۰۳	۵/۴۶	۰/۳۱۷	۰/۳۸	حل مسئله
۰/۰۴	۵/۲۴	۰/۲۳۷	۰/۹۴	خلاقیت
۰/۰۰۱	۸/۰۲	۰/۴۴۱	۰/۵۸	کارگروهی
۰/۰۳	۶/۱۹	۰/۳۹۲	۰/۹۳	حل تعارض

جدول ۹ نشان می دهد که با وجود اینکه جو توانمندسازی به طور کلی تبیین معناداری ( $R^2 = 0.55$ ) از مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان نشان می دهد، اما در مقام بررسی ضریب جو توانمندسازی در تبیین هر یک مهارتهای عمومی کارکنان بیمارستان همه ضرایب به لحاظ آماری معنادار نبود:

ضریب متغیر کار گروهی ( $\beta = 0.441$ )، مهارتهای ارتباطی ( $\beta = 0.398$ ) و حل تعارض ( $\beta = 0.392$ )، مهارت حل مسأله ( $\beta = 0.317$ )، خلاقیت ( $\beta = 0.237$ )، به لحاظ آماری معنا دار بود، اما ضریب جو توانمندسازی در تبیین مهارت مدیریت زمان به لحاظ آماری معنی دار نبود.

۵- آیا تفاوت معناداری بین میزان مهارتهای عمومی کارکنان و ادراک جو توانمندسازی بیمارستان بر اساس ویژگی های جمعیت شناختی (جنسیت، سابقه خدمت، تحصیلات) وجود دارد؟

نتایج آزمون t مستقل و آزمون تحلیل واریانس یکراهه پیرامون وضعیت جو توانمندسازی و مهارتهای عمومی کارکنان برحسب (جنسیت، سابقه خدمت، تحصیلات) که برای حفظ اختصار از آوردن جداول آن خودداری شده است حاکی از آن بود که هیچ تفاوت معناداری در میزان مهارتهای عمومی کارکنان و ادراک جو توانمندسازی بیمارستان بر اساس ویژگی های جمعیت شناختی (جنسیت، سابقه خدمت، تحصیلات) آنها وجود ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

مطالعات انجام شده نشان می دهد که توانا سازی در سازمان ها منجر به بهبود عملکرد، اثربخشی، رضایت و تعهد کارکنان می شود. افراد توانمند خودشان را در محیط کار مؤثرتر و مبتکر می بینند و از انجام کارهای جدید ابایی ندارند. یافته های پژوهش حاضر نشان داد که بین جو توانمندسازی بیمارستان و مهارتهای عمومی کارکنان، با اطمینان ۹۵٪ به میزان (۰/۸۷) همبستگی مثبت وجود دارد.

جو سازمانی که کار تیمی، رکن اساسی آن است، اطلاعات کافی برای انجام مشاغل در اختیار کارکنان است، روابط کاری مناسب و توأم با احترام در میان کارکنان وجود دارد، تمام کارکنان در تصمیم گیری های مرتبط با شغلشان مشارکت داده می



شوند، رفتار عادلانه و شناخت و قدردانی وجود دارد، منجر به افزایش مهارت‌های عمومی کارکنان می شود اثرات مثبت جو توانمندسازی نه تنها به نفع سازمان، بلکه به نفع تک تک کارکنان می باشد. این مزایا علاوه بر افزایش مهارت‌های کارکنان، ممکن است شامل افزایش بهره وری کارکنان، بالا رفتن نرخ دستمزد، افزایش عزت نفس و بهبود سلامتی کارکنان باشد.

در تبیین اولین سوال فرعی پژوهش می توان گفت وضعیت جو توانمندسازی بیمارستان های نمونه پژوهش به طور کلی با اطمینان ۰/۹۵، بالاتر از حد متوسط است. وضعیت جو توانمندسازی در ابعاد (روشنی اهداف  $\text{Sig} = ۰/۰۰۱$  و  $t = ۴/۳۹$ ، رفتار عادلانه  $t = ۱۹/۳۶$  و  $\text{Sig} = ۰/۰۰۱$ ، کار تیمی  $t = ۹/۶۲$  و  $\text{Sig} = ۰/۰۰۱$ ، مشارکت  $t = ۳/۴۲$  و  $\text{Sig} = ۰/۰۱۳$ ، ارتباطات و مشارکت و همکاری کارکنان در سطح مطلوبی است که با یافته های پژوهش محبی (۱۳۹۳) که به بررسی جو اخلاقی حاکم بر بیمارستان های آموزشی شهر قم و ارتباط آن با خصوصیات دموگرافیک پرستاران پرداخت هماهنگی دارد؛ نتایج آن نشان داد که جو اخلاقی بیمارستان های آموزشی شهر قم مثبت بوده است. اما میانگین تجربی جو توانمندسازی در ابعاد (روحیه، قدردانی، محیط کار سالم) با میانگین نظری تفاوت معنادار نداشت. لذا متغیرهای روحیه، قدردانی، محیط کار سالم بنظر کارکنان در حد مطلوب نبود این بخش از یافته ها با تحقیق بررسی جو سازمانی بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی تهران درگاهی (۱۳۹۱) همخوانی دارد وی دریافت فقط کمتر از نیمی از کارکنان اعتقاد دارند که جو سازمانی در بیمارستان های مورد مطالعه مطلوب است و اکثریت کارکنان با جو سازمانی موجود در بیمارستان های مورد مطالعه موافق نیستند. لذا پیشنهاد می شود مدیران بیمارستان ها با ایجاد نظام پاداش کارآمد و شفاف کردن رویه های سازمانی، با قدردانی و بالا بردن روحیه و جلب رضایت آنها جو توانمندسازی را از حالت نامطلوب به مطلوب تغییر دهند.

نتایج سوال دوم نشان داد که مقدار  $t$  در سطح  $(P < ۰/۰۵)$  در همه ی مهارت‌های عمومی کارکنان معنادار است و میانگین دیدگاه کارکنان در هر یک از مهارت های عمومی (مهارت ارتباطی، مدیریت زمان، حل مسئله، خلاقیت، کارگروهي و حل تعارض) بیشتر از میانگین مورد انتظار (نظری) برابر با ۳ بود. بنابراین می توان گفت وضعیت مهارت‌های عمومی کارکنان بیمارستان، در همه ابعاد با اطمینان ۹۵ درصد بالاتر از حد متوسط بود. در تحلیل نتایج سوال سوم می توان گفت بین جو توانمندسازی و مهارت‌های (ارتباطی و کارگروهي) با اطمینان ۰/۹۹ و مهارت‌های (حل مسئله، خلاقیت و حل تعارض) با اطمینان ۰/۹۵ رابطه ی همبستگی مثبت وجود دارد. این امر نشان دهنده این است که با افزایش میزان جو توانمندسازی بیمارستان، مهارت‌های عمومی (ارتباطی و کارگروهي، حل مسئله، خلاقیت و حل تعارض) کارکنان افزایش خواهد یافت. و به عکس با کاهش آن، این مهارت‌های کارکنان کاهش می یابد. این نتایج با یافته های تحقیقات استون و فنگ ( رهبری تحول گرا و جو توانمندسازی تیم با عملکرد خلاق زیردستان رابطه مثبت دارد و رابطه بین رهبری و عملکرد خلاق زیردستان توسط جو توانمندسازی تعدیل می شود) و جان کلاول و همکاران (بین توانمندسازی ساختاری و ویژگی های محیط کاری پرستاران - استقلال، کنترل بیش از عمل، ارتباط پرستار و پزشک و حمایت سازمانی - رابطه ی متقابل مثبت و معنی داری وجود دارد) هم خوانی دارد. جو سازمانی که کار تیمی رکن اساسی آن است، اطلاعات کافی برای انجام مشاغل در اختیار کارکنان است، روابط کاری مناسب و توأم با احترام در میان کارکنان وجود دارد، تمام کارکنان در تصمیم گیری های مرتبط با شغلشان مشارکت داده می شوند، رفتار عادلانه و شناخت و قدردانی وجود دارد، منجر به می شود و اثرات مثبت افزایش مهارت های کارکنان نه تنها به نفع سازمان، بلکه به نفع تک تک کارکنان می باشد. این مزایا ممکن است شامل افزایش بهره وری کارکنان، بالا رفتن نرخ دستمزد، افزایش عزت نفس و بهبود سلامتی و کیفیت زندگی کاری کارکنان باشد.

بیشترین همبستگی بین جو توانمندسازی و مهارت کارگروهي با درجه همبستگی ۰/۷ مشاهده شد و بین جو توانمندسازی بیمارستان و مهارت مدیریت زمان کارکنان رابطه همبستگی مشاهده نشده است. نتایج سوال چهارم نشان داد با وجود اینکه جو توانمندسازی به طور کلی تبیین معناداری ( $R^2 = ۰/۵۵$ ) از مهارت‌های عمومی کارکنان بیمارستان نشان می دهد، اما در مقام بررسی ضریب جو توانمندسازی در تبیین هر یک مهارت‌های عمومی کارکنان، همه ضرایب به لحاظ آماری معنادار نبود: ضریب متغیرهای کارگروهي ( $\beta = ۰/۴۴۱$ )، مهارت‌های ارتباطی ( $\beta = ۰/۳۹۸$ ) و حل تعارض ( $\beta = ۰/۳۹۲$ )، مهارت حل مسأله ( $\beta = ۰/۳۱۷$ ) و خلاقیت ( $\beta = ۰/۲۳۷$ ) به لحاظ آماری معنا دار بودند اما ضریب جو توانمندسازی در تبیین مهارت مدیریت زمان به لحاظ آماری معنی دار نبود. اکسینیان و همکاران (۲۰۱۰) نیز به این نتیجه رسیدند که در تیمی که جو توانمندسازی کافی وجود دارد منجر به عملکرد خلاق می شود. نتایج آزمون  $t$  مستقل و آزمون تحلیل واریانس یکراهه پیرامون وضعیت جو توانمندسازی و مهارت‌های عمومی کارکنان برحسب (جنسیت، سابقه خدمت، تحصیلات) حاکی از آن بود که هیچ تفاوت معناداری در میزان مهارت‌های عمومی کارکنان و ادراک جو توانمندسازی بیمارستان بر اساس ویژگی های جمعیت شناختی (جنسیت، سابقه خدمت، تحصیلات) آنها وجود ندارد که با نتایج پژوهش محبی (۱۳۹۳) (جنس پرستاران، ارتباط

تنگاتنگی با میزان درک آنها از جو اخلاقی بیمارستان داشت). هم چنین با نتایج تحقیق درگاهی (۱۳۹۱) که نشان داد درک کارکنان از جو سازمانی این بیمارستان ها با سن، وضعیت استخدامی و با نوع شغل کارکنان، دارای ارتباط معنی داری بود هم خوانی ندارد. بهبود یافتن جو توانمندسازی بیمارستانها، مستلزم شناخت اهمیت و کمبودها و کاستی های آن می باشد. از سوی دیگر می بایست؛ برنامه ریزی و تلاش در خصوص بهینه سازی جو توانمندسازی بیمارستانها و در ابعاد وسیع تر یعنی جو سازمانی در بیمارستانها به عنوان یک استراتژی ارزشمند تلقی شود و در این خصوص زمینه برای بهبود مهارت های عمومی کارکنان و اهداف سازمانی بیمارستانها و ارائه ی خدمات درمانی کارآمد به جامعه، مورد توجه قرار گیرد.

## منابع

- بلانچارد و کارلوس و راندولف. (۱۳۸۳). مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه ایران نژادپاریزی، مهدی؛ قریب، مصطفی، تهران: مدیران.
- بلانچارد، کنت، کارلوس، جان بی و راندولف، آلن. (۱۳۷۹). سه کلید توانافزایی، ترجمه فضلالله امینی، تهران: نشر فرا،
- خیرمند، مرضیه؛ لطفی، حسین؛ اعتباریان، اکبر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مهارت های مدیریتی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با میزان کارایی شعب، فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۵، شماره ۳.
- درگاهی، حسین؛ موسوی، سیدمحمدهادی؛ شهام، گلسا؛ مولایی زاده، اکرم. (۱۳۹۱). بررسی جو سازمانی بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی تهران، مدیریت سلامت، زمستان ۱۳۹۱، دوره ۱۵، شماره ۵۰، ص ۳۱-۴۰.
- رابینز، استیفن بی. (۱۳۸۵). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رضوانی، حمیدرضا. (۱۳۹۱). مهارت های عمومی کارکنان. تهران: مهربان.
- کنیلا، دنیس. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و علی سلیمیان، تهران: مدیران.
- محبی، سیامک؛ قمری زارع، زهره؛ رسولی، نسیم. (۱۳۹۲). بررسی درک از دیدگاه جو اخلاقی و ارتباط آن با خصوصیات دموگرافیک پرستاران. آموزش و اخلاق در پرستاری، جلد ۲ شماره ۴ صفحات ۶۱-۶۷.
- وتن، دیوید ای، کمرون، کیم اس (۱۹۹۹). تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- Ashutosh Muduli. (۲۰۰۸). Exploring the Determinants of Empowerment Climate in Indian Industry. Management and Labour Studies, DOI: 10.1177/0258042X080330030333: 354.
- Jolee. Young ; Elaine. Chapman, (2010), Generic Competency Frameworks: A Brief Historical Overview, Education Research and Perspectives, Vol.37, No.1 1
- Rychen, D.S., & Salganik, L.H. (2000). Definition and selection of key competencies. In the Fourth General Assembly of the OECD Education Indicators Programme, The INES Compendium, Contributions from the INES Networks and Working Groups, pp. 61-73. Paris: The Organisation for Economic Co-operation and Development.

- Feng Wei, Xin Yuan, Yang Di. (۲۰۱۰). Effects of Transactional Leadership, Psychological Empowerment and Empowerment Climate on Creative Performance of Subordinates: A Cross-level Study. DOI 10.1007/s11782-010-0۰۲-۶.
- Joanne T. Clavelle ,Tim Porter O'Grady. (۲۰۱۴). Structural Empowerment and the Nursing Practice Environment in Magnet® Organizations.inspiring leadership.www.aone.org
- Kirkman, Bradley L. & Rosen, Benson (1۹۹۸) Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment.Academy of Management Journal,Vol.04, No.1, 58-78
- Quinn, Robert E. & Spreitzer Gretchen M. (1۹۹۷) The Road of Empowerment: Seven Question Every Leader Should Consider. Organizational Dynamics, Autumn, 97-03
- Steven Si & Feng Wei. (۲۰۱۲). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context, European Journal of Work and Organizational Psychology, 21:2, ۲۹۹-۳۲۰, DOI: ۱۰. ۱۰۸۰ /۱۳۵۹۴۳۲X .۵۷۰۴۴۵.
- Seibert,Scott E,Silver,Seth R ,& Randolph , Alan (۲۰۰۴) Taking Empowerment to The Next Level :A Multi-Level Model Of Empowerment ,Performance ,and Satisfaction . Academy of ۹۹۴-903Managment Journal ,Vol.7,No 9.

