

«فصلنامه علوم تربیتی»

سال پنجم - شماره ۲۰ - زمستان ۱۳۹۱

ص. ص. ۴۹-۶۲

## ارزیابی میزان توانمندی روانشناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز با استناد به مدل توماس

دکتر اسدالله خدیوی<sup>۱</sup>

دکتر علی اصغر کوشافر<sup>۲</sup>

جمیله خساره آناختون<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۰/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۴/۰۵

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق ارزیابی میزان توانمندی روانشناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز با مدل توماس است که در میان کارکنان واحد آموزش و پژوهش صورت گرفته است. حجم جامعه آماری ۲۴۸ نفر می‌باشد که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی و با استفاده از جدول کوکران و فرمول تعدیل نمونه ۹۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد که برای این منظور از پرسشنامه استاندارد اسپریتزر استفاده شده است. که قبل از بکارگیری پرسشنامه روایی آن توسط استادان صاحب نظر مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است و با استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ نیز پایایی پرسشنامه شده که مقدار آن ۹۱٪ بدست آمده است. داده‌های جمع‌آوری شده به دو شیوه توصیفی و استنباطی (t تک گروهی، t مستقل، F تحلیل واریانس) تجزیه و تحلیل شده که نتایج پژوهش حاکی از این است که میزان توانمندی روانشناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز با استناد به مدل توماس، در سطح بالاتر از متوسط است. به عبارت دیگر میانگین احساس شایستگی ۱۷/۴۳، احساس خودمختاری ۱۵/۳۳، احساس تأثیرگذاری ۱۵/۰۲، احساس معنی‌داری ۱۶/۵۹، در میان کارکنان واحد آموزش و پژوهش می‌باشد و همچنین نتایج حاکی از این است که تفاوت معنی‌داری بین جنسیت، واحد کار و سطح تحصیلات از لحاظ توانمندی روانشناختی وجود ندارد.

**واژگان کلیدی:** توانمندی روانشناختی، شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن و خودمخت

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان تبریز

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه کمال

۳- دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی، تبریز، ایران.

## مقدمه

تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی<sup>۱</sup> به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطاء یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت واژه‌ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد.

مفهوم توانمندسازی کارکنان، در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از دانشگاهیان، پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت را به خود جلب کرده بود. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی بر اثر بخشی سازمان، مدیریت و ابتکار سازمانی دارد. توماس و ولتهوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) اعتقاد دارند که کارکنان توانمند در کنترل و انجام وظایف انعطاف پذیری بیشتری دارند. آنها در پاسخ به مسایل و فرصت‌ها، وظایف جدید را شروع می‌کنند و موانع را برطرف می‌سازند، در نتیجه در برخورد با مسائل و مشکلات، انگیزش آنها تقویت می‌شود.

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی را براساس متغیرهای شناختی که تعیین کننده انگیزش در کارکنان می‌باشد تعریف کرده‌اند و معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند بعدی است و آن را بعنوان فرایند افزایش انگیزش درونی شغل می‌دانند که شامل مؤثر بودن، شایستگی، معنی‌دار بودن و حق انتخاب است.

واژه انگلیسی Empower در فرهنگ فشرده آکسفورد (قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن) معنا شده است. این واژه در اصطلاح، در بر گیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (ابطحی، عابسی، ۱۳۸۶).

توانمندسازی، به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند (گیسلر، ص ۴۸، ۲۰۰۵).

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزشی درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی کارکنان شروع می‌شود. بدین معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز دانسته و احساس کنند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند. احساس کنند که اهداف شغلی، معنی‌دار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (عبدالهی، نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۵).

1- Empowerment

2- Thomas & Velthouse

لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب نظران را به سوی خود جلب نماید (توماس، ۱۹۹۰) (به نقل از نیاری و نصرآبادی)

از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل سریع تر و مناسب تر نشان دهند (عابسی، کرد، ۱۳۸۵).  
در واقع توانمندسازی بر آن است که با ایجاد علاقه، انگیزش و آموزش، قابلیت ها و شایستگی های کارکنان را بهبود دهد و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افرادی توانمند بگذارد (عبداللهی، ۱۳۸۴).  
توانمندسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و در ماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد (وتن و کمرون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶)

## توانمندسازی روانشناختی<sup>۲</sup>

با بررسی ادبیات مدیریت و سازمان، تعاریف توانمندسازی را می توان به سه دسته اصلی طبقه بندی کرد:  
۱) توانمندسازی بعنوان تفویض اختیار؛ «اسکات ژافه<sup>۳</sup>» می گویند توانمندسازی یک راه اساسی متفاوت برای کارکردن انسان ها با یکدیگر می باشد. بدین معنی که مدیران وقتی می توانند نیروی انسانی را توانمند سازند که اطلاعات سازمان در اختیار آنان گذاشته شود، ساختار سازمان را بازسازی کرده، تیم کاری را جایگزین سلسله مراتب نموده و فرصت های آموزشی را فراهم کرده و... تمام این اقدامات مدیریتی بخشی از فرایند توانمندسازی است.

۲) توانمندسازی بعنوان انگیزش: کانگر و کانگو<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) توانمندسازی را افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایط که موجب نا توانایی کارکنان شده است می دانند.

۳) توانمندسازی روانشناختی: توماس و ولتموس توانمندسازی روانشناختی را مفهوم چند بعدی می دانند و آن به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف کرده اند و علاوه بر خودکار آمدی، سه حوزه دیگر شناختی حق انتخاب (خودمختاری) معنی دار بودن و مؤثر بودن را نیز شامل می شود (اقبالی قاضی جهانی، ۱۳۸۹).

1 -Weton & kameron

2- Psychological Empowerment

3- Scott & Jaffe

4- Conger & Kanugo

## رویکردهای توانمندسازی

رویکردهای توانمندسازی را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

الف) رویکرد مکانیکی: بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می‌باشد. توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می‌نماید. در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریت می‌باشد و ساده‌سازی و روشن‌سازی کار و وظایف مورد تأکید است (عبداللهی، نوه‌ابراهیمی، ۱۳۸۵).

ب) رویکرد ارگانیک: این رویکرد، فرایند توانمندسازی را پیچیده و چند بعدی می‌داند. صاحب‌نظران و تئوریسین‌های این دیدگاه، توانمندسازی را بر اساس باورها و جهت‌گیری‌های شخصی کارکنان به نقش خویش در شغل و سازمان تعریف کرده‌اند. فرضیه اساسی این دیدگاه این است که توانمندسازی افراد نیروی انسانی، ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد که در برگیرنده ادراک‌ها و برداشت و تصور کارکنان نسبت به نقش خود سازمان است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

## مدل‌های توانمندسازی

تاکنون پژوهشگران بسیاری در زمینه توانمندسازی به تحقیق پرداخته‌اند و مدل‌های بسیاری در این خصوص ارائه شده است برای مثال: مدل توانمندسازی توماس و ولتهوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، کونزاک<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، ویلیام بریجز<sup>۳</sup> (۲۰۰۳)، والاس و استورم<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، . . . و دیگر پژوهشگران که ما در این مقاله از مدل توانمندسازی توماس و ولتهوس که به بررسی توانمندی از بعد روانشناختی پرداخته، بهره جسته‌ایم.

## ابعاد توانمندسازی روانشناختی

توماس و ولتهوس، توانمندسازی را فرایند افزایش انگیزش درونی نیروهای انسانی نسبت به شرح وظایف محول شده می‌دانند که در مجموعه‌ای از چهار حوزه (بعد) شناختی یعنی: ۱) مؤثر بودن و داشتن کنترل بر نتایج فعالیت‌ها ۲) شایستگی یعنی باور داشتن به توانایی‌های شخصی برای ادای وظایف به گونه موفقیت‌آمیز ۳) معنی‌داری یعنی ارزش قائل شدن برای هدف‌های کاری براساس ایده‌آل‌ها و استانداردهای فردی ۴) در نهایت حق انتخاب، یعنی داشتن آزادی عمل در امور محول شده، متجلی می‌شوند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

- 
- 1- Tomas & Velthouse
  - 2- Konczak
  - 3- William bridges
  - 4- Wallace & Storm

افراد برای پردازش اطلاعات مبهمی که از محیط کسب می‌کنند، با توجه به وظایف مختلف، یک ارزیابی به عمل می‌آورند. ابعاد چهارگانه این ارزیابی که در بردارنده اجزای شناختی انگیزش درونی هستند؛ می‌توانند به عنوان یک تقویت‌کننده درونی عمل کنند.

به عبارتی هریک از آنها، خود، پاداشی هستند که افراد در یک فعالیت بدست می‌آورند، پاداشی که به تقویت هرچه بیشتر کوشش و تلاش‌شان کمک می‌کند. اینک با تفصیل بیشتر به شرح هریک از ارزیابی‌های وظیفه‌ای پرداخته و به پی‌آمدهای رفتاری‌شان اشاره مختصری خواهد شد.

**الف- احساس مؤثر بودن:** عبارت است از باور فرد نسبت به این که تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف وظیفه موردنظر، مؤثر خواهد بود. تحقیقات انجام شده، حکایت از آن دارند که عدم وجود این احساس در افراد باعث ناامیدی در شناسایی فرصت‌ها، کاهش انگیزش و افسردگی خواهد شد.

**ب- احساس شایستگی داشتن:** این اصطلاح که توسط وایت<sup>۱</sup> ابداع شده است از باور فرد به قابلیت‌های خود برای انجام یک وظیفه حکایت دارد. باندورا<sup>۲</sup> نیز این اصطلاح را در قالب، کفایت نفس «یا بلوغ فردی، مورد مطالعه قرار داد. او دریافت کفایت نفس پایین، مانع از آن می‌شود که فرد به قابلیت‌های خود اعتماد کرده و آنها را بهبود بخشد. برعکس، کفایت نفس بالا منجر به ابتکار عمل فرد در انجام وظایف، تلاش زیاد و مقاومت در برابر موانع خواهد شد.

**ج- معناداری:** این ارزیابی توجه به این دارد که فرد بر مبنای آرمان‌ها یا استانداردهای خود، نسبت به ارزش هدف وظیفه موردنظر چگونه می‌نگرد. می<sup>۳</sup> در تحقیقات خود دریافت که درجه پایین معناداری، منجر به بی‌علاقگی، بی‌تفاوتی و انزوایی خواهد شد. کانتر، جابریگ و اولسون<sup>۴</sup>، نیز دریافتند که سطوح بالای معناداری، تعهد، مشارکت‌پذیری و تمرکز نیروی فرد بر روی وظایف را به همراه خواهد داشت.

**د- حق انتخاب:** عبارت است از مسئولیت‌پذیری برای نتایجی که فرد مسبب بوجود آمدن آنها بوده است. از این اصطلاح به عنوان «خود تصمیم‌گیری»، نیز سخن به میان آمده است. مطالعات انجام شده حکایت از آن دارند که برخورداری از حق انتخاب به همراه احساس شایستگی، اجزای درونی انگیزش درونی به حساب می‌آیند. دسی و ریان<sup>۵</sup> دریافتند وجود این احساس در افراد باعث انعطاف‌پذیری، خلاقیت، ابتکار عمل، جهندگی (واکنش سریع) و خودکنترلی خواهد شد. برعکس، عدم وجود آن باعث جریحه‌دار شدن عزت نفس افراد خواهد شد (محمدی، ۱۳۸۱).

باتوجه به تحقیقات قبلی و مطالعات انجام شده که عدم وجود ابعاد توانمندی روانشناختی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی و دانشگاه‌ها باعث بروز مشکلاتی همچون مواردی چون: ۱- ناامیدی،

1- Wayt

2- Bandura

3- May

4- Kanter, Sjoberg Olsson

5- Deci & Ryan

کاهش انگیزش و افسردگی که ناشی از نبود یا کمبود احساس مؤثر بودن ۲- عدم اعتماد به قابلیت‌های خود، کم کاری که ناشی از نبود یا کم بود احساس شایستگی ۳- بی‌علاقگی و عدم تعهد شغلی که ناشی از نبود یا کمبود احساس معنا داری ۴- عدم خلاقیت و جریحه دار شدن عزت نفس که ناشی از نبود یا کمبود احساس خودمختاری است.

بنابراین در پژوهش حاضر بر آن شدیم تا میزان توانمندی روانشناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز را ارزیابی کنیم تا مدیران با استفاده از نتایج این پژوهش از میزان توانمندی کارکنان اطلاع حاصل کرده بتوانند برنامه‌های عملی لازم را برای توانمندتر کردن بیشتر کارکنان و رسیدن هر چه بهتر به اهداف دانشگاه را در دستور کار خود قرار دهند.

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نه تنها باید خود از مشارکت کارکنان و کارشناسان در فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌ها استفاده کنند، بلکه باید به آموزش و ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری بپردازند. تا کارکنان در تعامل‌هایی که با همکاران و مدیران در انجام وظایف خود دارند، به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را داشته، احساس کنند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را نیز دارا هستند.

شرط لازم برای تحقق اهداف آموزشی وجود نیروی انسانی متعهد و توانا به ویژه کارکنانی است که علاوه بر داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های خاص نسبت به شغل خود احساس وفاداری داشته باشند. اگر بخواهیم در نظام آموزشی کشورمان کارکنان به سازمان وابستگی و تعهد داشته باشند، باید زنجیره فرماندهی سنتی بین کارمند و مدیر را تغییر دهیم و این ممکن نیست مگر با توانمندسازی کارکنان (جدی، ۱۳۸۸)

در سازمان‌های دولتی و خصوصی، بخصوص دانشگاه‌ها ارزیابی میزان توانمندی کارکنان در کامیابی و کسب موفقیت آنان تأثیر بسزایی دارد، که این مهم محور اصلی پژوهش بوده است. پژوهش حاضر در صدد بررسی این سؤال است که میزان توانمندی روانشناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز بر اساس مدل توماس چقدر است؟

### پیشینه پژوهش

توماس و ولتهوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) روش کلی‌ای را که کانگر و کانگو<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۱ ارائه کرده بوند، بسط و گسترش دادند و پیشنهاد کردند که توانمندسازی بهتر است به منزله ساختاری چند بعدی مورد توجه قرار گیرد. این دو پژوهشگر در مدل مفهومی خود از توانمندسازی کارکنان به تحلیل ابعاد چهارگانه توانمندسازی، یعنی تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن پرداخته اند. همچنین از دیدگاه این دو

1- Thomas & Velthouse

2- Conger & Kanungo

پژوهشگر هر چه قدر درجه اعتقاد فرد به تأثیر کار، فرصت انتخاب، شایستگی لازم و درجه معنادار بودن بیشتر باشد، میزان احساس توانمندسازی کارکنان نیز به تبع آن بیشتر است و بدون احساس معنادار بودن، توانمندسازی به خودی خود وجود ندارد (ص ۶۶۷)

نوکلینن و روهوتی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) از دانشگاه تامپر<sup>۲</sup> شهر ساریوو، معتقدند فعالیت‌های چندانی برای عملیاتی کردن توانمندسازی صورت نگرفته است. این دو پژوهشگر با رویکردی نسبی به موضوع توانمندسازی پرداخته، آن را علاوه توزیع قدرت و کنترل در سازمان، خلق روابط مرتبط با هم معنادار که بر پایه آن انگیزش فردی در کارکنان توسعه می‌یابد، میدانند. به نظر آنها توانمندسازی ابزار یادگیری و روابطی است. همچنین واسطه‌ای ما بین یادگیرندگان و محیط مبتنی بر فناوری که هدفش ارتقای توانایی یادگیرنده در دستیابی به درک کامل و کنترل نیروهای شخصی، اجتماعی و محیطی است، تا بدان وسیله یادگیرندگان نقش خود را در فرصت‌های یادگیری فردی و گروهی افزایش دهند (نوکلینن، روهوتی ۲۰۰۳) (به نقل از عابسی، ابطحی)

اسپریترز<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) در مطالعات خود در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا به بررسی ابعاد و چگونگی سنجش توانمندسازی روانشناختی در محیط کاری پرداخت. وی در تحقیق خود مدلی را ارائه کرد که در آن به تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی و پیامدهای آن پرداخت. او همچنین معتقد بود کارکنان توانمند، افرادی با صلاحیت و با نفوذ بر روی کار و محیط کاری هستند و احتمالاً مسئولیت‌های کاری و مشکلات خود را پیش بینی و به طور مستقل با آنها برخورد می‌کنند.

گلن لاوراک<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، کارشناس برجسته بهداشت انگلستان، در پژوهش در مناطق روستایی جزایر فیجی مدلی از توانمندسازی جوامع کوچک ارائه داده است. این مدل رویکردی جدید به توانمندسازی است که در آن نقش افراد در تبیین و اجرای مدل بسیار پر رنگ تر است. لاوراک معتقد است مشاهده و مباحثه قبل از ارزیابی می‌تواند انطباق هر چه بیشتر الگو با نیاز مندی حتی اجتماعی و فرهنگی را تضمین کند (لاوراک، ۲۰۰۳، ص ۹۹-۱۰۶).

اولیو و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) پژوهشی در خصوص نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی بین رهبری و تعهد سازمانی کارکنان در یک نمونه ۵۲۰ نفره از پرستان یک بیمارستان دولتی در اندونزی اجرا کرده‌اند. اولیو و همکارانش، توانمندسازی را از ابزارهای اصلی مدیریت که بر پایه آن رهبری گشتاری کارکنان به سمت اهداف سازمانی سوق داده می‌شوند، می‌دانند و معتقدند اگر چه چگونگی ارتباط رهبری گشتاری از جنبه‌های نظری و عملی مورد مطالعه قرار گرفته، ولی هرگز یک پژوهش عملی متمرکز بر فرایندهایی

1- Ruhotic & Nokelainen

2- Tamper

3- Spreitzer

4 -laverack

5 -Avolio et al

که از طریق آنها رهبری گشتاری قادر به افزایش این تعهد است، صورت نگرفته است (آولیو، ۲۰۰۴، ص ۹۵۱).

میرآقایی (۱۳۸۶) به بررسی سطح توانمندی کارکنان و رابطه آن با عوامل سازمانی پرداخته که یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سطح توانمندی کارکنان از بعد شایستگی، مؤثر بودن و خودمختاری در حد مطلوبی می‌باشد ولی از بعد اعتماد در حد مطلوبی نمی‌باشد. همچنین در مورد رابطه فاکتورهای سازمانی با سطح توانمندی کارکنان، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین میزان توانمندی و فاکتورهای داشتن اهداف روشن، نظام ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌دهی، آموزش و دسترسی کارکنان به منابع رابطه معنادار و مستقیم و با فاکتور ساختار سازمانی رابطه معنادار و معکوس وجود دارد.

و در بخش یافته‌های جانبی تحقیق یافته‌ها حاکی از این است که بین احساس شایستگی کارکنان از بعد جنسیت، بین احساس خودمختاری کارکنان از بعد سابقه خدمت و بین احساس خودمختاری و اعتماد کارکنان از بعد سن تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین احساس توانمندی کارکنان بر اساس پنج فاکتور توانمندسازی از بعد تحصیلات تفاوت وجود دارد.

در تحقیق دیگری سرداری (۱۳۸۸) انجام داده است، به بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته است که بر اساس نتایج به دست آمده کارکنان از علائم و ویژگی‌های توانمندی لازم برخوردارند و از بین این عوامل، احساس شایستگی و احساس معنی‌داری به ترتیب در بالاترین رتبه، و کم‌ترین رتبه مربوط به احساس اعتماد به همکاران می‌باشد. موفقیت سازمان به لحاظ عوامل بهره‌وری نیروی انسانی از وضعیت خوبی برخوردار بودن که در این میان "خلاقیت شغلی" دارای بالاترین رتبه و مشارکت سازمانی از کمترین رتبه برخوردار می‌باشد.

در تحقیقی که عبدالهی و حیدری (۱۳۸۸) با عنوان "عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه" انجام داده‌اند، نتایج پژوهش حاضر حاکی از این است که اعضای هیئت علمی در بعد معنی‌دار بودن شغل نسبت به دیگر ابعاد توانمندسازی (خوداثربخشی؛ خودمختاری، مؤثر بودن و اعتماد) توانمندتر هستند و در بعد اعتماد در پایین‌ترین حد توانمندی قرار دارند.

خانعلی‌زاده نیز (۱۳۸۹) در پژوهشی "رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمان دانشگاه" را مورد بررسی قرار داد که نتایج پژوهش حاکی از این است که رابطه معنی‌دار میان یادگیری بر توانمندسازی و تأثیر بسیار قوی یادگیری بر توانمندسازی است و نیز مشخص شد که در دانشگاه پنج بعد توانمندی که عبارتند از: احساس شایستگی، استقلال، مؤثر بودن، معنی‌داری و اعتماد در کارکنان وجود دارد. اما از هفت بعد یادگیری سازمانی، سه بعد: کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش و رهبری مشارکتی از حد متوسط کمتر و چهار بعد: چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری و تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان از حد متوسط بالاتر است.



والهی‌زاده (۱۳۸۹) به بررسی سطح توانمندی کارکنان و رابطه آن با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان دانشگاه پرداخت که نتایج تحقیق حاکی از این است که سطح توانمندی کارکنان از بعد تحصیلات، تجربه کاری، مهارت فنی، شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، اعتماد، خود آگاهی خود انگیزی و ارتباطات مؤثر بالاتر از سطح متوسط و خود کنترلی کمتر از سطح متوسط است. بین توانمندی روانشناختی، بعد اعتماد و ارتباطات مؤثر با بهره‌وری کارکنان رابطه مستقیم معنی‌دار وجود دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش یک تحقیق توصیفی پیمایشی می‌باشد. که در آن میزان توانمندی روانشناختی کارکنان واحد آموزش و پژوهش بامدل توماس و ولتهوس در سیستم دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه پژوهش ۲۴۸ نفر شامل کلیه کارکنان واحد آموزش و پژوهش دانشگاه آزاد واحد اسلامی واحد تبریز می‌باشد. که تعداد جامعه آماری به تفکیک حوزه آموزش ۱۲۶ نفر و حوزه پژوهش ۱۲۲ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و برای تعیین حجم نمونه کارکنان از جدول مورگان و فرمول تعدیل استفاده شد. که شامل ۹۲ نفر می‌باشد.

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی استاندارد اسپیتزر استفاده شده است. اسپیتزر با استفاده از الگوی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) به اندازه‌گیری ابعاد توانمندسازی روانشناختی پرداخت. که شامل ۱۲ سوال است که گویه‌های ۱، ۲، ۳ شامل احساس شایستگی، گویه‌های ۴، ۵، ۶ احساس خودمختاری، گویه‌های ۷، ۸، ۹ احساس تأثیرگذاری و گویه‌های ۱۰، ۱۱، ۱۲ احساس معنی‌داری را اندازه‌گیری می‌کنند.

روایی پرسشنامه در پژوهش حاضر توسط استاد راهنما و استادان صاحب نظر در زمینه موضوع تحقیق مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه توانمندی روانشناختی با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد که ۰/۹۱ است که نشان از پایایی بالای پرسشنامه است.

### روش تجزیه و تحلیل

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون‌های  $t$  تک نمونه‌ای و مستقل و آزمون  $F$  تحلیل وایانس که محاسبه آن با استفاده از نرم افزار آماری spss استفاده شده است.

## یافته‌های تحقیق یافته‌های آماره‌های توصیفی

پژوهش بر حسب جنس، واحد، تحصیلات، سابقه کار

بر اساس	فراوانی	درصد
جنس	مرد	۵۲
	زن	۴۰
تحصیلات	دیپلم و پایین تر	۵
	فوق دیپلم	۸
	لیسانس	۵۳
	فوق لیسانس و بالاتر	۲۶
واحد	پژوهش	۴۵
	آموزش	۴۷
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۶
	بین ۵ تا ۱۵ سال	۵۵
	بین ۱۵ تا ۲۵ سال	۲۹

## یافته‌های استنباطی تحقیق

۱- توانمندی روانشناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به چه میزان است؟ میانگین توانمندی روانشناختی برای ۹۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز برابر با ۶۴/۱۶ و انحراف معیار ۱۲/۶۷ است. و نمره  $t$  محاسبه شده برابر با ۱۲/۰۹ است که این نمره در سطح ۰/۰۵ از لحاظ آماری معنادار است. و می‌توان گفت بین میانگین نمونه ۶۴/۱۶ با میانگین جامعه (۱۲) تفاوت وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت توانمندی روانشناختی در بین کارکنان در سطح بالایی قرار دارد.

جدول ۱- آماره‌های توصیفی و آزمون  $t$  تک گروهی برای مقایسه میانگین توانمندی روانشناختی کارکنان با میانگین جامعه ( $N=12$ )

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	$t$	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین‌ها
توانمندی روانشناختی	۹۰	۶۴/۱۶	۱۲/۶۷	۱۲/۰۹	۸۹	۰/۰۰۰	۱۶/۱۶

۲- احساس شایستگی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به چه میزان است؟ میانگین شایستگی برای ۹۲ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز برابر با ۱۷/۴۳ و انحراف معیار ۳/۴۳ است. و نمره  $t$  محاسبه شده برابر با ۱۵/۱۹ است که این نمره در سطح ۰/۰۵ از لحاظ آماری معنادار است. و می‌توان گفت بین میانگین نمونه ۱۷/۴۳ با میانگین جامعه (۱۲) تفاوت وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت احساس شایستگی در بین کارکنان در سطح بالایی قرار دارد.

جدول ۲- آماره‌های توصیفی و آزمون  $t$  تک گروهی برای مقایسه نمره شایستگی کارکنان با میانگین جامعه ( $N=12$ )

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	$t$	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین‌ها
شایستگی	۲	۱۷/۴۳	۳/۴۳	۱۵/۱۹	۹۱	۰/۰۰۰	۵/۴۳

### ۳- احساس معناداری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به چه میزان است؟

براساس جدول همانگونه که مشاهده می‌شود نمره میانگین معنی‌داری برای ۹۱ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز برابر با ۱۶/۵۹ و انحراف معیار ۴/۰۲ است. و نمره  $t$  محاسبه شده برابر ۱۰/۸۹ است که این نمره در سطح ۰/۰۵ از لحاظ آماری معنادار است و می‌توان گفت بین میانگین نمونه ۱۶/۵۹ با میانگین جامعه (۱۲) تفاوت وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت احساس معنی‌داری در بین کارکنان در سطح بالایی قرار دارد.

جدول ۳- آماره‌های توصیفی و آزمون  $t$  تک گروهی برای مقایسه نمره معناداری کارکنان با میانگین جامعه (N=12)

متغییر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	$t$	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین‌ها
معنی‌داری	۹۱	۱۶/۵۹	۴/۰۲	۱۰/۸۹	۹۰	۰/۰۰۰	۴/۵۹

### ۴- احساس خودمختاری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به چه میزان است؟

براساس اطلاعات جدول همانگونه که مشاهده می‌شود نمره میانگین خودمختاری برای ۹۱ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز برابر با ۱۵/۳۳ و انحراف معیار ۴/۰۳ است. و نمره  $t$  محاسبه شده برابر ۷/۸۶ است که این نمره در سطح ۰/۰۵ از لحاظ آماری معنادار است و می‌توان گفت بین میانگین نمونه ۱۵/۳۳ با میانگین جامعه (۱۲) تفاوت وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت احساس خودمختاری در بین کارکنان در سطح نسبتاً بالایی قرار دارد.

جدول ۴- آماره‌های توصیفی و آزمون  $t$  تک گروهی برای مقایسه نمره خودمختاری کارکنان با میانگین جامعه (N=12)

متغییر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	$t$	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین‌ها
خودمختاری	۹۱	۱۵/۳۳	۴/۰۳	۷/۶	۹۰	۰/۰۰۰	۳/۳۳

### ۵- احساس تأثیرگذاری، وظیفه شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به

#### چه میزان است؟

براساس جدول همانگونه که مشاهده می‌شود نمره میانگین تأثیرگذاری برای ۹۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز برابر با ۱۵/۰۲ و انحراف معیار ۳/۸۲ است. و نمره  $t$  محاسبه شده برابر ۷/۵۸ است که این نمره در سطح ۰/۰۵ از لحاظ آماری معنادار است و می‌توان گفت بین میانگین نمونه ۱۵/۰۲ با میانگین جامعه (۱۲) تفاوت وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت احساس تأثیرگذاری در بین کارکنان در سطح متوسط به بالا قرار دارد.

جدول ۵- آماره‌های توصیفی و آزمون  $t$  تک گروهی برای مقایسه نمره تأثیرگذاری کارکنان با میانگین جامعه (N=12)

متغییر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	$t$	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین‌ها
تأثیرگذاری	۹۲	۱۵/۰۲	۳/۸۲	۷/۸	۹۱	۰/۰۰۰	۳/۰۲

## ۶- بررسی میزان توانمندی روانشناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

### برحسب جنسیت

چون متغیر جنسیت کیفی دو حالت و متغیر توانمندی روانشناختی به صورت فاصله ای می باشد، جهت بررسی تعادل دو میانگین از آزمون t مستقل استفاده نمودیم و مطابق جدول میانگین توانمندی روانشناختی برای کارکنان مرد ۶۴/۰۴ با انحراف معیار ۱۲/۱۷ و برای کارکنان زن ۶۴/۳۱ با انحراف معیار ۱۳/۴۵ می باشد. و سطح معنی داری آزمون  $p = ۰/۹۲$  بالای  $۰/۰۵$  می باشد بنابراین تفاوت معنی داری بین توانمندی روانشناختی کارکنان زن و مرد وجود ندارد.

جدول ۶- آماره های توصیفی و نتایج آزمون t برای بررسی توانمندی روانشناختی کارکنان برحسب جنسیت

جنس	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین ها
مرد	۵۱	۶۴/۰۴	۱۲/۱۷	۰/۰۹	۸۸	۰/۹۲	۰/۲۶
زن	۳۹	۶۴/۳۱	۱۳/۴۵				

## ۷- بررسی میزان توانمندی روانشناختی کارکنان براساس واحد کار

چون متغیر واحد کار (آموزش و پژوهش) دو حالت و متغیر توانمندی روانشناختی به صورت فاصله ای می باشد، جهت بررسی تعادل دو میانگین از آزمون t مستقل استفاده نمودیم و مطابق جدول میانگین توانمندی روانشناختی برای کارکنان واحد پژوهش ۶۳/۲۳ با انحراف معیار ۱۴/۲۴ و برای کارکنان واحد آموزش ۶۵ با انحراف معیار ۱۱/۱۲ می باشد و سطح معنی داری آزمون  $p = ۰/۵۱$  که بالای  $۰/۰۵$  می باشد. بنابراین تفاوت معنی داری بین توانمندی روانشناختی کارکنان واحد آموزش و پژوهش وجود ندارد.

جدول ۷- آماره های توصیفی و نتایج آزمون t برای بررسی توانمندی روانشناختی کارکنان برحسب واحد

واحد کار	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین ها
آموزش	۴۷	۶۵	۱۱/۱۲	۰/۶۵	۸۸	۰/۵۱	۱/۷۶
پژوهش	۴۲	۶۳/۲۳	۱۴/۲۴				

## ۸- بررسی میزان توانمندی کارکنان بر اساس سطح تحصیلات

چون کارکنان دارای سطوح تحصیلی متفاوت می باشد anova گرفته شده است، برای تدوین anova کلی جدول ۸ تدوین یافته است. میزان f ردیف ها با درجه آزادی ۳ و ۸۶ برابر ۲/۲۴ و  $p = ۰/۰۸$  است از آنجا که p بیشتر از  $۰/۰۵$  است همچنین f بدست آمده  $f = ۲/۲۴$  کم تر از f جدول  $f = ۲/۷۰$  است پس تفاوت معنی داری وجود ندارد و می توان گفت کارکنان دارای سطوح مختلف تحصیلی از لحاظ توانمندی روانشناختی هیچ تفاوتی ندارند.

جدول ۸- خلاصه تحلیل واریانس F برای مقایسه میانگین های توانمندی برای سطوح تحصیلات.

توانمندی	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی داری
بین گروهی	۱۰۳۸/۸۳	۳	۳۴۶/۲۷	۲/۲۴	۰/۰۸
درون گروهی	۱۳۲۵۰/۹۸۵	۸۶	۱۵۴/۰۸		
کل	۱۴۲۸۹/۸۲	۸۹			

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاکی از این است که احساس توانمندی روانشناختی کارکنان (آموزش و پژوهش) دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز در سطح بالایی قرار دارد.

در بررسی احساس شایستگی یافته‌های تحقیق حاکی از این است که کارکنان از احساس شایستگی بالایی برخوردارند و می‌توان گفت ابتکار عمل در انجام وظایف، تلاش زیاد، مقاومت در برابر موانع و احساس توانمندی در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز وجود دارد که نتایج تحقیق با مطالعات احمد سرداری ۱۳۸۸ و سعید واله‌ی زاده ۱۳۸۹، باندورا، توماس و ولتهاوس همسویی دارد.

در بررسی احساس معنی‌داری یافته‌ها حاکی از این است که احساس کارکنان در این بعد در سطح نسبتاً بالایی قرار دارد که با یافته‌های احمد سرداری ۱۳۸۸، عبداله‌ی و حیدری ۱۳۸۸، کانتر جابرگ و اولسون همسویی دارد. در نتیجه تعهد، مشارکت پذیری و تمرکز نیروی فرد بر روی وظایف در میان کارکنان (آموزش و پژوهش) دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز وجود دارد.

نتایج بررسی احساس خودمختاری نشان می‌دهد که این بعد نسبت به ابعاد شایستگی و معنی‌داری در سطح پایین‌تر ولی نسبت به بعد تأثیرگذاری در سطح بالاتر قرار دارد و این نشان دهنده آن است که کارکنان از احساس خودمختاری متوسطی برخوردارند؛ که با نتایج میر آقایی ۱۳۸۶، عبداله‌ی و حیدری ۱۳۸۸، واله‌ی زاده ۱۳۸۹، دسی و ریان همسویی دارد. بنابراین می‌توان گفت انعطاف‌پذیری، خلاقیت، ابتکار عمل، جهندگی و خودکنترلی در میان کارکنان واحد آموزش و پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز وجود دارد.

در بررسی احساس تأثیرگذاری یافته‌ها حاکی از این است که این بعد در سطح بالاتری از میانگین مورد انتظار (جامعه)، نسبت به سایر ابعاد در سطح پایین‌تری قرار دارد و این نشان دهنده آن است که کارکنان از احساس تأثیرگذاری نسبتاً پایینی برخوردارند که با نتایج میر آقایی ۱۳۸۶، عبداله‌ی و حیدری ۱۳۸۸، واله‌ی زاده ۱۳۸۹، وتن و کمرون ۱۹۹۸ همسویی دارد. پس در نتیجه می‌توان گفت نشانه‌هایی از افسردگی، فرسودگی، روحیه پایین و فشار روانی را در بین کارکنان واحد آموزش و پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز وجود دارد.

### منابع

- ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶)، **توانمندسازی کارکنان**، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو
- اقبالی قاضی‌جهانی، نسرين، بررسی رابطه توتنمندی روانشناختی دبیران با تعهد سازمانی آنها در مدارس متوسطه شهر ارومیه، **فصلنامه علوم تربیتی**، سال سوم، بهار ۱۳۸۹، شماره ۹

- جدی، ابراهیم (۱۳۸۸) بررسی رابطه توانمندسازی دبیران با تعهدسازمانی، تعهد حرفه‌های و رفتار تابعیت سازمانی دبیران در مدارس ناحیه یک شهر تبریز، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد در دانشکده علوم انسانی دانشگاه ارومیه
- خانعلی‌زاده، رقیه؛ رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مطالعه موردی دانشگاه تربیت مدرس)، پژوهش‌نامه مدیریت؛ سال دوم، نیمه اول ۱۳۸۹، شماره ۳
- سرداری، احمد، (۱۳۸۸)، بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شاهد
- عابسی، سعید؛ کرد، باقر، شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی یزد)، پژوهش‌های مدیریت، سال ۱۳۸۵، دوم، شماره سوم
- عبدالهی، بیژن - حیدری، سربیه؛ عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه (مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران)، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱، تابستان ۱۳۸۸
- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیمی، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر ویرایش، چاپ اول
- عبدالهی، بیژن (۱۳۸۴)، "توانمندسازی روانشناختی کارکنان"؛ ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۵ و ۳۶
- محمدی، محمد، ۱۳۸۱، توانمندسازی کارکنان؛ رویکردها و فرایندها، فصلنامه مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴
- میرآقایی، سید مجتبی، ۱۳۸۶، بررسی سطح توانمندی کارکنان و رابطه آن با عوامل سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه اصفهان
- نیاری، محسن؛ کارکنان نصرآبادی، محمد (۱۳۸۷) توانمندسازی براساس راهبرد سرمایه انسانی، مجله تدبیر، شماره ۲۰۳
- والهی‌زاده، سعید، ۱۳۸۹، بررسی سطح توانمندی کارکنان و رابطه آن با بهره‌وری نیروی انسانی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان
- Avolio, B. j. Zhu, W., Koh, w. & Bhatia, p. 2004, Transformational Leadership & Organizational Commitment ,Mediating Role Of psychological Empowerment, journal of Organizational Behavior. Vol. 25. pp. 951- 968
- Laverack, G. 2003, Building capable communities: Experiences in a Rural Fijian Context Health promotion International, Vol. 18. No. 2, England
- Geisler, David, 2005 the next Level in Employee Empowerment Quality Progress, research Library core. Vol. 38. No. 6. pp. 48-52
- Thomas, Kenneth W. & A. Betty Velthouse (1990), Cognitive Element of Empowment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, academy of Management Journal.