

## شناخت وضعیت موجود منابع انسانی با تأکید بر الزامات توانمندسازی روانشناختی و شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خراسان)

آذر کفاش‌پور<sup>۱</sup> - ندا شکوری<sup>۲</sup>

### چکیده

با توجه به اهمیت توانمندسازی کارکنان و تاثیر آن بر عملکرد فردی و سازمانی، پژوهش پیش رو با هدف بررسی وضعیت سطح توانمندسازی روانشناختی کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خراسان و نیز شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان انجام شده است. روش پژوهش، توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خراسان به تعداد ۱۶۶ نفر بوده است. نمونه محاسبه شده با فرمول کوکران شامل ۱۱۶ تن می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است. جهت تایید پایایی و روایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها از آلفای کرونباخ و روش تحلیل عاملی استفاده گردیده است. نتایج پژوهش حاکی از این است که سطح توانمندسازی روانشناختی در سازمان مذکور در حد متوسط می‌باشد و به ترتیب نه عامل شامل توانمندسازی ساختاری، رهبری توانمندساز، آموزش، تسهیم اطلاعات، پاداش، ویژگی‌های شغلی، اعتماد، سرمایه روانشناختی و خودارزیابی مثبت بر متغیر توانمندسازی روانشناختی تاثیر معنادار دارند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی روانشناختی، منابع انسانی، عوامل مؤثر، شرکت برق منطقه‌ای خراسان

<sup>۱</sup> دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد [kafashpor@um.ac.ir](mailto:kafashpor@um.ac.ir)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد.

[shakoori.neda@um.ac.ir](mailto:shakoori.neda@um.ac.ir) (مسئول مکاتبات)

## مقدمه

دارد، در راستای نیل به آرمان شرکت که " بهترین در صنعت، بهترین در خدمت" است، یکی از اهداف کلان خود را که هر ساله بر مبنای آن هدف گذاری صورت می‌گیرد، توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان تعریف کرده است. لذا این پژوهش در صدد بررسی وضعیت فعلی توانمندسازی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن می‌باشد تا با کسب درک بهتر از وضعیت موجود، راهکارهایی جهت بهبود توانمند سازی کارکنان و رفع موانع پیش رو، ارائه کند.

واژه توانمندسازی از سال ۱۹۸۰ برای توصیف سیاست‌ها و فرایندهایی که موجب افزایش حیثه کنترل افراد در انجام نقش‌ها و الزامات شغلی شان میشود، مورد استفاده قرار گرفته است (لائو، ۲۰۱۴). مطالعات صورت گرفته را می‌توان در دو رویکرد اصلی طبقه بندی کرد. رویکرد اول که از دهه ۸۰ میلادی تا دهه ۹۰ میلادی غالب بوده و متمرکز بر توانمندسازی ساختاری بوده است. از همین رویکرد، محققانی چون هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰) و کانتر (۱۹۸۳) توانمندسازی را غنی سازی شغلی از طریق مشارکت دادن افراد و نیز اقدامات مدیریتی در خصوص تفویض قدرت معنا کردند. به عبارتی در دیدگاه‌های اولیه راجع به توانمندسازی، مفهوم قدرت به عنوان مفهومی مرکزی برای توصیف توانمندسازی مورد توجه بوده است. آپاپورت (۱۹۸۷) در یک تعریف کلی توانمندسازی را فرایندی می‌داند که در آن افراد، سازمان و جامعه بر موضوعات حیثه خود تسلط پیدا می‌کنند و آن را سازه ای چند سطحی می‌داند. سپس محققانی چون بلاک (۱۹۸۷) با تلفیق موضوعات رهبری و توانمندسازی، به تعریف جدیدی رسیدند و توانمندسازی را فرایند انرژی دادن به پیروان از طریق رهبری کردن معنی کردند. همچنین آن را افزایش خودکارآمدی از طریق حذف عوامل و شرایطی که موجب کاهش قدرت زیر دستان می‌شود، نیز تعریف کرده اند. در این معنا توانمندسازی ساخت نوعی از

در دوران معاصر، بیش از هر زمان دیگری فشارهای برون و درون سازمانی، بر سازمانها تحمیل می‌شود. از جمله این فشارهای خارجی می‌توان تشدید رقابتهای جهانی، بروز ناگهانی تغییرات، درخواست برای ارایه با کیفیت تر محصولات و خدمات و تقاضا جهت برخورداری از خدمات پس از فروش توسط مشتریان و کمیاب شدن منابع را اشاره کرد (بهروزی، فداییان، ابن رومی، ۲۰۱۲). فشارهای خارجی سازمان تحت کنترل سازمان نیستند، اما فشارهای درون سازمانی از ان جایی که عمدتاً به مسائل نیروی انسانی بر می‌گردد، بیشتر تحت کنترل سازمان هستند. سازمانها دریافته اند که مهمترین دارایی آنها، کارکنان هستند، زیرا با اتکا بر قابلیت‌های کارکنان خود و به کارگیری قدرت خلاقیت، تفکر و توانمندی‌های آنها، قادر خواهند بود بر پیچیدگی و تغییرات مداوم محیطی غلبه کنند. توانمندسازی با تغییر باورها، افکار و نگرشها هم در کارکنان و هم در مدیران آغاز می‌شود و با فراهم کردن بسترهای سازمانی چون تعدیل ساختارها، تفویض قدرت، ساختارهای ارتباطی می‌کوشد تا این باورهای تغییر یافته را به فعلیت برساند. توانمندسازی نتیجه تعاملات بین افراد، سازمان و فاکتورهای فرهنگی- اجتماعی است (رائو، ۲۰۱۲). توانمندسازی برای عملکرد موفق سازمانهای امروزی ضروری است و باعث تعهد بیشتر کارکنان به سازمان می‌شود (نومن، منصور خان، احسان، ۲۰۱۲). بنابراین اقدام جهت توانمند سازی کارکنان می‌می‌تواند به عنوان یک استراتژی برنده- برنده که هم کارفرما و هم کارکنان از نتایج آن منتفع می‌شوند، نگریسته شود (هی، مورمن، پردو، ۲۰۱۲). شرکت برق منطقه ای خراسان، به عنوان یکی از شرکت‌های تابعه توانیر که ۱۰ درصد از برق تولیدی کشور را تأمین می‌کند و مسئولیت تولید، انتقال و توزیع و فروش انرژی الکتریکی را در استانهای خراسان شمالی، رضوی و جنوبی بر عهده

تعدیلگر در ارتباط با متغیرهای پیامدهای شغلی و رفتاری نگریسته می‌شود. لاسچینگر و همکاران (۲۰۰۹) مدلی ادغامی از توانمندسازی ساختاری و روانشناختی ارائه دادند و بیان کردند توانمندسازی ساختاری از طریق تاثیر بر توانمندسازی روانشناختی منجر به بروز رفتارهای مثبت مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اعتماد و کاهش فرسودگی شغلی می‌شود. ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) نیز توانمندسازی روانی را به عنوان متغیر واسطه در رابطه متغیر رهبری توانمندساز با متغیرهای انگیزش درونی و فرایند درگیری خلاق مورد مطالعه قرار دادند. در این رویکرد جدید توانمندسازی ساختاری و زیر مؤلفه‌های آن، به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی مطرح می‌شوند که در نهایت منجر به بروز رفتارهای مثبت در کارکنان می‌شود. کاسی و همکاران (۲۰۱۰) از تئوری اجتماعی انتقادی برای تبیین رابطه توانمندسازی روانشناختی و ساختاری استفاده کردند. مطالعه ایترک و ورگان (۲۰۱۴) رابطه ی توانمندسازی ساختاری و روانشناختی را در چهارچوب تئوری تبادل اجتماعی بررسی می‌کنند. در این مطالعات توانمندسازی به مثابه سیگنال و علامتی از سوی سازمان به کارکنان است مبنی بر اینکه سازمان در انجام دادن وظایف، حامی کارکنان است و اعتماد دارد که مشارکت آنها باعث انتفاع بیشتر سازمان می‌شود و کارکنان نیز در ازای دریافت این توجه، اعتماد بیشتری به سازمان کرده و بر تلاش خود می‌افزایند. کاسی و همکاران (۲۰۱۰) از چهارچوب تئوری اجتماعی انتقادی برای آزمون این فرض استفاده کرد که توانمندسازی ساختاری و تئوری اجتماعی انتقادی ارتباط مثبت با توانمندسازی روانشناختی دارند. او ادعا می‌کند تحقق و وجود توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانی تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارند.

رابطه مبتنی بر اعتماد بین رهبر و کارکنان است که در آن رهبر مسئولیت و قدرت را به کارکنانش تفویض می‌کند و در قبال این تفویض قدرت از کارکنانش پاسخگویی می‌خواهد (گریسلی، بوکارنا، ۲۰۱۴). از دهه ۹۰ میلادی تاکنون توانمندسازی عمدتاً به عنوان مفهومی روانشناختی و انگیزشی مورد بررسی قرار گرفته است. این رویکرد متمرکز بر مطالعه فرد است و از این رو سطحی خرد دارد. اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی را نوعی انگیزش درونی افراد جهت تحقق اهداف تعریف می‌کند. از این منظر نیاز به قدرت افراد زمانی برآورده می‌شود که آنها باور داشته باشند می‌توانند با حوادث پیش آمده، افراد و موقعیتها مواجه شوند و زمانی این نیاز برآورده نمی‌شود که افراد به این باور برسند در مواجهه با خواسته‌های اجتماعی و فیزیکی محیط ناتوان هستند. توماس و ولتهوز (۱۹۹۹) توانمندسازی را انگیزش درونی فرد که نتیجه باورها و تجارب بدست آمده از نقشهای کاری است، تعریف می‌کنند. در دهه ۹۰ میلادی و همزمان با توجه محققان بر توانمندسازی روانشناختی، جریان جدید دیگری هم شکل گرفت که توانمندسازی روانشناختی را در سطح تیمی مورد مطالعه قرار داد. اسپریتزر (۱۹۹۶) در همین زمینه بیان کرد اگر تیمها به منابع تیمهای دیگر دسترسی داشته باشند توانمندسازی روانشناختی بالاتری دارند. برپیت و بیگونس (۱۹۹۷) نیز از اولین پژوهشگرانی بودند که در این زمینه مطالعه کردند. آنها در مطالعه خود به بررسی رابطه رفتارهای توانمندساز رهبر با نوآوری تیم پرداختند. در این دسته مطالعات عمدتاً متغیرهایی چون اندازه تیم، تفاوت‌های فردی (سن-جنسیت) تیمها و عضویت در تیم در بروز توانمندسازی مطالعه می‌شوند. متیو و همکاران (۲۰۰۶) هم بیان کردند همکاری بین تیمی موجب بهبود احساس توانمندی می‌شود. همچنین در مطالعات جدیدتر از مدل‌های ادغامی نیز استفاده می‌شود و توانمندسازی روانی به عنوان یک متغیر واسطه یا

احساس و تجربه شوند ولی تاثیر مشترک آنها منجر به توانمندسازی روانی می‌شود (کوینس و همکاران، ۲۰۱۳). اسپریتزر (۱۹۹۵) بر مبنای کار توماس و ولتهوز (۱۹۹۰) یک مقیاس ۴ بعدی برای توانمندسازی روانشناختی ارائه داده است. او در مطالعه خود بعد "انتخاب" را با بعد "حق تعیین سرنوشت/خودمختاری" جایگزین کرده است. بنابراین او توانمندسازی روانشناختی را شامل چهار بعد می‌داند: معناداری، شایستگی، حق تعیین سرنوشت و تاثیر گذاری. در تعریفی مشابه گفته شده که توانمندسازی روانشناختی از طریق تشویق و ترغیب افراد سازمانی به معنادار بودن شغل، تایید توانایی‌های آنها برای انجام وظیفه و دادن حق تصمیم‌گیری و تعیین سرنوشت و تاثیر بر خروجی نهایی کار، محقق می‌شود (بوناریت، چومفویارت، ارین، ۲۰۱۰). عبد غنی و همکاران (۲۰۰۹)، ژانگ و بارتول (۲۰۱۰)، استندر و روثن (۲۰۱۰)، جو و شیم (۲۰۱۰)، چونگ و وونگ و لائو (۲۰۱۱)، سیرت، وانگ و کورت رایت (۲۰۱۱)، علامه و همکاران (۲۰۱۲)، حمید، نوردین، عدنان و سیران (۲۰۱۳)، جوز (۲۰۱۴)، دهقانی و همکاران (۲۰۱۴) نیز از چهارچوبی مشابه اسپریتزر برای مطالعه توانمندسازی استفاده کرده اند. راندولوف (۱۹۹۵) توانمندسازی ساختاری را شامل سه بعد استقلال، تسهیم اطلاعات و پاسخگویی تیمی می‌داند و منظور از بعد استقلال انجام اقداماتی چون تبیین نقش و مسئولیت افراد، وجود ارتباطات باز و روان بین اعضا، استاندارد سازی برای کاهش دوباره کاری‌ها و ... است. بعد پاسخگویی تیمی مستلزم اقداماتی چون کار تیمی، تشویق آموزش، تشویق تصمیم‌گیری گروهی بین اعضا، نیازسنجی خواسته‌های مشتریان و طوفان مغزی است و بعد تسهیم اطلاعات شامل اقداماتی راجع به دسترسی کردن اطلاعات برای اعضا می‌باشد. منون (۲۰۰۱) از یک رویکرد ادغامی برای تعریف توانمندسازی روانشناختی استفاده می‌کند او

در زمینه شناخت ابعاد توانمندسازی روانشناختی، چندین پژوهش ارزشمند وجود دارد که مبنای مطالعات پس از خود قرار گرفته اند از جمله مطالعه توماس و ولتهوز (۱۹۹۰) که ابعاد توانمندسازی را با تاکید بر توانمندسازی روانشناختی شامل چهار مؤلفه تاثیر گذاری، داشتن حق انتخاب، شایستگی و معناداری بیان کرده اند. بیتیمیز و ارگنلی (۲۰۱۱)، کوینانز و همکاران (۲۰۱۳)، نیز از همین چهارچوب برای مطالعه توانمندسازی استفاده کرده اند. معناداری اشاره به وجود تناسب بین الزامات کار با ارزشهای فردی دارد (کوینوس، بروک، وایت، ۲۰۱۳؛ صفری، رستگار، جهرمی، ۲۰۱۰). به عبارتی معناداری وجود هماهنگی و هارمونی بین الزامات یک نقش با ارزشها و باورهای فرد است (بیتیمیز، ارگنلی، ۲۰۱۱). معناداری اشاره به میزان تطابق آرمانها و ایده‌ال‌های شخصی با اهداف کاری موجود دارد (فلورر، ۲۰۱۴؛ صفری و همکاران؛ ۲۰۱۰). انتخاب، اشاره به درجه‌ی آزادی فرد در انجام وظایف دارد و منظور از شایستگی احساس درونی افراد مبنی بر توانا بودن در انجام درست وظیفه است (کوینس و همکاران، ۲۰۱۳؛ صفری و همکاران؛ ۲۰۱۰). احساس شایستگی یعنی باور افراد به توانایی‌های درونی خود برای انجام کار (بیتیمیز، ارگنلی، ۲۰۱۱) و ماهرانه وظایف (فلورر، ۲۰۱۴). عنصر کلیدی شایستگی مفهوم خودکارایی است (فلورر، ۲۰۱۴). خودکارایی باعث بروز ابتکار، پشتکار و تلاش بیشتر در مواجهه با شرایط دشوار می‌شود. تاثیرگذاری هم باور افراد است مبنی بر اینکه با رفتارهای خود می‌توانند در محیط کاری، تغییر ایجاد کنند و باعث تفاوت شوند (کوینس و همکاران، ۲۰۱۳). تاثیرگذاری به درجه ای که فرد احساس می‌کند که بر نتایج عملیاتی، مدیریتی (فلورر، ۲۰۱۴) و استراتژیک شغلی (بیتیمیز، ارگنلی، ۲۰۱۱) تاثیر گذار باشد، اطلاق می‌شود. اگرچه هر کدام از ابعاد توانمندسازی روانشناختی می‌توانند به طور مجزا

تفویض اختیار و برای سنجش توانمندسازی روانشناختی چهار بعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری را معرفی کردند. همچنین در مطالعه دیگری که به بررسی مطالعات ارزشمند حوزه توانمندسازی پرداخته شده بود بیان شده که براینده مطالعات مختلف نشان می‌دهد توانمندسازی روانشناختی شامل پنج بعد احساس شایستگی، تاثیرگذاری، ارزشمندی، حق انتخاب/استقلال، اعتماد/اعتماد به نفس است (توحیدی، جباری، ۲۰۱۲).

در زمینه شناسایی عوامل موثر ملهم (۲۰۰۴) دانش، ارتباطات، اعتماد و پاداش را عوامل موثر بر توانمندسازی می‌داند. بیم (۲۰۰۸) دو عامل منابع اطلاعاتی لازم برای عملکرد/بازخورد و نظام پاداش را بر توانمندسازی کارکنان موثر می‌داند. او خاطر نشان می‌کند که نظام پاداش فرایندگرا در مقایسه با نظام پاداش نتیجه گرا، بیشتر موجب توانمندسازی می‌شود. همچنین بازخورد از مشتری نسبت به بازخورد از سرپرست موثرتر است. عبد غنی، رجا حسین و جاسوف (۲۰۰۹) در مطالعه ای که به منظور شناسایی عوامل تاثیر گذار بر توانمندسازی انجام دادند بیان کردند که متغیرهای اعتماد، دسترسی به منابع و اطلاعات، حمایت سازمانی، برخورداری از فرصت رشد و یادگیری بر توانمندسازی تاثیر مثبت و معنادار دارند. طبق مطالعه الینگر و همکاران (۲۰۱۰) سه عامل هدایتگری مدیریت، آموزش و ارتباطات درونی اثر مستقیم و مثبتی بر توانمندسازی کارکنان دارد. بدین مفهوم که هر چه مدیریت سازمان، هدایتگرتر باشد و بسترهای آموزش کارکنان را بهتر فراهم کند و ارتباطات درونی سازمانی قوی تر باشند، کارکنان توانمندتر خواهند شد (الینگر، کلر و باس، ۲۰۱۰). در مطالعه ارزشمند دیگری اقدامات مدیریتی در خصوص عملکرد بالا، حمایت‌های اجتماعی - سیاسی، رهبری و ویژگی‌های طراحی کار، تحت عنوان عوامل زمینه ای و خود ارزیابی مثبت، سرمایه انسانی و جنسیت تحت

توانمندسازی روانی را حسی از درونی سازی هدف، شایستگی ادراکی و کنترل درک شده تعریف می‌کند. منظور او از درونی سازی هدف این است که کارکنان آنچنان با هدف سازمان عجین شوند که خود را با سازمان تعیین هویت کنند. شایستگی ادراکی شامل داشتن حسی از خودکارایی است به گونه ای که کارکنان بر تواناییها و ظرفیتهای درونی خود برای انجام وظایف کاری یقین داشته باشند و کنترل ادراکی هم در تعریف او اشاره به داشتن اختیار و آزادی در اتخاذ تصمیمات حوزه کاری دارد. در این رویکرد تمرکز بر حالت روانشناسی کارکنان است و توانمندسازی به عنوان فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در سازمان تعریف می‌شود که از طریق شناسایی و پیاده سازی شرایطی که موجب کاهش فاصله قدرت، حذف سازمان رسمی و ایجاد بستر مناسب جریان اطلاعات حاصل می‌شود (منون، ۲۰۰۱). نومن و همکاران (۲۰۱۰) نیز از چهارچوب راندولوف (۱۹۹۵) استفاده کرده اند. صفری و همکاران (۲۰۱۰) به ابعاد توانمندسازی اسپریتزر، بعد دیگری اضافه کردند و توانمندسازی را شامل پنج مولفه معناداری، شایستگی، تاثیرگذاری، خودمختاری و اعتماد در نظر گرفتند که در تعریف آنها اعتماد اشاره به وجود حس امنیت شخصی در محیط کار دارد. در تحقیقی دیگر ابعاد توانمندسازی توسعه شخصی، معناداری، خودمختاری، ابتکار عمل، تاثیرگذاری و شایستگی معرفی شده است (اکسل، سرینکان، کیزیلوگلو، اکسوی، ۲۰۱۳). الهیاری، شهبازی، میرکمالی و خرازی (۲۰۱۱) ابعاد توانمندسازی را معناداری، تاثیرگذاری، خودمختاری، مشارکت و شایستگی تعریف کردند. چو و فارمن (۲۰۱۰) نیز در مطالعه خود یک مدل ادغامی از توانمندسازی که هم توانمندسازی ساختاری و هم توانمندسازی روانشناختی را شامل می‌شود معرفی کردند. آنها برای سنجش توانمندسازی ساختاری سه بعد، تصمیم گیری مشارکتی، بازخورد عملکرد و

توانمندسازی روانشناختی کارکنان مؤثر می‌داند و محققان دیگری عدالت در پاداش، ویژگی‌های شغل و رهبری تحولی را سه عامل مؤثر بر توانمندسازی معرفی کردند (سوک، کیم، لی، ۲۰۱۴). فلارر (۲۰۱۴) در مطالعه ارزشمندی که به بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر توانمندسازی روانشناختی پرداخته است، سه دسته متغیر ارتباطات تیمی، شایستگی‌های تیمی و برگزاری جلسات را شناسایی کرد. طبق نتایج پژوهش وی، هر چه ارتباطات تیمی بیشتری بین کارکنان باشد و کارکنان از شایستگی‌های بهتری برخوردار باشند و جلسات بیشتری بین اعضا و مدیران برگزار شود، کارکنان در طول انجام پروژه‌ها توانمندتر هستند. همچنین در مطالعات انجام شده در داخل کشور، اسلامی، نوروزی و بدیعی (۱۳۹۰) و کولیوند، زراعتی و زکی پور (۱۳۹۳) در مطالعات مجزایی به بررسی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان پرداختند و نتایج مطالعات آنها حاکی از مؤثر بودن این نوع آموزش بر توانمندسازی کارکنان بوده است. بدین معنی که هر چه سازمان از آموزش‌های ضمن خدمت بیشتری برخوردار باشد، مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی در سطح بالاتری قرار می‌گیرند. همچنین محمد داودی و حسینی (۱۳۹۲) با مطالعه بر روی دبیران هنرستان‌های شهرستان ساوه بیان کردند رهبری بر توانمندسازی مدیران نقش مؤثری دارد. مطالعه فتحی، جوانک و طاهری (۱۳۹۳) نیز حاکی از تاثیر رهبری بر توانمندسازی بوده است. بردبار و آقایی (۱۳۹۳) نیز در مطالعه ای با عنوان نقش خودارزیابی در پیش بینی توانمندسازی و تعهدسازمانی و با بررسی ۲۲۵ نفر از کارکنان نتیجه گرفتند خودارزیابی مثبت با توانمندسازی رابطه مثبت و معنادار دارد.

عوامل فردی به عنوان عوامل تاثیر گذار بر توانمندسازی معرفی شده اند. اقدامات مدیریتی برای عملکرد بالا یعنی مجموعه اقدامات مدیریتی که منجر به بهترین عملکرد ارایه شده توسط کارکنان می‌شود و اقداماتی چون شامل تسهیم اطلاعات، ارایه پاداش و آموزش را شامل می‌شود. حمایت‌های اجتماعی - سیاسی شامل دسترسی کارکنان به منابع، جو سازانی مثبت، حمایت همکاران و وجود تبادلات اجتماعی است. رهبری شامل وجود رهبری کارزماتیک و مشارکتی و اعتماد به کارکنان و وجود تبادلات رهبر-پیرو است. منظور از ویژگی‌های طراحی کار، غنی سازی شغلی، تبیین نقش، ارایه بازخورد و ویژگی‌های کار است (سپیرت و همکاران، ۲۰۱۱). آورام و پریسکو (۲۰۱۱) چهار عامل دسترسی به اطلاعات، وجود منابع، حمایت محیط کاری و فرصت‌های توسعه بر توانمندسازی کارکنان رامؤثر می‌دانند. پیترز و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی تاثیر سبک رهبری تحولی و مبادله ای بر توانمندسازی کردند و نتیجه گرفتند رهبری تحولی فقط زمانی که توانمندسازی در سطح بالایی باشد می‌تواند منجر به بروز رفتارهای نوآورانه شود و رهبری مبادله ای با وجود سطح توانمندسازی بالا رابطه منفی با بروز رفتارهای نوآورانه دارد. گرتانی (۲۰۱۱) بیان کرد پاداش بر مبنای عملکرد، غنی سازی شغل و مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری با توانمندسازی دارند. همچنین در مطالعه ارزشمند دیگری که به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان پرداختند با مطالعه روی ۶۷ تن از کارکنان بیان کردند که استقلال، ساختار کار، روشن بودن اهداف از عوامل بسیار تاثیرگذار در احساس توانمندسازی بین کارکنان است (مختاریان، محمودی، ۲۰۱۱). بهروزی و همکاران (۲۰۱۲) سه متغیر خلاقیت و نوآوری، خودکنترلی و مسئولیت پذیری را مؤثر بر توانمندسازی می‌دانند. لائو (۲۰۱۴) چهار عامل اعتماد سازمانی، آموزش، تسهیم دانش و رهبری حمایتی را در ایجاد

جدول ۱: عوامل موثر بر توانمندسازی، استخراج شده از ادبیات موضوع

کفایت آموزش	زاجاراتوس و همکاران (۲۰۰۵)، الینگر و همکاران (۲۰۱۰)، سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، لائو (۲۰۱۴)، بارترام و همکاران (۲۰۱۴)، اسلامی و همکاران (۱۳۹۱)، کولیوند، زراعتی و زکی پور (۱۳۹۳)
تسهیم دانش و اطلاعات/ ارتباطات	باون و لاور (۱۹۹۵)، ملهم (۲۰۰۴)، زاجاراتوس و همکاران (۲۰۰۵)، الینگر و همکاران (۲۰۱۰)، سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، بکتاس و سهرابی فرد (۲۰۱۳)، لائو (۲۰۱۴)، بارترام و همکاران (۲۰۱۴)
تشویق و پاداش	اسپیترتر (۱۹۹۵)، باون و لاولر (۱۹۹۵)، ملهم (۲۰۰۴)، بیم (۲۰۰۸)، سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، بکتاس و سهرابی فرد (۲۰۱۳)
اعتماد به همکاران و سرپرست	باون و لاولر (۱۹۹۵)، ملهم (۲۰۰۴)، عبد غنی و همکاران (۲۰۰۹)، سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، بکتاس و سهرابی فرد (۲۰۱۳)، لائو (۲۰۱۴)
توانمندسازی ساختاری و سازمانی	گروین و مفات (۱۹۹۷)، اسمیت و همکاران (۲۰۱۰)، چو و فارمن (۲۰۱۰)، کاسی و همکاران (۲۰۱۰)، یون سان و همکاران (۲۰۱۲)، داهیتن و همکاران (۲۰۱۴)، ژانگ و بارتول (۲۰۱۰)
رهبری توانمندساز (بهبود مشارکت، معناداری، استقلال و اعتماد به نفس)	سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، گرتانی (۲۰۱۱)
غنی سازی شغلی	سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)
وضوح و تبیین نقش	بیم (۲۰۰۸)، سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، چو و فارمن (۲۰۱۰)
بازخورد در وظیفه	ژانگ و بارول (۲۰۱۰)
معناداری شغل	مختاریان و محمدی (۲۰۱۱)
روشن بودن اهداف	هون و رنزوولد (۲۰۰۶)، سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، بردبار و آقایی
خودارزیابی مثبت (نیاز به موفقیت و قدرت)	(۱۳۹۳)، ارگنلی و همکاران (۲۰۰۷)، لاسچینگر و همکاران (۲۰۱۴)
سرمایه روانشناختی/ انسانی	هاگز و همکاران (۲۰۰۸)

این پژوهش با مطالعه ادبیات نظری، نه عامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی را شناسایی کرده است که شامل توانمندسازی ساختاری، رهبری توانمندساز، آموزش، تسهیم اطلاعات، پاداش، ویژگی‌های شغلی، اعتماد، سرمایه روانشناختی و خودارزیابی مثبت است و بر مبنای آن فرضیات ذیل تدوین گردیدند.

فرضیه یک: توانمندسازی ساختاری تاثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

فرضیه دو: سرمایه روانشناختی تاثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

فرضیه سه: خودارزیابی مثبت تاثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

فرضیه چهار: رهبری توانمندساز تاثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

فرضیه پنج: اعتماد تاثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

فرضیه شش: آموزش تاثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

فرضیه هفت: پاداش تاثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

فرضیه هشت: تسهیم اطلاعات تاثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

فرضیه نه: ویژگی‌های شغلی تاثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

**روش شناسی تحقیق**

از آنجایی که این مطالعه به بررسی وضع موجود می‌پردازد و به منظور حل یکی از مسائل شرکت برق

لاسنچینگر و همکاران (۲۰۰۱) برای سنجش توانمندسازی ساختاری، پرسشنامه لوتانز و همکاران (۲۰۰۵) برای سنجش سرمایه روانشناختی، پرسشنامه جادج و ایرز (۲۰۱۱) برای سنجش خودارزیابی مثبت، پرسشنامه ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) برای سنجش رهبری توانمندساز، پرسشنامه ملهم و همکاران (۲۰۰۴) برای سنجش اعتماد، پاداش و تسهیم اطلاعات و برقراری ارتباطات، پرسشنامه براس (۱۹۸۱) برای سنجش ویژگی‌های شغلی، پرسشنامه الینگر و همکاران (۲۰۱۰) برای سنجش آموزش استفاده گردید. روش عمده برای محاسبه پایایی ابزار تحقیق، آلفای کرونباخ است که به منظور محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌هایی که خصیصه‌های مختلفی را می‌سنجند، به کار می‌رود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). ضرب آلفای کرونباخ عددی بین صفر و یک است. مقادیر آلفای کمتر از ۰/۶ نشان دهنده پایایی ضعیف است، آلفای بین ۰/۷ تا ۰/۸ نشان دهنده آلفای نسبتاً خوب و آلفای بالاتر از ۰/۸ نشان از پایایی خوب ابزار دارد (سکاران، ۱۳۸۰). بعد از توزیع ۴۰ عدد از پرسشنامه‌ها، به عنوان نمونه اولیه، مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه سنجش توانمندسازی با در نظر گرفتن کلیه ۱۲ گویه پرسشنامه محاسبه گردید که میزان آن برابر با ۰/۹۰۶ بود. همچنین میزان آلفای کرونباخ برای ۸۴ گویه ی سنجش عوامل موثر بر توانمندسازی برابر ۰/۹۶۹ می‌باشد که نشان از پایایی بالای ابزار تحقیق دارد. برای بررسی اعتبار ابزار مورد استفاده از اعتبار محتوی، صوری و اعتبار سازه استفاده شده است. در این پژوهش از آنجایی که از پرسشنامه‌های معتبر که در مطالعات مختلف مورد استناد قرار گرفته استفاده گردیده، بنابراین دارای اعتبار محتوا می‌باشد. همچنین برای حداقل کردن مشکلات ناشی از ترجمه پرسشنامه از انگلیسی به فارسی و برای تأیید اعتبار صوری، از نظرات سه تن از اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد نظرخواهی

منطقه ای خراسان انجام شده است، پژوهشی توصیفی پیمایشی و کاربردی محسوب می‌شود. از مطالعات کتابخانه ای برای تکمیل مبانی نظری پژوهش استفاده شده است و داده‌ها در یک مقطع زمانی خاص گردآوری شده اند. از نظر نوع داده‌ها نیز پژوهشی کمی است. در این پژوهش واحد تحلیل فرد است و به دلیل اینکه توانمندسازی برای کارکنان رده کارشناسی اهمیت بیشتری می‌یابد، لذا کارکنان رده کارشناسی شرکت برق منطقه‌ای خراسان واقع در مشهد به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است که تعداد این افراد مطابق فهرست کارکنان ارائه شده از سوی معاونت منابع انسانی شرکت برق منطقه‌ای خراسان، ۱۶۶ نفر می‌باشد و به دلیل اینکه جامعه آماری محدود بوده است از فرمول کوکران برای مشخص شدن تعداد نمونه کافی، استفاده شده است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). اگر پژوهشگر نتواند به برآوردی برای P دست یابد، می‌تواند آن را معادل ۰/۵ گرفته و محاسبات را انجام دهد. در این صورت تعداد نمونه بدست آمده میزان حداکثر خواهد بود (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۷). در پژوهش حاضر، میزان P معادل ۰/۵ و دقت برآورد معادل ۰/۵ در نظر گرفته شده است. از آنجایی که تعداد کل جامعه شامل ۱۶۶ کارمند بوده اند، تعداد نمونه محاسبه شده به میزان ۱۱۶ نفر بوده است.

$$\frac{166 \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (1 - 0.5)}{(0.05)^2 \times (166 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (1 - 0.5)} = 116$$

با توجه به اینکه سازمان مزبور دارای ۵ معاونت می‌باشد از نمونه گیری طبقه ای استفاده شده است. پرسشنامه شامل سه بخش اطلاعات جمعیت شناختی، گویه‌های سنجش وضعیت موجود توانمندسازی و گویه‌های بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی می‌باشد. پرسشنامه اسپیرتزر و همکاران (۱۹۹۵) برای سنجش توانمندسازی روانشناختی، مورد استفاده قرار گرفت و در سنجش عوامل موثر شناسایی شده، از پرسشنامه



جدول ۲: بارهای عاملی گویه‌های تحقیق برای سنجش

متغیر	بارعاملی
M1	۰,۷۵
M2	۰,۷۶
M3	۰,۸۲
C1	۰,۷۶
C2	۰,۶۷
C3	۰,۷۸
SD1	۰,۸۴
SD2	۰,۸۵
SD3	۰,۸۲
I1	۰,۸۲
I2	۰,۸۳
I3	۰,۸۳

و نظرات آنها در اصلاح پرسشنامه مدنظر قرار گرفته است. جهت تایید اعتبار سازه از تکنیک تحلیل عاملی استفاده گردیده است. از نرم افزارهای SPSS و LISREL در تحلیل داده‌ها استفاده شده است. برای بررسی وضعیت موجود شاخص‌های توانمندسازی منابع انسانی، آزمون T تک نمونه ای (مستقل) به کار گرفته شده است. همچنین از آزمون فریدمن برای اولویت بندی مولفه‌های توانمندسازی استفاده شده است. برای شناسایی ساختار از روش تحلیل مسیر استفاده گردیده است. روش تحلیل مسیر محقق را قادر می‌کند تا آثار مستقیم و آثار غیر مستقیم متغیرها و نیز اثر نهایی متغیرهای مستقل را بر متغیر وابسته را نشان دهد.

#### یافته‌های پژوهش

همانطور که در جدول شماره دو ملاحظه می‌شود تمام بارهای عاملی برای گویه‌های توانمندسازی روانشناختی از عدد ۰,۵ بالاتر هستند، لذا این گویه‌ها بسیار معنی دار تلقی می‌شوند.

برای بررسی وضعیت موجود شاخص‌های توانمندسازی منابع انسانی آزمون T تک نمونه ای (مستقل) به کار گرفته شده است. نتایج آزمون نشان داد که به احتمال ۹۵ درصد نمره توانمندسازی در محدوده ۲۸۴ و ۳۱۹ می‌باشد و این بدان مفهوم است که وضعیت شرکت از منظر توانمندسازی در حد متوسط قرار می‌گیرد.

همچنین از آزمون فریدمن برای اولویت بندی مولفه‌های توانمندسازی استفاده شده است. سطح معناداری صفر نشان از رد شدن فرض صفر دارد و بدین مفهوم است که بین مولفه‌های توانمندسازی تفاوت معناداری وجود دارد که طبق آزمون، احساس معناداری با میانگین ۱,۶۸ دارای بهترین وضعیت و احساس استقلال و خودمختاری با میانگین ۲,۹۲ بدترین وضعیت را داشته است.

جدول ۴: نتایج آزمون فریدمن

تعداد	۱۲۰
درجه آزادی	۳
خی دو	۷۳,۵۷
سطح معناداری	۰,۰۰

جدول ۳: آزمون تی تک نمونه ای مستقل

۳=ارزش مورد آزمون				
آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	حد پایین حد بالا
۰,۲۱۶	۱۱۹	۰,۸۲۹	۰,۰۱۹	-۰,۱۵۸۷ - ۰,۱۹۷۶

جدول ۵: توصیف مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی

رتبه	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه میانگین‌ها (آزمون فریدمن)
۱	۲،۲۴	۰،۹۶	۱،۶۸
۳	۳،۷۹	۲،۴۱	۲،۶۷
۴	۳،۰۷	۰،۹۴	۲،۹۲
۲	۲،۹۳	۰،۹۹	۲،۷۴

بر مبنای نتایج اولیه از تحلیل عاملی از ۸۴ گویه پرسشنامه، سوالات ۴۹، ۵۶، ۵۹، ۶۱، ۸۱ که بار عاملی کمتر از ۰،۵ داشتند حذف شدند و سوالات مجدداً مورد تحلیل عاملی قرار گرفتند. برای تعیین تعداد عوامل از شاخص کیسر استفاده شده است. طبق این ملاک، فقط عواملی مورد پذیرش قرار می‌گیرند که مقدار ویژه آنها بزرگتر از یک باشد. جدول شماره هشت، بارهای عاملی متغیرها را نشان می‌دهد که از انجایی که بارهای عاملی همه متغیرها از مقدار ۱ بیشتر می‌باشد اعتبار عامل‌ها مورد تایید است.

همچنین تجزیه و تحلیل‌های دقیقتر با توجه به جنسیت و مدرک تحصیلی و سابقه خدمت و معاونت مربوطه در جدول شماره شش، به تفکیک آورده شده است.

قبل از انجام تحلیل عاملی باید از کفایت نمونه مطمئن شد. KMO برابر ۰،۷۴ محاسبه گردید. این شاخص تحلیل عاملی را در سطح مناسب مجاز می‌داند. تست کرویت بارتلت نیز با درجه آزادی ۹۱ و معنی داری (۰،۰۰۰) و با مقدار ۱۶۱۰/۴۳۵ است و نشان می‌دهد که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است.

جدول ۶: وضعیت توانمندسازی روانشناختی به تفکیک جنسیت، سن، مدرک تحصیلی و معاونت موبوطه

متغیر	مولفه‌ها	معداداری	شایستگی	استقلال	تأثیرگذاری	توانمندسازی روانشناختی
جنسیت	مرد	۲،۱۱	۳،۴۸	۲،۷۴	۲،۵۷	۲،۷۱
	زن	۲،۴۳	۴،۱۶	۳،۴۸	۲،۴۳	۳،۳۷
سن	۲۰-۳۰	۲،۵۲	۴،۰۳	۳،۳۹	۲،۵۲	۳،۳۰
	۳۱-۴۰	۲،۱۳	۳،۹۴	۲،۹۱	۲،۷۰	۲،۹۱
	۴۱-۵۰	۱،۸۹	۲،۴۲	۲،۷۵	۲،۶۱	۲،۳۹
	۵۱-۶۰	۱،۹	۴،۵۵	۲،۶	۲،۷۳	۲،۹۲
مدرک	دیپلم	۲،۳۱	۴،۱۸	۳،۴۸	۳،۲۶	۳،۳۳
	کارشناسی	۲،۳۶	۴،۱۰	۳،۱۸	۳،۲۸	۳،۲۲
	کارشناسی ارشد	۱،۹۸	۳،۴۱	۲،۷۸	۲،۴۴	۲،۶۳
معاونت	دکتر	۳،۵۵	۴،۱۶۱	۳،۸۳	۳،۷۷	۴،۰۸
	مالی و پشتیبانی	۲،۲۸	۴،۰۳	۳،۲۸	۳،۳۷	۳،۲۵
	منابع انسانی	۲،۲۳	۴،۲۲	۲،۹۰	۲،۷۷	۳،۰۳
	طرح و توسعه	۲،۱۷	۲،۷۵	۲،۸۴	۲،۲۲	۲،۵۲
	برنامه ریزی	۲،۰۹	۳،۷۴	۲،۷۲	۲،۶۸	۲،۷۶
	بهره برداری	۲،۳۰	۳،۷۶	۳،۲۷	۲،۹۰	۳،۰۳
	کارشناسی ارشد	۱،۹۸	۳،۴۱	۲،۷۸	۲،۴۴	۲،۶۳

جدول ۷: آزمون KMO و بارتلت

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.740
Bartlett's Test of Sphericity	1610.453
Approx. Chi-Square	91
df	.000
Sig.	

جدول ۸: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی

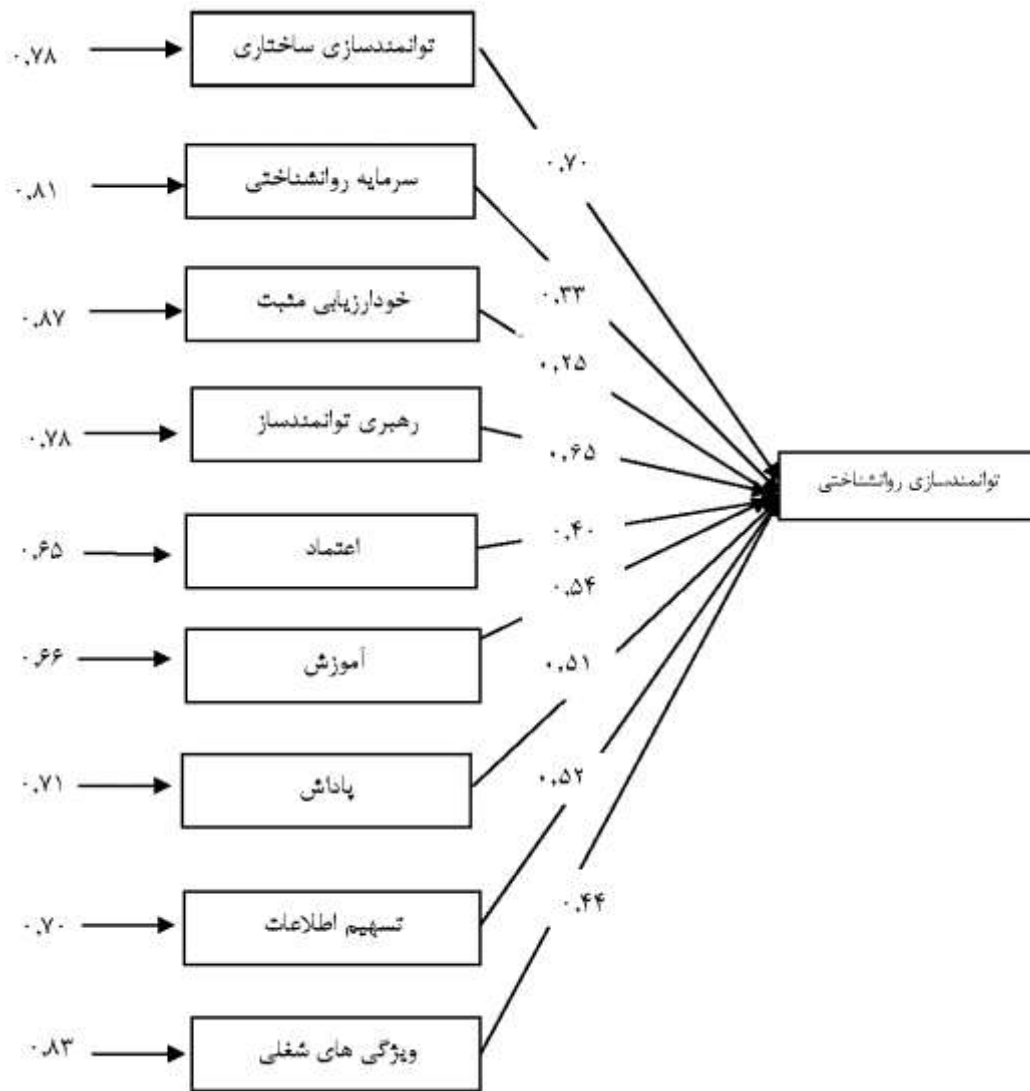
عامل	شرح عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس	سوالات پرسشنامه
عامل ۱	آموزش	۲,۰۷	۶۹,۸۲	۱۳,۱۴,۱۵
عامل ۲	تسهیم اطلاعات	۳,۱۵	۴۵,۰۸	۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۰,۲۱,۲۲
عامل ۳	اعتماد	۲/۱۲	۵۳,۱۲	۲۵,۲۶,۲۷,۲۸
عامل ۴	پاداش	۱,۶۳	۸۱,۹۲	۲۳,۲۴
عامل ۵	رهبری توانمندساز	۶,۴۹	۶۴,۱۹	۲۹,۳۰,۳۱,۳۲,۳۳,۳۴,۳۵,۳۶,۳۷,۳۸
عامل ۶	خودارزیابی مثبت	۳,۲۷	۳۲,۶۹	۳۹,۴۰,۴۱,۴۲,۴۳,۴۴,۴۵,۴۶,۴۷,۴۸
عامل ۷	سرمایه روانشناختی	۷,۰۴	۳۵,۲۱	۶۲,۶۳,۶۴,۶۵,۶۶,۶۷,۶۸,۶۹,۷۰,۷۱,۷۲,۷۳,۷۴,۷۵,۷۶,۷۷,۷۸,۷۹,۸۰,۸۱,۸۲,۸۳
عامل ۸	توانمندسازی ساختاری	۶,۴۴	۴۲,۹۵	۷۰,۷۱,۷۲,۷۳,۷۴,۷۵,۷۶,۷۷,۷۸,۷۹,۸۰,۸۱,۸۲,۸۳
عامل ۹	ویژگی‌های شغلی	۴,۸۳	۳۷,۱۶	۸۵,۸۶,۸۷,۸۸,۸۹,۹۰,۹۱,۹۲,۹۳,۹۴,۹۵,۹۶,۹۷

### بحث و نتیجه گیری

برای شناسایی ساختار از روش تحلیل مسیر استفاده گردیده است. روش تحلیل مسیر محقق را قادر می‌کند تا آثار مستقیم و آثار غیر مستقیم متغیرها و نیز اثر نهایی متغیرهای مستقل را بر متغیر وابسته را نشان دهد. در این تحلیل ۹ متغیر به عنوان متغیرهای مستقل و توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود. عدد به دست آمده برای روابط بین متغیرها (شکل شماره یک)، نشان می‌دهد همه عوامل به جز متغیر پاداش رابطه معناداری با متغیر توانمندسازی روانشناختی دارند. به عبارتی مقدار آماره به دست آمده از ۱,۹۶ بیشتر است و نشان می‌دهد این فرضیات در سطح اطمینان ۰,۹۵ مورد قبول واقع می‌شوند. همچنین عدد به دست آمده برای رابطه بین متغیر پاداش و توانمندسازی ۱,۶۵ می‌باشد بنابراین می‌توان گفت فرضیه شماره ۷ در سطح اطمینان ۰,۹۰ معنادار است.

طبق نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر، توانمندسازی ساختاری بر توانمندسازی روانشناختی تاثیر دارد. نتایج این مطالعه با نتایج مطالعات اسمیت و همکاران (۲۰۱۰)، چو و فارمن (۲۰۱۰)، کاسی و همکاران (۲۰۱۰)، یون سان و همکاران (۲۰۱۲)، داهیتن و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. در این پژوهش ۰,۷۰ درصد تغییرات توانمندسازی روانشناختی توسط توانمندسازی ساختاری قابل تبیین است. رهبری توانمندساز نیز بر توانمندسازی روانشناختی تاثیر دارد. این نتیجه با نتایج مطالعه ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) مطابقت دارد. در این پژوهش ۰,۶۵ درصد تغییرات توانمندسازی روانشناختی توسط رهبری توانمندساز قابل تبیین است. آموزش نیز سومین عامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی است. این نتیجه با مطالعات زاجاراتوس و همکاران (۲۰۰۵)، الینگر و همکاران (۲۰۱۰)، سمیرت و همکاران (۲۰۱۱)، لائو (۲۰۱۴)، بارترام و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد و در پژوهش حاضر میزان این تاثیر ۰,۵۴

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی



شکل ۱:

عامل مهم شناسایی شده است که مطابق با مطالعات سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، مختاریان و محمدی (۲۰۱۱)، سوک ایو و همکاران (۲۰۱۴) است. اعتماد نیز بر میزان توانمندسازی روانشناختی تاثیر دارد و این مطابق با نتایج مطالعات عبد غنی و همکاران (۲۰۰۹)، سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، بکتاس و سهرابی فرد (۲۰۱۳)، لائو (۲۰۱۴) می باشد. سرمایه روانشناختی نیز بر توانمندسازی روانشناختی تاثیر داشته است و ۰٫۳۳ درصد تغییرات آن را توجیه می کند و این همسو با نتیجه مطالعه هاگز و همکاران (۲۰۰۸) است. آخرین عامل تاثیر گذار که بین نه عامل مورد بررسی کمترین

درصد بوده است. چهارمین عامل تاثیر گذار تسهیم اطلاعات بوده است و این نتیجه با مطالعات زاجاراتوس و همکاران (۲۰۰۵)، الینگر و همکاران (۲۰۱۰)، سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، بکتاس و سهرابی فرد (۲۰۱۳)، لائو (۲۰۱۴)، بارترام و همکاران (۲۰۱۴) همسویی دارد. میزان این تاثیر در پژوهش حاضر ۰٫۵۲ اندازه گیری شده است. عامل مهم بعدی متغیر پاداش با میزان تاثیر ۰٫۵۱ درصد می باشد و این نتیجه با مطالعات ییم (۲۰۰۸)، سیبرت و همکاران (۲۰۱۱)، بکتاس و سهرابی فرد (۲۰۱۳) همسو می باشد. ویژگی های شغلی با میزان تاثیر ۰٫۴۴ نیز

### منابع و ماخذ

اسلامی. ی، نوروزی. ط، بدیعی. ح، "بررسی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت در توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی"، ۱۳۹۰، ۵(۴).

بردبار. ف، آقایی. م، "نقش خودارزیابی در پیش بینی توانمندسازی و تعهدسازمانی کارکنان"، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۳۹۳، ۵(۲).

سرمد، ز، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۶). روشهای تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگه، چاپ چهاردهم.

سکاران، اوما (۱۳۸۰). روشهای تحقیق در مدیریت (ترجمه م. صائبی و م. شیرازی). تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

کولیوند. ح، زراعتی. م، زکی پور. م، "مطالعه رابطه آموزشهای ضمن خدمت با توانمندسازی روانشناختی کارکنان"، فصلنامه علمی - ترویجی مطالعات منابع انسانی، ۱۳۹۳، ۳(۱۱).

فتحی. گ، جوانک. م، طاهری. م، شهدی. م، "مدلیابی بین روابط رهبری اخلاقی و توانمندسازی روانشناختی در پرستاران"، ماهنامه علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، ۱۳۹۳، ۱۸(۴).

محمدداودی. الف، حسینی. ط، "بررسی رابطه رهبری توزیعی و توانمندسازی دبیران: مطالعه موردی"، فصلنامه علمی ترویجی مطالعات انسانی، ۳(۱۰).

Ahmed. A. F, Kumar. C, (2014), "Antecedents Of Empowerment And Commitment To Service Quality In The Chinese Hotel Industry", Knowledge Management In Organizations Lecture Notes In Business Information Processing Volume 185, pp: 90-98.

Aksel. I, Serinkan. C, Kiziloglu. M, Aksoy. B, (2013), "Assessment Of Teachers' Perceptions Of Organizational Citizenship Behaviors And Psychological Empowerment: An Empirical Analysis In Turkey", Social And Behavioral Sciences 89 , pp: 69 – 73

Allahyari. R, Shahbazi. B, Mirkamali. M, Kharazi.K, (2011), "Survey Of Relationship Between The Psychological Empowerment Of

تاثیر را بر توانمندسازی روانشناختی داشته است متغیر خودارزیابی مثبت است که ۰،۲۵ درصد تغییرات را تبیین می کند و این نتیجه همسو با مطالعه بردبار و آقایی (۱۳۹۳)، ارگنلی و همکاران (۲۰۰۷)، لاسچینگر و همکاران (۲۰۱۴) است. بنابراین طبق نتایج به دست آمده به ترتیب متغیرهای توانمندسازی ساختاری، رهبری توانمندساز، آموزش، تسهیم اطلاعات، پاداش، ویژگی های شغلی، اعتماد، سرمایه روانشناختی و خودارزیابی مثبت بر متغیر توانمندسازی روانشناختی تاثیر دارند. بنابراین در سازمان مورد بررسی - شرکت برق منطقه ای خراسان- اگرچه سطح توانمندسازی روانشناختی در حد متوسط تشخیص داده شد ولی با توجه به اهمیت توانمندسازی و اینکه توانمندسازی از اهداف کلان سازمان می باشد تحقق این سطح قابل قبول نیست و پیشنهاد می شود اولویت سازمان در انجام اقدامات اصلاحی در زمینه ساختار سازمانی باشد. همچنین وجود مدیران توانمندساز نیز عامل مهم دیگر است که لزوم آموزش به مدیران را ایجاب می کند. همچنین آموزش پرسنل شرکت در حوزه فعالیت خود عامل دیگری است که می تواند منجر به افزایش سطح توانمندسازی آنها شود. این امر می تواند لزوم و اهمیت بیشتر به برگزاری دوره های آموزشی با کیفیت را برساند. تسهیم دانش نیز می تواند از طریق پیاده سازی یک سیستم مدیریت دانش موثر محقق شود. سیستم یا فرایندی که بتواند تجارب و دانش کارکنان را بین همه آنها تسهیم کند و علاوه بر افزایش سطح توانمندسازی، بهره وری سازمان را نیز افزایش دهد. سایر اولویتهای شرکت نیز توجه به ویژگی های شغلی، تحقق اعتماد بین همکاران و نیز پرسنل و مدیریت و نیز توجه به سرمایه روانشناختی و خودارزیابی مثبت کارکنان می باشد.

- Conference On Business Economic Research (2nd ICBER, Proceeding, 30-39.
- Dehghani. S, Gharooni . A, Arabzadeh. A. (2014), " Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors And Organizational Efficiency In Iranian Headquarter Education ", *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 109 ,pp: 1130 – 1141.
- Ellinger. E.A, Keller. S.B, Bas.B.A ( 2010)," The Empowerment Of Frontline Service Staff In 3pl Companies", *Journal Of Business Logistics*, 31,pp:79-98.
- Ertürk. A, Vurgun. L, (2014) ," Retention Of IT Professionals: Examining The Influence Of Empowerment, Social Exchange, And Trust", *Journal Of Business Research* ,31 ,pp:215–228.
- Flohner. N, (2014), " Psychological Empowerment :Quantitative Research On Antecedents And Outcomes In Research & Development Projects ", (Doctoral Dissertatio), TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN. Retrieved From [Http://D-Nb.Info/106019399X/34](http://D-Nb.Info/106019399X/34)
- Gerwin, D., & Moffat, L. (1997) ," Withdrawal Of Team Autonomy During Concurrent Engineering". *Management Science*., 43 (1), pp: 1275-1287.
- Greasley. P.E, Bocârnea.M.C, (2014)," The Relationship Between Personality Type And The Servant Leadership Characteristic Of Empowerment", *Social And Behavioral Sciences* 124 , pp: 11 – 19.
- Kanter R.M (1983)," *The Changes Masters*", Simon Schuster, New York, NY.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2010) " *Work Redesign*", Reading, MA: Addison-Wesley,
- Hamid. F. S, Nordin. N, Adnan. A. A, Sirun. N, ( 2013 ) , " A Study On Primary School Teachers' Organizational Commitment And Psychological Empowerment In The District Of Klang ", *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 90 ,pp:782 – 787
- He. H ,Murrmann . K.S, Perdue. R.R, (2012) ," An Investigation Of The Relationships Among Employee Empowerment, Employee Perceived Service Quality, And Employee Job Satisfaction In A U.S. Hospitality Organization", *Journal Of Foodservice Business Research*, 13,pp: 36–50.
- Joo .B. K, Shim .J .H, (2010)" Psychological Empowerment And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Organizational Learning Culture", *Human Resource Development International*, 13,pp: 425-441.
- Laschinger H.K. , Leiter M. , Day a. & Gilin D. (2009), " Workplace Mpowerment, Incivility, And Burnout: Impact On Staff Nurse Recruitment And Retention Outcomes " , *Employees With Organizational Learning*,"*Social And Behavioral Sciences* 30 , pp: 1549 –1554.
- Avram. E, Priescu.I, (2012)," Access To Information And Empowerment Perspectives In Health Services", *Social And Behavioral Sciences* 33 ,pp: 949 – 953.
- Bartram. T, Karimi. T, Leggat. S. G , Stanton. P, (2014), "Social Identification: Linking High Performance Work Systems, Psychological Empowerment And Patient Care", *The International Journal Of Human Resource Management*, 25:17,pp: 2401-2419.
- Bektas. C, Sohrabifard. N, ( 2013 ) ," Terms Of Organizational Psychology, Personnel Empowerment And Team Working: A Case Study", *Social And Behavioral Sciences* 82
- Behroozi. M, Fadaiyan .B, Ebneroomi. S, (2012) "A Survey Of Effective Elements Of Empowerment Of The University Employees Of Medical Sciences Toward A Conceptual Framework:Iran's Perspective", *Social And Behavioral Sciences* 46, pp:2832 – 2836.
- Blanchard, K. (1997)," *Out With The Old And In With The New*", *Incentive*, 171, pp: 59–61.
- Block P, (1987) ," *The Empowered Manager*", Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Bitmis. G.M, Ergeneli.A, (2011)," Contingency Approach To Strategic Management: A Test Of The Mediating Effect Of Leader Member Exchange On The Relationship Between Psychological Empowerment And Job Satisfaction In 21st Century Workpl", *Social And Behavioral Sciences* 24 , pp: 1143–1153.
- Boonyarit, I., Chomphupart, S., & Arin .N, (2010),"Leadership, Empowerment, And Attitude Outcomes.",*The Journal Of Behavioral Science*., 5 (1),pp: 1-14.
- Bowen, D. E &Lawler, E.E. (1992). *The Empowerment Of Service Workers. What, Why, Who, When*, Sloan Management Review.
- Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997),"Leadership And Innovation Among Teams: The Impact Of Empowerment", *Small Group Research*, 28 (1), pp:414-423.
- Casey, M., Saunders, J., O'Hara, T, (2010)," Impact Of Critical Social Empowerment On Psychological Empowerment And Job Satisfaction In Nursing And Midwifery Settings". *Journal Of Nurse Management*, , 18 (1), pp: 24–34.
- Cho. T, Faerman.R.S, (2010)," An Integrative Approach To Empowerment", *Public Management Review*, 12:1, pp: 33-51.
- Choong, Y. O., Wong, K.L.,& Lau, T.C, (2011)," Psychological Empowerment And Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Institutions: A Review And Research Agenda". *2nd International*

- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment. *Academy Of Management Journal*, 39, Pp: 483-504.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation. *Academy Of Management Journal*, 38, Pp 1442-1465
- Spreitzer. G. M, (2008), " Taking Stock: A Review Of More Than Twenty Years Of Research On Empowerment At Work1", *Organizational Behavior (Handbook)*, Pp:54-72.
- Stander, M. W., & Rothmann, S, (2009), "Psychological Empowerment Of Employees In Selected Organizations In South Africa". *SA Journal Of Industrial Psychology*, 35 (1), pp:196-202.
- Tohidi, H, Jabbari.M.M, (2012), "The Aspects Of Empowerment Of Human Resources", *Social And Behavioral Sciences* 31 , pp: 829 - 833.
- Thomas. W.K, Velthous. A.B, (1990), "Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation", *Academy Of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp: 666-681.
- Yim Hong, Kit (2008). Psychological Empowerment Of Salespeople: The Construct, Its Inducement, And Consequences On Customer Relationships. A Thesis Submitted To The Faculty Of Drexel University
- Zhang. X, Bartol. K, (2010), " Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement", *Academy Of Management Journal* , Vol. 53, No. 1, pp:107-128.
- Journal Of Nursing Management, 17 (1), pp: 302-311.
- Mathieu. E. J, Gilson. L. L. (2006)," Empowerment And Team Effectiveness: An Empirical Test Of An Integrated Model", *Journal Of Applied Psychology*, 91 ( 1), pp: 97-108.
- Melhem. Y, (2004) " The Antecedents Of Customer Contact Employees Empowerment " *Employee Relation*, 26 (1), 93-72.
- Menon. T.S, (2001), "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153±180
- Mokhtarian. F, Mohammadi. R, (2011)," Effective Factors On Psychological Aspects Of Employee Empowerment. Case Study: Employee's Point Of Views In One Of The Sub-Organizations Of Iranian Ministry Of Science, Research And Technology ", *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 30 , pp: 786 - 790
- Nauman.S, Mansur. K.S, Ehsan. N, (2010), "Patterns Of Empowerment And Leadership Style In Project Environment", *International Journal Of Project Management* 28 , pp: 638-649
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. "Transformational And Transactional Leadership And Innovative Behavior: The Moderating Role Of Psychological Empowerment", *Journal Of Organizational Behavior*, 31 (1), 609-623.
- Quiones. M, Broeck. A, Witte. H, (2013)," Do Job Resources Affect Work Engagement Via Psychological Empowerment? A Mediation Analysis", *Journal Of Work And Organizational Psychology* 29 ,pp: 127-134
- Randolph, W.A., (1995)," Navigating The Journey To Empowerment", *Organizational Dynamics*, 24, pp: 19-32.
- Rao, A, (2014), "The Contemporary Construction Of Nurse Empowerment", *Journal Of Nursing Scholarship*, 44 (4), pp: 396-402.
- Safari. K, Rastegar.A, Jahromi.Gh.R, (2010)" The Relationship Between Psychological Empowerment And Entrapreneurship Among Clerks Of Farspayamenoor University", *Procedia Social And Behavioral Sciences* 5 , pp: 798-802
- Seibert.S.E, Wang.G, Courtright.H.S, (2011)," Antecedents And Consequences Of Psychological And Team Empowerment In Organizations: A Meta-Analytic Review", *Journal Of Applied Psychology* , 96,pp: 981-1003
- Sook Eo. Y, Kim. H. Y, Lee. Y. N, (2014), " Path Analysis Of Empowerment And Work Ffectiveness Among Staff Nurses ", *Asian Nursing Research* 8 ,pp: 42-48.