

# ارائه الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)

ملیکه بهشتی فر<sup>۱</sup>، احد شهبازیان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۹

## چکیده

یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران در سازمان‌ها، استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. از این رو پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان انجام گرفت. روش انجام تحقیق تلفیقی از روش کیفی- کمی بود. جامعه آماری از دو گروه تشکیل شده است؛ گروه اول شامل خبرگان حوزه توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی است که تعداد آن‌ها نامعلوم است و در سطح کشور پراکنده اند، ۱۵ نفر از آن‌ها به صورت نمونه‌گیری هدفمند گزینش شدند و در بخش تدوین و طراحی مدل از نظر آن‌ها استفاده شد. گروه دوم شامل تمامی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (۱۱۰۰ نفر) هستند که با توجه به فرمول کوکران ۲۸۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. در زمینه جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه عمیق و در فاز برازش مدل، از پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی کارکنان که روایی محتوایی و پایایی آن به ترتیب ۹۱/۵ درصد و ۹۴/۶ درصد محاسبه شده، استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و از نرم افزارهای SPSS ویراست ۲۱ و LI SREL ویراست ۸/۸ استفاده شده است. نتایج حاکی از آن است که قدرت رابطه میان فرهنگ سازمانی (۰/۳۸)، ساختار سازمانی (۰/۴۸)، نظام پایش سازمانی (۰/۸۳)، نظام پاداش سازمانی (۰/۵۶)، نظام‌های مدیریتی سازمان (۰/۶۸) با متغیر توانمندسازی روانشناختی مورد قبول است. آماره  $t$  آزمون نیز بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان داد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که هر ۵ عامل در طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز تأثیر بسزایی داشتند.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی روانشناختی، فرهنگ سازمانی، ساختار، نظام پایش، نظام پاداش، نظام مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی.

<sup>۱</sup> دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

## مقدمه

یک واقعیت قطعی سازمانی آن است که امروزه سازمان‌ها بر خلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند (نورسلام و همکاران، ۲۰۱۸). در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد و رقابت در این محیط پیچیده یک عنصر حیاتی است. یکی از مؤلفه‌های مهم برای ورود سازمان‌ها به عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رقابت در این عرصه‌ها نیروی انسانی توانمند می‌باشد (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۶). توانمندسازی روانشناختی کارکنان یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها و مؤسسات می‌باشد. باونو لاولر (۱۹۹۲) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. به زعم بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹) توانمندسازی عبارت است از سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه‌ها و طراحی ساختار سازمانی مناسب است. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد مکانیکی ۶ نامیدند (صادقی و حسنی، ۲۰۱۳). اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه پردازان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهوم پیچیده و چندبعدی می‌دانند و بین ویژگی‌های موقعیتی (اقدامات مدیریت) و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی تفاوت قائل شدند (ابوطالبی و صادقی بروجردی، ۱۳۹۵).

توانمندسازی روانشناختی و دادن آزادی عمل به کارکنان از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و بهره‌وری در سازمان‌های امروزی است، زیرا تغییرات وسیع محیطی در دنیای متلاطم امروز توانمندسازی و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را برای تأمین بقایشان امری ضروری ساخته است. اغلب سازمان‌ها به منظور افزایش بهره‌وری، بخش وسیعی از تمرکز و توجه خود را به توانمندسازی کارکنان معطوف می‌سازند. (مینونگ و همکاران، ۲۰۱۸). کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی روانشناختی است (فیروزبخت و سامانی‌پور، ۱۳۹۶: ۲۹). امروزه، توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند، به طور کارآمد اداره کنند (امیری و بیگی، ۱۳۹۶).

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در عصر حاضر، مبحث توانمندسازی روانشناختی چنان محبوبیت یافته که مورد استفاده گروه‌های فعال اجتماعی و سیاسی و اقتصادی قرار گرفته است و فراگیری استفاده از اصطلاح توانمندسازی روانشناختی دو پیامد مهم داشته است: اول مبهم ماندن تعریف و چارچوب این سازه؛ دوم، مورد انتقاد واقع شدن سازمان‌هایی که روی این مقوله کار می‌کنند مبنی بر اینکه هیچ معیاری وجود ندارد که اثبات کند آن‌ها واقعاً توانسته‌اند اعضای خود را توانمند کنند (فیروزفر و همکاران، ۱۳۹۶).

تحقیقاتی در این حوزه انجام گرفته است از جمله؛ جلالی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند اثربخشی مدیریت، دانش و مهارت، پذیرش ریسک، دسترسی به اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، ایمان در توانمندسازی روانشناختی کارکنان نقش دارند. شریعتی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان عقیدتی و سیاسی ناجا که شامل: فضای مناسب آموزش کارکنان، عدالت در سازمان و امنیت شغلی می‌شود به طور مستقیم بیشترین نقش را در شکل‌گیری ویژگی‌های کارکنان توانمند به عنوان مقوله محوری ایفا می‌کند و در فرایند توانمندسازی کارکنان نظام پایش به عنوان مقوله زمینه‌ای، نظام پاداش به عنوان متغیر مداخله‌گر و نظام مدیریتی سازمان به عنوان مقوله کنشگر تأثیر می‌گذارند. همچنین تقی‌زاده و ضیائی حاجی پیرلو (۱۳۹۵) نشان دادند برای پیاده‌سازی فرآیندهای هدفمند برای ایجاد جو توانمندساز در سازمان‌های آموزشی- پژوهشی و دانشگاهی، بایستی علاوه بر تأکید بر عوامل و فعالیت‌های تأثیرگذار و بسترساز توانمندسازی، بر عوامل و فعالیت‌های مبتنی بر تقویت فرآیندهای آموزشی و شفافیت اهداف، تأکید بیشتری شود.

فراهانی و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند سطح ساختار سازمانی ارگانیک و فرهنگ سازمانی نوآورانه و توانمندسازی روانشناختی در وزارت ورزش و جوانان کمتر از حد متوسط است و رابطه مستقیمی بین عوامل درون سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان در این وزارتخانه وجود دارد. موسویان (۱۳۹۱) نشان داد بین زمینه‌های محیطی، ارزش‌های اسلامی، ادراکات و نگرش‌ها، زمینه‌های سازمانی، تفاوت‌های فردی، محیط کار داخلی و توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی رابطه معنی داری وجود دارد. جزینی و رستمی (۱۳۹۰) نشان دادند از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی استراتژیک، عامل بعد

<sup>2</sup> - Nursalam & et al

<sup>3</sup> - Bowen & Lawler

<sup>4</sup> - Blanchard & etal

<sup>5</sup> - Quinn & Spreitzer

<sup>6</sup> - Mechanistic Approach

<sup>7</sup> - Minyoung & et al

استراتژیک بیشترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و مؤلفه بعد ساختاری اولویت بعدی را در اختیار دارد و در نهایت بعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد. مشرف و همکاران (۱۳۸۶) نشان دادند سطح توانمندی کارکنان از بعد شایستگی، مؤثر بودن، معنی دار 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.

اولیو (۲۰۱۸) نشان داد مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی کارکنان (تفویض اختیار، پاداش و قدردانی، خلق ارزش و ثروت آفرینی، ریسک‌پذیری، هویت سازمانی) بر مدیریت بحران با توجه به نقش مدیریت تغییر در دانشگاه‌های اسلواکی تأثیر معنی‌داری دارد. همچنین مشخص شد تأکید بر ارتقاء توانایی‌های روانشناختی کارکنان می‌تواند علاوه بر گسترش بیشتر عملکردهای شغلی و حرفه‌ای آن‌ها بر بازدهی بیشتر آن‌ها در زمان ایجاد تغییرات شغلی و حرفه‌ای در سازمان و همچنین در زمان وقوع بحران‌های سازمانی اثرگذار بوده که نتیجه آن می‌تواند به بهره‌وری بیشتر دانشگاه‌های اسلواکی از یک طرف و کاهش خسارات مالی، انسانی، اجتماعی و سیاسی سازمانی بیانجامد. مورگسون (۲۰۱۸) نشان داد بین مؤلفه‌های ساختار سازمانی، فرایندها و راهبردها، نقش‌ها و وظایف، افزایش دانش و مهارت، عدالت سازمانی، امنیت شغلی، آرامش و آسایش خاطر و مدیریت مشارکتی با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و کارآفرینی سازمانی پیش‌بینی کننده خوبی برای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های خدماتی می‌باشد. مینیونگ و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد اگر فرایند توانمندسازی رهبران به صورت اثربخش انجام شود، تبعات مثبت خود را به صورت مثبت در ابعاد مختلف سازمانی نشان خواهد داد.

مامفورد و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند توانمندسازی ساختاری می‌تواند انگیزش ذاتی و توانمندسازی روانشناختی را بهبود بخشد و این سه متغیر در نهایت باعث بروز رفتارهایی در کارکنان خواهد شد که موجبات رضایت مشتریان را فراهم می‌آورد.

براون (۲۰۱۶) نشان داد متغیرهای: دسترسی اطلاعات، روشن سازی اهداف، حمایت، آموزش، رضایت شغلی، امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، به ترتیب توانمندی روانشناختی سازمانی را بیشتر تبیین می‌کنند که نشان از بودن در زمره عوامل توانمندسازی است.

مطالعات اخیر نشان داده‌اند که آموزش عالی در کشورهای در حال توسعه نه تنها نقش مهمی در سرعت بخشیدن به نرخ رشد اقتصادی آن‌ها ایفا می‌کند، بلکه برای تحقق هدف آموزش برای همه و اهداف توسعه هزاره سوم اساسی است. به اعتقاد سازمان علمی، فرهنگی و آموزشی ملل متحد (یونسکو)، کیفیت آموزش باید در هر جامعه‌ای مورد تأکید قرار گیرد، چرا که علاوه بر پاداش اقتصادی، مزایای غیر اقتصادی مانند ارتقای بهداشت و سلامت، کاهش بزهکاری و ناهنجاری اجتماعی را نیز به دنبال دارد. از این‌رو توانمندسازی باید مهم‌ترین مسئله دانشگاه‌ها در نظر گرفته شود زیرا موجبات انعطاف‌پذیری در تغییرات داخلی دانشگاه را فراهم می‌کند و عنصر مهمی در دانشگاه ارگانیک یا نظام‌یافته است. با این تفاسیل هدف این پژوهش ارائه الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز است و لذا محقق به دنبال پاسخگویی به سوال‌های زیر است:

سؤال اول: ابعاد و شاخص‌های مؤثر در طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز کدامند؟

سؤال دوم تحقیق: الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز چگونه است؟

## روش اجرای تحقیق

این تحقیق از لحاظ نوع روش تلفیقی از روش کیفی- کمی بوده به این ترتیب که در زمینه جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه عمیق و در فاز برازش مدل از روش پرسشنامه بسته استفاده شده است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای است که به شیوه تحقیقات میدانی به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته است. جامعه آماری تحقیق از دو گروه تشکیل شده است؛ گروه اول شامل جامعه خبرگان و اساتید دانشگاهی بود که ۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری غیر تصادفی از نوع گزینشی انتخاب گردیدند و در بخش طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز از نظر آن‌ها استفاده شد. گروه دوم شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (۱۱۰۰ نفر) بود که با توجه به فرمول کوکران حجم نمونه ۲۸۵ نفر برآورد و به روش تصادفی ساده متناسب با حجم طبقه انتخاب شدند. بر اساس مطالعات گذشته، ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های انجام شده در مجموع ۲۱ شاخص شناسایی شد. این معیارها بر اساس تکنیک دلفی در اختیار کارشناسان حوزه مورد مطالعه قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد تا اگر در مورد ترکیب برخی از معیارها در قالب یک معیار جدید پیشنهادی داشتند ارائه کنند که در نهایت شاخصی به این زیرمعیارها اضافه نشد. پرسشنامه سنجش ابعاد و مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی کارکنان از ۹۱ سوال پنج گزینه‌ای از کاملاً مناسب تا کاملاً نامناسب تشکیل شده است که پس از کسب نظر خبرگان تعداد گویه‌های این پرسشنامه به ۸۱ گویه تغییر پیدا کرد. نسبت اعتبار محتوا یا  $CVR$  این پرسشنامه توسط ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاه به میزان

۹۱/۵ درصد محاسبه گردید که روایی تأیید شد. ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۹۴/۶ درصد برآورد شد که بزرگتر از ۰/۷ و بیانگر هماهنگی درونی گویه‌ها و تأیید پایایی بود. با استفاده از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به سنجش الگوی پیشنهادی پژوهش و همچنین رابطه بین متغیرها پرداخته شد.

## یافته های تحقیق

### شناسایی و غربالگری شاخص های الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی

جدول ۱. خلاصه شاخص‌های الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی در راند اول تکنیک دلفی

سازه	ابعاد	موفه ها	منبع	
فرهنگ سازمانی	افزایش دانش و مهارت	تقویت عقاید و اخلاق	حمیدی زاد و براموند، ۱۳۹۱، میرآقایی و شعبانی، ۱۳۹۳	
			مامفورد و همکاران، ۲۰۱۷، مینیونگ و همکاران، ۲۰۱۸	
			عدالت در سازمان	ساندر، ۲۰۱۶، حسینی نسب و همکاران، ۱۳۸۹
			امنیت شغلی	حکاک و همکاران، ۱۳۹۶، براون، ۲۰۱۶
			هویت سازمانی	براون، ۲۰۱۶، تقی زاده و ضیائی حاجی پیرلو، ۱۳۹۵
ساختار سازمانی	نقش ها و وظایف	فرایندها و راهبردها	بهینه سازی فرایندها و روش های کاری	
			بشلیده و همکاران، ۱۳۹۳	
			سانگ و سانگ بانگ، ۲۰۱۶، دوبویس و همکاران، ۲۰۱۵	
			چیانگ و هسیه، ۲۰۱۲، آمونسن و مارتینسن، ۲۰۱۵	
نظام پایش سازمانی	ریسک پذیری	قوانین و مقررات	چن، ۲۰۱۹، اوزارالی، ۲۰۱۵، حسینی و همکاران، ۲۰۱۵	
			قربانی و احمدی، ۲۰۱۱، هنکین، ۲۰۱۷، ارستاد، ۲۰۱۷	
			نظارت و کنترل	وونگ، ۲۰۱۹، یون کین تانگ و همکاران، ۲۰۱۵
			مهارت های ارتباطی و روابط متقابل	نظری و همکاران، ۱۳۹۶
نظام پاداش سازمانی	خلق ارزش و ثروت آفرینی	تسهیلات رفاهی	اعظم پهلوان و عبداللهی، ۱۳۹۴	
			ترسا و همکاران، ۲۰۱۷، نورسلام و همکاران، ۲۰۱۸	
			میزان حقوق و دستمزد	ناماسیوایام و همکاران، ۲۰۱۴، بلاک، ۲۰۱۹
			پاداش و قدردانی	عابسی و کرد، ۱۳۸۸، مشیکی و همکاران، ۱۳۸۹
			رضایت و احترام	حسینی کوکمری و همکاران، ۱۳۹۲، ویلگاس، ۲۰۱۵
نظام های مدیریتی سازمان	امنیت و آسایش خاطر	مدیریت مشارکتی	میکز، ۲۰۱۹، شنگ، ۲۰۱۹، گرچی، ۱۳۸۹	
			اعطاء مسئولیت	واعظی و سبزی کاران، ۱۳۸۹، قنبری و همکاران، ۱۳۹۴
			تفویض اختیار	عزیز و همکاران، ۲۰۰۷، ناماسیوایام و همکاران، ۲۰۱۴
			کانگوسوی و دیل، ۲۰۱۵، برانت، ۲۰۱۸، آلامپای، ۲۰۱۹	

بر اساس مطالعات گذشته، ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های انجام شده در مجموع ۲۱ شاخص شناسایی شد. با توجه به (جدول ۱) در گام اول تکنیک دلفی ابتدا به غربال ۲۱ شاخص الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی پرداخته شد تا معیارهایی که از اهمیت و تناسب بیشتری برخوردار هستند انتخاب شوند. سپس توسط خبرگان این حوزه که مرکب از ۱۵ نفر در نمونه انتخاب شده بودند و با کلیه زیر شاخص‌ها آشنا بودند طبق روش دلفی تک تک معیارها بر اساس هدف مورد بررسی قرار گرفت و از این کارشناسان خواسته شد تا اگر در مورد ترکیب برخی از معیارها در قالب یک معیار جدید پیشنهادی دارند ارائه کنند و در نهایت شاخصی به این زیرمعیارها اضافه نشد.

جدول ۲. خلاصه نتایج راند دوم تکنیک دلفی برای شاخص های تحقیق

سازه	ابعاد	مؤلفه ها	۱ کارشناس	۲ کارشناس	۳ کارشناس	۴ کارشناس	۵ کارشناس	۶ کارشناس	۷ کارشناس	۸ کارشناس	۹ کارشناس	۱۰ کارشناس	۱۱ کارشناس	۱۲ کارشناس	۱۳ کارشناس	۱۴ کارشناس	۱۵ کارشناس	میانگین
فرهنگ سازمانی		افزایش دانش و مهارت	۴	۵	۴	۲	۴	۵	۵	۴	۴	۵	۲	۵	۵	۵	۴	۴,۳
		تقویت عقاید و اخلاق	۴	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۵	۵	۳	۵	۵	۳	۵	۴,۳
		عدالت در سازمان	۴	۵	۵	۴	۴	۵	۲	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴,۲
		امنیت شغلی	۴	۴	۵	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۳,۹
		هویت سازمانی	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۲	۳	۵	۴	۴,۳
ساختار سازمانی		بهبودسازی فرایندها و روش ها	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۳,۹
		نقش ها و وظایف	۳	۵	۴	۴	۴	۴	۳	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴,۲
		فرایندها و راهبردها	۴	۵	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۵	۴,۴
		ریسک پذیری	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۴	۴,۳
نظام پایش سازمانی		قوانین و مقررات	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۳	۳	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۴,۴
		نظارت و کنترل	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۳	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۴,۷
		مهارت های ارتباطی و روابط متقابل	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۳	۵	۵	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۴,۱
		خلق ارزش و ثروت آفرینی	۴	۴	۳	۳	۴	۳	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۴,۰
نظام پاداش سازمانی		تسهیلات رفاهی	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۳	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۳	۴,۳
		میزان حقوق و دستمزد	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۵	۵	۳	۴	۴,۴
		پاداش و قدردانی	۴	۴	۴	۲	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۳	۴	۴	۳,۹
		رضایت و احترام	۳	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۴,۳
		امنیت و آسایش خاطر	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴,۲
نظام های مدیریتی سازمان		مدیریت مشارکتی	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴,۱
		اعطاء مسئولیت	۴	۵	۴	۳	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۳	۵	۵	۳	۴	۳,۸
		تفویض اختیار	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۳	۴,۰

تکنیک دلفی در راند دوم با دستیابی به توافق نهایی پایان یافت. با توجه به (جدول ۲) در نهایت ۲۱ شاخص باقیمانده در راند دوم مجدداً همگی امتیاز بالای ۳ کسب کرده‌اند. بنابراین تکنیک دلفی متوقف شده و شاخص‌های الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی شناسایی شده برای تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفته است.

### سؤال اول تحقیق: ابعاد و شاخص‌های مؤثر در طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز کدامند؟

در این مرحله جهت شناسایی و استخراج مؤلفه‌ها از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

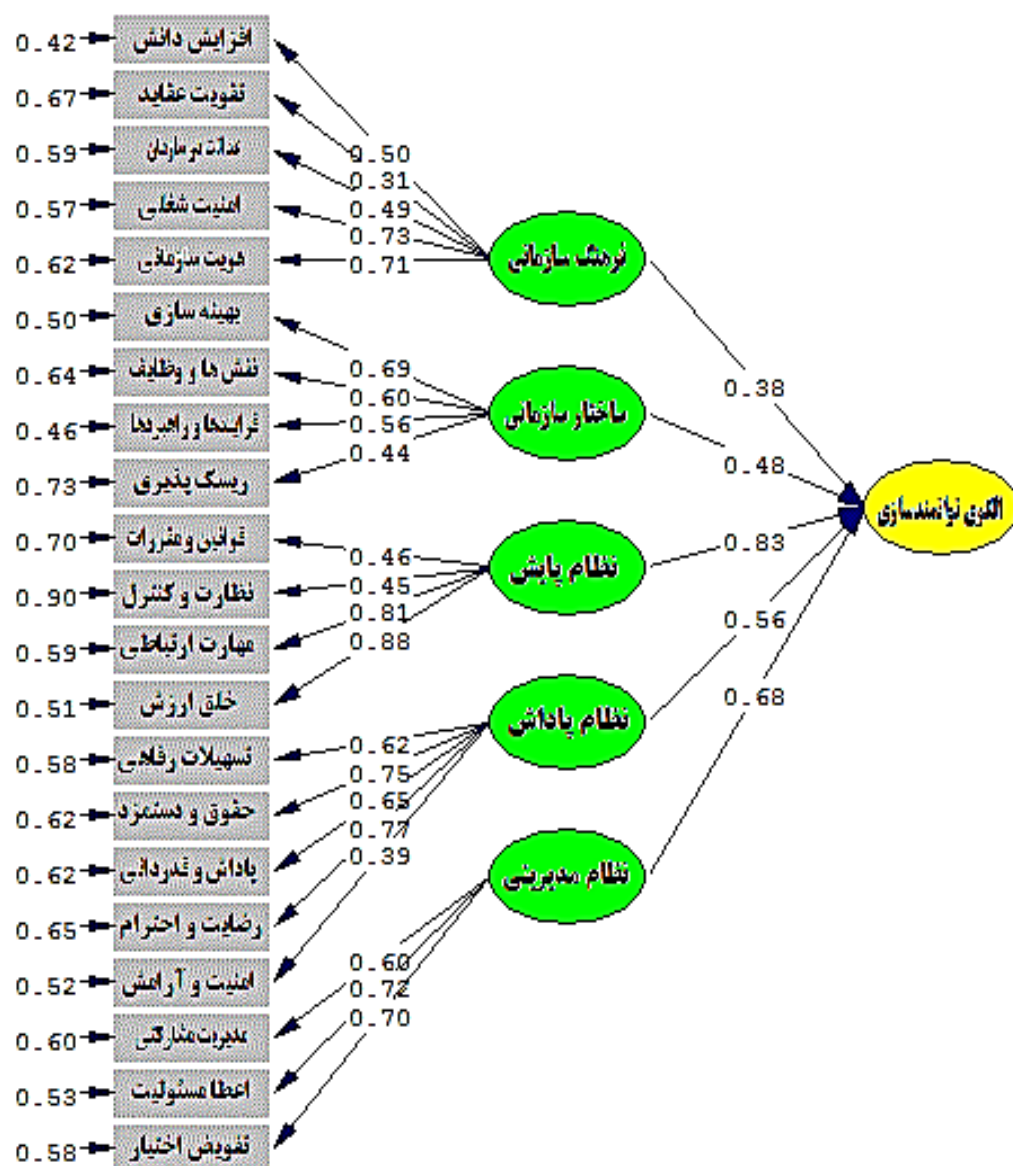
جدول ۴: بررسی رابطه بین مولفه‌های معیارهای ارزش گذاری با سطح بلوغ مدیریت دانش

شاخص کفایت نمونه (KVD)	۰,۸۶۰
آزمون بار تلت	۱۲۱۳۹,۰۱۳
	۳۲۴۰
	۰,۰۰۰
خی دو	
درجه آزادی	
مقدار معناداری	

با توجه به (جدول ۳) خروجی آزمون KVD در این مطالعه ۰/۸۶۰ بدست آمده است بنابراین همبستگی‌های موجود برای تحلیل عاملی اکتشافی مناسب است. مقدار اشتراکات استخراج از عوامل برای الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی بزرگتر از ۰/۵ نشان داده شده است. با توجه به اینکه این میزان برای تمامی متغیرها در بازه تعیین شده قرار دارد، لذا خروجی‌های آزمون صورت گرفته استاندارد می‌هستند و می‌توان به منظور تحلیل به آن‌ها استناد کرد. در گام بعد براساس جدول مقدار ویژه تعداد عامل‌ها تعیین می‌شود. عامل‌ها براساس مقدار ویژه بزرگتر از ۱ تعیین می‌شوند. بر اساس خروجی Total Variance Explained سه عامل شناسایی شده است که مقدار ویژه بزرگتر از ۱ دارند. این مطالعه با استفاده از رویکرد ماتریس مؤلفه‌های اصلی صورت گرفته است. برای انتخاب روش چرخش نیز از چرخش Varimax استفاده شده است. برای الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز ۵ معیار اصلی انتخاب شده است که شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پایش سازمانی، نظام پاداش سازمانی و نظام‌های مدیریتی سازمان می‌باشد.

### سؤال دوم تحقیق: الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز چگونه است؟

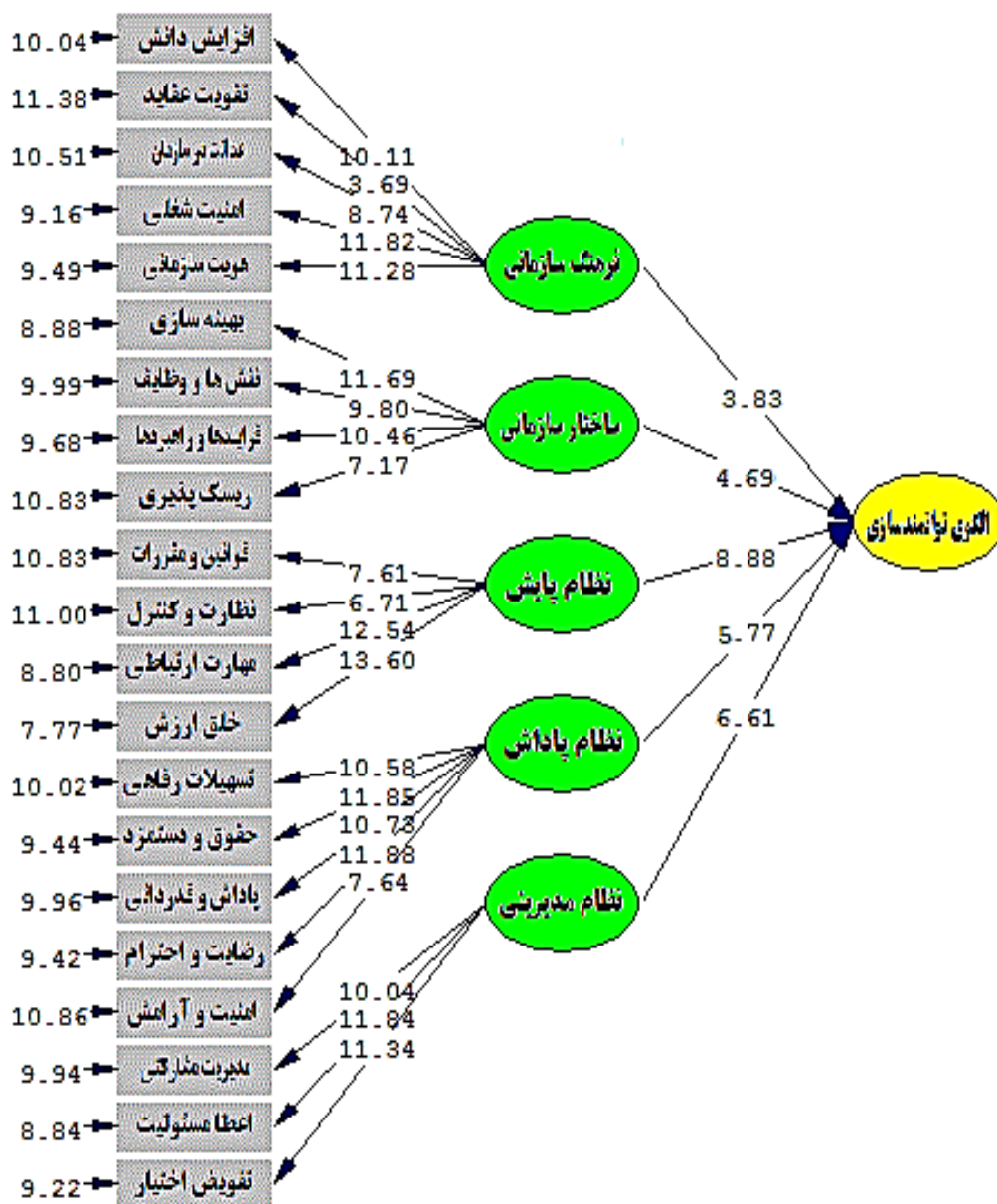
در اینجا با استفاده از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر، به سنجش الگوی پیشنهادی پژوهش و همچنین رابطه بین متغیرهای اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ پرداخته شده است. مدل نهایی در (نمودار ۱) ارائه شده است.



Chi-Square=480.63, df=260, P-value=0.06705, RMSEA=0.018

نمودار ۱. نتایج تأیید مدل نهایی ارتباط بین سازه های اصلی تحقیق

نتایج حاصل از سنجش معناداری داده‌های مدل نیز در (نمودار ۲) ارائه شده است.



Chi-Square=480.63, df=260, P-value=0.06705, RMSEA=0.018

نمودار ۲. آماره  $t$ -value نتایج تأیید مدل نهایی ارتباط بین سازه‌های اصلی تحقیق

بر اساس نمودارهای (۱) و (۲) قدرت رابطه میان فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی برابر ۰/۳۸ محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی مطلوب است. آماره  $t$  آزمون نیز ۳/۸۳ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی در طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز تأثیر بسزایی دارد. همچنین بر اساس نمودارهای (۱) و (۲) قدرت رابطه میان ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی برابر ۰/۴۸ محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی مطلوب است. آماره  $t$  آزمون نیز ۴/۶۹ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که ساختار سازمانی در طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز تأثیر بسزایی دارد. بر اساس نمودارهای (۱) و (۲) قدرت رابطه میان نظام پایش سازمانی و توانمندسازی روانشناختی برابر ۰/۸۳ محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی مطلوب است. آماره  $t$  آزمون نیز ۸/۸۸ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که نظام پایش سازمانی در طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز تأثیر بسزایی دارد. بر اساس نمودارهای (۱) و (۲) قدرت رابطه میان نظام پاداش سازمانی و توانمندسازی روانشناختی



برابر ۰/۵۶ محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی مطلوب است. آماره  $t$  آزمون نیز ۵/۷۷ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که نظام پاداش سازمانی در طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز تأثیر بسزایی دارد. بر اساس نمودارهای (۱) و (۲) قدرت رابطه میان نظام‌های مدیریتی سازمان و توانمندسازی روانشناختی برابر ۰/۶۸ محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی مطلوب است. آماره  $t$  آزمون نیز ۶/۶۱ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که نظام‌های مدیریتی سازمان در طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز تأثیر بسزایی دارد. بر اساس نتایج نهایی و مدل تأیید شده در نمودارهای (۱) و (۲) می‌توان گفت که الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز شامل پنج مؤلفه فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پاداش سازمانی، نظام پاداش سازمانی و نظام‌های مدیریتی سازمان می‌باشد. همچنین خروجی نرم‌افزار لیزرل نشان دهنده مناسب بودن الگوی پیشنهادی پژوهش است، به طوری که مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۱۸ است، مقدار کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF) برابر با ۱/۸۴۸ است و مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۷ است. سایر شاخص‌ها برای برازش مدل پیشنهادی پژوهش در (جدول ۴) آمده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل اصلی تحقیق

شاخص	مقدار گزارش شده	حد قابل قبول
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۱۸	برابر یا کوچک‌تر از ۱
کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF)	۱/۸۴۸	برابر یا کوچک‌تر از ۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۷	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	۰/۹۴	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۹	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۷	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص تاکر-لوئیس (TLI)	۰/۹۶	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته‌ها ابعاد و شاخص‌های مؤثر در طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز بر اساس معیارهای پیشنهادی کارشناسان و خبرگان شامل؛ فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پایش سازمانی، نظام پاداش سازمانی و نظام‌های مدیریتی سازمان بودند. براساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی، تعداد ۲۶ زیر مؤلفه (شاخص) مربوط به الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در ۵ عامل خلاصه شده‌اند. در ادامه نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر حاکی از این بود که قدرت رابطه میان فرهنگ سازمانی (۰/۳۸)، ساختار سازمانی (۰/۴۸)، نظام پایش سازمانی (۰/۸۳)، نظام پاداش سازمانی (۰/۵۶)، نظام‌های مدیریتی سازمان (۰/۶۸) و توانمندسازی روانشناختی نشان داد همبستگی مطلوب است. آماره  $t$  آزمون نیز بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان داد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که هر ۵ عامل در طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز تأثیر بسزایی داشتند. این نتایج با یافته‌های تحقیقات، سلیمی و آرش (۱۳۹۶)، مورگسون (۲۰۱۸)، مامفورد و همکاران (۲۰۱۷)، باقرسلیمی و دشمیر (۱۳۹۷)، حسینی پور و همکاران (۱۳۹۷)، دسی (۲۰۱۸) و باوولار و اروسوا (۲۰۱۶) همراستا می‌باشد. بر اساس نتایج بدست آمده به مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز پیشنهاد می‌گردد:

به ارتقاء سطح فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پایش سازمانی، نظام پاداش سازمانی و نظام‌های مدیریتی سازمان در سازمان خود بپردازند به این دلیل که با تقویت این عوامل می‌تواند به بهره‌وری هرچه بیشتر سازمان خود در محیط رقابتی امروز دست یابند. به افزایش دانش و مهارت کارکنان خود از طریق برنامه‌های متعدد بپردازند چراکه شناسایی کارکنان کلیدی جهت ثبت و نگهداری دانش، تجربیات و مهارت آن‌ها و همچنین ثبت و نگهداری پژوهش و تجارب ارزنده و تولید دانش و ایده جدید می‌تواند در توسعه دانشگاه آزاد نقش اساسی داشته باشد. به تقویت عقاید و اخلاق کارکنان خود بپردازند چرا که توجه به این امر می‌تواند در وفاداری و احساس مسئولیت آن‌ها نسبت به سازمان، آگاهی و حساسیت نسبت به مسائل اخلاقی در سازمان، پرهیز از دادوستدهای شخصی در محل کار و مکانیسم‌های حل و فصل معضلات اخلاقی در سازمان نقش اساسی ایفا کند. از طریق دادن پاداش‌های عادلانه به کارکنان، تعصب نداشتن در تصمیمات سازمانی و مسئولیت‌های شغلی عدالت را در سازمان خود به نحو احسن اجرا کنند. به توسعه امنیت شغلی کارکنان اهمیت داده و آن‌ها را از دغدغه و نگرانی راجع به آینده شغلی، نگرانی از تنزل موقعیت شغلی و احساس آرامش و راحتی در شغل نجات دهند و از این طریق به بهبود فعالیت‌های مثبت آن‌ها در سازمان بپردازند. از طریق هویت‌یابی سازمانی به پیش‌بینی توسعه‌های کاری جدید در سازمان خود بپردازند، از موضوعات مهم واحد سازمانی اطلاع و آگاهی کسب نمایند، همکاری مناسبی بین واحدهای مختلف در سازمان خود ایجاد کنند و از مشورت و گفت‌وگو بین واحدهای سازمان و هیأت مدیره به نفع سازمان خود استفاده کنند. از طریق بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری به تقویت انگیزه و افزایش وفاداری در کارمندان خود بپردازند، روحیه رقابتی در محیط کار ایجاد کنند، شایستگی و پتانسیل‌های فردی در سازمان خود را تقویت کنند و به کیفیت‌گرایی مدارک آموزشی و فنی کارکنان خود و پایش آن‌ها اهمیت دهند. از طریق مشخص کردن نقش‌ها و وظایف هر یک از کارکنان به موفقیت در انجام وظایف تأکید کنند، میزان تسلط بر کار و کسب مهارت‌های فنی کارکنان را توسعه دهند، کارکنان را برای داوطلب شدن در پذیرش نقش‌های بیشتر آماده کنند تا از این طریق توانایی کار گروهی در آن‌ها تقویت شود. از طریق برنامه‌های کاربردی به توسعه فرایندها و راهبردهای سازمانی به منظور حل مشکلات کاری به طور فعال، ایجاد اعتماد و درک دو جانبه بین کارکنان و مدیران، ایجاد فناوری‌های جدید جهت پشتیبانی از اهداف و استراتژی سازمان و ترفیع رتبه شغلی و بهبود موقعیت کاری بپردازند. به وسیله برنامه‌های کاربردی به افزایش ریسک‌پذیری کارکنان، انعطاف‌پذیری در رویارویی با بحران‌ها و تحمل پذیرفتن ریسک‌ها و شکست‌ها در کارکنان خود پرداخته و از طریق به برجسته‌سازی سریع و اولویت بخشی مؤثر چالش‌ها و تهدیدات، توجه به مدیریت ریسک در رفتار مدیران ارشد، مشخص و نمایان کنند. از طریق افزایش قوانین و مقررات، نظارت و کنترل، توسعه مهارت‌های ارتباطی و روابط متقابل و خلق ارزش و ثروت آفرینی به پایش برنامه‌های سازمانی و تقویت عملکرد کارکنان خود پرداخته تا از این طریق بالندگی و توسعه سازمانی خود را رقم بزنند. به ارزش‌ها و هنجارهای کارکنان توجه ویژه داشته باشند، از طریق تعادل کار و زندگی در آن‌ها ایجاد آرامش درونی کنند، تسلیم‌ناپذیری و سخت‌کوشی کارکنان در انجام وظایف شغلی را تقویت کنند، ایده‌ها و افکار خود برای توسعه سازمان را در قالب واژه‌های کلی بیان کنند، برای اجراء توانمندسازی در دانشگاه اعتبار لازم را پیش‌بینی کنند و از طریق همسان‌سازی مزایا شغلی در دانشگاه آزاد به حذف و تعدیل نیروهای ناکارآمد و تهیه و تنظیم شرح وظایف و روش جاری و همچنین دستیابی به اهداف سازمانی متناسب با تحولات بپردازند. از طریق افزایش پاداش‌های سازمانی به تقویت و توسعه تسهیلات رفاهی، میزان حقوق و دستمزد، پاداش و قدردانی، افزایش رضایت و احترام و همچنین آرامش و آسایش خاطر در کارکنان خود بپردازند.

امکانات اقامتی، تفریحی و ورزشی مناسبی برای کارکنان برای کارکنان خود در نظر بگیرند، پاداش‌ها و پرداخت‌های شغلی را متناسب با سطح مهارت، کارایی و توانمندی کارکنان به آن‌ها پرداخت کنند، از طریق تشویق و تنبیه به موقع به سرمایه‌گذاری بر روی افراد نخبه و توانمند و همچنین جبران کسری نیرو و کاهش آمار تعویق اقدام کنند و همچنین با ارزش و احترام قائل شدن برای تنوع فرهنگی کارکنان به حفظ ارزش‌های معتبر اعتقادی، اخلاقی، اجتماعی و فرهنگی و حفظ شیوه زندگی کارکنان و تأمین رفاه و ثبات سیاسی برای داشتن حالات ذهنی مثبت و رضایت بخش از کار اقدامات اساسی را انجام دهند. از طریق توسعه مدیریت مشارکتی و اعطای مسئولیت و تفویض اختیار به ترویج مدیریت مشارکتی و کار گروهی، ایجاد زمینه برای اظهارنظر منتقدان سازمانی، بیان شفاف و دقیق انتظارات از سوی مدیران سازمان، ارتباطات صحیح و فعال شدن نظام پیشنهادات، پیشگیری از آسیب‌های احتمالی، تقویت نیروی انسانی به عنوان نیروی محرکه سازمان، شکوفا و بالفعل کردن استعدادهای بالقوه افراد توانمند، توانایی مواجهه منطقی با رویدادهای منطقی، غنی‌سازی شغلی و مشارکت هدفدار کارکنان، افزایش انگیزه و درک بهتر وظایف به وسیله کارکنان و نقش آفرینی در هر زمینه بپردازند که توجه جدی به این امر می‌تواند در توسعه سازمانی دانشگاه آزاد نقش داشته باشد.

## منابع

- ابوطالبی، م.، و صادقی بروجردی، س. (۱۳۹۵). تبیین مدل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر اساس سبک تفکر مدیران اداره کل ورزش و جوانان اصفهان، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۶، صص ۹۵۷-۹۷۵.
- امیری، و.، و بیگی، ک. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی در رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان ستادی بانک آینده)، کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای مدیریت و توسعه اقتصادی، امارات-دبی، پژوهشکده مدیریت و توسعه پژوهشگاه فرهنگ و هنر.
- باقرسلیمی، س.، و دشمیر، ح. (۱۳۹۷). تأثیر آمادگی الکترونیکی بر توانمندسازی شغلی کارکنان دولت (مطالعه موردی: کارکنان استانداری و فرمانداری های تابعه استان گیلان)، فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، دوره ۴، شماره ۱۱، صص ۷۸-۶۵.
- تقی زاده، ه.، و ضیائی حاجی پیرلو، م. (۱۳۹۵). بررسی روابط درونی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با توسعه الگوی ساختاری-مقایسه‌ای، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۲، صص ۸۵-۱۱۱.
- جزنی، ن.، رستمی، ع. (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور، نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳، صص ۵۴-۲۳.
- جلالی، ر.، الوانی، س.م.، حسن پور، ا.، و محب زادگان، ی. (۱۳۹۶). شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی، نشریه آموزش علوم دریایی، دوره ۴، شماره ۸، صص ۲۹-۱۴.
- حسینی پور، س.و.، سید جوادین، س.ر.، و نظریان، ب. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین جو سازمانی نوآورانه و مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی در کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان‌های رودسر و املاش، فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی، سال دوم، شماره ۱، صص ۸۵-۹۵.
- سلیمی، ج.، و عبدی، آ. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی معلمان؛ بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی دبیران مرد و زن مقطع متوسطه آموزش و پرورش (ناحیه ۱ و ۲) شهرستان سمنان، فصلنامه روانشناسی مدرسه، سال ششم، شماره ۴، صص ۷۰-۹۸.
- شریعتی، م.، ولی‌پور، م.، و نوبخت، ا. (۱۳۹۵). طراحی مدل توانمندسازی روانشناختی کارکنان سازمان فرهنگی (مورد مطالعه سازمان عقیدتی و سیاسی ناجا)، فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، سال سیزدهم، شماره ۲۸، صص ۷۵-۹۶.
- فراهانی، ا.، کشاورز، ل.، فردوسی، م.ح. (۱۳۹۳). طراحی مدل توانمندسازی روانشناختی کارکنان مبتنی بر ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نوآورانه در وزارت ورزش و جوانان، فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، سال دوم، شماره ۷، صص ۸۷-۹۷.
- فیروزفر، ف.، منصور، ا.، و ولی‌زیبایی، خ. (۱۳۹۶). پیش درآمدی بر ادبیات مفهومی توانمندسازی روانی اجتماعی، نشریه رویش روانشناسی، دوره ۶، شماره ۲، صص ۲۰۶-۱۸۹.
- مشرف، م.، شاهین، آ.، طغیانی، م.، و میرآقایی، م. (۱۳۸۶). طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارکنان شرکت گاز اصفهان. پایگاه جامع مدیریت. موسویان، م. (۱۳۹۱). طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال نوزدهم، شماره ۷۲، صص ۹۳-۱۱۴.
- میرمحمدی، س.م.، پورداوود، ح.، و قاسمی بنابری، ح.ر. (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان. نشریه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۵، شماره ۸۳، صص ۱۱۳-۹۳.

Avolio, B. (2018). Modeling the Effect of Employees' Psychological Empowerment on Crisis Management Considering the Role of Change Management in Slovak Universities, Origins, effects and development, Vol 3. p: 155-182. San Diego, CA, Elsevier.

- Bavlar, W., & Orsova, Y. (2016). Investigating the Relationship between Psychological Empowerment of Human Resources and Organizational Agility in Sri Lankan Governmental Organizations. *Academy of Management Executive*.
- Brown, M. E. (2016). Identifying and Evaluating Factors Affecting Employees' Psychological Empowerment and Its Relationship with Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Executive*, Vol 18. p: 69–81.
- Deci, E. L. (2018). Explaining the Relationship between Employees' Psychological Empowerment with Organizational Maturity Capacity in Stockholm City Government Offices, *Journal of Management Studies*, Vol 45(2). p: 402-424.
- Minyoung, Ch., Francis, J., Shelley, D., Dionne, S., Seth, M., Spain, J., & Chou-Yu, T. (2018). A review of the effectiveness of empowering leadership, *The Leadership Quarterly* Available online 8 September, In Press.
- Morgeson, F.P. (2018), Designing a Model of Employee Psychological Empowerment Based on Organizational Entrepreneurship in Service Organizations in Toronto, *European Management Journal*, Vol 25. p: 171-184.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Johnson, J.F., Diana, M., Gilbert, J.A., & Threlfall, K.V. (2017). Empowering frontline staff and perceived customer satisfaction in Portugal, *Leadership Quarterly* Vol 11 (1). p: 115-33.
- Nursalam, N., Rizeki, D.F., Slamet, R.Y., Muhammad, H., Ferry, E., & Angeline, B. (2018). Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia, *International Journal of Nursing Sciences*, Available online 26 May, In Press.
- Sadeghi, S., & Hasani, K. (2013). Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran, *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol 1(4). p. 195–209.

#### نحوه استناد به مقاله:

ملیکه؛ بهشتی فر؛ شهنازبان؛ احد. (۱۳۹۸). ارائه الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز). *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، دوره ۲، شماره ۳، تابستان ۱۳۹۸، صص ۲۱۱–۲۲۳.

[http://j.hce.iur.asht.ac.ir/article\\_672335.htm](http://j.hce.iur.asht.ac.ir/article_672335.htm)