

## نقش توانمندسازی روان‌شناختی بر بهبود عملکرد شغلی و احساس پاسخ‌گویی در بین کارکنان دانشگاه ارومیه

محمد حسینی، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

\*صابر فتحی، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران  
علیرضا حسین پور، استادیار برنامه‌ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

ابوالفضل قاسم‌زاده، استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی نقش توانمندسازی روان‌شناختی بر بهبود عملکرد شغلی و احساس پاسخ‌گویی کارکنان است؛ چراکه امروزه اهمیت منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست و سازمان‌ها با توجه به اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی و تأثیر آن بر عملکرد شغلی و مسئولیت‌پذیری آنان، برای بقا در محیط پیچیده و پرچالش به نیروی انسانی توانمند و خلاق نیازمند هستند. این تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۵۰۰ نفر از کارکنان رسمی و پیمانی دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۱۳۹۰-۱۳۹۱ بودند که از بین آنان ۲۱۵ نفر به عنوان نمونه و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد متغیرهای تحقیق، یعنی پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی بر اساس الگوی توماس و ولتهوس، اسپریتز و وتن و کمرون، پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون و پرسشنامه پاسخ‌گویی فردی هوچارتر، کاکمار و فریس بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL نسخه ۸/۵۴ استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که اثر توانمندسازی بر عملکرد (۰/۶۴) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار و اثر توانمندسازی بر پاسخ‌گویی (۰/۹۹) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است. بنابراین، توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر بهبود عملکرد شغلی و احساس پاسخ‌گویی کارکنان دانشگاه دارد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی روان‌شناختی، عملکرد شغلی، پاسخ‌گویی فردی

\* نویسنده مسئول: [saber.fathi74@yahoo.com](mailto:saber.fathi74@yahoo.com)

دریافت مقاله: ۹۳/۵/۲۵ پذیرش مقاله: ۹۳/۸/۱

در راستای توصیه‌های مقام معظم رهبری-دام ظلّه‌العالی- مبنی بر تحول و توانمندی کارکنان در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها و با توجه به اینکه هدف نهایی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران این است که تا سال ۱۴۰۴ ایران تبدیل به کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل تبدیل شود، دانشگاه‌ها نقش حیاتی در کمک به جامعه برای تحقق این چشم‌انداز دارند و برای کمک به این امر باید از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی خودشان استفاده کافی ببرند. در واقع، برای غلبه بر پیچیدگی‌ها و شتاب چالش‌هایی که در محیط امروزی با آنها مواجه می‌شویم، موفقیت یک سازمان به احتمال زیاد وابسته به این است که تا چه حد می‌توان کارکنان را توانمند کرد. بنابراین، مدیران باید به گونه‌ای رفتار کنند که هم انتظارات نیروی انسانی و هم اهداف سازمان برآورده شود که این امر از طریق توانمندسازی نیروی انسانی محقق می‌شود و در صورت بهره‌گیری از آن، نه تنها تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان بیشتر می‌شود بلکه در آنها احساس اعتماد و اهمیت، ظرفیت و توانایی و در نتیجه ایجاد یک محیط کاری مثبت می‌شود [۱۳].

توانمندسازی<sup>۱</sup> کارکنان مبحث جدیدی است که از دهه ۱۹۸۰ در آموزش عالی استفاده شده و بر اساس آن، دیگر تنها مدیران و مسئولان آموزش در مقام رهبر آموزشی خدمت نمی‌کنند بلکه مسئولیت و اختیار پاسخ‌گویی میان او و دیگر کارکنان تقسیم شده است. بنابراین کارکنان دانشگاه‌ها می‌توانند با پویایی، خلاقیت و نوآوری و با تقویت روحیه تحقیق، تعقل، تفکر، نقد و ابتکار، نقش با عظمت خود را در پیشرفت جامعه ایفا کنند [۸].

ناتوانی‌های موجود در انجام وظایف شغلی از مشکلاتی است که جهت بهبود عملکرد شغلی<sup>۱</sup> و پاسخ‌گویی<sup>۲</sup> افراد در قبال اعمالشان باید بر آن فایق آمد. توانمندسازی یکی از مهمترین ابزارهایی است که منجر به ایجاد این ویژگی‌ها در افراد می‌شود تا بر ناتوانی‌های خود در محیط کار غلبه کنند. امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی، در کاربرد صرف تکنولوژی نیست بلکه در فداکاری، نوآوری، مثبت‌اندیشی، کیفیت تعهد، مسئولیت‌پذیری و توانایی نیروی کار ریشه دارد. توانمندسازی کارکنان در سازمان دارای آثاری مثبت بر عملکرد شغلی و پاسخ‌گویی و همچنین نگرش و نحوه رفتار کارکنان است [۱۹].

از آنجا که نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تعیین‌کننده است و نیروی انسانی متخصص موردنیاز بخش‌های مختلف توسط آموزش عالی تربیت می‌شوند، تقویت و توسعه این بخش زیربنای توسعه سایر بخش‌ها را تشکیل می‌دهد [۲]. توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های آموزشی به لحاظ نقش مهمی که در توسعه و پیشرفت جامعه در ابعاد متعدد دارد از اهمیت بالایی برخوردار است. کارکنان محیط‌های آموزشی دارای استقلال رأی و اعتماد به نفس، دارای درجات بالای انگیزشی برای انجام کار و مشارکت در امور هستند و از بعد اجتماعی و عاطفی در سطوح بالایی قرار دارند [۲۰]. افرادی با چنین خصوصیتی تمایل به خودمختاری داشته و از انضباط فردی در کارها برخوردارند و انتظار دارند که در محیط کار خود، آزادی عمل داشته باشند. بنابراین، می‌توان گفت اثربخشی و کارآیی مؤسسات آموزش عالی به کیفیت کارکنان آن وابسته است [۱۶]. توجه نکردن دانشگاه‌ها به ویژگی‌های ذکرشده و بی‌توجهی به توانمندسازی آنان آثاری منفی از جمله تمایل نداشتن به مشارکت در

- 
1. Job performance
  2. Accountability

تصمیم‌گیری‌ها و افزایش چشمگیر تمرکزگرایی در سازمان، کاهش حرفه‌گرایی، کاهش موفقیت تحصیلی فراگیران، افت تعهد سازمانی، کاهش عملکرد فردی، فقدان پاسخ‌گویی و مسئولیت‌گریزی را در پی دارد [۱۲].

توانمندسازی زمینه را برای یادگیری شخصی و سازمانی، استفاده از اطلاعات و دانش مربوط به محیط کار، قابلیت انعطاف‌پذیری نسبت به تغییرات، پرورش حس استقلال‌طلبی، اعتماد به نفس و... را فراهم می‌سازد. چنین فرآیندی به نوبه خود به فرصت بیشتری برای بالا بردن سطح تخصص و صلاحیت مربوط به کار برای کارکنان منجر می‌شود [۱۳]. بنابراین، شایسته است که دانشگاه‌ها به منظور حفظ و ارتقای اثربخشی خود با شناسایی عوامل تسهیل‌کننده توانمندسازی کارکنان و حذف فاکتورهایی که به احساس ناتوانی آنها می‌انجامد زمینه را برای توسعه توانمندسازی کارکنان فراهم سازند.

اداره کردن سازمان‌های نوین که به سازمان‌های انسانی معروف هستند بسیار پیچیده و دشوار است و اصول و قواعدی که در گذشته به کار رفته امروزه کارایی چندانی ندارند. در چنین شرایطی سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آنها رویکردها و انگاره‌های جدیدی به سرمایه انسانی داشته باشد. دیدگاه مستخدم بودن و فرو دست بودن کارکنان، جای خود را به دیدگاه همکار بودن و فرهیخته بودن کارکنان داده است. از نظر دراکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. او همه پیشرفت‌های اقتصادی قرن حاضر در کشورهای توسعه‌یافته را ناشی از توانمند شدن نیروی انسانی و در نهایت افزایش بهره‌وری آنان می‌داند. این صاحب‌نظر مدیریت به کارکنان علمی به دیده دارایی می‌نگرد و نه هزینه.

بنابراین، مدیریت و رهبری همواره باید به فکر حفظ و نگهداشت و ارتقای بهره‌وری این دارایی باشد. از این روست که پیتز دراکر آموزش مستمر نیروی انسانی، ایجاد زمینه برای نوآوری دایم، استقلال و خودگردانی کارکنان و تجدید ساختار سازمانی را از الزامات و عوامل مهم در ارتقای بهره‌وری کارکنان فرهیخته می‌داند. این دانشمند در یک عبارت اظهار می‌دارد که «ظهور کارکنان علمی و بهره‌وری آنان، به عنوان سؤال کلیدی در ظرف چند دهه آینده، موجب تغییراتی بنیادین در خود ساختار و ماهیت سیستم اقتصادی خواهد شد». بدین ترتیب، مدیریت آینده در گرو توانمندسازی کارکنان است. کارآمدسازی و توانمندکردن نیروی کار، یعنی کارکنان فرهیخته، دشوارترین تلاشی است که مدیریت و رهبری سازمان‌ها در دهه‌های آینده با آن روبه‌رو خواهند بود [۱۷].

توماس، ولتهوس<sup>۱</sup>، وتن و کمرون<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۳</sup> را فرآیند افزایش انگیزش درون‌شغلی می‌دانند که شامل پنج بعد شایستگی<sup>۴</sup>، تأثیرگذاری<sup>۵</sup>، خودمختاری<sup>۶</sup>، معنی‌دار بودن<sup>۷</sup> و اعتماد<sup>۸</sup> است [۲۲] که بدین شرح‌اند:

شایستگی: به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد اشاره می‌کند [۲۲].

معنی‌دار بودن: فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند؛ و در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان در آن باارزش است [۱].

1. Thomas & Velthouse
2. Whetten & Cameron
3. psychological empowerment
- 4 . competency
- 5 . impact
6. self determination
- 7 . meaning
- 8 . trust

**خودمختاری:** احساس خودمختاری به معنی تجربه احساس انتخاب در فعالیت‌های شغلی و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شخصی است [۲۳].

**تأثیرگذاری:** درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد [۲۱].

**اعتماد:** وتن و کمرون اشاره می‌کنند که افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد؛ آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد؛ به عبارت دیگر، اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است [۲۳].

در عصر جهانی‌شدن برای پاسخ سریع به هر تغییری در محیط کلان نیاز است که کارکنان توانمند شوند. نتایج حاصل از بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که در این عصر جهانی‌شدن توانمندسازی کارکنان جهت پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیط ضروری است. توانمندسازی یک روش انگیزشی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است و اگر به‌درستی مدیریت شود باعث خودمختاری و مشارکت بیشتر کارکنان می‌شود [۶]. توانمندسازی کارکنان با اعتماد، انگیزش و تصمیم‌گیری رابطه دارد و مرزهای درونی بین کارکنان و مدیریت را درهم می‌شکند [۱۸].

تحقیقات تجربی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و بازدهی کاری را تأیید کرده‌اند و همچنین از لحاظ تجربی مشخص شده است که توانمندسازی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد [۳]. بررسی پیشینه پژوهش نیز حاکی از آن است که آن دسته از مدیران و کارکنانی که احساس پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری بیشتری دارند می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند و اگر کارکنان توانمند شوند به سبب احساس بالای مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، عملکرد شغلی آنان بهبود می‌یابد و در نتیجه تعهد آنان به سازمان بیشتر خواهد بود.

در مورد عملکرد شغلی دیدگاه‌های مختلفی ارائه شده است. عملکرد شغلی در واقع به مجموع رفتارهایی اشاره می‌کند که در ارتباط با شغل، افراد از خودشان بروز می‌دهند یا به عبارتی میزان محصول و بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در شغلش (اعم از خدماتی، آموزش و تولیدی) حاصل می‌شود. عملکرد شغلی، همان بازده افراد طبق وظایف قانونی مقرر است و عبارت است از پیامد فعالیت‌های نیروی انسانی در خصوص انجام وظایفی که به او واگذار می‌شود و میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می‌کند [۵].

مفهوم پاسخ‌گویی نیز مفهومی چندوجهی، پیچیده و تأمل‌برانگیز است. برای پاسخ‌گویی تعاریف متعدد اما همسو ارائه شده است که در زیر به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود:

فرینک و کیلموسکی پاسخ‌گویی را «نیاز شناخته‌شده برای ارزیابی یا دفاع از نظریه رفتاری در مقابل مخاطبانی که قدرت پاداش‌دهی یا مجازات کردن دارند» تعریف می‌کنند. آنها ادعا می‌کنند که از این دیدگاه می‌توان سازمان را مجموعه‌ای از انتظارات رفتاری مشترک تعریف کرد. گری و جان کیس نیز معتقدند پاسخ‌گویی عبارت است از «وجود نوعی تعهد و التزام به منظور جواب‌گویی و پاسخ دادن به مسئولیت‌های انجام‌شده توسط فردی که آن مسئولیت‌ها بر عهده او بوده است» [۴].

بر اساس آنچه گفته شد مجموعه دلایل مختلفی انجام این تحقیق را ضروری ساخته است:

۱. برای نوسازی علمی و بهسازی کارکنان سیستم‌های آموزشی بالاخص کارکنان دانشگاه‌ها ما باید در امر توانمندسازی یک تحول بنیادی و اساسی ایجاد کنیم.
۲. مطالعه مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است و تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این می‌کند که راهبردهای توانمندسازی نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه دارد.

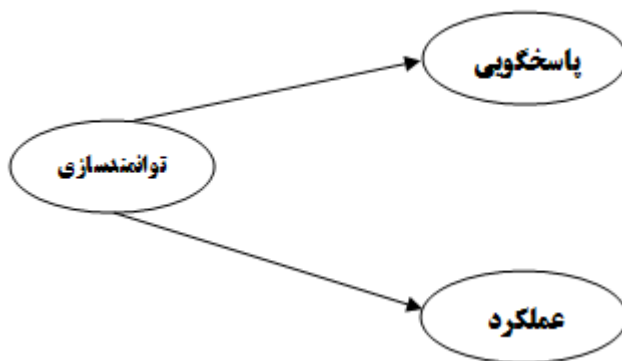
۳. مطالعات مدیریت و رهبری نشان می‌دهد که توانمندسازی نیروی انسانی با اثربخشی و کارایی سازمانی ارتباط مستقیم دارد [۱۱]. بنابراین مطالعه توانمندسازی نیروی انسانی به‌عنوان عامل اصلی اثربخشی سازمانی واجد اهمیت است.

پژوهش‌های بسیاری در خصوص تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی و پاسخ‌گویی کارکنان انجام شده است که برای نمونه به چند مورد از آنها اشاره می‌شود. رحمان‌پور (۱۳۸۹) در پایان‌نامه خود تحت عنوان «بررسی رابطه بین توانمندسازی و پاسخ‌گویی دبیران مدارس متوسطه دولتی دختران ناحیه یک آموزش و پرورش اورمیه» به این نتیجه دست یافت که یک رابطه نسبتاً قوی بین مؤلفه‌های توانمندسازی و پاسخ‌گویی دبیران وجود دارد. نتایج این پژوهش نشان داد که هر چقدر کارکنان از توانمندسازی روان‌شناختی بالایی برخوردار باشند، در کارشان مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی بالایی خواهند داشت [۱۹].

باون و لاولر (۱۹۹۵) پژوهشی تحت عنوان «شرایط توانمندسازی ساختاری و روانی با توجه به عملکرد و نقش تعدیل‌کننده احساس پاسخ‌گویی» انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش که بر روی ۵۳۹ مدیر در ۱۱۶ شرکت دولتی اجرا شده، نشان داده است که وضعیت توانمندسازی مدیریت به طور مثبت به شرایط روان‌شناختی توانمندسازی ارتباط دارد و آن دسته از مدیرانی که احساس اختیار بیشتری دارند، شرکت‌ها را بهتر از مدیرانی که احساس اختیار کمتری دارند اداره می‌کنند [۷].

با توجه به اهمیت توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی، هدف تحقیق حاضر بررسی نقش توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی کارکنان و احساس پاسخ‌گویی آنهاست.





شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

در شکل بالا مدل مفهومی پژوهش روابط متغیرها را نشان می‌دهد.

#### سؤالات و فرضیه‌های پژوهش

سؤال پژوهشی: میزان احساس توانمندسازی روان‌شناختی، احساس پاسخ‌گویی و عملکرد شغلی کارکنان در نمونه پژوهشی حاضر در چه حدی است؟

فرضیه ۱: توانمندسازی روان‌شناختی اثر مستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان دارد.

فرضیه ۲: توانمندسازی روان‌شناختی اثر مستقیم بر پاسخ‌گویی کارکنان دارد.

#### روش‌ها

این تحقیق از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات و داده‌ها یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش ۵۰۰ نفر کارمند رسمی و پیمانی دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۱۳۹۱-۱۳۹۰ بودند که طبق جدول مورگان ۲۱۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. شایان ذکر است که از بین ۲۱۵ نفری که به پرسشنامه‌ها جواب داده بودند، ۱۰ مورد از این پرسشنامه‌ها به دلیل ناقص جواب‌دادن حذف شدند.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد متغیرهای تحقیق استفاده شد. توانمندسازی روان‌شناختی با استفاده از سازه مورد نظر توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی بر اساس الگوی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتز (۱۹۹۵) و وتن و کمرون (۱۹۹۹) اندازه‌گیری شده است این ابزار ۱۵ گویه دارد که از طیف هفت درجه‌ای لیکرت تشکیل شده است. برای اندازه‌گیری متغیر عملکرد شغلی از پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون<sup>۱</sup> استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۱۵ جمله توصیفی است که با مقیاس چهار درجه‌ای لیکرت به سنجش عملکرد شغلی کارکنان می‌پردازد و برای سنجش متغیر پاسخ‌گویی نیز از پرسشنامه پاسخ‌گویی فردی هوچوارتر، کاکمار و فریس<sup>۲</sup> استفاده شد که ۸ سؤال دارد و بر اساس مقیاس ۷ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. برای تعیین روایی هر سه پرسشنامه از روش روایی محتوایی استفاده شد که از طریق نظرخواهی از استادان صاحب‌نظر صورت گرفت و برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این ضریب برای پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۷۴، برای پرسشنامه عملکرد شغلی ۰/۹۱ و برای پرسشنامه پاسخ‌گویی ۰/۷۴ به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار استنباطی، به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار LISREL نسخه ۸/۵۴ انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

۱۳۴ نفر (۶۵/۴٪) از کارکنان مورد بررسی مرد و ۷۱ نفر (۳۴/۶٪) نیز زن بودند. ۳۲ نفر (۱۵/۶٪) از کارکنان دارای تحصیلات دیپلم، ۲۵ نفر (۱۲/۲٪) فوق‌دیپلم، ۱۰۷ نفر (۵۲/۲٪) لیسانس، ۳۹ نفر (۱۹٪) فوق‌لیسانس و ۲ نفر (۱٪) دارای مدرک دکترا بودند.

1. Paterson
2. Hochwarter, Kacmar & Ferris

۵۵ نفر (۲۶/۸٪) از کارکنان در گروه سنی ۳۰ سال و کمتر، ۶۲ نفر (۳۰/۲٪) ۴۰-۳۱ سال، ۶۸ نفر (۳۳/۲٪) ۵۰-۴۱ سال، ۱۲ نفر (۵/۹٪) ۵۰ سال و بیشتر، و ۸ نفر نیز گروه سنی خودشان را مشخص نکرده بودند.

۵۵ نفر (۲۶/۸٪) از کارکنان دارای سابقه خدمتی ۵ سال و کمتر، ۴۰ نفر (۱۹/۵٪) ۶-۱۰ سال، ۲۰ نفر (۹/۸٪) ۱۱-۱۵ سال، ۲۹ نفر (۱۴/۱٪) ۱۶-۲۰ سال، ۵۳ نفر (۲۵/۹٪) ۲۱-۲۵ سال و ۸ نفر (۲/۸٪) نیز سابقه خدمت خودشان را مشخص نکرده بودند.

متغیرهای جنسیت، میزان تحصیلات، سن و سابقه خدمت تأثیر معنی داری بر نقش توانمندسازی روان شناختی بر عملکرد شغلی و پاسخ گویی کارکنان مورد مطالعه نداشتند ( $p > 0.05$ ). اولین هدف این تحقیق اندازه گیری میزان متغیرهای مورد پژوهش در کارکنان بود که پاسخها احساس نسبتاً قوی توانمندسازی روان شناختی، میزان عملکرد شغلی و احساس پاسخ گویی را در فعالیتهای شغلی نشان داد.

جدول ۱: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	توانمندسازی	عملکرد	پاسخ گویی
۱	توانمندسازی	۱		
۲	عملکرد	۰/۵۴	۱	
۳	پاسخ گویی	۰/۷۲	۰/۶۳	۱

**\*p<0.05, \*\*p<0.01**

منبع: یافته‌های پژوهش

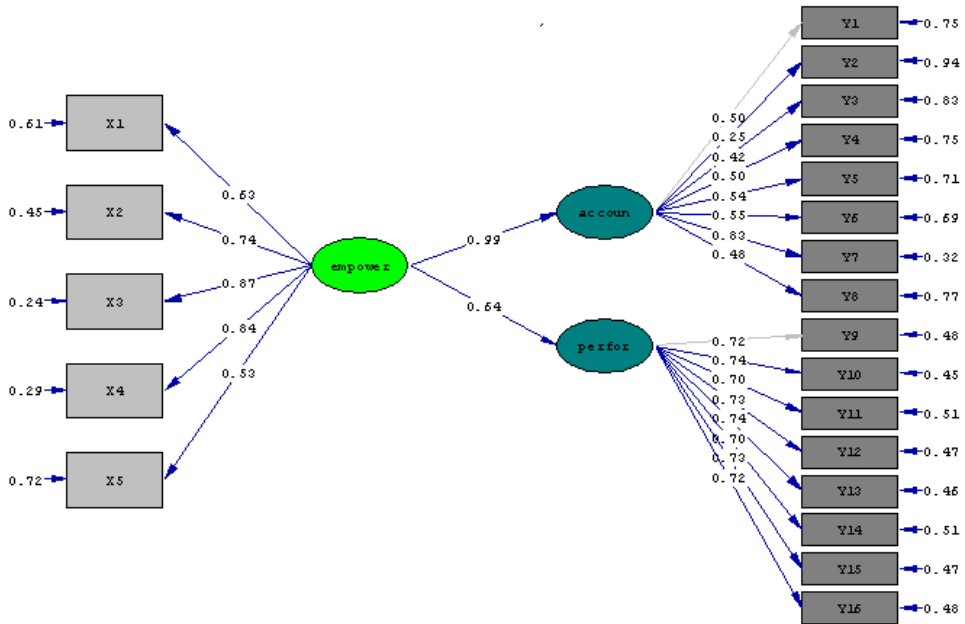
ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که هر یک از متغیرها به صورت دو به دو با هم و در سطح ۰/۰۱ رابطه مثبت و معنی داری دارند (جدول ۱). به عبارتی طبق یافته‌ها مشاهده می‌شود که هر گونه افزایش در احساس توانمندسازی کارکنان همراه با افزایش در احساس پاسخ گویی و عملکرد شغلی آنان است.

جدول ۲: برآورد ضرایب آثار مستقیم

متغیرها	ضریب مسیر	آماره t	سطح معنی داری
به روی عملکرد از توانمندی	۰/۶۴	۷/۹۵	۰/۰۰۱
به روی پاسخ‌گویی از توانمندی	۰/۹۹	۷/۳۰	۰/۰۰۱

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، ضریب تأثیر توانمندی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی (۰/۶۴) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است و همچنین ضریب تأثیر توانمندی روان‌شناختی بر احساس پاسخ‌گویی (۰/۹۹) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است. با توجه به جدول فوق، فرضیه‌های پژوهش حاضر مبنی بر اثر توانمندی روان‌شناختی بر پاسخ‌گویی و عملکرد شغلی تأیید می‌شوند (جدول ۲). این یافته‌ها حاکی از تأیید ضرایب همبستگی است؛ یعنی هر گونه افزایش در احساس توانمندی کارکنان همراه با افزایش در احساس پاسخ‌گویی و عملکرد شغلی آنان است.



شکل ۲: مدل آزمون شده تحقیق

در شکل بالا نیز مدل تجربی تحقیق نشان داده شده است.

### بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر به بررسی نقش و تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی و احساس پاسخ‌گویی در کارکنان دانشگاه ارومیه پرداخته است. نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی و احساس پاسخ‌گویی کارکنان دارد. نتایج حاصل از پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های قربانی‌زاده و خالقی‌نیا [۱۴]، بیگی‌نیا در استان گیلان [۹] و رحمان‌پور در دانشگاه ارومیه [۱۹] همخوانی دارد. با توجه به این نکته را که تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی و اینکه توانمندسازی تا چه حد می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر گذارد در کانون توجه مدیران قرار داده است و می‌دانیم که سازمان‌ها در

دنیای رقابت سنگین و سخت قرار دارند و ادامه حیات آنها به توانایی و عرض اندام در این رقابت‌ها بستگی دارد. یکی از بهترین راه‌های پابرجا ماندن سازمان‌ها در این میدان رقابت توانمندکردن کارکنان و متعهد ساختن آنها به سازمان است.

امروزه اهمیت منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست و سازمان‌ها برای بقا در محیط پیچیده و پرچالش به نیروی انسانی توانمند و خلاق نیازمند هستند. توانمندسازی نیروی انسانی یک رویکرد مدیریتی است که در آن به کارکنان تفویض اختیار می‌شود تا خودشان تصمیم بگیرند و در تصمیمات سازمان مشارکت داشته باشند [۸]. آموزش عالی و دانشگاه در زمینه توانمندسازی نیروی انسانی خود باید با برنامه‌ریزی‌های دقیق و منظم آنها را به سوی خود راهبری و هدایت کنند؛ چون دانشگاه نیازمند افرادی خلاق و کارآمد است که با توانمندی‌های خود زمینه‌ساز تصمیم‌گیری مشارکتی باشند و در نهایت بهبود کمی و کیفی نظام آموزش عالی را در پی آورند.

در این پژوهش، وضعیت مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی، عملکرد شغلی و احساس پاسخ‌گویی کارکنان در سطح خوبی قرار داشت. اگر اهداف سازمان از دیدگاه کارکنان روشن و دست‌یافتنی باشد، امکان تواناسازی نیروی انسانی را فراهم می‌آورد. ارتقای روحیه کارکنان و ایجاد اعتماد متقابل میان افراد موجب افزایش توانایی آنها می‌شود. تیم‌های خودگردان با اهداف مشخص موجبات افزایش تواناسازی کارکنان را فراهم می‌سازند و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری موجب توانمندسازی نیروی انسانی خواهد شد [۱۰].

توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان داشت؛ یعنی می‌توان گفت توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی آنان در یک رابطه خطی مستقیم قرار دارند؛ به طوری که هر قدر توانمندسازی کارکنان افزایش یا کاهش پیدا کند، به همان میزان عملکرد شغلی آنان نیز افزایش یا کاهش خواهد یافت. بنابراین، توجه

مدیران به انگیزه کارکنان باعث افزایش توانمندی و خلاقیت آنها می‌شود. بر همین اساس، اگر در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها مدیران به کارکنان خود تفویض اختیار دهند و سیاست‌های تشویق و اعطای پاداش و نظام پیشنهادها را اجرایی کنند، باعث بهبود عملکرد شغلی آنها خواهد شد [۱۰].

توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر پاسخ‌گویی کارکنان داشت؛ یعنی می‌توان گفت توانمندسازی کارکنان با پاسخ‌گویی آنان در یک رابطه خطی مستقیم قرار دارند؛ چنان‌که هر قدر توانمندسازی کارکنان افزایش یا کاهش پیدا کند، به همان میزان پاسخ‌گویی آنان نیز افزایش یا کاهش خواهد یافت. ارتقای روحیه کارکنان و ایجاد اعتماد متقابل میان آنها موجب افزایش توانایی آنها می‌شود و همچنین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری موجب افزایش توانایی آنها و بالطبع موجب مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی بیشتر آنها خواهد شد [۱۵].

نتیجه کلی اینکه بین توانمندسازی روان‌شناختی با عملکرد شغلی و پاسخ‌گویی فردی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و جهت آن مثبت است. در مجموع، پیام اصلی پژوهش این است که هر چه کارکنان از توانمندسازی روان‌شناختی بالایی برخوردار باشند، بالطبع عملکرد شغلی آنان بهبود یافته و مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی آنان در قبال نتایج اعمالشان بیشتر و بهتر خواهد شد.

#### پیشنهادهای کاربردی بر پایه یافته‌های تحقیق

- شرایط و امکانات لازم برای توانمندسازی کارکنان فراهم شود.
- یافته‌های تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با عملکرد شغلی و پاسخ‌گویی فردی رابطه وجود دارد. لذا می‌توان با فراهم آوردن زمینه‌های

- لازم برای توانمندسازی، عملکرد شغلی کارکنان را بهبود بخشید که این امر هم نهایتاً موجب مسئولیت‌پذیری کارکنان و افزایش اثربخشی می‌شود.
- از این بررسی مشخص شد که مشارکت در تصمیم‌گیری در توانمندسازی و عملکرد کارکنان مؤثر است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود راه‌هایی برای افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها فراهم شود.
- از این بررسی مشخص شد که توانمندسازی کارکنان از عوامل مهم اثربخشی سازمانی است. لذا سیاست‌گذاری‌های دانشگاه برای حصول به اهداف خود باید در جهت تقویت مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان عملی شود.

#### منابع

- 1- Appelbaum S., Hongger (1998). Empowerment: A contrasting overview of organizations in general and nursing in particular- an examination of organizational factors, managerial behaviors, job-design and structural power, 2.
- 2- Abdollahi, B. & Heidari, S. (1388). Factors Relating to Empowering Teaching Staff at Tehran Teacher Training University, *Higher Education Association Quarterly*: 2 (1): 11-135.(Persian)
- 3- Amarjit, G., Alan, F. & Smita, B. (2010). The impact of transformational leadership and Empowerment on employee job stress: Vol. 2010, BEJ-3.
- 4- Ammeter, A. P., Douglas, C., Ferris, G., Goka, H. (2004). A social relationship conceptualization of trust and Accountability in organizations, *Human Resource Management Review*.14, pp 47-65.
- 5- Babu, A. R., Singh, Y. P., Sachdeva, R. K. (1997). Managing human resources within extension, In: Burton E. Swanson, Robert P. Bentz, Andrew J. Sofranko (eds). *Improving*



- agricultural extension: A reference manual. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*, Rome.
- 6- Baukol, R. O. (1991). Empowering your people. *Healthcare Forum*, 34. Pp 61-62.
  - 7- Bowen, D. E., Lawler, E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management*. 36, pp81-95.
  - 8- Babai, A. et al. (2001). Empowering investment staff without replacement, *Tadbir*: 13 (129). (Persian)
  - 9- Beigi-Nia, A. (2007). The effect of psychological empowering on human resource productivity in National Iranian Drilling Company. (Persian)
  - 10- Baba-Nia, M. (2003). *Investigating human resource Empowering capability in the education department of Gilan Province*. Unpublished MA Thesis: Azad University of Ghaemshahr. (Persian)
  - 11- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). The Empowerment Process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13.pp471-482.
  - 12- Chun-fang, C. & Soocheong, J. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of taiwas hotel companies, 32. Pp. 40-61.
  - 13- Gaminian, V. (2006). Empowering in Education, *Quarterly of Management in Education*, 65. (Persian)
  - 14- GhorbaniZade, V. & KhaleghiNia, S. (2009). The role of implicit knowledge transfer in empowering the staff, *Quarterly of Human Resource Management Research of Imam Hossein University*. 2: 85-105. ( Persian)
  - 15- Hall, A. T., Bown, M. G., Ferris, G. R., Royle, M. T. & Fitzgibbons, D. E. (2007). The Accountability lens: A new way to view management issues, *Business Horizons*: 50, pp 405-413.
  - 16- Hersey, P. et al. (2012). *Management of Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall.

- 17- IranZade, S. & Babai, S. (2010). *Empowering the Staff in Modern Organizations*. Tabriz: Foroozesh. (Persian)
- 18- Ralph, F. L. (1996). Empowerment organization, *International Review of Administrative Sciences*: 66, Pp. 21-44.
- 19- Rahmanpoor, A. (2010). *Investigating the relationship between psychological empowering and high school teachers' Accountability in all-female state-owned high schools of Urmia*, (Unpublished MA Thesis). Urmia: University of Urmia. (Persian)
- 20- Short, P. & Johnston, P. (1994). Exploring the links among teacher empowerment, leader power and conflict, *Education*: 114. Pp. 581-583.
- 21- Spreitzer, G. (199۵). Psychological empowerment in the workplace, 5.
- 22- Thomas, K. & Betty, V. (1990). Cognitive elements of Empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 4.
- 23- Whetten, D. & Cameron, K. (1998). *Developing management skills*, New York, Addison Wesley.