

Identifying the Factors Affecting Empowerment of Health Insurance Employees (Case study: Health Insurance Organization)

Hamid Soheili *, Habibollah Taherpour Kalantari **

Hussein Fandiz ***

Abstract

This research has been carried out with the purpose of identifying the factors affecting empowerment of the employees of safety insurance in the insurance organizations of Tehran. The statistical population includes all 900 employees at headquarters and staff of the Health Insurance Organization in Tehran. Using the systematic random sampling method and basing on the theoretical foundations and previously conducted researches, the model was designed and was verified by experts. The reliability of the questionnaire for the dependent variable (empowerment), calculated by Cronbach's alpha, was 0.89. It was 0.97 for the independent variables (effective factors). Exploratory factor analysis was used for the identification of the individual factors affecting empowerment. For the assessment of the effectiveness of each of the identified factors in the empowerment of the employees, multivariate regression was employed. The results indicated that six factors, from among eight identified factors, including participation, considering employees, giving responsibility to the employees, clear goals, clarity of the roles, and giving authority to the employees, affected empowerment.

Keywords: *empowerment; individual factors affecting empowerment; exploratory factor analysis*

* PhD candidate of public administration at Islamic Azad University of Qazvin
h.soheili77@yahoo.com
** Assistant professor at Institute for Higher Education and Research of management and planning
habtaherk@yahoo.com
*** Master of educational management
fandiz1354@gmail.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی
(تابستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۲: ۲۱۵ - ۱۸۹)



شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت (مورد مطالعه: سازمان بیمه سلامت)

حمید سهیلی*، حبیب‌اله طاهرپور کلانتری**، حسین فاندیز***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۲

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت در سازمان بیمه سلامت در شهر تهران انجام شد. جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان صف و ستاد سازمان بیمه سلامت در شهر تهران است که حدود ۹۰۰ نفرند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی نظام‌مند و با روش پیش رو براساس مبانی نظری و تحقیقات انجام‌شده طراحی و در نهایت به تأیید صاحب‌نظران رسیده است. پایایی پرسشنامه پژوهش حاضر برای متغیر وابسته (توانمندسازی) با محاسبه آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۹ است و آلفای کرونباخ برای متغیرهای مستقل پژوهش پیش رو (عوامل مؤثر) برابر با ۰/۹۷ است. برای شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندی از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای میزان تأثیر هر یک از عوامل شناسایی‌شده بر توانمندی کارکنان از روش رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده از روش تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که هشت عامل: مشارکت، حمایت سازمان، آموزش، توجه به کارکنان، واگذاری مسئولیت، روشن‌بودن اهداف، شفاف‌بودن نقش‌ها و اعطای اختیارات عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی هستند. همچنین براساس نتایج رگرسیون چندمتغیره از بین هشت عامل شناسایی‌شده شش عامل: مشارکت، توجه به کارکنان، واگذاری مسئولیت، روشن‌بودن اهداف، شفاف‌بودن نقش‌ها و اعطای اختیارات بر توانمندسازی کارکنان، تأثیر مثبت دارند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی؛ عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی؛ تحلیل عاملی اکتشافی

h.soheili77@yahoo.com

habtaherk@yahoo.com

fandiz1354@gmail.com

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

** استادیار مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

*** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، به تغییر نگرش آنها به نیروی انسانی منجر شده است. در این شرایط، کارکنان، سازمان ابزار موفقیت مدیر نیستند، بلکه به‌عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار تبدیل شده‌اند (روی و شینا^۱، ۲۰۰۴: ۴۱). برای دستیابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع و عامل رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند سازد (ارینل و همکاران^۲، ۲۰۰۷). به‌کارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت در چنین شرایطی، به از بین رفتن حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کار و محدودیت برای کارکنان منجر می‌شود. واگذاری آزادی کامل در کار نیز به بی‌نظمی و لجام‌گسیختگی امور منجر می‌شود. در واقع، این دو حالت، هدر رفتن منابع مادی و معنوی سازمان و دست‌نیافتن به اثربخشی را موجب می‌شود. امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی، در کاربرد صرف فناوری نیست، بلکه خلاقیت، نوآوری، مثبت‌اندیشی، کیفیت، تعهد و توانایی کارکنان آن را شکل می‌دهد (فیز^۳، ۲۰۰۷). توانمندسازی کارکنان موجب اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان است. بنابراین، در شرایط متلاطم کنونی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی ندارند. توانمندسازی به‌عنوان یک ابزار قدرتمند برای رفاه کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها ثابت شده است (مندوزا - سیرا و همکاران^۴، ۲۰۱۴). در نتیجه با توجه به اهمیت توانمندسازی ضروری است سازمان‌ها به دنبال عواملی باشند که به افزایش ادراک کارکنان از توانمندسازی منجر شود (ماتیوز و همکاران^۵، ۲۰۰۳).

سازمان‌های خدماتی می‌باید در قیاس با رقبا ضمن عرضه محصولات و خدمات با شرایط رقابتی بهتر و جلب رضایت‌مندی مشتریان، استمرار در کیفیت را نیز حفظ کنند. توانمندسازی کارکنان یکی از فنون مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و

1. Roy & Sheena
2. Ergenli et al
3. Fiss
4. Mendoza-Sierra
5. Matthews et al

توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی، فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. توانمندسازی به عنوان یک ابزار قدرتمند برای رفاه کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها ثابت شده است (مندوزا - سیرا و همکاران، ۲۰۱۴). در نتیجه، با توجه به اهمیت توانمندسازی، ضروری است سازمان‌ها دنبال عواملی باشند که به افزایش ادراک کارکنان از توانمندسازی منجر شود.

ضرورت مطالعه توانمندسازی کارکنان هم در روان‌شناسی سازمانی و هم در کسب و کار به عنوان چالش‌های جدید در حوزه سازمان و مدیریت است (فریرا و همکاران، ۲۰۱۱). توانمندسازی، دادن اعتماد به نفس به اعضای سازمان است که خود را در سازمان به رسمیت بشناسند (راندولف و کمبری^۱، ۲۰۱۱).

این نوع نگاه به توانمندسازی، رویکرد مکانیکی یا سازمانی نام دارد. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد روان‌شناسان سازمانی توانمندسازی نیروی انسانی را مفهومی پیچیده و چندبعدی معرفی کردند و بین ویژگی‌های موقعیتی (اقدام مدیران) و ادراک کارکنان، تفاوت قائل شدند (محمدی، ۲۰۰۱: ۱۷۶). اخیراً پژوهشگران، توانمندسازی را از منظر باورها و احساسات کارکنان مدنظر قرار داده‌اند که به این رویکرد، توانمندسازی روان‌شناختی گویند. مسئله‌ای که امروزه صنعت بیمه به عنوان یک شغل خدماتی با آن مواجه است، توانمندی است؛ به طوری که می‌توان ادعا کرد صنعت بیمه، محتاج توانمندی کارکنان در مشتری‌مداری و جذب مشتری است. از این رو، بیمه اگر بخواهد موفق باشد، باید کارکنانی توانمند داشته باشد. بنابراین، می‌توان گفت یکی از راه‌های بهبود وضعیت و موفقیت صنعت بیمه، توانمندی کارکنان است که در این پژوهش عوامل مؤثر فردی بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت شناسایی می‌شوند. لذا این پژوهش در پی آن است تا بررسی کند که عوامل مؤثر بر توانمندسازی شامل چه مواردی است؟

مبانی نظری تحقیق

توانمندسازی اغلب به‌عنوان یک مفهوم انتزاعی در نظر گرفته می‌شود (کوگانو و لینو - کلیبی^۱، ۲۰۰۰). از توانمندسازی به‌صورت مختلف در مبانی نظری و پیشینه پژوهشی منابع انسانی سخن به‌میان آمده است. مطالعات کلاسیک عمدتاً چندین عامل در رابطه با عوامل و چالش‌های توانمندسازی، مطرح کرده است که در این‌باره، اجماع نظر و شفافیت وجود ندارد (کندلی و همکاران^۲، ۲۰۱۵). توانمندسازی کارکنان به درجه خاصی از واگذاری اختیارات و مسئولیت تصمیم‌گیری به کارکنان در حیطه وظایفشان تعریف شده است (هیما^۳، ۲۰۱۶).

توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان به‌منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (ویلکینسون و همکاران^۴، ۲۰۱۳).

توانمندسازی را گذر مدیران از قدرت و مسئولیت و اعطای قدرت و مسئولیت به اعضای گروه تعریف کرده‌اند. توانمندسازی یک فلسفه مدیریتی است که شغل افراد را غنی می‌کند و به آنها قدرت می‌دهد تا اعمال خود را کنترل کنند و مسئولیت در قبال کارهای خود را قبول کنند (نواچوکوو^۵، ۲۰۱۶). توانمندسازی توجه به منابع انسانی و مدیریت جنبه‌های انسانی به‌دلیل اثرات مثبتی که بر سازمان و بر کارکنان دارد، باعث بهبود رضایت شغلی، دلبستگی شغلی، بهره‌وری کار، عملکرد و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود (هن و همکاران^۶، ۲۰۱۶). توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به‌نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (توماس و جادیت^۷، ۲۰۰۲). توانمندسازی، فرایندی ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد (اسکات و ژافه، ۱۳۷۵). توانمندسازی، واگذار کردن مسئولیت‌های جدید به مدیران است و آنها باید استعداد و توانایی

1. Kuokkanen and Leino-Kilpi
2. Kennedy et al
3. hema
4. Wilkinson et al
5. Nwachukwu
6. Han et al
7. Thomas & Judith

کارکنان را توسعه دهند، آنها را به خطر جویی ترغیب نمایند و موفقیت‌ها را به رسمیت بشناسند (ایونز و لایندهی، ۲۰۰۷). توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه نظام‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند (کارت^۱، ۲۰۰۱). اسپریتز^۲ (۱۹۹۶) توانمندسازی را شامل چند بعد شناختی، احساس خود اثربخشی، خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد به دیگران می‌داند.

عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

بررسی مبانی نظری پژوهش نشان می‌دهد که عوامل زیادی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. از دیدگاه کانتر^۳ (۱۹۸۳) اطلاعات، اختیار، تجربه‌اندوزی، روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، دسترسی به منابع، پاداش، حمایت مدیر و اعتماد به نفس در توانمندسازی کارکنان مؤثر است. بلانچارد و همکاران^۴ (۱۹۹۹) روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، آموزش، حمایت مدیر، سبک رهبری (مربی‌گری)، دسترسی به منابع و دسترسی به اطلاعات را عوامل مؤثر بر توانمندسازی می‌داند. تابز و موس^۵ (۲۰۰۰) اطلاعات، اختیار، آموزش و دسترسی به منابع و مسئولیت را در توانمندسازی مؤثر می‌داند. هیوژنسکی و باوس انان^۶ (۲۰۰۱) اختیار، شیوه رهبری، تعلق سازمانی، مشارکت، مسئولیت و غنی‌سازی شغل را بر توانمندسازی مؤثر می‌دانند. محمدی (۱۳۸۸) عوامل مؤثر بر توانمندسازی را توان ذهنی، توان جسمی، مهارت، دانش و انگیزه می‌داند. اهن و چوی^۷ (۲۰۱۵) عزت‌نفس، تصمیم‌گیری، یادگیری، رضایت، درک و نگرش استاد - مربی را به عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی می‌دانند. صالح و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی نشان دادند عواملی همچون: حس مسئولیت، آموزش، وجود انگیزه، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغلی، کار تیمی،

1. Carter
2. Spreitzer
3. Kanter
4. Blanchard et al
5. Tubbs and Moss
6. Huczynski & D Bachnan
7. Ahn & Choi

پاداش مبتنی بر عملکرد و به کارگیری نظام مشارکت بر توانمندی‌سازی کارکنان تأثیر دارد. گنجی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی نشان دادند دسترسی به اطلاعات، روشن‌سازی اهداف، حمایت، آموزش، رضایت شغلی، امنیت شغلی و مدیریت مشارکتی بر توانمندسازی تأثیر دارند. یحیی‌پور (۱۳۹۴) در پژوهشی عوامل مؤثر بر توانمندی کارکنان را ارتباط بین مدیران و کارکنان، سبک رهبری، پاداش مبتنی بر عملکرد، ارزش‌های سازمانی، نیازهای کارکنان، مدیریت مشارکتی و اخلاق سازمانی می‌داند. دامن‌پاک (۱۳۹۱) در پژوهش خود، ویژگی‌های فردی، ساختار سازمانی، ماهیت شغل، حمایت مدیران ارشد و فرهنگ سازمانی را بر توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌داند. مشبکی و مهدی‌زاده (۱۳۹۰) در پژوهشی دریافته‌اند که تفویض اختیار، داشتن اهداف روشن و الگوسازی، بیشترین نقش را در فرایند توانمندسازی کارکنان دارند. ایران‌زاده و بابائی هروی (۱۳۸۹) به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی در شرکت گاز آذربایجان شرقی پرداختند که نتایج این تحقیق نشان داد که آموزش، به کارگیری نظام مشارکت، وجود انگیزه در کارکنان، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، کار تیمی، غنی‌سازی شغلی و حس مسئولیت‌پذیری، به ترتیب اولویت در جهت توانمندسازی کارکنان مؤثرند. سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷) در مقاله‌ای عوامل توانمندسازی را شامل: اطلاعات، اختیار، تیم کاری، شیوه رهبری، آموزش، تعلق سازمانی، تجربه‌اندوزی، روشن‌بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، مشارکت، عدم تمرکز، دسترسی به منابع، مسئولیت، تشویق، غنی‌سازی شغل، هدایت و حمایت، معنی‌داربودن شغل، اعتمادبه‌نفس، ابهام‌نقش و اهمیت قائل‌شدن برای کارکنان می‌دانند. اکگوندوز و باردوک اقلو^۱ (۲۰۱۷) در تحقیقی نشان دادند هویت سازمانی و ادراک از قدر و منزلت در سازمان بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. لی و نی^۲ (۲۰۱۷) در تحقیقی نشان دادند رهبری سازمان با فراهم کردن شرایط تحریک فکری، تأیید و به رسمیت شناختن، بهبود جو مشارکت و با حمایت خود می‌تواند بر توانمندسازی کارکنان تأثیر بگذارد. جیزوال و داهر^۳ (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان

1. Akgunduz & Bardakoglu

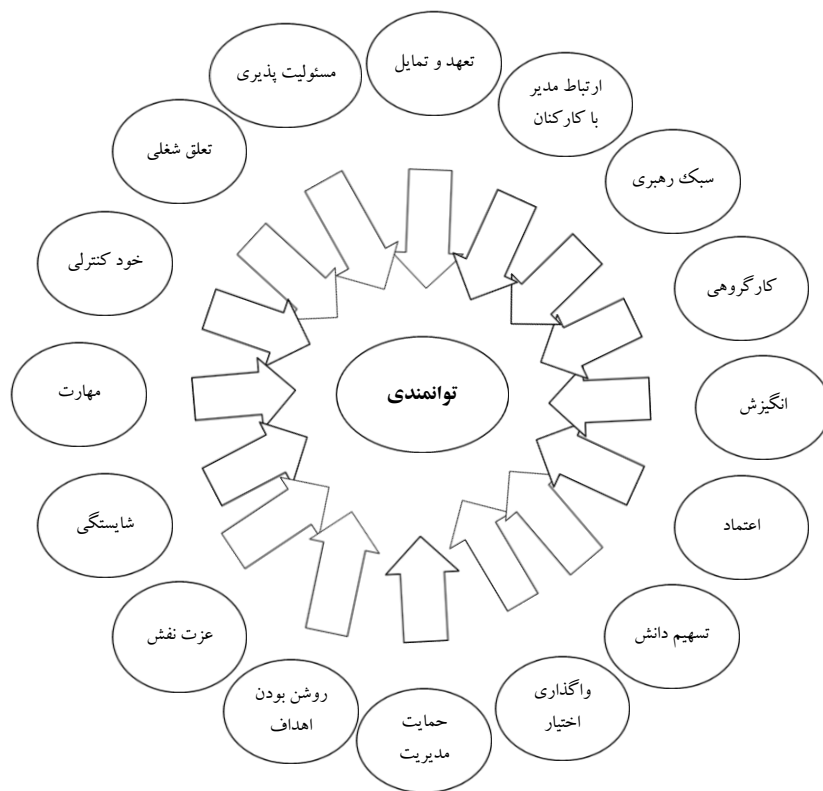
2. Lee & Nie

3. Jaiswal & Dhar

دادند ادراک از حمایت سازمانی و رهبری بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. واتکینز و همکاران^۱ (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند آموزش، استقلال شغلی و نقش داشتن در پیشبرد اهداف سازمان بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است. اهن و چوی (۲۰۱۵) در پژوهشی نشان داد که عزت نفس، تصمیم گیری، یادگیری، رضایت، درک و نگرش استاد - مربی عوامل مؤثر بر توانمندسازی است. اپلبام و همکاران^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان دادند که یک ساختار مبتنی بر تیم و فرهنگ مبتنی بر اعتماد و ارتباطات باز به عنوان عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی است. علاوه بر این، نتایج نشان داد که ترکیب مناسب، پاداش و تشویق همراه با یک فرهنگ سازمانی خاص می تواند در توانمندی افراد مؤثر باشد. سینگ^۳ و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی نشان داد جوکاری و ادراک از عملکرد سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان اثر دارد. دلاده^۴ (۲۰۱۱) در تحقیقی نشان داد رفتار رهبری بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. وانگر و همکاران^۵ (۲۰۱۰) در یک تحقیقی عوامل مؤثر بر توانمندسازی را شامل تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات و سطحی که اختیار آن به کارمند واگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات و اعتماد مدیریت به کارکنان می داند. اسپریتزر و دانسون^۶ (۲۰۰۵) در مطالعه ای به مفهوم خودکنترلی و استقلال از مؤلفه های توانمندسازی روان شناختی پرداخته است که به معنای آزادی عمل و خودمختاری در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی است. هر قدر فرد فرصت بیشتری در انتخاب وظایف، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کار خود داشته باشد، احساس توانمندی بیشتری می کند. هیوژنسکی

1. Watkins
2. Appelbaum et al
3. Singh
4. Dhladhla
5. Wagner et al
6. Spreitzer & Doneson

و باوس‌انان^۱ (۲۰۰۱) در یک تحقیقی نشان دادند مسئولیت‌پذیری فرد، غنی‌سازی شغلی، سبک رهبری و هدایت، محیط و تعلق شغلی عوامل مهمی در توانمندی کارکنان می‌باشند. باتوجه‌به مروری بر مبانی نظری متغیر مورد مطالعه، مشاهده می‌شود عوامل متعددی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. یافته‌های حاصل از پژوهش‌های پیشین و مبانی نظری، هفده متغیر به‌عنوان متغیرهای مستقل انتخاب شدند که مدل زیر نشان‌دهنده این عوامل و به‌عبارتی دیگر مدل مفهومی تحقیق است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

این پژوهش از نظر روش شناسی یک تحقیق پیمایشی و از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است؛ چراکه پژوهش حاضر به دنبال حل یکی از مشکلات جامعه مورد مطالعه است. این تحقیق توصیفی، اکتشافی و میدانی نیز هست. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان صف و ستاد بیمه سلامت در استان تهران در حدود ۹۰۰ نفر است. نمونه آماری این پژوهش براساس فرمول کרוکران در حدود ۲۵۰ نفر به دست آمد که پرسشنامه به صورت تصادفی نظام مند بین این تعداد افراد، توزیع شد. پرسشنامه حاوی ۱۳۹ سؤال است که ۱۱۱ سؤال مربوط به عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و ۲۸ سؤال هم به مربوط به توانمندسازی بود. پرسشنامه پژوهش با استفاده از مبانی نظری تهیه و به تأیید استادان صاحب نظر رسید. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب الفای کرونباخ استفاده شد که این مقدار برای متغیرهای مستقل (عوامل مؤثر) برابر با ۰/۹۷ و برای متغیر وابسته (توانمندسازی) ۰/۸۹ محاسبه شد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده ها و برای پاسخ به سؤالات پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی و از رگرسیون خطی استفاده شده است.

یافته های تحقیق

سؤال اول: عوامل فردی مؤثر در توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت شامل چه مواردی است؟

برای پاسخ به سؤال از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. قبل از پاسخ به سؤال اول پژوهش باید از کفایت نمونه برداری اطمینان حاصل نمود. به این منظور، از آزمون KMO استفاده شد که نتایج این آزمون و آزمون بارتلت در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱. آزمون کایزر میر اولکین و بارتلت

آزمون KMO	۰/۹۴۸
آماره خی دو	۷۳۵۴/۷۳۰
آزمون بارتلت	درجه آزادی (df) ۹۹۰
	سطح معنی داری (Sig) ۰/۰۰۰

عامل‌ها و دسته‌بندی هر گویه در عامل جدول ۳ تحت عنوان ماتریس همبستگی بین متغیرها ۱ و عامل‌ها را بعد از چرخش نشان می‌دهد که در آن مقدار همبستگی بین منفی ۱ تا مثبت ۱ نوسان دارد.

جدول ۳. ماتریس چرخش یافته

عوامل								میانگین	متغیرها
۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
							۰/۷۳	۲/۰۶	واگذاری اختیارات از سوی مدیریت
							۰/۷۳	۲/۱۳	همکاری کارکنان
							۰/۶۷	۲/۰۴	تشویق کار گروهی
							۰/۶۲	۲/۳۷	دسترسی به اطلاعات
							۰/۶۰	۲/۰۵	مشارکت
							۰/۵۴	۲/۰۷	ارتباطات
							۰/۴۹	۲/۲۰	به کارگیری استعدادها
							۰/۴۳	۱/۹۶	تعهد سازمانی
							۰/۳۶	۲/۱۰	استفاده از قابلیت‌های افراد
						۰/۶۵		۱/۹۵	توجه به عملکرد کارکنان
						۰/۶۲		۲/۰۶	حمایت رهبری
						۰/۶۲		۱/۹۳	حمایت سازمان از تصمیم جمعی
						۰/۵۹		۱/۹۲	بهادادن به کارکنان
						۰/۵۸		۱/۸۷	وجود فرصت‌های پیشرفت
						۰/۵۵		۲/۱۴	توجه به شایستگی‌ها
						۰/۵۴		۲/۲۳	تفویض اختیار
						۰/۵۳		۲/۱۰	اعتماد سازمان به کارکنان
						۰/۵۰		۱/۹۰	وجود منابع
						۰/۴۴		۱/۸۹	خودباوری
					۰/۶۴			۲/۲۱	آموزش
					۰/۶۳			۱/۸	زمینه‌های شکوفایی استعداد
					۰/۶۱			۱/۸۵	الگوسازی
					۰/۶۰			۲/۲۱	پاداش

1 . rotated component matrix

ادامه جدول ۳. ماتریس چرخش یافته

عوامل								میانگین	متغیرها
۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
					۰/۵۶			۲/۴۷	برنامه‌های آموزشی مناسب
					۰/۴۴			۲/۲۰	علاقه به سازمان
					۰/۳۵			۲/۵۰	ایجاد فرصت یادگیری از سوی سازمانی
				۰/۷۳				۲/۵۷	اهمیت سازمان به کارکنان
				۰/۷۰				۲/۱۷	کار چالشی
				۰/۶۷				۱/۹۶	مسیر شغلی
				۰/۴۸				۲/۲۴	خلاقیت
				۰/۴۲				۲/۳۸	توجه به موقعیت‌ها
			۰/۷۹					۲/۴۳	آمادگی برای انجام کارهای مشکل
			۰/۶۴					۲/۱۲	وفاداری به سازمان
			۰/۴۹					۲/۶۰	امکان رشد
			۰/۴۷					۲/۲۷	مهارت
		۰/۶۹						۲/۴۲	درک کارکنان از راهبردهای سازمانی
		۰/۶۷						۲/۹۲	روشن بودن اهداف و سیاست‌ها
		-۰/۳۳						۲/۴۱	کسب اجازه از مافوق در تصمیمات
	۰/۸۰							۲/۵۱	نادیده گرفته شدن اشتباهات غیرعمدی
	۰/۶۸							۲/۳۵	روشن بودن الگوی ارتباطات سازمانی
	۰/۴۹							۲/۲۶	روشن بودن دلایل انجام کار
۰/۸۰								۳/۰۳	انتظارات بالا از کارکنان
۰/۷۳								۲/۶۱	وجود افراد توانا و مناسب در سازمان
۰/۵۵								۲/۵۵	وجود افراد مسئولیت‌پذیر در سازمان

در جدول ۳ متغیرهایی که مربوط به هر عاملی هستند، با استفاده از ماتریس چرخش یافته مشخص شده است. ماتریس جدول ۳ با ۴۵ چرخش و به روش اکواماکس به دست آمده است.

هریک از هشت عامل شناسایی شده دارای متغیرهای زیر هستند.

مشارکت: با ارزش ویژه (۱۸/۷۹) و مقدار واریانس (۴۱/۷۷) شامل متغیرهای زیر می‌شود:

واگذاری اختیارات از سوی مدیریت، همکاری کارکنان، تشویق کار گروهی، دسترسی به اطلاعات، مشارکت، ارتباطات، به‌کارگیری استعدادها، تعهد سازمانی و استفاده از قابلیت‌های افراد.

حمایت سازمانی: با ارزش ویژه (۲/۵۵) و مقدار واریانس (۵/۶۷) شامل متغیرهای زیر می‌شود:

توجه به عملکرد کارکنان، حمایت رهبری، حمایت سازمان از تصمیم جمعی، بهادادن به کارکنان، وجود فرصت‌های پیشرفت، توجه به شایستگی‌ها، تفویض اختیار، اعتماد سازمان به کارکنان، وجود منابع و خودباوری.

آموزش: با ارزش ویژه (۲/۱۶) و مقدار واریانس (۴/۸۰) شامل متغیرهای زیر می‌شود: آموزش، زمینه‌های شکوفایی استعداد، الگوسازی، پاداش، برنامه‌های آموزشی مناسب، علاقه به سازمان و ایجاد فرصت یادگیری از سوی سازمانی.

توجه به کارکنان؛ با ارزش ویژه (۱/۵۲) و مقدار واریانس (۳/۴۰) شامل متغیرهای زیر می‌شود:

اهمیت سازمان به کارکنان، کارچالشی، مسیر شغلی، خلاقیت، توجه به موقعیت‌ها. واگذاری مسئولیت؛ با ارزش ویژه (۱/۳۰) و مقدار واریانس (۲/۹۰) شامل متغیرهای زیر

می‌شود:

پذیرش و آمادگی برای انجام کارهای مشکل، وفاداری به سازمان، امکان رشد و مهارت. روشن‌بودن راهبردها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان: با ارزش ویژه (۱/۲۳) و مقدار واریانس (۲/۷۳) شامل متغیرهای زیر می‌شود:

درک کارکنان از راهبردهای سازمانی، روشن‌بودن اهداف، راهبردها و سیاست‌ها و کسب اجازه از مافوق در تصمیمات.

شفاف‌بودن نقش‌ها؛ با ارزش ویژه (۱/۱۲) و مقدار واریانس (۲/۴۸) شامل متغیرهای زیر می‌شود:

نادیده گرفته‌شدن اشتباهات غیرعمدی، روشن‌بودن الگوی ارتباطات سازمانی و روشن‌بودن دلایل انجام کار برای کارکنان.

اعطای اختیارات؛ با ارزش ویژه (۱/۰۰) و مقدار واریانس (۲/۲۲) شامل متغیرهای زیر

می‌شود:

انتظارات بالا از کارکنان، وجود افراد توانا و مناسب در سازمان و وجود افراد مسئولیت‌پذیر در سازمان.

سؤال دوم پژوهش: آیا عوامل شناسایی شده بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارند؟

برای پاسخ به پرسش مذکور، از روش تحلیل رگرسیون چندمتغیری استفاده شده است.

جدول ۴. خلاصه مدل

مدل رگرسیونی	R	R ²	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف از استاندارد	آماره دوربین واتسون
۱	۰/۵۸	۰/۳۳	۰/۳۱	۰/۳۰۶۸	۲/۱۲

جدول ۵. تحلیل واریانس

مدل	مجموعه مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره f	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۱۰/۶۹	۸	۱/۳۳۷	۱۴/۱۹۹	۰/۰۰۰
پسماندها	۲۱/۴۶	۲۲۸	۰/۰۹۴		
کل	۳۲/۱۵	۲۳۶			

با توجه به جدول‌های ۴ و ۵ مقدار به‌دست‌آمده آماره F برابر با ۱۴/۱۹ است و sig به‌دست‌آمده برابر با ۰/۰۰۰ است و این بدین معناست که ارتباط خطی بین عوامل مؤثر بر توانمندی (متغیر مستقل) و توانمندی (متغیر وابسته) وجود دارد.

جدول ۶. ضرایب معادله رگرسیون برای متغیرهای مستقل و وابسته

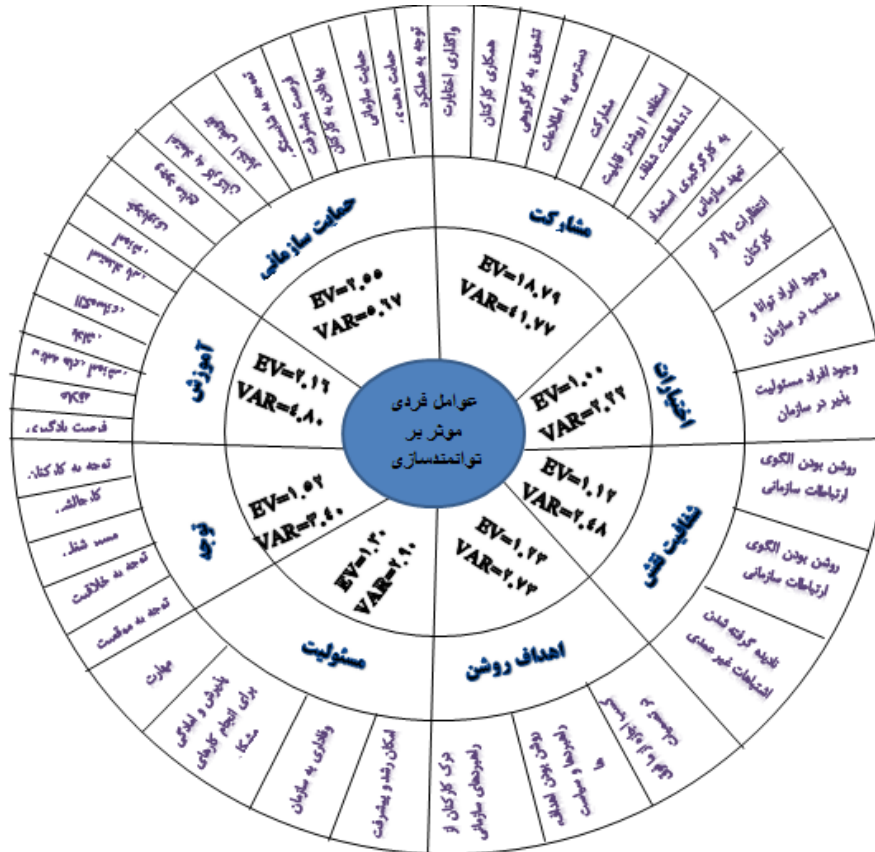
مدل	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد		مقدار t	sig
	β	انحراف استاندارد	بتا	مقدار t		
مقدار ثابت	۳/۰۱	۰/۰۲۰		۱۵۱/۲۷۱	۰/۰۰۰	
مشارکت	۰/۱۲۸	۰/۰۲۰	۰/۳۴۷	۶/۴۲۲	۰/۰۰۰	
حمایت سازمان	-۰/۰۱۶	۰/۰۲۰	-۰/۰۴۳	-۰/۷۹۲	۰/۴۲۹	
آموزش	-۰/۰۰۲	۰/۰۲۰	-۰/۰۰۴	۰/۰۸۱	۰/۹۳۵	
توجه به کارکنان	۰/۰۹۹	۰/۰۲۰	۰/۲۷۰	۴/۹۸۹	۰/۰۰۰	
واگذاری مسئولیت	۰/۰۶۶	۰/۰۲۰	۰/۱۷۷	۳/۲۷۹	۰/۰۰۱	
روشن‌بودن اهداف	۰/۰۷۱	۰/۰۲۰	۰/۱۹۳	۳/۵۶۴	۰/۰۰۰	
شفاف‌بودن نقش‌ها	۰/۰۶۲	۰/۰۲۰	۰/۱۶۸	۳/۱۱۱	۰/۰۰۲	
اعطای اختیارات	۰/۰۷۵	۰/۰۲۰	۰/۲۰۳	۳/۷۵۹	۰/۰۰۰	

براساس نتایج حاصله در جدول ۶ و باتوجه به sig به دست آمده از بین عوامل شناسایی شده عامل های دوم و سوم یعنی حمایت ازسوی مدیریت و آموزش بر توانمندی کارکنان تأثیر ندارد، ولی سایر عوامل بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبتی دارند. معادله ضریب رگرسیونی را می توان به شرح زیر محاسبه کرد.

$$\text{(واگذاری مسئولیت)} + 0/66X + \text{(توجه به کارکنان)} + 0/10X + \text{(مشارکت)} + 0/128X + 3/01 = \text{توانمندسازی}$$
$$\text{(اعطای اختیارات)} + 0/075X + \text{(شفاف بودن نقش ها)} + 0/62X + \text{(روشن بودن اهداف)} + 0/071X$$

نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت انجام شد که شامل دو سؤال بود. برای بررسی سؤال اول پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. براین اساس، یک پرسشنامه ۱۴۳ سؤالی طراحی و توزیع شد. براساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی ۸ عامل به عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی معرفی شد که هر کدام از این عوامل دارای چندین زیرمعیار هستند. در مجموع، این عوامل توانسته اند ۶۶ درصد از مجموع واریانس متغیرها را تبیین کنند. شکل ۲ نشان دهنده مدل تحلیل عاملی اکتشافی است.

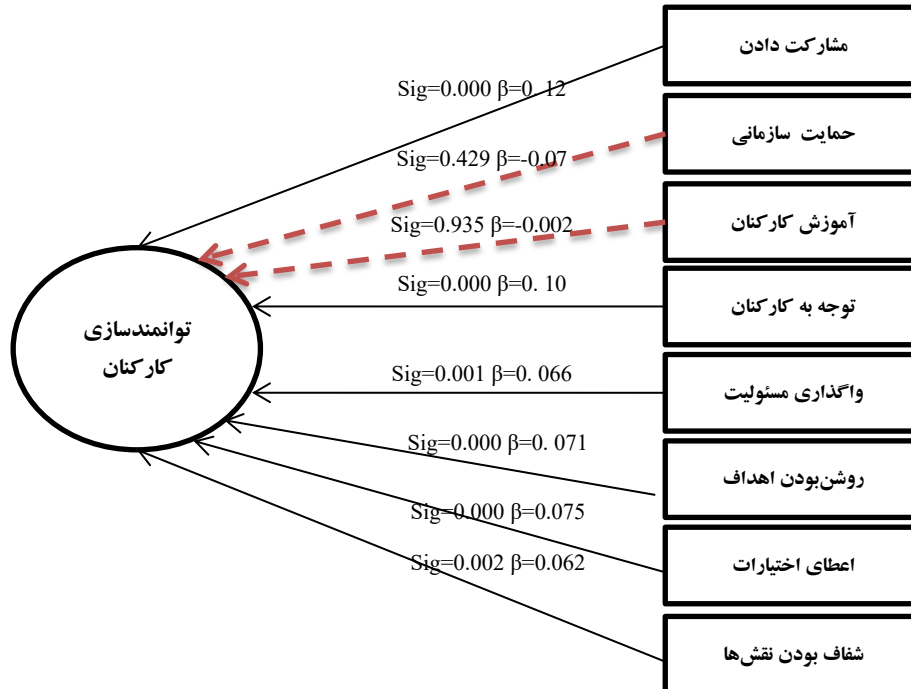


شکل ۲. مدل نهایی حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی

مطابق با شکل ۲ نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی نشان می‌دهد، هشت عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی فردی کارکنان شناسایی شد. براین اساس، عامل اول تحت عنوان مشارکت نام‌گذاری شد؛ این عامل نه‌زیرعامل (واگذاری اختیارات از سوی مدیریت، همکاری کارکنان، تشویق کارگروهی، دسترسی به اطلاعات، مشارکت، ارتباطات، به‌کارگیری استعدادها، تعهد سازمانی و استفاده از قابلیت‌های افراد) را در خود جمع کرده است که می‌توان گفت این

عامل بیشترین واریانس و ارزش ویژه را دارد. عامل دوم، حمایت نام‌گذاری شد؛ این عامل نیز دارای نه زیرعامل (توجه به عملکرد کارکنان، حمایت رهبری، حمایت سازمان از تصمیم جمعی، بهادادن به کارکنان، وجود فرصت‌های پیشرفت، توجه به شایستگی‌ها، تفویض اختیار، اعتماد سازمان به کارکنان، وجود منابع و خودباوری) است. عامل سوم آموزش نام‌گذاری شد؛ این عامل هم پنج زیرمعیار دارد. عامل چهارم تحت عنوان عامل توجه به کارکنان نام‌گذاری شد. عامل پنجم تحت عنوان واگذاری مسئولیت نامیده شد. عامل ششم تحت عنوان روشن‌بودن راهبردها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان نامیده شد. عامل هفتم تحت عنوان شفاف‌بودن نقش‌ها نامیده شد و درنهایت عامل هشتم تحت عنوان اعطای اختیارات نام‌گذاری شد.

سؤال دوم پژوهش این بود که آیا عوامل شناسایی شده بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت تأثیر دارد؟ به‌منظور بررسی سؤال دوم از رگرسیون چندگانه استفاده شد که نتایج در نمودار ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل نهایی حاصل از تأثیر عوامل شناسایی شده بر توانمندی

با توجه به شکل ۳ عوامل تأثیرگذار عواملی هستند که مقدار سطح معنی‌داری آنها کم‌تر از ۰/۰۵ است. عواملی که سطح معنی‌داری آنها بیشتر ۰/۰۵ است، اصلاً تأثیر ندارند. چون سطح معنی‌داری عوامل مشارکت‌دادن به کارکنان، توجه به کارکنان، واگذاری مسئولیت به کارکنان، روشن بودن اهداف، اعطای اختیارات و شفاف بودن نقش‌ها و سطح معنی‌داری کم‌تر از ۰/۰۵ است ۰/۰۰۲ به‌عنوان عوامل تأثیرگذار شناخته شدند. بنابراین، تنها این عوامل بر متغیر وابسته پژوهش تأثیر دارند.

باتوجه به نتایج پژوهش عامل مشارکت به کارکنان تأثیر $\beta = 0.12$ و عامل شفاف بودن

نقش‌ها با کم‌ترین میزان تأثیر $\beta = -0/62$ بر توانمندسازی کارکنان تأثیرگذارند. همچنین مشخص شد میانگین میزان توانمندسازی در جامعه مورد مطالعه برابر با $2/96$ است که در مقایسه با میانگین نظری $2/5$ نمره قابل قبولی است، ولی می‌تواند افزایش یابد. همچنین از میان متغیرهای مستقل به ترتیب ایجاد فرصت یادگیری از سوی سازمان با نمره $(2/50)$ ، اهمیت سازمان به کارکنان $(2/57)$ ، امکان رشد $(2/60)$ ، روشن بودن اهداف و سیاست‌ها $(2/92)$ ، نادیده گرفته شدن اشتباهات غیرعمدی $(2/51)$ ، انتظارات بالا از کارکنان $(3/03)$ ، وجود افراد توانا و مناسب در سازمان $(2/61)$ و وجود افراد مسئولیت‌پذیر در سازمان $(2/55)$ از میانگین نظری $(2/50)$ بیشتر یا مساوی میانگین نظری هستند، اما نمره میانگین سایر متغیرهای مستقل از مقدار میانگین نظری پایین‌تر است. بدین ترتیب، نمره میانگین متغیرهایی که در عامل اول جمع شده‌اند، به ترتیب واگذاری اختیارات از سوی مدیریت با نمره میانگین $2/06$ است که نشان‌دهنده عدم واگذاری اختیارات از سوی مدیران و سازمان به کارکنان است. میانگین متغیر همکاری کارکنان برابر با $2/13$ است که نشان عدم وجود همکاری بین کارکنان است. نمره میانگین تشویق کار گروهی برابر با $2/04$ است که نشان‌دهنده این است که کارگروهی در سازمان مورد مطالعه تشویق نمی‌شود و کارها به صورت انفرادی انجام می‌شود. میانگین نمره دسترسی به اطلاعات برابر با $2/37$ به دست آمده است که نشان‌دهنده عدم دسترسی کارکنان به اطلاعات کاری است. میانگین نمره مشارکت برابر با $2/05$ به دست آمد که نشان‌دهنده عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مهم سازمانی است. میانگین ارتباطات برابر با $2/07$ به دست آمد که نشان‌دهنده عدم وجود ارتباطات کاری مناسب است. به کارگیری استعدادها با نمره میانگین $2/20$ نیز نشان‌دهنده این است که سازمان از تمامی استعدادهای کارکنان استفاده نمی‌کند. نمره میانگین تعهد سازمانی برابر با $1/96$ به دست آمده است که این نیز نشان‌دهنده این است که کارکنان به سازمان تعهد بالایی ندارند. در نهایت استفاده از قابلیت‌های افراد نیز با میانگین $2/10$ نشان‌دهنده این است که از تمامی قابلیت‌ها و ظرفیت‌های کارکنان در سازمان استفاده نمی‌شود.

میانگین متغیرهای جمع شده در عامل دوم به ترتیب: توجه به عملکرد کارکنان با نمره میانگین

۱/۹۵ نشان‌دهنده عدم توجه و ارزیابی عملکرد کارکنان است. حمایت رهبری با نمره میانگین ۲/۰۶ نشان‌دهنده عدم حمایت کارکنان از سوی مدیریت سازمان است. متغیر حمایت سازمان از تصمیم جمعی با نمره میانگین ۱/۹۳ نشان‌دهنده عدم حمایت سازمان از تصمیم‌گیری گروهی و جمعی است. متغیر بهادادن به کارکنان با نمره میانگین ۱/۹۲ نشان‌دهنده عدم بهادادن به کارکنان است. متغیر وجود فرصت‌های پیشرفت با نمره بسیار پایین ۱/۸۷ نشان‌دهنده عدم وجود فرصت‌های پیشرفت در سازمان مورد مطالعه است. متغیر توجه به شایستگی‌ها با نمره ۲/۱۴ نشان‌دهنده عدم توجه به شایستگی‌های فردی کارکنان است. متغیر تفویض اختیار با نمره میانگین ۲/۲۳ نشان‌دهنده عدم تفویض اختیار و تصمیم‌گیری متمرکز است. متغیر اعتماد سازمان به کارکنان با نمره ۲/۱۰ نشان‌دهنده عدم اعتماد سازمان به کارکنان است. همچنین نمره میانگین متغیر وجود منابع عدد ۱/۹۰ به‌دست آمد که نشان‌دهنده قراردادن منابع سازمانی در اختیار کارکنان است و در نهایت متغیر خودباوری نیز با نمره میانگین ۱/۸۹ نشان‌دهنده خودباوری پایین کارکنان است.

میانگین متغیرهای جمع‌شده در عامل سوم به‌ترتیب: متغیر آموزش با نمره ۲/۲۱ نشان‌دهنده این است که به کارکنان آموزش‌های درون‌سازمانی داده نمی‌شود. متغیر زمینه‌های شکوفایی استعداد با میانگین ۱/۸۰ نشان‌دهنده عدم توجه سازمان به شکوفاکردن استعداد کارکنان است. متغیر الگوسازی با نمره میانگین ۱/۸۵ نشان‌دهنده عدم توانایی سازمان در به‌وجودآوردن الگو و نمادهای مناسب برای کارکنان است. متغیر پاداش با نمره میانگین ۲/۲۱ نشان‌دهنده این است که سازمان پاداش مناسب براساس عملکرد به کارکنان پرداخت نمی‌کند. متغیر برنامه‌های آموزشی مناسب با میانگین ۲/۴۷ نشان‌دهنده نبود برنامه‌های آموزشی مناسب در سازمان برای کارکنان است و در نهایت متغیر علاقه به سازمان با نمره میانگین ۲/۲۰ نشان‌دهنده این است که کارکنان چندان به سازمان و کار خود علاقه ندارند.

میانگین متغیرهای جمع‌شده در عامل چهارم به‌ترتیب: متغیر کارچالشی با میانگین ۲/۱۷ نشان‌دهنده این است که کارکنان کار خود را چالش‌برانگیز و جالب نمی‌دانند. متغیر مسیر شغلی با نمره میانگین ۱/۹۶ نشان‌دهنده این است که کارراه‌ها و مسیرهای شغلی کارکنان به‌درستی برای

آنها تعریف نشده است و در نهایت متغیر خلاقیت با نمره میانگین ۲/۲۴ نیز نشان‌دهنده نبود خلاقیت زیاد بین کارکنان است.

میانگین متغیرهای جمع‌شده در عامل پنجم به ترتیب: متغیر آمادگی برای انجام کارهای مشکل با میانگین ۲/۴۳ نشان‌دهنده عدم تمایل زیاد کارکنان برای انجام کارهای مشکل است. متغیر وفاداری به سازمان با میانگین ۲/۱۲ نشان‌دهنده عدم وفاداری کارکنان به سازمان است و در نهایت متغیر مهارت با نمره میانگین ۲/۲۷ نشان‌دهنده عدم نیاز شغل کارکنان به مهارت زیاد است.

میانگین متغیرهای جمع‌شده در عامل ششم به ترتیب: متغیر درک کارکنان از راهبردهای سازمانی با میانگین ۲/۴۲ نشان‌دهنده عدم درک کارکنان از اهداف و راهبردی‌های سازمانی هستند و رهبردهای سازمانی برای کارکنان دقیق تعریف نشده است و کسب اجازه از مافوق در تصمیمات با نمره میانگین ۲/۴۱ (معکوس) نشان‌دهنده این است که کارکنان برای انجام کارها باید از مافوق خود اجازه بگیرند.

میانگین متغیرهای جمع‌شده در عامل هفتم به ترتیب: متغیر روشن‌بودن الگوی ارتباطات سازمانی با میانگین ۲/۳۵ نشان‌دهنده عدم وجود الگوهای ارتباطی روشن در سازمان است و در نهایت متغیر روشن‌بودن دلایل انجام کار با میانگین ۲/۲۶ نشان‌دهنده عدم روشن‌بودن دلایل انجام کارها برای کارکنان است.

همچنین در خصوص تطبیق یافته‌های این تحقیق با یافته‌های پیشین می‌توان گفت آموزش، تفویض اختیار و به‌کارگیری نظام مشارکت، مشابه پژوهش یافته‌های صالح و همکاران (۱۳۹۵) است. روشن‌بودن اهداف، حمایت، آموزش و مدیریت مشارکتی با یافته‌های گنجی و همکاران (۱۳۹۵) و تابلوی و ستوان (۱۳۹۴) همسو است. تفویض اختیار و اهداف روشن با یافته‌های تحقیقات مشبکی و مهدی‌زاده (۱۳۹۰) همسو است. آموزش، اختیار و مسئولیت‌پذیری با یافته‌های تحقیق ایران‌زاده و بابائی هروی (۱۳۸۹) همسو است. اختیار، آموزش، روشن‌بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، مشارکت، مسئولیت و اهمیت‌دادن با یافته‌های سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷) همسو

است. حمایت به‌عنوان یکی از عوامل شناسایی‌شده با یافته‌های چادوری و همکاران (۲۰۱۳) و تارنیزمانی و حسن (۲۰۱۰) همسو است. اعتماد، حمایت، مدیریت مشارکتی و آموزش با یافته‌های پژوهش واگنر و همکاران (۲۰۱۰) مشابه است.

پیشنهادها

همان‌طور که نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد از بین هشت عامل شناسایی‌شده، شش عامل (مشارکت، توجه به کارکنان، واگذاری مسئولیت، روشن‌بودن اهداف، شفاف‌بودن نقش‌ها و اعطای اختیارات) بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. همچنین نتایج حاصل از میانگین نمرات این متغیرها در مقایسه با میانگین نظری نشان‌دهنده پایین‌بودن نمره میانگین این متغیرهاست. براین اساس، پیشنهادهای زیر براساس نتایج حاصله ارائه می‌شود:

تحقیقات نشان می‌دهد یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بحث مشارکت‌دادن کارکنان در مسائل سازمان است. این تحقیق نیز نشان داد، مهم‌ترین عامل مؤثر بر توانمندسازی، مشارکت کارکنان است. لذا مشارکت فردی و گروهی کارکنان و تقویت روحیه مشارکت در آنها برای رفع مشکلات و بهبود مستمر در تمام امور سازمان و محیط کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد.

از آنجا که میزان توانمندسازی کارکنان در جامعه مورد مطالعه در حد مناسبی نیست، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران با ایجاد و پرورش روح توانمندی، خطرپذیری و مسئولیت‌پذیری باعث شوند که بهترین و مناسب‌ترین شیوه‌های توانمندی کارکنان در سازمان مورد مطالعه اجرا شود.

یکی از عوامل شناسایی‌شده به‌عنوان منبع ایجاد توانمندسازی در کارکنان، حمایت سازمانی است که در آن، مدیران با واگذاری مسئولیت‌ها به زیردستان، شرایط برای دسترسی کارکنان به اطلاعات، استفاده از ارتباطات و... را فراهم می‌کنند. این حمایت‌ها و دادن بازخوردهای تشویقی‌آمیز از سوی مدیران، موجب می‌شود که افراد توانایی خود را برای موفقیت در انجام وظیفه به کار گرفته و از انگیزه و اشتیاق بیشتری برای ادامه کار برخوردار شوند.

پیشنهاد می‌شود که در تدوین راهبرد سازمان، به عامل آموزش، به‌عنوان عامل تأثیرگذار توجه ویژه‌ای شود و برنامه‌های آموزشی در این راستا تدوین شود. برای هرچه مفیدتر بودن نتایج برنامه‌های آموزش باید در هر یک از کارکنان، احساس آزادی بیان عقاید و ایده‌های مربوط به مسایل کاری تقویت شود، تا بدون هیچ نگرانی و دغدغه‌ای، به بیان نظرات خود در حیطه کاری مربوطه تمایل کامل داشته باشند.

بی‌شک، آموزش یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکا به روش‌های علمی اجرا و حمایت شوند. آموزش و مشارکت از طریق گردهمایی‌های دوره‌ای، کارگاه‌های آموزشی و سخنرانی‌های مدیر، قابل دستیابی است.

کارکنان باید از خط‌مشی، چشم‌انداز و مأموریت سازمان مربوطه اطلاع کافی داشته باشند، چراکه بدون کسب این اطلاعات، کارکنان راه درست را تشخیص نخواهند داد و هر یک برای رسیدن به اهدافی که تعریف مشترک و واحدی ندارند، سعی بیهوده خواهند کرد. برآیند کار نیز جز تفرق، سرخوردگی و تضییع توانایی‌های بالقوه آنان نخواهد بود. لذا باید به طرق مختلف، اطلاعات مذکور به کارکنان انتقال داده شود تا کارکنان از توانایی و توانمندی خود در مسیری تعریف‌شده و مشخص، استفاده کنند.

کارکنان با علم به خط‌مشی، چشم‌انداز و مأموریت سازمان، برای منحرف‌نشدن از مسیر اصلی، نیازمند کسب اطلاعات در زمینه میزان پیشرفت سازمان و تحقق چشم‌انداز و مأموریت آن هستند تا در صورت نیاز، به اصلاح روش‌های کاری و تقویت توانمندی خود بپردازند. اطلاع‌رسانی در این زمینه نیز می‌تواند در قالب بروشورها یا هفته‌نامه‌های داخلی سازمان و نیز استفاده از وبلاگ باشد.

محدودیت‌های این تحقیق شامل محدودیت‌های عمدی؛ جامعه آماری انتخاب‌شده تنها کارکنان سازمان و اداره کل بیمه سلامت استان تهران است. محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهشگر بود. البته سعی شد با برانگیختن حس همکاری و توجه به امر

تحقیق بین کارکنان این نقیصه رفع شود. محدودیت دیگر واریانس به‌دست آمده در تحلیل عاملی بوده است. میزان واریانس به‌دست آمده ۶۶ است).
با توجه به محدودیت‌های ذکر شده، (همان‌گونه که در محدودیت پژوهش اشاره شد که محقق تنها ۶۶ واریانس را تبیین نموده است)، توصیه می‌شود، سایر پژوهشگرها در جهت شناسایی عوامل دیگر اضافه بر آنچه که محقق به‌دست آورده است، تلاش نمایند.

منابع

- ایرانزاده، س. و بابایی هروی، ص. (۱۳۸۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در توانمندسازی به روش TOPSIS، فراسوی مدیر، ۹۵ - ۸۴.
- تابلی، حمید و ستوان، علی‌رضا (۱۳۹۴). بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در استان کرمان، کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی، شیراز، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران.
- دامن‌پاک، جمشید (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان بانک سپه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ حیدری، حامد و شهبازی مرادی، سعید (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، ش ۲.
- صالح، سیده‌مهسا؛ زارعی، آیدا و مهردوست، کامران (۱۳۹۵). اولویت‌بندی عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان به روش TOPSIS (مطالعه موردی: بانک سینا در رشت)، اولین کنفرانس ملی مدیریت مهندسی، آستانه اشرفیه، مؤسسه آموزش عالی مهر آستان گیلان.
- گنجی، فاطمه؛ کریمی، آیت و خوارزمی رحیم‌آبادی، رحمت‌اله (۱۳۹۵). شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی مطالعه کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهر ماهشهر، چهارمین همایش علمی - پژوهشی علوم تربیتی و روان‌شناسی، آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران: انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- محمدی، حامد (۱۳۸۸). عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی تعاون، سال بیستم، ش ۲۰۴ و ۲۰۵.
- مشبکی، اصغر و مهدی‌زاده، هدایت (۱۳۹۰). ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های تولیدی - صنعتی تبریز، قابل‌بازیابی در: سایت جامع مدیریت مدیریار.
- منوریان، عباس و نیازی، حمیدرضا (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- یحیی‌پور، محسن (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت برق (مطالعه موردی: شرکت توزیع برق استان گلستان). کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و سامانه‌های مالی، دبی، شرکت پنداران‌دیش رهپو.
- Ahn, Y. H., & Choi, J. (2015). Factors affecting Korean nursing student empowerment in clinical practice. *Nurse education today*, 35(12), 1301-1306.

- Akgunduz, Y., & Bardakoglu, O. (2017). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. **Current Issues in Tourism**, 20(14), 1510-1526.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1999). **Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership**. New York: Morrow.
- Carter Mcnamard, (2001), **Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations)**, <http://www.Strategicplanning.com>.
- Dhladhla, T. J. (2011). **The influence of leader behaviour, psychological empowerment, job satisfaction, and organizational commitment on turnover intention** (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- Dubrin A J, (2010). **Principles of Leadership**. 6th edition South Western engage-learning Canada.
- Ergenli, A, Saglam, G & Selin, M (2007), Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, **Journal of Business Research**, vol. 60, pp.
- Evans, James.R&Lindsay, William .M (2007), **The management and control of Quality**, fifth edition.
- Ferreira, J., Caetano, A., & Neves, J. (2011). **Manual de psicossociologia das organizações** (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. **Academy of management review**, 32(4), 1180-1198.
- H. Appelbaum, S., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2014). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure—Part I. **Industrial and Commercial Training**, 46(7), 379-386.
- Han, S. H., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2016). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. **Human Resource Development International**, 19(2), 98-115.
- HEMA, G. (2016). Employee Empowerment. **Indian Journal of Applied Research**, 6(2).
- Huczynski, A, AND D Bachnan (2001), **organizational behavior** , Fourth Edition , Prentice Hall.
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 65(1), 58-79.
- Kanter, R.M. (1983), **The Change Masters : Innovations for productivity in American Corporation**. New York: Simon & Schuster.
- Kennedy, S., Hardiker, N., & Staniland, K. (2015). Empowerment an essential ingredient in the clinical environment: A review of the literature. **Nurse education today**, 35(3), 487-492.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H (2000), Power and empowerment in nursing: three theoretical approaches. **J. Adv. Nurs**. 31 (1), 235–241.
- Lee, A. N., & Nie, Y. (2017). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. **Educational Management Administration & Leadership**, 45(2), 260-283.

- Matthews, R. A., Diaz, W. M., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. **Personnel Review**, 32, 297-318.
- Mendoza-Sierra, M. I., León-Jariego, J. C., Orgambidez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2009). Evidencias de validez de la adaptación española de la organizational empowerment scale [Validity evidence of the Spanish adaptation of the organizational empowerment scale]. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 25, 17-28.
- Mendoza-Sierra, M. I., Orgambidez-Ramos, A., León-Jariego, J. C., & García-Carrasco, A. M. (2014). Service climate as a mediator of organizational empowerment in customer-service employees. **The Spanish Journal of Psychology**, 17, 1-10
- Nwachukwu, S. C. (2015). **Social Capital, Empowerment and Development Needs in South Eastern Nigeria: A Case Study of Cooperatives in Owerri**, Nigeria: a Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Sociology in the University of Canterbury (Doctoral dissertation, University of Canterbury).
- Randolph, W. A., & Kemery, E. R. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 18(1), 95-106.
- Roy, Yong. Joo Chua & Sheena. S. Lyenger, (2005), "Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations, **Research in Organizational Behaviors**, Vol.27, p.43-49.
- Singh, S., Deo Kodwani, A., & Agrawal, R. K. (2013). Role of lifestyle orientation and perceived organizational functioning in psychological empowerment of IT professionals. **Benchmarking: An International Journal**, 20(3), 396-418.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of management journal**, 39(2), 483-504. ISO 690.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). **Musings on the past and future of employee empowerment**. Handbook of Organizational Development. Thousand Oaks: Sage.
- Thomas, Kenneth, w & Velthouse, Betty .A (2002) Cognitive, Elements of Empowerment, An Inter pretive Model of intrinsic task Motivation, **Academy of Management Review**, v01 .15, No.4.
- Tubbs, S.L., Moss, S. (2000), **Human Communication** (8th Ed.), New York: McGraw-Hill.
- Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. **Journal of nursing management**, 18(4), 448-462.
- Watkins, C., Hart, P. L., & Mareno, N. (2016). The effect of preceptor role effectiveness on newly licensed registered nurses' perceived psychological empowerment and professional autonomy. **Nurse education in practice**, 17, 36-42.
- Wilkinson, A., Dundon, T., & Marchington, M. (2013). **Employee involvement and voice**. **Managing Human Resources**, 5th ed., Chichester, Wiley, 268-288.