



## شناسایی ابعاد توانمندساز سازمانی کارکنان با رویکرد روانی

منوچهر نوروزی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران  
رضا یوسفی سعیدآبادی: استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (\* نویسنده مسئول)  
rezayusefi2022@gmail.com  
مریم تقوایی یزدی: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

توانمندساز سازمانی کارکنان، سلامت روانی، کارکنان آموزش و پرورش

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۲

تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۸/۱۴

**زمینه و هدف:** رویکرد روانی از مؤلفه‌های مؤثر بر مکانیزم‌های توانمند ساز سازمانی می‌باشد؛ از این‌رو، در این پژوهش سعی می‌شود تا ابعاد توانمندساز سازمانی کارکنان با رویکرد روانی شناسایی گردد.

**روش کار:** روش پژوهش آمیخته اکتشافی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان منتخب سازمان آموزش و پرورش استان مازندران با سابقه مدیریت و سیاست گذاری روش دلفی بود، حجم نمونه در بخش کیفی با در نظر گرفتن قانون اشباع به تعداد ۲۰ نفر تعیین شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل کارکنان ادارات آموزش و پرورش ۳۲ منطقه شهرستان‌های استان مازندران بود. در بخش کمی حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۳۲۰ نفر تعیین شد. ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تکنیک دلفی و در بخش کمی از آزمون فریدمن استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که از نظر اولویت بندی ابعاد توانمند ساز سازمانی کارکنان به ترتیب زیر می‌باشد. (۱) تصمیم‌گیری (۲) مهارت‌های شهروندی (۳) ویژگی‌های فردی (۴) همکاری.

**نتیجه‌گیری:** به طور کلی می‌توان بیان داشت که توانمند سازی کارکنان با توجه به رویکرد روانی می‌تواند روش جدیدی باشد که به منظور افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و برعکس مورد استفاده مدیران قرار گیرد و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Noruzi M, Yousefi Saeed Abadi R, Taghvaei Yazdi M. Identifying Organizational Empowering Dimensions of Employees with a Psychological Approach. Razi J Med Sci. 2022;29(8):215-222.

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با 3.0 CC BY-NC-SA صورت گرفته است.



Original Article

## Identifying Organizational Empowering Dimensions of Employees with a Psychological Approach

**Manuchehr Noruzi:** PhD student of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

**Reza Yousefi Saeed Abadi:** Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran (\* Corresponding author) rezayusefi2022@gmail.com

**Maryam Taghvae Yazdi:** Assistant Professor of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Empowerment is the most important challenge for managers in this era. Because organizations are subject to rapid and unpredictable changes. Among the most important factors of these changes, we can mention the increasing global competition, the development and expansion of information technology, and changes in the characteristics and demands of customers. The change in the conditions of today's organizations has led to a change in their attitude towards human resources. In this situation, the employees of the organization have become the main operators of the workflow and partners of the organization. Empowerment, as one of the approaches to human resources development in the last few decades, has become the basis for many positive developments in the implementation of the work activities of employees. In today's changing conditions, organizations have no choice but to make proper use of human resources. Based on this, the only factor that creates balance in the organization will be employee empowerment. Empowerment is a tool that aligns individual goals with organizational goals and creates the belief that the progress of the organization will bring benefits to the employees. Empowering people means encouraging people to participate more in decisions that are effective in their activities, that is, providing a space for people to be able to create good ideas and bring them to life. Empowerment is a vital element of business in the new world. Goals such as getting closer to the customer, improving services, continuously providing innovation, increasing productivity, and taking control of the field will be achieved for organizations that have found new ways to empower their employees. Empowerment is a new stimulus for growing organizational environments that leads to employee mobility and creativity. On the other hand, due to the rapid growth of technology and the change in work, as well as the replacement of computers, robots, and fully automatic devices in jobs, important strategic empowerment for the development of various organizations to adapt to external changes and one It is one of the main issues of organizations. On the other hand, the main feature of empowering employees is aligning individual and organizational goals. In any case, empowerment can be seen as including a set of measures and methods that change the behavior of employees and make them more ready to take better decisions according to the conditions of the organization and by presenting Khalatit, in demanding team activities, should lead the organization in the direction of productivity. On the other hand, one of the effective factors of organizational effectiveness in sports environments is skilled and efficient human resources. The findings showed that there is a relationship between employee empowerment and job satisfaction. Also, empowered employees are likely to increase their motivational feelings, which helps them to gain the necessary power and control and acquire the necessary knowledge and skills to address the needs of customers. obtain It seems that the psychological approach is one of the other effective components of

### Keywords

Organizational Enabler  
Of Employees,  
Mental Health,  
Education Staff

Received: 03/09/2022

Published: 05/11/2022

organizational empowerment mechanisms, and according to past studies, the psychological approach is also influenced by the human spirit and its dimensions; Therefore, in this research, an attempt is made to identify the organizational empowering dimensions of employees with a psychological approach.

**Methods:** The research method was a combination of exploratory mixed research (qualitative-quantitative). The statistical population of the research in the qualitative part included the selected experts of Mazandaran Education Organization with experience in management and policy-making, to reach a consensus in the Delphi method, the sample size in the qualitative part was determined by taking into account the law of saturation to the number of 20 people. And in the quantitative part, the statistical population included the employees of education departments of 32 districts and cities of Mazandaran province. In the quantitative section, the sample size was determined to be 320 using the Karjesi and Morgan table. The sampling method in the quantitative part was random. The method of collecting information is the library method, and the measurement tool in the qualitative part is a semi-structured interview in the quantitative part, it includes a researcher-made questionnaire, the questions of which were taken from the data obtained from the interview. Determining the validity of the present research questionnaire was carried out by two methods: 1. Formal and 2. Content. In the formal method, the questionnaire was given to a group of experts. To analyze the data, the Delphi technique was used in the qualitative part and the Friedman test was used in the quantitative part.

**Results:** The findings showed that in terms of prioritization, the dimensions of organizational empowerment of employees are as follows. 1) Decision making 2) Citizenship skills 3) Individual characteristics 4) Cooperation.

**Conclusion:** Empowering employees is a new method that is used by managers to increase productivity by increasing employees' commitment to the organization and vice versa. Empowerment is a different way for people to work with each other, and its main goal is to change the management structure from a traditional and pyramidal form to a cooperative structure. Empowerment is not only a kind of internal work motivation but also an active motivational tendency. Empowerment, as a new way of creating motivation, has become one of the hottest topics in management today. The existence of rapid changes, technological advances, and open and hidden competition in the world has made the importance and necessity of empowerment more obvious. Empowerment is achieved through internal and external challenges of the organization. External challenges include increasing the acceleration of changes, a competitive environment, new expectations of customers, and new market conditions. Internal challenges emphasize the maintenance of existing human resources, increasing the level of motivation, growth, and flourishing of talent and skills of employees. Empowerment is widely used in different ways. Many managers in the workplace talk about empowerment, and writers and experts recommend empowerment management as a solution to many organizational problems. Empowerment has been used for years in areas such as social work, urban redevelopment, and foreign development.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Noruzi M, Yousefi Saeed Abadi R, Taghvaei Yazdi M. Identifying Organizational Empowering Dimensions of Employees with a Psychological Approach. Razi J Med Sci. 2022;29(8):215-222.

**\*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.**

## مقدمه

توانمندسازی مهمترین چالش مدیران در عصر حاضر است. زیرا سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی قرار دارند. از مهمترین عوامل بروز این تغییرات، میتوان به رقابت روزافزون جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و بروز تغییرات در ویژگی‌ها و خواسته‌های مشتریان اشاره کرد. تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط، کارکنان سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند (۱). توانمندسازی به عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی در چند دهه اخیر، زمینه‌ساز تحولات مثبت و فراوانی در اجرای فعالیتهای کاری کارکنان شده است. در شرایط متغیر امروزی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی ندارند. بر این اساس تنها عامل ایجادکننده تعادل در سازمان توانمندسازی کارکنان خواهد بود. در واقع توانمندسازی ابزاری است که هدف‌های فردی را با اهداف سازمانی هم‌سو کرده و این باور را ایجاد می‌کند که پیشرفت سازمان منافع کارکنان را به همراه خواهد داشت (۲). توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آن‌ها مؤثر است، یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آن‌ها را به عمر تبدیل کنند. توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب‌وکار در دنیای نو است. اهدافی مانند نزدیک‌تر شدن به مشتری، بهبود خدمات، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان‌هایی به دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن کارکنانشان یافته‌اند (۳).

توانمندسازی محرک جدیدی برای محیط‌های سازمانی در حال رشد است که منجر به تحرک و خلاقیت کارکنان می‌گردد. از طرف دیگر به دلیل رشد سریع فناوری و تغییر ماهیت کارها و همچنین جایگزین رایانه‌ها، رباط‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار در مشاغل، توانمندسازی راهبردی مهم برای توسعه سازمان‌های مختلف در جهت تطابق با تغییرات خارجی و یکی از مسائل اصلی سازمان‌هاست (۴). از طرفی، ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان، همسو کردن اهداف فردی و

سازمانی است. به هر حال، توانمندسازی را می‌توان در برگیرنده مجموعه تدابیر و رویه‌هایی دانست که به کمک آن، رفتار کارکنان را دچار تغییر نموده، آن‌ها را تادری می‌سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهتری تصمیمات را اتخاذ و با ارائه خلاقیت در تالب فعالیت‌های تیمی، سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت کند. از طرف دیگر، یکی از عوامل مؤثر اثربخشی سازمانی در محیط‌های ورزشی، نیروی انسانی ماهر و کارآمد است (۵). مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی به‌طور مثبت و قابل توجهی توانمندسازی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، که می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد (۶). با این حال، نه مدیریت دانش و نه سیستم‌های اطلاعاتی ثابت نشده‌اند که ارتباط مثبتی با عملکرد کارکنان دارند. علاوه بر این، توانمندسازی کارکنان به‌طور مثبت و قابل توجهی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد کارکنان را واسطه قرار داد. علاوه بر رابطه بین سیستم‌های اطلاعاتی و عملکرد کارکنان اصالت / ارزش این یکی از معدود مطالعاتی است که روابط بین مدیریت دانش، سیستم‌های اطلاعاتی و توانمندسازی کارکنان بر عملکرد کارکنان و برای اولین بار این مدل را روی شرکت‌های صنایع دارویی در اردن آزمایش کرد (۷). نتایج مطالعات نشان داد که بین مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد (۸). کیم (Kim) و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود نشان دادند که عوامل سازمانی توانمندسازی و انگیزه در افزایش تعهد کارکنان نقش دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که احساسات و درک مثبت کارمندان از جنبه‌های مختلف شغلی و شغلی آن‌ها منجر به تعهد سازمانی بالاتری می‌شود که نشان می‌دهد این توانایی روانی یک کارمند است که به ذات مربوط می‌شود (۹). توسی (Tucci) و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان درک رهبری و توانمندسازی در محل کار انجام دادند. نتایج نشان داد که همبستگی نظر کارگران با رهبر و سطح درک شده از توانمندی آن‌ها وجود دارد (۱۰). جانک (Janke) و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه خود نشان داد که بین ایجاد توانمندسازی منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان ارتباط جدی وجود دارد همچنین بین مولفه‌های توانمندسازی منابع انسانی با عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد (۱۱). نتایج مطالعه

می‌باشد، از منابع زیر، اقدام به جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر گردیده‌است:

الف) کتابخانه‌ای (اسنادی): جهت گردآوری داده‌های پژوهش، بخشی از کار به صورت نظری انجام گرفته است که در این بخش از کتاب‌ها، مقالات، رساله‌ها و پژوهش‌ها و جستجوی کامپیوتری جهت دستیابی به مقالات و رساله‌های خارج از کشور استفاده شده است.

ب) روش میدانی: در این روش جهت دست‌یابی به اطلاعات و داده‌ها در دو مرحله کمی و کیفی انجام شده است.

۱) مرحله کیفی: با توجه به مراحل انجام تحقیق، مناسب‌ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، مصاحبه با خبرگان (۲۰ نفر خبرگان منتخب سازمان آموزش و پرورش استان مازندران با سابقه مدیریت و سیاست‌گذاری) بوده است. ۲) مرحله کمی (پرسشنامه): با توجه به اهداف پژوهش و ماهیت آن، مناسب‌ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، برای تعیین مدل نهایی تحقیق، استفاده از تکمیل پرسشنامه‌ها بین نمونه‌های انتخاب شده از بین اعضای جامعه هدف بوده است. علت انتخاب این روش به عنوان یک روش جمع‌آوری اطلاعات، اقتضای هدف پژوهش و لزوم کسب اطلاعات معتبر بود. روش تحقیق در این پژوهش ترکیبی است: بخش کیفی؛ برای رسیدن از مدل اولیه پیشنهادی به مدل اصلاحی (ثانویه) تحقیق، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی انجام شد و بخش کمی، برای رسیدن از مدل ثانویه به مدل نهایی تحقیق، با نظرسنجی از نمونه‌های آماری و بکارگیری معادلات سارختری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت.

### یافته‌ها

به منظور پاسخگویی به سوال تحقیق با توجه به مراحل کیفی پژوهش حاصل از پاسخ خبرگان پژوهش در تکنیک دلفی در چهار مرحله. همچنین با توجه به بخش کمی پژوهش، پایایی به روش همسانی درونی برای هر بعد، روایی هم‌گرایی و تشخیصی (تمایز سازه‌های استخراجی بر اساس مدل نهایی) مورد تایید قرار

افلی (Afeli) و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی رابطه وجود دارد. همچنین کارکنان توانمند به احتمال زیاد احساسات انگیزشی خود را افزایش می‌دهند که این موضوع به آن‌ها کمک می‌کند تا قدرت و کنترل لازم را کسب کرده و دانش و مهارت‌های لازم را برای رسیدگی به نیازهای مشتریان به دست آورند (۱۲). به نظر می‌رسد، رویکرد روانی از دیگر مؤلفه‌های مؤثر بر مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی باشد و طبق مطالعات گذشته، رویکرد روانی نیز تحت تأثیر روحیه انسانی و ابعاد آن قرار می‌گیرد؛ از این رو، در این پژوهش سعی می‌شود تا ابعاد توانمندساز سازمانی کارکنان با رویکرد روانی شناسایی گردد.

### روش کار

این پژوهش از نظر هدف، تحقیقی کاربردی است. روش تحقیق ترکیبی و طرح تحقیق نیز از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان منتخب سازمان آموزش و پرورش استان مازندران با سابقه مدیریت و سیاست‌گذاری، جهت اتفاق نظر در روش دلفی بود. جامعه آماری در بخش کمی شامل کارکنان ادارات آموزش و پرورش ۳۲ منطقه و شهرستان‌های استان مازندران به تعداد ۱۹۲۹ نفر بود. با توجه به روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش در مرحله کیفی، تعداد نمونه خاصی در ابتدا مشخص نشد و نمونه‌گیری به صورت دردسترس تا آنجا ادامه پیدا نمود تا پس از ۲۰ مصاحبه اشباع نظری حاصل گردید. در رویکرد کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند "نمونه‌های حاوی اطلاعات غنی" استفاده شد، و پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، کسانی را انتخاب کرد، که بتوانند در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند. حجم نمونه در قسمت کمی تحقیق با توجه به تعداد جامعه آماری و بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۲۰ نفر تعیین شد، برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. در این پژوهش با توجه به این که روش گردآوری اطلاعات میدانی

**جدول ۱- گویه‌های مربوط به مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی**

شماره گویه	متغیر میانجی (توانمندساز سازمانی کارکنان)
۴۲ تا ۴۹	ویژگی‌های فردی
۵۰ تا ۵۵	مهارت‌های شهروندی
۵۶ تا ۵۸	تصمیم‌گیری
۵۹ تا ۶۲	همکاری

**جدول ۲- نتایج آزمون فریدمن (میانگین رتبه‌های ابعاد توانمندساز سازمانی کارکنان)**

رتبه میانگین	ابعاد
۴/۳۹	تصمیم‌گیری
۴/۳۰	مهارت‌های شهروندی
۳/۹۹	ویژگی‌های فردی
۳/۹۰	همکاری

**جدول ۳- نتایج آزمون فریدمن (نتیجه معناداری ابعاد توانمندساز سازمانی کارکنان)**

میزان خطا	معناداری	درجه آزادی	کای دو $\chi^2$
۰/۰۵	۰/۰۰۰	۵	۷۰/۹۵۸

پژوهش، پایایی به روش همسانی درونی برای هر بعد، روایی هم‌گرایی و تشخیصی (تمایز سازه‌های استخراجی بر اساس مدل نهایی) مورد تأیید قرار گرفت و همچنین با توجه به ضرایب بدست آمده برای ابعاد مدل تحقیق، پرسشنامه‌های تدوین شده حاصل از این ابعاد از پایایی بالایی برخوردار بودند. که در نهایت متغیر «مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی کارکنان»، دارای چهار بعد بشرح: (۱) ویژگی‌های فردی، (۲) مهارت‌های شهروندی، (۳) تصمیم‌گیری و (۴) همکاری می‌باشد. یافته‌های حاصل در مقایسه با یافته‌های پژوهشی هیات (Hayat) و همکاران (۲۰۲۰) (۱۳)، استیاد (Stead) و همکاران (۲۰۱۰) (۱۴) نتایج یکسانی داشته است. توانمندسازی کارکنان، روش جدیدی است که به منظور افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و برعکس مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. توانمندسازی، راهی متفاوت برای کارکردن افراد با یکدیگر است و هدف اصلی آن تغییر ساختار مدیریت از شکل سنتی و هرمی به ساختار مشارکتی است (۱۵). توانمندسازی نه تنها نوعی انگیزه کاری درونی است، بلکه یک گرایش انگیزشی فعال نیز می‌باشد. توانمندسازی به عنوان شیوه

گرفت و همچنین باتوجه به ضرایب بدست آمده برای ابعاد مدل تحقیق، پرسشنامه‌های تدوین شده حاصل از این ابعاد از پایایی بالایی برخوردار بودند. که در نهایت متغیر «مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی کارکنان»، دارای چهار بعد بشرح: ۱. ویژگی‌های فردی، ۲. مهارت‌های شهروندی، ۳. تصمیم‌گیری، ۴. همکاری می‌باشد. ابعاد شایستگی شهروندی در قالب جدول ۱ نشان داده شده است.

برای رتبه بندی ابعاد توانمندسازی سازمانی کارکنان با رویکرد روانی، از آزمون فریدمن استفاده گردید که نتایج آن در جداول زیر نشان داده شده است. در این آزمون، مشخص می‌شود هر یک از مولفه‌ها و شاخص‌ها، دارای چه ترتیب اهمیتی نسبت به بقیه هستند. همان‌طور که از جدول ۳ مشخص است، از نظر اولویت بندی ابعاد توانمندساز سازمانی کارکنان به ترتیب زیر می‌باشد. (۱) تصمیم‌گیری، (۲) مهارت‌های شهروندی، (۳) ویژگی‌های فردی و (۴) همکاری.

## بحث

نتایج تحقیق نشان داد با توجه به مراحل کیفی پژوهش حاصل از پاسخ خبرگان پژوهش در تکنیک دلفی در چهار مرحله. همچنین با توجه به بخش کمی



به‌عنوان راه‌حل بسیاری از مشکلات سازمانی توصیه می‌کنند. توانمندی سال‌هاست که در حوزه‌هایی از قبیل کار اجتماعی، توسعه مجدد شهری و توسعه خارجی مورد استفاده قرار گرفته است.

### نتیجه‌گیری

به طور کلی می‌توان بیان داشت که توانمندسازی کارکنان با توجه به رویکرد روانی می‌تواند روش جدیدی باشد که به منظور افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و برعکس مورد استفاده مدیران قرار گیرد و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند.

### References

1. Guo J, Meng D, Ma X, Zhu L, Yang L, Mu L. The impact of bedtime procrastination on depression symptoms in Chinese medical students. *Sleep Breath*. 2020;24:1247-55.
2. Stegers-Jager KM, Cohen-Schotanus J, Themmen AP. Motivation, learning strategies, participation and medical school performance. *Med Educ*. 2012;46(7):678-88.
3. Tao X, Hanif H, Ahmed HH, Ebrahim NA. Bibliometric Analysis and Visualization of Academic Procrastination. *Front Psychol*. 2021;12:722332.
4. Grunschel C, Patrzek J, Fries S. Exploring reasons and consequences of academic procrastination: An interview study. *Eur J Investig Health Psychol Educ*. 2013;28(3):841-61.
5. Svartdal F, Dahl TI, Gamst-Klaussen T, Koppenborg M, Klingsieck KB. How Study Environments Foster Academic Procrastination: Overview and Recommendations. *Front Psychol*. 2020;11:540910.
6. Kármén D, Kinga S, Edit M, Susana F, Kinga KJ, Réka J. Associations between academic performance, academic attitudes, and procrastination in a sample of undergraduate students attending different educational forms. *Procedia Soc Behav Sci*. 2015;187:45-9.
7. Klassen RM, Klassen JRL. Self-efficacy beliefs of medical students: a critical review. *Perspect Med Educ*. 2018;7(2):76-82.
8. Unda-López A, Osejo-Taco G, Vinueza-Cabezas A, Paz C, Hidalgo-Andrade P. Procrastination during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review. *Behav Sci (Basel)*. 2022;12(2):38.

نویسندگان ایجاد انگیزش، به یکی از داغ‌ترین، مباحث روز مدیریت مبدل شده است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است (۱۶). توانمندسازی از طریق چالش‌های داخلی و خارجی سازمان به دست می‌آید. چالش‌های خارجی شامل افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار است. چالش‌های داخلی بیشتر تأکید بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفائی استعداد و مهارت‌های کارکنان دارد (۱۷). توانمندسازی واگذاری اختیار مسئولیت بیشتر و قدرت بخشیدن به کارکنان با ایجاد انگیزه، طراحی و ساختار مناسب، آموزش موثر با مدیریت کارآمد است. شاخص‌های توانمندسازی عبارت از آموزش، انگیزش، ساختار سازمانی، رضایت شغلی و سبک رهبری است (۵). توانمندسازی فیزیکی کارکنان یکی از جنبه‌های کلیدی برای هر سازمانی است که خواهان نائل آمدن به سطوح بالایی از عجزین شدن کارکنان، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی است. جای تعجب نیست که توانمندسازی و به دنبال آن، تأثیرات سازمانی آن مورد توجه اندیشمندان و اندیشه‌ورزان در طی دهه‌های گذشته قرار گرفته است. توانمندسازی روان‌شناختی نیز به‌عنوان «افزایش ذاتی انگیزه کار» شناخته شده است (۴). توانمندسازی، مفهومی بین رشته‌ای است (به عنوان مثال، جامعه‌شناسی، روان‌شناختی، کار اجتماعی و آموزگاری، و می‌توان آن را به عنوان چتری در نظر گرفت که می‌تواند تلاش‌های افراد و خودشکوفایی گروهی را مرتبط سازد (۱۴). برای درک مفهوم توانمندسازی در بستر توسعه، در وهله اول باید ماهیت و طبیعت قدرت را بررسی کرد. با وجود اینکه قدرت در همه جا وجود دارد ولی معنایی فراگیر از آن وجود در، ندارد و معنای آن بسته به بستر مورد استفاده می‌تواند متفاوت باشد. توانمندی بصورت گسترده به شیوه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. بسیاری از مدیران در محیط کار از توانمندسازی صحبت می‌کنند و نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت توانمندی را

9. Kim SY, Fernandez S. Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *Am Rev Public Adm.* 2014; 47(1): 4-22.
10. Tucci M, Tong K, Chia K, DiVall M. Curricular and Co-curricular Coverage of Leadership Competencies and the Influence of Extracurricular Engagement on Leadership Development. *Am J Pharm Educ.* 2019;83(2):6535.
11. Janke KK, Nelson MH, Bzowyckyj AS, Fuentes DG, Rosenberg E, DiCenzo R. Deliberate Integration of Student Leadership Development in Doctor of Pharmacy Programs. *Am J Pharm Educ.* 2016;80(1):2.
12. Afeli SA. Academic accommodation strategies for pharmacy students with learning disabilities: What else can be done? *Curr Pharm Teach Learn.* 2019;11(8):751-756.
13. Hayat AA, Kojuri J, Amini M. Academic procrastination of medical students: The role of Internet addiction. *J Adv Med Educ Prof.* 2020;8(2):83.
14. Stead R, Shanahan MJ, Neufeld RW. "I'll go to therapy, eventually": Procrastination, stress and mental health. *Pers Individ Dif.* 2010;49(3):175-80.
15. Matteucci MC, Soncini A. Self-efficacy and psychological well-being in a sample of Italian university students with and without Specific Learning Disorder. *Res Dev Disabil.* 2021 Mar;110:103858.
16. Bertrams A, Englert C, Dickhäuser O, Baumeister RF. Role of self-control strength in the relation between anxiety and cognitive performance. *Emotion.* 2013;13(4):668-80.
17. Commodari E, La Rosa VL, Sagone E, Indiana ML. Interpersonal Adaptation, Self-Efficacy, and Metacognitive Skills in Italian Adolescents with Specific Learning Disorders: A Cross-Sectional Study. *Eur J Investig Health Psychol Educ.* 2022;12(8):1034-1049.