

## انسداد سازمانی و عوامل کاهنده آن: مطالعه تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی، جوّ پیشگامی و آوای کارکنان در سازمان

طیبه امیرخانی\*، اکرم هادیزاده مقدم\*\*، سید سهیل عظیمی\*\*\*

### چکیده

آیا کارکنان، سازمان را مانعی در راه دستیابی به هدف‌های شخصی و حرفه‌ای خود می‌بینند؟ هنگامی که کارکنان معتقدند مورد حمایت هستند، عضویت آن‌ها در سازمان، مهم‌ترین جنبه از هویت اجتماعی شناخته می‌شود؛ هرچند هنگامی که احساس می‌کنند سازمان به آن‌ها آسیب می‌رساند و مانع آن‌ها می‌شود، بین خود و سازمان فاصله زیادی حس می‌کنند. هدف این پژوهش، بررسی عوامل اثرگذار بر انسداد سازمانی با تمرکز بر توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیر مستقل و نقش میانجی است. این پژوهش در میان پرستاران «بیمارستان بوعلی سینا» شهر قزوین انجام شد. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی از طریق تأثیر مثبت بر جوّ پیشگامی در سازمان موجب کاهش ادراک از انسداد سازمانی می‌شود؛ همچنین تأثیر مثبت توانمندسازی روان‌شناختی بر آوای کارکنان نیز تأیید شد.

کلیدواژه‌ها: انسداد سازمانی؛ توانمندسازی روان‌شناختی؛ جوّ پیشگامی؛ آوای کارکنان.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۹/۰۳.

\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: t\_amirkhani@sbu.ac.ir.

\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

## ۱. مقدمه

آیا کارکنان، سازمان را مانعی در راه دستیابی به هدف‌های شخصی و حرفه‌ای خود می‌بینند؟ این امر چه تأثیری بر عملکرد آن‌ها خواهد گذاشت؟ در ۲۰ سال گذشته، پژوهشگران، توجه تجربی و نظری ویژه‌ای را صرف پی‌بردن به این موضوع کرده‌اند که کارکنان در مورد کیفیت روابط با سازمان خود چه استنتاج و استنباطی دارند؟ و پیامدهای این امر چه هستند (Gibney et al. 2009). گیبینی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، به این امر اشاره می‌کنند که پژوهشگران به این نکته دست یافتند که سازمان‌ها منبع مهمی برای حمایت مادی، احساسی و اجتماعی کارکنان هستند؛ از این رو آن‌ها با هدف ارائه دیدگاه نظری کامل‌تری از روابط کارفرما و کارمند، انسداد سازمانی<sup>۲</sup> ادراک‌شده را معرفی کردند و بیان داشتند که این مفهوم به‌مثابه ادراک کارکنان درخصوص میزانی است که سازمان مانع، بازدارنده و دخالت‌کننده در رسیدن آن‌ها به هدف‌هایشان هست. گیبینی و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهش خود به این نکته دست یافتند که ادراک انسداد سازمانی، به نوعی جدایی شناختی از هویت سازمانی و فردی منجر می‌شود؛ بدین معنا که کارکنان از نظر شناختی، خود را از سازمان‌هایی که نیاز آن‌ها برای ارتقای فردی را نادیده می‌گیرد، جدا می‌کنند. با توجه به تأثیر منفی انسداد سازمانی، مطالعه عواملی که از ایجاد این ادراک در میان کارکنان جلوگیری می‌کند، اهمیت زیادی می‌یابد؛ اما پژوهشگران نتوانستند به پژوهش‌هایی درخصوص پیشایندهای آن دست یابند؛ در این راستا این پژوهش توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان متغیری در نظر گرفته است که می‌تواند مانع از شکل‌گیری ادراک انسداد سازمانی در میان کارکنان شود؛ زیرا کارکنانی که توانمندی بیشتری در کار خود احساس می‌کنند (توانمندسازی روان‌شناختی)، نیازشان به ستایش شدن و تأیید برآورده می‌شود؛ بنابراین احتمال کمتری دارد که سازمان را مانعی برای هدف‌های شخصی خود ببینند (Spreitzer, 1995). توانمندسازی علاوه بر تأثیری که به‌طور مستقیم می‌تواند بر جلوگیری از ادراک انسداد سازمانی داشته باشد، به‌طور غیرمستقیم نیز می‌تواند مانع این امر شود؛ زیرا همان‌گونه که ونگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، اشاره کرده‌اند، افراد توانمند تعهد سازمانی و رضایت بیشتری نسبت به کار خود دارند، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند و سلامت روانی بیشتری نسبت به افراد فاقد توانمندی دارند؛ ضمن اینکه خلاقیت و نوآوری بیشتری نیز در کار می‌توانند نشان دهند. با توجه به این امر، در این پژوهش فرض شده است که توانمندسازی روان‌شناختی افراد، جو نوآوری در سازمان را افزایش خواهد داد و هنگامی که این جو در سازمان ایجاد شود، کارکنان، ادراک کمتری از انسداد سازمانی خواهند داشت.

---

1. Gibney et al

2. Organizational obstruction

3. Wang et al.

از دیگر پیامدهای غیرمستقیم توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان که می‌تواند باعث کاهش انسداد سازمانی نیز شود، افزایش آوای کارکنان<sup>۱</sup> است؛ زیرا افراد توانمند، منابع روان‌شناختی قابل توجهی را در کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ در کنار این امر باید به این نکته توجه داشت که آوای کارکنان هنگامی رخ می‌دهد که یکایک کارکنان، مشکل و ضرورت توجه به موضوعی را درک کنند. نکته مهم‌تر این است که کارکنان باید انگیزش کافی داشته باشند تا چیزی در مورد آن مشکل بگویند؛ چراکه بیان چنین مشکلاتی در زمره وظایف شغلی آن‌ها محسوب نمی‌شود. آوای کارکنان معمولاً چالشی بر وضع موجود است و ممکن است با خطر از دست دادن برخی از موقعیت‌های شغلی در سازمان نیز همراه باشد (Detert & Edmondson, 2011)؛ از این رو بنا بر دیدگاه راب و رابرت<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، زیربنای نظری برای تأثیر توانمندسازی بر آوای کارکنان از ماهیت اختیاری و پرخطر آوای کارکنان نشأت می‌گیرد. با توجه به این امر در این پژوهش فرض شده است که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بتواند آوای سازمانی آن‌ها را افزایش دهد و کارکنانی که آوای سازمانی بیشتری در سازمان دارند، ادراک انسداد سازمانی کمتری داشته باشند.

این پژوهش در بیمارستان بوعلی سینای شهر قزوین انجام شده است. دلیل انتخاب این جامعه آماری در این بوده است که بخش سلامت، الزامات خاص خود را دارد، بدین ترتیب که با فشار کاری بالا مواجه است و مشتریان این بخش آسیب‌پذیری بالایی دارند؛ از این رو به کارکنانی نیاز دارد که به کار خود عشق بورزند و دشواری‌های آن را بپذیرند. با توجه به این امر، شناسایی عواملی که در نهایت منجر به بهبود عملکرد کارکنان در این بخش می‌شود، اهمیت بالایی دارد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**انسداد سازمانی.** اگرچه دیدگاه‌های نخستین در خصوص روابط سازمان و کارکنان، منحصراً بر مبادله‌های اقتصادی متمرکز بوده است؛ اما امروزه سازمان را به مثابه منبعی مهم برای حمایت‌های احساسی اجتماعی در نظر می‌گیرند. کارکنان با عضویت در سازمان، احترام کسب می‌کنند که این امر می‌تواند آن‌ها را به نسبت دادن ویژگی‌های انسان‌دوستانه به سازمان سوق بدهد. گیبینی و همکاران (۲۰۱۱)، در این زمینه بیان می‌دارند که ایسنبرگر<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۶ به این نکته اشاره می‌کند که کارکنان، ادراکی در مورد میزان حمایت سازمان از آن‌ها دارند و قانون عمل متقابل مثبت آن‌ها را به این سمت سوق می‌دهد تا از سازمان در ازای تعهد سازمان به

1. EmployeesVoice  
2. Raub and Robert  
3. Eisenberger

آن‌ها حمایت کنند که این موضوع به‌عنوان حمایت سازمانی ادراک‌شده مفهوم‌سازی شده است. در مقابل، مفهوم انسداد سازمانی ادراک‌شده، مطرح شده است که بر مبنای ادراک کارکنان از روابطشان با سازمان بنا شده است. گیبینی و همکاران (۲۰۰۹)، برای مفهوم‌سازی انسداد سازمانی به این نکته اشاره می‌کنند که انسداد سازمانی ادراک‌شده، به‌نوعی ادراک کارکنان است به این که رفتار سازمان با آن‌ها، منفی است. اگرچه ممکن است کارکنان تجربه ناخوشایندی مانند مجادله با سرپرستشان، در کار داشته باشند، ولی معمولاً این موارد بر ادراک از انسداد سازمانی تأثیر نمی‌گذارد، مگر اینکه آن‌ها اعتقاد داشته باشند که سازمان در این ارتباط منفی، مسئول است. انسداد سازمانی ادراک‌شده با توجه به تفاسیری که از رفتارهای دریافت‌شده از سازمان می‌شود، می‌تواند در میان کارکنان متفاوت باشد. کارکنان ممکن است که به هدف‌های حرفه‌ای و شخصی خود برسند؛ ولی همچنان سازمان را مانعی بر سر راه خودشان ببینند، به این دلیل که کارکنان سازمان را علت دشوار شدن فرایند دستیابی به هدف‌های خود می‌دانند. از دیدگاه گیبینی و همکاران (۲۰۰۹)، انسداد سازمانی ادراک‌شده به‌طور خلاصه: ۱. نوعی ادراک است؛ ۲. از عقیده کارکنان به اینکه سازمان مانعی برای دستیابی به هدف‌های آن‌ها است و به آن‌ها صدمه می‌زند، شکل می‌گیرد؛ ۳. تنها از رفتارهایی که کارکنان به خود سازمان نسبت می‌دهند، نشأت می‌گیرد؛ ۴. لزوماً از ناامید شدن در رسیدن به هدف‌ها نشأت نمی‌گیرد؛ بلکه هنگامی که سازمان فرایند دستیابی به هدف را با دشواری مواجه کند نیز رخ می‌دهد. گیبینی و همکاران (۲۰۰۹) در تبیین مفهوم انسداد سازمانی، بیان می‌دارند که انسداد سازمانی عقیده عمومی اعضای سازمان مبنی بر میزان خیرخواهی ماهیت سازمان است؛ همچنین ادراک کارکنان را از میزانی که سازمان به آن‌ها متعهد است، نشان می‌دهد. هرچند انسداد سازمانی ادراک‌شده و نیز حمایت سازمانی ادراک‌شده از نظریه مبادله اجتماعی نشأت می‌گیرد و ارتباط بین کارمند و کارفرما را شرح می‌دهد، این دو مفهوم دارای ساختار مکمل هستند؛ به این معنا که در طول یک طیف قرار می‌گیرد (Gibney et al, 2009).

گیبینی و همکاران (۲۰۱۱) به این نکته اشاره می‌کنند که ادراک حمایت یا انسداد سازمانی، عامل مؤثری در مشارکت و یا عدم‌مشارکت ادراکی با کارفرما است. برای مثال، آن‌ها معتقدند که ادراک انسداد سازمانی، نوعی جدایی‌شناختی در هویت سازمانی و فردی ایجاد می‌کند؛ چراکه افرادی که حس بدی نسبت به خودشان دارند، اگر منشأ این احساس را سازمان بدانند، در پی جداکردن هویت خود از سازمان هستند. با توجه به این امر، شناسایی عواملی که به کاهش ادراک انسداد سازمانی منجر می‌شود، اهمیت زیادی دارد. در این راستا، یکی از عوامل فرضی در این پژوهش که می‌تواند منجر به کاهش انسداد سازمانی شود، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است؛ چراکه توانمندسازی را فرایندی می‌دانند که افراد، سازمان‌ها و جوامع می‌توانند بر مباحثی

که برای آن‌ها مهم است، تسلط یابند (Wang et al, 2011). فرناندز و ملدوگازو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) به این امر اشاره می‌کنند که امروزه مبانی نظری فزاینده‌ای بیانگر این است که توانمندسازی کارکنان به‌طور مثبتی به عملکرد آن‌ها مرتبط است. آن‌ها به این نکته اشاره می‌کنند که مطالعه‌های تجربی، رابطه مثبتی میان توانمندسازی کارکنان و چندین نگرش مهم مرتبط با کار یافته‌اند که برای مثال، می‌توان به تأثیر مثبت توانمندسازی بر نوآوری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت شغلی اشاره کرد. یانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، نیز به این نکته اشاره می‌کند، «نظریه کانتر» بیان می‌کند که فعالیت‌های کاری کارکنان توانمندشده بهبود خواهد یافت. کارکنان توانمند، فشار کاری کمتر و فرسودگی کاری کمتری دارند؛ بنابراین احتمال بیشتری دارد که کارهای خود را با موفقیت بیشتری انجام دهند و رضایت بیشتری در مورد کار داشته باشند. با توجه به این امر، انتظار می‌رود سازمان‌هایی که سرمایه‌گذاری بیشتری بر توانمندسازی کارکنان می‌کنند، شاهد ادراک انسداد سازمانی کمتری در میان کارکنان خود باشند؛ از این رو فرضیه نخست این پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه ۱: توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، ادراک انسداد سازمانی را کاهش می‌دهد.  
با توجه به این فرضیه در ادامه به بحث توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پرداخته می‌شود.

**توانمندسازی روان‌شناختی.** توانمندسازی از واژه‌هایی است که در دهه گذشته به‌طور گسترده در مبانی نظری مدیریت استفاده شده است (Lincoln et al. 2002; Wang et al. 2013; Spreitzer, 1996; Spreitzer, 1995; Raub and Robert, 2012; Chen et al. 2014; Meng et al. 2015; Logan and Ganster, 2007; Stewart et al. 2010; Huang, 2012). در بخش قابل‌توجهی از مبانی نظری به توانمندسازی از دیدگاه روان‌شناسی توجه شده است؛ ولی دیدگاه‌های دیگری نیز وجود دارد که توانمندسازی را به‌صورت یک پدیده اجتماعی - ساختاری یا مدیریتی بررسی کرده‌اند (Stewart et al. 2010; Gilbert et al. 2010).

توانمندسازی روان‌شناختی نوعی ساختار انگیزشی است که از ادراک کارمند برای داشتن حق انتخاب در تنظیم کار، قادر بودن به انجام مناسب کار، داشتن توانایی برای تأثیرگذاری بر محیط کار و معناداری شغل نشأت می‌گیرد (Pieterse et al. 2010). ونگ و همکاران (۲۰۱۳) به این نکته اشاره می‌کنند که توانمندسازی روان‌شناختی به توانمندسازی در سطح فردی تحلیل اشاره دارد و سازه‌ای متشکل از سه جزء به هم مرتبط است: ۱. یک جزء میان فردی که شامل ارزیابی‌های شناختی از کنترل، شایستگی، تعیین و انگیزش می‌شود؛ ۲. بُعد تعاملی که شامل مهارت‌ها و دانش اساسی است و ۳. بُعد رفتاری که شامل رفتارهای مشارکتی و تغییر محور در

1. Fernandez and Moldogaziev

2. Yang

سازمان‌ها و زمینه‌های رسمی و غیررسمی است. سه جزء توانمندسازی روان‌شناختی به‌طور مثبتی با هم در ارتباط هستند.

اسپریتزر (۱۹۹۵) به نقل از کانگر و کانانکو<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) توانمندسازی را مفهوم انگیزشی از خودکارآمدی تعریف می‌کند. اسپریتزر (۱۹۹۵)، بیان می‌دارد که توماس و ولدوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، بعد از مروری از پژوهش‌های مرتبط، بیان می‌دارند که توانمندسازی یک مفهوم چندوجهی است و نمی‌توان آن را با یک مفهوم شرح داد. آن‌ها توانمندسازی را به مثابه انگیزش، وظیفه‌ای درونی می‌دانند که چهار شناخت را دربرمی‌گیرد که منعکس‌کننده گرایش افراد به نقش‌های کاری آن‌ها و شامل معناداری، شایستگی، خودمختاری<sup>۳</sup> و اثرگذاری است. منظور از معناداری، تناسب بین نیازمندی‌های شغلی و عقاید آن فرد، یا به نوعی، تناسب بین ارزش‌های کار در مقایسه با استانداردها و ایده‌آل‌های فرد است. شایستگی، اعتماد به توانایی‌های خود برای انجام فعالیت‌ها با مهارت شخصی است. خودمختاری، احساس انتخاب یا کنترل داشتن بر کار یا داشتن اختیار در ایجاد و نگهداری فعالیت‌های کاری در محیط کار تعریف شده است و اثرگذاری، احساس توانابودن برای تأثیرگذاری بر نتایج مهم کار تعریف می‌شود.

درخصوص پیامدهای توانمندسازی در سازمان، راب و رابرت (۲۰۱۲) به این نکته اشاره می‌کنند که توانمندسازی، پیامدهای رفتاری و نگرشی برای سازمان در پی دارد که برای مثال، می‌توان به افزایش تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی اشاره کرد. آن‌ها در این راستا به این امر اشاره می‌کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند به شکل آوای کارکنان جلوه‌گر شود که به‌عنوان دیدگاه‌های سازنده و تغییر محور کارکنان، با هدف بهبود سازمان تعریف می‌شود؛ چراکه افراد توانمند، منابع روانی زیادی در کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. رفتار آوای کارکنان هنگامی اتفاق می‌افتد که کارکنان درک کنند مشکلی باید مورد توجه قرار گیرد. در اینجا کارکنان باید انگیزه کافی داشته باشند تا در مورد آن مشکل چیزی بگویند؛ زیرا اشاره به چنین مشکلاتی از نظر فنی، بخشی از شغل آن‌ها نیست؛ از این‌رو انتظار می‌رود که بین توانمندسازی و آوای کارکنان رابطه مثبتی به‌دلیل ماهیت اختیاری و خطرآفرین رفتار آوا وجود داشته باشد. با توجه به این امر، فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه ۲: توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به افزایش آوای کارکنان در سازمان منجر می‌شود. با توجه به این فرضیه در ادامه به بررسی رفتار آوای کارکنان پرداخته می‌شود.

---

1. Conger and Kanungo  
2. Thomas & Velthouse  
3. Self-determination

**رفتار آوای کارکنان.** اگرچه مفهوم رفتار آوا به دو دهه قبل بازمی‌گردد (Kaufman, 2014)؛ ولی ون داین و لیپین<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) به این نکته اشاره می‌کنند که علاقه به مطالعه آن از کتاب هیرشمن در سال ۱۹۷۰ شروع شد. آن‌ها هر نوع تلاش در جهت تغییر به جای فرار کردن از یک وضعیت اعتراض‌آمیز در امور سازمان، چه از طریق فردی، چه از طریق درخواست‌های جمعی به مدیریت را به‌عنوان آوا تعریف کرده‌اند؛ همچنین آوای سازمانی به پیشنهاد‌های اصلاحی نوآورانه در راستای بهبود رویه‌ها اشاره دارد که این امر حتی در مواردی که سایرین با پیشنهاددهنده مخالف هستند نیز اتفاق می‌افتد؛ به عبارت دیگر، آوا هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان مشکلی را درک می‌کنند و آن را متذکر می‌شوند؛ بنابراین آوای کارکنان برای سازمان، ارزشمند است، بدین دلیل که چالشی را برای وضعیت موجود ایجاد می‌کند (Liao, 2007).

با توجه به آنچه بیان شد، آگاهی از یک مشکل، فرصت، ایده، نگرانی و دیدگاهی مرتبط و مهم برای انتقال دادن، انگیزه برای رفتار آوا را شکل می‌دهد. هنگامی که کارکنان، میل قوی یا احساس اجباری برای کمک به سازمان و انجام اثربخش‌تر عملیات سازمانی دارند، احتمال آوا بیشتر می‌شود (Morrison, 2011).

موبری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) به این نکته اشاره می‌کنند که بوریس<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، مفهوم توسعه محوری از آوا را بسط داد و دو نوع آوا را معرفی کرد که شامل آوای چالشی و آوای حمایتی است. آوای چالشی، صحبت کردن با هدف اصلاح شرایط حاضر تعریف می‌شود و آوای حمایتی، با هدف ثبات‌بخشی به رویه‌ها و سیاست‌های موجود و همچنین دفاع در مقابل تهدیداتی که برای وضعیت موجود وجود دارد، مطرح می‌شود.

کافمن<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، آوای کارکنان را به چهار دسته رسمی، غیررسمی، جمعی و فردی تقسیم کرده است. وین داین و لیپین (۱۹۹۸)، آوای کارکنان را به دو نوع آوا نسبت به همکاران و آوا نسبت به سرپرست، تقسیم کرده‌اند. منظور از آوا نسبت به سرپرست، انتقال دغدغه‌ها و دیدگاه‌ها به مقام‌های بالاتر در سازمان است؛ درحالی که آوا نسبت به همکاران، انتقال دغدغه‌ها و دیدگاه‌ها در مورد مسائل کاری به همکاران است.

توجه به آوای کارکنان برای مدیریت منابع انسانی در سازمان اهمیت زیادی دارد؛ زیرا کارکنانی که این ادراک را دارند که صدای آن‌ها شنیده می‌شود، استرس کمتر، رضایت شغلی بیشتر، تعهد سازمانی بیشتر و اعتماد بیشتری به مدیریت را احساس می‌کنند. آن‌ها انگیزش درونی بیشتر و نرخ ترک خدمت کمتری دارند (Matsunaga, 2015). با توجه به این امر، انتظار می‌رود کارکنانی که آوای سازمانی بیشتری دارند به میزان کمتری احساس انسداد سازمانی داشته

1. Dyne & Lepine  
2. Mowbray et al.  
3. BURRIS  
4. Kaufman

باشند. از آنجا که پیش‌تر تبیین شد که توانمندسازی کارکنان، می‌تواند آوای سازمانی را افزایش می‌دهد، فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر است:  
فرضیه ۳: توانمندسازی کارکنان از طریق افزایش آوای کارکنان به کاهش انسداد سازمانی منجر می‌شود.

از دیگر آثار توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان که فرناندز و مولدوگازيو (۲۰۱۳) به آن اشاره کرده‌اند این است که ارتباط مثبتی میان توانمندسازی کارکنان و چندین نگرش مرتبط با کار از جمله نوآوری وجود دارد. با توجه به این امر، فرضیه چهارم پژوهش به شرح زیر است:  
فرضیه ۴: توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان منجر به ایجاد جو نوآوری در سازمان می‌شود. به دلیل اهمیت جو نوآوری در سازمان در ادامه به بررسی آن پرداخته می‌شود.

**جو نوآوری (پیشگامی).** در قرن بیستم، سازمان‌های زیادی دغدغه نوآوری دارند. کسب‌وکارها آن را عامل کلیدی برای افزایش سود و سهم بازار می‌دانند و دولت‌ها هنگام تلاش برای بهبود و تثبیت اقتصادی به آن می‌رسند. به‌طور خاص، هدف از نوآوری، بهبود تولید، رویه‌ها و فرایندهای خدماتی است (Baer and Frese, 2003). بارر و فرس (۲۰۰۳)، در این زمینه بیان می‌دارند که برای اینکه این نوآوری‌ها با موفقیت اجرا شوند، عوامل اقتضایی اساسی می‌تواند نوآوری‌های فرایند را تسهیل کند. این عوامل اقتضایی شامل ساختار سازمان، فرهنگ سازمان و جو سازمان است. این دو پژوهشگر توجه خود را بر جو سازمان متمرکز می‌کنند و معتقدند که برای موفقیت اجرای نوآوری‌های فرایندی در سازمان نیاز است که جو نوآورانه در سازمان وجود داشته باشد. جو نوآورانه در سازمان به روش‌ها و رویه‌های رسمی و غیررسمی اشاره دارد که نگرش مستمر، خود‌آغاز<sup>۱</sup> و فعالانه به کار را تقویت می‌کند. در این مفهوم‌سازی، جو نوآورانه به‌منزله یک سازه سطح فردی توسعه داده شده است. حمایت‌ها از جو نوآورانه از پژوهش‌هایی نشأت می‌گیرد که بر ایجاد تغییر تمرکز داشتند (Baer and Frese, 2003). بارر و فرس (۲۰۰۳) به این نکته اشاره می‌کنند که پژوهش‌های اخیر، اهمیت وجود کارکنان نوآور در محیط کاری را تأیید کرده‌اند. برای مثال، آن‌ها از پارکر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، نقل می‌کنند که کوچک‌ترین اختلال در فرایند انجام کار، باعث ایجاد وقفه در فرایند کار و در نهایت به عواقب منفی در مراحل بعدی کار منجر می‌شود. برای کاهش این وقفه‌ها، کارکنان نیاز دارند تا در درک مشکلات و اقدام پیش‌فعالانه در مورد آن، قبل از رخ‌دادن توانا باشند. این موضوع، اهمیت نوآوری را در محیط کار نشان می‌دهد. بارر و فرس (۲۰۰۳) به نقل از ماریسون و فلیس<sup>۴</sup> در بررسی عواملی که کارکنان را برمی‌انگیزد تا در

1. Baer and Frese  
2. Self-starting  
3. Parker  
4. Morrison and Phelps



رفتارهای نوآورانه درگیر شوند، به این نکته دست می‌یابند که این امر با احساس مسئولیت، خودکارآمدی و ادراک از گشودگی مدیر ارشد همراه است. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که حمایت مدیریت ارشد از جوّ عمومی برای نوآوری، برای اینکه افراد اقدام به نوآوری کنند، بسیار مهم است. یافته‌ها حاکی از این است که جوّ نوآوری، ارتباط مثبتی با عملکرد سازمانی دارد؛ چراکه از رخ دادن اتفاقات ناگوار جلوگیری می‌کند و برنامه‌ریزی بهتر و فعالانه‌تری در دستیابی سودمند به اطلاعات دارد. در کوتاه‌مدت، شاید نوآوری خوشایند نباشد؛ زیرا رویه‌های روزمره را دچار وقفه می‌کند؛ اما در بلندمدت، پیشگامی فردی به ارائه ایده‌های جدید، خدمات بهتر و اجرای بهتر نوآوری‌ها و درنهایت عملکرد بهتر در سازمان منجر می‌شود. رویه‌های رسمی و غیررسمی سازمانی و روندهایی که رویکرد فعالانه و قاطع را نسبت به کار حمایت می‌کنند، از طریق تشویق سطوح بالایی از پیشگامی در محیط کار به شکل بالقوه‌ای در افزایش عملکرد سازمانی مؤثر هستند (Baer and Frese, 2003). با توجه به این امر، انتظار می‌رود کارکنان سازمانی که جوّ نوآوری بر فضای آن حاکم است و امکان ارائه دیدگاه‌های جدید وجود دارد، کمتر، سازمان را مانعی در راه دستیابی به هدف‌های خود بدانند و ادراک انسداد از سوی سازمان داشته باشد؛ از این رو فرضیه پنجم پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه ۵: توانمندسازی روان‌شناختی از طریق بهبود جوّ نوآوری در سازمان به کاهش ادراک انسداد سازمانی از سوی کارکنان منجر می‌شود.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر انسداد سازمانی از طریق نقش میانجی‌گری آوای کارکنان و جوّ نوآوری در محیط کار است. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از نوع علی است. جامعه آماری شامل پرستاران «بیمارستان بوعلی سینای قزوین» به تعداد ۵۰۰ نفر است که نمونه آماری پژوهش بر اساس فرمول کوکران و با سطح خطای ۵ درصد، ۲۱۷ نفر تعیین شد. متناسب با حجم نمونه موردنیاز، پرسشنامه به صورت تصادفی در میان پرستاران بخش‌های مختلف توزیع شد که از این تعداد، ۲۱۳ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مقیاس پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش به قرار زیر است:

**توانمندسازی روان‌شناختی:** برای سنجش این متغیر از پرسشنامه دوازده‌گویه‌ای اسپرینتر (۱۹۹۵)، استفاده شد که چهار بُعد معناداری، خودمختاری، شایستگی و تأثیرگذاری را سنجیده است. برخی از گویه‌های این پرسشنامه عبارت‌اند از: فعالیت‌های شغلی‌ام برای من معنادار است؛

من از ظرفیت خودم برای انجام کارم اطمینان کامل دارم؛ من می‌توانم در مورد چگونگی انجام کارم تصمیم بگیرم؛ من تأثیر زیادی بر اتفاقاتی که در واحد سازمانی‌ام رخ می‌دهد، دارم.

**آوای کارکنان:** برای سنجش این متغیر، مدل ون دین و لپینس (۱۹۹۸)، مینا قرار گرفت. در این مقیاس، شش سؤال برای بررسی رفتار آوا با سرپرستان (آوای رو به بالا) و شش سؤال نیز برای سنجش رفتار آوا با همکاران در نظر گرفته شد. برخی از گویه‌های این پرسشنامه عبارت‌اند از: من دیدگاه‌های خود در مورد مباحث کاری را با همکارانم در میان می‌گذارم، حتی اگر دیدگاه‌های من با آن‌ها متفاوت باشد و همکارانم با دیدگاه‌های من موافق نباشند؛ من در مورد ایده‌های جدید برای پروژه‌ها و تغییرات در رویه‌ها با همکارانم صحبت می‌کنم؛ من در مورد مسائل و مشکلاتی که سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد توصیه‌هایی را به سرپرست ارائه می‌کنم.

**جو نوآوری:** برای سنجش این متغیر از مقیاس جو پیشگامی فریز<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۷)، استفاده شد؛ مقیاسی هفت‌سؤالی که کارکنان در مورد میزان نوآوری در سازمان قضاوت می‌کنند. برخی از گویه‌های این پرسشنامه عبارت‌اند از: افراد در سازمان ما فعالانه برای حل مشکلات اقدام می‌کنند؛ و افراد در سازمان ما همیشه بیشتر از آن چیزی که از آن‌ها خواسته می‌شود را انجام می‌دهند.

**انسداد سازمانی:** برای سنجش انسداد سازمانی ادراک‌شده از مقیاس پنج‌سؤالی که توسط گیبینی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، توسعه داده شده است، استفاده شده است. برخی از گویه‌های این پرسشنامه عبارت‌اند از: سازمان به رفاه من لطمه می‌زند و دستیابی من به اهدافم توسط سازمان خنثی و بی‌نتیجه می‌شود.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۳</sup> (PLS) استفاده شد که در ادامه نتایج بررسی مدل ارائه شده است:

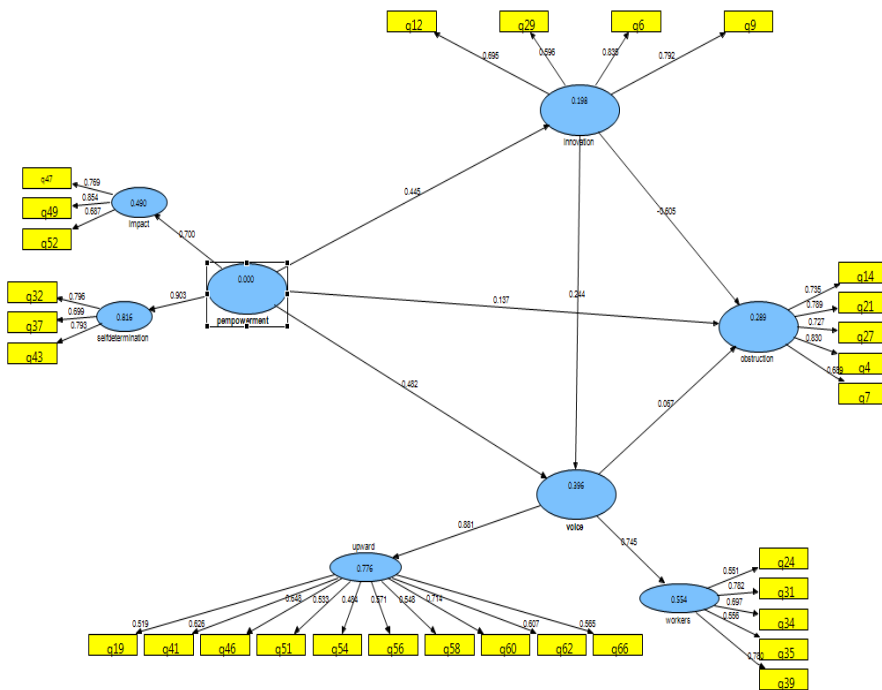
**برازش مدل اندازه‌گیری.** در فرایند تحلیل داده‌ها، ابتدا بارهای عاملی بررسی شد. در شکل ۱، بارهای عاملی مرتبط با هر سؤال نشان داده شده است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب

1. Frese  
2. Gibney  
3. Partial Least Squares

بارهای عاملی، ۰/۴ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)؛ ولی به منظور اطمینان بیشتر، سؤال‌هایی که بارعاملی کمتر از ۰/۵ داشتند، حذف شدند. در این راستا، اقدام به تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نیز شد و دو بُعد معناداری و شایستگی از توانمندسازی نیز به دلیل بارعاملی کمتر از ۰/۵ حذف شدند.

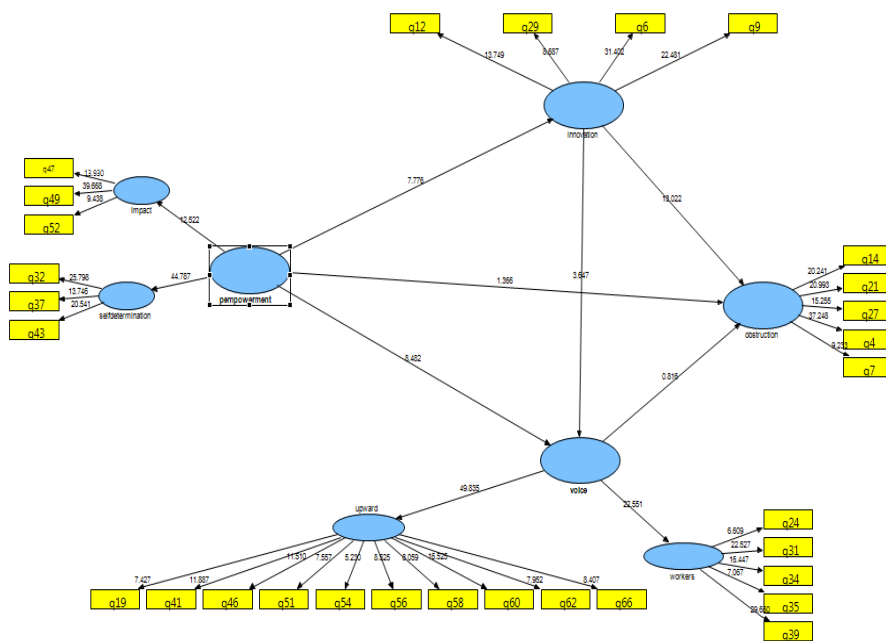
بعد از حذف ابعاد و سؤال‌هایی با بارعاملی کمتر از ۰/۵، پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، با استفاده از آلفای کرونباخ سنجیده شده است که نتایج آن به شرح زیر است: رفتار آوای کارکنان: ۰/۸۱۳؛ انسداد سازمانی ادراک‌شده: ۰/۸۱۴؛ جوّ نوآوری (پس از حذف دو سؤال): ۰/۷۱۴؛ توانمندسازی روان‌شناختی: ۰/۷۰۱. همان‌گونه که نتایج آلفای کرونباخ نشان می‌دهد، ضرایب کلیه متغیرها بالاتر از ۰/۷ و حاکی از پایایی مناسب ابزار پژوهش است.

از دیگر شاخص‌هایی که در نرم‌افزار PLS محاسبه می‌شود، پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش است که در این پژوهش به شرح زیر است: توانمندسازی: ۰/۷۸۶۷ و ابعاد آن: تأثیرگذاری: ۰/۸۱۵۹، خودمختاری: ۰/۸۰۷۱؛ جوّ نوآوری: ۰/۸۲۲۷؛ انسداد سازمانی: ۰/۸۶۸۹؛ آوای کارکنان: ۰/۸۰۲۷، آوا نسبت به همکاران: ۰/۸۰۸۶ و آوا نسبت به سرپرست: ۰/۸۳۷۱. طبق نتایج، ضرایب کلیه متغیرها بالاتر از ۰/۷ و حاکی از پایایی مناسب ابزار پژوهش است.



شکل ۱. مدل پژوهش در حالت معناداری ضرایب (PLS Algorithm)

از دیگر شاخص‌هایی که در اینجا بررسی شده است، روایی همگرایی متغیرهای پژوهش است. داوری و رضازاده (۱۳۹۲) به این نکته اشاره می‌کنند که فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده‌اند؛ ولی در این زمینه باید به این نکته توجه داشت که مگنر و همکاران (۱۹۹۶)، مقدار ۰/۴ به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند. در این راستا، باید به این نکته اشاره داشت که بنا به گفته داوری و رضازاده (۱۳۹۲) در مورد متغیرهای پنهان مرتبه دوم به بالا، مقدار AVE باید به صورت دستی محاسبه شود؛ زیرا نرم‌افزار به اشتباه آن‌ها را محاسبه و گزارش می‌دهد. با توجه به این امر، مقدار AVE برای متغیر توانمندسازی کارکنان عبارت است از: ۰/۶۵۲۷، آوای کارکنان: ۰/۶۶۵۵، جوّ نوآوری: ۰/۵۴۱۰ و انسداد سازمانی: ۰/۵۷۱۲. همان‌گونه که مشاهده می‌شود این معیار برای متغیرهای این پژوهش قابل قبول است. همان‌طور که انتظار می‌رفت، متغیر جوّ پیشگامی به‌طور منفی بر انسداد سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ همچنین تأثیر مثبت توانمندسازی روان‌شناختی بر آوای کارکنان و جوّ پیشگامی در شکل ۲، مشخص است. به‌منظور اطمینان از معناداری روابط میان متغیرها مدل در حالت بوت استرپ اجرا شد.



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت معناداری (Bootstrap)

1. Fornell And Larcker
2. Bootstrap

با توجه به شکل ۲، تمام روابط مدل به جز تأثیر توانمندسازی و آوای کارکنان بر انسداد سازمانی، تأیید شده است.  
در جدول زیر بارعاملی و ضرایب معناداری روابط متغیرهای پژوهش نشان داده شده است:

جدول ۱. بارعاملی و ضرایب معناداری فرضیه های پژوهش

وضعیت فرضیه	ضرایب معناداری	بار عاملی	فرضیه های پژوهش
تأیید فرضیه	۲۴/۰۶۰	۰/۶۴۳	توانمندسازی روانشناختی بر آوای کارکنان مؤثر است.
رد فرضیه	۱/۳۶	۰/۲۱۴	توانمندسازی روانشناختی بر انسداد سازمانی تأثیر منفی دارد.
تأیید فرضیه	۱۱/۷۶۶	۰/۴۵۳	توانمندسازی روانشناختی بر جو نوآوری مؤثر است.
تأیید فرضیه	۱۲/۴۰۸	-۰/۵۲۶	توانمندسازی روانشناختی از طریق جو نوآوری باعث کاهش انسداد سازمانی می شود.
رد فرضیه	۱/۱۳۰	۰/۰۶۱	توانمندسازی روانشناختی از طریق آوای کارکنان باعث کاهش انسداد سازمانی می شود.
تأیید فرضیه	۳/۵۰۷	۰/۲۳۴	جو نوآوری بر آوای کارکنان اثرگذار است.

در ادامه برخی از شاخص های مرتبط با مدل بررسی می شود:

### معیار R Squares یا R<sup>2</sup>

R<sup>2</sup> معیاری است که تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا را نشان می دهد (در نتیجه برای متغیرهای درونزا محاسبه می شود) و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R<sup>2</sup> در نظر گرفته می شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مطابق با جدول ۲، مقدار R<sup>2</sup> برای هر یک از متغیرها و ابعاد آورده شده است.

جدول ۲. وضعیت متغیرهای پژوهش بر اساس معیار R<sup>2</sup>

وضعیت	R <sup>2</sup>	متغیر های مورد بررسی
متوسط	۰/۴۱۳	آوای کارکنان
ضعیف	۰/۲۵۰	انسداد سازمانی
ضعیف	۰/۲۰۶	جو نوآوری

با توجه به جدول ۲، توانمندسازی روانشناختی و جو نوآوری تا ۴۱ درصد از تغییرات آوای کارکنان را تبیین می کند که متوسط محسوب می شود. درخصوص انسداد سازمانی، تأثیر آوا و توانمندسازی بر انسداد سازمانی معنادار نبود؛ اما توانمندسازی از طریق جو نوآوری، تا ۲۵ درصد

از کاهش انسداد سازمانی را تبیین می‌کند؛ از این رو این تأثیرگذاری ضعیف در نظر گرفته می‌شود. توانمندسازی نیز ۲۰ درصد از تغییرات در جوّ نوآوری را تبیین می‌کند که ضعیف در نظر گرفته می‌شود.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، مطالعه انسداد سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن است. در این راستا، توانمندسازی سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل و جوّ پیشگامی و آوای کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده‌اند. در زمینه مطالعه عوامل اثرگذار بر انسداد سازمانی، پژوهش‌های اندکی انجام شده است. در این راستا، گیبینی و همکاران (۲۰۰۹)، مقیاسی را برای اندازه‌گیری انسداد سازمانی ادراک‌شده تبیین کرده‌اند؛ ساختار عاملی و سایر ویژگی‌های روان‌شناختی مقیاس را تدوین کرده‌اند؛ پایایی افتراقی این سازه را بررسی کرده‌اند و به‌بررسی تفاوت آن با سایر مقیاس‌های مشابه پرداخته‌اند. در مطالعه دیگری، گیبینی و همکاران (۲۰۱۱)، تأثیر انسداد سازمانی بر مدل بسط‌یافته هویت سازمانی را بررسی کرده‌اند که در این مطالعه، انسداد سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است.

با توجه به این امر به پژوهش‌هایی نیاز است که عوامل اثرگذار بر آن را بررسی کنند. در این پژوهش فرض شده است که توانمندسازی سازمانی، به‌دلیل تأثیر مثبت بر عملکرد کارکنان، نوآوری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت شغلی (Fernandez and Moldogaziev, 2013) و یا کاهش فرسودگی شغلی (Yang, 2014) می‌تواند ادراک کارکنان از انسداد سازمانی را کاهش دهد؛ اما بررسی مدل نشان داد که هرچند رابطه مثبتی بین توانمندسازی و ادراک انسداد سازمانی وجود دارد، ولی این رابطه معنادار نیست؛ بدین معنا که در جامعه آماری این پژوهش، توانمندسازی به‌طور مستقیم نتوانسته است ادراک انسداد از سوی سازمان را در میان کارکنان کاهش دهد. در تبیین چرایی این امر، باید به این نکته اشاره کرد که اینکه کارکنان کار خود را معنادار و مهم بدانند، از توانمندی خود و داشتن ظرفیت‌های لازم برای انجام کار مطمئن باشند، استقلال و آزادی عمل در کار داشته باشند و بر کار خود نفوذ و کنترل داشته باشند (Spritzer, 1995)، به‌طور مستقیم باعث نخواهد شد تا این ادراک که سازمان مانع تحقق هدف‌های آن‌ها می‌شود یا به رفاه آن‌ها لطمه می‌زند، کاهش یابد؛ چراکه ممکن سایر سیستم‌ها و یا فرهنگ سازمان به‌گونه‌ای باشد که ادراک انسداد از سوی سازمان را در کارکنان ایجاد کند. نکته مهم در این پژوهش این است که توانمندسازی کارکنان می‌تواند جوّ نوآوری در سازمان را تقویت کند؛ بدین معنا که باعث شود افراد ادراک این را داشته باشند که امکان مشارکت فعالانه برای آن‌ها و تحقق بخشیدن به ایده‌ها و حل مشکلات را دارند. در این صورت ادراک انسداد

سازمانی از سوی کارکنان به‌طور معناداری کاهش خواهد یافت؛ از این‌رو می‌توان گفت که جو نوآوری در رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک انسداد سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کند و تا ۲۸ درصد از واریانس انسداد سازمانی با واریانس جو نوآوری تبیین شود. با توجه به این امر، توانمندسازی کارکنان به‌تنهایی احساس مثبت آن‌ها نسبت به سازمان را افزایش نمی‌دهد و زمانی به بهبود ادراک آن‌ها درخصوص نقش سازمان در راستای تسهیل یا ممانعت از دستیابی به هدف‌هایشان منجر خواهد شد که در جو سازمان تغییر ایجاد کند و همان‌گونه که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد بهبود جو نوآوری در سازمان در زمره عواملی است که می‌تواند این تأثیر را در سازمان داشته باشد.

بر اساس نتایج این پژوهش، توانمندسازی می‌تواند رفتار آوا در میان کارکنان را تقویت کند که این امر می‌تواند به نوبه خود به استرس کمتر، رضایت شغلی بیشتر، تعهد سازمانی بیشتر، اعتماد بیشتری به مدیریت، انگیزش درونی بیشتر و نرخ ترک خدمت کمتری (Matsunga, 2015)، منجر شود؛ ضمن اینکه سازمان نیز از دیدگاه‌های سازنده کارکنان محروم نخواهد شد و این امر به بهبود عملکرد سازمان نیز منجر خواهد شد. توانمندسازی کارکنان می‌تواند تا نزدیک ۴۰ درصد از تغییرات آوای کارکنان را تبیین کند؛ از این‌رو توانمندکردن کارکنان در افزایش آوای آن‌ها عامل بسیار مهمی محسوب می‌شود.

نکته جانبی دیگری که نتایج این پژوهش نشان داده است در این است که جو نوآوری در سازمان نیز به تقویت آوای کارکنان کمک می‌کند؛ یعنی اگر جو سازمان به‌گونه‌ای باشد که کارکنان احساس کنند به راحتی می‌توانند ایده‌های خود را بروز دهند، تمایل بیشتری به ارائه دیدگاه‌های خود در راستای بهبود دارند.

نتایج پژوهش حاکی از این است که افزایش رفتار آوا در میان کارکنان نمی‌تواند ادراک آن‌ها از انسداد سازمانی را به‌طور معناداری کاهش دهد؛ بدین معنا که آوای کارکنان در رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک انسداد سازمانی نقش میانجی را ایفا نمی‌کند. در تبیین چرایی این امر می‌توان گفت که هرچند رفتار آوا به کارکنان کمک می‌کند تا دیدگاه‌های خود در راستای بهبود را به همکاران و یا به سطوح بالاتر سازمان منتقل کنند، ولی این امر نمی‌تواند مانع این شود که ادراک آن‌ها از اینکه سازمان مانعی برای آن‌ها در راه رسیدن به هدف‌هایشان است، کاهش یابد. آثار مثبت آوای کارکنان به‌طور قطع زمانی احساس خواهد شد که کارکنان علاوه بر اینکه امکان انتقال دیدگاه‌های خود را داشته باشند، این ادراک را نیز داشته باشند که سازمان به دیدگاه‌های آن‌ها توجه می‌کند، در غیر این صورت در طول زمان کارکنان این فرایند را بی‌هوده می‌پندارند و سرخوردگی آن‌ها را در پی خواهد داشت؛ از این‌رو یکی از عوامل اینکه نقش میانجی

آوای کارکنان تأیید نمی‌شود، ممکن است این باشد که کارکنان تأثیر آوای خود بر سازمان را نمی‌بینند.

این پژوهش در بخش درمان و در «بیمارستان بوعلی سینا» شهر قزوین انجام شده است و جامعه آماری آن را پرستاران تشکیل می‌دهند. بیمارستان‌ها محیط‌هایی با الزامات کاری خاص خود هستند که در بسیاری از مواقع آن‌ها را از سایر محیط‌های کاری مجزا می‌کند؛ بدین معنا که مشتریان آن‌ها شهروندانی هستند که شرایط دشواری دارند و آسیب‌پذیر بودن آن‌ها فشار کاری زیادی بر کارکنان بیمارستان تحمیل می‌کند؛ از این‌رو نیازمند کارکنانی با انگیزه زیاد و سازمانی با عملکرد بالا هستند؛ چراکه فعالیت‌های آن‌ها به‌طور مستقیم بر سلامت جامعه اثر می‌گذارد. اهمیت این امر برای پرستاران دوچندان می‌شود؛ چراکه پرستاری، حرفه‌ای با شرایط کاری دشوار محسوب می‌شود که عشق به ماهیت کار و انگیزه بالا از الزامات آن است. با توجه به این امر و بر طبق نتایج این پژوهش، از آنجاکه توانمندسازی کارکنان بیمارستان می‌تواند آوای آن‌ها را افزایش دهد و جو نوآوری در سازمان را بهبود بخشد و جو نوآوری نیز به نوبه خود ادراک انسداد سازمانی را کاهش دهد، به مدیران بیمارستان پیشنهاد می‌شود، برنامه‌های لازم برای توانمندسازی کارکنان را تدارک ببینند تا پرستاران احساس معنادار بودن کار خود را داشته باشند، شایستگی، خودمختاری و احساس اثرگذاری آن‌ها افزایش یابد. این امر علاوه بر سایر نتایج مثبت، به تقویت آوای کارکنان منجر خواهد شد و باعث می‌شود تا مدیران سطوح بالاتر و سایر همکاران از دیدگاه‌های سازنده پرستاران محروم نشوند؛ ضمن اینکه باعث ارائه راه‌کارهای سودمند و جلوگیری از توقف در انجام کار می‌شود. با توجه این امر، تدارک دیدن برنامه‌های آموزشی مناسب، اعطای اختیار و آزادی عمل به کارکنان از جمله پیشنهادهای این پژوهش برای کاهش انسداد سازمانی است.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که جو نوآوری می‌تواند آثار مثبت زیادی برای سازمان به همراه داشته باشد که در این پژوهش، به‌طور خاص تأثیر مثبت آن بر آوای کارکنان و کاهش انسداد سازمانی تأیید شده است؛ از این‌رو پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها با استفاده از سازوکارهای گوناگون از جمله توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان گسترش و بهبود این جو در سازمان را تقویت کنند.

شناسایی سایر عوامل سازمانی اثرگذار بر انسداد سازمانی و نقش توانمندسازی ساختاری در کاهش ادراک انسداد از سوی کارکنان از دیگر پیشنهادهای این پژوهش است؛ ضمن اینکه با توجه به نقش مهم و مثبت جو نوآوری در سازمان پیشنهاد می‌شود که سایر عوامل تقویت‌کننده جو نوآوری مطالعه و بررسی شوند.



## منابع

1. Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.
2. Biron M. & Bamberger P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations* 63(2), 163–191.
3. Bish, M. Kenny, A. Nay, R. (2014). Perceptions of structural empowerment: nurse leaders in rural health services. *Journal of Nursing Management*, 22, 29–37.
4. Chen, C.C. Zhang, A.Y. Wang, H. (2014). Enhancing the Effects of Power Sharing on Psychological Empowerment: The Roles of Management Control and Power Distance Orientation. *Management and Organization Review* 10(1), 135–156.
5. Detert JR, Edmondson. A.C. (2011). Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management Journal*, 54, 461–88.
6. Fernandez, S. Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506.
7. Gibney, R. Zagenczyk, T. J. & Masters, M. F. (2009). The negative aspects of social exchange: An introduction to perceived organizational support. *Group and Organization Management*, 34, 665–697.
8. Gibney, R. Zagenczyk, T. J. & J. Bryan Fuller. Hester, K. Caner, T. (2011). Exploring Organizational Obstruction and the Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1083–1109.
9. Gilbert S. Laschinger. H.K.S. & Leiter. M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Management* 18, 339–348.
10. Huang, J.T. (2012). Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, S1: E103–E127.
11. Kaufman, B.E. (2014). Employee voice before Hirschman: its early history, conceptualization, and practice. In Wilkinson, A. Donaghey, J. Dundon, T. and Freeman, R. *The Handbook of Research on Employee Voice*. Cheltenham: Elgar Press: 17–35.
12. Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92, 475–89.
13. Lincoln, N.D. Travers, C. Ackers, P. Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271–290.
14. Logan, M.S. Ganster, D.C. (2007). Performance: The Role of Social Support and Empowerment Beliefs. *Journal of Management Studies*, 44(8).
15. Matsunga.M. (2014). Developing and validation of an employee voice strategy scale through four studies In Japan. *Human Resource Management*, 54(4), 653–671.
16. Meng, L. Liu, Y. Liu, H. Hu, Y. Yang, J. Lin, J. (2015). Relationships among structural empowerment, psychological empowerment, intent to stay and burnout in nursing field in mainland China—based on a cross-sectional questionnaire research. *International Journal of Nursing Practice*, 21, 303–312.

17. Morrison, E.W. Wheeler-Smith, S. & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate. *Journal of Applied Psychology*, 96, 183-191.
18. Mowbray, W. Wilkinson, A. and Tse, H. (2014). An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
19. Pieterse, A.N. Knippenberg, D. Schippers, M. Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
20. Raub. Steffen and Robert. Christopher. (2012). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
21. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
22. Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
23. Stewart, J.G. McNulty, R. Griffin, M. Fitzpatrick, J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22, 27-34.
24. Van Dyne LV, Ang S, Botero IC. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-92.
25. Wang. J. L, Zhang. D. J, Linda A. Jackson. (2013). Influence of self-esteem, locus of control, and organizational climate on psychological empowerment in a sample of Chinese teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1428-1435.
26. Yang, J. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research*, 27, 186 - 191.