



شناسایی عوامل موثر بر توانمندی سازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس نظر کاراکوک

دکتر محمود محمدی^{*۱}

۱- هیئت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، گروه مدیریت صنعتی

* ehsan_v_farahani@yahoo.com

ارسال: دی ماه ۹۵ پذیرش: اسفند ماه ۹۵

خلاصه

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و دسته بندی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس مدل کاراکوک^۱ بر اساس دو پرسش (فرضیه) شکل گرفت. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان بوده که با عنایت به دیدگاه کامری برای استفاده از آزمون بارتلت به دلیل استفاده از ۲۱ متغیر، باید ۳۰۰ نمونه در دستور کار حجم نمونه قرار می گرفت. در این پژوهش به دلیل مواجه با طبقات گوناگون و با توجه به هم شبیه بودن و یکدست و منسجم بودن جامعه آماری، روش پژوهش، روش طبقه بندی و بصورت تصادفی ساده بدون جایگزین می باشد. به دلیل استفاده از روش نمونه گیری، ملاک عمل قرار گرفتن جامعه آماری و قیاس قرار دادن نتایج با پژوهش های پیشین، روش پژوهش از جهت روش استنتاج، قیاسی- استقرایی (تحلیلی)، به دلیل شناسایی و بررسی ارتباط بین دو متغیر با استفاده از ضریب همبستگی و به کمک پرسشنامه، از لحاظ طرح پژوهش، توصیفی-اکتشافی از نوع پیمایشی و به علت حرکت به سمت شناسایی روش های بهبود، این پژوهش از منظر هدف، کاربردی می باشد. در این پژوهش از بررسی اسناد، مدارک و پرسشنامه به عنوان ابزارهای جمع آوری داده ها بهره گرفته شد. سنجش متغیر توانمند سازی کارکنان به واسطه پرسشنامه آرتود شامل ۹ پرسش با طیف لیکرت و نیز دسته بندی عوامل موثر بر توانمند سازی بر اساس زیر معیارهای مطرح شده در فصل اول به کمک پرسشنامه محقق ساخته با ۷۴ پرسش که روایی هر دو پرسشنامه ها از حیث محتوای به تایید اساتید فن رسیده و میزان آلفای کرونباخ آن ها برای هریک از متغیرها بیش از ۰/۷ حاصل شده، محاسبه گردید. به منظور بررسی سوال پژوهشی اول از آماره بارتلت (تحلیل عاملی اکتشافی) استفاده شد. تحلیل اکتشافی ۲۱ متغیر تحت بررسی حاکی از وجود پنج عامل اصلی است که نتایج تحلیل رگرسیون مبین تاثیر ۵ گروه بر متغیر توانمند سازی می باشد. از طرفی تحلیل مسیر صورت گرفته نشان داد اثر جمعی مستقیم و غیر مستقیم بدین صورت است که به ترتیب گروه سوم (ساختار پویا، ارزیابی عملکرد، تشویق و انگیزه)، گروه چهارم (پذیرش تغییر، بازخورد، سیستم اطلاعات و پاداش) گروه پنجم (تفکر انتقادی، حمایت و استقلال رای)، گروه دوم (تمایل به توسعه، انعطاف پذیری، ارتباطات، آموزش) و گروه اول (متغیرهای اعتماد، هماهنگی، اعتماد مدیریت به کارکنان، دورنمای مشترک، فرهنگ مشارکتی و سطوح اختیارات) دارای بیشترین اثر بر متغیر توانمند سازی کارکنان می باشند.

کلمات کلیدی: توانمند سازی و عوامل موثر بر توانمند سازی، اختیار.

۱. مقدمه

زندگی سازمانی هر روز با شتابی افزونتر از دیروز در گذر است و پوشیده نیست که این شتاب تغییر و تحولات به روز سازمانی و منابع انسانی را می طلبد تا بتواند جوابگوی نیازهای سازمانی باشد. در این میان انسان عنصر اصلی و اساسی همگامی

با این شتاب و همچنین بوجود آورنده و هدایت کننده آن است. در حقیقت اگر این عنصر ضروری از حرکت بایستند. کل تغییر و تحولات از حرکت و بهبود باز خواهند ماند پس برای ایجاد، هدایت و نتیجه گیری سودمند از جریان تغییر و تحول نیاز به منابع انسانی پویا، منعطف، یادگیرنده، کوشا، نوآور، توانا و دانا داریم.

با توجه به نقش انسان در دهه های اخیر اهمیت مدیر به عنوان رهبری هدایتگر در عرصه سازمان های پیشرو بر کسی پوشیده نیست و بکارگیری نظام های موثر در جهت انتخاب و انتصاب این مدیران و ارزیابی قابلیت های مدیریتی آنها برای ارائه الگویی برای نظام شایسته سالار از جایگاه مهم و ویژه ای برخوردار می باشد. بحث پیرامون نظام شایسته سالار و کارکنان توانمند و نیز فرآیند و اصول و روش های استقرار آن در هر جامعه ای که خواهان بهبود مستمر است، ضروری بوده و اصولاً اگر نظام مدیریتی حاکم بر سازمان ها از مکانیزم توانمند سازی کارکنان خود به منظور حفظ و نگاهداشت آنها در یک برنامه بلند مدت بهره جوید، موجبات تحقق اهداف سازمان و جلوگیری از اتلاف منابع فراهم خواهد شد. در جوامع امروزی برای فرایند انتخاب شایسته ها و نگاه داشت شایستگان می بایست ضابطه مداری را جایگزین رابطه مداری کند و انتخاب کارکنان سازمانها بر اساس اصول حاکم بر سازمانهای شایسته سالاری صورت پذیرد. مطالعه و شناسایی اصول توانمند سازی در انتخاب کارکنان و انتخاب آنها بر اساس این اصول از گام های اساسی و ضروری جهت استقرار نظام شایسته سالاری در هر سازمانی می باشد و در این راستا، پژوهش حاضر به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی می پردازد اصولی که بکارگیری آنها منجر به بهبود مدیریت و اصلاح نظام اداری و مدیریتی کشور به عنوان پیش نیاز توسعه خواهد گردید. با عنایت به اهمیت مطالب ذکر شده و ضرورت موجود برای شناسایی و بررسی عوامل اثر گذار بر نظام شایسته سالاری سازمان ها، مقاله حاضر به بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی پرداخته و در تلاش است با توجه به نقش مدیران و هنر مدیریت آن ها این عوامل را مورد بررسی و تحلیل قرار داده و متناسب با نتایج حاصل شده، به ارائه راهکارهای کاربردی و زمینه ایی به منظور بهبود و ارتقا توانمند سازی در جامعه آماری تحت بررسی، پردازد.

۲. مبانی نظری پژوهش

در بیشتر سازمان ها مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه کارکنان را به کار گیرند. از این رو برای رفع این مشکل و استفاده بهره ور و حداکثری از دانایی، مهارت، تجربه و استعداد های افراد، مبحث جدیدی با عنوان "توانمندسازی" مطرح شد، که به سرعت به مهم ترین و نویدبخش ترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شد (شیخ اسمعیلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۲۴). توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای فراوانی است. این تنوع تعریف ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است به گونه ای که در تعریف های توانمندسازی عواملی چون انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (عامری، ۱۳۸۹، ۷۴). با وجود نقش شناخته شده توانمندسازی در عمل و نظریه مدیریت، درک ما از مفهوم توانمندسازی محدود و مبهم است. این اصطلاح تا قبل از آنکه در علم مدیریت رایج شود، در رشته های مرتبط با علوم سیاسی، علوم اجتماعی، نظریه فمینیستی^۱ و همچنین در قالب کمک های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می گرفت (سمیع پورگیری، ۱۳۸۸، ۱۱).

در زمان گذشته توانمند سازی معنای متفاوتی با آنچه که امروزه از آن برداشت می شود، داشته است و مفهوم آن به مرور زمان تغییر کرده است. بطور مثال در زمانی که تولید هدف کار بود، توانمند سازی عبارت بود از قادر کردن کارگران به حداکثر تولید. در دهه ۱۹۵۰ منابع مکتوب، مربوط به مدیریت آکنده از تجویزهایی در مورد روابط دوستانه کارکنان بود. در دهه ۱۹۶۰ بحث حساسیت مدیران در قبال نیازها و انگیزه های افراد مطرح شد و در دهه ۱۹۷۰ سخن از درگیر کردن کارکنان بود. در دهه

¹ Feminist Theory

۱۹۸۰ مسئله حلقه کیفیت به میان آمد و اکنون سخن از این است که مدیران چگونه باید توانمند کردن را بیاموزند (جزینی، ۱۳۸۷، ۲۳).

در دیکشنری وبستر^۱، توانمندسازی به سه جزء تقسیم شده است:

- (۱) EM: در اول کلمه به معنای قرار دادن در داخل، عازم کاری شدن، رفتن در داخل .
- (۲) Power: به افراد اجازه می دهد که دیگران را قانع کنند تا فعالیت ها و یا موارد بحث را طبق انتظار تغییر دهند و به دارنده قدرت فرصت می دهد تا دیگران را قبل از درگیر شدن به پیامد یا جریان عمل آگاه کند یا باز دارد.
- (۳) MENT: موقعیت یا وضعیت ناشی از کار خاصی مثل شروع کردن، تکامل دادن، گسترش دادن و توانمند کردن است (عامری، ۱۳۸۹، ۷۴).

اولین گام در تعریف مفهوم توانمندسازی، پرداختن به حدود و ثغور آن است. برخی بر این باورند که تواناسازی دادن قدرت به کارکنان است، برخی دیگر این مفهوم را رد کرده و معتقدند با توجه به اینکه کارکنان، سرمایه ای از دانش و انگیزه هستند بنابراین بخودی خود قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا می باشند و بر این اساس تواناسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می نمایند یا به عبارت دیگر، توانمندسازی را می توان فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند، به آنچه که نیاز است انجام دهند تعریف نمود. همچنین توانمندسازی، تواناسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی فعالیت های سازمان دانستند. تعاریف ارائه شده ما را به این حقیقت رهنمون می سازد که اگر مفهوم تواناسازی بدرستی درک گردد و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود بیشترین بهره برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد نمود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک فرایند موثر و پیشگام است که هم برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان فرصت مشارکت در کامیابی سازمان می آفریند. این مشارکت نگرشی است جمعی که از یک حس توانمندی نشأت گرفته و اعتلای کیفی سازمان را به ارمغان خواهد آورد (گوگوانی، ۱۳۹۱، ۸).

بودریاس و همکاران^۲ (۲۰۱۰) معتقدند عموماً توانمندسازی ممکن است به عنوان یک فرآیند مشارکت تعریف شود که ظرفیت کامل کارکنان را به کار گیرد و فرآیندها طوری طراحی شوند که تقویت تعهد کارکنان نسبت به موفقیت سازمانی را موجب شود (بودریاس و همکاران، ۲۰۱۰، ۲۰۱). درایدیک^۳ بیان می کند آنچه به آن پی بردم، این است که مردم توانمند می شوند تا توانایی خود در تصمیم گیری و تأثیرگذاری بر انتخاب های مهم و راهبردی در زندگی و مقابله با موانع را توسعه دهند، ظرفیت های خود را در تصمیم گیری، تأثیرگذاری و امکانات خود را افزایش دهند. توانمندی آنها را در کنترل دارایی هایشان به طور فردی و جمعی یاری می کند. در عملکرد آنها تأثیر می گذارد و به آنها فرصت می دهد تا از توانایی های خود در مقابله با شرایط دشوار استفاده کنند (درایدیک، ۲۰۰۸). به عبارت دیگر، توانمندسازی کارکنان، فرایندی است که در آن، سازمان یا مدیر آن، برای کارکنان قدرت و توان ایجاد می کنند. توانمندسازی می تواند یک عمل یا اقدام محسوب شود (عمل اعطای قدرت به فرد یا افرادی که توانمند می شوند)، می تواند به صورت یک فرایند (فرآیندی که موجب تجربه قدرت می شود) و یا یک حالت روانشناختی در نظر گرفته شود که به صورت شناخت هایی جلوه می کند که می تواند سنجیده شود (ییم، ۲۰۰۸). دو کلمه مترادف برای واژه توانمندسازی در فرهنگ لغت وجود دارد: اختیار و قدرت. اما به جای این دو واژه، مترادفی که به بهترین شکل توانمندسازی را توصیف می کند، مجوز می باشد. اما در مورد اینکه چنین مجوزی چگونه باید به شکل عملی تبدیل شود:

¹ Webster

² Boudrias & et al.

³ Drydyk

- ✓ کارکنان سازمان را قادر می سازد در چهار چوب سازمانی بدون مراجعه مکرر به عامل قدرت در سازمان فعالیت انجام دهند.
- ✓ کارکنان سازمان بر نتایج تمرکز کرده و توسط نظارت های شدید، محدود نمی شوند.
- ✓ در این فرایند اختیار عمل بالا حتی بیشتر از محدود توانمند سازی یا بهبود مستمر لازم می باشد.
- قوانین کاری موجود می باشند اما به صورت بیان ارزش ها و یا منشور اخلاقی هر یک از کارکنان در مسیر تحقق اهداف سازمان، در استفاده از ابتکار عمل آزاد می باشند (آپلگرا^۱، ۲۰۰۶، ۲). به عقیده ایوانز و لیندسی^۲ توانمندسازی واگذار کردن مسئولیت های جدید به مدیران است. آنها باید استعداد و توانایی کارکنان را توسعه دهند، آنها را به خطر جویی ترغیب نمایند و موفقیت ها را به رسمیت بشناسند (ایوانز و لیندسی، ۲۰۰۷، ۳۰۶).
- پیترز و همکاران^۳، دو سطح فردی و سازمانی را برای توانمندسازی مطرح می کند. ابعاد سطح فردی، بامعنا بودن، شایستگی، خودتعیینی، استقلال راهبردی و تأثیر و ابعاد سطح سازمانی نیز تسهیم اطلاعات، توسعه دانش و شایستگی و پاداش ها را شامل می شود (پیترز و همکاران، ۲۰۰۸). به باور یویانگ هانگ^۴ توانمندسازی، فرد را با دیگران مرتبط می کند و به معنای ساختن چشم اندازی مشترک است، جایی که سازمان باید به آن برسد و با پیوند ماهرانه فرهنگ و بستر سازمانی و با ارزشهای عملیاتی، همه کارکنان را قادر کند که به طور فعال و خلاق در پیگیری اهداف سازمان مشارکت کنند (یونگ یانگ، ۲۰۰۶، ۴۰). گریسلر^۵ توانمندسازی را، به معنای تزریق نیرو در کارکنان می داند و سازمان را موظف در ایجاد و تقویت احساس نیروی شخصی کارمندان (گریسلر، ۲۰۰۵، ۵۲). باون و همکاران^۶ توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می داند (باون و همکاران، ۲۰۰۶). پیترز و بلاک^۷ (۲۰۰۶) توانمندسازی را فرآیند تقسیم قدرت بین افرادی که در سازمان کار تعریف می کنند، کارستون و چاپی^۸ (۲۰۰۶) توانمندسازی را فرآیند تقسیم مجدد اختیار و کنترل دانستند. هانکول و همکاران^۹ در همان سال (۲۰۰۶) با بهره گیری از تعاریف فوق ابراز داشتند که توانمندسازی عبارت از مسئولیت پذیری برای اتخاذ تصمیم در زمینه فعالیت های کاری که فعلا در حال انجام هستند، می باشد (کمالیان، ۱۳۹۲، ۴۱). فرای و همکاران^{۱۰} (۲۰۰۵)، توانمند سازی را توزیع قدرت به افرادی که آن را ندارند تعریف می کند (فرای و همکاران، ۲۰۰۵، ۸۳۵).

۳. مروری بر پیشینه پژوهشی داخلی و خارجی

وکیلی (۱۳۸۵) در پژوهش خود، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را به سه دسته، یعنی شرایط محیط کار و وظایف مدیران، ویژگی های شغلی، و مشارکت و آزادی عمل توأم با مسئولیت پذیری است تقسیم کرد. عابسی و کرد (۱۳۸۸) معتقدند توانمندسازی از نگاه معنایی، آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز است. با این نگاه و با هدف کشف عوامل مؤثر بر این آزاد سازی در این مقاله به تعیین میزان ارتباط و تشخیص متغیرهای مستقیم و غیر مستقیم در الگوی توانمندسازی نیروی انسانی پرداخته می شود. این هدف با توجه به نمونه در نظر گرفته شده کارکنان از جامعه آماری مورد نظر سازمانهای دولتی استان یزد که به صورت تصادفی چند مرحله ای انتخاب شده اند، انجام گرفته است. در اینجا با

^۱.Applegarth

^۲.Evans & Lindsay

^۳.Peters & Etal

^۴.Yuan Hung

^۵.Geisler

^۶.Bowen & Etal

^۷.Peter & Belock

^۸.Carston & Chapi

^۹.Honkol & Etal

^{۱۰}.Fry & Etal

استفاده روش تحقیق توصیفی همبستگی و به کارگیری تحلیل ماتریس همبستگی یا کوریانس که با روش تحلیل مسیر شکل گرفته در یک مقطع زمانی چندماهه در سال های ۱۳۸۵ - ۱۳۸۶ به انجام تحقیق پرداخته شده است. اطلاعات و داده پرسشنامه های پژوهش با استفاده ضریب آلفای کرونباخ تایید گردیده است. یافته های پژوهش بیانگر این است متغیرهای تعهد، سازگاری، و مشارکت روی توانمندسازی به صورت مستقیم و ارتباطات، آموزش، حقوق و دستمزد و شرایط کارکنان بر توانمندسازی به صورت غیر مستقیم تاثیر گذار می باشد.

حیدری و عبدالهی (۱۳۸۸) در بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیات علمی دانشگاه، دریافتند که اعضا هیات علمی دانشگاه در بعد معنادار بودن توانمند سازی از دیگر ابعاد قوی تر ولی در بعد اعتماد پایین تر می باشند. از میان چهار عامل مورد بررسی در این پژوهش عامل های غنی سازی شغلی و مدیریت مشارکتی با توانمند سازی اعضا هیات علمی دانشگاه رابطه داشته است. رجب بیگی و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی دانشگران پژوهشگاه صنعت نفت به این نتیجه رسیدند که حمایت مدیران و ساختار سازمانی در افزایش توانمندسازی اثر دو چندان دارد که در این میان برآورده کردن اطلاعات و امکانات از اهمیت زیادی برخوردار است.

نفری و امیدفر (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی میزان تاثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان پرداختند. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و در آن از نمونه گیری تصادفی منظم استفاده شده است. جامعه آماری (۶۰۰ نفر) همه کارکنان معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی دارایی را شامل گردید. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه (پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر^۱ و پرسشنامه ساختار سازمانی رابینز^۲) بوده که در این پژوهش متغیر ساختار سازمانی، سه متغیر فرعی (تمرکز رسمیت، پیچیدگی) و متغیر توانمندسازی نیز با استفاده از چهار شاخص خود اثربخشی، مؤثر بودن، حق انتخاب و معنی داری، مورد بررسی قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها، از آزمون همبستگی اسپیرمن، آزمون مستقل^t و آزمون (ANOVA) استفاده شد. یافته های پژوهش حاضر نشان داد میانگین توانمندی روانشناختی (۳/۸۴)، بیانگر توانمندی نسبتا بالاییست و ضریب همبستگی مبین آن است که بین سازمانی ساختار (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت امور اقتصاد و دارایی ارتباط معنا داری وجود دارد. عامری (۱۳۸۹) در بررسی خود به منظور شناسایی نقش فرماندهان، مدیران و روسای کلانتری های تهران بزرگ در توانمندسازی کارکنان با پرسشنامه ایی با ۲۱ سوال و پایایی ۰/۹ در یک حجم نمونه ۱۰۰ نفری که به روش طبقه بندی تصادفی منتخب گردیده بودند، دریافت نقش ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری فرماندهان بر توانمندسازی کارکنان موثر است. واعظی و سبزیکاران (۱۳۸۹) ضمن بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمند سازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران (منطقه تهران) دریافتند که ساختار سازمانی با توانمند سازی کارکنان رابطه منفی دارد. به عبارت دیگر ساختار سازمانی محدود کننده بوده و اثرات معکوس در اجرای توانمند سازی کارکنان دارد. مطالعه ایران زاده و بابایی هروی (۱۳۸۹) در راستای شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمند سازی به روش TOPSIS (مطالعه موردی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی)، مبین آن بود که کارکنان جامعه آماری عوامل موثر بر توانمند سازی را به ترتیب مدیریت مشارکی، برانگیختگی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، کار تیمی، غنی ساز شغلی می دانند.

برومند و همکاران در سال ۱۳۹۰ در پژوهش خود با عنوان "ساختار سازمانی و توانمند سازی روان شناختی کارکنان" اظهار می دارند جامعه آماری در این پژوهش ۲۳۰ نفر از کارکنان مرد شرکت راه آهن جمهوری اسلامی با سطح تحصیلات دیپلم به بالا بوده و روش نمونه گیری تصادفی ساده است که با توجه به دو جمله ایی بودن فضای آزمون آماری، حجم نمونه

¹.Sprites

².Rabinz

۱۴۴ نفر انتخاب شد. روش جمع آوری داده ها میدانی و ابزار آن پرسشنامه بود که پس از تحلیل به کمک آماره پیرسون مشخص شد بین ساختار سازمانی و توانمند سازی روانشناختی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

کرد (۱۳۹۱) به مطالعه عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط خدماتی می پردازد و معتقد است مطالعه حاضر بررسی مذکور در شهر زاهدان بر اساس ابعاد پنجگانه توانمندسازی (معنی داری، موثر بودن، شایستگی، اعتماد، خود مختاری) مورد هدف قرار داده است. داده جمع های آوری شده از ۱۲۳ نفر از جامعه آماری کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط، بعد از کدبندی از طریق آزمون های آماری همبستگی، رگرسیون چندگانه و نرم تحلیل واریانس فریدمن و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته ها نشان می دهد متغیرهای ویژگی سازمانی و شایستگی های کارکنان پیش بینی کننده بهتری برای توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط می باشند، همچنین نتایج نشان دهنده آن است که کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهر زاهدان در بعد شایستگی نسبت به سایر ابعاد توانمندسازی، توانمندتر هستند. اقدسی و نوروز زاده (۱۳۹۱) در پژوهش خود به بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنانی پرداخته و اذعان دارند نیروی انسانی از عوامل موثر در تحقق اهداف و مأموریت های هر سازمان به شمار می رود. این پژوه با هدف بررسی عوامل اثر گذار بر توانمند سازی منابع انسانی حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام گرفته است. جامعه آماری ۶۶۵ نفر بوده که ۲۴۸ نفر به روش طبقه بندی تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه است و برای تجزیه تحلیل داده ها از روش تحلیل عاملی، آماره فریدمن و رگرسیون چند متغیره استفاده شد. نتایج نشان دارد مدیریت مشارکتی، داشتن اهداف روشن، فراهم کردن اطلاعات، دسترسی به منابع، نظام پاداش، تشکیل گروه، تفویض اختیار، ارزیابی عملکرد، الگو سازی، حمایت کردن، برانگیختن، استقلال و ساختار سازمانی به ترتیب از موثرترین عوامل موثر بر توانمند سازی منابع انسانی هستند. افزون بر آن و بر اساس مدل رگرسیون چند متغیره از میان سیزده عامل موثر، چهار عامل برانگیختگی هیجان، حمایت کردن، الگو سازی و نظام پاداش دهی توانمند سازی منابع انسانی را تبیین نموده است. سی گال و گاردنر^۱ (۲۰۰۰) در پژوهشی تحت عنوان عوامل زمینه ای توانمندسازی روان شناختی به بررسی ارتباط بین عوامل سازمانی (رابطه با سرپرست، تشکیل گروه و پاداش مبتنی بر عملکرد) و توانمندسازی روانشناختی پرداختند. نتایج نشان می دهد که هر یک از عوامل ذکر شده به طور متفاوتی با ابعاد توانمندسازی روان شناختی ارتباط دارند (عبدالهی و حیدری، ۱۳۸۸، ۱۱۹). پاسلی^۲ معتقد است که چهار متغیر، مشارکت و توانمندسازی کارکنان را افزایش می دهند متغیرهای مذکور عبارت هستند از: دانش، قدرت، اطلاعات و پاداش. اطلاعات و دانش، نیازمند برقراری ارتباط گسترده است (پاسلی، ۲۰۰۲). پژوهش سی بورت و همکاران^۳ (۲۰۰۳) به بررسی روابط بین سبک های رهبری با توانمندسازی می پردازد. بررسی نتایج حاصل از این تأثیر بسیار مهم مقام تصمیم گیرنده در نوع توانمندسازی کارکنان را نشان می دهد به گونه ای که هیچ یک از عوامل از ارزش و اهمیتی برابر با این عامل برخوردار نیستند (شیروانی و احمدی، ۱۳۸۹، ۶). کانونی^۴ چهار متغیر را در توانمندسازی کارکنان مؤثر می داند که عبارت اند از: ساختار رسمی سازمانی، فقدان مهارت های مورد نیاز، اکراه مدیریت، و نظام اطلاعاتی قدیمی و کهنه (کانونی، ۲۰۰۵).

لاوسون^۵ (۲۰۰۶) چهار عامل مهم را برای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می کند:

- ✓ دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم گیری.
- ✓ دخالت دادن کارکنان در فرایند برنامه ریزی.
- ✓ سپاسگزاری از کارکنان، و فراهم کردن آموزش و حمایت مستمر کارکنان طریق تحقیق.

¹.Cigal &Gardner

².Pasley

³.Seibert & Etal

⁴.Kanooni

⁵.Lawson

آنیالیو^۱ در سال ۲۰۰۷ در پژوهش خود بیان نمود هر چه محیط کاری (سازمان) توانمندتر باشد، احساس مسئولیت سازمانی در کارکنان بیشتر می‌شود. بر اساس تحقیقات صورت گرفته توانمندسازی با مسئولیت مؤثر در ارتباط است و با مسئولیت مداوم و اجباری هیچ گونه رابطه مثبتی ندارد (شیروانی و احمدی، ۱۳۸۹، ۶). کانگ و همکاران^۲ ضمن آنکه تاکید می‌نمایند درک کارکنان از توانمندسازی روانشناختیشان بیشتر از عوامل خارجی مؤثر باشد مشاهده نمودند که کارگروهی فاکتور سازمانی مهمی، در تسهیل موفقیت توانمندسازی می‌باشد (کانگ و همکاران، ۲۰۰۷). ییم^۳ در پژوهش خود، دو عامل منابع اطلاعات برای عملکرد (مشتري مداری در مقابل سرپرست مداری) و نظام پاداش (نتیجه گرایی در مقابل رفتارگرایی) را بر توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌داند. وی معتقد است که منابع اطلاعاتی درباره عملکرد از سوی مشتریان در مقایسه با سرپرستان، توانمندی بیشتری را ایجاد می‌کند. همچنین وی ادعا می‌کند که نظام پاداش مبتنی بر فرایند، در مقایسه با نتیجه، به میزان بیشتری موجب توانمندسازی کارکنان می‌شود (ییم، ۲۰۰۸). زالوکسی^۴ در راستای پژوهش خود بیان می‌کند باورهای خودکارآمدی قوی به عنوان یک منبع شخصی نیرومند در کاهش استرس و افزایش سطح توانمندی کارکنان است و حس بالا از خودکارآمدی، فرایندهای شناختی و عملکردی را بطور قابل توجهی افزایش می‌دهد (زالوکسی، ۲۰۰۹، ۱۰۲). کارتر^۵ (۲۰۰۹) عضو گروه مدیریت دانشگاه نبوهون^۶ آمریکا در پژوهشی با عنوان "نقش رفتار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان" که در مجله اقتصاد و مدیریت بازرگانی آمریکا چاپ شده است، به بررسی موضوع توانمندسازی کارکنان پرداخته است. نوع پژوهش وی کاربردی و جامعه آماری آن کارکنان و مدیران شرکت در ایالات متحده، اروپا و چین و روش گردآوری داده‌ها پژوهش مصاحبه و پرسشنامه بوده است. فرضیه‌های وی سنجش سطح عملکرد کارکنان و انتشار قدرت بوده که یافته‌های پژوهش نشان داده وقتی کارمندان در قدرت مشارکت داده می‌شوند، عملکرد کارکنان بر اساس تاریخ و زمان مشخص سنجیده شود و تفکر سیستماتیک حاکم گردد تولید و بهره‌وری بیشتر می‌شود، روحیه تعهد، توانمندسازی و نوآوری خلاقیت در کارکنان پرورش و به افزایش انگیزه و ارزش‌های مشترک و فرهنگ یادگیری و موفقیت در کارکنان کمک می‌کند. به اعتقاد وی مشارکت کارکنان و به اشتراک گذاشتن اطلاعات پیش شرط، از موارد ضروری توانمندسازی می‌باشد (اخوان و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۴). کاراکوک^۷ با بررسی آثار برخی نظرات، پی برد که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی بازخور، عملکرد، ارتباطات سطحی که اختیار آن به کارمند واگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف‌پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارند (کاراکوک، ۲۰۰۹). تامیزمانی و حسن^۸ در پژوهش خود دریافتند که چهار متغیر دانش، ارتباطات، اعتماد، و مشوق بر توانمندسازی تأثیر دارند (تامیزمانی و حسن، ۲۰۰۹، ۲۰۴). گیل و همکاران^۹ بر این باورند اصطلاح توانمندسازی، بیانگر باور فرد فرد به توانایی انتخابش است. به اعتقاد آنها، توانمندسازی انتقال قدرت و مسئولیت به کارکنان است، به طوری که در محدوده خاص قادر باشند به صلاحدید خود، بهترین خدمات را برای مشتریان فراهم کنند. پژوهشهای آنها نشان داد، سبک مدیریت غیراستبدادی موجب، توانمندسازی می‌شود (گیل و همکاران، ۲۰۱۰). پژوهش پانیز و همکاران^{۱۰} نشان می‌دهد ارتباط مستقیم

¹.Anitaliuo

².Kang & Etal

³.Yim

⁴.Zulkosky

⁵.Karter

⁶.Nobohon

⁷.Karakoc

⁸.Thamizhmanii & Hasan

⁹.Gill & Etal

¹⁰.Pines & Etal

بین توانمند سازی روانشناختی، کنترل استرس و مقابله با تضاد در میان جامعه پرستاران وجود دارد و برخورداری کارکنان از توانمند سازی روانشناختی یکی از راه های مقابله با استرس و افزایش توانمندی است (پانیز و همکاران، ۲۰۱۱، ۹۳).

۴. بیان مسئله

پس از دهها سال تجربه، دنیا به این نتیجه رسید که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند و بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمان ها رابطه ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خرد ورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمان های مربوطه باشند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسان های با فرهنگ، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت قرار می دهد و بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد، احساس مالکیت می نماید. استفاده از تواناییهای بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه افراد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کند و با به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان فراهم خواهد شد بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است (ساجدی، ۱۳۸۶، ۶۵). مطالعه توانمندسازی یک اصل بنیادین در مدیریت سازمانهای امروزی است این مطالعه موجب ایجاد فهمی صحیح از رفتار کارکنان و مدیران به طور عام و چگونگی مدیریت صحیح کارکنان و اداره سازمان ها به طور خاص می شود (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۱۵). سازمانها می دانند که وجود کارکنان توانمند برای پیروزی و ماندگاری آنها بسیار با اهمیت است ولی ابزار و راهی در اختیار ندارند که میزان کارایی خود در این زمینه را بسنجند. در هر کسب و کاری تنها راه رسیدن به سود سرشار ایجاد محیط مناسبی است که بتواند افراد توانمند را به خود جلب نموده و خشنود نگه دارد. در خلال بیست سال گذشته بسیاری از مدیران اذعان کرده اند که امتیاز رقابتی آنان در سایه یافتن و نگهداری کارکنان توانمند در همه پستهای کلیدی بدست آمده است، اما واقعیت اینگونه است که به رغم آگاهی از اهمیت توانمندسازی در سازمانها و شناسایی افراد هوشمند، نه مدیران و نه سازمانها از راه و روش دقیقی برای شناسایی، نگهداری و تمرکز بر اینگونه کارکنان برخوردار نیستند (باکینگهام و کافمن، ۱۳۸۷، ۳۴) و از آنجایی که در اغلب سازمانها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند، افراد توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را ندارند و در محیط سازمانی از این قابلیت ها به طور مطلوب بهره برداری نمی شود (کینلا، ۱۳۸۷، ۱۰).

با عنایت به مطالب ذکر شده از آن جایی که توانمندسازی منابع انسانی اولین گام در دستیابی به سرآمدی سازمانی قلمداد می شود، توجه به آن برای دستیابی به اهداف سازمان هایی که در مسیر اهداف متعالی کشور گام بر می دارند یک ضرورت ملی محسوب می شود و تنها با شناسایی موانع استقرار سازمانهای مبتنی بر توانمندی و تلاش در جهت بر طرف ساختن آنهاست که می توان به شایستگی نیرومند شده و شاهد استقرار پیروزمندانه سازمان های توانمند محور بود. نظام آموزشی هر کشور که یکی از محورها و حوزه های اصلی رشد و توسعه اقتصادی هر کشور است و رشد و توسعه آن می تواند موجب تکامل سایر بخشها در حوزه های فرهنگی، اقتصادی و... کشور گردد، از این قاعده مستثنی نخواهد بود. سرمایه گذاری در آموزش و پرورش و تربیت نیروی انسانی یک سرمایه گذاری بلندمدت محسوب می شود زیرا از آغاز سرمایه گذاری تا موقع بهره برداری از آن، زمان زیادی مورد نیاز است ولی سرمایه گذاری در امر آموزش و پرورش بویژه برای جوامع درحال توسعه فوق العاده سودآور است چرا که در رابطه با جنبه های گوناگون و حساس نظیر فرهنگ، ظرفیت تولید، توزیع درآمد و رشد جمعیت نقش مهمی را می تواند در جریان رشد و توسعه اقتصادی جوامع بازی کند. به منظور رشد و پویایی چنین نظام آموزشی پویا و مدرن

بکارگیری نیروی آموزش دیده، متخصص، تحصیل کرده، جوان و با استعداد از الزامات بوده تا بتواند نیروی انسانی کارآمد مورد نیاز جامعه را تامین نماید. با توجه به نقش و جایگاه نظام آموزشی و همگام با تغییرات شگرف سیاسی- اقتصادی، در راستای رشد و توسعه نظام آموزشی در چند سال اخیر برنامه ریزی و اقدامات گوناگونی که بخش اعظم آن غیر منسجم بوده، صورت پذیرفته که از اهم دلایل آن می توان به تغییرات مدیریتی و عدم اطلاع و تحلیل مناسب از ساختار نظام آموزشی در کشور اشاره داشت زیرا مادامی که دانش کافی از شرایط موجود وجود نداشته باشد و موانع، مشکلات و محدودیت های موجود تحت بررسی دقیق قرار نگرفته باشد نمی توان برنامه ریزی دقیق، منسجم و بلند مدتی را به عنوان راهکار های اساسی در این زمینه ارائه داد. بر اساس گزارشات و بررسی های میدانی اولیه توسط پژوهشگر، مشخص شد در چند سال اخیر، اغلب اقدامات بهبود نظام آموزشی، خارج از حیطه منابع انسانی بوده و نیاز به بررسی و تمرکز بیشتر در فعال سازی و توانمند نمودن کارکنان و مدیران این حوزه احساس می شود. ضعف در نیروی انسانی تحت امر به عنوان سرمایه های اساسی سازمان همانطور که پیشتر نیز اشاره شد، تاثیر بسزایی در کاهش کارایی نظام آموزشی دارد و تمرکز و سرمایه گذاری در این بخش در بدو امر نیازمند شناخت، تحلیل و بررسی های بنیادین است تا بتوان بر اساس نتایج استخراج شده، تصمیم گیری و برنامه ریزی صحیح و بلند مدت صورت پذیرد. با توجه به علاقه پژوهشگران به مباحث رفتار سازمانی، نوع رشته تحصیلی محققین و با عنایت به محدودیت های زمانی و مالی که گریبان گیر پژوهشگران می باشد، بررسی تمامی جنبه های این فرآیند مقدور نبود، لذا پس از بررسی نظریه ها گوناگون تلاش شد که از میان دیدگاه های موجود تئوری انتخاب شود که بیشترین میزان تطابق را با ساختار حال حاضر نظام آموزشی کشور داشته باشد. در بررسی های صورت گرفته مشخص شد یکی از مدل های جامع و مرتبط که در عرصه توانمند سازی کارکنان سازمان در سال ۲۰۰۹ مطرح گردیده نظریه کاراکوک^۱ است که با معیارها و بررسی های گذشته در جامعه آماری سنخیت و هماهنگی بالایی دارد، لذا همگام با خطوط این پرسش که "عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش تهران بر اساس نظر کاراکوک کدامند؟ و میزان تاثیر هریک از عوامل اثر گذار بر توانمند سازی کارکنان بر اساس نظر کاراکوک چگونه است؟" محققین بر آن شدند تا به شناسایی و دسته بندی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس مدل کاراکوک^۱ بپردازند.

۴. فرضیه ها

به دلیل اینکه پژوهش حاضر به "شناسایی و دسته بندی عوامل موثر بر توانمندی سازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس نظر کاراکوک" می پردازد، استفاده از متغیرهای پیش بین (عوامل موثر بر توانمندسازی) و ملاک (توانمندسازی) اجتناب ناپذیر است که بر همین اساس پرسش های پژوهشی ذیل در جایگاه فرضیه ها قرار خواهند گرفت:

- عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس نظر کاراکوک کدامند؟
- میزان تاثیر هریک از عوامل اثر گذار بر توانمند سازی کارکنان بر اساس نظر کاراکوک چگونه است؟

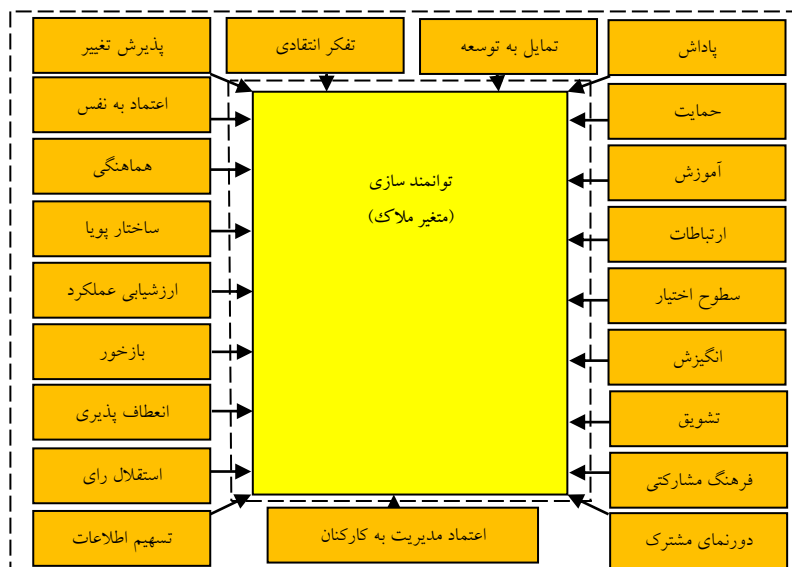
۵. مدل و روش شناسی پژوهش

توانمند سازی به فرایندی اطلاق می شود که در آن، مدیر به کارکنان کمک می کند تا توانایی لازم را برای تصمیم گیری به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنها نیز مؤثر است (نفری و امیدفر، ۱۳۸۹، ۶۷). به منظور بررسی میزان توانمند سازی کارکنان از پرسشنامه آرتود^۲ شامل ۹ پرسش استفاده شد. این پرسش نامه دارای طیف لیکرت (خیلی ضعیف، ضعیف، متوسط، خوب و عالی) بوده و هر فرد در قبال پاسخگویی امتیاز حدها ۴۵-۹ بدست خواهد آورد.

^۱ Karakok

^۲ Rtrod

همچنین به منظور شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان بر اساس تئوری های بیان شده در این مقاله و به منظور پایه گذاری بنیان علمی، از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مدل کاراکوک با ۷۴ پرسش استفاده شد. به باور کاراکوک تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطوح اختیار، انگیزش، تشویق، فرهنگ مشارکتی، دورنمای مشترک، انعطاف پذیری و استقلال رای، تسهیم اطلاعات، اعتماد مدیریت به کارکنان بر توانمند سازی کارکنان تاثیر گذار است (کاراکوک، ۲۰۰۹).



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش - برگرفته از مدل کاراکوک (۲۰۰۹)

۷. جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری

بر اساس بررسی میدانی صورت گرفته در مجموع ۴۱۰ نفر در اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران با سطح تحصیلات دیپلم، فوق دیپلم، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری و نیز جنسیت مرد و زن، اشتغال به کار داشته که در حیطه جامعه آماری این پژوهش قرار خواهند داشت. کامری (۱۹۷۳) پیشنهاد کرده است گروه نمونه ۱۰۰ نفری ضعیف، ۲۰۰ نفری نسبتاً مناسب، ۳۰۰ نفری خوب، ۵۰۰ نفری خیلی خوب و ۱۰۰۰ نفری عالی است. یک قانون سرانگشتی نسبتاً ساده که آن نیز زیاد پیشنهاد شده این است که یک تجزیه و تحلیل قابل قبول مستلزم گروه نمونه ای است که حجم آن دست کم ۱۰ یا ۲۰ برابر تعداد متغیرهایی باشد که در ماتریس همبستگی وارد می شود (هومن، ۱۳۹۳، ۳۸۰). با توجه به استفاده از روش تحلیل عاملی در این پژوهش و استفاده از ۲۱ متغیر عوامل موثر بر توانمند سازی، لذا ۳۰۰ نمونه بر اساس دیدگاه کامری به عنوان حجم نمونه مد نظر، مطلوب خواهد بود. از آنجا که همه طبقه ها در این بررسی، از یک شانس برخوردار هستند و با توجه به هم جنس بودن هر طبقه، روش بکار رفته جهت نمونه گیری در پژوهش حاضر روش نمونه گیری احتمالی تصادفی طبقه بندی شده " بدون جایگزینی " می باشد.

۸. روش پژوهش و ابزار جمع آوری اطلاعات

روش پژوهش حاضر از منظر روش، استنتاج، قیاسی - استقرایی (تحلیلی)، به دلیل بررسی و شناسایی اثر گذاری بین دو متغیر با استفاده از ضریب همبستگی، از لحاظ طرح پژوهش، توصیفی - اکتشافی و به علت حرکت به سمت شناسایی روش های بهبود، این پژوهش از منظر هدف، کاربردی می باشد. به منظور جمع آوری چارچوب نظری پژوهش از بررسی کتاب ها، مقالات، مجلات، اسناد، مدارک و سوابق مندرج در پایگاه داده های اداره آموزش و پرورش و برای جمع آوری داده های پژوهش از

پرسشنامه بهره گیری شد. برای سنجش متغیر توانمند سازی کارکنان از پرسشنامه آرتود شامل ۹ پرسش و به منظور سنجش و دسته بندی عوامل موثر بر توانمند سازی بر اساس ۲۱ زیر معیارها مطرح شده مدل کاراکوک، پرسشنامه ایی بر اساس طیف لیکرت با ۷۴ پرسش طراحی گردید. روایی پرسشنامه ها از حیث محتوا تایید و اعتبار آن ها به کمک آماره آلفای کرونباخ سنجیده شد. بر همین اساس میزان آلفای کرونباخ به دست آمده برای ۱۰ درصد جامعه آماری یعنی ۳۰ نفر و برای هر متغیر از عدد ۰/۷ بزرگتر بود، لذا می توان بیان داشت پرسشنامه های تحقیق از اعتبار بالایی برخوردار است.

۹. بررسی و تحلیل فرضیه ها

جهت شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی از تحلیل عاملی اکتشافی و از آماره بارتلت استفاده شد. در انجام تحلیل عاملی ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می توان داده های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. به عبارت دیگر آیا تعداد داده های مورد نظر برای تحلیل عامل مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO استفاده می شود. این شاخص، شاخصی از کفایت نمونه گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می کند و از این طریق مشخص می کند آیا واریانس متغیرهای تحقیق تحت تاثیر واریانس مشترک برخی از عامل های پنهانی و اساسی است یا خیر؟ این شاخص در دامنه ۰ تا ۱ قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به ۱ باشد داده های مورد نظر برای تحلیل عامل مناسبی هستند در غیر اینصورت (معمولا کمتر از ۰/۶) نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نمی باشد. این شاخص از رابطه (۱) بدست می آید. که در این رابطه I_{ij} ضریب همبستگی بین متغیرهای i و j ، d_{ij} ضریب همبستگی جزئی بین آن هاست.

$$KMO = \frac{\sum \sum r_{ij}^2}{\sum \sum r_{ij}^2 + \sum \sum r_{ij}^2} \quad (1)$$

آزمون بارتلت بررسی می کند چه هنگام ماتریس همبستگی شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب می باشد. ماتریس همبستگی دارای دو حالت است: حالت اول زمانی است که ماتریس همبستگی بین متغیرها، یک ماتریس واحد و همانی می باشد که در اینصورت متغیرها ارتباط معنی داری با هم نداشته و در نتیجه امکان شناسایی عامل های جدید، بر اساس همبستگی متغیرها با یکدیگر وجود ندارد. در حالت دوم زمانی که ماتریس همبستگی بین متغیرها یک ماتریس واحد و همانی نباشد که در اینصورت ارتباط معنی داری بین متغیرها وجود داشته و بنابراین امکان شناسایی و تعریف عامل های جدیدی بر اساس همبستگی متغیرها وجود دارد. اگر sig آزمون بارتلت کوچک تر از ۵ درصد باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است، زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می شود (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۹۰، ۱۹۴ و ۱۹۱).

جهت بررسی تأثیر پذیری متغیرهای وابسته از متغیر مستقل و تحلیل مسیر نتایجی که از آزمون بارتلت استخراج خواهد شد، از روش رگرسیون استفاده شد^۱. از آنجا که در فرضیه های پژوهش، به دنبال تأثیر متغیر وابسته از متغیر مستقل هستیم لذا آماره مناسب روش رگرسیون است. در این مسیر ابتدا باید پیش فرض های ذیل به منظور استفاده از رگرسیون مورد بررسی قرار بگیرند:

۱. میانگین (امید ریاضی) خطاها صفر باشد. به عبارت دیگر $E(e_i) = 0$

۲. واریانس خطاها ثابت باشد. به عبارت دیگر $v(e_i) = \delta^2$

^۱ در این پژوهش برای بررسی فرضیه ها از عناوین P_1 ، P_2 ، P_3 و... استفاده شده است.

مفروضات ۱ و ۲ بدین معنی است که توزیع خطاها باید دارای توزیع نرمال باشد، در غیر اینصورت باید از لگاریتم داده ها استفاده کرد.

۳. بین خطاهای مدل t همبستگی وجود نداشته باشد. به عبارت دیگر:

$$COV(e_i, e_j) = 0 \quad (2)$$

۴. به منظور بررسی استقلال خطاها از یکدیگر از آزمون دوربین - واتسون استفاده می شود که آماره آن به کمک رابطه ذیل محاسبه می شود. در این رابطه e_i میزان اختلال یا خطا در دوره زمانی t و e_{t-1} میزان اختلال در دوره زمانی قبل t است.

$$DW = \sum (e_i - e_{t-1})^2 / \sum e_i^2 \quad (3)$$

۵. متغیر وابسته دارای توزیع نرمال باشد.

جهت این بررسی همچون دیگر آزمون های این پژوهش، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (KS) با کمک نرم افزار SPSS استفاده می شود. در صورتیکه sig از ۰/۰۵ بزرگتر باشد متغیر وابسته دارای توزیع نرمال است. در غیر اینصورت باید از لگاریتم داده های مستقل، استفاده شود.

۶. بین متغیرهای مستقل همبستگی وجود نداشته باشد (دارای هم خطی نباشند). هم خطی وضعیتی است که نشان می دهد یک متغیر مستقل تابعی خطی از سایر متغیرهای مستقل است. اگر هم خطی در معادله رگرسیون بالا باشد بدین معنی است که بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود دارد. ممکن است با وجود بالا بودن R^2 ، مدل از اعتبار بالای برخوردار نباشد. به منظور بررسی همبستگی خطی، از نرم افزار SPSS استفاده شده است. در صورتی که خروجی شاخص وضعیت کمتر از ۱۵ بوده یا اگر از ۱۵ بیشتر است مقدار ویژه آن نزدیک به صفر باشد، همبستگی وجود نداشته و استفاده از رگرسیون بلامانع است (همان، ۱۳۰ و ۱۲۸).

۱۰. یافته های پژوهش

پرسش اول (فرضیه اول): عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس نظر کاراکوک کدامند؟

در راستای بررسی سوال اصلی پژوهش (فرضیه) از شاخص KMO و آماره بارتلت به کمک نرم افزار SPSS استفاده شد. سطح شاخص KMO برابر ۰/۶۹۱ حاصل شد و با توجه به بزرگتر بودن از ۰/۰۵ می توان به کفایت نمونه گیری در روش تحلیل عاملی استناد نمود (جدول ۱).

جدول ۱- محاسبه شاخص و آزمون بارتلت KMO

شاخص KMO	۰/۶۹۱
تقریبی از آماره کای دو	۵۷۶۸/۳۳۳
مقدار آماره آزمون بارتلت	
درجه آزادی	۲۱۰
سطح معناداری	۰/۰۰

نتایج آزمون بارتلت معنا دار بوده و (کمتر از ۰/۰۵) به این معنا است که فرض مخالف تایید می شود یعنی بین متغیرها همبستگی معنا دار وجود دارد.

جدول ۲- ماتریس عاملی دوران یافته

متغیرها	Component				
	۱	۲	۳	۴	۵
تمایل به توسعه	۰/۰۷۱	۰/۹۰۷	۰/۱۱۳	۰/۱۶۵	۰/۰۶۳
تفکر انتقادی	۰/۰۰۸	۰/۰۸۵	۰/۱۴۶	۰/۰۷۷	۰/۹۳۹
پذیرش تغییر	۰/۴۴۷	۰/۰۷۴	۰/۰۸۷	۰/۷۸۷	۰/۱۵۳
اعتماد	۰/۸۳۹	۰/۰۰۶	۰/۱۳۹	۰/۱۱۰	۰/۰۷۸
هماهنگی	۰/۴۴۳	۰/۳۹۰	۰/۳۵۱	۰/۱۶۶	-۰/۱۵۳
ساختار پویا	۰/۲۸۴	۰/۴۳۳	۰/۵۹۱	۰/۲۱۲	-۰/۰۷۰
ارزیابی عملکرد	۰/۰۶۱	۰/۰۳۷	۰/۹۰۷	۰/۰۶۴	۰/۱۷۰
بازخورد	۰/۰۰	۰/۳۲۲	۰/۴۹۲	۰/۵۱۲	-۰/۱۴۸
انعطاف پذیری	۰/۰۸۴	۰/۹۰۱	۰/۰۸۷	-۰/۰۱۲	۰/۱۳۷
استقلال رای	-۰/۰۸۲	۰/۲۴۷	-۰/۱۰۱	۰/۰۱۹۴	۰/۱۳۷
سیستم اطلاعات	۰/۲۵۳	-۰/۰۰۴	۰/۱۲۴	۰/۷۸۲	۰/۲۴۸
اعتماد مدیریت به کارکنان	۰/۷۹۲	۰/۰۵۶	-۰/۱۴۱	۰/۳۵۰	۰/۰۸۳
دورنمای مشترک	۰/۷۶۳	-۰/۰۸۹	۰/۳۲۴	۰/۰۱۱	۰/۰۱۴
فرهنگ مشارکتی	۰/۵۴۵	۰/۲۲۸	۰/۱۱۱	۰/۱۷۷	-۰/۱۲۸
تشویق	۰/۰۶۵	۰/۴۱۸	۰/۶۸۰	۰/۲۲۴	۰/۰۹۵
انگیزه	۰/۰۵۶	۰/۰۴۲	۰/۸۵۵	۰/۰۶۰	۰/۱۱۳
ارتباطات	۰/۰۸۱	۰/۶۳۳	۰/۳۵۶	۰/۴۷۰	-۰/۰۶۳
آموزش	-۰/۰۴۲	۰/۶۹۴	۰/۱۱۰	-۰/۱۷۹	۰/۴۳۶
حمایت	۰/۱۴۷	-۰/۰۱۹	۰/۱۷۴	۰/۱۴۴	۰/۸۷۰
پاداش	۰/۳۱۳	۰/۰۸۱	۰/۱۸۴	۰/۸۱۵	۰/۱۶۵
سطوح اختیارات	۰/۷۹۲	۰/۰۵۸	-۰/۱۴۶	۰/۳۳۹	۰/۰۸۱

همچنین خروجی آزمون بارتلت نشان می داد ۵ عامل قابلیت تبیین واریانس ها را دارند. اگر عامل های بدست آمده را با روش واریماکس^۱ چرخش دهیم عامل های ۱ الی ۵ به ترتیب ۱۶/۸۳۶، ۱۵/۶۴۱، ۱۵/۱۷۱، ۱۳/۸۴۶ و ۱۳/۱۶۵ و در مجموع ۷۴/۶۷۶ درصد از واریانس را در بر دارند. به منظور تحلیل نهایی باید خروجی دیگر آزمون بارتلت را بررسی نمود. در (جدول ۲) سهم هر متغیر را در عامل ها بعد از چرخش نشان می دهد. هر متغیر در عاملی قرار می گیرد که با آن همبستگی دارد. لذا می توان دریافت تحلیل اکتشافی ۲۱ متغیر تحت بررسی حاکی از پنج عامل اصلی است که بر اساس آن ها می توان گروه بندی ذیل را بیان نمود:

۱. گروه اول: متغیرهای اعتماد، هماهنگی، اعتماد مدیریت به کارکنان، دورنمای مشترک، فرهنگ مشارکتی و سطوح اختیارات.

۲. گروه دوم: تمایل به توسعه، انعطاف پذیری، ارتباطات، آموزش.

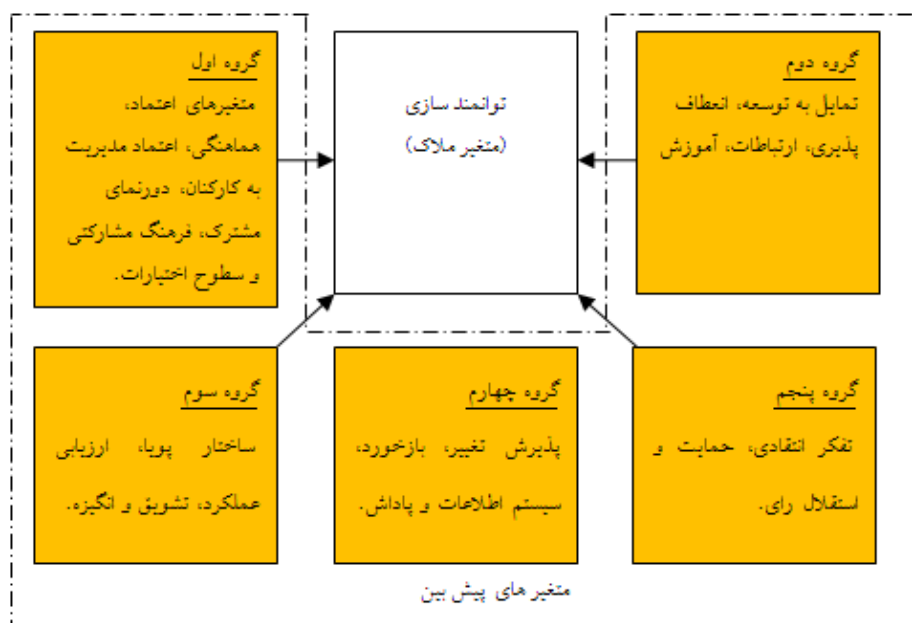
۳. گروه سوم: ساختار پویا، ارزیابی عملکرد، تشویق و انگیزه.

¹.Varimax

۴. گروه چهارم: پذیرش تغییر، بازخورد، سیستم اطلاعات و پاداش.

۵. گروه پنجم: تفکر انتقادی، حمایت و استقلال رای.

بر این اساس نتایج اولیه حاصل از آزمون بارتلت، می توان مدل پژوهشی را بر اساس متغیرهای هر گروه بصورت (نگاره ۲) تعمیم داد.



شکل ۲- مدل پژوهش بر اساس تحلیل عاملی

پرسش دوم (فرضیه دوم): میزان تاثیر هریک از عوامل اثر گذار بر توانمند سازی کارکنان بر اساس نظر کاراکوک چگونه است؟

با توجه به دسته بندی صورت گرفته ناشی از نتایج آزمون بارتلت و به منظور پاسخ به پرسش مذکور، از روش تحلیل رگرسیون چندمتغیری استفاده شده است. بدین منظور نیز نیاز بود در ابتدا پیش فرض های لازم همچون آماره دروین واتسون، همبستگی متغیرهای مستقل و نرمال بودن خطاها، و نیز نتایج آزمون KS نرمال بودن داده های متغیر وابسته توانمند سازی مورد بررسی قرار گیرد. بررسی ها نشان داد از آنجا که مقدار میانگین توزیع خطاها به ۰ و مقدار انحراف معیار به ۱ نزدیک است و چون مقدار حاصل شده آماره دروین واتسون بین ۱/۵ و ۲/۵ است (۲/۰۷۶) لذا توزیع خطاها نرمال بوده و همبستگی بین خطاها وجود ندارد. همچنین مقدار آماره KS مشخص ساخت (۰/۰۵۲) فرض نرمال بودن متغیر وابسته پذیرفته نیست و باید از In داده استفاده می شد. در مرحله آخر مقادیر ویژه، شاخص وضعیت، تورم و تلورانس حاصل شده از خروجی رگرسیون نشان می داد چون مقدار تلورانس کم است اطلاعات مربوط به متغیرها کم بوده لذا احتمال بروز مشکل در استفاده از رگرسیون وجود دارد ولی به دلیل اینکه مقدار تورم بدست آمده متغیرها کم است لذا در مجموع مشکلی در نگاه اول برای استفاده از رگرسیون وجود نخواهد داشت. از طرفی مقادیر ویژه حاصل شده خیلی کوچک نیست و مقادیر شاخص وضعیت نیز کمتر از ۳۰ می باشد، لذا استفاده از رگرسیون قطعاً بلامانع است.

بر این اساس از یافته های سوال پژوهشی دوم یعنی سطح معنا داری (۰/۰۰) و ضریب همبستگی چندگانه (۰/۷۸۹)، می توان دریافت ارتباط مثبت و قوی بین ۵ گروه از متغیرهای توانمند سازی با متغیر وابسته توانمند سازی بر اساس معادله حاصل شده بر اساس (جدول ۳) برقرار است.

جدول ۳- تاثیر گروه ها بر توانمند سازی

Model		ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	سطح معناداری
		B	خطای معیار	Beta		
۱	(Constant)	-۰/۰۵۰	۰/۰۶۵		-۰/۷۷۹	۰/۴۳۶
	گروه ۱	-۰/۰۱۱	۰/۰۰۴	-۰/۱۱۵	-۲/۶۴۳	۰/۰۰۹
	گروه ۲	۰/۰۱۶	۰/۰۰۵	۰/۱۳۸	۳/۳۰۷	۰/۰۰۱
	گروه ۳	۰/۰۷۱	۰/۰۰۵	۰/۶۴۴	۱۴/۹۰۵	۰/۰۰۰
	گروه ۴	۰/۰۲۸	۰/۰۰۶	۰/۲۳۶	۴/۹۳۹	۰/۰۰۰
	گروه ۵	۰/۰۱۷	۰/۰۰۶	-۰/۱۱۹	-۳/۱۱۸	۰/۰۰۲

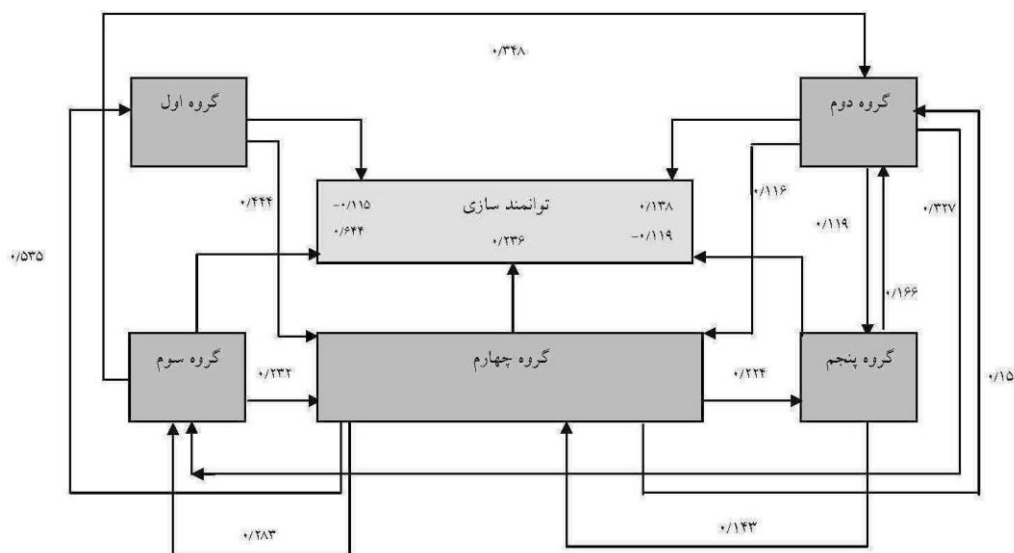
$$Y = -0.050 - 0.011 X_1 + 0.016 X_2 + 0.071 X_3 + 0.028 X_4 - 0.017 X_5$$

به منظور تحلیل مدل پژوهش از تحلیل مسیر رگرسیون استفاده شده است. به استناد (جدول ۳) از میان پنج گروه تحت بررسی با توجه به مقدار سطح معناداری حاصل شده تمامی آنها بر متغیر توانمند سازی اثر گذار هستند که این مطلب مبین تاثیر مستقیم آن هاست، لذا در این مرحله تاثیر غیر مستقیم هر گروه به ازای اثر آن بر گروه های دیگر باید مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. با این فرض در مرحله اول متغیر گروه اول به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده و اثر گروه های ۲ الی ۵ بر روی آن به کمک آماره رگرسیون محاسبه می گردد و در مراحل بعدی به ترتیب گروه های دوم، سوم، چهارم و پنجم به عنوان متغیر وابسته ایفای نقش کرده و سایر متغیرها حکم متغیرهای مستقل را خواهند داشت. نتایج حاصل شده با ضرب در اثر مستقیم، اثر کل را بر روی متغیر توانمند سازی نمایش خواهند داد (جدول ۴).

جدول ۴- تاثیر عوامل مستقیم و غیر مستقیم گروه های ۱ الی ۵ بر توانمند سازی

متغیر	غیر مستقیم		مستقیم	تاثیر کل
	مسیر غیر مستقیم	مقدار غیر مستقیم		
گروه ۱	گروه ۴-گروه ۱	۰/۴۴۴×۰/۲۳۶	-۰/۱۱۵	-۰/۰۱۰۲۱۶
گروه ۲	گروه ۳-گروه ۲	۰/۳۲۷×۰/۶۴۴	۰/۱۳۸	۰/۳۳۶۳۶۳
	گروه ۴-گروه ۲	۰/۱۱۶×۰/۲۳۶		
	گروه ۵-گروه ۲	۰/۱۹۹×(-۰/۱۹۹)		
گروه ۳	گروه ۲-گروه ۳	۰/۳۴۸×۰/۱۳۸	۰/۶۴۴	۰/۷۴۶۷۷۶
	گروه ۴-گروه ۳	۰/۲۳۲×۰/۲۳۶		
گروه ۴	گروه ۱-گروه ۴	۰/۵۳۵×(-۰/۱۱۵)	۰/۲۳۶	۰/۳۵۰۹۰۹۹
	گروه ۲-گروه ۴	۰/۱۵۱×۰/۱۳۸		
	گروه ۳-گروه ۴	۰/۲۸۳×۰/۶۴۴		
	گروه ۵-گروه ۴	۰/۲۲۴×(-۰/۱۱۹)		
گروه ۵	گروه ۲-گروه ۵	۰/۱۶۶×۰/۱۳۸	-۰/۱۱۹	-۰/۰۶۲۳۴۴
	گروه ۴-گروه ۵	۰/۱۴۳×۰/۲۳۶		

بر اساس یافته های جدول (۴) مدل پژوهشی را می توان بصورت (نگاره ۳) تحلیل نمود.



شکل ۳- مدل تحلیل پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

۱۱. بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل شده در پژوهش حاضر با نتایج نفری و امیدفر (۱۳۸۹) برابری می کند. ایشان در پژوهشی به بررسی میزان تاثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان پرداخته و دریافتند علاوه بر ارتباط متغیر روانشناختی (با سه متغیر فرعی تمرکز رسمیت، پیچیدگی) با توانمندسازی کارکنان معاونت هزینه وزارت امور اقتصاد و دارایی، متغیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) به مانند نتایج حاصل شده در پژوهش حاضر با توانمندسازی کارکنان ارتباط دارد. این نتیجه با یافته های اسکندری (۱۳۸۱) در میان مدیران کاروان های حج جمهوری اسلامی ایران و رجب بیگی و همکاران (۱۳۸۸) در میان دانشگران پژوهشگاه صنعت نفت نیز، مشابهت دارد زیرا در پژوهش آن ها نیز عامل ساختاری از مهم ترین معیارهای مرتبط با توانمندسازی شناخته شد. از طرفی یافته های عامری (۱۳۸۹) مبین تاثیر نقش متغیرهای ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری فرماندهان، مدیران و روسای کلاتری های تهران بزرگ در توانمندسازی کارکنان است که این یافته منطبق بر یافته های پژوهش حاضر بوده زیرا نتایج نشان داد متغیرهای ارتباطات و اطلاعات که در گروه های دوم و چهارم قرار دارند از عوامل مرتبط با توانمندسازی در این پژوهش می باشند. در پژوهش ییم (۲۰۰۸) مشخص شد دو عامل منابع اطلاعات برای عملکرد (مشتري مداری در مقابل سرپرست مداری) و نظام پاداش (نتیجه گرایی در مقابل رفتارگرایی) بر توانمندسازی کارکنان تاثیر گذارند. وی معتقد است که منابع اطلاعاتی درباره عملکرد از سوی مشتریان در مقایسه با سرپرستان، توانمندی بیشتری را ایجاد می کند. همچنین وی ادعا می کند که نظام پاداش مبتنی بر فرایند، در مقایسه با نتیجه، به میزان بیشتری موجب توانمندسازی کارکنان می شود. و این نتیجه متناسب با یافته های پژوهش حاضر است زیرا بررسی ها نشان می دهد پاداش در گروه دوم و ارتباطات از معیارهای گروه سوم با توانمندسازی کارکنان ارتباط نزدیک دارند. سطح فعالیت تیمی در قالب ساختار پویا یکی از عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان در گروه سوم است و این بر یافته کانگ و همکاران (۲۰۰۷) تطابق دارد زیرا به باور آن ها کارگروهی فاکتور سازمانی مهمی، در تسهیل موفقیت توانمندسازی می باشد. مطالعه پژوهش های گذشته داخلی و خارجی نشان می دهد به مانند نتایج این پژوهش، حیدری و عبدالحی (۱۳۸۸) مدیریت مشارکتی، عباسی و کرد (۱۳۸۸) ارتباطات، آموزش، حقوق و دستمزد، سی گال و گاردنر (۲۰۰۰) رابطه با سرپرست، تشکیل گروه و پاداش مبتنی بر عملکرد، پاسلی (۲۰۰۲) اطلاعات و پاداش، لاوسون (۲۰۰۶) آموزش و تأمین زمانی و حسن (۲۰۱۰) ارتباطات را از عوامل مرتبط با توانمندسازی می دانند.

۱۲. جمع بندی و ارائه پیشنهاد

به طور کلی عوامل زیادی سازمان ها و شرکت ها را تحت تاثیر قرار می دهند که می توان آنها را به دو دسته کلی طبقه بندی نمود: عواملی که درونی بوده و تحت کنترل و در حوزه اختیار مدیریت شرکت ها است مانند برنامه ریزی استراتژیک و... همچنین عواملی که خارجی بوده و تحت کنترل و اختیار مدیریت شرکت ها نیستند مانند وضعیت عمومی اقتصاد کشور و یا سیاست های دولت که هر کدام به نوع خود می تواند بر فعالیت سازمان ها تاثیر گذار باشد. در این بخش با توجه به نتایج حاصل شده در حوزه درون سازمانی که از نتیجه پژوهش حاضر بدست آمده، تلاش می شود نکات اساسی به منظور بهبود رویکرد شایسته سالاری ارائه گردد.

به طور کلی عوامل زیادی سازمان ها و شرکت ها را تحت تاثیر قرار می دهند که می توان آنها را به دو دسته کلی طبقه بندی نمود: عواملی که درونی بوده و تحت کنترل و در حوزه اختیار مدیریت شرکت ها است مانند برنامه ریزی استراتژیک و... همچنین عواملی که خارجی بوده و تحت کنترل و اختیار مدیریت شرکت ها نیستند مانند وضعیت عمومی اقتصاد کشور و یا سیاست های دولت که هر کدام به نوع خود می تواند بر فعالیت سازمان ها تاثیر گذار باشد. در این بخش با توجه به نتایج حاصل شده در حوزه درون سازمانی که از نتیجه پژوهش حاضر بدست آمده، تلاش می شود نکات اساسی به منظور بهبود رویکرد توانمند سازی ارائه گردد.

با توجه به نتایج حاصل شده در تحلیل مسیر که مبین بیشترین تاثیر مستقیم و غیر مستقیم گروه سوم بر متغیر توانمند سازی است انتظار می رود تمرکز مدیران سازمان تحت بررسی به منظور بهبود توانمند سازی کارکنان بیشتر بر متغیرها و معیارهای این گروه (ساختار پویا، ارزیابی عملکرد، تشویق و انگیزه) قرار گیرد. بدین منظور پس از بررسی پرسش های مرتبط به گروه سوم می توان دریافت به استناد نتایج حاصل از پرسش های شماره ۳۰ و ۳۱ ساختار پویا و فقدان نسبی خلاقیت در فعالیت ها یکی از عوامل کاهش توانمندی در سطح کارکنان است لذا جذب نیروهای خلاق، استفاده از مکانیزم های تشویق و نیز تفویض اختیار می تواند بر ایجاد ساختار پویا در سازمان تاثیر گذار باشد. از طرفی به استناد یافته های پرسش شماره ۶۳ که سطح و میزان تشویقات در سازمان را مناسب ارزیابی می کند می توان با توجه به نتایج پرسش های ۶۱، ۶۲ و ۶۴ ضعف در این حوزه را ناشی از نظام و سیاست های تشویق و تنبیه، عدالت در توزیع موارد تشویقی و تنبیهی و عدم تطابق تشویق در سازمان بر مبنای نظام عملکردی کارکنان، دانست. لذا استقرار نظام ارزیابی عملکرد صحیح به منظور برقراری عدالت در پرداخت پادش ها از یک سو و بازنگری و پیاده سازی دستورالعمل های لازم همراه با حمایت و ضمانت مدیران ارشد سازمانی برای اجرا را از سوی دیگر، برای رشد توانمند سازی کارکنان پیشنهاد نمود. یافته های گروه چهارم شامل (پذیرش تغییر، بازخورد، سیستم اطلاعات و پاداش) به مانند گروه سوم مبین تاثیر مستقیم و غیر مستقیم بر متغیر توانمند سازی می باشد. در اینجا نیز از بررسی پرسش های مرتبط و سطح پاسخگویی جامعه آماری می توان دریافت به استناد نتایج پرسش های ۴۸ و ۴۹ که سطح سرعت اطلاعات را کم و میزان شفافیت اطلاعات را نامناسب ارزیابی می کنند به منظور رشد و توسعه توانمند سازی می توان اینترانت و استفاده از شبکه های داخلی را در دستور کار سازمان قرار داد. بررسی نتایج پرسش های تمایل به توسعه، انعطاف پذیری، ارتباطات و آموزش که از متغیرهای گروه دوم هستند، نشان می دهد به استناد پرسش ۷۰ که نشان می دهد حدود ۶۰ درصد پاسخ دهندگان نظام پیشنهادات را در سازمان ضعیف ارزیابی می کنند می توان استقرار نظام پیشنهاد منسجم به همراه برگزاری کلاس های آموزشی در این زمینه را پیشنهاد نمود. در نهایت به استناد نتایج پرسش های ۷۲ و ۷۴ با وجود کیفیت مناسب کلاس ها و اقدامات لازم در خصوص برگزاری آنها ضعف در تعداد و کمیت کلاس های متناسب با دانش و تخصص کارکنان به استناد پرسش شماره ۷۲ مناسب ارزیابی نمی شود. لذا انتظار می رود ضمن بررسی شرایط موجود و آسیب شناسی نظام آموزشی حال حاضر، مکانیزم های مناسب تری در خصوص نیاز سنجی و برنامه ریزی آموزشی صورت پذیرد.

۱۳. مراجع

۱. ابطی، ح. و عابسی، س. ۱۳۸۶، توانمند سازی کارکنان، کرج، موسسه تحقیقات و آموزشی مدیریت.
۲. اخوان، م.، جمشیدی، م. و یزدی خواه، م. ۱۳۹۱، بررسی عوامل سازمانی موثر بر توانمند سازی کارکنان ناجا، فصلنامه توسعه، سال هفتم، شماره ۲۳، صص ۹۵-۶۹.
۳. اقدسی، س. و نوروز زاده، ر. ۱۳۹۱، عوامل موثر بر توانمند سازی منابع انسانی، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ۱، بهار و تابستان، صص ۲۲۲-۱۹۷.
۴. ایران زاده، س. و بابایی هروی، ص. ۱۳۸۹، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمند سازی به روش Topsis/مطالعه موردی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی)، مجله فراسوی مدیریت، شماره ۱۳، تابستان، صص ۴۲-۲۶.
۵. باکینگام، م. و کافمن، ک. ۱۳۸۷، گام نخست: رهیدن از قانونهای کهنه، ترجمه علی رضایی، مترجم، تهران، نشر فرا.
۶. برومند، ز.، مومنی، م. و نجات سنگدهی، ع. ۱۳۹۰، ساختار سازمانی و توانمند سازی روانشناختی کارکنان، مجله مدیریت کسب و کار، شماره ۹، سال دوم، بهار، صص ۱۹۸-۱۷۶.
۷. جزینی، ع. ۱۳۸۷، عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان، چاپ اول، تهران، انتشارت معاونت آموزش ناجا.
۸. رجب بیگی، م.، فروزنده، ل. و وایزی، ا. ۱۳۸۸، عوامل موثر بر توانمند سازی دانشجویان پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه علوم مدیریت، سال ۴، شماره ۱۴، تابستان، صص ۱۵-۸.
۹. ساجدی، ف. و امیدواری، ا. ۱۳۸۶، کارکنان توانمند و سازمانهای امروز، مجله تدبیر، شماره ۱۸۱، صص ۷۰-۶۵.
۱۰. سمیع پور گیری، ا. ۱۳۸۸، بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان اداری دانشگاه سیستان و بلوچستان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۱۱. شیخ اسمعیلی، س.، حسینی، ک. و نرگسی، س. ۱۳۹۴، شایسته سالاری ادراک شده مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان، مجله فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۸، شماره ۱، بهار، صص ۱۳۹-۱۱۷.
۱۲. شیروانی، ع. و احمدی، پ. ۱۳۸۹، بررسی موانع استقرار سازمان های مبتنی بر توانمندی و ارائه راه کارهایی برای ایجاد (مطالعه موردی در سازمانهای بخش دولتی شهرکرد)، همایش ملی چالش های مدیریت و رهبری در سازمان های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات اصفهان، تیرماه، صص ۲۴-۱.
۱۳. عابسی، س. و کرد، ب. ۱۳۸۸، شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد)، مجله پژوهش های مدیریت، سال دوم، شماره سوم، بهار، صص ۹۴-۷۵.
۱۴. عامری، م. ۱۳۸۹، نقش فرماندهان، رؤسا و مدیران در توانمندسازی کارکنان، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۱۰۴-۷۰.
۱۵. عبدالمهی، ب. و حیدری، س. ۱۳۸۸، عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیات علمی دانشگاه، مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱، صص ۲۶-۱۸.
۱۶. کرد، ب. ۱۳۹۱، بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط خدماتی، مجله پژوهش مدیریت های عمومی، سال پنجم، شماره ۲، پانزدهم، بهار، صص ۱۳۴-۱۳۳.
۱۷. کمالیان، ا.، سالارزهی، ح. و اولیایی، خ. ۱۳۹۲، نقش فناوری اطلاعات در توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش فنی، فصلنامه نقش فناوری اطلاعات در توانمندسازی کارکنان، تابستان، دوره ۴، شماره ۲، صص ۴۸-۳۹.
۱۸. کینلا، د. ۱۳۸۷، توانمند سازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد و معصومه سلیمیان، تهران، نشر مدیران.
۱۹. گوگانی، ا. ۱۳۹۱، توانمند سازی منابع انسانی در شرکت ها و ایجاد راهکارها برای آن و وجود چالش های موجود در مسیر آن، کنفرانس منطقه ای سیر، تهران، ۲۴ و ۲۵ دی ماه، صص ۱۴-۷.

۲۰. نفری، ن. و امیدفر، غ.، ۱۳۸۹، بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان (بررسی موردی: معاونت هزینه معاونت امور اقتصاد و دارایی)، مجله مدیریت فرآیند توسعه، بهار و تابستان، شماره ۷۳، صص ۸۲-۶۴.
۲۱. مومنی، م. و فعال قیومی، ع.، ۱۳۹۰، تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS، تهران، نشر نو.
۲۲. واعظی، ر. و سزیکاران، ا.، ۱۳۸۸، بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران (منطقه تهران)، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ۲، شماره ۳، نیمه اول، صص ۱۶۴-۱۵۳.
۲۳. وکیلی، م.، ۱۳۸۵، بررسی عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان توانمند در صنایع U High Tech، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲۴. هومن، ح.، ۱۳۹۳، شناخت روش علمی در علوم رفتاری، تهران، نشر پارسا.
25. Applegarth, M., 2006, Leading Empowerment , chandos publishing Oxford .England. P.P.3-1.
26. Boudrias, J. & brunet, L., Savoie, A. & Plunier, P., 2010, Empowering Employees: The moderating role of perceived organizational climate and justice, Canadian Journal of Behavioural science, Vol. 42, No. 4. P.P.201-211.
27. Bowen, G.L., Rose, R.A., & Ware, W.B., 2006, The Reliability and Validity of the School Success Profile Learning Organizational Measure. Evaluation and Program Planning. Doi:10.1016/j.evalprogplan.2006.08.005.
28. Drydyk, j., 2008, Empowerment and power: some conceptual analysis. Carleton university. Ottawa.
29. Evans J. R & Lindsay, W.M, 2007 , The Management and Control of quality, 6th Edition, Thompson south – Western , Mason, P.306.
30. Fry, L.W., Vitucci, S. & Cedillo, M., 2005, Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline, The Leadership Quarterly. Vol. 16, P.P.835-862.
31. Geisler, D., 2005, The next level in employee empowerment Quality progress.research library core, 38(6), P.P. 48-52.
32. Gill, A., Flaschner, B. & Bhutani, S., 2010, The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress, Business and Economics Journal, BEJ-3.
33. Kanooni, A ., 2005, The Employee Empowerment in Information Technology department, Capella University. COMP8004 – Managing and Organizing People. Karakoc.
34. Kang, S. C., Morris, S. S. & Snell, S. A., 2007., Relational archetypes, organisational learning and value creation, Academy of management review, N.O. 32(1).
35. Karakoc, N., 2009, Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda. Enterprise Risk Management, 1(2), E1.
36. Pasley, T. M., 2002, Communication Tactics for Empowering Employees: A Guidebook for Organizations and Managers. Rowan University.
37. Peters, S., Chigozirim, N. & Mazdarani, E., 2008, The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction, Bachelor Thesis in Business Administration. Mlardalen University. Vsters.
38. Pines, E., Rauschhuber, M., Norgan, G., Cook, J., Canchola. L. & Richardson C., 2011, Stress resiliency, psychological empowerment and conflict management styles among baccalaureate nursing students, J Adv Nurs, 68(7), P.P.93-1482.
39. Thamizhmani, S. & Hasan, S., 2010, A Review on an employee empowerment in TQM practice, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, 39(2), P.P.204-210.
40. Yuan Hung, R., 2006, Business Process Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study. Total Quality Management, 17(1) 21, P.40.
41. Yim Hong, K, 2008, Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement, and Consequences on Customer Relationships. A Thesis Submitted to the Faculty of Drexel University.
42. Zulkosky, k., 2009, Self Efficacy: Concept analysis, Nursing Forum , 2(44), P.P.93-102.