

## عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان

سید محمد میرمحمدی<sup>۱</sup> - داود حسین پور<sup>۲</sup> - حمیدرضا قاسمی بنابری<sup>۳</sup>

(دریافت: ۹۲/۱۱/۹ - تاریخ بازنگری: ۹۳/۲/۶ - پذیرش: ۹۳/۲/۱۰)

### چکیده

یک واقعیت قطعی سازمانی آن است که امروزه سازمان ها بر خلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می کنند. در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می دهد و رقابت در این محیط پیچیده یک عنصر حیاتی است. یکی از مؤلفه های مهم برای ورود سازمان ها به عرصه های ملی و بین المللی و رقابت در این عرصه ها نیروی انسانی توانمند می باشد. این تحقیق بر اساس نظریه شناخت اجتماعی<sup>۴</sup>، که سه دسته عوامل کلیدی فردی، گروهی و سازمانی را در موفقیت ادراک افراد از احساس توانمندی بیان کرده، شکل گرفته است. این پژوهش با هدف بررسی این عوامل در توانمندسازی کارکنان در حوزه ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با استفاده از روش تحقیق توصیفی-همبستگی انجام شده است. بنابراین با تدوین پرسشنامه و انجام تجزیه و تحلیل های مختلف از جمله تکنیک حداقل مربعات جزئی<sup>۵</sup>، توسط نرم افزارهای SPSS و Smart PLS مشخص شد که بین عوامل سه گانه ذکر شده و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** توانمند سازی<sup>۶</sup>، عوامل فردی<sup>۷</sup>، عوامل گروهی<sup>۸</sup>، عوامل سازمانی<sup>۹</sup>، تعاون<sup>۱۰</sup>

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسؤل)

hamidreza.ghasemi66@gmail.com

4. Social cognitive theory

5. Partial Least Squares

6. Empowerment

7. Individual factor

8. Group factor

9. Organizational factor

10. Cooperation

## مقدمه

سازمان ها و نهادهای مختلف و در یک جمله می توان گفت کشورها وارد عرصه های سرتاسر رقابت شده اند. امروز در هیچ جای از جهان مرزها و محدوده ها معنی دار نیست. مرزها درنوردیده شده و جهان به یک دهکده جهانی تبدیل گشته است. دیگر هیچ سازمانی نمی تواند به خاطر منابعی که در اختیار دارد ادعای برتر بودن داشته باشد. با ورود فناوری های اطلاعاتی و ارتباطاتی بعنوان یک ابزار در عرصه های جهانی برای سازمان ها، دیگر هیچکس نمی تواند این ادعا را داشته باشد که به تنهایی می تواند در این عرصه رقابت فعالیت کند. برای ورود به عرصه های رقابت می بایست از فاکتورهای سرمایه، تکنولوژی و نیروی انسانی ماهر برخوردار بود. نیاز به همه این متغیرها بسیار ضروری است.

مؤلفه ی اول، سرمایه و منابع مالی برای ورود به عرصه های بین المللی می باشد. اقتصاد کشور ایران از سه بخش دولتی، خصوصی و تعاونی تشکیل شده است. بخش تعاونی که یکی از بخش های مهم کشور می باشد و در قوانین اصلی کشور از جمله قانون اساسی نیز بدان زیاد پرداخته شده است می تواند در راستای این هدف، مؤثر باشد. بطوریکه؛ افراد با آوردن سرمایه های اندک خود و تبدیل آن به یک منبع مالی کلان می توانند با تشکیل شرکت های تعاونی به این مهم دست یابند.

مؤلفه ی دوم بحث فناوری می باشد. تکنولوژی یا فناوری عنصری نیست که بتوان آن را در انحصار کشور، سازمان یا شرکتی دانست. زیرا با ابزارهای ارتباطی وسیعی که امروز در سطح جهان موجود است کوچک ترین دستاوردها نیز به سرعت در سطح جهان پخش می شود. همچنین با وجود تکنیک های مختلف از جمله مهندسی معکوس به سرعت می توان به تکنولوژی موجود در محصولات تولید شده پی برد.

و اما مؤلفه ی سوم و مهم ترین مسأله برای سازمان ها، مسأله ی نیروی انسانی توانمند است. به اعتقاد بسیاری از متفکران علم مدیریت، سرمایه و تکنولوژی قابل تأمین است؛ یعنی می توان آن را وارد کرد یا با جمع کردن سرمایه های اندک به سرمایه ی بزرگی دست یافت، ولی نیروی انسانی ماهر و توانمند را در طول یک یا دو سال نمی توان بوجود آورد. منابع انسانی یک سازمان و بخصوص نیروی انسانی توانمند می تواند نقطه ی قوت سازمان و به عنوان مزیت رقابتی محسوب شود. بطوریکه سازمان های که دارای این مزیت باشند براحتی می توانند در سطوح مختلف فعالیت حرفی برای گفتن داشته باشند.

پیش از آنکه توانمندسازی در مدیریت رایج گردد، این اصطلاح در رشته های علوم سیاسی، علوم اجتماعی و همچنین در کمک های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد

استفاده قرار می‌گرفت. نویسندگان این رشته‌ها اصطلاح توانمندسازی را به فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد معنا می‌کردند؛ بگونه‌ای که برای آنان قابل رؤیت باشد و آنان بتوانند از آن‌ها در جهت مصالح خود استفاده کنند [16]. در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی، به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان<sup>۱</sup> به خود نام گرفت [11]. پیتر دراکر<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) پیش‌بینی کرده است که مدیران آینده با نیاز فزاینده برای توانمندسازی کارکنان روبرو می‌شوند. از اینرو مدیران باید بفهمند چه زمانی دستوری عمل کنند و چه زمانی مشارکتی عمل کنند [17]. بنابراین مسأله به خوبی روشن است؛ به عبارت دیگر چگونه می‌توانیم سرمایه‌های انسانی توانمند داشته باشیم؟ یا عوامل کلیدی موفقیت در توانمندسازی کارکنان کدامند؟

با توجه به اینکه شرکت‌های مختلف و متنوع زیر نظر وزارت کار، تعاون و رفاه شکل می‌گیرد لذا وزارتخانه مربوطه بعنوان یک سازمان هدایت‌کننده و سیاستگذار می‌بایست از توانمندی لازم برای هدایت این سرمایه‌های اندک که حالا تبدیل به یک منبع مالی قابل توجه شده است برخوردار باشد. بالطبع این کارکنان و نیروهای متخصص این وزارتخانه هستند که این وظیفه را بعهده دارند بنابراین توانمندی سیاستگذاران در این حوزه، برابر با توانمندی ۲۵٪ اقتصاد کشور می‌باشد.

لذا این مقاله با هدف بررسی عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان و با یک رویکرد تلفیقی از ابعاد توانمندسازی سعی دارد با توجه به پژوهش‌های قبلی که در این زمینه انجام گرفته، عوامل کلیدی جدیدی را که در تحقیق‌های پیشین مورد توجه قرار نگرفته‌اند را مورد بررسی قرار دهد که این عوامل شامل عوامل فردی، گروهی و سازمانی می‌شود.

## مبانی نظری

در فرهنگ آکسفورد اصطلاح لاتین Empower به معنای قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن تعبیر شده است. این واژه در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است؛ به بیان دیگر توانمندسازی، به معنای طراحی ساختار

1. Employees empowerment  
2. Drucker

است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت های بیشتر در آینده دست می یابند [15].

توماس و ولتهوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) معتقدند که توانمندسازی انگیزشی درونی است که نقش فعال کارکنان در سازمان را توصیف می کند [19]. توانمندسازی فقط کلامی جدید نیست، بلکه مقدمه تصویری از تمایلات جاری علم مدیریت اخیر است؛ حکایتی از کار با مردم و تغییر جهت سبک مدیریت از بالا به پایین است که امروزه با مطرح شدن بحث های جدیدی نظیر مهندسی مجدد و تغییر ساختار بر اهمیت آن افزوده شده است [6].

توانمندسازی، فرآیند تقسیم مقدراری از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می یابد و قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می شود. توانمندسازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیت است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از تصور قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می شود؛ قدرتی نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود [7].

توانمندسازی، ساختاری است که می تواند سنت ها را بشکند. در سازمان های توانمند، کارکنان راه های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمان ها توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزشی، تبادل آراء و احترام به یکدیگر است. توانمندسازی را باید یک فرآیند شناخت دانست و در رشد و رهبری بکار برد. این فرآیند، انگیزه و احترام به قانون را در میان کارکنان بوجود می آورد [21].

در حالی که کارکنان انعطاف پذیر، مستقل و با بصیرت برای کمک به مراجعه کنندگان بسیار کاربردی است اما توانمندسازی رویکردی نیست که بصورت فراگیر تمام کشورها را در برگیرد. مطالعات میان فرهنگی بر این اساس قرار گرفته اند که تجانس بین ارزش های فرهنگی کارکنان و برنامه های مدیران بنیانی برای موفقیت اجرا است. برای مثال هنجارهای منحصر به فرد و ارزش های ذاتی در فرهنگ های مختلف بر روش های انگیزش کارکنان تأثیر می گذارد. در فرهنگ های غربی، تئوری ها در مورد عملکرد تمایل به تمرکز بر فردگرایی و رقابت دارند و در مقابل فرهنگ های آسیایی تمایلی به کار گروهی و تیمی دارند. به هر حال این مطالعات به ما می گوید که ظرفیت های ارزش های فرهنگی بر اثر بخشی توانمندسازی مؤثر است [10].

در منابع اسلامی نیز، انسان موجودی است با ظرفیت نامحدود. انسان موجودی است بی‌تولد، بی‌مرگ، بی‌زمان و نامتناهی. این عظمت وجودی انسان به حدی است که خداوند انسان را با ارزش‌ترین موجود هستی (اشرف مخلوقات) و خلیفه الله (نماینده خود در زمین) معرفی کرده است.<sup>۱</sup>

زمانی که خداوند آسمان‌ها را با این عظمت آفرید، زمانی که گیاهان، جانوران و اشیاء بی‌شماری را خلق کرد، برای آفریدن هیچکدام خودش را تحسین نکرد، اما زمانی که خلقت انسان به پایان رسید، فرمود: *فتبارک الله احسن الخالقین*. آفرین بر پروردگاری که بهترین خلق‌کننده‌ها است<sup>۲</sup> [5].

در زمینه توانمندسازی، رویکردهای مختلف مطرح شده است و به دو روش می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. ۱. به عنوان مجموعه‌ای از برنامه‌های مدیریتی با هدف افزایش استقلال و مسؤلیت‌های کارکنان و ۲. به عنوان افراد فعال کار محور [13]. در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است [20]. و می‌توان آن را با جنبش‌های مشهوری نظیر مدیریت منابع انسانی (HRM) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) مرتبط دانست. در حقیقت توانمندسازی اصطلاحی است که امروزه در علوم سازمانی مورد استفاده فراوان قرار می‌گیرد. اما آنچه در ادبیات توانمندسازی کاملاً آشکار است تعاریفی هستند که جامع نبوده و به زعم توماس و ولتهوس بیش از آنکه به تعریف این اصطلاح پردازند به تشریح مجموعه‌ای از روش‌های خاص و تاثیر آن بر توانمندسازی می‌پرداختند [18]. در حقیقت یکی از مسائلی که در مراحل اولیه بکارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه می‌شد ارائه تعریفی عملیاتی از آن است [12].

۱. سوره بقره، آیه ۳۰

۲. سوره مؤمنون، آیه ۱۴

جدول ۱: رویکردهای مختلف توانمندسازی

نظریه پرداز	راهبرد	هدف	رویکرد	
فوی (۱۹۹۷) مبول (۱۹۹۳) بلاچارد (۱۹۹۶)	تفویض قدرت به زیر دستان	قدرتمند کردن کارکنان	مکانیکی	
کانگر و کانگور (۱۹۹۸)	احساس خودکارآمدی	افزایش انگیزه کارکنان	انگیزشی	ارتباطی
توماس و لنهدس اسپریتزر (۱۹۹۰)	احساس شایستگی، معنی داری، موثر بودن، خود مختاری	افزایش انگیزشی درونی کارکنان	شناختی	

منبع: (رضوی، ۱۳۸۶: ۵۶).

صاحبانظران توانمندسازی، از سه رویکرد متفاوت به بحث پیرامون توانمندسازی پرداختند. رویکرد اول رویکرد ارتباطی است که براساس آن توانمندسازی فرآیندی است که از طریق آن مدیر سعی در تقسیم قدرت در بین زیردستانش دارد [۸]. هدف این رویکرد قدرتمندسازی و استراتژی آن توزیع قدرت می باشد. به زعم بورک، توانمندسازی از دیدگاه ساختاری فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستانش تقسیم می کند و تأکید در اقتدار و اختیار سازمانی است [۳]. رویکرد دوم رویکرد انگیزشی می باشد که هدفش تواناسازی و استراتژی آن تقویت کفایت نفس است. براساس این رویکرد توانمندسازی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق تعیین شرایطی که باعث احساس بی قدرتی در آن ها شده است و تلاش در جهت رفع آن ها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره گیری از فنون غیررسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی به کفایت نفس آن ها در سازمان کمک می کنند [۸]. رویکرد سوم رویکرد شناختی می باشد که توانمندسازی را به طور وسیعتر به عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می کند، که شامل چهار تصور درونی، احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس حق انتخاب (خود تعیینی) و احساس موثر بودن است و بیانگر تمایل افراد به نقش های کاری خود می باشد [۱]. هدف این رویکرد افزایش انگیزش درونی وظایف از طریق تقویت چهار تصور درونی ذکر شده می باشد.

در بررسی عوامل کلیدی موفقیت در توانمندسازی هر یک از صاحبانظران با در پیش

گرفتن یکی از رویکردهای توانمندسازی و با توجه به اهداف آن رویکرد برخی از عوامل را مهم و تاثیرگذار دانسته اند.

اما نظریه شناخت اجتماعی (SCT)<sup>۱</sup>، یک چارچوب مفید برای تجزیه و تحلیل احساس افراد از میزان توانمندی خود فراهم می آورد. این نظریه بر ادراک و پنداشت افراد از محیط کاریشان تأکید دارد. افراد بجای اینکه کاملاً مستقل باشند، فعالانه رویدادهای محیطی را تفسیر می کنند و بجای برخی واقعیت های عینی، تحت تأثیر ادراکاتشان از محیط قرار دارند. در همین راستا، توماس و ولتهوس بر این اعتقادند که قضاوت های افراد در مورد سازمان بر پایه ی تفسیرشان از محیط آن شکل می گیرد. برای آنکه افراد احساس توانمندی کنند، باید خودشان به این ادراک برسند که شرایط برای توانمندسازیشان فراهم است؛ برای مثال هر چند ممکن است در عالم واقع منابع سازمانی غیرمتمرکز شده باشند (واقعی عینی)<sup>۲</sup>، ولی تا زمانی که افراد به این ادراک نرسیده باشند که منابع برای استفاده در دسترسشان قرار دارد (واقعیت ادراکی)<sup>۳</sup>، دسترسی به منابع تأثیر کمی بر احساس توانمندیشان خواهد گذاشت. در نتیجه، ادراک افراد از محیط کاری به احساس توانمندی آنان شکل می دهد (واقعیت ها). علاوه بر این از آنجا که توانمندسازی، مجموعه ای از شناخت ها تعریف شده، پس باید از طریق ادراک افراد ارزیابی شود. بر طبق نظریه شناخت اجتماعی، سه دسته عوامل کلیدی بر ادراک افراد از احساس توانمندی خود وجود دارند [14]. این سه دسته عوامل عبارتند از:

- ✓ عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، کانون کنترل، عزت نفس.
- ✓ عوامل گروهی: اثربخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران.
- ✓ عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی - سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

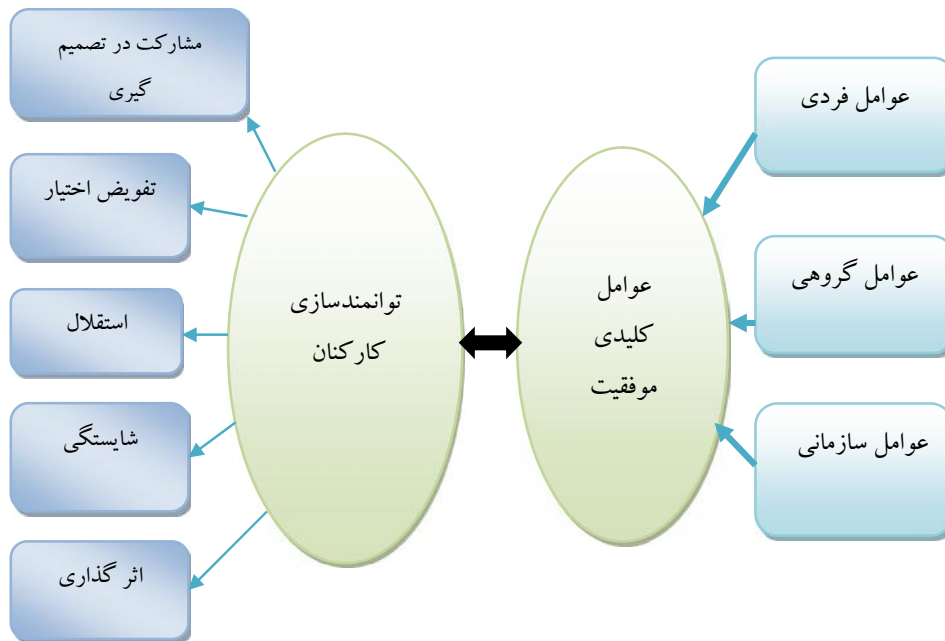
عوامل کلیدی موفقیت (CSF)<sup>۴</sup> نیز واژه ای است که اولین بار توسط دنیل<sup>۵</sup> تحت تعریف مجموعه ای از ویژگی های محیط یک سازمان که تأثیر ویژه بر رسیدن سازمان به اهداف مورد نظرش را دارد، تعریف گردید [9].

---

1. Social cognitive theory  
 2. Objectivity factor  
 3. Perceptual factor  
 4. Critical Success Factors  
 5. Daniel

بنابراین فرضیه های تحقیق به شکل زیر مطرح می شود:

۱. بین عوامل فردی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
  ۲. بین عوامل گروهی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
  ۳. بین عوامل سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
- مدل مفهومی این تحقیق بر اساس نظریه شناخت اجتماعی و مدل اولیه آقای اسپریتزر شکل گرفته است و با توجه به عوامل کلیدی که ایشان برای موفقیت توانمندسازی در نظر گرفته اند سعی شده است این عوامل در جامعه آماری مدنظر نیز مورد بررسی قرار گیرد. بعلاوه اکثر تحقیقاتی که در کشور صورت گرفته است، با دید ساختاری و یا با دید روانشناختی انجام شده است اما در این تحقیق سعی بر یک دید تلفیقی می باشد. لذا دو بعد مشارکت در تصمیم گیری و تفویض اختیار برای ابعاد ساختاری توانمندسازی و سه بعد استقلال، شایستگی و اثر گذاری برای ابعاد روانشناختی توانمندسازی در نظر گرفته شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق



جدول ۲: الگوی تحلیلی تحقیق

مفاهیم	ابعاد	شاخص
عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی	عوامل فردی	تحصیلات
		سابقه کار
		کانون کنترل
	عوامل گروهی	عزت نفس
		اثربخشی گروه
		اهمیت گروه
		اعتماد درون گروهی
	عوامل سازمانی	ادراک افراد نسبت به تأثیرشان بر مدیران
		ابهام در نقش
		دسترسی به منابع
		حیطه کنترل
		دسترسی به اطلاعات
حمایت اجتماعی - سیاسی		
جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی		
مشارکت در تصمیم گیری	جو مشارکتی واحد کار	
	توانایی تصمیم گیری	
	توجه به تصمیمات	
تفویض اختیار	آزادی عمل در تصمیم گیری	
	استقلال عمل	
	میزان مسئولیت محول شده	
	واگذاری وظیفه	
استقلال	اقتدار لازم برای اجرا	
	صلاحدید و استقلال عمل کارکنان	
	احساس مالکیت در فعالیت ها	
	تعهد جمعی قوی به مأموریت	
شایستگی	تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش ها و رفتارها	
	اعتقاد به داشتن توانایی و قابلیت های لازم	
	خودکارآمدی	
	تسلط شخصی	
اثرگذاری	انتظار تلاش عملکرد	
	تأثیر بر نتایج و پیامدهای راهبردی	
	تأثیر کار اشخاص روی دیگران	
		احساس خود کنترلی

### روش‌شناسی

این تحقیق از نظرهدف جزء تحقیقات کاربردی بوده و از نظر روش جمع آوری اطلاعات، روش تحقیق توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارشناسان و مدیران حوزه ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است که تعداد آن‌ها ۳۵۲ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است که با توجه به فرمول نمونه‌گیری کوکران، حجم نمونه ۱۲۶ نفر بدست آمد.

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود [4]. بدین منظور به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد ۰/۸۲۳ بدست آمد. برای تعیین اعتبار پرسشنامه نیز از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. بنابراین اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط چند تن از افراد صاحب نظر مورد تأیید قرار گرفته و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از تکنیک حداقل مربعات جزئی (PLS) که یک فن مدل سازی مسیر واریانس محور است، استفاده شده است. این تکنیک امکان بررسی روابط متغیرهای پنهان و سنجه‌ها (متغیرهای قابل مشاهده) را بصورت همزمان فراهم می‌سازد.

### یافته‌های پژوهش

در بخش اول؛ اطلاعات زمینه‌ای و جمعیت شناختی با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفت و مشخص شد که؛ (۱) ۵۶ درصد پاسخ دهندگان را مردان و ۴۴ درصد آن را زنان تشکیل می‌دهند. (۲) توزیع سنی کارکنان نشان می‌دهد که بیشترین توزیع سنی مربوط به گروه سنی ۳۰-۴۰ سال و کم‌ترین توزیع سنی مربوط به گروه سنی بالای ۶۰ سال می‌باشد. (۳) ۱۰ درصد جامعه را کارمندان با مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۰٪ درصد را فوق دیپلم، ۴۵ درصد را لیسانس، ۲۲ درصد را نیز فوق لیسانس و ۳ درصد را دکتری تشکیل می‌دهند. (۴) بیشترین سابقه خدمت در گروه ۵-۱۵ سال بوده با ۵۲٪ و گروه بالای ۲۵ سال سابقه کمترین درصد را با ۶٪ به خود اختصاص می‌دهند. (۵) ۵۴ درصد پاسخ دهندگان را کارکنان رسمی و ۴۶ درصد کارکنان را، کارکنان غیر رسمی تشکیل می‌دهند. (۶) ۶۰ درصد پاسخ دهندگان را کارشناسان، ۱۴ درصد را مدیران میانی، ۲ درصد را مدیران عالی و مابقی را دیگر پست‌های سازمانی تشکیل می‌دهد.

بخش دوم؛ تحلیل استنباطی می‌باشد که در این پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مربعات

جزئی به بررسی میزان تأثیر گذاری هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته پرداخته شده است. هر یک از فرضیه‌های تحقیق در قالب یک مدل کلی و با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. مدل نهائی تحقیق همان مدل مفهومی اولیه می باشد که در **Error! Reference source not found.** نمایش داده شده است.

در تکنیک حداقل مربعات جزئی چند نکته از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است:

۱- قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۲ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۲ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است.

۲- زمانیکه همبستگی متغیرها شناسائی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. برای بررسی معناداری همبستگی‌های مشاهده شده از روش‌های خودگردان سازی (بوت استراپ) و یا برش متقاطع جک نایف استفاده می‌شود. در این مقاله از روش خودگردان سازی استفاده شده است که آماره  $t$  را به دست می‌دهد. در سطح اطمینان ۵٪ اگر مقدار آماره  $t$ -value بزرگتر از ۱/۹۶ باشد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

به طور کلی روابط بین متغیرها در تکنیک حداقل مربعات جزئی دو دسته است:

۱- مدل بیرونی<sup>۳</sup>: مدل بیرونی هم ارز مدل اندازه گیری (تحلیل عامل تاییدی) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد.

۲- مدل درونی<sup>۴</sup>: مدل درونی هم ارز مدل ساختاری (تحلیل مسیر) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند (حیبی، ۱۳۹۰؛ امانی، ۱۳۹۱).

مدل بیرونی (مدل اندازه گیری)

همانطور که بیان شد مدل بیرونی هم ارز تحلیل عاملی تاییدی است. یعنی جهت بررسی مدل، نخست برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها از مدل بیرونی استفاده شده است. مدل بیرونی ارتباط گویه‌ها یا همان سوالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است. نتایج مدل اندازه گیری در جدول ارائه شده است.

1. Bootstrap
2. Jackknife
3. Outer Model
4. Inner Model

جدول ۳: بار عاملی استاندارد مدل بیرونی حداقل مربعات جزئی

سازمانی	فردی	گروهی	توانمندسازی	
			۰,۴۲۹۶۶۵	مشارکت در تصمیم‌گیری
			۰,۶۰۷۲۹۸	تفویض اختیار
			۰,۸۲۲۶۷۴	شایستگی
			۰,۸۲۵۱۷۱	استقلال
			۰,۸۳۶۷۵۴	اثرگذاری
		۰,۷۹۳۶۸۵		اثربخشی گروهی
		۰,۸۱۷۵۱۹		اهمیت گروه
		۰,۸۴۴۲۸۲		اعتماد درون گروهی
		۰,۷۳۴۴۵۷		ادراک افراد نسبت به تأثیرشان بر مدیران
	۰,۷۶۹۰۶۸			تحصیلات
	۰,۸۶۶۱۴۶			سابقه کار
	۰,۶۴۹۲۵۶			کانون کنترل
	۰,۷۸۸۱۳۳			عزت نفس
۰,۷۷۴۶۸۱				ابهام نقش
۰,۶۸۸۸۳۵				حیطه کنترل
۰,۷۹۰۱۷۹				دسترسی به منابع
۰,۶۷۱۸۱				دسترسی به اطلاعات
۰,۶۳۳۳۵				جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی
۰,۷۵۹۰۴۲				حمایت اجتماعی - سیاسی
۰,۵۷۸۱۹				جو مشارکتی واحد کار

جدول ۴- مقدار معناداری (آماره t) مدل بیرونی حداقل مربعات جزئی

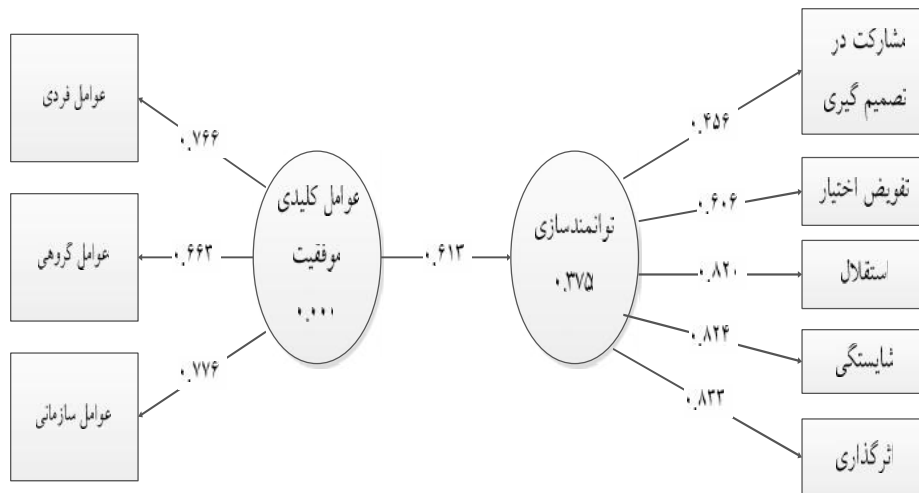
توانمندسازی	گروهی	فردی	سازمانی
مشارکت در تصمیم گیری			۲,۳۷۵۷۶۲
تفویض اختیار			۳,۵۳۱۹۹۴
شایستگی			۲۱,۲۴۰۵۵۶
استقلال			۱۸,۴۰۵۱۳۹
اثرگذاری			۲۱,۸۶۴۹۷۴
اثربخشی گروهی	۱۱,۰۵۹۴۶۳		
اهمیت گروه	۲۹,۵۶۶۳۳۶		
اعتماد درون گروهی	۱۹,۴۳۶۴۹۱		
ادراک افراد نسبت به تأثیرشان بر مدیران	۱۰,۲۶۸۵۷۸		
تحصیلات		۱۸,۴۸۵۱۲۷	
سابقه کار		۳۴,۱۳۴۴۵۷	
کانون کنترل		۷,۸۷۷۵۸۳	
عزت نفس		۱۵,۵۰۹۲۳۲	
ابهام نقش			۱۳,۹۲۴۵۰۲
حیطه کنترل			۸,۹۰۵۰۱۴
دسترسی به منابع			۱۱,۴۳۴۲۸۲
دسترسی به اطلاعات			۵,۲۳۶۴۳۲
جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی			۸,۴۴۱۹۱۸
حمایت اجتماعی- سیاسی			۷,۰۸۰۵۶۱
جو مشارکتی واحد کار			۴,۳۵۶۳

بر اساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در جدول بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر ۰/۶ دارد که نشان می‌دهد همبستگی مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد. همچنین مقدار معناداری نیز در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر بدست آمده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است و با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

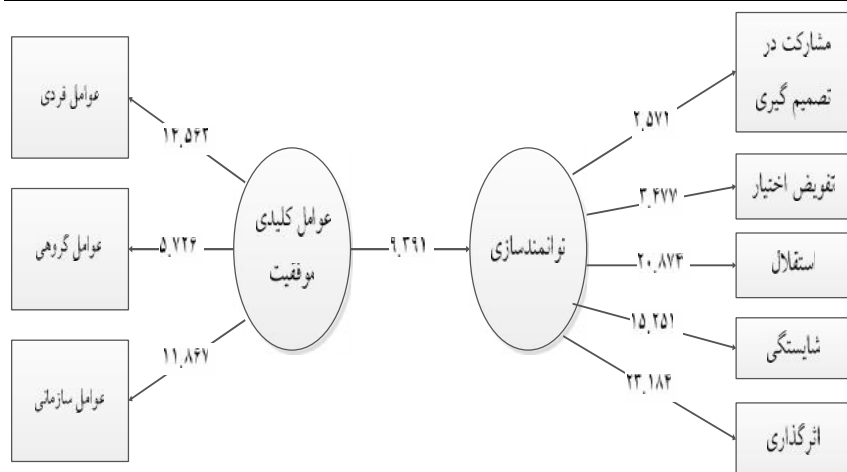
### آزمون فرضیه‌های پژوهش

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی (PLS) آزمون شده است. با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی اثر هر یک از این متغیرها با در نظر گیری اثرات همزمان سایر متغیرها در قالب یک مدل کلی بررسی شده است. بار عاملی استاندارد روابط میان متغیرهای تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است. همچنین مقدار معناداری روابط میان متغیرهای تحقیق در شکل ۲ به نمایش درآمده است.

قدرت رابطه میان عوامل اصلی با متغیر توانمندسازی برابر ۰/۶۱۳ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۹/۳۹۱ بدست آمده که بزرگتر از مقدار بحرانی  $F_{0.05}$  یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد رابطه معنی دار است. بنابراین فرضیه اصلی تأیید می‌شود یعنی عوامل کلیدی شناسائی شده بر توانمندسازی تاثیر مثبت و معناداری دارند.



شکل ۱: رابطه میان عناصر اصلی با توانمندسازی



شکل ۲: رابطه میان عناصر اصلی با توانمندسازی

بر اساس گام‌های طی شده، مدل نهائی تحقیق در پاسخ به تاثیر مستقل هریک از عوامل فردی، گروهی و سازمانی بر توانمندسازی، قابل دستیابی است. بار عاملی استاندارد روابط متغیرها شکل ۳ ترسیم شده است. همچنین جهت سنجش معناداری روابط از آزمون بوت استرپینگ استفاده شده که در شکل ۴ نمایش داده شده است. در جدول خلاصه نتایج بدست آمده از مدل کلی پژوهش ارائه شده است:

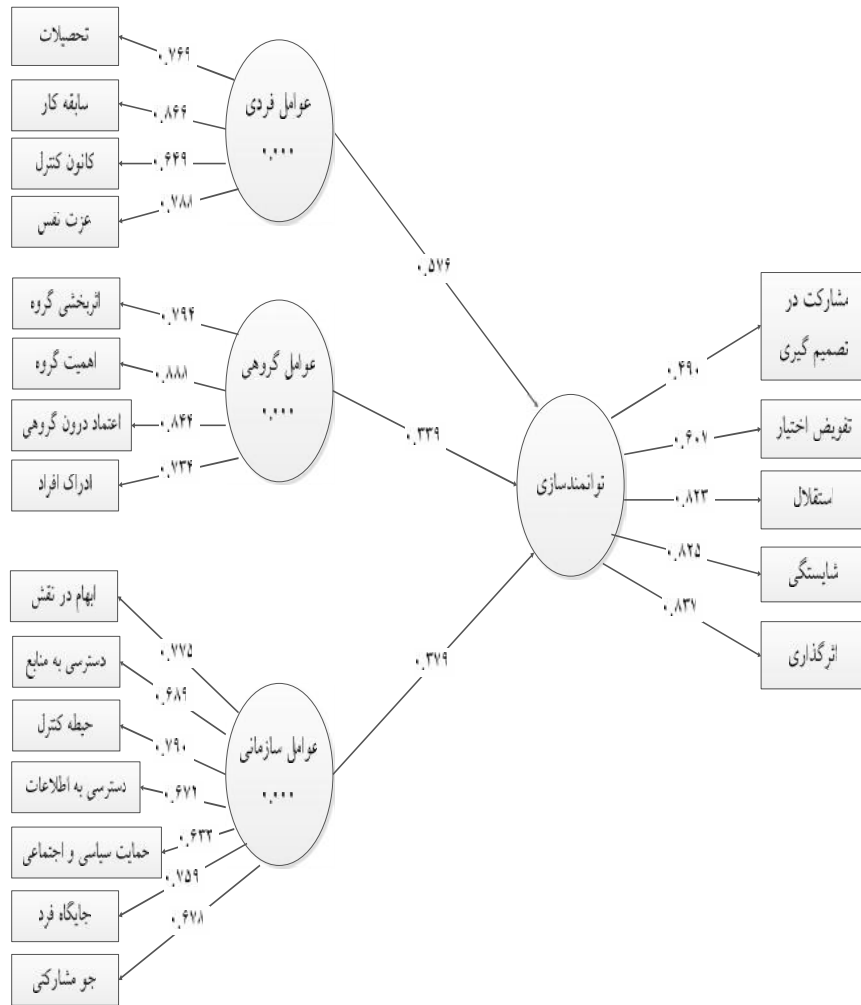
جدول ۵- خلاصه نتایج تحلیل روابط بین متغیرهای پژوهش

نتیجه	آماره t	بار عاملی استاندارد	عوامل فردی توانمندسازی
✓	۹,۰۷۶۲۴	۰,۵۷۵۹۸۴	عوامل فردی توانمندسازی
✓	۳,۲۶۴۸۷	۰,۳۳۸۷۷۳	عوامل گروهی توانمندسازی
✓	۳,۲۵۶۸۱	۰,۳۶۹۸۶۵	عوامل سازمانی توانمندسازی

- قدرت رابطه میان عوامل فردی با متغیر توانمندسازی برابر ۰/۵۷ بدست آمده است. آماره t نیز ۹/۰۷ بدست آمده که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است. بنابراین بین عوامل فردی و توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- قدرت رابطه میان عوامل گروهی با متغیر توانمندسازی برابر ۰/۳۳ بدست آمده است. همچنین آماره t نیز ۳/۲۶۴ بدست آمده که بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد رابطه معنی

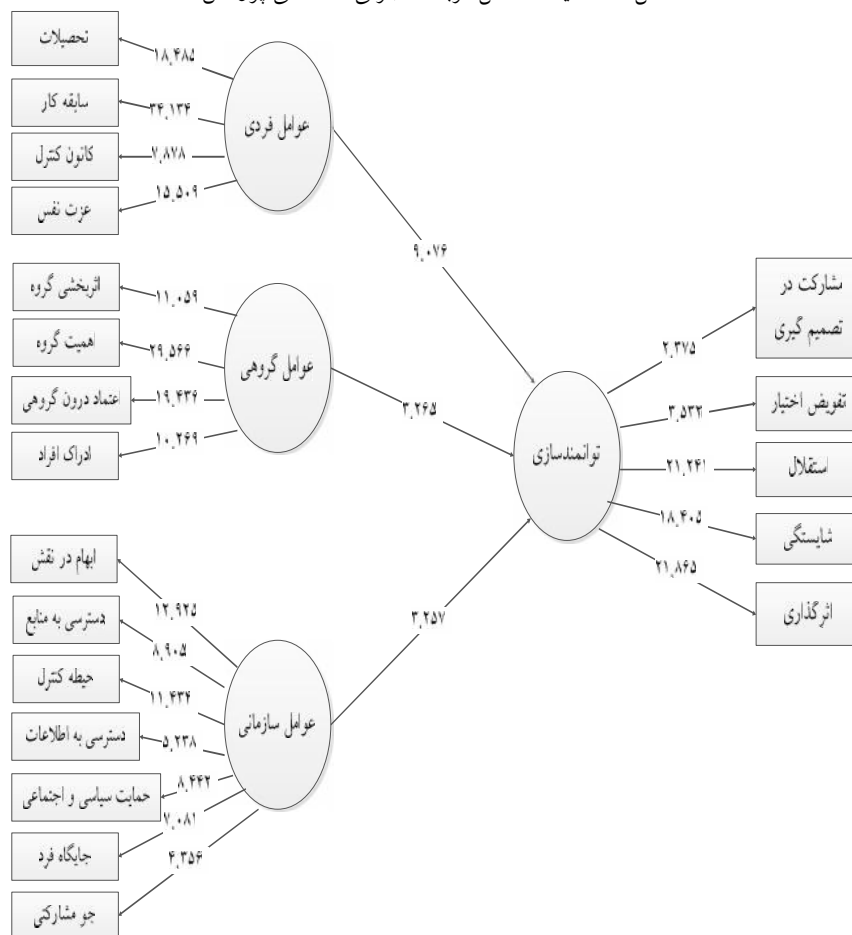
دار است. بنابراین بین عوامل گروهی شناسائی شده و توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- قدرت رابطه میان عوامل سازمانی با متغیر توانمندسازی برابر  $0/36$  بدست آمده است. همچنین آماره  $t$  نیز  $3/256$  بدست است که بزرگتر از  $1/96$  بوده و نشان می‌دهد رابطه معنی دار است. پس بین عوامل سازمانی شناسائی شده و توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.





شکل ۳- تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش



شکل ۴- مقدار t-value مدل کلی پژوهش

### نتیجه گیری

آنچه که این تحقیق را از دیگر تحقیقات در حوزه توانمندسازی متمایز می‌کند رویکرد جدیدی است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته و آن ترکیبی از مؤلفه‌های مکانیکی (فوی، ۱۹۹۷؛ شول، ۱۹۹۳؛ بلانچارد، ۱۹۹۶؛ ویلسون، ۱۹۹۶؛ مک لاگان، ۱۹۹۷) و ارگانیکی (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ مانویل، ۲۰۰۳) در توانمندسازی می‌باشد. می‌توان گفت همه تحقیقاتی که در حوزه توانمندسازی انجام شده است به نوعی یا بر توانمندسازی ساختاری متمرکز بوده و یا بر توانمندسازی

روانشناختی. که این تحقیق توانسته با ترکیبی از دو رویکرد، این جامعیت را در حوزه توانمندسازی بوجود بیاورد. و بطور کلی مشخص شد که عوامل کلیدی شناسایی شده رابطه مثبت و معنی داری با توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن دارا هستند.

نتایجی که از تکنیک حداقل مربعات جزئی درباره میزان تأثیرگذاری عوامل فردی بر توانمندسازی کارکنان بدست آمد نشان دهنده ی این است که عوامل فردی بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارند. این مطلب نشان دهنده ی آن است که سازمان برای داشتن کارکنانی توانمند باید در جهت بهبود و تقویت این عوامل از طریق تحصیلات متناسب تر با کار، سابقه کار بالا، کانون کنترل درونی و عزت نفس بالاتر بکوشد.

همچنین (آزمون فرضیه دوم) مشخص شد که بین عوامل گروهی و توانمندسازی کارکنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر چه اثربخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی و ادراک افراد نسبت به تأثیرشان بر مدیران بیشتر باشد کارکنان توانمندتری خواهیم داشت.

فرضیه ی سوم نیز مورد تأیید واقع شد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که اگر ابهام در نقش کمتر، دسترسی به منابع بیشتر، حیطه کنترل وسیع تر، دسترسی به اطلاعات بیشتر، حمایت اجتماعی-سیاسی بالاتر، جایگاه سلسله مراتبی بالاتر و جو مشارکتی واحد کار بهتر داشته باشیم می‌توانیم کارکنانی توانمندتر داشته باشیم.

اما با توجه به نتایج بدست آمده دو دسته پیشنهاد کاربردی ارائه شد: ساختاری و محتوایی. در مورد پیشنهادهای ساختاری، اولین پیشنهاد تجدیدنظر در ساختار وزارتخانه مذکور و چابک سازی آن از طریق ایجاد سازمان های مختلف در آن. بدین ترتیب که به مانند سازمان تأمین اجتماعی که سازمان مستقلی است می‌توان سازمان تعاون و یا کار را نیز ایجاد نمود. در عصر ما، تعاون و کار یک اهرم مناسب برای توسعه اقتصادی است که می‌تواند همگام با سیاست های دولت در بهبود شرایط زندگی، کار، تولید و ارتقای سطح درآمد و وضعیت اجتماعی مردم مؤثر باشد و در یک کلمه می‌تواند مصداق بارز آیه ی شریفه ی "تعاونوا علی البر و التقوی" باشد. پیشنهاد دیگر اینکه هر چه کارکنان به این حس برسند که می‌توانند بر مدیران خود تأثیر بگذارند و نظرات خود را بدانها منتقل کنند و متقابلاً مدیران نیز از نظرات کارمندان استفاده کنند، توانمندی در کارکنان تقویت می‌شود بنابراین پیشنهاد می‌شود که این حس در کارکنان با برگزاری جلسات مشترک بین مدیران و کارکنان در بازه‌های زمانی متعدد و پی در پی شکل بگیرد.

اما پیشنهاد ساختاری سوم که در راستای پیشنهادهای اول و دوم قرار دارد، متمرکز کردن

نیروهای خیره و توانمند در حوزه های کاری خود در هریک از این سازمان ها می باشد. یکی از مشکلات جدی که کشور ما از آن رنج می برد نبود فرد در جایگاه واقعی خود است. از طرف دیگر می توان افراد را از طریق برنامه های آموزشی و پرورشی با توجه به علایق خودشان برای هریک از این سه حوزه آماده کرد. تا بتوانند با قدرت و صلابت هر چه تمام تر مشکلات را مرتفع کنند و باعث رشد و اعتلای حوزه ی کاری خود شوند.

در مورد پیشنهاد های محتوایی، هر چه وظایفی که به عهده یک فرد گذاشته می شود مبهم تر باشد باعث پایین آمدن راندمان کاری کارکنان می گردد. لذا توصیه می شود ابهام های کاری را از بین برد تا کارکنان در انجام وظایف خود دچار سردرگمی نگردند و در نتیجه احساس توانمندی بیشتری کنند. همچنین حمایت مدیران سازمان از کارکنان، حس اعتماد به مدیران را افزایش داده و کارکنانی توانمند را تربیت می کند. عامل دیگری که می تواند به احساس توانمندی کارکنان کمک کند جو مشارکتی واحد کار می باشد بدین صورت که کارکنانی که در یک جو مشارکت و همکاری در محیط کار قرار می گیرند می توانند وظایف را به خوبی انجام دهند.

## منابع

- ابطحی، سیدحسین و سعید عابسی، (۱۳۸۶)، «توانمندسازی کارکنان» تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- آذر عادل مؤمنی، منصور، (۱۳۸۰)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، تهران: انتشارات سمت، جلد دوم، چاپ پنجم.
- محمدی، محمد، (۱۳۸۰)، *ارزیابی راه های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند*، پایان نامه، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- صالحی صدقیانی، جمشید، ابراهیمی، ایرج، (۱۳۷۸)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت* ۲ و ۱، تهران: نشر هستان، چاپ اول
- رضوی، سید حسین، (۱۳۸۶)، *تأثیر انواع هوش (ریاضی، عاطفی، فرهنگی و معنوی) بر توانمندسازی مدیران*، پایان نامه، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- Baruch Yehuda, (1998), Applying Empowerment: Organizational model *International journal of career Development*, vol.3. No.2
- Chamberlin J, (1997), A Working Definition of Empowerment, *psychiatric Rehabilitation Journal*, vol.20.No.4.pp.43-46
- Conger J.A and Kanungo, R.N (1988), "The empowerment process: integrating theory and practice" *Academy of Management Review*, Vol,13, pp471-482 .
- Daniel, D.R. (1961), Management information crises. *Harward business review* 39. pp: 111-12
- Fock,H.,etal., (2010), The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship *.Int J.Hospitality Manage*, doi: 10.1016 /j.ijhm. 2010. 08. 002
- Hardy Cynthia & leiba, o, Sullivan sharon, (1998), The power behind Empowerment: Implications for Research & practice, *Human Relation*, vol.51.No4
- Horrenkol Boy,c.K (1999), "Defining and measuring employee empowerment", *Journal of applied behavioral science*, Vol,35.
- Jean-Se`bastien Boudrias, (2009), Employee empowerment From managerial practices to employees' behavioral empowerment, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 7, pp. 625-63
- Koberage, C.S, Boss,R,Senjem, J.C and Goodman, E (1999), "Antecedents and outcomes empowerment", *Group& organization management*, Vol,24.
- Lawler, E, Moher man, S & Ledford, G, (1992), *Employee Involvement & Total Quality Management*, Sanfrancisco: Jossy Bass Publisher.

Nigel Nicholson, (1995), *The Blackwell Encyclopedia Dictionary of organizational Behavior*, Blackwell Business, USA.

Seung-Bum Yang, (2009), Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity, *Team Performance Management*, Vol. 15 No. 5/6, pp. 289-301

Thomas.K.W and Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation". *Acad Manage Rev*; 15(4):666-81

Tohidi Hamid, Mohammad Mehdi Jabbari, (2012), The aspects of empowerment of human resources, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 31, 829 – 833.

Wilkinson, B, (1998), " *The floor politics of new technology*", Heinemann, Iodon

Wright Philip, C. (2007), Strategic performance Empowerment Model, *Empowerment in Organizations Journal*, vol. 6, No. 2, pp.57-65