

شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد)

دکتر سعید عابسی* دکتر باقر کرد**

چکیده

توانمندسازی از نگاه معنایی، آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است، با این نگاه و با هدف کشف عوامل موثر بر این آزادسازی در این مقاله به تعیین میزان ارتباط و تشخیص متغیرهای مستقیم و غیر مستقیم در الگوی توانمندسازی نیروی انسانی پرداخته می‌شود. این هدف با توجه به نمونه در نظر گرفته شده از جامعه آماری مورد نظر کارکنان سازمانهای دولتی استان یزد که به صورت تصادفی چند مرحله‌ای انتخاب شده‌اند انجام گرفته است. در اینجا با استفاده روش تحقیق توصیفی-همبستگی و به کارگیری تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس که با روش تحلیل مسیر شکل گرفته در یک مقطع زمانی چندماهه در سالهای ۱۳۸۶-۱۳۸۵ به انجام تحقیق پرداخته شده است. اطلاعات و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌ی که پایایی و روایی آن به ترتیب توسط ضریب آلفای کرونباخ و اعتبار محتوا و ترکیب پرسشنامه‌های استاندارد تأیید شده، جمع‌آوری گردیده است. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که علاوه بر وجود ارتباط مناسب بین متغیرهای مستقل مدل و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته؛ تاثیر 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 می‌باشد. نتیجه کار شناسایی یک مدل بومی و مناسب با شرایط سازمان‌های ایرانی می‌باشد که در انتها ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، مشارکت، تعهد و سازگاری، مدل‌سازی، تحلیل مسیر

* نویسنده مسئول - استادیار دانشگاه پیام نور یزد

** استادیار گروه مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

۱- مقدمه

سازمانهای سده بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمانهای سنتی پیدا کرده اند. در این سازمانها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می گردد. تحت این شرایط نه تنها روشهای سلسه مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات خود سریعاً اقدام و در تیم هایی که کاملاً خود گردان هستند ایفای نقش کنند (MacCoby, 1999: 121). همین امر نگاهی نو را به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب نظران مدیریت را به سوی خود جلب نماید (Thomas, 1990: 18). کوبرگ بر این باور است که مدیران و کارکنان هر دو از مزایای توانمند سازی منتفع خواهند شد. توانمند سازی با پرورش احساس کفایت نفس و با بوجد آوردن آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را بوجود خواهد آورد تا تواناییها و مهارتها، بهبود و موجبات اثر بخشی سازمان فراهم گردد، از سوی دیگر توانمند سازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل سریع تر و مناسب تر نشان دهند (Koberg, 1999: 46). با همه این تفاسیر این تحقیق درصدد به تصویر کشاندن متغیرهای اصلی این جهش مفهومی در یک سازمان دولتی ایرانی است، به همین علت با توجه به واقعیت های سازمان های دولتی در ایران و تلاش می شود مسیر بومی سازی مدل های موجود توانمند سازی باز و عوامل آن با روش های کمی تعیین و بر اساس میزان تأثیر شاخص بندی گردند. سازمان های دولتی یزد به علت اجرای وسیع طرح تحول اداری و آشنایی نسبی نمونه ها با این مفهوم و همچنین گرایش مدیران ارشد این سازمان ها به مفهوم مورد نظر به عنوان چالش اصلی این سازمان ها مورد انتخاب قرار گرفته اند.

۲- مبانی نظری

۲-۱- تعاریف توانمندسازی

بلانچارد^۱ می‌نویسد بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی قید و شرط برای اجرای هر کار می‌دانند. همچنین توانمندسازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام وظیفه بسیج کنیم (Blanchard, 2003:39).

- توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است (Argyris, 1998:12).
- توانمندسازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند (Cartwright, 2002:6).
- توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (Erstad, 1997,71).
- توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند (Savery & Luks, 2001:97).

۲-۲- مدل‌های توانمندسازی و سوابق تحقیقاتی

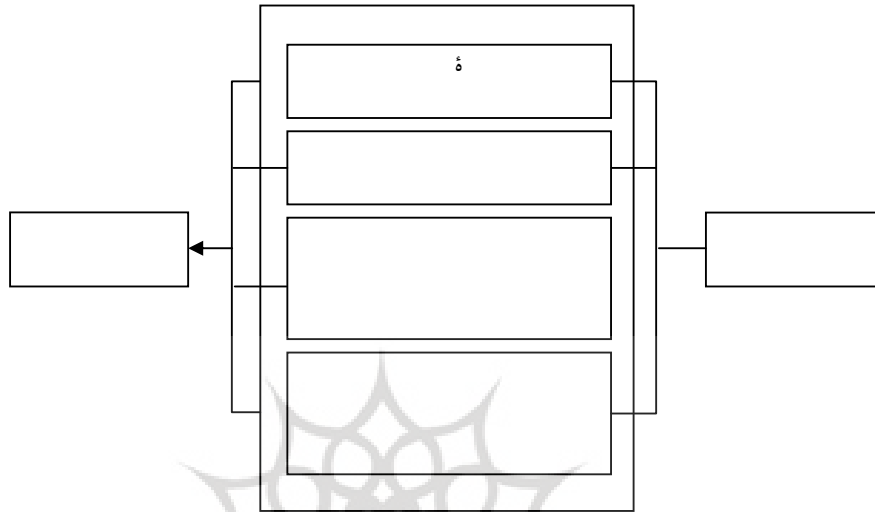
این روزها شمار اندکی از مباحث مدیریتی به اندازه مساله توانمند سازی مورد توجه قرار گرفته است به طوریکه چند سال گذشته صدها مقاله درباره توانمند سازی در مطبوعات به چاپ رسیده است. روی هم رفته فشارها مثبت است مجریان و کارگران کارخانه ها، هم‌رای فضیلت سازمان هایی را که به کارکنان خط مقدم اختیار اتخاذ و اجرای تصمیمات مهم بدون دخالت از بالا به پایین داده‌اند را ستوده اند. گفته می‌شود سازمان های مقتدر، گلخانه اعتماد و استقلال هستند. جایی که افراد در تمامی سطوح در مقابل کار خود و عملکرد سازمان مسئولیت کامل دارند (نیوندی، ۱۳۷۸).

در این تحقیق برشماری مدل‌های توانمندسازی به عنوان پیشینه تحقیق محسوب می‌شود، بر همین اساس از میان گستره‌ی زیادی از مدل‌ها به چند مدل اصلی که محقق در انتخاب و آزمون شاخص‌های از آنها بیشترین استفاده را نموده اشاره می‌گردد و به برخی از آن‌ها نیز اشاره ضمنی می‌شود.

مدل توانمندسازی رایبیز و کرینو و فرندال

به اعتقاد این سه پژوهشگر اگر چه در بسیاری از مطالعات، توانمندسازی به منزله یک محرک غریزی یا واکنش فرد در برابر یک محرک غریزی تعریف شده است، ولی در واقع توانمندسازی پذیرش یک طرح خاص است؛ پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در منابع. این سه پژوهشگر معتقدند با تمرکز بر روی عوامل محیطی و عناصر فردی می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی، دست یافت. اساسی‌ترین قدم در این فرایند خلق محیط‌های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی برای به کارگیری تمام زمینه‌ها و جنبه‌های توانمندسازی ایجاد و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد آن حاصل گردد (Robbins et al, 2002: 420).

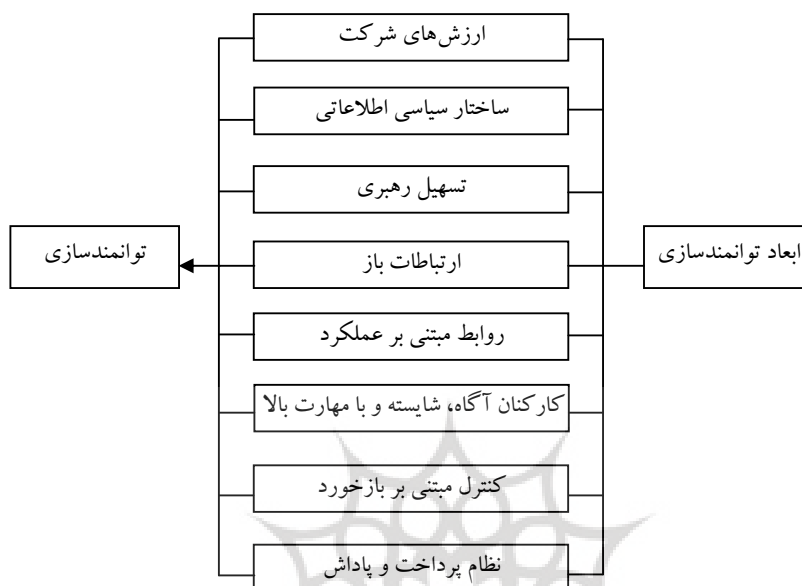
نمودار شماره ۲: مدل توانمندسازی باون و لاولر



مدل توانمندسازی مگ لاگان و نل

مگ لاگان و نل (۱۹۹۷) یک رویکرد چند بُعدی در مورد توانمندسازی کارکنان ارائه کرده‌اند. به اعتقاد مگ لاگان افراد توانمند اختیارات و مسئولیت‌هایشان را به سطوح دیگر سازمان که به صورت مستقیم همکاران را برای حل مسئله، هماهنگ می‌کند، تفویض کنند (Mclagan et al, 1997: 122).

نمودار شماره ۳: مدل توانمندسازی مک لاگان و نل



مدل توانمندسازی گائو

مؤسسه گائو (۲۰۰۱) به نمایندگی از کمیته امور دولتی سنای امریکا پژوهشی را تحت عنوان سرمایه انسانی، اقداماتی را که به توانمندسازی کارکنان منجر گردیده، اجرا کرد. این مؤسسه پنج اداره یا نمایندگی (بنگاه) معظم امریکا را مورد هدف قرار داد و کلیه اقدامات این ادارات را در راستای توانمندسازی تجزیه و تحلیل کرد. این مؤسسه نتیجه مطالعات خود را در شش گام اساسی برای توانمندسازی کارکنان ارائه کرد (نمودار شماره ۴) و معتقد است توجه به توانمندسازی کارکنان و درگیر کردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسان تر می کند (GAO, 2001:10).

نمودار شماره ۴: مدل توانمند سازی گائو



علاوه بر این مدل‌ها می‌توان به مدل‌های بیل هارلی (۱۹۹۵)، کینلا (۱۹۸۴)،

اسپرنتزر(۱۹۹۵)، توماس وولتهوس(۱۹۹۰)، کانگر و کانتگو(۲۰۰۶)، فاکس(۱۹۹۸)، وگت و مارل(۱۹۹۰)، فورد و فوتلر(۱۹۹۵)، نولر(۱۹۹۷)، کوبین و اسپریتزر(۱۹۹۷) اشاره کرد. در کشور ما نیز تا به حال چندین تحقیق در خصوص توانمندسازی کارکنان شکل گرفته است که اهم آنها عبارتند از:

- محمد محمدی (۱۳۸۰) "ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان در دانشگاه بیرجند"
- مجتبی اسکندری (۱۳۸۱) "طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران (مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران)"
- محمد صادق حسن زاده (۱۳۸۳) "بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در یکی از شرکت های فعال در زمینه خودرو"
- سودابه طاهری طریق(۱۳۸۳) "بررسی نقش و جایگاه توانمندسازی کارکنان بر عملکردبانک رفاه تهران"
- امیر حسین مزید آبادی(۱۳۸۳) "بررسی تاثیرات کاربرد فناوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان (سازمان تامین اجتماعی استان قم)"
- مجید حر آبادی فراهانی (۱۳۸۴) "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان"
- هانیه محمدزاده طاهری(۱۳۸۴) "بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (سازمان تامین اجتماعی)"

نکته قابل توجه درباره توانمندسازی کارکنان، فقدان منابع علمی کافی و مناسب و نیز نبود الگوی قابل اعتماد در اجرای برنامه های توانمندسازی در سازمان هاست. انجام نشدن طرح های تحقیقی در این زمینه موجب شده است تا مدیران از ورود به این زمینه پرهیز کنند (یاری، ۱۳۸۵: ۲۶).

۳- روش تحقیق

حال با توجه به اهمیت موضوع در این تحقیق و پس از بررسی مباحث مربوط به توانمندسازی و ارائه مدل‌های متفاوت توانمندسازی که توسط پژوهشگران در کشورهای مختلف ارائه شده بود، و اشاره گذرا به تحقیقات انجام شده در ایران که اغلب از نوع تبیینی و توصیفی بودند و با توجه به اینکه جملگی مدل‌های بیان شده مربوط به کشورهای اروپایی و آمریکایی بوده و با شرایط موجود در کشور ما هم خوانی نداشته به بررسی ابعاد مختلف آن مدل‌ها در سازمان‌های دولتی استان یزد پرداخته می‌شود یعنی با مصاحبه مقدماتی با تعدادی از کارکنان و مدیران ارشد که البته به صورت تصادفی انتخاب شده بودند ابعاد مختلف را مورد بررسی قرار داده و در نهایت فصل مشترک آنها به عنوان مدلی که بومی شده کشور آن هم سازمان‌های دولتی استان یزد است، ارائه شده است.

روش تحقیق در این پژوهش با توجه به اهداف و ماهیت آن توصیفی - همبستگی است و عمدتاً کاربردی است. تحقیق حاضر از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس می‌باشد. در این تحقیق جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان های دولتی استان یزد (۴۱۷۰۱ نفر از ۱۰۱ سازمان دولتی استان) می باشد. روش نمونه گیری در تحقیق حاضر از روش تصادفی و چند مرحله‌ای می‌باشد، همچنین حجم نمونه طبق فرمول آماری محاسبه شده ۳۹۸ نفر یا بیشتر می‌باشد. قلمرو مکانی این تحقیق، سازمان های دولتی استان یزد می باشد. قلمرو زمانی آن از بهمن ماه ۱۳۸۵ تا آذر ماه ۱۳۸۶ می باشد که از این مدت سه ماه صرف تهیه پرسشنامه، برقراری ارتباطات لازم، توزیع و جمع آوری آن شده است.

برای گردآوری اطلاعات و داده های مورد نیاز جهت پاسخگویی به فرضیات تحقیق از ابزارهای کتابخانه ای و جستجوی اینترنتی و روش های میدانی (مشاهدات مستقیم، بررسی مستندات، پرسشنامه ها و مصاحبه های آزاد) استفاده گردیده است. پایایی و روایی پرسشنامه به ترتیب توسط ضریب آلفا کرونباخ و اعتبار محتوا و ترکیب پرسشنامه های استاندارد تایید شده و با توجه به ویژگیها و روش و هدف تحقیق از تحلیل مسیر برای تحلیل داده های آماری به ویژه از نرم افزارهای SPSS و لیزرل جهت تعیین روابط بین متغیرها «که قبلاً با

توزیع پرسشنامه‌های با مقیاس لیکرت و تعیین روایی و پایایی آنها تهیه شده است» در مدل بومی استفاده شده است.

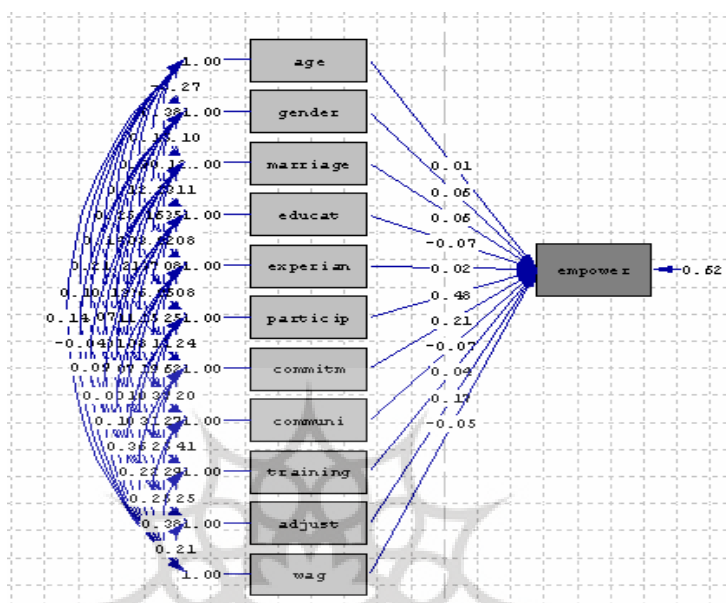
البته هر پژوهش میدانی به مدل تحلیلی نیاز دارد که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط بین آنها را نشان می‌دهد. در این تحقیق ابتدا با استفاده از مدل‌های معرفی شده و موجود مولفه‌ها و شاخص‌هایی استخراج شدند و سپس با نظر خبرگان و با مصاحبه‌ها و مطالعات اکتشافی بعمل آمده از کارکنان و کارشناسان ارشد سازمانهای دولتی استان یزد شاخص‌ها تغییر یافته، تعدیل گشته و یا اضافه گردیده است. با توجه به هدف و روش تحقیق که شناسایی مدل مناسب بوده است، در ادامه شاخص‌های تعدیل شده توسط مدل، سنجش و مورد ارزیابی قرار گرفته و تاثیرات آن تبیین گردیده است.

۴- یافته‌های تحقیق

به منظور بررسی متغیرهای پنهان مدل توانمند سازی که شامل متغیر درونی توانمندسازی و متغیرهای بیرونی مشارکت، تعهد، ارتباطات، آموزش، سازگاری، حقوق و دستمزد و متغیرهای جمعیت شناختی (سن، جنس، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و سابقه کاری) می باشد، با استفاده از نرم افزار لیزرل از روش تحلیل مسیر استفاده شد. همانطور که در مدل مسیر مقادیر استاندارد شده شماره ۵ ملاحظه می شود به منظور بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی ابتدا رابطه تمام متغیرهای بیرونی به صورت مستقیم مورد بررسی قرار گرفت تا در مرحله اول متغیرهایی که بصورت مستقیم با توانمندسازی رابطه دارند مشخص شوند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نمودار شماره ۵: مدل مسیر مقادیر استاندارد شده برای رابطه مستقیم متغیرهای بیرونی



در این مدل

متغیرهای مشارکت (particip) ($\beta = 0.21, t = 4.84, P < 0.01$)

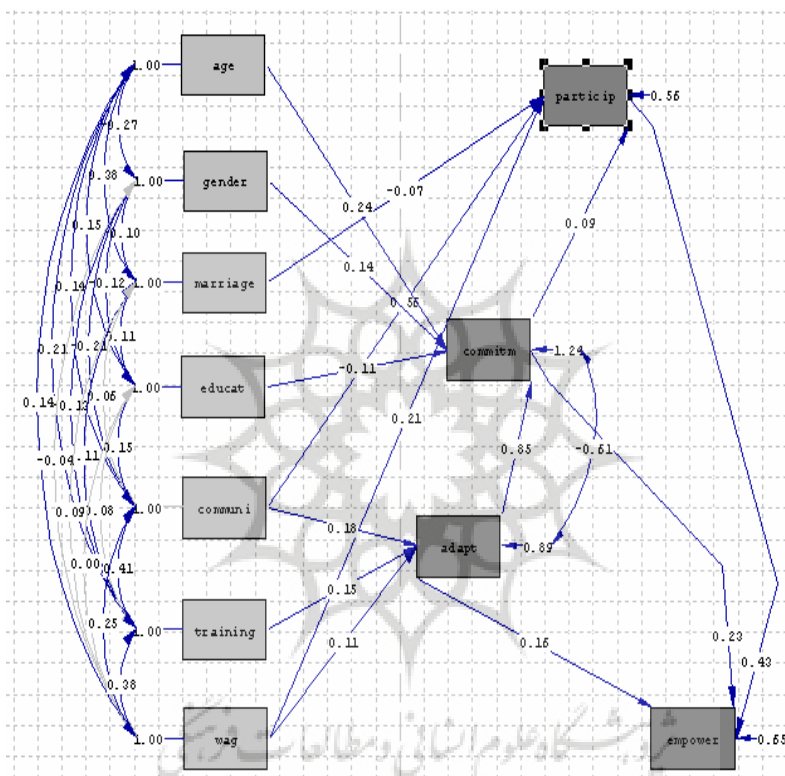
تعهد (commitm) ($\beta = 0.17, t = 4.08, P < 0.01$)

و سازگاری (adapt) ($\beta = 0.17, t = 4.08, P < 0.01$)

بصورت مستقیم با توانمندسازی (empowerment) رابطه دارند و سایر متغیرها بصورت مستقیم رابطه معنی داری با توانمندسازی ندارند ($t < 2, P > 0.05$). بدین ترتیب بر آن شدیم که متغیرهای مشارکت، تعهد و سازگاری را به عنوان متغیرهای درونی واسطه ای در نظر بگیریم تا روابط غیر مستقیم احتمالی سایر متغیرهای بیرونی (ارتباطات، آموزش، حقوق و دستمزد و متغیرهای جمعیت شناختی (سن، جنس، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و سابقه

کاری) را با توانمندی بررسی نماییم. مدل مسیر مقادیر استاندارد شده شماره ۶ مدل نهایی محاسبه شده را نشان می دهد.

نمودار شماره ۶: مدل مسیر نهایی مقادیر استاندارد شده برای بررسی روابط غیرمستقیم متغیرهای بیرونی با توانمندی



پرتال جامع علوم انسانی

همانطور که در مدل مسیر ملاحظه می شود متغیر سابقه کاری از مدل حذف شده است زیرا این متغیر علاوه بر عدم رابطه با توانمندسازی با هیچ یک از متغیرهای واسطه ای نیز رابطه معنی داری نداشت. سایر متغیرهای بیرونی بواسطه رابطه با حداقل یکی از متغیرهای واسطه ای مشارکت، تعهد و سازگاری در مدل باقی ماندند. همچنین تمام روابط غیر معنی دار نیز از مدل حذف شدند تا مقادیر نهایی پارامترهای مدل مشخص شوند. مقادیر مربوط به مدل نهایی را می توانید در جدول شماره ۱ ملاحظه فرمایید.

جدول شماره ۱: مقادیر مدل مسیر نهایی

روابط مستقیم متغیرها در مدل	مقدار برآورد	مقدار استاندارد شده	خطای استاندارد	مقدار t	سطح معنی داری
رابطه سن (age) با تعهد (commit)	۰/۰۲	۰/۲۴	۰/۰۰۴۲	۵/۲۰	$P < ۰/۰۱$
رابطه جنسیت (gender) با تعهد (commit)	۰/۲۵	۰/۱۴	۰/۰۰۸۴	۲/۹۵	$P < ۰/۰۵$
رابطه وضعیت تأهل (marriage) با مشارکت (particip)	-۰/۱۹	-۰/۰۷	۰/۰۰۹۲	-۲/۰۵	$P < ۰/۰۵$
رابطه میزان تحصیلات (educat) با تعهد (commit)	-۰/۱۲	-۰/۱۱	۰/۰۰۴۵	-۲/۵۶	$P < ۰/۰۵$
رابطه ارتباطات (communi) با مشارکت (particip)	۰/۶۱	۰/۵۶	۰/۰۰۴۱	۱۴/۷۳	$P < ۰/۰۱$
رابطه ارتباطات (communi) با سازگاری (adapt)	۰/۱۲	۰/۱۸	۰/۰۰۲۹	۴/۱۷	$P < ۰/۰۵$
رابطه آموزش (training) با سازگاری (adapt)	۰/۰۸	۰/۱۵	۰/۰۰۲۴	۳/۴۳	$P < ۰/۰۵$
رابطه حقوق و دستمزد (wag) با مشارکت (particip)	۰/۱۸	۰/۲۱	۰/۰۰۳۳	۵/۴۵	$P < ۰/۰۱$
رابطه حقوق و دستمزد (wag) با سازگاری (adapt)	۰/۰۶	۰/۱۱	۰/۰۰۲۲	۲/۷۱	$P < ۰/۰۵$
رابطه مشارکت (particip) با توانمندسازی (empower)	۰/۳۲	۰/۴۳	۰/۰۰۳۰	۱۰/۵۷	$P < ۰/۰۱$
رابطه تعهد (commit) با مشارکت (particip)	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۰۰۴۳	۲/۴۴	$P < ۰/۰۵$
رابطه تعهد (commit) با توانمندسازی (empower)	۰/۲۰	۰/۲۳	۰/۰۰۳۵	۵/۵۵	$P < ۰/۰۱$
رابطه سازگاری (adapt) با تعهد (commit)	۱/۲۰	۰/۸۵	۰/۰۰۲۳	۵/۲۲	$P < ۰/۰۱$
رابطه سازگاری (adapt) با توانمندسازی (empower)	۰/۱۹	۰/۱۶	۰/۰۰۴۹	۳/۹۱	$P < ۰/۰۵$

مقادیر جدول ۱ نشان دهنده مقادیر روابط مستقیم میان متغیرها در مدل است ، علاوه بر روابط مستقیم، مقادیر روابط غیر مستقیم متغیرهای بیرونی با توانمند سازی در مدل مسیر را می توانید در جدول شماره ۲ ملاحظه فرمایید.

جدول شماره ۲- مقادیر روابط غیر مستقیم متغیرهای بیرونی با توانمندسازی در مدل مسیر

رابطه غیرمستقیم متغیرهای بیرونی با توانمندسازی	مقدار برآورد	مقدار استاندارد شده	خطای استاندارد	مقدار t	سطح معنی داری
سن	۰/۰۱	۰/۰۵۵	۰/۰۰	۳/۹۷	$P < ۰/۰۵$
جنسیت	۰/۰۶	۰/۰۳۲	۰/۰۲	۲/۶۶	$P < ۰/۰۵$
تأهل	-۰/۰۶	-۰/۰۳۰	۰/۰۳	-۲/۰۱	$P < ۰/۰۵$
سطح تحصیلات	-۰/۰۳	-۰/۰۲۵	۰/۰۱	-۲/۳۶	$P < ۰/۰۵$
ارتباطات	۰/۲۵	۰/۲۴	۰/۰۳	۹/۷۲	$P < ۰/۰۱$
آموزش	۰/۰۴	۰/۰۲۴	۰/۰۱	۳/۲۲	$P < ۰/۰۵$
حقوق و دستمزد	۰/۰۹	۰/۰۹۰	۰/۰۲	۵/۴۷	$P < ۰/۰۱$

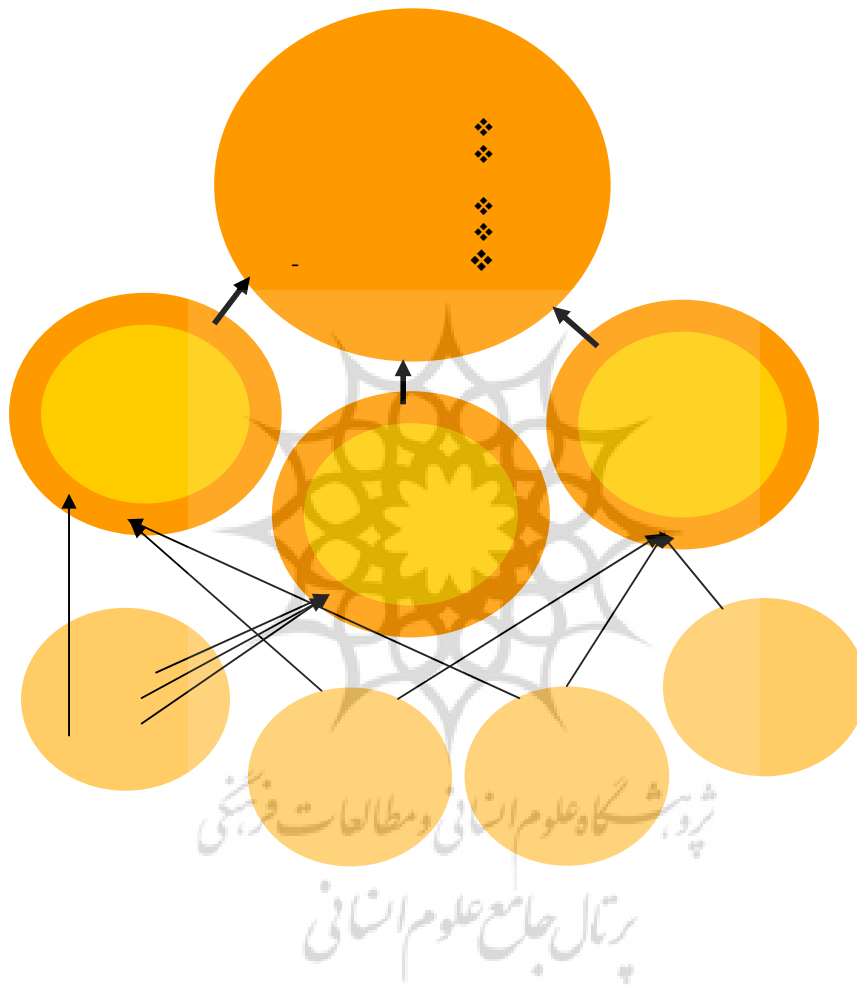
بنابراین همانطور که در نمودارهای مسیر و جداول مقادیر مدل مسیر مشاهده می‌شود متغیرهای مشارکت، تعهد و سازگاری بصورت مثبت و مستقیم با توانمندسازی در ارتباط هستند بدین معنی که هر چقدر مشارکت، تعهد و سازگاری کارکنان بیشتر می‌شود، آنان بیشتر احساس توانمند بودن می‌کنند و بالعکس. همچنین متغیرهای سن، جنسیت و سطح تحصیلات از طریق تعهد با توانمندسازی ارتباط برقرار می‌کنند بدین معنی که با افزایش سن تعهد بیشتر شده و در نتیجه کارکنان بیشتر احساس توانمندی می‌کنند. همچنین زنان بیشتر از مردان متعهد بوده و در نتیجه بیشتر احساس توانمند بودن می‌کنند و با افزایش سطح تحصیلات تعهد کمتر شده و در نتیجه احساس توانمندی نیز کمتر می‌شود. متغیر تأهل نیز از طریق رابطه منفی با مشارکت با توانمندسازی رابطه ای منفی برقرار میکند بدین معنی که مجردها بیشتر از متأهل‌ها مشارکت می‌کنند و در نتیجه بیشتر احساس توانمندی می‌نمایند. متغیرهای ارتباطات و حقوق و دستمزد از دو طریق رابطه با مشارکت و سازگاری با توانمندی ارتباط مثبت برقرار می‌نمایند بدین معنی که با افزایش میزان ارتباطات و حقوق و دستمزد سازگاری و مشارکت کارکنان افزایش یافته و در نتیجه بیشتر احساس توانمندی می‌کنند. و در نهایت متغیر آموزش از طریق ارتباط مثبت با سازگاری با

توانمندسازی رابطه برقرار می نماید بدین معنی که با بهبود آموزش، سازگاری کارکنان بیشتر شده و در نتیجه بیشتر احساس توانمندی می نمایند. همانطور که در نمودار شماره ۶ ملاحظه می شود، مقدار واریانس خطای توانمندسازی (empowerment) به میزان ۰/۶۵ می باشد بدین معنی که ۶۵ درصد واریانس توانمندسازی توسط متغیرهای موجود در مدل تبیین نمی شود و ۳۵ درصد واریانس توانمندسازی تحت تأثیر متغیرهای موجود در مدل است. در نهایت نشانگرهای مربوط به برازش مدل مسیر نهایی در جدول شماره ۳ نشان داده شده است که همه آنها نشاندهنده برازش بسیار مطلوب مدل می باشد. دیاگرام اصلاح مدل نیز این مدل را بعنوان مدل نهایی پذیرفت و هیچ مسیر اصلاحی دیگری را پیشنهاد نکرد.

جدول شماره ۳: نشانگرهای برازش مدل مسیر نهایی مدل مسیر توانمندسازی

عنوان نشانگر	مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه
χ^2/Df^{12}	۰/۹۹	$\chi^2/Df < 2$	تایید مدل
p-value ¹³	۰/۴۸	$P > 0.05$	تایید مدل
RMSEA ¹⁴	۰/۰۰۰۱	$RMSEA < 0.09$	تایید مدل
GFI ¹⁵	۰/۹۹	$GFI > 0.9$	تایید مدل
AGFI ¹⁶	۰/۹۷	$AGFI > 0.85$	تایید مدل
NFI ¹⁷	۰/۹۷	$NFI > 0.90$	تایید مدل
CFI ¹⁸	۱/۰۰	$CFI > 0.90$	تایید مدل

نمودار ۷: مدل نهایی (بومی شده) توانمندسازی کارکنان سازمان های دولتی استان یزد



نتیجه گیری و پیشنهادات

در این تحقیق سعی بر آن شد در وحله اول توانمندسازی از نگاه نظری کنکاش گردد و در ادامه مدل‌های ارائه شده برای این مفهوم ترسیم و با یک مدل ترکیبی و تعدیلی به تعیین عوامل تاثیرگذار بر این مفهوم در سازمان‌های دولتی ایران با جامعه آماری کارکنان سازمان‌های دولتی یزد پرداخته شود؛ در انتها مشخص گردید علاوه بر وجود ارتباط مناسب بین متغیرهای مستقل مدل و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته؛ تاثیر متغیرهای تعهد، سازگاری، و مشارکت بر توانمندسازی به صورت مستقیم و ارتباطات، آموزش، حقوق و دستمزد و شرایط کارکنان بر توانمندسازی به صورت غیر مستقیم می‌باشد. به طور کلی مدل تهیه شده و عوامل موجود آن ۳۵ درصد از کل تغییرات توانمندسازی را نشان می‌دهد و همچنین عوامل مستقیم یعنی مشارکت با ۴۳ درصد، تعهد با ۲۳ درصد و سازگاری با ۱۶ درصد به ترتیب بیشترین تا کمترین تاثیر را بر متغیر وابسته تحقیق یعنی توانمندسازی می‌گذارند؛ متغیرهای سن، جنسیت و سطح تحصیلات از طریق تعهد با توانمندسازی ارتباط برقرار می‌کنند، متغیرهای ارتباطات و حقوق و دستمزد از دو طریق رابطه با مشارکت و سازگاری با توانمندی ارتباط مثبت برقرار می‌نمایند، و در نهایت متغیر آموزش از طریق ارتباط مثبت با سازگاری با توانمندسازی مرتبط می‌گردد. از نکات جالب الگوی طراحی شده تاثیر منفی تاهل و سطح تحصیلات بر توانمندسازی با تاثیر منفی بر مشارکت و تعهد می‌باشد که می‌تواند حاصل بومی سازی مدل در زمینه تحقیقاتی آن یعنی سازمان‌های دولتی استان یزد باشد همین دو نکته می‌تواند راه را برای تحقیقات بیشتری را در این زمینه باز گرداند. در انتها پیشنهاد می‌گردد محققان با شناسایی مدل‌های توانمندسازی برای جامعه آماری دیگر چون سازمان‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر، به مقایسه شاخص‌های موثر در توانمندسازی به طور انطباقی در این جوامع و نتایج حاصله از هر یک بپردازند و به تهیه یک مدل جامع در راستای توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های ایرانی کمک کنند.

منابع فارسی

- ۱- اسکندری، مجتبی، (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران «بررسی موردی مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران» سازمان حج و زیارت، پایان نامه، دانشگاه تهران، تهران.
- ۲- حرآبادی فراهانی، مجید، (۱۳۸۴)، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان، پایان نامه، تهران، دانشگاه تهران.
- ۳- حسن زاده، محمد صادق، (۱۳۸۳)، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در یکی از شرکتهای فعال در زمینه خودرو، پایان نامه، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۴- طاهری طریق، سودابه، (۱۳۸۳)، بررسی نقش و جایگاه توانمندسازی کارکنان بر عملکرد بانک رفاه تهران، پایان نامه، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- ۵- مزیدآبادی فراهانی، امیر حسین، (۱۳۸۳)، بررسی تاثیرات کاربرد فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان «مطالعه ای در سازمان تامین اجتماعی استان قم»، پایان نامه، تهران، دانشگاه تهران.
- ۶- محمد زاده طاهری، هانیه، (۱۳۸۴)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی، پایان نامه، دانشگاه پیام نور، تهران.
- ۷- محمدی، محمد، (۱۳۸۰)، ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان «دانشگاه بیرجند»، پایان نامه، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۸- نیوندی، فیروزه، (۱۳۷۸)، سازماندهی برای توانمندسازی، مجله تدبیر، شماره ۹۸.
- ۹- یاری، حمید رضا، (۱۳۸۵)، مطالعه ای پیرامون وضعیت و الزامات توانمندسازی نیروی انسانی در استانداری همدان، پایان نامه، دانشگاه آزاد واحد بروجرد.

منابع انگلیسی

- 1-Argyris, Chris, May-June,(1998). *Empowerment the Emperors New Clothes*, Harvard Business Review.
- 2-Blanchard, K. H & Carlos, J.P and Randolph, A.(2003). *Empowerment Take More Than One Minute*, Barrett-Koehler. Sanfrancisco
- 3-Bowen, D. E & Lawler, E.E. (1992). *the Empowerment of Service Workers. What, Why, Who, When*, Sloan Management Review
- 4-Cartwrith Roger, (2002). *Empowerment*, Easton publishing.
- 5-Erstad Margaret, (1997). *Empowerment & Organizational Change. International Journal of Contemporary Hospitality Management: MCB. University Press.*
- 6-GAO. (2001). *Human Resource management in The Hospitality Industry*, Wiley
- 7-Koberg Christine S, Boss R. Wayme, Senjem Janson C. & Goodman Erich A., Mar (1999). *Antecedents & Out Comes of Empowerment; Group & Organization Management, Vol.34, Issue.1.*
- 8-Maccoby Michel, Sep/Oct (1999). *Re-Thinking Empowerment.*
- 9- Mc Lagan, P. & Nel, C. (1997). *The Age of Participation: New Governance for the Workplace & the World, edition.2. Beret Koehler Sanfrancisco, CA.*
- 10-Robbins T. L, Crino M. D, Fredendal L.D.(2002).*An Integrative Model of the Empowerment Process, Human Resource Management Review.Vol.12.*
- 11-Savery K. Law Son, J. Alan Luks. (2001). *The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction & Reported Stress Levels some Australian Evidence Leadership & Organization Development, Journal MCB University Press.*
- 12-Thomas Kenneth, W & Velthouse, Betty. A, (1990). *Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review. Vol.15. No.4. pp. 666-681.*

