

توانمندسازی کارکنان پلیس

تأثیر عوامل درون سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)

تاریخ دریافت: ۸۶/۱/۲۰
تاریخ پذیرش: ۸۶/۶/۲۲

دکتر سید حمید خداداد حسینی^۱، یوسف محمدی مقدم^۲ و احمد قرائی^۳

چکیده

عوامل بسیاری در توانمندسازی کارکنان سازمان‌ها مؤثرند، لیکن به دلیل محدودیت‌های موجود، در این تحقیق صرفاً به چهار عامل درون سازمانی (آموزش، سبک مدیریت، انگیزش و فرهنگ سازمانی) مؤثر بر توانمندسازی پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) بوده که به صورت تمام شماری نمونه‌گیری شده است. روش تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و پیمایشی است. از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده گردیده ($\alpha=0/83$) و با استفاده از روش‌های آزمون تی تست و تحلیل واریانس داده‌ها تحلیل شده‌اند. نتایج تحقیق حاکی از تأثیر عوامل درون سازمانی (آموزش، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی و انگیزش) بر توانمندسازی کارکنان بوده و در این عوامل بین وضعیت مطلوب و فعلی اختلاف معناداری وجود دارد، به طوری که وضعیت فعلی در سطح پائین‌تری نسبت به وضعیت مطلوب قرار دارد.

واژگان کلیدی:

مدیریت منابع انسانی پلیس (PHRM) / Police Human Resource Managerent / توانمندی کارکنان پلیس
کنترل مسافران هواپیمایی / Airport Passanger Control / آموزش کارکنان پلیس / Police Personnel Training
/ سبک مدیریتی / Managerial Style / انگیزش / Motivation / فرهنگ سازمانی / Organizational Culture
تهران Tehran.

□ استناد: خداداد حسینی، سیدحمید، محمدی مقدم، یوسف، و قرائی، احمد (پاییز ۱۳۸۶) «تأثیر عوامل درون سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال دوم، شماره سوم: ۲۹۵-۲۸۳.

۱- دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۲- عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی

۳- کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی

مقدمه

یکی از دغدغه‌ها و نگرانی‌های مدیران هر سازمانی، به وجود آوردن سازوکارهای لازم برای رسیدن به اهداف سازمان است و سازمانی در رسیدن به اهدافش موفق خواهد بود که توانمند گردد. برابر تحقیقات انجام شده از مهم‌ترین عوامل توانمندشدن هر سازمانی، توانمندسازی نیروی انسانی آن سازمان است. اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان مدت‌هاست که به اثبات رسیده و سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خویش قرار داده‌اند (عبداللهی، ۱۳۸۵).

کانگر و کانانگو (۱۹۸۸)^۱ توانمندسازی را فرآیند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می‌دانند. به گفته کوین و اسپریتزر (۱۹۹۵)^۲ در سازمان‌های بزرگ کارکنان به ندرت توانمند هستند. کارکنان در این گونه سازمان‌ها احساس بازدارندگی دارند و تمایلات خود را برای انجام کار خوب از دست داده‌اند. کارکنان باید یاد بگیرند که ابتکار و خلاقیت داشته باشند.

متغیرهای بسیاری اعم از درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی موثرند. اما به دلیل محدودیت‌های موجود، فقط به چهار عامل درون‌سازمانی (آموزش، سبک مدیریت، انگیزش، فرهنگ سازمانی) موثر بر توانمندسازی کارکنان کنترل‌گذرناه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) پرداخته شده است.

سازمان‌های مختلف، برنامه‌های متفاوتی را برای توانمندسازی کارکنان خود به اجرا درآورده‌اند. اما از آنجایی که موفقیت هر برنامه تا حدود زیادی به شرایط و مقتضیات و اجرای صحیح آن بستگی دارد، بنابراین لازم است که سازمان نیروی انتظامی (به عنوان جامعه آماری)، با توجه به شرایط و ویژگی‌های خود، ساز و کار مناسب را در جهت پرورش نیروی انسانی توانمند در پیش گیرد.

اهمیت موضوع از آن رو است که با توجه به مأموریت کارکنان کنترل‌گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) در محیطی پویا و خاص فرودگاهی نیاز به توانمندی‌های خاصی از سوی این نیروها می‌باشیم که شناخت آن می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های توسعه نیروی انسانی مؤثر واقع شود.

این تحقیق دارای دو هدف اساسی به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- بررسی وضعیت موجود عوامل درون‌سازمانی (آموزش، سبک مدیریت، انگیزش، فرهنگ سازمانی) با توجه به موضوع توانمندسازی در بین کارکنان کنترل‌گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)؛

1-Conger & Kanungo (1988)

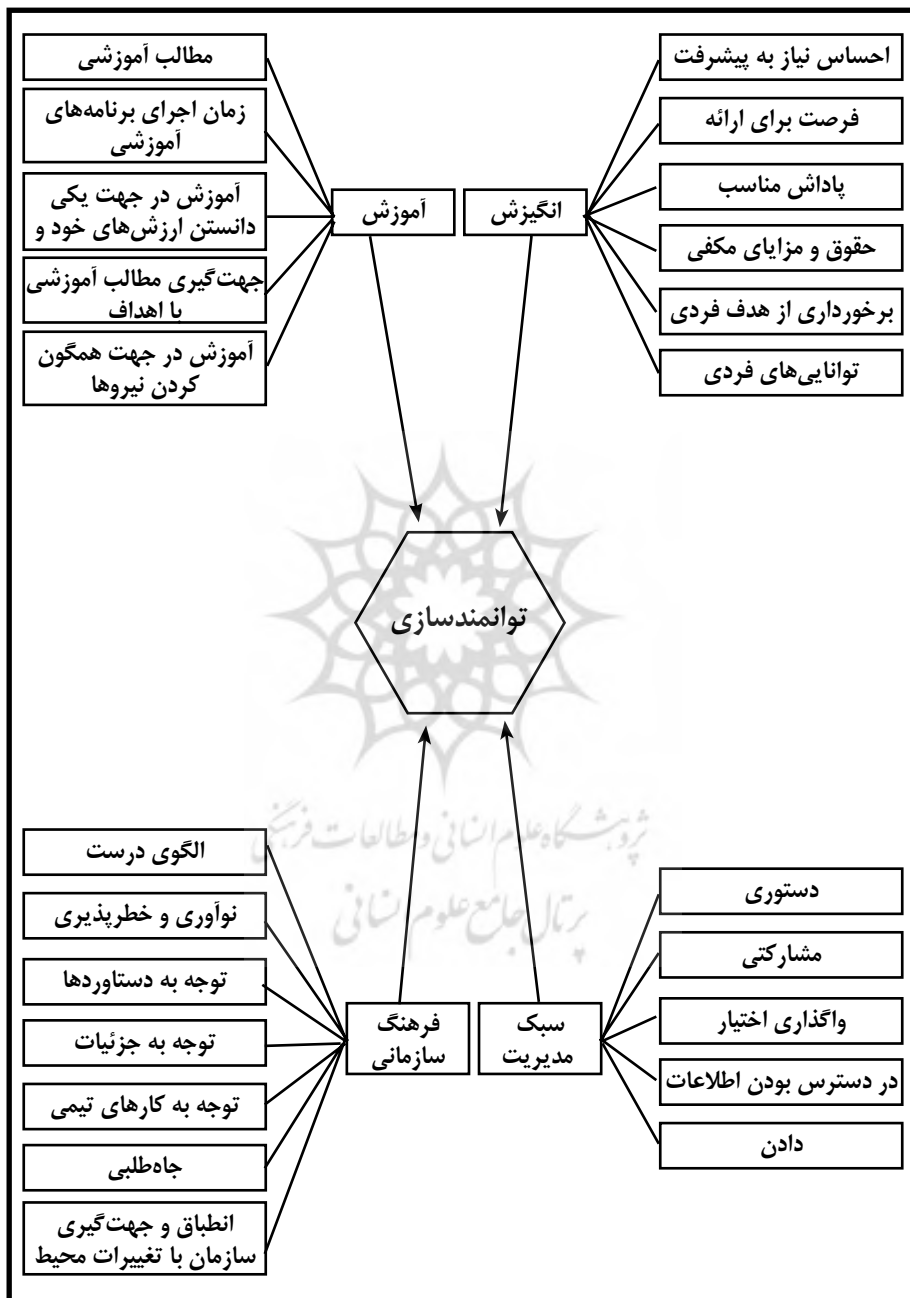
2- Quinn & Spreitzer (1995)

۲- آسیب‌شناسی و اولویت‌گذاری عوامل درون‌سازمانی منتخب مؤثر بر توانمندسازی. **مبانی نظری پژوهش:** یافته‌های محمدی (۱۳۸۰)، حاکی از تأثیر تفویض اختیارات به صورت روشن و واضح، پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی‌سازی شغلی و مدیریت مشارکتی و برقراری سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم‌های کاری و مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری مربوط به متغیر مستقل مدیریت مشارکتی بر ابعاد چهارگانه توانمندسازی می‌باشد. لیکن متغیر مربوط به تیم‌کاری، بنا به پاره‌ای از دلایل از جمله روحیه «فردگرایی» حاکم بر فرهنگ ایرانی مورد تأیید قرار نگرفت. از سوی دیگر، ابعاد چهارگانه فوق دارای اهمیت یکسان در فرآیند توانمندسازی نبوده و نتایج حاصل از تحقیق نشان داده که به اعتقاد کارکنان احساس مؤثر بودن نسبت به سایر ابعاد از اهمیت بیشتری برخوردارست. از بین متغیرهای مستقل تأثیر مدیریت مشارکتی بیش از سایر متغیرهاست، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت مشارکتی به عنوان تسهیل‌کننده فرایند توانمندسازی مهم‌ترین گام به شمار می‌آید.

یافته‌های عبدالهی (۱۳۸۳) نشانگر این است که راهبردهای مدیریتی به عنوان متغیر مستقل با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مستقیم ندارد، بلکه از طریق متغیرهای میانجی شرایط سازمانی و منابع خودکارآمدی بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد. خودکارآمدی نیز به‌طور مستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر نمی‌گذارد و به واسطه شرایط سازمانی بر توانمندسازی مؤثر می‌باشد. شرایط سازمانی مستقیماً بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد. بنابراین:

- می‌توان عوامل متعدد محیط سازمانی را دسته‌بندی کرد.
 - برخی از عوامل، به‌طور غیرمستقیم با توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط دارند.
- بدین ترتیب توانمندسازی فقط به معنی دادن قدرت و اختیار تصمیم‌گیری به زیردستان نیست، بلکه توانمندسازی کارکنان امری درونی و فردی است که مدیران باید شرایط را طوری فراهم کنند که کارکنان بتوانند خود را توانمند کنند.
- نتایج جزینی (۱۳۸۵)، حاکی است که انگیزش، آموزش، به‌ویژه آموزش حضوری، سبک رهبری به‌ویژه سبک رهبری مشارکتی تأثیر بسیاری بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا دارد.
- امروزه شکاف میان ملت‌ها و جوامع، دانایی و نادانی است. بنابراین چالش اصلی، چالش نیروی انسانی دانا و تواناست. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و با ارزشمندترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود. انسان تنها عنصر ذی‌شعوری است که به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. می‌توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از این رو، منابع انسانی، نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی و یا شکست و نابودی سازمان‌ها دارند. اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان مدت‌هاست که به اثبات رسیده و سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خویش قرار داده‌اند (دراکر، ۱۳۸۰).

نمودار ۱. الگوی نظری توانمندسازی



صاحب‌نظران مدیریت و روان‌شناسی سازمانی برای مواجه شدن با این چالش‌ها و نگرانی‌ها، ایجاد فرهنگ توانمندسازی کارکنان را پیشنهاد می‌کنند. توانمندسازی نیروی انسانی و به تبع آن توانمندی سازمان می‌تواند سازمان را در مقابل شرایط متحول جدید آماده نموده و آن را بیمه نماید. با وجود فرهنگ توانمندسازی، هر کس در هر جایگاه شغلی و رده سازمانی، قابلیت تصمیم‌گیری و مدیریت متکی به خود را خواهد داد.

به اعتقاد وتن و کمرون (۱۹۹۸)^۱، توانمندسازی به معنی فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف محوله را به خوبی انجام دهند. مدیرانی که می‌خواهند کارکنان را توانمند سازند، باید کنترل‌ها، محدودیت‌ها و موانع را کنار بگذارند و در مقابل به آنها انگیزه بدهند، هدایت نمایند و رفتارشان را تشویق نمایند. این پژوهشگران همچنین اظهار می‌دارند که کارکنان توانا نسبت به کارکنان ناتوان از بهره‌وری بالاتری برخوردار بوده، رضایت‌شغلی بیشتری دارند و ابتکارات زیادتری به خرج می‌دهند و بالاخره تولیدات و خدمات کیفی‌تری را ارائه می‌دهند.

فرآیند توانمندسازی به تفویض اختیار تصمیم‌گیری در پایین‌ترین سطح ممکن سازمانی نیازمند است. هدف اصلی توانمندسازی این است که سلسله‌مراتب سنتی دیوان‌سالاری کاهش داده شود. توانمندسازی در واقع در نیازهای مشتریان (نه نیازهای سازمان) تأکید دارد. اگر بخواهیم که کارکنان به سازمان وابستگی و تعهد بیشتری داشته باشند، باید زنجیره فرماندهی سنتی بین کارمند و مدیر تغییر یابد. کانگر و کانانگو (۱۹۸۸)، دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی میان مدیران سازمان‌ها بر می‌شمرند:

۱- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.

۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، بخش سازمانی را افزایش می‌دهد.

اسپریتزر (۱۹۹۵)^۲ در رابطه با سازمان‌های بزرگ می‌گوید: در سازمان‌های بزرگ کارکنان به ندرت توانمند هستند. کارکنان در این گونه سازمان‌ها احساس بازدارندگی دارند و تمایلات خود را برای انجام کار خوب از دست داده‌اند. سلسله‌مراتب به سازمان مستولی شده است. رویه‌ها و قوانین از پیش تنظیم شده‌اند. چنین سازمان‌هایی فقط از قدرت یدی کارکنان استفاده می‌کنند نه از مغزهای آنان. قدرت در رده‌های بالای سازمان متمرکز شده است و رده‌های پایین سازمان ناتوان هستند. سلسله‌مراتب و زنجیره فرماندهی کنترل در محیط‌های کسب و کار جدید، دیگر مناسب نیست. کارکنان باید یاد بگیرند که ابتکار و خلاقیت داشته باشند و در انجام وظایف محوله احساس مسئولیت کنند و به طور کلی آنان نیازمندند که توانمند شوند.

1- Whetten & Cameron (1998)

2- Spreitzer (1995)

مارکور (۱۹۹۶)^۱ در این رابطه می‌گوید: بسیاری از سبک‌های مدیریت که قبلاً پذیرفته شده بودند در محیط‌های سازمانی امروزی مورد قبول نیستند. مدیران خودکامه، افرادی که به تنهایی مدیریت می‌کنند، قدرت زیادی دارند که تصمیمات اساسی را خود اتخاذ می‌کنند، برای سازمان‌های امروزی مخرب هستند. این مدیریت برای سازمان‌هایی که می‌خواهند از کنترل ایستا به سمت یادگیری و توانمندسازی و تغییر مداوم حرکت کنند مناسب نیستند.

وتن و کمرون (۱۹۹۸) اظهار می‌دارند که از طریق توانمندسازی، مدیران واقعاً اثربخشی خود را چند برابر کرده، آنها و سازمان‌های آنها کارآمدتر شده و می‌توانند طور دیگری باشند. با وجود این که اکثر مدیران توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه، به ندرت صورت می‌گیرد. شاهد این مدعا مطالعه‌ای است که توسط سازمان لوئیس هریس در مجله «بیزنس ویک» چاپ شده است. این مطالعه نشان می‌دهد که احساس بی‌قدرتی و بی‌زاری از کار در میان کارکنان در سال‌های اخیر به‌شدت رشد یافته است.

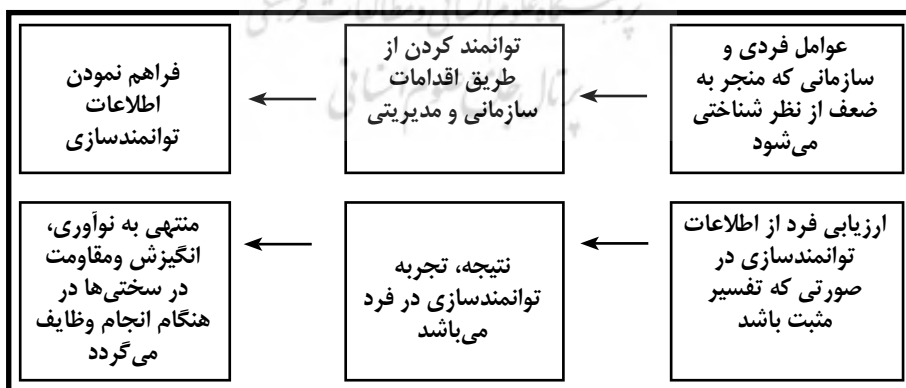
اسکات (۱۳۷۵)، در خصوص این که چرا کارکنان را توانا سازیم، می‌نویسد: سازمان هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می‌گیرد. از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ‌گویی سریع را از سازمان‌ها می‌طلبند. از جنبه درونی کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود، مایوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهد. در عین حال، کارکنان طالب کار بامعنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند، و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند. مدیر باید در مقابل این فشارها، گروهی را به کار بگیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. تغییر سازمان‌های سنتی و ظهور سازمان‌های جدید نیز لازمه توجه بیشتر به توانمندسازی است. سازمان سنتی فقط به آدم‌هایی نیاز دارد که کار معینی انجام دهند و سوال نکنند. محیط کار امروزی، به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم گرفته، راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در قبال نتایج کار، مسئول شناخته شوند. پیگیری این مباحث در دهه ۱۹۹۰ و پس از آن، نشانگر این است که مدیران باید بیاموزند که چگونه توانمندی کارکنان را گسترش دهند. جدول ۱ سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی را در ادبیات مدیریت نشان می‌دهند.

جدول ۱. سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی

توضیح	مفاهیم مرتبط با توانمندسازی	دهه
مدیران در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه داشتند.	روابط انسانی	۱۹۵۰
مدیران نسبت به نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس بودند.	آموزش حساسیت	۱۹۶۰
مدیران کارکنان را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کردند.	مشارکت کارکنان	۱۹۷۰
مدیران بر کار گروهی و تشکیل تیم‌ها تأکید داشتند.	مدیریت کیفیت جامع	۱۹۸۰
مدیران شرایطی را فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان آزاد شود.	توانمندسازی کارکنان	۱۹۹۰

توانمندسازی دارای نتایج رفتاری مهم نیز می‌باشد. به عنوان مثال توانمندسازی می‌تواند اعتماد به نفس کارکنان را افزایش دهد؛ زیرا آزادی عمل در کار به آنها اجازه می‌دهد که بهترین شیوه را برای انجام کارها انتخاب کنند. همچنین توانمندسازی کارکنان را از قدرت انطباق بیشتری برخوردار می‌سازد و بالاخره توانمندسازی موجب می‌گردد که کارکنان به نیازهای مشتریان سریعتر پاسخ گفته و در ارجاع در خواست‌های مشتریان به مدیران صف وقت کمتری تلف شود. کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) الگوی توانمندسازی را به نمودار ۲ پنج مرحله می‌دانند.

نمودار ۲. مراحل پنج گانه توانمندسازی



جدول ۲. مراحل پنج‌گانه توانمندسازی

مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴	مرحله ۵
شرایط سازمانی که موجب حالت بی‌قدرتی در کارکنان می‌شود	راهبردهای مدیریتی	فراهم نمودن اطلاعات کارآمدی برای زیردستان با استفاده از چهار منبع	تجربه توانمندسازی	نتایج رفتاری
تغییرات سازمانی ساختار سازمانی نظام پاداش‌دهی ماهیت شغلی	مدیریت مشارکتی هدف‌گذاری نظام بازخورد الگوسازی پاداش مبتنی بر شایستگی	تجربه موفق از چهار منبع تجربه جانشینی ترغیب کلامی برانگیختگی هیجانی	تقویت انتظار تلاش عملکرد یا اعتقاد به کارآمدی شخصی	انجام وظایف شغلی و داشتن پشتکار و استقامت در انجام آنها
	←	←	←	
	←	اصلاح شرایط مرحله اول		

مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش تحلیلی و پیمایشی است. به منظور بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی فرضیه‌های زیر تنظیم و ارائه شده است.

- ۱- آموزش بر توانمندسازی کارکنان کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی مؤثر است.
- ۲- سبک مدیریت بر توانمندسازی کارکنان کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی مؤثر است.
- ۳- انگیزش بر توانمندسازی کارکنان کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی مؤثر است.
- ۴- فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی مؤثر است.

جامعه آماری، ۲۱۰ نفر از کارکنان اداره کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) به صورت تمام‌شمار می‌باشد. ابزار روش گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. جدول ۲ فرضیات تحقیق و شاخص‌های مورد پرسش و تعداد سؤال‌های مربوط به هر فرضیه را نشان می‌دهد.

جدول ۳. فرضیات تحقیق، ابعاد و شاخص‌های مورد پرسش

ردیف	فرضیات	شاخص‌های مورد پرسش
۱	تأثیر آموزش بر توانمندسازی	مطالب آموزشی زمان اجرای برنامه های آموزشی روش های آموزش آموزش یکی دانستن ارزش های خود با سازمان جهت گیری مطالب آموزشی با اهداف سازمان همگون کردن نیروها
۲	تأثیر سبک مدیریت بر توانمندسازی	دستوری مشارکت اختیار دستیابی به اطلاعات استقلال و آزادی عمل
۳	تأثیر انگیزش بر توانمندسازی	فرصت ارائه تواناییها پاداش مناسب احساس نیاز به پیشرفت حقوق و مزایای مکفی هدف فردی توانائی فردی
۴	تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی	الگوی درست نوآوری و خطر پذیری توجه به دستاوردها از سوی مدیر توجه به جزئیات و دقیق بودن کارکنان توجه به کارهای تیمی جاه طلبی جهت گیری سازمان با تغییرات روز

بر اساس ادبیات موضوع شاخص‌های اولیه تهیه و تنظیم شد. برای افزایش روایی و اعتبار پرسشنامه ابتدا تعدادی پرسشنامه بین جمعی از کارکنان توزیع گردید و کلیه ابهامات کارکنان در رابطه با سؤال‌ها مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سؤال‌ها حذف و تعدادی دیگر جایگزین شد و در نهایت پس از شفاف شدن و رفع ابهامات، پرسشنامه نهایی تهیه و توزیع گردید. برای افزایش روایی محتوای پرسشنامه این اقدامات انجام شد:

- ۱- استفاده از نظرات متخصصان و کارشناسان امور پژوهشی؛
 - ۲- مطالعه پرسشنامه‌های مشابه، مقالات و کتب و پیرامون موضوع؛
 - ۳- توزیع ابتدایی پرسشنامه بین تعدادی از کارکنان و اعمال نظرات اصلاحی آنان.
- برای برآورد پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ($\alpha = 0/83$) در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های توصیفی و برای فرضیات تحقیق از آزمون t تک نمونه و برای تجزیه و تحلیل آسیب‌شناسی از آزمون t دو نمونه زوجی و آنالیز واریانس

استفاده شده است.

یافته‌ها

همان‌طوری که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، نتایج حاصل از پاسخ به سؤال‌ها تحقیق نشان می‌دهد که عوامل درون سازمانی منتخب، بر توانمندسازی کارکنان فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) موثر بوده و کلیه فرضیات تحقیق به تأیید رسیده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از فرضیه‌های آزمون t جهت بررسی فرضیه‌ها

شماره	فرضیه	سطح معناداری	نتیجه گیری	تأیید / رد فرضیه
۱	تأثیر آموزش بر توانمندسازی کارکنان	۰/۰۰۰	سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است و میانگین رتبه بدست آمده ۴/۷۰، بیشتر از ۳ (رتبه متوسط) می‌باشد.	تأیید
۲	تأثیر سبک مدیریت بر توانمندسازی کارکنان	۰/۰۰۰	سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است و میانگین رتبه بدست آمده ۳/۳۸، بیشتر از ۳ (رتبه متوسط) می‌باشد.	تأیید
۳	تأثیر انگیزش بر توانمندسازی کارکنان	۰/۰۰۰	سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است و میانگین رتبه بدست آمده ۴/۶۰، بیشتر از ۳ (رتبه متوسط) می‌باشد.	تأیید
۴	تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان	۰/۰۰۰	سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است و میانگین رتبه بدست آمده ۴/۰۰، بیشتر از ۳ (رتبه متوسط) می‌باشد.	تأیید

آسیب شناسی: به جهت آسیب‌شناسی در بحث توانمندسازی کارکنان، وضعیت مطلوب شاخص‌ها نیز از سوی پاسخگویان مورد پرسش قرار گرفت که پاسخ‌های داده شده بیانگر فاصله معنادار بین وضعیت موجود در اداره کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی و وضعیت مطلوب مورد نظر کارکنان وجود دارد.

نتایج حاصله مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفته و میزان اولویت تأثیرگذاری هر یک از عوامل منتخب به ترتیب فاصله موجود تا مطلوب به شرح جدول ۴ آمده است. با تجزیه و تحلیل و مقایسه نتایج بدست آمده مشخص می‌گردد که به ترتیب متغیر آموزش با رتبه ۲/۳۸۱، انگیزش با ۱/۷۶۶، فرهنگ سازمانی با ۱/۳۹۹ و سبک مدیریت با ۱/۲۷۵ وضعیت مطلوب فاصله دارند. به عبارت دیگر آموزش بیشترین و سبک مدیریت کمترین فاصله را با وضعیت مطلوب داشته و بایستی در آموزش بیشترین توجه را نمود.

جدول ۵. بررسی تفاوت بین وضعیت مطلوب و فعلی

فاصله	میانگین رتبه		فرضیه
	مطلوب	فعلی	
۲/۳۸۱	۴/۰۶۸۹	۲/۲۹۹۲	آموزش
۱/۲۷۵	۳/۸۳۸۳	۲/۵۶۳۳	سبک مدیریت
۱/۷۶۶	۴/۰۶۵۰	۲/۲۹۹۲	انگیزش
۱/۳۹۹	۴/۰۰۴۸	۲/۶۰۵۶	فرهنگ سازمانی

جدول ۶. میزان اولویت تأثیرگذاری عوامل و شاخص‌های مرتبط

ترتیب اهمیت شاخص	آسیب شناسی به تفکیک شاخص‌ها
	<p>مطالب آموزشی جهت‌گیری مطالب آموزشی با اهداف سازمان روش‌های آموزش آموزش یکی دانستن ارزش‌های خود با سازمان زمان اجرای برنامه‌های آموزشی همگون کردن نیروها</p> <p>آموزش</p>
	<p>اختیار استقلال و آزادی عمل مشارکت دستیابی به اطلاعات دستوری</p> <p>سبک مدیریت</p>
	<p>پاداش مناسب حقوق و مزایای مکفی فرصت ارائه توانائی‌ها احساس نیاز به پیشرفت هدف فردی توانائی فردی</p> <p>انگیزش</p>
	<p>نوآوری و خطرپذیری توجه به کارهای تیمی توجه به جزئیات و دقیق بودن کارکنان جهت‌گیری سازمان با تغییرات روز الگوی درست توجه به دستاوردها از سوی مدیر جاه طلبی</p> <p>فرهنگ سازمانی</p>

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده در قسمت آسیب‌شناسی به تفکیک شاخص‌ها (جدول ۵) بدین صورت است که در قسمت آموزش ترتیب اهمیت شاخص‌ها به ترتیب مطالب آموزشی، جهت‌گیری مطالب آموزشی با اهداف سازمان، روش‌های آموزش، آموزش یکی دانستن ارزش‌های خود با سازمان، زمان اجرای برنامه‌های آموزشی و همگون کردن نیروها می‌باشد. در سبک مدیریت اختیار، استقلال و آزادی عمل، مشارکت، دستیابی به اطلاعات و دستوری به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی می‌شوند. در متغیر انگیزش پاداش مناسب، حقوق و مزایای مکفی، فرصت ارائه توانائی‌ها، احساس نیاز به پیشرفت، هدف فردی و توانائی فردی به ترتیب اهمیت قرار می‌گیرند. در متغیر فرهنگ سازمانی نوآوری و خطرپذیری، توجه به کارهای تیمی، توجه به جزئیات و دقیق بودن کارکنان، جهت‌گیری سازمان با تغییرات روز، الگوی درست، توجه به دستاوردها از سوی مدیر و جاه طلبی به ترتیب اهمیت قرار می‌گیرند.

پیشنهادها: همان‌طور که نتیجه‌گیری نشان می‌دهد، کلیه متغیرهای منتخب در توانمندسازی کارکنان تأثیر گذارند. لیکن با توجه به ترتیب اولویت شاخص‌های متغیرهای مذکور در بخش آسیب‌شناسی و رفع موانع توانمندسازی کارکنان پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد.

۱- مطالب آموزشی متناسب با وظایف و مأموریت‌های کارکنان و در جهت اهداف سازمان تهیه و تنظیم گردد.

۲- از روش‌های آموزش مناسب در ارائه مطالب آموزشی استفاده گردد.

۳- به کارکنان آموزش داده شود که ارزش‌های خود را با سازمان یکی بدانند.

۴- انتخاب زمان برنامه‌های آموزشی دقت گردد که زمانی انتخاب گردد تا کارکنان آمادگی درک مطالب آموزش را داشته باشند.

۵- در جهت دادن اختیار و استقلال بیشتر جهت انجام کار با توجه به رعایت قوانین و مقررات سازمان از سوی مدیران توجه بیشتری شود.

۶- کارکنان را حتی‌المقدور در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده و اطلاعات مورد نیاز مرتبط با وظایف کارکنان، در اختیار آنها قرار گیرد.

۷- نسبت به پرداخت پاداش‌های مناسب در قبال انجام صحیح کار به کارکنان اقدام گردد.

۸- به کارکنان فرصت ارائه توانائی‌هایشان داده شده و به احساس نیاز به پیشرفت آنها توجه کافی شود.

۹- به موضوع نوآوری و ابتکار کارکنان و توان خطرپذیری آنها در زمان انجام وظیفه توجه شده و تقویت گردد.

۱۰- به کارهای تیمی که در فرودگاه بین‌المللی امام خمینی مصداق آن کارکنان هر نوبت کاری می‌باشد، توجه شده و رقابت سالم در بین افراد نوبت کاری ایجاد گردد.

۱۱- فرهنگ توجه به جزئیات کاری که کارکنان انجام می‌دهند، تقویت گردد.

۱۲- در معرفی الگوی درست به کارکنان از سوی مدیران برای پیروی از این الگوها اقدام گردد.

۱۳- در حد امکان سازمان (جامعه آماری) با تغییرات روز و محیط هم جهت گردد.

کتابنامه

منابع فارسی:

- اسکات، ژوزف (۱۳۷۵). **تواناسازی کارکنان**، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- جزینی، علیرضا (۱۳۸۵). **عوامل مؤثر در توانمندسازی افسران ستاد ناجا**. پایان نامه کارشناسی ارشد (رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی)، دانشگاه علوم انتظامی.
- دراکر، پیتر (۱۳۸۰). **چالش‌های مدیریت در سده ۲۱**، ترجمه عبدالرضا رضائی‌نژاد، تهران: نشر فردا.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۳). **طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری**، پایان نامه دوره دکتری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران.
- محمدی، محمد (۱۳۸۰). **بی‌راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

منابع انگلیسی:

- Conger, Jay A. and Kanungo, Rabindra N. (1988) "The Empowerment Process and Practice". **Academy of Management Integrating Theory Review**. V.13,N.3: 471-474.
- Marquardt, Michael (1996). **Building the Learning Organization**: New York:
- Spreitzer, Gretchen M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation". **The Academy of Management Journal**. V.38,N.5.pp.1442-1465.
- Whetten, David A. & cameron, Kim S. (1998). **Developing Management Skills** .New York: Addison-Wesley, Wheelan.