

## بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص)

مهدی صالحی‌زاده<sup>۱</sup>

دکتر علی فرهی بوزنجانی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۳/۳/۲۰

### چکیده

توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. وظیفه و رسالت سنگینی که بر دوش قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص) و به تبع آن بر دوش آماد و پشتیبانی آن است؛ بدون بهره‌گیری از نیروهای خلاق، توانمند و کارآمد انجام این مهم غیر ممکن است؛ بنابراین باید یک روش دقیق، منطقی، علمی و کاربردی ارایه شود، تا این مجموعه بتواند با روحیه و انگیزه عالی این وظیفه سنگین و الهی خود را انجام دهد. این تحقیق بر آن است که به تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بپردازد؛ بنابراین بر اساس الگوی سه بُعدی، ترکیبی از مدل‌های میرزایی اهرنجان(۱۳۸۶) و فرهی(۱۳۸۹) طراحی و به صورت میدانی مورد آزمون قرار گرفته است. در این مدل سه دسته عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به عنوان عوامل اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شده است.

پژوهش حاضر، به لحاظ هدف از جمله تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی و به لحاظ گردآوری اطلاعات با توجه اینکه ابزار سنجش پرسشنامه محقق تدوین شده بود، پیمایشی تلقی

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت امور دفاعی؛

۲- عضو هیأت علمی جامع امام حسین(ع).

می‌شود. روایی پرسشنامه از طریق نظرسنجی از خبرگان و پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ (۸۷٪) به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از تکنیک‌های آمار توصیفی (مد، میانه، میانگین، درصد فراوانی) و آمار استنباطی (آزمون‌های همبستگی اسپیرمن، آنالیز واریانس (ANOVA)، آزمون تعقیبی توکی (TUKEY HSD) و دو جمله‌ای) استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشانگر آن است که هر سه دسته عوامل (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) و مؤلفه‌های آن‌ها بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص) تأثیر دارد. در این میان در شاخه رفتاری، سبک رهبری با (۴.۳۷)، در شاخه ساختاری، نظام حقوق و دستمزد با (۴.۴۶) و در شاخه زمینه‌ای، جو سازمانی با (۴.۵۱) از بیشترین تأثیر برخوردار بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی کارکنان، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه‌ای و قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص).

#### مقدمه

انسان به عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پراهمیت است. امروزه، رشد و توسعه سازمان‌ها، در گرو به کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهم‌ترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند و توجه روزافزونی به منابع انسانی، به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی کرده‌اند (اسکندری، ۱۳۸۱: ۲۰).

توانمندسازی منابع انسانی، ابزاری است، بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول‌ساز مدیریت به گونه‌ای که با به‌کارگیری آن، سازمان‌ها می‌توانند گام‌های بسیار بلند و سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند. از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت و آن‌ها را از درون رشد داد که این مهم از راهکارهایی مانند: ارتقای سیستم شایسته سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی‌سازی شغلی، سیستم

مشارکت، سیستم توانبخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانیت رفتاری و ایجاد ذهنیت فلسفی، امکانپذیر است (عبدلهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۵).

اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار باید به فرد اعطا، یا در نقش سازمانی او دیده شود. این مفهوم ابتدا در علم جامعه‌شناسی لوین<sup>۱</sup> (۱۹۵۱) و بحث غنی‌سازی هرزبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۵۹-۱۹۶۸) در افزایش کنترل و تصمیم‌گیری یک فرد در کار و پژوهش در مورد از خود بیگانگی توسط سی من<sup>۳</sup> (۱۹۵۹) مطرح شد. به علاوه کانتر و تانن باوم<sup>۴</sup> (۱۹۶۸)، توانمندسازی را به عنوان مشارکت در قدرت و کنترل که اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد، مطرح می‌کنند. بک‌هارد<sup>۵</sup> (۱۹۶۹) و نیلسون<sup>۶</sup> (۱۹۸۶) که بُعد گروهی آن را بررسی کرده‌اند و بحث مشارکت کارکنان از سوی لاولر<sup>۷</sup> (۱۹۹۲) همگی در شکل‌گیری مفاهیم توانمندسازی مشارکت داشته‌اند و از پیشگامان نظریه‌پردازی در حوزه توانمندسازی محسوب می‌شوند. کانتر<sup>۸</sup> (۱۹۷۷) بلاک<sup>۸</sup> (۱۹۸۷) و بنیس<sup>۹</sup> (۱۹۸۹) راهبردی که زیردستان را به عنوان جزو اثربخشی سازمان یا مدیریتی توانمند می‌کند، توانمندسازی نامیده‌اند. سولیوان<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۴) عنوان می‌کند که تا سال (۱۹۹۰) از توانمندی به عنوان مدیریت مشارکت جو، مدیریت کیفیت جامع، توسعه فردی، حلقه‌های کیفیت و برنامه‌ریزی راهبردی سخن به میان آمده است. از سال (۱۹۹۰) به بعد تعاریف دقیق‌تری از توانمندسازی ارائه شده و جنبه فردی و سازمانی آن مطرح شده است. توانمندسازی در هر سازمانی به ماهیت، فرهنگ و نیازهای آن سازمان بستگی دارد. محققان دیگر

- 1 -Lvuin
- 2 -Herzberg
- 3 -Siman
- 4-cunter&Tannenbum
- 5 -Backhard
- 6 -Nilson
- 7 -Lowler
- 8- Black
- 9- Beniss
- 10 -Solivan

از زوایای مختلف به آن نگریسته‌اند. به عنوان مثال خودکنترلی، خودمدیریتی شغلی گروه، نظام‌های مبتنی بر عملکرد و... همگی تواناسازی یا توانمندسازی خوانده شده‌اند. منون (۱۹۹۵) آن را نوعی «حالت توانایی» می‌داند. موضوعاتی چون غنی‌سازی شغلی، پرداخت بر اساس عملکرد، سهم کارگران از کارخانه تنها به توانمندسازی فردی بر نمی‌گردد، بلکه این‌ها روش‌های مدیریتی هستند که محیط را ایجاد و تمهیداتی فراهم می‌نمایند که کارکنان به حالت توانمندی خو بگیرند (احمدی و همکاران: ۱۷-۱۸).

### بیان مسأله

وظیفه و رسالت سنگینی که بر دوش قرارگاه خاتم‌الانبیا (ص) و به تبع آن بر دوش آحاد و پشتیبانی آن است؛ بدون بهره‌گیری از نیروهای خلاق، توانمند و کارآمد انجام این مهم غیر ممکن است. پس باید یک روش دقیق، منطقی، علمی و کاربردی ارائه شود تا این مجموعه بتواند با روحیه و انگیزه عالی این وظیفه سنگین و الهی خود را انجام دهد. در سازمان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص) سپاه شواهدی وجود دارد که کارکنان برای انجام کارهای محوله توانمندی لازم را ندارند و از طرفی قصوری در به کارگیری مناسب نیروی انسانی وجود دارد. سازمان برای رویارویی با مشکلات و اجرای مأموریت محوله از طرف مافوق، ناگزیر به توانمندسازی کارکنان خود است. عدم توجه به توانمندسازی کارکنان در سازمان مشکلاتی چون پایین بودن کارآیی، عدم رضایت شغلی، ترک خدمت، غیبت، عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، درگیری‌های نیروی کار و پایین بودن تعهد سازمانی را به دنبال دارد.

بنابراین این تحقیق در پی پاسخگویی به این سؤال است، که عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کدامند؟

به همین دلیل، سه دسته عوامل: رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای را در سازمان مورد مطالعه و بررسی کرده است.

### هدف اصلی

بررسی تأثیر هر یک از عوامل مؤثر در توانمندی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا (ص) سپاه.

### اهداف فرعی

- ۱- بررسی تأثیر عامل رفتاری در توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا(ص) سپاه؛
- ۲ - بررسی تأثیر عامل ساختاری در توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا(ص) سپاه؛
- ۳ - بررسی تأثیر عامل زمینه‌ای در توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا(ص) سپاه.

### سؤال اصلی

عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا(ص) کدامند؟

### سؤالات فرعی

- ۱- آیا عوامل رفتاری، بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا- (ص) تأثیر دارد؟
- ۲- آیا عوامل ساختاری، بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا- (ص) مؤثر است؟
- ۳- آیا عوامل زمینه‌ای، بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا- (ص) مؤثر است؟

### تعریف مفاهیم اصلی تحقیق

توانمندسازی: در این تحقیق منظور از توانمندسازی کارکنان شامل توسعه بُعد حرفه و شغل یعنی (افزایش دانش تخصصی، مهارت‌های شغلی، توانایی‌های ذهنی، توسعه شخصیت آنان) و توسعه بُعد مکتبی و سیاسی شامل (افزایش دانش و بینش عقیدتی

– سیاسی) و توسعه بُعد روانشناختی کارکنان شامل (ایجاد احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس معنی‌دار بودن و احساس مؤثر بودن) در کار است. عوامل رفتاری: در این تحقیق منظور از عوامل رفتاری متغیرهای مشارکت کارکنان، آزادی عمل و تفویض اختیار، سبک ارتباطی و سبک رهبری است.

۱ – مشارکت دادن کارکنان: در تعریف این عبارت می‌گوییم مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی برای یک شخص است که او را بر می‌انگیزاند تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی تلاش کند و در مسئولیت‌های کار شریک شود. در مشارکت، تمام فکر و روح فرد درگیر است و تنها مهارت وی درگیر نیست (طوسی، ۱۳۷۲: ۵۴).

۲ – آزادی عمل و تفویض اختیار: تفویض اختیار فرایندی است که از سوی آن، مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود به زیردست واگذار می‌کند. نکته مهم در تفویض اختیار این است که مدیران را قادر می‌سازد تا وظایف اصلی خودشان را که عبارتند از: پرداختن به آینده سازمان و پرورش مدیران آینده انجام دهند و خودشان را گرفتار نظارت روزمره نکنند. تفویض اختیار به مدیر کمک می‌کند تا تمام تلاش خود را صرف اموری کند که واقعاً اهمیت دارد؛ یعنی مدیر یا سرپرست، قدرت تصمیم‌گیری را به زیردستان انتقال می‌دهد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۹۳).

۳ – رهبری: به زعم جرج تری «رهبری عبارت است از: عمل تأثیرگذار بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند» (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۵: ۷۱).

۴ – سبک ارتباطی: ارتباط یعنی فرآیند اطلاعات از یک منبع فرستنده. به یک منبع گیرنده است. حجم عمده‌ای از وقت ما در هنگام بیداری به تعامل و ارتباط با دیگران می‌گذرد. بر همین اساس، روش ما در برقراری ارتباط با دیگران نقش تعیین‌کننده‌ای در چگونگی زندگی ما دارد. زندگی در جهان امروز پیچیدگی فزاینده‌ای پیدا کرده است و قواعد و مقررات بر اساس نظامی که انسان‌ها در یک زمان خاص در آن فعالیت دارند، تغییر می‌کند. چنین وضعیتی مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی خاص و پیچیده‌ای

را طلب می‌کند و از این جهت یادگیری مهارت‌های ارتباطی، دیگر یک پدیده ساده نیست و نیازمند توجهی حرفه‌ای و نظام‌مند دارد (ظهیری، ۱۳۸۹: ۲۰).

**عوامل ساختاری:** در این تحقیق منظور از عوامل ساختاری، متغیرهای ساختار سازمانی، آموزش، پاداش، طراحی شغل، طراحی سیستم حقوق و دستمزد است.

۱- **ساختار:** سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور به نسبت مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله مبانی دایمی فعالیت می‌کند (رابینز، ۱۳۸۶: ۲۱).

۲ - **آموزش:** یعنی تعلیم و تربیت افراد؛ جهت انجام وظایفی که سازمان برای آنان تعیین نموده و هماهنگ کردن مهارت‌های فردی به منظور ایجاد مهارت یگانی است (حیدری، ۱۳۸۷: ۱۰).

۳ - **پاداش:** به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به دلیل نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد (سعادت، ۱۳۸۶: ۲۵۳).

۴ - **طراحی شغل:** معرفی ویژگی‌های شغلی، شیوه ترکیب این ویژگی‌ها برای ایجاد مشاغل مختلف و شناسایی روابطی است که بین این ویژگی‌های شغلی و انگیزه، رضایت و عملکرد کارکنان وجود دارد (سعادت، ۱۳۸۶: ۵۰).

۵ - **طراحی سیستم حقوق:** به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند، به کارکنان به جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند، حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود (سعادت، ۱۳۸۶: ۲۷۲).

**عوامل زمینه‌ای:** در این تحقیق منظور از عوامل زمینه‌ای جوّ سازمانی و فرهنگ سازمانی است.

۱ - جو سازمانی: تاگوری و لیتون<sup>۱</sup> (۱۹۶۸) جو سازمانی را چنین تعریف می‌کنند: جو سازمانی کیفیت فراگیر در محیط داخلی سازمان است که از سوی اعضا، تجربه می‌شود، بر رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد و می‌تواند موجب صفات ویژه سازمان شود.

۲ - فرهنگ سازمانی: سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرچریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. به عبارت دیگر فرهنگ عبارت از الگویی از مفروضات مشترک که گروه، فرا می‌گیرد، به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی آن را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر خویش معتبر دانسته می‌شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مشکلات، به اعضای جدید گروه آموزش و یاد داده می‌شود (شاین، ۱۹۹۲، فرهی و نجفی، ۱۳۸۳: ۳۰).

### ادبیات و مبانی نظری

فرهنگ لغت آکسفورد فعل توانمندسازی را به عنوان «توانا ساختن» تعریف می‌کند. فرهنگ لغت وبستر از توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۸ - ۲۷).

توانمندسازی، یک دستاورد یا یک نتیجه نیست؛ توانمندسازی بهبود مستمر است و پایانی ندارد و هیچ‌گاه فرد توانمند مطلق نمی‌شود. با این تعبیر توانمندسازی بخشی لاینفک از فرهنگ سازمانی است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰)، (احمدی و همکاران: ۵۱).

کانتز (۱۹۷۷) توانمندسازی را اعطای قدرت به افرادی که فاقد آن هستند می‌داند. او به طیف پیوسته‌ای از ناتوانی اشاره کرده است. بلاک (۱۹۸۷) و سولیوان (۱۹۹۴-۱۹۹۶) نیز بر پیوستگی نقش مدیر در توانمندسازی کارکنان تأکید دارد (احمدی و همکاران: ۱۹).



تواناسازی به این معنا است که افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعال تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند (اینترنت: سایت مدیریت) نقل از (باقریان ۱۳۸۱: ۱۰).

اسکات و ژافه<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) می‌گویند: «توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر است. بدین معنی که:

۱- کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان مسئولیت دارند.

۲- تیم‌های کاری، به طور مستمر، برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری، با هم کار می‌کنند.

۳- ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده است که افراد در می‌یابند می‌توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کار کنند نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند (ایران نژاد، ۱۳۷۵: ۲۰).

برای توانمندسازی، باید به افراد قدرت داد. این مهم، از طریق اختیاردی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز ایده‌ها، اعمال نفوذ و همین طور مسئولیت‌دهی به افراد، محقق می‌شود (فرنج و سسیل، الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۷: ۷۵).

## رویکردهای مختلف از توانمندسازی

### ۱- توانمندسازی به عنوان یک ساخته ارتباطی

در این رویکرد، توانمندسازی عبارت از فرایندهایی است که یک رهبر یا مدیر از طریق آن‌ها قدرت خود را بین زیردستانش تقسیم می‌کند. هدف رویکرد ارتباطی آن است که با تفویض اختیار، میزان وابستگی افراد را کاهش دهد. طرفداران این

1 - Scatt & Zaffe

رویکرد بر این باورند که تفویض اختیار به بهبود عملکرد کارکنان منجر خواهد شد؛ چراکه زمینه را برای ریسک‌پذیری (خطرپذیری) بیشتر آنان فراهم ساخته تا اینکه فرصت‌های جدیدی را برای کسب موفقیت سازمانی فراهم سازند.

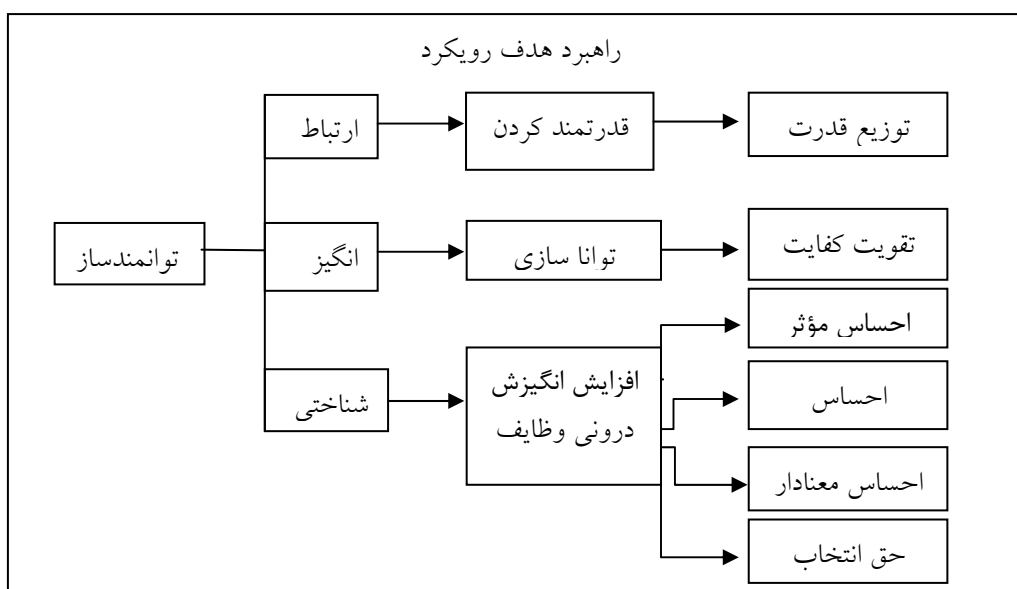
### ۲- توانمندسازی به عنوان یک ساخته انگیزشی

طبق این تعریف، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. چند تعریف از حامیان این رویکرد عبارتند از: توانمندسازی به معنای واگذاری قدرت است. قدرت دارای معانی مختلفی است. در اصطلاح قانونی، قدرت به معنی اختیار است؛ بنابراین، یک تعبیر از توانمندسازی به معنای اعطای اختیار است (احمدی و همکاران: ۴۶).

توانمندسازی عبارت است از: تقویت عقاید افراد و ایجاد کفایت نفس در آنها نسبت به خود و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان (ایترنت: سایت مدیریت) نقل از (گوردون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳).

### ۳- توانمندسازی به عنوان رویکرد شناختی

به اعتقاد صاحب‌نظرانی همچون توماس و لتهووس، توانمندسازی عبارت است از: «انگیزش درونی افزایش‌یافته وظیفه»، که در یک مجموعه چهارشناختی که انعکاس‌دهنده نگرش افراد در مورد نقش‌های کاریشان است، آشکار می‌شود. این شناخت‌های چهارگانه عبارتند از: معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و حق تعیین سرنوشت. به عبارت جامع‌تر، چنانچه بتوانیم چهار ویژگی یادشده را در میان افراد پرورش دهیم، آن‌ها احساس توانمندی خواهند نمود (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۷).



شکل ۱ - رویکردهای مختلف از توانمندسازی

### دیدگاه‌های مختلف توانمندسازی

دیدگاه‌های مختلفی در عرصه توانمندسازی کارکنان وجود دارد که از آن جمله می‌توان به دیدگاه کویین و اسپریتزر<sup>۱</sup>، اشاره نمود.

دیدگاه مکانیکی

توانمندسازی، تفویض اختیار در تصمیم‌گیری در درون مرزهایی مشخص و واگذاری مسئولیت به افراد است که به ارزیابی کارهای خود بپردازند (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۹۱).

دیدگاه ارگانیکی

توانمندسازی، توانایی ریسک‌پذیری، توسعه و تغییرات و درک نیاز کارمندان است. ایجاد مدل رفتاری توانمندسازی کارکنان، ساخت تیم برای تشویق انجام کارهای مشارکتی بین افراد و صحت گذاشتن بر عملکرد افراد است. توانمندسازی اعطای

1 -Queen Spreterzer

اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارآیی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۶).

جدول ۱ - دیدگاه‌های توانمندسازی کارکنان از نظر کوبین و اسپریتزر

دیدگاه	هدف	راهبرد	نظریه پرداز
مکانیکی	قدرتمند کردن کارکنان	تفویض قدرت به زیردستان	فوی - بلانچارد - و همکاران - شوول
ارگانیکی	افزایش انگیزه کارکنان	احساس خودکارآمدی	کانگر - کانانگو
	افزایش انگیزش درونی کارکنان	احساس شایستگی احساس معنی دار بودن احساس مؤثر بودن احساس خودمختاری احساس اعتماد	توماس و ولتوس - اسپریتزر وتن و وکمرن
شناختی			

#### مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی

مدل‌های توانمندسازی را می‌توان به مدل‌های عام و اقتضایی تقسیم کرد. مدل‌های عام بر عناصری که تقریباً بین صاحب‌نظران در باره آن‌ها توافق وجود دارد، تأکید دارند.

#### الف- مدل‌های عام

##### ۱- مدل توماس و ولتوس

«توماس» و «ولتوس»<sup>۱</sup> مدل مفهومی را که چهار بُعد از توانمندسازی را مشخص می‌کند ارائه کردند:

1-Thomas & Velthous

۱- تأثیر<sup>۱</sup> - ۲- انتخاب<sup>۲</sup> - ۳- شایستگی<sup>۳</sup> - ۴- معنا داشتن<sup>۴</sup>

منظور از تأثیر این است که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص تغییری در کل کار به وجود می‌آورد، هر قدر اعتقاد کارمند بر این تأثیر بیشتر باشد، انگیزش بیشتری را احساس می‌کند (روترو، ۱۹۶۶).

**انتخاب:** به معنای تعیین رفتار شخصی از سوی خود فرد است. مطابق این مدل افراد هر چقدر فرصت بیشتری در انتخاب وظایفشان، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کارشان داشته باشند، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند.

بُعد سوّم شایستگی است: برای آنکه توانمندشدن ممکن گردد، افرادی که کار به آن‌ها واگذار می‌شود، باید مهارت‌ها، دانش، تجربه و سایر توانمندی‌هایی که برای حرکت با اعتماد به سمت جلو لازم است را داشته باشند.

در نهایت، با معنا بودن کار، امری حیاتی و مهم است. این بُعد به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی بستگی دارد. هرچه یک وظیفه با سیستم ارزشی فرد سازگاری بیشتری داشته باشد اعتقاد محکم‌تری را در انجام کار به وجود می‌آورد. بدون احساس معنادار بودن کار احتمال احساس توانمندی وجود ندارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۶۷) (احمدی و همکاران: ۱۷۳).



شکل ۲ - مدل مدل توماس و ولتوس

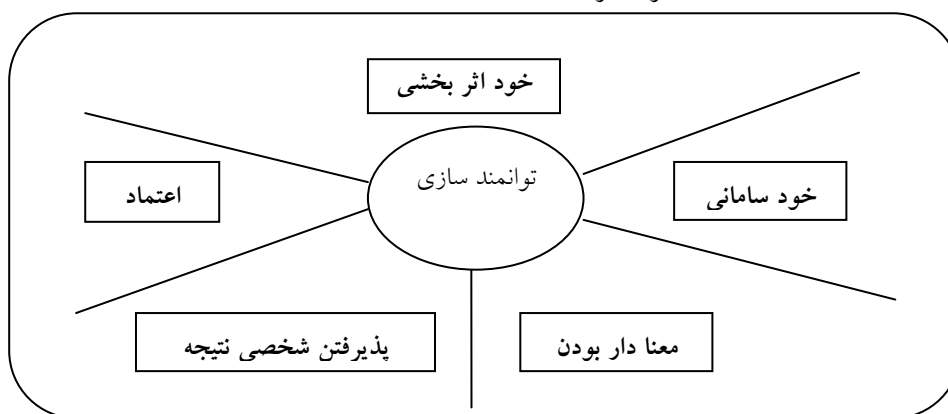
- 1-Impact
- 1- Choice
- 2-Competence
- 3 -Meaning
- 4 -Rotter

## ۲- مدل «کوئین» و «اسپریترز»<sup>۱</sup>

ایشان نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم بندی می‌کنند. در دیدگاه ایستا اعتقاد بر این است که توانمندسازی تفویض تصمیم‌گیری در یک چارچوبه روشن می‌باشد. پاسخ‌گویی تفویض می‌شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند. اما در یک نگرش پویا توانمندسازی پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدلسازی رفتار توانمندساز برای آن‌ها، تیم‌سازی و ترغیب رفتار همکاران، تشویق ریسک‌پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به افراد در اجرای کار است. به هر حال هر یک از دو دیدگاه ایستا و پویا دارای نقص است و ترکیبی از این دو مورد نیاز است. و در نهایت توانمندسازی باید در عباراتی شامل اعتقادات اساسی و گرایش‌های شخصی تعریف شود. (کوئین و اسپریترز، ۱۹۹۷) (احمدی و همکاران: ۱۷۶).

## ۳- مدل پنج بعد هسته‌ای توانمندسازی، (وتن و کامرون ۲)

این الگو از سوی «وتن و کامرون» در کتاب توسعه مهارت‌های مدیریت، فصل پنجم بیان شده است. این الگو با توجه به کامل و جدید بودن مبنای بررسی توانمندسازی در بسیاری از تحقیقات قرار گرفته است (احمدی و همکاران: ۱۷۳).



شکل ۳- مدل پنج بعد هسته‌ای توانمندسازی (وتن و کامرون)

<sup>۱</sup>- Quinn & Spreitzer

<sup>۲</sup>- Whetten Cameron

ب- مدل‌های اقتضایی

۱ - مدل بلانچارد، زیگارمی و زیگارمی<sup>۱</sup>

در این مدل مفهوم ایفای نقش مربیگری، ارشاد و انتخاب سبک مناسب سرپرستی از جایگاه ویژه برخوردار است. در رویکرد مرشدانه<sup>۲</sup> مدیر به افراد کمک می‌کند تا ارزش‌ها و سنت‌های سازمانی را درونی‌سازی کنند. مدیران فضای کاری ایجاد می‌کنند که افراد بیش از آنکه به دلایل بیرونی برانگیخته شوند با دلایل درونی به انجام کار پردازند (مالاک و کورستد<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). یکی دیگر از جنبه‌های مرشدبودن و رشد دادن زیردستان آن است که مدیر نقش یک مدل را برای فردی که می‌خواهد او را به ثمر و نتیجه برساند بازی کند (بلاک<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷). اگر مدیر نقش خود را در کمک به دیگران برای رشد درک نکند تلاش‌های توانمندسازی موفق نخواهد بود. مدیر باید کارکنان را به عنوان نیروهای بالقوه‌ای ببیند که باید به ظهور و فعلیت برسند (اسکندری، ۱۳۷۹: ۸۱).

۲ - مدل فورد و فوتلر<sup>۵</sup>

نگرش اقتضایی به توانمندسازی منجر به شکل‌گیری مدل‌هایی مانند مدل فورد و فوتلر، ۱۹۹۵ شده است. تلاش برای تعریف توانمندسازی به شیوه‌ای کاملاً عام و تعمیم یافته، تلاشی ناموفق است. هر سازمانی اقتضات خود را دارد. چالش توانمندسازی باید با توجه به نوع وظیفه و خصوصیات فردی انجام گیرد. این امکان وجود ندارد که رهبر به هر صورتی که می‌خواهد توانمندسازی را برنامه‌ریزی کند و همه هم بتوانند آن را اجرا کنند. شاید بهترین کاری که می‌تواند انجام دهد ایجاد وضعیتی برای افراد جویای فرصت‌های توانمندی است که آن‌ها را قادر به یافتن این فرصت‌ها می‌کند. مؤسسه‌ای که توانمندسازی کارکنان را شعار خود قرار داده‌اند انتخاب‌های روشنی را در دسترس

1-Blanchard Zigarmi Zigarmi

2- Mentoring Approach

3- Mallak Kurstedt

4 -Block

6-Ford fotler

قرار می‌دهند تا به افرادی که در حال تصمیم‌گیری برای ایجاد توازن میان شخصیت خود و زندگی حرفه‌ایشان هستند کمک کنند (اسکندری، ۱۳۸۱: ۵۰).

#### ج - مدل‌های شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

برای شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان از مدل‌های زیر بهره‌گیری شده است.

#### مدل فرهی (۱۳۹۰)

در این مدل برای تحلیل سازمان از تحلیل چهار بُعدی استفاده شده است.

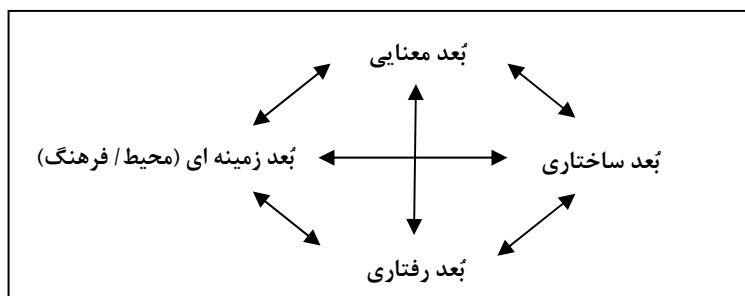
۱- بُعد معنایی (جهت‌دهندگی): این بعد به مقصد و مسیر و ابزار دستیابی به آن مقصد اشاره دارد. در واقع بعد معنایی یا جهت‌دهندگی به مقصد و مقصود و ابزارها و مسیرهایی اشاره دارد که سمت و سوی سازمان را معین می‌سازد.

۲- بُعد کالبدی (ساختاری): دومین بعد هر سازمانی بعد ساختاری آن است. این بعد به تمام سازوکارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری اشاره دارد که زمینه دستیابی به بعد معنایی (اهداف) را آسان می‌سازد.

۳- بُعد محتوایی (رفتاری): این بعد به عامل نیروی انسانی اشاره دارد که با ورودش به سازمان پُست‌ها و مشاغل هویت می‌یابد و تعاملات شغلی و ارتباطات رسمی و غیر رسمی، افقی و عمودی و مورب بین مشاغل شکل می‌گیرد و نقش‌ها و انتظارات شغلی معنا پیدا می‌کند.

۴- بُعد زمینه‌ای (احاطه‌کنندگی): این بعد به محیط و فرهنگ اشاره دارد که می‌تواند بر تمام عوامل یادشده اثر بگذارد (توسعه مدیریت، توسعه مدیران، فرهی، ۱۳۹۰: ۳۲).





شکل ۴ - ابعاد اصلی سازمان (فرهی : ۱۳۹۰)

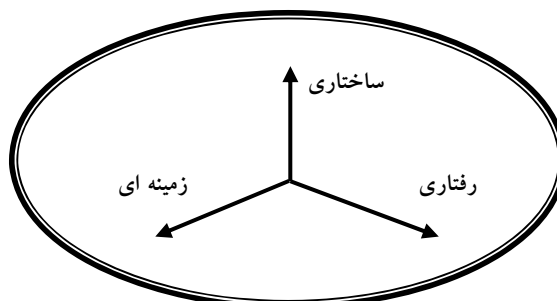
### مدل سه شاخگی

میرزایی اهرنجانی(۱۳۸۶) از مدل سه شاخگی برای تجزیه و تحلیل سازمان بهره می‌گیرد و آن را در اصطلاح Thricotomy می‌نامد. وی برای هر سازمان و یا سیستم اجتماعی، سه بُعد اصلی ذکر می‌کند:

۱- بُعد ساختاری: این بُعد به تمام عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (به جز عامل انسانی) اشاره دارد که زمینه دستیابی به اهداف سازمان را آسان می‌سازد.

۲- بُعد رفتاری: این بُعد به عامل انسانی اشاره دارد که با ورودش به سازمان، سازمان جان می‌گیرد و تعاملات شغلی پدید می‌آید.

۳- بُعد زمینه‌ای (محیط): این بُعد به محیط پیرامونی هر سازمان اشاره دارد که بر ساختار و رفتار آن سازمان اثر دارد. این بُعد، همانند چتری بر دو بُعد دیگر سایه می‌افکند. استمرار بُعد زمینه‌ای، حالت احاطه‌کنندگی بر دو بُعد دیگر را فراهم می‌سازد (میرزایی: ۱۳۸۶) (نقل از فرهی: ۱۳۹۰).



شکل ۵ - مدل سه شاخگی سازمان (میرزایی اهرنجانی : ۱۳۸۶)

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف، جزو تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود و از نظر جمع‌آوری داده‌ها با توجه به اینکه از پرسشنامه استفاده شده است پیمایشی، و به لحاظ روشی جزو تحقیقات توصیفی تعریف می‌شود.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمامی کارکنان ستاد آماد و پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص) که شامل واحدهای ستادی (دفتر فرماندهی، طرح و برنامه‌ریزی، مهندسی، آماد، اداری و پشتیبانی، تعمیرات، حوزه نمایندگی) است. جامعه آماری جمعاً ۱۲۷ نفر بوده که به صورت تمام شماری انجام شده است؛ یعنی جامعه آماری و نمونه آماری برابر بوده است.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

الف - نتایج استخراج شده از وضعیت توصیفی نمونه آماری (جمعیت‌شناختی) در این بخش به بررسی و توصیف داده‌های مربوط به مشخصات پاسخگویان پرداخته می‌شود.

۱ - از نظر تحصیلات: ۱۸.۶ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر، ۲۶.۳ درصد دارای تحصیلات فوق‌دیپلم، ۳۸.۱ درصد از پاسخگویان دارای تحصیلات لیسانس و ۱۶.۹ درصد دارای مدرک فوق لیسانس هستند. بیشترین تعداد پاسخگویان دارای تحصیلات لیسانس و کمترین تعداد فوق لیسانس است.

بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی فرارگاه خاتم الانبیا(ص)

- ۲ - از نظر درجه: بیشترین تعداد پاسخگویان دارای درجه ۱۶ و کمترین تعداد درجات ۹، ۱۷ و ۱۸ با یک نفر فراوانی است.
- ۳- از نظر سن: ۳۲.۸ درصد پاسخگویان بین ۲۰ تا ۳۰ سال سن، ۳۸.۷ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن، ۲۶.۱ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال سن و ۲.۵ درصد پاسخگویان دارای ۵۱ سال و بالاترند. بیشترین تعداد پاسخگویان جزو گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال و کمترین تعداد جزو گروه ۵۱ سال و بالاتر است.
- ۴- از نظر جایگاه: بیشترین تعداد پاسخگویان دارای جایگاه ۱۷ و کمترین تعداد جایگاه ۶ و ۱۹ است.
- ۵- از نظر سنوات خدمت: ۳۴.۶ درصد پاسخگویان بین ۱ تا ۱۰ سال سابقه، ۳۷.۵ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال سنوات، ۲۶.۹ درصد بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ۱.۰ درصد پاسخگویان دارای ۳۱ سال و بالاترند. بیشترین تعداد پاسخگویان دارای سنوات خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال و کمترین تعداد ۳۱ سال سابقه و بیشتر است.

ب - نتایج بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان (آمار توصیفی)

جدول ۳- مختصات عوامل اثرگذار

عوامل	میانگین	میانه	نما	انحراف معیار	دامنه تغییرات	حد اقل	حد اکثر	تعداد
رفتاری	۴.۲۰	۴.۲۹	۴.۶۴	۶۲۱	۳.۱۴	۱.۸۶	۵.۰۰	۱۰۶
ساختاری	۴.۰۳	۴.۱۴	۳.۸۱	۶۱۸	۳.۳۸	۱.۳۸	۴.۷۶	۱۰۸
زمینه ای	۴.۴۶	۴.۵۵	۵.۰۰	۵۲۴	۳.۲۷	۱.۷۳	۵.۰۰	۱۱۷

شاخص عوامل رفتاری

متغیر عوامل رفتاری به وسیله چهار مؤلفه و چهارده سؤال ارزیابی شد. میانگین مربوط به شاخص عوال رفتاری بالاتر از میانگین متوسط و ( ۴.۲۰ ) است.

از تجزیه و تحلیل سنجه‌های مربوط به متغیرهای، مشارکت در امور سازمان نمره (۴.۱۶)، آزادی عمل نمره (۴.۰۴)، سبک ارتباطی نمره (۴.۱۵) و سبک رهبری نمره (۴.۳۷) به خود اختصاص داده‌اند؛ یعنی این متغیرها تأثیر زیادی بر توانمندسازی کارکنان دارد.

#### شاخص عوامل ساختاری

متغیر عوامل ساختاری به وسیله پنج مؤلفه و بیست سؤال و سنجه ارزیابی شد که سطح نمره خوب (۴.۰۳) را به خود اختصاص داده است.

از تجزیه و تحلیل سنجه‌های مربوط به متغیرهای، نظام آموزش نمره (۴.۲۸)، متغیر نظام پاداش نمره (۴.۴۳)، متغیر ساختار سازمانی نمره (۳.۹۶)، متغیر طراحی شغل نمره (۴.۲۲)، متغیر طراحی سیستم حقوق و دستمزد نمره (۴.۴۶) را به خود اختصاص داده‌اند؛ یعنی این متغیرها تأثیر زیادی در توانمندسازی کارکنان دارد.

#### شاخص عوامل زمینه‌ای

متغیر عوامل زمینه‌ای به وسیله دو مؤلفه و یازده سؤال و سنجه ارزیابی شد که سطح نمره خیلی خوب (۴.۴۶) را به خود اختصاص داده است.

از تجزیه و تحلیل سنجه‌های مربوط به متغیرهای، جو سازمانی، نمره خیلی خوب (۴.۵۱) و سازمان تحول‌گرا نمره خوب (۴.۳۶) را به خود اختصاص داده است؛ یعنی این متغیرها تأثیر زیادی در توانمندسازی کارکنان دارد.

#### ج- نتایج بررسی آزمون‌های آماری (نمونه)

بر اساس آزمون پیرسون با اطمینان ۹۹ درصد بین عوامل رفتاری با عوامل ساختاری و زمینه‌ای همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون و معناداری ارتباط عوامل رفتاری با عوامل ساختاری و زمینه‌ای

بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا(ص)

جدول ۴- نتایج همبستگی بین عوامل سه‌گانه مورد بررسی

عوامل زمینه‌ای	عوامل ساختاری	
۵۹۴. (**)	۷۷۱. (**)	ضریب همبستگی
۰۰۰.	۰۰۰.	عوامل رفتاری
۱۰۳	۹۵	معنی داری دوسویه تعداد

طبق آزمون تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی توکی دیدگاه افراد با سطح تحصیلات دیپلم و پایین‌تر با دیدگاه افراد با سطح تحصیلات لیسانس در خصوص عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۵ - نتایج آزمون تحلیل واریانس در عوامل رفتاری

معنی داری	انحراف معیار	اختلاف میانگین	تحصیلات		
۱۸۳.	۱۷۴۴۶.	-۰,۳۵۴۵۶	فوق دیپلم	دیپلم و پایین‌تر	عوامل رفتاری
۲۸.	۱۶۵۸۲.	-۰,۴۶۹۷۴(*)	لیسانس		
۸۲۷.	۱۹۸۰۱.	- ۰,۱۶۹۵۴	فوق لیسانس		
۱۸۳.	۱۷۴۴۶.	۳۵۴۵۶.	دیپلم و پایین‌تر	فوق دیپلم	
۸۶۴.	۱۴۸۰۰.	- ۰,۱۱۵۱۸	لیسانس		
۷۴۴.	۱۸۳۳۵.	۱۸۵۰۲.	فوق لیسانس		
۲۸.	۱۶۵۸۲.	۴۶۹۷۴. (*)	دیپلم و پایین‌تر	لیسانس	
۸۶۴.	۱۴۸۰۰.	۱۱۵۱۸.	فوق دیپلم		
۳۲۲.	۱۷۵۱۴.	۳۰۰۲۰.	فوق لیسانس		
۸۲۷.	۱۹۸۰۱.	۱۶۹۵۴.	دیپلم و پایین‌تر	فوق لیسانس	
۷۴۴.	۱۸۳۳۵.	- ۰,۱۸۵۰۲	فوق دیپلم		
۳۲۲.	۱۷۵۱۴.	- ۰,۳۰۰۲	لیسانس		

نتایج آزمون دو جمله‌ای نشانگر آن است که عوامل رفتاری بر توانمندسازی کارکنان آماد و پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص) تأثیرگذار بوده است.

جدول ۶ - نتایج آزمون دوجمله‌ای عوامل رفتاری

معنی داری	درصد مورد نظر	درصد مشاهده شده	فراوانی	مؤلفه	گروه‌ها	
000(a).	.۵۰	.۰۸	۹	$\leq 3$	گروه اول	مشارکت در امور سازمان
		.۹۲	۱۰۶	$> 3$	گروه دوم	
		۱۰۰	۱۱۵		جمع	
000(a).	.۵۰	.۱۳	۱۵	$\leq 3$	گروه اول	آزادی عمل کارکنان
		.۸۷	۱۰۴	$> 3$	گروه دوم	
		۱۰۰	۱۱۹		جمع	
000(a).	.۵۰	.۰۷	۸	$\leq 3$	گروه اول	سبک ارتباطی
		.۹۳	۱۰۸	$> 3$	گروه دوم	
		۱۰۰	۱۱۶		جمع	
000(a).	.۵۰	.۰۴	۵	$\leq 3$	گروه اول	سبک‌های رهبری
		.۹۶	۱۱۰	$> 3$	گروه دوم	
		۱۰۰	۱۱۵		جمع	

همانگونه که در جدول (۶) ملاحظه می‌شود، معنی‌داری شاخص عوامل رفتاری از معنی‌داری در سطح آلفای ۵ درصد کوچک‌تر است و در موارد معنی‌دار نسبت مشاهده‌شده بین گروه اول دارای نمره پایین‌تر یا مساوی گزینه متوسط (۳) و گروه دوم دارای نمره بالاتر از گزینه متوسط (۳) و تقریباً ۱۰ به ۹۰ است. این بدان معنی است که این گویه‌ها بر توانمندسازی کارکنان آماد و پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص) تأثیر زیادی دارد.

بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا(ص)

نتایج آزمون دو جمله‌ای نشانگر آن است که عوامل ساختاری بر توانمندسازی کارکنان آماد و پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص) تأثیرگذار بوده است.

جدول ۷ - نتایج آزمون دو جمله‌ای عوامل ساختاری

معنی داری	درصد مورد نظر	درصد مشاهده	فراوانی	مؤلفه	گروه‌ها	
000(a).	،۵۰	،۰۸	۱۰	<= ۳	گروه اول	نظام آموزش
		،۹۲	۱۰۸	> ۳	گروه دوم	
		۱،۰۰	۱۱۸		جمع	
000(a).	،۵۰	،۰۸	۱۰	<= ۳	گروه اول	نظام پاداش
		،۹۲	۱۱۰	> ۳	گروه دوم	
		۱،۰۰	۱۲۰		جمع	
000(a).	،۵۰	،۱۲	۱۳	<= ۳	گروه اول	ساختار ساختمانی
		،۸۸	۱۰۰	> ۳	گروه دوم	
		۱،۰۰	۱۱۳		جمع	
000(a).	،۵۰	،۰۷	۸	<= ۳	گروه اول	طراحی شغل
		،۹۳	۱۰۹	> ۳	گروه دوم	
		۱،۰۰	۱۱۷		جمع	
000(a).	،۵۰	،۰۶	۷	<= ۳	گروه اول	طراحی سیستم حقوق و دستمزد
		،۹۴	۱۱۳	> ۳	گروه دوم	
		۱،۰۰	۱۲۰		جمع	

همانطور که در جدول (۷) ملاحظه می‌شود، معنی‌داری شاخص عوامل ساختاری از معنی‌داری در سطح آلفای ۵ درصد کوچک‌تر است و در موارد معنی‌دار

نسبت مشاهده شده بین گروه اول دارای نمره پایین تر یا مساوی گزینه متوسط (۳) و گروه دوم دارای نمره بالاتر از گزینه متوسط (۳) و تقریباً ۱۰ به ۹۰ است. این بدان معنی است که این گویه‌ها بر توانمندسازی کارکنان آماد و پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص) تأثیر زیادی دارد.

نتایج آزمون دو جمله‌ای نشانگر آن است که عوامل زمینه‌ای بر توانمندسازی کارکنان آماد و پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا(ص) تأثیرگذار بوده است.  
جدول ۸ - نتایج آزمون دو جمله‌ای عوامل زمینه‌ای

معنی‌داری	درصد مورد نظر	درصد مشاهده	فراوانی	مؤلفه	گروه‌ها	
000(a).	.۵۰	.۰۱	۱	۳ ≤	گروه اول	جو سازمانی
		.۹۹	۱۱۷	۳ >	گروه دوم	
		۱.۰۰	۱۱۸		جمع	
000(a).	.۵۰	.۰۶	۷	۳ ≤	گروه اول	فرهنگ سازمانی تحول‌گرا
		.۹۴	۱۱۲	۳ >	گروه دوم	
		۱.۰۰	۱۱۹		جمع	

همانگونه که جدول (۸) نشان می‌دهد، معنی‌داری شاخص عوامل رفتاری از معنی‌داری در سطح آلفای ۵ درصد کوچک‌تر است و در موارد معنی‌دار نسبت مشاهده شده بین گروه اول دارای نمره پایین تر یا مساوی گزینه متوسط (۳) و گروه دوم دارای نمره بالاتر از گزینه متوسط (۳) و تقریباً ۱۰ به ۹۰ است. این بدان معنی است که این گویه‌ها بر توانمندسازی کارکنان آماد و پشتیبانی قرارگاه تأثیر زیادی دارد.



### بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی فرارگاه خاتم الانبیا(ص)

بر اساس آزمون فریدمن از بین سه دسته عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عوامل زمینه‌ای از بیشترین تأثیر برخوردار هستند، سپس عوامل رفتاری و در نهایت عوامل ساختاری در مراتب بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۹- نتایج رتبه بندی عوامل بر اساس آزمون فریدمن

رتبه میانگینی	
2.55	عوامل زمینه‌ای
2.04	عوامل رفتاری
1.40	عوامل ساختاری

بر اساس آزمون فریدمن از بین عوامل رفتاری، سبک رهبری، از بین عوامل ساختاری، طراحی سیستم حقوق و دستمزد و از بین عوامل زمینه‌ای جو سازمانی از بیشترین تأثیر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مورد مطالعه، برخوردار هستند.

### نتیجه‌گیری

از مجموع یازده فرضیه تحقیق، همه فرضیه‌ها تأیید شده است. در شاخه رفتاری: رابطه مثبت و معناداری میان مشارکت کارکنان در امور سازمان، آزادی عمل و تفویض اختیار به آنان، سبک رهبری و سبک ارتباطی با توانمندی آنها در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

در شاخه ساختاری: رابطه مثبت و معناداری میان نوع ساختار سازمانی (ایستا، پویا)، طراحی شغل، سیستم پاداش، طراحی سیستم آموزش و طراحی سیستم حقوق و دستمزد کارکنان با توانمندی‌سازی در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

در شاخه زمینه‌ای: رابطه مثبت و معناداری میان فرهنگ سازمانی و جو سازمانی حاکم بر کارکنان با توانمندی‌سازی در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

**کتابنامه:**

- ۱ - قرآن کریم
- ۲ - احمدی و همکاران، پرویز (۱۳۸۹). مدیریت توانمندسازی کارکنان، چاپ اول. تهران: رسام.
- ۳ - اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱). طراحی الگوی توانمندسازی مدیران کاروان‌های حج سازمان حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران پایان نامه دکترا.
- ۴ - اسکات، سیتیا و دنیس ژافه (۱۹۹۱)، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد، تهران : موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت دولتی، (۱۳۷۵).
- ۵ - اینترنت، سایت مدیریت [www.systempersiblog.com](http://www.systempersiblog.com)
- ۶ - حیدری، حامد (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بانک صادرات ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۷ - رایبیز، استیفن (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان مهدی الوانی و حسن دانایی فر، چاپ بیست و یکم، تهران : انتشارات، صفار.
- ۸ - سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، چاپ سیزدهم. تهران سمت.
- ۹ - شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. مترجمان علی فرهی و شمس‌الدین نوری نجفی، چاپ اول، تهران : انتشارات سیمای جوان.
- ۱۰ - طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۱ - عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحمن (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، ویرایش دوم، تهران : انتشارات ویرایش.
- ۱۲ - ظهیری، جاسم (۱۳۸۹). بررسی تراز شایستگی مدیران و فرماندهان ستاد فرماندهی کل سپاه. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۱۳ - فرهی، علی (۱۳۹۰). توسعه مدیریت، توسعه مدیران، تهران : چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- ۱۴ - فرنچ، وندل و اچ بل، سسیل (۱۳۸۸). مدیریت تحول در سازمان، مترجمان مهدی الوانی و حسن دانایی فر، چاپ سیزدهم، تهران : انتشارات صفار.
- ۱۵ - میرزایی، حسن (۱۳۸۶). مبانی فلسفی تئوری‌های سازمان، تهران : سمت.

**بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی فرارگاه خاتم الانبیا(ص)**

---

۱۶ - هرسی، پال و بلانچارد، کنت. (۱۳۸۵). علی علاقه‌بند، مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی، تهران: انتشارات امیر کبیر.

