

طراحی الگوی سیستمی توانمندسازی مدیران

مجتبی اسکندری

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

توجه به موضوع توانمندسازی به عنوان راهبرد توسعه منابع انسانی در دهه ۹۰ میلادی اهمیت به خصوصی یافته و این توجه تاکنون ادامه یافته است. در سیر تکامل این مفهوم، دیدگاهها و مدل‌های مختلفی مطرح شده است. رویکرد مقاله علمی حاضر، رویکرد سیستمی است و با بهره‌گیری از این دیدگاه سعی شده است که از نقاط قوت دیدگاه‌های قبلی استفاده شود و دیدگاهی جامع‌تر با استفاده از طبقه‌بندی متغیرهای مؤثر بر توانمندی مدیران در سه بُعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای ارائه گردد.

با توجه به اینکه جامعه مورد تحقیق، مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران هستند، معرفی تاریخچه حج و مدیریت کاروانهای حج، زمینه‌آشنایی مخاطبین با موضوع و جامعه آماری تحقیق را فراهم ساخته است.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، فرهنگ سازمانی، مهارت‌های مدیران، کاروانهای حج.

۱- مقدمه

حج، سیر از خلق به سوی خالق هستی است. خصوصیت یگانه آن چنین است که این سفر را به تنهایی نمی‌روی. در دل دریایی خروشان از انسانهای واله و شیدا همچون قطره‌ای در دل دریا اعمال حج را انجام می‌دهی. با نسیم معنویت بر موج عشق و ایمان سوار می‌شوی و به ساحل عرفان می‌رسی و چه مبارک سفری. سکانداران این سفر، مردانی سخت کوشند که عاشقانه کمر بسته اند تا همسفرانشان حجاج ابراهیمی به جای آورند، چه زیبا رسالتی.

هدایت هشتاد هزار زائر ایرانی مرکب از جوان، پیر، زن و مرد در قالب کاروانهایی صد تا دویست و بیست نفره به صورت استانی صورت می‌پذیرد. مدیران کاروانها هر یک به شغلی دیگر مشغولند و تنها زمانی که طول ماه ذی‌الحجه نزدیک می‌شود به صورت تمام وقت در اختیار سازمان حج قرار می‌گیرند. البته در طی سال همواره در ارتباط با سازمان هستند و



مراحل ثبت نام حجاج و فراهم سازی سفر مبارک حج از قبیل اخذ گذرنامه، ویزا، بلیت هواپیما، تعیین جا و مکان و پشتیبانی حجاج در ایام حضور در عربستان را پیگیر هستند. از مجموع ورودیهای هر سازمان که اصطلاحاً به آن om گویند یعنی انسان، پول، مواد، روش و مدیریت، عنصری که وظیفه ترکیب چهار عنصر دیگر و کسب بهره‌وری حاصل از کارایی و اثربخشی را بر عهده دارد، مدیر است.

کشورهای توسعه یافته با بهره‌مندی از این دانش کلیدی، گوی توفیق را در عرصه رقابت از یکدیگر می‌ربایند و مدیریت حج نیز از این مقوله مستثنا نیست. اجرای بهینه حج به عنوان یک گردهمایی جهانی که هرساله تکرار می‌شود، آبروی هر نظام اسلامی است که جلوه‌ای از مدیریت آن کشور را در اذهان سایر کشورها به نمایش می‌گذارد.

سؤال تحقیق این است که چگونه می‌توانیم مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران را که بار اجرایی این سفر معنوی و در عین حال دشوار را برعهده دارند، توانمند سازیم و دانش مدیریت چه راهکارهایی را در اولویت قرار می‌دهد تا از مدیران حاضر مدیرانی موفق بسازد و در نتیجه موفقیت سازمان حج و زیارات روزافزون گردد؟ بنابراین اهمیت و ضرورت این مقاله را می‌توان در سه مورد ذکر کرد:

۱. حج به‌عنوان بزرگترین کنگره اسلامی که تمامی مسلمین عالم از تمامی کشورها با نظم و عظمت خاصی در آن شرکت می‌کنند مطرح است و حضور مقتدرانه همراه با نظم و مدیریت قوی جمهوری اسلامی ایران به واقع آبروی نظام در میان سایر کشورهای اسلامی به حساب می‌آید.

۲. حج به‌عنوان وجهه نظام جمهوری اسلامی می‌تواند ابزار مناسبی برای صدور پیام انقلاب اسلامی به کلیه جهان اسلام محسوب گردد. بنابراین اگر در اجرای عملی حج خللی مشاهده گردد اعتبار سیاسی و اداری نظام خدشه دار می‌گردد.

۳. پس از انقلاب اسلامی به‌دلیل تقویت انگیزه‌های دینی و بروز محدودیت در مسافرت‌های خارجی، آمار زائرین حج رشد فزاینده‌ای یافته و تعداد زائرین از ۷۵ هزار نفر در سال ۱۳۵۶ به ۱۵۳ هزار نفر در سال ۱۳۶۳ رسیده است و با اعمال محدودیت‌های اعزام

-
1. man
 2. money
 3. material
 4. method
 5. management

زائر هم اکنون سالیانه حدود ۹۰ هزار نفر به حج تمتع اعزام می‌شوند. این در واقع بزرگترین سفر دسته‌جمعی خارجی در کشور است که اهمیت توانمندسازی مدیریت کاروانها را بیش از پیش روشن می‌سازد.

اقتضای روش علمی، تدوین چارچوبی نظام‌مند برای جستجوی پاسخ صحیح از طریق ارائه فرضیات و آزمون آنها است. فرایند فرضیه سازی فرایندی انتزاعی نیست، بلکه با مرور یافته‌های نظری همراه مشاهدات تجربی می‌توان حدسی بخردانه در رابطه با یک موضوع ارائه کرد.

مسافر مکه شدیم تا از نزدیک مراحل اجرایی حج را نظاره‌گر باشیم. همدل و همراز مدیران با تجربه گشتیم و از خرمن تجارب آنها خوشه چیدیم و در همان حال ادبیات تحقیق توانمندسازی را مطالعه کردیم. حاصل این امر ده فرضیه شد که در سه شاخه رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای ارائه داریم و به آزمون آنها پرداختیم. فرضیات اهمّ و بیان تفصیلی آنها به عنوان فرضیات اخص در بخش روش شناسی تحقیق خواهد آمد.

در این مقاله علمی سعی بر آن است ابتدا ادبیات موضوع توانمند سازی به صورت خلاصه ارائه شود. سپس اشاره‌ای مختصر به حج و نقش مدیر کاروان در آن داریم و در نهایت با معرفی روش شناسی تحقیق به بیان یافته‌های تحقیق می‌پردازیم.

۲- بحث و مبانی نظری

تعریف لغوی توانمندسازی، قادر ساختن افراد برای انجام کار است. ولی در تعریف اصطلاحی، توانمندسازی فرایند تقویت احساس خوداثربخشی است. این کار توسط شناسایی وضعیتهایی که احساس بی‌قدرتی را در افراد به وجود می‌آورند و حذف آنها با استفاده از شیوه‌های رسمی سازمانی و فنون غیررسمی مهیاسازی اطلاعات مورد نیاز افراد که موجب اثربخشی آنها می‌شود میسر است [۱، صص ۴۷۱ - ۴۸۲]. در زمینه توانمندسازی دیدگاههای مختلفی وجود دارد:

نوع نگرش به توانمندسازی را می‌توان ایستا و پویا دسته‌بندی است. در نگاه ایستا، توانمندسازی به تفویض تصمیم‌گیری در یک چارچوبه روشن و پاسخگویی افراد در برابر نتایج، خلاصه می‌شود.



نگاه پویا شامل پذیرش ریسک، رشد و تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدلسازی رفتار توانمندساز برای آنها، تیم سازی و ترغیب رفتار همکارانه و اعتماد به افراد در اجرای وظایف است.

نگاه سوم نگاهی ترکیبی است که همراه ترغیب ریسک پذیری، تعهد و ابداع، بر تعهد درونی شده به شغل و کنترل‌های ساده تأکید می‌کند، به عبارت دیگر در نگاه سوم به جای تأکید بر ابزارهای کنترل بیرونی به تعهد درونی فرد و خود کنترلی اهمیت بیشتر می‌دهد [۲، صص ۶۶۶ - ۶۸۱]. در هر صورت باید توجه داشت که توانمندسازی بهبود مستمر است و هرگز اجرای آن به پایان نمی‌رسد و فرد به طور کامل توانمند نمی‌شود.

برای درک ضرورت و اهمیت توانمند سازی، توجه به منافع آن در درون شرایط محیطی جدید لازم است. تحولات محیطی از قبیل پیشرفت تکنولوژی، تخت شدن سازمانها و حذف لایه‌های میانی به علاوه نیاز به استفاده از حداکثر ظرفیت افراد همزمان با کاهش نیروی انسانی، اهمیت توانمندسازی را روزافزون می‌کند.

در چنین فضای رقابتی، افزایش رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری، کیفیت خدمات، بهره‌وری، سودآوری و کسب آمادگی رقابت از منافع توانمندی است [۳]. که به مرور به دست می‌آید. در برابر منافع توانمندسازی، ترس مدیران و عدم تمایل آنها به تقسیم قدرت، ترس از دست دادن موفقیت در سازمان و شک به توانمندی افراد، موانع توانمندسازی را شکل می‌دهند [۴، صص ۵۴ - ۵۷]. توانمندسازی موضوعی نیست که به یکباره مطرح شده باشد و بنابراین ریشه‌های آن را می‌توان در دهه‌های گذشته بررسی کرد.

۳- تاریخچه توانمندسازی

در دوران مدیریت علمی، محور توجه بر روشها و ابزار بود و انسان در حاشیه قرار داشت. با بروز نهضت روابط انسانی مباحثی مانند رضایت شغلی، غنی‌سازی شغل، رهبری دموکراتیک و توانمندسازی افراد مطرح گردید. در این زمان با توجه به انسان در سازمانها، تئوریهای منابع انسانی شکل می‌گیرند و اهمیت روحیه^۱ کارکنان، خلق انرژی، احساس پاسخگویی، باور به اهداف، مشارکت ساختاری افراد و نهایتاً ورود اخلاق به مباحث مدیریتی را شاهد هستیم. در این شرایط، توجه به شکوفایی کارکنان در یک رابطه تحریکی در تعلق به

1. moral

سازمان و تعیین هویت متناسب با آن جایگزین اجبار و طلب اطاعت می‌شود. تئوری Y و X «مک گریگور» [۵] را می‌توان مبنایی نظری برای بروز توانمندسازی دانست. حاصل نگاه مثبت به انسان در سازمانها، مشارکت دادن افراد در سطوح تصمیم‌گیری، ترغیب ارتباطات به سمت بالا، توجه به نظرها و پیشنهادهای کارکنان، دادن فرصت قبول مسئولیتهای بزرگتر به افراد، تعهد مدیر به خودشکوفایی کارکنان توسط غنا بخشیدن به شغل و توسعه شغلی است. در این نگاه، به تمامی سلسله مراتب نیازهای مازلو (فیزیولوژیک، ایمنی، تعلق، احترام، خودشکوفایی) توجه می‌شود. نوع نگاه مثبت باعث شد که رهبران موفق قدرتشان را در راه توانمندکردن دیگران برای کسب اهداف استثنایی متمرکز کنند [۶]. در همین رابطه، صاحب‌نظران، رهبران ناموفق در سازمان را افرادی می‌دانند که قدرت برقراری رابطه با دیگران و تیم سازی را ندارند. برای تعریف عملیاتی هر مفهوم پیچیده و امکان سنجش آن نیازمند تعریف عملیاتی هستیم. در تعریف عملیاتی سعی می‌شود شاخصه‌هایی که معرف مفهوم مورد نظر است شناسایی گردد.

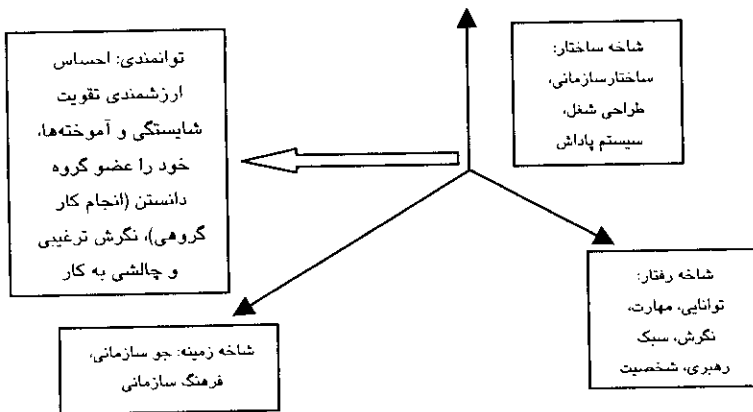
۴ - شاخصهای توانمندی در افراد

«وارن بنیس» برای تعیین خصوصیات بانفوذترین رهبران با نود نفر از همکاران و همقطاران رهبران عالی سازمانها مصاحبه کرد. نتیجه حاصل نشان داد که رهبران عالی و برجسته یک ویژگی متمایز دارند و آن ایجاد احساس قدرتمندی در دیگران می‌باشد. افرادی که احساس قدرتمند شدن دارند، احساس می‌کنند:

۱. همکارانشان ارزش و اهمیت بیشتری برای آنها قائلند.
۲. به آموزش و دانش اهمیت و از طریق کسب دانش و مهارت شایستگی انجام کار را کسب می‌کنند در دنیای واقعی کار نیز به کسب موفقیت نایل می‌شوند و این باور فقط یک ذهنیت صرف نمی‌باشد بلکه دارای واقعیت خارجی است. به عبارت دیگر با اعتقاد به واقعی بودن آموختن و شایستگی، به طریقی عمل می‌کنند که این احساس تقویت شود.
۳. خود را بخشی از یک تیم دانسته، در احاطه یک جامعه می‌دانند.
۴. نسبت به قبل، نگرشی ترغیبی‌تر و چالشی‌تر به کارشان دارند [۷].
۵. اگر چه توانمندسازی در دهه نود میلادی شایع شده است ولی دیدگاههای مختلف آن در دهه‌های قبل قابل شناسایی است.

۵- دیدگاه‌های مختلف توانمندسازی

۱. دیدگاه عقلایی قائل به تسهیم قدرت با زیردستان (قدرت به معنای اختیار سازمانی و نه قدرت شخصی)، تفویض اختیار، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، تأکید بر مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، تیمهای خودگردان و هدفگذاری دو طرفه به شرط تمایل پیرو در مشارکت و قبول مسئولیت است [۸].
۲. دیدگاه انگیزشی نیاز به کسب قدرت را که حالتی درونی برای کسب نفوذ و کنترل بر سایر افراد است مبنای توانمندسازی می‌داند [۹].
۳. دیدگاه فوق انگیزشی با طرح ایجاد انگیزه درونی کار توسط آماده‌سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود اثربخشی و انرژی بیشتر، دیدگاهی نظری‌تر را برای توانمندسازی بیان می‌دارد [۱]. با توجه به اینکه هر یک از این سه دیدگاه دارای نقاط قوت و ضعف است، دیدگاه سیستمی در پی این مقصود است که با نگاهی جامع به عناصر مطرح شده در سه دیدگاه قبلی و با تأکید بر دیدگاه فوق انگیزشی مدلی جامع‌تر ارائه کند.
۴. دیدگاه سیستمی (الگوی سه بعدی توانمندسازی)، ابزار تحلیلی سه بعدی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای ریشه در دیدگاه سیستمی دارد [۱۰]. با بهره‌گیری از این ابزار تحلیلی در جستجوی این واقعیت هستیم که کدامیک از عناصر مطرح شده در ادبیات موضوع، تحقیقات گذشته و زمینه سنجی، مجرای برای ایجاد احساس خود اثربخشی و انرژی زایی در مدیران کاروانهای حج است که حاصل آن الگوی سه بعدی تحقیق در توانمندی سازی است.



تصویر ۱ الگوی تحقیق توانمندسازی مدیران کاروانهای حج

۶- شاخه رفتار

شاخه رفتار، به امور مربوط به انسانها در سازمان می‌پردازد. مباحث مرتبط با توانمندسازی که در این زمینه مورد بررسی قرار گرفته عبارت است از: توانایی، مهارت، نگرش، سبک سرپرستی و شخصیت افراد.

توانایی سازمانی به معنای توان فرد در انجام کارها در یک پست سازمانی است که توانایی جسمی و ذهنی را شامل می‌شود.

توانایی جسمی در کارهایی که به مهارت و تخصص زیاد نیاز ندارد از اهمیت بیشتری برخوردار است. توانایی جسمی، توانایی فرد در به‌کارگیری نیروی عضلانی در بلند مدت و به‌صورت تکراری است. باید توجه داشت که درباره مدیران، منظور از توانایی جسمی علاوه بر سلامت جسمی، توانایی جسمی در رابطه با انجام وظایف مدیریتی مورد نظر است.

توانایی ذهنی، آنچه را فرد برای انجام کارهای فکری به آن نیاز دارد شامل می‌شود و ابعاد هفتگانه آن عبارت است از: استعداد عددی، درک کلامی، سرعت ادراک، استدلالهای قیاسی، استدلالهای استقرائی، تصور فضایی و حافظه فرد [۱۱، صص ۴۷۸ - ۴۸۳]. این تواناییها در مدیریت حج متناسب با فعالیتهای جسمی و ذهنی مدیران مورد بررسی قرار گرفته، تبدیل به سوالات مناسب در پرسشنامه گردیده است.

دومین متغیر رفتاری مهارت است. مهارتهای مدیریتی شامل مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی است [۱۲، صص ۹۰ - ۱۲۰].

مهارت فنی مدیر حج، توانایی وی در به‌کاربردن دانش تخصصی در زمینه اجرای عملیات حج است. تخصصهای مورد نیاز مدیر حج شامل پذیرش، اعزام، آشنایی با مسیرها، مهارت حمل و نقل، انجام امور اسکان، تدارکات و امور رفاهی، و آشنایی با مسائل مالی و حسابداری است.

مهارت انسانی مدیر شامل توانایی کار کردن، و درک و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه است. در مهارت انسانی، مهارت ارتباطی مدیر، مهارت انگیزشی و توان مشارکت دادن افراد بررسی شده است [۱۳].

مهارت ادراکی مدیر شامل تجزیه و تحلیل مشکلات پیچیده، و تفسیر معقول و پردازش اطلاعات برای انتخاب بهترین راهحل است. در مهارت ادراکی، مدیر باید قادر به شناخت محیط اطراف و تفسیر اطلاعات مربوط به آن باشد [۱۴].



در تحقیق حاضر، خودشناسی (ادراک از خود) و داشتن بصیرتی الهام بخش برای هدایت زیردستان از جمله مهارت‌های ادراکی مدیر حج لحاظ گردیده است و مطابق نظر آقای «بلاک» [۱۵] که معتقد است ایجاد بصیرتی از بزرگی و ارجمندی، اولین گام به سمت توانمندی است، بصیرت و خودشناسی مدیرحج نیز مورد بررسی قرار گرفته است. سومین متغیر رفتاری، نگرش است.

نگرش‌های شغلی مورد بررسی در مبحث توانمندسازی، شامل رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی مدیر کاروان حج است. سبک رهبری مدیران ارشد سازمان، چهارمین متغیر رفتاری مورد بررسی است.

سبک رهبری به خصوصیات ارتباطی رهبر - پیرو اطلاق می‌شود. در پیوستار سبک رهبری که توسط هرسی وکی زیر [۱۶] ارائه شده، سبک رهبری شامل سبک دیکتاتوری، اقتداری، هماهنگی، دموکراتیک و اجماعی است. این پنج سبک قابل انطباق با پنج سبک ارائه شده «هلمر» شامل سبک دستوری، توضیحی، مشورتی، مشارکتی و تفویضی است و بر اساس انعطاف فرد مدیر در شیوه تصمیم‌گیری خود طراحی شده است.

پنجمین متغیر رفتاری، شخصیت مدیر کاروان است. آخرین متغیر مورد بررسی در شاخه رفتاری، شخصیت است. شخصیت مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌های مشخص است که افراد را از یکدیگر متمایز می‌سازد. مباحث گسترده‌ای در زمینه شخصیت موجود است. مباحث مورد نظر در زمینه توانمندی مدیر که در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفته عبارت است از:

الف) مکان کنترل مدیر کاروان (درونی - بیرونی).

ب) ارزشمندی خویشتن: درجه باور فرد نسبت به اینکه چه اندازه برای سازمان ارزشمند و مفید است.

ج) ویژگی خطر پذیری شخص مدیر.

پس از شاخه رفتار به بررسی اجزای شاخه ساختاری توانمندسازی می‌پردازیم.

۷- شاخه ساختار

کلیه موارد مربوط به اجزای غیرانسانی سازمان و روابط نسبتاً ثابت بین آنها که در توانمندی مدیران مؤثرند در شاخه ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. ابعاد مورد نظر شامل نوع ساختار، طراحی شغل و سیستم پاداش است.

اولین متغیر، نوع ساختار است. ساختار سیستمی متشکل از وظیفه، گزارش دهی، روابط و اختیارات است که امور سازمان در محدوده آن انجام می‌شود. هدف از ساختار، هماهنگی اقدامات کارکنان برای تحقق اهداف سازمان است [۱۳]. با توجه به تعریف ساختار ابعادی که برای تعیین نوع ساختار سازمان مورد بررسی هستند عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز که حاصل آن داشتن سازمانی ایستا و یا پویا است. مطابق ادبیات موضوع، سازمانهای پویا مانند سازمانهای دایره‌ای و شبکه‌ای تناسب بیشتری با توانمندسازی افراد دارند [۱۷]. دومین متغیر ساختاری، طراحی شغل مدیر کاروان است که بر توانمندی اثرگذار است.

مدل «کانگر» [۱۸، صص ۱۷ - ۲۴]. مبنای بررسی طراحی شغل در تحقیق حاضر است. ابعاد مورد بررسی در طراحی شغل عبارتند از: وضوح نقش، ارتباط با مدیران سطوح بالاتر، تنوع وظیفه، مشارکت در تصمیمات، نحوه ارزشیابی عملکرد، حمایت سرپرست، موقعیت پیشرفت شغلی، دسترسی به منابع مورد نیاز و آموزش. سومین متغیر ساختاری، سیستم پاداش است. برای پاداش می‌توان تقسیمات مختلفی را قائل شد:

۱. پاداش مستقیم/ پولی یا غیر مستقیم/ غیر پولی،

۲. پاداش فردی یا گروهی،

۳. پاداش درونی (باطنی) یا بیرونی.

افراد مایلند پاداش دریافتی با نقش آنها در سازمان، پاداش و حقوق مشاغل مشابه و مسئولیت و عملکردی که دارند متناسب باشد. در صورت احساس تبعیض، سیستم پاداش دهی موجب کاهش انگیزه افراد می‌شود [۱۳]. سومین شاخه که مهمترین شاخه و مؤثر بر دو شاخه دیگر محسوب می‌شود، شاخه زمینه است.

۸- شاخه زمینه «جو و فرهنگ سازمانی»

جو سازمانی، کیفیت فراگیر در محیط داخلی سازمان است که توسط اعضا تجربه می‌شود و بر رفتار آنها تأثیر می‌گذارد و می‌تواند موجب صفات ویژه در سازمان گردد (تاگوری و لیتوین، ۱۹۶۸). جو و فرهنگ سازمانی، شباهتها و تفاوت‌هایی باهم دارند که جمعی بودن و پایداری در زمان، وجه تشابه آنها است. در مقابل، اموری که موجب تفاوت و تمایز جو و فرهنگ می‌گردد عبارتند از:

۱. فرهنگ پایدارتر از جو سازمانی است.



۲. جو، احساس مشترک است، در حالی که فرهنگ باور یا فرضیات مشترک قابل توصیف است.

۳. جو، از سطح فردی شروع می‌شود و به جمع سرایت می‌کند، ولی فرهنگ وابسته به جمع است و بر فرد تأثیر می‌گذارد.

برای بررسی جو و فرهنگ سازمانی نیازمند مدل‌های جامع هستیم. در حال حاضر یکی از مدل‌های علمی معتبر برای اندازه‌گیری جو سازمانی، مدل شش وجهی «ویزبرد» (۱۹۷۶) است. اهداف، ساختار، پاداشها، روشهای کمکی، ارتباطات و رهبری عوامل شکل دهنده جو حاکم بر سازمانند [۱۹]. دومین متغیر مؤثر بر توانمندسازی در شاخه زمینه فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمان باید حامی توانمندسازی باشد. در تعریف فرهنگ آمده است که فرهنگ الگویی از مفروضات اساسی مورد نظر، مکتشف و توسعه یافته توسط گروهی معین به‌عنوان آموخته‌هایشان برای مقابله با مسائل خارجی به علاوه حفظ انسجام داخلی‌شان است. این الگو به اندازه‌ای خوب کار کرده است که معتبر شناخته شده و باید به افراد جدیدالورود به‌عنوان طریقه صحیح ادراک، تفکر و احساس کردن مسائل خاص، آموخته شود [۲۰، صص ۶-۲۱].

فرهنگ دارای سه لایه است. در لایه مرئی و قابل مشاهده، دست سازها شامل فضای فیزیکی، هنر، تکنولوژی، زبان و رفتارهای افراد را داریم. در لایه خودآگاه، ارزشها وجود دارند. ارزشهای قابل مشاهده در محیط فیزیکی را هنجار یا عرف نیز می‌نامند، ولی ارزشهایی که توسط اعتبار اجتماعی قابل آزمایش و دسترسی هستند صرفاً ارزش نامیده می‌شوند. لایه سوم، سطح ناخودآگاه فرهنگ است که جایگاه مفروضات اساسی است. ارزشهای دارای اجماع اجتماعی که کارکرد مناسب دارند به تدریج فرایند تبدیل شناختی به یک باور و خروج از سطح خودآگاه به سطح ناخودآگاه را بازی می‌کنند.

اگر مفروضات اساسی به قوت در یک گروه پا برجا شوند، افراد رفتار بر اساس سایر اقوال را در زمینه مفروضات اساسی غیرقابل قبول می‌دانند. بنابراین یادگیری مجدد در زمینه «تئوریهای در عمل» برای احیای آزمون مجدد و احتمالاً تغییر مفروضات اساسی که «آرجیس» آن را «یادگیری دو حلقه‌ای» نامیده ذاتاً امری دشوار است؛ زیرا مطابق تعریف، مفروضات اساسی غیرقابل تردید هستند و به تعبیری بدیهی تلقی می‌شوند [۲۰]. نکته اساسی و کاربردی آن است که شناخت فرهنگ افراد در جهت کارایی و اثربخشی آنها به کا، می‌آید [۲۱].

پس از آشنایی با متغیرهای تحقیق لازم است با مفاهیم حج و مدیریت آن که زمینه میدانی تحقیق است آشنا تر شویم.

۹ - تاریخچه حج - کاروانهای حج و مدیریت کاروان حج

پس از مروری اجمالی بر ادبیات تحقیق توانمندسازی و معرفی اجزای مدل سیستمی توانمندسازی، مناسب است اندکی نیز در باب تاریخچه حج، سازمان حج و زیارات و کاروانهای حج سخن گفته شود.

حج تمتع، عملی سیاسی - عبادی است که بر هر فرد مسلمان که از نظر مالی و بدنی، استطاعت دسترسی به حرم امن الهی را داشته باشد، یک بار واجب می‌گردد. حج تمتع عبادتی جمعی است و تنها در زمان معینی از ماه ذی الحجه الحرام امکان به جا آوردن آن وجود دارد. بنابراین افراد از تمامی نقاط عالم باید در زمان محدود و مکانی محدود اعمالی نمادین را که به صورت سمبلیک بیانگر روح دین مبین اسلام است را به جا آورند. اعمالی که از زمان ابراهیم خلیل (ع) بزرگ بت شکن تاریخ تاکنون پابرجا بوده و توسط نبی اکرم (ص) از آلایشهای جاهلی پاک گردیده است. آخرین حج پیامبر اسلام در سال دهم هجری انجام شد که «حجه الوداع» نام گرفت. در آن سفر روحانی، پیامبر گرامی اسلام (ص) امیر مؤمنان علی (ع) را در هنگام بازگشت از حج در مکان غدیر خم به جانشینی خود برگزیدند. شیعیان علی (ع) در قرن اول هجری حج مستقلی نداشتند. حج شیعیان پس از دوران خلفای اولیه (به صورت اعزام کاروانهای مستقل) از قرن دوم هجری شکل می‌گیرد. حج شیعیان در زمان آل بویه (قرن چهارم ه. ق)، سلاجقه، عثمانیان در ترکیه و صفویان در ایران و سپس دوران افشاریه، زندیه، قاجاریه و پهلوی در ایران با فراز و نشیبهایی اجرا شده است.

پس از انقلاب اسلامی ایران، اجرای حج ابتدائاً در سال ۱۳۵۸ طی تصویبنامه شورای انقلاب از نظارت سازمان اوقاف و امور خیریه خارج شد و بر عهده وزارت ارشاد اسلامی قرار گرفت. در سال ۱۳۶۳ مجدداً سازمان اوقاف تحت نظر وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی متولی گردید. و نهایتاً در سال ۱۳۷۰ (ه. ش) بر اساس فرمان مقام رهبری و مصوبه شورای عالی اداری، حج و اوقاف از یکدیگر تفکیک شده، سازمان حج و زیارات فعلی با عنوان سازمانی مستقل زیر نظر فرهنگ و ارشاد اسلامی قرار می‌گرفت [۲۲، صص ۱۶۸ - ۱۷۱].



۱۰ - مدیریت کاروان حج (دلیل، حمله دار، مدیر و راهنما)

مطابق تعریف، دلیل، راهنمای به جا آوردن اعمال و مناسک حج بوده‌است. حمله‌دار، غذا، مسکن و حمل و نقل حجاج را فراهم می‌ساخته و مدیر، همه امور زائر را برعهده داشته است. در حال حاضر با توجه به انجام امور اساسی توسط سازمان حج و زیارت، لفظ سرپرست کاروان و رابط سازمان برای مدیران کاروانها مناسبتر است؛ زیرا ایشان نقش رابط سازمان حج را با زائرین بر عهده دارند و عمدتاً وظیفه سرپرستی گروه زائر در فرایند عملیات حج برعهده آنها است و راهنمایی از نظر مناسک شرعی، برعهده روحانی کاروان قرار داد. اصولاً در هیچ دوره زمانی، سرپرستی حجاج (دلیل، حمله‌دار و راهنما)، مدیریت کاروان حرفه اصلی افراد نبوده است، بلکه در کنار حرفه خود که عموماً صاحبان حرف و مشاغل آزاد بوده‌اند به این کار می‌پرداخته‌اند و می‌توان گفت اولین انگیزه برای روی آوردن به این مشاغل پرمشغله و طاقت فرسا در برخی ایام، انگیزه مذهبی بوده و سپس انگیزه مادی و مالی مطرح می‌شود [۲۳].

وظایف حج بین ستاد سازمان حج و زیارات، بعثه مقام رهبری جمهوری اسلامی ایران، هیأت پزشکی و مدیران کاروانها تقسیم شده‌است. در شرایط فعلی که مدیران به‌عنوان سرپرست و رابط سازمان حج وظیفه سرپرستی گروه زائرین را برعهده دارند کلیه وظایف ایشان را می‌توان در ده مرحله دسته‌بندی کرد. که به‌ترتیب شامل وظایف داخل ایران، جده، مدینه (برای افراد مدینه قبل)، شجره (و یا میقات حجفه برای افراد مدینه بعد)، مکه، عرفات، مشعر، منی، مکه، جده و نهایتاً بازگشت به ایران می‌شود.

مدیریت حج را می‌توان به قوت در زمره مدیریت بحران قرار داد؛ زیرا خصوصاً وقایع دشوار ایام تشریق (نهم تا دوازدهم ذی‌الحجه) شامل اعمال عرفات، مشعر و منی و انجام صحیح اعمال حجاج در این ایام فشرده، کاری بس دشوار و طاقت فرسا است و با حوادث غیرمترقبه همراه است که تدبیر و سرعت عمل مدیران برای تصمیم‌گیری تنها چاره کار است در غیر این صورت، اعمال عبادی حجاج با اشکال مواجه می‌شود و چه بسا افراد ناچارند که اعمال عبادی خود را به‌طور شخصی و یا به نیابت تکرار کنند.

۱۱- روش شناسی تحقیق

با استفاده از روش توصیفی و تکنیک همبستگی که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق، تحلیل می‌گردد، به آزمون فرضیات دهگانه تحقیق پرداخته شده است.

- سه فرضیه اصلی تحقیق که در بردارنده فرضیه‌های اخص آن هستند عبارتند از:
۱. متغیرهای رفتاری (توانایی، مهارت، نگرش، سبک‌رهبی، شخصیت) با توانمندسازی مدیران کاروانهای حج رابطه معناداری وجود دارد.
 ۲. بین متغیرهای ساختاری موجود (ساختار سازمانی، طراحی شغل، سیستمهای پاداش) با توانمندسازی مدیران کاروانهای حج رابطه معناداری وجود دارد.
 ۳. بین متغیرهای زمینه‌ای موجود (جو و فرهنگ‌سازمانی) با توانمندسازی مدیران کاروانهای حج رابطه معناداری وجود دارد.

۱۲- بیان تفصیلی فرضیات تحقیق

۱. بین ارتقای تواناییهای مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
- بین ارتقای تواناییهای جسمی مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
- بین ارتقای تواناییهای فکری مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
۲. بین مهارتهای مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
- بین مهارتهای فنی مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
- بین مهارتهای انسانی مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
- بین مهارتهای ادراکی مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
۳. بین نگرش مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
- بین رضایت شغلی مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.



- بین وابستگی شغلی مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.

- بین تعهد سازمانی مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی مدیران کاروانها رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

۴. بین سبک رهبری مدیران ارشد سازمان حج با توانمندسازی مدیران کاروانها رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

۵. بین شخصیت مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.

۶. بین ساختار سازمانی کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.

۷. بین طراحی شغل مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.

۸. بین سیستمهای پاداش برای مدیران کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.

۹. بین جو سازمانی حاکم بر کاروانهای حج در ایام حج با توانمندسازی مدیران آنها رابطه معنادار وجود دارد.

۱۰. بین فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروانهای حج با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.

سپس توسط تکنیک رگرسیون چندمتغیره، مدل توانمندسازی مدیران کاروانهای حج شکل گرفته است. در بیان علت انتخاب این دو تکنیک می‌توان گفت:

الف) در تحقیق همبستگی دو متغیری، هدف تعیین میزان هماهنگی تغییرات دو متغیر بوده‌است و برای این منظور بر حسب معیارهای اندازه‌گیری متغیرها، آزمون آماری مناسبی اختیار شده و ضریب همبستگی محاسبه گردیده است.

ب) هدف از تحلیل رگرسیون پیش بینی یک یا چند متغیر وابسته از تغییرات یک یا چند متغیر مستقل است. از آنجا که هدف تحقیق، پیش بینی متغیر توانمندسازی مدیران کاروانهای حج توسط متغیرهای ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است که نهایتاً منجر به شکل دهی مدل توانمندسازی مدیران کاروانهای حج می‌گردد از تکنیک رگرسیون استفاده شده است.

۱۳ - جامعه و نمونه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها

جامعه آماری تحقیق ۹۱۱ نفر مدیران کاروانهای حج در سال ۱۳۸۰ بوده‌اند که با استفاده از فرمول

$$N = \frac{Za / \gamma \times \sigma^2}{d^2}$$

تعداد نمونه مورد نیاز ۱۲۰ نفر تعیین شده است. به دلیل پراکندگی مدیران کاروانها در ۲۹ استان کشور، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و در درون هر طبقه، استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب آزمودنیها، مناسب تشخیص داده شده است. مشاهده، مصاحبه، بررسی اسنادی و نهایتاً پرسشنامه متناسب با چارچوبه نظری تحقیق، ابزارهای تحقیق را شکل داده‌اند. در پرسشنامه با استفاده از طیف لیکرت، پاسخ آزمودنیها به هر یک از گویه‌ها از نظر عددی ارزش گذاری شده و حاصل جمع این ارزشها نمره آزمودنی را در این مقیاس به دست می‌دهد.

۱۴ - قابلیت اعتماد و اعتبار تحقیق

برای سنجش ضریب قابلیت اعتماد^۱ از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب پایایی برای مجموع سؤالات پرسشنامه در مطالعه مقدماتی^۲ با حذف سؤالات نامناسب مقدار ۰/۸۳۲۹ گردیده که درجه اعتماد مناسبی است. اعتبار اندازه‌گیری^۳ به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. روشهای متعددی برای تعیین اعتبار اندازه‌گیری وجود دارد. در تحقیق توانمندسازی از روش اعتبار محتوی^۴ استفاده شده است. پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد و پس از جمع آوری و کدگذاری توسط نرم افزار « SPSS » مورد تحلیل قرار گرفت.

1. reliability
2. pilot study
3. validity
4. content validity

۱۵ - تجزیه و تحلیل داده‌ها

ده فرضیه تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی «پیرسون» مورد آزمون قرار گرفتند که هفت فرضیه رد و سه فرضیه تأیید شدند. فرضیات مبتنی بر رابطه معنادار میان تواناییها، نگرش، سبک سرپرستی مدیران ارشد و شخصیت مدیران کاروانها در شاخه رفتاری رد شونده فرضیات نوع ساختار سازمانی، سیستم پاداش دهی مدیران در شاخه ساختاری رد شدند و فرضیه رابطه و جو سازمانی حاکم بر کاروانهای حج در شاخه زمینه با توانمندسازی مدیران کاروانها مورد تأیید قرار نگرفت و رد شد. مطابق ضرایب همبستگی سه فرضیه نیز تأیید شدند.

- **تذکره:** در متغیرهایی که مقدار سطح تعیین آنها کمتر از مقدار α مورد قبول در سطح ۹۵ درصد اطمینان است یعنی حد اکثر ۵ درصد باشد، فرض عدم رابطه معنادار رد می‌شود و در مقابل فرض وجود رابطه تأیید می‌گردد.

در شاخه رفتاری، فرضیه وجود رابطه معنادار بین مهارتهای مدیران (ff۲) کاروانها با توانمندسازی آنها در سطح اطمینان ۹۹ درصد با ضریب همبستگی ۰/۳۷۸ + مورد تأیید قرار گرفت.

در شاخه ساختاری، رابطه معنادار بین طراحی شغل (fv) مدیران کاروانها با توانمندسازی آنها در سطح اطمینان ۹۹ / ۰ با ضریب همبستگی ۰/۳۰۸ + مورد تأیید قرار گرفت.

در شاخه زمینه، رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروانهای حج (f۱۰) با توانمندسازی آنها در سطح ۹۹ / ۰ اطمینان با ضریب همبستگی ۰/۴۱۸ + مورد تأیید قرار گرفت که دارای بالاترین میزان همبستگی در بین متغیرهای تحقیق است و به‌عنوان رابطه قوی شناخته می‌شود.

جدول ۱ ضرایب همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

توانمندی (f۱۱)		
۰/۱۰۳	ضریب همبستگی پیرسون	(f۱) توانایی
۰/۳۰۴	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۳۷۸	ضریب همبستگی پیرسون	(f۲) مهارت
۰/۰۰۰**	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۰۵۹	ضریب همبستگی پیرسون	(f۳) نگرش
۰/۵۵۹	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۰۶۸	ضریب همبستگی پیرسون	(f۴) سبک رهبری
۰/۵۰۰	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۱۱۶	ضریب همبستگی پیرسون	(f۵) شخصیت
۰/۳۴۴	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۰۲۹	ضریب همبستگی پیرسون	(f۶) طرح سازمانی
۰/۷۷۵	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۳۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	(f۷) طراحی شغل
۰/۰۰۲**	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۰۱۳	ضریب همبستگی پیرسون	(f۸) سیستم پاداش
۰/۸۹۷	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۱۰۹	ضریب همبستگی پیرسون	(f۹) جو سازمانی
۰/۳۷۸	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۴۱۸	ضریب همبستگی پیرسون	(f۱۰) فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۰**	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	

** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معتبر است (آزمون دو دامنه است)

آزمون فرضیات اهم

نتایج آزمون فرضیات اهم بیانگر آن است که رابطه معنادار شاخه رفتار ($f f_1$) و زمینه ($f f_2$) با توانمندسازی تأیید می‌گردد. ولی رابطه معنادار شاخه ساختار ($f f_3$) با توانمندی رد می‌شود.

جدول ۲ ضرایب همبستگی بین گروه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

توانمند (f ۱۱)		
۰/۲۲۴	ضریب همبستگی پیرسون	(f f _۱) شاخه رفتار
* ۰/۰۱۸	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۱۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	(f f _۲) شاخه ساختار
۰/۲۷۹	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	
۰/۲۸۵	ضریب همبستگی پیرسون	(f f _۳) شاخه زمینه
** ۰/۰۰۴	آزمون دو دامنه (سطح تعیین)	
۱۰۲	تعداد	

* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است (آزمون دو دامنه)

** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است (آزمون دو دامنه)

- فرضیه اهم اول: بین متغیرهای رفتاری (توانایی، مهارت، نگرش، سبک رهبری مدیران ارشد و شخصیت) مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد. نتیجه حاصل بیانگر آن است که در سطح ۰/۹۵ اطمینان و با ضریب همبستگی ۰/۲۲۴+ این فرضیه تأیید می‌گردد.

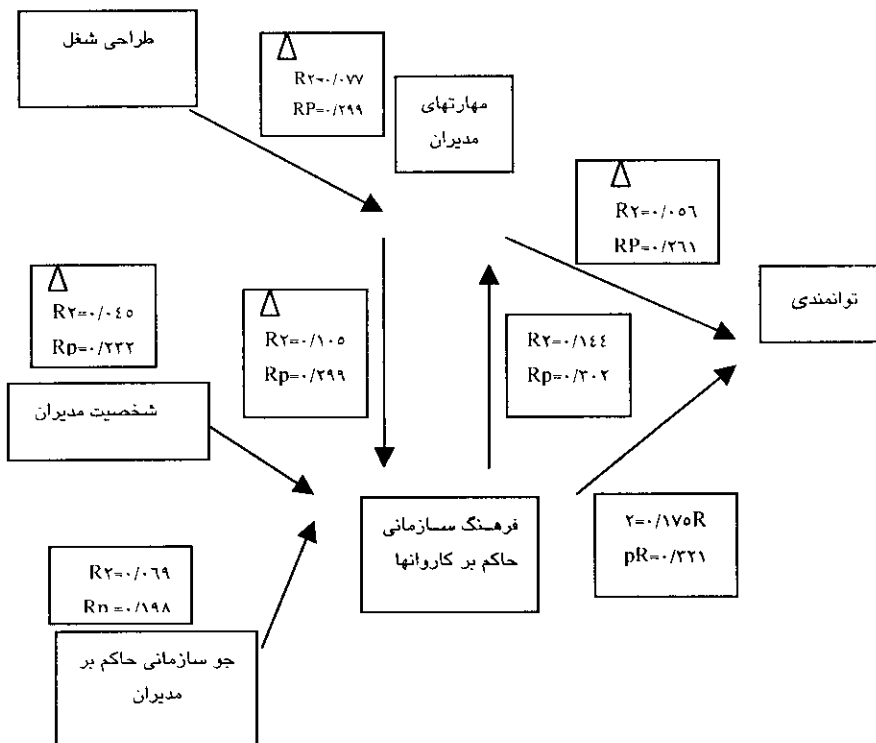
- فرضیه اهم دوم: بین متغیرهای ساختاری موجود (نوع ساختار سازمانی، طراحی شغل مدیران کاروانها و سیستم پاداش) با توانمندسازی مدیران کاروانهای حج رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به مقدار ۰/۲۷۹ سطح تعیین که بیشتر از حداکثر α مورد قبول یعنی ۰/۰۵ است فرض رابطه معنادار رد می‌گردد و رابطه مستقیم بین شاخه ساختار و توانمندسازی مدیران تأیید نمی‌گردد.

- فرضیه اهم سوم: بین متغیرهای زمینه‌ای (جو و فرهنگ سازمانی) با توانمندسازی مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران رابطه معنادار وجود دارد. نتیجه حاصل بیانگر

آن است که رابطه معنادار در سطح اطمینان ۰/۹۹ با ضریب همبستگی ۰/۲۸۵+ مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین دو شاخه رفتار و زمینه، رابطه‌ای مستقیم با توانمندسازی مدیران کاروانهای حج دارند که نتایج تحلیل رگرسیون نیز آن را تأیید می‌کند.

۱۶- مدلسازی

برای شکل دهی مدل از تکنیک رگرسیون چند متغیره بهره برده شده است که نتایج آن در تصویر شماره یک مشاهده می‌شود.



تصویر ۲ مدل رگرسیونی توانمندسازی مدیران کاروانهای حج



شرح علائم

R_p : ضریب تعیین که بیانگر تأثیر متغیر مستقل بر تغییرات متغیر وابسته است.
 ΔR_p : درصدی که متغیرهای بعدی پس از اولین متغیر وارد شده در تحلیل رگرسیون بر قدرت پیش بینی مدل می افزایند.
 R_p : همبستگی جزئی، بیانگر درجه رابطه خطی بین دو متغیر در یک نمونه با حذف اثر یک یا چند متغیر کنترل می باشد.
 نمودار فوق بر اساس نتایج حاصل از ورود متغیرها به تحلیل رگرسیون چندمتغیره با تکنیک گام به گام حاصل شده که در جداول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۳ متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی (f۱۱)

مدل	متغیرهای وارد شده	متغیرهای حذف شده	روش
۱	فرهنگ سازمانی f۱۰	.	Enter
۲	مهارت f۲	.	آزمون گام به گام است تعداد F کمتر از ۰/۰۵ وارد جدول می شود و F بزرگتر از ۰/۸ از جدول حذف می شود.

الف) تمام متغیرهای مورد انتظار وارد شده است
 ب) متغیر وابسته: توانمندی (F ۱۱)

جدول ۴ متغیرهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروانهای حج (f۱۰)

مدل	متغیرهای وارد شده	متغیرهای حذف شده	روش
۱	f۹ جو سازمانی	.	آزمون گام به گام است تعداد F کمتر از ۰/۰۵ وارد جدول می شود و F بزرگتر از ۰/۸ از جدول حذف می شود
۲	f۲ مهارت	.	آزمون گام به گام است تعداد F کمتر از ۰/۰۵ وارد جدول می شود و F بزرگتر از ۰/۸ از جدول حذف می شود
۳	f۵ شخصیت	.	آزمون گام به گام است تعداد F کمتر از ۰/۰۵ وارد جدول می شود و F بزرگتر از ۰/۸ از جدول حذف می شود

الف) متغیر وابسته: فرهنگ سازمانی (f ۱۰)

جدول ۵ متغیرهای مؤثر بر مهارت مدیران (f۲)

مدل	متغیرهای وارد شده	متغیرهای حذف شده	روش
۱	f۱۰ فرهنگ سازمانی	۰	آزمون گام به گام است تعداد F کمتر از ۰/۰۵ وارد جدول می‌شود و F بزرگتر از ۰/۱ از جدول حذف می‌شود
۲	f۷ طراحی شغل	۰	آزمون گام به گام است تعداد F کمتر از ۰/۰۵ وارد جدول می‌شود و F بزرگتر از ۰/۱ از جدول حذف می‌شود

(الف) متغیر وابسته: f۲

متغیرهای مورد استفاده در مدل به صورت مستقیم و غیرمستقیم ۲۸/۱ درصد از تغییرات توانمندی مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران را تبیین می‌کنند. در تصویر شماره دو پیوست، مدل گسترده توانمندی با ذکر شاخصه‌های هر یک از متغیرهای اصلی مشاهده می‌گردد که نتایج تحقیق را در قالب تصویر نمایش می‌دهد.

۱۷- توضیح مدل

مدل گسترده توانمندی، نموداری جامع و عملی است که می‌تواند راهنمای فعالیت‌های اجرایی مدیران ارشد سازمان حج برای تحقق توانمندی در مدیران کاروانهای حج باشد. اجزای مدل به تفصیل در قسمت ادبیات بحث توانمندی شرح داده شده است.

۱۸- اولویت بندی متغیرهای مدل

الف) اولویت بندی متغیرهای مؤثر بر توانمندی مدیران (f۱۱)

نکته اجرایی در عملی کردن مدل آگاهی از اولویت این متغیرها است. برای اولویت بندی این متغیرها از ضریب همبستگی جزئی (R p) استفاده شده است و متغیری که ضریب همبستگی جزئی بالاتری دارد، اولویت بالاتری نیز دارد. متغیر فرهنگ سازمانی با ضریب همبستگی جزئی (R p) ۰/۳۲۱+ اولویت اول و سپس مهارت مدیران با ضریب همبستگی جزئی (R p) ۰/۲۶۱- در اولویت دوم قرار دارد.



جدول ۶ ضرایب همبستگی جزئی متغیرهای مؤثر بر توانمندی مدیران

مدل	ضرایب متغیرها	سطح تعیین	همبستگی جزئی
	B		
۱	عرض از مبدأ	۰/۰۰۰	
	f۱۰f	۰/۰۰۰	۰/۴۱۸
۲	عرض از مبدأ	۰/۰۰۰	
	فرهنگ سازمانی f۱۰	۰/۰۰۶	۰/۳۲۱
	f مهارت ۲	۰/۰۰۸	۰/۲۶۱

(الف) متغیر وابسته: توانمندی (f۱۱)

ب) اولویت بندی متغیرهای مؤثر بر مهارت مدیران (f۲)

مهارت‌های مدیران کاروانها، تحت تأثیر دو عامل اساسی فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروانها و طراحی شغل مدیران قرار دارند. اولویت بندی متغیرهای مؤثر بر مهارت‌های مدیران بر اساس همبستگی جزئی صورت گرفته است.

فرهنگ سازمانی با ضریب همبستگی جزئی ۰/۳۰۲ + در اولویت اول بر مهارت‌های فنی و انسانی مدیران تأثیر مستقیم دارد و همچنین طراحی شغل با ضریب همبستگی جزئی ۰/۲۹۹ + بر مهارت سازی در مدیران مؤثر است.

جدول ۷ ضرایب همبستگی جزئی متغیرهای مؤثر بر مهارت مدیران

مدل	ضرایب متغیرها	سطح تعیین	همبستگی جزئی
	B		
۱	عرض از مبدأ	۰/۰۰۰	
	f۱۰	۰/۲۹۹	۰/۳۷۹
۲	عرض از مبدأ	۰/۰۰۰	
	f۱۰ فرهنگ سازمانی	۰/۲۲۵	۰/۳۰۲
	f۷ طراحی شغل	۰/۲۰۰	۰/۲۹۹

(الف) متغیر وابسته: مهارت (f۲)

ج) اولویت بندی متغیرهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی (f۱۰)

با توجه به ضریب همبستگی جزئی به دست آمده، مهارتهای مدیران کاروانها با ضریب همبستگی $+0/۲۹۹$ در اولویت اول، سپس شخصیت مدیران که شامل مرکز کنترل بیرونی، مناعت طبع و خطرپذیری می باشد در اولویت دوم با $+0/۲۳۲$ و نهایتاً جو سازمانی حاکم بر کاروانها با $+0/۱۹۸$ در اولویت سوم اهمیت از لحاظ اثرگذاری بر فرهنگ سازمانی قرار دارند.

جدول ۸ ضرایب همبستگی جزئی متغیرهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی

مدل	عرض از مبدأ	ضرایب متغیرها B	سطح تعیین	همبستگی جزئی
۱	عرض از مبدأ	۲/۴۳۴	-/۰۰۰	
	۴۹	-/۱۶۸	-/۰۰۸	-/۲۶۲
۲	عرض از مبدأ	۱/۸۲۰	-/۰۰۱	
	۴۹	-/۱۱۵	-/۰۰۹	-/۱۸۹
	۴۲	-/۴۳۶	-/۰۰۱	-/۲۳۶
۳	عرض از مبدأ	۱/۴۱۲	-/۰۰۹	
	جو سازمانی ۴۹	-/۱۱۸	-/۰۰۸	-/۱۹۸
	مهارت ۴۲	-/۲۸۰	-/۰۰۲	-/۲۹۹
	شخصیت ۴۵	-/۱۶۷	-/۰۰۲	-/۲۳۲

الف) متغیر وابسته: فرهنگ سازمانی (f۱۰)

با توجه به این ابعاد گسترده در توانمندسازی مشاهده می گردد که در کشور ایران عمدتاً به بحث آموزش در توانمندسازی توجه شده که جای امیدواری است، ولی از سایر ابعاد غفلت شده که در نگاه سیستمی جای خالی توجه به سایر عناصر نیز روشن می گردد.

۱۹ - تبیین مدل

مدل به دست آمده به روش دلغا مورد تبیین قرار گرفت که با کسب $۹۴/۲۸۳$ درصد تأیید در برابر $۵/۷۸۷$ درصد مخالفت، بیانگر دستیابی به مدلی منطقی برای توانمندسازی مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران است.

۲۰- جمع‌بندی یافته‌های تحقیق و پیشنهادات

به‌طور خلاصه، پنج پیشنهاد اساسی برای تحقق هدف توانمندسازی مدیران کاروانها ارائه می‌شود. هر یک از این پیشنهادات دارای اجزای عملیاتی مربوط به خود است که در مقاله به تفصیل بیان شده است و برای پرهیز از اطاله کلام از ذکر مجدد آنها خودداری می‌شود:

۱. با توجه به رد شدن رابطه معنادار بین شاخه ساختاری با توانمندسازی مدیران به این نتیجه می‌رسیم که توانمندسازی از نوع ساختاری نیست و باید بر مسائل مبنایی و رفتاری توجه کرد.

۲. اولویت دادن به فرهنگ سازمانی و سپس مهارت‌های مدیریتی برای دستیابی به توانمندی مدیران کاروانهای حج.

در فرهنگ سازمانی باورها مبنایی‌ترین و مؤثرترین بخش را تشکیل می‌دهند که ارزشها و نمادهای ظاهری بر آن پایه شکل گرفته، نمود خارجی پیدا می‌کنند، اگرچه این تعامل یکسویه نیست و ارزشهایی که کارکرد مناسب دارند به لایه باورها نفوذ می‌کنند. خدا باوری، خودباوری و دیگر باوری در لایه باورها، خدمتگزاری، انسجام و هماهنگی و پرهیز از مفاسد در لایه ارزشها و آشنایی با زبان، فرهنگ و آداب و رسوم مردمان کشور عربستان سعودی در لایه دست سازها دارای اهمیت است. مهارت‌های مدیران، شخصیت آنان و جو سازمانی حاکم بر کاروانها، متغیرهایی هستند که تأثیر مستقیم بر فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروانها دارند و زمینه ساز توانمندسازی مدیران هستند.

۳. لازم است مهارت فنی، انسانی و ادراکی مدیران کاروانها توسط راه‌اندازی و برگزاری دوره‌های رسمی کارشناسی ارشد مدیریت حج در مقطع کارشناسی ارشد مدیریت تقویت شود. با جذب افراد مستعد در این دوره‌ها که در طی دوره نظری دانشگاهی به عنوان معاون دوم کاروان و سپس معاون اول کاروان به کارآموزی عملی بپردازند و پس از طی دوره سه ساله به مدیرانی با تجربه و فرهیخته تبدیل گردند این مهم قابل تحقق است. علاوه بر این در کنار دوره‌های رسمی، با برگزاری دوره‌های کارورزی مدیریتی کوتاه مدت برای مدیران فعلی کاروانهای حج که در دوره کارشناسی ارشد پذیرفته نمی‌شوند (ولی از تجربه بالایی برخوردارند) می‌توان مهارت‌های مدیریتی ایشان را به سطح بالاتری رسانده تا از بهره‌وری بالاتری برخوردار شوند. مدیران کاروانها علاوه بر مهارت‌های ادراکی و فنی، نیازمند مهارت‌های انسانی مانند برقراری ارتباط مناسب با دیگران، ایجاد انگیزش در عوامل کاروان و

فراهم سازی زمینه مشارکت افراد در امور توسط مهارت تفویض اختیار هستند. مهارتهای مدیران کاروانها، تحت تأثیر دو عامل اساسی فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروانها و طراحی شغل مدیران قرار دارند.

۴. تقویت کلیه شاخصهای طراحی شغل مدیریت کاروان. وضوح نقش، مشارکت در تصمیمات، ارتباط با مدیران سطوح بالاتر، تنوع وظیفه، ارزشیابی عملکرد مدیریتی، حمایت سرپرست، پیشرفت شغلی، دسترسی به منابع مورد نیاز و نهایتاً آموزش مداوم در کاروانهای حج عناصری هستند که موجب تقویت مهارتهای مدیران به صورت مستقیم و ارتقای توانمندی مدیران به صورت غیرمستقیم می‌گردند.

۵. انجام تحقیقات گسترده‌تر برای تبیین متغیرهایی که مدل حاضر در یک تحقیق اکتشافی به آن دست یافته است. بدیهی است که لازمه تحقق این مهم، تقویت پژوهش در سازمان حج و زیارت است. تشکیل شورای عالی پژوهش با همکاری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، صاحب‌نظران حج در دانشگاههای کشور، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و سازمان حج و زیارت می‌تواند راهگشای دستیابی به این هدف باشد.

۲۱- تحلیل ضمنی

سؤال مطرح شده این است که چرا متغیرهایی مانند سیستم پاداش، نوع ساختار، سبک رهبری و سایر متغیرهایی که در سازمانهای دیگر رابطه مستقیم با توانمندی نشان داده‌اند در اینجا رابطه معناداری را نشان نداده‌اند و یا اینکه از طریق فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروانهای حج و مهارت مدیران کاروانها، رابطه غیرمستقیم نشان داده‌اند؟

با تحلیل ضمنی در می‌یابیم که متغیر ناشناخته و مؤثری می‌تواند به عنوان متغیر مداخله‌گر در تحقیق مطرح باشد. با مشاهده عینی عملیات حج و سؤال از صاحب‌نظران مدیریت حج معین شد که در مدیریت حج وجود متغیر معنویت (جو معنوی) آثار سایر متغیرها را کم‌رنگ و تضعیف کرده‌است. در واقع چنان که مطالعات هاثورن، تأثیر متغیر روابط اجتماعی را در حوزه مدیریت تعریف کرد، تحقیق حاضر نیز تأثیر متغیر معنوی (جو معنوی) را به عنوان متغیر جدید و مؤثر در مدیریت و به خصوص مدیریت دینی مطرح می‌کند. تبیین ابعاد و آثار معنویت در مدیریت می‌تواند موضوعی جذاب برای محققین بعدی باشد.



۲۲ - نتیجه گیری

بر اساس نتایج توصیفی و تحلیلی تحقیق برای تحقق توانمندی در مدیران کاروانهای حج، توجه به فرهنگ سازمانی دارای اولویت اول است. خدایاوری، خودباوری و دیگر باوری به عنوان لایه زیرین شکل‌دهی ارزشهایی چون انسجام و هماهنگی، خدمتگذاری و پرهیز از مفاسد مطرح است. باورها و ارزشها در سطح نمادهای ظاهری برای مدیران حج به شکل شناخت و رعایت مقررات و آداب و رسوم حج نمایان می‌شود. توجه به مهارتها و شخصیت مدیران کاروانها به همراه تقویت جو مثبت سازمانی حاکم بر کاروانها در ایام حج تمتع و تبدیل آن به فرهنگ سازمانی، موجب تقویت فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروانهای حج و در نهایت افزایش توانمندی مدیران کاروانها می‌گردد.

پس از فرهنگ سازمانی، مهارتهای مدیران دارای اولویت دوم است. تقویت مهارتهای سه‌گانه فنی، انسانی و ادراکی موجب رشد و بالندگی مدیران می‌گردد. برای ارتقای سطح مهارت مدیران توجه به آموزشهای بلندمدت و کوتاه‌مدت مدیریتی در سطح دانشی و مهارتی راهگشا است.

توجه به طراحی شغل به‌عنوان عامل مهم اثرگذار بر تقویت مهارتهای مدیران دارای اهمیت است. ابعاد مهم طراحی شغل مانند وضوح نقش، ارتباط با مدیران سطوح بالاتر، تنوع وظیفه، مشارکت در تصمیمات، ارزشیابی عملکرد، حمایت سرپرستان، پیشرفت شغلی، دسترسی به منابع مورد نیاز و آموزش مداوم بر اهمیت مهندسی مجدد طراحی شغل مدیران کاروانها می‌افزاید.

مدل توانمندسازی مدیران کاروانهای حج تمتع جمهوری اسلامی ایران بر اساس روش تحقیق علمی به شیوه موردکاوی به دست آمده و استفاده از آن در سایر سازمانها مستلزم آزمون مجدد مدل است.

۲۳ - منابع

- [1] Conger, J.A. & Kanungo, R.N., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice: Academy of Management Review, 13, 1988.
- [2] Thomas, K. & B., Velthouse, Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, 15, 1990.

- [3] Bowen, D.E & Lawler, E.E., Empowering Searvice Employees. Sloan Management Review, 1995.
- [4] Kanter, R.M., Power Failure in Management Circuits, Harward Business Review, 1979.
- [5] Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise, NewYork, Mc Graw-Hill, 1960.
- [6] Andrews.P.H, Herschel R.T., & Baird, J.E., Organizational Communication: Empowerment in ATechnological Society, A.I.T.B.S Publishers & Distributors (INDPA), 1997.
- [7] Bennis,W. & B., Namus, Leaders: Strategies for Taking Charge, NewYork: Harpercoll, 1985.
- [8] Kanter, R.M., The Change Masters: Innovation for Productivity in American Corporation. NewYork, Simon & Schuster, 1983.
- [9] Mc Clland, D.C., Power. The Inner Experience, NewYork, Iruington Press 1975.

[۱۰] میرزایی اهرنجانی، ح. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی، مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راههای عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی ۱۳۷۷.

- [11] Dunnette, M.D., Aptitudes, Abilities & Skills” in Dunnette, M.D., (ed) Handbook of Industrial & Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally, 1967.
- [12] Katz, R.L., Skills of An Effective Administrator, Harward Business Review (Sep-Oct), 1974.

[۱۳] رابیز، ا.پ.، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان - اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی ۱۳۷۸.

[۱۴] مورهد - گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی - معمار زاده، چ ۴، انتشارات مروارید، ۱۳۷۹.

- [15] Block, P., The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work, San Francisco, Jossey-Bass, 1987.

- [16] Hershey, G.L., & D.L., Planning and Implementing End-User Information Systems, Cincinnati, OH, South-Western, 1992.

[۱۷] اسکات ژاف. توانا سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۵.

- [18] Conger, J.A., Leadership: The Art of Empowering Others, Academy of Management Executive, Vol. III, 1989.



[۱۹] جمشیدیان، خوش اخلاق، قیاسیان، «کاربرد مدل شش وجهی در ارزیابی جو سازمانی»، دانش مدیریت، ش ۳۶-۳۵، ۱۳۷۶.

[20] Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass Inc, 1985.

[۲۱] فرهنگی، ع.ا.، «نظری به فرهنگ»، نامه فرهنگ، س ۸، ش ۱، تابستان ۱۳۷۷.

[۲۲] عالیخانی، م. «حج و زیارات، انتقال تشکیلات مدیریتی، خط مشی‌ها و وظایف»، نشریه میقات حج، س ۵، ش ۲۰، تابستان ۱۳۷۶.

[۲۳] مؤسسه مطالعات و تحقیقات شفق، «مطالعه و بررسی روشهای اجرایی بهینه امور حج با توجه به سیاستهای آزاد سازی و خصوصی سازی»، ۱۳۷۲.