

## ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)

محمدباقر نوبخت

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران [omumi@csr.ir](mailto:omumi@csr.ir)

محمد مهدی مظاهری

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی [mmmazaheri@cul.iau.ir](mailto:mmmazaheri@cul.iau.ir)

مینا اصفهانی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران [minaefehani@yahoo.com](mailto:minaefehani@yahoo.com) (مسئول مکاتبات)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی کارکنان در راستای اهداف سازمانی است. در این پژوهش تلاش شده است تا با یک رویکرد کاربردی به مفهوم توانمندسازی کارکنان به توضیح و تبیین ابعاد این مفهوم پرداخته و ابعاد، مؤلفه‌های توانمندسازی را در سازمان‌های فرهنگی در قالب یک مدل مفهومی معرفی نماییم.

**روش پژوهش:** از نظر هدف، با توجه به اینکه نتایج این پژوهش می‌تواند در ارتقای توانمندی کارکنان سازمان‌های فرهنگی به کار رود، تحقیق از نوع کاربردی است؛ و از نظر روش گردآوری اطلاعات، پیمایشی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های حاصل از اجرای آزمون t نشان می‌دهد، وضعیت مؤلفه‌های راهبردهای اجرایی، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران از نظر نمونه مورد پژوهش در حد ضعیفی قرار دارد؛ و مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی و ماهیت شغل از نظر نمونه مورد پژوهش در حد مطلوبی قرار دارد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان می‌دهد: بین تمام متغیرها، همبستگی معناداری وجود دارد؛ لذا مفروضه رابطه خطی بین متغیرها تایید می‌شود. علاوه بر همبستگی معنادار، هیچ کدام از ضرایب بالاتر از ۰/۹ نیست و این بدان معنا است که بین متغیرها واریانس مشترک زیادی وجود نداشت لذا در تحلیل از آن‌ها استفاده شد. بالاترین میزان همبستگی مربوط به رابطه بین ساختار سازمانی و ماهیت شغل است.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، منابع انسانی، سازمان، آموزش، مدیریت

## مقدمه

استعدادها و ضعف‌های بالقوه کارکنان و همچنین تشخیص نادرست مدیران و سرپرستان از کیفیت و کمیت عملکرد کارکنانشان می‌باشد. به عبارت دیگر یکی از بدترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و خلاقیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در صورتی که استعدادها و نقاط قوت در مقابل کاستی‌ها و نقاط ضعف کارکنان به درستی تشخیص داده نشود، نه تنها نتایج ارزیابی عملکرد در مورد کارکنان توانا و کوشا، منفی خواهد بود بلکه جهت رفع نقاط ضعف کارکنان نیز تمهیدات لازم در نظر گرفته نشده و در نتیجه نوعی رخوت و سستی در سازمان حاکم خواهد شد زیرا کارکنان مستعد و توانا از کار دلسرد شده و کارکنان ضعیف نیز هیچ‌گونه پیشرفتی نخواهند کرد.

از سوی دیگر امروزه سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع تکنولوژی متأثر هستند و برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند دگرگونی‌هایی، هم سو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان بوجود آورند، زیربنا و نقطه شروع این تغییر و تحول، توانمندسازی و به‌کارگیری صحیح منابع انسانی می‌باشد.

لذا وجود منابع انسانی کارا، خلاق و توانا جهت حفظ پایداری سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری آن‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد به همین سبب توانمندسازی منابع انسانی موجب افزایش قابلیت و شایستگی افراد و بهبود عملکرد آن‌ها شده و سبب آزادسازی و بالفعل درآوردن نیروهای نهفته آنان در راستای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز در سازمان‌ها خواهد گردید. (سلیمیان ۱۳۸۸).

همچنین از آنجا که سازمان‌های فرهنگی به دلیل نوع ساختار، و ماهیت ویژه خود و همچنین تنوع فرهنگی در جامعه بیش از سایر سازمان‌ها در جامعه جهت ایفای نقش موثر در برنامه‌های توسعه فرهنگی، نیازمند نیروی انسانی آگاه، توانا، و خلاق بوده و

در جهان رقابتی امروزی، یکی از عوامل مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر، انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. در عصر حاضر، بنا به اقتضاء و ضرورت محیط، سازمان‌ها باید دائماً در حال نوآوری باشند زیرا اکنون سازمانی موفق است که بتواند در عرصه‌ی رقابت، تکنولوژی جدیدتری را به بازار عرضه کند و این ویژگی خاص منابع انسانی دانش محور است و آن‌ها قادرند نوآوری کنند. فراهم بودن زمینه‌های مناسب برای تعامل افکار و کسب تجربیات نو برای دانشگران مهم‌ترین شرط رشد سرمایه‌ی دانایی در جوامع و سازمان‌های امروزی است. (ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴)

به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می‌باشد. (نکویی مقدم و ملایی فرد ۱۳۸۸).

در کشور ما نیز هر چند که توسعه کیفی و کمی فناوری به وسعت کشورهای پیشرفته صنعتی نبوده است، اما نسبت به گذشته افزایش چشمگیری داشته است. این افزایش که به تدریج با ارتقای کیفیت منابع انسانی و مبدل ساختن آن‌ها به دانشگران توأم بوده است می‌تواند بستر ساز جهش مطلوب اقتصادی، فرهنگی باشد که شرط آن، استفاده بهینه از این نیروهاست.

## بیان مسئله

یکی از مشکلات عمده سازمان‌های ما در زمینه منابع انسانی، شناخت ناکافی و ناقص آن‌ها از

بنابراین برای تحقق این مهم و همچنین استفاده بهینه از کارکنان، می‌بایست شیوه‌هایی را برای کشف شایستگی افراد، و به حداکثر رساندن فرصت برای افراد ذی‌صلاح جهت اثرگذاری در تمام جنبه‌های کاری سازمان را ایجاد نمود. سازمان‌های ما نیازمند این هستند که به ورای مفهوم توانمندسازی که روی توزیع نفوذ، تمرکز دارد، حرکت کنند.

با نگرش به مطالب آورده شده مسئله اساسی این پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود: چگونه می‌توان الگویی همه جانبه و یکپارچه در زمینه توانمندسازی منابع انسانی طراحی نمود تا با هماهنگی با اهداف سازمان‌های فرهنگی، علاوه بر رفع مشکلات و مسائل کارآمدی در راستای بهبود مستمر و افزایش توانمندسازی نیروی انسانی گام برداشت لذا در این تحقیق، ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای تأثیرگذار در قالب الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی توضیح داده می‌شود.

#### تاریخچه توانمند سازی منابع انسانی

تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمند سازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطاء یا در نقش سازمانی او دیده شود. این واژه به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. (بابایی ۱۳۸۱).

توانمند شدن در رشته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته و حتی قرون گذشته بر می‌گردد. در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمند سازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عنوان تیم سازی مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد. (হারدی<sup>۲</sup> ۱۹۹۸).

توانمندسازی نیروی انسانی در این سازمان‌ها به عنوان یکی از عوامل موفقیت می‌تواند ابزاری جهت شکوفایی، تقویت و بسط دانش و بصیرت افراد مورد تاکید قرار گیرد. (بلانچارد ۱۹۹۹).

به نظرمی رسد بخشی از ناکارآمدی سازمان‌های فرهنگی کشور به علت فقدان منابع انسانی توانمند و متخصص می‌باشد. در این سازمان‌ها کارکنان منتظر هستند که، مافوق تصمیم بگیرد، که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارا بوده و در برابر آن مسئول است. به عبارت دیگر همواره منتظر کسب تکلیف هستند، و در مواقع برخورد با مسائل قادر نیستند، فرصت‌های محتمل را شناسایی کنند. انتظار دارند تلاش‌هایی در جهت دستیابی به اجماع نظر صورت گیرد اما اگر در این خصوص با شکست مواجه شوند به اختیارات سلسله مراتبی متوسل شوند. از سوی دیگر به هنگام تصمیم‌گیری قادر به ارائه راه حل‌های یک بار مصرف هستند اما برای سیستماتیک نمودن آن‌ها با مشکل مواجه می‌شوند بنابراین به شدت به سیستم‌های موجود، متکی بوده حتی اگر این سیستم‌ها کارایی خود را از دست داده باشند (حسن پور ۱۳۸۸).

لذا از آنجایی که این سازمان‌ها، سازمانی یادگیرنده، پویا، و تأثیر گذار بر رفتارها و هنجارهای آشکار و نهان همه جانبه اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی آحاد جامعه است، ماهیت فعالیت‌ها و اهداف آن، ارتقای روحیه خلاقیت، شکوفایی و بروز استعدادها، بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی، تخصصی و تعیین راهبردهایی در دست یابی به تعالی و توسعه فرهنگی می‌باشد.

همه موارد ذکر شده، شواهدی است که نشان می‌دهد سازمان‌های فرهنگی از برنامه‌های توانمندسازی مناسبی برخوردار نبوده و یا لاقبل‌الگویی که چگونگی توانمندسازی منابع انسانی را متناسب با شرایط و فرهنگ سازمانی توضیح دهد، مطرح نشده است.

وقتی با مفهوم «مشتری پادشاه است» ترکیب شد، زمینه نظریات جاری توانمندسازی را ایجاد کرد. نکته قابل توجه در این زمینه این بود که سازمان‌های موفق بر روی «مدیریت فرهنگ»<sup>۹</sup> متمرکز بوده‌اند (رمضانی ۱۳۷۷).

### تعاریف و مفاهیم توانمندسازی

در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی، بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است. ایجاد این واژه با تحول و ایجاد زمینه‌های نو در مدیریت منابع انسانی<sup>۱۰</sup> (HRM) و توسعه منابع انسانی مرتبط می‌باشد. (ویلسون<sup>۱۱</sup> ۱۹۹۶).

واژه «توانمندسازی»<sup>۱۲</sup> در فرهنگ آکسفورد، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت و توانا شدن معنی شده است. در فرهنگ و بستر از توانمندسازی به عنوان تفویض اختیارات یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. (منوریان ۱۳۸۷).

اگر از توانمندسازی به مفهوم قدرت بخشیدن تعبیر شود، به این معنا است که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر اساس ناتوانی<sup>۱۳</sup> و درماندگی<sup>۱۴</sup> خود چیره شوند. همچنین بدین معنی است که انگیزه درونی را برای انجام یک وظیفه بسیج کنیم.

توانمندسازی افراد به صورت ترغیب بر آنان تأثیر می‌گذارد، یعنی این که فرصت‌هایی برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و آن‌ها را به عمل برسانند. (اسمیت<sup>۱۵</sup> ۲۰۰۰).

در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. توانمندسازی، طراحی و سازمان به نحوی است که افراد نیروی محرکه اصلی به شمار می‌روند. در این روش کارکنان ضمن کنترل خود

توانمند سازی در دوران نهضت روابط انسانی مورد توجه طیف وسیعی از صاحب‌نظران قرار گرفت و مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمندسازی کارکنان به عنوان یک هدف مهم و حیاتی در سازمان مطرح گردید. توانمندسازی به عنوان ایده ای مرتبط با عملکرد سازمان، آشکارترین ریشه‌هایش را در نظریه X و Y مک گریگور (۱۹۶۰) در کتاب «چهره انسانی سازمان» دارد. این نظریه مبتنی بر ایجاد شرایطی برای حرکت افراد به سمت کسب اهداف به جای سرپرستی و هدایت تلاش‌هایشان می‌باشد.

شرکت در تصمیم‌گیری کارکنان، ارتباطات رو به بالا، توجه به پیشنهادات کارکنان، اعطاء مسئولیت‌های بزرگ‌تر به افراد، تعهد مدیر به خود شکوفایی کارکنان، توجه به غنای شغلی و توسعه شغلی کارکنان از مسائل مورد توجه در این دوره‌ی زمانی بود. (همان: ۲۵)

این اصطلاح در دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به سرعت به عنوان موضوع روز مطرح گردید و توسط نظریه‌پردازانی چون کانگر و کانگو<sup>۳</sup> (۱۹۸۵)، اسپریتزر<sup>۴</sup> (۱۹۹۵)، توماس و ولتهوس<sup>۵</sup>، کنت بلانچارد<sup>۶</sup>، جان پی کارلوس<sup>۷</sup> و راندلف<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) گسترش یافت.

در اواخر دهه‌ی ۹۰ میلادی بود که توانمند سازی در شکل جدیدش پدیدار شد. در این مفهوم توانمندسازی در زمینه سیاسی و کسب و کار خاصی در نظر گرفته می‌شود. منطق بنگاه که جایجایی به حقوق سیاسی در اروپای غربی و آمریکا را نشان می‌داد، زیربنای رویکرد جدید مدیریت قرار می‌گرفت. پیام اصلی این بود که نیاز به حرکت از مدل‌های عقلایی محض که توسط حسابداران و مهندسان به اجرا درمی‌آمد به سوی مدل‌های حسی ساده‌تر مدیریت «بهره‌وری از طریق کارکنان» و «خود مختاری و کارآفرینی» فلسفه جدیدی را جمع بندی نمود که

رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمان‌ها از کارکنانشان شده است. تحت این شرایط، نه تنها سلسله‌مراتب دستوری-کنترلی مناسب نخواهد بود، بلکه برعکس، کارکنان باید بیاموزند ابتکار عمل داشته، خلاق باشند. در درون تیم‌های خود گردانی که برای انجام وظایف سستی مدیران (از قبیل بودجه‌بندی، پاداش، کنترل کیفیت، استخدام و ...) توانمند شده‌اند به خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری برای اقداماتشان پذیرند (مک کبی<sup>۲۲</sup>، ۱۹۹۹)

۳) *ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها:*

در شکل سستی که سازمان‌ها دارای ساختار سلسله‌مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم هستند تغییرات به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن‌آوری‌های نوین از ویژگی‌های آن‌ها به شمار می‌آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز، باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است (پترسون و همکاران، ۲۰۰۶).

#### پیشینه پژوهش

مقاله‌ای تحت عنوان «استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی در پروژه‌های توسعه» توسط آقایان پیام فرجی لاهیجانی و همکارانشان در سال ۲۰۱۲ در مجله علمی تخصصی به چاپ رسیده است. در این مقاله توانمندی منابع انسانی مهم‌ترین عامل برای بقا و حیات هر پروژه می‌باشد، و حتی رشد اقتصادی پروژه‌ها مدیون توانمندی کارکنان آن می‌باشد. توانمندسازی منابع انسانی یک ابزار مدیریتی لازم و ضروری است که می‌تواند برای اداره آن و به منظور بالا بردن سطح کارایی پروژه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در این تحقیق توانمندسازی را می‌توان به عنوان یکی از نتایج سه جریان مهم ذکر شده در آن به حساب آورد:

آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز دارا می‌شوند. بلانچارد<sup>۱۶</sup> توانمندسازی نیروی انسانی را این گونه بیان می‌کند:

«توانمندسازی نیروی انسانی عبارت است از آزاد کردن قدرت افراد که به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب آن قدرت هستند». (لیترل<sup>۱۷</sup> ۲۰۰۷).

وتن و کمرون معتقدند: «توانمندسازی نیروی انسانی، قدرت بخشیدن و کمک به افراد است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند.» (ماتیو، لینی<sup>۱۸</sup> ۱۹۹۸)

توماس و ولتهوس (۱۹۹۵) توانمندسازی را به عنوان افزایش انگیزش درونی و وظایف در چهار مجموعه از شناخت که بیانگر جهت‌گیری فرد به نقش‌های کاری‌اش تعریف کردند چهار بعد ارزیابی، که مؤلفه‌های شناختی انگیزش درونی را تشکیل می‌دهد عبارتند از: اثر گذاری<sup>۱۹</sup>، شایستگی<sup>۲۰</sup>، معنا داری<sup>۲۱</sup>، و قدرت انتخاب (پور صفر ۱۳۸۷).

#### دلایل و ضرورت توانمندسازی کارکنان

محرک‌های محیطی متعددی وجود دارد که سازمان‌ها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده‌اند. در این میان مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱) *اثرات فن‌آوری بر محیط‌های کاری:*

رشد سریع فناوری، تمامی جوانب سازمان‌ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فن‌آوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزار تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند (اسکات، ژرف، ۱۳۸۳).

۲) *افزایش انتظارات مشتریان:*

امروزه، مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل مورد نیاز خود را به طور مستقیم و در بهترین قیمت

بررسی مفاهیم نظری، یعنی موضوع توانمندسازی کارکنان در منطقه آسیاست. اطلاعات جمع آوری شده از پرسشنامه‌های باز و گروه‌های تمرکز، بررسی کاملی از مفاهیم و روش‌های توانمندسازی مدیران هتل‌ها در محیط کار خود ارائه می‌نمایند. این تحقیق معیارهای قابل سنجشی را در ارتباط با تفاوت‌های مهم فرهنگی در زمینه درک و بکار بردن توانمندسازی کارکنان (هم در زمان تحقیق و هم در زمان عملی) را میان شرایط و موقعیت‌های مناطق غربی و آسیا در اختیار ما قرار می‌دهد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که توانمندسازی در فرهنگ‌های آسیایی، در مقایسه با توانمندسازی سازمانی در کشورهای غربی، بیشتر در ارتباط با شایستگی‌های فردی می‌باشد. این نتایج همچنین نشان می‌دهد که توانمندسازی مدیران هتل‌ها در ارتباط با میزان اعتماد فردی است که به کارکنان خود دارند.

میشرا<sup>۲۴</sup> در سال ۲۰۱۰ در پژوهشی تحت عنوان «آیا توانمندسازی ویژگی ضروری یک سازمان یادگیرنده است؟» به بررسی نقش توانمندسازی در سازمان‌های یادگیرنده؛ می‌پردازد. سؤالات این پژوهش شامل این است: که توانمندسازی چه نقشی در قابلیت سازمان‌های یادگیرنده دارد؟ و سؤال دوم: آیا توانمندسازی به عنوان ویژگی اساسی سازمان‌های یادگیرنده است؟ یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که فقط توانمندسازی با گستره تصمیم‌گیری در سازمان‌های یادگیرنده رابطه معنی‌داری دارد و باعث تسهیم قدرت نمی‌شود. بنابراین تفاوتی در الگوی توانمندسازی سازمان‌های یادگیرنده در سطح بالا یا پایین مشاهده نمی‌شود.

پژوهش دیگری تحت عنوان «بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور» توسط جهانیان (۱۳۸۵) در مقطع دکتری مدیریت آموزشی در دانشگاه

الف) گرایش مدیران پروژه به سطح مشارکت و همکاری منابع انسانی (مدیریت مشارکتی)

ب) تفویض اختیار به افراد پایین دست (تفویض قدرت و اختیار)

پ) پرداخت پاداش به منابع انسانی به خاطر موفقیت در انجام وظایف محوله (ارائه پاداش عملکردی).

مقاله دیگری تحت عنوان «جنبه‌های توانمندسازی منابع انسانی» توسط آقایان حمید توحیدی و محمدمهدی جباری در شاخه مهندسی الکترونیک و مهندسی صنعتی در گروه مدیریت صنعتی دانشگاه‌های آزاد اسلامی واحد تهران جنوب در سال ۲۰۱۱ به چاپ رسیده است. این مقاله به بیان جنبه‌های توانمندسازی منابع انسانی و موضوعات مربوط به آن مانند احساس شایستگی و لیاقت، احساس مفید بودن، احساس ارزشمند بودن، حس استقلال فردی و اعتماد می‌پردازد و نشان می‌دهد که این جنبه‌ها چگونه می‌توانند به کارکنان یک سازمان کمک کنند تا بر نگرانی‌های خود غلبه نمایند و اینکه با احساس مفید و ارزش بودن و نیز حس مالکیت و اثربخشی چگونه میزان کارایی فعالیت این گونه کارکنان بهبود می‌یابد. همچنین درمی‌یابیم که افراد توانمند، احساس کنترل فردی شدیدی بر روی کار دارند و عقیده دارند که می‌توانند بر شرایط و یا نتایج کار تأثیر گذارند. خود اثر بخشی نیز به عنوان مهم‌ترین عنصر توانمندسازی معرفی گردیده است و در حقیقت وقتی کارکنان یک سازمان خود اثربخشی را در کنار سایر مهارت‌ها و توانایی‌های خود گسترش می‌دهند احساس قدرت و اختیار می‌کنند.

همچنین در مقاله دیگری تحت عنوان «انتقال توانمندی به عنوان یک مفهوم مدیریتی در آسیا» توسط تام باوم و کاترین چئونگ<sup>۲۳</sup> در دپارتمان مدیریت منابع انسانی دانشگاه استراچلید گلاسکو در کشور انگلستان در سال ۲۰۱۲ به چاپ رسیده است. هدف این مقاله

### اهداف مشخص تحقیق

از آنجا که این پژوهش با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی انجام می‌گیرد، سعی بر این است که به مؤلفه‌های تأثیر گذار در توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی برسیم. به عبارت دیگر هدف اصلی پژوهش حاضر آن است تا از میان عوامل و متغیرهای مختلفی که می‌توانند بر توانمندسازی کارکنان تأثیر داشته باشند، عواملی را که دارای اهمیت بیشتری هستند شناسایی و رتبه بندی گردد تا مدیران سازمان‌های فرهنگی بتوانند با تقویت این عوامل به اهداف زیر دست یابند.

**اهداف آرمانی:** دستیابی به الگوی همه جانبه و یکپارچه در زمینه توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های فرهنگی برای کارآمد تر کردن سازمان‌های فرهنگی.

### اهداف کلی

- ۱) شناسایی عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان در سازمان‌های فرهنگی (سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)؛
- ۲) شناسایی شاخص‌های توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی؛
- ۳) شناسایی رابطه بین مؤلفه‌های توانمند سازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی؛
- ۴) ارائه الگویی برای توانمند سازی کارکنان سازمان‌های فرهنگی؛

### روش شناسی تحقیق

از نظر هدف، با توجه به اینکه نتایج این پژوهش می‌تواند در ارتقای توانمندی کارکنان سازمان‌های فرهنگی به کار رود، تحقیق از نوع کاربردی است. از لحاظ موقعیت انجام دادن پژوهش، تحلیلی است و از نظر روش گردآوری اطلاعات، پیمایشی است. همچنین

آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران انجام گردید این پژوهش با هدف تعیین ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه‌ی چارچوب مناسب برای مدیران مدارس کشور انجام پذیرفته است. این پژوهش طی دو مرحله به روش پیمایشی در سطح ملی اجرا گردید در مرحله نخست، ۱۰۸۸ نظر از مدیران مدارس ابتدایی، راهنمایی و رؤسای و معاونان آموزش عمومی ادارات آموزش و پرورش کشور بر اساس جدول تعیین حجم مورگان با روش تصادفی طبقه ای انتخاب و نسبت به تکمیل پرسشنامه شماره یک اقدام نمودند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که این چارچوب بر اساس رویکرد ارتباطی، انگیزش شناختی و فراشناختی تنظیم گردیده است و در آن ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی در هر رویکرد مورد توجه و بررسی واقع شده است و نهایتاً رویکرد ارتباطی با ۷۰٪ درجه اهمیت سپس رویکرد شناختی و فراشناختی با ۶۶٪ و رویکرد انگیزشی با ۶۲٪ درجه اهمیت در این چارچوب مورد تأیید واقع شده است.

در مقاله‌ای که تحت عنوان «مدیریت تحول در سازمان‌های هزاره، سوم با تمرکز بر توانمندسازی کارکنان» توسط جلالی (۱۳۸۷) عضو هیئت علمی دانشگاه واحد بندر انزلی ارائه شده برنامه‌های توانمندسازی کارکنان حاصل رو برآیند سه جریان اصلی در سازمان است: مدیریت مشارکتی: تفویض اختیار و پاداش مبتنی بر عملکرد. در این مقاله از جمله عوامل اقتضایی مؤثر بر مدیریت مشارکتی را اقتضات روانی شامل ارزش‌ها، گرایش‌ها و انتظارات اعضا سازمان می‌داند. پاداش مبتنی بر عملکرد نیز نقش مهمی در فرایند توانمندسازی کارکنان ایفاء می‌کند. پاداش‌ها به ویژه آن‌هایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند به افراد احساس شخصیت داده و آن‌ها را بر می‌انگیزانند تا از پتانسیل‌هایشان برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند.

پژوهش و پس از انجام روایی سازه‌ای (تحلیل عاملی)<sup>۲۵</sup> تعداد گویه‌ها در سه مرحله (حذف مرحله به مرحله سوا لاتی که همپوشانی داشتند) به ۵۴ گویه در شش بعد کاهش یافت.

با توجه به روش تحلیل اطلاعات از نوع همبستگی می‌باشد و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به دسته بندی متغیرهای تعیین شده در مدل تحقیق می‌پردازد.

### پایایی ابزار

با توجه به سنجش متغیرهای پژوهش به کمک مقیاس لیکرت، پایایی پرسشنامه‌ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. پایایی پرسشنامه توانمندسازی منابع انسانی پس از توزیع در یک نمونه ۳۰ نفری از کارکنان و مدیران به شرح جداول زیر بدست آمده است:

### پایایی ابزار پژوهش

جدول شماره ۱

گویه‌ها	آلفای کرونباخ
راهبردهای اجرایی	۰/۸۷۲
ویژگی‌های فردی	۰/۸۵۵
حمایت مدیران	۰/۹۴۵
فرهنگ سازمانی	۰/۸۹۵
ماهیت شغل	۰/۹۱۰
ساختار سازمانی	۰/۸۳۹

همان‌گونه که از نتایج حاصل از اجرای آزمون پایایی مشاهده می‌شود، در مورد تمامی مؤلفه‌های شش‌گانه پایایی محاسبه شده بالاتر از حداقل ۰.۷ محاسبه شده است که در حد قابل قبولی است.

### آزمون‌های آماری

#### ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان کدامند؟

همان‌گونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، نتایج دو آزمون KMO و بارتلت برای انجام تحلیل عاملی برای داده‌های تحقیق بسیار مناسب بوده است. زیرا مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۸۸۱ است. مقادیر

### جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه مورد پژوهش در این تحقیق شامل دو گروه: گروه اول شامل ۳۰ نفر از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی (جهت تایید مؤلفه‌های پژوهش و تایید مدل نهایی) و گروه دوم: شامل کلیه روسا، معاونین، مدیران ارشد، میانی و پایه و کلیه کارکنان سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران و سازمان‌های تابعه با جمعیتی برابر ۱۴۱۸ نفر می‌باشد، که مطابق جدول مورگان حداقل ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه مورد پژوهش مورد نیاز است. که با در نظر گرفتن ۲۰٪ احتمال عدم بازگشت پرسشنامه‌ها تعداد ۳۶۷ پرسشنامه توزیع و در این میان ۳۲۹ پرسشنامه به صورت کامل به محقق عودت داده شد.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این تحقیق از ابزار پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک استفاده گردیده است. جهت گردآوری اطلاعات نیز از یک پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه محقق ساخته ۵۴ گویه‌ای را در بر می‌گیرد. طیف بکار رفته در این پرسشنامه‌ها، طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرتی می‌باشد. که بر اساس گزینه‌های خیلی کم تا خیلی زیاد تقسیم بندی شده است.

### روایی و پایایی ابزار

#### روایی ابزار

روایی بکار رفته در این پژوهش روایی سازه ای است. در این روش ابتدا پرسشنامه محقق ساخته ۹۴ گویه‌ای پس از توزیع اولیه در یک نمونه ۸۰ نفره مورد



سؤال اندازه‌گیری شده در پرسشنامه، ارزش ویژه شش عامل بیشتر از یک است، از این رو، در مجموع با استفاده از چرخش متعامد از نوع وریماکس<sup>۲۶</sup> شش عامل استخراج شده است. ارزش ویژه عامل اول ۱۱/۰۳۸ و ارزش عامل دوم ۳/۲۲۰ و ارزش عامل سوم نیز ۲/۷۸۸ و ارزش عامل چهارم ۱/۸۰۸، ارزش عامل پنجم ۱/۳۴۸ و ارزش عامل ششم ۱/۱۷۸ است. این شش عامل بر روی هم ۶۴/۷۹۰ درصد از واریانس توانمندسازی را تبیین می‌کند.

جدول شماره ۳ ارزش‌های ویژه پرسشنامه

توانمندسازی

عاملها	ارزش ویژه	درصد واریانس تبیین شده	درصد تجمعی واریانس تبیین شده
۱	۱۱/۰۳۸	۳۳/۴۴۹	۳۳/۴۴۹
۲	۳/۲۲۰	۹/۷۵۸	۴۳/۲۰۷
۳	۲/۷۸۸	۸/۴۵۰	۵۱/۶۵۶
۴	۱/۸۰۸	۵/۴۷۹	۵۷/۱۳۵
۵	۱/۳۴۸	۴/۰۸۵	۶۱/۲۲۰
۶	۱/۱۷۸	۳/۵۷۰	۶۴/۷۹۰

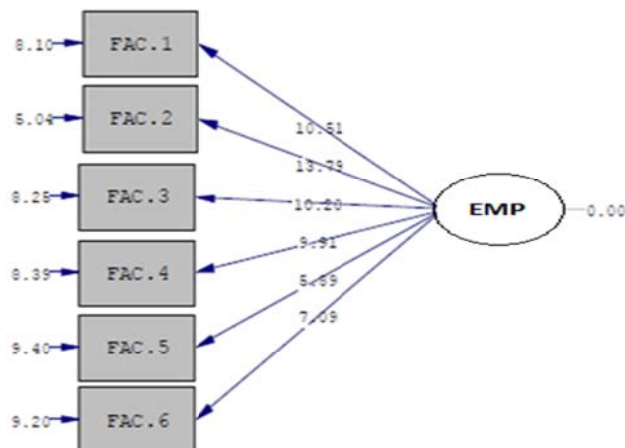
بالای ۰/۷ این شاخص، کفایت نمونه را برای به کار بردن تحلیل عاملی نشان می‌دهد. آزمون بارتلت نیز همبستگی بالای بین متغیرها (غیر واحد بودن ماتریس همبستگی) و در نتیجه مناسب بودن این روش را نشان می‌دهد. میزان سطح معنی‌داری این آزمون ۰/۰۰۰ است. بنابراین می‌توان گفت داده‌ها از تناسب مورد قبولی برای آزمون تحلیل عامل برخوردارند.

جدول ۲: ضریب کفایت نمونه‌گیری و آزمون کرویت و بارتلت برای پرسشنامه توانمندسازی

کفایت نمونه‌گیری کایزر، میر، اولیکن (KMO)	۰/۸۸۱
آزمون کرویت بارتلت	۳۹۹۰/۸۸۶
درجه آزادی	۹۵
معنی‌داری	۰/۰۰۰

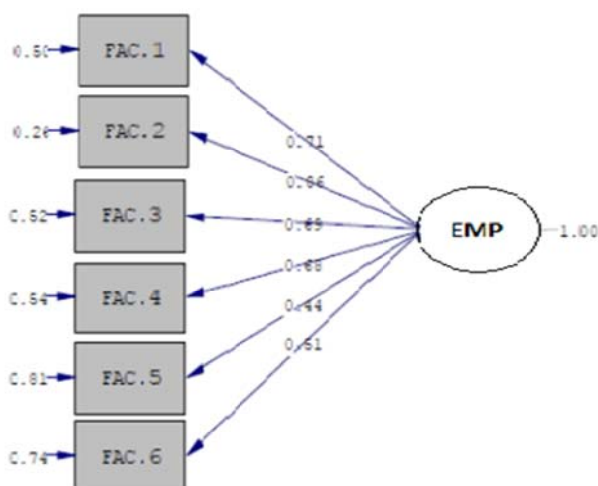
در این تحلیل برای گزینش تعداد عامل‌ها، از ارزش ویژه کمک گرفته شده است. ارزش ویژه، مقدار واریانس از کل آزمون‌ها است که توسط عوامل استخراج می‌شود. بر مبنای این معیار، حداقل ارزش ویژه جهت انتخاب عامل، بزرگ‌تر از یک می‌باشد. همان‌گونه که در جدول زیر ملاحظه می‌شود از ۵۴

نمودار ۱: مدل اندازه‌گیری توانمندسازی با استفاده تحلیل عاملی تأییدی در حالت اعداد معناداری



Chi-Square=89.38, df=9, P-value=0.00000, RMSEA=0.016

نمودار شماره ۲ مدل اندازه‌گیری توانمندسازی با استفاده تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=89.38, df=9, P-value=0.00000, RMSEA=0.016

آمده معنادارند. زیرا مقدار آزمون معناداری  $\chi^2(t)$  تک تک آن‌ها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است.

خروجی بعدی لیزرل (نمودار پایین) مدل اندازه‌گیری توانمندسازی را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. با توجه به نتایج این نمودار، چون مقدار RMSEA نیز کوچک‌تر از ۰/۸ می‌باشد. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت، مدل از برازش مناسبی برخوردار است.<sup>۲۸</sup>

محاسبه شاخص‌های مناسب مدل اندازه‌گیری توانمندسازی (با شش مؤلفه مورد بررسی) نشان می‌دهد که مدل بدست آمده از تحلیل عاملی تأییدی از برازش خوبی برخوردار است و لذا می‌توان از این مدل شش مؤلفه ای برای اندازه‌گیری توانمندسازی از طریق جامعه مورد پژوهش استفاده نمود.

در جدول شماره ۴ نیز سهم هر عامل و گویه‌های آن گزارش شده است. با توجه به بار عاملی هر عامل و ادبیات موضوع توانمندسازی و محتوای گویه‌های پرسشنامه، عامل‌های به دست آمده را به این صورت می‌توان نام‌گذاری کرد: عامل اول: راهبردهای اجرایی، عامل دوم: ویژگی‌های فردی، عامل سوم: حمایت مدیران، عامل چهارم: فرهنگ سازمانی، عامل پنجم: ماهیت شغل و عامل ششم: ساختار سازمانی.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر توانمندسازی

نمودار زیر مدل اندازه‌گیری شایستگی‌های عمومی مدیریت در حالت اعداد معنادار را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی این نمودار، تمامی ضرایب بدست

جدول شماره ۴ شاخص‌های برازش مدل به کمک نرم افزار معادلات ساختاری

ردیف	شاخص مناسب مدل	ارزش‌های مورد انتظار (سفارش شده)	ارزش‌های محاسبه شده مدل
۱	aGFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۷
۲	IFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۱
۳	CFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۵
۴	RMSEA	پایین‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۱۶
۶	$\chi^2$	در حجم نمونه زیاد همیشه معنادار است	

جدول شماره ۵

سطح اطمینان ۹۵٪	اختلاف میانگین		سطح معنی داری	نظری	t	
	کمینه	بیشینه				
	-۱/۲۴۲۲	-۰/۷۹۹۲۱	۰/۰۸۷	۲۵۳	-۳/۵۵۳	راهبردهای اجرایی
	۰/۶۹۲۳	۱/۷۲۹۶۴	۰/۰۰۱	۳۰۶	۳/۲۸۱	ویژگی‌های فردی
	-۲/۵۴۰۶	-۱/۱۰۴۳۸	۰/۱۳۱	۲۹۶	-۱/۵۱۳	حمایت مدیران
	-۳/۱۱۰۰	-۲/۲۱۳۸۲	۰/۰۵۴	۳۰۳	-۴/۸۶۱	فرهنگ سازمانی
	۰/۷۸۴۳	-۸۴۵۳۹	۰/۰۰۰	۳۰۳	۳/۴۲۲	ماهیت شغل
	۱/۵۷۰۷	-۱/۰۰۰	۰/۲۰۴	۲۹۷	-۳/۴۴۸	ساختار سازمانی

این ضریب استاندارد و حمایت مدیران به میزان ۹۱٪ در تبیین واریانس الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی نقش دارد. به عبارت دیگر با هر تغییر در واریانس حمایت مدیران به اندازه ۹۱٪ در واریانس توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی تغییر ایجاد می‌گردد.

#### تأثیر مستقیم ماهیت شغل بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی

با توجه به موارد ارائه شده در جدول (۷)، نشان دهنده ضریب استاندارد مربوط به اثر مستقیم ماهیت شغل بر توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد. بر اساس این ضریب استاندارد ویژگی‌های فردی به میزان ۹۲٪ در تبیین واریانس الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی نقش دارد. به عبارت دیگر با هر تغییر در واریانس ماهیت شغل به اندازه ۹۲٪ در واریانس توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی تغییر ایجاد می‌گردد.

#### وضعیت مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی منابع

##### انسانی سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران:

نتایج حاصل از اجرای آزمون t نشان می‌دهد، وضعیت مؤلفه‌های راهبردهای اجرایی، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران از نظر نمونه مورد پژوهش در حد ضعیفی قرار دارد؛ و مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی و ماهیت شغل از نظر نمونه مورد پژوهش در حد مطلوبی قرار دارد. در ادامه در توضیح بیان رابطه میان مؤلفه‌های مذکور و توانمندسازی منابع انسانی از ماتریس همبستگی و کوواریانس متغیرهای نهفته پژوهش استفاده می‌شود.

#### تأثیر مستقیم حمایت مدیران بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی

با توجه به موارد ارائه شده در جدول (۶)، نشان دهنده ضریب استاندارد مربوط به اثر مستقیم حمایت مدیران بر توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد. بر اساس

جدول ۶: اثرات مستقیم متغیر حمایت مدیران بر توانمندسازی منابع انسانی در الگوی مفروض نهایی

نهفته برونزا	نهفته درونزا	پارامتر استاندارد $\beta$	خطای معیار	$t (< 0.05p)$
حمایت مدیران	توانمندسازی منابع انسانی	۰/۹۱	۰/۱۷	۲۰/۹۱

جدول ۷: پارامترهای اثرات مستقیم متغیر ماهیت شغل بر توانمندسازی منابع انسانی در الگوی مفروض نهایی

نهفته برونزا	نهفته درونزا	پارامتر استاندارد $\beta$	خطای معیار	$t (< 0.05p)$
ماهیت شغل	توانمندسازی منابع انسانی	۰/۹۲	۰/۱۵	۲۱/۵۶

جدول ۸: پارامترهای اثرات مستقیم متغیر ویژگی‌های فردی بر توانمندسازی منابع انسانی در الگوی مفروض نهایی

ن هفته پرونزا	ن هفته درونزا	پارامتر استاندارد $\beta$	خطای معیار	$t (<0.05p)$
ویژگی‌های فردی	توانمندسازی منابع انسانی	۰/۷۷	۰/۴۱	۱۵/۹۷**

توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی تغییر ایجاد می‌گردد.

تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی

با توجه به موارد ارائه شده در جدول (۱۰) نشان دهنده ضریب استاندارد مربوط به اثر مستقیم فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد. بر اساس این ضریب استاندارد را فرهنگ سازمانی به میزان ۰/۹۲. در تبیین واریانس الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی نقش دارد. به عبارت دیگر با هر تغییر در واریانس فرهنگ سازمانی به اندازه ۰/۹۲. در واریانس توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی تغییر ایجاد می‌گردد.

تأثیر مستقیم ساختار سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی

با توجه به موارد ارائه شده در جدول (۱۱) نشان دهنده ضریب استاندارد مربوط به اثر مستقیم ساختار سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد. بر اساس این ضریب استاندارد ساختار سازمانی به میزان ۰/۸۷. در تبیین واریانس الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی نقش دارد. به عبارت دیگر با هر تغییر در واریانس ساختار سازمانی به اندازه ۰/۸۷. در

تأثیر مستقیم ویژگی‌های فردی بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی

با توجه به موارد ارائه شده در جدول (۸)، نشان دهنده ضریب استاندارد مربوط به اثر مستقیم ویژگی‌های فردی بر توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد. بر اساس این ضریب استاندارد ویژگی‌های فردی به میزان ۰/۷۷. در تبیین واریانس الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی نقش دارد. به عبارت دیگر با هر تغییر در واریانس ویژگی‌های فردی به اندازه ۰/۷۷. در واریانس توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی تغییر ایجاد می‌گردد.

تأثیر مستقیم راهبردهای اجرایی بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی

با توجه به موارد ارائه شده در جدول (۹)، نشان دهنده ضریب استاندارد مربوط به اثر مستقیم راهبردهای اجرایی بر توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد. بر اساس این ضریب استاندارد راهبردهای اجرایی به میزان ۰/۳۵. در تبیین واریانس الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی نقش دارد. به عبارت دیگر با هر تغییر در واریانس راهبردهای اجرایی به اندازه ۰/۳۵. در واریانس

جدول ۹: پارامترهای اثرات مستقیم متغیر راهبردهای اجرایی بر توانمندسازی منابع انسانی در الگوی مفروض نهایی

ن هفته پرونزا	ن هفته درونزا	پارامتر استاندارد $\beta$	خطای معیار	$t (<0.05p)$
راهبردهای اجرایی	توانمندسازی منابع انسانی	۰/۳۵	۰/۸۸	۵/۶۷**

جدول ۱۰: پارامترهای اثرات مستقیم متغیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی در الگوی مفروض نهایی

ن هفته پرونزا	ن هفته درونزا	پارامتر استاندارد $\beta$	خطای معیار	$t (<0.05p)$
فرهنگ سازمانی	توانمندسازی منابع انسانی	۰/۹۲	۰/۱۵	۲۱/۳۳**

جدول ۱۱: پارامترهای اثرات مستقیم متغیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی در الگوی مفروض نهایی

ن هفته برونزا	ن هفته درونزا	پارامتر استاندارد $\beta$	خطای معیار	t
ساختار سازمانی	توانمندسازی منابع انسانی	۰/۸۷	۰/۲۱	۱۹/۲۷**

واریانس توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی تغییر ایجاد می‌گردد. بنابراین بر اساس این مدل فرضیه‌های پژوهشی با استفاده از پارامترهای استاندارد و میزان تأثیر گذاری هر یک از این عوامل در الگوی مفروض ارایه می‌گردد.

داده‌های قطر و بالای ماتریس، کوواریانس و زیر قطر ماتریس، همبستگی بین متغیرهای برونزا و درونزای پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد بین تمام متغیرها، همبستگی معناداری وجود دارد؛ لذا مفروضه رابطه خطی بین متغیرها تایید می‌شود. علاوه بر همبستگی معنادار، هیچ‌کدام از ضرایب بالاتر از ۰/۹ نیست و این بدان معنا است که بین متغیرها واریانس مشترک زیادی وجود ندارد و می‌توان در تحلیل از آن‌ها استفاده نمود. بالاترین میزان همبستگی مربوط به رابطه بین ساختار سازمانی و ماهیت شغل است ( $r = ۰/۸۵۷$ ).

منافعی کسب می‌کنند که افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود کیفیت کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی و آمادگی برای رقابت از جمله این منافع هستند.

توانمند سازی کارکنان دارای اهمیت و ضرورت است، زیرا استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و هم سویی با سازمان خواهد شد. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقاء توانمندی‌های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمند سازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. آنچه امروزه باعث پیشی گرفتن سازمان‌ها از یکدیگر شده است، استفاده از تکنیک‌ها و فناوری‌های جدید نیست، بلکه داشتن کارکنان توانا است که بتواند در مراحل گوناگون، خود و در نتیجه سازمان را با موقعیت‌های متفاوت سازگار کرده و از روش‌های جدید با استفاده از خلاقیت‌هایشان استفاده نمایند.

ماده‌های قطر و بالای ماتریس، کوواریانس و زیر قطر ماتریس، همبستگی بین متغیرهای برونزا و درونزای پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد بین تمام متغیرها، همبستگی معناداری وجود دارد؛ لذا مفروضه رابطه خطی بین متغیرها تایید می‌شود. علاوه بر همبستگی معنادار، هیچ‌کدام از ضرایب بالاتر از ۰/۹ نیست و این بدان معنا است که بین متغیرها واریانس مشترک زیادی وجود ندارد و می‌توان در تحلیل از آن‌ها استفاده نمود. بالاترین میزان همبستگی مربوط به رابطه بین ساختار سازمانی و ماهیت شغل است ( $r = ۰/۸۵۷$ ).

### خلاصه پژوهش

توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی که از آن استفاده نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که، سازمان‌ها از انجام فرایند توانمندسازی

جدول ۱۲: ماتریس همبستگی و کوواریانس متغیرهای هفته پژوهش

متغیرهای هفته	۱	۲	۳	۴	۵	۶
حمایت مدیران	1	838**	744**	335**	857**	772**
ماهیت شغل	838**	1	710**	316**	839**	857**
ویژگی‌های فردی	744**	710**	1	331**	721**	618**
راهبردهای اجرایی	335**	316**	331**	1	354**	286**
فرهنگ سازمانی	857**	839**	721**	354**	1	798**
ساختار سازمانی	772**	857**	618**	286**	798**	1

$p < ۰/۰۱^{**}$

## پیشنهادات

الف) پیشنهادهایی در ارتباط با ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر، پیشنهادهای زیر در جهت توانمندسازی کارکنان ارائه می‌گردد.

۱- در ارتباط با بعد راهبرد اجرایی پیشنهاد می‌گردد: مدیران عالی و میانی سازمان فرهنگی و هنری می‌توانند در قلمرو وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود در جهت توانمندسازی مدیران عملیاتی (کارکنان) اقدامات زیر را انجام دهند: برنامه‌ریزی مستمر در جهت بهبود کیفیت عملکرد سازمان، بهره‌گیری از مدیران کارآمد و اثر بخش، اعمال مدیریت مبتنی بر فرایند در سازمان، تأکید بر رضایت کارکنان و تهیه منابع مورد نیاز سازمان و تلاش در جهت تغییر و نوآوری در برنامه‌های سازمان.

۲- توسعه‌ی مشارکت کارکنان (عملیاتی) در تصمیم‌سازی مدیران عالی و میانی سازمان فرهنگی و هنری از طریق تفویض اختیارات بیشتر از سطوح عالی و میانی به سطوح اجرایی، تشکیل گروه‌های خودگردان و خود راهبر در سطوح عملیاتی از جمله راهکارهای پیشنهادی توانمندسازی کارکنان می‌باشد.

۳- در آستانه هزار سوم، دانش به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار مطرح است؛ لذا برنامه‌ریزی در جهت توزیع، ساماندهی و استفاده‌ی مؤثر از دانش در سازمان فرهنگی و هنری یکی دیگر از استراتژی‌های مورد پیشنهاد، جهت توانمندسازی کارکنان می‌باشد.

۴- الگو سازی و ارائه‌ی الگوهای موفق در قلمرو مدیریت از جمله استراتژی‌هایی است که مدیران عالی و میانی سازمان فرهنگی و هنری می‌توانند به

کمک آن نسبت به توانمندسازی کارکنان اقدام نمایند.

۵- سازمان فرهنگی و هنری به جای ایجاد واحدهای بسیاری در سطوح میانی و عالی جهت نظارت و کنترل فعالیت‌های مدیران اجرایی به قصد میج گیری که نتایج معکوسی را به دنبال خواهد داشت، می‌تواند از طریق استراتژی‌های خود مدیریتی و ساز و کارهای ایجاد انگیزه رهبری در کارکنان، تشویق و تقویت روحیه‌ی خود کنترلی، خود ارزشیابی و خود راهبری در کارکنان، شرایطی اتخاذ نماید تا کارکنان به درجه‌ای از شناخت و معرفت دست یابند تا از طریق خود آغازگری، خود مشاهده‌گری، خود کنترلی، خود تنظیم‌کنندگی، خود قضاوتی، فرمان رشد، توسعه و ارتقای توانمندی‌های خود را به دست گیرد.

در ارتباط با بعد ویژگی‌های فردی پیشنهاد می‌گردد:

۱- برنامه‌ریزی در جهت تقویت اعتماد به نفس، افزایش تعهد و وجدان کاری، ایجاد نگرش مثبت، افزایش روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری و مساعدت و همکاری از دیگر ساز و کارهایی است که به مدیران و دست‌اندرکاران سازمان فرهنگی و هنری جهت ارتقای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

۲- باور انسان نسبت به توانمندی‌های خود نقش بسیار مهمی در توانمندسازی فرد دارد این موضوع تحت عنوان خود کارآمدی و ویژگی‌های فردی مطرح است، خود کارآمدی که می‌تواند برای توانمندسازی کارکنان سازمان فرهنگی و هنری راهگشا باشد عبارتند از: تأکید بر موفقیت‌های قبلی کارکنان، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی، برانگیختگی هیجانی کارکنان و حمایت‌های عاطفی از آن‌ها.

- ۳- با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر، پیشنهاد می‌گردد که جهت برنامه‌ریزی توانمندسازی کارکنان به ویژگی‌های فردی و حمایت مدیریتی توجه بیشتر نمایند و سپس به رویکرد سازمانی و فرهنگ سازمانی.
- در ارتباط با بعد حمایت مدیران پیشنهاد می‌گردد:
- ۱- هر فردی در سازمان باید در برابر عملکرد خود پاسخگو باشد، بنابراین پاسخگویی کارکنان در برابر عملکرد خود و زیر مجموعه تحت مدیریت خود از جمله ساز و کارهایی است که در توانمندسازی مدیران سازمان مؤثر است، لذا مدیران عالی و میانی باید هم خود پاسخگو باشند و هم مدیران اجرایی را پاسخگو تربیت کنند.
- ۲- از دیگر راهکارهایی که به دست‌اندرکاران و مدیران سازمان فرهنگی و هنری جهت توانمندسازی کارکنان پیشنهاد گردد، موضوع، شفاف سازی است، مدیران اجرایی و سازمان می‌باید درک روشن و شفاف از وظایف و نقش‌های خود در سازمان و هدف‌ها و رسالت‌های سازمان داشته باشند تا بتوانند در راستای تحقق آن‌ها تلاش کنند.
- ۳- فراهم آوردن امکان استفاده مداوم کارکنان از فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهت یادگیری مستمر و توسعه دانش، مهارت‌های حرفه‌ای، ارتقای توانمندی‌های خود و انجام وظایف شغلی. داشته باشند تا بتوانند در راستای تحقق آن‌ها تلاش کنند.
- ۴- از دیگر ساز و کارهایی که موجب توانمندی کارکنان در بعد حمایت مدیریتی مطرح می‌گردد، ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد، دادن استقلال عمل به کارکنان، اعتمادسازی در روابط متقابل، تقویت احساس خود کارآمدی و تقویت روحیه‌ی خود مدیریتی در کارکنان می‌باشد.
- ۵- شناخت و ارزیابی دقیق عملکرد کارکنان و قدردانی و ارائه پاداش بر پایه عملکرد، موجب افزایش احساس تعلق کارکنان به سازمان و افزایش مسئولیت‌پذیری آن‌ها می‌گردد؛ لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان فرهنگی و هنری نظام مناسب ارزیابی عملکرد را طراحی و شاخص‌های عملکردی را تدوین و بر پایه آن عملکرد کارکنان را سنجیده و بر آن اساس نسبت به تشویق و قدردانی از کارکنان موفق اقدام کند.
- در ارتباط با بعد ماهیت شغل پیشنهاد می‌گردد:
- ۱- تقویت ابعاد سازمانی کارکنان از جمله تقویت احساس توانمندی، تقویت احساس شایستگی، تقویت احساس مؤثر بودن، توسعه و تقویت احساس حق انتخاب و تقویت و توسعه‌ی احساس معناداری در کارکنان از جمله ساز و کارهای تقویت ابعاد سازمانی کارکنان به منظور توانمند سازی آنان می‌باشد.
- ۲- از دیگر راهبردهای توانمندسازی کارکنان، به‌کارگیری و رعایت اصول روابط انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که توجه به ابعاد انگیزشی در جهت افزایش رضایت شغلی، امنیت شغلی و درک نیازهای مدیران، در توانمندسازی کارکنان بسیار مؤثر است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد مدیران عالی و میانی سازمان فرهنگی و هنری در برخورد با کارکنان و مدیران عملیاتی با تئوری‌های انگیزشی آشنا و به دنبال به کار بست آن‌ها در محیط کار خود باشند.
- در ارتباط با بعد ساختار سازمانی پیشنهاد می‌گردد: تجدید نظر در ساختار سازمانی سازمان فرهنگی و هنری، به منظور تسهیل و تسریع ارتباطات سازمانی و طراحی ساختار سازمانی پاسخگو در سازمان فرهنگی

- و هنری، از دیگر پیشنهادات پژوهشگر بر اساس نتایج تحقیقات در جهت توانمندسازی کارکنان می‌باشد.
- ۲- تهران. نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، شماره ۲.
- ۸- رضایی، بهزاد. (۱۳۷۷). مدیریت توانمند. نشر دایره.
- ۹- سلیمیان، معصومعلی. (۱۳۸۸). طراحی و تبیین الگوی مناسب در توانمندسازی منابع انسانی سماجا، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک. شماره ۱۶ سال چهارم.
- ۱۰- منوریان، عباس. (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- ۱۱- نکویی مقدم، محمود و علی ملایی فرد. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی. فصلنامه عصر مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۰ و ۱۱.
- و هنری، از دیگر پیشنهادات پژوهشگر بر اساس نتایج تحقیقات در جهت توانمندسازی کارکنان می‌باشد. در ارتباط با بعد فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌گردد: ایجاد بصیرت مشترک در کارکنان نسبت به هدف‌ها و رسالت‌های نظام اسلامی در ابعاد بین‌المللی، اقتصادی، معنوی، علمی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و فناوری اطلاعات از یک طرف، و درک ضرورت جهانی شدن سازمان توسط مدیران از طرف دیگر، از جمله راهبردهایی است که سازمان می‌تواند نسبت به توانمندسازی کارکنان اقدام نماید.

### منابع و مآخذ

- ۱- اسکات، سینتیا، دنیس، ژرف. (۱۳۸۳). تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲- بابایی. علی اکبر و همکاران. (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان - سرمایه گذاری جایگزین. مجله تدبیر، شماره ۱۲۹.
- ۳- بلانچارد، کن و جان کارلوس و آلن راندولف. (۱۹۹۹). سه کلید توان افزایی. فضل الله بنی، نشر رسا، چاپ اول ۱۳۷۹.
- ۴- پور صفر، علی، و رسول حسینی. (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی، مفاهیم، نظریه کاربردها. بنیاد توانمندسازی منابع انسانی.
- ۵- تقی پور ظهیر، علی و رمضان جهانیان. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی. مجله پژوهش‌های مدیریت شماره ۸۳.
- ۶- جلالی، اصغر. (۱۳۸۶). مدیریت تحول در سازمان‌های هزاره سوم با تمرکز بر توانمندسازی کارکنان. دانشگاه پیام نور واحد انزلی.
- ۷- حسن پور، اکبر، و محمد حسن پور. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش
- 12-Canger & Kanungo, (1988), "The empowerment process": Integrating theory and practice. *Academy of management Review*, 3, 473-475.
- 13- Cheung , Catherine & Baun, Tom & Wong , Alan, (2012), "Relocating empowerment as a management concept for Asia". *International Journal of Business Research* 65, 36-41.
- 14- Faraji Lahijani , Payam & Nojedehi , Pouya & Haghanipour , Afsoon, (2012), "Human Resources Empowerment strategies in Development projects" *International Journal of Engineering Research and application (I JERA)* ISSN: 2248-9622 www. ijera. com. vol. 2, Issue 3, May – Jun , pp. 2760-2761.
- 15- Hardy , Cythia & Leiba Qsulivin Sharon , (1998) , "The power behind impowerment : for research. "
- 16- Littrell , R. F, (2007), "Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China , *International Journal of Intercultural Relations*, 31 , pp. 87- 110.
- 17- Mathew J. Chinman , Linney , Jean Ann , (1998), "To ward a model of adolescent empowerment. Theoretical and empirical evidence. *The Journal of primary prevention*, vol, 18, No. 4.
- 18- McCoby. M, (1999), "R thinking Empowerment". *Research Technology Management Seploct* vol. 42, Issue 5.



یادداشت‌ها

- 1 Wilson
- 2 Hardy
- 3 Conger & Konungo
- 4 Sprieitzer
- 5 Thomas & Velthouse
- 6 Kent Blanchard
- 7 John P Carlos
- 8 Alan Randolph
- 9 Cultural Management
- 10 Human Resource Management
- 11 Wilson
- 12 Empowerment
- 13 Enable
- 14 Disability
- 15 Smith
- 16 Kent Blanchard
- 17 Littrell
- 18 Matthew , Linney
- 19 Impact
- 20 Competence
- 21 Meaning Fullness
- 22 Maccoby
- 23 Tom Baum , Catherine Cheung & Wong
- 24 Mishra
- 25 Factor Analysis
- 26 Varimax

<sup>۲۷</sup> معمولاً مقادیر  $t$  مساوی یا بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و کوچک‌تر از

۱/۹۶ - معنادار تلقی می‌گردد.

<sup>۲۸</sup> در حالت مناسب بودن برازش مدل، مقدار  $RMSEA$  نیز باید

زیر ۰/۸ باشد.

- 19-Mishra, Bijaya & Bhaskar, A, (2010), "Empowerment : A necessary attribute of a learning organization?" Issn 2029. 4581 organization and market in emerging economies, vol. 1, No. 2(2).
- 20- Peterson, Andrew and et all, (2006), "Measuring intrapersonal component of psychological empowerment". Confirmatory factor analysis. American Journal of community psychology. Vol. 38.
- 21-Smith, Jans, (2000), Empowerment people" , British library , second editorial , p. 5.
- 22- Speritzer, G. M, (1995) ,"Social Structural characteristics of psychological Empowerment" Academy of management journal. V 39, N2. PP. 483-504.
- 23- Tohidi, Hamid & Jabbari, Mohammad Mehdi, (2011), "The aspects of empowerment of human resources" procedia social and Behavioral sciences 31, pp. 829-833.
- 24- Thomas , K, & Velthause , B,(1990), "Cognitive Elements of Empowerment": An Interpretive Model of Intrinsic task motivation. Academy of management Review , 15, p. 667.
- 25- Wilson, Patric, (1996) , "Empowerment the self- directed", first published in USA , Gower , p. 3.
- 26- Wilson, J,D, (2004) , "Appraisal of teachers". In M. Galton & B. Moon (Eds. ) Handbook of teachers training in Europe. London : David Fulton publisher", first published in USA , Gower , p. 3.