



## بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه‌ی موردی: جهاد دانشگاهی هرمزگان)

زینب زارع پور<sup>۱</sup>، محسن صفری<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (T.zarepour@yahoo.com)

۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، کارشناس پژوهش جهاد دانشگاهی

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان جهاد دانشگاهی هرمزگان می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل همه کارکنان جهاد دانشگاهی هرمزگان با تعداد ۶۵ نفر می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی، ماهیت شغل، حمایت مدیران ارشد، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

**کلمات کلیدی:** توانمندسازی کارکنان، ابعاد توانمندسازی، جهاد دانشگاهی هرمزگان.



## بیان مسئله

امروزه سازمان‌ها در یک محیط دانش‌محور، رقابتی، مشتری‌گرا، پاسخ‌گو، کیفیت‌گرا، مشارکتی، نوآور و متغیر فعالیت می‌کنند، از این رو باید به کارکنانی قدرتمند به عنوان ابزاری رقابتی دست یابند. توانمندسازی یک دستورالعمل و راهنمای مناسب برای ارتقای مستمر است (لچ و فولتن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). توانمندسازی کارکنان یکی از مفاهیم ارزشمند است که در بهبود عناصر رفتاری برای رسیدن به درجه‌ی بالایی از حمایت، نوآوری، روحیه‌ی کار تیمی، کارآفرینی، اعتماد به نفس و تفکر مستقل ابزار مهمی به شمار می‌آید (الناگا و ایمران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). پیش از این، توانمندسازی کارکنان را اعطای قدرت به کارکنان برای تصمیم‌گیری در مواقع مورد نیاز تعریف می‌کردند (هانجرا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). علاوه بر این، دفت (۲۰۰۱) توانمندسازی را ارائه‌ی آزادی، کنترل و فرصت به کارکنان برای دخیل شدن در تصمیم‌گیری و امور سازمانی می‌داند. بر اساس نظر وادوا و ورگس<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، توانمندسازی فرایند انتقال قدرت، اقتدار، مسئولیت و پاسخگویی به کارکنان توسط مدیرانشان است. در نتیجه، کارکنان توانمند معمولاً شایستگی‌هایشان را برای انجام وظایف به طور فعال با استفاده از دانش و مهارت خود توسعه می‌دهند (جک‌کولاین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

در سال ۱۹۶۰، شولتز<sup>۶</sup> اظهار داشت که توانمندسازی سرمایه‌های انسانی دلیل پیشرفت کشورهای توسعه‌یافته است. وی نیز بیان کرد که کیفیت پایین محصولات و خدمات همیشه به دلیل محدودیت بودجه و تجهیزات نیست بلکه عدم استفاده‌ی درست از منابع انسانی دلیل این امر است (صائبی، ۲۰۰۲). توانمندسازی می‌تواند به سازمان‌ها در حفظ بهترین کارکنانشان از طریق آموزش بهتر و گسترش حوزه‌ی مسئولیت آن‌ها کمک نماید (گال و رافایی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸). توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده‌ی بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که از راه توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌کند (گیلانی‌نیا، ۲۰۱۲).

هدف از پژوهش حاضر، شناخت عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در جهاد دانشگاهی هرمزگان می‌باشد. در این پژوهش با یک رویکرد کاربردی به مفهوم توانمندسازی کارکنان، به توضیح و تبیین متغیر توانمندسازی و ابعاد این مفهوم، بیان ویژگی‌های سازمانی کارکنان توانمند و عوامل موثر بر توانمندسازی پرداخته می‌شود.

## چارچوب نظری

مفهوم توانمندسازی، نخستین بار در دهه‌ی ۸۰ معرفی شده است (سیج و کاسلواکی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰؛ بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹؛ وتن و کمرون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲). اما در دهه‌ی ۹۰، علاقه‌ی زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و

<sup>1</sup>. Lech and Folton

<sup>2</sup>. Elnaga and Imran

<sup>3</sup>. Hunjra

<sup>4</sup>. Wadhwa and Verghese

<sup>5</sup>. Jacqueline

<sup>6</sup>. Shultz

<sup>7</sup>. Gal and Raphae

<sup>8</sup>. Sagie&Koslowsky

<sup>9</sup>. Vaten&Kameron



دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان به وجود آمده است (باون و لاولر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲ و ۱۹۹۵؛ کانگر و کانانگو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸؛ توماس و ولتهوس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰؛ شلتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). این مفهوم در ادبیات روان‌شناسی سازمانی و صنعتی، واژه‌ی نسبتاً جدیدی است که با مفاهیم استقلال کارکنان و تفویض اختیار به‌آنان، مرتبط است. توانمندسازی مشکل‌گشای تمام مسائل سازمانی تلقی می‌شود و سوخت جدیدی برای رشد محل کار به شمار می‌رود. هاردی و لیباثوسولویون (۱۹۹۸) می‌گویند: "در ادبیات مدیریت، سابقه‌ی استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، تحت عناوین تیم‌سازی، مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت فراگیر برمی‌گردد. آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان نام گرفت" (عبداللهی، ۱۳۸۴).

اولین گام در تعریف مفهوم توانمندسازی، پرداختن به حدود و ثغور آن است. برخی بر این باورند که تواناسازی، دادن قدرت به کارکنان است، برخی دیگر این مفهوم را رد کرده و معتقدند با توجه به این که کارکنان سرمایه‌ای از دانش و انگیزه هستند، بنابراین به خودی خود، قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا می‌باشند و بر این اساس تواناسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می‌کنند (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۸، ۶۹).

ترلاکسن، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت آن چه که به‌آن‌ها گفته شود انجام دهند، به آن چه که نیاز است انجام دهند، تعریف می‌کند (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۷). پوسیانت نیز تواناسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آن‌ها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان می‌داند (پوسیانت، ۱۳۷۶، ۱۳).

عقلمند و اکبری معتقدند توانمندسازی همان فرایند توانمند کردن افراد یک جامعه یا یک نظام اجتماعی می‌باشد. به عبارتی توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را با انگیزه‌ی درونی انجام دهند و با موفقیت کامل به سرانجام برسانند (عقلمند و اکبری، ۱۳۸۴، ۱۰).

بسیاری از تحقیقات، توانمندسازی را انگیزه‌ی درونی و وظیفه (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸) یا انعکاسی از رضایت شغلی و انگیزه‌ی فرد برای پذیرفتن محیط دانسته‌اند (زیممن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰). محققین دیگر، توانمندسازی را در واژه‌ی ساختار شغل شغل به انتقال قدرت یا اختیار تعریف کرده‌اند. با بررسی ادبیات مدیریت و سازمان، تعاریف توانمندسازی نیروی انسانی را می‌توان به سه دسته طبقه‌بندی کرد:

#### الف) توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار

اسکات و ژافه (۱۳۷۵) بر این باورند که توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر است. بدین معنی که (۱) کارکنان احساس می‌کنند که نه تنها در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کارکردن کل سازمان مسئولیت دارند، (۲) تیم‌های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری باهم کار می‌کنند، (۳) ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده است که افراد در می‌یابند، می‌توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کارکنند، نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند.

1. Bowen & Lawler  
2. Conger & Kanungo  
3. Thomas & Velthouse  
4. Shelton  
5. Zimmerman



(ب) توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش

کانگر و کاننگو (۱۹۸۸)، توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می‌دانند.

(ج) توانمندسازی روانشناختی

توانمندسازی در حالت روانشناختی به‌طور متفاوت تعریف شده است و در واژه‌هایی از قبیل؛ خوشکوفایی، کاریزما، خودباوری، تواناساز یا هم‌نیروایی استفاده می‌شود (فوک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۲۰۹۸). مطابق ایده‌ی نظریه‌پردازانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان می‌نگرند، توانمندسازی وضعیت روانشناختی کارکنان را منعکس می‌کند. اگر کارکنان، رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند، ارائه نکنند یا از این حقیقت که قدرت به آن‌ها انتقال یافته آگاه نیستند، احساس فقدان قدرت می‌کنند (حسین‌پور و همکاران، ۵، ۱۳۹۰). در یک کلام، مهم‌ترین مفهوم تواناسازی عبارت است از واگذار کردن مسئولیت به پایین‌ترین سطوح در سازمان (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰، ۳۷). می‌توان گفت هدف از تواناسازی نیروی انسانی، ارائه‌ی بهترین منابع فکری مربوطه هر زمینه از عملکرد سازمان است (بزاز جزایزی، ۱۳۸۴، ۱۹).

ابعاد توانمندسازی روانشناختی:

در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در زمینه‌ی توانمندسازی تا به امروز، که توسط دانشمندانی چون توماس و ولتهوس، کانگر و کاننگو، اسپریتزر و میشرا صورت گرفته است، پنج بعد کلیدی توانمندسازی کارکنان به شرح ذیل شناسایی شدند. برای این که مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند:

الف) احساس شایستگی (خود کارآمدی): عبارت است از باور فرد نسبت به این که تا چه اندازه توانایی کافی برای انجام وظایفش را دارد (اسپریتزر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). احساس شایستگی یا خودکارآمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارها با مهارت بالا است (کای و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ۴۵). برخی پژوهشگران معتقدند این ویژگی مهم‌ترین عامل توانمندسازی است، زیرا این حس تعیین می‌کند که آیا شخص به سختی تلاش می‌کند و پشتکار کافی برای انجام وظایف را دارد یا نه.

ب) احساس داشتن حق انتخاب: توماس و ولتهون خودمختاریا داشتن حق انتخاب را به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی، تعریف می‌کنند (عبداللهی و همکاران، ۱۳۸۵).

ج) احساس موثر بودن: عبارت است از حدی که فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می‌باشد (اشفر<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹، ۳).

<sup>1</sup>. Fook et al

<sup>2</sup>. Spertzer

<sup>3</sup>. Kay et al

<sup>4</sup>. Ashforh



د) احساس معنی‌دار بودن: اپلبام و هانگر معتقدند، معنی‌دار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند.

ه) احساس اعتماد به دیگران: به حس اعتماد بین فرادستان و زیردستان (اعتماد بین مدیر و کارکنان) اشاره دارد (عبداللهی و همکاران، ۱۳۸۵، ۵۵-۵۴).

اهداف توانمندسازی:

توانمندسازی نتایج بسیاری را در بردارد که در اینجا به برخی از نتایج تحقیق باون و لاولر که در سال ۱۹۹۵ انجام شده است، اشاره می‌شود.

الف) مطابق نظر پاسخ‌گویان، توانمندسازی، رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری کارکنان را بهبود می‌بخشد.

ب) در دو سوم سازمان‌های مورد مطالعه، کیفیت، خدمات بهتر و بهره‌وری به عنوان نتایج حاصل از تلاش‌های مشارکت کارکنان گزارش شده است.

ج) نیمی از سازمان‌ها علاوه بر افزایش بهره‌وری، سوادآموزی و آمادگی رقابت را کسب کرده‌اند (اسکندری، ۱۳۸۵، ۵۲).

### پیشینه پژوهشی تحقیق

رجب‌بیگی، فروزنده و ویزی در پژوهشی که با عنوان "عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانشگران پژوهشگاه صعت نفت" در سال ۱۳۹۴ انجام دادند به بررسی تاثیر متغیرهای ویژگی‌های فردی، ماهیت شغل، سبک رهبری، ساختار و فرهنگ سازمانی بر متغیر توانمندسازی کارکنان پرداختند. جامعه‌ی آماری این تحقیق را ۷۳۰ نفر از دانشگران پژوهشگاه صنعت نفت تشکیل می‌دادند و با توجه به نمونه‌گیری انجام شده، تعداد ۲۰۲ نفر از این جامعه مورد مطالعه قرار گرفتند. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، متغیرهای مرتبط با ۵ عامل ماهیت شغل، سبک رهبری مدیران، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های فردی و ساختار سازمانی بر عامل توانمندسازی دانشگران تأثیر دارند. اطلاعات به دست آمده از طریق رگرسیون چندگانه، تحلیل عاملی و تحلیل معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس تحلیل عاملی مشخص گردید عوامل پنج‌گانه مجموعاً ۴۴/۸۳ درصد از کل متغیرهای اثرگذار بر میزان توانمندسازی دانشگران را توجیه می‌کنند و بر اساس نظریه‌های آماری این رقم کاملاً قابل قبول است و می‌توان عوامل پنج‌گانه را عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانست.

آقاوردی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی برای تعالی سازمانی" به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی برای کسب تعالی سازمانی در ادراهی گمرکات ایران پرداخت. در این تحقیق، ابتدا عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شناسایی شد و سپس تاثیرات این عوامل بر توانمندسازی روان‌شناختی اندازه‌گیری شد و در نهایت تاثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمان مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. نتایج حاصل نشان داد که از میان عوامل مؤثر بر توانمندسازی، عوامل فردی و سازمانی بر توانمندسازی تاثیر داشته‌اند و این عوامل نیز بر تعالی سازمانی مؤثر بودند.

پورشافعی و علی‌میری در سال ۱۳۹۴ پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه‌ی موردی: آموزش و پرورش شهر اراک)" انجام دادند. هدف آن‌ها از این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران در



مدارس ابتدایی ناحیه ۲ شهر اراک بود. در این تحقیق ویژگی‌های فردی، مهارت شغلی، حمایت مدیران ارشد، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل و توانمندسازی کارکنان به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و معاونان آن‌ها تشکیل می‌دادند. این تحقیق بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت تحقیق از نوع علی می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد به این ترتیب که تعداد ۴۰۰ پرسشنامه به صورت تصادفی بین اعضای جامعه آماری توزیع شد و در نهایت تعداد ۲۹۶ پرسشنامه برگشت داد. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در نهایت، یافته‌ها تاثیر ۴ متغیر ویژگی‌های فردی، حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی و مهارت شغلی بر توانمندسازی را تایید کرده و تاثیر ساختار سازمانی بر متغیر فوق را رد نمودند.

باروت کوب و مروتی شریف‌آبادی در سال ۱۳۹۳ در پژوهش خود با عنوان "نقش توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه یزد)" به بررسی ارتباط ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان با میزان بهره‌وری پرداختند. این تحقیق بر اساس اهداف و ماهیت تحقیق از نوع توصیفی، بر مبنای روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع پیمایشی و به لحاظ روش تحلیل داده‌ها از نوع مطالعات همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان دانشگاه یزد (رسمی و پیمانی) (۴۳۰ نفر) می‌باشد که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده، ۱۱۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS.16 استفاده شد که نتایج حاصل نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن (احساس شایستگی، معنی‌دار بودن، مؤثر بودن) با بهره‌وری فردی کارکنان، همبستگی مثبت و ناقصی وجود دارد و بین احساس اعتماد با بهره‌وری، همبستگی معکوس و ناقصی وجود دارد.

هانایشا<sup>۱</sup> و تهیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان "بررسی تاثیرات توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی" انجام دادند و به بررسی تاثیر متغیرهای مذکور بر رضایت شغلی در بخش آموزش عالی پرداختند. داده‌ها از یک نمونه شامل ۲۴۲ نفر از کارکنان دانشگاه‌های دولتی مالزی به صورت آنلاین گردآوری شد و سپس با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آموس مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت شغلی آنان دارد. همچنین نتایج حاکی از این بود که کار تیمی و آموزش نیز بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبتی دارد.

## فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱: ویژگی‌های فردی تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

فرضیه ۲: ماهیت شغل تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

فرضیه ۳: حمایت مدیران ارشد تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

فرضیه ۴: ساختار سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

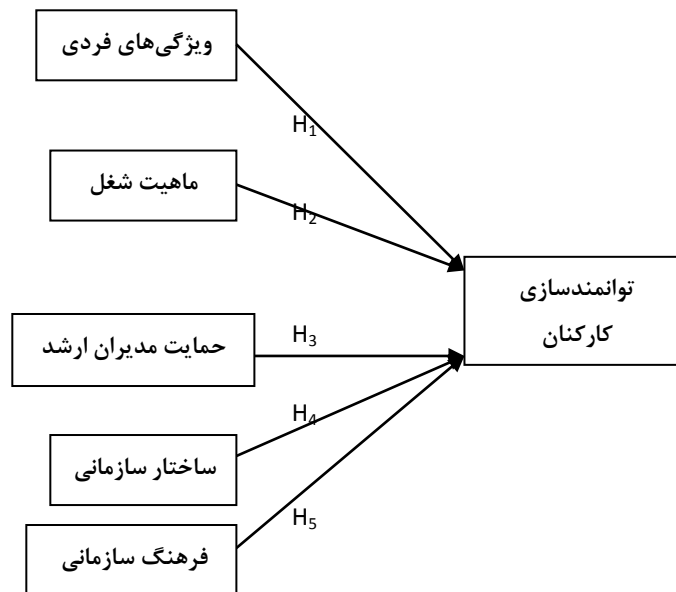
<sup>۱</sup>. Hanaysha

<sup>۲</sup>. Tahir

فرضیه ۵: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

## مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پژوهشی تحقیق مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر است:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

## جامعه آماری

جامعه‌ی آماری این پژوهش، کلیه کارکنان جهاد دانشگاهی هرمزگان با تعداد ۶۵ نفر می‌باشد.

## روش تحقیق

هدف از این تحقیق توسعه‌ی دانش کاربردی در زمینه‌ی توانمندسازی کارکنان است، پس بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، به دلیل این‌که به توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی می‌پردازد و رابطه‌ی میان متغیرها را بیان می‌کند، توصیفی و از نوع تحقیقات همبستگی می‌باشد.

## ابزار گردآوری اطلاعات



ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته متشکل از ویژگی های فردی، ماهیت شغل، حمایت مدیران ارشد، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان است که از طریق سرشماری از جامعه صورت گرفت. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصین). پایایی این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۲ محاسبه شد.

## روش تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون) استفاده شده است. داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## یافته ها

یافته های توصیفی پژوهش نشان داد که ۵۸/۴۶ درصد کارکنان را مرد و ۴۱/۵۴ درصد را زن تشکیل می دهند. ۷۲/۳۱ درصد کارکنان متأهل و ۲۷/۶۹ درصد مجرد می باشند. از بین کارکنان ۹/۲۳ درصد دارای مدرک سیکل، ۱۲/۳۱ درصد دیپلم، ۷/۶۹ درصد فوق دیپلم، ۲۴/۶۲ درصد لیسانس، ۶۲/۴۴ درصد فوق لیسانس و ۱/۵۴ درصد دارای مدرک دکتری می‌باشند. ۸۹/۲۳ درصد کارکنان قراردادی، ۹/۲۳ درصد پیمانی و ۱/۵۴ درصد رسمی هستند.

در بخش یافته‌های استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱- تعیین رابطه بین ویژگی های فردی، ماهیت شغل، حمایت مدیران ارشد، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان

توانمند سازی کارکنان		متغیر
سطح معناداری	ضریب همبستگی	متغیر
۰/۰۰	۰/۷۲۲	ویژگی های فردی
۰/۰۰	۰/۵۱۱	ماهیت شغل
۰/۰۰	۰/۵۰۱	حمایت مدیران ارشد
۰/۰۰	۰/۴۱۲	ساختار سازمانی
۰/۰۰	۰/۴۹۳	فرهنگ سازمانی





نتایج بررسی فرضیه ۱: ویژگی‌های فردی تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

با توجه به اینکه ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه ویژگی‌های فردی با توانمندسازی کارکنان برابر با  $0/722$  است و چون سطح معناداری این آزمون ( $0/00$ ) کمتر از  $0/05$  است، بنابراین فرض وجود رابطه معنادار و مثبت بین این دو تایید می‌گردد. مقدار ضریب همبستگی  $0/722$  نشان دهنده همبستگی بالای بین این دو است.

نتایج بررسی فرضیه ۲: ماهیت شغل تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه ماهیت شغل با توانمندسازی کارکنان برابر با  $0/511$  است و چون سطح معناداری این آزمون ( $0/00$ ) کمتر از  $0/05$  است، بنابراین فرض وجود رابطه معنادار و مثبت بین این دو تایید می‌گردد. مقدار ضریب همبستگی  $0/511$  نشان دهنده همبستگی متوسط بین این دو است.

نتایج بررسی فرضیه ۳: حمایت مدیران ارشد تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه حمایت مدیران ارشد با توانمندسازی کارکنان برابر با  $0/501$  است و چون سطح معناداری این آزمون ( $0/00$ ) کمتر از  $0/05$  است، بنابراین فرض وجود رابطه معنادار و مثبت بین این دو تایید می‌گردد. مقدار ضریب همبستگی  $0/501$  نشان دهنده همبستگی متوسط بین این دو است.

نتایج بررسی فرضیه ۴: ساختار سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان برابر با  $0/412$  است و چون سطح معناداری این آزمون ( $0/00$ ) کمتر از  $0/05$  است، بنابراین فرض وجود رابطه معنادار و مثبت بین این دو تایید می‌گردد. مقدار ضریب همبستگی  $0/412$  نشان دهنده همبستگی متوسط بین این دو است.

نتایج بررسی فرضیه ۵: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان برابر با  $0/493$  است و چون سطح معناداری این آزمون ( $0/00$ ) کمتر از  $0/05$  است، بنابراین فرض وجود رابطه معنادار و مثبت بین این دو تایید می‌گردد. مقدار ضریب همبستگی  $0/493$  نشان دهنده همبستگی متوسط بین این دو است.



## بحث و نتیجه‌گیری

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمانها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند.

همان‌طور که اشاره شد، هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان جهاد دانشگاهی هرمزگان می‌باشد. در این رابطه پنج فرضیه ارائه شد، که در نهایت از طریق ضریب همبستگی پیرسون اثبات گردید. نتایج حاصل نشان داد که ویژگی‌های فردی، همبستگی مثبت و معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد (تایید فرضیه اول) که با نتایج مطالعات انجام شده توسط رجب‌بیگی و همکاران (۱۳۹۴)، پورشافعی و میری (۱۳۹۴) و فیض‌آبادی و شادابی (۱۳۹۲) منطبق است و آن‌ها را تایید می‌نماید. همچنین ماهیت شغل رابطه مثبت و معناداری را با توانمندسازی کارکنان دارد (تایید فرضیه ۲) که با نتایج حاصل از مطالعات رجب‌بیگی و همکاران (۱۳۹۴) و فیض‌آبادی و شادابی (۱۳۹۲) سازگار است. حمایت مدیران ارشد نیز رابطه مثبت و معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد (تایید فرضیه ۳) که از نتایج حاصل از مطالعات پورشافعی و میری (۱۳۹۴) و فیض‌آبادی و شادابی (۱۳۹۲) حمایت می‌کند. علاوه بر این، رابطه مثبت و معنادار ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان تایید شد (تایید فرضیه ۴) که با نتایج مطالعات انجام شده توسط رجب‌بیگی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد. فرهنگ سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد (تایید فرضیه ۵) که از نتایج حاصل از مطالعات رجب‌بیگی و همکاران (۱۳۹۴) و فیض‌آبادی و شادابی (۱۳۹۲) حمایت می‌کند. همچنین نتایج حاصل نشان داد که بیشترین همبستگی با توانمندسازی کارکنان را ویژگی‌های فردی، سپس ماهیت شغل، بعد از آن حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی دارند. بنابراین چنانچه مدیریت بخواهد فعالیت‌هایی را برای توانمندسازی کارکنان انجام دهد، باید عوامل مذکور را به‌طور ویژه مورد توجه قرار دهند.



## منابع

- اسکات، سینتیا و دنیس، ژافه (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان، ترجمه‌ی مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: موسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۵). کاربرد مفهوم توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی با تاکید بر سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فصلنامه‌ی علمی و ترویجی سیاست دفاعی، سال ۱۴ و ۱۵، شماره‌ی ۵۶، صص ۴۹-۶۶.
- باروت‌کوب، مهناز؛ مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۳). نقش توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره‌وری (مطالعه‌ی موردی: کارکنان دانشگاه یزد)، توسعه‌ی مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال نهم، شماره‌ی ۳۳، صص ۷۷-۹۸.
- بزاز جزایری، سیداحمد (۱۳۸۴). مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی، تدبیر، شماره‌ی ۱۶۲، صص ۱۸-۲۲.
- بلانچارد، کنت؛ جان، کارلوس؛ راندولف، آلن (۱۳۷۹). سه کلید توان‌افزایی، ترجمه‌ی فضل‌الله امینی، تهران: نشر فرا.
- پوسیانت آلبرت، چارلز (۱۳۷۶). توانگران چگونه می‌اندیشند؟، ترجمه‌ی محمدرضا آل‌یاسین، تهران: هامون.
- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۰). راه‌های تواناسازی کارکنان، تدبیر، شماره‌ی ۱۱۹، صص ۳۶-۳۹.
- رجب‌بیگی، مجتبی؛ فروزنده، لطف‌الله؛ وایزی، افسون (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانشگران پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره‌ی ۱۴، صص ۹۳-۱۱۹.
- عبداللهی، بیژن؛ نوه ابراهیم؛ عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران، نشر ویرایش.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). توانمندسازی روانشناختی کارکنان، فصلنامه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره‌ی ۳۶، صص ۳۷-۵۸.
- عقلمند، سیامک؛ اکبری، فیض‌اله (۱۳۸۴). توانمندسازی راهی برای توسعه‌ی پایدار، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مراکز تحقیق و توسعه.
- هداوند، سعید؛ صادقیان، شهره (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی؛ چالش‌ها و راهکارها. اولین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران.
- Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organizations, *Organizational behavior & human decision process*, 43, 207-242.
- Bowen, D.E, and Lawler, I.E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan management review*, 33(3), 31-39.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13, 471-482.
- Elnaga, A.A., and Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.
- Gal, O. E., and Raphae, E. (1998). Does empowerment lead to higher quality and profitability? *Journal of Economic Behavior & Organization*. 36, 411-431.



Gilaninia, S. (2012). Determine the Effectiveness of Assertiveness Training on Student Achievement and Happiness. *Journal of Basic and Applied, Scientific Research*. Second years, 1, 141-144

Hanaysha, J., and Tahir, P.R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.

Hunjra, A. I., UIHaq, N., Akbar, S. W., & Yousaf, M. (2011). Impact of employee empowerment on job satisfaction: an empirical analysis of Pakistani service industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 680-685.

Jacquiline, F. N. (2014). Employee empowerment and job satisfaction. *Research Journal of Human Resource*, 2(2), 1-12.

Leach, D., and Fulton, C. R. (2008). Faculty perceptions of shared decision making. *Education*, 128(4) 630-644.

Poorsafaei, M., and Alimiri, M. (2015). Factors Affecting Employee Empowerment (Case Study: Education Arak City). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(1), 2432-2441.

Saebi, M. (2002) Trends and challenges of the human resource management in the governmental section. *Teacher of human science*.

Sagie, A., and Koslowsky, M. (2000). Participation and empowerment in organizations: modeling, effectiveness and applications (London: sage), *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 241- 242.

Shelton, S. T. (۲۰۰۲). Employee, Supervisors and Empowerment in The Public Sector: The Role of Employee Trust; Thesis of The Degree of Doctor.

Speritzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the work place. dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38, 1442-1465.

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15, 666-681.

Vaten, D., & Cameron, K. S., (2002). Empowerment and Vesting Authority. tr. Badradin Orei Yazdani, Tehran, Moaseseye Tahghatva Amozesh Modiri Publications.

Wadhwa, D.s., and Verghese, M. (2015). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation with Special Reference to Selected Cement Industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3), 280-286.

Fook, Y.C., Brinten, L., Sidha, K. G., Fook, S. F. (2011). Relationships between psychological empowerment with work motivation and withdrawal intention among secondary school principals in Malaysia, *Social and behavioral Sciences*, 15, 2907-2911.

Zimmerman, M.A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conception. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177.