

بررسی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور (مطالعه موردی: بازرسان شاغل در ۱۶ اداره کل سازمان بازرسی کل کشور)

یحیی کمالی^۱

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان شاغل در ۱۶ اداره کل سازمان بازرسی کل کشور است. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه ای متشکل از ۵۴ سؤال است که به منظور بررسی پایایی آن ابتدا بر روی ۳۰ نفر از افراد نمونه به صورت آزمایشی اجرا گردید. مقدار آلفای کرونباخ ۰،۸۵ محاسبه شده است. روش نمونه گیری، تصادفی ساده می باشد. مدل پژوهش بر مبنای مدل توانمندسازی «کانگر و کاننگو» طراحی شده در این مدل، توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته، متأثر از سه متغیر شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خود کارآمدی است. در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، روایی متغیرها استخراج گردید که نتایج آن حاکی از روایی متغیرهای پژوهش است. روش پژوهش حاضر پیر و طرحی از نوعی همبستگی با استفاده از روش الگویابی (مدل معادلات ساختاری) است. شاخص های پردازش مدل پژوهش از جمله $AGFI = 0,930$ و $GFI = 0,92$ و $NFI = 0,94$ و $NNFI = 0,96$ و $CFI = 0,96$ و $SRMR = 0,054$ و $RMSEA = 0,052$ و df/x^2 برابر با $1/608$ همگی بیانگر نیکویی برازش مدل بوده و آن را تأیید می کند.

یافته های پژوهش نشان می دهد که شرایط سازمانی به عنوان اولین و تنها متغیری است که به صورت مستقیم بر توانمندسازی بازرسان تأثیر می گذارد. با توجه به اینکه راهبردهای مدیریتی بر شرایط سازمانی تأثیر گذار است می توان گفت که راهبردهای مدیریتی نیز دوین عامل توانمندسازی بازرسان است که به طور غیر مستقیم و با تأثیر گذاری بر شرایط سازمانی بر توانمندسازی بازرسان تأثیر می گذارد. علاوه بر این راهبردهای مدیریتی، بر منابع خود کارآمدی تأثیر گذاشته اما رابطه مستقیم بین منابع خود کارآمدی و توانمندسازی بازرسان و رابطه مستقیم بین راهبردهای مدیریتی و توانمندسازی بازرسان تأیید نشده است. مؤلفه های هر یک از متغیرهای مستقل نیز بر مبنای ضریب همبستگی رتبه بندی شده اند. در انتهای این پژوهش، متناسب با مدل مفهومی، راهکارهایی در سه حوزه اصلی (شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خود کارآمدی) به مدیران سازمان بازرسی ارائه گردید.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، سازمان بازرسی، راهبردهای مدیریتی، خود کارآمدی، بازرسان

مقدمه

نیروی انسانی ماهر و کارآمد مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود. عوامل انسانی بیش از سایر عوامل در بهبود عملکرد و تحقق مأموریت‌های یک سازمان نقش دارند. منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید، مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی و ثروت واقعی هر سازمان به شمار می‌آید. از این رو سرمایه‌گذاری در جهت شناخت استعدادها، انتخاب و به کارگیری نیروهای انسانی شایسته در سطوح مختلف مشاغل سازمانی، پایش عملکرد، افزایش مهارت، کاربست سیاست‌های مؤثر و هدایت صحیح نیروی انسانی ضروری است. توانمندسازی کارکنان برای تعالی سازمانی و تحقق اهداف آن، یک ضرورت مدیریتی به شمار می‌رود. «توانمندسازی فرایند پیوسته‌ای است که بر اساس آن افراد یک جامعه از نوعی خود اعتمادی برخوردار شوند و قادر به ارزیابی صحیح و شناخت واقعی خویش باشند و از توانایی‌ها و قابلیت‌های خود برای رسیدن به اهداف خود آگاه شوند و بتوانند با افزایش توانمندی خود به هدف‌های مورد نظر دست یابند» (فرخی، ۱۳۷۶: ۷۶).

توانمندسازی منابع انسانی در سازمان بازرسی کل کشور که یک سازمان حاکمیتی و تخصصی محسوب می‌شود و طبق قانون اساسی، مأموریت‌های خطیری مانند حسن جریان امور و ارتقای سلامت اداری را بر عهده دارد، از اهمیتی دوچندان برخوردار است. با رجوع به قانون تشکیل سازمان بازرسی و با توجه به وظایف و مأموریت‌های بسیار مهم این سازمان، دلیل تأکید قانونگذار بر استفاده از منابع انسانی مجرب در حوزه نظارت و بازرسی مشخص می‌شود. از این رو توانمندسازی در حوزه تخصصی سازمان بازرسی کل کشور نسبت به دستگاه‌های اجرایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و این سازمان برای انجام وظایف تخصصی خود در حوزه نظارت و بازرسی و دستیابی به چشم انداز سازمانی خود (سازمانی با نظارت کارا و اثربخش و مورد اعتماد عموم مردم و مسئولین) نیازمند کارشناسان و بازرسانی است که از توانمندی بالایی برخوردار هستند. از این جهت بررسی عوامل توانمندسازی بازرسان، نقش مهمی در تحقق چشم انداز و مأموریت‌های سازمان بازرسی خواهد داشت.

هدف پژوهش حاضر بررسی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور است. سازمان بازرسی دارای ۳۱ اداره بازرسی استانی و ۱۶ اداره کل بازرسی در مرکز می‌باشد. پژوهش حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان ۱۶ اداره کل بازرسی سازمان بازرسی کل کشور می‌پردازد. مدل پژوهش بر مبنای مدل کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) طراحی شده تا تأثیر سه متغیر مستقل، شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خود کارآمدی را بر توانمندی

بازرسان مورد بررسی قرار دهد و میزان اهمیت هر یک از این عوامل را شناسایی کند.

فرضیه های پژوهش:

- ۱- راهبردهای مدیریتی بر شرایط سازمانی سازمان بازرسی کل کشور اثر مستقیم و معناداری دارد.
- ۲- راهبردهای مدیریتی بر منابع خود کارآمدی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور اثر مستقیم و معناداری دارد.
- ۳- راهبردهای مدیریتی بر توانمندی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور اثر مستقیم و معناداری دارد.
- ۴- شرایط سازمانی بر توانمندی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور اثر مستقیم و معناداری دارد.
- ۵- منابع خود کارآمدی بر توانمندی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور اثر مستقیم و معناداری دارد.

سؤال های پژوهش:

اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور چگونه است؟
راهبردهای مدیریتی چگونه بر توانمندی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور اثر می گذارد؟

مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

توانمندسازی مفهوم جدیدی است که در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از پژوهشگران و دست اندرکاران مدیریت و روانشناسی سازمانی را به خود جلب کرد و تأثیر زیادی در بهبود عملکرد و کارایی سازمان‌ها به دنبال داشت. واژه توانمندسازی^۱ از فعل Empower به معنی دادن قدرت یا اختیار به شخصی برای انجام عملی گرفته شده است. به لحاظ مفهومی تعاریف گوناگونی از توانمندسازی ارائه شده است. گرو (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. «توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی (نیازی و نصرآبادی، ۱۳۸۸: ۲۲). توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است» (Argyris, 1998:12) توانمندسازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می شود و آن‌ها را قادر می سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت

کنترل خود در آورند (Cartwright 2002:6) باون و لاولر (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی را به شرح زیر توصیف می‌کنند:

- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغل شان دارند.
- کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش بازار تباط برقرار می‌کنند.
- کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند.

نظریه‌های مختلفی در مورد توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد در یک دسته بندی، دیدگاه‌های توانمندسازی به دو دسته ساختاری و روانشناختی تقسیم می‌شوند.

توانمندسازی ساختاری: در این دیدگاه به توانمندسازی به عنوان نتیجه یک فرآیند نگریسته شده است. در این دیدگاه، مدیریت سازمان مسئول توانمندسازی کارکنان می‌باشد. او تعیین کننده میزان، ابعاد، نحوه ایجاد و استقرار توانمندسازی کارکنان در سازمان است. او با تقسیم قدرت در میان کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، سهم نمودن آن‌ها در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش زمینه ساز هرگونه فعالیت منجر به توانمندی در کارکنان می‌باشد. در این رویکرد مدیر از طریق فراهم آوردن ابزارها و لوازم مورد نیاز، ایجاد شرایط و پشتیبانی لازم به وسیله امکانات سازمان، ایجاد کننده توانمندسازی در کارکنان سازمان می‌باشد. این نگرش یک رویکرد از بالا به پایین در سازمان است. توانمندسازی در این رویکرد بیش تر به صورت فیزیکی و به عنوان عامل محرکی که از بیرون به افراد وارد می‌شود، نگریسته شده است (سبزیکاران، ۱۳۸۶: ۱۸). از آنجا که قدرت در سازمان‌ها، بیش تر در چارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می‌شود، بنابراین توانمندسازی در این مفهوم به معنای تفویض اختیار است. این رویکرد به عنوان یک رویکرد بالا به پایین یا ماشینی تعریف می‌گردد و وابستگی قدرت فرد در ارتباط با دیگران را نشان می‌دهد (بلانچارد، ۱۳۷۴: ۳۹). یکی از روش‌های توانمندسازی ساختاری، راهنمایی و آموزش مهارت‌های لازم برای کارکنان جهت انجام تصمیم‌های مستقل با توجه به معیارهای فرهنگ سازمانی است. توانمندسازی به عنوان واقعیتی است که فرصت تصمیم‌گیری به افراد از طریق گسترده شدن حیطه اختیارات فراهم می‌شود. توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمان می‌گردد زیرا کارکنان صف که به مسائل و مشکلات نزدیک‌ترند، باید دارای اختیار لازم جهت حل مسائل باشند (Spreitzer, 1996: 482).

توانمندسازی روانشناختی: در این دیدگاه بین ویژگی های وضعیتی (مانند اعمال مدیریتی) و تصورات شغلی در مورد آن ها (شامل ادراک و اعتقاد کارکنان در مورد قدرت، شایستگی کارکنان و خود کارآمدی) تفاوت ایجاد می گردد. بنابراین در هنگام اجرای ویژگی های وضعیتی تنها یک بخش از شرایط در توانمندسازی دخیل هستند و حتماً منجر به ایجاد توانمندی در کارکنان نمی گردند.

توان افزایی عبارت از ایجاد شرایط لازم برای تقویت انگیزه افراد در انجام وظایف شان از طریق پرورش احساس شایستگی و یا کاهش احساس بی قدرتی در آن ها است. نخستین بار در سال ۱۹۹۰، توماس و ولتهوس این بعد جدید توانمندسازی را مورد توجه قرار دادند. به اعتقاد آن ها قدرت دارای معانی مختلفی است. بر این اساس قدرت ممکن است برای تشریح صلاحیت (توان انجام کارها)، یعنی همان «کفایت نفس» مورد نظر کانگر و کانانگو، به کار گرفته شود. به باور آن ها، به کارگیری اصطلاح توانمندسازی به عنوان پارادایم جدید انگیزشی، زمانی گسترش یافت که رقابت های جهانی، ضرورت انجام پژوهش های متعددی برای یافتن شکل های جدیدی از مدیریت که افراد را تشویق به ریسک پذیری، تعهد و نوآوری می نماید، اجتناب ناپذیر ساخت. این روند، به ویژه در حوزه های رهبری و فرهنگ سازمانی از نمود بیش تری برخوردار گردید. تحقیقات در این حوزه نشان دادند چگونه رهبران فرهمند و تحول گرامی توانند از طریق القای آرمان گرایی، ایجاد ایمان قوی و اعمال کنترل های کلی در کارکنان شان نیرو به وجود آورند، این تحقیقات بر اهمیت ترغیب به انجام وظیفه به جای تحمیل آن ها، معنادار ساختن کارها و هویت دار نمودن مشاغل تأکید ورزیدند. توماس و ولتهوس در چارچوب این بعد از پارادایم جدید انگیزش، توانمندسازی را در سطح تجزیه و تحلیل وظایف به کار گرفتند. آن ها با به عاریه گرفتن اصطلاح «انگیزش درونی کار» ابداعی «بریف و آلدگ»^۱، توانمندسازی را به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی و وظیفه تعریف کردند. انگیزش درونی وظیفه، اشاره به تجارب مثبتی دارد که افراد به طور مستقیم از وظیفه شان کسب نموده و شامل شرایط نیروزایی است که به آن ها در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایتمندی می دهد. این تجارب عبارت از: احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی داشتن، احساس معناداری و احساس داشتن حق انتخاب است (محمدی، ۱۳۸۰: ۱۸۳).

«توماس و ولتهوس» شش متغیر کلیدی که این حالات روانشناختی را تحت تأثیر قرار می دهد را شناسایی نمودند. این عوامل شامل ۱- حوادث محیطی، ۲- ارزیابی های شغلی، ۳- ارزیابی های عمومی، ۴- سبک تفسیری افراد، ۵- رفتارها و ۶- مداخلات هستند (Thomas And Velthouse, 1990:676).

بر مبنای دو رویکرد فوق، مدل‌های مختلفی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است. اعرابی و فیاضی در مقاله خود با عنوان «گونه‌شناسی الگوها و دیدگاه‌های توانمندسازی» مدل‌های توانمندسازی را دسته‌بندی کرده‌اند (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۵: ۷۵-۷۶). در پژوهش حاضر چند مدل دیگر به این مجموعه اضافه شده است. جدول زیر دسته‌بندی موضوعی مدل‌های توانمندسازی را نشان می‌دهد.

جدول ۱- دسته‌بندی موضوعی مدل‌های توانمندسازی

ردیف	مؤلف	تعریف	موضوع
۱	دنیس کینلا ۱۹۸۴	فرآیند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی	تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم نظام‌های سازمانی و ارزیابی توسعه
۲	گالبرت و مک دونو ۱۹۸۶	کلید فهم اعتماد و روابط اعتمادسازی در سازمان	معناداری اطلاعات، شایستگی، خود اثربخشی، تأثیر
۳	بلانچارد ۱۹۸۵	نقش مدیر در توانمندسازی پر رنگ است	برای اجرای توانمندسازی در ادراک از نقش مدیر تغییر صورت می‌پذیرد
۴	کانگر و کانانگو ۱۹۸۸	ساختاری محرک و فرایندی برای تفویض اختیار	شناخت شرایط، راهبردهای مدیریتی، خود اثربخشی اطلاعاتی، ارائه نتایج، ایجاد آثار رفتاری
۵	توماس و ولشوس ۱۹۹۰	ساختار چندبعدی، آگاهی و شناخت از خود	تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن، ارزیابی کارکنان و عوامل زمینه‌ای
۶	نولر ۱۹۹۱	تأکید بر مسئولیت‌پذیری	تبیین الگوی چهار بعدی برای توانمندسازی
۷	باون و لاولر ۱۹۹۲	راهبرد سهیم کردن کارکنان در قدرت	اطلاعات، پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان، قدرت در تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر جهت و عملکرد سازمان
۸	اسپریتزر ۱۹۹۵	رویکرد روانشناختی به توانمندسازی	مؤثر بودن، عزم شخصی، شایستگی و معنادار بودن
۹	تری ویلسون ۱۹۹۶	توجه به نگرش افراد در توانمندسازی	توان و تعایل افراد
۱۰	مالاک و کارزوتو ۱۹۹۶	مفهومی گسترده‌تر از مدیریت مشارکتی	انگیزش، توجه درونی، تفویض اختیار، تفویض مسئولیت
۱۱	مک لاگان و نل ۱۹۹۷	ارایه رویکردی چند بعدی در توانمندسازی	ارزش‌های شرکت، ساختار سیاسی، رهبری، ارتباطات، روابط عملکردی، کارکنان آگاه، بازخورد
۱۲	فاکس ۱۹۹۸	توسعه فرهنگ توانمندسازی و شایستگی	فرهنگ، مشارکت در اطلاعات، توسعه شایستگی، تدارک منابع و حمایت
۱۴	گانو ۲۰۰۱	توانمندسازی و درگیر کردن کارکنان تغییر را آسان می‌سازد	تعهد، درگیری اتحادیه‌ها، بهره‌گیری از گروه‌های کارکنان، آموزش و تعامل
۱۵	آرمسترانگ ۲۰۰۱	تأکید بر گروه‌های خود مدیریتی و سیستم‌های اطلاعاتی	تمرکز بر نیروهای بالقوه و بالفعل انسانی
۱۶	رایینز و کرینو ۲۰۰۲	تأثیر عناصر محیطی، سازمانی و روانشناختی بر توانمندسازی	انتقال قدرت، مشارکت در اطلاعات و منابع
۱۷	والاس و استروم ۲۰۰۳	عنصری از عناصر مرحله انتقالی تغییرات اداری	تنوع یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری، نیروی کار و کارگروهی
۱۸	نوکلتین و روهورتی ۲۰۰۳	جو رشد، خلق روابط مرتبط به هم، رویکرد نسبی به توانمندسازی	حمایت و پاداش از جانب مدیر، ساختار جهانی، ارزش مشوق شغلی، فشار روانی کاری
۱۹	گلن لاواک ۲۰۰۳	نقش افراد در تبیین و اجرای مدل پر رنگ‌تر است	مشارکت، رهبری، ساختار، ارتباط با دیگران، ارزیابی چهار مرحله توانمندسازی: آماده‌سازی، ارزیابی، برنامه‌ریزی و بازخورد

پژوهش‌های مختلفی نیز در زمینه توانمندسازی کارکنان انجام شده است. در این قسمت به نمونه‌هایی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود. «مارک سیگال و سوزان گاردنر» در پژوهشی با عنوان «عوامل ساختاری توانمندسازی روانشناختی» رابطه بین چهار عامل ساختاری مربوط به توانمندسازی (ارتباط با سرپرست، روابط کلی با شرکت، کار تیمی و توجه به عملکرد) و چهار مؤلفه توانمندسازی روانشناختی (معناداری، تأثیر، خود مختاری و شایستگی) شناسایی شده توسط اسپریتزر را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این پژوهش ۲۰۳ نفر از کارکنان یک شرکت تولیدی مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج این مطالعه بیانگر آن است که عوامل ساختاری ارتباط متفاوتی با ابعاد توانمندسازی روانشناختی دارند. ارتباط با سرپرست و روابط کلی با شرکت به طور قابل توجهی به جنبه‌های توانمندسازی معناداری، خود مختاری و تأثیر گذاری ارتباط دارند اما با احساس شایستگی مرتبط نیستند. کار گروهی با معناداری و تأثیر گذاری مرتبط است. نگرانی در مورد عملکرد با معناداری و خود مختاری ارتباط دارد. ارتباط این مؤلفه‌ها با توجه به نوع شغل متفاوت بود. در نهایت این پژوهش راهکارهای مختلفی را برای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می‌کند (Siegall and Gardner, 2000:703-722).

در ایران پژوهش‌های مختلفی در زمینه توانمندسازی انجام شده که بیش تر آن‌ها به صورت موردی، یک سازمان خاص را مورد بررسی قرار داده‌اند. منوریان و نیازی (۱۳۸۵) عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی را بررسی نمودند. یافته‌های پژوهش حاکی است که توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های سرمایه‌های انسانی به وجود می‌آورد. رهبری سازمان می‌تواند از این ابزار در جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان و اعتلای سازمانی استفاده نماید.

نقوی و عباس پور (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل رابطه توانمندی و خلاقیت نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی» با استفاده از روش تحقیق توصیفی به بررسی رابطه توانمندی و خلاقیت نیروی انسانی مدیران و کارشناسان یکی از شرکت‌های وابسته به وزارت نفت پرداخته‌اند. در این مقاله از روش‌های تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون برای آزمون فرضیه‌ها و برای سنجش مدل‌های مورد بررسی از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته‌های به دست آمده نشان دادند که در مجموع هفت بعد توانمندسازی نیروی انسانی مطرح شده با خلاقیت در سازمان ارتباط داشته، همچنین پنج بعد فرهنگ سازمانی نیز با توانمندسازی کارکنان ارتباط داشته و ارتباط آن‌ها از نوع مثبت بوده است (سید نقوی و عباس پور، ۱۳۸۹: ۷۷).

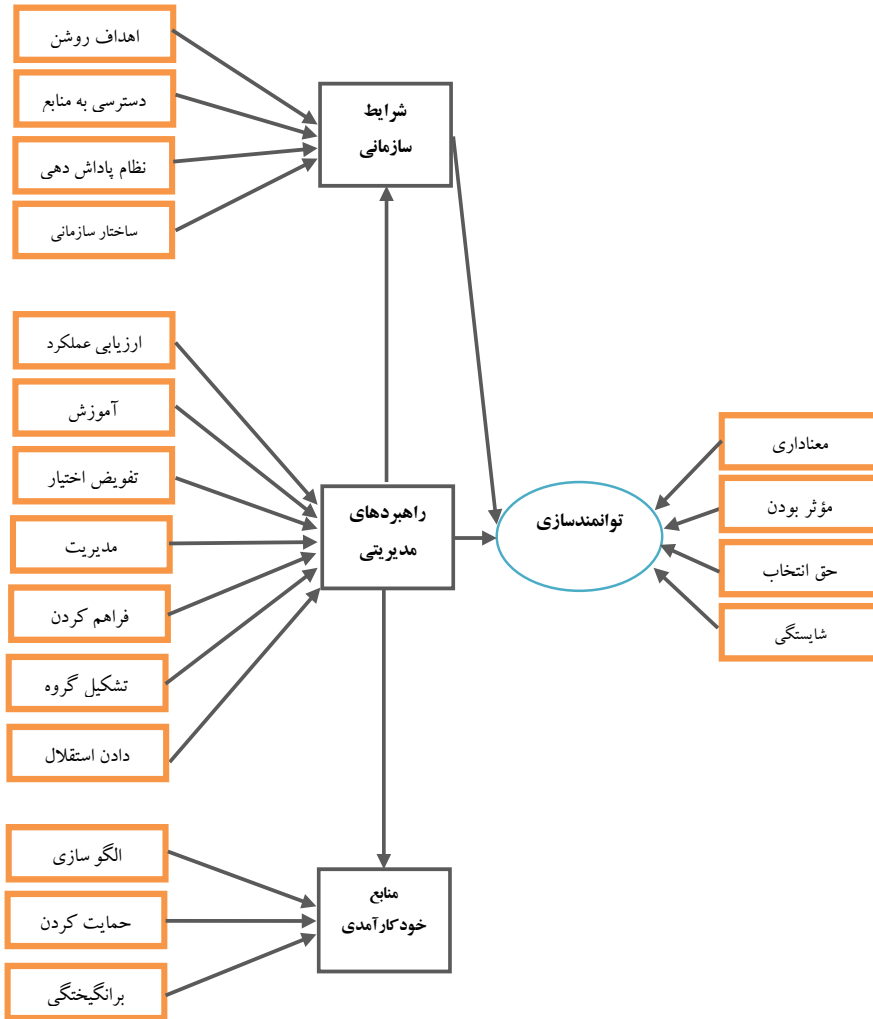
ادیمی (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی و شناسایی ورتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان

در ستاد شرکت ملی نفت ایران پرداخته شده است. در این پژوهش براساس دیدگاه ارگانیکی، عوامل مؤثر بر توانمندسازی در قالب یک الگوی تحلیلی بررسی شده و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است که از سه متغیر مستقل (راهبردهای مدیریتی، شرایط سازمانی و منابع خود کارآمدی) می باشد که این عوامل با اقتباس از مدل کانگر و کانانگو تحلیل شده اند. برای بررسی و تعیین میزان اهمیت عوامل از ابزار تصمیم گیری چند معیاره از جمله تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است، سپس با استفاده از مدل DEMAREL میزان تأثیر هر کدام از این عوامل را در فرایند توانمندسازی کارکنان در سازمان و شرکت های مورد نظر اندازه گیری کرده است. در نتیجه بر مبنای چارچوب نظری این پژوهش فرض شده است که شرایط سازمانی و منابع خود کارآمدی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی به طور مستقیم ارتباط دارند و شرایط سازمانی بیش ترین تأثیر گذاری و تأثیر پذیری را نسبت به راهبردهای مدیریتی و منابع خود کارآمدی با توانمندسازی دارد. مشبکی و مهدیزاده (۱۳۹۰) در مقاله ای به ارزیابی عوامل مؤثر بر فرایند توانمندسازی کارکنان در شرکت های ورقکاران و چرخشگر تبریز پرداخته اند. در این مقاله با استفاده از مدل مفهومی کانگر و کانانگو عوامل مؤثر بر فرایند توانمندسازی کارکنان در این دو شرکت مورد بررسی قرار گرفته و میزان تأثیر گذاری هر یک از عوامل (راهبردهای مدیریتی، منابع خود کارآمدی، شرایط سازمانی) در فرایند توانمندسازی کارکنان ارزیابی شده است. همچنین موانع و تنگناهای موجود بر سر راه فرایند توانمندسازی کارکنان دو شرکت (ورقکاران و چرخشگر تبریز) تبیین شده است.

پژوهش حاضر بر اساس مدل توانمندسازی سه عاملی (شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خود کارآمدی) کانگر و کانانگو به بررسی اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان می پردازد. کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) توانمندسازی را فرآیند افزایش احساس خود کارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می دانند. آنها توانمندسازی را به عنوان یک رویکرد انگیزشی به معنی قادر بودن (نه تفویض قدرت) می دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خود کارآمدی شخصی اشاره دارد. تفویض اختیار یا قدرت و یا سهیم شدن در منابع فقط مجموعه ای از شرایط هستند که ممکن است (نه لزوماً) کارکنان را توانمند سازند. فرایند تفویض اختیار برای کمک به ماهیت پیچیده توانمندسازی کافی نیست. بدین ترتیب علاوه بر تفویض اختیار، شرایط دیگری برای توانمندسازی وجود دارند. بنابراین توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خود کارآمدی در میان کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است مدل مفهومی

پژوهش حاضر در شکل زیر آمده است.

شکل (۱): مدل تحلیل توانمندسازی در پژوهش حاضر



مدل توانمندسازی کانگر و کانانگومی تواند مبنای مناسبی برای بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان باشد. این مدل در چند پژوهش از جمله در مطالعه عبداللهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۵)، مشبکی و همکاران (۱۳۹۰) و ادیمی (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است. در این مدل راهبردهای مدیریتی نه تنها به عنوان متغیر مستقل به طور مستقیم بر روی توانمندسازی تأثیر دارد بلکه با تأثیر گذاری روی دو متغیر مستقل دیگر (شرایط سازمانی-منابع خود کارآمدی) بر روی فرایند توانمندسازی نیز تأثیر می گذارد.

علت استفاده از مدل توانمندسازی کانگر و کانانگو این است که این مدل از جامعیت لازم در بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی برخوردار است و از طرف دیگر در چارچوب مدل‌های انگیزشی توانمندسازی کارکنان قرار دارد به طور مشخص احساس خودکارآمدی را شاخص توانمندسازی می‌داند از قابلیت اجرایی بیش تری در سازمان بازرسی کل کشور برخوردار هستند.

روش شناسی

روش پژوهش حاضر پیرو طرحی از نوع همبستگی با استفاده از روش الگویابی (مدل معادلات ساختاری^۱) است. جامعه آماری بازرسان شاغل در ۱۶ اداره کل بازرسی سازمان بازرسی کل کشور است که تعداد آن‌ها ۳۱۱ نفر می‌باشد. حجم نمونه مورد نیاز برای انجام معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی ۱۰ نمونه به ازای هر شاخص پیشنهاد شده است (مک کالوم^۲ و همکاران، ۱۹۹۹). لذا نمونه آماری پژوهش حاضر بایستی حداقل ۱۸۰ نفر باشد. روش نمونه‌گیری تحقیق حاضر نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد که در این نوع نمونه‌گیری به هر یک از اعضای جامعه احتمال مساوی داده می‌شود.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه است. این پرسشنامه شامل چهار متغیر اصلی است. سؤال‌های مربوط به متغیرهای مستقل (شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی) بر مبنای مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) طراحی شده و در پژوهش‌های مختلفی (از جمله عبدالهی و نوه ابراهیم ۱۳۸۵ و مشبکی و همکاران ۱۳۹۰، ادیمی ۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است. به منظور بررسی متغیر وابسته (توانمندسازی) نیز از پرسشنامه استاندارد اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده می‌شود. این پرسشنامه دارای ابعاد شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری و معنی‌داری می‌باشد. اعتبار سازه (تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی) این ابزار توسط اسپریتزر (۱۹۹۵) مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. همچنین میزان آلفای کرونباخ این ابزار در نمونه‌های مختلف ۰،۶۲ تا ۰،۷۲ به دست آمده است. پایایی این ابزار توسط شلتون^۳ (۲۰۰۲) و سی گل و گاردنر^۴ (۲۰۰۰) به ترتیب ۰،۹۰ و ۰،۷۰ گزارش شده است.

1. Structure equation model (SEM)

2. MacCallum R, C.

3. Shelton

4. Siegall, M., & Gardner

نمره گذاری پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۵ نقطه ای (۱= خیلی کم، ۲= کم، ۳= متوسط، ۴= زیاد، ۵= خیلی زیاد) می باشد. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه ابتدا پرسشنامه بر روی ۳۰ نفر از افراد نمونه اجرا گردیده و آلفای کرونباخ برای ابعاد آن محاسبه می شود. اعتبار پرسشنامه با استفاده از بسته نرم افزاری SPSS نسخه ۱۸ تحت ویندوز محاسبه گردید مقدار آلفای کل ۰.۸۵ محاسبه شده است. به منظور سنجش روایی سؤال های پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، روایی متغیرها استخراج گردید که نتایج آن به شرح زیر است.

جدول ۲- تعیین روایی با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی

نتیجه	عدد KMO و عدد آزمون بارتلت	تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول
داده ها شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند	KMO=0.880 Sig=0.000	شرایط سازمانی (متغیر مستقل)
داده ها شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند	KMO=0.781 Sig=0.000	راهبرد های مدیریتی (متغیر مستقل)
داده ها شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند	KMO=0.852 Sig=0.000	منابع خود کارآمدی (متغیر مستقل)
داده ها شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند	KMO=0.789 Sig=0.000	سطح توانمندی (متغیر وابسته)

در ادامه مدل های اندازه گیری این دو نوع متغیر برونزا و درونزا به ترتیب ارایه می گردد. این کار از طریق تحلیل عاملی تأییدی^۲ صورت گرفته است. نتایج تخمین حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برای شرایط سازمانی برابر با ۱۸۳.۲، نسبت χ^2 به GFI، ۳۸۱ df برابر با ۰.۹۱، AGFI برابر با ۰.۹۲ همچنین میزان RMSEA برابر با ۰.۰۰۹ است.

مقدار χ^2 محاسبه شده برای راهبردهای مدیریتی برابر با ۱۴۴.۲۷، نسبت χ^2 به GFI، ۲۰۱۲ df برابر با ۰.۹۲، AGFI برابر با ۰.۹۲، میزان RMSEA برابر با ۰.۰۰۰ است.

مقدار χ^2 محاسبه شده برای منابع خود کارآمدی برابر با ۲۲.۹۰، نسبت χ^2 به GFI، ۰.۹۵ df برابر با ۰.۹۳، AGFI برابر با ۰.۹۱، میزان RMSEA برابر با ۰.۰۰۰ است.

مقدار χ^2 محاسبه شده برای توانمندی برابر با ۱۱۰.۸۲، نسبت χ^2 به GFI، ۲۰۳۰ df برابر با ۰.۹۱، AGFI برابر با ۰.۹۱، میزان RMSEA برابر با ۰.۰۳۱ است.

1. First-order exploratory factor analysis

2. Confirmatory factor analysis

یافته‌ها

ابتدا شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش جهت بررسی پراکندگی مناسب و نرمال بودن توزیع داده‌ها در جدول زیر ارایه می‌گردد. همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری آزمون برای تمام متغیرهای مورد نظر از سطح خطای قابل پذیرش (۰/۰۵) بیش‌تر است؛ لذا مشخص می‌گردد که همه متغیرها نرمال هستند.

جدول ۳- نتایج حاصل از آزمون سنجش نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیرها	D (توانمندی)	C (منابع خودکارآمدی)	B (راهبردهای مدیریتی)	A (شرایط سازمانی)
تعداد نمونه	۳۲۰	۳۲۰	۳۲۰	۳۲۰
میانگین	۳۰۱۸۸	۳۸۴۰۶	۳۳۵۳۱	۳۱۰۶۳
بیش‌ترین انحراف	قدر مطلق	۰۰۹۵	۰۰۹۳	۰۰۸۴
	مثبت	۰۰۶۲	۰۰۵۵	۰۰۷۵
	منفی	-۰۰۶۵	-۰۰۹۱	-۰۰۹۳
آماره آزمون	۱۰۱۶۵	۱۰۶۹۵	۱۰۶۶۱	۱۰۵۰۰
سطح معنی‌داری	۰۰۱۳۳	۰۰۰۰۶	۰۰۰۰۸	۰۰۰۲۲

تهیه ماتریس همبستگی از تمام متغیرهای مورد مطالعه، اولی گام تحلیل عاملی است. پژوهش حاضر دارای چهار متغیر اصلی است که در ادامه ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۴- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	شرایط سازمانی (A)	راهبردهای مدیریتی (B)	منابع خودکارآمدی (C)	توانمندی (D)
شرایط سازمانی (A)	۱			
راهبردهای مدیریتی (B)	۰۰۵۶**	۱		
منابع خودکارآمدی (C)	۰۰۵۳**	۰۰۳۸*	۱	
توانمندی (D)	۰۰۶۳**	۰۰۴۸**	۰۰۵۲**	۱

* در سطح معناداری ۰۰۵ قرار دارد

** در سطح معناداری ۰۰۱ قرار دارند

از تحلیل مسیر به منظور مشخص کردن اثر متغیر مستقل (راهبردهای مدیریتی) بر متغیرهای مداخله‌گر (شرایط سازمانی و منابع خودکارآمدی) و در نهایت بر متغیر وابسته (توانمندسازی) استفاده می‌شود. در این بخش از پژوهش به تحلیل و بررسی فرضیه‌ها با استفاده از الگوی تحلیل مسیر پرداخته می‌شود.

با توجه به فرضیه اول، مقدار ۸.۵۴ (بزرگ تر از ۱.۹۶) به عنوان t -value نشان دهنده وجود ارتباط معنی دار میان راهبردهای مدیریتی و شرایط سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد است به این معنی که فرضیه H_0 در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار نمی گیرد در نتیجه بین راهبردهای مدیریتی و شرایط سازمانی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

با توجه به فرضیه دوم، مقدار ۴.۰۵ (بزرگ تر از ۱.۹۶) به عنوان t -value نشان دهنده وجود ارتباط معنی دار میان راهبردهای مدیریتی و منابع خود کار آمدی بازرسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد است به این معنی که فرضیه H_0 در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار نمی گیرد در نتیجه بین راهبردهای مدیریتی و منابع خود کار آمدی بازرسان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

با توجه به فرضیه سوم، مقدار ۰.۴۱ (کوچک تر از ۱.۹۶) به عنوان t -value نشان دهنده عدم وجود ارتباط معنی دار میان راهبردهای مدیریتی و توانمندی بازرسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد است به این معنی که فرضیه H_0 در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می گیرد. در نتیجه بین راهبردهای مدیریتی و توانمندی بازرسان ارتباط مستقیم و معناداری وجود ندارد.

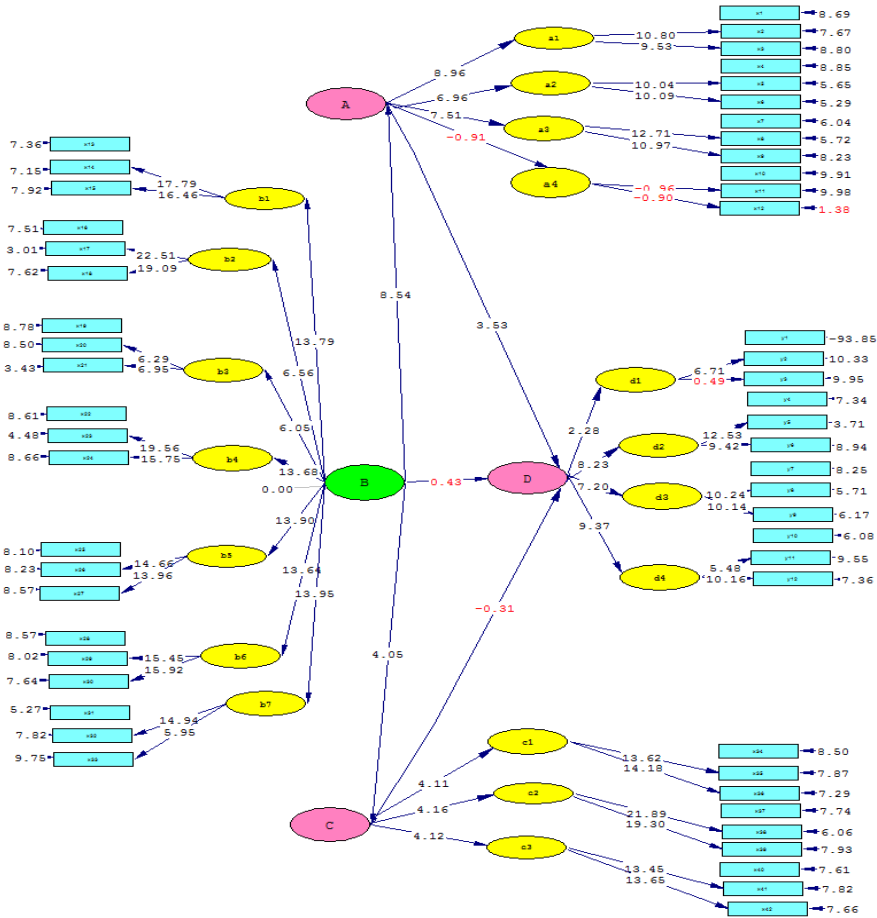
با توجه به فرضیه چهارم، مقدار ۳.۵۳ (بزرگ تر از ۱.۹۶) به عنوان t -value نشان دهنده وجود ارتباط معنی دار میان شرایط سازمانی و توانمندی بازرسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد است به این معنی که فرضیه H_0 در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار نمی گیرد. در نتیجه بین شرایط سازمانی و توانمندی بازرسان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

با توجه به فرضیه پنجم، مقدار ۰.۳۱- (کوچک تر از ۱.۹۶) به عنوان t -value نشان دهنده عدم وجود ارتباط معنی دار میان منابع خود کار آمدی و توانمندی بازرسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد است به این معنی که فرضیه H_0 در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می گیرد در نتیجه بین منابع خود کار آمدی و توانمندی بازرسان ارتباط مستقیم و معناداری وجود ندارد.

از این تحلیل معادلات ساختاری برای منظور مشخص کردن برازش مدل استفاده خواهد شد (آزمون فرضیه‌های پژوهش). معادلات ساختاری، پارچوب منسجمی را برای برآورد قدرت روابط بین همه متغیرهای یک الگوی نظری فراهم می آورد و روابط علی میان متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و نیز روابط میان متغیرهای اندازه گیری شده (مشاهده شده) را نیز امکان پذیر می سازد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش و برازش مدل نشان می دهد که در دو مسیر علی مقدار آماره T کم تر از ۲ است از این رو حذف این مسیر با ضریب منفی و کم تأثیر اجتناب ناپذیر است. با در نظر گرفتن اصول حاکم بر روش تحقیق علمی مشخص است که نمونه‌های گردآوری شده در آمار استنباطی هرگز یک الگو را تأیید نمی کنند همچنین نمی توانند آن را رد کنند. به عبارت دیگر این احتمال هست که الگوهای دیگری تولید شوند که به همان اندازه موجه باشند. اما باید متذکر شد که کاربرد الگوی

معادلات ساختاری از طریق نظریه اساسی هدایت می شود. در شکل زیر دیاگرام مسیری مدل پژوهش حاضر بر اساس ضرایب معناداری آورده شده است.

شکل (۲): دیاگرام مسیری مدل پژوهش بر اساس ضرایب معناداری



Chi-Square=2177.85, df=1354, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

شاخص های برازش مدل پژوهش از جمله $IFN = AESMR$ ، $IFGA$ ، IFG ، IFC ، $IFNN$ برابر با ۰،۴۹، IFC برابر با ۰،۶۹، $IFNN$ برابر با ۰،۶۹، IFC برابر با ۰،۴۵ و χ^2/df برابر با ۱/۸۰۶ همگی بیانگر نیکویی برازش مدل بوده و آن را تأیید می کند. شاخص $AESMR = ۰،۲۵۰$ که شاخص مناسبی است، گویای مطلوب بودن مدل پژوهش در سازمان بازرسی است و حاکی از برازش مدل

مفهومی باداده‌های واقعی است. نتایج بررسی مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی پژوهش برای سازمان مورد تأیید قرار می‌گیرد و کلیه روابط تعریف شده آن به جز ارتباط بین منابع خودکارآمدی و توانمندسازی و همچنین ارتباط راهبردهای مدیریتی و توانمندسازی تأیید شده است.

در جدول زیر اثرات مستقیم، غیر مستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرهای مؤثر بر توانمندی بازرسان ارایه شده است.

جدول ۵- اثرات مستقیم، غیر مستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرهای مؤثر بر توانمندی بازرسان

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	واریانس تبیین شده
بر روی توانمندی بازرسان				۰.۵۱۲
شرایط سازمانی	۰.۶۱		۰.۶۱	
راهبردهای مدیریتی	۰.۳۱	۰.۵۵	۰.۸۶	
منابع خودکارآمدی	۰.۱۷		۰.۱۷	
بر روی شرایط سازمانی				۰.۵۱۷
راهبردهای مدیریتی	۰.۹۱		۰.۹۱	
بر روی منابع خودکارآمدی				۰.۵۰۷
راهبردهای مدیریتی	۰.۵۶		۰.۵۶	

با توجه به این جدول فوق اثر غیر مستقیم راهبردهای مدیریتی بر توانمندی بازرسان مثبت می‌باشد. از آنجا که این تأثیر از طریق شرایط سازمانی صورت می‌گیرد و نقش میانجی این متغیر بر توانمندی بازرسان تأیید می‌شود در این زمینه شرایط سازمانی نقش واسطه‌ای بین راهبردهای مدیریتی و توانمندی بازرسان ایفا می‌کند. علاوه بر این اثر مستقیم شرایط سازمانی بر توانمندی بازرسان مثبت و معنی‌دار است اما اثر مستقیم منابع خودکارآمدی بر توانمندی بازرسان و اثر مستقیم راهبردهای مدیریتی بر توانمندی بازرسان معنی‌دار نمی‌باشد. در مجموع شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی به ترتیب با واریانس ۰.۵۱۲، ۰.۵۱۷ و ۰.۵۰۷ تغییرات توانمندی بازرسان را تبیین می‌کند.

در پژوهش حاضر دو سؤال اصلی مطرح شده است. سؤال اول معطوف به اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور و سؤال دوم معطوف به بررسی چگونگی تأثیرگذاری راهبردهای مدیریتی بر توانمندی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور است.

در صورت معنادار بودن تأثیر این عوامل می‌توان بر اساس میزان همبستگی عوامل مؤثر، میزان درصد تبیین عوامل را رتبه بندی نمود که بر مبنای مدل پژوهش حاضر، این اولویت بندی به این صورت

است که شرایط سازمانی به عنوان اولین و تنها متغیر مؤثر بر توانمندسازی شناسایی شده است. البته با توجه به فرضیه اول که نشانگر تأثیر راهبردهای مدیریتی بر شرایط سازمانی است می توان گفت که راهبردهای مدیریتی نیز دومین عامل توانمندسازی بازرسان است که با تأثیر گذاری بر شرایط سازمانی بر توانمندسازی بازرسان تأثیر می گذارد. در جدول زیر عوامل سه گانه مؤثر بر توانمندی بازرسان بر اساس درصد تبیین رتبه بندی شده اند.

جدول ۶- اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندی بازرسان بر اساس درصد تبیین

نام عوامل	مقدار T	ضریب همبستگی	نتیجه	اولویت
شرایط سازمانی	۳,۵۳	۰,۶۱	تأیید	اولین و تنها متغیر مؤثر
راهبردهای مدیریتی	۰,۴۳	۰,۳۱	رد	-
منابع خود کار آمدی	-۰,۳۱	۰,۱۷	رد	-

علاوه بر این می توان مؤلفه های مطرح شده در هر یک از سه متغیر مستقل رانیز بر اساس ضرایب همبستگی اولویت بندی نمود. این رتبه بندی نشان می دهد که در هر یک از سه متغیرهای اصلی اولویت بندی مؤلفه های مطرح شده چگونه است. این نکته می تواند مدیران سازمان را در زمینه کاربست راهکارهای مناسب توانمندسازی یاری نماید. در جدول زیر اولویت بندی مؤلفه های هر یک از متغیرهای مستقل (شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خود کار آمدی) ارایه شده است.

جدول ۷- اولویت بندی عوامل توانمندسازی بازرسان بر اساس ضریب همبستگی

عنوان متغیر	مؤلفه ها	شماره مؤلفه	اولویت بندی	ضریب همبستگی
شرایط سازمانی	داشتن اهداف روشن	a1	اول	۰,۹۵
	ساختار سازمانی	a4	دوم	۰,۸۸
	نظام پاداش دهی	a2	سوم	۰,۶۴
	دسترسی به منابع	a3	چهارم	۰,۶۱
راهبردهای مدیریتی	فراهم کردن اطلاعات	b5	اول	۰,۹۷
	تشکیل گروه	b6	دوم	۰,۹۷
	مدیریت مشارکتی	b4	سوم	۰,۹۵
	ارزیابی عملکرد	b1	چهارم	۰,۹۲
	دادن استقلال	b7	پنجم	۰,۹۲
	تفویض اختیار	b3	ششم	۰,۷۲
	آموزش	b2	هفتم	۰,۴۷
منابع خود کار آمدی	حمایت کردن	c2	اول	۰,۷۹
	الگو سازی	c1	دوم	۰,۷۷
	برانگیختگی هیجانی	c3	سوم	۰,۷۵

در مجموع و با توجه به تأیید فرضیه اول در پاسخ به سؤال دوم پژوهش می توان گفت راهبردهای مدیریتی از طریق تأثیر بر شرایط سازمانی بر توانمندسازی بازرسان تأثیر گذار است. در این پژوهش، راهبردهای مدیریتی شامل هفت زیر شاخص «نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم گیری، تشکیل تیم، استقلال دادن به کارکنان، اعتماد سازی، سبک رهبری، آموزش و ارزیابی عملکرد» است و شرایط سازمانی نیز با زیر شاخص هایی از جمله نظام پاداش دهی، تعیین اهداف، دسترسی به منابع و ساختار سازمانی مورد سنجش قرار می گیرد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

در این قسمت بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات، به تحلیل منطقی و تفسیر نظری ابعاد مدل و فرضیه های پژوهش می پردازیم. نتایج بررسی مدل ساختاری پژوهش نشان می دهد که تأثیر راهبردهای مدیریتی بر شرایط سازمانی با مقدار معناداری ۸۵۴ به عنوان t-value و ضریب مسیر استاندارد ۰/۹۱ معنادار و مثبت است. در نتیجه راهبردهای مدیریتی اثر مثبتی برابر با ۰/۹۱ بر شرایط سازمانی دارد. تأثیر راهبردهای مدیریتی بر منابع خود کار آمدی نشان می دهد که تأثیر راهبردهای مدیریتی بر منابع خود کار آمدی با مقدار معناداری ۴۰۵ به عنوان t-value و ضریب مسیر استاندارد ۰/۵۶ معنادار و مثبت است. در نتیجه راهبردهای مدیریتی اثر مثبتی برابر با ۰/۵۶ بر منابع خود کار آمدی دارد. علاوه بر این تأثیر راهبردهای مدیریتی بر توانمندسازی نشان می دهد که تأثیر راهبردهای مدیریتی بر توانمندسازی با مقدار معناداری ۰۴۳ به عنوان t-value و ضریب مسیر استاندارد ۰/۳۱ بی معنا و فاقد هر گونه ارتباطی است.

در واقع می توان چنین نتیجه گیری کرد که با بهبود و توسعه راهبردهای مدیریتی از طریق توسعه و بهبود ابعاد این متغیر یعنی با برقراری جو اعتماد میان مدیران و بازرسان اداره های بازرسی ۱۶ گانه و با استفاده از سبک های مدیریتی حمایتی و دوستانه و با بهره گیری از کار تیمی و آگاه کردن کارکنان از نتایج کار آن ها در میزان موفقیت و با دادن استقلال و آزادی عمل مورد نیاز بازرسان و با پیاده کردن مدیریت مشارکتی در سازمان بازرسی کشور و با دادن اختیارات لازم و مورد نیاز بازرسان و مهیا کردن اطلاعات مورد نیاز در سازمان می توان بر فرایند خود کار آمدی بازرسان مؤثر واقع شد و همچنین بهبود راهبردهای مدیریتی در ابعاد مختلف آن منجر به بهبود شرایط سازمانی نیز خواهد شد. ولی فقدان راهبردهای مدیریتی و توانمند سازی بازرسان نشان می دهد با وجودی که راهبردهای مدیریتی نقش مؤثری بر منابع خود کار آمدی بازرسان دارد متقابلاً رابطه چندانی با توانمندسازی بازرسان نداشته است.

نتایج بررسی مدل ساختاری پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر شرایط سازمانی بر توانمندسازی با مقدار معناداری ۳.۵۳ به عنوان t -value و ضریب مسیر استاندارد ۰/۶۱ معنادار و مثبت است. در نتیجه شرایط سازمانی اثر مثبتی برابر با ۰/۶۱ بر توانمندسازی دارد. در واقع می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که با بهبود و توسعه شرایط سازمانی از طریق توسعه و بهبود ابعاد این متغیر یعنی با داشتن اهداف روشن و نظام پاداش دهی مناسب و استفاده از روش‌های ارزیابی درست و با قرار دادن منابع و تجهیزات در اختیار کارکنان و ایجاد یک ساختار سازمانی منعطف و با برقراری آموزش مستمر و مفید می‌توان فرایند توانمندسازی کارکنان را بهبود بخشید؛ لذا بدین وسیله استنتاج می‌شود که متغیر شرایط سازمانی بر روی توانمندسازی تأثیر دارد و بدین صورت فرضیه دوم نیز پذیرفته می‌شود.

نتایج بررسی مدل ساختاری پژوهش نیز نشان می‌دهد که تأثیر منابع خود کارآمدی بر توانمندسازی با مقدار معناداری غیر قابل قبول ۰.۳۱- به عنوان t -value و ضریب مسیر استاندارد ۰/۱۷ بی‌معنا و فاقد هر گونه اثری است در نتیجه در مدل نهایی پژوهش که در شکل ۵-۱ آورده شده است این رابطه حذف گردیده است.

برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استاندارد وجود ندارد. توانمندسازی فرایندی دشوار و مستلزم صرف وقت است، زیرا به سادگی نمی‌توان باورها، سیاست‌ها، روش‌های کاری، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد. در این قسمت بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش به ارایه کاربردهای عملی برای مدیران سازمان بازرسی کل کشور می‌پردازیم.

الف) در بعد متغیر مستقل راهبردهای مدیریتی موارد زیر به عنوان پیشنهاد مطرح می‌گردد:

- واگذاری کار و مسئولیت به بازرسان و افزایش اختیارات آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوطه انجام کارهای محول شده به کارکنان باشیوه خودشان و تشکیل تیم‌های کاری به جای سلسله مراتب سنتی

- تشکیل گروه‌های کاری: از جمله وظایف مدیران تشکیل گروه‌های کاری توانمند است. برای این منظور ایجاد و رشد چندی از عوامل در محیط کار از الزامات به شمار می‌رود که مدیران و بازرسان با هم در ایجاد و گسترش آن‌ها سهیم‌اند. از جمله این موارد عبارتند از: احترام، گردش اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت و افزایش مهارت.

- استفاده از سبک مدیریت حمایتی و دوستانه در سازمان و تیم‌های بازرسی یعنی مدیر و سرپرست هیئت بازرسی باید شرایطی برای تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و ارتباطات مؤثر و مفید با بازرسان فراهم کند.

- ایجاد فضایی که بازرسان بتوانند آراء و نظرهای خود را هر چند مخالف نظرهای مدیران باشد ابراز نمایند

- آگاهی بازرسان از میزان تأثیر کار آن‌ها بر موفقیت یا عدم موفقیت کل سازمان و پرورش احساس مؤثر بودن در بازرسان در راستای تحقق اهداف سازمان.

- مشارکت دادن بازرسان در فعالیت‌ها و آموختن از یکدیگر با استفاده از سینه‌زنی (هم افزایی) گروه‌ها.

- افزایش خود کنترلی و کاهش کنترل مستقیم بازرسان و حذف نظارت‌ها و سرپرستی‌های زاید اداری جهت رشد خود کنترلی بازرسان.

- برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر به صورت تخصصی و در زمینه وظایف و مسئولیت‌های محوله به بازرسان با استفاده از اساتید مجرب؛ و ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری آن‌ها از طریق سازوکارهای (چرخش شغلی، آموزش در مشاغل هم سطح و مشارکت در گروه‌های کار).

- توسعه نظام ارزیابی عملکرد سازمان یافته در سازمان بازرسی و مشارکت دادن همه کارکنان در سیستم ارزیابی از عملکرد آنان (استفاده از سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه).

ب) در بعد متغیر مستقل شرایط سازمانی موارد زیر به عنوان پیشنهاد مطرح می‌گردد:

- ترسیم چشم اندازی روشن از آینده برای بازرسان در هر اداره بازرسی، آشنایی و آگاهی کارکنان با اهداف و مأموریت‌های سازمان بازرسی و تعیین وظایف و مسئولیت‌های بازرسان به طور واضح و مشخص از سوی مدیران و شفاف سازی نقش و وظایف محوله.

- اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف پذیری و رشد اعتماد به نفس و برقراری سیستم ارتباطات همه جانبه.

- در دسترس بودن مدیریت عالی سازمان و داشتن رابطه صمیمی با بازرسان و برقراری امکانات فیزیکی محل کار و ابزار و تجهیزات اداری مناسب برای آن‌ها.

- تشویق و اعطای پاداش به بازرسان شایسته و ساعی و قدردانی از آن‌ها. تدوین طرح هر ماه یک بازرس شایسته در سازمان بازرسی کل کشور می‌تواند انگیزه فزاینده‌ای در بین بازرسان ایجاد نماید.

ج) در بعد متغیر مستقل منابع خود کار آمدی موارد زیر به عنوان پیشنهاد مطرح می‌گردد:

- آگاه کردن بازرسان از میزان موفقیت آنان در سازمان و کمک به بازرسان برای پرورش احساس تسلط در خود و تشویق و حمایت آن‌ها و نمایش رفتارهای مطلوب از طرف مدیران سازمان برای

الگو سازی برای رفتار نمونه.

- استفاده از تجربه های بازرسان توسط مدیران و انتقال آن به سایرین و فراهم آوردن فرصت ها و امکانات لازم برای آن ها جهت عضویت در یک گروه و واحد اجتماعی.

- الگو قرار دادن رفتار بازرسان موفق برای سایر بازرسان و تشویق بازرسان موفق که می توانند نقش یک الگو را در اداره بازرسی ایفا نمایند.

پیشنهادات زیر نیز حاصل گفتگوی پژوهشگر با تعدادی از بازرسان و سر بازرسان در زمان توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها است که به عنوان پیشنهادات جانبی مطرح می گردد:

- مدیران بایستی انتظارات و نیازهای بازرسان را تشخیص دهند (توجه به کیفیت زندگی کاری بازرسان). توجه به منافع بازرسان و ایجاد فضای اعتماد در محیط کاری و تفهیم این موضوع که مشارکت در دستیابی به اهداف سازمانی به نفع همه عوامل سازمانی خواهد بود.

- بهتر است مدیران انتظارات خود را از بازرسان مشخص کنند و بعد به آن ها اجازه دهند که وظایف خود را به تنهایی انجام دهند.

- رهبری سازمان می بایست برنامه های بلندمدتی برای پیاده سازی فرایند توانمند سازی کارکنان داشته باشد و با ایجاد یک جو حمایتی و ارتباط صادقانه از منابع انسانی در دستیابی به اهداف سازمان گام های عملی بردارد.

- مدیران توجه خودشان را برای ایجاد استانداردها و انتظارات معطوف کنند و بازرسان را صادقانه نسبت به جنبه های منفی کار و مضرات شغلشان آگاه کنند و از آگاه نمودن بازرسان خود نسبت به واقعیت های شغلشان هراس نداشته باشند.

- شرایط سازمانی متعددی می توانند بر ایجاد انگیزه کاری تأثیر منفی داشته باشند. پرداخت کم حقوق، نبود فرصت هایی برای پیشرفت و فضاهای کاری پر سرو صدا تنها برخی از مواردی هستند که می توانند آرامش بازرسان را بر هم بزنند. سرپوش گذاشتن بر جنبه های منفی کار مفید نخواهد بود، نشان دادن واقعیت ها آن گونه که هستند می تواند اعتماد بازرسان را جلب کند و سبب تقویت انگیزه و روحیه در آن ها شود.

برای عملی کردن این راهکارها لازم است پژوهشی در زمینه بررسی و شناسایی عوامل متداخل و مزاحم در توانمند سازی بازرسان انجام شود، این کار می تواند مدیران منابع سازمانی را در عملکرد بهینه روش های توانمند سازی یاری نماید.

منبع

- آیین نامه اجرایی قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور مصوب ۱۳۶۰ و اصلاحیه های بعدی ۱۳۷۵ و ۱۳۸۷. قابل دسترسی در سایت سازمان بازرسی کل کشور www.bazresi.ir
- ابطحی، حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. تهران: انتشارات موسسه پژوهش و آموزش مدیریت.
- ادیمی، کورش (۱۳۸۹). شناسایی و رتبه بندی عوامل تأثیر گذار بر توانمندسازی کارکنان با بهره گیری از مدل های MCDM (مطالعه موردی: ستاد شرکت ملی نفت ایران). پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری. دانشگاه آزاد اسلامی.
- اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۵). گونه شناسی الگوها و دیدگاه های توانمندسازی. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی. سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۸۵.
- ایران زاده، سلیمان و بابایی هروی، صادق (۱۳۸۹). توانمندسازی کارکنان در سازمان های نوین، تهران، فروزش.
- بلانچارد، کنت، جان کارلوس و راندولف، آلن (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: انتشارات مدیران.
- سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۶). بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
- سرمد، زهره و بازرگان، عباس (۱۳۸۶). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- سید نقوی، میر علی و عباس پور، حسین (۱۳۸۹). تحلیل رابطه توانمندی و خلاقیت نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی، تابستان ۱۳۸۹، ۴ (۱۱) صص ۷۷-۱۰۰.
- عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی، کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات ویرایش.
- فرخی، طاهره (۱۳۷۶). نقش زنان در توسعه پایدار، تواناسازی زنان. ماهنامه تعاون، شماره ۷۴.
- قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور مصوب ۱۳۶۰ و الحاقات بعدی ۱۳۷۵ و ۱۳۸۷.
- محمدی، محمد (۱۳۸۰). توانمندسازی نیروی انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره های ۳۱ و ۳۲.

-مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه.

-مشبکی، اصغر و مهدیزاده، هدایت (۱۳۹۰). ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان های تولیدی-صنعتی تبریز. سایت جامع مدیریار. ۱۸ آبان ۱۳۹۰. <http://www.modiryar.com>

-منوریان، عباس و نیازی، حمید رضا (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.

-نیازی، محسن و نصرآبادی، محمد (۱۳۸۸). توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی. ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۲۰۳.

-هومن، حیدر علی (۱۳۸۴). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران: انتشارات سمت.

-Argyris, Chris, May-June (1998) Empowerment the Emperor's New Clothes. Harvard Business Review.

-Cartwright, Roger (2002) Empowerment, Easton publishing.

-Conger, J, A. Kanungo, R., N. (1988) The Empowerment Process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, vol. 13, No. 3, pp 471-482.

-Siegall, Marc and Gardner, Susan (2000) Contextual factors of psychological empowerment. Personnel Review, Vol. 29, Issue. 6, pp703 - 722

-Spreitzer, Gretchen (1996) social structural characteristics of psychological empowerment. academy of management review, Vol. 39, No. 2, pp 483-507.

-Thomas, K. And Velthouse, B, (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An «interpretive Model of Intrinsic task Motivation». Academy of Management Review, vol.15, No. 676.

-Spreitzer, G. M. (1995). PSYCHOLOGICAL, EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. Academy of management Journal, 38(5), pp 1442-1465.