

# بازرسی و مقابله

سال هشتم

شماره ۶۳

مرداد ۱۳۹۲

بررسی عوامل مؤثر بر  
توانمندسازی بازرسان

مرکز مطالعات و پژوهش‌های  
سلامت اداری و مبارزه با فساد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# گزارش پژوهشی

سال هفتم، شماره ۶۳، مرداد ۱۳۹۳

## بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور

پژوهش و تألیف

دکتر یحیی کمالی

ناظر علمی:

دکتر مهدی سبحانی نژاد

### مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

مطالب مندرج در این گزارش پژوهشی نشانگر دیدگاه نویسندگان آن بوده و لزوماً نمایانگر دیدگاه سازمان بازرسی کل کشور نمی‌باشد.

کلیه حقوق مربوط به گزارش حاضر متعلق به سازمان بازرسی کل کشور بوده و هرگونه انتشار مطالب آن بدون کسب اجازه از این سازمان، غیر مجاز می‌باشد.

## فهرست مطالب

۵.....	اشاره
۷.....	مقدمه
۱۲.....	بررسی مفهوم توانمندسازی
۱۴.....	توانمندسازی ساختاری
۱۶.....	توانمندسازی روانشناختی
۱۷.....	عوامل و اصول توانمندسازی
۱۸.....	(۱) عوامل فردی
۱۸.....	(۲) عوامل گروهی
۱۸.....	(۳) عوامل سازمانی
۲۳.....	مدل و روش پژوهش
۲۵.....	مدل تحلیل توانمندسازی در پژوهش
۲۹.....	یافته ها
۴۲.....	پیشنهادهای عملیاتی - کاربردی
۴۹.....	فهرست منابع و مأخذ



## اشاره

سازمان‌های کنونی شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کرده‌اند. در این سازمان‌ها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می‌گردد. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله مراتب دستوری-کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات خود اقدام و در تیم‌هایی که خودگردان هستند ایفای نقش کنند. تحقیقات حوزه توانمندسازی سازمان‌ها نشان داده است:

- توانمندسازی کارکنان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.
- سهیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.
- راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه و سازمان دارد.
- توانمندسازی در حوزه سازمان بازرسی کل کشور که یک سازمان حاکمیتی و تخصصی محسوب می‌شود و طبق قانون، مأموریت‌های خطیری را به عهده دارد، نسبت به دستگاه‌های اجرایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و این سازمان برای انجام وظایف و دستیابی به چشم‌انداز 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 باشند.
- پژوهش در این حوزه و شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان یکی از اولین مراحل پیاده سازی طرح توانمندسازی سازمانی می‌باشد و در ادامه، برای اجرای مؤثر آن مشارکت و همکاری بخش‌های مختلف سازمان ضروری است.

**مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد**



## بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان

### سازمان بازرسی کل کشور<sup>۱</sup>

یحیی کمالی<sup>۲</sup>

#### مقدمه

عوامل انسانی بیش از سایر عوامل در بهبود عملکرد و تحقق مأموریت‌های یک سازمان نقش دارد. 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 به‌کارگیری نیروهای انسانی شایسته در سطوح مختلف مشاغل سازمانی، پایش عملکرد، افزایش مهارت، کاربست سیاست‌های مؤثر و هدایت صحیح نیروی انسانی ضروری است. بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های گوناگون و اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی استفاده کرد. سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ

---

۱ - این گزارش برگرفته از پروژه پژوهشی «بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور» (مطالعه موردی: بازرسان شاغل در ۱۶ اداره کل سازمان) مرکز مطالعات سازمان بازرسی کل کشور می‌باشد.

۲ - دکتری سیاست‌گذاری عمومی و عضو هیأت علمی دانشگاه شهید باهنر کرمان.



سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف-پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. 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 خوداعتمادی 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).

سازمان بازرسی کل کشور که یک سازمان حاکمیتی و تخصصی محسوب می‌شود و طبق قانون، مأموریت‌های خطیری مانند حسن جریان امور و ارتقای سلامت اداری را به عهده دارد، جهت انجام وظایف تخصصی خود در حوزه نظارت و بازرسی نیازمند کارشناسان و بازرسانی است که از توانمندی بالایی برخوردار باشند. 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 این‌رو 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 چشم‌انداز 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 باشند. زیرا نظارت و بازرسی عملکرد کارکنان سایر دستگاه‌ها مستلزم شناخت دقیق اهداف، مأموریت‌ها و محیط کاری سازمان‌های بازرسی شونده است. سازمان بازرسی کل کشور با استناد به اصل ۱۷۴ قانون اساسی و براساس حق نظارت قوه قضائیه نسبت به حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاه‌های اداری، زیر نظر رئیس قوه قضائیه تشکیل شده است. طبق ماده ۱ قانون تشکیل سازمان بازرسی، نظارت و بازرسی عبارت است از مجموعه فعالیت‌های مستمر و منظم و هدفدار به منظور جمع‌آوری اطلاعات لازم درباره مراحل قبل، حین و بعد از اقدامات دستگاه‌های مشمول این قانون، تجزیه و تحلیل آن‌ها، تطبیق عملکرد دستگاه با اهداف و تکالیف قانونی و ارائه پیشنهادهای مناسب در جهت حسن جریان امور.

این ماده قانونی نشانگر اهمیت مسأله تخصصی نظارت و بازرسی در راستای تأمین سلامت اداری و کارآمدی دستگاه‌های اجرایی است. تحقق این مأموریت مستلزم این است که سازمان بازرسی از نیروهایی استفاده نماید که نسبت به نیروهای دستگاه‌های بازرسی شونده، توانمندی‌های دوچندانی داشته باشند. به نظر می‌رسد به همین دلیل است که در ماده چهار قانون تشکیل سازمان آمده است: رئیس سازمان از میان قضات شرع و یا قضاتی که دارای رتبه ۱۰ یا

۱۱ قضایی باشند تعیین می‌شود و در ماده پنج ذکر شده است که رئیس هیات بازرسی توسط رئیس سازمان حسب مورد از بین قضات یا متخصصین و کارشناسان برجسته و مورد اعتماد انتخاب می‌گردد. از طرف دیگر و طبق همین قانون، وظایف مهمی بر عهده هیأت‌های بازرسی قرار گرفته است. طبق ماده ۶ الف - بررسی وضع سازمان‌ها و مؤسسات مورد بازرسی از حیث حسن جریان امور اداری و نحوه انجام وظیفه و اجرای قوانین و طرح‌ها و برنامه‌های مربوط و تناسب سازمان هریک با احتیاجات عمومی و نقائص هر یک از آنها و غیر از آن.

ب - بررسی طرز رفتار رؤسا و کارمندان از حیث اخلاق و ایمان و روحیه و معلومات، نحوه انجام وظیفه، صحت عمل، استعداد، لیاقت، شجاعت در انجام وظیفه و طرز رفتار با مردم، آگاهی و تخصص در رشته مربوط و غیره.

ج - بررسی اوضاع عمومی و اجتماعی اعم از آنکه مربوط به تمام کشور یا یک منطقه باشد از قبیل روحیه عمومی، امور اقتصادی، کشاورزی و محصولات، تولیدات صنعتی، فرهنگ، بهداشت، ارتباطات و راه‌ها، امور قضایی، امور انتظامی و مایحتاج عمومی در حدود اختیارات قانونی سازمان.

در همین راستا ماده ۱۴ آئین بازرسی، بازرس یا هیأت بازرسی را موظف کرده است که قبل از شروع بازرسی، اقدامات زیر را انجام دهند:

الف) کسب آگاهی‌های لازم نسبت به مورد بازرسی و شناخت موضوع مأموریت؛

ب) احراز صلاحیت خود در انجام مأموریت؛

ج) توجه کامل به اهدافی که از اجرای مأموریت محوله مورد نظر است و بررسی طرق نیل به این اهداف و انتخاب روش‌های مناسب و مقتضی؛

د) تدارک طرح بازرسی (نظیر تهیه چک لیست، رجوع به سوابق موجود در سازمان، مطالعه مقررات حاکم بر دستگاه یا موضوع بازرسی، شناسایی و تعیین موثق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، آشنایی با محیط مورد بازرسی و خصوصیات طبیعی و اجتماعی آن، کسب اطلاعات اجمالی از وجود برنامه‌ها و طرح‌های اجرایی مرتبط با موضوع مأموریت).

علاوه بر این، ماده سه و ماده ۲۵ قانون تشکیل سازمان جهت استفاده از نیروهای مجرب و توانمند، اختیاراتی را برای مسئولان سازمان در نظر گرفته است که می‌تواند جهت تحقق مأموریت‌های سازمان کمک نماید. در مجموع به رجوع به این قانون و با توجه به وظایف و مأموریت‌های بسیار مهم سازمان، دلیل تأکید قانونگذار بر استفاده از نیروهای 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. باتوجه به فرآیند نظارت و بازرسی، ناظران باید توانایی شناخت و فهم موضوع مورد نظر را داشته باشند و بتوانند ارزیابی صحیح از عملکرد دستگاه مورد نظر ارائه نمایند. ناظران و بازرسان که وظیفه

مهم تشخیص، تطبیق و ارزیابی را بعهده‌دارند باید از صلاحیت‌های لازم برخوردار باشند. انتخاب ناظران امین، صادق و وفادار که تخصص لازم و تجربه کافی را داشته باشد و با علاقه و انگیزه وظایف خود را انجام دهند مورد تأکید قرار گرفته است. اعزام ناظران فاقد شرایط لازم، عمومی و تخصصی، مبنا و صحت فعالیت نظارتی و تشخیصی را مورد سؤال قرار خواهد داد (عبداللهی، ۱۳۸۳: ۱۶۸-۱۸۲).

از این جهت پرداختن به اصول و روش‌های توانمندسازی بازرسان، نقش مهمی در تحقق مأموریت‌های سازمان خواهد داشت. از این بررسی عوامل توانمندسازی بازرسان، نقش مهمی در تحقق چشم-انداز و مأموریت‌های سازمان بازرسی خواهد داشت. هدف این پژوهش بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان سازمان بازرسی کل کشور می‌باشد.



### ۱- بررسی مفهوم توانمندسازی

ریشه خارجی واژه توانمندسازی<sup>۱</sup> از فعل Empower در معنی دادن قدرت یا اختیار به شخصی برای انجام عملی تعبیر شده است. به لحاظ مفهومی

تعاریف گوناگونی از توانمندسازی ارائه شده است. گرو (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل

۱- Empower برگرفته از فعل انگلیسی to empower به معنای قدرت بخشیدن و توان دادن

تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. «توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های 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 فرایند پیوسته‌ای است که براساس آن، افراد یک جامعه از نوعی خوداعتمادی 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 دستیابی حاصل کنند (فرخی، ۱۳۷۶: ۷۶). توانمندسازی اصطلاحی است برای توصیف هموار کردن راه خود و دیگران در رسیدن به اهداف مورد نظر (ابوت و والاس، ۱۳۸۰: ۳۱۱). بنابراین مفهوم تواناسازی منابع انسانی، نظریه تضاد سازمان با افراد را مورد تردید قرار می‌دهد. فلسفه تواناسازی می‌گوید که سازمان می‌تواند افراد خود را راضی کند و در عین حال آنچه را نیاز دارد به دست آورد. این رابطه می‌تواند یک رابطه برد - برد به نفع دوطرف باشد.

توانمندسازی درحقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است» (Argyris, ۱۹۹۸: ۱۲). توانمندسازی پدیده‌ای در راستای فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و

آن‌ها را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند. (Cartwright, ۲۰۰۲: ۶)

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 شغل‌شان دارند.
- کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند.
- کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند. (عبدالهی و دیگران، ۱۳۸۵: ۲۳)

نظریه‌های مختلفی در مورد توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد در یک دسته‌بندی، 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 تعیین‌کننده میزان ابعاد، نحوه ایجاد و استقرار توانمندسازی کارکنان در سازمان می‌باشد. او با تقسیم قدرت در میان کارکنان، مشارکت در

تصمیم‌گیری، سهیم نمودن آن‌ها در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش، انتقال دانش زمینه‌ساز 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 بالا به پایین در سازمان می‌باشد. به توانمندسازی در این رویکرد بیشتر 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، بیشتر 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 تصمیمات مستقل با توجه به معیارهای فرهنگ سازمانی می‌باشد. 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 صفی که به مسائل و مشکلات نزدیک‌ترند، از این رو باید دارای اختیار لازم جهت حل مسائل باشند (Spreitzer, ۱۹۹۶: ۴۸۲).



**توانمندسازی روانشناختی:** در این دیدگاه بین ویژگی‌های وضعیتی (مانند اعمال مدیریتی) و تصورات شغلی در مورد آن‌ها (شامل ادراک و اعتقاد کارکنان در مورد قدرت، شایستگی کارکنان و خود کارآمدی) تفاوت ایجاد می‌گردد. بنابراین در هنگام اجرای ویژگی‌های وضعیتی تنها یک بخش از شرایط در توانمندسازی دخیل هستند و حتماً منجر به ایجاد توانمندی در کارکنان نمی‌گردند.

توان‌افزایی عبارت از ایجاد شرایط لازم برای تقویت انگیزه افراد در انجام وظایف‌شان از طریق پرورش احساس شایستگی و یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آن‌ها است. نخستین بار در سال ۱۹۹۰، توماس و ولتهوس این بعد جدید توانمندسازی را مورد توجه قرار دادند. به اعتقاد آن‌ها 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 آن‌ها، به‌کارگیری اصطلاح توانمندسازی به عنوان پارادایم جدید انگیزشی، زمانی گسترش یافت که رقابت‌های جهانی، ضرورت انجام پژوهش‌های متعددی برای یافتن شکل‌های جدیدی از مدیریت که افراد را تشویق به ریسک‌پذیری، تعهد و نوآوری می‌نماید، اجتناب‌ناپذیر ساخت. این روند، به‌ویژه در حوزه‌های رهبری و فرهنگ سازمانی از نمود بیشتری برخوردار گردید. تحقیقات در این حوزه نشان دادند چگونه رهبران فرهمند و تحول‌گرا می‌توانند از طریق القای آرمان‌گرایی، ایجاد ایمان قوی و اعمال کنترل‌های کلی، در کارکنانشان نیرو به وجود آورند، این

تحقیقات بر اهمیت ترغیب به انجام وظیفه به جای تحمیل آن‌ها، معنادار ساختن کارها و هویت‌دار 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. آن‌ها با به عاریه گرفتن اصطلاح «انگیزش درونی کار» از ابداعات «بریف و آلداک»، توانمندسازی را به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی وظیفه تعریف کردند. انگیزش درونی وظیفه، اشاره به تجارب مثبتی دارد که افراد به طور مستقیم از وظیفه‌شان کسب نموده و شامل شرایط نیروزایی است که به آن‌ها در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایت‌مندی می‌دهد. این تجارب عبارت از: احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی داشتن، احساس معناداری و احساس داشتن حق انتخاب (محمدی، ۱۳۸۰: ۱۸۲).

«توماس و ولتهوس» شش متغیر کلیدی که این حالات روانشناختی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، را شناسایی نمودند. این عوامل شامل ۱- حوادث محیطی، ۲- ارزیابی‌های شغلی، ۳- ارزیابی‌های عمومی، ۴- سبک تفسیری افراد، ۵- رفتارها، ۶- مداخلات (Thomas And Velthouse, ۱۹۹۰: ۶۷۶).

## ۲- عوامل و اصول توانمندسازی

به منظور توانمندسازی کارکنان در هر سازمانی به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌هایی که

عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح بکار گرفته می‌شوند، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

(۱) عوامل فردی: از قبیل تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، عزت نفس؛



(۲) عوامل گروهی: شامل اثربخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران؛

(۳) عوامل سازمانی: همانند ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات،

حمایت اجتماعی و سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار؛

مطابق با تعریف توانمندسازی، ارزش‌های حامی روش‌های اجرایی، سبک مدیریتی، نقش‌ها و رفتارهای توانمندساز می‌توانند مزایایی برای سازمان و مدیران داشته باشند. دوازده اصل توانمندسازی با آنچه کارشناسان می‌گویند تقریباً هم‌خوانی دارد. این اصول عبارت‌اند از:

- برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استاندارد وجود ندارد. اجرای توانمندسازی در هر شرایطی ویژگی‌های خاصی دارد؛

- توانمندسازی در خدمت یک هدف است و وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خود، یک هدف باشد.



توانمندسازی به کارکنان

کمک می‌کند تا به سازمان

و خود کمک کنند و به

شغل آنان معنا و احساس

غرور می‌بخشد تا بتوانند

کار را به نحو مطلوب

انجام دهند.

- توانمندسازی را باید

مدیریت کرد، انجام داد و

مطمئن شد که در حال اجرا است.

- توانمندسازی وقتی خوب عمل می‌کند که مبتنی بر ارزش‌ها

باشد، زمانی از توانمندسازی انرژی بیشتری به دست می‌آید

که مدیران مقبول کارکنان باشند.

- اعتماد و تعهد دو نکته کلیدی محسوب می‌شوند. با تسخیر

افکار و روان کارکنان می‌توانید مشارکت آنان در

پیشنهاد دادن را فراهم کرده، وفاداری و تلاش‌های آنان را مضاعف کنید.

- مدیران و سرپرستان نیز همانند کارکنان باید توانمند شوند.
- با تعریف مرزهای کاری می‌توان حدود اختیارات کارکنان را روشن کرد. با حذف موانع شرایط این کار فراهم می‌شود.
- ارتباطات و اطلاعات شریان‌های حیاتی یا مایه زندگی توانمندسازی هستند.
- آموزش توانمندسازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است.



باید کارکنان را برای مشارکت بیشتر و ارتقای سطح عملکرد آماده کرد و به آن‌ها گفت که اگر سازمان برای آموزش آنان هزینه می‌کند برای این است که به کار آن‌ها ارزش زیادی قائل است.

- مربیگری و روان‌سازی بیش از کنترل و نظارت مؤثر است. بویژه وقتی می‌خواهید کارکنان را تشویق به مشارکت کنید و آنان را رشد دهید.

- گرامیداشت و قدردانی از افراد برای موفقیت‌های آتی لازم است. از آنان خالصانه تشکر کنید تا رفتارهای دلخواه تقویت شود.

- توانمندسازی فرایندی دشوار و مستلزم صرف وقت است، چون به سادگی نمی‌توان باورها، خط مشی‌ها، روش‌های کاری، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد (آقایار، ۱۳۸۵: ۶۸).

هر سازمانی با دید با در نظر گرفتن اهداف و اولویت‌های سازمانی و ویژگی‌های کارکنانش فنون و ابزارهای مناسبی را به اجرا در آورد که از جمله آن‌ها عبارت‌اند:

- **اجرای نظام پیشنهادها در سازمان:** یکی از راه‌های ایجاد توانمندسازی بکارگیری نظام پیشنهادها در سازمان است در سازمان‌های متعالی، گروهی اندیشیدن و گروهی عمل کردن بعنوان شیوه‌ای معمول تلقی شده و از تمام قابلیت‌های انسانی در راستای اداره صحیح سازمان استفاده می‌شود.

- **تشکیل گروه‌های کاری:** از جمله وظایف مدیران تشکیل گروه‌های کاری توانمند است. برای این منظور ایجاد و رشد عوامل متعددی در محیط کار ضروری است که مدیران و کارکنان با هم در ایجاد و گسترش آن‌ها سهیم‌اند. از جمله این موارد عبارتند از: احترام، گردش اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت و افزایش مهارت.

▪ **غنی‌سازی شغلی**<sup>۱</sup>: به منظور غنی‌سازی شغل باید اطلاعات کافی در مورد شغل وجود داشته باشد که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به آن دست یافت. تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از روش‌هایی برای تعیین و شناسایی وظایف، مسئولیت‌ها، شرایط کاری و ارتباط بین مشاغل و خصوصیات انسانی کارکنان. در واقع تجزیه و تحلیل شغل خلاصه‌ای از وظایف، مسئولیت‌ها، رابطه آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری است. تجزیه و تحلیل شغل از اساسی‌ترین و بهترین کارهایی است که کلیه مؤسسات برای استفاده، پرورش و حفظ منابع انسانی و غنی‌سازی شغل آن‌ها انجام می‌دهند. به نظر



می‌رسد غنی‌سازی شغلی یکی از الزامات اجرای توانمندسازی می-باشد زیرا توانمندسازی بدون اعطای مسوئلیت بیشتر و دادن آزادی عمل در کارها به کارکنان (غنی‌سازی) امکان‌پذیر نمی‌باشد.

توانمندسازی کارکنان همان‌گونه

که در بخش های قبل به آن اشاره شد، استفاده از ظرفیت‌های بالقوه در کارکنان است که در زمان حال از آن استفاده کامل نمی‌شود. از

- جمله دستاوردهایی که سازمان‌های توانمند می‌توانند در اثر به کارگیری و اجرای این عوامل به دست آورند، موارد زیر است:
- تأمین رضایت ارباب رجوع و افزایش آن؛
  - افزایش رضایت شغلی در کارکنان؛
  - افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسؤلیت در کارکنان؛
  - تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار؛
  - تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها؛
  - ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان؛
  - کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری سازمان؛
  - افزایش کارایی فرآیند تصمیم‌گیری؛
  - بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری؛
  - خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری؛
  - رفع موانع موجود در سازمان‌ها برای اجرای توانمندسازی.
- اجرای عوامل توانمندسازی در سازمان‌ها بسیار مفید است و باعث افزایش بهره‌وری سازمان و کارکنان می‌شود. لازمه اجرای این تکنیک، نیاز سازمان، پشتیبانی مدیران ارشد آن و همکاری با کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور است.

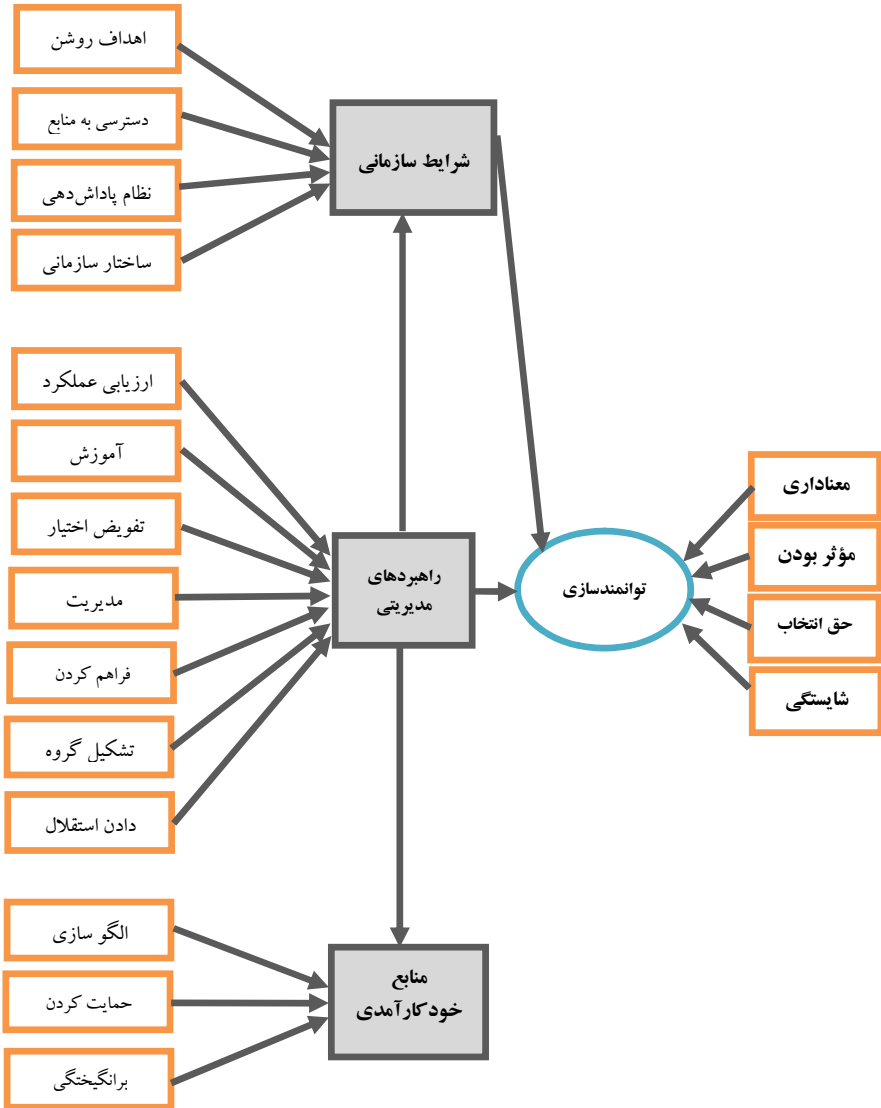
### ۳- مدل و روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس مدل توانمندسازی سه عاملی (شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی) کانگر و کانانگو به



بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان می‌پردازد. کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) توانمندسازی را فرآیند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می‌دانند. آن‌ها توانمندسازی را به عنوان یک رویکرد انگیزشی به معنای قادر بودن (نه تفویض قدرت) می‌دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخصی اشاره دارد. تفویض اختیار یا قدرت و یا سهم شدن در منابع، فقط مجموعه‌ای 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 خودکارآمدی 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 کانانگو می‌تواند 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 به‌طور مستقیم بر روی توانمندسازی تأثیر دارد بلکه با تأثیرگذاری روی دو متغیر مستقل دیگر (شرایط سازمانی- منابع خودکارآمدی) بر روی فرایند توانمندسازی نیز تأثیر می‌گذارد. 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 به‌طور مشخص احساس خودکارآمدی را شاخص توانمندسازی می‌داند از قابلیت اجرایی بیشتری در سازمان بازرسی کل کشور برخوردار هستند.

روش پژوهش حاضر به دنبال طرحی از نوع همبستگی با استفاده از روش الگویابی (مدل معادلات ساختاری)<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۹). لذا نمونه آماری

<sup>۱</sup> Structure equation model (SEM)

<sup>۲</sup> MacCallum R, C.

پژوهش حاضر بایستی حداقل ۱۸۰ نفر باشد. روش نمونه گیری تحقیق حاضر نمونه گیری تصادفی ساده می باشد که در این نوع نمونه گیری به هریک از اعضای جامعه احتمال مساوی داده می شود.

ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه است. این پرسشنامه شامل چهار متغیر اصلی است. سؤال های مربوط به متغیرهای مستقل (شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی) بر مبنای مؤلفه های الگوی توانمندسازی کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) طراحی شده و در پژوهش های مختلفی (از جمله عبداللهی 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 می شود. این پرسشنامه دارای ابعاد شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری و معنی داری می باشد. 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 نمونه های مختلف ۰,۶۲ تا ۰,۷۲ به دست آمده است. پایایی این ابزار توسط شلتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) و سی گل و گاردنر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) به ترتیب ۰,۹۰ و ۰,۷۰ گزارش شده است.

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

---

<sup>۱</sup> shelton

<sup>۲</sup> .. Siegall, M., & Gardner

پایایی پرسشنامه ابتدا پرسشنامه بر روی ۳۰ نفر از افراد نمونه اجرا گردیده و آلفای کرونباخ برای ابعاد آن محاسبه می‌شود. اعتبار پرسشنامه با استفاده از بسته نرم‌افزاری SPSS نسخه ۱۸ تحت ویندوز محاسبه گردید مقدار آلفای کل ۰/۸۵ محاسبه شده است. به‌منظور سنجش روایی سؤالات پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول<sup>۱</sup>، روایی متغیرها استخراج گردید که نتایج آن به شرح زیر است.

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

نتیجه	و عدد KMO عدد آزمون بار تلت	تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول
داده‌ها شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	KMO=۰,۸۸۰ Sig=۰,۰۰۰	شرایط سازمانی (متغیر مستقل)
داده‌ها شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	KMO=۰,۷۸۱ Sig=۰,۰۰۰	راهبردهای مدیریتی (متغیر مستقل)
داده‌ها شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	KMO=۰,۸۵۲ Sig=۰,۰۰۰	منابع خودکارآمدی (متغیر مستقل)
داده‌ها شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	KMO=۰,۷۸۹ Sig=۰,۰۰۰	سطح توانمندی (متغیر وابسته)

در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر برون‌زا و درون‌زا به ترتیب ارائه می‌گردد. این کار از طریق تحلیل عاملی تأییدی<sup>۲</sup> صورت گرفته است. نتایج تخمین حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار ۲٪ محاسبه شده برای شرایط سازمانی

۱. First-order exploratory factor analysis  
۲. Confirmatory factor analysis

## عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان ۲۹

برابر با ۱۸۳/۲، نسبت  $\chi^2$  به  $df$  ۳/۸۱، GFI برابر با ۰/۹۱، AGFI برابر با ۰/۹۲ همچنین میزان RMSEA برابر با ۰/۰۰۹ است.

مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برای راهبردهای مدیریتی برابر با ۱۴۴/۲۷، نسبت  $\chi^2$  به  $df$  ۲/۱۲، GFI برابر با ۰/۹۲، AGFI برابر با ۰/۹۲ میزان RMSEA برابر با ۰/۰۰۰ است.

مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برای منابع خودکارآمدی برابر با ۲۲/۹۰، نسبت  $\chi^2$  به  $df$  ۰/۹۵، GFI برابر با ۰/۹۳، AGFI برابر با ۰/۹۱ میزان RMSEA برابر با ۰/۰۰۰ است.

مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برای توانمندی برابر با ۱۱۰/۸۲، نسبت  $\chi^2$  به  $df$  ۲/۳۰، GFI برابر با ۰/۹۱، AGFI برابر با ۰/۹۱ میزان RMSEA برابر با ۰/۰۳۱ است.

### ۴- یافته ها

ابتدا شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش جهت بررسی پراکندگی مناسب و نرمال بودن توزیع داده‌ها در جدول زیر ارائه می‌گردد. همان طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری آزمون برای تمام متغیرهای موردنظر از سطح خطای قابل پذیرش (۰/۰۵) بیشتر می‌باشد؛ 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	۳,۰۱۸۸	۳,۸۴۰۶	۳,۳۵۳۱	۳,۱۰۶۳	
بیشترین انحراف	قدر مطلق	.۰۶۵	.۰۹۵	.۰۹۳	.۰۸۴
	مثبت	.۰۶۲	.۰۹۵	.۰۵۵	.۰۷۵
	منفی	-.۰۶۵	-.۰۹۱	-.۰۹۳	-.۰۸۴
آماره آزمون	۱,۱۶۵	۱,۶۹۵	۱,۶۶۱	۱,۵۰۰	
سطح معنی داری	.۱۳۳	.۰۰۶	.۰۰۸	.۰۲۲	

تهیه ماتریس همبستگی از تمام متغیرهای مورد مطالعه، اولین 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)	۰,۵۶**	۱		
منابع خودکارآمدی (C)	۰,۵۳**	۰,۳۸*	۱	
توانمندی (D)	۰,۶۳**	۰,۴۸**	۰,۵۲**	۱

\* در سطح معناداری ۰,۰۵ قرار دارد.

\*\* در سطح معناداری ۰,۰۱ قرار دارند.

از تحلیل مسیر به منظور مشخص کردن اثر متغیر مستقل (راهبردهای مدیریتی) بر متغیرهای مداخله‌گر (شرایط سازمانی و منابع خود کارآمدی) 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  $۸/۵۴$  (بزرگتر از  $۱/۹۶$ ) به عنوان  $t$ -value نشان‌دهنده وجود ارتباط معنی‌دار میان راهبردهای مدیریتی و شرایط سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد به این معنی که فرضیه H. در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. در نتیجه بین راهبردهای مدیریتی و شرایط سازمانی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

با توجه به فرضیه دوم، مقدار  $۴,۰۵$  (بزرگتر از  $۱,۹۶$ ) به عنوان  $t$ -value نشان‌دهنده وجود ارتباط معنی‌دار میان راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی بازرسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد به این معنی که فرضیه H. در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. در نتیجه بین راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی بازرسان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

با توجه به فرضیه سوم، مقدار  $۰,۴۱$  (کوچکتر از  $۱/۹۶$ ) به عنوان  $t$ -value نشان‌دهنده عدم وجود ارتباط معنی‌دار میان راهبردهای مدیریتی و توانمندی بازرسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد به این معنی که فرضیه H. در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار



می‌گیرد. در نتیجه بین راهبردهای مدیریتی و توانمندی بازرسان ارتباط مستقیم و معناداری وجود ندارد.

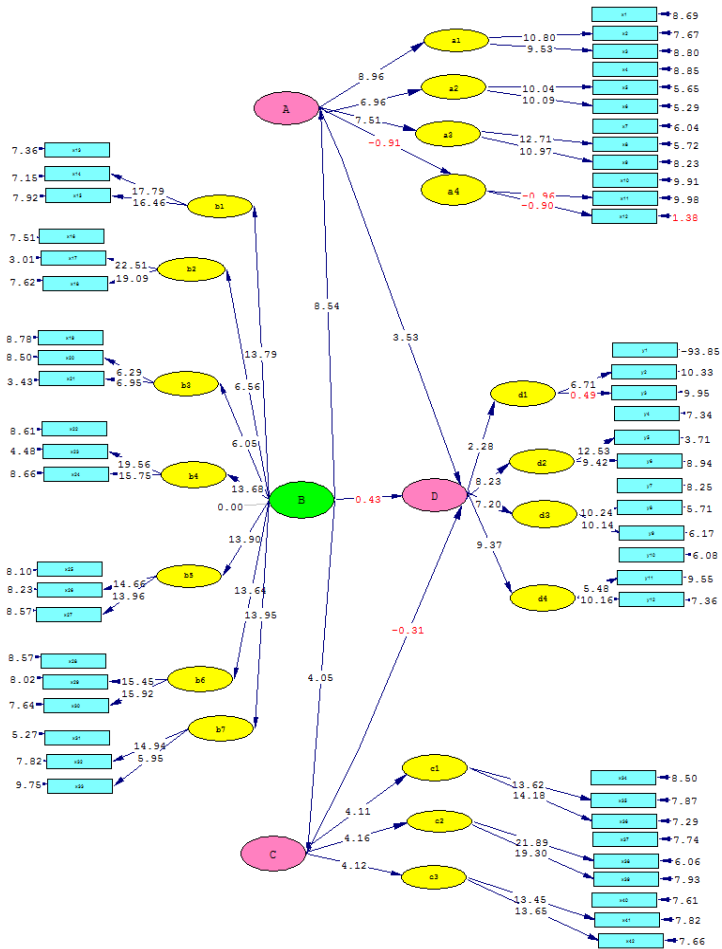
با توجه به فرضیه چهارم، مقدار  $3/53$  (بزرگتر از  $1/96$ ) به عنوان  $t$ -value نشان‌دهنده وجود ارتباط معنی‌دار میان شرایط سازمانی و توانمندی بازرسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد به این معنی که فرضیه H در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. در نتیجه بین شرایط سازمانی و توانمندی بازرسان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

با توجه به فرضیه پنجم، مقدار  $-0/31$  (کوچکتر از  $1,96$ ) به عنوان  $t$ -value نشان‌دهنده عدم وجود ارتباط معنی‌دار میان منابع خودکارآمدی و توانمندی بازرسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد به این معنی که فرضیه H در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. در نتیجه بین منابع خودکارآمدی 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، چارچوب منسجمی را برای برآورد قدرت روابط بین همه متغیرهای یک الگوی نظری فراهم می‌آورد و روابط علی میان متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و نیز روابط میان متغیرهای اندازه‌گیری شده (مشاهده شده) را نیز امکان‌پذیر می‌سازد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش و برازش مدل نشان می‌دهد که در دو مسیر علی

مقدار آماره  $T$  کمتر از ۲ است از این رو حذف این مسیر با ضریب منفی و کم تأثیر اجتناب‌ناپذیر 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 نمی‌کنند بلکه نمی‌توانند 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 می‌شود. در شکل زیر دیاگرام مسیری مدل پژوهش حاضر بر اساس و 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

شاخص‌های برازش مدل پژوهش از جمله:

NNFI = ۰/۹۴ برابر با NFI , RMSEA = ۰/۰۵۲, AGFI = ۰/۹۳, GFI = ۰/۹۲

برابر با ۰/۹۶ CFI برابر با ۰/۹۶ SRMR برابر با ۰/۰۵۴ و  $\chi^2/df$  برابر با ۱/۶۰۸

همگی بیانگر نیکویی برازش مدل بوده و آن را تأیید می‌کند.

شاخص  $RMSEA = ۰/۰۵۲$  که شاخص مناسبی است، گویای مطلوب

بودن مدل پژوهش در سازمان بازرسی کشور است و حاکی از برازش

مدل مفهومی با داده‌های واقعی می‌باشد. 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، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین

شده متغیرهای مؤثر بر توانمندی بازرسان ارائه شده است.

جدول ۵- اثرات مستقیم، غیرمستقیم، 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 از:				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 از:				۰/۵۱۷
راهبردهای مدیریتی	۰/۹۱		۰/۹۱	
بر روی منابع خودکارآمدی از:				۰/۵۰۷
راهبردهای مدیریتی	۰/۵۶		۰/۵۶	

با توجه به این جدول فوق اثر غیرمستقیم 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 می‌باشد 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.

## عوامل مؤثر بر توانمندسازی بازرسان ۳۷

در پژوهش حاضر دو سؤال اصلی مطرح شده است. سؤال اول معطوف به اولویت‌بندی 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 براساس میزان همبستگی عوامل مؤثر، میزان درصد تبیین عوامل را رتبه‌بندی 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 می‌توان گفت که راهبردهای مدیریتی نیز دومین عامل توانمندسازی بازرسان است که با تأثیرگذاری بر شرایط سازمانی بر توانمندسازی بازرسان تأثیر می‌گذارد. در جدول زیر عوامل سه‌گانه مؤثر بر توانمندی بازرسان براساس درصد تبیین رتبه‌بندی شده‌اند.

جدول ۶- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندی بازرسان بر اساس درصد تبیین

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

علاوه بر این می‌توان مؤلفه‌های مطرح شده در هر یک از سه متغیر مستقل را نیز بر اساس ضرایب همبستگی اولویت‌بندی نمود. این رتبه‌بندی نشان می‌دهد که در هر یک از سه متغیرهای اصلی اولویت-بندی مؤلفه‌های مطرح شده چگونه است. این نکته می‌تواند مدیران سازمان را در زمینه کاربست راهکارهای مناسب توانمندسازی یاری نماید. در جدول زیر اولویت‌بندی مؤلفه‌های هریک از متغیرهای مستقل (شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی) ارائه شده است.

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

عنوان متغیر	مؤلفه‌ها	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 خودکارآمدی	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 می‌توان گفت راهبردهای مدیریتی از طریق تأثیر بر شرایط

سازمانی بر توانمندسازی بازرسان تأثیرگذار است. در این پژوهش، راهبردهای مدیریتی شامل هفت زیرشاخص شامل نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم‌گیری، تشکیل تیم، استقلال دادن به کارکنان، اعتمادسازی، سبک رهبری، آموزش و ارزیابی عملکرد است و شرایط سازمانی نیز با زیر شاخص‌هایی از جمله نظام پاداش‌دهی، تعیین اهداف، دسترسی به منابع و ساختار سازمانی مورد سنجش قرار می‌گیرد.

#### ۴- نتایج پژوهش

در این قسمت بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش‌های پیشین، به تحلیل منطقی و تفسیر نظری ابعاد مدل و فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم. نتایج بررسی مدل ساختاری پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر راهبردهای مدیریتی بر شرایط سازمانی با مقدار معناداری  $۸/۵۴$  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 خودکارآمدی نشان می‌دهد که تأثیر راهبردهای مدیریتی بر منابع خودکارآمدی با مقدار معناداری  $۴/۰۵$  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 خودکارآمدی دارد. علاوه بر این، تأثیر راهبردهای مدیریتی بر توانمندسازی نشان می‌دهد که تأثیر راهبردهای مدیریتی بر توانمندسازی با مقدار



معناداری ۰/۴۳ به عنوان t-value و ضریب مسیر استاندارد ۰/۳۱ بی-معنا و فاقد هرگونه ارتباطی است.

در واقع می‌توان چنین نتیجه‌گیری 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 ادارات بازرسی ۱۶ گانه و با استفاده از سبک‌های مدیریتی حمایتی و دوستانه و با بهره‌گیری از کار تیمی و آگاه کردن کارکنان از نتایج کار آن‌ها در میزان موفقیت شرکت 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 می‌توان بر فرایند خودکارآمدی 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 توانمندسازی بازرسان نشان می‌دهد با وجودی که راهبردهای مدیریتی نقش مؤثری بر منابع خودکارآمدی بازرسان دارد ولی 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 پاداش‌دهی مناسب و استفاده از روش‌های ارزیابی درست و با قراردادن 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 چنین 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 خودکارآمدی بر توانمندسازی با مقدار معناداری غیر قابل قبول  $0/31$  - به عنوان t-value و ضریب مسیر استاندارد  $0/17$  بی‌معنا و فاقد هرگونه 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. اجرای توانمندسازی در هر شرایطی ویژگی‌های خاصی دارد؛ توانمندسازی در خدمت یک هدف است: توانمندسازی وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خودش هدف باشد. توانمندسازی به کارکنان کمک می‌کند تا به سازمان و خودشان کمک کنند و به شغل آنان معنا و احساس غرور می‌بخشد تا بتوانند کار را به طور مطلوب انجام دهند.

به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در صورتی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد.

### پیشنهادهای عملیاتی - کاربردی

در این قسمت براساس نتایج به دست آمده از پژوهش به ارائه 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 با شیوه خودشان و تشکیل تیم‌های کاری بجای سلسله مراتب سنتی.
- تشکیل گروه‌های کاری: از جمله وظایف مدیران تشکیل گروه‌های کاری توانمند است. برای این منظور ایجاد و رشد عوامل چندی 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: وجود احترام، گردش اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت و افزایش مهارت.

- توسعه نظام فناوری اطلاعات در سازمان جهت افزایش مهارت‌ها و آگاهی‌های بازرسان و فراهم‌آوردن زمینه دسترسی یکسان و برابر آن‌ها به اطلاعات.
- استفاده از سبک مدیریت حمایتی و دوستانه در سازمان و تیم‌های بازرسی یعنی مدیر و سرپرست هیأت بازرسی باید شرایطی برای تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و ارتباطات مؤثر و مفید با بازرسان فراهم کند.
- حمایت‌های مالی و اجتماعی از طرح‌ها و ایده‌های جدید در سازمان جهت گسترش طرح‌ها و ایده‌های نو و ایجاد بسترهای لازم برای افزایش خلاقیت بازرسان و سوق‌دادن کارکنان به سمت نوآوری و ابتکار از سوی مدیران.
- ایجاد فضایی که بازرسان بتوانند آراء و نظرات خود را هر چند مخالف نظرات مدیران باشد ابراز نمایند (فراهم‌آوردن امکانات بازخورد مناسب و مرتب برای بازرسان).
- آگاهی بازرسان از میزان تأثیر کار آن‌ها بر موفقیت یا عدم موفقیت کل سازمان و پرورش احساس مؤثر بودن در تحقق اهداف سازمان در بازرسان.
- مشارکت دادن بازرسان در فعالیت‌ها و آموختن از یکدیگر با استفاده از سینی‌زنی (هم‌افزایی) گروه‌ها.

- افزایش خودکنترلی و کاهش کنترل مستقیم بازرسان و حذف نظارت‌ها و سرپرستی‌های زاید اداری جهت رشد خودکنترلی بازرسان.
- برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند، علمی- کاربردی 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). بی‌شک آموزش مؤثر و مرتبط یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی بازرسان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با تکیه به روش‌های علمی اجرا و حمایت شوند.
- 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 چشم‌اندازی 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 شفاف‌سازی نقش و وظایف محوله.
- اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف‌پذیری 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 بازرسان.
  - 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 خودکارآمدی 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 بازرسان و نمایش رفتارهای مطلوب از طرف مدیران سازمان برای الگوسازی برای رفتار نمونه.
  - استفاده از تجربه‌های بازرسان توسط مدیران و انتقال آن به سایر بازرسان و فراهم آوردن فرصت‌ها و امکانات لازم برای آن‌ها جهت عضویت در یک گروه و واحد اجتماعی.

- الگو قراردادن رفتار بازرسان موفق برای سایر بازرسان و تشویق بازرسان موفق که می‌توانند نقش یک الگو را در اداره بازرسی ایفا نمایند.
- آگاه کردن خانواده‌های بازرسان از شایستگی و توانایی‌های آنان و حمایت عاطفی از بازرسان توسط مدیران.
- دور کردن احساسات منفی مانند، ترس و نگرانی و بداخلاقی از بازرسان و ایجاد احساسات مثبت مانند هیجان و سبقت‌جویی در آن‌ها.
- مدیران بایستی انتظارات و نیازهای بازرسان خود را تشخیص دهند (توجه به کیفیت زندگی کاری).
- مدیران باید درباره عواملی که می‌توانند سبب ایجاد انگیزه در بازرسان شوند، اطلاعات به دست آورند. هر فرد یک ویژگی‌هایی متفاوت از دیگران دارد. ارزش‌ها و علایق افراد با یکدیگر متفاوت است مدیران و سرپرستان سازمان باید بازرسان را تقویت کنند تا احساس کنند به کار خود مسلط هستند.
- پیشنهاد‌های زیر نیز حاصل گفتگوی پژوهشگر با تعدادی از بازرسان و سربازان در زمان توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌هاست که به عنوان پیشنهادات جانبی مطرح می‌گردد.
- 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 آن‌ها اجازه دهند که وظایف خود را به تنهایی انجام دهند.

- رهبری سازمان می‌بایست برنامه‌های بلندمدتی برای پیاده‌سازی فرایند توانمندسازی کارکنان داشته باشد و با ایجاد یک جو حمایتی و ارتباط صادقانه از منابع انسانی در دستیابی به اهداف سازمان گام‌های عملی بردارد.

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

- شرایط سازمانی متعددی می‌توانند بر ایجاد انگیزه کاری تأثیر منفی داشته باشند. پرداخت کم حقوق، نبود فرصت‌هایی برای پیشرفت و فضاهای کاری پر سرو صدا تنها برخی از مواردی هستند که می‌توانند آرامش بازرسان را بر هم بزنند. سرپوش گذاشتن بر جنبه‌های منفی کار مفید نخواهد بود، نشان‌دادن واقعیت‌ها - آن‌گونه که هستند - می‌تواند اعتماد بازرسان را جلب کند و سبب تقویت انگیزه و روحیه در آن‌ها شود.

- یکی از توصیه‌ها برای انجام پژوهش‌های بعدی این است که پژوهشگران به بررسی این موضوع از دیدگاه‌های مختلف و با



بررسی عوامل مطرح شده در مدل توانمندسازی کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) در سازمان‌های مختلف اقدام نمایند تا اعتبار و قدرت تعمیم‌دهی مدل افزایش یابد.

- اگر در پژوهش‌های آتی از روش‌های گردآوری اطلاعات از جمله مشاهده حضوری و مصاحبه با کارکنان و مدیران جامعه مورد بررسی استفاده شود به نظر می‌رسد نتایج مفیدتری بدست خواهد آمد.

- برای جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری پژوهش بهتر است از کارکنانی استفاده شود که دارای تجربه و شناخت بیشتری از سازمان و شغل مورد بررسی داشته باشند.

- بررسی و شناسایی عوامل متداخل و مزاحم در ایجاد توانمندسازی در سازمان مورد بررسی نیز می‌تواند مدیران منابع سازمانی را در کاربست بهینه روش‌های توانمندسازی یاری نماید.

- به پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود نسبت به بررسی و تبیین نقش متغیرهای تعدیل‌گر مؤثر در مدل پژوهش حاضر بپردازند که این مسأله به توسعه مدل حاضر کمک شایانی خواهد نمود.

## فهرست منابع و مأخذ

۱. آیین‌نامه اجرایی قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور مصوب ۱۳۶۰ و اصلاحیه‌های بعدی ۱۳۷۵ و ۱۳۸۷. قابل دسترسی در سایت سازمان بازرسی کل کشور [www.bazresi.ir](http://www.bazresi.ir)
۲. ابطحی، حسین و عباسی، سعید (۱۳۸۶) توانمندسازی کارکنان. تهران: انتشارات موسسه پژوهش و آموزش مدیریت.
۳. ادیمی، کورش (۱۳۸۹) شناسایی و رتبه بندی عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان با بهره‌گیری از مدل‌های MCDM (مطالعه موردی: ستاد شرکت ملی نفت ایران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری. دانشگاه آزاد اسلامی.
۴. اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۵) گونه شناسی الگوها و دیدگاه‌های توانمندسازی. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی. سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۸۵.
۵. ایران‌زاده، سلیمان و بابایی هروی، صادق (۱۳۸۹) توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نوین، تهران، فروزش.
۶. بلانچارد، کنت، جان کارلوس و راندولف، آلن (۱۳۸۱) تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: انتشارات مدیران.
۷. سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۶) بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
۸. سرمد، زهره و بازرگان، عباس (۱۳۸۶) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
۹. سیدنقوی، میرعلی و عباس‌پور، حسین (۱۳۸۹) تحلیل رابطه توانمندی و خلاقیت نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی، تابستان ۱۳۸۹، ۴(۱۱) صص ۷۷-۱۰۰.
۱۰. عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵) توانمندسازی، کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات ویرایش.

۱۱. فرخی، طاهره (۱۳۷۶) نقش زنان در توسعه پایدار، تواناسازی زنان. ماهنامه تعاون، شماره ۷۴.
۱۲. قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور مصوب ۱۳۶۰ و الحاقات بعدی ۱۳۷۵ و ۱۳۸۷.
۱۳. محمدی، محمد (۱۳۸۰) توانمندسازی نیروی انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره های ۳۱ و ۳۲.
۱۴. مشبکی، اصغر (۱۳۷۷) مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه.
۱۵. مشبکی، اصغر و مهدیزاده، هدایت (۱۳۹۰) ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های تولیدی- صنعتی تبریز. سایت جامع مدیریار. ۱۸ آبان ۱۳۹۰. <http://www.modiryar.com/>
۱۶. منوریان، عباس و نیازی، حمید رضا (۱۳۸۵) عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
۱۷. نیازی، محسن و نصرآبادی، محمد (۱۳۸۸) توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی. ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۲۰۳.
۱۸. هومن، حیدر علی (۱۳۸۴) مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. تهران: انتشارات سمت.

- Argyris, Chris, May-June (۱۹۹۸) Empowerment the Emperor's New Clothes. Harvard Business Review.
- Cartwright, Roger (۲۰۰۲) Empowerment, Easton publishing.
- Conger, J, A. Kanungo, R., N. (۱۹۸۸) The Empowerment Process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, vol. ۱۳, No. ۳, pp ۴۷۱-۴۸۲.

- Siegall, Marc and Gardner, Susan (۲۰۰۰) Contextual factors of psychological empowerment. Personnel Review, Vol. ۲۹, Issue. ۶, pp۷۰۳ - ۷۲۲
- Spreitzer, Gretchen (۱۹۹۶) social structural characteristics of psychological empowerment. academy of management review, Vol. ۳۹, No. ۲, pp ۴۸۳-۵۰۷.
- Thomas, K. And Velthouse, B, (۱۹۹۰) Cognitive Elements of Empowerment: An "interpretive Model of Intrinsic task Motivation". Academy of Management Review, vol.۱۵, No. ۶۷۶.
- Spreitzer, G. M. (۱۹۹۵). Psychological, Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and validation. Academy of management Journal, ۳۸(۵), pp ۱۴۴۲-۱۴۶۵.

آدرس: تهران خیابان طالقانی-تقاطع خیابان شهید سپهبد قرنی سازمان بازرسی کل کشور

طبقه ششم - مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

تلفن: ۶۱۳۶۲۳۰۷

نشانی الکترونیک: [bazrasi.research@136.ir](mailto:bazrasi.research@136.ir)

[www.Bazresi.ir](http://www.Bazresi.ir)