

توانمندسازی نیروی انسانی

(موردکاوی کارکنان وزارت آموزش و پرورش)

عبدالرحیم رحیمی

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

a_rahimi@azad.ac.ir (مسئول مکاتبات)

نادر قناتی

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: امروزه صاحب نظران معتقدند که نیروی انسانی یکی از مولفه‌های کلیدی در خلق ارزش واقعی برای سازمانها و شرکتها به شمار می‌رود. لازمه رقابت واقعی سازمانها و بقاء جهت ادامه حیات، عملیاتی کردن اهداف و اجرای استراتژی‌های مناسب است. این اهداف در صورتی تحقق می‌یابد که نیروی انسانی توانمند گردد. لذا هدف از تحقیق حاضر بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی به منظور بهبود محیط سازمانی، تشکیلات و روشها می‌باشد.

روش پژوهش: تحقیق کنونی از حیث روش انجام در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی طبقه‌بندی می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارشناسان و مدیران برنامه ریز مستقر در دبیرخانه ستاد وزارت آموزش و پرورش به تعداد ۱۰۰ نفر بصورت سرشماری کامل می‌باشند. که پس از توزیع پرسشنامه ها، تعداد ۹۶ مورد با اطلاعات صحیح جمع آوری شد و آزمونهای آماری از جمله آزمون کولمو گروف-اسمیرنوف، آزمون t و آزمون میانگین یک جامعه در این ارتباط مورد استفاده قرار گرفت.

یافته ها: یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد جایگاه سازمانی آموزش و پرورش از لحاظ شیوه رهبری، مشارکت و غنی‌سازی شغلی کارکنان از حد انتظار پایین بوده در حالی که از نظر بعد آموزشی بالا است. لذا نیازمند آسیب شناسی جدی و تقویت ابعاد شیوه رهبری، مشارکت و غنی‌سازی شغلی نیروی انسانی در آموزش و پرورش می‌باشد.

نتیجه گیری: به منابع انسانی باید با دید سرمایه انسانی در بلندمدت نگاه کرد. همچنین در تعریف بیانیه ماموریت و تدوین چشم انداز بایستی منابع انسانی را از اولویت‌های اساسی سیاستهای سازمان در نظر گرفت. در این میان توانمندسازی کارکنان موجب افزایش قدرت مادی و معنوی سازمان و اتخاذ شیوه رهبری واقع بینانه می‌شود. به عبارت دیگر طی مسیر رشد تکاملی سازمان و فرایند قدرت گرفتن و مشارکت همه جانبه در گرو توانمندسازی کارکنان است که باید به آن توجه ویژه شود.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، شیوه رهبری، آموزش نیروی انسانی، مشارکت، غنی‌سازی شغلی

مقدمه

ارزیابی آن‌ها توسط مشتری ونهایتاً اطمینان از اثر بخشی در سازمانها می‌گردد. بدیهی است در این راستا محرک‌های محیطی متعددی وجود دارد که سازمانها را متاثر ساخته و آنها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده‌اند که برخی از مهمترین آنها شامل افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت انعطاف‌پذیری سازمانها، اثرات فن آوری بر محیط‌های کاری، رشد سریع فنآوری و... می‌باشد (محمدی به نقل از اسمیت، ۱۳۸۲).

توانمندسازی امروزه به مثابه یکی از سازوکارهای اصلی موفقیت سازمانها در صحنه رقابت جهانی مطرح می‌شود. مدیران سازمانها به این نتیجه رسیده‌اند، که نیروی انسانی توانمند، اصلی‌ترین سرمایه آنها در جدال با رقباست. از پس یکی از وظایف مدیران، توانمند کردن کارکنان است. پورتر معتقد است مهارتها وانگیزش افراد یک شرکت و نحوه بکارگیری آنها عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب می‌آید (آرمسترانگ به نقل از پورتر، ۱۳۸۴).

امروزه محیط پیرامون سازمانها پویاتر از قبل شده و برای رسیدن به موفقیت ضروری است به سمت تحول و توسعه حرکت نمایند و آن میسر نخواهد شد مگر اینکه توانمندی منابع انسانی به سطح قابل قبولی برسد، بنابراین می‌توان گفت انجام موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیهای کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول، و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به توانمندسازی منابع انسانی، امکانپذیر نخواهد بود. از این رو نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است. پیدایش دانش و فناوریهای نوین از جمله کاربردهای IT، تحولات صنعتی و جهت‌گیریها و استراتژیهای جدید سازمانها، آنها را ناگزیر می‌سازد برای بقا در عرصه رقابت، به سوی

توانمندسازی یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است، چرا که اساس توسعه در کسب و کار امروز است و همگام با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناورانه و تقاضای محیط رقابتی در حال پیشرفت است. به نظر اسمیت (۲۰۰۰) دو دلیل اصلی برای ضرورت تغییر رویه‌های کارکنان در بنگاه‌های کسب و کار وجود دارد: نخست اینکه دنیای بیرون بطور مستمر در حال تغییر دائمی است و دوم اینکه ایجاد تحول در افراد یک الزام سازمانهای معاصر است.

در حال حاضر عواملی هم چون تغییر در محیط کسب و کار، افزایش رقابت، نوآوری سریع در فناوریهای مورد کاربرد سازمانها، تقاضای دائمی برای کیفیت بالاتر و قیمت بهتر، افزایش مشکلات زیست محیطی و کارکنان ضرورت توجه به این مقوله را افزایش داده است. سازمانها به افرادی توانمند نیاز دارند تا با کمک آنها در رقابت پیروز شده و بهترین استفاده از فناوری پیشرفته را ارائه دهند. همینطور این سازمانها با استفاده از نیروی انسانی توانمند، نوآوریها را یافته و می‌توانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند. منابع مرسوم و سنتی ثروت (زمین - مواد خام، تکنولوژی، حتی کارگران غیر ماهر) را در مواقع لزوم می‌توان خرید، عاملی که بدون آن نمی‌توان کارکرد، افرادی هستند که از این همه منابع برای دستیابی به بهترین شرایط استفاده می‌کنند (محمدی، ۱۳۸۲).

بطور کلی هدف توانمندسازی در سازمانها این است که مغزهای افراد را مانند بازوانشان به کار اندازد تا در عرصه کسب و کار موفق شوند. زیرا توانمندسازی ارتقاء افراد به جایگاه شغلی مناسب و در نتیجه افزایش انگیزه در آنها را به ارمغان می‌آورد. اسمیت اعتقاد دارد که توانمندسازی باعث بهبود کیفیت خدمات، افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، احساس کارکنان مبنی بر

آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی و نهایتاً توانمندسازی نیروی انسانی خود خود گام بردارند.

بیان مسأله

امروزه داشتن کارکنان انعطاف‌پذیر، ماهر و چند مهارته، شاید برای هر مدیر و هر سازمانی آرزوی دیرینه باشد. زیرا وجود این‌گونه افراد در جریان فعالیتهای سازمانها می‌تواند موجبات تسهیل و تسریع در امور و حتی صرفه‌جویی در زمان و منابع را فراهم آورد. از این رو با توجه به تغییرات چشمگیر در محیط‌های سازمانی- اجتماعی، نقش و اهمیت فناوری و تشدید عرصه رقابت در جهان امروزی، سازمانها بیش از گذشته به دنبال جذب و از همه مهمتر حفظ و توسعه افراد برای انجام فرایندهای نوین بوده و به همین دلیل در پی توسعه سرمایه جدیدی تحت عنوان "سرمایه انسانی" و نهایتاً توانمندسازی نیروی انسانی هستند (طالبان و وفایی، ۱۳۸۸).

به جرات می‌توان گفت که توانمندسازی نیروی انسانی عاملی است که بیش از هر عامل دیگری بر روی رشد و بقای سازمانی تاثیرگذار است. در حال حاضر اهمیت و نقش توانمندسازی نیروی انسانی در تمامی حوزه‌های برنامه ریزی آشکار است و به عنوان یک عامل تاثیرگذار در بهره‌وری، رشد و توسعه اقتصادی جوامع قلمداد می‌گردد. از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آیند، یکی از مؤثرترین راههای دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، توسعه قابلیت‌ها و کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها است. از اینرو بهبود و توسعه در فرآیندهای سازمانها در گرو افزایش توانمندی کارکنان آنها می‌باشد (فتحی، ۱۳۸۷).

به نظر می‌رسد ضرورت توجه به توانمندسازی کارکنان در سازمانها به جهت وجود چالشهای

مدیریتی، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، شامل یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی و رضایت مشتری از سوی دیگر حائز اهمیت می‌باشد. بنابراین جهت تبیین راهبردی توانمندسازی کارکنان و برقراری رابطه با تحول و توسعه سازمانی بررسی عوامل موثر بر این زنجیره ضروری است. لذا در مقاله حاضر به منظور روشن شدن ابعاد مسئله به سؤالات اصلی زیر پاسخ داده می‌شود.

نتایج بسیاری از پژوهش‌ها درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمانها و بعضاً در رشد جوامع بشری، بر این نکته تاکید دارند که هیچ جامعه‌ای توسعه نیافته نیست مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. طی سالهای اخیر نتایج تحقیقات مربوط به موسسه گالوپ در مورد بررسی ۴۰۰ شرکت موفق جهان و مصاحبه بایش از ۸۰۰۰۰ مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند، نشان می‌دهد که: "دانش و مهارت چنانچه در راستای هوشمندی فرد باشد منجر به توانمندی می‌شود" (باکینگهام و کلیفتون، ۱۳۸۲). نتایج این مطالعات حاکی از این است که منابع انسانی شایستگی و قدرت لازم برای ایجاد تحولات سازمانی را دارد و با توجه به توانمندسازی نیروی انسانی می‌تواند خلاقیت و آفرینندگی خویش را تا ایجاد سازمانهای بالنده گسترش دهد؛ یعنی فعالیتهایی که بواسطه آنها، کارکنان به طور مداوم با تحول و رشد سازمان همگام می‌شوند.

با توجه به اینکه موضوع توانمندسازی کارکنان دولت در راستای برنامه‌های توسعه از موارد مهم محسوب می‌شود، می‌توان توانمندسازی نیروی انسانی در دروزارت آموزش و پرورش را مورد بررسی قرارداد. حال در این راستا مسئله یا سؤال اساسی که مطرح می‌شود، آن است: آیا نیروی انسانی فرهنگی آموزش و پرورش که خود جزو رکن اساسی برنامه‌های

توسعه در جامعه به شمار می‌رود نباید توانمند باشد؟ لذا این پژوهش به منظور بهبود محیط سازمانی و تشکیلات و روشها در راستای آسیب شناسی توانمندسازی نیروی انسانی این وزارتخانه انجام گرفته است تا بتواند به سئوالات اصلی تحقیق پاسخ دهد.

ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

در حال حاضر یکی از مهمترین سرمایه های اصلی هرسازمان نیروی انسانی آگاه، باتجربه و کاردان آن است و اثربخش ترین دارایی برای ارتقاء بازدهی در هرسازمان، کارکنان ماهر می باشند. معیار سنجش موفقیت هر سازمان، به میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان است، بنابراین برای سنجش موفقیت سازمانها نیاز به نظامهای منابع انسانی مترقی می باشد که بتوانند با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان، بر عملکرد کل سیستم تاثیر گذاشته و سازمان را در رسیدن به اهداف عالی یاری نماید. لذا به منظور بهره‌گیری هر چه بهتر از عامل نیروی انسانی، می‌بایست ضمن ارایه آموزشهای لازم، یکپارچگی در بین کارکنان ایجاد و اهداف مشترک آنها را با سازمان همسو نمود. پس ترغیب کارکنان سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است که در راستای حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می‌آید. از اینرو به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند یک دارایی ارزشمند برای کسب مزیت رقابتی در عرصه‌های کسب و کار نگریده می‌شود. به همین دلیل در حال حاضر برنامه‌ریزی جهت توانمندسازی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمانها برخوردار است.

از آنجایی که وزارت آموزش و پرورش رسالت بسیار مهمی در تعلیم و تربیت و آموزش نیروی انسانی

کشور دارد، بدیهی است این وزارتخانه خود باید مجهز به نیروی انسانی کارآمد، خلاق، نوآور و دریک جمله دارای نیروی انسانی توانمندساز در جامعه باشد. بررسی‌ها حاکی از آن است که تا کنون مطالعات قابل توجهی در این ارتباط در آموزش و پرورش کشور صورت نگرفته است لذا این مهم ضرورت توجه به انجام چنین پژوهشی و اهمیت آن را بیش از هرچیز آشکار می‌سازد. بدیهی است نتایج حاصل از تحقیق کنونی می‌تواند مشخص سازد که آیا کارشناسان، مدیران و برنامه ریزان وزارت آموزش و پرورش به این عامل حیاتی سازمانهای امروزی به خوبی پرداخته‌اند؟ یا برنامه‌ها و طرح‌هایی که در راستای توانمندسازی کارکنان به کار گرفته‌اند اثرگذار بوده است؟ بنظر می‌رسد نیاز به تجدید نظر در برنامه‌ها و توجه و تلاش جامع تری در این خصوص احساس می‌شود.

ادبیات تحقیق

مفهوم توانمندسازی

اگر چه تعاریف زیادی راجع به توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد در این مقاله به ارایه چند تعریف مختصر بسنده می‌شود.

در فرهنگ «آکسفورد» واژه توانمندسازی به معنای قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه خدمت و توانا شدن معنی شده است. در معنای خاص توانمندسازی معادل قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمان به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است.

توانمند سازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با

توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته می‌شوند (کاتر، ۲۰۰۱). که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می‌دهند تا قدرت به دست آورند و در داخل سازمان نفوذ یابند (ایران

نژاد پاریزی، ۱۳۸۱). به اعتقاد رابینز، توانمندسازی دارای معنای عام و

خاص و تعبیرهای بیشماری است. در تعریف

توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و

تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم

منابع و اطلاعات به کار رفته است (رابینز و همکاران،

۲۰۰۲). بنا به تعریفی دیگر تواناسازی فرایندی است

ویژگی کارکنان سازمانهای توانمند

سازمانهای توانمند، سازمانهایی هستند که در آن

گروههایی از انسانها با هم کار می‌کنند و در انجام

جدول (۱): ویژگیهای رفتاری کارکنان توانمندشده در مقایسه با کارکنان غیر توانمند

کارکنان توانمند نشده	کارکنان توانمند شده
۱- منتظر هستند تا مافوق تصمیم بگیرد که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارا و در برابر آن مسئول است. به عبارتی همواره منتظر کسب تکلیف هستند	۱- در موقعیتهای مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه‌ای تعریف می‌کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر باشند.
۲- قادرند با مشکلات بطور کارآمد برخورد کنند اما نمی‌توانند فرصتهای محتمل را تشخیص دهند.	۲- قادرند در موقعیتهای مبهم از قبیل زمانی که شکایات مشتریان و یا تهدیدهای رقابتی افزایش می‌یابد، فرصتها را تشخیص دهند.
۳- اطلاعات، ادله و نتیجه گیریهای سایرین به ویژه افراد صاحب نفوذ را بدون انجام بررسی‌های لازم می‌پذیرند. در مورد اطلاعاتی که در اختیار دارند بحث می‌کنند اما قادر نیستند از این اطلاعات در راستای اهداف مشترک استفاده کنند.	۳- قادر به بکارگیری مهارتهای فکری مهم از قبیل آشکار ساختن و آزمایش مفروضات و ارزیابی دلایل ارائه شده هستند. همچنین قادرند در مورد این که تصمیمات و اقداماتشان در راستای اهداف مشترک است دلایل محکمی ارائه دهند.
۴- انتظار دارند تلاشهایی در جهت دستیابی به اجماع نظر صورت گیرد اگر در این مورد با شکست مواجه شوند به اختیارات سلسله مراتبی متوسل می‌شوند.	۴- هم در گروههای وظیفه‌ای و هم درون گروههای چند وظیفه‌ای قادر به اجماع نظر برای تصمیمات و اقدامات هستند.
۵- به بهبود فردی یا اثربخشی تیمی تمرکز دارند اما قادر به درک مشکلاتی که فراتر از گروه هستند، نیستند. قادر به ارائه راه حل‌های یکبار مصرف هستند اما برای سیستماتیک نمودن آنها با مشکل مواجه می‌شوند. به شدت متکی به سیستم‌های موجود بوده حتی اگر سیستم‌ها کارایی خود را از دست داده باشند.	۵- بر روی فرصت‌های کار کرده آنها را مورد شناسایی قرار می‌دهند تا بتوانند بدین طریق فعالیت‌ها، مستندات، سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی را سیستماتیک (نظامند) نموده، مشکلات سیستماتیک را شناسایی و دفع کرده و در نهایت سیستم‌هایی را که قادر نیستند چیزی بر ارزش مشتری بیفزایند، اصلاح و یا از رده خارج کنند
۶- تنها زمانی توجه خود را به مسأله منابع معطوف می‌دارند که از سوی افراد صاحب اختیار موظف انجام آن شوند.	۶- در تلاشند از طریق کاهش هزینه‌ها و یافتن فرصتهایی برای سرمایه گذاری در زمینه‌های جدید (از قبیل فرایند بهبود و فن آوری پیشرفته)، منابع را بهینه کنند.
۷- فاقد اعتماد به نفس، استعدادها و خلاقیت‌های لازم بوده و مورد اعتماد نیستند	۷- دارای اعتماد به نفس بوده و فکر می‌کنند که مستعد، خلاق و مورد اعتمادند.
۸- احساس می‌کنند قادر به انتخاب چگونگی انجام کارهای خودشان نیستند.	۸- قادرند در مورد زمان و چگونگی انجام وظایفشان در سازمان تصمیم گیری کنند.

شیوه رهبری: روشی است که مدیریت سازمان از طریق آن کارکنان را در انجام وظایف هدایت کرده و زمینه بروز توانایی‌های بالقوه آنان را فراهم می‌سازد و ضمن تقویت تعهدات سازمانی به کارکنان پاداش می‌دهد (راب، ۲۰۰۶).

آموزش: مجموعه اقداماتی است که از طریق افزودن به دانش یا مهارت‌های کارکنان و تغییر دادن نگرش افراد، عملکردشان را بهبود می‌بخشد. مانند دوره‌های آموزشی یا برنامه‌های استعدادپا نیازسنجی (کریمر، ۱۹۹۹).

مشارکت: میزان دخالت دادن و درگیر ساختن افراد شاغل در تصمیم‌گیری و اهداف گذاریهای مربوط به سازمان یا مربوط به وظایف شغلی آنان می‌باشد (هلدون، ۲۰۰۴).

غنی‌سازی شغلی: مجموعه اقداماتی که مدیریت سازمان بمنظور توسعه عمودی شغل از طریق افزایش تنوع فعالیتها و مسئولیتها، مهیای شرایط پیشرفت شغلی و ارتقاء در مسیر شغلی کارکنان و رشد فردی انجام می‌دهد (منون، ۲۰۰۱).

اهداف تحقیق

هدف اصلی از انجام تحقیق حاضر بررسی و تجزیه و تحلیل دبیرخانه ستاد آموزش و پرورش کشور با استفاده از مدل توانمندسازی سازمانی است و هدف کاربردی آن سنجش میزان توانمندسازی در دبیرخانه ستاد آموزش و پرورش به منظور بهبود محیط سازمانی و تشکیلات و روشها می‌باشد.

اهداف ویژه

- ۱) شناسایی جایگاه ستاد آموزش و پرورش براساس شیوه رهبری
- ۲) شناسایی جایگاه ستاد آموزش و پرورش براساس آموزش

کارها با یکدیگر مشارکت دارند. در سازمانهای توانمند برای کار گروهی اهمیت خاصی قایل هستند و افراد ضمن کمک به یکدیگر، در حل مشکلات پیچیده تشریک مساعی دارند. در این سازمانها با احساس هیجان، مالکیت و افتخار بهترین ابداعات و افکار خوب را پیاده می‌سازند. در حقیقت در یک سازمان توانمند محیطی حکمفرماست که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی هستند (شاهرکنی، ۱۳۸۱).

در محیط توانمند، فرهنگ توانمندسازی رشد می‌کند، تبادل اطلاعات و دیدگاهها به آسانی صورت می‌گیرد؛ اهداف مشخص و تعریف شده است؛ مرزهای تصمیم‌گیری روشن است؛ تقسیم کار صورت می‌گیرد؛ شایستگی در قالب کسب تجربه و آموزشها شکوفا می‌شود؛ منابع کافی انجام کار (پول، مواد، تجهیزات، نیروی انسانی) در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد، پشتیبانی لازم توسط مدیران عالی سازمان از فرهنگ توانمندسازی صورت می‌گیرد، کارکنان تشویق و ترغیب به پذیرش ریسک و مخاطره می‌شوند. در مجموع توانمندسازی محیطی را به وجود می‌آورد تا کارکنان بتوانند با اختیارات بیشتر کار کرده و در فرایند تغییر و بهبود نقش داشته باشند، نیازشان به سرپرست مستقیم کاهش یافته و در تحقق اهداف سازمان مشارکت نمایند (آقایاری، ۱۳۸۲). بطورکلی ویژگی رفتاری کارکنان توانمند شده در مقایسه با غیر توانمند شرح جدول (۱) می‌باشد. (داوری، ۱۳۸۱).

متغیرهای تحقیق

در این پژوهش به منظور بررسی مسئله توانمندسازی در دبیرخانه ستاد وزارت آموزش و پرورش تعداد ۴ متغیر اصلی شامل شیوه رهبری، آموزش، مشارکت و غنی‌سازی شغلی مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرند که تعاریف آنها بشرح زیر آمده است:

روش تحقیق

این تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی طبقه‌بندی می‌شود. با توجه به اینکه تحقیق حاضر دارای کاربردهای اجرایی برای مدیران در شناخت مؤثرتر و دقیقتر سازمان خود و در نهایت پاسخگویی مناسبتر به نیازها و خواسته‌های محیطی و کارکنان است. بنابراین جزو تحقیقات کاربردی نیز به شمار می‌رود.

این تحقیق در مقطع زمانی نیمسال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ در دبیرخانه ستاد وزارت آموزش و پرورش انجام شد. پرسشنامه محقق ساخته برای این پژوهش شامل ۲۹ سوال اصلی و ۵ سوال فرعی است. برای اندازه‌گیری و نمره دهی سوالات پرسشنامه از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. لذا پس از تدوین پرسشنامه، روایی محتوایی آن به کمک نظر خواهی از متخصصین و خبرگان دانشگاه و آموزش و پرورش مورد تأیید قرار گرفت. نهایتاً با انجام پری تست و با توزیع ۲۰ پرسشنامه در جامعه آماری مربوطه، پایایی آن نیز از روش آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت که نتایج حاصله بشرح جدول (۲) پایایی آن را تأیید نمود. همچنین برای جمع‌آوری آمار و اطلاعات تعداد ۱۰۰ پرسشنامه در قالب سرشماری کامل در جامعه آماری توزیع و مصاحبه از مشاهدات و نمونه‌های آماری بعمل آمد که در نتیجه اطلاعات کامل تعداد ۹۶ پرسشنامه به منظور استخراج آمار توصیفی و استنتاجی و تجزیه و تحلیل داده‌ها وارد نرم افزار SPSS شد.

۳) شناسایی جایگاه ستاد آموزش و پرورش براساس مشارکت

۴) شناسایی جایگاه ستاد آموزش و پرورش براساس غنی‌سازی شغلی

سوالات تحقیق

سوالات اصلی این پژوهش براساس اهداف ذکر شده بشرح زیر می‌باشند:

- ۱) ستاد آموزش و پرورش براساس بعد شیوه رهبری درچه جایگاهی قرار دارد؟
- ۲) ستاد آموزش و پرورش براساس بعد آموزش درچه جایگاهی قرار دارد؟
- ۳) ستاد آموزش و پرورش براساس بعد مشارکت درچه جایگاهی قرار دارد؟
- ۴) ستاد آموزش و پرورش براساس بعد غنی‌سازی شغلی درچه جایگاهی قرار دارد؟

فرضیه‌های تحقیق

- ۱) جایگاه ستاد آموزش و پرورش براساس بعد شیوه رهبری پایین است.
- ۲) جایگاه ستاد آموزش و پرورش براساس بعد آموزش پایین است.
- ۳) جایگاه ستاد آموزش و پرورش براساس بعد مشارکت پایین است.
- ۴) جایگاه ستاد آموزش و پرورش براساس بعد غنی‌سازی شغلی پایین است.

جدول (۲): ضرایب پایایی کل آزمون و خرده مقیاسهای آن

ردیف	متغیر مورد بررسی	تعداد سوال	سوالات در پرسشنامه	آلفای کرونباخ
	شیوه رهبری	۹	۱ تا ۹	۰,۸۸۱
	آموزش	۸	۱۰ تا ۱۷	۰,۸۷۶
	مشارکت	۵	۱۸ تا ۲۲	۰,۸۶۶
	غنی‌سازی شغلی	۷	۲۳ تا ۲۹	۰,۸۵۰
	جمع کل	۲۹	پایایی کل پرسشنامه	۰,۹۵۱

جدول (۳): آزمون فرضیه میانگین برای سئوالات تحقیق

ردیف	سوال	t	Sig	حد پایین	حد بالا
۱	تا چه حد شرایط لازم برای بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان فراهم است؟	-5.437	0.000	-0.768	-0.357
۲	تا چه میزان ارتباط بین گروهها و واحدهای اداری از شفافیت و روشنی برخوردار است؟	-3.878	0.000	-0.520	-0.168
۳	تا چه اندازه چشم‌اندازی روشن و ایده‌آل برای سازمان ترسیم شده است؟	-2.490	0.015	-0.393	-0.044
۴	تا چه اندازه تعهد سازمانی در بین کارکنان سازمان وجود دارد؟	-0.491	0.625	-0.263	0.159
۵	تا چه اندازه کارکنان اعتقاد دارند در راستای تحقق اهداف سازمان به هدفهای خود می‌رسند؟	-2.388	0.019	-0.477	-0.044
۶	تا چه اندازه سازمان توانسته شرایطی را فراهم آورد تا کارکنان توانایی‌های بالقوه خود را آشکار کنند؟	-5.829	0.000	-0.782	-0.385
۷	میزان برقراری ارتباط کاری کارکنان با سایر سازمانها تا چه اندازه است؟	-3.036	0.003	-0.517	-0.108
۸	تا چه اندازه سازمان توانسته سببها و الگوهای مناسبی برای کارکنان در سازمان بوجود آورد؟	-5.458	0.000	-0.739	-0.345
۹	تا چه اندازه به تلاشهای فردی کارکنان به گونه‌ای مناسب پاداش داده می‌شود؟	-5.432	0.000	-0.839	-0.390
۱۰	کارکنان چه میزان از دانش مورد نیاز خود برای انجام وظیفه را از داخل سازمان بدست می‌آورند؟	-1.106	0.272	-0.349	0.099
۱۱	برنامه‌های آموزشی ارائه شده برای کارکنان به منظور انجام وظایف تا چه اندازه کافی است؟	-3.839	0.000	-0.601	-0.191
۱۲	برنامه‌های آموزشی کارکنان تا چه اندازه با وظایف و فعالیتهای شغلی آنها ارتباط دارد؟	-2.975	0.004	-0.521	-0.104
۱۳	تا چه اندازه در سازمان استعدادهای نهفته کارکنان شکوفا می‌شود؟	-8.864	0.000	-0.994	-0.631
۱۴	تا چه اندازه برای انجام وظایف مطلوب از کارکنان تقدیر به عمل می‌آید؟	-5.378	0.000	-0.784	-0.361
۱۵	میزان سطح مهارتهای شغلی کارکنان برای انجام وظایف سازمانی تا چه اندازه است؟	-1.946	0.055	-0.379	0.004
۱۶	میزان سطح دانش و آگاهی کارکنان برای انجام وظایف سازمانی تا چه اندازه است؟	0.852	0.397	-0.111	0.278
۱۷	تا چه اندازه برنامه‌های آموزشی با مشارکت کارکنان و با روش‌های علمی اجرا و حمایت میشود؟	-3.825	0.000	-0.491	-0.155
۱۸	تا چه اندازه شرایط برای همکاری کارکنان با رویکرد حل مسائل و مشکلات فراهم است؟	-3.164	0.002	-0.559	-0.128
۱۹	تا چه حد سازمان از پیشنهادها و کارکنان جهت بهبود کار و فعالیت‌های سازمان استقبال می‌کند؟	-5.176	0.000	-0.764	-0.340
۲۰	چه میزان کارکنان در تصمیم‌گیری‌هایی که در سرنوشت آنان تاثیر می‌گذارد نقش کلیدی دارند؟	-8.415	0.000	-1.056	-0.653
۲۱	تا چه میزان مدیران به اتخاذ تصمیمات به صورت جمعی رغبت نشان می‌دهند؟	-6.097	0.000	-0.870	-0.443
۲۲	به چه میزان کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مورد رایزنی و مشورت دوجانبه قرار می‌گیرند؟	-8.982	0.000	-0.992	-0.633
۲۳	چه میزان کارکنان برای انجام وظایف خود نیازمند انجام کارها و فعالیت‌های متنوع می‌باشند؟	-2.457	0.016	-0.471	-0.050
۲۴	تا چه اندازه شرایط کاری، پیشرفت شما را در مسیر شغلی تضمین می‌نماید؟	-3.554	0.001	-0.633	-0.179
۲۵	تا چه حد مسیر پیشرفت شغلی کارکنان روشن است؟	-8.498	0.000	-0.989	-0.615
۲۶	تا چه اندازه زمینه برای بروز ابتکارات و خلاقیت‌ها در شغل شما وجود دارد؟	-5.230	0.000	-0.747	-0.336
۲۷	تا چه اندازه سازمان توانسته است زمینه‌هایی برای رشد و تکامل افراد را ایجاد نماید؟	-7.432	0.000	-0.792	-0.458
۲۸	به چه میزان در موقعیت کاری و تخصصی مورد علاقه خود قرار گرفته اید؟	-3.466	0.001	-0.623	-0.169
۲۹	تا چه اندازه فرصت‌هایی برای ارتقای شغلی کارکنان وجود دارد؟	-6.373	0.000	-0.779	-0.409

متوسط طیف پنج تایی لیکرت یعنی عدد ۳ بررسی می‌شود. فرض صفر نشان دهنده بزرگ‌تر بودن میانگین متغیر از عدد ۳ و فرض مقابل نشانگر تأثیر متغیر مورد بررسی است. یافته‌های حاصل از این آزمون در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از محاسبه پایایی آزمون مقادیر پایایی بدست آمده برای کل مقیاس و خرده مقیاسها از سطح حداقلی ۷۰٪ بالاتر بوده و بنابراین پرسشنامه مورد استفاده از پایایی خوبی برخوردار است.

یافته‌های تحقیق

در صورتی که مقدار اطمینان کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد نشان دهنده آن است که میانگین سوال پایین است و بنابراین در زمینه این سوال سازمان از نظر توانمندسازی دچار ضعف می‌باشد.

در تحقیق حاضر برای بررسی هر کدام از سوالات تحقیق یک آزمون میانگین تک نمونه‌ای در مورد هر کدام از سوالها انجام گرفت. در آزمون میانگین یک جامعه، فرض تساوی میانگین متغیر جامعه با مقدار

آزمون فرضیه ها

از آنجا که مقدار sig آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است فرض H_0 پذیرفته می‌شود، یعنی جایگاه سازمان از نظر بعد شیوه رهبری پایین است.

۱. جایگاه سازمان مورد مطالعه بر اساس بعد شیوه رهبری

به منظور تحلیل سازمان مورد بررسی بر مبنای بعد شیوه رهبری فرض نرمال بودن داده‌ها بررسی شد. (جدول ۴)

۲. جایگاه سازمان بر اساس بعد آموزش

به منظور تحلیل سازمان مورد بررسی بر مبنای بعد آموزش فرض نرمال بودن داده‌ها بررسی شد. (جدول ۵)

جدول (۴): آزمون K-S جهت بررسی فرض نرمال

بودن توزیع داده‌های مربوط به بعد شیوه رهبری

تعداد	۹۶
میانگین	۲/۴۱
انحراف استاندارد	۰/۸۹
آماره Z کولموگروف-اسمیرنوف	۱/۱۴
Sig	۰/۰۱

جدول (۶): آزمون K-S جهت بررسی فرض نرمال

بودن توزیع داده‌های مربوط به بعد آموزش

تعداد	۹۶
میانگین	۲/۷۸
انحراف استاندارد	۰/۸۱
آماره Z کولموگروف-اسمیرنوف	۱/۴۱
Sig	۰/۰۴

از آنجا که مقدار sig آزمون ۰،۰۱ است (کوچکتر

از ۰/۰۵)، لذا فرض صفر نرمال بودن توزیع متغیرها تأیید نگردید و برای ادامه بررسی‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک برای آزمون فرضیه‌های تحقیق بشرح زیر استفاده شد.

از آنجا که مقدار sig آزمون ۰،۰۴ است (کوچکتر از ۰/۰۵)، لذا فرض صفر نرمال بودن توزیع متغیرها تأیید نگردید و برای ادامه بررسی‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک برای آزمون فرضیه‌های تحقیق بشرح زیر استفاده شد.

جایگاه سازمان از نظر بعد شیوه رهبری پایین است $H_0: \mu \leq 3$

جایگاه سازمان از نظر بعد شیوه رهبری بالا است $H_1: \mu > 3$

جایگاه سازمان از نظر بعد آموزش پایین است $H_0: \mu \leq 3$

جایگاه سازمان از نظر بعد آموزش بالا است $H_1: \mu > 3$

جدول (۵): آزمون علامت جایگاه سازمان بر اساس

بعد شیوه رهبری

آزمون علامت	مقدار Z	مقدار Sig	فراوانی
بعد			تعداد تفاوت‌های منفی
			۴۳
شیوه			تعداد تفاوت‌های مثبت
			۱۱
رهبری			تعداد تساوی‌ها
			۱۵
مجموع			۶۹

جدول (۷): آزمون علامت جایگاه سازمان بر اساس

بعد آموزش

آزمون علامت	مقدار Z	مقدار Sig	فراوانی
بعد			تعداد تفاوت‌های منفی
			۳۱
آموزش			تعداد تفاوت‌های مثبت
			۲۱
			تعداد تساوی‌ها
			۱۷
مجموع			۶۹

از آنجا که مقدار sig آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است فرض H_0 پذیرفته نمی‌شود، یعنی جایگاه سازمان از نظر بعد آموزش پایین نیست.

۳. جایگاه سازمان بر اساس بعد مشارکت

به منظور تحلیل سازمان مورد بررسی بر مبنای بعد مشارکت فرض نرمال بودن داده‌ها بررسی شد. (جدول ۸)

جدول (۸): آزمون K-S جهت بررسی فرض نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به بعد مشارکت

تعداد	۹۶
میانگین	۲/۴۲
انحراف استاندارد	۰/۸۳
آماره Z کولموگروف-اسمیرنوف	۱/۵۰
Sig	۰/۰۲

از آنجا که مقدار sig آزمون ۰،۰۲ است (کوچکتر از ۰/۰۵)، لذا فرض صفر نرمال بودن توزیع متغیرها تأیید نگردید و برای ادامه بررسی‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک برای آزمون فرضیه‌های تحقیق بشرح زیر استفاده شد.

جایگاه سازمان از نظر بعد مشارکت پایین است. (فرض محقق) $H_0: \mu \leq 3$
جایگاه سازمان از نظر بعد مشارکت بالا است. (فرض مخالف) $H_1: \mu > 3$

جدول (۹): آزمون علامت جایگاه سازمان بر اساس

بعد مشارکت

آزمون علامت	فرآوانی مقدار Z	Sig
بعد	تعداد تفاوت‌های منفی ۴۰	
مشارکت	تعداد تفاوت‌های مثبت ۹	
	تعداد تساوی‌ها ۲۰	۰،۰۰۰ - ۴،۲۸۶
مجموع	۶۹	

از آنجا که مقدار sig آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است فرض H_0 پذیرفته می‌شود، یعنی جایگاه سازمان از نظر بعد مشارکت پایین است.

۴. جایگاه سازمان بر اساس بعد غنی‌سازی شغلی

به منظور تحلیل سازمان مورد بررسی بر مبنای بعد غنی‌سازی شغلی فرض نرمال بودن داده‌ها بررسی شد. (جدول ۱۰)

جدول (۱۰): آزمون K-S جهت بررسی فرض نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به بعد غنی‌سازی شغلی

تعداد	۹۶
میانگین	۲/۵۷
انحراف استاندارد	۰/۸۰
آماره Z کولموگروف-اسمیرنوف	۱/۵۸
Sig	۰/۰۱

از آنجا که مقدار sig آزمون ۰،۰۱ است (کوچکتر از ۰/۰۵)، لذا فرض صفر نرمال بودن توزیع متغیرها تأیید نگردید و برای ادامه بررسی‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک برای آزمون فرضیه‌های تحقیق بشرح زیر استفاده شد.

جایگاه سازمان از نظر بعد غنی‌سازی شغلی پایین است $H_0: \mu \leq 3$
جایگاه سازمان از نظر بعد غنی‌سازی شغلی بالا است $H_1: \mu > 3$

جدول (۱۱): آزمون علامت جایگاه سازمان بر اساس

بعد غنی‌سازی شغلی

آزمون علامت	فرآوانی مقدار Z	Sig
بعد	تعداد تفاوت‌های منفی ۳۳	
غنی‌سازی	تعداد تفاوت‌های مثبت ۱۴	
شغلی	تعداد تساوی‌ها ۲۲	۰،۰۰۹ - ۲،۶۲۶
مجموع	۶۹	

براساس یافته دیگر این تحقیق با توجه به فرآیندی که در وزارت آموزش و پرورش برای آموزش مهارت‌های فنی و شغلی و افزایش دانش لازم برای کارکنان به منظور توانمندسازی نیروی انسانی اجرا نموده است، توانسته است تا حد لازم رضایت کارکنان را حاصل نماید. با این وجود پیشنهاد می‌گردد به منظور تشویق بیشتر کارکنان به فراگیری دوره‌های آموزشی تخصصی تکمیلی و پیشرفته، شیوه‌های سستی امتیاز دهی و پرداخت پاداش متناسب با میزان فعالیت و ارتقاء شغلی آنان براساس دوره تخصصی مربوطه تغییر یابد.

یافته‌های دیگر این پژوهش در مورد مشارکت نیروی انسانی در وزارت آموزش و پرورش نشان می‌دهد که جایگاه این وزارتخانه در بعد مشارکت پایین و بسیار ضعیف است و این به مفهوم نا دیده گرفتن فرهنگ مشارکت نیروی انسانی در سطوح مختلف این وزارتخانه می‌باشد. درحالی تحقیقات بسیار نشان می‌دهد مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانها موجب افزایش رضایت شغل کارکنان می‌شود و عملکرد آنها بهبود می‌یابد و کارکنان از نظر روانی، در سازمان احساس مالکیت می‌کنند؛ یعنی نه تنها از نظر روانی، بلکه باید از اقدامات سازمان باخبر باشند و به آنان فرصت داده شود که بر امور سازمان دخالت نمایند. اگر چنین فضای در سازمان حاکم باشد اعضای سازمان احساس رضایت بیشتری خواهند کرد، و در ضمن به کارکردن در آن سازمان به خود می‌بالند و دارای انگیزه بیشتر خواهند شد. بنابراین توصیه می‌گردد استراتژی منابع انسانی مبتنی برافکار و اندیشه‌های مشترک کارکنان باشد و در طراحی استراتژیها امکان مشارکت بیشتر آنها میسر گردد. بدیهی است می‌توان قوانین و مقررات لازم الاجرا در زمینه مشارکت کارکنان تصویب نمود.

از آنجا که مقدار sig آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است فرض H_0 پذیرفته می‌شود، یعنی جایگاه سازمان از نظر بعد غنی‌سازی شغلی پایین است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف از انجام این تحقیق بررسی مسئله توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت آموزش و پرورش و آگاه ساختن مدیران این وزارتخانه از میزان کارایی و اثربخشی برنامه‌ها و تصمیماتی که در جهت توانمندسازی کارکنان به منظور نیل به اهداف کلان وزارتخانه صورت می‌گیرد، است. لذا دست اندرکاران امر به کمک یافته‌های این تحقیق می‌توانند نسبت به بهبود محیط سازمانی، اصلاح روشها و برنامه‌های مربوطه در راستای توانمندسازی کارکنان اقدام نمایند. توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک مزیت ویژه جهت پاسخگویی به نیازهای وزارت آموزش و پرورش در راستای رسیدن به اهداف عالی و نیز تأمین خواسته‌های مدیریت یک امر ضروری است. مشارکت نیروها در اتخاذ تصمیمات سرنوشت سازمان و بهادادن به آنان، موجب به وجود آمدن حس مشارکت جویی و مسئولیت پذیری آنها و نیز سبب افزایش کارایی و اثربخشی آنها در فعالیت‌های مجموعه می‌گردد.

نتایج این تحقیق نشان داد که جایگاه شیوه رهبری در ساختار و سلسله مراتب سازمانی وزارت آموزش و پرورش از حد انتظار پایین است. لذا این امر نیازمند آسیب شناسی عمیق و جدی است. پیشنهاد می‌شود که به منظور همسوسازی مدیران برنامه ریز آموزش و پرورش جهت حداکثر اثربخشی استراتژیها و تصمیمات مدیریتی، «الگوی رهبری مشارکتی» در وزارت متبوع بکار گرفته شود. اصلاح و بهبود روشهای نظارتی و ترسیم استراتژی مناسب در راستای ارتقاء جایگاه سازمانی رهبری در ساختار آموزش و پرورش از دیگر توصیه‌های این پژوهش می‌باشد.

می‌گردد. که خود شایستگی و توان مدیریت مجموعه را ندارند.

فهرست منابع

۱- اسکات، ژاف (۱۳۷۵)، تواناسازی کارکنان، ترجمه ایران نژاد پاریزی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.

۲- اسمیت، جین (۱۳۸۱)، توانمندسازی کارکنان، ترجمه: سعید باقریان، تهران: انتشارات خرم.

۳- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران.

۴- آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۳)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، انتشارات سمت، چاپ هفتم، تهران.

۵- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴). منابع انسانی، مترجمان دکتر سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.

۶- باکینگهام، مارکوس (۱۳۸۲)، کشف توانمندی ها، مترجم رضایی نژاد، انتشارات فرا، چاپ اول، تهران.

۷- دانایی فرد، حسن، سید مهدی الوانی، آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار اشراقی، تهران.

۸- داوری، علی، رضایی، حمیدرضا (۱۳۸۱)، توانمندسازی کارکنان، نشریه صنعت خودرو، شماره ۶۰.

۹- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۳)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دهم، انتشارات آگاه، تهران.

۱۰- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۵)، بررسی مقایسه‌های رویکردهای توانمندسازی و ارزیابی طرحی برای فرهنگ بومی، همایش مدیریت صنعتی، تهران.

اگرچه مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمان موجب تعدیل اختلافات و تعارضات می‌شود لیکن در یک فضای سازمانی انتقادات و پیشنهادات همدیگر را می‌پذیرند و جای برای بحث خارج سیستم که ممکن است تبعات منفی داشته باشد کنار می‌گذارند. همچنین باعث می‌شود که مدیران ارشد از افکار و اندیشه‌های سایر کارکنان استفاده نمایند و اگر مخالفی به قصد ایجاد اخلال در امور سازمان را داشته باشند به راحتی شناسایی می‌شوند.

نتیجه حاصل از آخرین یافته این تحقیق نشان می‌دهد که جایگاه غنی‌سازی شغلی در وزارت آموزش و پرورش از حد انتظار پایین است. یعنی شغل با شاغل متناسب نیست و این بدان مفهوم است که وظایف و پست‌های سازمانی بر اساس تخصص شغلی کارکنان وزارت آموزش و پرورش اختصاص نیافته است. با توجه به اینکه در غنی‌سازی شغلی، سعی بر این است که در مشاغل، حس بالاتری از چالش و موفقیت در انجام شغل، ایجاد گردد، لذا حاصل انجام وظایف شغلی باید منتهی به بالندگی فردی همراه با حس مسئولیت پذیری شود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد کارگروه تخصصی در وزارت آموزش و پرورش تشکیل گردد تا ضمن بازنگری در نظام تشکیلات و روشها، قوانین و مقررات مناسب بر اساس شایسته سالاری تدوین تا اعطای مسئولیت، نقش و وظایف به کارکنان متناسب با شغل و شاغل صورت پذیرد بدین ترتیب از اعمال نفوذ و برقراری روابط بر ضوابط سازمانی جلوگیری بعمل خواهد آمد.

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر، شرایط حاکم بر محیط کار و عوامل نامساعد آن باعث سلب آرامش در محیط سازمانی فرد شده و یا محیط کار شرایط و مسیر پیشرفت شغلی فرد را نتوانسته فراهم نماید که بخشی از این موضوع به عملکرد نادرست مدیران بر

- 22- Koberg, C. S., Boss, R.W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: empirical evidence from the health care industry. *Group and Organization Management*, 24, 71-91.
- 23- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- 24- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: a test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 127-142.
- 25- Lee, M. and Koh, J. (2001), "is empowerment really a new concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 684-95.
- 26- Lee, T.W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- 27- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- 28- Mason, KO, (2003), *Measuring empowerment: a social demographer's view*, Washington, World Bank, P.23-147.
- 29- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- 30- McClland.D.C (1975). *Power. Thinner experience*. New York: I ringtone Press.
- 31- Menon, S.T. (2001), *Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach*. *Applied Psychology – An International Review*, 50 (1): 153-180.
- 32- T.L.Robbins , M.D.Crino , L.D.Fredendall, (2002), *An integrative model of the empowerment process*, *Human Resource management* « v. 12 N.1, p.419-443.
- ۱۱- شاهرکنی، سید حبیب الله (۱۳۸۱)، مدیریت توانمندسازی کارکنان، توسعه مدیریت، شماره ۳۹.
- ۱۲- شهرانی، عباس (۱۳۸۴)، بررسی موانع توانمندسازی کارکنان در گروه بهمن، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۳- طالبیان، احمدرضا، وفایی، فاطمه، (۱۳۸۸) الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۳.
- ۱۴- فتحی، قاسم، (۱۳۸۷) بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرکزی، تهران
- 15- Adam. Rapp & Michael. Hearne & John. Mathieu & Niels. Schillewaert (2006), "The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience", *Intern Journal of Research in Marketing*, Vol.23, P279-293.
- 16- Aziz. Ergenli & Guler. Saglam & Selin. Metin (2007), "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", *Journal of Business Research*, Vol.60, P41-49Block, p (1987), the Empowered Manager: positive political skills at work. San Francisco: Jossey-Bass.
- 17- Carter Mcnamard, (2001), *Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations)*, [http://www. Strategic planning.com](http://www.Strategicplanning.com)
- 18- Conger & Kanungo (1985), "The Empowerments Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, Vol 13, No 3.
- 19- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7, 161-175.
- 20- Holden, DJ. Et. al. (2004). Quantifying the impact of participation in local tobacco control groups on the psychological empowerment of involved youth. *Health Education & Behavior*, 31 (5), P615-628.
- 21- Horrunkel. B. C. Judson, G. T & Heffiner. J. A. (1999)". *Defining and Measuring Employee Empowerment*", *Journal of applied Behavioral science*, Sep. Vol. 35, Issue 3.

