



تأثیر توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد و پشتیبانی ناجا؛ ۶۹-۹۷

محمد جعفری^۱، طهماسب ابراهیمی^۲

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۴/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۵/۰۳

چکیده

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی و اینکه تا چه حد می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر گذارد را در کانون توجه سازمان‌ها قرار داده است. در همین راستا معاونت آماد و پشتیبانی ناجا اقدام به اجرای طرح توانمندسازی کارکنان وظیفه نموده است. هدف اصلی تحقیق پیشرو بررسی تأثیر توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه معاونت آماد و پشتیبانی ناجا در سال ۱۳۹۳ بوده که از نظر نوع هدف کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری از دو بخش و هر بخش از تعداد ۱۵۰ نفر تشکیل شده که حجم نمونه برای هر جامعه برابر رابطه کوکران ۱۰۶ نفر تعیین گردیده است. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی بوده و از پرسشنامه در جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرون باخ ۸۶ درصد محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های t زوجی، t تک نمونه‌ای و فریدمن با بهره‌گیری از ابزار SPSS استفاده گردیده است. نهایتاً پس از تحلیل داده‌ها، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های توانمندسازی (آموزش، حمایت سازمانی و مدیریت) رابطه معنی‌داری با عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد و پشتیبانی ناجا وجود دارد که با توجه به آزمون فرضیه‌ها، نشان از تأیید با اطمینان ۹۵ درصد دارد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، عملکرد، کارکنان وظیفه و آماد و پشتیبانی.

^۱ استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی

مقدمه

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چراکه سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و بالانگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. (جهانگیری، ۱۳۸۶: ۱)

یکی از مهم‌ترین دغدغه و نگرانی‌های مدیران هر سازمانی، به وجود آوردن سازوکارهای لازم برای رسیدن به اهداف سازمان است و سازمانی در رسیدن به اهدافش موفق خواهد بود که توانمند گردد. برابر تحقیقات انجام‌شده مهم‌ترین عوامل توانمند شدن هر سازمانی، توانمندسازی نیروی انسانی آن سازمان است. اهمیت نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان مدت‌هاست که به اثبات رسیده و سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خویش قرار داده‌اند. (عبدالهی، ۱۳۸۵: ۱).

اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) می‌گوید: توانمندسازی یک متغیر مستمر و پیوسته است که در آن کارکنان ممکن است درجات مختلفی از آن را تجربه کنند. وی بر اساس تحقیق خود که در بردارنده ساختار اجتماعی (دسترسی به اطلاعات، فرهنگ سازمانی، مأموریت و عملکرد سازمان و نظام پاداش)، ابعاد (تأثیرپذیری، عزم اراده شخصی، شایستگی و معنادار بودن) و پیامدهای رفتاری (اثربخشی سازمانی، کارایی و خلاقیت) است، مدلی را ارائه کرد که در آن به تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی و پیامدهای آن پرداخت.

هر سازمان برای انجام وظایف و کارکردهای خاصی به وجود می‌آید و انجام درست و صحیح این وظایف و کارکردها منجر به برآورده شدن اهداف آن سازمان می‌گردد. به همین خاطر سازمان‌ها تمام سعی و تلاش خود را معطوف به این می‌کنند که با اجرای برنامه‌های مختلف و استفاده از روش‌ها و راهکارهای متفاوت و با استفاده از منابع انسانی خود به اهداف تعیین‌شده برسند. عدم موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهدافشان آن‌ها را با چالش‌های فراوانی مواجه خواهد کرد و حتی ممکن است به ورشکستگی آن‌ها بیانجامد. یکی از روش‌ها و مدل‌های مدیریتی کنونی در جهان که در راستای انجام بهینه وظایف موردتوجه جدی قرار گرفته است، توانمندسازی کارکنان است. دانشمندان و پژوهشگران علم مدیریت، کارکنان توانمند را سنگ بنای موفقیت هر سازمانی

1- Spreitzer, G.m.

می‌دانند. نیروی انتظامی به‌عنوان یک سازمان که وظیفه برقراری نظم و امنیت و مبارزه با جرائم و ناهنجاری‌های اجتماعی را بر عهده دارد نیز از این قاعده مستثنی نبوده و نیست. این نیرو در راستای انجام وظیفه قانونی و ذاتی خود تلاش‌ها و هزینه‌های زیادی انجام داده است، لیکن به هدف خود که رسیدن به بهره‌وری می‌باشد نرسیده است. یکی از راه و روش‌هایی که در بهره‌وری نیروی انسانی می‌بایستی مورد توجه قرار گیرد، موضوع توانمندسازی کارکنان ناجاست. کارکنان توانمند کلید افزایش بهره‌وری و رمز موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف و انجام صحیح و سریع وظایفشان می‌باشند. کارکنان ضعیف و ناتوان نه‌تنها مشکلی از سازمان حل نمی‌کنند، بلکه بر مشکلات آن نیز می‌افزایند. (قهرمانی، ۱۳۸۹: ۲).

ادبیات تحقیق

پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی و مدیریتی تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی را فرآیند تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌دانستند. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران روان‌شناسی سازمانی، توانمندسازی را مفهومی چندوجهی می‌دانند که فقط تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین را شامل نمی‌شود. آنان از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه دارند. نیروی کار توانمند، روحیه خطرپذیری، شخصیت، کارگروهی، مشارکت، دانش، تعهد و خلاقیت را به نمایش می‌گذارد. درحالی‌که نیروی کار فاقد توانمندی، بی‌حوصلگی، تنش، ناامیدی، بدبینی، عدم مالکیت به کار، انگیزش ضعیف، بهره‌وری کم و سطح ضعیف رضایت را به نمایش می‌گذارد. افراد توانمند به مخاطره دست نمی‌زنند، کسب دانش می‌کنند و مهارت‌های جدید به دست می‌آورند، آن‌ها افرادی مسئول و پاسخ‌گو هستند، آن‌ها انتخاب می‌کنند و تصمیم می‌گیرند، آن‌ها خلاق و نوآور و کارآفرین هستند. (پاک روح، ۱۳۹۰: ۴۰).

تعریف توانمندسازی

واژه انگلیسی Empower در فرهنگ فشرده آکسفورد قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن معنا شده است. این واژه در اصطلاح دربرگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است، به‌بیان‌دیگر توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است به‌نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد

می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل نموده و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست یابند. (لاور^۱، ۱۹۹۴، به نقل از ابطحی و عاسبی، ۱۳۸۶). تاریخچه اولین تعریف توانمندسازی، به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن، توانمندسازی را به‌عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطاء یا در نقش سازمانی او دیده شود (ویلکینسون^۲، ۱۹۹۳). باون و لاور^۳ توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌داند. (باون و لاور، ۲۰۰۶). کمرون^۴ (۱۳۷۸)، توانمندسازی را فرایند قدرت بخشیدن به افراد تعریف می‌کنند. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا احساس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. توانمندسازی در این معنی، به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. دنیس کینلا^۵ در سال ۱۹۲۹ معنی متداول توانمندسازی را در چنین عبارتهایی بیان می‌کند:

- دادن اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین سازمان در حد امکان.
- واگذاری حل مشکل به افرادی که به آن نزدیک‌ترند.
- واگذاری شغل به افراد و عدم ایجاد مانع به‌منظور اینکه بتوانند کارشان را انجام دهند.
- افزایش احساس مالکیت افراد نسبت به کار و سازمانشان.
- جلب اعتماد کارکنان به‌منظور انجام کارهای درست.

دنیس کینلا در تعریف توانمندسازی چنین می‌گوید:

«توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد تیم‌های شایسته و باصلاحیت در بیشتر جنبه‌ها و وظایفشان محقق می‌شوند که این به‌نوبه خود در عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد». (کینلا، ۱۳۸۳: ۱۴).

به نظر وگت و مارل ۶ توانمندسازی فرایند دادن فرصت و اختیار به افراد در تصمیم‌گیری‌های

1- Lawer
2- Wilkinson
3- Bowen and lawler
4- Cameron
5- Dennis kinlaw
6- Wogt, J. F., Murrel.K.L

مستقل سازمانی است. در یک سازمان توانمند، کارکنان به صورت کامل و در حکم یک خانواده مشارکت می نمایند و در واقع در انجام کارها پیش قدم می شوند. همان طور که به صورت فردی عمل می نمایند، در تیم ها نیز فعالیت می کنند و اختیار اتخاذ تصمیم های راهبردی را دارند (وگت و مارل ۱۹۹۰). توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (ارستاد^۱، ۱۳۸۶: ۱).

گرو^۲ (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. در سال ۱۹۹۰ گاندز^۳ توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد، اما زایمرمن (۱۹۹۰) به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه هایی مانند درماندگی، بی قدرتی و بیگانگی بخواهیم مورد توجه قرار دهیم و هرگاه آن را بخواهیم با توجه به افراد گوناگون تعریف کنیم بسیار مشکل است (نادری، رجایی پور و جمشیدیان، ۱۳۸۶: ۶۶).

بلانچارد معتقد است توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. در افراد شور و شوق و فعالیت ایجاد، و انگیزه های درونی آنان را برای انجام وظیفه بسیج کنیم. (بلانچارد، ۲۰۰۳: ۳۹). توماس و ولتهوس^۴ توانمندسازی را فرآیند انگیزش درونی وظیفه می دانند که در جهت بهبود مستمر عملکرد سازمانی افراد و گروه ها بوده و بر تمام قلمرو وظایف و عملکرد کارکنان و سازمان مؤثر است. امروزه محیط های سازمانی کسب و کارهای جدید، اغلب با تغییراتی مانند آشفتگی و اغتشاش فوق العاده، پیچیدگی، سرعت، رقابت و تغییر انقلابی توصیف می شود (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۲۵). توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و با وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را به وجود خواهد آورد تا توانایی ها و مهارت ها بهبود یافته و موجبات اثربخشی سازمان فراهم گردد، از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل سریع تر و

¹ Erstad

² Grove

³ Gandz

⁴ Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.

مناسب‌تر نشان دهند (کوبرگ^۱، ۱۹۹۹: ۴۶).

در توانمندسازی فردی، کارکنان با کسب مهارت‌ها می‌توانند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند ولی در توانمندسازی عالی، مدیران می‌توانند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین نمایند (آقایار، ۱۳۷۶: ۶۹). ایودیک^۲ بیان می‌کند آنچه به آن پی بردم، این است که مردم توانمند می‌شوند تا توانایی خود در تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری بر انتخاب‌های مهم و راهبردی در زندگی و مقابله با موانع را توسعه دهند، ظرفیت‌های خود را در تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری افزایش دهند. توانمندی آن‌ها در کنترل دارایی‌هایشان به‌طور فردی و جمعی یاری می‌کند. در عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد و به آن‌ها فرصت می‌دهد تا از توانایی‌های خود در مقابله با شرایط دشوار استفاده کنند (ایودیک، ۲۰۰۸). از دیدگاه اجتماعی جالب‌ترین نکته برای سازمان‌ها این است که کارکنانی داشته باشند که کارهایشان را به‌خوبی انجام دهند. عملکرد خوب، بهره‌وری سازمان را بالا می‌برد که در نهایت به افزایش اقتصاد ملی منجر می‌شود. (نعامی، ۱۳۸۴: ۴۶).

تاریخچه توانمندسازی

اگرچه مفهوم توانمندسازی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روانشناسی سازمانی وارد شده است اما بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که توانمندسازی ریشه در دوران گذشته دارد. کمرون^۳ (۱۹۹۸) اظهار می‌دارد که این مفهوم به‌هیچ‌عنوان تازه نیست، بلکه در رشته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و علوم دینی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته برمی‌گردد. (خروش، ۱۳۸۷: ۱۳). پیش از آنکه توانمندسازی در مدیریت رایج گردد، این اصطلاح در رشته‌های علوم سیاسی، علوم اجتماعی، نظریه فمینیستی و همچنین در کمک‌های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورداستفاده قرار می‌گرفت. نویسندگان این رشته‌ها اصطلاح توانمندسازی را به فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد معنا می‌کردند، به‌گونه‌ای که برای آنان قابل‌رؤیت باشد و آنان بتوانند از آن‌ها در جلب مصالح خود استفاده کنند (نیگل^۴، ۱۹۹۵).

توانمندسازی در دوران مدیریت علمی در کانون توجه صاحب‌نظران مدیریت نبوده است، بعد از

1 Koberg
2 Ivedik
3 Cameron
3- Nigel

نهضت روابط انسانی مسائلی مانند رضایت، غنی‌سازی شغل و رهبری مردم‌سالار مطرح شد، به‌طوری‌که توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح گردید. توانمندسازی وضعیت بالقوه‌ای را برای اطمینان از مقررات کار ایجاد می‌کند و از لحاظ فلسفی با مدیریت منابع انسانی پیوندهای نزدیکی دارد. توانمندسازی وقتی رخ می‌دهد که کارگران با مفهوم قدرت آشنا شوند. توانمندسازی نه تنها باعث از بین رفتن یا کاهش دادن نیروی مدیریتی نمی‌شود، بلکه نقش مهمی در آسان‌سازی، بازسازی و پیشرفت آن نیز ایفا می‌کند. توانمندسازی اساساً محدود به بازسازی فیزیکی سازمان‌ها نیست، بلکه برنامه‌های آغازین توانمندسازی تغییر ساختار کنترل است. همچنین در جهت کاهش کنترل‌های مدیریتی هم نیست، بلکه سعی می‌کند این کنترل‌ها را از طریق دستکاری کردن در هنجارها و معیارها آسان سازد و تداوم بخشد (ابطحی و عاسبی، ۱۳۸۶: ۴۵).

در جامعه‌شناسی اندیشه توانمندسازی بیشتر به جنبش‌های حق‌طلبی (برای مثال حقوق زنان و حقوق مدنی) برمی‌گردد که در آن‌ها مردم از قشرهای مختلف برای آزادی و کنترل اوضاع شخصی خویش مبارزه می‌کردند. به‌علاوه بسیاری از نوشته‌هایی که به مشکلات اجتماعی از طریق تغییر اجتماعی پرداخته‌اند، اساساً روی توانمندسازی گروه‌ها تمرکز کرده‌اند. یعنی افراد به این منظور برای تغییر اجتماعی تلاش می‌کنند که دسترسی خود را به یک وضعیت توانمند شده افزایش دهند (محمدی، ۱۳۸۰: ۴۶).

در طول قرن‌ها، در علوم دینی بحث‌های زیادی درباره جبر و اختیار، خودرأیی و تسلیم، قضا و قدر و انسان‌گرایی در مقابل اثبات‌گرایی مطرح بوده است. ریشه همه این موضوعات اشکال تغییر یافته موضوع توانمندی در مقابل ناتوانی و درماندگی است. لذا هرچه که در ادبیات روانشناسی، علوم دینی و جامعه‌شناسی به‌صراحت مفهوم توانمندسازی به کار نرفته است، اما مفاهیمی وجود دارند که به وضعیت توانمندی افراد مانند خودکنترلی، اتکا به خود و به دست گرفتن سرنوشت خویش اشاره دارند. این مفهوم به‌طور مختلف در سراسر ادبیات مدیریت آمده است. در متن مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحت عناوین تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی‌گردد (قرایی، ۱۳۷۸: ۴۵).

در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی از دو نوع توانمندسازی نام‌برده شده است: اولین نوع: توانمندسازی روان سیاسی است که باعث عزت‌نفس (احترام به خود) شده و نتایج آن

در رفتار با دیگران جلوه پیدا می‌کند، به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد و توقعات و مهم‌تر از آن توانایی کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است. نوع دوم: توانمندسازی روان - نمادین است که علاوه بر افزایش عزت‌نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌های غیرقابل تغییر می‌شود که اجرای توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه‌ای از تفاوت‌های روحی، تعهد، التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که بر اساس صداقت و اعتماد متقابل استوار گردیده است. (قاسمی، ۱۳۸۲: ۴۸).

پیشینه تحقیق

گرچی (۱۳۸۸) در طرح پژوهشی‌اش به ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان پرداخته است. جامعه آماری تحقیق مذکور کلیه کارکنان مخابرات استان گلستان به تعداد ۵۵۱ نفر بوده که تعداد ۲۲۶ نفر به‌عنوان حجم نمونه محاسبه و انتخاب شده است. سؤال اصلی پژوهش مذکور این بوده است که آیا اجرای توانمندسازی در شرکت مخابرات استان گلستان توانسته بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد؟

صمدی و سوری (۱۳۸۸) در طرح پژوهشی، با استفاده از مدل توماس و ولتهوس^۱، به بررسی تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان پرداخته‌اند. جامعه آماری تحقیق مذکور کلیه کارکنان اداره کل تعاون استان همدان بوده که تعداد ۱۳۲ نفر به‌عنوان حجم نمونه محاسبه و انتخاب شده است. متغیر توانمندسازی از دیدگاه روان‌شناختی بر اساس مدل انتخاب‌شده شامل چهار بعد احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی‌دار بودن شغل می‌باشد. یافته‌های تحقیق حاکی از این است که بین هر چهار بعد احساسی مذکور با عملکرد کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد، به عبارت دیگر هر چه این احساس‌ها در کارکنان بیشتر باشد، میزان عملکرد آنان بهتر خواهد بود.

ملاحسینی و ارسلان (۱۳۸۸) در طرح پژوهشی به بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان پرداخته‌اند. جامعه آماری تحقیق مذکور تعداد ۱۷۲۵ نفر بوده که تعداد ۳۱۵ نفر به‌عنوان حجم نمونه محاسبه و انتخاب شده است. نتایج تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، وجود رابطه بین توانمندسازی کارکنان و

1- Thomas and Velthouse

اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان را تأیید کرد. همچنین نتیجه حاصله از بررسی فرضیه‌های فرعی حاکی از این است که: بین احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان با اثربخشی رابطه مستقیم وجود دارد.

میرمحمدی و یونسی (۱۳۸۹) در طرح پژوهشی به بررسی رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا پرداخته‌اند. جامعه آماری پژوهش مذکور تعداد ۱۱۵ نفر بوده که از وجود تعداد ۴۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری استفاده شده است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که ابعاد یادگیری سازمانی و توانمندسازی بین فرماندهان و مدیران ناجا وجود دارد. بنابراین سازمان ناجا سازمانی یادگیرنده است. همچنین نتایج تحقیق حاکی از این است که یادگیری سازمانی با توانمندسازی ارتباط مستقیم و رابطه معنی‌داری دارد.

اسکندری و خدامیان (۱۳۹۰) در طرح پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران وظیفه در ستاد کل نیروهای مسلح پرداختند. جامعه آماری پژوهش مذکور تعداد ۱۵۰ نفر بوده که از وجود تعداد ۱۰۷ نفر به‌عنوان نمونه آماری استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی از این است که فرضیه اول در سطح ۹۵ درصد، فرضیه دوم در سطح ۹۹ درصد و فرضیه سوم نیز در سطح ۹۵ درصد اطمینان تأیید شد. سعیدی پور و حبیبی (۱۳۹۱) در طرح تحقیقی به بررسی نقش آموزش در توانمندسازی و بهبود عملکرد منابع انسانی سازمان پرداخته‌اند. نامبردگان از الگوی توانمندسازی چهار عاملی ملهم^۱ (۲۰۰۴) استفاده کردند. آن‌ها نشان دادند که پایه اصلی توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش کارکنان شروع می‌شود و به افراد این امکان را خواهد داد تا در نظام تصمیم‌گیری مشارکت نمایند و در مقابل عملکرد خود پاسخگو باشند و با اعتمادبه‌نفس بیشتری کارکن‌اند.

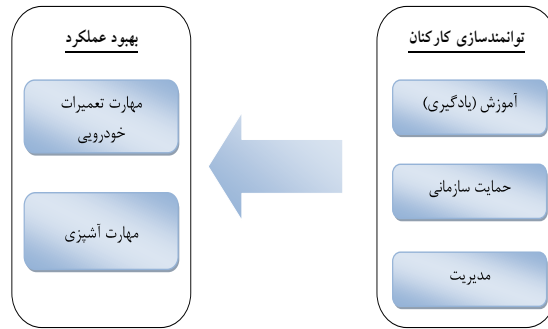
رشیدی، جلیزی و امیدوی (۱۳۹۲) در طرح پژوهشی به موضوع آموزش و نقش آن در بهبود عملکرد منابع انسانی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش بیان می‌دارد: آموزش در صورت برنامه‌ریزی صحیح می‌تواند باعث پیشرفت اهداف سازمان شود. آموزش با تحول و افزایش در دانش و بهبود نگرش‌های افراد باعث بهسازی نیروی انسانی می‌شود. آموزش باید از سوی مدیران برنامه‌ریزی شود. در ابتدا نیازهای آموزشی کارکنان بررسی شود، سپس اهداف موردنظر مدیریت و سازمان تعیین و روش‌های آموزشی انتخاب شوند. نتیجه کلی نشان از رابطه معنی‌دار بین آموزش و بهبود منابع انسانی دارد.

بیان مسئله

با توجه به مرور پژوهش‌های پیشین، به نظر می‌رسد که برخی از موارد خاص مانند سربازان ناتوان و معاف از رزمی که غالباً دارای بیماری‌های روحی و جسمی بوده و به‌منظور به‌کارگیری در امور تعمیرات خودرویی، آشپزی و سایر مشاغل سازمانی فنی و خدماتی در اختیار رده‌های آمادوپشتیبانی استان‌ها قرار می‌گرفته‌اند موردبررسی و واکاوی قرار نگرفته‌اند. این سربازان به دلیل وجود این مشکلات از بازدهی و بهره‌خدمتی لازم برخوردار نبوده و اغلب موجب بروز نارضایتی فرماندهان و روسای انتظامی استان‌ها می‌شده‌اند. بر این اساس مقرر گردید تا سازمان‌دهی و به‌کارگیری ایشان از طریق برگزاری ادوار آموزشی در راستای مهارت مربوطه انجام شود. از آنجاکه دوره‌های مذکور هرماه با اعزام نماینده و گزینش کارکنان وظیفه از مراکز آموزشی ناجا اقدام و برای برگزاری دوره‌های موصوف بودجه قابل‌توجهی هزینه می‌گردد و از طرفی نیز ترفیع کارکنان وظیفه‌ای که دوره را با موفقیت سپری می‌نمایند از سربازی به گروهبانی ارتقاء می‌یابد، به همین سبب حقوق دریافتی آنان نیز متناسب با درجه گروهبانی افزایش خواهد یافت، با عنایت به تعداد نسبتاً بالای این کارکنان محقق با طرح این سؤال که چه میزان توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه معاونت آمادوپشتیبانی ناجا تأثیرگذار بوده است؟ (تداوم دوره‌های مذکور به‌صرف و صلاح سازمان خواهد بود یا خیر؟) در پی انجام این پژوهش خواهد بود.

مدل مفهومی تحقیق

پس از بررسی تحقیقات قبلی، با تأکید بر چارچوب نظری و استخراج ابعاد توانمندسازی (برگرفته از مدل وگت و مارل، ۱۹۹۰) و همچنین با الهام از نظریه (اسکندری، ۱۳۸۳) درباره بهبود عملکرد کارکنان، برای بررسی تأثیر توانمندسازی (متغیر مستقل) بر بهبود عملکرد کارکنان (متغیر وابسته)، مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل زیر طراحی و ترسیم می‌گردد.



شکل ۱: مدل مفهومی

روش انجام تحقیق

برای جمع‌آوری اطلاعات در فصول اول و دوم این تحقیق از روش معمول در تحقیقات به نام روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و مصاحبه استفاده شد. در روش اسنادی جهت تدوین مبانی نظری تحقیق به مطالعات انجام‌گرفته قبلی و نظریات صاحب‌نظران در حوزه توانمندسازی و بهبود عملکرد کارکنان مراجعه شد و بامطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها و تحقیقات دیگر پژوهشگران، اطلاعات موردنیاز جمع‌آوری شد. در روش مصاحبه نیز با مصاحبه حضوری با کارشناسان و مدیران ستادی معاونت آمااد و پشتیبانی ناجا اطلاعات لازم در خصوص توانمندسازی کارکنان وظیفه در مهارت‌های تعمیرات خودرویی و آشنیزی جمع‌آوری شد. در این فصل برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز از روش میدانی (پیمایشی) استفاده شده است. در مطالعات میدانی با توجه به اینکه به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات می‌بایست مستقیماً با نمونه‌های (آزمودنی‌ها) تحقیق سروکار داشت و با حضور در محیط تحقیق (جامعه تعریف‌شده) به بررسی و جمع‌آوری داده‌ها پرداخت لذا پس از ارزیابی تحقیقات و نظریات مرتبط با موضوع، به تدوین شاخص‌ها و مؤلفه‌های تحقیق پرداخته شد و در نهایت با استفاده از گویه‌سازی، در راستای سنجش متغیرهای تحقیق و به‌منظور بررسی تأثیر متغیرهای وابسته بر متغیر مستقل از ابزار پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده که در پیوست پایان‌نامه ارائه شده است. در جریان تنظیم و طراحی پرسش‌نامه‌ها و شکل‌دهی قسمت‌های مختلف آن که ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های این تحقیق را تشکیل می‌دهد از راهنمایی‌ها و نظرات کارشناسی اساتید مشاور و راهنما و دیدگاه‌های خبرگان آمااد و پشتیبانی ناجا استفاده شد.

ضمناً در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها در دو بخش به شرح ذیل اقدام شده است:

۱. طراحی پرسش‌نامه سنجش سطح توانمندی کارکنان وظیفه که پرسش‌نامه مذکور حاوی ۴۰ سؤال (۲۰ سؤال مربوط به مهارت تعمیرات خودرویی و ۲۰ سؤال مربوط به مهارت آشپزی) بوده است و مفاد آن با نظر خبرگان و صاحب‌نظران آمادوپشتیبانی ناجا در حوزه تعمیرات خودرویی و آشپزی و صرفاً از منابع درسی کارکنان وظیفه دوره توانمندسازی استخراج شده است.
۲. فرم نظرسنجی از یگان‌های بهره‌بردار (به‌کارگیرنده) که بر اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی و با بهره‌گیری از نظریات صاحب‌نظران در حوزه توانمندسازی و بهبود عملکرد کارکنان و همچنین استفاده از نظر اساتید راهنما و مشاور و خبرگان و صاحب‌نظران آمادوپشتیبانی ناجا در حوزه تعمیرات خودرویی و آشپزی به تعداد ۳۸ سؤال استخراج گردیده است.

جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش از دو بخش به شرح ذیل تشکیل گردیده است:

جامعه آماری کارکنان وظیفه توانمند شده

جامعه آماری این بخش، آن دسته از کارکنان وظیفه‌ای می‌باشند که در سال ۱۳۹۳ از مراکز آموزش ناجا در سراسر کشور شناسایی گردیده‌اند و در دوره‌های آموزشی تعمیرات خودرویی و آشپزی در ستاد معاونت آمادوپشتیبانی ناجا در دو دوره به تعداد هر دوره ۱۵۰ نفر شرکت نموده‌اند. و پس از طی دوره آموزشی نظری و عملی یک‌ماهه در مهارت‌های پیش‌گفته و قبولی در آزمون پایان دوره به درجه گروهبانی نائل و به‌منظور به‌کارگیری عملی و ادامه خدمت به رده‌های آمادی سراسر کشور معرفی شده‌اند.

جامعه آماری یگان‌های بهره‌بردار (به‌کارگیرنده)

جامعه آماری یگان‌های بهره‌بردار: کلیه رده‌های آمادی سراسر کشور (رده‌های انتظامی و مرزبانی استان‌ها) به تعداد ۵۰ یگان که در هر رده مسئولین سه قسمت تخصصی متناسب بامهارت کارکنان وظیفه ۱: معاون آمادوپشتیبانی استان، ۲: رئیس اداره آمادوپشتیبانی، ۳: رئیس اداره نگهداری و تعمیرات به استعداد ۱۵۰ نفر که کارکنان وظیفه دوره توانمندسازی پس از اتمام دوره یک‌ماهه در اختیار آنان قرار گرفته‌اند پیش‌بینی گردیدند.



روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

در این تحقیق با استفاده از رابطه کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده حجم نمونه تعیین گردید. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران زیر با اطمینان ۹۵ درصد و دقت آزمون ۰/۰۷ استفاده شده است:

$$n = \frac{Nt_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{(N-1)d^2 + t_{\alpha/2}^2 p(1-p)}$$

به‌منظور حداکثر شدن حجم نمونه، مقدار p ۰/۵ در نظر گرفته شد. بنابراین با توجه به حجم ۱۵۰ نفری جامعه در هر دو بخش، اندازه نمونه هر بخش ۱۰۶ تن محاسبه شده است.

پایایی ابزار سنجش

برای سنجش پایایی این پرسش‌نامه بعد از تکمیل سؤالات پرسش‌نامه، به‌عنوان پیش‌آزمون از ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی شاخص‌های مختلف پرسش‌نامه استفاده شد. بدین ترتیب گویه‌هایی که همبستگی کمتری باهم داشتند اصلاح و گویه‌های متناسب دیگری جایگزین آن‌ها شد. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه پس‌ازاینکه وارد نرم‌افزار SPSS گردید. پایایی و اعتبار پرسش‌نامه این تحقیق با محاسبه آلفای کرونباخ، موردسنجش قرار گرفته است. پایایی اولیه بر اساس نمونه‌ای ۱۶ تایی ۰/۸۶۱ به دست آمد که با توجه به مناسب بودن آن، پرسش‌نامه بین سایر اعضای نمونه نیز توزیع شد. جدول شماره یک پایایی‌های جزئی محاسبه‌شده توسط نرم‌افزار SPSS را نشان می‌دهد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای توصیف اطلاعات جمع‌آوری شده از روش‌های توصیفی آماری برای محاسبه فراوانی، درصد فراوانی و ترسیم نمودار و از روش‌های استنباطی آمار شامل آزمون‌های t زوجی، t تک نمونه‌ای و فریدمن و پایایی با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS برای بررسی سؤالات تحقیق استفاده شده است.

جدول ۱: پایایی پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	شاخص
۰/۸۱۱	آموزش
۰/۷۷۵	حمایت سازمانی
۰/۸۰۵	مدیریت
۰/۸۶۱	کل

آمار توصیفی (جمعیت شناختی جامعه آماری)

در این بخش به بررسی ویژگی‌های فردی اعضای نمونه که شامل ۱۰۶ تن از کارکنان وظیفه و ۱۰۶ تن از مسئولین یگان‌های به‌کارگیرنده کارکنان وظیفه مورد مطالعه می‌باشند خواهیم پرداخت.

الف - جمعیت شناختی کارکنان وظیفه مورد مطالعه

جدول ۲: توزیع نمونه بر اساس نوع عضویت

درصد	فراوانی	نوع عضویت
۵۵/۷	۵۹	انتظامی
۴۴/۳	۴۷	مرزبانی
۱۰۰	۱۰۶	جمع

داده‌های جدول شماره دو حاکی از آن است که بیش از نیمی از نمونه وظیفه‌های مورد مطالعه یعنی حدود ۵۶ درصد، در رسته انتظامی به‌کارگیری و مابقی در رسته مرزبانی شده‌اند.



جدول ۳: توزیع نمونه بر اساس نوع مهارت

نوع عضویت	فراوانی	درصد
تعمیرات خودروبی	۳۵	۳۳/۱
آشپزی	۷۱	۶۶/۹
جمع	۱۰۶	۱۰۰

داده‌های جدول شماره سه حاکی از آن است که نزدیک به دوسوم نمونه وظیفه‌های مورد مطالعه یعنی ۷۱ درصد، در مهارت آشپزی و مابقی در مهارت تعمیرات خودروبی به کارگیری شده‌اند.

جدول ۴: توزیع نمونه بر اساس نوع عضویت در مهارت آشپزی

نوع عضویت	فراوانی	درصد
انتظامی	۳۲	۳۳/۱
مرزبانی	۳۹	۶۹/۹
جمع	۷۱	۱۰۰

داده‌های جدول شماره چهار حاکی از آن است که نزدیک به دوسوم نمونه وظیفه‌های دارای مهارت آشپزی یعنی حدود ۷۰ درصد، جمعی یگان‌های مرزبانی و مابقی جمعی یگان‌های انتظامی می‌باشند.

جدول ۵: توزیع نمونه بر اساس نوع عضویت در مهارت تعمیرات خودروبی

نوع عضویت	فراوانی	درصد
انتظامی	۲۶	۷۴/۲
مرزبانی	۹	۲۵/۸
جمع	۳۵	۱۰۰

داده‌های جدول شماره پنج حاکی از آن است که بیشتر از دو - سوم نمونه وظیفه‌های دارای مهارت تعمیرات خودروبی یعنی حدود ۷۵ درصد، جمعی یگان‌های انتظامی و مابقی جمعی یگان‌های مرزبانی می‌باشند.

ب - جمعیت شناختی مسئولین به کارگیرنده:

جدول ۶: توزیع نمونه بر اساس تحصیلات

درصد	فراوانی	تحصیلات
۳/۸	۴	دیپلم
۳۰/۲	۳۲	کاردانی
۵۶/۶	۶۰	کارشناسی
۹/۴	۱۰	کارشناسی ارشد
۱۰۰	۱۰۶	جمع

بر اساس جدول شماره شش بیش از نیمی از مسئولین نمونه مورد مطالعه با حدود ۵۷ درصد دارای تحصیلات کارشناسی می‌باشند و تنها حدود چهار درصد مدرک تحصیلی دیپلم دارند.

جدول ۷: توزیع فراوانی نمونه بر اساس طیف درجاتی

درصد	فراوانی	رتبه
۰	۰	درجه‌دار
۳۵/۸	۳۸	افسر جزء
۶۴/۲	۶۸	افسر ارشد
۱۰۰	۱۰۶	جمع

همان‌طور که جدول شماره هفت نشان می‌دهد، بیشترین عضو نمونه مسئولین با حدود ۶۴ درصد افسر ارشد و مابقی افسر جزء می‌باشند.

جدول ۸: توزیع فراوانی نمونه بر اساس جایگاه شغلی مسئولین

درصد	فراوانی	جایگاه شغلی
۶/۶	۷	ستوان یکمی
۱۷/۹	۱۹	سرگرد
۲۴/۵	۲۶	سرهنگ دوم
۲۴/۵	۲۶	سرهنگ
۲۱/۷	۲۳	سرتیپ دوم
۴/۷	۵	سرتیپ
۱۰۰	۱۰۶	جمع

همان‌طور که جدول شماره هشت نشان می‌دهد، حدود نیمی از نمونه دارای جایگاه سرهنگی و سرهنگ دومی می‌باشند. حدود ۲۶ درصد سرتیپی یا سرتیپ دومی و مابقی دارای جایگاه سرگردی و ستوان یکمی می‌باشند.

جدول ۹: توزیع فراوانی نمونه بر اساس سابقه خدمت مسئولین

درصد	فراوانی	سنوات
۴/۷	۵	۱۰ سال و کمتر
۵۰/۹	۵۴	۱۱ تا ۲۰
۴۰/۶	۴۳	۲۱ تا ۳۰
۳/۸	۴	بیش از ۳۰
۱۰۰	۱۰۶	جمع

همان‌طور که جدول شماره نه نشان می‌دهد حدود نیمی از نمونه سابقه‌ای بین ۱۱ تا ۲۰ سال دارند. ۴۱ درصد سابقه‌ای بین ۲۱ تا ۳۰، ۴۰/۷ درصد ۱۰ سال و کمتر و ۳/۸ درصد بیش از ۳۰ سال سابقه دارند.

تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش

در این بخش پس از بیان هر یک از فرضیه‌های تحقیق، نتایج به دست آمده از تحلیل‌های آماری را مورد بررسی قرار می‌دهیم. به منظور بررسی فرضیه‌های مورد نظر از آزمون t زوجی و t تک نمونه‌ای و برای تعیین اولویت‌های عوامل نیز از آزمون فریدمن استفاده شده است. فرضیه اصلی این تحقیق عبارت است از این که توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آما و پشتیبانی ناچا مؤثر است. به منظور بررسی فرضیه اصلی، از سه فرضیه فرعی استفاده نموده‌ایم که در آن‌ها نظریه اعضای نمونه مورد بررسی، در خصوص تأثیر دوره‌های توانمندسازی مورد ارزیابی قرار گرفته است. پیش از استفاده از آزمون t باید از نرمال بودن متغیرهای اندازه‌گیری شده اطمینان حاصل کرد. بنابراین از آزمون کالموگروف-اسمیرنف بهره جستیم. نتایج در جدول ۱۱ ارائه شده است.

جدول ۱۰: آزمون نرمال بودن متغیرها

مهارت تعمیرات	مهارت آشپزی	مدیریت	حمایت	آموزش	
۱۰۶	۱۰۶	۱۰۶	۱۰۶	۱۰۶	حجم نمونه
۰/۸۰۶	۰/۷۸۷	۱/۰۶۱	۱/۲۴۳	۱/۰۰۱	آماره Z کلموگروف-
۰/۵۳۵	۰/۵۵۶	۰/۲۱۰	۰/۰۹۱	۰/۲۶۸	اسمیرنف سطح معنی داری

با توجه به بزرگ تر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی داری تمامی موارد جدول ۴-۹، می توان با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفت که تمامی متغیرهای اندازه گیری شده، دارای توزیع نرمال می باشند.

آزمون فرضیه ها

فرضیه شماره یک: فرآیند آموزش بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آمااد و پشتیبانی ناجا مؤثر است. به منظور پاسخ به فرضیه فرعی نخست، با توجه به گویه های پرسش نامه، از آزمون t زوجی^۱ برای ارزیابی تفاوت ایجاد شده در توانمندی کارکنان وظیفه در دو مقوله «آشپزی» و «تعمیرات خودرویی» استفاده شده است. نتایج در جداول ۱۱ و ۱۲ ارائه شده است.

جدول ۱۱: آزمون t زوجی در مورد مقایسه توانمندی مهارت آشپزی قبل و بعد از دوره آموزشی

فاصله اطمینان		سطح معنی داری	درجه آزادی	T	تفاوت میانگین ها	
کران بالا	کران پایین					
-۱/۹۳۹	-۱/۷۳۵	۰/۰۰۰	۷۰	-۳۵/۹۶۱	-۱/۸۳۷۳	مهارت آشپزی (تفاوت قبل و بعد از دوره)

^۱ - Paired-Samples T test

جدول ۱۲: آزمون t زوجی در مورد مقایسه توانمندی مهارت تعمیرات خودرو قبل و بعد از دوره آموزشی

فاصله اطمینان		سطح معنی داری	درجه آزادی	T	تفاوت میانگین‌ها	
کران بالا	کران پایین					
-۱/۵۶۴	-۲/۰۵۱۳	۰/۰۰۰	۳۲	-۱۵/۱۰۶	-۱/۸۰۷	مهارت تعمیرات خودرو (تفاوت قبل و بعد از دوره)

با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی داری و منفی بودن کران‌های بالا و پایین، با اطمینان ۹۵ درصد، سطح مهارت آشپزی و تعمیرات خودرویی کارکنان وظیفه مورد مطالعه، پس از طی دوره توانمندسازی بهبود معناداری نسبت به قبل از طی دوره داشته است. همچنین تفاوت سطح دو نوع مهارت مورد نظر قبل و پس از به کارگیری در یگان‌های خدمتی بررسی شده است و نتایج آزمون t زوجی در جداول ۱۳ و ۱۴ ارائه شده است.

جدول ۱۳: آزمون t زوجی در مورد مقایسه توانمندی مهارت آشپزی قبل و پس از به کارگیری

فاصله اطمینان		سطح معنی داری	درجه آزادی	T	تفاوت میانگین‌ها	
کران بالا	کران پایین					
-۱/۰۶۷	-۱/۲۶۵	۰/۰۰۰	۷۰	-۲۳/۵۱۵	-۱/۱۶۶	مهارت آشپزی (تفاوت قبل و پس از به کارگیری)

جدول ۱۴: آزمون t زوجی در مورد مقایسه توانمندی مهارت تعمیرات خودرو قبل و پس از به کارگیری

فاصله اطمینان		سطح معنی داری	درجه آزادی	T	تفاوت میانگین‌ها	
کران بالا	کران پایین					
۱/۰۶۳	۱/۵۲۸	۰/۰۰۰	۳۴	۱۱/۳۰۲	۱/۲۹۶	مهارت تعمیرات خودرو (تفاوت قبل و پس از به کارگیری)

در این جداول نیز با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی‌داری و منفی بودن کران‌های بالا و پایین، با اطمینان ۹۵ درصد، سطح مهارت آشپزی و تعمیرات خودرویی کارکنان وظیفه مورد مطالعه، پس از به‌کارگیری در یگان‌های خدمتی، بهبود معناداری نسبت به قبل از به‌کارگیری در یگان‌های خدمتی داشته است. علاوه بر ارزیابی سه مرحله‌ای کارکنان وظیفه، نظر مسئولین به‌کارگیرنده آنان در یگان‌ها نیز مورد بررسی واقع شده است. در جدول ۱۵ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای ارائه شده است.

جدول ۱۵: آزمون t تک نمونه‌ای در مورد فرضیه اول

فاصله اطمینان		سطح معنی‌داری	درجه آزادی	T	میانگین	متغیر	
کران بالا	کران پایین						
۰/۶۷۷۶	۰/۴۵۳۰	۰/۰۰۰	۱۰۵	۱۰/۰۰۳	۳/۵۶۵۰	آموزش	
۰/۷۳۴۹	۰/۴۷۸۹	۰/۰۰۰	۱۰۵	۹/۴۰۰	۳/۶۰۶۹	ارتقاء دانش	
۰/۶۶۶۸	۰/۳۹۹۳	۰/۰۰۰	۱۰۵	۰۷/۹۰	۳/۵۳۳۰	رفتار فردی	
۰/۶۶۷۰	۰/۴۳۲۱	۰/۰۰۰	۱۰۵	۹/۲۷۷	۳/۵۴۴۹	رفتار اجتماعی	

با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی‌داری و مثبت بودن کران‌های بالا و پایین، میزان تأثیر بیش از متوسط برآورد می‌گردد. به عبارت دیگر، از نظر مسئولین به‌کارگیرنده کارکنان وظیفه، با اطمینان ۹۵ درصد فرآیند آموزش دوره‌های توانمندسازی آشپزی و تعمیرات خودرویی از لحاظ تمامی مؤلفه‌های ارتقاء دانش، رفتار فردی و رفتار اجتماعی، تأثیر معناداری بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آمادوپشتیبانی ناجا دارد. همچنین به منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های اثرگذار آموزش بر توانمندی کارکنان وظیفه، از آزمون فریدمن استفاده شد. مقدار آماره مربع کای به دست آمده ۱/۳۵۶ با سطح معنی‌داری ۰/۵۰۸ می‌باشد که به مفهوم عدم تفاوت معناداری بین رتبه‌ها می‌باشد. به عبارت دیگر از نظر مسئولین رده‌های به‌کارگیرنده، ارتقاء دانش، رفتار فردی و رفتار اجتماعی تأثیر یکسانی بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آمادوپشتیبانی ناجا دارند.

فرضیه شماره دو: حمایت سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آمااد و پشتیبانی ناجا مؤثر است. به منظور بررسی فرضیه دوم نیز با توجه به سوال‌های مربوطه در پرسش‌نامه، نظر مسئولین به‌کارگیرنده در یگان‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در جدول ۱۶ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای ارائه شده است.

جدول ۱۶: آزمون t تک نمونه‌ای در مورد فرضیه دوم

فاصله اطمینان		سطح معنی‌داری	درجه آزادی	T	میانگین	متغیر	
کران بالا	کران پایین						
۱/۰۷۸۳	۰/۹۰۴۳	۰/۰۰۰	۱۰۵	۲۲/۶۰۱	۳/۹۹۱۳	حمایت	
۱/۱۸۴۸	۰/۹۹۴۴	۰/۰۰۰	۱۰۵	۲۲/۶۹۸	۴/۰۸۹۶	رفاه	مؤلفه‌ها
۱/۲۶۱۷	۱/۰۲۱۳	۰/۰۰۰	۱۰۵	۱۸/۸۳۶	۴/۱۴۱۵	عدالت اجتماعی	
۱/۰۳۷۳	۰/۸۳۶۰	۰/۰۰۰	۱۰۵	۱۸/۴۴۶	۳/۹۳۶۷	شرایط شغلی	

با توجه به کمتر از $۰/۰۵$ بودن سطح معنی‌داری و مثبت بودن کران‌های بالا و پایین، میزان تأثیر بیش از متوسط برآورد می‌گردد. به عبارت دیگر، از نظر مسئولین به‌کارگیرنده کارکنان وظیفه، با اطمینان ۹۵% حمایت سازمانی از لحاظ تمامی مؤلفه‌های رفاه، عدالت اجتماعی و شرایط شغلی، تأثیر معناداری بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آمااد و پشتیبانی ناجا دارد.

به منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های اثرگذار حمایت سازمانی بر توانمندی کارکنان وظیفه نیز از آزمون فریدمن استفاده شد. مقدار آماره مربع کای به دست آمده $۲۲/۹۶۱$ که به مفهوم وجود تفاوت بین رتبه‌ها می‌باشد. جدول ۱۷ رتبه‌بندی مؤلفه‌ها را بر اساس میانگین رتبه‌ای آزمون فریدمن ارائه می‌کند.

جدول ۱۷: آزمون فریدمن در مورد رتبه مؤلفه‌های حمایت سازمانی

الویت	مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ای
۱	عدالت	۲/۲۵
۲	رفاه	۲/۰۸
۳	شرایط شغلی	۱/۶۷

بر اساس جدول ۱۷ از نظر مسئولین به‌کارگیرنده کارکنان وظیفه، «عدالت سازمانی» بیشترین تأثیر و «شرایط شغلی» کمترین تأثیر را در بعد حمایت سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماادوپشتیبانی ناجا دارند.

فرضیه شماره سه: مدیریت صحیح، بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماادوپشتیبانی ناجا مؤثر است. به‌منظور بررسی فرضیه سوم نیز با توجه به سال‌های پرسش‌نامه، نظر مسئولین به‌کارگیرنده در یگان‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در جدول ۱۸ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای ارائه شده است.

جدول ۱۸: آزمون t تک نمونه‌ای در مورد فرضیه سوم

متغیر	میانگین	T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان	
					کران بالا	کران پایین
مدیریت	۴/۰۵۰۱	۲۴/۴۳۴	۱۰۵	۰/۰۰۰	۰/۹۶۴۹	۱/۱۳۵۳
مؤلفه‌ها	برنامه‌ریزی	۴/۰۴۷۲	۱۹/۶۲۶	۰/۰۰۰	۰/۹۴۱۱	۱/۱۵۲۹
	سازماندهی	۳/۹۸۷۴	۱۸/۲۹۳	۰/۰۰۰	۰/۸۸۰۴	۱/۰۹۴۴
	رهبری	۴/۰۹۶۲	۲۱/۹۷۵	۰/۰۰۰	۰/۹۹۷۳	۱/۱۹۵۱
	نظارت	۴/۰۴۳۴	۲۰/۲۶۰	۰/۰۰۰	۰/۹۴۱۳	۱/۱۴۵۵

با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی‌داری و مثبت بودن کران‌های بالا و پایین، میزان تأثیر بیش از متوسط برآورد می‌گردد. به‌عبارت‌دیگر، از نظر مسئولین به‌کارگیرنده کارکنان وظیفه، با اطمینان ۹۵ درصد مدیریت صحیح از لحاظ تمامی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت، تأثیر



معداری بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد و پشتیبانی ناجا دارد.

مقدار آماره مربع کای به دست آمده از آزمون فریدمن در خصوص رتبه بندی مؤلفه های اثرگذار مدیریت ۷/۷۲۱ با سطح معنی داری ۰/۰۵۲ می باشد که به مفهوم عدم تفاوت معنادار بین رتبه ها می باشد. به عبارت دیگر از نظر مسئولین رده های به کارگیرنده، برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت تأثیر یکسانی بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد و پشتیبانی ناجا دارند.

رتبه بندی عوامل

به منظور اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندی کارکنان وظیفه نیز از آزمون فریدمن بهره برداری شد. مقدار مربع کای به دست آمده ۷۲/۸۶۹ می باشد که به معنی وجود تفاوت بین رتبه ها می باشد. جدول ۱۹، رتبه بندی ابعاد را بر اساس میانگین رتبه های آزمون فریدمن ارائه می کند.

جدول ۱۹: آزمون فریدمن در مورد رتبه ابعاد

الویت	مؤلفه ها	میانگین رتبه ای
۱	مدیریت	۲/۳۴
۲	حمایت سازمانی	۲/۳۳
۳	آموزش	۱/۳۳

بر اساس جدول ۱۹ از نظر مخاطبان، «مدیریت» بیشترین تأثیر و «آموزش» کمترین تأثیر را بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد و پشتیبانی ناجا دارند.

بحث و نتیجه گیری

نیروی انسانی در مجموعه سازمانی مهم ترین عامل تعیین کننده و اثرگذار در حرکت صحیح سازمان به سمت اهداف است. یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بستر مناسب برای عوامل انسانی شاغل در همه حرفه هاست تا آن ها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل در جامعه و حرفه خود کارکنند و عملکرد بهینه داشته باشند. (براتی و دیگران، ۱۳۹۲). در همین راستا معاونت آماد و پشتیبانی ناجا اقدام به اجرای توانمندسازی کارکنان وظیفه نموده است.

حال مسئله این است که اعمال توانمندسازی تا چه حد توانسته سازمان مورد مطالعه را از طریق بهبود عملکرد کارکنان وظیفه به اهداف سازمانی برساند. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که توانمندسازی تا چه میزان بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد و پشتیبانی ناجا مؤثر بوده است؟ در راستای پاسخ به سؤال بالا یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی تدوین گردید، که نهایتاً با توجه به آزمون‌های صورت گرفته (آزمون t زوجی و t تک نمونه‌ای و فریدمن و کالموگراف - اسمیرنف) نتایج در ارتباط با فرضیه‌ها به شرح زیر می‌باشد.

نتایج تحقیق در مورد فرضیه اصلی

در فرضیه اصلی ادعا شده بود: «توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد و پشتیبانی ناجا مؤثر است.» به منظور سنجش فرضیه اصلی دو نوع پرسش‌نامه طراحی گردید. پرسش‌نامه نخست به تعداد ۴۰ گویه به منظور سنجش میزان توانمندی کارکنان وظیفه در مهارت‌های تعمیرات خودرویی (سوال‌های ۱-۲۰) و آشپزی (سوال‌های ۲۱-۴۰) که طی سه مرحله (قبل از ورود به دوره آموزش توانمندسازی، پس از طی دوره یک‌ماهه توانمندسازی و شش ماه پس از به‌کارگیری عملی در یگان‌های خدمتی) توسط کارکنان وظیفه تکمیل گردیده است. و این پرسش‌نامه صرفاً برای ارزیابی تفاوت ایجاد شده در توانمندی کارکنان وظیفه در مهارت «آشپزی» و «تعمیرات خودرویی» و سنجش فرضیه فرعی اول (مؤلفه آموزش) طراحی گردید. پرسش‌نامه دوم به تعداد ۳۸ گویه به منظور سنجش مؤلفه‌های توانمندسازی که عبارت‌اند از آموزش (سوال‌های ۱-۹)، حمایت سازمانی (سوال‌های ۱۰-۲۲) و مدیریت (سوال‌های ۲۳-۳۸) طراحی شد. پیرامون آزمون فرضیه اصلی پژوهش، با توجه به نتایج حاصل از آزمون t زوجی و t تک نمونه‌ای و فریدمن و کالموگراف - اسمیرنف رابطه میان دو متغیر توانمندسازی و بهبود عملکرد با توجه به بزرگ‌تر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی‌داری تمامی مؤلفه‌های توانمندسازی (آموزش، حمایت سازمانی و مدیریت) و مؤلفه‌های بهبود عملکرد (مهارت تعمیرات خودرویی و آشپزی) می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفت که تمامی متغیرهای اندازه‌گیری شده، دارای توزیع نرمال می‌باشند.



نتایج تحقیق در مورد فرضیات فرعی

فرضیه شماره یک: فرآیند آموزش بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد و پشتیبانی ناجا مؤثر است.

الف- به منظور پاسخ به فرضیه فرعی نخست، با توجه به گویه‌های پرسش‌نامه، از آزمون t زوجی^۱ برای ارزیابی تفاوت ایجادشده در توانمندی کارکنان وظیفه در دو مقوله «آشپزی» و «تعمیرات خودرویی» استفاده شد و مهارت آشپزی و تعمیرات خودرویی (۱). قبل از طی دوره توانمندسازی (۲). بعد از طی دوره یک‌ماهه توانمندسازی و (۳). شش ماه پس از به‌کارگیری عملی در رده‌های آماد و پشتیبانی سراسر کشور باهم مقایسه شد که نتایج حاصله از سه آزمون مذکور به شرح ذیل است:

(۱). تفاوت سطح دو نوع مهارت موردنظر قبل و پس از طی دوره توانمندسازی مقایسه و بررسی گردید که با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی‌داری و منفی بودن کران‌های بالا و پایین، با اطمینان ۹۵ درصد، سطح مهارت آشپزی و تعمیرات خودرویی کارکنان وظیفه مورد مطالعه، پس از طی دوره توانمندسازی تأثیر معناداری نسبت به قبل از طی دوره داشته است.

(۲). تفاوت سطح دو نوع مهارت موردنظر بعد از طی دوره یک‌ماهه توانمندسازی و شش ماه پس از به‌کارگیری عملی در رده‌های آماد و پشتیبانی سراسر کشور مقایسه بررسی گردید که با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی‌داری و منفی بودن کران‌های بالا و پایین، با اطمینان ۹۵ درصد، سطح مهارت آشپزی و تعمیرات خودرویی کارکنان وظیفه مورد مطالعه، پس از به‌کارگیری در یگان‌های خدمتی، تأثیر معناداری نسبت به قبل از به‌کارگیری داشته است.

ب- علاوه بر ارزیابی سه مرحله‌ای کارکنان وظیفه، نظر مسئولین به‌کارگیرنده آنان در یگان‌ها نیز مورد بررسی واقع شد. که نتایج آزمون t تک نمونه‌ای با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی‌داری و مثبت بودن کران‌های بالا و پایین، میزان تأثیر بیش از متوسط برآورد گردید. به عبارت دیگر، از نظر مسئولین به‌کارگیرنده کارکنان وظیفه، با اطمینان ۹۵٪ فرآیند آموزش دوره‌های توانمندسازی آشپزی و تعمیرات خودرویی از لحاظ تمامی مؤلفه‌های ارتقاء دانش، رفتار فردی و رفتار اجتماعی، تأثیر معنی‌داری بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد و پشتیبانی ناجا دارد.

^۱ Paired-Samples T test

فرضیه شماره دو: حمایت سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد پشتیبانی ناجا مؤثر است.

به منظور بررسی فرضیه دوم نیز با توجه به سوال‌های مربوطه در پرسشنامه، نظر مسئولین به کارگیرنده در یگان‌ها مورد بررسی قرار گرفت. که با توجه به نتایج آزمون t تک نمونه‌ای با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی‌داری و مثبت بودن کران‌های بالا و پایین، میزان تأثیر بیش از متوسط برآورد گردید. به عبارت دیگر، از نظر مسئولین به کارگیرنده کارکنان وظیفه، با اطمینان ۹۵ درصد حمایت سازمانی از لحاظ تمامی مؤلفه‌های رفاه، عدالت اجتماعی و شرایط شغلی، تأثیر معنی‌داری بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد پشتیبانی ناجا دارد.

فرضیه شماره سه: مدیریت صحیح، بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد پشتیبانی ناجا مؤثر است.

به منظور بررسی فرضیه سوم نیز با توجه به سوال‌های پرسش‌نامه، نظر مسئولین به کارگیرنده در یگان‌ها مورد بررسی قرار گرفت. که نتایج آزمون t تک نمونه‌ای با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی‌داری و مثبت بودن کران‌های بالا و پایین، میزان تأثیر بیش از متوسط برآورد گردید. به عبارت دیگر، از نظر مسئولین به کارگیرنده کارکنان وظیفه، با اطمینان ۹۵٪ مدیریت صحیح از لحاظ تمامی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و نظارت، تأثیر معنی‌داری بر بهبود عملکرد کارکنان وظیفه در معاونت آماد پشتیبانی ناجا دارد.

منابع

- [۱] آقا یار، سیروس (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان توانمندسازی سازمان، انتشارات سپاهان
- [۲] ابطحی، سید حسین و عاسبی، سعید (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان (مهرشهر کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت).
- [۳] اسکندری، مجتبی (۱۳۸۳). طراحی الگوی سیستمی توانمندسازی مدیران، فصلنامه علمی پژوهشی مدرس علوم انسانی، دوره هشتم، شماره ۲۳.
- [۴] اسکندری، مجتبی و خدامیان، حجت‌الله (۱۳۹۰)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران وظیفه ستاد کل نیروهای مسلح، فصلنامه منابع انسانی ناجا، نشریه علمی - ترویجی، سال ششم، شماره ۲۳.

- [۵] جاسبی، عبدالله (۱۳۷۰)، اصول و مبانی مدیریت، چاپ پنجم، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- [۶] جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۶)، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، ش ۱۸۶: ۶۷-۶۵.
- [۷] جهانگیری، علی (۱۳۸۶)، رمز توانمندسازی
- [۸] خروش، حمید (۱۳۸۷)، پایان‌نامه: بررسی ارتباط احساس توانمند بودن با بهره‌وری کارکنان دانشگاه علوم انتظامی.
- [۹] رشیدی، حسن، جلیزی، رحیم و امیدی، مقدا (۱۳۹۲)، آموزش و نقش آن در بهبود عملکرد منابع انسانی، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، استان گلستان.
- [۱۰] رضائیان، علی (۱۳۶۹)، اصول مدیریت، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- [۱۱] رضوان پور، آزیتا (۱۳۸۸)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان بررسی نگرش مدیران نسبت به تأثیر توانمندسازی کارکنان بر بهبود عملکرد آنان در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مدیریت استراتژیک، دانشگاه تهران.
- [۱۲] سعیدی پور، بهمن و حبیبی، سیامک (۱۳۹۱)، نقش آموزش در توانمندسازی و بهبود عملکرد منابع انسانی سازمان، اولین کنفرانس ملی مهندسی صنایع و سیستم‌ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد.
- [۱۳] سلیمانی، طاهره (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان.
- [۱۴] سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۲)، مبانی و کارهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، چاپ دوم، تهران: نگاه دانش.
- [۱۵] صمدی، عباس و سوری، مهرداد (۱۳۸۹)، تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان، مجله تعاون، سال بیست و یکم، دوره جدید، شماره ۱.
- [۱۶] طالقانی، غلامرضا، دیواندری، علی و شیرمحمدی، ملیکا (۱۳۸۸)، تأثیر حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی در شعبه بانک ملت شهر تهران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۶، ۱-۲۵.
- [۱۷] عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر ویرایش.
- [۱۸] قاسمی، ج (۱۳۸۲)، توانمندسازی. تدبیر ۱۳۲.
- [۱۹] کینلا، دنیس (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران:

- نشر مدیران.
- [۲۰] گرجی، محمدباقر (۱۳۸۸)، ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷. رضاییان، علی (۱۳۸۰)، مدیریت در بوته مشارکت توانمندسازی. دانش حسابرسی.
- [۲۱] ملاحسینی، علی و ارسلان، احسان (۱۳۸۸)، بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان، مجله توسعه و سرمایه، سال دوم، شماره ۴، ۱۱۷-۱۴۰.
- [۲۲] مورهد و گریفین (۱۳۸۸)، رفتار سازمانی، ترجمه: الوانی، مهدی و معمار زاده، غلامرضا، چاپ پانزدهم، تهران: انتشارات مروارید.
- [۲۳] میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۷)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ هفدهم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۲۴] میرمحمدی، سید محمد و یونسی، محمدرضا (۱۳۸۹)، بررسی رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی، سال چهارم، شماره ۱۲.
- [۲۵] نادری، ناهید، رجایی پور، سعید، جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۶)، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، ش ۱۸۶: ۶۷-۶۵.
- [۲۶] نعمی، عبدالزهرا (۱۳۸۴)، بررسی سبک‌های رهبری و خشنودی شغلی در کارکنان شرکت فولاد خوزستان، پایان‌نامه جهت اخذ مدرک دکترای روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

- [27] Allen, D.G., shore, L.M., & Griffeth T R. W. (2003), The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29, 99-118.
- [28] Applied psychology, 91,689-695. business performance: An empirical study of manufacturing firms.
- [29] Blanchard, K. H & Carlos, J.P and Randolph, A. (2003), Empowerment Take More Than one minute, Barrett-Koehler Sanfrancisco
- [30] Bowen, d., and lawler, e., (1992), The empowerment of service workers; what, why, when Sloan management review.

- [31] Eisenberger, R., Armeli, S., rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001), Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86,42-51.
- [32] Nigel, n. (1995), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Cambridge: Blackwell.
- [33] Riggle,R.J., Edmondson, D.R., & Hansen, J.D. (2009), A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and jb outcomes: 20 years of research *journal of business research*, 62(10), 1027-1030
- [34] Schermerhorn,d.r. (2004), Competency base management in academic institutions, *nternational journal of educational management*, 24(2), p:94.
- [35] shanock, S. & Eisenberger, R. (2006), When supervisors feel supported: relationship with subordinates, perceived supervi-sor support, perceived orangnizational support and performance.*journal of*
- [36] Shore,L.M., & shore, T.H. (1995), Perceived organizational support and organizational justice. In R.S. cropazano, & K. M. kacmar (Eds), *organizational politics justice, and support managing the social climate of the workplace* (pp.149-164) Westport, CT:Quorum.
- [37] Spreitzer, G.m, *Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement and Validation*. *Academy of Management Journal*. Vol. 3. No. 1. Pp. 1372-1445,1995.
- [38] Stinglhamber,F., & vandenbergh, C. (2003), Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study.*journal of organizational behavior*, 24(4), 251-78.
- [39] Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15: 666–681.
- [40] Wogt, J. F., Murrel.K.L. (1990), *Empowerment In Organization How To Spark Exceptional Performance* University Associates.San Diego,CA