

## بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر حمایت سازمانی ادراک شده

سکینه جعفری<sup>۱\*</sup>، داریوش احمدی<sup>۲</sup>، رضا نوروزی کوهدشت<sup>۳</sup>

۱. استادیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - مالی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۱۱)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر نقش حمایت سازمانی ادراک شده در دانشگاه شیراز بود. روش تحقیق توصیفی - همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری همه کارمندان زن و مرد (۱۰۴۴ نفر) دانشگاه شیراز و روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده بود. به منظور انجام دادن پژوهش، از بین کارمندان دانشگاه یادشده، نمونه‌ای به حجم ۱۲۲ نفر انتخاب شد. ابزار پژوهش مقیاس‌های توانمندسازی کارکنان، حمایت سازمانی ادراک شده و توسعه سازمانی بود، که پس از محاسبه روایی و پایایی آن، بین نمونه توزیع و گردآوری شد. داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel، و با روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد بین توانمندسازی کارکنان، حمایت سازمانی ادراک شده و توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. توانمندسازی کارکنان به‌طور مستقیم بر توسعه سازمانی تأثیر معناداری دارد. توانمندسازی کارکنان به‌طور مستقیم بر حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر معناداری دارد. حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه سازمانی دارد. همچنین، توانمندسازی کارکنان با میانجی حمایت سازمانی ادراک شده، بر توسعه سازمانی به‌طور غیرمستقیم تأثیری معنادار می‌گذارد. در نهایت، توانمندسازی کارکنان می‌تواند به‌طور مستقیم توسعه سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین، توانمندسازی کارکنان می‌تواند به‌طور مستقیم حمایت سازمانی ادراک شده را تحت تأثیر قرار دهد. با توجه به این دو نتیجه، توانمندسازی کارکنان به‌طور غیرمستقیم و با واسطه حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند توسعه سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد.

### کلیدواژه‌ها

توسعه سازمانی، توانمندسازی، حمایت سازمانی.

## مقدمه

محیط پویا و پیچیده امروزی شرایط و اقتضائات متغیر و متحولی را برای دانشگاه‌ها پدید آورده است. در عصر جهانی‌شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش، نیروهای متغیر، پیچیده و قدرتمندی دانشگاه‌ها را احاطه کرده‌اند. در دنیای آموزش عالی امروز، دانشگاه‌ها همواره در معرض پیچیدگی و نیروهای محیطی و درونی هستند که سازگاری مستمر و البته رقابت را برای آن‌ها ناگزیر می‌کند. بنابراین، می‌توان گفت امروزه تغییر برای آموزش عالی و دانشگاه‌ها یک ضرورت است، نه یک فرصت (Blanca, 2008). تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها به منظور پاسخ راهبردی به محیط، نیازمند توسعه ظرفیت‌ها و شایستگی‌های داخلی آن‌ها است. به این منظور طراحی، آغاز، اجرا و مدیریت اثربخش تغییر قصدشده، معنادار و برنامه‌ریزی‌شده یا به تعبیری، خلق تغییر ضروری است. اجرای کامل و مناسب این فرایند تغییر، با به‌کارگیری رویکرد توسعه سازمانی<sup>۱</sup> به همراه الزامات و ایجابات موقعیتی موفقیت‌آمیز و ترکیب درست و مناسبی از باورها، ادراک، جهت‌گیری‌ها، اهداف، ساختارها، اقدام‌ها و حمایت‌ها، محقق خواهد شد (Garrison & Anderson, 2003).

منظور از توسعه سازمانی تغییری است که در نهایت به ایجاد تحول در شخصیت و هویت سازمان (دانشگاه) منجر شود، به طوری که رفتار و عملکرد آن را متحول کند و موجب ارتقای کیفیت ارتباط دانشگاه با محیط شود. لازمه برقراری ارتباط مؤثر با محیط و خودنوسازی فعالیت‌ها، برخورداری دانشگاه از ظرفیت داخلی و تعامل درونی است. ظرفیت داخلی دانشگاه، در صورتی برای پاسخگویی و تعامل با محیط، کارآمد و مؤثر است که برآیند تغییر در توانمندسازی کارکنان<sup>۲</sup> و حمایت سازمانی از آنان باشد (یمنی، ۱۳۸۲). توانمندسازی کارکنان به معنای به‌کارگیری مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی است که موجب توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی و تحقق

- 
1. Organizational Development
  2. Employee empowerment

مطلوبیت‌های اساسی سازمان (چشم‌انداز، مأموریت، رسالت، هدف و جز آن) می‌شود (Carter, 2002; Fernandez & Moldogaziev, 2013). توانمندسازی کارکنان به معنای قدرت‌بخشیدن به آنان است، بدین معنا که به آنان کمک شود تا حس اعتماد به نفس را در خود تقویت و بر ناتوانی‌ها یا درماندگی‌ها غلبه کنند و با فراهم کردن بستر مناسب برای استقلال عمل در تصمیم‌گیری (Rue & Byars, 2003) و وجود یک قدرت درونی، بتوانند به‌طور مستقل تصمیم‌هایی را در فرایند کاری خویش اتخاذ کنند و در راستای آن تصمیم‌ها پاسخگو باشند (Kostiwa & Gagne & Decl, 2005; Meeks, 2009). که این امر خود، می‌تواند کیفیت عملکرد آنان را افزایش دهد و بهبود عملکرد آنان باعث توسعه کیفیت کاری، توسعه سازمانی و تحقق مطلوبیت‌های اساسی آن می‌شود (Back, 2007; Ayupp & Chung, 2010; Heine & Maddox, 2008; Chang & Liu, 2008; & Baruch, 2007). بنابراین، سیستم آموزش عالی باید با فراهم کردن بستر مناسب برای توانمند کردن کارکنان خود، احساس شایستگی<sup>۱</sup>؛ احساس استقلال<sup>۲</sup>؛ احساس مؤثر بودن<sup>۳</sup>؛ احساس معنادار بودن<sup>۴</sup> و احساس اعتماد<sup>۵</sup> در آنان را ایجاد و تقویت کند. این امر خود می‌تواند عملکرد مطلوب نظام‌های آموزشی را به‌منظور تسهیل به‌کارگیری نقش خود متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی به همراه داشته باشد و به توسعه سازمانی منجر شود (Bogler & Somech, 2004; Fernandez & Moldogaziev, 2013; Blanchard et al., 2003; Jiang, Sun & Kenneth, 2011; Lippin, 2001).

یکی از عواملی که می‌تواند بستر مناسب برای توانمند کردن کارکنان را فراهم کند، حمایت از کارکنان از سوی سیستم آموزشی است. حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۶</sup> توسط کارکنان به‌عنوان کالبد اصلی سازمان، می‌تواند بر میزان توسعه سازمانی دانشگاه تأثیرگذار باشد. به‌عبارت دیگر، کارکنان یک سازمان همیشه براساس میزان ارزشی که سازمان برای آن‌ها و ایجاد رفاه، آسایش و امنیتشان

- 
1. Competence
  2. Choice
  3. Impact
  4. Meaningful
  5. Trust in others
  6. Perceived organizational support

قائل است، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کند (Casper et al., 2011). بنابراین، حمایت سازمانی ادراک شده نشان‌دهنده ادراک کارکنان از میزان تعهد سازمان به آن‌ها تلقی می‌شود و شامل رویه‌های سازمانی<sup>۱</sup>، حمایت سرپرست<sup>۲</sup>، پاداش‌های مطلوب<sup>۳</sup> و شرایط کاری<sup>۴</sup> است (Casper, Harris, Bianco & Wayne, 2013). بر این اساس، در شرایط پرقابلیت و متحول کنونی، شناخت، درک و حمایت از کارکنان، یکی از نیازهای آشکار سازمان و محیط آن به شمار می‌رود. روشن است که حمایت از کارکنان از جنبه‌های مختلف مانند حمایت سرپرست، شرایط کاری و پاداش‌های مطلوب و عادلانه بر نحوه ادراک آنان تأثیر گذاشته و ادراک متفاوت، خود بر نحوه عمل و رفتار کارکنان تأثیر خواهد گذاشت، و این رفتارهای متفاوت پیامدهای متنوعی دارد، که می‌تواند توسعه و پیشرفت سازمان را متأثر کند و محیط سازگار یا ناسازگاری را در سازمان به وجود آورد (DeConinck, 2010; Chiang & Sheng, 2011; Casper et al., 2011).

با توجه به مطالب یادشده و نقش مؤثر توانمندسازی کارکنان و حمایت سازمانی از آنان، و ضرورت و اهمیت آن‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی، توجه ویژه صاحب‌نظران، مدیران و برنامه‌ریزان دانشگاهی را به توانمندکردن کارکنان و حمایت از آنان و توسعه متوازن آن‌ها، به‌منظور زمینه‌سازی و ظرفیت‌سازی برای توسعه سازمانی، مطالبه می‌کند. در این صورت دانشگاه‌ها می‌توانند در محیط امروزی به ضرورت تغییر و نوسازی خود جامه عمل بپوشانند. این پژوهش در پی آن بوده است که ضمن بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان، حمایت سازمانی و توسعه سازمانی، کنکاش کند که آیا توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی تأثیر معنادار می‌گذارد؟

### مرور متون پژوهش

هدف از مرور متون پژوهش تبیین و توصیف بهتر توانمندسازی کارکنان و توسعه سازمانی و

- 
1. Organizational procedures
  2. Administrative support
  3. Optimum rewards
  4. Working conditions

پیامدهای آن‌ها در سازمان است. از این رو، در ادامه مفاهیم توانمندسازی، حمایت سازمانی و توسعه سازمانی بسط داده شده است.

### توانمندسازی کارکنان

در دوران مدیریت علمی، محور توجه، روش‌ها و ابزار بود و انسان در حاشیه قرار داشت. با بروز نهضت روابط انسانی مباحثی مانند رضایت شغلی، غنی‌سازی شغلی، رهبری دموکراتیک، مشارکت و توانمندسازی افراد مطرح شد، اما تقریباً تا دو دهه قبل تعریف عملیاتی و واضحی برای آن از سوی اندیشمندان بیان نشده بود. تا اینکه کانگر و کانگو<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) بیان کردند توانمندسازی کارکنان، به فرایندی اطلاق می‌شود که در آن، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای تصمیم‌گیری مستقل به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آن‌ها نیز مؤثر است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن به افراد است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند، و با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه عملکردشان را بهبود بخشند (Savage, 2001). توانمندسازی فرایندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه می‌توانند عملکردشان را بهبود بخشند (Vecchio, 2000; Savage, 2001). توانمندسازی فرایندی است که در آن از راه توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود (Scarpello & Ledvinka, 2006). به عبارت دیگر توانمندسازی عبارت است از فراهم کردن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام دادن کارها برای کارکنان سازمان (Mullins, 1999) توانمندسازی مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی است که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد به منظور بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند (Carter, 2001) توماس و

---

1. Conger & Kanungo

ولتهوس<sup>۱</sup> معتقدند توانمندسازی سازه‌ای انگیزشی است که بر ادراک‌های کارکنان نسبت به محیط کاری آنان مبتنی است. طبق نظر آنان توانمندسازی مشتمل بر پنج بعد است: الف) احساس شایستگی: وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خودکارآمدی می‌کنند یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم برای انجام‌دادن موفقیت‌آمیز یک کار را دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند می‌توانند برای رویارویی با چالش‌ها، مهارت‌های تازه بیاموزند و رشد یابند؛ ب) احساس استقلال: افراد توانمند احساس خودسامانی می‌کنند. خودسامان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام‌بخشیدن به فعالیت‌های مربوط به خود است. زمانی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس حق انتخاب داشتن در کار می‌کنند؛ ج) احساس مؤثر بودن: افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که کسب می‌کنند، تغییر ایجاد کنند. احساس مؤثر بودن عبارت است از اعتقادات فرد درباره توانایی خود برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب. افراد توانمند اعتقاد ندارند موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کند، بلکه بر این باورند که موانع را می‌توان کنترل کرد. در واقع، آن‌ها احساس کنترل فعال دارند؛ د) احساس معنادار بودن: افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند. آرمان‌ها و استانداردها با آنچه در حال انجام‌دادن هستند، متجانس و هماهنگ‌اند. فعالیت در نظام ارزشی آنان مهم تلقی می‌شود، افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و به آن اعتقاد دارند؛ ه) احساس اعتماد: افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند و مطمئنند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند رساند و اینکه با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد (Thomas et al., 2001). شواهد نشان

---

1. Thomas & Velthouse

می‌دهد افراد توانمند، بهره‌ورتر، خشنودتر و نوآورترند و محصولات و خدمات را با کیفیت بالاتری نسبت به افراد ناتوان تولید و عرضه می‌کنند و با وجود افراد توانمند، سازمان نیز کارآمدتر می‌شود (وتن و کمرون<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳).

### حمایت سازمانی ادراک شده

حمایت سازمانی ادراک شده مفهومی مهم در متون نظری مدیریت است، زیرا این مفهوم ارتباط بین رفتار سازمانی کارکنان و رفتارها و نگرش‌های آن‌ها نسبت به کار و سازمان را تبیین می‌کند، با وجود این، مفهوم رسمی حمایت سازمانی دریافتی تا دهه ۱۹۸۰ معرفی نشده و ناشناخته بود. این مفهوم را نخستین بار آیزنبرگر<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۸۶) معرفی کردند. حمایت سازمانی ادراک شده، اعتقاد و ادراکی است که یک فرد دارد، مبنی بر اینکه رفاه و آسایش او و میزان مشارکت او در موفقیت سازمان، برای سازمان اهمیت دارد (Bell & Mengunc, 2002). حمایت سازمانی به باور کارکنان به اینکه سازمان تا چه حد برای همکاری‌هایشان ارزش قائل می‌شود و به رفاه آنان اهمیت می‌دهد، اشاره می‌کند (Eisenberger, 2008). حمایت سازمانی ادراک شده، احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد در این زمینه است که سازمان نسبت به همکاری، مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قائل است و نگران و دلوایس خوشبختی و آینده آن‌ها است (Lamastro, 2011).

### توسعه سازمانی

توسعه سازمانی، تلاش و فرایندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سیستم است که می‌کوشد مبتنی بر علوم رفتاری و با بهره‌گیری از استراتژی‌ها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری فرایندی سازمان را به گونه‌ای ایجاد و هدایت کند که به تواناسازی سازمان برای جهت‌گیری‌های راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش متناسب با تغییرات و اقتضائات حال و آینده محیط در راستای تضمین و بهبود اثربخشی و سلامت سازمان منجر شود.

1. Whetten & Kameroon
2. Eisenberger

توسعه سازمانی دانشگاه را می‌توان متشکل از سه بعد مفهومی<sup>۱</sup>، ساختاری<sup>۲</sup> و عملکردی<sup>۳</sup> دانست، (الف) بعد مفهومی، پنداره مفهومی موجود در سازمان در زمینه مفاهیم اساسی در زمینه نقش و ضرورت توسعه سازمانی دانشگاه و چیستی، ابعاد، ویژگی‌ها، روش‌ها، ارزش‌ها و الزامات اساسی آن می‌باشد؛ (ب) بعد ساختاری هرگونه جهت‌گیری، ترتیبات و سازوکارهای سازمانی تمهیدشده برای پیشبرد و تحقق توسعه سازمانی در دانشگاه است. این بعد دو جنبه اساسی دارد: جهت‌گیری راهبردی و طرح سازمانی. طرح سازمانی نیز خود شامل زیرسیستم‌های، متولی فعالیت‌های توسعه سازمانی در دانشگاه، یک سیستم ساختاری به‌عنوان مبنای تقسیم کار، هماهنگی و تشریک مساعی واحدها و افراد برای توسعه سازمانی دانشگاه، سیستم سنجش و یادگیری سازمانی، سیستم منابع انسانی، و فرهنگ سازمانی مناسب است؛ (ج) بعد عملکردی به‌معنای مجموعه فعالیت‌ها یا اقدام‌هایی است که برای پیشبرد و تحقق توسعه سازمانی در دانشگاه به انجام گرفته و در حال اجرا است. این بعد مشتمل بر حوزه‌های فعالیت‌های توسعه سازمانی، اقدامات زمینه‌ساز و پشتیبان، و ملاحظات عملکردی است. هر یک از این حوزه‌ها نیز خود مؤلفه‌های فعالیت‌های مرکزی توسعه سازمانی و اقدامات زمینه‌ساز و پشتیبان توسعه سازمانی دانشگاه دارند (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷). در حوزه توانمندسازی کارکنان، حمایت سازمانی ادراک‌شده و توسعه سازمانی پژوهش‌های نسبتاً زیادی انجام گرفته است، اما تا کنون کار چندانی به‌طور همزمان در آن زمینه در سیستم‌ها و مؤسسات آموزش عالی انجام نگرفته است. از جمله پژوهش‌های سازمانی انجام‌گرفته می‌توان به موارد زیر اشاره کرد (جدول ۱).

جدول ۱. برخی تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه موضوع پژوهش حاضر

ردیف	پژوهشگران	نتایج پژوهش
۱	Boonstra (2004)	انتخاب یا تدوین چارچوب مفهومی، کاربردهای بسیار مهم و حیاتی برای مدیریت تغییر و توسعه سازمانی دارد.

1. Conceptual
2. Structural
3. Functional



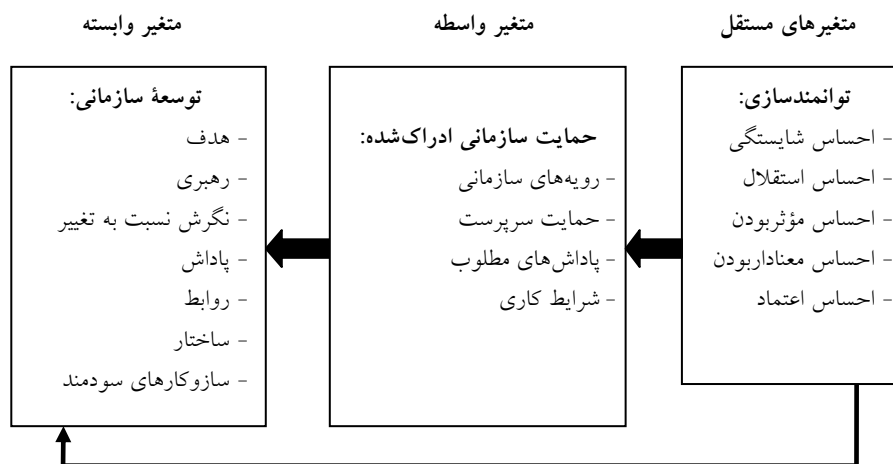
ادامه جدول ۱. برخی تحقیقات انجام گرفته در زمینه موضوع پژوهش حاضر

ردیف	پژوهشگران	نتایج پژوهش
۲	Emery (2004)	سیستم ایده‌ها، مفروضات و دانش مفهومی و روش‌شناسی به‌عنوان لایه زیرین راهبردها و مداخله‌های توسعه سازمانی در عمل به‌کار می‌روند. این دو پژوهشگر بر بعد رفتاری تغییر و توسعه سازمانی از حیث انتخاب و کاربست راهبردها و فعالیت‌های مناسب و موفقیت تلاش‌های تغییر، تأکید کرده‌اند.
۳	Buelens & Devos (2004)	براساس یافته برخی محققان رابطه مثبت و معناداری بین حمایت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی وجود دارد.
۴	Bell & Menguc (2002), Piercy et al. (2006)	حمایت ادراک شده از سوی سازمان به‌خوبی تعهد به اهداف استراتژیک را پیش‌بینی می‌کند.
۵	Dawley et al. (2007)	حمایت سازمانی ادراک شده موجب افزایش بهره‌وری، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی عاطفی و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود.
۶	Lamastro (2011)	حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و تعارض سازمانی رابطه معناداری دارد، به‌طوری که هر چه حمایت سازمانی بیشتر باشد، تعهد سازمانی بیشتر و در مقابل تعارض سازمانی کمتر خواهد بود، همچنین، حمایت سازمانی تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.
۷	Chiang & Sheng, (2011), DeConinck & James (2010)	بین توانمندسازی کارکنان با ارتباطات، مربی‌گری، همکاری، آموزش و پاداش رابطه معناداری وجود دارد.
۸	Ayupp & Chung (2010)	افزایش درک حمایت سازمانی توسط کارکنان باعث بهبود عملکرد آنان و تمایل به ماندن در سازمان از یک سو و کاهش فشار کار و رفتارهای نامطلوب در سازمان از سوی دیگر، می‌شود.
۹	Farasat & Ziaaddini (2013)	توانمندسازی کارکنان اثر مستقیم بر عملکرد آنان و اثر غیرمستقیم بر رضایت شغلی و نوآوری کارکنان می‌گذارد.
۱۰	Fernandez & Moldogaziev (2013)	رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد.
۱۱	حسن‌پور و همکاران (۱۳۸۸)	بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی و هنجاری همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد اما با عملکرد سازمانی رابطه ندارد.
۱۲	طالقانی و همکاران (۱۳۸۸)	

## ادامه جدول ۱. برخی تحقیقات انجام گرفته در زمینه موضوع پژوهش حاضر

ردیف	پژوهشگران	نتایج پژوهش
۱۳	عابسی و کرد (۱۳۸۸)	تعهد، سازگاری، و مشارکت تأثیری مستقیم بر توانمندسازی کارکنان می‌گذارد.
۱۴	نفری و امیدفرد (۱۳۸۹)	بین توانمندسازی کارکنان و ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۱۵	فولادبند (۱۳۹۰)	بین تعهد سازمانی با بهره‌وری و حمایت سازمانی ادراک شده مریبان بهورزی رابطه معناداری وجود دارد.
۱۶	نوروزی سیدحسینی (۱۳۹۱)	حمایت سازمانی ادراک شده نقشی مهم در تعیین تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی داشت.

با توجه به آنچه بیان شد، و بررسی پیشینه پژوهش و اهمیت نقش توانمندسازی کارکنان در موفقیت سازمان‌های آموزشی برای دستیابی به مطلوبیت‌های آموزشی و سازمانی و همچنین، ایجاد شرایط مطلوب در توسعه سازمانی و به تبع آن عملکرد سازمانی دانشگاه، در این پژوهش مدل فرضی شکل ۱ از روابط ساختاری بین توانمندسازی کارکنان، حمایت سازمانی ادراک شده و توسعه سازمانی در نظر گرفته شد. در مدل مفهومی بیان شده توانمندسازی کارکنان به عنوان متغیر مستقل بر توسعه سازمانی اثر مستقیم می‌گذارد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی

## روش پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر نقش حمایت سازمانی ادراک شده در دانشگاه شیراز می‌پردازد، روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل ۱۰۴۴ نفر از کارمندان دانشگاه شیراز بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (۱۲۲ نفر) به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. حجم نمونه پژوهش براساس فرمول زیر محاسبه شده است.

$$\text{حجم نمونه} = (\text{مجموع بارهای عاملی} + \text{مجموع مسیرها}) * 5$$

توزیع نمونه پژوهش بر حسب جنسیت و سابقه خدمت به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. توزیع فراوانی نمونه پژوهش بر حسب جنسیت و سابقه خدمت

متغیر	جنسیت		سابقه خدمت	
	زن	مرد	۱ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۲۰ سال
فراوانی	۷۴	۴۸	۳۸	۵۹
درصد	۶۰٫۷	۳۹٫۳	۳۱٫۱	۴۸٫۴
				بیش از ۲۰ سال
				۲۵
				۲۰٫۵

## ابزار اندازه‌گیری

ابزار پژوهش حاضر پرسشنامه بود. در پژوهش حاضر برای احراز روایی روش تحلیل همسانی درونی گویه و برای اعتباریابی روش آلفای کرونباخ به کار گرفته شد. هدف بررسی «پایایی» این است که بدانیم ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. به بیان دیگر، اگر ابزار اندازه‌گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار به یک گروه واحدی از افراد بدهیم، نتایج نزدیک به هم خواهد بود؟ به عبارت دیگر، «همبستگی میان یک مجموعه از نمرات و مجموعه دیگری از نمرات در یک آزمون معادل که به طور مستقل بر یک گروه آزمودنی اجرا شده است» چقدر است. برای اندازه‌گیری پایایی غالباً شاخصی به نام «ضریب پایایی» را به کار می‌گیریم. دامنه ضریب پایایی از صفر تا ۱+ است. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ برای اعتباریابی مقیاس‌ها محاسبه شده است. شرط پذیرش پایایی، بالاتر بودن مقدار آزمون از ۰٫۷۰ است.

مقصود از روایی این است که آیا ابزار اندازه‌گیری مورد نظر می‌تواند ویژگی و خصوصیتی را که ابزار برای آن طراحی شده است، اندازه‌گیری کند یا خیر؟ به عبارت دیگر مفهوم روایی به این پرسش پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. در این پژوهش به منظور سنجش روایی مقیاس‌ها روش تحلیل همسانی درونی گویه به کار گرفته شده است، بر این اساس، ضریب گویه‌های هر مقیاس با نمره کل مقیاس مربوط به خود محاسبه شد که نتایج آن به صورت کمترین و بیشترین ضریب همبستگی گویه‌ها در مقیاس‌های مربوطه گزارش شده است.

**الف) مقیاس توانمندسازی کارکنان:** در این پژوهش مقیاس توانمندسازی کارکنان اسپریدزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) به کار گرفته شد که شامل زیرمقیاس‌های احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد است که مشتمل بر ۲۰ گویه و به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. در این پژوهش توانمندسازی کارکنان شامل زیرمقیاس‌های احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد است که اعتبار ابعاد این مقیاس در این تحقیق به روش آلفای کرونباخ به ترتیب، ۰/۸۹، ۰/۸۸، ۰/۹۴، ۰/۸۲ و ۰/۷۹ به دست آمد. دامنه همبستگی گویه‌های توانمندسازی کارکنان با نمره کل ۰/۶۰ - ۰/۴۸ توسط محقق محاسبه شد.

**ب) مقیاس حمایت سازمانی ادراک‌شده:** به منظور اندازه‌گیری میزان حمایت سازمانی ادراک‌شده توسط کارمندان حاضر در نمونه پژوهش مقیاس حمایت سازمانی شور و تتریک<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) به کار گرفته شد که مشتمل بر ۳۶ گویه است و با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. این مقیاس شامل چهار زیرمقیاس رویه‌های سازمانی، حمایت سرپرست، پاداش‌های مطلوب و شرایط کاری است. دامنه همبستگی گویه‌های حمایت سازمانی ادراک‌شده با نمره کل ۰/۶۷ - ۰/۳۶ توسط محقق محاسبه شده است. همچنین،

1. Spritzer  
2. Shore & Tetrick

اعتبار ابعاد این مقیاس به روش آلفای کرونباخ به ترتیب، رویه‌های سازمانی برابر با ۰/۹۲، حمایت سرپرست برابر با ۰/۹۲، پاداش‌های مطلوب برابر با ۰/۹۴، و شرایط کاری برابر ۰/۹۳ محاسبه شد. **ج) مقیاس توسعه سازمانی:** در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش مقیاس محقق ساخته توسعه سازمانی به کار گرفته شد. این مقیاس شامل زیرمقیاس‌های هدف، رهبری، نگرش نسبت به تغییر، پاداش، روابط، ساختار و سازوکارهای سودمند است. این مقیاس به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده و شامل ۳۵ گویه است. دامنه همبستگی گویه‌های توسعه سازمانی با نمره کل ۰/۸۰ - ۰/۵۶ توسط محقق محاسبه شده است. همچنین، اعتبار ابعاد این مقیاس توسط محقق به روش آلفای کرونباخ به ترتیب، برای زیرمقیاس‌های یادشده برابر با ۰/۹۲، ۰/۹۲، ۰/۹۴، ۰/۹۳، ۰/۸۲، ۰/۷۹، و ۰/۸۷ محاسبه شده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی با نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. سپس با نرم‌افزار Lisrel روابط فرضی ساختاری با مدل تحلیل مسیر آزمون شد و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شد.

### یافته‌ها

برای تعیین میانگین متغیرهای توانمندسازی کارکنان، حمایت سازمانی ادراک شده و توسعه سازمانی آمار توصیفی از جمله میانگین، انحراف استاندارد و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش به کار گرفته شد (جدول ۳). در دانشگاه مورد مطالعه میانگین توانمندسازی کارکنان معادل ۳/۷۸ نشان می‌دهد شرکت‌کنندگان میزان توانمندسازی را در سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند. الگوی مشابهی درباره میانگین حمایت سازمانی ادراک شده ( $M=3/87$ ) و میانگین توسعه سازمانی ( $M=3/43$ ) است. توانمندسازی با حمایت سازمانی ادراک شده و توسعه سازمانی رابطه معنادار دارد. شدت رابطه توانمندسازی با توسعه سازمانی در حد متوسط است ( $t=0/47, P<0/01$ ). توسعه سازمانی بیشترین رابطه را با حمایت سازمانی ادراک شده دارد.

جدول ۳. میانگین، انحراف استاندارد، ضریب همبستگی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳
توانمندسازی	۳,۷۸	۰,۶۷	۱		
حمایت سازمانی	۳,۳۳	۰,۵۹	۰,۳۵**	۱	
توسعه سازمانی	۳,۳۰	۰,۸۱	۰,۴۷**	۰,۷۳**	۱

\*\* $P < 0,001$ \* $P < 0,05$ 

### بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهش، باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برون‌زا (توانمندسازی کارکنان) و متغیرهای درون‌زا (حمایت سازمانی ادراک شده و توسعه سازمانی) اطمینان حاصل شود، در ادامه، آماره‌های مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر به ترتیب بیان می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم انجام گرفته است.

#### الف) مدل اندازه‌گیری متغیر برون‌زا مدل

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم توانمندسازی کارکنان نشان داد، مدل اندازه‌گیری توانمندسازی کارکنان، مناسب ( $\text{Chi-square}=6,92, \text{df}=5, \text{RMSEA}=0,056$ ) و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های برازش  $\text{GFI}^1$  برابر با  $0,98$ ،  $\text{NFI}^2$  برابر با  $0,94$ ،  $\text{CFI}^3$  برابر با  $0,99$  و ضریب  $\text{IFI}^4$  را برابر با  $0,97$  به دست آمد. بنابراین، با توجه به اینکه مقدار  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی برابر با  $1,93$  است و سایر شاخص‌ها نیز در سطح مطلوبی می‌باشند، مدل اندازه‌گیری توانمندسازی کارکنان از برازش بالایی برخوردار است. همچنین، نتایج بررسی مدل اندازه‌گیری مرتبه اول حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معنادار بین گویه‌های توانمندسازی کارکنان با ابعاد مربوطه است.

1. Goodness of Fit Index
2. Normed Fit Index
3. Comparative Fit Index
4. Incremental Fit Index

**ب) مدل اندازه‌گیری متغیرهای درون‌زا مدل**

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم حمایت سازمانی ادراک شده نشان داد، مدل اندازه‌گیری حمایت سازمانی ادراک شده، مناسب ( $\text{Chi-square}=0,68, \text{df}=2, \text{RMSEA}=0,001$ ) و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های برازش GFI برابر با 0,99، ضریب IFI برابر با 0,99، ضریب CFI برابر با 0,99 و ضریب NFI برابر با 0,99 است. بنابراین، با توجه به اینکه مقدار خبی دو بر درجه آزادی برابر با 0,34 است و سایر شاخص‌ها نیز در سطح مطلوبی قرار دارند، مدل حمایت سازمانی ادراک شده از برازش بالایی برخوردار است. همچنین، نتایج بررسی مدل اندازه‌گیری مرتبه اول حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معنادار بین گویه‌های حمایت سازمانی ادراک شده با ابعاد مربوطه است.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم توسعه سازمانی نشان داد، مدل اندازه‌گیری توسعه سازمانی، مناسب ( $\text{Chi-square}=25,01, \text{df}=13, \text{RMSEA}=0,008$ ) و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. همچنین، شاخص‌های برازش GFI برابر با 0,94، IFI برابر با 0,97، CFI برابر با 0,97 و NFI برابر با 0,93 به دست آمد. بنابراین، با توجه به اینکه مقدار خبی دو تقسیم بر درجه آزادی برابر با 1,92 است و سایر شاخص‌ها نیز در سطح مطلوبی می‌باشند، مدل اندازه‌گیری توسعه سازمانی از برازش بالایی برخوردار است. نتایج بررسی مدل اندازه‌گیری مرتبه اول حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معنادار بین گویه‌های حمایت سازمانی با ابعاد مربوطه است.

**بررسی مدل ساختاری پژوهش (تحلیل مسیر)**

به منظور تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش (تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر نقش حمایت سازمانی ادراک شده) ضرایب استاندارد و اعداد معناداری محاسبه شد. عدد معناداری بزرگتر از 1,96 یا کوچکتر از -1,96 معناداری ضریب مسیر را نشان می‌دهد. عدد معناداری هر قدر از 1,96 بزرگتر باشد، نشان می‌دهد ضریب مسیر در سطح اطمینان بالاتری معنادار است. منظور از ضریب گاما مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و برای مقایسه تأثیر اجزای مدل به کار گرفته می‌شود و هر چه این ضریب بیشتر باشد، به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل

بر متغیر وابسته است. اگر این مقدار نزدیک به ۰/۳۰ باشد، متوسط و بین ۰/۳۰ و ۰/۶۰ خوب و بیش از ۰/۶۰ بسیار عالی است. از سوی دیگر، ضریب تعیین ( $R^2$ ) حاکی از مقدار واریانس تبیین شده در متغیر وابسته است که توسط ترکیب خطی متغیرهای مستقل محاسبه می شود و با نسبت F آزمون می شود. به عبارت دیگر، ضریب تعیین را می توان اندازه ای از برازندگی داده - مدل در نظر گرفت. به این معنا که مقادیر کوچک ضریب تعیین حاکی از آن است که مدل آماری بر پایه داده ها نمی تواند تأیید شود و مقادیر بزرگ ضریب تعیین گواه بر هماهنگی داده ها با رابطه خطی فرضی بین متغیرهای مستقل و وابسته دارد.

نتایج شکل ۱ نشان می دهد توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی تأثیرگذار ( $P < 0/05$ ) و ( $\beta = 0/19$ ) است و براساس مقدار تی حاصل شده ( $t = 2/44 > 1/96$ )، تأثیر متغیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار است. همچنین، توانمندسازی کارکنان بر حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر معنادار می گذارد ( $P < 0/01$  و  $\beta = 0/44$ )، و براساس مقدار تی حاصل شده ( $t = 3/74 > 1/96$ )، تأثیر متغیر توانمندسازی کارکنان بر حمایت سازمانی ادراک شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار است. حمایت سازمانی ادراک شده نیز بر توسعه سازمانی اثر مثبت و معناداری ( $P < 0/01$  و  $\beta = 0/89$ ) می گذارد. و براساس مقدار تی حاصل شده ( $t = 5/79 > 1/96$ )، تأثیر متغیر حمایت سازمانی ادراک شده بر توسعه سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. و در نهایت، توانمندسازی کارکنان به طور غیرمستقیم بر توسعه سازمانی تأثیر معنادار می گذارد ( $P < 0/05$  و  $\beta = 0/15$ ) و براساس مقدار تی ( $t = 5/76 > 1/96$ )، تأثیر غیرمستقیم توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نهایت، بررسی شاخص های برازش مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برازش نسبتاً مطلوبی با داده ها دارد (جدول ۴).

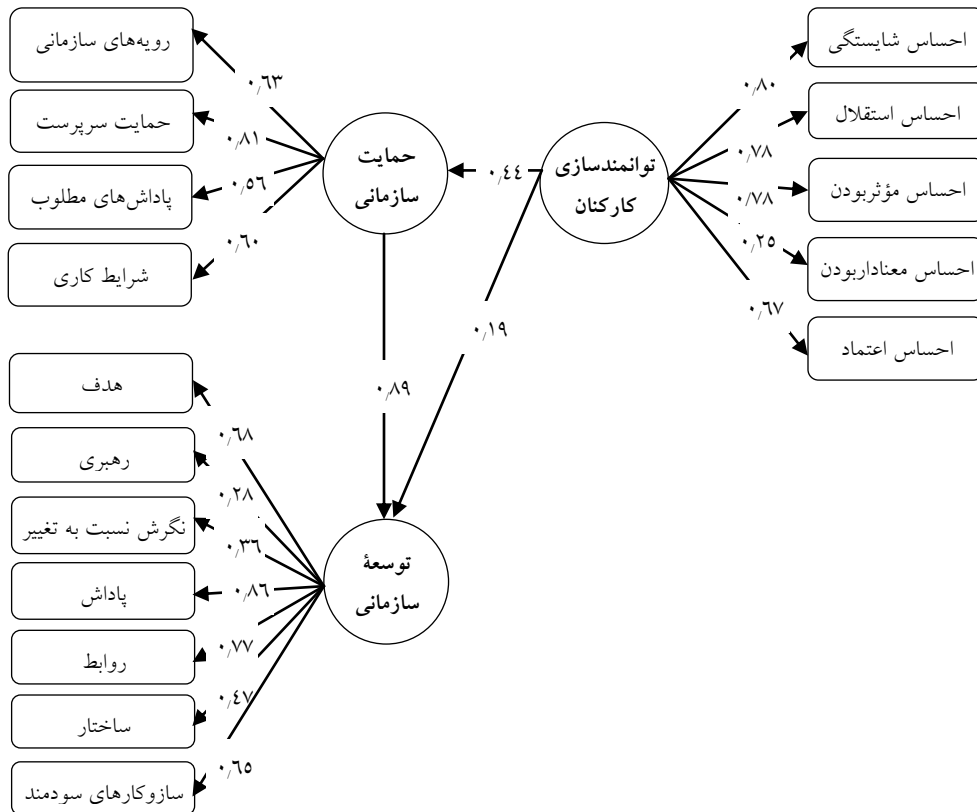
جدول ۴. شاخص های برازندگی مدل نهایی

شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار به دست آمده	نتیجه
$X^2$	$P > 0/05$	۱۵۶/۶۲	تأیید
Df	-	۱۰۱	-



ادامه جدول ۴. شاخص‌های برازندگی مدل نهایی

شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار به دست آمده	نتیجه
$\chi^2/df$	۳-۵	۱,۵۵	تأیید
RMSEA	$RMSEA < 0,058$	۰,۰۶	تأیید
GFI	$GFI > 0,90$	۰,۸۷	رد
AGFI	$GFI > 0,90$	۰,۸۳	رد
NFI	$NFI > 0,90$	۰,۹۱	تأیید
CFI	$CFI > 0,90$	۰,۹۶	تأیید
IFI	$IFI > 0,90$	۰,۹۷	تأیید



شکل ۲. مدل نهایی اثر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی

\* ضرایب استاندارد گزارش شده‌اند ( همه ضرایب در سطح ۵ درصد معنادارند)

## بحث و نتیجه

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده بود. یافته این پژوهش نشان داد توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معناداری بر توسعه سازمانی می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های گذشته همراستا است (از جمله Emery, 2004؛ Ayupp & Chung, 2010؛ حسن‌پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ نفری و امیدفرد، ۱۳۸۹). از جمله علل احتمالی چنین نتیجه‌ای در دانشگاه قلمرو پژوهش را از طرفی می‌توان بهسازی و توانمندسازی کارکنان از طریق برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی و پخش بورشورهای آموزشی و جز آن در راستای اثربخشی بیشتر و پاسخ به تغییرات، نیازها و مقتضیات محیط درون و برون دانشگاه را که زمینه‌ساز توسعه سازمانی آن است، برشمرد. از سوی دیگر، براساس دیدگاه کارکنان توسعه احساس شایستگی آنان شامل ارج نهادن به مهارت‌های کاری‌شان؛ احترام گذاشتن به شخصیت آنان؛ مشارکت دادن کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها؛ دادن آزادی عمل به آنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی خود؛ رفتار منصفانه و صادقانه با آنان؛ توسعه زیرسیستم‌های پشتیبانی؛ تیم‌سازی؛ بهسازی مدیریت و تعاملات ویژه با محیط به‌طور کارکردی موجب فراهم کردن زمینه و بستر عمومی برای تلاش و حرکت در جهت مطلوب توسعه سازمانی دانشگاه می‌شود.

یافته دیگر این پژوهش حاکی از آن است که توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معناداری بر حمایت سازمانی می‌گذارد. این یافته با برخی نتایج پژوهش عابسی و باقرکرد (۱۳۸۸) همراستا است. حمایت سازمانی ادراک‌شده بدان معنا است که کارکنان یک سازمان همیشه براساس میزان ارزشی که سازمان برای آن‌ها و ایجاد رفاه، آسایش و امنیتشان قائل است، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کنند. در واقع، حمایت سازمانی ادراک‌شده کیفیت تبادلات اجتماعی را که بین کارمند و سازمان اتفاق می‌افتد، منعکس می‌کند (Casper et al., 2011). در این راستا و با توجه به نتیجه پژوهش، می‌توان استنباط گفت اگر دانشگاه بستری فراهم کند که احساس اعتماد میان کارکنان ترویج و توسعه یابد، به کارکنان خود توجه کرده و آنان را در تصمیم‌گیری سهمیم کند و

آزادی عمل در فعالیت‌های کاری را برای آنان فراهم کند، موجب تقویت حمایت سازمانی ادراک شده از سوی کارکنان خواهد شد. در نهایت، توانمندسازی کارکنان اثر مستقیم بر حمایت سازمانی، و همچنین به واسطه حمایت سازمانی ادراک شده اثر غیرمستقیم بر توسعه سازمانی می‌گذارد. این یافته با برخی نتایج پژوهش‌های دیگر همخوانی دارد (از جمله: Boonstra, 2004; Dawley et al., 2007; Lamastro (2011). هدف عینی توسعه سازمانی افزایش سلامت و اثربخشی سازمانی در کوتاه‌مدت و بلندمدت است (French, 2005; Korkmaz, 2007)؛ یا کاربرد سیستمی دانش علوم رفتاری، برای توسعه برنامه‌ریزی شده و تقویت و تأکید بر استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان است (Gemma George, 2011). سلامت سازمانی مفهومی است برای انعکاس اثربخشی یک سازمان و دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی آن در محیط‌های متفاوت و چگونگی واکنش آن به تغییرات در شرایط و موقعیت‌های مختلف (Ho, 2000) برای بقای معنادار به منظور سازواری (تغییر خود و محیط در جهت مطلوب) هر چه بیشتر خود. پژوهش‌های زیادی در زمینه توسعه سازمانی و اثربخشی دانشگاه انجام گرفته است که همگی مؤید عمل‌پذیری و کارآمدی توسعه سازمانی برای ایجاد تغییرات اساسی و پایدار و ارتقای سلامت سازمانی و تضمین اثربخشی و بقای معنادار دانشگاه‌هاست. بنابراین، دانشگاه‌ها می‌توانند برای پاسخ به محیط‌های متحول، پویا و چندبعدی که آن‌ها را احاطه کرده است با بهره‌گیری از قابلیت‌های توسعه سازمانی، خود را برای موفقیت واقعی در شرایط متحول امروزی، متناسب با محیط پویا بازآفرینی کنند و ظرفیت خود را برای پاسخگویی به موقع به شرایط متغیر محیط توسعه دهند. با وجود این و با توجه به نتایج پژوهش، می‌توان اذعان کرد توسعه سازمانی دانشگاه‌ها در پرتو عوامل مختلفی از جمله توانمندسازی کارکنان و حمایت از آنان امکان‌پذیر است. با توانمندکردن کارکنان و شایسته‌سالاری و تقویت احساس شایستگی، استقلال، مؤثر بودن، معنادار بودن و اعتماد میان کارکنان و فراهم کردن شرایط کاری مناسب، پاداش‌های مطلوب، پشتیبانی از ایده‌های خلاق و کاهش قوانین و رویه‌های سازمانی دست‌وپاگیر می‌توان به توسعه سازمانی و به تبع آن تحقق مطلوبیت‌های اساسی (چشم‌انداز، رسالت، مأموریت، اهداف و جز آن)

دانشگاه دست یافت. یکی از مواردی که این پژوهش بر آن صحنه گذاشته است، تأثیرپذیری توسعه سازمانی از توانمندبودن کارکنان و حمایت سازمانی از آنان در دانشگاه قلمرو پژوهش است. با این نتیجه مشخص می‌شود در دانشگاه قلمرو پژوهش توسعه سازمانی از توانمندی و شایسته‌سالاری کارکنان اثر می‌پذیرد. بنابراین، با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده اتخاذ راهکارهای مناسب به‌منظور توانمندکردن کارکنان توسط مدیران و مسئولان دانشگاه با توجه به شرایط و اقتضائات محیطی می‌تواند زمینه توسعه سازمانی مطلوب در دانشگاه را فراهم کند. مدیران دانشگاه برای ایفای اثربخش نقش خود، نیازمند آگاهی مستمر از تغییرات، نیازها و فرصت‌های بالفعل و بالقوه محیط در حال تغییر و نیز برقراری و حفظ تعاملی نزدیک با سازمان خود می‌باشند. بنابراین، باید بتوانند مزایا و محدودیت‌های توانمندسازی کارکنان را بشناسند و با دیدی فراتر از هنجارهای موجود و با برخورداری از درکی عمیق نسبت به تحولات شرایط و اقتضائات محیطی و اوضاع داخلی سازمان، راهکارهای متناسب با این شرایط و احوالات را انتخاب کنند و به‌کار گیرند. همچنین، با اتخاذ راهکارهایی برای حمایت بیشتر؛ شرایط کاری مناسب‌تر؛ دادن پاداش‌های مادی و روانی؛ کاهش قوانین و مقررات دست‌وپاگیر و دادن آزادی عمل به کارکنان زمینه‌های مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه فراهم کنند. نتیجه چنین وضعی، توسعه و ترویج جوئی بالغ و سازنده در دانشگاه و زمینه‌سازی برای رشد و بهسازی حرفه‌ای کارکنان و توسعه سازمانی در زمینه‌های گوناگون آموزشی، پژوهشی و اجتماعی دانشگاه و در نهایت کشور خواهد بود.

## منابع و مأخذ

۱. ترک‌زاده، جعفر، صباغیان، یمنی‌دوزی سرخابی، و دلاور، علی (۱۳۸۸). ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران. *فصل‌نامه انجمن آموزش عالی ایران*، سال ۱، شماره ۲، صفحات ۵۰-۳۱.
۲. حسن‌پور، اکبر، عباسی، طیبیه، و نوروزی، مجتبی (۱۳۸۸). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۵، شماره ۱، صفحات ۱۸۸-۱۶۷.
۳. طالقانی، غلامرضا، دیواندری، علی، و شیرمحمدی، ملیکا (۱۳۸۸). تأثیر حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی. *فصل‌نامه علوم مدیریت ایران*، سال ۴، شماره ۱۶، صفحات ۲۵-۱.
۴. عابسی، سعید، و کرد، باقر (۱۳۸۸). شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد). *مجله پژوهش‌های مدیریت*، سال ۲، شماره ۳، صفحات ۹۴-۷۵.
۵. نفری، ندا، و امیدفر، غلامرضا (۱۳۸۹). بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان. *مجله فرایند مدیریت و توسعه*، شماره ۷۳، صفحات ۸۲-۶۴.
۶. نوروزی سیدحسینی، رسول (۱۳۹۱). اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی. *مدیریت ورزش*، شماره ۵، صفحات ۱۰۳-۸۷.
۷. وتن، دیوید. ای، و کمرون، کیم اس (۱۳۸۱). *تواناسازی و تفویض اختیار*. ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیق و آموزش مدیریت.
۸. یمینی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲). *برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه‌ها و تجارب*. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
9. Ayupp, K., & Chung, Th. H. (2010). Empowerment: Hotel employees' Perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 561-575.
10. Back, K., & Baruch, S. (2007). working orders in limit-order markets and floor exchanges. *Journal of Finance*, 62, 1589-1621.

11. Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. organizational climate culture (Brief Article). *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.
12. Blanca, A. L. (2008). An analysis of the nuances and practical applications of situational leadership in the management and administration of international health care organizations. *International Journal of Business and Management*, 3(5), 18- 25.
13. Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2003). *Empowerment take more than one minute*. Sanfrancisco: Barret-Koehler.
14. Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
15. Boonstra, J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. New Jersey: John Wiley.
16. Buelens, M., & Devos, G. (2004). *Art and wisdom in choosing change strategies: a critical reflection; in dynamics of organizational change and learning (Bootstrap)*. New Jersey: John Wiley.
17. Carter, M. (2001). *Strategic planning (In Nonprofit or for Profit Organizations)*. Available at <http://www.strategicplanning.com>.
18. Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 1-13.
19. Chang, L. Ch., & Liu, Ch. H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1442-1448.
20. Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, M., Sucharski, I. L., & Aselage J. (2009). Perceived organizational support and extra- role performance: which leads to which?. *Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
21. Chiang, Ch. F., & Sheng, T. (2011). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
22. Dawley, D. D., Virginia, W., Andrews, M.C., Carolina, N., & Bucklew, N.S. (2007). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?. *Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.
23. DeConinck, B. J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees. level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
24. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
25. Emery, M. (2004). Open systems theory, implications for development and learning. In *Dynamics of organizational change and learning (Boonstra)*, New Jersey: John Wiley.
26. Farasat, E., & Ziaaddini, M. (2013). Organizational support and deviant behavior. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 517-528.

27. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.
28. French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2005). *Organization development and transformation: Managing effective change*. 6th Ed., USA: McGraw Hill Irwin.
29. Gemma, G. (2011). *Combining Organization Development (OD) and Organization Design: an Investigation based on the Perspectives of OD and Change Management Consultants*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy.
30. Ho, J. (2000). Managing organizational health and performance in junior colleges. *The International Journal of Educational Management*, 14(2), 62-73.
31. Jiang, J., Y., Sun, L., Y., & Kenneth, S. L. (2011). Job satisfaction and organization structure as moderators of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: a self-consistency and social exchange perspective. *International Journal of Management*, 28(3), 675-693.
32. Kostiw, I. M., & Meeks, S. (2009). The relation between psychological empowerment, service quality, and job satisfaction among certified nursing assistants. *Clinical Gerontologist*, 3, 276- 292.
33. Lamastro V, (2011). Commitment and Perceived Organizational Support. *National Forum of applied educational research journal*, 12, 1-13.
34. Lussier, R. (2002). *Human relations in organizations*. 5th Ed., USA: McGraw-Hill Companies.
35. Mullins, L. (1999). *Management and organizational behavior*. London: Prentice Hall.
36. Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Voorhees, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in- role behavior performance: the role of management control and perceived organizational support. *Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
37. Rue, L., & Byars, L. (2003). *Management*. 10th ed., USA: Mc Graw-Hill.
38. Savage, S. (2001). *Empowerment*. Available at <http://Faculty.Valencia .CC.US>.
39. Scarpello, V.G., & Ledvinka, J. (2006). *Personnel /Human Resource Management*. Environment and Function. PWS - Kent Publishing, Boston.
40. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy Of Management Review*, 15(4), 666-681.
41. Tubbs, S., & Moss, S. (2000). *Human communication*. 8th Ed., USA: McGraw-Hill.
42. Vecchio, R. (2000). *Organizational Behavior, 4th Edition*. Dryden: New York.