

## بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی

سیدرضا سیدجوادین<sup>۱\*</sup>، حامد حیدری<sup>۲</sup>، سعید شهباز مرادی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۱۰/۱۵، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۲/۲۱)

### چکیده

بی‌گمان امروزه تقویت توانمندی افراد در بخش عمومی می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات ارائه شده از سوی سازمان‌ها ایفا نماید. امروزه مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. به عبارتی عنصر خلاقیت و دانش به عنوان عنصر برتری بخش در رقابت مطرح شده است. در تحقیق حاضر ۲۰ عامل اثرگذار بر توانمند نمودن کارکنان شامل اطلاعات، اختیار، تیم کاری، شیوه رهبری، آموزش، تعلق سازمانی، تجربه اندروزی، روشن بودن اهداف و خط مشی، مشارکت، عدم تمرکز، دسترسی به منابع، مسئولیت، تشویق، غنی‌سازی شغل، هدایت و حمایت، معنی‌دار بودن شغل، اعتماد به نفس، ابهام‌ناقص، اهمیت قائل شدن به کارکنان و محیط‌شناسایی گردیدند، که با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی، پنج عامل با مقدار ویژه بالای ۱ احصاء که تحت عنوان "توجه به رشد فردی و طراحی شغلی"، "توجه به مسایل نیروی انسانی و تیم‌های کاری"، "سبک رهبری"، "توجه به رسمیت و شفافیت" و "توجه به محیط و عدم تمرکز" نامگذاری گردیدند. پنج عامل مذکور بر روی هم ۶۴/۵۳۳ درصد واریانس کل متغیرها را تبیین نمودند و عامل اول یعنی عامل توجه به رشد فردی و طراحی شغلی با ارزش ویژه ۷/۷۴۶ و تبیین ۳۸/۷۲۹ درصد از واریانس به عنوان مهمترین عامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان تعیین گردید که نشان‌دهنده درجه اهمیت این عامل می‌باشد.

### واژه‌های کلیدی:

#### مقدمه

دستیابی و حفظ موقعیت مسلط در بازار، در گستره وسیع انواع صنایع مختلف بدلیل رشد رقابت از یک سو و افزایش انتظارات مشتریان از سوی دیگر به گونه‌ای افزایش دهنده دشوار شده است [۱]. از این رو پس از سالها تجربه دنیا، به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری و اقتصادی خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. امروزه با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه‌ی سازمان‌ها، نظیر استفاده از فناوری اطلاعات و شبکه‌های جهانی که موجب سهولت جریان اطلاعات در سطوح مختلف سازمانی است، تخت شدن سازمان‌ها و حرکت آنها به سمت ساختارهای پویایی مانند ساختارهای دایره‌ای و شبکه‌ای، افزایش میزان رقابت در دستیابی به بازار کار، خدمات و تولیدات سایر کشورها، سازمان‌ها به سمت کاهش نیروی انسانی و افزایش سطح کیفیت نیروی کار رفته‌اند. سازمان‌ها کمتر مایل به جلب اطاعت اعضاء خود از طریق اجبار هستند بلکه بیشتر به سمت تعهد درونی شده و افزایش اعتماد در سازمان می‌باشند [۲۳]. افزایش انتظارات مشتریان، رشد جهانی شدن و تکنولوژی بسیار پیشرفته از جمله عواملی هستند که باعث شده‌اند سازمان‌های سده بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کنند. در سازمان‌های سنتی صرفاً انرژی کارکنان مدیریت می‌شد. در حالی که در سازمان‌های سده بیست و یکم نیاز به آن خواهد بود که علاوه بر انرژی، نیروی فکری و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت گردد. تحت این شرایط نه تنها روشهای سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات سریعاً اقدام و در تیم‌هایی که کاملاً خودگردان هستند ایفای نقش کنند [۱۸]. بنابراین، لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده که «توانمندسازی» نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند [۲۳]. این صاحب‌نظران معتقدند که از مزایای توانمندسازی، هم کارکنان و هم مدیران منتفع خواهند شد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و بوجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را بوجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌هایشان را بهبود بخشیده و موجبات اثربخشی خود را فراهم آورند. از سوی دیگر، توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند. بعلاوه، در عصر

حاضر توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکاء به ساختار افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند، به طور کارآمد اداره کنند [۱۶]. در این بین سیستم بانکی عصر حاضر نیز از این امر مستثنی نیستند و جهت بقا و ادامه حیاتشان همانند سایر سازمان‌ها نیازمند داشتن کارکنانی توانمند می‌باشند. ارتباط و تعامل این سیستم با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر بانک‌های بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست به دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سیستم ایجاد کنند. ایجاد سازمانی توانمند در بانک می‌تواند مجموعه بانکی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی محافظت کند. شایان ذکر است که ایجاد چنین سازمانی با مختصات که ابداع کنندگان توانمندسازی کارکنان برمی‌شمارند، بیش از آنکه نقطه مشخصی در انتهای مسیری طولانی باشد، مسیری بی‌انتهاست. بنابراین توانمند نمودن کارکنان به معنی پیش رفتن در این مسیر بی‌انتهای و حرکت رو به جلو از یک مرحله به مرحله بعدی است. تحقق این امر مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که سازمان را به یک سازمان توانمند تبدیل کند. شناسایی این ویژگی‌ها، مسأله اصلی این پژوهش است.

## الگوی نظری پژوهش

### مفهوم توانمندسازی

توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است، ولی روی تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. لذا هنوز در ادبیات نظری سازمان و مدیریت واژه توانمندسازی به صورت بسیار وسیع بکار می‌رود ولی معنای شفاف‌تری از آن در دست نیست. در عین حال بسیاری از متخصصین، توانمندسازی را ایجاد وضعیتی برای افراد می‌دانند که آنها احساس نمایند بر سرنوشت خودشان کنترل دارند و می‌توانند به اهداف فردی و سازمانی دست یابند [۲۴]. توانمندسازی (توانا سازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد [۱۹]. تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تاثیر گذار است [۱۳]. تواناسازی فراهم

آوردن ابزار لازم برای افراد به گونه ای است که برای آنها قابل فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند [۱۹]. در فرهنگ لغت وبستر از تواناسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. کانگر و کانگو معتقدند هر گونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود تواناسازی آنها را در پی خواهد داشت [۱۴].

### تئوری های توانمندسازی

برای تحقق بخشیدن به مفهوم توانمندسازی مدلها و تئوری های گوناگونی ارائه شده است. که در تحقیق حاضر با بهره گیری از مدل های تلاش شده است تا به مدل جامعی از توانمندسازی دست یافته، لذا در این پژوهش با مطالعه کتابخانه ای ادبیات توانمندسازی، بررسی پیشینه تحقیق و نظراتی که راجع به موضوع وجود داشته است، تلاش گردید چارچوبی مناسب برای مطالعه فراهم آید که حاصل آن شناسایی ۲۰ متغیر تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان می باشد که در قالب نگاره ۱ به نمایش گذاشته شده است.

اگرچه ممکن است نقطه نظرها و مفاهیم ارائه شده به وسیله دانشمندان در ارتباط با خصوصیات و ویژگیهای توانمندسازی کارکنان متفاوت از هم به نظر آید، اما موضوعات مشترکی در نوشته های تمامی آنها وجود دارد و این ویژگی ها را می توان در پنج دسته کلی زیر تقسیم بندی و بیان نمود:

۱. ویژگی های رهبری توانمندسازی
۲. ویژگی های نیروی انسانی توانمندسازی
۳. ویژگی های طرح سازمانی توانمندسازی
۴. ویژگی های فرهنگ توانمندسازی
۵. ویژگی های استراتژی توانمندسازی

نگاره ۱. نظرات مختلف درباره ابعاد توانمندسازی

محقق یا پژوهشگر	سال	ابعاد توانمندسازی
کانتر	۱۹۸۳	اطلاعات- اختیار- تجربه اندوزی- روشن بودن اهداف و خط مشی ها- دسترسی به منابع- پاداش- حمایت مدیر- اعتماد به نفس [۱۵]
بلانچارد، زیگاری و زیگاری	۱۹۸۵	روشن بودن اهداف و خط مشی ها- آموزش- حمایت مدیر- سبک رهبری (مربیگری)- دسترسی به منابع- دسترسی به اطلاعات [۹]
کانگر و کاننگو	۱۹۸۸	اعتماد به نفس- مشارکت- عدم تمرکز- وضع اهداف معنادار و الهام بخش [۱۴]
آلفرد باندورا	۱۹۸۹	هدایت و حمایت مدیر- پاداش- تجربه اندوزی [۱۲]
توماس و ولتهوس	۱۹۹۰	معنادار بودن شغل- تاثیر- عزم شخصی- شایستگی [۲۶]
نولر	۱۹۹۱	مسئولیت- دسترسی کامل به اطلاعات- توانایی تصمیم گیری [۲۰]
باون و لاولر	۱۹۹۵	اختیار- اطلاعات- دانش- پاداش [۱۰]
اسپریتزر	۱۹۹۵	اطلاعات- پاداش- معنادار بودن شغل [۲۵]
فورد و فوتلر	۱۹۹۵	معنی دار بودن شغل- غنی سازی شغل- اختیار- روشن بودن اهداف و خط مشی ها- مشارکت [۸]
کور کوندا و دیگران	۱۹۹۶	اختیار- دسترسی به منابع- مسئولیت [۱۷]
کوئین و اسپریتزر	۱۹۹۷	جریان باز اطلاعات- کار تیمی- حمایت سازمانی- روشن بودن اهداف و خط مشی ها- احساس امنیت و ثبات ابهام شغل [۲۱]
فولام و لاندو	۱۹۹۸	محیط- ابهام نقش [۱۱]
کبریج و دیگران	۱۹۹۹	اختیار- کار تیمی- شیوه رهبری- غنی سازی شغل- هدایت و حمایت مدیریت [۱۶]
تابز و موس	۲۰۰۰	اطلاعات- اختیار- آموزش- دسترسی به منابع- مسئولیت [۲۷]
ویکھیو	۲۰۰۰	روشن بودن اهداف و خط مشی ها- مشارکت [۲۸]
هیوژنسکی و باوس انان	۲۰۰۱	اختیار- شیوه رهبری- تعلق سازمانی- مشارکت- مسئولیت- غنی سازی شغل [۱۲]
رو و بیارز	۲۰۰۳	اختیار- عدم تمرکز [۲۲]

**صورت بندی فرضیه**

از آنجایی که تحقیق در ابتدای امر به دنبال شناسایی عوامل موثر برای ارائه مدل از طریق تحلیل عاملی اکتشافی بوده، فرضیه خاصی نداشته است. به جای ارائه فرضیه، دو سوال اصلی برای ترسیم چارچوب تحقیق طرح گردید.

۱. عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی کارکنان بانک صادرات ایران کدامند؟
۲. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان چگونه است؟

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید، روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده است. از مهمترین ویژگیها و مزایای این روش قابلیت تعمیم نتایج به دست آمده می‌باشد [۳].

### متغیرهای تحقیق

در مدل تحلیلی تحقیق، اطلاعات، اختیار، کار تیمی، شیوه رهبری، آموزش، تعلق سازمانی، تجربه اندوختی، روشن بودن اهداف و خط مشی‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری، عدم تمرکز، دسترسی به منابع، مسئولیت‌پذیری، پاداش، غنی‌سازی شغل، هدایت و حمایت مدیر، معنی دار بودن شغل، اعتماد به نفس، ابهام نقش، اهمیت قایل شدن برای کار و محیط به عنوان متغیرهای مستقل و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

### نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کلیه کارکنان حوزه ستادی بانک صادرات ایران - تهران (برج سپهر) می‌باشد. به دلیل مشخص بودن چارچوب نمونه‌گیری و عمومیت متغیرهای رفتاری برای همه اعضای جامعه، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. تعداد جامعه آماری کارکنان برابر با ۱۸۳۹ نفر می‌باشد. واریانس برای یک نمونه ۳۰ تایی پیش‌آزمون برابر با ۰.۳۴۱ شده است. بر طبق فرمول نمونه‌گیری کوکران، حجم نمونه ۱۱۳ نفر برآورد گردید.

$$n = \frac{Nt^2\sigma^2}{ND^2 + Z^2\sigma^2}$$

$$n = \frac{1839 \times 1.96^2 \times 0.341}{1839 \times 0.1044^2 + 1.96^2 \times 0.341} \approx 113$$

### ابزار گردآوری داده‌ها، روایی و پایایی آن

به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. در طراحی سوالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمده تا سوالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشد. هرچند که پاسخگویان از لحاظ تحصیلات (دیپلم، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) متفاوت بوده‌اند ولی برای اهداف این تحقیق نظرات آنها ارزش یکسانی دارد. بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی ۷۰ سوال با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت در نظر گرفته شد. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. آلفا به دست آمده برای کل مقیاس ۹۳ درصد بوده که بالاتر از ۷۰ درصد است و نشان‌دهنده پایایی مقیاس می‌باشد. به منظور کنترل روایی محتوا که کفایت تعداد و محتوای سوالات برای سنجش همه ابعاد مفهوم مورد بررسی را می‌سنجد [۵]، ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه بین جمعی از متخصصین توزیع گردید و کلیه ابهامات در رابطه با سوالات مشخص شد و سپس گویه‌های طراحی شده مورد بازبینی قرار گرفت.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تحلیل پرسشنامه از نرم افزار SPSS نسخه ۱۵ استفاده شده است. به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها از روش تحلیل عاملی استفاده می‌شود. مسئله‌ای که در تحلیل عامل وجود دارد این است که از متغیرهای مورد استفاده مجموعه‌ای از عوامل به دست می‌آید که چه بسا بی معنی باشند. از آنجا که استخراج عوامل مبتنی بر همبستگی بین متغیرهاست چه بسا عوامل حاصله فاقد هرگونه ربط منطقی و مفهومی باشند. از این روست که باید اطمینان حاصل کرد متغیرهای مورد تحلیل دست کم همبستگی معقولی با برخی متغیرهای تحلیل دارند و متغیرهایی را که با هیچ یک از متغیرهای دیگر همبستگی ندارند، بایستی حذف نمود [۶]. برای تعیین مناسب بودن تکنیک تحلیل عاملی در تجزیه و تحلیل داده‌ها، طرق مختلفی وجود دارد از جمله این راه‌ها استفاده از آمارهای به نام KMO (شاخص ارزیابی کفایت نمونه) می‌باشد که دامنه آن از ۰ تا ۱ است چنانچه مقدار این آماره بیش از ۰.۷۰ باشد، همبستگی‌های موجود به طور کلی برای تحلیل عامل بسیار مناسب‌اند و اگر KMO بین ۰.۵۰ تا ۰.۶۹ درصد باشد باید دقت زیادی به خرج داد و مقادیر مناسب نمی‌باشد. از این رو به منظور بررسی پرسش‌های

پژوهش در ابتدا داده‌های تمام متغیرها را در مدل KMO قرار دادیم، معدل به دست آمده برابر با ۰.۸۵۷ بود که این مقدار تحلیل عاملی را در سطح عالی مجاز می‌داند ضمن اینکه آزمون کرویت بارتلت نیز معنی‌دار است

نگاره ۲. شاخص ارزیابی کفایت نمونه

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1067.099
	df	190
	Sig.	.000

الف) استخراج مجموعه اولیه عوامل

با تحلیل عامل می‌توان تعدادی از عوامل را استخراج نمود که بسیاری از این عوامل بی‌معنا بوده و ارزشی ندارند، فقط بایستی بهترین عامل‌ها را انتخاب نمود. یکی از متداول‌ترین طرق تعیین عامل‌های منطقی استفاده از آماره‌ای به نام ویژه مقدار است که عوامل ناشناخته متغیرهای مستقل آن و متغیرهای منفرد متغیرهای وابسته آن می‌باشند. مسئله تعیین بهترین مدل است و بهترین مدل ساده‌ترین مدل می‌باشد (با کمترین عوامل). هرچه این مقدار بیشتر باشد آن عامل واریانس بیشتری از واریانس جامعه را تبیین می‌کند و از بعد اهمیت دارای اولویت بالاتری خواهد بود و عواملی که ویژه مقدار آنها بیشتر از یک هستند بهترین عامل‌ها هستند. بر این اساس در پژوهش حاضر تعداد ۵ عامل ویژه مقداری بیش از یک به خود اختصاص دادند که در نگاره شماره ۳ نشان داده شده است

نگاره ۳. واریانس تبیین شده به روش مولفه اصلی

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.746	38.729	38.729	7.746	38.729	38.729	2.930	14.651	14.651
2	1.555	7.776	46.505	1.555	7.776	46.505	2.826	14.132	28.783
3	1.460	7.299	53.804	1.460	7.299	53.804	2.497	12.487	41.269
4	1.132	5.660	59.464	1.132	5.660	59.464	2.376	11.881	53.150
5	1.014	5.070	64.533	1.014	5.070	64.533	2.277	11.383	64.533
6	.945	4.727	69.260						
7	.847	4.235	73.495						
8	.757	3.784	77.279						
9	.657	3.284	80.563						
10	.637	3.185	83.748						
11	.521	2.605	86.353						
12	.442	2.212	88.565						
13	.407	2.036	90.600						
14	.367	1.834	92.434						
15	.352	1.760	94.194						
16	.307	1.535	95.729						
17	.266	1.332	97.060						
18	.238	1.178	98.238						
19	.192	.960	99.198						
20	.160	.802	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



بر اساس نتایج احصاء شده عامل اول با ۳۸/۷۲۹ درصد بیشترین سهم و عامل پنجم با ۱/۰۱۴ درصد کمترین سهم را در تبیین کل متغیرها دارند و در مجموع پنج عامل مذکور توانستند ۶۴/۵۳۳ درصد از کل واریانس متغیرها را تبیین کنند.

### ب) استخراج عامل‌های نهایی - دوران

پس از تعیین تعداد عامل‌ها باید مشخص نمود که هر یک از متغیرها به کدام عوامل تعلق می‌گیرند یا به عبارت دیگر بار کدام عامل می‌شوند، از اینرو وارد مرحله‌ای به نام دوران عامل / چرخش عامل می‌شویم. قبل از فرایند چرخش نمی‌توان به معنی هر عامل به خوبی پی برد. برای نیل به هدف مطلوب در علوم اجتماعی، راه حل‌های چرخش نیافته کارایی ندارند و ارزش تحلیل عاملی تا حد زیادی به چرخش مناسب عامل‌ها بستگی دارد. بدون انجام چرخش نمی‌توان به نتایج حاصل از تحلیل عاملی اعتماد کرد. علاوه بر این عامل‌های چرخش یافته، همبستگی‌های اولیه را دقیق‌تر از راه‌حل‌های چرخش نیافته باز پدید می‌آورند. چرخاندن عامل‌ها، بارهای عاملی و معنای آنها را تغییر می‌دهد، ولی راه حل‌های مختلف تحلیل عاملی از لحاظ ریاضی در مقدار واریانس که در هر متغیر و بنابراین در کل ماتریس تبیین می‌کنند معادلند [۲]. بر اساس قضیه فیثاغورث از آنجا که محورها حول نقطه مبدأ چرخش داده می‌شوند، واریانس در حالت عادی و چرخش یافته یکسان است. چرخش اکواماکس یکی از کارآمدترین شیوه چرخش‌های متعامد بوده که در پژوهش حاضر از آن استفاده شده است، لذا با استفاده از ۱۴ دوران به روش اکواماکس، ۲۰ متغیر شناسایی شده به شرح نگاره (۴) در قالب ۵ عامل شناخته شده طبقه‌بندی گردیدند.

نگاره ۴. ماتریس چرخش یافته عامل‌ها

	Component				
	1	2	3	4	5
معمداری شغل	.796				
تعلق سازمانی	.679				
مسئولیت پذیری	.648		.369		
غنی سازی شغل	.588				.446
احساس عزت نفس	.490			.418	
تشویق کارکنان		.710			.339
آموزش		.677			
نیمه‌های کاری		.672	.382		
تسهیم اطلاعات		.582		.421	
مشارکت کارکنان	.369	.423	.404		.302
تجربه اندوزی			.746		
اهمیت دادن به کارکنان	.442		.597		
شود رهبری مدیران	.322		.578		.322
هدایت و حمایت مدیران		.518	.527		
ابهام نقش				.790	
روشن بودن اهداف			.377	.678	
امکان دسترسی به منابع	.308	.391		.607	
عدم تمرکز محیط		.327			.806
تفویض اختیار	.350	.362	.323		.472

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

همانطور که نگاره ۴ نشان می‌دهد متغیرهای V19، V2، V3، V14، V1، بیشترین بار را روی عامل اول دارند. متغیرهای V10، V6، V11، V4، V12، بیشترین بار را روی عامل دوم دارند. متغیرهای V8، V13، V9، V5، بیشترین بار را روی عامل سوم دارند. متغیرهای V17، V16، V18، بیشترین بار را روی عامل چهارم و بالاخره متغیرهای V7، V20، V15، بیشترین بار را روی عامل پنجم دارند که به شرح ذیل نامگذاری گردیدند:

۱. توجه به رشد فردی و طراحی شغلی

۲. توجه به مسایل نیروی انسانی و تیم‌های کاری

۳. توجه به سبک رهبری

۴. رسمیت و شفافیت

۵. توجه به محیط و عدم تمرکز

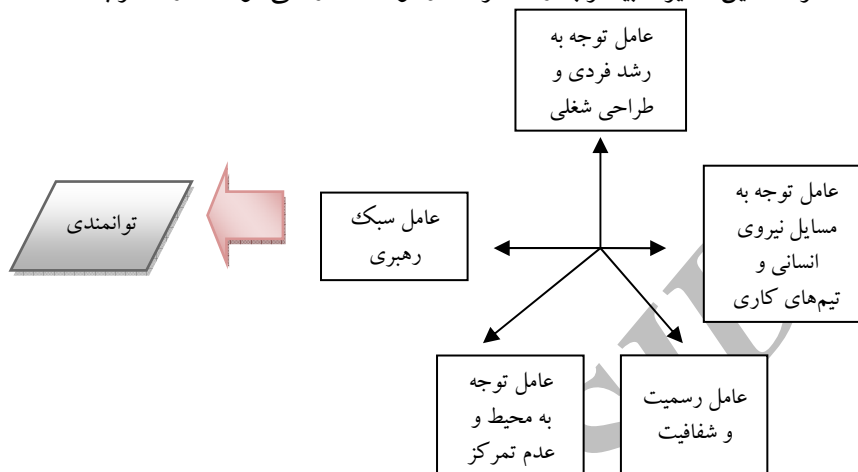
عامل اول یعنی عامل "توجه به رشد فردی و طراحی شغلی" دارای مقدار ویژه ۷/۷۴۶ بوده که از تمامی عوامل دیگر بزرگتر است. بنابراین این عامل بیشترین تأثیر و اهمیت را در بین متغیرها داشته و از آنجا که درصد مقدار ویژه آن برابر با ۳۸/۷۲۹ می‌باشد، بنابراین این عامل در مجموع ۳۸/۷۲۹ درصد واریانس جامعه را تحت پوشش قرار داده است. از مهمترین متغیرهای تشکیل دهنده این عامل، معناداری شغل با بارعاملی ۰/۷۹۶ می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این تحقیق ارایه مدلی برای اولویت‌بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در سیستم بانکی به عنوان بخشی از موسسات خدماتی بوده است. مدل ارایه شده که در نمودار ۱ نشان داده شده است، مدلی است که در محیط‌های خدماتی می‌توان از آن برای اندازه گیری میزان توانمندی کارکنان یک سازمان استفاده نمود. ابزار تدوین شده در این تحقیق می‌تواند در سیستم بانکی کشور که خود بخشی از سازمانهای خدماتی هستند، مورد استفاده قرار گیرد و هر سازمان با اندازه گیری ابعاد پنجگانه، نقاط قوت و ضعف خود را شناخته و با برنامه ریزی مناسب برای خود مزیت رقابتی پایدار ایجاد نماید. همانطور که نمودار فوق نشان می‌دهد، پیاده سازی برنامه‌های توانمندسازی مستلزم توجه به پنج بعد می‌باشد:

عامل اول در توانمند نمودن کارکنان، توجه به رشد فردی و طراحی شغلی است. این عامل بیش از ۳۸ درصد از واریانس را تبیین می‌کند. متغیرهایی که بار این عامل گردیدند شامل:

معناداری شغل، تعلق سازمانی، مسئولیت پذیری، غنی سازی شغل، احساس اعتماد به نفس می‌باشند. این امر مبین این نکته است که همبستگی معقولی بین این متغیرها وجود دارد. وجه اشتراک این متغیرها بیشتر به رشد فردی و توسعه سازمانی توجه دارد، هرچه



نمودار ۱. مدل پنج بعدی از عوامل موثر بر توانمندسازی

مدیریت سازمان غنی سازی شغل را در پاسخ به ارضای نیازهای سطح بالای کارکنان به کار برد، باعث خواهد شد کارکنان به نوعی احساس ارزشمندی در کار، هدفمندی و به عبارتی معنادار بودن شغل را تجربه نمایند. افراد برخوردار از اعتماد به نفس، مسئولیت پذیر و ثابت قدم بوده و قابلیت اتکا را برای همکاری و حصول به هدف‌های سازمان ایجاد می‌کنند، این افراد خود راصاحب و مالک سازمان دانسته و با افتخار و هیجان در جهت دستیابی به اهداف آن تلاش می‌کنند. عامل دوم در توانمند نمودن کارکنان، توجه به مسایل نیروی انسانی و تیم‌های کاری است. این عامل بیش از ۷ درصد از واریانس را تبیین می‌کند. متغیرهایی که بار عامل دوم گردیدند شامل تشویق کارکنان، آموزش، تیم‌های کاری، تسهیم اطلاعات و مشارکت کارکنان می‌باشند. به عبارتی هرچه قدر مدیریت سازمان به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری، محرم دانستن کارکنان در ارایه اطلاعات به آنها، بهره گیری از کار تیمی با انجام حمایت‌های لازم و قدردانی از عملکرد خوب باور و اعتقاد داشته باشد، وضعیت توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان از سطح مطلوب تری برخوردار خواهد بود.

عامل سوم که عامل سبک رهبری نامیده شد، ۷.۲۹۹ درصد از واریانس جامعه را تبیین می‌کند. متغیرهایی که بار این عامل شدند عبارتند از: تجربه اندوزی، اهمیت دادن به کارکنان، شیوه رهبری و هدایت و حمایت مدیران.

عامل چهارم، عامل رسمیت و شفافیت است که ۱.۱۳۲ درصد واریانس جامعه را تبیین می‌کند. متغیرهایی که بار این عامل شدند شامل: ابهام نقش، روشن بودن اهداف، خط مشی‌ها و مأموریت سازمان و امکان دسترسی به منابع می‌باشند.

عامل پنجم، عامل توجه به محیط و عدم تمرکز است که ۱.۰۱۴ درصد واریانس جامعه را تبیین می‌کند. متغیرهایی که بار این عامل شدند شامل: عدم تمرکز، محیط و تفویض اختیار می‌باشند. مدیران ارشد سازمان در فرآیند مدیریت راهبردی باید توجه خاصی به پنج عامل مذکور داشته باشند تا ضمن تضمین حمایت محیطی و کسب منابع کمیاب، احتمال بقای خود را با داشتن کارکنانی توانمند افزایش دهند. از سوی دیگر در این پژوهش، متغیر معناداری شغل (با بار عاملی ۰/۷۹۶) از بیشترین اولویت در نظر پاسخ دهندگان برخوردار بوده و این به آن معناست که مشاغل را معنادار کنیم به طوری که افراد به ارزش کارشان اعتقاد داشته باشند و به حاصل کارشان افتخار کنند تا هیچ فردی در شغل خود احساس پوچی و بیهوده گویی نکند. متغیرهای تعلق سازمانی (با بار عاملی ۰/۶۷۹) و مسئولیت‌پذیری (با بار عاملی ۰/۶۴۸) به عنوان دومین و سومین اولویت توانمندسازی در این پژوهش شناسایی گردیدند. در پایان باید اضافه نمود که انتخاب سیستم بانکی به عنوان موسسات خدماتی، محدودیت اصلی این تحقیق می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی موسسات خدماتی دیگری چون موسسات بیمه، موسسات آموزشی و پژوهشی، موسسات اداری و بیمارستانها مورد مطالعه قرار گیرد.

### منابع

۱. اعرابی، سید محمد و اکرمی، «ارتباط بین کیفیت خدمات دریافتی کارکنان سازمان با قابلیت خدمت رسانی آنها به مشتریان»، تهران، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۳۹-۴۰، پاییز و زمستان ۱۳۸۲.
۲. دی. ای. دواس (۱۳۷۶)، «پیمایش در تحقیقات اجتماعی»، ترجمه هوشنگ نایی، تهران، نشر نی.

۳. سرمد، زهره، بازگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۶) «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری» تهران، نشر آگاه، چاپ چهاردهم
۴. فرهنگی، علی اکبر و اسکندری (۱۳۸۲)، «معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن»، تهران، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۳۹-۴۰.
۵. مهرگان، محمدرضا و زالی، محمدرضا (۱۳۸۵)، «در جستجوی فنون تعیین روایی در پژوهش‌های مدیریتی»، تهران، نشریه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم.
۶. [هومن، حیدرعلی (۱۳۸۰)، تحلیل داده‌های چند متغیری در پژوهش‌های رفتاری، تهران، نشر پارسا.
۷. وتن، دیوید ای و کمرون، کیم. اس. (۱۳۸۱) «تواناسازی کارکنان و تفویض اختیار»، ترجمه بدرالدین اورعی، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
8. Andrews. P.H & Herschel. R.T & Baird. J.E (1997); "Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society. A.I.T.B.S Publishers & Distributors (INDPA)
9. Blanchard, k. Zigarmi, p. & zigarmi, D.(1985); "Leadership and the one Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership", New York: William Moro.
10. Bowen, D.E & lawler, E.E.(1995)"Empowerment Sear vice Employees", Solan Management Review. Summer,
11. Fullam Charlen, Lando Amn R(1998), "The Traid of Empowerment :Leadership, Environment and Professional Traits", Nursing Economic ,vol.16.Issue.5.
12. Huczynski, A, AND D Bachnan (2001), "organizational behavior " , Fourth Edition , Prentice Hall,
13. Johi H.J & kristensen K, (1997) "Empowerment and Organizational Structure " , Total Quality Management.vol8, p103
14. Kanger Jay A & Kanoungo Rabindra N(1988), "The Empowerment Process: integrating Theory and Practice " , Academy of management Review,. Vol.13
15. Kanter, R.M. (1983), "The Change Masters : Innovations for productivity in American Corporation". New York: Simon & Schuster,

16. Koberage Christine & et.al(1999), "Antecedent and outcomes of Empowerment", Group & Management ,vol24. Issue4,
17. Korukonda Appa Rao , Waston john G & Rajkumer T.M(1996), "Beyond Team and Empowerment: A Counterpoint to Two Common Percepts in T.Q.M" , ADVANCE management journal, vol.64, Issue.1,
18. Maccoby Michel.(1999)" Re-Thinking Empowerment". Research Thchnology Management, vol.42 , Issue.5.
19. Nigel Nichelson," Thw Black well Enclopedia Dictionary of organizational behavior", Blackwell Business, USA ,1995 , p.155.
20. Noller, D.(1991); "Beyond a buzzword: An empowered perspective in Andrews, p. & Herschel ,R. & Baird J(1997); p.p 372-378.
21. Quinn Robbert E & Spreitzer Gretchen M (1997). "The road of Empowerment: seven Questions Every Leader Should Consider", Orgonization Dynamic, P.26.
22. Rue, L , & L, Byars.(2003),"Management ,10th Edition" , McGraw-Hill.
23. Raval Vasant , " Information Strategy in service Focused Organization", Information Strategy: The Executives Journal. Fall 1999, vol.16, Issue.1, p.36
24. Spreitzer Gretchen M(1996) "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment" , academy of management journal, vol.39, No.2.
25. Spreitzer, G.M.(1995); "Psychological empowerment in Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation" ; Academy of Management Journal, 38-5.
26. Thomas Kenneth W & Velthouse Betty (1990) "Cognitive Elements of Empowerment": an Interpretive Model of intrinsic Task motivation", academy of management Review , vol15. No.4 , p.667.
27. Tubbs ,s, and S, Moss(2000);"Human communication ,Eighth Edition", McGraw-Hill.
28. Vecchio R (2000), "Organizational Behavior, Fourth Edition, Horcourt,. p.104.