

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

رابطه بین پایبندی سازی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان های ایران

عبدالحسین پیکرنگار

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

ahookajal1@yahoo.com

دکتر غلامرضا معمارزاده طهران

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی

عبدالله پیکرنگار

دکتری مدیریت راهبردی - دانشگاه عالی دفاع ملی

apiekarnegar@gmail.com

چکیده :

1

این پژوهش رابطه بین پایبندی سازی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان های ایرانی را بررسی می کند. سه مولفه پایبند سازی یا مشارکت کارکنان شامل توانمندسازی، تیم محوری و توسعه ظرفیت کارکنان به عنوان متغیرهای مستقل مورد مطالعه قرار گرفته است و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته از طریق نتایج مدل فاصله ای باز، نتایج مدل منطقی و نتایج مدل روابط انسانی اندازه گیری شده است. در این تحقیق اطلاعات از سازمان های مختلف ایران با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شده حجم نمونه ۵۱۰ مورد است و برای ایجاد رابطه میان متغیرها و برای اثبات سه فرضیه از همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده شده است. نتایج بدست آمده نشان می دهد که عملکرد سازمانی بین محدوده ی ۵۷٪ تا ۹۵٪ به دلیل دخالت و پایبندی کارکنان در سازمان های ایرانی افزایش داشته است علاوه بر این تایید دارد که توانمند سازی، جهت گیری تیمی و تدبیرهای توسعه ظرفیت کارکنان ارتباط قوی و مثبتی با عملکرد سازمانی دارد. سازمان هایی که به کارکنان تفویض اختیارات می کنند در مقایسه با آنها که انجام نمی دهند و سازمان های که به کارمندان خود در تیم های ثابت اجازه ی کار می دهند نشان می دهد سطح عملکرد آنها بیش از آنهاست که با ساختار فردی و غیر تیمی کار می کنند در ایران سازمانی که مهارت ها و دانش کارکنان را توسعه داده اند نیز در مقایسه به سازمانهای که مهارت های کارکنان خود را توسعه نمی دادند عملکرد بالاتری داشتند. سازمان ها باید کارکنان خود را در فرآیندهای تصمیم گیری در تمام سطوح با تفویض اختیار و اقتدار و انطباق مبتنی بر ساختارهای تیمی و باتوسعه قابلیت های کارکنان در گیر و پایبند نمایند تا آنها در انجام و اجرای مناسب امور در بازار رقابتی موفق باشند.

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

کلید واژه ها: پابند سازی^۱، توانمندسازی^۲، جهت گیری تیمی^۳، توسعه ظرفیت^۴، عملکرد سازمانی^۵،

۱. مقدمه

کنجکاوای سازمانها و جستجوی مداوم سیاست های رقابتی، چرخ دنده ی عملکرد سازمانها است و امروزه روند جهانی در سازمانها از شیوه های سنتی به سیاست های رقابتی کارکنان تغییر پیدا کرده است. مبنای تقویت سازمانی و شایستگی های آنها با اتخاذ سیاست های از طریق توانمند سازی کارکنان و تفویض اختیارات به آنها است. مهم ترین ویژگی در موفقیت یا سقوط هر موسسه ، اقتدار کارکنان آنها است و اینکه چگونه ، قدرت برای دستیابی به اهداف شرکت متمرکز می باشد. در حال حاضر، سازمان صنعتی بدنبال هدف بدون کاغذ و رویکرد زیست محیطی هستند، که به کمک یک ترمینال مکانیزه با طرح یک ترمینال ارگونومیک ایستگاه کاری از طریق اطلاعات به یک ایستگاه کاری دیگر ارتباط دارند ، و به نوبه خود بر کنترل ماشینی و عددی تمرکز و تمایل دارند (Apostolou, 2000) در واحد صنعتی مدرن به رغم تصویر سازی کامپیوتری همه توابع شرکت، قدرت و محدودیت ها در اختیار کارگزارانشان است حتی در یک کارخانه کاملا خودکار، کارکنان ناگزیرند سیستم کار را طراحی و نگهداری نمایند و در راه اندازی آنچه که خروجی داشته باشد شرایط را فراهم کنند. سازمان هایی را که می توان مثال زد نقاط قوتشان به افرادشان بوده این سازمانها قوی تر و تهاجمی تر از بقیه هستند که متکی به افراد نیستند. آن سازمانهای که در کسب و کار که به افراد به عنوان ماشین و یا یک چرخ محض توجه می کنند هرگز به پتانسیل کامل خود متوجه نخواهد شد و دراز مدت، چنین شرکت های به صورت ناکارآمد جذب رقابت می شوند مگر اینکه فلسفه مدیریت تغییر، آنها ناپدید کردن آنها باشد. (Apostolou, 2000)

وقتی هر سازمانی که می خواهد یک فضای کاری خوش بینانه مبتنی بر ایمان بالا^۶ و خدمات برجسته به مشتری و همکاری مشترک^۷ و مزیت عملیاتی و نوآوری در حل مشکل و مسایل و سپس مدیریت گروهی ایجاد کند باید شروع به درک و پذیرای تقاضاهای گروه کند که موجب ماندگاری باارزش ترین دارایی های تجاری و همچنین یکی از مهم ترین مشتریان و کارگران می شود. ورود در چنین فرضی، رویکرد صرفه جویی ها در پی خواهد داشت و ابتکار و نتایج و وعده ها در سطح ارشد طبقه ی کارگر، بیشتر خواهد شد و به کسب و کار با سود آوری بیشتر انتقال می یابد بنابراین مشارکت و توانمندسازی کارگران یک تعهد بلند مدت و یکی از راه های انجام تجارت و یک تغییر اساسی در محیط است.

1. involvement
2. empowerment
3. team orientation
4. capacity development
5. organizational performance
6. elevated faith
7. joint cooperation

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

کارگران، که آموزش دیده اند و توانمند و آشنا برای انجام شغل خود هستند و در شرکت شان دیدگاه‌های گوناگون وجود دارد. نسبت به آنها که مانند یک ساعت مچی، آنچه که آنها انجام می‌دهند اطلاع دارند و تا پایان هفته در محاسبه و برآورد کردن کارها به اطراف می‌چرخند آنها فراست و زیرکی که در شرکت دارند حس می‌کنند که پاسخگویی فرد به عنوان یک تکنواز هستند. بنابراین بهترین راه برای به دست آوردن یک تعهد واقعی از افراد این است که آنها را درگیر و پایبند در شروع و انجام یک پروژه نماییم.

حتی اگر ایده‌های اصلی مال آنها نباشد، به طور خودکار می‌توانند فرآیند طراحی، برنامه‌ریزی و ارزیابی را در همه چیز به جریان بیاورند. مدیرانی که سعی می‌کنند که با برخورد و اعمال قدرت اهداف خود را بدست آورند در پایان آنها با کارگران خشمگین و ترش کرده، و سرخورده و دل‌سرد مواجه می‌شوند و چشم‌انداز عملکرد آنها دستخوش عمل بدبینی کارگران مواجه می‌شود و تلاش آنها با بدبینی کارگران ارتباط پیدا می‌کند. (Apostolou, 2000)

مشارکت کارگران در ایجاد فضای تصمیمات و رویدادهای موثر بر شغل آنها تاثیری دارد پایبند سازی یا مشارکت کارکنان نه هدف است و نه آن ابزار. همانطور که در بسیاری از انجمن‌های تجربه شده است. بلکه، پایبند سازی کارگران نگرش سازمان و رهبری است که چگونه افراد قادر و آماده‌ی اهدا و بخشش هستند و در پایان تنها یک چیز مهم است که آن اینست که آنچه یک شرکت را از دیگران متمایز می‌کند کارکنان هستند. نه تولید کالا، نه خدمات، نه فرایند، نه یک عنصر مخفی. زیرا هر یک از آنها می‌توانند تغییر کنند ژاپنی‌ها همیشه آن را استناد می‌کنند و آن را یکی از علل موفقیت خود در بازارهای جهانی می‌دانند علاوه بر این، آنها ارزش شگفت‌انگیزی برای افراد با اهداف و ابزار و روشهای مدیریتی آنها قائلند. (Apostolou, 2000)

در ایران، قوانین کسب و کار به صورت قالبی و یا به صورت اصلاحاتی است که باید انجام شود بنابراین در چنین مرحله حیاتی تمدنی، دلسوزی و همدردی نیاز است. علاوه بر این، وضعیت سراسر جامعه ما در کشور عمیقاً به سمت اعمال دهه‌های گذشته ریشه دارد. از سوی دیگر، نتیجه رسانه‌ها، جهانی شدن محیط اطراف و بهبود استفاده از سرمایه از طریق تنظیم و تقویت منظم شیوه‌های نوآورانه برای مطالعه محیطی است. در مدیریت گذشته مشارکت در تصمیمات اغلب یک طرفه بود اما در حال حاضر کار گروهی، دانش شیوه‌های هنجارها جدید برای برتر شدن تبدیل شده به همین دلیل به طور کلی تأکید به مدیریت محیط کسب و کار جهانی می‌شود لذا عوامل موثر بر این ارتباط نیاز به بررسی دارد که در این دوره از محیط کسب و کار درک شود. در این مطالعه این موضوع بررسی می‌شود که تا چه حد دخالت و پایبندی کارکنان^۱، عملکرد سازمانی^۲ را تحت تاثیر قرار می‌دهد. علاوه بر این هدف، تیم محوری و بهبود توانایی کارگران در عملکرد کسب و کار به عنوان فرضیه بررسی می‌شود.

۲. ادبیات تحقیق

۲.۱. عملکرد سازمانی

1. worker involvement

2. organizational performance

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

هر سازمان به دنبال بهبود و افزایش سطح عملکرد خود را با ارائه فرصت‌هایی آموزشی برای کارگران خود است (Weiss et al., 1998). سازمان‌ها باید در سطح فردی به منظور بهبود عملکرد در تمام سازمان اقداماتی داشته باشند همه بخش‌های سازمان باید به خوبی برای رسیدن به سطح عملکرد کلی اقدام کنند (Ward, 2007). سازمان‌ها در سراسر جهان به منظور بهبود سطح عملکرد فرآیندهای مختلف را طراحی کرده‌اند و وظایف کارمندان تا سطح بالای سازمان برای عملکرد کلی سازمانی اقدام می‌نمایند. سازمان نیز نیاز به مدیریت عملکرد دوره‌ای کارکنان و تنظیم وظایف برای دستیابی اهداف دارند (Good et al., 2004).

با توجه به اینکه دس و رابینسون^۱ (۱۹۸۴) معتقدند که با بهبود پایبند سازی کارکنان^۲ و مدیریت می‌توان عملکرد سازمانی را افزایش داد و ابزار خاصی برای بهبود مشارکت کارکنان وجود دارد. ویلن و هانگر^۳ (۱۹۹۸) می‌گویند که سطح عملکرد مبنا اهداف هستند و مجموعه‌ای اهداف توسط یک سازمان تعیین شده است. برای هر شرکتی هدف اصلی کار در بازار کسب سود و کاهش هزینه است. سازمان‌ها می‌توانند سود خود را بهبود بخشند و هزینه‌های خود را از طریق بهبود مشارکت و پایبند سازی کارکنان^۴ کاهش دهند. (Sorenson, 2002).

4 به گفته لی و همکاران، (۲۰۰۴) سطح پیشرفت و دخالت و پایبندی در هر شرکتی متفاوت است. بسیاری از سازمانها اختیارات و قدرت را به کارکنان خود تفویض کردند و با توجه به اقتدار سازمان، عملکرد آنها نیز افزایش یافته است. سازمانی که اختیار تصمیم‌گیری خود را به کارمند با افزایش مهارت‌های آنها واگذار می‌کند. این سازمان‌ها، کارکنانشان در تصمیم‌گیری و دیگر تصمیمات سازمانی عملکرد خوبی دارند. رشید، و همکاران،^۵ (۲۰۰۳) می‌گویند که سازمان‌ها نیز به سود بیشتر نسبت به ورودی خود و منافع مالی که در تمام هزینه‌های رخ می‌دهد نیاز دارند. به نظر هو و همکاران، (۲۰۰۶) سازمان نیاز به تجزیه و تحلیل‌های مختلف برای اندازه‌گیری سودآوری خود نیاز دارند و این نشان می‌دهد که سودآوری سازمان، افزایش یافته است بنابراین سطح عملکرد سازمان نیز افزایش دارد تایوریک و مک‌گیورن^۶ (۱۹۹۷) یک مدل برای اندازه‌گیری عملکرد بر اساس نرخ بازگشت اقتصادی عوامل سازمانی و اقتصادی فرموله کرده‌اند. مدل مورد بررسی آنها قرار سهم هر یک از عوامل را به سمت سودآوری شرکت نشان می‌دهد طبق مدل آنها عوامل سازمانی که تحت تاثیر واریانس سود دهی کارآفرینان قرار دارد بیشتر از عوامل اقتصادی است.

۲.۲. پایبند سازی کارکنان^۷

1. Dess & Robinson
2. employee involvement
3. Wheelen and Hunger
4. employee involvement
5. Rashid, et al., (2003)
6. Tvorik and McGivern
7. Employee involvement

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

5

پایبند سازی یا مشارکت کارگران نشان می‌دهد که هر کارگر یک فرد متفاوتی است، نه فقط یک جزء در یک مکانیزم است بلکه هر کارگر در خدمت کسب و کار است تا با هم به هدف شان برسند. سهم هر کارگر برای خواسته و قدردانی از سازمان است. کارگران و مدیریت تشخیص می‌دهند که هر کارمند در اداره کسب و کار نقش دارند (Apostolou, 2000) مشارکت کارگران یک روش برای اجازه کارگران برای مشارکت در رفتار مناسب در تصمیم‌گیری با توجه به جایگاه آنها است. مانند تئوری Y که انتقال اولیه فکر رئیس یک روش سازمان مشارکتی است، مشارکت کارگران شکلهای متعددی از قبیل کیفیت کار، تعدد روش طراحی کار و رفتار خاص زندگی (QWL) را شامل می‌شود (Apostolou, 2000)

سه فرهنگ که در آن طرح مشارکت بالا وجود دارد ممکن است کمتر از شیوه‌ی دیگر هدایت شود اولاً، ایمان بهتر و همکاری میان کارگران و سازمان سیستم مشارکت بالا ممکن است به کاهش میزان نزاع و اختلاف در محل کار منجر شود (Kochan, 1986). نتیجه‌ای این اختلاف منجر به کاهش تعداد درگیری اساسی در محل کار و در نتیجه اتفاقات تا حد زیادی کاهش می‌یابد دوماً ممکن است سیستم کاری مشارکت بالا بر چگونگی حل و فصل اختلافاتی که در محل کار وجود دارد تاثیرگذار باشد. به میزانی که کارگران قادر به تصمیم‌گیری در آسیب‌ها باشند و استدلال‌های معمولی بیشتری سطح به سطح در ساختار اضافی برای کمک به کار ارائه کنند، انتظار ما از میزان استدلال‌های مرسوم فشرده‌تر می‌شود (Cutcher-Gershenfeld, 1991). این میزان آرامش و امنیت، نتیجه پیش‌بینی کاهش نرخ شیوه‌های استدلال است که در اثر پایبندی بدست آمده و اغراق آمیز نیست. در نهایت، مشارکت کارگران در تصمیم‌گیری تیم‌ها، در ساختار سیستم کارگران و مدیریت بیشتر می‌شود همچنین اعتماد ناشی از این سیستم‌ها درباره نتایج یک تصمیم ممکن است مشروعیت بیشتری را در بین کارکنان ایجاد کند. این مشروعیت همچنین در پیش‌بینی کاهش شکایت سیستم کار تولید تاثیر زیاد دارد، جدا از آن منجر به کاهش اختلافات در محل کار در سطح بنیادین می‌شود. (Colvin, 2003).

علاوه بر این، قدرت تولید کشوری مانند ژاپن و آلمان نیروی مضاعفی در کسب و کار اجرایی و اقتصاددانان آمریکا ایجاد کرده تا در مهارت روش تجاری در ایالات متحده آمریکا تجدید نظر کنند به عنوان مثال، موفقیت ژاپنی‌ها را در کاهش شکاف سبک سازمان‌های ژاپنی و اعتبار داخلی نظم شرکت‌های ژاپنی نسبت دادند.

مشارکت کارگران به معنای بکارگیری هوشمندانه کار توسط کارگر می‌باشد **جونز و کاتو** (۲۰۰۵) در تحقیقات خود دریافتند که (الف) تعیین مشارکت کارگران سرمایه‌گذاری بهتر ایجاد می‌کند از طریق کانال‌های مختلف، از جمله افزایش تلاش اختیاری و با بصیرت توسط کارگران ارائه می‌شود (ب) شیوه‌های زیادی (مانند تیم‌ها و آموزش و پرورش رسمی) تکمیل‌کننده برنامه‌های مدیریتی تغییر است و آنها را همراهی می‌کند. مشارکت بالای کارگران بر عملکرد آنها در تمام مناطق تاثیر دارد هر چند تاثیر آن در درآمد فروش و سهم بازار ضعیف‌تر است. این بدان دلیل است که اثرات آن در کوتاه مدت مطالعه شده است.

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

هنگامی که توسعه‌تواناییها و لیاقتها بالاست، این می‌تواند یک نماد کسب و کار باشد که دست کارگران صالح در جهت تصمیم‌گیری با اهمیت قرار دارد و کار آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. کارگران ماهر ممکن است از این که از توانایی‌های آنها به طور کامل استفاده نمی‌شود عصبانی باشند و شرکت را برای فرصت خوب در جای دیگر ترک کنند. نتیجه، این ترکیب اغلب نشانه احتیاط برای گردش مالی بالا است به احتمال زیاد شرکت ممکن است از کارکنان بخواهد کار خود را رها کنند. و هنگامی که مقامات ارشد توانایی رشد دارند، این اغلب نشانه آن است که شهروندان در کسب و کار در حال ایجاد تصمیم‌گیری اند اما قادر به انجام آن نیستند. و این می‌تواند مجازات فاجعه بار برای اشتباه مقامات داشته باشد زمانی که رشد تیمی است توانایی‌های مقامات ارشد وجود دارد اما نشانه‌ی یک معامله بزرگ نیست گروه محتمل است روی به رفتار روزانه با هیچ اطلاعاتی واقعی داشته باشد و یافاقد ایجاد یک عملکرد مدیریتی مطلوب باشد.

این شامل مقامات، جهت‌گیری تیمی و رشد توانایی‌ها می‌باشد ویژگیهای فرهنگ مدیریتی قدرتمند، به متقاعد کردن مشارکت کارگران و ایجاد یک حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری آنها بستگی دارد آنها بر سیستم‌های کنترل غیررسمی، داوطلبانه و ضمنی، به جای کنترل سیستم‌های بوروکراتیک و رسمی، صریح و روشن تکیه دارند (Denison, 1990) از ویژگیهای این محیط سازمانی اینست که پابندی و مشارکت کارکنان را به شدت تشویق می‌کند و یک حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را ایجاد می‌نماید و آنها رابه کنترل غیررسمی، داوطلبانه و ضمنی می‌برد و این احساس مالکیت را رشد می‌دهد و موجب تعهد بیشتری نسبت به سازمان و افزایش ظرفیت برای استقلال می‌شود دریافت ورودی کسب و کار وابسته به تقویت تصمیمات واجد شرایط و بهبود در اجرای آنها است. (Denison, 1990)

۲.۳. توانمند سازی

توانمند سازی^۱ نشان دادند که کارگران معتقدند که آنها مسئولیت و اختیار برای مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسئله در سطوح کار مقتضی را دارند. این آشکار است که کل یک شرکت قادر و شایستگی حل بحران را خواهند داشت و آن یک مزیت متفاوت تهاجمی در سراسر یک سازمان است (Apostolou, 2000)

از آنجا که تولید ارتباط آن با دانشگاهها از سال ۱۹۸۰ رو به رشد و توجه قرار دارند توانمند سازی سازمانی کارکنان و کارگران معمولاً در نشریات از آن به عنوان روش اعطای اختیار و یا عدم تمرکز در قدرت اجرایی یاد می‌کنند (Conger & Kanungo, 1988). این ایده اهمیت قابل توجه در کسب و کار، مانند خدمات، بخشش و سخاوت، به کارگران دارند نیازمند واکنش درمقابل قدرت است اما در نهایت ادب به نیازهای فردی مصرف کنندگان توجه دارد و اصلاح امور دولت به طور اتفاقی مشکل ساز است (Hartline & Ferrell, 1999).

در شرایط متفاوت تجارت و محیط کسب و کار امروزی، واقعیت اینست که صاحبان صنعت هنوز بخش مهمی از اقدامات خود را، بدون شفافیت و بی سروصدا انجام می‌دهند. هدف بزرگ توانمند سازی، آماده سازی از طریق انواع علوم اجتماعی است. در

1. Delegation=Empowerment

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

نتیجه آن بدان معناست که آن به بسترهای اعتماد، قدرت، شخصیت، اختیاردادن، وابستگی‌های کارمند، گزینه‌های شخصی، وجود احترام به آنها در شرایط موافق، با استفاده از اصول واحد، رفع دشمنی و مخالفت ذیصلاح حقوقی، استقلال، خود تصمیم‌گیری، آزاد بودن، بیداری، و قابلیت کارکنان بستگی دارد (World bank, 2008)

تعیین مقدار استفاده از کارکنان، به شرایط گوناگون اجتماعی و محیطی و سیاسی بستگی دارد. گزینه توانمندسازی توسعه آزادی و عمل است. این نشان می‌دهد قدرت و اقتدار کارکنان بهبود یابد آن اموال و انتخاب کارکنان در زندگی و شرایط کسب و کار را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اسپریتزر و دانسون (۲۰۰۵) نشان می‌دهند که منابع به صاحبان صنایع و مقامات اجازه می‌دهد کارگران در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت و به آنها در مورد تحقیق در مدیریت، توسعه دانش و مهارت‌ها کمک کنند (Benis and Nanus, 1985; Kanter, 1979; McClell, 1975). توانمندسازی^۱ نشان می‌دهد که کارکنان سازمان، بخشی از اثربخشی سازمانی^۲ هستند. توانمندسازی متفاوت به تغییر روابط و کسب و کار متفاوت مرتبط است. این اصول، ارزش‌ها و بخش‌هایی از نگرش به نمایش گذاشته و مهارت‌ها ممکن است شکل مدیریتی داشته باشد یا ممکن است سبک مدیریتی نداشته باشد.

7

اسپکتور (۱۹۸۶) نشان می‌دهد که کارگرانی که علاقه قدرت مدیران ارشد را در محل کار تشخیص می‌دهند خوشحال، وقف کردن به کار، مرتبط، مشتاق به کار و دارای، غیبت کمتر، اهداف کمتر برای ترک شغل، و روش کمتری برای اختلاف دارند. مطالعات دیگر در مورد قدرت و کنترل نشان می‌دهد که وقتی مدیران مافوق به قدرت و کنترل را به زیردستان اشتراک بگذارند اثربخشی قدرت و کنترل آنها بیشتر می‌شود (Tannenbaum, 1968) بسیاری از تحقیقات نشان داده است که درانتقال قدرت از بالاترین سطح مدیریت تا پایین‌ترین سطح با توجه به توانمندسازی کارکنان است. (Conger & Kanungo, 1988)

کانگر و کانگو (۱۹۸۸) معتقدند توانمندسازی به عنوان یک ابزار و روش انگیزشی در ساختار دهی سازمان‌های موفق نقش دارند آنها تایید می‌کنند بهبود ابزار و روش انگیزشی از طریق بهبود افکار موثر در میان کارکنان با شناخت از شرایط و ترویج تقویت ناتوانیها از یک سمت و متقابلا دادن اطلاعات از عملکرد کسب و کار و ابزارهای دیگر از سوی دیگر است.

روند تحقیق و پژوهش (لاولر، موهرمن، و بنسون ۳، ۲۰۰۱) نشان می‌دهد که افزایش خوش بینی به توانمندسازی در طول چند سال معمولاً با هدف کاهش کارکنان ناراضی و کاهش هزینه عدم حضور کارمند، ترک سازمان، کاهش عملکرد و دیگر مشکلات است (کلاین، رالز، تگزاس، اسمیت و داگلاس، ۱۹۹۸) ابزاری که مقامات به کارکنان می‌دهند فرصت فکر به آنها و چگونه آنها در تصمیم‌گیری و انجام حل مشکل است؛ این نیز موجب بهبود حل مشکل و مهارت‌های تصمیم‌گیری کارکنان خواهد شد (Bowen & Lawler, 1995)

1. empowering organization

2. organizational effectiveness

3. Lawler, Mohrman, & Benson

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

10

لایتینن، رز و یو^۱ در (۲۰۰۲) می گویند که یادگیری در بازار رقابتی، برای سازمان در بازار مهم است. یادگیری برای یک سازمان برای توسعه در همه وظایف لازم است به طوری که آن می تواند در تمام جنبه ها توسعه باشد. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که در طول فرآیند یادگیری، آموزش کارکنان با توجه به نیازها و تقاضاهای سازمانی است. پس فرآیند یادگیری برای مدیران باید برای ارزیابی کارکنان شان باشد، این می تواند به سازمان برای اثربخشی یادگیری کمک کند. (Kitagawa and Watt, 1999). **کیتاگوا و وات**^۲ در سال (۱۹۹۹) می گویند که هر کارگر در یک سازمان باید چیزهای جدید یاد بگیرند ارزیابی خود شان را انجام بدهند. کارگران همچنین مسئول توسعه ی برنامه و مهارتهای خود هستند. مدیران نیز به توسعه مهارت ها و دانش کارکنان در سازمان نیازمند هستند.

کیتاگوا و وات (۱۹۹۹) می گویند که توسعه توانایی^۳ یک فرایند برای مدیریت و مسئول است. مدیریت باید توسعه و طراحی برنامه های جدید برای آموزش و توسعه کارکنان داشته باشند. مدیران، مسئول کارگران برای ارائه دادن اطلاعات در مورد توسعه طرح ها و برنامه یادگیری هستند. سازمان ها نیز مسئول توسعه مهارت های کارکنان برای شناسایی نیازهای کارکنان و به این ترتیب برای توسعه برنامه ها هستند. سازمان ها همچنین مسئول توسعه کارکنان با توجه به ماهیت و نوع کارشان هستند. صلاحیت و ایستگی سطح کارکنان به ارزیابی یک سازمان نیاز دارد سازمانها نیز نیازمند توسعه کارکنان خود برای کاهش فاصله بین عملکرد فعلی کارکنان و عملکرد مورد نیاز هستند. سازمانها نیز برای توسعه به یادگیری محیطی برای رسیدن به اهداف و مقاصد آن نیازمند هستند.

با توجه به نظر **دنیسون** در سال (۲۰۰۰) سازمان ها سعی کنید تلاش خود را برای توسعه مهارت ها کارکنان ساخت و صرف کنند نظریه سوم این تحقیق عبارتست از

H3: رابطه مثبت و معنادار بین توسعه ظرفیت ها و عملکرد سازمانی در سازمانهای ایران وجود دارد.

چارچوب نظری نشان می دهد که سه متغیر مستقل یعنی توانمند سازی^۴، تیم محوری^۵ و توسعه قابلیت ها^۶ با عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته رابطه دارد.

۳. طراحی مدل مفهومی

1 . Lyytinen, Rose and Yoo

2 . Kitagawa and Watt

3 . ability development

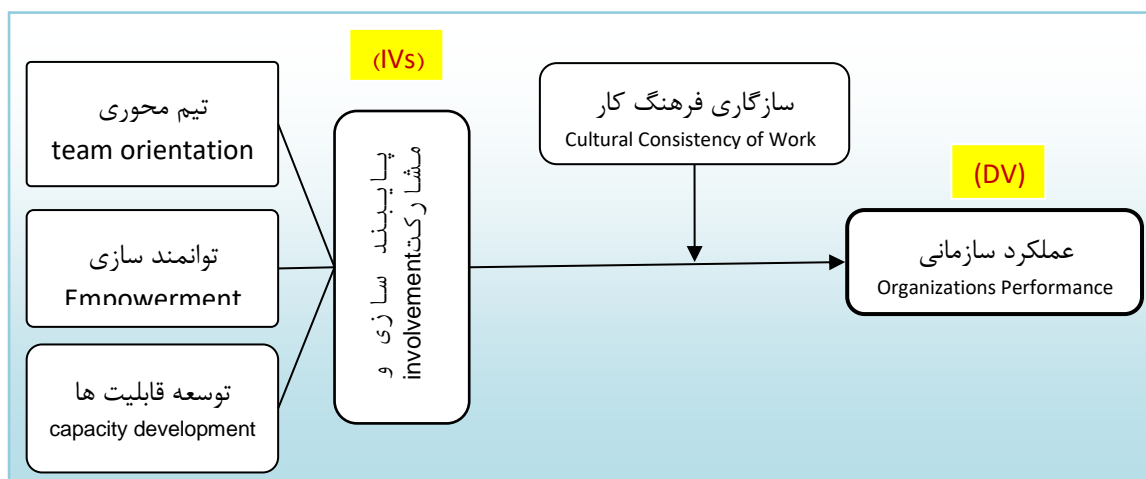
4 . delegation

5 . team orientation

6 . capability development

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران



۴. روش تحقیق پژوهش

۴.۱. نمونه

نتایج به دست آمده از مطالعه مقدماتی با استفاده از ابزارهای مختلف آماری که ارائه شده مورد بررسی قرار گرفت انگیزه اولیه‌ی برای انجام این تحقیق اندازه‌گیری عوامل موثر فرهنگی بر فرهنگ پایبند سازی و مشارکت کارکنان است. سازمان‌های که برای این مطالعه انتخاب شدند با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی و میزان پذیرش نسبت به تغییرات در حال وقوع در کشور بوده است. به طور کلی، حسن سابقه و اندازه متوسط سازمان‌های برای این مطالعه انتخاب شدند. این سازمان‌ها مشتری محور هستند و شیوه‌های خاص خود را در تغییرات ترکیب و هماهنگی دارند، از این رو ضرورت دارد برای اطمینان از پایبندی و مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی مورد بررسی قرار گیرند حجم نمونه ۵۱۰ مورد است الفای کرانباغ تمامی متغیرها بالای ۷۰٪ است که نشان دهنده‌ی پایایی بالا پرسشنامه‌ی استفاده شده است.

۴.۲. ابزارها و سنجش‌ها

این تحقیق از نظر هدف پژوهشی و کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی پیمایشی است از پرسش‌نامه درباره‌ی جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است اسناد و ابزارهای متعددی برای اندازه‌گیری نتایج این مطالعه استفاده شده است. با این حال، دنیسون (۲۰۰۰) ابزارهای را از تمام عناصر و متغیر تعریف شده که در ادبیات این تحقیق ارائه شده، انتخاب کرده است پانزده سوال وجود دارد که سه ویژگی پایبندی و مشارکت کارکنان را پوشش می‌دهد و آنرا اندازه‌گیری می‌نماید. این صفات عبارتند از: توانمندسازی، جهت‌گیری تیمی و توسعه قابلیت‌های کارکنان که بر عملکرد سازمان تاثیر دارند.

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

بیکر و سینکولا^۱ نیز در سال (۱۹۹۱) نیز این مدل را مورد استفاده قرار دادند که شامل سه صفت و دارای هشت شاخص بودند. این تحقیق در ارتباط با جنبه‌های علوم اجتماعی است بنابراین، زاویه کیفی نیز به این مدل داده شده است. از هر دو مدل در این تحقیق استفاده شده است اسناد و ابزار مورد استفاده در این مدل شامل سه بخش است. اولین بخش جنبه‌های جمعیتی مانند سن، جنس، سابقه آموزش و پرورش و زبان گفتاری گروه نمونه را پوشش می‌دهد بخش بعدی مربوط به اطلاعات سازمانی است از جمله اندازه آن، وضعیت و هویت سازمان در ارتباط با پایبندی کارکنان می‌باشد برای این منظور با پرسیدن پانزده سوال، تحقیق را پوشش می‌دهد آخرین بخش شامل هفت سوال است که در مورد بررسی عملکرد سازمان می‌باشد این سوالات از مدل فاصله باز، مدل عقلانی و مدل منابع انسانی تشکیل شده است

۴.۳. شیوه‌ی کار

خلاصه مطالعه مقدماتی نتیجه‌ی موفقیت آمیز داشته است، و هشت بخش شامل نفت و گاز، مخابرات، دارویی، بانک، بخش تولیدی و آموزش و پرورش انتخاب شدند برای اطمینان از روایی اولیه ۳۰ سی پرسش نامه به بخشها به عنوان نمونه ارسال شد (شش صد) پرسشنامه به گروه‌های هدف از طریق ایمیل ارسال شد و در برخی از مکانها مستقیما تحویل افراد شد با بخش‌های منابع انسانی هماهنگی لازم و توضیحات مربوط برای نحوه‌ی پر کردن این پرسشنامه‌ها صورت گرفت و ۱۵ روز تعیین گردید تا پرسش نامه‌های تکمیل شده عودت داده شود برخی از سازمانها در مدت مقرر این فرمها را بازگشت دادند اما به تعدادی از سازمانها ملاقات و یادآوری مجدد و تماس تلفنی برقرار شد تا پرسشنامه‌های تکمیل شده عودت داده شود در مجموع ۵۱۰ پرسشنامه دریافت شد یعنی به میزان ۸۴٪ دریافت پرسشنامه‌ها موفقیت داشتیم. به پاسخ دهندگان اطمینان داده شد که اطلاعات به دست آمده در پرسشنامه محرمانه نگه داشته می‌شود و آنها می‌توانند با اطمینان خاطر و بدون ترس و نگرانی به بیان نظرات خود بپردازند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS v.21 استفاده شده و با استفاده از آمار توصیفی و تحلیلی. از آزمون رگرسیون چندگانه میزان همبستگی متغیرها بررسی شده است.

۵. یافته‌ها و بحث

از آن ۵۱۰ نفر، به میزان ۷۵٫۵٪ مرد و باقی مانده زن بودند. با توجه به گروه‌های سنی، ۲۸٫۷٪ در گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال قرار داشتند، ۳۷٫۳٪ در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال بودند، ۲۱٫۷ درصد در گروه سنی ۴۱ تا ۴۹ سال بودند و دیگران بیش از ۵۰ سال سن داشتند. با توجه به میزان تحصیلات ۱۰٪ دارای تحصیلات متوسطه بودند، ۳۷٫۳٪ در صد سطح تحصیلات تکمیلی یعنی کارشناسی داشتند و ۵۲٫۷٪ دارای مقطع کارشناسی ارشد و دکترا بودند.

جدول شماره ۱

تجزیه و تحلیل توصیفی از میزان پایبندی مشارکت کارکنان و مولفه‌ها تاثیر گذار آن و عملکرد سازمانی می‌باشد.

1. Baker & Sinkula

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

13

متغیرها	item s	N	Mean	Std. Deviation انحراف معیار	Cronbach Alpha
عملکرد سازمانی Organizations Performance	07	510	3.4261	.70790	.81
مدل نتایج فواصل باز Open Interval Model Result	03	510	3.5414	.85140	.79
مدل نتایج عقلایی یا منطقی Rational Model Results	03	510	3.5229	.97791	.84
مدل نتایج روابط انسانی Human Relations Model Results	02	510	2.9346	.85927	.82
پایبندی و مشارکت کارکنان Involvement	15	510	3.2943	.65556	.84
توانمند سازی Empowerment	05	510	3.3183	.75478	.83
رویکرد تیمی Team Orientation	05	510	3.3614	.80780	.84
توسعه ی قابلیت‌ها یا توانایی ها Capacity Developmen	05	510	3.2033	.76402	.89

جدول شماره ۱: نشان دهنده تجزیه و تحلیل پایبندی و مشارکت کارکنان و عملکرد سازمان است. در سازمانی که مدل عقلانی که دارای نتایج بالا دارد مدل عملکرد سازمانی در سطح بالا قرار داشت. در خصوص پایبند سازی و مشارکت سازمانی، در سازمانی که جهت گیری تیمی بالایی داشتند پایبندی بالایی داشت. مدل فواصل باز و توسعه قابلیت‌ها در مرتبه دوم باقی مانده است.

جدول شماره ۲. تجزیه و تحلیل همبستگی سازگاری آنها با عناصر عملکرد سازمان

۱. انحراف استاندارد (SD): جذر واریانس نمونه‌ای، شاخصی است که نحوه پراکندگی (تغییرات) داده‌های نمونه‌ای حول میانگین شان را توصیف می‌کند. ارائه آن در تحقیق برای توصیف داده‌های نمونه الزامی است برای این امر لازم است نتایج نمونه از اعتبار (Reliability) کافی برخوردار باشند به عبارت دیگر اگر نمونه دیگری به جز آن نمونه به تصادف از همان جامعه انتخاب و نتایج (مثلاً آماره‌هایی مانند میانگین یا درصد شیوع و سایر آماره‌ای مورد ادعا) محاسبه شود می‌بایست نتایج به دست آمده با نتایج نمونه قبل تفاوت چندانی نداشته باشد بررسی این موضوع از طریق محاسبه شاخص خطای استاندارد صورت می‌گیرد. خطای استاندارد (SE) اگر از جامعه چندین بار نمونه‌گیری با جای‌گذاری به حجم یکسان (n) انتخاب و در هر بار آماره مورد ادعا (مثلاً میانگین) محاسبه شود مثلاً n تا میانگین نمونه‌ای به دست می‌آید حال اگر برای این نمونه جدید انحراف معیار محاسبه شود نتیجه برابر خطای استاندارد آماره مورد ادعا (مثلاً خطای استاندارد میانگین نمونه) خواهد بود.

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

14

متغیرها	مدل فواصل	مدل عقلایی	مدل روابط انسانی باز	عملکرد سازمانی
پایبندی و مشارکت کارکنان	همبستگی پیرسون	.426**	.322**	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	510	510	510
توانمند سازی	همبستگی پیرسون	.391**	.510**	.423**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	510	510	510
رویکرد تیمی	همبستگی پیرسون	.369**	.311**	.415**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	510	510	510
توسعه ی قابلیت‌ها یا توانایی‌ها	همبستگی پیرسون	.292**	.199**	.327**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	510	510	510

** منظور همبستگی در سطح 0.01 معنادار است (۲- طرفه) دو متغیره

جدول شماره ۲: تجزیه و تحلیل ضریب همبستگی پیرسون نتایج پایبند سازی کارکنان و عناصر تشکیل دهنده آن و تاثیری که بر عملکرد سازمانی دارند را نشان می دهد پایبند سازی ارتباط مثبت با نتایج عملکرد کلی سازمان که از طریق مدل گسترش فاصله، نتایج مدل روابط انسانی ، مدل نتیجه عقلایی بدست آمده ، دارد. مقادیر ضریب همبستگی به ترتیب ۰،۴۲۷، ۰،۳۲۲، ۰،۳۲۷ و ۰،۴۶۰ است و رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار است. بر اساس ارزیابی ظرفیت سازی (قابلیت ها) که به عنوان جزئی از یک فرآیند پایبندی کارکنان است با اجزای عملکرد سازمانی مانند مدل گسترش فاصله، مدل نتایج عقلایی و مدل نتایج روابط انسانی و اثرات آنها بر عملکرد سازمانی نشان می دهد که ارزش ضریب همبستگی پیرسون به ترتیب ۰،۲۹۲، ۰،۱۹۹، ۰،۳۴۶ و ۰،۳۲۳ هستند و این نشان دهنده ی آنست که در سطح ۹۵٪ رابطه ، معنی دار است یعنی (P < .05) .

بر اساس تجزیه و تحلیل توانمندسازی به عنوان جزئی از یک فرآیند پایبندی کارکنان در مقایسه با اجزای عملکرد کلی سازمان یعنی مدل نتایج روابط انسانی ، مدل نتایج گسترش فاصله و مدل نتایج عقلانی نشان می دهد که ارزش پیرسون به ترتیب ۰،۳۹۱ ، ۰،۵۰۹ و ۰،۴۲۳ هستند و در ۹۵٪ رابطه، معنی دار است یعنی (P < 0.05) . گرایش تیمی که یکی از اجزای

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

پایبندسازی است نتایج آن براساس رابطه ضریب همبستگی پیرسون با مدل عملکرد سازمانی به ترتیب ۰,۳۹۶, ۰,۳۱۱, ۰,۲۴۹ و ۰,۴۱۵ است
جدول ۳: تجزیه و تحلیل رگرسیون سازگاری و عملکرد سازمان ها در بخش های بانکداری و مخابراتی و دارویی

بخش ها	ضریب استاندارد شده Beta	خطای استاندارد رد	مقدار T	آماره ی آزمون F & Sig	مجموع مربعات
بخش بانکداری	Constant	1.196	.342	57.421	
	پایبند سازی	.716	.094	7.578	.550
بخش مخابراتی	Constant	.160	.466	17.949	
	پایبند سازی	.945	.154	6.286	.496
بخش دارویی	Constant	1.602	.417	4.469	
	پایبند سازی	.568	.118	4.758	.429

متغیر وابسته :عملکرد سازمان

در جدول شماره ۳: نتایج برای پایبند سازی و میزان درگیر بودن کارکنان در بخش های بخش های بانکداری ، مخابراتی و داروسازی تجزیه و تحلیل شده است .نتایج تحلیل رگرسیون در مورد پایبند سازی و میزان درگیر بودن کارکنان و عملکرد سازمانی نشان می دهد که ضریب تعیین (*R'square*) در بخش مخابرات، بانکداری و دارویی به ترتیب 0.496 و 0.550 و 0.429 بود .نتایج در جدول بالا نشان می دهد که همبستگی مثبت میان پایبند سازی یا میزان درگیر بودن کارکنان با عملکرد سازمانی در این بخشها وجود دارد این نشان می دهد که مدل در 95 درصد از سطح اطمینان معنادار است ($P < 0.05$) .باتوجه به تجزیه و تحلیل ضریب رگرسیون، نتیجه نشان می دهد پایبندی کارکنان 0.716 ، 0.945 و 0.568 به ترتیب در بخشهای بانکداری،مخابراتی و بخش دارویی است .

^۱ . ضریب تعیین نشان می دهد که هر متغیر مستقل مشاهده شده در مدل ، تغییرات موجود در متغیر وابسته را تبیین می کند . بنابراین درصد نشان داده شده توسط ضریب تعیین با فرض تاثیر همه متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته می باشد.

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

نتایج نشان می‌دهد که در بخش بانکداری 71 درصد تغییر در جهت مثبت از طریق تجربه پایبند سازی و مشارکت کارکنان است و در بخش دارویی 57 درصد تغییر توسط شامل کارگران و کارمندان در نظر گرفته‌دهنده اهداف سازمانی از طریق پایبند سازی و مشارکت کارکنان است. آمار بخش مخابرات 95 درصد درکها به علت تغییر در پایبندی و مشارکت کارکنان است نتایج تحلیل آزمون^۱ T نشان می‌دهد که پایبند سازی و مشارکت کارکنان در عملکرد سازمان 7.578، 6.286 و 4.758 به ترتیب در بخش بانکداری، مخابراتی و دارویی هستند.

تجزیه و تحلیل کلی از جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که پایبندی سازی و سه ویژگی آن شامل توانمندسازی، جهت‌گیری تیمی و ظرفیت سازی اثرات مثبت قابل توجهی در عملکرد سازمانی دارد که برای مدیریت در سازمان ضروری هستند. توانمند سازی کارکنان موجب می‌شود تا بتوان مسئولیت‌ها را به کارکنان واگذار نمود. توجه به توانمندسازی، یک بخش مهم و اثربخش سازمان است که به کارکنان اجازه احساس روحیه و مشارکت بالا می‌دهد تا آنها فعالیت‌های مفید تری داشته باشند تا عملکرد از سطح فردی به سطح سازمانی ارتقاء یابد.

به طور مشابه، جهت‌گیری تیمی نیز این دستاورد را دارد و برای دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند بنابراین، نیاز دارد تا در تمام سطوح تقویت شود. سازمانی که الگوهای ساختاری کارکنان آن، ویژگی صلاحیت کار گروهی و تیمی مبتنی بر توسعه را دارد نه تنها همه کارکنان آنها پویا باقی می‌ماند، بلکه متصل یک گام به سمت جهت‌گیری هدف و بهبود عملکرد پیش می‌روند.

ظرفیت سازی در تغییر محیط و در عین حال یک عنصر دیگر در ایجاد حس تعهد و وفاداری به سازمان است. کارمندان را آماده به انجام کار اختصاص داده شده می‌کند تا انجام کار برای آنها سهل و پاسخگویی اهداف باشند و قابلیت‌های خود را گسترش دهند. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که سازمان نیاز به پایبند کردن کارکنان خود در تمام حوزه‌های تصمیم‌گیری و نقش عملکردی برای رسیدن به اهداف سازمانی است.

داده‌های بالا نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند عملکرد خود را تا ۵۶-۹۵ درصد از طریق بهبود پایبند سازی و مشارکت کارکنان بالا ببرند. از این سه بخش، صنعت بانکداری پیش‌بینی تغییرات بسیار مثبت از طریق پایبندی و درگیر کردن و مشارکت کارکنان خود را داشت. از آنجا که کسب و کار حول محور رضایت مشتری در کسب و کار بخش بنابراین کارکنان درگیر در کار آنها خدمات خوب به مشتریان که می‌تواند ارائه بدون شک عملکرد خود را بالا ببرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که همه این

^۱. آزمون One-Sample T Test و مقدار Test Value یعنی تی یک نمونه ای است که تعیین می‌کند آیا میانگین مشاهده شده در مقایسه با یک مقدار تعیین شده، متفاوت هست یا نه؟ اون مقدار تعیین شده شما همون t-test value است مثلاً شما یک نمونه از افراد رو جمع کردید و ادعا دارید که امید به زندگی افراد که قبلاً عدد ۷۰ بوده، رشد داشته است حالا شما نمرات افراد نمونه را در SPSS وارد می‌کنید و از مسیر Analyse_Comoare Means_One sample T Test وارد میشوید و متغیر رو اضافه می‌کنید. در کادر test value باید عدد ۷۰ را وارد کنید که عدد مقایسه‌ای شما محسوب میشوید در نتیجه تحلیل، SPSS شما جداولی می‌دهد. در جدول One sample T Test چند عدد هست که مهمترینش Sig 2tailed هست. اگر این عدد بیش از مقدار پنج صدم باشد، نتیجه این میشه که دلیلی بر رد فرض صفر وجود ندارد.

