

## شناسایی و بررسی وجود رابطه بین عوامل توانمندسازی (براساس مدل ملهم)

### با توانمندسازی کارکنان ستادی بانک رفاه کارگران

اصغر امیری

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

[Amiri.as313@gmail.com](mailto:Amiri.as313@gmail.com)

دکتر مجید جهانگیرفرد

عضو هیئت علمی گروه مدیریت - دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

دکتر امیرغلام ابری

عضو هیئت علمی گروه مدیریت - دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

#### چکیده

منابع انسانی یکی از اساسی ترین عوامل موثر در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور می باشد و توانمندسازی منابع انسانی، خود یکی از مهمترین راههای رسیدن به اهداف توسعه موردنظر می باشد. محیط رقابتی ایجاب می کند که سازمان ها باید پیشرو، سریعتر، کارآمدتر و خدمات با کیفیت بهتری ارائه کنند و در این بین به نظر می رسد که توانمند نمودن کارکنان امری ضروری است. امروزه منشاء اصلی مزیت رقابتی سازمانها، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و توانا و مشارکتی است و فاصله میان جوامع، از حیث دانایی و نادانی است نه دارایی و ناداری، بنابراین دانایی و کیفیت منابع و نیروهای انسانی به عنوان مهمترین، بارزترین و گرانمایه ترین سرمایه و منبع یک سازمان، نقش عمده ای را در توسعه پایدار جامعه دارند. تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و پرورش نیروی انسانی آن نهفته است و بدین سبب است که مسئولان سازمانها با یاری متخصصان علوم رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبدول دارند. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده است، توانمندسازی<sup>۱</sup> کارکنان می باشد، بگونه ای که پرورش کارکنانی که دارای توانایی خودمدیریتی باشند، باعث شده تا فرآیند توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب نظران مدیریت را بسوی خود جلب نماید. منظور از توانمندسازی کارکنان این است که افراد قادر باشند همه تواناییها و دانش خود را توسعه دهند و از آنها جهت کسب اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند. در این پژوهش، با توجه به اهمیت مفهوم توانمندسازی، به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی کارکنان ستادی بانک رفاه کارگران پرداخته شده است.

کلیدواژه‌گان: توانمندسازی کارکنان - دانش - اعتماد - ارتباطات - پاداشها - بانک رفاه کارگران.



## ۱- مقدمه

سراسر زندگی امروزی انسان، توأم با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیز و پیچیده می باشد. در این محیط جدید و دائم التغییر، سازمان ها به عنوان زیرمجموعه ای از این محیط، تحت تأثیر این تحولات و دگرگونی ها قرار می گیرند و برای اینکه بتوانند در این فضای رقابتی خودشان را حفظ کنند و از گردونه رقابتها خارج نشوند، می باید خود را برای رویاروی با این تحولات و دگرگونی های عظیم و پیچیده آماده نمایند و عنصر اصلی این آمادگی نیروی انسانی سازمان هاست. بطور کلی امروزه سازمان ها شاهد تغییرات سریع و غیرقابل پیش بینی زیادی در محیط هستند، رقابت فزاینده جهانی، توسعه و گسترش تکنولوژی اطلاعات و تغییرات در ویژگی های جمعیت شناختی نیروی انسانی و مشتریان در قلب تغییرات قرار دارند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸).

محققین و مدیران زیادی از جمله لاولر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶، ۱۹۹۲) ادعا نموده اند که تنها مزیت رقابتی پایدار سازمان ها همان کارکنان آنهاست و تمامی اعضای سازمان به درگیر شدن در کار و احساس معنی داری در سازمان برای موفقیت نیاز دارند (Siegal, ۱۹۹۸, et al). به همین دلیل توجه به منابع انسانی پدیده ای است که در دو دهه اخیر توسعه فراوان یافته است. پارادایمها و چارچوب های فکری جدید و دگرگونی های عمیقی که در حوزه و عرصه منابع انسانی پدید آمده، راه را برای بهره گیری بیشتر از توان و تخصص کارکنان سازمان ها هموار نموده است. در این راستا، بسیاری از رخداد های سال های اخیر که در چارچوب عدم تمرکز و کاهش لایه های سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت عملکرد و نظایر آن پدید آمده اند برای افزایش بهره وری منابع انسانی بوده است (بزاز جزایری و پرداختچی، ۱۳۸۶).

در گذشته، نقش مدیر در سازمان های سنتی و کلاسیک، کنترل شدید نیروی انسانی بود. اما در سازمان های نوین و مدرن امروزی، انسان ها توانمند می شوند تا خود تصمیم بگیرند و امور را اداره کنند. سازمان های کنونی برای ادامه حیات خود باید از ویژگی های خاصی، مانند مشتری مداری، انعطاف پذیری بالا، بهبود مستمر و غیره برخوردار باشند و برای دستیابی به چنین ویژگی های باید مهمترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند. طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه هایی که مسئولیت پذیری کارکنان را بصورت فردی، گروهی و تیمی افزایش دهد، به کار گماری مناسب افراد، تدارکات پیشرفتهای فردی و گروهی بگونه ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد، روش های آموزش و پرورش که هم شایستگی و هم اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد، سبب خواهد شد که از افراد سازمانی انسان های توانمندی بسازد که در خدمت اهداف قرار گیرند. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان ستادی بانک رفاه کارگران است. چراکه امروزه توانمندسازی کارکنان بانکها، به عنوان یکی از راهبردهای موثر برای ارتقای بهره وری و استفاده بهینه از ظرفیتها و توانائی های آنان در زمینه دستیابی به اثربخشی سازمانی تلفی می گردد.

## ۲- پیشینه مطالعات و تحقیقات

اصطلاح توانمندسازی از اواسط قرن بیستم مطرح شد و در رشته های مختلف علمی مورد استفاده قرار گرفت. توانمندسازی در مدیریت، بعد از شکل گیری نهضت روابط انسانی و مطرح شدن مسائلی مختلف در جهت ارتقا شرایط و ویژگیهای انسانی کار مورد توجه قرار گرفت. در این تحقیق، به تعدادی از پژوهش های خارجی و داخلی اخیر در زمینه توانمندسازی کارکنان، بصورت خلاصه به شرح ذیل اشاره می گردد.

<sup>3</sup>- Lawler

## ۲-۱ پژوهش‌های داخلی

در پژوهشی که توسط سید رضا جوادین و همکاران در خصوص بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمت نظام بانکی انجام شده است، به شناسایی بیست عامل اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان پرداخته که ارتباط این متغیرها را با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی در قالب پنج دسته عامل شامل: توجه به رشد فردی و طراحی شغلی، توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌های کاری، سبک رهبری، توجه به رسمیت و شفافیت، توجه به محیط و عدم تمرکز با توانمندسازی به اثبات رسیده است (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۸). آراین قلی پور و همکاران نیز در سال ۱۳۸۸ در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتقاد سازمانی و توانمندسازی در سازمانهای دولتی دریافته‌اند که رابطه‌های قوی میان رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی وجود دارد. در تحقیقی که در خصوص توانمندسازی کارکنان از طریق آموزشهای ضمن خدمت توسط نادری و همکاران در شرکت پالایش نفت اصفهان انجام شده است، نتایج نشان داده که از دیدگاه مدیران، افزایش توانمندی کارکنان از طریق آموزشهای ضمن خدمت کمتر از حد متوسط بوده است (نادری و همکاران، ۱۳۸۶).

در تحقیقی که توسط فرج‌الله رهنورد و همکار در سال ۱۳۸۷ در خصوص عوامل موثر بر توانمندسازی انجام داده است، یافته‌ها نشانگر آن است که عوامل نگرش مدیریت، ساختار گروهی و ارزشهای بین گروهی بر توانمندسازی آنان موثر بوده است. سوگند تورانی و همکاران نیز در پژوهشی که در سال ۱۳۸۶ در مورد وجود رابطه جو توانمندسازی با ادراک توانمندی کارکنان در بیمارستانهای آموزشی کرمان انجام شده است، نتایج آماری تحلیل همبستگی پیرسون نشان داد که بین متغیر جو توانمندسازی و متغیر ادراک توانمندی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین در تحقیقی که توسط بیژن عبدالهی و حیدری در سال ۱۳۸۷ در خصوص عوامل مرتبط با توانمندسازی هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران انجام گردیده، نتایج حاکی از آنست که اعضای هیئت علمی در بُعد معنی‌دار شغلی نسبت به دیگر ابعاد توانمندسازی (خود اثربخشی، خودمختاری، موثر بودن و اعتماد) توانمندتر هستند و در بُعد اعتماد، در پایین‌ترین حد توانمندی قرار دارند. متغیرهای الگوبرداری و پاداش مبتنی بر عملکرد با توانمندسازی اعضای هیئت علمی رابطه‌ای ندارند، اما دو عامل غنی‌سازی شغلی و مدیریت مشارکتی با توانمندسازی آنان ارتباط دارد. واعظی و سبزیکاران به بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه تهران پرداخته‌اند. رابطه بین ساختار سازمانی موجود شرکت و توانمندسازی روانشناختی کارکنان با احتمال ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفت (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹).

## ۲-۲ پژوهش‌های خارجی

بودریاس<sup>۱</sup> و همکاران به بررسی و مطالعه توانمندسازی رفتاری کارکنان از طریق اقدامات مدیریتی و توانمندسازی روانشناختی پرداخته‌اند. نتایج نشان داده است که اقدامات توانمندساز مدیران بطور قوی با توانمندسازی و روانشناختی مرتبط بوده اما ارتباط ضعیفی با توانمندسازی رفتاری دارد. آنالیز معادلات ساختاری مدل فرض شده آنها را تأکید کرده است، بگونه‌ای که توانمندسازی روانشناختی رابطه اقدامات توانمندساز سرپرستان با توانمندسازی رفتاری کارکنان را میانجیگری می‌کند. این پژوهش پیشنهاد کرده است که احساس توانمندسازی یک تصور ذهنی محوری است که ضروری است توسط سرپرستان برای ایجاد رفتارهای اثرگذار استفاده می‌شود (Boudrias et al., ۲۰۰۹).

بایرد و وانگ<sup>۲</sup> در تحقیقی در خصوص بررسی عوامل سازمانی و فرهنگی موثر بر توانمندسازی کارکنان در صنایع تولیدی استرالیا به تأثیر کار تیمی، آموزش و پاداشها بر توانمندسازی دست یافته‌اند. آنها همچنین توانمندسازی را بر اساس چهار بُعد: میزان

<sup>۱</sup> - Boudrias

<sup>۲</sup> - Baird & Wang



همکاری کارکنان، میزان رسمیت سازمان، میزان مشارکت مستقیم کارکنان و درجه نفوذ کارکنان در مراحل مختلف فرآیند توانمندسازی معرفی کرده‌اند (Baird & wang, ۲۰۰۸). اچ سین کوا<sup>۱</sup> و همکاران در تحقیقی به بررسی توانمندسازی در محیط کاری با تکنولوژی پیشرفته پرداخته‌اند. یافته‌ها حاکی است که طراحی مجدد کار و توانمندسازی روانشناختی، هر دو رابطه ای مستقیم با تعهد سازمانی کارکنان داشته و بویژه اثر طراحی مجدد کار از طریق توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر تعهد کارکنان بیشتر شده است (Hsein kuo et al, ۲۰۰۹).

طبق پژوهش انجام شده توسط کاهاله و گایدر<sup>۲</sup> در خصوص بررسی اثرات محیط کاری بر توانمندسازی و رفتارهای سازمانی مشخص شده است که زمینه و محیط کاری بر توانمندسازی و نتایج آن موثر است (Kahaleh & Gaither, ۲۰۰۷). انگوری و شوندا نیز در مطالعه‌ای ارکان اصلی توانمندسازی کارکنان را شامل: منابع، آموزش کارکنان، مربیگری مدیران، محیط کاری، همترازی اهداف و استراتژی سازمان، اطلاعات معرفی کرده‌اند (Ongori & Shunda, ۲۰۰۸). طبق نتایج پژوهش تی سونگ کیو<sup>۳</sup> و همکاران که جهت بررسی ارتباط طراحی مجدد کار، توانمندسازی و تعهد سازمانی در محیط کاری با تکنولوژی پیشرفته انجام شده است، طراحی مجدد کار بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان اثرات مثبت زیادی دارد (Tsung et al, ۲۰۰۹). همچنین ایوپ<sup>۴</sup> و همکاران در تحقیقی به تأثیر عواملی از قبیل ارتباطات، مربیگری، مشارکت، آموزش و پاداشها بر توانمندسازی پی برده‌اند (Ayupp, ۲۰۱۰). بوردین و بارتام<sup>۵</sup> نیز در تحقیقی به مطالعه پیش نیازها و نتایج توانمندسازی روانشناختی در بین کارکنان IT در سنگاپور پرداخته‌اند. یافته‌های آنان بیانگر آنست که دسترسی به اطلاعات، مشارکت کارکنان، امنیت شغلی و خصوصاً حمایت اجتماعی مدیران عالی نقش مهم و تعیین کننده در توانمندسازی دارند و لذا توانمندسازی باعث تعهد سازمانی و رضایت شغلی می گردد (Bordin & Bartam, ۲۰۰۷).

### ۳- مفهوم و تعاریف توانمندسازی نیروی انسانی

توانمندسازی نیروی انسانی یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی می باشد که منجر به بالندگی نیروی انسانی در سازمان می گردد. توانمندسازی یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره روبه افزایش است، چراکه اساس توسعه در کسب و کار امروز همگام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای تکنولوژی و تقاضاهای محیط رقابتی می باشد. سازمانها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از تکنولوژی پیشرفته را ارائه دهند و نوآوریها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند (Smiet, ۲۰۰۰). اولین تعاریف در خصوص توانمندسازی را کانگر و کانگو در سال ۱۹۸۸ ارائه دادند. این صاحب‌نظران معتقد بودند، بمنظور توجه به مفهوم توانمندسازی در متون مدیریت، ریشه های مفهوم توانمندسازی یعنی قدرت و کنترل، باید مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرند.

واژه (Empowerment) در فرهنگ آکسفورد، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه مدرک و توانا شدن معنی شده است. زیمرمن (۱۹۹۵) معتقد است، توانمندسازی واژه ای است که ارائه ی تعریفی از آن سهل و ممتنع است و هر کسی تصویری از آن، در ذهن خود پرورش می دهد، اما حقیقتاً افراد کمی به آن اشراف دارند.

<sup>۱</sup> - Hesein Kuo

<sup>۲</sup> - Kahaleh & Gaither

<sup>۳</sup> - Tsung

<sup>۴</sup> - Ayupp

<sup>۵</sup> - Bordin & Bartam



اما ابعاد چندگانه توانمندسازی کارکنان باعث شده، ارائه تعریف و مفهوم آن با مشکل روبرو شود. همچنین نویسندگان در مفهوم سازی توانمندسازی از کلمات متفاوت در رویکردهای مشابه استفاده کرده‌اند. در رابطه با توانمندسازی تعاریف مختلفی توسط صاحب‌نظران و محققین ارائه شده است. این تعاریف در زمانهای مختلف و با رویکردهای متفاوتی انجام گرفته‌اند که به برخی از مهمترین آنها، در ذیل اشاره می‌گردد:

- دنیس کینلا<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) توانمندسازی را فرآیند بهبود سازمانها از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت تعریف می‌کند (ایران نژاد پاریزی و همکار، ۱۳۸۷).
- به باور ولینس<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۱) توانمندسازی، فرآیند واگذاری اختیار و پاسخگویی به کارکنان سطوح پائین تر در سلسله مراتب سازمانی است (Paul et al, ۲۰۰۰).
- بوگلر و سومش<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) معتقدند که توانمندسازی باور فردی است که بوسیله آن مهارتها و دانش افراد بهبود می‌یابد و بر طبق آن عمل می‌کنند (عبدالهی و همکار، ۱۳۸۸).
- دفت<sup>۴</sup> توانمندسازی را دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارت به کارکنان برای تصمیم‌گیری در انجام امور بصورت موثر تعریف می‌کند (احمدوند و همکاران، ۱۳۸۸).
- توماس و ولتهوس<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) توانمندسازی را چندبعدی تعریف کرده‌اند که گسترده تر از انگیزش درونی کار بوده و در مجموعه‌ای از شناخته‌های فرد نسبت به نقش کاری شامل معنی دار بودن، شایستگی، خودسامانی و تأثیرگذاری ظاهر می‌شود (Bordin et al, ۲۰۰۷).
- مالاک و کورستد<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) توانمندسازی را به معنی توسعه مفهوم مدیریت مشارکتی معرفی کرده‌اند (Honol ۱۹۹۷).
- به عقیده بلانچارد، توانمندسازی یک تکنولوژی موثر و پیشگام است که هم برای شرکتها و سازمانها، مزیت راهبردی بوجود می‌آورد و هم برای کارکنان فرصت آفرینی می‌کند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۶).

#### ۴- بیان مسئله پژوهش

بطور کلی امروزه توانمندسازی یکی از راهبردهای برخورد با تغییر و رقابت در دنیای امروزی و یکی از مهمترین چالش‌های انجام یافته برای موفقیت یک سازمان در این دنیای متغیر و رقابتی می‌باشد. در این راستا در حال حاضر، از یک سو تغییرات زیاد و مداوم موجود در محیط کاری بانک رفاه کارگران که ناشی از روند خصوصی سازی، لزوم پیاده سازی استراتژی‌های جدید بانک، فناوری‌های پیشرفته بانکداری و فرآیندهای کاری متعدد و پیچیده بوده و از سوی دیگر مشکلات ساختار سازمانی سلسله مراتبی موجود، باعث گردیده نتوان از تمامی ظرفیت‌ها و توانایی‌های کارکنان در راستای اهداف استفاده کرد. بنابراین توانمندسازی نیروی انسانی در بانک رفاه به لحاظ نقش مهمی که در دستیابی به اهداف و افزایش عملکرد دارند، می‌تواند بعنوان یک ضرورت مطرح باشد و لازم است با توجه به شرایط و مقتضیات محیط کاری، ساز و کارهای مناسب را جهت توانمندسازی کارکنان بکار گرفت. بمنظور اینکه فرآیند توانمندسازی در سازمان یا موسسه ای بطور صحیح و مطلوب انجام گیرد، قدم اول شناسایی

<sup>۱</sup> - Dennis Kinlaw

<sup>۲</sup> - Wellins

<sup>۳</sup> - Bogler & Somech

<sup>۴</sup> - Daft

<sup>۵</sup> - Thomas & Velhuse

<sup>۶</sup> - Mallak & Kurstedt



عوامل موثر بر این فرآیند می‌باشد و در این تحقیق به بررسی عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی نیروی انسانی در واحدهای ستادی بانک رفاه پرداخته می‌شود. در واقع مسئله اصلی تحقیق این است که عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در واحدهای ستادی بانک رفاه کدامند؟

#### ۵- اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش

بسیاری از سازمانها با این طرز تفکر که مدیران می‌باید تصمیمات را اتخاذ کنند و کارکنان، آنها را بدون چون و چرا پذیرفته و اجرا نمایند، وداع کرده اند (دراکر، ۱۳۷۸). توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است. در استراتژی مدیریت کیفیت جامع (TQM)، اگر به توانمندسازی کارکنان توجه نشود محکوم به شکست است. بهبود مستمر هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارتها و تواناییهایشان را بکار گیرند. توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرآیندی ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می‌یابد (Savich, ۱۹۹۴).

در کشور ما در مقایسه با موضوعات مختلف مدیریتی، کمتر به مسئله توانمندسازی نیروی انسانی توجه شده است، درحالیکه پایه و اساس هر سازمانی را کارکنان آن سازمان تشکیل می‌دهند. در سازمانهای خدماتی از جمله بانکها، منابع انسانی مهمترین و تأثیرگذارترین نقش را ایفاء می‌کنند. لذا بمنظور رقابت با بانکهای خصوصی که در دهه گذشته در کشورمان رشد روزافزونی داشته اند و همچنین نبود الگوی قابل اعتماد در اجرای برنامه های توانمندسازی، ضروری است که در مورد عواملی که در توانمندسازی کارکنان بانکها موثرند تحقیقاتی صورت پذیرد. لذا نویسندگان در این پژوهش، به همین منظور از ابعاد "مدل ملهم" جهت شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان بانک رفاه کارگران استفاده نموده اند.

#### ۶- اهداف پژوهش

در این پژوهش، اهداف اصلی، فرعی و نهایی بصورت ذیل موردنظر می‌باشند:

- **هدف اولیه:** شناسایی عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی (در مدل ملهم) و رابطه آنان با توانمندسازی کارکنان ستادی بانک رفاه کارگران.
- **هدف ثانویه:** تعیین و میزان تأثیرگذاری هر کدام از عوامل توانمندسازی (در مدل ملهم) بر فرآیند توانمندسازی کارکنان ستادی بانک رفاه کارگران.
- **هدف نهایی:** شناخت موانع و تنگناهای موجود بر سر راه فرآیند توانمندسازی، توانمند عمل کردن کل بانک در چارچوب موضوع پژوهش و افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان با استفاده از فرآیند توانمندسازی و ارائه راهکارها و پیشنهادات نویسندگان برای حل مسأله یا برطرف کردن مشکل موجود.

#### ۷- تعاریف عملیاتی متغیرها و فرضیات بکارگرفته شده در این پژوهش

#### ۷-۱ توانمندسازی کارکنان

حالتی شناختی است که با احساس کنترل ادراکی، شایستگی ادراکی و درونی سازی هدف در فرد مرتبط بوده و بیانگر ابعاد تجربه قدرت است و با شاخصهای: درک مهارتها و استعدادهای لازم جهت انجام وظایف شغلی، درک برخورداری از شایستگی و



صلاحیت انجام کار بصورت موثر، درک برخورداری از توانایی های موردنیاز انجام شغل، فهم توان اداره کردن چالش های کاری، فهم توان انجام موثر کار خود، فهم توان تاثیرگذاری بر روش انجام کار در واحد کاری، درک وجود مسئولیتهای مهم در شغل، احساس قوت و نیرومندی فرد از اهداف سازمان، احساس شور و اشتیاق انجام کار جهت دستیابی به اهداف سازمان، احساس شور و اشتیاق مشارکت در امور سازمان، احساس نیرومندی ناشی از موفقیت سازمان، احساس علاقمندی و اشتیاق جهت انجام کار بعنوان عضوی از سازمان، در سطح سنجش ترتیبی قابل اندازه گیری است.

#### ۲-۷ دانش

این متغیر به وضعیت دانش کارکنان و میزان شناخت آنان از سازمان و اهداف آن مربوط می شود و در واقع به مهارت ها، توانایی ها و اطلاعات کارکنان اطلاق می شود و با شاخص های: میزان دانش و تخصص مورد نیاز در شغل، میزان شناخت و فعالیتها و فرآیندهای حوزه کاری، میزان شناخت خدمات سازمان به مشتریان، میزان شناخت اهداف و مأموریت سازمان، میزان آشنایی با نحوه انجام کار گروهی و مشارکتی، در مقیاس ترتیبی قابل سنجش است.

#### ۳-۷ ارتباطات

این متغیر به نحوه تعامل و ارتباط، وضعیت اطلاع رسانی و هماهنگی در سطح سازمان اشاره دارد و با شاخص های: میزان اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد سازمان، میزان اطلاعات کامل برای انجام وظایف در محیط کاری، میزان تبیین آرمان و چشم انداز سازمان برای کارکنان توسط مدیران ارشد، میزان اطلاع از سایر حوزه های کاری، میزان هماهنگی لازم در سازمان به شیوه های مختلف ارتباطی، میزان ارتباط مدیران با کارکنان به طور منظم و مستقیم، میزان آشنایی با نحوه دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، میزان پاسخگویی سیستم های ارتباط کامپیوتری محیط کاری به نیازها، در مقیاس ترتیبی قابل سنجش است.

#### ۴-۷ اعتماد

این متغیر به علاقمندی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود و با شاخص های: میزان اطمینان کارکنان در سازمان به رفتار منصفانه مدیران، میزان فضای همکاری بین کارکنان در محیط کاری، میزان استقبال از ایده های جدید کارکنان در محیط کاری، میزان حمایت دریافتی کارکنان از مدیران، میزان احترام مدیران به کارکنان در محیط کاری، میزان ترغیب کارکنان به حل مسائل و مشکلات کاری، میزان روابط خوب بین کارکنان و مدیران، در مقیاس ترتیبی قابل سنجش است.

#### ۵-۷ پاداشها

این متغیر به وضعیت پاداشهای درونی و بیرونی سازمان، چگونگی ارتقاء کارکنان و هر آنچه که باعث قوت، حفظ و ادامه رفتار کارکنان می شود، اشاره دارد و با شاخص های: میزان پرداخت پاداشها در سازمان بر اساس عملکرد کارکنان، میزان قدردانی مدیران ارشد از کارکنان، میزان ارتقاء شغلی کارکنان در سازمان بر اساس شایستگی، میزان تقدیر از ابتکار عمل و خلاقیت کارکنان در محیط کاری، میزان دریافت پاداش به دلیل کسب نتایج کاری ارزنده، میزان قدردانی از کارکنان به خاطر انجام کارهای گروهی، میزان قدردانی از کارکنان به خاطر تلاش و جدیت در کار، در مقیاس ترتیبی قابل سنجش است.



## ۸- رویکردهای موجود در زمینه توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی منابع انسانی توسط صاحب‌نظران و محققین از جنبه‌های مختلف علمی، تاریخی، تحقیقاتی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته و رویکردهای مختلفی برای آن معرفی شده است. این رویکردهای متفاوت باعث شده است که تفکر بر توانمندسازی به شیوه‌های گوناگونی صورت پذیرد. بطور مثال، کانتر<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) و لندن<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) توانمندسازی را بعنوان یک اقدام شامل واگذاری قدرت به اشخاص در نظر گرفته‌اند. کانگر و کانگو (۱۹۸۸) و توماس و ولتهوس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) توانمندسازی را یک فرآیند می‌دانند که سبب احساس توانمندی کارکنان می‌شود و نهایتاً اسپرتیزر (۱۹۹۵) توانمندسازی را بعنوان حالتی شناختی معرفی کرده است. ریشه این برداشت‌های مختلف به تفاوت رویکردهای مربوط به قدرت برمی‌گردد، بطوریکه بعضی رویکردها قدرت را پتانسیل اثرگذار بر بافت تعاملات اجتماعی، عوامل انگیزشی و یا باور شخصی مورد انتظار تلقی کرده‌اند. معرفی توانمندسازی بعنوان یک اقدام زمانی است که تأکید بر افرادی است که توانمندسازی را انجام می‌دهند در حالی که توانمندسازی بعنوان یک فرآیند و یا حالت شناختی زمانی است که تأکید بر کسانی است که توانمند می‌شوند. اقدامات توانمندسازی منجر به تغییر ادراکات کارکنان در محیط کاری می‌شود و توانمندسازی بعنوان یک فرآیند این تغییرات، عوامل موثر و مکانیسم شکل دهنده حالت‌های شناختی را توصیف می‌کند. در حالی که توانمندسازی به عنوان یک حالت شناختی، تصویر مقطعی از احساسات مشخص کارکنان شامل معنی دار بودن، خودتعیینی، شایستگی و موثر بودن را نشان می‌دهد (Menon, ۲۰۰۱).

بطور خلاصه، می‌توان رویکردهای موجود در زمینه توانمندسازی را به شرح ذیل دسته بندی و بیان نمود:

### ۸-۱ رویکرد ارتباطی<sup>۴</sup>

توانمندسازی ارتباطی (ساختاری<sup>۵</sup>) به سیاست‌های ساختارها و اقدامات سازمانی اشاره دارد که سبب شکل‌گیری نگرش کارکنان می‌گردد (Greasley, ۲۰۰۷). رویکرد توانمندسازی ساختاری - اجتماعی (ارتباطی)، ریشه در تئوری‌های مبادله اجتماعی<sup>۶</sup> و قدرت اجتماعی دارد و بررسی مطالعه کلاسیک توانمندسازی در این رویکرد، ابتدا توسط کانتر (۱۹۷۷) انجام شده است (SPreitser, ۲۰۰۷). لیدن<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کند که ماهیت رویکرد ساختاری اجتماعی توانمندسازی بر ایده تسهیم قدرت بین سرپرستان و زیردستان سازمان به منظور تفکیک شفاف قدرت تصمیم‌گیری سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمان شکل گرفته است.

### ۸-۲ رویکرد روانشناختی<sup>۸</sup>

این نوع رویکرد توانمندسازی، توسط کانگو و کانگو (۱۹۸۸) که آن را حالتی روانشناختی در توانایی کارکنان معرفی کرده‌اند، مطرح شده است. آنها توانمندسازی را فرآیند افزایش احساس خودکارآمدی کارکنان معرفی می‌کنند که از طریق شناسایی

- Kanter<sup>۱</sup>
- London<sup>۲</sup>
- Thomas & Velthouse<sup>۳</sup>
- Relational<sup>۴</sup>
- Structural<sup>۵</sup>
- Social exchange<sup>۶</sup>
- Liden<sup>۷</sup>
- Psychological<sup>۸</sup>



شرایطی که منجر به ناتوانی می‌شود و نیز حذف آنها توسط اقدامات رسمی سازمانی و تکنیک‌های غیررسمی بدست می‌آید. توماس و ولتهاغوس (۱۹۹۰) این رویکرد را با تعریف قدرت بعنوان تغییر در حالت‌های شناختی که تعیین‌کننده انگیزه کارکنان است، توسعه داده و در نهایت مدل اسپرتیزر (۱۹۹۵) مبتنی بر این رویکرد، توانمندسازی را حالت انگیزش درونی در شغل معرفی می‌کنند (GKrezis & Petridou, ۲۰۰۸). رویکرد روانشناختی بر ادراک کارکنان از توانمندسازی تأکید دارد و چگونگی درک زیردستان و کارکنان را از توانمندسازی مورد بررسی قرار می‌دهد. طبق این رویکرد توزیع قدرت لزوماً به توانمندشدن کارکنان منجر نمی‌گردد، زیرا امکان دارد کارکنان چنین تصویری نداشته باشند. این پیش‌فرضها موجب شده این دیدگاه به یک فرآیند ارگانیک و پائین به بالا تبدیل شود. (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶). به نظر دراگر<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) علاقه گسترده به توانمندسازی روانشناختی در مقطعی مطرح شده که رقابت جهانی و تغییر سبب نیاز به ابتکارات و نوآوری‌های کارکنان شده است (Spreitzer, ۱۹۹۵).

### ۳-۸ رویکرد انگیزشی<sup>۲</sup>

۹ مک کلند (۱۹۹۳) مدعی بود افراد بطور طبیعی میل به قدرت، تحت کنترل در آوردن سایرین را دارند و این انگیزه قدرت در افراد، زمانی ارضاء می‌گردد که آنها فکر کنند دارای قدرت بوده و می‌توانند به هنگام رویارویی با حوادث، موقعیتها یا افراد مختلف از خود واکنش نشان دهند. از این جنبه واژه توانمندسازی به معنای توان افزایشی و عبارت از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش خودکارآمدی و یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آنان است (بیگی نیا و همکاران، ۱۳۸۷). در رویکرد انگیزشی که توسط کانگر و کانگو (۱۹۸۸) مورد تأکید واقع شده است، توانمندسازی را بصورت فرآیند افزایش احساس خودکارآمدی در بین کارکنان تعریف می‌کنند که از طریق شناسایی شرایطی که باعث توانایی می‌گردد و سپس حذف آنها از طریق اقدامات رسمی سازمانی و تکنیک‌های غیررسمی تدارک اطلاعات خودکارآمدی، حاصل می‌شود. توماس و ولتهاغوس (۱۹۹۰) این رویکرد را توسعه داده و آن را مرتبط با تغییرات متغیرهای شناختی که تعیین‌کننده انگیزه کارکنان است، دانسته‌اند. مدل توانمندسازی اسپرتیزر مبتنی بر رویکرد توما و ولتهاغوس، توانمندسازی را بعنوان افزایش انگیزه درونی که در چهار بُعد معنی دار بودن، شایستگی، خودتعیینی و تأثیرگذاری بیان می‌دارد (Menon, ۲۰۰۱).

### ۴-۸ رویکرد رهبری<sup>۲</sup>

در رویکرد رهبری، توانمندسازی نیز تأکید بر نیروزایی است که در آن رهبران باعث نیرو دادن و افزایش قدرت پیروان بوسیله تدارک چشم انداز هیجان انگیز جهت آینده می‌شود. در این رویکرد رهبران در فرآیند انتقال سازمان به پیروان القاء می‌کنند که مشارکت داشته باشند. بر اساس نظر بورک (۱۹۸۶) رهبران با تدارک مسیر شفاف به توانمندکردن کارکنان اقدام می‌کنند (Menon, ۲۰۰۱). قدرت به معنای ظرفیت یا توانایی بالقوه تاثیر و تغییر دیگران است و نقش رهبری در سازمانها به معنی اثرگذاری بر گروهی از افراد برای دستیابی به هدف مشترک عمومی است. عبارت دیگر رهبری ملزم به هدایت گروه به سمت هدف و نقطه پایان وظیفه و کاری است که پیش بینی شده است.



#### ۵-۸ رویکرد مکانیکی<sup>۱</sup>

به اعتقاد فرنچ (۱۹۹۹) بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت از بالا به پایین همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخگویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد. در این رویکرد، توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد، یک بینش روشن تدوین کرده، برنامه‌ها و وظایف معین را برای نیل به آن در سازمان ترسیم می‌نماید. او اطلاعات و منابع موردنیاز برای انجام دادن وظایف را برای کارکنان فراهم می‌کند و اجازه می‌دهد تا آنان در صورت نیاز تغییر رویه و اصلاح فرآیندها را انجام دهند. در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریت می‌باشد و ساده سازی کار و وظایف مورد تأکید است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۶). بمنظور تحقق توانمندسازی کارکنان در رویکرد مکانیکی، مدیران باید نیروی انسانی را در اطلاعات سهیم کرده، ساختار سازمانی مناسب را فراهم نمایند، گروه‌گرایی و فعالیتهای دسته جمعی را بر ساختار سنتی ترجیح دهند، فرصتهای آموزشی را فراهم سازند و بمنظور تشویق نیروی انسانی به ابداعات، نوآوریها و خلاقیت آنها، پاداش دهند (فخرزاد و جعفری هرندی، ۱۳۸۹).

#### ۶-۸ رویکرد ارگانیکی<sup>۲</sup>

طبق این رویکرد، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنها می‌باشد. فرض اساسی در دیدگاه آنست که توانمندسازی کارکنان ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد که در برگیرنده ادراکها و پنداشت و تصور کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان است. به زعم کوین و اسپرتیزر (۱۹۹۷) ساختارهای سازمانی موجود مانع انجام کار درست می‌شوند. بر اساس این رویکرد، توانمندسازی بر حسب باورهای شخصی افراد تعریف می‌شود. در کل مطابق این دیدگاه، افراد توانا دارای ویژگی‌های مشترکی تحت عنوان ابعاد توانمندسازی بوده که منعکس کننده تجربیات یا باورهای کارکنان در مورد نقش آنها در سازمان می‌باشد. بنابراین توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی کارکنان در مورد نقش آنها در سازمان می‌باشد. در عین حال مدیریت سازمان می‌تواند بستر لازم را برای توانمندسازی فراهم نماید، اما باید کارکنان توانمندی را گزینش و بکار گمارند. آنها باید خود احساس کنند که دارای عمل و قدرت تصمیم‌گیری هستند، احساس تعلق به سازمان کرده، احساس شایستگی و تبحر در مورد تواناییهای خود کنند و شایسته تأثیرگذاری بر سیستمی باشند که در آن کار می‌کنند. افراد توانا خود را توانمند می‌کنند و ویژگی‌های سازمانی می‌تواند به توانمند شدن آنها کمک نماید (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). در رویکرد ارگانیکی، شرایط و ویژگیهای سازمان و اقدامات مدیریتی به معنای توانمندسازی نمی‌باشند بلکه آنها زمینه ساز توانمندسازی منابع انسانی هستند. فرضیه اساسی این دیدگاه این است که توانمندسازی نیروی انسانی، ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد که در برگیرنده ادراکات و برداشت و تصور کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان می‌باشد (فخرزاد و جعفری هرندی، ۱۳۸۹).

#### ۷-۸ جمع‌بندی رویکردهای مذکور در زمینه توانمندسازی کارکنان

هم دیدگاه مکانیکی و هم دیدگاه ارگانیکی، تصویری ناقص از توانمندسازی کارکنان ارائه می‌دهند و برداشتهای متفاوتی از فرآیند توانمندسازی دارند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). کانگر و کانگو (۱۹۸۸) دیدگاه ارگانیکی را رویکرد انگیزشی می‌نامند. قدرت



## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

در رویکرد انگیزشی، فرد به نیاز درونی به خودمختاری و یا باور درونی به خود کارآمدی شخص اشاره دارد و تحت این شرایط، اساس قدرت در گرایش انگیزشی فرد می‌باشد. لذا هر راهبرد یا فن مدیریتی که نیاز خودمختاری یا باور خودکارآمدی را در کارکنان تقویت نماید، موجب احساس توانمندسازی در آنها خواهد شد. بر اساس دیدگاه انگیزشی، توانمندسازی به معنی قادر بودن است که بر برانگیختن از طریق افزایش کارآمدی شخصی اشاره دارد. بنابراین توانمندسازی عبارت است از فرآیند افزایشی احساس خود کارآمدی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

از سویی دیگر، ماتیوس و همکاران (۲۰۰۲) در جمع‌بندی رویکردهای توانمندسازی می‌نویسند: بعضی از صاحب‌نظران توانمندسازی کارکنان را بطریق روش بالا به پائین، قابل دستیابی دانسته و چنین دیدگاهی تحت رویکرد ارتباطی یا مکانیکی نیز نامیده می‌شود و در آن به مسئولیت شرکت یا سازمان در رهبری کارکنان، واگذاری مسئولیت بیشتر به کارکنان، و تسهیم اطلاعات با کارکنان تأکید شده است. در مقابل سایر صاحب‌نظران، که به ارائه دیدگاه روانشناختی توانمندسازی یا رویکرد پائین به بالا پرداخته و بیان کرده‌اند، چنین رویکردی بهترین روش فهم توانمندسازی است (Matthews, ۲۰۰۳). از نظر سابقه و قدمت، رویکرد ساختاری تا سالهای ۱۹۸۰ مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت. اما پس از مطالعات توماس و ولتهوس و تحقیقات اسپریتز، گرایش به سمت توانمندسازی روانشناختی تغییر یافت. این توجه از یک طرف دلیل دست نیافتنی مطالعات توانمندسازی ساختاری به نتایج مثبت و فراگیر در محیط‌های کاری مختلف بوده است و از سوی دیگر اینکه تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد، ارتقاء و توانمندی ساختاری کارکنان نتیجه بخش نخواهد بود (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹). در نهایت با توجه به معرفی رویکردهای مختلف و بحث مذکور، می‌توان آنها را بصورت جدول یک، جمع‌بندی، دسته‌بندی و ارائه نمود.

جدول یک - دسته بندی رویکردهای مذکور در زمینه توانمندسازی کارکنان

رویکرد	هدف	مفهوم توانمندسازی
مکانیکی	ساختاری (ارتباطی)	واگذاری و توزیع قدرت به کارکنان
	رهبری	القاء چشم انداز و اهداف جهت تقویت کارکنان
ارگانیکی	انگیزشی	افزایش شایستگی و خودکارآمدی کارکنان
	روانشناختی	افزایش انگیزش درونی کارکنان احساس شایستگی، موثر بودن، معنی داری و خودتعیینی توسط کارکنان

### ۹- متدولوژی

#### ۹-۱ روش تحقیق

روش تحقیق بکار گرفته شده در این پژوهش، روش توصیفی از نوع همبستگی و روش استنباطی می‌باشد. پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی است، زیرا از نظر علمی، تحقیقی عینی است. در این نوع پژوهش، ماهیت و روابط پدیده‌ها با کمک تجربه و



آزمایش و در محیط خارج از ذهن و در دنیای ملموس، محسوس و واقعی شناخته می‌گردند. این تحقیقات بدلیل تجربی بودن، دارای قابلیت تعمیم بیشتری بوده و معتبرترند. در این پژوهش، با استفاده از روشهای آماری مرتبط و استفاده از ابزارهای آماری (SPSS, Excel)، دادگان بررسی و تجزیه و تحلیل گردیده‌اند. بعلاوه، در روش توصیفی از میانگین انحراف معیار و نمودارهای فراوانی، و در روش استنباطی از آزمونهای همبستگی (اسپیرمن) و از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردیده است.

بر این اساس، با توجه به متغیرها و فرضیات عنوان شده در بخش هفتم این پژوهش (دانش، اعتماد، ارتباطات، پاداشها) سوالاتی مطرح و بین کارکنان ستادی بانک رفاه کارگران، بصورت تصادفی توزیع گردید. سپس با استفاده از روشهای آماری مرتبط و استفاده از ابزارهای آماری موصوف، دادگان پس از جمع‌آوری، بررسی و تجزیه و تحلیل گردیدند.

## ۹-۲ جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان و مدیران با مدرک زیر دیپلم و بالاتر در فاصله سال‌های ۱۳۹۵-۱۳۹۲ به تعداد ۸۰۰ نفر بوده و برای برآورد اندازه نمونه از جدول مورگان استفاده شد که حجم نمونه ۲۶۰ نفر تعیین گردید. با این حال تعداد پرسشنامه توزیع گردید که تعداد ۶ عدد از پرسشنامه‌ها بعلت قلم خوردگی و نواقص و تعداد ۱۴ عدد از پرسشنامه‌ها بدلیل عدم برگشت حذف، و در نهایت تجزیه و تحلیل دادگان بر اساس تعداد ۲۶۰ نفر انجام گردید.

## ۹-۳ روش گردآوری دادگان

در این پژوهش، در ابتدا با استفاده از منابع موجود در کتابخانه‌ها و استفاده از مقالات موجود در ژورنالهای معتبر، اطلاعات کتابخانه‌ای لازم جمع‌آوری شد که این اطلاعات، نویسندگان را در پیدا کردن معیار و شاخصهای لازم برای سنجش موضوع مورد پژوهش یاری داد. برای گردآوری دادگان، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است که برای اندازه‌گیری توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه استاندارد منون و پس از ترجمه به زبان فارسی استفاده شده است و شامل دو بُعد اصلی که سنجش سطح توانمندی کارکنان ۳۵ سوال بوده و همچنین برای اندازه‌گیری عوامل موثر بر توانمندسازی از پرسشنامه محقق یافته و به استناد عوامل مدل ملهم و شامل چهار عامل و ۳۰ سوال می‌باشد که بر اساس شاخصهایی مرتبط استفاده شده است.

## ۹-۴ روش نمونه‌گیری

در این پژوهش، نمونه آماری به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شده است. پس از آن، از هر یک از طبقات تعدادی نمونه انتخاب گردیده است. معمولاً برای طبقه‌بندی واحدهای جامعه، متغیری به عنوان ملاک در نظر گرفته می‌شود که با صفت متغیر مورد مطالعه، بستگی داشته باشد. در نمونه‌گیری طبقه‌ای، حجم نمونه را به شیوه‌های مختلف می‌توان میان طبقات تقسیم نمود. ساده‌ترین شیوه، تقسیم مساوی تعداد نمونه میان طبقات است. سایر شیوه‌ها شامل: انتساب بهینه و انتساب متناسب است. در اختصاص بهینه، تعداد نمونه با توجه به واریانس هر طبقه صورت می‌گیرد، با این روش می‌توان واریانس میانگین نمونه را کاهش داد. از آنجا که معمولاً از واریانس طبقات اطلاعاتی در دسترس نیست، از اختصاص متناسب استفاده می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸). در پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع پژوهش و جامعه آماری مورد مطالعه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی ساده استفاده شده است. برای تحت پوشش قرار دادن جامعه آماری موردنظر، مراحل زیر مورد توجه قرار گرفته است.

الف - انتخاب پاسخگویان به شکل تصادفی ساده

ب - توزیع پرسشنامه در بین کارکنان منتخب

#### ۹-۴-۱ روش محاسبه حجم نمونه

با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه در این پژوهش ۲۶۰ نفر تعیین شد، که جهت اطمینان تعداد ۲۸۰ پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری شد که ۶ پرسشنامه به دلیل قلم خوردگی و نواقص حذف و تعداد ۱۴ پرسشنامه عودت نگردید و در نهایت تعداد ۲۶۰ مورد پرسشنامه جهت تحلیل‌های آماری استفاده گردید. همانگونه که اشاره شد، نحوه نمونه‌گیری طبقه‌ای نیز، تصادفی ساده می‌باشد.

با توجه به شاخصهای تعیین شده، طراحی گویه‌ها به تعداد ۶۵ سوال بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت بر اساس دو بُعد اصلی شامل سنجش سطح توانمندی کارکنان، ۳۵ سوال، و برای اندازه‌گیری عوامل موثر بر توانمندسازی از پرسشنامه محقق یافته و به استناد عوامل مدل ملهم، چهار عامل، ۳۰ سوال بوده که بر اساس شاخصهایی مرتبط استفاده شده است. در مقیاس لیکرت مجموعه ای منظم از گویه‌ها به ترتیب خاصی تدوین و ساخته می‌شوند. این گویه‌ها حالات خاصی از پدیده مورد اندازه‌گیری را به صورتی که از لحاظ ارزش اندازه‌گیری دارای فاصله‌های مساوی است، عرضه می‌کند و پاسخ دهنده میزان موفقیت خود را با هریک از عبارات در یک مقیاس درجه بندی شده که معمولاً تا پنج (یا هفت) درجه است، نشان می‌دهد. سپس پاسخ آزمودنی به هریک از گویه‌ها از نظر عددی ارزش گذاری می‌شود. حاصل جمع عددی این ارزش‌ها نمره آزمودنی را در این مقیاس بدست می‌دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸).

بنابراین در این پژوهش، جمعاً تعداد ۶۵ سوال در پرسشنامه نهایی مطرح شده، بگونه ای که تعداد ۳۵ سؤال برای سنجش سطح توانمندی کارکنان و تعداد ۳۰ سوال به عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی اختصاص یافته است. در ابتدای پرسشنامه نیز هدف از گردآوری دادگاه، بوسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری پاسخ دهنده در عرضه داده‌های موردنیاز بیان شده است. بدین منظور بر ارزش بودن دادگان حاصل از پرسشنامه تأکید گردیده تا پاسخ دهنده به پاسخگویی به سئوالات ترغیب گردد و جهت اختصار در سئوالات مطرح شده فقط به شاخصی که بعد مورد نظر را می‌سنجد اشاره شده و در سربرگ پرسشنامه از پاسخ دهنده خواسته شده تا نظر خود را در خصوص هر یک از شاخصها نسبت به محیط کاری بیان نماید. جهت تدوین پاسخ‌ها از طیف لیکرت پنج درجه ای که یکی از رایج‌ترین مقیاسهای اندازه‌گیری پاسخهای بسته بشمار می‌رود، استفاده شده است و به کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، بی نظرم نمره ۳، مخالفم ۲ و کاملاً مخالفم نمره ۱ داده شده است. نتایج پژوهش نشان داد عوامل توانمندسازی در مدل ملهم (دانش، اعتماد، ارتباطات و پاداش) با توانمندسازی کارکنان بانک رفاه، همبستگی و رابطه معناداری وجود دارد که خلاصه نتایج را که همگی با استفاده از روشهای آماری مرتبط و استفاده از ابزارهای آماری (SPSS, Excel)، بررسی و تجزیه و تحلیل شده اند، می‌توان به شرح جداول دو و سه ارائه نمود:

جدول ۲ - ضریب همبستگی بین متغیرها و ابعاد آن

آزمون اسپیرمن	دانش	اعتماد	ارتباطات	پاداش
ضریب اسپیرمن	۰/۴۵۴	۰/۷۴۶	۰/۷۳۱	۰/۶۸۵
P - Value	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰



جدول ۳ - رتبه بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان بانک رفاه کارگران

ترتیب اهمیت	عامل	ضریب همبستگی عامل با توانمندسازی
اول	اعتماد	۰/۷۴۶
دوم	ارتباطات	۰/۷۳۱
سوم	پاداش	۰/۶۸۵
چهارم	دانش	۰/۴۵۴

### ۱۰- ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه

بررسی روایی (Validity) و پایایی (Reliability) پرسشنامه در هر پژوهشی، از اهمیت زیادی برخوردار بوده بگونه ای که اعتبار پژوهش به آن وابسته می باشد. لذا در این پژوهش، پس از بررسی و تأیید روایی و پایایی پرسشنامه، نسبت به توزیع گسترده آن در بین نمونه آماری اقدام گردید.

#### ۱-۱۰ پایایی

قابلیت اعتماد (پایایی)، یکی از ویژگیهای فنی ابزار اندازه گیری است. مفهوم یادشده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان، تا چه اندازه نتایج یکسانی بدست می دهد. در واقع پایایی یا اعتبار به مفهوم دارا بودن ویژگی تکرار ناپذیری، ثبات و سازگاری در ابزار سنجش می باشد.

به بیان دیگر، پایایی می آرماید که تا ابزار سنجش چه حد بطور قاطع، در هر زمان مفهومی را که باید مورد سنجش قرار می دهد. عموماً برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری، شیوه های مختلف از جمله روش بازآزمایی، روش موازی، روش تصنیف و روش آلفای کرونباخ بکار می رود. در این پژوهش، از روش "آلفای کرونباخ" برای بررسی قابلیت اعتماد پرسشنامه استفاده شده است. این روش، برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه ها استفاده می شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸) که در آن، هر چقدر پایایی گویه ها به سمت یک میل کند یا نزدیک شود به همان نسبت وسیله اندازه گیری بیانگر پایایی بالا خواهد بود. برای محاسبه ضریب پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه، لازم است همبستگی و رابطه میان عباراتی که پرسشنامه را ساخته اند، یا عبارتی همسانی درونی پرسشنامه بررسی گردد. بدین منظور با استناد به روش ضریب آلفای کرونباخ و پرسشنامه های جمع آوری شده، مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه در این پژوهش برابر ۰/۹۶۰ گردید، که این مقدار بیانگر این است که قابلیت اعتماد این پرسشنامه، در حد قابل قبولی می باشد. نتایج بدست آمده از ضریب آلفای کرونباخ در جدول شماره چهار نشان داده شده است.

جدول ۴ - نتایج ضریب آلفای کرونباخ

مفهوم مورد بررسی	ابعاد	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	
			مفهوم	کلی
گویه های توانمندسازی (۳۵ سوال)	موثر بودن	۳	۰/۸۸۶	۰/۹۶۰
	معنی دار بودن	۲		
	داشتن اهداف روشن	۳		
	حمایت کردن	۴		



		۳	بهم ریختگی هیجانی	
		۳	فراهم نمودن اطلاعات	
		۲	دسترسی به منابع	
		۱	تفویض اختیار	
		۴	مدیریت مشارکتی	
		۳	تشکیل گروه	
		۲	ساختار سازمانی	
		۳	ارزیابی عملکرد	
		۲	استقلال	
		۰/۹۳۵		
۱۰	ارتباطات			
۷	اعتماد			
۷	پاداش			

۱۵

همچنین در این پژوهش، میزان همبستگی پاسخها با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن بررسی گردید که آمار آزمون برابر با  $Spearman\ Correlation = ۰,۸۹۷$  و مقدار سطح معنی داری برابر با  $P - Value = ۰,۰۰۰$  حاصل گردید و با توجه به اینکه  $P - Value < ۰,۰۵$  می باشد، لذا پایداری این پرسشنامه در حد مطلوبی قرار داد.

#### ۱۱- نتیجه گیری

با توجه به ضرورت بررسی مفهوم توانمندسازی بصورت رویکردی جامع، در این پژوهش از رویکرد منون که دیدگاهی جامع به توانمندسازی کارکنان دارد، استفاده گردید. همچنین بدلیل اهمیت و تکرار عوامل توانمندساز مدل ملهم در اکثر تحقیقات و مدل‌های دیگر (دانش، اعتماد، ارتباطات، پاداشها)، در این پژوهش نیز به بررسی اثرات آنها بر توانمندسازی کارکنان بانک رفاه کارگران پرداخته شد. باتوجه به نتیجه آزمون آماری بدست آمده، می توان بیان نمود که سطح توانمندی کارکنان ستادی بانک رفاه کارگران، در حد مطلوبی قرار دارد، لذا با عنایت به تأیید فرضیات و دادگان آماری حاصل از شاخصهای مربوط به توانمندسازی، می توان بیان نمود که کارکنان جامعه مورد مطالعه، به لحاظ عواملی همچون موثر بودن، معنی دار بودن، داشتن اهداف، حمایت کردن، بهم ریختگی هیجانی، فراهم نمودن، دسترسی به منابع، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، تشکیل گروه، ساختار سازمانی، ارزیابی عملکرد و استقلال در شرایط مطلوبی قرار دارند و می باید ضمن تقویت آنها، برای ارتقای سایر شاخصهای دیگر نیز تدابیر لازم اندیشیده شود.

همچنین نویسندگان این پژوهش، به مدیران ارشد بانک رفاه کارگران، پیشنهاد می نمایند که:

۱- مدیران به توسعه عمودی و غنی سازی شغل از طریق ساز و کار گردش شغلی و اعطای اختیارات و مسئولیت های بیشتر به شغل و شاغل بپردازند.



۲- مدیران به توسعه افقی در مشاغل و افزایش وظایف جدید و هم عرض با وظایف قبلی پرداخته تا کارکنان با قرارگرفتن در موقعیتهای مختلف شغلی، استعدادها و شایستگی‌های خویش را ابراز نمایند و از این طریق توان خلاقیت خود را به منصفه ظهور برسانند.

۳- مدیران به چرخش شغلی کارکنان و کارشناسان (جابجایی و انتقال مشاغل یک شغل به مشاغل هم‌ردیف) اهتمام ورزیده و با افزایش مهارت کارشناسان در انجام وظایف جدید و دریافت تصویر کلی از سازمان، نسبت به پرورش مدیران آینده نیز اقدام نمایند.

۴- مدیران می‌توانند با استفاده از سیستمهای موجود رایانه‌ای در محیط کاری و نیز تکنولوژی ارتباطات در دسترس، نسبت به ایجاد و یا ارتقاء نظام فناوری اطلاعات جهت افزایش دسترسی کارکنان به اطلاعات موردنیاز، برنامه ریزی و اقدام نمایند.

۵- در دسترس بودن مدیریت عالی شرکت و داشتن روابط صمیمی با کارکنان و نیز برقراری ارتباط منظم و مستقیم با کارکنان و استفاده از اصول روابط انسانی توسط سایر مدیران باعث ارتقاء ارتباطات و توانمندسازی کارکنان می‌گردد.

۶- مدیران برای شناخت بیشتر کارکنان از فعالیتها و شفاف‌سازی فرآیندهای حوزه کاری و افزایش توانمندی آنان، می‌توانند کارگاهها و سمینارهای آموزشی و تخصصی مرتبط با شغل را بر اساس برنامه زمانبندی شده برگزار نمایند.

۱۶

#### منابع

- ابطحی سیدحسین، سعید عابسی، توانمندسازی کارکنان، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، چاپ اول ۱۳۸۶.
- افجه سیدعلی اکبر، مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، نشر سمت، ۱۳۸۵.
- بلانچارد کارلوس و راندولف، سه کلید توان افزایشی، ترجمه فضل اله امینی، نشر فردا، ۱۳۸۴.
- باکینگهام مارکوس و دونالد کلینتون، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فردا، ۱۳۸۸.
- بردبار غلامرضا، بررسی نقش توانمندسازی کارکنان در رشد سریع بنگاههای کوچک و متوسط، چهارمین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، ۱۳۸۹.
- بزاز جزایری سیداحمد و محمد پرداختچی، تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمانها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، ۱۳۸۶.
- تورانی سوگند، وحید یزدی فیض‌آبادی و محمودرضا گوهری، رابطه توانمندسازی با ادراک توانمندی کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی کرمان، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سلامت، ۱۳۸۷.
- خانعلیزاده رقیه، اسداله کردنائیج، علی اصغر فانی و اصغر مشکینی، رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۳۸۹.
- رهنورد فرج‌اله و نسربین حسینی، عوامل موثر بر توانمندسازی زنان، پژوهش زنان، ۱۳۸۹.
- زارعی متین حسن، قنبر محمدالیاسی وزینب صنعتی، بررسی رابطه بین آموزشهای ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم، فصلنامه فرهنگ مدیریت، ۱۳۸۶.





- سبزیکاران اسماعیل، بررسی عوامل ایجادکننده احساس توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی، شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران منطقه تهران، ۱۳۸۷.
- سیدجوادین سیدرضا، حامد حیدری و سعید شهبازی، بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات، نشریه مدیریت دولتی، ۱۳۸۸.
- عبداللهی بیژن، عبدالرحیم نوه ابراهیم، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، نشر ویرایش، ۱۳۸۸.
- فخرزاد محمدباقر، سعید جعفری هرندی، توانمندسازی کارکنان از منظر شفافیت نقش سازمانی، چهارمین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، ۱۳۸۹.
- قلی پور آرین، علی اصغر پور عزت، محمود حضرتی، بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمانهای دولتی، نشریه مدیریت دولتی، ۱۳۸۸.

- Ayupp, Karrinah & Then Hsiao Chung; "Empowerment", Journal of Industrial Engineering and management, Vol. 3, No. 3, PP.561-575. (2010).
- Boudrias, Jean- Sebastien, Patrick Gaudreau, Andre Savoie & Alexandre J.S.Morin; "Employee Empowerment", Leadership & Organization Development Journal, vol.30, no.7 PP.625-638. (2009).
- Bordin, Carina, Timothy Bartram & Gain Casimir; "The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employee", Management Research News, VOL. 30, NO.1, PP. 33-46. (2007).
- Houghton, J.D & S.K.Yoho; "Toward a Contingency Model of Leadership and organizational studies", VOL.11, NO.4, PP. 65-83. (2005).
- Kahaleh, Abby & Caroline Gaither; "The effects of work setting on pharmacists' empowerment and Organizational behaviors, Research in social and Administrative Pharmacy", No.3, PP.199-۲۲۲. (۲۰۰۷).
- Liu, Anita M.M, W.M. Chiu & Richard Fellows; "Enhancing commitment through work empowerment, Engineering construction and Architectural Management", Vol. 6, No.6, PP. ۵۶۸-۵۸۰. (۲۰۰۷).
- Menon, S.T; "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, an International Review", VOL.1, NO. 50, PP.153-180. (2001).
- Moye, Melinda J.f & Alan B. Henkin; "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers", Journal of Management Development, Vol.25, No2, PP.101-117. (2006).
- Melhem, Yahya; "The antecedents of Customer-contact employees' empowerment, Employee Relations", Vo.26, No.1, PP.72-93. (2004).
- Ongori, H. & J.P.W. Shunde; "Managing behind the Scenes: Employee empowerment", the International Journal of Applied Economics and Finance, No.2, PP.84-94. (2008).
- Robbins, T.L., M.D.Crino & L.D.Fredendall; "An Integrative model of the empowerment process, Haman Resource Management Review", No.12, PP.419-443. (2002).
- Samad, Sarminah; "Social structural characteristics And Employed empowerment: the Role of proactive Personality", International Review of Business Research Papers, Vol.3, No.4, PP.254-۲۶۴. (۲۰۰۷)
- Siegall, Marc & Susan Gardner; "Contextual Factors of Psychological empowerment", Personnel Review, Vol.29, No.6, PP.703-722. (2000).
- Seibert, Scott E., Seth R. Silver & W.Alan Randolph; "Taking empowerment to the Next level", Academy of management Journal, Vol.47, No.3, PP.332-349. (2004).
- Spreitzer, Gretchen; "A Review of more than twenty years of research on empowerment at work", sage publication, PP.1-42. (2007).