

بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی ادارات کل برنامه‌ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت)

خسرو وطنی

دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۲/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۲/۲۵

چکیده

امروزه سازمان‌ها برای ادامه حیات خود می‌بایست از ویژگی‌های خاصی نظیر: مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری بالا، شفافیت، بهبود مستمر و... برخوردار باشند و برای دستیابی به چنین ویژگی‌هایی باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند. به زبان ساده، توانمندسازی، توانایی ترغیب دیگران به انجام دادن کاری است که خودشان می‌خواهند انجام دهند. از این‌رو، مطالعه توانمندسازی، یک اصل بنیادین در مدیریت سازمان‌های امروزی به‌شمار می‌رود. لذا با درک اهمیت و ضرورت این مقوله و با در نظر گرفتن ادارات کل برنامه‌ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت به‌عنوان نمونه مطالعاتی؛ در صدد تبیین و بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی از بعد رفتاری هستیم. مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار در این بعد، مهارت، نگرش و شخصیت کارشناسان شناسایی شدند که با طراحی پرسش‌نامه‌ای در این راستا و با استفاده از ابزار آماری رگرسیون چند متغیره، رابطه سه عامل فوق، با توانمندسازی کارشناسان برآورد گردید که به استناد داده‌های خروجی، ضریب متغیر مهارت کارشناسان در معادله، $0/486$ متغیر شخصیت $0/344$ و متغیر نگرش $0/104$ تخمین زده شد. بنابراین هر سه فرضیه تحقیق تایید شده و عوامل مهارت، شخصیت و نگرش تاثیر مثبتی بر توانمندسازی کارشناسان دارند.

توانمندسازی کارشناسان ($0/486 + 3/14 =$) مهارت کارشناسان ($0/344 +$) شخصیت کارشناسان ($0/104$)

نگرش کارشناسان

بنابراین جهت ارتقاء سطح توانمندسازی کارکنان ادارات مورد مطالعه، پیشنهاد گردید در مورد عامل مهارت، بر روی سطوح مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی کارکنان و در مورد عامل نگرش نیز، روی رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی بیشتر کار شود و آموزش‌ها جدی‌تر گرفته شوند.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی کارکنان، منابع انسانی، بهبود مستمر

مقدمه

سازمان‌های امروزی که در جو دانش محور، رقابتی، مشتری گرا، پاسخ‌گو، کیفیت گرا، مشارکتی، کارآفرین و تحول گرا فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند بعنوان ابزار رقابتی می‌باشند. توانمندسازی نوعی راهبرد کلان و قابل قبولی است که از آن برای بهبود مستمر استفاده می‌شود و یک علامت اختصاری جهت به کارگیری شایستگی‌های کارشناسان در روش‌های خلاق و نوآور در تمامی جنبه‌های عملکردی سازمان می‌باشد (کینلا و دنیس، ۱۳۸۳، ۵۴).

توانمندسازی (تواناسازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارشناسان 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. (وتن و کمرون، ۱۹۹۶). تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تاثیر گذار است. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (جان اسمیت، ۲۰۰۰، ص ۱). در فرهنگ لغت وبستر از تواناسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. تواناسازی فرایندی است شامل دو مرحله:

۱- فرآیند تقویت عزت نفس اعضای سازمان، از طریق شناسایی و معرفی شرایط و عواملی که احساس عدم برخورداری از قدرت را در افراد موجب شده.

۲- تلاش در جهت رفع شرایط و عوامل یاد شده با کمک اقدامات رسمی در سازمان.

شواهد نشان می‌دهند که کارشناسان توانمند، بهره‌ورتر، خشنودتر و نوآورترند و محصولات و خدمات را با کیفیت بالاتری نسبت به کارشناسان ناتوان ایجاد می‌کنند و با وجود کارشناسان توانمند، سازمان نیز کارآمدتر می‌شود (وتن، دیویدای، ۱۳۸۳، ص ۹۰).

بررسی مهم‌ترین مقالات، تحقیقات و سوابق

پژوهشی موضوع تحقیق:

برخی از مهم‌ترین تحقیقاتی که در زمینه ابعاد مختلف توانمندسازی در داخل و خارج کشور انجام شده، به شرح زیر نام برده می‌شوند:

-باکینگهام و کلیفتون^۱ در سازمان گالوپ (۲۰۰۵)، در تحقیقی با عنوان " شناسایی عوامل و زمینه‌های توانمندسازی کارشناسان و مدیران"، با بررسی ۴۰۰ شرکت موفق در سراسر جهان و مصاحبه با بیش از ۸۰۰۰۰ مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند، به شناسایی ۳۴ زمینه توانمندی پرداختند.

- سیگال و گاردنر^۲ (۲۰۰۷)، در تحقیقی با عنوان " بررسی رابطه میان توانمندسازی و عوامل زمینه‌ای"، به بررسی رابطه عوامل زمینه‌ای شامل: رابطه با مافوق، روابط عمومی با شرکت، تیم کاری و تمایل به عملکردها با توانمندسازی پرداختند. نتیجه مطالعه آنها به این صورت است که عوامل: رابطه با مافوق و روابط عمومی با شرکت به طور معناداری با جنبه‌های معنادار بودن شغلی، تاثیر و خود تعیینی مرتبط اند ولی با شایستگی ارتباطی پیدا نکردند.

- براچ^۳ (۲۰۰۷)، به بررسی رویکردهای مختلف در مورد توانمندسازی پرداخته و این رویکردها را بر اساس دو بعد: انصاف و اعتقاد به آن مورد تحلیل قرار داده و بر این اساس، ۴ نوع نگرش نسبت به توانمندسازی را شناسایی و تبیین نموده است.

-سعید مختاری زاده (۱۳۸۳)، در پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان "بررسی و تحلیل عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای غرب"، با در نظر گرفتن متغیر وابسته توانمندسازی منابع انسانی و متغیرهای مستقل: مشارکت همگانی در اطلاعات، خود مختاری با تعیین حدود و مرز، جایگزینی تیم‌ها به جای سلسله مراتب، یادگیری سازمانی، مشارکت، اجازه خطا دادن و شیوه‌های مدیریت بازخورد، به این نتیجه

1. Buckingham and Kliffton
2. Siegahh and Gardner
3. Brauch

شرط تمایل پیرو در مشارکت و قبول مسئولیت می‌باشد.
۲- دیدگاه دوم، دیدگاه انگیزشی؛ نیاز به کسب قدرت را که حالتی درونی برای کسب نفوذ و کنترل بر سایر افراد است، مبنای توانمندسازی می‌داند.

۳- دیدگاه سوم، دیدگاه فوق انگیزشی با طرح ایجاد انگیزه درونی کار توسط آماده سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود اثربخشی و انرژی بیشتر، دیدگاهی نظری تر را برای توانمندسازی ارائه می‌دهد. هر یک از ۳ دیدگاه مطروحه در بالا دارای نقاط ضعف و قدرتی هستند. لذا می‌توان دیدگاه کامل تر و جامع تری را در نظر گرفت که علاوه بر اینکه نقاط قوت، متغیرها و پارامترهای هر ۳ دیدگاه فوق را شامل شود، نقاط ضعف این دیدگاه‌ها در آن جایی نداشته باشد. این دیدگاه که مدل اصلی این تحقیق هم از آن استخراج خواهد شد، می‌تواند بعنوان دیدگاه سیستمی مطرح گردد. الگوی سیستمی مشتمل بر ۳ شاخه خواهد بود (اسکندری، ۱۳۸۶، ص ۵۰):

۱- شاخه ساختار شامل: ساختار سازمانی، طراحی شغل و سیستم پاداش.

۲- شاخه رفتار شامل: مهارت، نگرش و شخصیت.

۳- شاخه زمینه شامل: جو سازمانی و فرهنگ سازمان در این تحقیق، با توجه به اینکه از بین ۳ شاخه فوق‌الذکر در بانک‌ها شاخه رفتار از اهمیت بالاتری برخوردار است و نظر به اینکه موضوع تحقیق نیز، توانمندسازی کارشناسان می‌باشد، با در نظر گرفتن ادارات کل برنامه‌ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت به‌عنوان نمونه مطالعاتی، درصدد پی بردن ارتباط بین شاخه رفتار (بررسی تعدادی از متغیرهای رفتاری) به‌عنوان متغیر مستقل یا توضیحی با توانمندسازی نیروی انسانی بعنوان متغیر اصلی یا وابسته خواهیم بود. بی شک در فضای رقابتی بانک‌ها در کشور، توانمندی پرسنل (مدیران و کارشناسان) می‌تواند یکی از عواملی محسوب شود که در افزایش بهره‌وری و جذب بیشتر مشتری نقش مستقیم دارد. یعنی کارشناسان توانمند موفق‌تر از دیگر کارشناسان عمل می‌کنند به‌خصوص که توانمندسازی کارشناسان در ارتقاء خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی آنها نیز موثر می‌باشد. از مشکلات بانک ملت که زمینه‌ساز انجام این تحقیق

رسیده که: میزان اطلاعات کارشناسان از روش کسب درآمد، هزینه‌های شرکت و میزان رضایت‌مندی مشتریان در سطح مطلوب نیست.

- محمد محمدی (۱۳۸۰)، در پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان "ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارشناسان دانشگاه بیرجند"، راه‌های مختلف توانمندسازی را بررسی نموده است. در تحقیق وی، این‌ها عبارتند از: غنی سازی شغلی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی، سیستم پاداش‌ها، تشکیل تیم‌های کاری و مشارکت در هدف‌گذاری. نتایج تحقیق، از تایید تمامی این راه‌ها در توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه بیرجند به جز تیم سازی حکایت دارد.

- مجید حرآبادی فراهانی (۱۳۸۵)، در پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارشناسان"، سه فرضیه اصلی تعریف نموده است که در آنها رابطه میان متغیر وابسته عوامل شناختی توانمندسازی و متغیرهای مستقل: رسمیت سازمان، تمرکز سازمان و پیچیدگی سازمان، آزمون می‌شود. نتایج تحقیق وی نشان می‌دهد که بین عوامل شناختی توانمندسازی و رسمیت و پیچیدگی سازمان رابطه معناداری وجود دارد ولی بین عوامل شناختی توانمندسازی و تمرکز رابطه معناداری وجود ندارد.

بیان مسأله اساسی تحقیق به طور کلی:

با تحلیل و بررسی تحقیقاتی که تا کنون در مورد توانمندسازی منابع انسانی در داخل و خارج کشور انجام شده است، می‌توان ۳ مدل یا دیدگاه را در مورد توانمندسازی، استخراج نمود:

۱- دیدگاه اول، دیدگاه عقلایی است که قائل به تسهیم قدرت با زیر دستان (قدرت به معنای اختیار سازمانی و نه قدرت شخصی)، تفویض اختیار، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، تاکید بر مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، تیم‌های خود گردان و هدف گذاری دو طرفه به

- اهداف مشخص تحقیق:

- هدف اصلی:

هدف اصلی این تحقیق، تعیین بخشی از عوامل موثر بر توانمندسازی کارشناسان بانک ملت می‌باشد.

- اهداف فرعی:

- تعیین رابطه بین متغیرهای رفتاری (۱- مهارت ۲- نگرش و ۳- شخصیت) با توانمندسازی کارشناسان بانک ملت
- ارائه راهکارها و پیشنهادات اجرایی در راستای افزایش

- سؤالات تحقیق:

- ۱- رابطه بین مهارت کارشناسان و توانمندسازی کارشناسان بانک ملت چگونه است؟
- ۲- رابطه بین نگرش کارشناسان و توانمندسازی کارشناسان بانک ملت چگونه است؟
- ۳- رابطه بین شخصیت کارشناسان و توانمندسازی کارشناسان بانک ملت چگونه است؟

- فرضیه تحقیق:

- ۱- بین مهارت‌های کارشناسان بانک ملت با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
- ۲- بین نگرش کارشناسان بانک ملت با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
- ۳- بین شخصیت کارشناسان بانک ملت با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.

- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی:

- **توانمندسازی:** تعریف لغوی آن، قادر ساختن افراد برای انجام کار است ولی در اصطلاح عبارت است از فرآیند تقویت احساس بی‌قدرتی را در افراد به‌وجود می‌آورند و حذف آنها با استفاده از شیوه‌های رسمی سازمانی و فنون غیررسمی مهیاسازی اطلاعات موردنیاز افراد که موجب اثربخشی آنها می‌شود، میسر است (اسکندری، ۱۳۸۶، ص ۹).

می‌باشد می‌توان به تحولات محیطی از قبیل پیشرفت تکنولوژی، حذف لایه‌های میانی و نیاز به استفاده حداکثر ظرفیت افراد؛ هم‌زمان با کاهش نیروی انسانی اشاره نمود که علاوه بر آنها در فضای رقابتی امروز آنها، افزایش رضایت شغلی، ارتقاء کیفیت زندگی کاری، ارتقاء سطح کیفی خدمات به مشتریان، بهره‌وری و سودآوری و کسب آمادگی رقابتی که همگی از منافع توانمندسازی و هم‌چنین مشکلات بانک ملت به حساب می‌آیند. در نهایت مسئله اصلی این تحقیق بدین صورت تعریف می‌شود: ضریب اهمیت شاخه رفتار کارشناسان (شامل مهارت، نگرش و شخصیت آنها) در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی ادارات کل برنامه‌ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت چه اندازه است و راهکارهای ارتقاء توانمندسازی کارشناسان در این اداره چیست؟

- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق:

توانمندسازی، مفهومی است که هم می‌تواند منافع سازمان را تامین کند و هم احساس مالکیت و سرفرازی در کارشناسان ایجاد نماید و در واقع، رابطه‌ای برد-برد برای سازمان و کارشناسان ایجاد نماید و این از جنبه‌های مهم و ضرورت انجام این تحقیق می‌باشد. به‌عبارت دیگر توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های کارشناسان که از آنها استفاده بهینه نمی‌شود؛ در اختیار می‌گذارد و کارشناسان توانمند هم به سازمان و هم به خودشان نفع می‌رسانند و با توانمند شدن کارشناسان، سازمان نیز به سوی توانمند شدن حرکت می‌کند. بنابراین در سازمان توانمند، کارشناسان با احساس هیجان بیشتر، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خویش را پیاده می‌کنند و علاوه بر این، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. بنابراین جنبه دیگر از اهمیت و ضرورت انجام این طرح، این است که با ارائه راهکارهایی جهت توانمندسازی کارشناسان، سازمان نیز (بانک ملت) به سمت توانمند شدن سوق داده خواهد شد و از منافع فوق‌الذکر بهره‌مند خواهد گشت.

متغیرهای وابسته و مستقل تحقیق:

همان طور که از مدل مفهومی فوق بر می آید، متغیر اصلی یا وابسته تحقیق، توانمندسازی کارشناسان در بانک ملت می باشد که جهت بررسی کامل و دربر گیرنده تمامی جوانب شاخه رفتار؛ به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده اند و شاخه رفتار نیز شامل متغیرهای مستقل سطح دوم: مهارت، نگرش و شخصیت می باشد.

جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه:

در این تحقیق، جامعه آماری عبارت است از کلیه کارشناسان و مدیران ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت. با توجه به اینکه تعداد این افراد محدود و کم می باشد (حداکثر ۱۲۰ نفر)؛ لذا نمونه آماری در این تحقیق منطبق با تعداد جامعه در نظر گرفته می شود.

روش ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده ها:

ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسش نامه می باشد. یکی از مهم ترین مواردی که در تحقیقات مبتنی بر نظرسنجی می بایست رعایت و اندازه گیری شد، روایی و پایایی پرسش نامه است. بنابراین ۲ مبحث اصلی جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق مطرح می باشد: ۱- روایی و پایایی پرسش نامه طراحی شده، ۲- آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از رگرسیون چند متغیره (گام به گام).

قلمرو تحقیق:

۱- **قلمرو موضوعی:** قلمرو موضوعی عبارت است از: مسئله توانمندسازی کارشناسان ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت و بررسی عوامل موثر بر آن.

۲- **قلمرو زمانی:** این تحقیق در سال جاری انجام شده و داده ها و اطلاعات آن مربوط به سال ۱۳۸۸ (از تیرماه تا آذر ماه) می باشد.

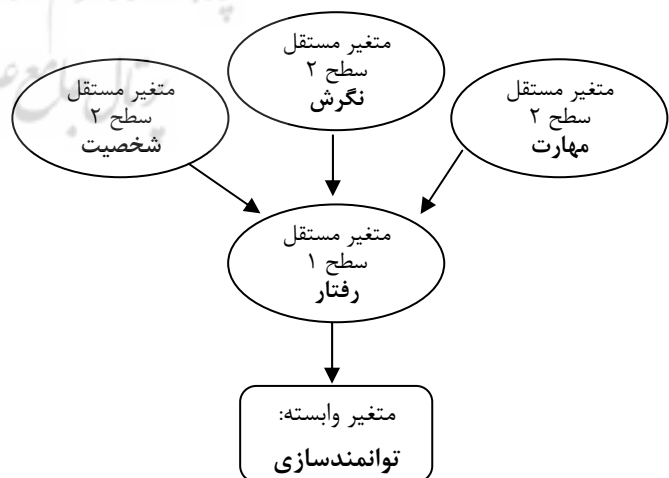
۳- **قلمرو مکانی:** قلمرو مکانی عبارت است از: ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات که زیر مجموعه معاون اعتباری بانک ملت می باشند.

- **شاخه رفتار:** به امور مربوط به انسان ها در سازمان می پردازد. مباحث مرتبط با توانمندسازی که در این زمینه مورد بررسی قرار گرفته عبارت است از: توانایی، مهارت، نگرش، سبک سرپرستی و شخصیت افراد (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱، ص ۱۸).

- **شخصیت کارشناسان:** مجموعه ای از صفات و ویژگی های مشخص است که افراد را از یکدیگر متمایز می سازد (اسکندری، ۱۳۸۶، ص ۱۲).

روش شناسی تحقیق:

روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع جمع آوری اطلاعات و داده ها تحقیق توصیفی است. به عبارت دیگر، در این تحقیق ابتدا با تهیه طرح تحقیق، اقدام به مطالعه و جمع آوری ادبیات موضوع توانمندسازی نیروی انسانی نموده و سپس با طراحی الگوی مفهومی پیشنهادی، پرسش نامه ای برای جامعه آماری طراحی گردیده و. در نهایت پس از توزیع و جمع آوری پرسش نامه ها و نظرات کارشناسان و مدیران و بر اساس تجزیه و تحلیل داده های حاصل از آن به نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات پرداخته شده است.

مدل مفهومی تحقق

منبع: اسکندری، ۱۳۸۶، ص ۵۸ (اقتباس از کتاب توانمندسازی کارشناسان، دکتر ابطحی، ۱۳۸۶).

مقدار ضریب تعیین یعنی R^2 معادل $0/609$ برآورد شده که بیانگر این است که ۶۱ درصد تغییرات توانمندسازی کارشناسان را از طریق شخصیت کارشناسان و مهارت کارشناسان و نگرش کارشناسان می‌توان پیش‌بینی نمود. و بیشترین مقدار t بدست آمده مربوط به مهارت یعنی عدد $3/85$ می‌باشد.

- پیشنهادات تحقیق:

- طبق نتایج تحقیق، در زمینه و شاخه رفتاری، عامل مهارت طبق آزمون‌ها و روش‌های مختلف، موثرترین عامل در توانمندسازی کارشناسان می‌باشد. عامل مهارت به انواع: مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی تقسیم می‌شود. لذا جهت ارتقاء سطح توانمندی کارشناسان در سازمان مورد مطالعه، پیشنهاد می‌گردد مهارت فنی، انسانی و ادراکی کارشناسان، تقویت شده و طی تحقیقاتی، عوامل مهم افزایش سطح مهارت کارشناسان شناسایی شده و به اجرا در آیند. اقداماتی نظیر: آموزش‌های ضمن خدمت، به کارگیری کارشناسان با تجربه، افزایش سطح دانش تخصصی کارشناسان، اتخاذ تدابیری جهت افزایش توانایی به کارگیری دانش تخصصی کارشناسان، اتخاذ تدابیری جهت افزایش توانایی کارکردن کارشناسان، ارتقاء سطح مهارت ارتباطی کارشناسان، آموزش کارشناسان و ایجاد مهارت تجزیه و تحلیل مشکلات پیچیده در آنها، اتخاذ تدابیری جهت افزایش مهارت کارشناسان در خودشناسی (ادراک از خود)، اقدامات مناسب در این زمینه می‌باشند و این مهم می‌تواند توسط اداره کل آموزش و مرکز تحقیقات بانک مورد بررسی و تحقیق قرار گیرد.

- محدودیت‌های تحقیق:

در مورد محدودیت‌ها و مشکلات انجام، می‌توان گفت که این تحقیق نیز همانند دیگر تحقیقات که می‌بایست به صورت میدانی انجام شوند، با مشکلاتی مواجه بود که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- یکی از مشکلات این تحقیق مربوط به پروسه جمع‌آوری اطلاعات و توزیع پرسش‌نامه‌ها بود. این فرآیند

-آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از رگرسیون گام به گام (با استفاده از نرم افزار)

برای آزمون فرضیات تحقیق از روش رگرسیون گام به گام استفاده شده است. عملکرد روش رگرسیون گام به گام به این صورت است که هر متغیری که بالاترین تاثیر را بر متغیر وابسته (توانمندسازی کارشناسان) داشته باشد، ابتدا به معادله به‌عنوان متغیر مستقل اول، وارد می‌شود و در ادامه متغیری که در رتبه دوم تاثیرگذاری تشخیص داده شده وارد می‌گردد. این کار تا آنجایی ادامه پیدا می‌کند که ورود متغیر جدید، به لحاظ آماری معنادار باشد.

اکنون با استفاده از روش همبستگی گام به گام، توانمندسازی کارشناسان در بانک ملت بر حسب متغیرهای مستقل ۳ گانه فوق، به صورت زیر محاسبه می‌شود:

۱- گام اول: ورود متغیر مهارت کارشناسان به مدل:

$$\text{(مهارت کارشناسان)} = 4/29 + 0/523 \times \text{توانمندسازی کارشناسان}$$

مقدار ضریب تعیین یعنی R^2 معادل $0/442$ برآورد شده که بیانگر این است که ۴۴ درصد تغییرات متغیر توانمندسازی کارشناسان را از طریق مهارت کارشناسان می‌توان پیش‌بینی نمود.

۲- گام دوم: ورود متغیر شخصیت کارشناسان به مدل:

$$\text{مهارت (شخصیت کارشناسان)} = 3/88 + 0/493 \times \text{توانمندسازی کارشناسان} + 0/398 \times \text{(کارشناسان)}$$

مقدار ضریب تعیین یعنی R^2 معادل $0/519$ برآورد شده که بیانگر این است که ۵۲ درصد تغییرات توانمندسازی کارشناسان را از طریق شخصیت کارشناسان و مهارت کارشناسان می‌توان پیش‌بینی نمود.

۳- گام سوم: ورود متغیر نگرش کارشناسان به مدل:

$$\text{مهارت (نگرش)} = 3/12 + 0/486 \times \text{توانمندسازی کارشناسان} + 0/344 \times \text{(شخصیت کارشناسان)} + 0/104 \times \text{(کارشناسان)}$$

- زمان بر بوده و زمان زیادی صرف این کار گردید.
- محدودیت و مشکل دیگر اینکه فرآیند تکمیل پرسش نامه از سوی پرسنل و کارشناسان می باشد که به علت عدم وجود روحیه تحقیق در آنها و عدم آشنایی آنها، بسیار مشکل بود و کارشناسان از اینکار امتناع می ورزیدند و یا با بی دقتی پرسش نامه ها را فقط تیک می زدند که محقق مجبور به توضیح به آنها بود و این کار، محدودیت های زیادی ایجاد نمود.
- پیشنهادات برای سایر محققین:
- بررسی رابطه شاخه زمینه با توانمندسازی کارشناسان.
- بررسی رابطه شاخه ساختار سازمان با توانمندسازی کارشناسان.
- تبیین رابطه جو توانمندسازی با ادراک توانمندی کارشناسان.
- بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت در توانمندسازی کارشناسان.
- بررسی رابطه توانمند سازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی.
- منابع:
- ۱- آقاییار، سیروس (۱۳۸۳) توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، ص ۲۸
- ۲- اسکات، دی سینتیا، دنیس، تی ژاف، توانمندسازی، ترجمه محقق، مرتضی، انتشارات سازمان بهره وری، ۱۳۷۵.
- ۳- اسکندری، مجتبی، رساله دکتری مدیریت منابع انسانی، "طراحی الگوی سیستمی توانمندسازی مدیران"، سال ۱۳۸۶
- ۴- اسمیت، جین، توانمندسازی کارکنان، ترجمه باقریان، سعید، انتشارات خرم، چاپ اول، ۱۳۸۱.
- ۵- اورعی یزدانی، حمید، نگرش بر توانمندسازی، چاپ اول، مطالعات بازرگانی، تهران، ۱۳۸۱.
- ۶- باکینگهام، مارکوسفو کلیفتون، دونالد، (۱۳۸۲)، کشف توانمندی ها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران فرا.
- ۷- رابینز، پ. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، سال ۱۳۷۸.
- ۸- سعادت، اسفندیار، "مدیریت منابع انسانی"، انتشارات سمت، ۱۳۸۰
- ۹- عبدالهیی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵) توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: ویرایش.
- ۱۰- کینلا، دنیس، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی و سلیمان، معصومه علی، نشر مدیران، ۱۳۸۳.
- ۱۱- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارات قزوین، چاپ پانزدهم، ۱۳۷۵.
- ۱۲- وتن، دیوید. ای و کمرون، کیم اس.، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه اورعی یزدانی، بدرالدین، تهران، انتشارات موسسه تحقیقا و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
- منابع لاتین:
- 13- ABDOLI S., ASHKTORAB T., AHMADI F., PARVIZI S. & DUNNING T. (2008) *The empowerment process in people with diabetes: an Iranian perspective. International Nursing Review* 55, 447-453
- 14- *An empowerment process: successful recovery from alcohol dependence*
- 15- *ongori and J. P. W Shunda "managing behind the scenes: employee empowerment H. "(2008)*
- 16- YEH M-Y, CHE H-L, LEE L-W & HORNG F-F (2008) *Journal of Clinical Nursing* 17, 921-929, (2007)