

ارزیابی عوامل موثر بر توانمندسازی

کارکنان پست بانک

دکتر سعید صحت

عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت
دانشگاه علامه طباطبائی

رویا سطوتی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت
بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

پست بانک ایران گسترده ترین بانک کشور از نظر دسترسی به اقصی نقاط کشور بویژه مناطق محروم و روستائی است. توسعه خدمات بانکداری نوین در روستاها، رسالت اصلی پست بانک ایران است. این حجم از گستردگی خدمات بانکی با تلفیق ماهیت خرده بانکداری و ایجاد و توسعه بستر خدمات بانکداری نوین و الکترونیک میتواند نوید بخش آینده ای درخشان و امیدوار کننده در زمینه توسعه نقاط محروم و روستائی کشور عزیزمان ایران باشد. از طرفی دیگر مهم ترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم ترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. از نظر در اکر رشد اقتصادی موهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروههای مختلف، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می کنند (Bandura, 2006). توانمند سازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآوری و نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شدند. توانمندسازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیابند. بدون توانمندسازی نه مدیران و نه سازمانها نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهم ترین عامل در توانمندسازی کارکنان می باشد. زیرا مدیر به طور مستقیم و غیرمستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنها، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می کند. این مقاله در پی ارزیابی عوامل موثر در توانمندسازی کارکنان پست بانک می باشد. بررسی های متعددی در زمینه عوامل موثر در توانمند سازی کارکنان به عمل آمده است که این مقاله ۸ عامل کلی را در توانمند سازی کارکنان پست بانک ارزیابی و مورد بررسی قرار می دهد که این ۸ عامل شامل: تفویض اختیارات- پاداش مبتنی بر عملکرد- مدیریت مشارکتی- آموزش- تجربه اندوزی- معنی دار بودن شغل- دسترسی به منابع مورد نیاز و غنی سازی شغلی می باشد و نقش هر کدام از این عوامل را در توانمند سازی کارکنان پست بانک از طریق آمار توصیفی بررسی می کند سپس به ارزیابی فرضیه ها می پردازد

واژگان کلیدی: توانمند سازی، پست بانک، کارکنان، سازمان

مقدمه

از سال ۱۳۸۵ پست بانک به طور رسمی به عنوان یازدهمین بانک دولتی با مجوز بانک مرکزی مشغول ادامه خدمات شد. مجموعه مدیران و کارکنان پست بانک ایران با بهره گیری از آموزه های دینی و اسلامی، خدمت حداکثری و جلب رضایت کامل مشتری آنرا در ارائه خدمات سرلوحه کار خود قرار داده اند تا پست بانک ایران در قاموس یک بانک مدرن و کامل علاوه بر خدمات متعارف بانکی بر بستر الکترونیک، بتواند به نمایندگی از سایر دستگاه ها، ارگان ها و سازمان های دولتی و حتی بانک ها خدمات آنها را به اقصی نقاط کشور منتقل نماید. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیکهای مؤثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. (Harter & Ruble, 2008) توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیمها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. سازمانهای امروزی در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است، باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محول برآیند که از دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. سبک

مدیریت بر کارکنان توانمند با سایر کارکنان متفاوت بوده و در قالب هدایت و مربیگری است. توانمندسازی روش نوینی برای بقاء سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است. (Ozer & Bandura, 2008)

بهبود مستمر (کایزن) هنگامی است که افراد اطلاعات لازم را در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را به کار گیرند. توانمندسازی، تبدیل نیروی کار جسمی به نیروی فکری است. دو پژوهشگر به نامهای ماروی و تورلاکسون (۱۹۹۶) می‌گویند: «توانمندسازی یعنی قبل از آن که به افراد بگویند چه کار کنند می‌توانند به خوبی وظایفشان را انجام دهند. توانمندسازی با اعمال فشار مدیران و دستورالعملها تحقق نمی‌یابد بلکه فرایندی است که لازمه‌اش پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت افراد است. بالاخره توانمندسازی قدرت اتخاذ تصمیم در چارچوب مرزهای مشخص است. در توانمندسازی مدیر برخی از اختیارات یا قدرت تصمیم‌گیری را به افراد می‌دهد. بنابراین فرایندی است که در آن فرهنگ توانمندسازی رشد می‌کند، تبادل اطلاعات و دیدگاهها به آسانی صورت می‌گیرد، اهداف مشخص و تعریف شده می‌باشد. مرزهای تصمیم‌گیری روشن است، تقسیم کار صورت می‌گیرد، شایستگی‌ها در قالب کسب تجربه و آموزشها شکوفا می‌شود. منابع کافی برای انجام کار (پول، مواد، تجهیزات و نیروی انسانی) در اختیار است. پشتیبانی لازم توسط مدیران عالی سازمان از فرهنگ توانمندسازی صورت می‌گیرد. توانمندسازی به سادگی و به سرعت تحقق نمی‌یابد بلکه فرایندی نسبتاً طولانی است. نکته مهم در توانمندسازی، انتخاب برنامه‌ریزی صحیح برای اجرای برنامه‌ها است.

سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و با به کارگیری توانایی‌های خود بتوانند موجب بقای سازمان در محیط

رقابتی باشند. اخیراً برای سازمان‌ها روشن شده است که اطمینان امروز و موفقیت فردایشان بیشتر وابسته به استعداد و ادراک افرادشان می‌باشد. کارکنان در حقیقت مرکز عقلانیت هر سازمان هستند. چارلز هندی (۲۰۰۳) در کتاب خود بر این نکته تأکید می‌کند که «ذکاوت تمرکز یافته، دانش فنی و توانایی بدست آوردن دانش، منبع جدیدی از ثروت است.» هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را نیز مانند بازوان آنها به کار اندازد. توانمندسازی فرایندی است که به واسطه آن مدیران قدرت خود را تقسیم کرده و به دیگران به شیوه‌ای سازنده کمک می‌کنند تا بتوانند تصمیماتی بگیرند که خود و کارشان را تحت تأثیر قرار دهد.

چهار چوب نظری تحقیق

تاریخچه توانمندسازی: در رشته مدیریت واژه توانمندسازی در اندیشه کلاسیک مطرح نبود، افزایش بهره‌وری، تولید انبوه، استفاده از روش‌ها و ابزارهایی برای افزایش تولید مدنظر بوده و به انسان نیز نگاهی ابزاری داشته است. بعد از نهضت روابط انسانی، مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی‌سازی شغلی و رهبری دمکراتیک مطرح شد و روابط کارکنان، کار گروهی و رویه جمعی مورد توجه قرار گرفت.

تعریف توانمند سازی: بهترین راه برای تعریف توانمندسازی این است که آن را به عنوان بخشی از یک فرایند تحول در نظر بگیریم که زمانی مطرح می‌شود که دو یا تعداد بیشتری از افراد وجود دارند که با یکدیگر دارای رابطه‌ای هستند. دو بعد مهم از توانمندسازی وجود دارد که برای آن که بخواهیم این مفهوم را کاملاً درک کنیم، باید هر دو بعد را مورد توجه و بررسی قرار دهیم. اولین بعد آن توانمندسازی شخصی است و منظور از آن این است که افراد برای احساس توانمند بودن در زندگی خود بدون توجه به

شرایط در قبال کارهایی که انجام می‌دهند مسئولند. دومین بعد از توانمندسازی مربوط به وقتی می‌شود که ما با دیگران کار می‌کنیم تا در نتیجه آن بتوانیم حس عزت نفس، خودمختاری و استقلال و رشد آنها را افزایش و پرورش دهیم. در توانمندسازی شخصی، فرد توانایی خود را برای تغییر رفتار بهبود می‌بخشد تا بتواند هر زمان که لازم است در برابر شرایط جدید واکنش نشان دهد و خود را با آن وفق دهد و در نتیجه بتواند در قبال تصمیمات و اقدامات خود در زندگی مسئول و پاسخگو باشد.

توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای ۵ بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثرگذاری)، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) می‌باشد. پرورش ۵ بعد ذکر شده، نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر افراد احساس توانمندی کنند، هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می‌شوند. از طرف دیگر هنگامی که افراد جنبه‌های مخالف توانمندی را مانند ناتوانی، درماندگی و از خود بیگانگی تجربه کنند، پیامدهای منفی حاصل می‌شود. برای توانمند کردن کارکنان، مدیران علاوه بر ایجاد محیط کاری جذاب و با نشاط و روشن بودن اهداف می‌توانند با برگزاری گردهمایی‌های دوره‌ای، احساس توانمندی را در میان کارکنان افزایش دهند. مدیران می‌توانند با سخنرانی‌های پر جاذبه و شاد نگهداشتن جو سازمانی و سرمایه‌گذاری روی بعضی از اصول از قبیل اهداف و مقاصد روشن، خود مدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می‌شوند، به توانمند شدن کارکنان کمک کنند.

الگوها و مدل های توانمند سازی کارکنان:

مدل توماس و ولتوس (۲۰۰۹): آنها در یک پژوهش، چهار بعد از توانمندسازی روانی را در یک مدل مفهومی مشخص کرده اند.

۱- تاثیر Impact

۲- عزم شخصی Self - Determination

۳- شایستگی Competence

۴- معنا داشتن Meaning

منظور از تاثیر آن است که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص تغییری در کل کار می آورد، هر قدر اعتقاد کارمندان بر این تاثیر بیشتر باشد، انگیزش بیشتری را احساس می کنند عزم شخصی یا انتخاب به معنای تعیین رفتار شخصی توسط خود فرد می باشد. مطابق این مدل افراد هرچقدر فرصت بیشتری در انتخاب وظایفشان، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کار داشته باشند، احساس توانمندی بیشتر می کنند.

بعد سوم شایستگی است برای آنکه توانمند شدن ممکن شود افرادی که کار به آنها واگذار می شود باید مهارت، دانش، تجربه و سایر توانمندیهایی که برای حرکت با اعتماد به سمت جلو لازم است را داشته باشند. در نهایت با معنا بودن کار نوعی حیاتی و مهم است. این بعد به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده ها و استانداردهای شخصی بستگی دارد.

مدل ایده آل نولر (۲۰۰۸): در این زمینه نولر مدلی چهاربعدی برای توانمندسازی که وی آن را مدل ایده آل و بری می نامد را ارائه کرده است وی بیان می دارد که ما از توانمندسازی فرد یا گروهی از افراد در یک موفقیت معین وقتی که دارای شرایط زیر هستند سخن می گوئیم:

۱- توانایی کامل تصمیم گیری را دارا هستند

۲- مسئولیت کامل اجرای هر نوع تصمیم را به عهده می گیرند

۳- دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرای آن را دارند

۴- مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم گرفته شده را دارند

مدل سازه های اثر بخشی (۲۰۱۰): مدل سازه های اثر بخشی بر مبنای سه دسته از متغیرهای علی، واسط و بازده طراحی شده است. همچنین سه عامل سوق دهنده، بازدارنده و انگیزشی، متغیرهای سه گانه فوق را تحت تاثیر قرار می دهند. با ارائه مدل مذکور، متغیرهای فوق مورد بررسی دقیق قرار می گیرد و نقش آنان در چگونگی ایجاد فرایند توان افزایی بررسی می شود.

روش تحقیق

در این پژوهش، روش گردآوری داده ها کتابخانه ای - میدانی است. با توجه به هدف های پژوهش و ماهیت آن مناسب ترین روش برای

گردآوری اطلاعات مورد نیاز، استفاده از پرسشنامه بود، بدین منظور

از دو پرسشنامه زیر استفاده شد

۱- پرسشنامه اطلاعات عمومی که شامل مشخصات فردی (جنسیت، سابقه خدمت، تحصیلات، سمت)

۲- پرسشنامه توانمندی که ابعاد توانمندی افراد را در ۸ بعد دسته بندی کرده و به ارزیابی آن می پردازد

جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری این پژوهش دواير اداري پست بانک تهران می باشد و نمونه ها به روش تصادفی ساده انتخاب شدند از ۵۰ پرسشنامه ای که بین پرسنل توزیع گردید ۴۴ پرسشنامه جمع آوری شد به عبارتی دیگر نرخ بازگشتی ۸۸٪ می باشد

فرضیات تحقیق

- **فرضیه اول:** بین سابقه خدمت پرسنل و فرصت کسب تجربه آنها رابطه معناداری وجود دارد
- **فرضیه دوم:** بین تفویض اختیارات بصورت روشن و واضح و مدیریت مشارکتی رابطه معناداری وجود دارد
- **فرضیه سوم:** بین سطح تحصیلات و پاداش مبتنی بر عملکرد رابطه معناداری وجود دارد

نتایج و یافته های تحقیق

جنسیت: از مجموع ۴۴ پرسشنامه که توسط کارمندان مجموعه پست بانک پاسخ داده شده بود ۴۰ درصد را زنان و بقیه را مردان تشکیل می دادند.

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
زن	۱۸	۴۰٫۹	۴۱٫۹
مرد	۲۵	۵۶٫۸	۱۰۰٫۰
total	۴۴	۱۰۰٫۰	

سابقه خدمت: از نظر تعداد سالی که مشغول به کار بودند حدودا ۱۴ درصد افراد بالای ۲۰ سال، ۳۰ درصد افراد ۲۰ - ۱۵ سال، ۳۰ درصد افراد ۱۰ - ۵ سال و ۲۰ درصد کمتر از ۵ سال بود که مشغول به کار بودند که حدود نیمی از افراد سابقه کار بالای ۱۰ سال را داشتند.

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
کمتر از ۵ سال	۹	۲۰,۵	۲۱,۴
۵-۱۰ سال	۱۳	۲۹,۵	۵۲,۴
۱۰-۲۰ سال	۱۴	۳۱,۸	۸۵,۷
۲۰ سال به بالا	۶	۱۳,۶	۱۰۰,۰

سطح تحصیلات: از نظر سطح تحصیلات ۱۵ درصد دارای مدرک فوق لیسانس، ۵۰ درصد دارای لیسانس، ۲۷ درصد فوق دیپلم و ۴ درصد دیپلم بودند که بیشترین فراوانی را افراد با مدرک لیسانس داشتند.

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
دیپلم	۲	۴,۵	۴,۷
فوق دیپلم	۱۲	۲۷,۳	۳۲,۶
لیسانس	۲۲	۵۰,۰	۸۳,۷
فوق لیسانس	۷	۱۵,۹	۱۰۰,۰
بی پاسخ	۱	۲,۳	
Total	۴۴	۱۰۰,۰	

سمت: ۴۰ درصد پاسخگویان را کارمندان، ۴۳ درصد کارشناس و ۹ درصد را سرپرست تشکیل می دادند.

سمت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
کارمند	۱۸	۴۰,۹	۴۳,۹
کارشناس	۱۹	۴۳,۲	۹۰,۲
سرپرست	۴	۹,۱	۱۰۰,۰
بی پاسخ	۳	۶,۸	
Total	۴۴	۱۰۰,۰	

- بعضی سوالات توسط پاسخگو جواب داده نشده بود که در آمار بی پاسخ گنجانده شده است.
- اکنون هر کدام از ۸ عامل در نظر گرفته شده در توانمند سازی کارکنان پست بانک را با استفاده از آمار توصیفی بررسی و در مرحله بعد به ارزیابی فرضیه ها می پردازیم.

معنی دار بودن شغل: ۶۰ درصد پاسخگویان علاقه زیادی به شغل خود نداشتند و احساس می کردند که شایستگی ها و توانایی هایشان در انجام وظایف محوله مورد استفاده قرار نمی گیرد.

معنی دار بودن شغل	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
کاملاً مخالفم	۱۳	۲۹,۵	۳۰,۲
مخالفم	۱۴	۳۱,۸	۶۲,۸
بی نظر	۱۱	۲۵,۰	۸۸,۴
موافقم	۴	۹,۱	۹۷,۷
کاملاً موافقم	۱	۲,۳	۱۰۰,۰
Total	۴۳	۹۷,۷	
Missing System	۱	۲,۳	
Total	۴۴	۱۰۰,۰	

آموزش: جهت تأمین این عامل، وجود امکانات جهت توسعه مهارت‌های شغلی در سازمان، وجود زمینه‌های آموزشی مؤثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید باشد. بیش از ۵۰ درصد پاسخگویان معتقد بودند که میزان سطح مهارت شغلی کارکنان برای انجام وظایف سازمان کافی نیست و برنامه آموزشی کارکنان با وظایف و فعالیت شغلی آن‌ها در ارتباط نیست.

آموزش	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
کاملاً مخالفم	۱۱	۲۵,۰	۲۵,۶
مخالفم	۱۴	۳۱,۸	۵۸,۱
بی نظر	۱۴	۳۱,۸	۹۰,۷
موافقم	۳	۶,۸	۹۷,۷
کاملاً موافقم	۱	۲,۳	۱۰۰,۰
Total	۴۳	۹۷,۷	
Missing System	۱	۲,۳	
Total	۴۴	۱۰۰,۰	

غنی سازی شغلی: سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند. با توجه به اینکه ۴۰ درصد پاسخگویان درباره این موضوع نظری نداشتند ۲۰ درصد افراد معتقد بودند مسیر پیشرفت شغلی افراد در سازمان روشن نیست و کار خود را چالش برانگیز نمی دانند.

درصد فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی	غنی سازی شغلی
۲۱,۴	۲۰,۵	۹	کاملا مخالفم
۴۷,۶	۲۵,۰	۱۱	مخالفم
۸۵,۷	۳۶,۴	۱۶	بی نظر
۹۷,۶	۱۱,۴	۵	موافقم
۱۰۰,۰	۲,۳	۱	کاملا موافقم
	۹۵,۵	۴۲	Total
	۴,۵	۲	Missing System
	۱۰۰,۰	۴۴	Total

امکان دسترسی به منابع: در این موضوع نیز ۴۰ درصد افراد نظری نداشتند و نظر ۴۰ درصد پاسخگویان مبنی بر این بود که در سازمان از تکنولوژی های نوین و مناسب برای بهینه سازی کار و فعالیت استفاده نمی شود و کارکنان به همه منابعی که برای انجام کار نیاز است دسترسی ندارند.

درصد فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی	دسترسی به منابع
۱۲,۲	۱۱,۴	۵	کاملا مخالفم
۴۱,۵	۲۷,۳	۱۲	مخالفم
۸۲,۹	۳۸,۶	۱۷	بی نظر
۹۵,۱	۱۱,۴	۵	موافقم
۱۰۰,۰	۴,۵	۲	کاملا موافقم
	۹۳,۲	۴۱	Total
	۶,۸	۳	Missing System
	۱۰۰,۰	۴۴	Total

پاداش مبتنی بر عملکرد: تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می تواند این عامل را در سازمان پوشش دهد. ۶۶٪ از پاسخگویان معتقد بودند که در سازمان به تلاش های فردی به گونه ای عادلانه و بر اساس شایستگی و کیفیت کار کارکنان پاداش داده می شود.

درصد فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی	پاداش عملکرد
۹,۱	۹,۱	۴	کاملا مخالفم
۱۸,۲	۹,۱	۴	مخالفم
۳۴,۱	۱۵,۹	۷	بی نظر
۷۵,۰	۴۰,۹	۱۸	موافقم
۱۰۰,۰	۲۵,۰	۱۱	کاملا موافقم
	۱۰۰,۰	۴۴	Total

تفویض اختیار: می توان با تعریف وظایف، خود مختاری کاری ایجاد کرد. این کار باعث می شود انرژی فردی و سازمانی در مجرای مشخصی هدایت شود. تعیین قلمروی کاری شامل مشخص کردن هدفها، نقشها، ارزشها و مقرراتی است که زیربنای اقدامات بهبود عملکرد را تشکیل می دهند و از توان افزایشی حمایت می کنند. با ایجاد خودمختاری، کارکنان با آزادی عمل بیشتر در جهت اهداف مشخص، مسئولانه عمل می کنند و خلاقیت بیشتری از خود نشان خواهند داد. البته باید توجه داشت که تفویض اختیار بدون قید و شرط و حدود سبب بی نظمی در سازمان می شود. آزادی عمل بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که به کارکنان واگذار می شود. نظر کمتر از نیمی از پاسخگویان مبنی بر این بود که اختیارات واگذار شده به افراد، وظایف و مسئولیت های شغلی کارکنان و اهداف و سیاست های سازمان روشن و واضح نیست.

درصد فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی	تفویض اختیار
۱۲,۲	۱۱,۴	۵	کاملا مخالفم
۵۱,۲	۳۶,۴	۱۶	مخالفم
۷۸,۰	۲۵,۰	۱۱	بی نظر
۱۰۰,۰	۲۰,۵	۹	موافقم
۰	۰	۰	کاملا موافقم
	۹۳,۲	۴۱	Total
	۶,۸	۳	Missing System
	۱۰۰,۰	۴۴	Total

مدیریت مشارکتی: به کارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می تواند به عنوان عامل مشارکت و کار گروهی در افزایش توانمندی سازی کارکنان در سازمانها تأثیرگذار باشد. ۶۰ درصد پاسخگویان با این موضوع مخالف بودند که اطلاعات در اختیار کارکنان معمولاً به صورت گزینشی و با صلاح دید مدیران است و مدیران معمولاً برای اتخاذ تصمیمات از سطوح مافوق خود کسب اجازه می نمایند. آن ها معتقد بودند در سازمان مقامات مافوق تمایلی به واگذاری اختیارات و انتقال قدرت به رده های پایین تر سازمان را ندارند.

درصد فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی	مدیریت مشارکتی
۱۸,۲	۱۸,۲	۸	کاملا مخالفم
۶۳,۶	۴۵,۵	۲۰	مخالفم
۱۰۰,۰	۳۶,۴	۱۶	بی نظر
	۰	۰	موافق
	۰	۰	کاملا موافقم
	۱۰۰,۰	۴۴	Total

فرصت کسب تجربه: ۶۰ درصد از پاسخگویان معتقدند در سازمان پذیرش تجربیات دیگران یک ارزش محسوب نمی شود و کارکنان فرصت اشتباه و تجربه کردن را ندارند و در سازمان این فرصت برای کارکنان فراهم نیست تا به تبادل تجربیات ارزنده خود بپردازند.

درصد فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی	فرصت کسب تجربه
۲۵,۶	۲۵,۰	۱۱	کاملاً مخالفم
۶۵,۱	۳۸,۶	۱۷	مخالفم
۹۵,۳	۲۹,۵	۱۳	بی نظر
۹۷,۷	۲,۳	۱	موافقم
۱۰۰,۰	۲,۳	۱	کاملاً موافقم
	۹۷,۷	۴۳	Total

آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه ۱: رابطه بین سابقه خدمت و پاسخ سوالات مربوط به تجربه را با آزمون کای دو بررسی کردیم با توجه به مقدار آماره آزمون ۱۴,۰۸۱ و $p.value=0.296$ فرض استقلال دو عامل در سطح معنی داری ۰,۰۵ رد نمی شد و این دو عامل از یکدیگر مستقلند و رابطه معناداری ندارند. برای اطمینان بیشتر آزمون ضریب همبستگی در سطح ۰,۰۱ را انجام دادیم که $p.value = 0.072$ نشان از عدم معنادار بودن ضریب همبستگی و نداشتن رابطه ای معنادار بین دو عامل فوق داشت در نتیجه فرضیه اول رد می شود

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.081 ^a	12	.296

ضریب همبستگی				
		سابقه خدمت		تجربه
Spearman's rho	سابقه خدمت	Correlation Coefficient	۱,۰۰۰	- ۰/۲۸۴
		Sig. (2-tailed)	.	۰/۷۲
		N	۴۲	۴۱
	تجربه	Correlation Coefficient	- ۰/۲۸۴	۱,۰۰۰
		Sig. (2-tailed)	۰/۷۲.	.
		N	۴۱	۴۳

فرضیه ۲: رابطه بین تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی را با آزمون کای دو بررسی کردیم با توجه به مقدار آماره آزمون 20.23 و $p.value=0.003$ فرض استقلال دو عامل در سطح معنی داری 0.05 رد شد و این دو عامل با یکدیگر رابطه دارند.

با توجه به $p.value=0.000$ آزمون ضریب همبستگی در سطح 0.01 مقدار ضریب همبستگی 0.631 پذیرفته می شود. و این به این معنی است که مدیریت مشارکتی با تفویض اختیار دارای رابطه مثبت بوده و کسانی که معتقد بودند اختیارات واگذار شده به افراد روشن و واضح نیست و معتقدند تصمیم هایی که در رده های پایین تر سازمان گرفته می شود از اهمیتی برخوردار نیست نیز معتقدند که مدیریت مشارکتی در سازمان برقرار نیست.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.023 ^a	6	.003

ضریب همبستگی				
		مدیریت مشارکت		تفویض اختیار
Spearman's rho	تفویض اختیار	Correlation Coefficient	۱,۰۰۰	۰/۶۳۱**
		Sig. (2-tailed)	.	۰,۰۰۰
		N	۴۱	۴۱
	مدیریت مشارکتی	Correlation Coefficient	۰/۶۳۱**	۱,۰۰۰
		Sig. (2-tailed)	۰,۰۰۰	.
		N	۴۱	۴۴

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

فرضیه ۳: رابطه بین سطح تحصیلات و پاداش مبتنی بر عملکرد را با آزمون کای دو بررسی کردیم با توجه به مقدار آماره آزمون 34.501 و $p.value=0.001$ فرض استقلال دو عامل در سطح معنی داری 0.05 رد شد و احتمالاً این دو عامل با یکدیگر رابطه دارند.

با انجام آزمون ضریب همبستگی در سطح 0.01 مقدار ضریب همبستگی 0.134 و $p.value=0.0393$ مقدار ضریب همبستگی پذیرفته نمی شود و رابطه دو عامل سطح تحصیلات و نظرشان درباره پاداش مبتنی بر عملکرد رابطه معناداری نداشته است و فرضیه سوم رد می شود.

بحث و نتیجه گیری:

سازمانهای امروزی تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالهای زیادی

به مشتریان توجه جدی شده است. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله‌مراتب کنترل و تصمیم‌گیری توسط رده‌های پایین می‌باشد. فرایند توانمندسازی به تفویض اختیار تصمیم‌گیری در پایین‌ترین سطح ممکن سازمانی نیازمند است. هدف اصلی توانمندسازی این است که سلسله‌مراتب سنتی دیوان‌سالاری کاهش داده شود.

در پایان به فنون و ابزارهایی برای خلق توانمندی کارکنان در سازمان‌ها اشاره می‌شود:

به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. در زیر چند نمونه از فنون خلق توانمندی در سازمانها ذکر شده است و در صورت لزوم توضیحاتی نیز ارائه شده است:

۱- اجرای نظام پیشنهادات در سازمان

۲- تشکیل دوایر کیفیتی

۳- تشکیل گروه‌های کاری: از جمله وظایف مدیران تشکیل گروه‌های کاری توانمند است. برای این منظور ایجاد و رشد عوامل چندی در محیط کار از الزامات به شمار می‌رود که مدیران و کارکنان با هم در ایجاد و گسترش آن‌ها سهیم‌اند. از جمله این موارد عبارتند از: احترام، اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت و مهارت.

۴- ایجاد و به کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره‌های زمانی مشخص.

۵- ایجاد امکانات انگیزشی.

۶- غنی‌سازی شغلی: به منظور غنی‌سازی شغلی باید اطلاعات کافی در مورد شغل وجود داشته باشد که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به آن دست یافت. تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از روشهایی برای تعیین و شناسایی وظایف، مسئولیت‌ها، شرایط کاری و ارتباط بین مشاغل و خصوصیات انسانی کارکنان، در واقع تجزیه و تحلیل شغل خلاصه‌ای از وظایف، مسئولیت‌ها، رابطه آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری است. تجزیه و تحلیل شغل از اساسی‌ترین و بهترین کارهایی است که کلیه مؤسسات برای استفاده، پرورش و حفظ منابع انسانی و غنی‌سازی شغل آنها انجام می‌دهند.

تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساسی ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمانها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلقند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. (Barbalet et al., 2008) بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به اهداف سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان که در سالیان اخیر تحت عنوان «توانمندسازی کارکنان» مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است، بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

همان‌گونه که سازمانها به مقابله با چالشهای سازمانی برمی‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آن‌ها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت‌های بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند. اخیراً تلاشهای زیادی برای بهبود و اصلاح سازمانها انجام شده که به‌طور عمده چون موضوعاتی مانند کاهش سلسله‌مراتب و دیوان‌سالاری، تشکیل تیم‌های فعال و مشارکت در تصمیم‌گیری در پایین‌ترین رده سازمانی می‌باشد. نوآفرینی سازمانها و گرایش آنها به سوی شرکتی شدن و تمرکززدایی به علت عدم انعطاف‌پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی ایجاد کرده است که به نقش کارمندان و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هر گونه تلاش برای حذف دیوانسالاری و بهبود خدمات

منابع:

۱. بلانچارد کن - جان - کارلوس و آلن راندراف (۱۹۹۶) - مدیریت تواناسازی کارکنان - ترجمه مهدی ایران‌نژاد - تهران - نشر مدیران - ۱۳۸۷
۲. حاضر - منوچهر. (۱۳۷۴) - تصمیم‌گیری در مدیریت و مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران - چاپ سوم
۳. قاسمی، ج. (۱۳۸۲). توانمندسازی. تدبیر، شماره ۱۳۲.
۴. مقیمی زاده - سید محمد (۱۳۸۷) - سازمان و مدیریت - رویکرد پژوهشی - تهران - ترمه - چاپ ۴
5. PFEFFER, J. Understanding power in organizations. California Management Review, 2009, 29-50.
6. Leon A. Kappelman & Thomas C. Richards. Training, empowerment, and creating a culture for change. Research in Organizational Behaviour, 2011, 33-56.
7. Topaz, L. Empowerment: Human resource management. Management Quarterly, 2010, 22, 5-15.
8. Joan Pastor. Empowerment: What it is and what it is not. MCB University Press, 2008, 4-7.
9. Yair Amichai- Hamburger, Katelyn Y.A. McKenna. E-empowerment: Empowerment by the Internet. Computers in Human Behaviour, 2010.
10. Hui, M.K., Au, K., Fock, H. Empowerment effects across cultures. Journal Of International Business Studies, 2004, 35, 46-60.
11. Conger JA. Leadership: the art of empowering others. Acad Manage Exec, 2001;1(1):17-25.
12. Denmark FL. Women, leadership and empowerment. Psychol Women Q, 2009, 47-53.
13. Fulford MD, Enz CA. The impact of empowerment on service employees. J Manag Issue, 2002, 138-162.