

## بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران<sup>۱</sup>

سعید امام قلی‌زاده<sup>۱</sup>، سید رضا برقی<sup>۲</sup>، حسن زارعی متین<sup>۳</sup>

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه شمال

۲. استادیار دانشکده مدیریت پردیس قم، دانشگاه تهران

۳. استاد دانشکده مدیریت پردیس قم، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۸۷/۶/۱۴؛ تاریخ تصویب: ۸۷/۱۰/۱۸)

### چکیده

توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزشی درون شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و هم‌چنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی افراد می‌باشد.

تحقیق حاضر سعی دارد تا رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی را با توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران بر طبق مدل توماس ولتهوس، مبنی بر چند وجهی بودن توانمندسازی با چهار بعد احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس خودسازماندهی یا انتخاب و احساس مؤثر بودن و هم‌چنین مدل وتن و کمرون با بعد اعتماد بررسی نماید. میزان مشارکت کارکنان نیز با استفاده از مدل ادوارد لاولر با سه بعد میزان نفوذ و کنترل، دسترسی به اطلاعات و تقویت کننده‌های سازمانی سنجش شده است.

نتایج تحقیق تمامی فرضیات مبنی بر ارتباط معنادار بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و توانمندسازی آنان را تأیید کرد (در این تحقیق  $p$ -value مربوط به تمامی آزمون فرض‌ها بالاتر از ۰/۰۵ به دست آمد)، هم‌چنین ضریب همبستگی بین میزان مشارکت کارکنان و توانمندسازی آنان ۰/۷۱ به دست آمده، که نشان دهنده ارتباط قوی بین این دو متغیر می‌باشد.

### واژگان کلیدی

مشارکت در تصمیم‌گیری، توانمندسازی، احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس خود سازماندهی.

Email: gholizadehsaeid@gmail.com

تلفن: ۰۹۱۱۹۰۴۱۶۷۴

\* نویسنده مسؤول

۱. این تحقیق با حمایت مالی و معنوی مرکز تحقیقات مخابرات ایران انجام گردیده است.

## مقدمه

واژه توانمندسازی<sup>۱</sup> به درگیرسازی کارکنان اشاره دارد، که از دهه ۱۹۸۰ رایج شده است (ویلیکینسون، ۱۹۹۸، ص ۴۵). توانمندسازی، سازه‌ای است که از بسیاری از حوزه‌ها و رشته‌ها از جمله روان‌شناسی، اقتصاد، آموزش، مطالعات تحرکات اجتماعات و سازمان‌ها مشتق شده است (پیچ و کزوبا، ۱۹۹۹، ص ۵۶).

راپاپورت، توانمندسازی را ترکیبی می‌داند که بین قدرت شخصی و شایستگی پیوند ایجاد می‌کند (زیمرمن، ۱۹۹۵، ص ۲۶۹). هم‌چنین از نظر بیلی این‌که توانمندسازی چگونه تعریف می‌شود، به فرد و زمینه خاصی که پروژه‌ها و برنامه‌ها در آن درگیر هستند، بستگی دارد (پیچ و کزوبا، ۱۹۹۹، ص ۵۸). پیچ و کزوبا به عنوان یک تعریف کلی، پیشنهاد می‌کنند که توانمندسازی یک فرآیند اجتماعی چند بعدی است که به افراد کمک می‌کند تا بر زندگی خود کنترل داشته باشند؛ فرآیندی است که به افراد قدرت می‌دهد (یعنی به وسیله انجام دادن آنچه برایشان مهم است، برای اجرا ظرفیت ایجاد می‌کند). برای درک مفهوم توانمندسازی، توجه به چند موضوع ضروری است: چند بعدی بودن توانمندسازی و فرآیندی بودن. چند بعدی است، چون درون ابعاد جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، اقتصادی و دیگر ابعاد رخ می‌دهد. توانمندسازی فرآیندی است که به یک مسیر یا سفر شباهت دارد که کار را توسعه می‌دهد. دیگر جنبه‌های توانمندسازی ممکن است، هماهنگی زیادی با زمینه خاص و افراد دیگر داشته باشد (پیچ و کزوبا، ۱۹۹۹، ص ۷۰).

به طور کلی، توانمندسازی کارکنان، به عنوان فعالیتی مدیریتی به دو نوع اصلی؛ مستقیم و غیرمستقیم، تقسیم می‌شود. اشکال مستقیم، شامل واگذاری مسؤلیت بیشتر به اشخاص تیم‌ها جهت اجرا و مدیریت کردن وظایفشان و مشارکت در تصمیم‌گیری است. به طور مثال، غنی‌سازی شغل و تشکیل تیم‌های کاری خود مدیریتی و بسیاری از جنبه‌های کنترل کیفیت جامع یا بهبود مستمر از اشکال مستقیم توانمندسازی هستند. اشکال غیر مستقیم شامل حضور در گستره گروه است، از دوایر کیفیت گرفته تا هیأت‌های مدیریتی.

البته بیش‌ترین نوآوری‌های توانمندسازی، از روش مستقیم حاصل شده است (لیچ و وال، ۲۰۰۶، ص ۱).

برای اجرای هر نوع توانمندسازی، مدیران باید کارکنانشان را مجهز سازند، از جمله ابزارهایی که کارکنان را توانمند می‌سازد، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌باشد.

چهارچوب نظری این تحقیق در بخش توانمندسازی از توماس و ولتهوس و هم‌چنین وتن و کمرون اخذ شده است. این افراد با توجه به عوامل روان‌شناختی، توانمندسازی را به عنوان آزادسازی نیروهای درونی انسان در نظر گرفته‌اند. توماس و ولتهوس چهار بعد احساس شایستگی<sup>۱</sup>، احساس خود ساماندهی<sup>۲</sup>، احساس معنا دار بودن<sup>۳</sup>، احساس مؤثر بودن<sup>۴</sup> کارکنان را مطرح نموده و وتن و کمرون بر اساس مطالعات میشر، بعد اعتماد را به آن اضافه نموده‌اند. این پژوهش رابطه ابعاد ذکر شده فوق را با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مورد مطالعه قرار می‌دهد.

مبانی نظری این تحقیق در بخش میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی از باول و لاولر اخذ شده است که شامل درجه میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌باشد. درجه مشارکت عبارتست از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان اعمال می‌کنند (لیچ و وال، ۲۰۰۶، ص ۳۴).

## بیان مسأله

موضوع این تحقیق عبارت است از "بررسی رابطه بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و توانمندسازی<sup>۵</sup> آنان در شرکت مخابرات استان مازندران". توماس و ولتهوس توانمندسازی را فرآیند انگیزش درونی وظیفه می‌دانند که در جهت بهبود مستمر عملکرد سازمانی افراد و گروه‌ها بوده و بر تمام قلمرو وظایف و عملکرد کارکنان و سازمان مؤثر است. امروزه محیط‌های سازمانی کسب و کارهای جدید، اغلب با

- 
1. Sense of competence
  2. Sense of self-determination
  3. Sense of meaning
  4. Sense of impact
  5. Participative decision making

تغییراتی مانند آشفته‌گی و اغتشاش فوق‌العاده، پیچیدگی، سرعت و رقابت و تغییر انقلابی توصیف می‌شود (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰، ص ۲۵). لذا امروزه سازمان‌ها بایستی خودشان را در وضعیتی قرار بدهند تا بتوانند به تقاضای مشتریان خود پاسخ دهند. برای انجام این عمل، کارکنانی که تقاضای مشتریان را دریافت می‌کنند، باید در عمل توانایی آن را داشته باشند تا بتوانند هر کاری که برای حفظ مشتریان لازم است، انجام بدهند. یکی از عوامل مهمی که در توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌باشد، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، این احساس در آنها به وجود می‌آید که سازمان برای آنها ارزش قایل است. کارکنان با چنین احساسی، وجود خودشان را در سازمان مهم ارزیابی کرده و احساس توانمندی می‌کنند.

امروزه در سازمان‌ها کارکنانی که توانمندی لازم را ندارند، عملکرد مطلوبی نیز ندارند، لذا توانمندی از عوامل مهمی است که می‌تواند باعث بهبود عملکرد کارکنان بشود. هنگامی که هم محیط و هم سازمان دارای ساختار پیچیده باشند، روش‌های اداره استبدادی و متمرکز آنقدر آسیب‌پذیر و بی‌تأثیر می‌شوند که نمی‌توانند بقای درازمدت سازمان را تضمین کنند، لذا مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان ضروری می‌باشد، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها به نوبه خود می‌تواند توانمندی کارکنان را افزایش بدهد. به طور کلی، توانمندی سازمانی کارکنان، به عنوان فعالیتی مدیریتی به دو نوع مستقیم و غیر مستقیم، تقسیم می‌شود. شکل مستقیم شامل واگذاری مسؤلیت بیشتر به اشخاص یا تیم‌ها جهت اجرای مدیریت کردن وظایفشان و میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. حال می‌خواهیم در شرکت مخابرات استان مازندران این موضوع را بررسی کنیم که میزان مشارکت کارکنان در تصمیمات چه رابطه‌ای با توانمندی کارکنان دارد؟

### اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه محیط بازرگانی با تغییرات سریع، دانش، مزیت تکنولوژیکی و رقابت شدید شناخته می‌شود. سازمان‌ها همکاری افقی را به عنوان افزایش انعطاف پذیرفته‌اند و انتظار دارند که کارکنان‌شان از خود برتری، اشتیاق و علاقه شدید و درگیری نشان دهند. با این

وجود، تحقیقات نشان می‌دهند که تعهد میان اعضای سازمان کاهش یافته و سازمان‌ها احتیاج دارند که به نیازهای معنوی کارکنان‌شان توجه بیشتری داشته باشند.

در محیط‌های پیچیده و رقابتی همواره تلاش مدیران بر این است که افراد در قدرت سهیم شوند. هدف از تشویق کارکنان به مشارکت فعال و کامل این است که مدیران صاحب قدرت می‌توانند دست به کاری بزنند که آنها توانمندسازی می‌نامند، یعنی واگذاری اختیارات و سهیم کردن اعضای سازمان در اختیارات. توزیع قدرت در سطوح عمودی و افقی، به کارکنان آزادی عمل بیشتری می‌دهد تا کارها را به شایسته‌ترین شکل ممکن انجام دهند. مشارکت هم به عنوان ابزار توزیع قدرت و ابزار تقویت پایگاه قدرت سازمانی اهمیت روزافزونی در حیات سازمان‌ها دارد. واگذاری اختیار بیش‌تر به کارکنان و تأمین دسترسی افراد به اطلاعات و دیگر منابع، به موضوع توانمندسازی کارکنان جامعه عمل می‌پوشاند. تجمع این دو مفهوم، یعنی مشارکت و توانمندسازی است که به انعطاف سازمانی می‌افزاید تا در مقابل تغییرات محیطی به طور مؤثر و کارآمد عمل کند. استفاده بهینه از منابع در اختیار مدیران از جمله منابع گرانقدر و حیاتی انسانی به طور اعم و کارکنان و کارگران متبحر و متخصص به طور اخص ایجاب می‌کند که از شیوه‌های نوین اداره سازمان‌ها آگاهی یافته و با توجه به شرایط محیطی و اقتضای به موقع آنها به کار گیرند. بی‌شک مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی، یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۱۷).

با انجام این تحقیق برای سازمان مشخص می‌گردد که آیا میزان درجه مشارکت کارکنان، اصلاً در توانمندسازی کارکنان مؤثر است، یا خیر؟ و اگر مؤثر می‌باشد، در چه حدی است؟ و چه ابعادی از توانمندسازی همبستگی بیش‌تری با مشارکت دارد و سر انجام راهکارهای بهبود آن چه می‌باشد.

### سؤال اصلی تحقیق

میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی چه رابطه‌ای با توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران دارد؟

## فرضیه های تحقیق

### فرضیه اهم

بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران رابطه وجود دارد.

### فرضیات اخص

- بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و احساس شایستگی آنان ارتباط وجود دارد.

- بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و احساس معنادار بودن آنان ارتباط وجود دارد.

- بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و احساس مؤثر بودن آنان ارتباط وجود دارد.

- بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و احساس خود سازماندهی آنان ارتباط وجود دارد.

- بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و احساس اعتماد آنان ارتباط وجود دارد.

## اهداف تحقیق

در این پژوهش رابطه بین تصمیم‌گیری مشارکتی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران مورد بررسی قرار گرفته و عوامل مؤثر بر این فاکتور را مورد شناسایی و بررسی قرار داده و پس از آن پیشنهادهای لازم به مدیران مربوطه در جهت بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و بالا بردن توانمندسازی آنان ارائه گردید.

### هدف اصلی

بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و توانمندسازی آنان است.

### اهداف فرعی

۱. بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری با هر یک از ابعاد توانمندسازی (احساس شایستگی، خودساماندهی، معنادار بودن، مؤثر بودن و احساس اعتماد).
۲. بررسی میزان درجه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی.
۳. بررسی میزان توانمندی کارکنان شرکت مخابرات.

### قلمرو تحقیق

#### قلمرو موضوعی

این تحقیق به لحاظ موضوعی جزء تئوری‌های رفتار سازمانی و مبانی نظری حاکم بر آن، در دو بخش مشارکت و توانمندی نیروی انسانی شکل می‌گیرد. در این تحقیق به بررسی رابطه بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران می‌پردازد. میزان مشارکت در تصمیم‌گیری در شکل اجرای نظام پیشنهادها با توجه به سه بعد دسترسی به اطلاعات<sup>۱</sup>، نفوذ و کنترل<sup>۲</sup> و تقویت‌کننده‌های سازمانی<sup>۳</sup> مورد سنجش قرار می‌گیرد. توانمندسازی کارکنان با استفاده از پنج بعد احساس شایستگی، احساس خودساماندهی، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد مورد سنجش قرار می‌گیرد.

#### قلمرو مکانی

قلمرو مکانی این طرح شرکت مخابرات استان مازندران است که در شهر بابل مستقر می‌باشد.

#### قلمرو زمانی

اطلاعات مربوط به این تحقیق مربوط به نیمه اول سال ۱۳۸۷ می‌باشد.

- 
1. Access to information
  2. Influence and control
  3. Organizational reinforcements

## چارچوب نظری تحقیق

### تعاریف و مفاهیم توانمندسازی

توانمندسازی عبارتست از فراهم نمودن آزادی بیش تر، استقلال کاری، مسؤولیت پذیری برای تصمیم گیری و خود کنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان (مولیس، ۱۹۹۹، ص ۶۲۵).

توانمندسازی یک رویکرد مدیریتی است که به کارکنان اختیار اساسی داده می شود تا خودشان به اتخاذ تصمیم پردازند (راینز و کالتر، ۱۹۹۶، ص ۳۴). به عبارت دیگر، توانمندسازی عبارتست از تفویض اختیار به غیر مدیران برای اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی که کارکنان به صورت تیمی گروه بندی می شوند و سپس برای فعالیت های خود مدیریتی همچون استخدام، اخراج، آموزش افراد، تعیین اهداف و ارزیابی کیفیت نتایج، مسؤولیت کامل به تیم داده می شود (واگنر و هلونبرگ، ۱۹۹۵، ص ۴۳).

ابعاد توانمندسازی روان شناختی: کارمند توانمند احساس می کند که دارای شرایط زیر

است:

### احساس شایستگی

شایستگی یا خود کارآمدی اشاره دارد به عقیده فرد به اینکه توانایی های لازم برای انجام فعالیت های مربوط به وظیفه خود را داراست (اسپریتزر، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۳). بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهم ترین عنصر توانمندسازی است؛ زیرا داشتن احساس خود کارآمدی است که تعیین می کند که آیا افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر. انتظارات کارآمدی تعیین کننده این است که افراد در رویارویی با موانع و تجربه های ناسازگار چه مقدار تلاش خواهند کرد و به چه مدت استقامت خواهند ورزید (عبدلهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۱).

### احساس خود سازماندهی

در حالی که خود کارآمدی به احساس قابلیت اشاره دارد، خود سازماندهی به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، ص ۲۶). جایی که شایستگی رفتار غالب است، خودسازماندهی احساس داشتن حق انتخاب در آغاز کردن و نظم دادن به



فعالیت‌های مربوط به خود است. هنگامی که افراد احساس خود سازماندهی می‌کنند، به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، خود داوطلبانه و تعمداً در وظایف شرکت می‌نمایند و فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و استقلال شخصی است. آنان خود را افرادی خود آغازگر و بیش فعال می‌بینند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰، ص ۱۲۳۰).

#### احساس معنادار بودن

معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معناست که احساس می‌کنند، در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۴، ص ۵۴). معنادار بودن یعنی با ارزش بودن اهداف بلند مدت یا کوتاه مدت شغل و اینکه با ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخصی فرد مرتبط باشد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰، ص ۱۴۴۳).

#### احساس مؤثر بودن

مؤثر بودن درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای استراتژیک، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۴). وتن و کمرون در این رابطه می‌نویسند که افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. توان تأثیرگذاری بر نتایج، عبارت است از "اعتقاد فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب" است (ویلیکینسون، ۱۹۹۸، صص ۵۶-۴۰).

#### احساس اعتماد

اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد بین مدیر به کارکنان و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۵).

## مشارکت در تصمیم‌گیری

### مفهوم مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی عبارتست از «به وجود آوردن فضا و نظامی، توسط مدیریت که تمام کارکنان، مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسایل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند» (طوسی، ۱۳۸۵، ص ۲۱). تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است و می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادهای، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آنها در حل مسایل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان استفاده کند.

سازمان‌های امروزی انعطاف‌پذیری را در پاسخ به رشد فزاینده تکنولوژی و جهانی‌شدن جستجو می‌کنند. آنها مشارکت کارکنان در تصمیمات را به عنوان راه کسب دانش بیش‌تر نیروی کار اساسی می‌بینند. کونل ادعا می‌کند که مشارکت کارکنان تأثیر انگیزشی بر افزایش رضایت و تعهدات کارکنان دارد (لاتهام و وینترز، ۱۹۹۴، ص ۶۲).

افزایش دادن مشارکت کارکنان غالباً در یک محیط با کاهش هزینه و کاهش اندازه و لایه‌های سازمانی به کار برده می‌شود. موقعی که مشارکت کارکنان یا درگیرسازی را بررسی می‌کنیم، محققان قبلی در استفاده از اصطلاح مشارکت در تصمیم‌گیری توافق داشته‌اند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی به عنوان عمل سهیم‌کردن تصمیمات با دیگران که به اهداف سازمان برسند، تعریف شده است که می‌تواند در راه‌های زیادی تعریف عملیاتی بشود.

رویکردهای متفاوتی برای ارزیابی و کاربرد مشارکت در تصمیم‌گیری وجود داشته‌اند. داچلر و ویلپرت سه بعد مشارکت در تصمیم‌گیری را تعریف کرده‌اند (رهنورد، ۸۶، ص ۶۵) که شامل: نفوذ رسمی در برابر غیررسمی، نفوذ مستقیم در برابر غیرمستقیم، و درجه دسترسی به نفوذ می‌باشد.

لوکه و شوایگر مشارکت در تصمیم‌گیری<sup>۱</sup> را در اصطلاح سطح مشارکت می‌یابد. اخیراً بلک<sup>۲</sup> و گرگیسن<sup>۳</sup> با تلفیقی از تحقیقات قبلی، شش بعد مشارکت در تصمیم‌گیری را مطرح می‌کنند که شامل: درجه مشارکت، سطح مشارکت، قلمرو مشارکت، مبنای مشارکت، حدود مشارکت، قلمرو مشارکت می‌باشد. بلک و گرگیسن معتقدند که درجه مشارکت عمومیت بیش‌تری در سازمان‌ها دارد (برندا و ورنه، ۲۰۰۴، ص ۴۳).

درجه مشارکت را می‌توان مجموعه‌ای از عناصر کلیدی به شمار آورد که بر حسب آنها می‌توان به سنجش مشارکت پرداخت و ساز و کارهای مشارکتی را بر حسب میزان و کیفیت حضور این عناصر مورد قضاوت قرار داد. عناصر مشارکت عبارتند از:

نفوذ و کنترل: جزء کلیدی مشارکت میزان نفوذ و کنترلی است که افراد در فرآیندهای تصمیم‌گیری دارند و این حق برای آنها مشروع شناخته می‌شود. میزان نفوذ کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری می‌توانند در حد پیشنهاد، مشورت و حق رأی باشد. هر چند در ساز و کارهای مختلف مشارکت، میزان نفوذ کارکنان در تصمیم‌گیری یکسان نیست، اما در همه آنها درجاتی از نفوذ و کنترل در تصمیم‌ها برای کارکنان به رسمیت شناخته می‌شود.

دسترسی به اطلاعات: برای تأمین مشارکت کارکنان در تمامی اشکال آن، سازمان‌ها باید امکان دسترسی افراد به اطلاعات مرتبط را فراهم سازند. کارکنان به اطلاعاتی در خصوص زمینه‌های مشارکت نیاز دارند تا از این طریق با تحلیل درست شرایط وضعی، مشارکت کارآمد و اثربخشی داشته باشند. همان‌طور که باول و لاولر پیشنهاد می‌کنند، دسترسی به اطلاعات درباره اهداف استراتژیک و تغییرات محیطی به کارکنان اجازه می‌دهد تا تصویر بزرگ‌تری را ببینند.

تقویت: اگر کارکنان انگیزه لازم را برای مشارکت نداشته باشند، عملاً ساز و کارهای مشارکت کاذب می‌شوند. پیش‌بینی تقویت‌کننده‌های مناسب نظیر پاداش‌ها، حمایت مدیریت ارشد، برگزاری جشنواره‌های مشارکت و ارتباط‌دهی با دیگر نظام‌های اداری ضروری است (رهنورد، ۱۳۸۶، صص ۲۹-۳۰).

1. Participation decision making
2. Black
3. Gergesem

## روش‌های توانمندسازی کارکنان

لاشلی<sup>۱</sup> ابتکارات مدیریتی برای توانمندسازی کارکنان را در قالب دو مورد بیان می‌کند:

۱. توانمندسازی از طریق مشارکت: تفویض تصمیم‌گیری به کارکنان. این در حالی است که در سازمان سنتی این موضوع در قلمرو اختیارات مدیریت می‌باشد.

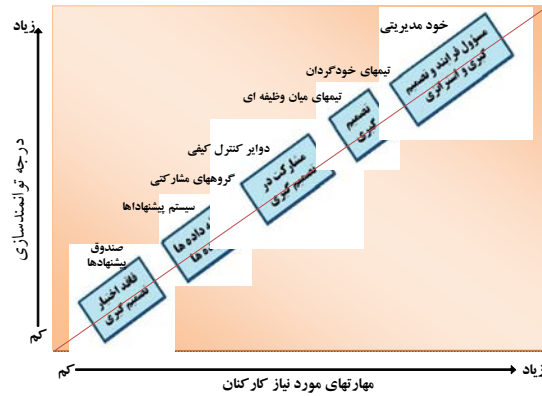
۲. توانمندسازی از طریق "درگیر ساختن افراد" وقتی مدیریت علاقه‌مند است تا از تجربیات، ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان استفاده نماید (مولینس، ۱۹۹۹، ص ۶۲۵).

بسیاری از سازمان‌های امروزی برنامه‌های توانمندسازی را به اجرا در می‌آورند، اما آنها کارکنان خود را با درجات مختلفی توانمند می‌سازند. در برخی از سازمان‌ها، توانمندسازی به مفهوم ترغیب کارکنان به ارایه ایده‌هاست، در حالی که، اختیار نهایی تصمیم‌گیری بر عهده مدیران است. در برخی دیگر از سازمان‌ها، توانمندسازی به معنی اعطای آزادی و اختیار کامل برای اخذ تصمیمات و به کار بردن نوآوری‌هاست (دفت و نوی، ۲۰۰۱، ص ۲۱۸).

در مجموع، روش‌های مختلف توانمندسازی را می‌توان در قالب پیوستاری ارایه نمود که رابرت فورد<sup>۲</sup> و میرون فولتر<sup>۳</sup> این پیوستار را طراحی کرده‌اند. این پیوستار از جایی شروع می‌شود، (نظام اولیه صندوق پیشنهادها) که کارکنان تقریباً هیچ اختیاری ندارند، (مثل کارگران خط مونتاژ) و علاوه بر آن مشارکت بسیار سطحی و صوری است و مدیریت بدون هیچ گونه توضیحی، پیشنهادها را قبول یا رد می‌کند و این پیوستار در جایی به پایان می‌رسد که توانمندسازی کامل وجود دارد؛ جایی که کارکنان در تنظیم استراتژی سازمان مشارکت می‌کنند. توانمندسازی کامل زمانی حاصل می‌شود که افراد گروه خودگردان یا تیم‌های خود مدیریتی دارای اختیار استخدام، اعمال اقدامات انضباطی، اخراج اعضا و حتی تعیین نرخ حقوق و دستمزد هستند (دفت و نوی، ۲۰۰۱، ص ۲۱۸).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Lashley
2. Robert Ford
3. Miron Folter



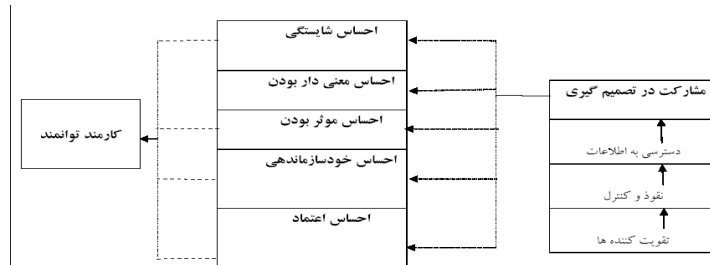
شکل ۱: رابطه بین مشارکت و توانمندسازی (دفت، ۲۰۰۱، ص ۳۱۵).

### مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی فرآیندی است که کارکنان در زمینه‌های مختلفی همچون هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل مسایل و ایجاد تغییرات در سازمان به ایفای نقش می‌پردازند. بنابراین، مدیریت مشارکتی چیزی بیش از سؤال کردن ساده از کارکنان برای ارایه دیدگاه‌ها و ایده‌های آنها است. (کریتنر و کیناکی، ۲۰۰۱، ص ۳۵۷).

تحقیقات پیرامون پویایی‌های گروهی در دهه ۱۹۴۰ آغاز و در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به رشد فزاینده دست یافت. این تحقیقات ثابت نمود که مشارکت و دخیل شدن در اموری که مورد علاقه بیشتر افراد باشد، بهبود عملکرد و ارایه راه‌حل‌های بهتری را برای مشکلات فراهم خواهد آورد و پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت‌کننده را بیش‌تر می‌نماید. این تحقیقات دریافت که چنین پویایی‌های گروهی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را کم می‌نماید و به طور کلی، افراد نسبت به خود و دنیای پیرامون خود احساس بهتری ابراز می‌کنند. مشارکت نوعی اکسیر قدرتمند است، مورد علاقه افراد می‌باشد و به طور قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۵، ص ۵۰).

برای توانمندسازی، باید به افراد قدرت داد. این مهم، از طریق اختیاردهی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز ایده‌ها، اعمال نفوذ و همین‌طور مسؤلیت‌دهی به افراد محقق می‌شود. به همین علت است که مشارکت، شکل مؤثری از توانمندسازی است. مشارکت توانمندسازی را افزایش می‌دهد و توانمندسازی نیز در عوض، عملکرد و سلامت فردی را بهبود می‌بخشد (همان).



شکل ۲: مدل مفهومی

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش موردنظر، کارکنان شرکت مخابرات استان مازندران می‌باشند که مستقر در شهر بابل می‌باشد، و تعداد کارکنان آنها ۸۶۷ نفر می‌باشد.

## روش نمونه‌گیری

در این پژوهش رابطه همبستگی بین متغیرها مورد مطالعه واقع می‌شود. برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده خواهد شد و روش نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی طبقه‌ای می‌باشد.

$$n = 3 + \frac{4c}{\left[ \ln \left( \frac{1+r}{1-r} \times \frac{1-r_0}{1+r_0} \right) \right]^2}$$

n: حجم نمونه

c: عدد ثابت که برای  $\alpha = 0,05$  و  $\beta = 0,1$  برابر با 10,5 می‌باشد.

$$r^0 = 0$$

f: کم‌ترین ضریب همبستگی به دست آمده از متغیرهای مستقل و وابسته پرسش‌نامه مقدماتی است که پس از داده‌گذاری در فرمول فوق نمونه به دست آمده، ۲۵۰ نفر می‌باشد و ۲۵۰ پرسش‌نامه توزیع گردید.

### روش جمع‌آوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات، علاوه بر اینکه از منابع متعددی می‌توان استفاده نمود، روش‌های مختلفی نیز برای این کار وجود دارد که با توجه به نوع و هدف تحقیق، موضوع مورد تحقیق، خصوصیات جامعه آماری متفاوت می‌باشد. به طور کلی، روش‌هایی که در جمع‌آوری اطلاعاتی می‌توانند مفید باشند، عبارتند از مصاحبه، رجوع به اسناد و مدارک، مشاهده و پرسش‌نامه. در این پژوهش روش‌های جمع‌آوری اطلاعات شامل: روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. در روش کتابخانه‌ای با مراجعه به کتب، مقالات فارسی و لاتین، بخشی از اطلاعات لازم جمع‌آوری گردید و در روش میدانی پس از تهیه پرسش‌نامه مربوطه، پرسش‌نامه‌های مذکور میان کارکنان شرکت مخابرات توزیع گردیده و مبنای تمام تجزیه و تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری‌ها بوده است. از آنجا که هر پرسش‌نامه باید از استانداردهای ویژه‌ای از جمله روایی و پایایی کافی برخوردار باشد، لذا پرسش‌نامه این پژوهش از این لحاظ مورد بررسی دقیق قرار گرفته است و در روایی این پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه خبرگان تأیید گردیده است و مقدار آلفای محاسبه شده برای تحقیق حاضر که در واقع پایایی تحقیق را نشان می‌دهد، برابر است با  $ra = 0.9459$ . بنابراین ابزار جمع‌آوری اطلاعات تحقیق حاضر از پایایی قابل قبول برخوردار است.

### آزمون به کار گرفته شده در این تحقیق

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده و تبدیل آن به اطلاعات قابل استفاده از روش‌های آماری زیر استفاده گردیده است:

آمار توصیفی: به یک مجموعه از مفاهیم و روش‌های به کار گرفته شده در جهت سازمان دادن، خلاصه کردن، تهیه جداول، رسم نمودار، توصیف داده‌های جمع‌آوری شده، آمار توصیفی گفته می‌شود.

ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن ( $R_s$ ):

ضریب همبستگی، شدت رابطه و هم‌چنین نوع رابطه مستقیم یا معکوس را نشان می‌دهد (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۰، ص ۲۷۰).

### نتیجه

با مطالعه دقیق در ادبیات موجود مشارکت کارکنان و توانمندسازی کارکنان، اکثر نظریه‌پردازان اعتقاد دارند که افزایش مشارکت کارکنان موجب توانمندی کارکنان می‌شود. حال با استفاده از تجزیه و تحلیل اطلاعات خواهیم داشت:

نتایج به دست آمده از آمار استنباطی

در این قسمت با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن، به نتیجه‌گیری از آزمون‌های انجام گرفته در خصوص فرضیات اخص پرداخته و در انتها نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه اهم پرداخته می‌شود. در نتیجه‌گیری از چنین آزمون‌هایی، هنگامی ضریب همبستگی معنادار تلقی می‌شود که  $p\_value$  به دست آمده، کم‌تر از 0.05 باشد. در این پژوهش معناداری ضریب همبستگی همه فرضیه‌های مشخص کم‌تر از 0.01 بوده است.

مقدار p-value	قضایات	
۰,۰۰۰	فرض $H_0$ رد می‌گردد.	فرضیه اول
۰,۰۰۰	فرض $H_0$ رد می‌گردد.	فرضیه دوم
۰,۰۰۰	فرض $H_0$ رد می‌گردد.	فرضیه سوم
۰,۰۰۰	فرض $H_0$ رد می‌گردد.	فرضیه چهارم
۰,۰۰۰	فرض $H_0$ رد می‌گردد.	فرضیه پنجم

جدول ۱: نتایج تجزیه و تحلیل‌های مربوط به فرضیات اخص

### فرضیه اهم

در این آزمون سعی داشتیم، وجود رابطه بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و توانمندسازی آنان را بررسی کنیم. در این آزمون، فرض صفر این بود که بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و توانمندسازی آنان رابطه معناداری وجود ندارد، و فرض مقابل این بود که بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و توانمندسازی آنان رابطه معناداری وجود دارد.



نتایج حاصل از آزمون نشان می‌دهد که با توجه به  $p\_value$  به دست آمده، برابر با صفر است، فرض صفر رد می‌شود، یعنی ادعای ما مبنی بر اینکه بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و توانمندی آنان رابطه معناداری وجود دارد.

ابعاد	میانگین	حداکثر	حداقل
احساس شایستگی	3.624	3.71	3.54
احساس معنادار	3.360	3.46	3.25
احساس مؤثر بودن	2.843	2.97	2.72
احساس خود سازماندهی	2.752	2.88	2.62
احساس اعتماد	3.148	3.28	3.02

جدول ۲: میانگین نمرات ابعاد توانمندی روان‌شناختی

مشارکت در تصمیم‌گیری	احساس شایستگی	احساس معنادار بودن	احساس مؤثر بودن سازماندهی	احساس خود سازماندهی	مشارکت در تصمیم‌گیری
1.000					مشارکت در تصمیم‌گیری
.556	1.000				احساس شایستگی
.556	.531	1.000			احساس معنی دار بودن
.636	.463	.564	1.000		احساس مؤثر بودن
.611	.415	.510	.714	1.000	احساس خود سازماندهی

جدول ۳: ضریب همبستگی اسپیرمن بین مشارکت در تصمیم‌گیری و ابعاد توانمندی

### موانع و محدودیت‌های تحقیق

- اولین مانع پیش‌روی انجام تمامی تحقیقات از جمله تحقیق حاضر، عدم همکاری دست‌اندرکاران و افراد جامعه مورد بررسی با محقق است که از ترس اشاعه اطلاعات محرمانه و مقصر دانسته شدن مدیران و مسئولان مربوطه ناشی می‌شود.
- مشکل دیگر در ارتباط با پراکنده بودن قسمت‌های متفاوت شرکت مخابرات بوده است. برای همین کار محقق مشکلات زیادی را در توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه داشته است.
- محدودیت مهم این تحقیق، معادل فرض کردن مقیاس رتبه‌ای با مقیاس فاصله‌ای می‌باشد.

## پیشنهادها

برای اینکه سازمان‌ها در جهت توانمندی کارکنان حرکت کنند، باید گام به گام حرکت کرد. چون فرآیند توانمندی یک فرآیند یک روزه نیست که بتوان مانند یک تکنولوژی جدید به سرعت آن را وارد سازمان کرد، بلکه یک فرآیند مداوم و زمان‌بر می‌باشد. حال با توجه به نتایج داده‌ها برای هرچه بهتر شدن توانمندی کارکنان پیشنهادهایی ارائه می‌گردد، امید است که با به کارگیری آنها وضعیت توانمندی در سازمان‌های دولتی بهتر گردد.

- نظام پیشنهادها و مدیریت مشارکتی باید این احساس را در کارکنان ایجاد کنند که آنها دارای ارزشمندی برای سازمان به شمار می‌آیند و جزء جدایی‌ناپذیر سازمان هستند.

- ایجاد یک جو و محیط حمایتی برای کارکنان از طرف مدیران سازمان.

- اجازه دادن به کارکنان لایق و متخصص در طراحی کارهای مربوط به واحد خودشان.

- مرتبط کردن برنامه مشارکت با کار افراد.

- اهمیت دادن به پیشنهادها و عملی ساختن آنها در صورتی که پیشنهاد عملی و خوبی

باشد.

- دسترسی کارکنان به اطلاعات سازمان درباره عملکرد و اهداف سازمان.

- سرپرستان بایستی ارتباط ذهنی بیشتری با کارکنان داشته باشند، به نیازهای زیردستان

حساسیت بیشتری داشته باشند و شنوندگان همدل و درک‌کننده خوب و ارتباط بیشتری

با زیردستان داشته باشند.

- شایسته‌سالاری را در سازمان حاکم سازند، یعنی افراد مناسب در جای مناسب قرار

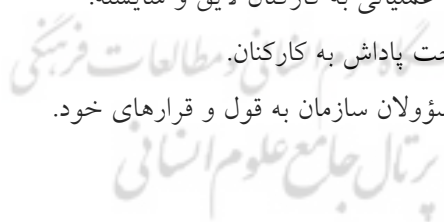
دهند، سپس به کارکنان شایسته آزادی عمل و اختیارات لازم برای انجام صحیح کار داده

شود.

- واگذار کردن تصمیمات عملیاتی به کارکنان لایق و شایسته.

- رعایت عدالت در پرداخت پاداش به کارکنان.

- عمل کردن مدیران و مسئولان سازمان به قول و قرارهای خود.



## منابع و مأخذ

۱. آذر، عادل؛ مومنی، منصور (۱۳۸۴)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، ج دوم، تهران، انتشارات سمت.
۲. اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۳۸۶)، "تواناسازی جابه‌جایی پایگاه‌های قدرت در سازمان‌های امروزی"، فصل‌نامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴.
۳. بزاز جزایری، احمد (۱۳۸۲)، "مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی"، ماهنامه تدبیر، شماره ۶۲.
۴. بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۸۱)، "مدیریت تواناسازی کارکنان"، ج دوم، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، نشر حدیث.
۵. بلانچارد، کن (۱۳۸۴)، "سه کلید توان افزایشی"، ج دوم، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران، نشر فردا.
۶. بلانچارد، کن؛ کارلوس، جان؛ راندولف، آلن (۱۳۷۹)، "سه کلید توان افزایشی"، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران، انتشارات فردا.
۷. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹)، "روش تحقیق در مدیریت"، ج اول، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۸. رهنورد، فرج‌الله، (۱۳۸۶)، "دیدمان مشارکت"، ج اول، تهران، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۹. رهنورد، فرج‌اله (۱۳۷۸)، "مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل"، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. سرمد، زهره؛ بازرگان؛ حجازی، عباس (۱۳۸۰)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، ج پنجم، تهران، نشر آگاه.
۱۱. طوسی، محمدعلی (۱۳۸۵)، "مشارکت در مدیریت و مالکیت"، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۲. عبدالهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۵)، "توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی"، تهران، نشر ویرایش.
۱۳. فرنچ، وندال؛ بل، سید اچ (۱۳۸۳)، "مدیریت تحول در سازمان"، ج سوم، ترجمه

سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار.

۱۴. قاسمی، جعفر (۱۳۸۲)، "توانمندسازی"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۲.
۱۵. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)، "نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی از تئوری تا عمل"، چ اول، تهران، انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور.
۱۶. وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس (۱۳۸۱)، "تواناسازی و تفویض اختیار"، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران.
17. Bandura, A, (1986), "*Social foundation of thought and action: a social cognitive theory*", Englewood cliffs, N.J: prentice – Hall.
18. Brenda Scott Ladd, Verena Marshall (2004), "*Participation in decision making: a matter of context?*", Journal of the leadership & organization development.
19. Daft Richard and Noe Raymond (2001), "*Organizational behavior, New York*", Harcourt Inc.
20. <http://www.delsnas.edu/ilar-n/ilarjournal/43-4/v4304pell.pdf>.
21. Kreitner, Robert and Angelo kinicki, (2001), "*Organization behavior*", Irwin, McGraw- Hill, fifth edition.
22. Latham, G. P., winters, D.C., and Locke, E. A., (1994), "*Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study*", journal of organizational behavior, Vol .15, 49-63
23. Leach Desmond & wall toby.d (nd),( 2006), "*What is empowerment?*" Institute of work psychology, retrieved august 3. form [www.about.com](http://www.about.com)
24. Mullins Laurie (1999), "*Mmanagement and organizational behavior*", London: prentice – Hall.
25. Page Nanette & cznba Cheryl.e(1999), "*Empowerment: what is it?*", journal of extension, vol.37,no.5. [www.joe.org/joe/1999 October/comm.1.html](http://www.joe.org/joe/1999%20October/comm.1.html)
26. Robbins, Stephen .P, (1991), "*Organization behaviour: concepts, controversies, and applications*", prentice hall in international
27. Robins Stephen p. and Coulter Mary (1996), "*Management*", new jersey: practice- hall international.
28. Seaborne, Wendell, (2003), "*An examination of the relationship between leadership style and empowerment*", PhD, Regent university.
29. Spreitzer Gretghen.M (1995), "*Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and Validation*", academy of management journal, vol.38, No.5, pp: 1442-1465
30. Spreitzer, Gretchen M. (1992), "*When organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work place* ", Ph .D. dissertation, university of Michigan.
31. Thomas K. welthose, B.A, (1990), "*Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation*", academy of management review, vol. 15, No.4.
32. Wagner john A. and Hollenback john R. (1995), "*Management of*

- organizational behavior*", New Jersey: Simon & Schuster Company.
33. Wilkinson Adrian,(1998), "*Empowerment: theory and practice*", personal review, vol27,no,p40-56
  34. Zimmerman Marce.A & Perkins Douglas's(1995), "*Empowerment theory, research and application*", American journal of community psychology, vol.23,no.5



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی