

## ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان

دکتر محمد باقر گرجی\*

\* استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۳/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۵/۰۸

### چکیده

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی و اینکه توانمندسازی تا چه حد می‌تواند بر عملکرد کارکنان تاثیر گذارد را، در کانون توجه مدیران قرار داده است. در همین راستا شرکت مخابرات استان گلستان اقدام به اجرای توانمندسازی کارکنان نموده است. حال مساله این است که اعمال توانمندسازی در این شرکت تا چه حد توانسته سازمان را از طریق بهبود عملکرد کارکنان به اهداف سازمانی برساند. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که: آیا اجرای توانمندسازی در شرکت مخابرات استان گلستان توانسته بر عملکرد کارکنان تاثیر بگذارد؟

تحقیق حاضر از نظر نوع کاربردی و از لحاظ روش توصیفی و علی یا پس رویدادی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان مخابرات استان گلستان به تعداد ۵۵۱ نفر و حجم نمونه ۲۲۶ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی بوده و از ابزارهایی چون پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک موجود در جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. پایایی، پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه اول ۹۸٪ و پرسشنامه دوم ۹۵٪ برآورد گردید همچنین با استفاده از روش محتوایی روایی پرسشنامه‌ها مورد تایید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها با هدف مشخص کردن صحت فرضیه‌های پژوهش از روش‌های آماری رگرسیون ساده، ویلکاکسیون و ضریب اسپیرمن استفاده گردیده است. نهایتاً نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان از تایید آنها با اطمینان ۹۹ درصد دارد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، تفویض اختیار، پاداش، سیستم پیشنهادها، عملکرد

### مقدمه

نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی

یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر

نموده‌اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر در پاسخ‌گویی به نیاز تغییر و تحول است (کینلا، ۱۳۸۳، ۲).

توانمندسازی، یک برنامه اجتناب‌ناپذیر برای کار بیشتر با صرف هزینه کمتر است. سازمان‌ها حق انتخاب کمتری در این مورد دارند که آیا آنها می‌خواهند مدیران و کارکنان توانمندشده تربیت کنند یا خیر. توانمندسازی اتفاق می‌افتد؛ زیرا سازمان‌های موفق‌تر در حال کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمان‌ها در حال پی‌بردن به این موضوع هستند که تنها سرمایه واقعی‌شان قابلیت اندیشیدن شان است. این دلایل بلافصل رشد گرایش به توانمندسازی را بیان می‌کند (کینلا، ۱۳۸۳، ص ۳۱۲).

توانمندسازی با دلایل زیادی وجود دارد که توانمندسازی با درگیر کردن و مشارکت کارکنان در کار، دستاوردهای مثبتی در عملکرد ایجاد می‌کند و این دستاوردها، تنها دلیل اجرای فرآیند گسترش توانمندسازی در یک سازمان محسوب می‌شوند. البته اگر ما با یک تعریف مناسب از توانمندسازی عمل کنیم و فرآیند توانمندسازی را به درستی اعمال نمائیم به دلایل محکمی باور خواهیم داشت که بهبود مستمر در عملکرد سازمان را ایجاد خواهیم کرد. (کینلا، ۱۳۸۳، ص ۱۴۲).

۱- سهم کردن کارکنان در اطلاعات،

۲- تعیین قلمرو خودمختاری،

۳- تشکیل تیمهای خودگردان، و

۴- پاداش عملکرد

می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه یکی از ویژگی‌های سازمان توانمند، تامین رضایت مشتری می‌باشد. یکی از اهداف شرکت مخابرات ارائه خدمات بهتر و به روز برای تامین رضایت مشتریان است. در این راستا شرکت مخابرات استان گلستان در بخش‌های مختلف به توانمندسازی کارکنان پرداخته است و حال این نکته در اینجا مطرح می‌شود که اجرای عوامل توانمندسازی در شرکت مخابرات توانسته است بر بهبود عملکرد کارکنان این شرکت تأثیر گذارد. لذا سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که: آیا توانمندسازی بر عملکرد کارکنان مخابرات تأثیر داشته است؟

### مبانی نظری تحقیق

#### تعریف توانمندسازی

دنيس کينلا در ۱۹۲۹ معنی متداول توانمندسازی را در چنین عبارتهایی بیان می‌کند:

- دادن اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین سازمان در حد امکان

- واگذاری حل مشکل به افرادی که به آن نزدیک‌ترند.

توانمندسازی، یک برنامه اجتناب‌ناپذیر برای کار بیشتر با صرف هزینه کمتر است. سازمان‌ها حق انتخاب کمتری در این مورد دارند که آیا آنها می‌خواهند مدیران و کارکنان توانمندشده تربیت کنند یا خیر. توانمندسازی اتفاق می‌افتد؛ زیرا سازمان‌های موفق‌تر در حال کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمان‌ها در حال پی‌بردن به این موضوع هستند که تنها سرمایه واقعی‌شان قابلیت اندیشیدن شان است. این دلایل بلافصل رشد گرایش به توانمندسازی را بیان می‌کند (کینلا، ۱۳۸۳، ص ۳۱۲).

توانمندسازی با دلایل زیادی وجود دارد که توانمندسازی با درگیر کردن و مشارکت کارکنان در کار، دستاوردهای مثبتی در عملکرد ایجاد می‌کند و این دستاوردها، تنها دلیل اجرای فرآیند گسترش توانمندسازی در یک سازمان محسوب می‌شوند. البته اگر ما با یک تعریف مناسب از توانمندسازی عمل کنیم و فرآیند توانمندسازی را به درستی اعمال نمائیم به دلایل محکمی باور خواهیم داشت که بهبود مستمر در عملکرد سازمان را ایجاد خواهیم کرد. (کینلا، ۱۳۸۳، ص ۱۴۲).

توانمندسازی با دلایل زیادی وجود دارد که توانمندسازی با درگیر کردن و مشارکت کارکنان در کار، دستاوردهای مثبتی در عملکرد ایجاد می‌کند و این دستاوردها، تنها دلیل اجرای فرآیند گسترش توانمندسازی در یک سازمان محسوب می‌شوند. البته اگر ما با یک تعریف مناسب از توانمندسازی عمل کنیم و فرآیند توانمندسازی را به درستی اعمال نمائیم به دلایل محکمی باور خواهیم داشت که بهبود مستمر در عملکرد سازمان را ایجاد خواهیم کرد. (کینلا، ۱۳۸۳، ص ۱۴۲).

### بیان مساله

تحولات محیطی مستلزم تحول سازمانی است. تحولات بزرگ درون سازمانی به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می‌دهد و چنانچه اعتماد مشترک بین مدیریت و کارکنان نباشد هیچ روشی کارساز نخواهد شد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیایی پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، نیروی بالقوه انسانی را باید مهار کرد و از آن سو جست. توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که ظرفیت‌های بالقوه را برای بهره‌برداری از توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار می‌گذارد (بلانچارد و دیگران، ۱۳۸۱، ص ۱۳).

داده می‌شود پیشنهادهای خود را برای بهبود خدمات و تولید ارائه دهند که ممکن است مورد پذیرش واقع شوند یا نشوند. این نوع درگیر شدن کارکنان شامل فعالیت‌هایی نظیر نظرسنجی از کارکنان، گروه‌های حل مسئله و حلقه‌های کیفیت است. این فنون اساساً برای کسب نظر و اطلاعات از کارکنان طراحی شده‌اند. فنون دیگر نظیر نشریه‌های داخلی و توجیه تیمی برای اطلاع رسانی به کارکنان (به منظور توانمندسازی آنها) مورد استفاده قرار می‌گیرند تا آنها بتوانند در انجام وظایف شغلی خود بیشتر موثر باشند.

از این رو، توانمندسازی پایین معرف وضعیت است که در آن کارکنان ترغیب می‌شوند پیشنهادهایی را در مورد چگونگی ارائه خدمات مطرح سازند، اما مدیریت مجبور نیست بر مبنای پیشنهادها عمل کند چگونگی ارائه خدمات درجه بالایی از اختیار و بصیرت دارند. واضح است که وضعیت‌های میانه زمانی اتفاق می‌افتند که کارکنان اجازه می‌یابند درجات ملایمی از صلاحیدهای خود را اعمال کنند، از این رو به طور میانه‌ای توانمند هستند (رهنورد، ۱۳۸۲، ص ۳۳، ۳۴).

(لاشلی)<sup>۱</sup> ابتکارات مدیریتی برای توانمندسازی کارکنان را در قالب چهار 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»:<sup>۲</sup> وقتی مدیریت علاقمند است تا از تجربیات، ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان استفاده نماید.

۳ - توانمندسازی از طریق تعهد: با ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان و بهبود رضایت شغلی آنها.

۴ - توانمندسازی از طریق مسطح سازی ساختاری: کاهش تعداد لایه‌ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی (مولینز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، ص ۶۵۲). بسیاری از سازمان‌های امروزی برنامه‌های توانمندسازی را به اجراء در می‌آورند،

- واگذاری شغل به افراد و عدم ایجاد مانع به منظور اینکه بتوانند کارشان را انجام دهند.

- افزایش احساس مالکیت افراد نسبت به کار و سازمانشان

- جلب اعتماد کارکنان به منظور انجام کارهای درست. دنیس کینلا در تعریف توانمندسازی چنین می‌گوید: «توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم‌های شایسته و با صلاحیت در بیشتر جنبه‌ها و وظایفشان محقق می‌شوند که این به نوبه خود در عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد» (کینلا، ۱۳۸۳، ص ۱۴).

گرو (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است در سال ۱۹۹۰ گاندز توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد، اما می‌رمن (۱۹۹۰) به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند درماندگی، بی‌قدرتی و بیگانگی بخواهیم مورد توجه قرار دهیم و هر گاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخواهیم تعریف کنیم بسیار مشکل است (نادری، رجایی‌پور، جمشیدیان، ۸۶، ص ۶۶).

موفقیت در سطح فردی و سازمانی هدف توانمندسازی است بیشتر نویسندگان در تعریف توانمندسازی بر این نکته توافق دارند که عنصر کلیدی توانمندسازی، دادن آزادی عمل به کارکنان در ارتباط با فعالیت‌های مربوط است (باون ولولر، ۱۹۹۲). باون ولولر اشاره می‌کنند که گستره درجه توانمندسازی از نظارت‌مداری تا جهت‌گیری مشارکت جویانه است. جهت‌گیری نظارتی با نمونه نگرش خط تولید که در آن خبری از توانمندسازی کارکنان نیست، مشخص می‌شود. مشارکت بر مبنای پیشنهادها سطح بعدی در مدل باون ولولر است که با مشارکت بر مبنای شغل شروع و به درجات بالای درگیر شدن کارکنان منجر می‌شود. در مشارکت بر مبنای پیشنهاد تغییر در نگرش مدیریت ایجاد نمی‌شود بلکه تنها به کارکنان اجازه

1. Lashley

2. Mrolrement

3. Mullins

بدانند که کاری خوب و موفق انجام دهند و در طی این کار از آنها قدردانی می‌شود این روند استمرار پیدا می‌کند و به ایجاد انگیزه‌های جدید و توسعه توانمندسازی کمک می‌کند. ۴- حمایت‌های مستمر از کارکنان: هنگامی که کارکنان با انگیزه‌های جدید و نیاز کمک به سوی کارفرما می‌آید، آنان را با اصطلاحات «شما هنوز خیره نیستید یا مشکلات شما شخصی است» از کار نرانید.

کارکنان هنگامی که احساس مهم بودن می‌کنند و بتوانند آزادانه آرای خود را بیان نمایند، در توسعه و بقای سازمان نقش مهمی خواهد داشت و باعث افزایش توانایی خود خواهند گردید (لاوسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، ص ۸۸).

### اهداف، سؤال‌ها و فرضیه‌های تحقیق

هدف اصلی از پژوهش حاضر ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان می‌باشد.

اهداف فرعی عبارت‌اند از:

۱- تعیین تأثیر تفویض اختیار بر بهبود عملکرد کارکنان

۲- تعیین تأثیر تشویق و اعطاء پاداش بر بهبود عملکرد کارکنان

۳- تعیین تأثیر اجرای مدیریت مشارکتی بر بهبود عملکرد کارکنان

سؤال اصلی تحقیق: آیا اجرای توانمندسازی در شرکت مخابرات استان گلستان توانسته بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد؟

سؤال فرعی ۱: آیا تفویض اختیار موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است؟

سؤال فرعی ۲: آیا تشویق و اعطاء پاداش موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است؟

سؤال فرعی ۳: آیا اجرای مدیریت مشارکتی موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است؟

فرضیه اصلی ۱: توانمندسازی موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.

فرضیه فرعی ۱: تفویض اختیار موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.

اما آنها کارکنان خود را با درجات مختلفی توانمند می‌سازند. در برخی سازمان‌ها، توانمندسازی به مفهوم ترغیب کارکنان به ارائه ایده‌ها است، 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 نوآوری‌ها است (دافت و نو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۲۱۸).

توانمندسازی را می‌توان حاصل و برآیند سه جریان اصلی در سازمان قلمداد نمود:

الف - میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکتی)

ب - حدود واگذاری اختیارات به زیر دستان (تفویض اختیار)

ج - پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایف شان پرداخت می‌گردد (پاداش مبتنی بر عملکرد)

مدیریت مشارکتی «بستر» توانمندسازی را فراهم آورده به تفویض اختیار به آن عمق می‌بخشد و بر طبق نظریه تقویت به پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت‌دهی به توانمندی‌ها می‌گردد در نظام پیشنهادها به کارکنان اجازه داده می‌شود در خصوص مشکلات و فرایندهای کاری اظهار نظر (ارائه پیشنهاد) کرده و در صورت کاربردی بودن پیشنهاداتشان پاداش دریافت دارند. همچنین بی لاوسون روش‌های کلیدی برای پیشرفت توانمندسازی کارکنان بیان نموده است.

۱- کارکنان خود را در فرایند تصمیم‌گیری شرکت دهید؛ بزرگ‌ترین تصمیم‌ها اغلب توسط کوچک‌ترین افراد سازمان گرفته می‌شود. با شرکت دادن کارکنان در تصمیماتی که مرتبط با زمینه فکری آنها می‌باشد میزان موفقیت سازمان افزایش می‌یابد. شرکت در تصمیم‌گیری‌ها بر روند فکری و روحی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

۲- مشارکت دادن کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی: طی این روند کارکنان خود را عضوی می‌دانند که در رشد سازمان موثرند و باعث افزایش روحیه کارکنان و ایجاد انگیزش بیشتر کارکنان برای فعالیت در سازمان می‌گردد. ۳ - از کارکنان خود تمجید و قدردانی کنید: وقتی کارکنان

نیاز و ضرورت مورد استفاده قرار گرفته است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و Excel انجام شد.

### نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها

مقایسه نمرات ارزیابی عملکرد سال‌های بعد و قبل

از اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان

با توجه به اینکه برنامه‌های مربوط به توانمندسازی کارکنان در شرکت مخابرات استان گلستان از سال ۱۳۸۴ آغاز گردیده لذا برای بررسی تفاوت احتمالی میان نمرات ارزیابی عملکرد کارکنان در طی سال‌های ۱۳۸۴، ۱۳۸۵ و ۱۳۸۶ (سال‌های بعد از اجرای برنامه‌های توانمندسازی)، و نیز میانگین نمرات ارزیابی عملکرد این سه سال (عملکرد کل) با نمرات ارزیابی عملکرد سال ۱۳۸۳ (سال ماقبل اجرای توانمندسازی) با استفاده از آزمون ویلکاکسون مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفته‌اند. شایان ذکر است که در این بخش تنها وجود یا عدم وجود تفاوت میان عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد و اینکه آیا این تفاوت‌ها در نتیجه اجرای برنامه‌های مذکور بوده یا خیر در قسمت تحلیل فرضیه‌ها مشخص می‌گردد. نتایج آزمون‌های انجام گرفته در جدول شماره ۱، ارائه شده است.

جدول (۱): نتایج حاصل از آزمون ویلکاکسون در ارتباط با

وجود تفاوت بین عملکرد سال ۸۳ و ۸۴

#### Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
عملکرد - 83 عملکرد 84	186(a)	114.96	21382.50
Negative Ranks			
Positive Ranks	28(b)	57.95	1622.50
Ties	12(c)		
Total	226		

a عملکرد < 83 عملکرد 84

b عملکرد > 83 عملکرد 84

c عملکرد = 83 عملکرد 84

#### Test Statistics(b)

	عملکرد - 83 عملکرد 84
Z	-10.937(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a Based on positive ranks

b Wilcoxon Signed Ranks Test

فرضیه فرعی ۲: تشویق و اعطاء پاداش موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.

فرضیه فرعی ۳: اجرای نظام پیشنهادات موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق با توجه به موضوع مورد بررسی، از نظرهدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی و علی یا پس رویدادی می‌باشد. با توجه به اینکه عوامل توانمندسازی در شرکت مخابرات اجرا شده و در تحقیق حاضر به دنبال بررسی تأثیر این عوامل بر بهبود عملکرد کارکنان بعد از وقوع رویداد می‌باشیم، از روش تحقیق پس رویدادی استفاده گردیده است. قلمرو زمانی تحقیق با توجه به اینکه عوامل توانمندسازی در شرکت مخابرات از سال ۸۴، اجرا شده است از سال ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۶ می‌باشد تا بتوان نمونه‌ها را قبل و بعد از اجرای عوامل با هم مقایسه نمود.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی شرکت مخابرات استان گلستان به تعداد ۵۵۱ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی مورگان ۲۲۶ نفر تعیین گردید که انتخاب این افراد بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده بوده است.

در تحقیق حاضر از هر دو روش برای گردآوری داده‌ها بهره گرفته شده است، از روش کتابخانه‌ای برای تهیه پیشینه تحقیق، دستیابی به چهارچوب نظری و شناسایی متغیرها و دیگری روش میدانی که برای استفاده از این روش از ابزار پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک بهره گرفته شده است. در پژوهش حاضر مدارک مورد استفاده، مدارک مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان طی سال‌های ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۶ می‌باشد. بنابراین دو دسته اطلاعات وجود دارد یک دسته مربوط به قبل از اجرای توانمندسازی (قبل از ۸۴) و دسته دوم مربوط به بعد از اجرا (بعد از ۸۴).

در تحقیق حاضر برای برآورد پایایی از روش ضریب آلفای کرانباخ استفاده شد، که ضریب همبستگی پرسشنامه اول ۹۸٪ و پرسشنامه دوم ۹۵٪ برآورد گردیده است. همچنین روایی ابزار با استفاده از روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفت.

روش‌های آماری مورد استفاده برای بررسی سؤال‌های و آزمون فرضیه‌های تحقیق عبارت‌اند از: ویلکاکسون، ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون ساده بر حسب

Test Statistics(b)

	عملکرد - 83 عملکرد 86
Z	-9.511(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a Based on positive ranks.  
b Wilcoxon Signed Ranks Test

در این آزمون نیز سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۰) حاکی از آن دارد که بین نمرات ارزیابی عملکرد سال ۱۳۸۳ و ۱۳۸۶ نیز تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول (۴): نتایج حاصل از آزمون ویلکاکسون در ارتباط با وجود تفاوت بین عملکرد سال ۸۳ و عملکرد کل

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks عملکرد کل - 83 عملکرد 85	35(a)	58.79	2057.50
Positive Ranks )	184(b)	119.74	22032.50
Ties	7(c)		
Total	226		

a عملکرد < کل عملکرد 83  
b عملکرد > کل عملکرد 83  
c عملکرد = کل عملکرد 83

Test Statistics(b)

	عملکرد کل - عملکرد 83
Z	-10.666(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a Based on negative ranks.  
b Wilcoxon Signed Ranks Test

در مقایسه عملکرد کل و عملکرد سال ۱۳۸۳ نیز با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۰)، تأیید گردید که بین نمرات ارزیابی عملکرد سال ۱۳۸۳ و میانگین سه سال نیز تفاوت معنی داری وجود دارد.

### آزمون فرضیه‌ها

در ادامه با توجه به اینکه هدف اصلی تحقیق حاضر تعیین میزان تأثیرگذاری هر یک از شاخص‌های توانمندسازی بر

به طور کلی پیش فرض اصلی ( $H_0$ ) در آزمون ویلکاکسون این است که بین دو متغیر مورد مقایسه تفاوت معنی داری وجود ندارد اما با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۰) مشخص می‌گردد که بین نمرات ارزیابی عملکرد سال ۱۳۸۳ و ۱۳۸۴ تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول (۲): نتایج حاصل از آزمون ویلکاکسون در ارتباط با وجود تفاوت بین عملکرد سال ۸۳ و ۸۵

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks عملکرد - 83 عملکرد 85	175(a)	118.25	20693.50
Positive Ranks )	45(b)	80.37	3616.50
Ties	6(c)		
Total	226		

a عملکرد < 83 عملکرد 85  
b عملکرد > 83 عملکرد 85  
c عملکرد = 83 عملکرد 85

Test Statistics(b)

	عملکرد - 83 عملکرد 85
Z	-9.048(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a Based on positive ranks.  
b Wilcoxon Signed Ranks Test

در این آزمون با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۰) مشخص می‌گردد که بین نمرات ارزیابی عملکرد سال ۱۳۸۳ و ۱۳۸۵ تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول (۳): نتایج حاصل از آزمون ویلکاکسون در ارتباط با وجود تفاوت بین عملکرد سال ۸۳ و ۸۶

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks عملکرد - 83 عملکرد 86	181(a)	118.63	21472.00
Positive Ranks )	41(b)	80.02	3281.00
Ties	4(c)		
Total	226		

a عملکرد < 83 عملکرد 86  
b عملکرد > 83 عملکرد 86  
c عملکرد = 83 عملکرد 86

\*ضریب تعیین حاصل از آزمون رگرسیون مندرج در جدول اول نشان می‌دهد که متغیر تفویض اختیار، ۳۷/۴ درصد متغیر وابسته را تبیین می‌کند.

\*f حاصل از جدول دوم (ANOVA) نیز نشان می‌دهد که رگرسیون در سطح ۹۹ درصد (sig=0.000) معنادار است.

همچنین در خصوص فرضیه اول به جهت اینکه از شاخص‌های تفویض اختیار در تهیه فرم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نگردیده بود لذا پرسشنامه دیگری جهت بررسی رابطه تفویض اختیار و بهبود عملکرد تدوین گردید که برای تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج حاصل در جدول شماره (۷)، آمده است.

جدول (۷): نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن

#### Correlations

		تفویض اختیار	عملکرد
Spearman's rho	تفویض اختیار	Correlation Coefficient	.570(**)
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	226
عملکرد		Correlation Coefficient	.570(**)
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	226

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

با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۵۷۰) و سطح معنی‌داری محاسبه شده (۰/۰۰۰) تأیید می‌گردد که همبستگی میان متغیر تفویض اختیار و عملکرد کارکنان معنی‌دار است. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که در سطح خطای ۰/۰۱ بین تفویض اختیار و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین می‌توان نتایج حاصل از این آزمون را با اطمینان ۹۹ درصد به جامعه آماری تعمیم داد.

بهبود عملکرد کارکنان بوده است، با استفاده از تحلیل رگرسیون ساده میزان این تأثیر مشخص می‌گردد. برای این منظور، میانگین نمرات سؤال‌های مربوط به هر شاخص توانمندسازی به عنوان متغیر مستقل و نمرات ارزیابی عملکرد کل به عنوان متغیر وابسته وارد آزمون گردیده است. لازم به ذکر است با توجه به اینکه نمرات ارزیابی عملکرد کارکنان بین صفر تا صد بوده است، برای ایجاد امکان استفاده از آنها در نرم‌افزار، نمرات مذکور بر اساس جدول شماره ۵، به پنج طبقه تقسیم گردیدند تا با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای که سؤال‌های پرسشنامه بر آن اساس تهیه گردیده است همخوانی داشته باشند.

جدول (۵): نحوه طبقه‌بندی نمرات ارزیابی عملکرد

نمرات ارزیابی عملکرد	طبقات	ارزش طبقات در نرم افزار
۲۰ - ۰	خیلی کم	۱
۴۰ - ۲۰	کم	۲
۶۰ - ۴۰	متوسط	۳
۸۰ - ۶۰	زیاد	۴
۱۰۰ - ۸۰	خیلی زیاد	۵

فرضیه فرعی (۱) تفویض اختیار موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.

جهت آزمون فرضیه فرعی اول از رگرسیون ساده استفاده گردیده است که نتایج حاصل از آن در جداول شماره ۶، نشان داده شده است.

جدول (۶): نتایج حاصله از آزمون رگرسیون در ارتباط با

تأثیر تفویض اختیار بر بهبود عملکرد کارکنان

#### Model summary

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده	اشتباه معیار
1	0/611	0/374	0/371	0/538

#### ANOVA

مدل	مربع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	f	سطح معناداری
اثر رگرسیون	38/646	1	38/646	133/718	0/000
باقی مانده	64/739	224	0/289		
جمع	103/385	225	-		

شاخص سازنده رگرسیون: تفویض اختیار

متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

جدول (۹): نتایج حاصله از آزمون رگرسیون در ارتباط با تأثیر نظام پیشنهادات بر بهبود عملکرد کارکنان

Model summery

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده	اشتباه معیار
1	0/453	0/205	0/201	0/606

ANOVA

مدل	مربع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	f	سطح معناداری
اثر رگرسیون	21/190	1	21/190	57/748	0/000
باقی مانده	82/195	224	0/367		
جمع	103/385	225	-		

شاخص سازنده رگرسیون: نظام پیشنهادات  
متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

\*ضریب تعیین حاصل از آزمون رگرسیون مندرج در جدول اول نشان می‌دهد که متغیر نظام پیشنهادات، ۲۰/۵ درصد متغیر وابسته را تبیین می‌کند.

\*f حاصل از جدول دوم (ANOVA) نیز نشان می‌دهد که رگرسیون در سطح ۹۹ درصد (sig=0.000) معنی‌دار است.

**فرضیه اصلی: توانمندسازی موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.**

در این بخش بعد از آزمون فرضیه‌های فرعی و تأیید صحت آنها، فرضیه اصلی پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای آزمون فرضیه اصلی نیز از رگرسیون ساده استفاده گردیده است که نتایج حاصل از آن در جداول شماره (۱۰)، نشان داده شده است:

**فرضیه فرعی (۲) پاداش مبتنی بر عملکرد موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.**

برای آزمون فرضیه فرعی دوم از رگرسیون ساده استفاده گردیده است که نتایج حاصل از آن در جداول شماره ۷، نشان داده شده است:

جدول (۸): نتایج حاصله از آزمون رگرسیون در ارتباط با تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر بهبود عملکرد کارکنان

Model summery

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده	اشتباه معیار
1	0/579	0/335	0/322	0/554

ANOVA

مدل	مربع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	f	سطح معناداری
اثر رگرسیون	34/614	1	34/614	112/746	0/000
باقی مانده	68/771	224	0/307		
جمع	103/385	225	-		

شاخص سازنده رگرسیون: پاداش مبتنی بر عملکرد  
متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

\*ضریب تعیین حاصل از آزمون رگرسیون مندرج در جدول اول نشان می‌دهد که متغیر پاداش مبتنی بر عملکرد، ۳۳/۵ درصد متغیر وابسته را تبیین می‌کند. \*f حاصل از جدول دوم (ANOVA) نیز نشان می‌دهد که رگرسیون در سطح ۹۹ درصد (sig=0.000) معنی‌دار است.

**فرضیه فرعی (۳) نظام پیشنهادات موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.**

برای آزمون فرضیه فرعی سوم از رگرسیون ساده استفاده گردیده است که نتایج حاصل از آن در جداول شماره (۹)، نشان داده شده است:



فرضیه فرعی تدوین گردید، که نهایتاً با توجه به آزمون‌های صورت گرفته نتایج در ارتباط با فرضیه‌ها به شرح زیر می‌باشد.

**یافته‌ها و نتایج تحقیق در مورد فرضیه اصلی تحقیق**  
در فرضیه اصلی ادعا شده بود که توانمندسازی موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است. پیرامون آزمون فرضیه اصلی پژوهش، با توجه به نتایج حاصل از آزمون رگرسیون ساده، رابطه میان دو متغیر توانمندسازی و بهبود عملکرد در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و با اطمینان ۰/۹۹ تأیید گردید.

#### یافته‌ها و نتایج تحقیق در مورد فرضیات فرعی

فرضیه فرعی ۱: تفویض اختیار موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است. نتایج حاصل از آزمون رگرسیون ساده رابطه بین متغیر تفویض اختیار و عملکرد کارکنان را در سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) تأیید می‌کنند. بنابراین می‌توان ادعا نمود که در سطح خطای ۰/۰۱ میان تفویض اختیار و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد، یعنی تفویض اختیار موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.

فرضیه فرعی ۲: تشویق و اعطای پاداش موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است. از طریق آزمون رگرسیون ساده رابطه بین متغیر تشویق و اعطاء پاداش و بهبود عملکرد کارکنان در سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) تأیید گردید. همچنین ضریب تعیین حاصل از آزمون نشان می‌دهد متغیر پاداش بر عملکرد، ۳۳/۵ درصد، متغیر عملکرد کارکنان را تبیین می‌کند. بنابراین می‌توان در سطح خطای ۰/۰۱ ادعا نمود میان تشویق و اعطاء پاداش و بهبود عملکرد رابطه معنی‌داری وجود دارد یعنی تشویق و اعطاء پاداش موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.

فرضیه فرعی ۳: نظام پیشنهادات موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است. با استفاده از آزمون رگرسیون ساده رابطه بین نظام پیشنهادات و بهبود عملکرد کارکنان در سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) تأیید می‌گردد. همچنین ضریب تعیین حاصل از آزمون رگرسیون ساده نشان داده که متغیر نظام پیشنهادات ۲۰/۵ درصد، متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) را تبیین می‌کند. بنابراین می‌توان ادعا نمود که نظام پیشنهادات موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.

جدول (۱۰): نتایج حاصله از آزمون رگرسیون در ارتباط با تأثیر توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان

Model summary

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده	اشتباه معیار
1	0/607	0/369	0/366	0/540

ANOVA

مدل	مربع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	f	سطح معناداری
اثر رگرسیون	38/109	1	38/109	130/774	0/000
باقی مانده	65/276	224	0/291		
جمع	103/385	225	-		

شاخص سازنده رگرسیون: توانمندسازی  
متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

\*ضریب تعیین حاصل از آزمون رگرسیون مندرج در جدول اول نشان می‌دهد که متغیر توانمندسازی، ۳۶/۹ درصد متغیر وابسته را تبیین می‌کند.  
\*f حاصل از جدول دوم (ANOVA) نیز نشان می‌دهد که رگرسیون در سطح ۹۹ درصد (sig=0.000) معنی‌دار است.

#### نتیجه‌گیری

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی و اینکه توانمندسازی تا چه حد می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر گذارد را در کانون توجه مدیران قرار داده است. در همین راستا شرکت مخابرات استان گلستان اقدام به اجرای توانمندسازی کارکنان نموده است. حال مسأله این است که اعمال توانمندسازی در این شرکت تا چه حد توانسته سازمان را از طریق بهبود عملکرد کارکنان به اهداف سازمانی برساند. بنابراین سوال اصلی پژوهش حاضر این بوده که: آیا اجرای توانمندسازی در شرکت مخابرات استان گلستان توانسته بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد؟

در راستای پاسخ به سوال فوق، یک فرضیه اصلی و سه

### پیشنهادات تحقیق

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل‌های آماری انجام شده پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد.

۱- با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول پیشنهاد می‌گردد که:

\* در واگذاری کارها به کارکنان اجازه مشارکت داده شود یعنی هنگامی که برای تصمیم‌گیری در مورد واگذاری کارها و زمان آنها از کارکنان کمک گرفته شود، احتمال بیشتری وجود دارد که آنها کارهای واگذار شده را با اشتیاق بپذیرند؛ آنها را با احساس شایستگی انجام دهند و توانمندشدن را تجربه کنند چنین مشارکتی نباید تصنعی باشد، یعنی فرصت‌های مشارکت نباید فقط برای متقاعد کردن کارکنان در مورد تصمیماتی که قبلاً گرفته شده است، فراهم آید، بلکه مدیران مشارکت را هنگامی ارتقا دهند که الزامات شغلی، آن را ایجاب کند و پذیرش و توسعه شغلی بتواند حاصل شود.

\* در تفویض هر کاری، برگزاری یک جلسه توجیهی مفید و ضروری است. نباید افراد را مسئول کارهای مبهم و نامفهوم کرد باید نتایج مطلوب مورد نظر از وظیفه یا کار واگذار شده را به روشنی بیان کنند. روشن بودن آنچه باید انجام شود و دلیل اهمیت آن، پیشنیاز لازم برای توانمندسازی و در نتیجه بهبود عملکرد است. در واقع تا افراد ندانند که چرا یک وظیفه مهم است و چه چیزی با انجام دادن این کار به دست می‌آید، بعید است که دست به اقدام بزنند.

۲- با توجه به تأیید فرضیه فرعی ۲، مبنی بر اینکه، تشویق و اعطای پاداش موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است، پیشنهاد می‌گردد:

\* پاداش بر اساس نتایج ارزیابی باشد و به ابعاد شخصیتی، نیازهای فیزیولوژیکی و شرایط سازمانی توجه شود. برای تأثیرگذاری بیشتر پاداش بر فرد پاداش گیرنده و سایر افراد پیشنهاد می‌شود در مراسمی خاص پاداش اعطا شود.

\* از پاداش‌های غیرمادی مانند تشویقی، دادن مسئولیت، دادن حق تصمیم‌گیری در برنامه‌های پاداش به کارگرفته شود.

۳- با توجه به تأیید فرضیه فرعی ۳، مبنی بر اینکه، نظام پیشنهادات موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است، پیشنهاد می‌گردد:

\* کارکنان برای پیشنهادی که ارائه می‌دهند باید بتوانند از محل یا ایستگاه‌های دریافت پیشنهاد، رسید دریافت نمایند زیرا دریافت رسید توسط پیشنهاد دهنده اولاً باعث می‌شود که زمان ارائه پیشنهادش را که در رسید ذکر شده است به عنوان سندی برای دست اول بودن پیشنهاد خود ارایه نماید و ثانیاً باعث می‌شود تا دریافت کنندگان ارائه پیشنهاد دقت بیشتری به عمل آورند و در مقابل گم شدن پیشنهادها مسئول باشند.

\* دبیرخانه نظام پیشنهادها در محلی واقع شود که افراد در تمام اوقات کار بتوانند پیشنهادهای خود را به آن ارایه دهند، بنابراین مرکزیت محل دبیرخانه، نسبت به سایر مکان‌ها در سازمان مدنظر قرار گیرد.

\* در سازمان فرم ارایه پیشنهاد در اختیار تمام کارکنان و به تعداد کافی قرار گیرد. برگه‌های ارایه پیشنهاد به صورت دفترچه‌هایی طراحی و چاپ گردد و به محض استخدام شخص در سازمان، توسط کارگزینی در دسترس فرد جدید الاستخدام قرار گیرد.

\* پیشنهادهای تصویب شده به موقع اجرا گردد زیرا یکی از مهمترین انگیزه‌های تداوم ارایه پیشنهاد که بعضاً از پرداخت پاداش نیز قوی‌تر است، اجرای به موقع پیشنهادها است. پیشنهاد دهنده با مشاهده اجرای پیشنهاد خود در سازمان به وجد می‌آید و آگاهی همکاران او از اجرای پیشنهادش موجب افتخار و سر بلندی او خواهد بود.

\* پاداش‌های پیشنهاد دهندگان به موقع و عادلانه پرداخت گردد. پرداخت به موقع پاداش‌ها و متناسب بودن مقدار آن با نوع پیشنهاد به طوری که پیشنهاد دهنده انتظار آن را در طبق آیین نامه دارد نقش مؤثری در موفقیت نظام پیشنهادها خواهد داشت.

### پیشنهاداتی برای مطالعات آتی

با توجه به موضوع تحقیق و عناصر تشکیل دهنده توانمندسازی، محورهای زیر به عنوان زمینه‌هایی که در

- راستای تواناسازی می‌توانند مورد پژوهش قرار گیرند  
پیشنهاد می‌گردد.
- ۱- مطالعه تطبیقی تأثیر توانمندسازی در سازمان‌های  
بخش دولتی و خصوصی
- ۲- بررسی موانع توانمندسازی کارکنان
- ۳- بررسی نقش هر یک از ویژگی‌های فردی، گروهی  
و سازمانی در توانمندسازی کارکنان
- ۴- ارزیابی تطبیقی تأثیر عوامل توانمندسازی بر  
عملکرد مدیران و کارکنان
- ۵- ارزیابی تأثیر نگرش‌های موافق و مخالف در  
توانمندسازی کارکنان
- تهران،  
۴- کینلا، دنیس. (۱۳۸۳) *توانمندسازی منابع  
انسانی*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، معصوم‌علی  
سلیمیان. [تهران]: نشر مدیران
- ۵- وتن دیویدای. کیم اس. کمرون. (۱۳۸۱)  
*تواناسازی و تفویض اختیار*. ترجمه دکتر بدرالدین  
اروعی یزدانی. [کرج]: مؤسسه تحقیقات و آموزش  
مدیریت.
- ۶- نادری، ناهید؛ رجایی پور، سعید؛ جمشیدیان،  
عبدالرسول. (۱۳۸۶) " مفاهیم و راهبردهای  
توانمندسازی کارکنان " مجله تدبیر، شماره ۱۸۶،  
7- Daft Richard and Noe Raymond (2001),  
" organizational behavior". Newyork:  
Harcourt Inc.
- 8- Lawson, Karen. (2001) " Business credit  
four keys to Employee empowerment that will  
help your Business grow", March 1<sup>st</sup>,
- 9- Mullins Laurie (1999). *nagement and  
organizational behaviour*". London: prentice  
Hall.
- 10- Smith jane. (2000) "Empowering  
people", Koganage
- ۱- بلانچارد کنت؛ جان کارلوس و آلن راندولف.  
(۱۳۸۴) *تواناسازی کارکنان*. ترجمه مهدی ایران نژاد  
پاریزی، تهران
- ۲- رهنورد، فرج ا... (۱۳۸۲) " توانمندسازی  
کارکنان گامی به سوی مشتری مداری ". مجله  
مدیریت و توسعه، شماره ۵۹؛
- ۳- کاظمی، سید عباس. (۱۳۸۱) *بهره‌وری و  
تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها*. انتشارات سمت،  
پرو، نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی