

بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی کسب و کارهای کوچک و متوسط

عبدالعزیز آبتین^۱-محمدحسین یاراحمدزهی^۲-یحیی توماج^۳

چکیده

با توجه به اهمیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در رشد و توسعه اقتصادی کشور و نقش برجسته منابع انسانی توانمند در موفقیت آنان، هدف از اجرای پروژه حاضر بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرستان تهران می باشد. بر این اساس در ابتدا پیشینه تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت، و متغیرهای "توسعه شایستگی های کارکنان"، "توسعه شایستگی های مدیران"، "بهبود ویژگی های سازمانی" و "استفاده بهینه از شرایط محیطی"، به عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط شناسایی شدند و بر همین اساس پرسشنامه ای با هماهنگی و استفاده از نظرات خبرگان طراحی و در اختیار نمونه ۳۷۰ نفری از جامعه آماری کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط قرار داده شد. داده های جمع آوری شده بعد از کدبندی از طریق آزمون های آماری همبستگی، رگرسیون چندگانه، t تک نمونه ای و تحلیل واریانس فریدمن با استفاده از نرم افزار آماری SPSS مورد تحلیل قرار گرفتند.

نتایج نشان دهنده آن است که متغیرهای توسعه شایستگی های کارکنان و بهبود ویژگی های سازمانی به صورت مستقیم بر توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط اثرگذار می باشند اما هر چند که دو متغیر توسعه شایستگی های مدیران و استفاده بهینه از شرایط محیطی به صورت مستقیم بر توانمندسازی کارکنان تأثیر ندارند اما به صورت غیر مستقیم یعنی با تأثیر بر توسعه شایستگی های کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط تأثیرگذار می باشند. همچنین نتایج نشان دهنده آن است که سطح توانمندی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط شاغل در شهرستان تهران بالاتر از حد میانگین می باشد.

واژگان کلیدی: توانمند سازی، کسب و کارهای کوچک و متوسط، شایستگی های کارکنان، شایستگی های مدیران، ویژگی های سازمانی، شرایط محیطی

۱-هیات علمی دانشگاه دریاوردی و علوم دریایی چابهار

۲-هیات علمی دانشگاه دریاوردی و علوم دریایی چابهار

۳-هیات علمی دانشگاه دریاوردی و علوم دریایی چابهار ۱۳۸۸



می شود. میزان موفقیت دولت ها در فراهم آوردن شرایط مناسب برای فعالیت بخش خصوصی که بخش اعظم آنها در چارچوب بنگاه های کوچک و متوسط فعالیت می کنند، بستگی دارد. در ایران با وجود آن که ۹۹ درصد از بنگاه های تجاری را کسب و کارهای کوچک و متوسط تشکیل می دهند، تنها ۱۷ درصد ارزش افزوده صنعت متعلق به آنها است. در حال حاضر استان تهران با ۹۸۷۴۳ بنگاه، بیشترین تعداد بنگاه های کوچک و متوسط در کشور را دارا می باشد که سهم مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشور ایفا می کنند. تعداد کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط در شهر تهران بر اساس آمار سایت کسب و کارهای کوچک و متوسط (www.sme.ir) ۲۱۸۸۲ نفر و بر اساس آمار اداره کل توسعه اشتغال وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (www.irimlsa.ir) ۲۳۶۳۳ نفر می باشد.

بر این اساس، با توجه به اهمیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در رشد و توسعه اقتصادی کشور و نقش برجسته منابع انسانی توانمند در موفقیت آنان، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ دادن به این سوال می باشد که: عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شاغل در بنگاه های کوچک و متوسط شهرستان تهران کدامند؟

مروری بر پیشینه تحقیق

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط قدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند (David & Bishnu, 2009). بنابراین جستجوی راه هایی برای افزایش کارایی و به کارگیری حداکثر توانایی های کارکنان در جهت تحقق هدف های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه های همیشگی مدیران و صاحب نظران علم مدیریت بوده است؛ تا آنجایی که در سال های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است. محققین به توانمندسازی از زوایای مختلفی نگریسته اند. مفاهیمی چون کنترل کار شخصی، استقلال در انجام وظیفه، گروه کاری، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد یا پرداخت براساس عملکرد، غنی سازی شغلی، مالکیت کارکنان در سهام و ... برخی بر توانایی افراد و برخی میزان تمایل برای توانمند شدن را ملاک تعریف توانمندسازی قرار می دهند (محدث کسائی، ۱۳۸۷:ص:۱۷). این اختلافات دیدگاه ها صرفاً از دید شخصی و فردی نیستند بلکه در واقع تکنیک هایی می باشند که نظریه پردازان یا مدیران به منظور ایجاد یک محیط

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ ترین دارایی هر سازمانی محسوب می شود، چرا که هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستم های فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. توان فکری و اندیشه های کارکنان در سازمان به عنوان سرمایه نهفته و راکد می باشد هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه های نهفته بیشتر استفاده را بکند به همان اندازه امکان رشد و توسعه میسر خواهد شد. بر این اساس جستجوی راه هایی برای افزایش کارایی و به کارگیری حداکثر توانایی های کارکنان در جهت تحقق هدف های فرد، سازمان و جامعه یکی از موضوعات و دغدغه های همیشگی مدیران و صاحب نظران علم مدیریت بوده است؛ تا آنجایی که در سال های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است. سازمان ها به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقق این امر، سازمان ها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کم ترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می نمایند. عواملی هم چون تغییر در محیط کسب و کار، افزایش رقابت، نوآوری سریع در فناوری های مورد کاربرد سازمان ها، تقاضای دائمی برای کیفیت بالاتر و قیمت بهتر، افزایش مشکلات زیست محیطی و ... ضرورت توجه به این مقوله را افزایش داده است. بنابراین سازمان ها نیاز به افراد توانمندسازی دارند که با کمک آنها در رقابت پیروز گردند، بتوانند بهترین استفاده از فناوری پیشرفته را ارائه دهند، نوآوری ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند. از طرف دیگر بنگاه های کوچک و متوسط، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها برعهده دارند. آنها در تمامی اقتصادها، اکثریت عظیمی از بنگاه های تجاری را تشکیل می دهند که عهده دار ایجاد شغل در جامعه اند و یک سوم تا دو سوم حجم معاملات بخش خصوصی در این شرکت ها صورت می گیرد. اهمیتی که صنایع کوچک در توسعه اقتصادی کشورها دارند، توجه روز افزون سیاست گذاران را در جوامع مختلف به دنبال داشته است. اصولاً در بیشتر کشورهای توسعه یافته جهان، اتخاذ سیاست های مربوط به حمایت از بنگاه های کوچک و متوسط به منظور کاهش فقر و ایجاد اشتغال، از مهم ترین اولویت های توسعه دولت ها محسوب

توانمندکننده یا حتی تسهیل کننده حالت توانمندسازی به کار می‌برند. بر همین اساس از توانمندسازی تعاریف متعددی ارائه شده است از جمله: دنیس کینلا توانمندسازی را فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی تعریف می‌کند، که از طریق توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و تیم بر روی حوزه‌ها و وظایفی است که در عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد. منظور از توانمندسازی دادن حق رأی به کارکنان، خودمختاری و حتی انگیزش نیست. هرچند علاقه قوی تر برای انجام کار بیشتر از توانمندسازی منتج خواهد شد. هدف بلندمدت توانمندسازی بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان است، و هدف فوری آن به کارگیری صلاحیت‌هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد (دنیس کینلا، ۱۳۸۳، صص: ۴۱-۴۲).

تعاریف متنوع و مختلف از توانمندسازی باعث شده که ایجاد رویکردهای متنوعی در این مورد استفاده متخصصین قرار گیرد. رویکرد در واقع به شیوه نگرش، ارزیابی و تحلیل یک موضوع اشاره می‌کند. در منابع علمی دانشگاهی، توانمندسازی، ساختاری عقلایی، انگیزشی و فوق انگیزشی معرفی شده است.

در رویکرد ساختاری عقلایی، توانمندسازی فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زبردستانش تسهیم می‌کند (در اینجا منظور از قدرت، قدرت به عنوان تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است و نه قدرت شخصی). در این نگرش تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار سازمانی است. به تعبیر بارک^۱ (۱۹۸۶) منظور از توانمندسازی اعطاء قدرت و تفویض اختیار است (Hechanova, 2006, p:220).

بسیاری از نظریه پردازان مدیریت توانمندسازی را معادل تفویض اختیار یا عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌دانند که حاصل آن تأکید بر تکنیک‌های مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، تیم‌های خود مدیریتی و هدف‌گذاری دو طرفه است (Conger, 1989). به نظر صاحب‌نظران رویکرد انگیزشی، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که به افزایش حق تعیین‌فعالیتهای کاری (خود-تصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان بیانجامد، توانمندی‌شان را در پی خواهد داشت (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۶، صص: ۵۴). به باور آنها، به کارگیری اصطلاح توانمندسازی به عنوان پارادایم جدید انگیزش، زمانی گسترش یافت که رقابت‌های جهانی، ضرورت انجام پژوهش‌های متعددی برای یافتن شکل‌های جدیدی از مدیریت که افراد را تشویق به ریسک‌پذیری، تعهد و نوآوری می‌نماید، را اجتناب‌ناپذیر ساخت. این روند، به ویژه در حوزه‌های رهبری و فرهنگ سازمانی، یعنی حوزه‌هایی که در آنها تحقیقات نشان دادند، چگونه رهبران فرهمند و تحول‌گرا می‌توانند از طریق آلمان‌گرایی،

توانمندکننده یا حتی تسهیل کننده حالت توانمندسازی به کار می‌برند. بر همین اساس از توانمندسازی تعاریف متعددی ارائه شده است از جمله: دنیس کینلا توانمندسازی را فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی تعریف می‌کند، که از طریق توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و تیم بر روی حوزه‌ها و وظایفی است که در عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد. منظور از توانمندسازی دادن حق رأی به کارکنان، خودمختاری و حتی انگیزش نیست. هرچند علاقه قوی تر برای انجام کار بیشتر از توانمندسازی منتج خواهد شد. هدف بلندمدت توانمندسازی بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان است، و هدف فوری آن به کارگیری صلاحیت‌هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد (دنیس کینلا، ۱۳۸۳، صص: ۴۱-۴۲).

شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و همچنین با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی و نیز، تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می‌کند (onger & Kanunyo, 1998, p:47). صاحب‌نظرانی چون بلاک و پیترز توانمندسازی را فرآیند تقسیم قدرت بین افرادی که در سازمان کار می‌کنند، تعریف کرده‌اند. چاپی و کارستون توانمندسازی را فرآیند تقسیم مجدد اختیار و کنترل دانستند. به اعتقاد شوتز توانمندسازی عبارت است از مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری (Adam Rapp & et al, 2006, p:176). کی و همکارانش معتقدند که تفکر توانمندسازی شامل آماده‌سازی نیروی کار با درجه بالاتری از انعطاف‌پذیری ارائه آزادی بیشتری جهت تصمیم‌گیری در ارتباط با کارشان می‌باشد (Kay, et al, 2008, p:40). توانمندسازی به ایجاد یک حس درونی در افراد که می‌تواند به طور مستقل تصمیماتی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند اطلاق می‌گردد (Robbins & et al, 2002, p:423). توانمندسازی یکی از مفاهیم برجسته مدیریت نوین می‌باشد. مهم‌ترین هدف توانمندسازی، راهنمایی و آموزش مهارت‌های لازم برای کارکنان جهت انجام تصمیمات مستقل با توجه به معیارهای فرهنگ سازمانی می‌باشد (Alampay and France, 2006, p:25).

توانمندسازی به عنوان یک واقعیتی است که فرصت

هدف بلندمدت توانمندسازی، بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان است، و هدف فوری آن به کارگیری صلاحیت‌هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد

1 -Burke

ایجاد ایمان قوی و اعمال کنترل های کلی در کارکنانشان نیرو به وجود آورند، از نمود بیشتری برخوردار گردید. این تحقیقات بر اهمیت ترغیب به انجام وظیفه به جای تحمیل آنها، با معنی دار ساختن کارها و با هویت ساختن مشاغل تأکید ورزیدند (Alampay and France, 2006, p:27). در رویکرد روانشناختی به تفویض اختیار در تصمیم گیری توجه کمتری شده و بیشتر فرآیندهای انگیزشی در کارکنان مدنظر قرار می گیرد. این رویکرد که نخستین بار توسط دو محقق به نام کانگر و کانگو مطرح شده است، بیان می دارد که توانمندسازی، فرآیند افزایش حس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناخت خود و از میان بردن عواملی است که سبب ضعف قدرت می شود (Yang, 2009, p:290). در این رویکرد توانمندسازی، فرآیندی است که با توسعه فرهنگ توانمندسازی ایجاد می گردد.

در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در زمینه توانمندسازی تا به امروز، که توسط دانشمندی چون توماس و ولتهوس، کانگر و کانگو، اسپریتزر و میسرا صورت گرفته است، پنج بعد کلیدی توانمندسازی کارکنان به شرح ذیل شناسایی شدند. برای این که مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند:

(الف) احساس شایستگی: احساس شایستگی یا خودکارآمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارها با مهارت بالا است (Kay, et al, 2008, p:45).

(ب) احساس داشتن حق انتخاب: توماس و ولتهون خود مختاری یا داشتن حق انتخاب را به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی، تعریف می کنند (عبدالهی و همکاران، ۱۳۸۵، صص: ۵۴-۵۵).

(ج) احساس مؤثر بودن: عبارت است از حدی که فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می باشد (Ashforth, 1989, p:3).

(د) احساس معنی دار بودن: اپلبام و هانگر معتقدند، معنی دار بودن فرصتی است که افراد حساس می کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند (عبدالهی و همکاران، ۱۳۸۵، صص: ۵۴-۵۵).

(ه) احساس داشتن اعتماد به دیگران: اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و برعکس) اشاره دارد.

عوامل مؤثر بر ایجاد احساس توانمندسازی در کارکنان

در خصوص عوامل تأثیرگذار بر ایجاد احساس توانمندی در کارکنان مطالعات متنوعی صورت گرفته است. هر کدام از

محققین از جنبه های گوناگونی به مبحث توانمند سازی پرداخته است و عوامل و ویژگی هایی را که در این زمینه مؤثر می باشند مورد بررسی قرار داده اند. از جمله این که: دنیس کینلا نویسنده کتاب توانمند سازی منابع انسانی معتقد است، یک سازمان برای بیشترین استفاده از کارکنان، می بایست شیوه هایی را برای کشف شایستگی افراد به منظور توسعه این شایستگی و به حداکثر رساندن فرصت برای افراد ذیصلاح جهت اثرگذاری در تمام جنبه های کاری سازمان ایجاد نماید. بنابراین ما نیاز به این داریم که به ورای مفهوم توانمندسازی که روی توزیع نفوذ تمرکز دارد، حرکت نمائیم. و این اثرگذاری چیزی جز قدرت نیست. ما احتیاج به یک راهبرد سازمانی توانمندسازی داریم که روی توزیع نفوذ مبتنی بر شایستگی تمرکز داشته باشد. در زمینه عملکرد سازمانی «متضاد توانمندسازی» بی قدرتی نیست، بلکه بی خاصیتی است (دنیس کینلا، ۱۳۸۳، صص: ۱۳).

در پژوهشی کی و همکارانش ضمن آن که تأکید می نمایند درک کارکنان از توانمندسازی روانشناختی آنان بیشتر از عوامل خارجی مؤثر می باشد. مشاهده نمودند که کارگروهی فاکتور سازمانی مهمی، در تسهیل موفقیت توانمندسازی می باشد (Kay, et al, 2008, p:49). ایوان و همکارانش، معتقدند که مهندسی مجدد، تکنولوژی اطلاعات و سازماندهی مجدد، فرصت هایی را برای توانمندسازی، یعنی فرآیند افزایش مسئولیت ها همراه با پاسخ گویی کارکنان در مورد ستاده ها فراهم می کنند (ایوان و همکاران، ۱۳۸۸، صص: ۴۷۹).

سی گال و گاردنر (۲۰۰۰) در پژوهشی تحت عنوان عوامل زمینه ای توانمندسازی روان شناختی به بررسی ارتباط بین عوامل سازمانی (رابطه با سرپرست، تشکیل گروه و پاداش مبتنی بر عملکرد) و توانمندسازی روانشناختی پرداختند. نتایج نشان می دهد که هر یک از عوامل ذکر شده به طور متفاوتی با ابعاد توانمندسازی روان شناختی ارتباط دارند. همچنین بیرن بائوم (۱۹۸۸) بیان می کند که مدیریت مشارکتی بر توافق جمعی، قدرت مشارکتی، تعهدات و آرمان های مشترک، و رهبری که بر مشورت و مسئولیت های همگانی تأکید دارد متمرکز است (عبدالهی و حیدری، ۱۳۸۸، صص: ۱۱۹).

سایر و اسپریتزر در تحقیقاتشان به وجود ارتباط منفی بین ابهام در نقش و ادارک افراد از توانمندسازی خود پی بردند. اهداف یا وظایفی که از انعطاف پذیری بالایی برخوردارند باعث تزریق عدم اطمینان و ابهام می گردند (Spritzer, 1992). به عنوان مثال عدم تعریف هدف ممکن است منجر به تعارض هدف در بین افراد ذینفع گردد. به همین ترتیب خطوط مبهم اختیار ممکن است

باعث افزایش عدم اطمینان گردد. زیرا کارکنان در تلاش خواهند بود به جای انجام وظایفشان به برآورده ساختن انتظارات افراد متعدد بپردازند. مطالعات سووتان و کان^۱ نشان می دهد که ابهام در نقش کنترل شخصی را تهدید و باعث ایجاد فشار روانی می گردد. برعکس، مطالعات ملاک، ساری و شیم نشان می دهند که وضوح هدف یک تعیین کننده مهم اثر بخشی کار است (Robbins & et al,2002). بنابراین، ایجاد اهداف، وظایف و خطوط مسئولیت پذیری واضح از عوامل کلیدی مرتبط با توانمندسازی کارکنان است (Spritzer,1992).

در تحقیقی که توسط جوانمرد و همکارانش تحت عنوان بررسی رابطه بین مهارت های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی صورت گرفت، نتایج نشان می دهد که مهارت فردی با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت داشته، همچنین ارتباط بین متغیر مهارت فردی با یادگیری و نوآوری سازمانی مستقیم و مثبت می باشد (جوانمرد و همکاران، ۱۳۸۸، ص: ۸۱).

کولن در سال ۱۹۹۹ رابطه مهارت فردی و یادگیری سازمانی را بررسی کرده است، فلود در سال ۱۹۹۸ بررسی کرده که چه اندازه و چگونه تفکر سیستمی بر روی مهارت فردی تأثیر می گذارد و انگیزه یادگیری را به وجود می آورد، توماس در سال ۱۹۹۴ رابطه مهارت فردی بر یادگیری را اندازه گیری کرده است. کانگ معتقد است که یادگیری سازمانی از مهارت فردی ایجاد می شود و این دو نیازمند تمرکز مدیران بر تفکر سیستمی است که در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی منجر می شود (Kang,2007,pp:238-240). لئونارد بارتوندر در سال ۱۹۹۲، اهمیت رشد فردی را در لابراتوارهای یادگیری نشان می دهد. شیبی کاولسون یادگیری را در کسب و کارهای کوچک و متوسط مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. هورلی و هورت در سال ۱۹۹۸ رابطه مثبت بین نوآوری و یادگیری سازمانی را نشان داده اند و در نهایت ولوف وحشقی در سال ۲۰۰۲ نشان دادند که پرهیز از نوآوری بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی دارد (Hanvanisch,

1-Satton and Kohn

(et al,2006,p:604).

اسپریتزر و کوئین نیز وجود حمایت سازمانی جهت ایجاد احساس امنیت و ثبات را در اجرای فرآیند توانمندسازی کارکنان لازم می دانند (Quinne & Speritzer,1997).

در مدل کانن، عوامل مؤثر بر بهبود بهره وری نیروی کار عبارتند از نظام شایسته سالاری، نظام پاداش و خدمت، حقوق ماهانه مکفی، فوق العاده های شغلی و مزایای بازنشستگی، آموزش و بالنده کردن نیروی کار، بهبود اوضاع کاری و رفاه کارکنان، کارگروهی، نظام پیشنهادات، مشارکت و گردش شغلی کارکنان (Lua,2000).

به تازگی در تحقیقاتی که توسط پیتر و سایرین انجام گرفته است به قدرت، تصمیم گیری، اطلاعات، خودمختاری، ابتکار و خلاقیت، دانش و مهارت و مسئولیت پذیری به عنوان ابعاد توانمندسازی کارکنان، اشاره گردیده است (انصاری رنانی و همکاران، ۱۳۸۸، ص: ۵۲).

در تحقیقی جعفری و همکاران، آزادی عمل، مدیریت مؤثر منابع انسانی، ارتقای انگیزش، خود مدیریتی و ارتقای یادگیری سازمانی به عنوان عوامل مؤثر در توانمندسازی کارشناسان حوزه معاونت بهداشتی استان چهارمحال و بختیاری شناسایی شدند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۷، ص: ۷۹).

لشلی (۱۹۹۹) با تأکید بر ابعاد توانمندسازی عملاً عوامل مؤثر بر توانمندسازی را شامل نگرش مدیریتی (احتیاط کاری مدیریت در واگذاری اختیارات)، ساختار وظیفه (درجه ای از استقلال عمل در انجام وظایف محوله)، فرهنگ سازمانی (درجه ای که فرهنگ سازمانی احساس توانمندسازی را تقویت می کند)، و نوع تقویت کننده (انگیزه کاری مبتنی بر پاداش یا احساس مالکیت در بین افراد) می داند. او معتقد است که ترکیب های مختلف این عوامل، اشکال متفاوتی از توانمندسازی را در سازمان ها به نمایش می گذارد (رهنورد و حسینی، ۱۳۸۷، صص: ۱۰۷-۱۰۸).

قلی پور و همکارانش در تحقیقی با عنوان "نقش تحصیلات رسمی و اشتغال سازمانی در توانمندسازی زنان تهران" به این نتیجه رسیدند که تحصیلات با توانمندی روانشناختی زنان در شهر تهران رابطه معنی داری دارد (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۷، ص: ۱۱۳).

<p>آموزش: (دنيس كينلا، ۱۳۸۳، ص: ۴۸)، (Blanchard & et al، ۱۹۹۶)، (ميركمالي، ۱۳۸۳، ص: ۱۰۸)، (Ron، ۱۹۹۸، P: ۲۶۹)، (ايوان برمن و همكاران، ۱۳۸۸، ص: ۳۶۹)، (قلي پور و همكاران، ۱۳۸۷، ص: ۱۱۳)، (سعادت، ۱۳۸۶، ص: ۱۷۴)، (نيكلاس به نقل از طوسي، ۱۳۷۰، ص: ۶)، (Dimitriadis.ZS، ۲۰۰۰، PP: ۱۹-۲۸)، (آرسترانگ، ۱۳۸۷، ص: ۱۲۶).</p>	
<p>توسعه مهارتها تخصصي: (Blanchard & et al، ۲۰۰۳)، (ميشل آرسترانگ، ۱۳۸۸، ص: ۳۳۱)، (سعادت، ۱۳۸۶، ص: ۱۷۵)، (Garcia، ۲۰۰۷، P: ۵۶)، (Dim، ۲۰۰۱، PP: ۱۹-۲۸)، (جوانمرد و همكاران، ۱۳۸۸، ص: ۸۱).</p>	
<p>توانايي خود مديريتي: (Mclagan et al، ۱۹۹۷)، (Thomas and Velthous، ۱۹۹۰)، (Robbins.PS، ۱۹۹۳)، (Spritzer، ۱۹۹۷)، (انصاري رناني و همكاران، ۱۳۸۸، ص: ۵۲)، (جعفري و همكاران، ۱۳۸۷، ص: ۷۹)، (آرسترانگ به نقل از نيك زاد، ۱۳۸۴)</p>	<p>توسعه شايستگي هاي فردی کارکنان</p>
<p>تفكر سيستمي و جامع نگري: (N.A.Peterson & M.A.Zimmerman، ۲۰۰۴، P: ۴۲۵)، (سنگه، ۱۳۸۰)، (جيم استوارت، ۱۳۸۵، ص: ۱۱-۱۴)، (Kang، ۲۰۰۷، PP: ۲۳۸-۲۴۰).</p>	
<p>خلاقيت و نوآوری: (صالحی و باباخانی، ۱۳۸۷، ص: ۹-۱۰)، (رضائیان، ۱۳۸۰، ص: ۱۰۱)، (ورنون به نقل از سام خانیان، ۱۳۸۱، ص: ۱۷)، (Hanvanisch، et al، ۲۰۰۶، P: ۴۰۴)، (انصاري رناني و همكاران، ۱۳۸۸، ص: ۵۲).</p>	
<p>يادگيري مستمر: (سنگه، ۱۹۹۰)، (جيم استوارت، ۱۳۸۵، ص: ۱۱-۱۴)، (جان والتون، ۱۳۸۶، ص: ۶۵)، (ابطحي و همكاران، ۱۳۸۶، ص: ۱۵۱)، (جعفري و همكاران، ۱۳۸۷، ص: ۷۹).</p>	
<p>تفكر سيستمي و جامع نگري: (N.A.Peterson & M.A.Zimmerman، ۲۰۰۴، P: ۴۲۵)، (سنگه، ۱۳۸۰)، (جيم استوارت، ۱۳۸۵، ص: ۱۱-۱۴)، (بلانچارد و همكاران، ۱۳۸۱، ص: ۲۴-۳۷)، (Ron، ۱۹۹۸، P: ۲۸۶)، (Kang، ۲۰۰۷، PP: ۲۳۸-۲۴۰).</p>	
<p>مديريت مشاركتي: (باون و لاولر به نقل از ابطحي و همكاران، ۱۳۸۶، ص: ۱۹۹)، (آرميستد و راولنده نقل از سيدجوادين، ۱۳۸۵، ص: ۷-۸)، (Heloisa، ۲۰۰۰)، (مارتينكو و گاردنر به نقل از Spritzer، ۱۹۹۷)، (Isam، ۲۰۰۸، P: ۳۵۸)، (وتن، ۱۳۸۲، ص: ۸۱)، (Randolph، ۲۰۰۱، P: ۲۵۵)، (ملاك و كارزند به نقل از Mallak & et al، ۱۹۹۶، P: ۳۹)، (محدث كساى، ۱۳۸۷، ص: ۶۸-۷۰).</p>	
<p>بهبود سبك رهبري و مديريت: (Conger & Kanungo، ۱۹۹۸)، (Blanchard & et al، ۱۹۹۶، P: ۲۱۶)، (Robbins et al، ۲۰۰۲، PP: ۴۲-۴۴)، (Conger & Kanungo، ۱۹۸۵، P: ۳۸۵)، (زعيبي پور و همكاران، ۱۳۸۴، ص: ۱۴).</p>	<p>توسعه شايستگي هاي مديران</p>
<p>مربيگري: (Conger & Kanungo، ۱۹۹۸)، (Mclagan et al، ۱۹۹۷)، (Blanchard & et al، ۱۹۹۶)، (عبداللهي و همكاران، ۱۳۸۵، ص: ۹۶)، (ميرسياسي، ۱۳۸۷، ص: ۲۴۱-۲۴۲).</p>	
<p>توسعه دانش مديريتي: (Robbins et al، ۲۰۰۲، PP: ۴۲-۴۴)، (بلانچارد و همكاران، ۱۳۸۱، ص: ۳۷-۳۴)، (Ron، ۱۹۹۸، P: ۲۸۶)، (عبداللهي و همكاران، ۱۳۸۵، ص: ۹۶)، (ابطحي، ۱۳۷۷، ص: ۹۲)، (جعفري قوشچي، ۱۳۸۵)، (Wallerstein.N، ۲۰۰۶)، (زعيبي پور و همكاران، ۱۳۸۴، ص: ۱۴).</p>	
<p>قوانين و مقررات سازماني: (آرميستد و راولند به نقل از سيدجوادين، ۱۳۸۵، ص: ۷-۸)، (دنيس كينلا، ۱۳۸۳)، (Mclagan et al، ۱۹۹۷).</p>	
<p>ساختار سازمان و مهندسي مجدد: (دنيس كينلا، ۱۳۸۳)، (Mclagan et al، ۱۹۹۷)، (Blanchard & et al، ۱۹۹۶)، (Robbins et al، ۲۰۰۲، PP: ۴۲-۴۴)، (عبداللهي و نوه ابراهيم، ۱۳۸۵، ص: ۶۴-۶۵)، (ابطحي و همكاران، ۱۳۸۶، ص: ۱۵۰)، (Dimitriadis.ZS، ۲۰۰۱، PP: ۱۹-۲۸)، (ايوان و همكاران، ۱۳۸۸، ص: ۴۷۹).</p>	
<p>وضوح رسالت و اهداف سازمان: (دنيس كينلا، ۱۳۸۳، ص: ۴۵-۴۶)، (Blanchard & et al، ۱۹۹۶)، (محدث كساى، ۱۳۸۷، ص: ۵۲)، (كروون و كويين، ۱۹۹۸)، (مارتين، ۱۹۸۳)، (Quinne & Spertizer، ۱۹۹۷)، (ابطحي و همكاران، ۱۳۸۶، ص: ۱۵۱).</p>	
<p>جريان مناسب اطلاعات و ارتباطات: (Conger & Kanungo، ۱۹۹۸)، (Bowen and Lawer)، (Robbins & et al، ۲۰۰۲)، (Mclagan et al، ۱۹۹۷)، (بلانچارد و همكاران، ۱۳۸۱، ص: ۶۳-۵۸)، (Liden. R. C. & et al، ۲۰۰۰، PP: ۴۰۷-۴۱۶)، (Honold، ۱۹۹۷، P: ۱۲۹)، (ابطحي و همكاران، ۱۳۸۶، ص: ۱۱۳-۱۱۴).</p>	<p>بهبود شرايط سازماني</p>
<p>سيستم جبران خدمات: (Bowen and Lawer به نقل از Lee.M and Koh.J، ۲۰۰۱)، (Mclagan et al، ۱۹۹۷)، (Armstrong، ۲۰۰۷، PP: ۴-۱۴)، (سيدجوادين، ۱۳۸۷، ص: ۲۰۲)، (عبداللهي و همكاران، ۱۳۸۵، ص: ۷۰).</p>	
<p>فرهنگ سازماني مناسب: (Michael.L.Wehmeyer، ۱۹۹۹، P: ۵۳-۶۲)، (Randolph، ۱۹۹۵، P: ۳۵)، (Voget، ۱۹۹۰، P: ۱۲۶)، (Mallak & et al، ۱۹۹۶، P: ۳۵)، (فرهنگي، ۱۳۸۲، ص: ۱۲۰)، (Armstrong، ۲۰۰۷، P: ۱۲).</p>	

روش تحقیق

۴. استفاده از شرایط محیطی کسب و کارهای کوچک و متوسط با توانمند سازی کارکنان آنان رابطه معنی داری دارد.

روایی و پایایی تحقیق

جهت آزمون روایی سؤالات از اعتبار محتوا و اعتبار سازه استفاده شده است. بدین منظور ابتدا مطالعات زیادی از طریق مطالعه کتاب ها، مقالات، پایان نامه ها و تحقیقات مرتبط صورت گرفته، سپس بر اساس آن سؤالاتی برای هر فرضیه طراحی، در نهایت برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می سنجد.

برای سنجش این موضوع که پرسشنامه مورد مطالعه تا چه اندازه سازه یا صفت مورد نظر را به خوبی نمایان می سازد یا به آن بستگی دارد از اعتبار سازه (تحلیل عاملی اکتشافی) استفاده شده است. بعد از رعایت پیش فرض ها از جمله شاخص کفایت نمونه برداری و معنی داری نتیجه آزمون کرویت بارتلت، داده ها با چرخش متعامد یا روش وریماکس تحلیل شده اند.

همان گونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود، بر اساس نتیجه آزمون KMO که مقدار آن برابر با ۰,۸۱۱ می باشد داده های تحقیق قابل تقلیل به تعدادی عامل های زیربنایی و بنیادی می باشند. همچنین، نتیجه آزمون بارتلت (۳۵۷۵,۳۲۸) که در سطح خطای کوچک تر از ۰,۰۱ معنی دار است، نشان می دهد که ماتریس همبستگی بین گویه ها، ماتریس همانی و واحد نمی باشد. یعنی از یک طرف بین گویه های داخل هر عامل همبستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر بین گویه های یک عامل با گویه های عامل دیگر، هیچ گونه همبستگی مشاهده نمی شود.

تحقیق حاضر به لحاظ شیوه اجرای تحقیق و ابزارهای جمع آوری داده ها، تحقیقی توصیفی از نوع پیمایشی می باشد، از نظر هدف کاربردی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان شاغل در بنگاه های کوچک و متوسط واقع شده در شهر تهران می باشد. که بر اساس آمار سایت کسب و کارهای کوچک و متوسط (www.sme.ir) تعداد آنها ۲۱۸۸۲ نفر می باشد و بر اساس آمار اداره کل توسعه اشتغال وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (www.irimlisa.ir) تعداد آنها ۲۳۶۳۳ نفر می باشد. مطابق فرمول آماری

$$n = \left[\frac{z_{\alpha/2} \times \sigma}{\varepsilon} \right]^2$$

(مومنی، فعال قیومی، ۱۳۸۶) تعداد ۳۷۰ نفر از جامعه آماری مذکور به عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده های مورد نیاز ضمن بررسی کتاب ها، مقالات، اسناد و مدارک مربوط به موضوع و مراجعه به کتابخانه ها و پایگاه های اطلاعات و اینترنت، داده های مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل فرضیات تحقیق از طریق پرسشنامه و مصاحبه جمع آوری شده اند. برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از نمونه ها از روش های آمار استنباطی استفاده شده است. روش های آماری مورد استفاده در این تحقیق، شامل آزمون همبستگی اسپیرمن، رگرسیون چند متغیره، تحلیل واریانس فریدمن و آزمون میانگین می باشند.

فرضیه های تحقیق:

۱. توسعه شایستگی های کارکنان در کسب و کارهای کوچک و متوسط با توانمند سازی آنان رابطه معنی داری دارد.
۲. توسعه شایستگی های مدیران در کسب و کارهای کوچک و متوسط با توانمند سازی کارکنان آنان رابطه معنی داری دارد.
۳. توسعه ویژگی های سازمانی کسب و کارهای کوچک و متوسط با توانمند سازی کارکنان آنان رابطه معنی داری دارد.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون KMO و بارتلت برای پرسشنامه عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.811
Bartlett's Test of Sphericity - Approx. Chi-Square	3575.328
df	253
Sig.	0.000

جدول شماره ۳- ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی و بار گویه های پرسشنامه مربوط به عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را نشان می دهد.

عامل ها و بارهای عاملی				گویه ها
۴	۳	۲	۱	
			۰,۴۸۱	آموزشهایی که تا حالا گذرانده ام مرا در مدیریت کارم کمک نموده است
			۰,۷۱۳	علاقه مند به ارائه ایده های جدید در سازمان هستم
			۰,۶۷۳	موفقیت کل سازمان موفقیت من نیز می باشد
			۰,۷۱۴	احساس می کنم مهارتهایی که آموخته ام، برای موفقیت در کارم لازم است.
			۰,۷۸۴	یادگیری مستمر مرا داناتر می کند.
			۰,۶۸۲	شیوه های کاری من باید با علم روز دنیا هماهنگ شود
۰,۷۲۲				من با مدیرانی که موفقیت کل سازمان را پیگیری می کنند، بهتر کار می کنم
۰,۷۳۳				من با مدیرانی که در زمینه مسائل کاری با من و همکارانم صادقند، بهتر کار کنم
۰,۴۶۱				من با تشویق و ترغیب مدیران فعال تر می شوم
۰,۵۵۱				مشارکت در تیم ها کارایی افراد را بهبود می بخشد
		۰,۶۱۰		شناخت محیط بیرون سازمان برای موفقیت کار من خیلی مهم است
		۰,۷۷۶		سازمانهای مشابه سازمان ما، می توانند برای ما بسیار مفید باشند
		۰,۷۵۳		تجربه سایر افراد در سازمانهای مشابه برای بهبود کار من، مؤثر می باشد
		۰,۷۶۳		ارتباط با سازمانهای دیگر یک فرصت می باشد
		۰,۷۰۴		همه کسانی که از بیرون با سازمان(شرکت) ما در ارتباطند فرصتی برای یادگیری می باشند
	۰,۷۲۱			مسئولیت متناسب با تفویض اختیار، تصمیم گیری را بهینه می سازد
	۰,۷۷۹			من با گروهی که مرا در انتخاب اهداف سهیم می کنند، راحت تر کار می کنم
	۰,۶۳۹			گروه من باید بهترین دوستان ما باشند
	۰,۶۵۱			سازمان باید با همکاران من و من متناسب با شرایطمان برخورد نماید
	۰,۵۹۵			چشم انداز روشن سازمان من، باعث می شود که من بهتر کار کنم.
	۰,۵۵۹			سیستم پیشنهادات برای سازمان ما مؤثر است
	۰,۶۲۳			قوانین دست و پاگیر سازمانی اثربخشی من را پایین می آورد
	۰,۷۲۵			وجود سلسله مراتب بیش از حد مانعی برای ارتباطات مؤثر است

بدین ترتیب، با استفاده از روش تحلیل مؤلفه های اصلی، ساختار عاملی مقیاس مورد بررسی قرار گرفت. در ماتریس چرخش یافته فوق (جدول شماره ۳) عامل اول توسعه شایستگی های کارکنان، عامل دوم استفاده بهینه از شرایط محیطی، عامل سوم بهبود ویژگی های سازمانی و عامل چهارم توسعه شایستگی های مدیران را نشان می دهد. پرسشنامه توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط، از آثار وتن و کمرون (۱۹۹۸) و عبدالهی (۱۳۸۳) و سایر پژوهش ها و پایان نامه ها در زمینه توانمندسازی کارکنان اقتباس شده است. این پرسشنامه متشکل از ۱۵ گویه است که بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت درجه بندی شده است.

جدول شماره ۴ - ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی و بار گویه های پرسشنامه مربوط با ابعاد توانمندسازی کارکنان

عامل ها و بارهای عاملی					گویه ها
۵	۴	۳	۲	۱	
				۰,۷۳۹	من احساس می کنم که کار متمایزی انجام می دهم.
				۰,۸۱۷	فعالیت های کاری ام، برایم کاملاً معنی دار و هدفمند هستند.
				۰,۸۵۷	فعالیت های کاریم، من را به ادامه کار ترغیب می نمایند.
۰,۳۲۱					بر آنچه در حوزه کاریم رخ می دهد، بسیار تأثیر گذار و مؤثر هستم.
۰,۵۲۲					کنترل لازم را بر فعالیت های کاریم، دارم.
۰,۸۹۰					فعالیت های کاریم را به سمتی که می خواهم، هدایت می کنم.
			۰,۷۵۶		من باور دارم که در آنچه انجام می دهم، خوب هستم.
			۰,۸۲۸		نسبت به توانایی خود برای انجام کار مطمئن هستم.
			۰,۷۴۳		به قابلیت هایم برای انجام دادن وظایف شغلیم، اطمینان دارم.
	۰,۸۹۷				من برای تصمیم گیری در مورد آنچه انجام می دهم، آزادم.
	۰,۸۳۹				به طور کلی در انجام کارها احساس استقلال عمل می نمایم.
	۰,۴۶۰				این امکان برایم وجود دارد که در انجام کار ا ابتکار و نوآوری فردی خود استفاده کنم.
		۰,۸۹۱			اطمینان دارم که همکارانم کاملاً با من صادق هستند
		۰,۸۷۰			همکاران اداره به کامیابی و موفقیت من اهمیت می دهند.
		۰,۸۳۹			اصمیان دارم که همکارانم به قول هایی که می دهند، عمل می کنند.

نتایج جدول شماره ۴ نشان می دهد که توانمند سازی کارکنان شامل پنج بعد می باشد، که در ماتریس چرخش یافته بعد اول معنی داری، بعد دوم شایستگی، بعد سوم اعتماد، بعد چهارم خود مختاری (استقلال) و بعد پنجم اثر گذاری می باشد. برای تعیین میزان پایایی پرسشنامه تحقیق حاضر تعداد ۲۶ پرسشنامه بین اعضای نمونه توزیع شده که مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای عامل های مختلف به شرح زیر می باشد:

ضریب پایایی بعد معنی داری (۰,۸۹)، بعد مؤثر بودن (۰,۶۵)، بعد شایستگی (۰,۵۸)، بعد اعتماد (۰,۵۴)، بعد خود مختاری (استقلال) (۰,۸۷)؛ و برای کل ابعاد توانمندسازی (۰,۸۲) می باشد.

همچنین ضریب پایایی برای عامل توسعه شایستگی های کارکنان (۰,۷۷)، استفاده بهینه از شرایط محیطی (۰,۸۷)، بهبود ویژگی های سازمانی (۰,۷۲)، توسعه شایستگی های مدیران (۰,۶۰) و برای کل پرسشنامه عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان (۰,۸۲) می باشد.

نتیجه گیری

از ۳۷۰ پرسشنامه توزیع شده بین افراد جامعه آماری تعداد ۳۱۷ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل بودند. از میان این ۳۱۷ نفر ۵۳،۳ درصد (۱۶۹ نفر) مرد و ۴۴،۲ درصد (۱۴۰ نفر) زن و بقیه نامشخص بودند. ۲۲،۴ درصد (۷۱ نفر) دارای تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم، ۲۷،۴ درصد (۸۷ نفر) فوق دیپلم، ۳۷،۲ درصد (۱۱۸ نفر) کارشناسی، ۸،۸ درصد (۲۸ نفر) کارشناسی ارشد و بالاتر بودند و ۴،۱ درصد (۱۳ نفر) تحصیلات خود را ابراز ننموده بودند. ۴۳،۵ درصد (۱۳۸ نفر) دارای سابقه کاری کمتر از ۵ سال، ۲۵،۹ درصد (۸۲ نفر) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰،۱ درصد (۳۲ نفر) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۴،۷ درصد (۱۵ نفر) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۳،۸ درصد (۱۲ نفر) بین ۲۱ تا ۲۵ سال، ۸،۵ درصد (۲۷ نفر) بیشتر از ۲۵ سال سابقه و ۳،۵ درصد (۱۱ نفر) سابقه کاری خود را اعلام ننموده، ۳۹،۴ درصد (۱۲۵ نفر) کارمند ساده، ۳۶،۳ درصد (۱۱۵ نفر) کارشناس، ۲۱،۱ درصد (۶۷ نفر) دارای سایر پست های سازمانی و ۳،۲ درصد (۱۰ نفر) موقعیت سازمانی خود را اعلام ننموده، ۵۹ درصد (۱۸۷ نفر) استخدام قراردادی، ۱۰،۱ درصد (۳۲ نفر) پیمانی، ۱۹،۶ درصد (۶۲ نفر) رسمی، ۸،۵ درصد (۲۷ نفر) سایر انواع استخدام ها و ۲،۸ درصد (۹ نفر) نوع استخدام خود را مشخص ننموده، ۳۱،۵ درصد (۱۰۰ نفر) در واحدهای تولیدی، ۳۷،۲ درصد (۱۱۸ نفر) در واحدهای خدماتی- اداری، ۱۱ درصد (۳۵ نفر) در واحدهای فرهنگی - آموزشی و ۱۷،۴ درصد (۵۵ نفر) در سایر انواع کسب و کارها مشغول به کار بوده و ۲،۸ درصد (۹ نفر) نوع کسب و کار خود را مشخص ننموده اند.

جدول شماره ۵ - خلاصه آزمون فرضیات با استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای تحقیق را نشان می دهد:

میزان همبستگی	نتیجه آزمون	سطح معنی داری	فرضیه
۰،۴۳۵	تایید فرضیه	۰/۰۰۰	بین توسعه شایستگی های فردی و توانمندسازی کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد.
۰،۳۳۱	تایید فرضیه	۰/۰۰۰	بین توسعه شایستگی های مدیران و توانمندسازی کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد.
۰،۴۰۲	تایید فرضیه	۰/۰۰۰	بین بهبود شرایط سازمانی و توانمندسازی کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد.
۰،۲۰۷	تایید فرضیه	۰/۰۰۰	بین استفاده بهینه از شرایط محیط و توانمندسازی کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد.

جدول شماره ۶ - نتایج مربوط به آزمون فرضیه های اصلی تحقیق با استفاده از رگرسیون چند متغیره را نشان می دهد.

Sig	T	ضرایب غیر استاندارد			مدل
		ضرایب استاندارد	Std.Error	B	
۰،۰۰۰	۷،۸۵۸		۰،۲۴۰	۱،۸۸۴	عدد ثابت (Constant)
۰،۰۰۰	۸،۲۴۸	۰،۴۲۱	۰،۰۵۵	۰،۴۵۳	توسعه شایستگی های کارکنان
۰،۰۰۰	۳،۷۶۴		۰،۲۹۳	۱،۱۰۵	عدد ثابت (Constant)
۰،۰۰۰	۵،۷۴۶	۰،۳۱۷	۰،۰۵۹	۰،۳۴۰	توسعه شایستگی های کارکنان
۰،۰۰۰	۴،۳۷۲	۰،۲۴۱	۰،۷۰	۰،۳۰۴	بهبود ویژگی های سازمانی

متغیر وابسته: توانمندسازی کارکنان

(کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرستان تهران) متغیر مستقل "توسعه شایستگی های کارکنان" رابطه معنی داری با متغیر وابسته "توانمندسازی کارکنان" دارد.

همچنین، با توجه به این که مقدار آماره t برای متغیر بهبود ویژگی های سازمانی برابر با (۴,۳۷۲) که بزرگتر از (۲) است و سطح خطای آن (۰/۰۰۰)، که کوچکتر از (۰/۰۵) می باشد؛ می توانیم بگوییم که از نظر مشارکت کنندگان تحقیق حاضر (کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرستان تهران) متغیر مستقل "بهبود ویژگی های سازمانی" رابطه معنی داری با متغیر وابسته "توانمندسازی کارکنان" دارد.

بر اساس ضریب رگرسیونی استاندارد شده (Beta)، می توان این گونه تفسیر نمود که به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر "توسعه شایستگی های کارکنان" میزان توانمندسازی کارکنان به میزان ۰,۳۱۷ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. همچنین به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر "بهبود ویژگی های سازمانی" میزان توانمندسازی کارکنان به میزان ۰,۲۴۱ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت.

بر اساس مشاهدات جدول شماره ۶، با توجه به این که روش ما برای ورود متغیرها در رگرسیون چندگانه، روش گام به گام است که متغیرها را یک به یک وارد مدل می کند یعنی ابتدا متغیری که بیشترین همبستگی را با متغیر وابسته دارد، انتخاب می کند. سپس دومین متغیری که وارد تحلیل می شود، متغیری است که پس از تفکیک متغیر مقدم بر آن، موجب بیشترین افزایش در مقدار ضریب تعیین می شود. ورود متغیرها به مدل یک به یک تا زمانی انجام می شود که معنی داری متغیر به ۹۵ درصد برسد، یعنی سطح خطا ۵ درصد گردد. سپس، عملیات متوقف می شود. بر این اساس، با توجه به این که دو متغیر توسعه شایستگی های مدیران و استفاده بهینه از شرایط محیطی در مدل ها آورده نشده اند می توان نتیجه گرفت که رابطه معنی داری بین متغیرهای مستقل توسعه شایستگی های مدیران و استفاده بهینه از شرایط محیطی با متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط به صورت مستقیم وجود ندارد.

مقدار آماره t برای متغیر توسعه شایستگی های کارکنان برابر با (۵,۷۵) که بزرگتر از (۲) است و سطح خطای آن (۰/۰۰۰)، که کوچکتر از (۰/۰۵) می باشد؛ می توانیم بگوییم که از نظر مشارکت کنندگان تحقیق حاضر

جدول شماره ۷ - خلاصه آزمون فرضیات اصلی تحقیق با استفاده از رگرسیون چندگانه را نشان می دهد:

نتیجه آزمون	T-Value	سطح معنی داری	فرضیه
تایید فرضیه	۵,۷۵۰	۰/۰۰۰	بین توسعه شایستگی های فردی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
رد فرضیه	-	-	بین توسعه شایستگی های مدیران و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
تایید فرضیه	۴,۳۷۲	۰/۰۰۰	بین بهبود شرایط سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
رد فرضیه	-	-	بین استفاده بهینه از شرایط محیطی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

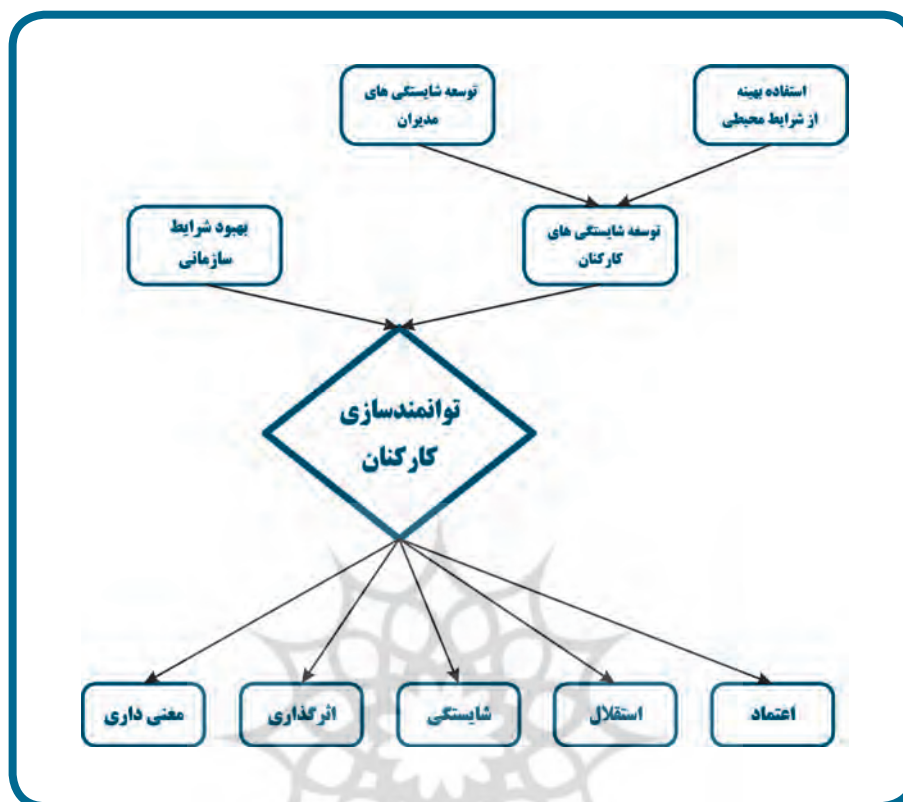
همان گونه که نتایج جدول ۶ نشان می دهد توسعه شایستگی های مدیران و استفاده بهینه از شرایط محیطی با توجه به اینکه در مدل آورده نشده اند، ارتباط معنی دار مستقیمی با توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط ندارند. اما بر اساس نتایج جدول شماره ۸ مشخص می شود که این دو متغیر به صورت غیر مستقیم بر توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط تأثیر دارند یعنی این که آنها باعث توسعه شایستگی های کارکنان می شوند و توسعه شایستگی های کارکنان باعث توانمندتر شدن آنها می شود. به گونه ای که به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر «توسعه شایستگی های مدیران» میزان توسعه شایستگی های کارکنان به میزان ۰,۸۳۱ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت.

جدول شماره ۸ - نتایج مربوط به تأثیر رگرسیونی متغیرهای توسعه شایستگی های مدیران و استفاده بهینه از شرایط محیطی بر متغیر شایستگی های کارکنان

Sig	T	ضرایب غیر استاندارد		مدل		
		Beta	Std.Error			
۰,۰۰۰	۸,۶۲۳		۰,۱۳۸	۱,۱۹۰	عدد ثابت (Constant)	۱
۰,۰۰۰	۲۲,۹۷۸	۰,۷۹۱	۰,۰۳۱	۰,۷۱۹	توسعه شایستگی های مدیران	
۰,۰۰۰	۸,۷۸۸		۰,۱۵۱	۱,۳۲۴	عدد ثابت (Constant)	۲
۰,۰۰۰	۲۱,۳۴۳	۰,۸۳۱	۰,۰۳۵	۰,۷۵۶	توسعه شایستگی های مدیران	
۰,۰۳۲	-۲,۱۵۳	-۰,۰۸۴	۰,۰۳۳	-۰,۰۷۲	استفاده بهینه از شرایط محیطی	
متغیر وابسته: توسعه شایستگی های کارکنان						

بر اساس تحلیل داده های استخراج شده از پرسشنامه تحقیق که به تفصیل در بالا ذکر شد می تواند مدل نهایی توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط شهرستان تهران را به شرح زیر ارائه نمود:

نمودار شماره ۱ - مدل نهایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط براساس تحلیل داده های تحقیق



برای تعیین سطح توانمندی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرستان تهران، از آزمون میانگین t تک نمونه ای استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول شماره ۹ می باشد:

جدول شماره ۹ - آزمون سطح توانمندی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرستان تهران

انحراف معیار	میانگین	ارزش آزمون = ۳		
		سطح معنی داری	درجه آزادی	t
۰,۵۷۴	۳,۸۴۶	۰,۰۰۰	۳۱۶	۲۶,۲۴۶

با توجه به سطح معناداری مشاهده شده در جدول شماره ۹ در فاصله اطمینان ۹۵ می توان گفت کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط شهرستان تهران دارای توانمندی روانشناختی می باشند و با توجه به میانگین بدست آمده (۳,۸۴۶) سطح توانمندی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرستان تهران بالاتر از حد متوسط است. رتبه میانگین و اولویت بندی ابعاد توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرستان تهران بر اساس آزمون تحلیل واریانس فریدمن به شرح جدول شماره ۱۰ می باشد:

جدول ۱۰ - رتبه میانگین و اولویت بندی ابعاد توانمندسازی در بین کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط

اولویت بندی	رتبه میانگین	ابعاد توانمندسازی
دوم	۳,۱۶	معنی داری
سوم	۳,۱۵	مؤثر بودن
اول	۳,۹۰	شایستگی
چهارم	۲,۶۱	استقلال
پنجم	۲,۱۸	اعتماد

همان گونه که در جدول شماره ۱۰ نشان داده شده است، توانمندی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر تهران از نظر بُعد شایستگی بالاتر از سایر ابعاد و از نظر بُعد اعتماد کمتر از سایر ابعاد می باشد.

پیشنهادات

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات زیر را می توان برای توسعه توانمندی های کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط ارائه نمود:

- ۱- برای توسعه شایستگی های کارکنان کسب و کارهای کوچک برنامه های راهبردی ذیل طرح ریزی و اجرا شوند:
 - (الف) طراحی و اجرای برنامه های آموزشی برای کارکنان به تناسب کار و شغل آنها،
 - (ب) طراحی و اجرای برنامه های ترویج فنون خلاقیت و نوآوری برای کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط،
 - (ج) طراحی و اجرای برنامه هایی که کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط بتوانند به آخرین دستاوردهای علمی و تخصصی در زمینه کاری خود دسترسی داشته باشند،
 - (د) ارائه دوره های تفکر سیستمی و یادگیری سازمانی.
- ۲- برای بهبود شرایط و ویژگی های سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط راهکارهای زیر ارائه می شوند:
 - (الف) طراحی و اجرای برنامه های مدیریت عملکرد با هدف افزایش انگیزه و رضایت مندی کارکنان ساعی و توانمند،
 - (ب) مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی در راستای اجرای مدیریت تیمی و کاهش سلسله مراتب سازمانی،
 - (ج) طراحی و اجرای برنامه هایی برای افزایش آگاهی کارکنان با اهداف و رسالت های سازمان.
- ۳- برای توسعه شایستگی های مدیران در راستای توسعه شایستگی های کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط راهکارهای زیر پیشنهاد می شوند:
 - (الف) طراحی دوره های آموزشی مناسب برای مدیران به منظور افزایش سطح آگاهی های در راستای برآورده نمودن نیازهای متنوع کارکنان،
 - (ب) رواج تفکر سیستمی در بین مدیران سازمان به منظور افزایش هم افزایی بخش ها و واحدهای مختلف سازمان،
 - (ج) طراحی و اجرای برنامه های مناسب به منظور تعیین سبک های مناسب رهبری برای مدیران در راستای توسعه کارکنان توانمند.
- ۴- به منظور استفاده بهینه از شرایط محیطی در راستای توسعه شایستگی های کارکنان کسب و کارهای کوچک و

متوسط راهکارهای زیر ارائه می شوند:

الف) تدوین موافقت نامه های همکاری های آموزشی و کسب و کارهای موفق،
کارگاهی برای افزایش سطح دانش کارکنان و استفاده از تجربیات مشترک،
ب) طراحی اردوهای کاری برای بازدید از سازمان ها و استفاده از نظرات، پیشنهادات و انتقادهای مشتریان در راستای توسعه شایستگی های فردی کارکنان.

منابع:

۵. ابطحی سید حسین، عابسی سعید، (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، موسسه تحقیقات و آموزش.
۶. ابطحی سید حسین، (۱۳۷۷)، گفتارهایی در مدیریت پیشرفته منابع انسانی، نشر قومس.
۷. انصاری رنای قاسم، سبزی علی آبادی سارا، (۱۳۸۸)، اولویت بندی عوامل سازمانی مؤثر در ارتقای بهره وری نیروی انسانی در صنایع کوچک، بررسیهای بازرگانی، شماره ۳۹.
۸. آرمسترانگ ملیکل، (۱۳۸۷)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، چاپ سوم، انتشارات فرا، تهران.
۹. آرمسترانگ میشل، (۱۳۸۸)، کتاب کاربردی مدیریت منابع انسانی، ترجمه حسین پهلوئیانی، سیدمهدی میرحسینی زواره و جمشید کمایی، جلد ۱، انتشارات نیکوروش، یزد.
۱۰. بلانچارد، کارلوس، راندولف، (۱۳۸۱)، مدیریت توانا سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم، نشر مدیران.
۱۱. جعفری امیر قلی، محمدپور فریده، عالم تبریز علی اصغر، خدیوی رضا، (۱۳۸۷)، راهکارهای مؤثر در توانمندسازی کارشناسان حوزه معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد، مجله دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد، دوره ۱۰، شماره ۲.
۱۲. جعفری فوشچی بهزاد، (۱۳۸۵)، جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان، صنعت خودرو شماره ۱۰۲.
۱۳. جوانمرد حبیب اله، سخایی فاطمه، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مهارت های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۴.
۱۴. جیم استوارت، (۱۳۸۵)، پرورش منابع انسانی و سازمانهای یادگیرنده در اروپا مستند سازی تجربه کشورها و شرکتهای اروپایی، ترجمه داریوش غلامزاده و بهروز قلیچ لی، انتشارات فرازاندیش سبز، تهران.
۱۵. حبیب پور کرم، صفری رضا، (۱۳۸۸)، راهنمای جامع کاربرد در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده های کمی)، چاپ دوم، نشر لویه.
۱۶. دنیس کینلا، (۱۳۸۳)، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمیان، نشر مدیران.
۱۷. رضائیان علی، (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ دوم، انتشارات سمت.
۱۸. رهنورد فرج اله، حسینی نسرين، (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان، پژوهش زنان دوره ۶، شماره ۱.
۱۹. زعیمی مریم، ونکی زهره، حاجی زاده ابراهیم، (۱۳۸۴)، بررسی تاثیر باز آموزی مهارتهای مدیریتی مدیران پرستاری بر توانمندسازی پرستار، مجله دانشگاه علوم پزشکی زنجان، دوره ۱۳، شماره ۵۰.
۲۰. سعادت اسفندیار، (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، چاپ سیزدهم، انتشارات سمت، تهران.
۲۱. سنگه پیتر، (۱۳۸۰)، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت، سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
۲۲. سید جوادین، سیدرضد (۱۳۸۵)، بررسی مقایسه‌ای رویکردهای توانمندسازی و ارائه طرحی برای فرهنگ بومی، همایش مدیریت صنعتی، تهران.
۲۳. سید جوادین، سیدرضا، (۱۳۸۷)، مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ چهارم.
۲۴. طوسی، محمدعلی، (۱۳۷۰)، مشارکت در مدیریت و مالکیت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۵. عبدالهی بیژن، حیدری سریه، (۱۳۸۸)، عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیات علمی دانشگاه، مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱.
۲۶. عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، انتشارات ویرایش.
۲۷. محدث کسائی سهیلا، (۱۳۸۷)، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

28. Armstrong, Michael, (2007), A handbook of employee reward management and practice, 2nd ed, London and Philadelphia.

29. Blanchard, K.H & Carlos, J.P & Randolph, A, (2003), Empowerment take more than one minute, Barrett-Koehler, San Francisco, P:39

30. David Gadenne and Bishnu Sharma, 2009, An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 26 No. 9, pp. 865-880

31. Heloisa Frago, 2000, "An Overview of Employee Empowerment: Do's and Don'ts." Accessed at www.iusb.edu/journal/frago.html.

32. Honold, L (1997) "A review of literature on employee empowerment", Empowerment in organization, Vol, 5, pp 202-212