

دانشگاه پیام نور واحد مرکز تهران

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد
در رشته مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)

موضوع:

بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان
بانک ملت حوزه مراغه

استاد راهنما:

دکتر رضا رسولی

استاد مشاور:

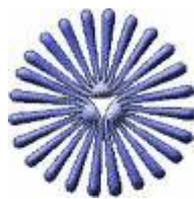
دکتر مجید ضماهنی

پژوهشگر:

سیما صدقی

سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸

سَمِيعٌ عَلِيمٌ
الْحَمْدُ لِلَّهِ
الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ



دانشگاه پیام نور واحد مرکز تهران

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد
در رشته مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)

موضوع :

بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان
بانک ملت حوزه مراغه

استاد راهنما :

دکتر رضا رسولی

استاد مشاور :

دکتر مجید ضماهنی

پژوهشگر :

سیما صدقی

سال تحصیلی: ۱۳۸۸-۸۹



دانشگاه پیام نور

دانشگاه پیام نور استان تهران

تاریخ:

شماره:

پیوست:



جمهوری اسلامی ایران
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

تصویب نامه

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی تحت عنوان:

"بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان بانک ملت

حوزه مراغه"

ساعت: ۹-۱۰/۳۰

تاریخ دفاع: ۸۹/۱/۱۶

درجه ارزشیابی: عالی

نمره: ۱۹- نوزدهم

هیات داوران:

۱- استاد راهنما: دکتر رضا رسولی

۲- استاد مشاور: دکتر ضماهنی

استاد داور: دکتر حسن درویش

تهران، خیابان انقلاب،

خیابان استاد نجات اللهی،

نیش خیابان سپند،

پلاک ۲۳۳

تلفن: ۸۸۸۰۱۰۹۰

دورنگار: ۸۸۹۰۳۱۵۸

پست الکترونیکی:

Info@tpnu.ac.ir

نشانی الکترونیکی:

http://www.tpnu.ac.ir

تقدیم به:

پدر و مادر مهربان و دلسوزم

که روشنی بخش روزهای تاریکی ام و الهام بخش روزهای روشنم بودند.

سپاسگزاری:

« من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق »

سپاس مر خدایی راست که ما را آفرید و در بطن وجودمان استعداد درونی قرار داد و به منظور شکوفایی این سرشت درونی، ما را در طریق کسب علم و معرفت رهنمون ساخت تا در خدمت اساتیدی شایسته به فیض نایل و به دو جناح علم و ایمان مسلح گردیم و بتوانیم از طریق علم‌الیقین به حق‌الیقین دست یابیم. بی‌شک، انجام تحقیق حاضر، فارغ از مساعدت و مؤدت عزیزان و فرهنگ دوستان امری غیرممکن بود. ماحصل، باری است از شاخه شکیبایی و عنایت سروران و بزرگوارانی که هر یک به نحوی از انحاء، در اجرای این تحقیق، با فکر و راهنمایی و همکاری صمیمانه خویش، اینجانب را ترغیب و تشویق نمودند. لذا بر خود وظیفه دانسته از زحمات ارزنده استادان گرانقدر **دکتر رسولی و دکتر ضماهنی** که در جهت ارتقاء توان علمی بنده اهتمام ورزیده‌اند، صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم و از خداوند منان، توفیق روز افزون برایشان آرزومندم.

از جناب آقای **سید هادی یوسفی رئیس حوزه بانک ملت مراغه**، جناب آقای **محمد رسول صدقی مطلق رئیس شعبه** و همکاران مستقر در شعبه و همچنین جناب آقای **قربانی** که در جمع‌آوری اطلاعات و تدوین این پایان‌نامه نهایت همکاری را با اینجانب را داشته‌اند تشکر و قدردانی می‌نمایم.

چکیده

امروزه در دنیای بسیار رقابتی کنونی، آن چیزی که به عنوان مزیت رقابتی شرکتها و سازمانها مطرح می شود نصب دستگاههای پیشرفته رایانه ای نیست، بلکه نیروی انسانی آنهاست. منابع انسانی مهمترین عامل رشد و توسعه سازمانها، شرکتها و جوامع می باشد. نیروی انسانی توانمند در همه ابعاد توسعه نقش محوری داشته و حرف اول را می زند. توانمند سازی، یک مزیت رقابتی و فرایند مطلوبی برای سازمانهاست اما اغلب سازمانها در اجرای آن دچار مشکل هستند.

این پژوهش به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان بانک ملت حوزه مراغه می پردازد. بطور کلی در این تحقیق متغیرهای عوامل موثر بر توانمندی (مشخص بودن اهداف و مسئولیتهای کارکنان، غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان، روحیات و تعلق سازمانی، مشارکت و کارگروهی، ارتباطات، محیط کاری کارکنان، اطلاعات، دانش و مهارت شغلی) و متغیرهای توانمندسازی (شایستگی، موثر بودن، معنی دار بودن، اعتماد، خود مختاری) تعریف شده و با توجه به این مفاهیم سوالات تحقیق (۳۸ سوال) طراحی و تدوین شده است. جامعه آماری در تحقیق حاضر ۱۳۰ پرسنل اداری بانک ملت حوزه مراغه شامل (شعبات ۱۴ گانه؛ خسروشهر، گوغان، اسکو، ممقان، آذرشهر، مراغه، خواجه نصیر مراغه، امام خمینی مراغه، قدس مراغه، ایلخچی، ملکان، الجوادبناب، عجب شیر، بناب) که تحصیلات دیپلم و بالاتر دارند، می باشد. تحقیق حاضر براساس هدف، جزء تحقیقات بنیادی محسوب شده و از نظر گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی، پیمایشی است. برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات؛ از روش کتابخانه ای، شبکه های اینترنتی و مجلات مختلف علمی در زمینه موضوع مورد تحقیق و برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. برای تدوین پرسشنامه علاوه بر روش کتابخانه ای، جستجوی اینترنتی و بررسی پرسشنامه های استاندارد، با اساتید و صاحب نظران مدیریت دولتی و همچنین کارشناسان ارشد امور بانکی نیز مشورت شده است. در پایان برای تحلیل داده ها از آمار توصیفی و برای بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان از تحلیل مسیر و آزمون t استفاده شده است.

نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان می دهد که بین مشخص بودن اهداف سازمانی و محیط کار، بصورت مستقیم و غنی سازی مشاغل بصورت غیرمستقیم با توانمندی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارند. همچنین بین روحیات، تعلقات سازمانی، مشارکت، کارگروهی، اطلاعات، دانش و مهارت شغلی نه بصورت مستقیم و نه بصورت غیرمستقیم رابطه معنی داری با توانمندی سازی کارکنان وجود ندارد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	چکیده
۲	فصل اول : کلیات تحقیق
۳	۱-۱- مقدمه
۴	۱-۲- بیان مسئله تحقیق
۶	۱-۳- سابقه و ضرورت اجرای تحقیق
۸	۱-۴- قلمرو تحقیق
۸	۱-۵- اهداف تحقیق
۹	۱-۶- سوالات تحقیق
۹	۱-۷- فرضیه های تحقیق
۱۰	۱-۸- تعریف واژگان کلیدی تحقیق
۱۱	۱-۹- چارچوب نظری تحقیق
۱۲	۱-۱۰- روش تحقیق
۱۳	فصل دوم : مبانی نظری تحقیق
۱۴	۲-۱- مقدمه
۱۵	۲-۲- تعریف و مفاهیم توانمندسازی
۱۷	۲-۳- پیشینه تاریخی توانمندشدن
۱۹	۲-۴- اهمیت و ضرورت توانمندسازی
۲۰	۲-۵- چه موقع نیازمند توانمندسازی کارکنان هستیم؟
۲۱	۲-۶- دلایل توانمندسازی
۲۱	۲-۶-۱- اثرات فن آوری بر محیط های کاری
۲۱	۲-۶-۲- افزایش انتظارات مشتریان
۲۱	۲-۶-۳- ضرورت انعطاف پذیری سازمانها
۲۱	۲-۶-۴- نیاز به کارکنان با مهارت بالا
۲۲	۲-۷- دلایل تمایل نداشتن مدیران به توانمندسازی
۲۲	۲-۷-۱- روشن نبودن مفهوم توانمندسازی
۲۲	۲-۷-۲- ترس از دست دادن قدرت
۲۲	۲-۷-۳- ترس از مازاد بر نیاز شدن

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲۳	۸-۲- موانع توانمند سازی کارکنان را می توان از سه بعد مورد بررسی قرار داد
۲۳	۱-۸-۲- موانع ساختاری توانمند سازی
۲۳	۲-۸-۲- موانع محیطی توانمندسازی
۲۳	۳-۸-۲- موانع رفتاری توانمند سازی
۲۴	۹-۲- مزایای توانمندی سازی نیروی انسانی
۲۴	۱۰-۲- عوامل موثر بر تواناسازی کارکنان
۲۷	۱۱-۲- رویکرد های توانمندسازی
۲۷	۱-۱۱-۲- رویکرد مکانیکی
۲۸	۲-۱۱-۲- رویکرد ارگانیکی
۲۹	۱۲-۲- ابعاد توانمندسازی شناختی
۲۹	۱-۱۲-۲- احساس شایستگی (خود اثر بخشی)
۳۰	۲-۱۲-۲- احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی)
۳۱	۳-۱۲-۲- احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)
۳۲	۴-۱۲-۲- احساس معنی دار بودن
۳۳	۵-۱۲-۲- احساس داشتن اعتماد به دیگران
۳۳	۱۳-۲- نشانه های توانمندسازی
۳۴	۱۴-۲- ویژگی سازمانهای توانمند
۳۴	۱-۱۴-۲- وضوح هدف
۳۵	۲-۱۴-۲- سازماندهی ارتباطات
۳۵	۳-۱۴-۲- محیط سالم سازمان
۳۵	۴-۱۴-۲- قدردانی از کارکنان
۳۵	۵-۱۴-۲- حفظ ارزشمندی کارکنان
۳۵	۶-۱۴-۲- اهمیت به کار گروهی
۳۵	۱۵-۲- ویژگی های خاص مدیر
۳۶	۱۶-۲- ویژگی های کارمندان
۳۶	۱۷-۲- توانمندسازی و قدرت
۳۸	۱۸-۲- توانمندسازی و غنی سازی شغل

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳۸	۱۹-۲- توانمندی سازی و مشارکت کارکنان
۳۸	۲۰-۲- توانمندی سازی و تفویض اختیار
۳۹	۲۱-۲- انواع نگرش به توانمندی سازی
۳۹	۲۱-۲-۱- توانمندی سازی به مثابه یک عنصر ارتباطی
۴۰	۲۱-۲-۲- توانمندی سازی به عنوان یک سازه انگیزشی:
۴۰	۲۲-۲- پیامدهای توانمندی سازی
۴۱	۲۲-۲-۱- پیامدهای نگرشی توانمندی سازی
۴۱	۲۲-۲-۲- پیامدهای رفتاری توانمندی سازی
۴۲	۲۳-۲- سطوح توانمندی سازی باون و لاولر
۴۲	۲۳-۲-۱- پیامدهای نگرشی توانمندی سازی
۴۲	۲۳-۲-۲- پیامدهای رفتاری توانمندی سازی
۴۳	۲۳-۲-۳- پیامدهای نگرشی توانمندی سازی
۴۳	۲۴-۲- سطوح توانمندی سازی ویلسون
۴۴	۲۵-۲- برنامه های توانمندی سازی
۴۴	۲۵-۲-۱- برنامه های توانمندی سازی کلیفورد
۴۷	۲۵-۲-۲- برنامه های توانمندی سازی ریچارد دفت
۴۹	۲۵-۲-۳- برنامه های توانمندی سازی بلانچارد
۵۰	۲۵-۲-۴- برنامه های توانمندی سازی کانتر ، باندورا و هاگمن
۵۳	۲۶-۲- مدل های توانمندی سازی
۵۳	۲۶-۲-۱- مدل توانمندی سازی خود اثر بخشی باندورا
۵۳	۲۶-۲-۲- مدل توانمندی سازی باون و لاولر
۵۴	۲۶-۲-۳- مدل توانمندی سازی اسپر تیرز
۵۴	۲۶-۲-۴- مدل توانمندی سازی توماس و ولتهاوس
۵۶	۲۷-۲- دامهای توانمندی سازی
۵۶	۲۷-۲-۱- دامهای درونی توانمندی سازی
۵۸	۲۷-۲-۲- دام های بیرونی توانمندی سازی
۵۹	۲۸-۲- مروری بر تحقیقات انجام شده در زمینه توانمندی سازی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵۹	۲-۲۸-۱- پژوهش های داخلی
۶۱	۲-۲۸-۲- پژوهش های خارجی
۶۲	فصل سوم : روش انجام تحقیق
۶۳	۳-۱- مقدمه
۶۳	۳-۲- فرایند تحقیق
۶۵	۳-۳- روش تحقیق
۶۷	۳-۴- جامعه آماری
۶۸	۳-۵- روش نمونه گیری و حجم نمونه
۶۸	۳-۶- روش ها و ابزار گردآوری اطلاعات
۶۹	۳-۷- اعتبار و روایی ابزار اندازه گیری
۷۱	۳-۸- ابزار مطالعه
۷۲	۲-۹- نحوه امتیازبندی پرسشنامه و مقیاس داده ها
۷۳	۲-۲۷- روش تحلیل داده ها
۷۵	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته ها
۷۶	۴-۱- مقدمه
۷۷	۴-۲- ویژگی های جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه
۷۷	۱- جامعه آماری
۷۹	۲- جنسیت
۸۰	۳- سطح تحصیلات
۸۱	۴- سنوات خدمت
۸۲	۴-۳- تحلیل توصیفی شاخص ها و مولفه های مربوط به عوامل موثر در توانمند سازی کارکنان بانک ملت در جامعه آماری
۱۰۲	۴-۴- استنباط های آماری از مولفه های مربوط به عوامل موثر در توانمند سازی کارکنان بانک ملت در جامعه آماری
۱۰۲	۱- بررسی فرض نرمال بودن متغیر های مدل تحقیق
۱۰۴	۲- بررسی فرض خطی بودن رابطه میان متغیرها و همگنی واریانس ها
۱۱۷	۴-۵- تحلیل مسیرروابط بین متغیر های توانمند سازی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱۷	۱- تحلیل مسیر
۱۱۸	۲- ترسیم نمودار اولیه تحلیل مسیر
۱۲۰	۳- تحلیل مسیر دوم- بررسی روابط غیرمستقیم متغیرهای وابسته و مستقل
۱۲۱	۴- ترسیم و تحلیل مدل مسیر نهایی
۱۲۳	۵- معادلات ساختاری
۱۲۵	۴-۶- آزمون فرضیات
۱۲۸	فصل پنجم: نتایج، بحث و پیشنهادات
۱۲۹	۵-۱- نتایج
۱۲۹	۵-۱-۱- نتایج فرضیات
۱۳۳	۵-۲- پیشنهادات
۱۳۳	۵-۲-۱- پیشنهادها در راستای نتایج تحقیق
۱۳۵	۵-۲-۲- پیشنهادها برای محققان آتی
۱۳۶	فهرست منابع و مآخذ
۱۴۵	ضمائم

فهرست جدول ها

شماره	عنوان	صفحه
۱۸	جدول ۱-۲- سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی	۱۸
۲۶	جدول ۲-۲- مهمترین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان برآمده از مرور ادبیات	۲۶
۲۹	جدول ۳-۲- رویکردهای توانمندسازی کارکنان	۲۹
۶۷	جدول ۱-۳- جامعه آماری - اطلاعات شعب چهارده گانه در جامعه آماری	۶۷
۷۱	جدول ۲-۳- مقادیر آلفای کرونباخ برای مولفه های پرسشنامه تحقیق	۷۱
۷۸	جدول ۱-۴- فراوانی پرسشنامه های تکمیل شده در شهرستان های مورد نظر	۷۸
۷۹	جدول ۲-۴- توزیع فراوانی جنسیت در پاسخگویان	۷۹
۸۰	جدول ۳-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب مدرک تحصیلی	۸۰
۸۱	جدول ۴-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سنوات خدمت	۸۱
۸۲	جدول ۵-۴- میزان آشنایی پاسخگویان با مسئولیت ها و وظایف	۸۲
۸۲	جدول ۶-۴- میزان آشنایی پاسخگویان با اهداف ، سیاستها و ماموریت های سازمانی	۸۲
۸۳	جدول ۷-۴- میزان آگاهی پاسخگویان از مراحل و فرایندهای کاری مبتنی بر اهداف کلی سازمان	۸۳
۸۳	جدول ۸-۴- میزان به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی و افزایش محتوی شغلی پاسخگویان	۸۳
۸۴	جدول ۹-۴- امکان ارتقای شغلی پاسخگویان در سازمان	۸۴
۸۵	جدول ۱۰-۴- امکان چرخش کاری و انجام فعالیت های متنوع در سازمان	۸۵
۸۵	جدول ۱۱-۴- میزان احساس احترام مدیران سازمان نسبت به پاسخگویان	۸۵
۸۶	جدول ۱۲-۴- میزان توجه مدیران سازمان در رفع مشکلات شخصی پاسخگویان	۸۶
۸۶	جدول ۱۳-۴- میزان استقبال از ابداع و خلاقیت در سازمان	۸۶
۸۷	جدول ۱۴-۴- جایگاه نظرات پاسخگویان در تصمیم گیری های سازمان	۸۷
۸۷	جدول ۱۵-۴- میزان تفویض اختیار در سطوح مختلف سازمانی	۸۷
۸۸	جدول ۱۶-۴- میزان تشویق و حمایت سازمان از پیشنهادات اصلاحی	۸۸
۸۸	جدول ۱۷-۴- امکان خود گردانی و خود کنترلی در سازمان	۸۸
۸۹	جدول ۱۸-۴- امکان دسترسی به مدیران سازمان	۸۹
۸۹	جدول ۱۹-۴- میزان شفافیت ارتباطات با مدیران سازمان	۸۹
۹۰	جدول ۲۰-۴- میزان اطلاع از امور جاری سازمان	۹۰
۹۰	جدول ۲۱-۴- میزان شفافیت ارتباطات با مدیران سازمان	۹۰

فهرست جدول ها

شماره	عنوان	صفحه
جدول ۴-۲۲	امکان پیشرفت و ارتقای شغلی	۹۱
جدول ۴-۲۳	میزان کنترل تنش های کاری در سازمان	۹۱
جدول ۴-۲۴	میزان امنیت شغلی	۹۲
جدول ۴-۲۵	امکان رشد و توسعه مهارت های شغلی	۹۲
جدول ۴-۲۶	امکان رشد و توسعه مهارت های شغلی	۹۳
جدول ۴-۲۷	میزان اطلاعات فنی و تخصصی پاسخگویان	۹۳
جدول ۴-۲۸	میزان تسلط و مهارت های شغلی پاسخگویان	۹۴
جدول ۴-۲۹	میزان اطمینان از توانایی انجام وظایف	۹۵
جدول ۴-۳۰	میزان اختیار در انجام وظایف شغلی	۹۵
جدول ۴-۳۱	میزان کنترل اتفاقات در واحد کاری پاسخگویان	۹۶
جدول ۴-۳۲	میزان موثر بودن در واحد کاری سازمان	۹۶
جدول ۴-۳۳	میزان تاثیر در تصمیم گیری عملیاتی	۹۷
جدول ۴-۳۴	میزان معنی دار بودن وظایف شغلی	۹۷
جدول ۴-۳۵	میزان اعتماد به نفس و اهمیت انجام وظایف شغلی	۹۸
جدول ۴-۳۶	میزان علاقه مندی به شغل	۹۸
جدول ۴-۳۷	میزان اطمینان و اعتماد پاسخگویان نسبت به همکاران	۹۹
جدول ۴-۳۸	میزان اطمینان همکاران نسبت به پاسخگویان	۹۹
جدول ۴-۳۹	میزان اعتماد پاسخگو به موفقیت در نظر همکاران	۱۰۰
جدول ۴-۴۰	میزان استقلال عمل در انجام وظایف شغلی	۱۰۰
جدول ۴-۴۱	میزان منزلت شغلی	۱۰۱
جدول ۴-۴۲	امکان نو آوری و ابتکار در انجام وظایف شغلی	۱۰۱
جدول ۴-۴۳	نامگذاری متغیرهای تحقیق در تحلیل مسیر	۱۱۸
جدول ۴-۴۴	شاخص های برازش مدل تحلیل مسیر نهایی	۱۲۲
جدول ۴-۴۵	مقادیر مستقیم در مدل مسیر نهایی	۱۲۳
جدول ۴-۴۶	مقادیر روابط غیر مستقیم متغیر ها با متغیر توانمند سازی در مدل مسیر	۱۲۴
جدول ۴-۴۷	مقادیر مستقیم و غیر مستقیم متغیر مقادیر مدل مسیر نهایی با متغیر توانمند سازی	۱۲۴

فهرست نمودارها

۱۲	نمودار ۱-۱- مدل تحلیلی
۴۶	نمودار ۱-۲- مقایسه سلسله مراتب نیازهای مازلو با توانمندسازی
۵۴	نمودار ۲-۲- مدل توانمندسازی باون و لاولر
۵۵	نمودار ۳-۲- مدل توانمندسازی اسپر تیزر
۵۶	نمودار ۴-۲- مدل توانمندسازی توماس و ولتهاوس
۶۵	نمودار ۱-۳- فرایند تحقیق علمی
۷۸	نمودار ۱-۴- توزیع فراوانی پرسشنامه های تکمیل شده در شهرستان ها
۷۹	نمودار ۲-۴- توزیع فراوانی جنسیت در پاسخگویان
۸۰	نمودار ۳-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب مدرک تحصیلی
۸۱	نمودار ۴-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سنوات خدمت
۱۰۲	نمودار ۵-۴- بررسی فرض نرمال بودن خطاهای رگرسیونی
۱۰۳	نمودار ۶-۴- بررسی نرمال بودن متغیر توانمندسازی
۱۰۴	نمودار ۷-۴- بررسی خطی بودن روابط و همگنی واریانس ها
۱۰۵	نمودار ۸-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال بودن متغیر احساس شایستگی
۱۰۶	نمودار ۹-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال احساس خودمختاری
۱۰۷	نمودار ۱۰-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال متغیر احساس اعتماد به دیگران
۱۰۸	نمودار ۱۱-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال متغیر احساس موثر بودن
۱۰۹	نمودار ۱۲-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال متغیر معنی دار بودن
۱۱۰	نمودار ۱۳-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال متغیر مشخص بودن اهداف و مسئولیت کارکنان
۱۱۱	نمودار ۱۴-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال متغیر غنی سازی و ارتقای شغلی
۱۱۲	نمودار ۱۵-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال متغیر داشتن روحیات و تعلقات سازمانی
۱۱۳	نمودار ۱۶-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال متغیر مشارکت و کار گروهی
۱۱۴	نمودار ۱۷-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال متغیر داشتن ارتباطات سازمانی
۱۱۵	نمودار ۱۸-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال متغیر محیط کاری
۱۱۶	نمودار ۱۹-۴- توزیع فراوانی و منحنی نرمال متغیر اطلاعات، دانش و مهارت های شغلی
۱۱۹	نمودار ۲۰-۴- مدل اولیه تحلیل مسیر با ضرایب t
۱۲۰	نمودار ۲۱-۴- مدل مسیر پس از حذف روابط غیر معنا دار
۱۲۱	نمودار ۲۲-۴- مدل مسیر نهایی مقادیر استاندارد شده برای بررسی روابط مستقیم و غیرمستقیم

فصل اول:

کلیات تحقیق

در دو دهه اخیر توانا سازی کارکنان به یکی از مهمترین دلمشغولیهای مدیران تبدیل گردیده است. تشدید رقابت در بازارهای جهانی موجب گردیده تا ایجاد مزیت نسبی در سازمان در گرو پایداری، دوام و نیز در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارها باشد که براین اساس، سازمان می‌بایست در قیاس با رقبا ضمن عرضه محصولات و خدمات با شرایط رقابتی بهتر و جلب رضایت مندی مشتریان، استمرار در کیفیت را نیز حفظ نماید. بر پایه این فرض اساسی، اعتقاد جدی بر آن است که بقا و توسعه سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که سازمان از نیروهای دانشی، خلاق و با انگیزه که توانایی حل مساله و خود مدیریتی در کار را داشته باشند برخوردار باشد. به این اعتبار توانمند سازی را می‌توان به ایجاد ظرفیت در کارکنان برای ایفای بهینه نقشی که بر عهده دارند توأم با کارایی و اثر بخشی بیشتر تعریف نمود. یقیناً تحقق چنین امری در سایه دانش، تجربه، تفویض اختیار و نهایتاً عنصر کارسازی به نام انگیزه میسر خواهد گردید. بدین معنا توانا سازی فرایندی تعاملی و وابسته خواهد بود که تصمیم سازی و تصمیم‌گیری، تعیین خط‌مشی‌های کاری، ارائه متدولوژیهای مناسب در مواقع بحرانی، قدرت ایفای نقشهای جدید و قابلیت ارائه طرحهای ابتکاری تازه را که موجب هماهنگی بین مدیران و کارکنان و نهایتاً نواخته شدن ساز خوش‌آهنگ توسعه سازمان خواهد گردید، به ارمغان خواهد آورد (باکینگهام و کلیتون، ۱۳۸۳: ۱۴-۱۳).

رقابت فزاینده موجود در دنیای کسب و کار سازمانها را وادار کرده است که به مزیت رقابتی پایداری دست یابند که بتوانند جایگاه و سهم بازار را تحکیم بخشند. اما آنان به تجربه دریافتند که منابع مالی و مادی نمی‌توانند در بلند مدت این نیاز را بر آورده سازند و تنها عاملی که می‌تواند واجد این ویژگی‌ها باشد منابع انسانی است. همچنین در محیطهای کاملاً رقابتی بارشد شتابان و کمتر قابل پیش بینی که در آن کارکنان آزادی، تاثیر متقابل و چالش بیشتری از سیستم کار و پاداش را طلب می‌کند و انتظار دارند سبک‌های جدید کار و فعالیت آنها مورد تشویق و حمایت قرار بگیرد. اکثر سیستمهای مدیریت منابع انسانی کارآئی ندارند و الگوهای قدیمی به چیزهای بی ربطی تبدیل شده اند.

در این محیط که تقویت دانش و اصلاح بهره دهی حیاتی است، دست اندر کاران مدیریت منابع انسانی باید اولویتها و هدفهای خود را با کارکنان در میان بگذارند و مسیر پیشرفت آنها را همواره سازند. بهمین دلیل بسیاری از آینده پژوهان معاصر بر این باورند که کلید برتری جوامع و سازمانها در قرن ۲۱ در دست نیروی انسانی، بطور اعم و کارکنان مستعد، شایسته، ماهر و با انگیزه سازمانها، بطور اخص قرار دارد.

توسعه منابع انسانی فرایندی است که می‌تواند در جهت نیازمندیها و جهت گیری‌های راهبردی سازمانها و با بکارگیری تدابیر و تمهیدات لازم شرائطی را فراهم کند که شایستگی‌ها و استعدادهای بالقوه منابع انسانی بطور عام و کارکنان بطور اخص، فعلیت یابند و سپس در خدمت تحقق هدفها و اجرای برنامه‌های سازمانها بکار گرفته شوند (غفاری، ۱۳۸۴: ۲۸۰).

الگوی مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل می کند و کارکنان تحت کنترل هستند دیگر کارآمد نیست به منظور ایجاد محیط کار توانمند، نقش مدیریت در سازمان بایستی از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت تبدیل شود که در آن کلیه کارکنان فرصت داشته باشند به نحو احسن همکاری کنند؛ در این راستا توانمند سازی کارکنان ظرفیتهای بالقوه را برای بهره برداری از سرچشمه توانائی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد هر گاه سازمانها بخواهند دردنیای پیچیده و پویای امروز ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار کرد و مورد استفاده قرار دهد (بلانچارد^۱ و دیگران، ۱۴:۱۳۸۱).

از جمله مسائل مهم در مدیریت سازمانهای امروز موضوع توانمند سازی است توانمند سازی هنگامی اتفاق می افتد که نیروی انسانی در اثر کسب قدرت حاصل از تجربه احساس کند که توان کنترل شغل خویش را دارد (ویلسون، ۲۰۰۴: ۲).

برنستین (۲۰۰۳) خاطر نشان می کند توانمند سازی فرآیندی با حرکت بطئی است این فرآیند، مهارت و تلاش مدیران را می طلبد که آنها، باید شرایط مناسبی برای تسهیل تصمیم گیری منابع انسانی را مهیا کنند و برنامه ریزی مناسبی برای افزایش مهارتهای مورد نیاز آنان داشته باشند تا اینکه بتوانند آنها را به تصمیم گیران، حل کنندگان مسائل محققان موثری مبدل سازند (برنستین، ۲۰۰۳: ۷۵).

در حقیقت توانمند سازی یک تکنولوژی موثر و پیشگام است که هم برای شرکت ها مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان فرصت آفرینی می کند. توانمند سازی، ابزار مشارکت اعضای گروهها در کامیابی و ناکامی شرکتهاست توانمند سازی به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی باشند) امکان می دهد تا ازدانایی، مهارت تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره برداری کنند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می کند در واقع بار مسئولیت آنان را افزایش می دهند تا نتیجه ای بهتر حاصل شود (بلانچارد و دیگران، ۱:۱۳۷۹).

۱-۲- بیان مسئله تحقیق

پارادایم های حاکم بر سازمانها با سرعتی فزاینده در حال تغییر و تحولند و این امر بهره وری و عملکرد سازمانها را با چالش های عمده ای روبرو ساخته است بهمین خاطر، سازمانهای موفق هزاره سوم سازمانهایی هستند که با تولید دانش و نو آوری، برخوردار از خاصیت انعطاف پذیری بتوانند خود را با چرخش پارادایم ها همگام کنند (پور صادق، علیمرزائی، ۱۳۸۶: ۲).

توجه به کارکنان سازمان به عنوان بزرگترین و مهم ترین سازمان پدیده ای است که در دهه اخیر رشد فراوان داشته است اخیرا تلاشهای زیادی برای بهبود و اصلاح سازمانها شده است که عمدتاً حول موضوعاتی

^۱ -Blanchard

مانند کاهش سلسله مراتب و دیوان سالاری، تشکیل تیم های فعال و مشارکت در تصمیم گیری در پایین ترین رده سازمانی می باشد. نو آفرینی سازمان ها و گرایش آنان بسوی شرکتی شدن و تمرکز زدایی به علت عدم انطاف پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی ایجاد کرده است که به نقش کارمند و نیاز به توانمندی آنان بعنوان مرکز ثقل هر گونه تلاش برای حذف دیوان سالاری و بهبود خدمات به مشتریان مورد تأیید جدی قرار گرفته است. توانمند سازی، حرکت از نظام تصمیم گیری سلسله مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل و تصمیم گیری توسط رده های پایین می باشد (عبدالهی، ۱۳۸۵: ۱۴).

در سالهای اخیر توانمند سازی کارکنان به سان راهبرد منابع انسانی برای خلق کارآمدی، بهره وری و خشنودی بیشتر کارکنان جهت خود مختاری، انتخاب، مسئولیت پذیری و مشارکت در تصمیم گیریهای سازمان می باشد به عبارت دیگر، توانمند سازی سبب افزایش استقلال و قدرت تصمیم گیری و مسئولیت تصمیم گیری کارکنان می شود (یزدان پناه، ۱۳۸۴: ۲۱).

اسبورن و گیبلر^۲ (۱۹۹۷) در کتاب خود تحت عنوان «حذف دیوان سالاری: پنج استراتژی برای نوآفرینی دولت» پیشنهاد کرده اند که: «بهترین راه برای کاهش یوروکراسی، تأکید بر تقاضای مشتری به جای تقاضای مدیریت، از طریق توانمند سازی کارکنان می باشد» (نقل از شلتون، ۲۰۰۲: ۵).

مطالعه ای که توسط سازمان لوئیس هریس^۳ (۱۹۹۴) صورت گرفته، نشان می دهد که احساس بی قدرتی و بیزاری از کار در میان کارکنان در سالهای اخیر به شدت رشد یافته است. براساس این مطالعه، کارکنان به شدت احساس نارضایتی، بی قدرتی و ناتوانی می کند و این موضوع موجب پایین آمدن کیفیت خدمات یا تولیدات، و همچنین موجب نارضایتی مشتریان و ارباب رجوع شده است. بنابراین، مدیران باید درباره فرآیندهای سازمانی باز اندیشی کنند. در تلاش برای نیل به این هدف ها، نظریه پردازان مدیریت، موضوع هایی مانند مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد سازمانی را پیشنهاد می کنند که اصولاً این موضوع ها علاوه بر بهبود فرآیند به توانمند سازی کارکنان برای بهره وری، کارائی و اثر بخشی سازمانی نیز اشاره دارد. متخصصان مدیریت به منظور کارآیی بیشتر کارکنان، مفهوم توانمند سازی را مطرح کردند (عبدالهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۱۷).

بنابراین، دلایل اهمیت توانمند سازی نیروی انسانی را می توان به شرح زیر بیان نمود:

- مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات وسیع تر کرده و اوضاع و احوال نشان می دهد که اگر سازمانی از عهده برآوردن این توقعات بر نیاید مشتریان به سمت سازمانهای رقیب می روند (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹: ۱۳).

^۲ -osborne&Eabler

^۳ - louisharris

- برآوردن خواست مشتریان باید با توجه به لزوم سودآوری سازمان انجام شود، زیرا همواره این خطر وجود دارد که اجابت خواست مشتری، سود سازمان را تا مرز نابودی آن کم کند (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹: ۱۳).

- فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمان ها وارد می شود و آنها را وادار به تغییر و دگرگونی می کند تکنولوژی های جدید و نیز تغییر ذهنیت مشتریان همگی به این معنا است که در عصر رقابت بی امان، هر سازمان که نتواند ارزان تر، مرغوب تر و وسیع تر از رقبای جهانی تولید کند مجبور می شود به سرعت دست از کار شوید.

- نیروی کار معاصر نسبت به گذشته بسیار فرق کرده است. نیروی جدید کار، ظرفیت و استعدادی فوق العاده برای رشد و توسعه دارد، اما برای آنکه سرنوشت خود را در اختیار داشته باشد بی قرار و ناشکیبا است. روز به روز ضرورت اعتماد آفرینی بین اعضاء و مدیران بیشتر می شود تا افراد بتوانند در محیطی آزاد با تمام وجود مسئولانه تلاش کنند و مدیران قادر باشند و بخواهند که اعضای گروه، مسئولانه و آزادانه عمل نمایند که توانمند سازی پاسخی است در خور به مقولات و معضلات فوق (بلانچارد، ۱۳۷۹: ۱۵).

در کشور ما نیز هر چند که توسعه کیفی و کمی نیروی منابع انسانی به وسعت کشورهای پیشرفته صنعتی نبوده است، اما از لحاظ کمی، افزایش چشمگیری نسبت به گذشته داشته است. این افزایش کمی که بتدریج با ارتقای کیفیت این نیروها و مبدل ساختن آنها به کارکنان توأم خواهد شد، می تواند بستر ساز جهش مطلوب اقتصادی باشد که شرط این کار استفاده بهینه از این نیروهاست. با توجه به اهمیت موضوع کارکنان و نیز توانمند سازی آنان در ادبیات سازمان و مدیریت از یک سو و فقدان چنین تحقیقی در بانک مسئله اصلی مورد بررسی در این پژوهش شناخت عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان در بانک ملت می باشد. با عنایت به افزایش جایگاه کارکنان در توسعه مزیت های رقابتی شرکتها و نقشی که توانمند سازی آنها می تواند در این فرآیند ایفاء نماید و حمایت مدیران ارشد در شناسایی و بکارگیری عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان این مسئله بعنوان موضوع پایان نامه انتخاب گردید.

۱-۳- سابقه و ضرورت اجرای تحقیق

از عوامل مهم بقا و حیات سازمانها، کیفیت و توانمند سازی نیروی انسانی است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از تکنولوژی های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. یعنی تفاوت اصلی سازمانها را باید دانایی و نادانی دانست نه دارایی و ناداری. نقش نیروی انسانی کار آمد توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیر قابل انکار می باشد. منبع انسانی به عنوان مهم ترین، گران ترین و با ارزشترین سرمایه کل سازمان محسوب می شود نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را بوجود می آورد و سازمان توانمند محیطی