

سلام الغزالي



دانشگاه آزاد اسلامی- واحد تهران مرکزی
دانشکده مدیریت - گروه مدیریت دولتی
پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد
گرایش: مالی

عنوان :

شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان بانک سپه
(شعب منطقه شرق تهران)

استاد راهنما :

دکتر منوچهر جفره

استاد مشاور :

دکتر حسن گیوریان

پژوهشگر :

حمیدرضا دامن پاک

بهار 1391



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

Central Tehran Branch

Faculty Of management -Department of public managment

"M . A" Thesis

On "Fainancial"

Subject:

**Factors affecting on empowerment staff and its effect on
productivity staff of SEPAH BANK (East Branches of Tehran)**

Advisor:

Dr.Manoochehr Jofreh

Reader:

Dr.Hasan Givarian

By:

Hamidreza damanpak

spring 2012

قدردانی و سپاس :

حال که با فیض و عنایت خداوند رحمان موفق به تنظیم و تدوین پایان نامه شده ام، وظیفه خود می دانم که از همه عزیزانی که به نحوی در انجام این کار یاری رسانده اند، تشکر و قدردانی بنمایم.

از استاد محترم راهنما جناب آقای دکتر منوچهر جفیره که زحمت راهنمایی این تحقیق را بر عهده داشته اند، به خاطر مساعدت ها و راهنمایی های ارزنده شان کمال تشکر را دارم. از استادان محترم جناب آقای دکتر حسن گیوریان و دکتر آقای فیشانی به خاطر کمکهای ارزنده ایشان کمال تشکر و قدردانی را دارم.

ضمناً کمال تشکر و امتنان خویش را از کلیه کارکنان و کارشناسان شعب منطقه شرق تهران بانک سپه تهران که با صرف وقت ذیقیمت خود اینجانب را در انجام تحقیق یاری نموده اند، ابراز می نمایم.

در پایان از کلیه دوستان و عزیزانی که در طول این دوره افتخار همراهی با آنها را داشته ام به خاطر زحماتشان تشکر می کنم.

تقدیم به
مادر و پدر مهربانم

و همسر فداکارم زهره

فهرست مطالب

عناوین

صفحه

فصل اول : کلیات طرح

4مقدمه
51-1-بیان مسأله
62-1-اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن
83-1-هدفهای تحقیق
94-1- فرضیه های تحقیق
95-1-مبانی نظری و مدل تحقیق
126-1-تعاریف متغیرها و واژه های کلیدی
137-1-قلمرو تحقیق
138-1-روش تحقیق
139-1-جامعه آماری و حجم نمونه

فصل دوم: مطالعات نظری

16مقدمه
16بخش اول: توانمندسازی
161-2- مفاهیم توانمندسازی
172-1-1- تعاریف و مفاهیم توانمند سازی
192-1-2- اهمیت توانمند سازی کارکنان در سازمان
203-1-2- مزایای توانمند سازی
204-1-2- رویکردهای توانمندسازی
215-1-2- روشهای توانمندسازی
266-1-2- فرایند توانمندسازی منابع انسانی
283-6-1-2- فرایند توانمندسازی منابع انسانی
287-1-2- اصول توانمند سازی
298-1-2- دلایل اجرای توانمندسازی
309-1-2- راهبردهای توانمندسازی
3210-1-2- اقدامات عملی برای توانمند سازی

- 34 11-1-2- دستاوردهای حاصل از اجرای توانمندسازی در سازمان
- 35 12-1-2- توانمند سازی و بهره‌وری
- 42 13-1-2- کلیدهای موفقیت در راستای توانمندسازی
- 44 14-1-2- الگوها و مدل‌های توانمندسازی
- 44 1-14-1-2- مدل توانمندسازی رابینز و کرینو و فرندال
- 45 2-14-1-2- مدل توانمندسازی چهار عاملی ملهم
- 48 3-14-1-2- مدل توانمندسازی باون و لاولر
- 48 4-14-1-2- مدل توانمندسازی مگ لاگان ونل
- 49 5-14-1-2- مدل توانمندسازی گائو
- 51 بخش دوم: عوامل مؤثر بر توانمندسازی
- 56 1-2-2- ساختار سازمانی:
- 58 2-2-2- فرهنگ سازمانی:
- 61 3-2-2- ماهیت شغل:
- 61 بخش سوم: آشنایی با بانک سپه
- 61 1-3-2- تاریخچه بانک سپه
- 62 2-3-2- هدف بانک
- 62 3-3-2- موضوع بانک
- 63 4-3-2- ارکان بانک
- 64 5-3-2- حوزه‌های سازمانی در سلسله مراتب ساختار و تشکیلات بانک
- 66 گروه‌بندی کارویژه‌ها :
- 69 بخش چهارم: پیشینه تحقیق
- 69 1-4-2- سوابق تحقیقاتی خارج از کشور
- 73 2-4-2- سوابق تحقیقاتی داخل کشور

فصل سوم: روش تحقیق

- 80 مقدمه
- 80 1-3- روش تحقیق
- 80 2-3- جامعه آماری
- 80 3-3- تعیین حجم نمونه
- 81 4-3- روش نمونه‌گیری

81	5-3- روشهای جمع آوری داده ها
82	6-3- مراحل تدوین پرسشنامه و روایی آن
83	7-3- شیوه نمره گذاری پرسشنامه
83	8-3- روش تجزیه و تحلیل داده ها
83	1-8-3- آزمون کلموگروف اسمیرنوف
84	2-8-3- آزمون تحلیل عوامل اصلی
84	3-8-3- آزمون فریدمن

فصل چهارم: مطالعات تجربی (تجزیه و تحلیل داده ها)

84	مقدمه
84	1-4- بخش اول: آمار توصیفی
84	1-1-4- جنسیت
86	2-1-4- سن
87	3-1-4- تحصیلات
88	4-1-4- سابقه فعالیت در بانکداری
89	5-1-4- پست سازمانی
90	2-4- بخش دوم: آمار استنباطی
90	1-2-4- آزمون نرمال بودن (K-S) و تحلیل عوامل اصلی (PCA)
90	1-1-2-4- متغیر اول: ویژگیهای فردی
92	2-1-2-4- متغیر دوم: حمایت مدیران ارشد
94	3-1-2-4- متغیر سوم: ساختار سازمانی
96	4-1-2-4- متغیر چهارم: فرهنگ سازمانی
97	5-1-2-4- متغیر پنجم: ماهیت شغل
99	3-4- آزمون فرضیه ها
103	3-2-4- آزمون فریدمن
104	3-4- خلاصه

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

106	مقدمه
106	1-5- نتیجه گیری
106	1-1-5- نتیجه گیری مربوط به فرضیه اول

- 107 2-1-5- نتیجه گیری مربوط به فرضیه دوم :
- 107 3-1-5- نتیجه گیری مربوط به فرضیه سوم :
- 107 4-1-5- نتیجه گیری مربوط به فرضیه چهارم:
- 107 5-1-5- نتیجه گیری مربوط به فرضیه پنجم:
- 108 6-1-5- نتیجه گیری مربوط به فرضیه ششم:
- 108 7-1-5- سایر یافته های پژوهش.....
- 109 2-5-پیشنهادهای کلی.....
- 109 1-2-5- پیشنهادهای مبتنی بر یافتههای پژوهش.....

فهرست جداول

صفحه	عنوان
85	جدول 4-1- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت
86	جدول 4-2- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن
87	جدول 4-3- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات
88	جدول 4-4- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه کار بانکداری
89	جدول 4-5- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب پست سازمانی
90	جدول 4-6- مقدار آماره آزمون kmo جهت امکانپذیری کاهش متغیرها
91	جدول 4-7- تعداد مقدار ویژه بردارهای بزرگتر از یک و مقدار واریانس تبیین شده
92	جدول 4-8- عوامل متغیر اول: ویژگیهای فردی
92	جدول 4-9- مقدار آماره آزمون kmo جهت امکانپذیری کاهش متغیرها
93	جدول 4-10- تعداد مقدار ویژه بردارهای بزرگتر از یک و مقدار واریانس تبیین شده
93	جدول 4-11- عوامل متغیر دوم: حمایت مدیران ارشد
94	جدول 4-12- مقدار آماره آزمون kmo جهت امکانپذیری کاهش متغیرها
95	جدول 4-13- تعداد مقدار ویژه بردارهای بزرگتر از یک و مقدار واریانس تبیین شده
95	جدول 4-14- عوامل متغیر سوم: ساختار سازمانی
96	جدول 4-15- مقدار آماره آزمون kmo جهت امکانپذیری کاهش متغیرها
96	جدول 4-16- تعداد مقدار ویژه بردارهای بزرگتر از یک و مقدار واریانس تبیین شده
97	جدول 4-17- عوامل متغیر چهارم: فرهنگ سازمانی
97	جدول 4-18- مقدار آماره آزمون kmo جهت امکانپذیری کاهش متغیرها
98	جدول 4-19- تعداد مقدار ویژه بردارهای بزرگتر از یک و مقدار واریانس تبیین شده
98	جدول 4-20- عوامل متغیر پنجم: ماهیت شغل
99	جدول 4-21- نتایج آزمون دوجمله ای برای بررسی فرضیات
104	جدول 4-22- نتایج آزمون فریدمن در مورد رتبه بندی

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
9	شکل 2-1- مدل مفهومی تحقیق
20	شکل 2-2- مدل توانمندسازی
63	شکل 3-1- چارت سازمانی بانک سپه
85	شکل 4-1- نمودار فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت
86	شکل 4-2- نمودار فراوانی پاسخگویان بر حسب سن
87	شکل 4-3- نمودار فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات
88	شکل 4-4- نمودار فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه کار در بانکداری
89	شکل 4-5- نمودار فراوانی پاسخگویان بر حسب پست سازمانی

چکیده پایان نامه (شامل خلاصه، اهداف، روش های اجرا و نتایج به دست آمده):

پس از سالها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. از دغدغه های مهم بنگاههای اقتصادی موفق جهان، توانمندساختن نیروی انسانی و شناخت عوامل مؤثر بر این توانمندسازی می باشد.

هدف اصلی پژوهش حاضر نیز این است عوامل و متغیرهای مختلفی را که می توانند بر توانمندسازی کارکنان در بانک سپه تأثیر داشته باشند، شناسایی و رتبه کند. در این پژوهش مجموعه عواملی که می توانند بر توانمندسازی تأثیر بگذارند در پنج عامل ویژگیهای فردی، ماهیت شغل، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی طبقه بندی شده اند.

از طرف دیگر این تحقیق می خواهد بداند که آیا توانمندسازی کارکنان موجب بهره وری آنان نیز می شود. جامعه آماری این تحقیق را 550 نفر از کارکنان شعب منطقه شرق تهران بانک سپه تشکیل می دهند و از طریق نمونه گیری 224 نفر از این جامعه مورد مطالعه قرار گرفتند. داده های این تحقیق از طریق پرسشنامه جمع آوری شده اند و اطلاعات به دست آمده از طریق آزمون دو جمله ای، تحلیل عوامل اصلی و آزمون فریدمن و با استفاده از نرم افزار spss مورد تحلیل قرار گرفته اند. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش تمام فرضیات اثبات شد. متغیرهای مرتبط با پنج عامل ویژگیهای فردی، ساختار سازمانی، ماهیت شغل، حمایت مدیران ارشد و فرهنگ سازمانی به ترتیب اولویت بر توانمندسازی کارکنان موثرند. همچنین توانمندسازی نیز به نوبه خود موجب بهره وری سازمان می شود.

واژه های کلیدی: توانمندسازی کارکنان، بهره وری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی

مقدمه

سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را بخوبی شناسانند ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمند سازی است. (قوشچی، 1380: 67)

در شرایطی که سازمان ها تحت تاثیر رقابت های اقتصادی هستند، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت برای اینکه بتواند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود بخشد بایستی با دید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند. این یعنی اینکه اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمند سازی می تواند به بهره‌وری منجر شود و تولید بیشتر، خدمات مناسبتر، جذب مشتریان و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارهای داخلی و خارجی را به همراه آورد. این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است بلکه موجد این مطلب است که سازمان فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از همدیگر را نپذیرد بلکه برای تفاوت ها سرمایه‌گذاری کند و آنها را به کارهایی گمارد که متناسب با توانمندی هایشان باشد. توانمندسازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آنها می شود که آزادی و اختیار منابع مطمئنی برای توانا شدن است. از این رو، وقتی گروهی از افراد در سازمانها توانمند می شوند، روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکتها و دولت تغییر ایجاد می کنند. این افراد در کسب و کار و تجارت نیز در روابط خود با دیگر همکاران، مدیریت و فرایندکاری تغییر ایجاد خواهند کرد. در حال حاضر، سازمانها وارد عصر جدیدی شده اند. کارکنان، شرکای سازمان و بخشی از گروه شده اند بنابراین، نه تنها ضروری است که مدیران دارای خصوصیات رهبری شوند، بلکه تمام کارکنان هم باید روشهایی که به کار می گیرند، خود را هبر باشند. این فکر مطلوب، کاملاً دموکراتیک و نشان دهنده احترام برای اشخاص و شخصیت آنها و بسیار اخلاقی است (ایران نژاد، 1381: 43). با این رویکرد و با توجه به اینکه بهره‌وری و نوآوری در خلق فرصت های جدید آنگاه تحقق می یابد که سازمان از منابع انسانی توانمند برخوردار باشد، در این تحقیق عوامل اثر گذار در فرایند توانمند سازی کارکنان مورد بررسی قرار می گیرد.

فصل اول
«کلیات طرح»

مقدمه

سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را بخوبی شناسانند ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمند سازی است. (قوشچی، 1380: 67)

در شرایطی که سازمان ها تحت تاثیر رقابت های اقتصادی هستند، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت برای اینکه بتواند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود بخشد بایستی با دید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند. این یعنی اینکه اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمند سازی می تواند به بهره‌وری منجر شود و تولید بیشتر، خدمات مناسبتر، جذب مشتریان و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارهای داخلی و خارجی را به همراه آورد. این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است بلکه موکد این مطلب است که سازمان فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از همدیگر را نپذیرد بلکه برای تفاوت ها سرمایه‌گذاری کند و آنها را به کارهایی گمارد که متناسب با توانمندی هایشان باشد. توانمندسازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آنها می شود که آزادی و اختیار منابع مطمئنی برای تواناشدن است. از این رو، وقتی گروهی از افراد در سازمانها توانمند می شوند، روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکتها و دولت تغییر ایجاد می کنند. این افراد در کسب و کار و تجارت نیز در روابط خود با دیگر همکاران، مدیریت و فرایندکاری تغییر ایجاد خواهند کرد. در حال حاضر، سازمانها وارد عصر جدیدی شده اند. کارکنان، شرکای سازمان و بخشی از گروه شده اند بنابراین، نه تنها ضروری است که مدیران دارای خصوصیات رهبری شوند، بلکه تمام کارکنان هم باید روشهایی که به کار می گیرند، خود راهبر باشند. این فکر مطلوب، کاملاً دموکراتیک و نشان دهنده احترام برای

اشخاص و شخصیت آنها و بسیار اخلاقی است (ایران نژاد ، 1381: 43). با این رویکرد و با توجه به اینکه بهره‌وری و نوآوری در خلق فرصت‌های جدید آنگاه تحقق می‌یابد که سازمان از منابع انسانی توانمند برخوردار باشد، در این تحقیق عوامل اثرگذار در فرایند توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

1-1- بیان مسأله:

نقش و جایگاه پول در اقتصاد و تجارت بر همگان آشکار است و هیچ‌گونه ابهامی در این زمینه وجود ندارد. از اعصار قدیم بشر متناسب با پیشرفت‌های اقتصادی و بازرگانی خود، وسیله‌ای را جهت معامله و پرداخت ابداع کرده است. در ابتدا برای معامله از مکانیزم کالا به کالا استفاده می‌کرد، پس از آن پول (سکه) را ابداع کرد، در دوره‌های مختلف انواع سکه‌ها و پس از آن اسکناس را ابداع کرده و سیستم بانکداری را به وجود آورده است و از آن موقع تا به حال نیز سیستم‌های پرداخت مختلفی را متناسب با فناوری روز مورد استفاده قرار داده است. سرعت تحولات در عرصه بانکداری و ساختار بانکها آن قدر بالا است که واقعاً تشخیص میزان عقب‌افتادگی بانکهای کشور مشکل است (میثلن، 1378).

با توجه به این پیشرفت‌ها، نظام بانکداری در ایران به برنامه‌ریزی دقیق، حساب شده و جامع‌نگر نیاز دارد تا بر آن اساس به اصلاح خود بپردازد. زیرا با توجه به تحولات جهانی، و به خصوص جهانی شدن اقتصاد و تجارت، در آینده رقبای بانکهای کشور، تنها بانکهای داخلی نخواهند بود بلکه بانکهای سراسر دنیا می‌باشند که می‌توانند با بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی (هزینه‌ها و تنوع خدمات)، بانکهای داخلی را به چالش بکشانند و حتی برای آنها مشکلات جدی در عرصه رقابت ایجاد کنند (زندقی حقیقی، 1359).

از طرف دیگر در دو دهه اخیر توانا سازی کارکنان به یکی از مهمترین دل مشغولی‌های مدیران سازمان‌ها و به خصوص بانکها تبدیل شده است. تشدید رقابت در بازارهای جهانی موجب شده است تا ایجاد مزیت نسبی در سازمان در گرو پایداری، دوام و نیز در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارها باشد که برای این مزیت، بانک 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 کند. 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 مسئله و خود مدیریتی در کار را داشته باشند برخوردار باشد. به این اعتبار

توانمند سازی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای توانا ساختن ایشان به ایجاد ارزش افزوده و ایفای بهینه مسئولیتی که بر عهده دارند، توام با کارایی و اثر بخشی بیشتر تعریف کرد. (Littrell, 2007: 465)

با وجود اهمیت فوق العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنابه دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخصهای مناسب جهت سنجش بهره وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می شود سبب شده است که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود. (داوودی و رضایی، 1381: 72)

با توجه به مباحث عنوان شده، ضرورت شناسایی عواملی که بتوانند در جهت کیفی سازی و توانمند نمودن کارکنان بانک که از پایه های اقتصاد کشورمان هستند، بیش از پیش احساس می شود. شناسایی این عوامل می تواند مدیران بانکها را در فرآیند توانمند سازی کارکنان یاری دهد که در نهایت گامی مهم در جهت بهره ور ساختن کارکنان و در نتیجه بانک برداشته خواهد شد. لذا بر همین اساس محقق به دنبال پاسخ به دو سؤال زیر است:

«عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بانک سپه کدامند؟» و «آیا توانمندسازی کارکنان باعث افزایش بهره وری کارکنان بانک سپه می شود؟»

1-2- اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن:

سازمان های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونیهای ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی يك سازمان را تشکیل می دهند. بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمانها رابطه ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و

خردورزي است كه قادر به ايجاد تحول در سازماني كه به آن متعلقند، باشند. يك سازمان موفق مجموعه اي است مركب از انسانهاي با فرهنگ سازماني، اندیشه و اهداف مشترك كه با كار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظایفی كه انجام می دهد، احساس مالکیت خواهد كرد. (محقق به نقل از اسکات ، 1375 :

(66)

استفاده از تواناییهای بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیت بزرگ به شمار می رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کند و با بالفعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدف های سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است (ابطحی ، 1386 :

34). همانگونه كه سازمان ها به مقابله با چالش های سازمانی بر می خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در كار احساس می شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله به رهگیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت های بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در يك محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می کند (اورعی ، 1381 : 54). در بحث توانمندسازی مسائلی از این قبیل مورد بررسی قرار می گیرد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان چگونه است، مدیریت سازمان آیا امکان بروز عقاید و افکار را به کارکنان خود می دهد، آیا اساس انتخاب و بکارگیری افراد در مشاغل شایستگی ها و صلاحیت هاست یا اینکه صرفاً براساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است، آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد و در نهایت میزان مشارکت در سازمان چقدر باشد تا مدیران محیط را برای انجام کار جذاب نمایند. (عبداللهی ، 1385 : 83)

در نتیجه با توجه به اینکه مزیتی که سازمانها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است، برای گذر از مرحله های گوناگون، سازمانها باید خود را با موقعیت های مختلف سازگار کنند و روش های جدیدی را فرا گیرند. در این صورت باید به شناسایی مواردی که می تواند در سازندگی محیط کار توانمند و موثر باشد، برسند. در سازمان های نو، کارکنان نه تنها برای انجام وظیفه ای که به عهده دارند، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان احساس مسئولیت می کنند. آنها برای افزایش مستمر عملکرد بهره وری به گونه ای فعال با یکدیگر به کار می پردازند. (نوروزی، 1384: 26) با توجه به مطالبی که ذکر گردید، ضرورت و اهمیت مبحث توانمند سازی در هر سازمانی بیش از پیش آشکار شد. از آنجاییکه محقق در یکی از شعب بانک سپه مشغول به کار می باشد و از نزدیک با محیط این سازمان در ارتباط است، نیاز به بررسی موضوع توانمندسازی کارکنان را در این بانک به عینه حس کرده است. بانک سپه که یکی از پر سابقه ترین بانکهای کشور می باشد، همواره در پی بالا بردن کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان می باشد. از طرف دیگر با توجه به اینکه بانک از جمله سازمانهایی می باشد که کارکنان آن در تعامل مستقیم با مشتریان هستند، لذا لزوم توانمندسازی آنان برای رسیدن بانک به هدف نهایی اش، یک ضرورت است و از اهمیت ویژه ای برخوردار است. از طرف دیگر باید این توانمند سازی به گونه ای صورت گیرد که در نهایت منجر به کارا و اثربخش نمودن کارکنان و سازمان شود. لذا تأثیر توانمند سازی بر بهره وری نیز از جمله ضرورت های دیگری است که در این تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد. جمیع موارد ذکر شده محقق را بر آن داشت تا عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در بانک سپه (شعب منطقه شرق تهران) را مورد بررسی قرار دهد تا بتواند گامی در جهت موفقیت هر چه بیشتر بانک در انجام رسالتش بر دارد.

3-1-3-هدفهای تحقیق

1- شناسایی عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان بانک سپه در شعب منطقه شرق

تهران

2- تعیین میزان تاثیر گذاری هر کدام از عوامل (حمایت مدیران، ساختار سازمانی

، ماهیت شغل، ویژگیهای فردی و فرهنگ سازمانی) به فرایند توانمند سازی کارکنان

4-1- فرضیه های تحقیق فرضیات :

1. ویژگیهای فردی بر توانمندی سازی کارکنان شعب منطقه شرق تهران بانک سپه تهران تأثیر دارد.
2. حمایت مدیران ارشد بانک بر توانمندی سازی کارکنان شعب منطقه شرق تهران بانک سپه تهران تأثیر دارد.
3. ساختار سازمانی بانک بر توانمندی سازی کارکنان شعب منطقه شرق تهران بانک سپه تهران تأثیر می گذارد.
4. فرهنگ سازمانی بر توانمندی سازی کارکنان شعب منطقه شرق تهران بانک سپه تهران تأثیر دارد.
5. ماهیت شغل بر توانمندی سازی کارکنان شعب منطقه شرق تهران بانک سپه تهران تأثیر می گذارد.
6. توانمندی سازی کارکنان بر بهره وری کارکنان شعب منطقه شرق تهران بانک سپه تهران تأثیر دارد.

5-1- مبانی نظری و مدل تحقیق

توانمندی سازی، دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندی سازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندی سازی ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه تواناییهای انسانی، که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده سازی می کنند. (Robbins, 2002: 419)

در ادامه مدلی ارائه می گردد که در آن فرضیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و ارتباط عوامل موثر بر توانمند سازی در آن به صورت شماتیک نشان داده شده است.

در توانمندی سازی کارکنان نیاز دارند به اینکه نه فقط اختیار داشته باشند، بلکه آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز داشته و سپس در زمینه تصمیمهای خود مسئول و پاسخگو باشند (Roy & Sheena, 2005:341) توانمندی سازی تا حدی به معنی قدرت بخشیدن است. یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود غلبه کنند. همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت