

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد
رشته مدیریت بازرگانی

عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بانک صنعت و معدن

استاد راهنما

دکتر میرعلی سید نقوی

استاد مشاور

دکتر علی اکبر افجهء

استاد داور

دکتر مهدی حقیقی کفاش

پژوهش و نگارش

ارغوان خالقی

پائیز ۱۳۸۹

تشکر و قدردانی

اینک که این مرحله از زندگی تحصیل خود را به پایان بردم، بر خود لازم می دانم شکرگذار نعمات خداوند بی همتا باشم. چرا که می دانم "لا مانع لما اعطیت و لا معطى لما منعت" و نیز از منظر "لم یشکر المخلوق، لم یشکر الخالق".

و بر خود لازم می دانم از زحمات عزیزانی که در این مسیر یاری گر من بوده اند تقدیر و تشکر نمایم. از زحمات بی دریغ، تلاش های بی وقفه و راهنمایی های ارزشمند استاد گرامی جناب آقای دکتر سید تقوی که راهنمایی این پایان نامه را تقبل فرمودند و در این مسیر همواره یاری گر من بوده و اساسی ترین نقش را در انجام این تحقیق داشته اند.

از آقای دکتر افجهء که علاوه بر تقبل زحمت مشاوره این پایان نامه، در طول تحصیل از وجودشان بهره فراوان بردم.

از تمامی اساتیدم، مخصوصاً دکتر حقیقی که زحمت داوری را عهده دار بودند.

و در پایان از پدر، مادر و همسر عزیزم و همه فرشتگانی که بالهای محبت خود را گسترانیدند و با تحمل دشواری ها، سبب شدند تا در کمال آسودگی خیال و فراغت بال، شوق آموختن در من زنده بماند صمیمانه سپاسگزارم و این نیست جز جلوه ای از لطف و رحمت پروردگاری که از ادای شکر حتی یک نعمت او ناتوانم.

چکیده

مدیریت مبتنی بر توانمندسازی کارکنان، مستلزم به کارگیری کارا و مؤثر کلیدهای توان افزای نیروی انسانی است. با توجه به حوزه تخصصی بانک صنعت و معدن، نقش نیروی انسانی متخصص در نیل به اهداف متعالی بانک بسیار پراهمیت بوده و توجه به ارتقای مهارت ها و توانایی های نیروی انسانی مهمترین زمینه جهت افزایش عملکرد بانک خواهد بود. در این پژوهش سعی بر آن است تا به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی بانک صنعت و معدن تحت عناوین شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی فردی پرداخته و جایگاه و اولویت این عوامل در سازمان را مشخص سازیم.

در مطالعه توصیفی پیمایشی، کارکنان ستاد بانک صنعت و معدن جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند که در این میان ۲۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. گردآوری داده ها با استفاده از پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر و میشر و مطالعات مربوط به مؤلفه های تأثیرگذار انجام شد و داده ها با روش تحلیل عاملی و تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفتند.

بین تمامی شش مؤلفه عامل راهبردهای مدیریتی یعنی مدیریت مشارکتی، اعتمادسازی، تیم سازی، تفویض اختیار، اعطای استقلال و فراهم نمودن اطلاعات با توانمندسازی روانشناختی ارتباطی مستقیم و قوی مشاهده شد و همچنین بین سه مؤلفه عامل منابع خودکارآمدی فردی یعنی حمایت، الگوسازی و برانگیختگی هیجانی با توانمندسازی روانشناختی ارتباطی مستقیم و معنادار مشاهده شد. در ارتباط با متغیر شرایط سازمانی، بین مؤلفه های روشن ساختن اهداف، دسترسی به منابع و نظام پاداش دهی ارتباط معنادار مشاهده شد اما بین مؤلفه های آموزش و ارزیابی عملکرد با توانمندسازی روانشناختی ارتباط معناداری مشاهده نگردید.

فهرست منابع

فصل اول	۱
بخش اول	۲
۱-۱- مقدمه:	۲
۱-۲- تشریح و بیان مسئله تحقیق	۲
۱-۳- ضرورت انجام تحقیق	۴
۱-۴- اهداف انجام تحقیق	۵
۱-۵- چارچوب نظری تحقیق	۶
۱-۶- فرضیه های تحقیق	۷
۱-۷- متغیرهای تحقیق	۷
۱-۸- روش انجام پژوهش و گردآوری داده ها	۸
۱-۹- قلمرو تحقیق	۸
۱-۱۰- تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی طرح	۸
۱-۱۱- مشکلات و تنگناهای احتمالی تحقیق	۱۱
۱-۱۲- معرفی بانک صنعت و معدن	۱۲
۱-۱۲-۱- تاریخچه بانک	۱۲
۱-۱۲-۲- اهداف و خدمات قابل ارائه بانک صنعت و معدن	۱۲
فعالیت های تخصصی بانک	۱۴
خدمات قابل ارائه توسط بانک صنعت و معدن	۱۵
۱-۱۲-۳- توانمندسازی منابع انسانی بانک صنعت و معدن	۱۶
نتیجه گیری فصل اول	۱۷
فصل دوم	۱۸
بخش اول	۱۹
۲-۱- مقدمه	۱۹
۲-۲- توانمند سازی	۲۱
۲-۲-۱- تعاریف و مفاهیم توانمند سازی نیروی انسانی	۲۱
۲-۲-۲- تفاوت قدرت و توانمندسازی	۲۶
۲-۲-۳- ابعاد توانمند سازی نیروی انسانی	۲۶
۲-۲-۳-۱- احساس شایستگی یا خود اثر بخشی	۲۷
۲-۲-۳-۲- احساس خودمختاری	۲۹

- ۲۹-۲-۳-۳- معنی دار بودن (احساس ارزشمندی کار).....
- ۳۰-۲-۳-۴- احساس توان تاثیر گذاری (احساس مؤثر بودن) یا پذیرفتن شخصی نتایج.....
- ۳۱-۲-۳-۵- احساس اعتماد:.....
- ۳۲-۲-۴- مفاهیم توانمندسازی نیروی انسانی.....
- ۳۳-۲-۵- لزوم توانمند سازی در سازمانها.....
- ۳۵-۲-۶-۱- رویکرد مکانیکی.....
- ۳۷-۲-۶-۲- رویکرد ارگانیکی.....
- ۴۰-۲-۸- مزایای توانمندسازی کارکنان.....
- ۴۳-۲-۹- موانع و محدودیت های توانمند سازی.....
- ۴۵-۲-۹-۱- موانع توانمندسازی در بخش های دولتی.....
- ۴۷-۲-۱۰- پیشینه توانمند سازی در جهان.....
- ۴۹-۲-۱۱- پیشینه توانمند سازی در نظام اداری ایران.....
- ۵۰-۲-۱۲- مدل های توانمندسازی:.....
- الف - مدل‌هایی که بر ویژگی‌های عام توانمند سازی تاکید دارند:.....
- ۵۱-الف-۱- مدل کانگر و کانانگو (Conger&Konungo,1988).....
- ۵۱-۲- الف - مدل توماس و ولتهوس (Tomas&velthouse,1990).....
- ۵۲-۳- الف- مدل وگت و مارل (Vogt & Murrel, 1990).....
- ۵۲-۴- الف - مدل باون و لاولر (Bowen&lawer, 1992).....
- ۵۳-۵- الف- مدل اسپریتزر (Spreitzer, 1995).....
- ۵۴-۶- الف- مدل کوئین و اسپریتزر (Quinn & Spreitzer, 1995).....
- ۵۴-۷- الف - مدل آلفرد باندورا (Alfred Bandura, 1997).....
- ۵۵-۸- الف- مدل ایده آل نولر (Noller, 1997).....
- ۵۵-۹- الف- مدل فاکس (Fox,1998).....
- ۵۷-۱۱- الف- مدل ملهم (Melhem, 2004).....
- ب - مدل‌های اقتضایی.....
- ۵۷-۱- ب- مدل فورد و فوتلر (Ford & Fottler, 1995).....
- ۵۷-۲- ب - مدل بلانچارد و زیگاریمی (Blanchard & Zigarmi).....
- ج- مدل سیستمی توانمند سازی.....
- ۵۸-ج-۱- مدل Achieve.....
- ۵۹-ج-۲- مدل تحلیلی : با اقتباس از مدل هرسی و گلد اسمیت.....

۶۰	۲-۳- شرايط سازمانی (محیط سازمانی)
۶۲	۲-۳-۱- داشتن اهداف و بینش روشن
۶۳	۲-۳-۲- ارزیابی عملکرد
۶۵	۲-۳-۳- نظام پاداش دهی
۶۷	۲-۳-۴- آموزش کارکنان (رشد حرفه ای کارکنان)
۶۸	۲-۳-۴-۱- اهمیت آموزش و توانمند سازی کارکنان
۶۹	۲-۳-۴-۲- ارتقای کیفیت بر مبنای آموزش و توانمند سازی
۶۹	۲-۳-۴-۳- اهداف و دلایل آموزش
۷۰	۲-۳-۴-۴- مزایای آموزش
۷۲	۲-۳-۵- دسترسی کارکنان به منابع
۷۳	۲-۴- راهبردهای مدیریتی توانمند سازی کارکنان
۷۳	۲-۴-۱- دسترسی به اطلاعات
۷۶	۲-۴-۱-۱- نقش سهیم شدن کارکنان در اطلاعات در توانمند سازی
۷۷	۲-۴-۲- اعتماد سازی
۷۹	۲-۴-۳- مدیریت مشارکتی
۸۳	۲-۲-۴- تشکیل گروههای کاری (کار تیمی)
۸۵	۲-۴-۵- تفویض اختیار
۸۸	۲-۴-۶- استقلال و آزادی عمل کارکنان
۹۰	۲-۵- منابع خودکارآمدی فردی
۹۲	تعریف خود کارآمدی
۹۵	راهبردهای ایجاد و تغییر نظام باور خود کارآمدی
۹۸	۲-۵-۲- الگوسازی (تجربه های جانشینی)
۹۹	۲-۵-۳- حمایت
۱۰۰	۲-۵-۴- برانگیختگی حالات عاطفی و فیزیولوژیکی
۱۰۱	۲-۶- ویژگی های جمعیت شناختی تأثیرگذار بر توانمندی کارکنان
۱۰۲	بخش دوم (پیشینه توانمندسازی و مدل مفهومی تحقیق حاضر)
۱۰۲	۲-۷- پیشینه توانمندسازی
۱۰۶	۲-۸- مدل پژوهش حاضر
۱۰۹	نتیجه گیری فصل دوم
۱۱۰	فصل سوم

۱۱۶	۱-۳- مقدمه
۱۱۶	۲-۳- روش تحقیق
۱۱۷	۳-۳- ابزار گردآوری داده ها
۱۲۰	۳-۵-۲- روایی (قابلیت اعتبار) پرسشنامه
۱۲۰	۳-۵-۳- پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه
۱۲۱	۳-۶- روش تجزیه و تحلیل داده ها
۱۲۱	فرضیه مورد بررسی در یک مدل معادلات ساختاری
۱۲۴	نتیجه گیری فصل سوم
۱۲۵	فصل چهارم
۱۲۶	۴-۱- مقدمه
۱۲۶	۴-۳- آمار توصیفی
۱۲۷	۴-۳-۱- آمار توصیفی متغیر جنسیت
۱۲۸	۴-۳-۲- آمار توصیفی متغیر تحصیلات
۱۲۸	۴-۳-۳- آمار توصیفی متغیر سنوات خدمت
۱۳۰	۴-۴- آمار استنباطی
۱۳۰	۴-۴-۱- مراحل عمومی آزمون فرض آماری
۱۳۳	۴-۴-۲- بررسی مولفه های عامل توانمندسازی روانشناختی
۱۳۳	۴-۴-۲-۱- بررسی متغیر شایستگی
۱۳۵	۴-۴-۲-۲- بررسی متغیر موثر بودن
۱۳۷	۴-۴-۲-۳- بررسی متغیر معناداری
۱۳۹	۴-۴-۲-۴- بررسی متغیر خودمختاری
۱۴۱	۴-۴-۲-۵- بررسی متغیر اعتماد
۱۴۳	۴-۴-۳- بررسی مولفه های عامل شرایط سازمانی
۱۴۳	۴-۴-۳-۱- بررسی متغیر هدفگذاری (تعیین اهداف روشن)
۱۴۵	۴-۴-۳-۲- بررسی متغیر دسترسی به منابع
۱۴۷	۴-۴-۳-۳- بررسی متغیر نظام پاداش دهی
۱۴۹	۴-۴-۳-۴- بررسی متغیر نظام ارزیابی عملکرد
۱۵۱	۴-۴-۳-۵- بررسی متغیر آموزش
۱۵۳	۴-۴-۴- بررسی مولفه های عامل راهبردهای مدیریتی
۱۵۳	۴-۴-۴-۱- بررسی متغیر دسترسی به اطلاعات

۱۵۵	۴-۴-۴-۲- بررسی متغیر تفویض اختیار.....
۱۵۷	۴-۴-۴-۳- بررسی متغیر مدیریت مشارکتی.....
۱۵۹	۴-۴-۴-۴- بررسی متغیر تیم سازی.....
۱۶۱	۴-۴-۴-۵- بررسی متغیر اعطای استقلال.....
۱۶۳	۴-۴-۴-۶- بررسی متغیر اعتمادسازی.....
۱۷۱	۴-۴-۶- بررسی مدل مفهومی تحقیق.....
۱۸۰	فصل پنجم.....
۱۸۴	۵-۱- مقدمه.....
۱۸۴	۵-۲- بررسی یافته های پژوهش با توجه به آزمون داده ها.....
۱۸۴	۵-۲-۱- نتیجه گیری از فرضیه های اصلی.....
۱۸۵	۵-۲-۱-۱- بررسی فرضیه اول و فرایض فرعی مربوط به آن.....
۱۸۵	۵-۲-۱-۲- بررسی فرضیه دوم و فرایض فرعی مربوط به آن.....
۱۸۶	۵-۲-۱-۳- بررسی فرضیه سوم و فرایض فرعی مربوط به آن.....
۱۸۷	۵-۳- مدل مبتنی بر یافته های تحقیق.....
۱۸۹	۵-۴- پیشنهادات.....
۱۸۹	۵-۴-۱- پیشنهادات مبتنی بر تحقیق.....
۱۹۳	۵-۴-۲- پیشنهادات جانبی و راهکارهای برای ارتقای سطح توانمندی.....
۱۹۵	۵-۵- محدودیت های پژوهش.....

فهرست جداول

۳۲	جدول (۲-۱): ابعاد توانمند سازی روانشناختی (عبدالهی ۱۳۸۵).....
۳۸	جدول (۲-۲) رویکردهای توانمندی سازی کارکنان (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).....
۴۰	جدول (۲-۳): (منبع : گاروود وهالن، ۱۹۹۸، رندلف، ۱۰۷: ۲۰۰۰).....
۵۹	جدول (۲-۴) : شاخصهای اصلی و فرعی توانمند سازی نیروی انسانی با اقتباس از مدل هرسی و گلداسمیت.....
۶۷	جدول (۲-۵): انواع پاداش های سازمانی (منبع: رابرت هلر ، ترجمه میرزائی ۱۳۸۱ ص ۶۵).....
۸۱	جدول (۲-۶): مقایسه سبک های رهبری دستوری - مشارکتی(منبع: اسکات و ژافه ۱۳۷۵، ص ۹۲).....
۸۵	جدول (۲-۷): الگو های سازمانی برای بخش ها و دانشکده ها در ارتباط با کار گروهی(منبع: وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۳۹).....
۸۸	جدول(۲-۸): مزایای تفویض اختیار(منبع : رمزدن، ۲۱۸: ۱۹۹۸).....

جدول (۹-۲): مقایسه متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی در مدل کانگر و کانگو و سایر مدل های توانمندسازی.....	۱۰۷
جدول (۱-۳) توزیع سؤالات مربوط به مؤلفه های توانمندسازی روان شناختی در پرسشنامه ۱.....	۱۱۹
جدول (۲-۳) توزیع سؤالات مربوط به عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان شناختی در پرسشنامه ۲.....	۱۱۹
جدول (۳-۳) آزمون آلفای کرونباخ.....	۱۲۱
جدول (۱-۴) توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب جنسیت.....	۱۲۷
جدول (۲-۴) توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب تحصیلات.....	۱۲۷
جدول (۳-۴) توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب سنوات خدمت.....	۱۲۸
جدول (۴-۴) توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب وضعیت استخدامی.....	۱۲۹
جدول (۵-۴) آزمونهای مورد استفاده.....	۱۳۰
جدول شماره (۶-۴): ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر شایستگی.....	۱۳۴
جدول شماره (۷-۴): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته شایستگی.....	۱۳۴
جدول شماره (۸-۴): ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر مؤثر بودن.....	۱۳۶
جدول شماره (۹-۴): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته مؤثر بودن.....	۱۳۶
جدول شماره (۱۰-۴): ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر معناداری.....	۱۳۸
جدول شماره (۱۱-۴): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته معناداری.....	۱۳۸
جدول شماره (۱۲-۴): ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر خودمختاری.....	۱۴۰
جدول شماره (۱۳-۴): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته خودمختاری.....	۱۴۰
جدول شماره (۱۴-۴): ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر اعتماد.....	۱۴۲
جدول شماره (۱۵-۴): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته اعتماد.....	۱۴۲
جدول شماره (۱۶-۴): ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر هدفگذاری.....	۱۴۴
جدول شماره (۱۷-۴): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته هدفگذاری.....	۱۴۴
جدول شماره (۱۸-۴): ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر دسترسی به منابع.....	۱۴۶
جدول شماره (۱۹-۴): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته دسترسی به منابع.....	۱۴۶
جدول شماره (۲۰-۴): ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر نظام پاداش دهی.....	۱۴۸
جدول شماره (۲۱-۴): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته نظام پاداش دهی.....	۱۴۸

- جدول شماره (۴-۲۲) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر نظام ارزیابی عملکرد ۱۵۰
- جدول شماره (۴-۲۳): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته نظام ارزیابی عملکرد ۱۵۰
- جدول شماره (۴-۲۴) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر آموزش ۱۵۲
- جدول شماره (۴-۲۵): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته آموزش ۱۵۲
- جدول شماره (۴-۲۶) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر دسترسی به اطلاعات ۱۵۴
- جدول شماره (۴-۲۷): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته دسترسی به اطلاعات ۱۵۴
- جدول شماره (۴-۲۸) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر تفویض اختیار ۱۵۶
- جدول شماره (۴-۲۹): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته تفویض اختیار ۱۵۷
- جدول شماره (۴-۳۰) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر مدیریت مشارکتی ۱۵۸
- جدول شماره (۴-۳۱): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته مدیریت مشارکتی ۱۵۹
- جدول شماره (۴-۳۲) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر تیم سازی ۱۶۰
- جدول شماره (۴-۳۳): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته تیم سازی ۱۶۱
- جدول شماره (۴-۳۴) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر اعطای استقلال ۱۶۲
- جدول شماره (۴-۳۵): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته اعطای استقلال ۱۶۳
- جدول شماره (۴-۳۶) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر اعتمادسازی ۱۶۴
- جدول شماره (۴-۳۷): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته اعتمادسازی ۱۶۵
- جدول شماره (۴-۳۸) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر حمایت ۱۶۶
- جدول شماره (۴-۳۹): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته حمایت ۱۶۷
- جدول شماره (۴-۴۰) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر الگوسازی ۱۶۸
- جدول شماره (۴-۴۱): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته الگوسازی ۱۶۹
- جدول شماره (۴-۴۲) : ضریب تعیین چندگانه شاخص های متغیر برانگیختگی هیجانی ۱۷۰
- جدول شماره (۴-۴۳): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر وابسته برانگیختگی هیجانی ۱۷۱
- جدول شماره (۴-۴۴): شاخص های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی متغیر شرایط سازمانی ۱۷۵
- جدول شماره (۴-۴۵) : ضریب تعیین چندگانه متغیرهای عامل توانمندسازی روانشناختی ۱۷۶

- جدول شماره (۴-۴۶) : ضریب تعیین چندگانه متغیرهای عامل شرایط سازمانی..... ۱۷۶
- جدول شماره (۴-۴۷) : ضریب تعیین چندگانه متغیرهای عامل راهبردهای مدیریتی..... ۱۷۶
- جدول شماره (۴-۴۸) : ضریب تعیین چندگانه متغیرهای عامل منابع خودکارآمدی..... ۱۷۷
- جدول شماره (۴-۴۹) : ضریب تعیین چندگانه مدل مفهومی تحقیق..... ۱۷۷
- جدول (۴-۵۰) : شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی..... ۱۷۷
- جدول شماره (۴-۵۱) : نتایج بررسی مدل مفهومی..... ۱۷۸
- جدول شماره (۴-۵۲) : اولویت بندی نتایج بررسی مدل مفهومی..... ۱۷۹

فهرست نمودار

- نمودار (۱-۱) : مدل مفهومی برگرفته از الگوی نظری کانگر و کانانگو..... ۶
- نمودار (۲-۲) : مدل توانمندسازی توماس و ولتهاوس..... ۵۲
- نمودار (۲-۳) : مدل توانمندسازی باون و لاور..... ۵۳
- نمودار (۲-۴) : مدل توانمندسازی اسپریتزر..... ۵۳
- نمودار (۲-۵) : مدل توانمندسازی کوئین و اسپریتزر..... ۵۴
- نمودار (۲-۶) : مدل توانمندسازی نولر..... ۵۵
- نمودار (۲-۷) : مدل توانمندسازی فاکس..... ۵۶
- نمودار (۲-۸) : مدل توانمندسازی رابینز، کرینو و فردندال..... ۵۶
- نمودار (۲-۹) : مدل توانمندسازی Achieve..... ۵۹
- نمودار (مدل چهار عاملی توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت مخابرات استان تهران (منوربان ۱۳۸۳)..... ۶۰
- نمودار (۲-۱۱) : نیروهای اثر گذار بر مشارکت منبع : (طوسی، ۳۸ : ۱۳۸۲)..... ۸۳
- نمودار (۲-۱۲) : مدل مفهومی برگرفته از الگوی نظری کانگر و کانانگو..... ۱۰۸
- نمودار (۴-۱) نمودار توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب جنسیت..... ۱۲۷
- نمودار (۴-۲) نمودار توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب تحصیلات..... ۱۲۸
- نمودار (۴-۳) نمودار توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب سنوات خدمت..... ۱۲۹
- نمودار (۴-۴) نمودار توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب وضعیت استخدامی..... ۱۲۹
- نمودار شماره (۴-۵) : تخمین بارهای عاملی استاندارد شده متغیر شایستگی..... ۱۳۳
- نمودار شماره (۴-۶) : مقادیر آماره t-استیودنت متغیر شایستگی..... ۱۳۴
- نمودار شماره (۴-۷) : تخمین بارهای عاملی استاندارد شده متغیر موثر بودن..... ۱۳۵

- نمودار شماره (۴-۸): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر موثر بودن ۱۳۶
- نمودار شماره (۴-۹): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر معناداری ۱۳۷
- نمودار شماره (۴-۱۰): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر معناداری ۱۳۸
- نمودار شماره (۴-۱۱): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر خودمختاری ۱۳۹
- نمودار شماره (۴-۱۲): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر خودمختاری ۱۴۰
- نمودار شماره (۴-۱۳): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر اعتماد ۱۴۱
- نمودار شماره (۴-۱۴): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر اعتماد ۱۴۲
- نمودار شماره (۴-۱۵): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر هدفگذاری ۱۴۳
- نمودار شماره (۴-۱۶): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر هدفگذاری ۱۴۴
- نمودار شماره (۴-۱۷): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر دسترسی به منابع ۱۴۵
- نمودار شماره (۴-۱۸): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر دسترسی به منابع ۱۴۶
- نمودار شماره (۴-۱۹): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر نظام پاداش دهی ۱۴۷
- نمودار شماره (۴-۲۰): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر نظام پاداش دهی ۱۴۸
- نمودار شماره (۴-۲۱): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر نظام ارزیابی عملکرد ۱۴۹
- نمودار شماره (۴-۲۲): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر نظام ارزیابی عملکرد ۱۵۰
- نمودار شماره (۴-۲۳): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر آموزش ۱۵۱
- نمودار شماره (۴-۲۴): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر آموزش ۱۵۲
- نمودار شماره (۴-۲۵): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر دسترسی به اطلاعات ۱۵۳
- نمودار شماره (۴-۲۶): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر دسترسی به اطلاعات ۱۵۴
- نمودار شماره (۴-۲۷): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر تفویض اختیار ۱۵۵
- نمودار شماره (۴-۲۸): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر تفویض اختیار ۱۵۶
- نمودار شماره (۴-۲۹): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر مدیریت مشارکتی ۱۵۷
- نمودار شماره (۴-۳۰): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر مدیریت مشارکتی ۱۵۸
- نمودار شماره (۴-۳۱): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر تیم سازی ۱۵۹
- نمودار شماره (۴-۳۲): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر تیم سازی ۱۶۰
- نمودار شماره (۴-۳۳): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر اعطای استقلال ۱۶۱
- نمودار شماره (۴-۳۴): مقادیر آماره t -استیودنت متغیر اعطای استقلال ۱۶۲
- نمودار شماره (۴-۳۵): تخمین بارهای عاملی استانداردشده متغیر اعتمادسازی ۱۶۳

- نمودار شماره (۴-۳۶) : مقادیر آماره t-استیودنت متغیر اعتمادسازی ۱۶۴
- نمودار شماره (۴-۳۷) : تخمین بارهای عاملی استاندارد شده متغیر حمایت ۱۶۵
- نمودار شماره (۴-۳۸) : مقادیر آماره t-استیودنت متغیر حمایت ۱۶۶
- نمودار شماره (۴-۳۹) : تخمین بارهای عاملی استاندارد شده متغیر الگوسازی ۱۶۷
- نمودار شماره (۴-۴۰) : مقادیر آماره t-استیودنت متغیر الگوسازی ۱۶۸
- نمودار شماره (۴-۴۱) : تخمین بارهای عاملی استاندارد شده متغیر برانگیختگی هیجانی ۱۶۹
- نمودار شماره (۴-۴۲) : مقادیر آماره t-استیودنت متغیر برانگیختگی هیجانی ۱۷۰
- نمودار شماره (۴-۴۳) : تخمین بارهای عاملی استاندارد شده مدل مفهومی تحقیق ۱۷۲
- نمودار شماره (۴-۴۴) : مقادیر آماره t-استیودنت مدل مفهومی تحقیق ۱۷۳
- شکل شماره (۴-۴۵) : تخمین بارهای عاملی استاندارد شده مدل شرایط سازمانی ۱۷۴
- شکل شماره (۴-۴۶) : مقادیر آماره t-استیودنت مدل شرایط سازمانی ۱۷۴

فهرست پیوست و ضمايم

۱۹۶ ضمايم
۱۹۷ بررسی متغيرهای جمعيت شناختی
۲۰۴ پرسشنامه شماره ۱
۲۰۵ پرسشنامه شماره ۲
۲۱۶ فهرست منابع و مآخذ
۲۱۶ منابع فارسی
۲۱۹ منابع انگلیسی:



فصل اول

کلیات طرح

بخش اول

۱-۱- مقدمه:

سراسر زندگی امروزی انسان توأم با تحولات و دگرگونیهای شگفت انگیز و پیچیده می باشد. در این محیط جدید و دایم التغيير، سازمانها به عنوان زیر مجموعه ای از این محیط، تحت تاثیر این تحولات و دگرگونی ها قرار می گیرند و برای اینکه بتوانند در این دنیای رقابتی خودشان را حفظ کنند و از گردونه رقابتها خارج نشوند، باید خودشان را برای رویایی با این تحولات و دگرگونی های عظیم و پیچیده آماده نمایند و عنصر اصلی این آمادگی نیروی انسانی سازمان می باشد. در دنیای جدید سازمانی و در این محیط رقابتی و پرتلاطم، اصول سنتی مدیریت و سازمان مانند دیوان سالاری، فرماندهی و کنترل، به شدت مورد انتقاد قرار گرفته اند. راهبردهای مبتنی بر انسان ماشینی یعنی کاربرد مقررات، دستورالعمل ها و قوانین و استاندارد سازی فعالیت ها برای یکنواخت کردن فعالیتهای کارکنان دیگر کارایی و اثربخشی خودش را از دست داده، چرا که خلاقیت و شکوفائی استعداد های نیروی انسانی در این محیط نمی تواند بروز کند. اکنون مدیریت منابع انسانی شیوه های نوین مدیریت با محوریت انسان را اجرا می کند و به جای ساختار خشک، ساختاری را توسعه می دهند که مشوق و توسعه دهنده نگرشهای نوآوری، وظیفه ای و مشارکتی می باشند. در واقع سازمانها با بکار گیری منابع مختلفی از قبیل منابع مالی و مادی و اطلاعاتی و انسانی، در جهت تحقق اهداف و مقاصد خود حرکت می کنند. از این میان نیروی انسانی مهمترین منبعی است که همواره چرخ سازمانها به دست آن می چرخد و پیشرفت و تداوم سازمانها به میزان توانمندی آنان بستگی دارد. علی الخصوص در محیط کسب و کار امروزی که رقابت روز افزونی بین سازمان ها وجود دارد و کیفیت کالا و خدمات ارائه شده و جلب و حفظ مشتریان از اهمیتی خاص برخوردار است، همکاری و مشارکت کارکنان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. امروزه فعالیت های فردی و مجزا نمی توانند کارساز باشند و افراد یک سازمان در قبال خود و کل افراد و اهداف سازمان مسئول اند.

۲-۱- تشریح و بیان مسئله تحقیق

تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها را وا می‌دارد تا برای سازگاری با محیط، به ساز و کارهای مدیریتی مختلفی روی بیاورند. توانمندسازی^۱ یکی از این سازوکار هاست و نقش کلیدی در حیات سازمان‌های نوین دارد. سازمان‌های عصر جدید از ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتبی (عمودی) فاصله گرفته‌اند و به ساختارهای مختلف افقی، شبکه‌ای و تیمی روی آورده‌اند. این ساختارها به روابط و پویایی اجتماعی اهمیت بیشتری داده و انسان را در رأس امور قرار می‌دهند.

توانمندسازی اتفاق می‌افتد زیرا سازمان‌های موفق‌تر در حال کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمان‌ها در حال پی بردن به این موضوع هستند که تنها سرمایه واقعی شان قابلیت اندیشیدن شان است. چنانچه توانمندسازی به طور صحیح به عنوان فرایند توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت درک شده باشد، ابزار اصلی برای افزایش قابلیت اندیشیدن سازمان‌ها را فراهم می‌کند (کینلا^۲، ۱۳۸۳:۳۱۳).

در واقع توانمندسازی بر آن است که با ایجاد علاقه و انگیزش و آموزش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را بهبود دهد و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افراد توانمند بگذارد. پیتر دراگر معتقد است که عصر حاضر، عصر کارهای دانش‌بر است، هرچند که با ارزشترین دارایی یک سازمان در گذشته ابزار تولید بود ولی دارایی اصلی سازمانها در عصر حاضر، نیروی انسانی آن سازمان به عنوان دانشگران هستند. لذا مدیران سازمانها در اثر تغییرات موج‌آسای قرن ۲۱ ناگزیر به باز اندیشی و باز آفرینی روش‌ها، الگوها و افکار خود در مورد نیروی انسانی شاغل هستند.

لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند، باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب نماید (Thomas & Velthouse, 1990: 668).

کوبرگ بر این باور است که مدیران و کارکنان، هر دو از مزایای توانمندسازی منتفع خواهند شد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و با بوجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را بوجود خواهد آورد تا تواناییها و مهارتها، بهبود و موجبات اثر بخشی سازمان فراهم گردد، از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل سریعتر و مناسبتر نشان دهند (Koberg, 2001:75). نتایج تحقیقات باون و لاور^۳ (۱۹۹۲)، نشان داد که توانمندی هنگامی به وجود می‌آید که قدرت، اطلاعات دانش و پاداش‌ها در سازمان توزیع شود. اعتقاد براین است که خلاقیت و نوآوری زمانی تحقق می‌یابد که سازمان و بنگاه اقتصادی از نیروهای پر دانش، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. به این اعتبار، توانمندسازی منابع انسانی، یعنی ایجاد

¹ Empowerment

² Kinlaw

³ Bowen & Lawer

مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی. یقیناً تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان، با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد شد (فخاریان، ۲۵: ۱۳۸۱). هدف از توانمندسازی نیروی انسانی، استفاده از ظرفیتهای بالقوه انسانها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانیها و درماندگیهای خود و به عبارت دیگر، هدف از توانمندسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است (ایران نژاد پاریزی، ۴۹: ۱۳۸۱).

در فرایند توانمندسازی، سعی بر آن است تا تک تک افراد، برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. باید توجه داشت، توانمندسازی چیزی نیست که مدیران و رهبران، به فرد اعطاء کنند، بلکه ایجاد شرایطی است که در آن افراد به قلّه توانایی های بالقوه خود، صعود کرده و به نافع ترین وجه ممکن تصمیم گیری و اقدام نمایند (لامعی، ۱۳۸۲). بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می نگرند که به افراد قدرت تصمیم گیری می دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی قید و شرط برای اجرای هر کار می دانند. همچنین توانمندسازی، آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز است (بلانچارد و همکاران، ۵۸: ۱۳۷۹).

با توجه به موضوعات پیش گفته، توانمندسازی، یکی از نویدبخش ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده است که کمتر مورد توجه قرار گرفته و علی رغم بحث های فراوانی که درباره فوائد توانمندسازی شده، بهره برداری از آن اندک و ناچیز است، ولی اکنون به موضوع روز مبدل گشته است (بلانچارد و دیگران، ۶۳: ۱۳۷۹). هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می دهد که از دانش، تجربه و مهارت همه افراد سازمان استفاده کنند، ولی متأسفانه تعداد مدیران و گروه هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند، اندک است. عده ای معتقداند که با اینکه توانمندسازی می تواند مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کند و برخلاف اینکه بسیاری از مدیران، این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب سازمان ها در اجرای آن دچار مشکل شده اند (Quinn & Spreitzer, 1997:46).

برای اینکه فرایند توانمند سازی در سازمان یا شرکتی به طور صحیح و مطلوب انجام گیرد، قدم اول شناسایی عوامل مؤثر بر این فرایند می باشد. اینکه عوامل تأثیر گذار بر فرایند توانمند سازی نیروی انسانی یک سازمان کدام است؟ ما در این تحقیق ابتدا سعی می کنیم عوامل تأثیرگذار بر توانمند سازی نیروی انسانی را عنوان کرده و به ارزیابی و سنجش نقش هر یک از این عوامل در توانمندسازی نیروی انسانی در بانک صنعت و معدن پرداخته تا از آن طریق بتوان با ارائه راهکارهای مناسب باعث افزایش توانمندی و در نهایت افزایش بهره وری در سازمان گردد.

۳-۱- ضرورت انجام تحقیق

یک سازمان اثربخش نوعاً گروه هماهنگ شده ای است از افراد که در جهت تحقق اهداف مشترکی باهم کار می کنند. امروزه صاحب نظران مدیریت براین باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی سازمانها و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمانها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آنهاست (هنس مارک، ۴: ۱۳۷۰).

طی چند دهه اخیر، از منابع انسانی تعاریفی ارائه شده است که نشان از ارزش و اهمیت آن نزد مسئولان تصمیم ساز، صاحبان صنایع، مدیران اجرایی و پژوهشگران منابع انسانی دارد. تا آنجا که مفهوم منبع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی در بنگاه های اقتصادی و تولیدی داده است و سازمان ملل متحد در آخرین تعریفی که از انسان ارائه داده، انسان را عامل توسعه تعریف کرده است. برای اکثر سازمان های امروز، کارکنان موضوع مهمی هستند.

ارزش بازار بسیاری از سازمان ها تا حد زیادی به دارایی نامشهود بویژه سرمایه های انسانی بستگی دارد؛ بویژه در کشورهای توسعه یافته، سازمان ها نیاز دارند که کارکنان کارهای پیچیده را در بهترین سطح عملکردی انجام دهند. استعداد های برجسته کمیاب اند و این می تواند منبع حیاتی مزیت رقابتی باشد (Lawer, 2008: 236). تواناسازی، ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار سازمان ها می گذارد. هرگاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده امروزی ادامه حیات دهند، نیازمند تواناسازی کارکنان خود هستند و باید آنرا مورد توجه قرار دهند (ابطحی، ۲۴: ۱۳۸۰).

امروزه توانمند سازی یک مفهوم جدید مدیریتی است که ناگزیر از تغییر و تحول شتابان و رقابت روز افزون مطرح شده است. توانمندسازی یکی از اقداماتی است که برای بهبود و اصلاح سازمانها انجام می گیرد و در وهله اول توانمند سازی نیروی انسانی که این نیز به نوبه خود توانمندی سازمانی را موجب می شود، نوآفرینی سازمانها و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکز زدایی به علت عدم انعطاف پذیری در ساختار های سنتی، جنبشی ایجاد کرده است که به نقش کارمند و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هر گونه تلاش برای حذف دیوان سالاری و بهبود خدمات به مشتری مورد تأیید جدی قرار گرفته است (عبدالهی، ۳۹: ۱۳۸۵). وتن و کمرون^۱ (۱۹۹۸) معتقد هستند که مدیران می توانند اثر بخشی خود را از طرق توانمند سازی چند برابر کرده و خود و سازمان آنها کارآمد تر شده و هم کارکنان و هم مدیران منتفع می شوند. با اینکه آنها توانمند سازی را مهارتی می دانند که باید در سازمانها اجرا شود، ولی اجرای اصلی آن در مدیریت

¹ Wetten & Cameron