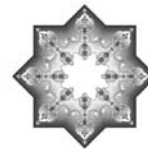


رابطه ساده و چندگانه بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان



از صفحه: ۳۳ تا ۵۶

تاریخ ارائه: ۹۴/۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۴/۴/۲۵

دکتر رفیق حسنی^۱
فرشاد نعمتی^۲

چکیده

امروزه موفقیت سازمان‌ها به کیفیت و سطح توانمندی منابع انسانی مرتبط بوده و توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یکی از ابزارهای استراتژیک کسب مزیت رقابتی مطرح است. هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان بود. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی سطح شهرستان مریوان به تعداد ۲۷۷ نفر می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۱۴۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای اندازه‌گیری متغیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک از پرسشنامه چن و هانگ (۲۰۰۹) و برای سنجش متغیر توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه اسپریتزر و میشر (۱۹۹۵) استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق، از آزمون همبستگی پیرسون، ضریب رگرسیون و آزمون تی گروه‌های مستقل استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان داد که میان برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ($R=0/56$ ، $p < 0/05$). همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که ۰/۳۱ از تغییرات توانمندسازی کارکنان از

۱. استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج dr.rafighasani@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج (نویسنده مسئول)

nematifarshad20@yahoo.com

طریق برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک قابل پیش‌بینی است و بیشترین سهم در این پیش‌بینی مربوط به بعد مشارکت بود ($\beta = 0/57$). نتایج این پژوهش اهمیت توجه به اثر ابعاد مدیریت منابع انسانی استراتژیک را بر توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد.

واژگان کلیدی: برنامه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توانمندسازی، بانک‌ها، کارکنان

مقدمه

یکی از چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و خلاقیت‌های بالقوه منابع انسانی است (مظاهری و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۲-۸۷). امروزه، توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد و به عنوان یکی از مفاهیم مهم بالندگی منابع انسانی مطرح و به داغ‌ترین مباحث روز مدیریت تبدیل شده است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۷). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش توانمندی کارکنان، توان مدیریتی در رسیدن به اهداف سازمانی را افزایش می‌دهد. چرا که توانمندسازی ظرفیت بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از توانایی انسانی ایجاد می‌کند و در سازمان توانمند، کارکنان بهترین ابداعات و افکار را به سازمان می‌آورند و منافع سازمان را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۰، ۸۹-۱۰۵). لذا، توجه و اهمیت دادن به توانمندسازی کارکنان به عنوان عامل مهم و مؤثر در پیشرفت سازمان‌ها شناخته شده و هدف کلی و اساسی این خواهد بود که همواره به شناسایی و تعیین عوامل مؤثر پرداخته و به میزان نقش و تأثیر آن‌ها در امر توانمندسازی کارکنان که منجر به تقویت رفتارهای عمومی و رفتارهای حرفه‌ای کارآمد کارکنان می‌گردد، توجه شود تا بتوان با یاری جستن از این‌گونه نتایج، پیشنهادهاتی به منظور بهبود عملکرد کارکنان ارائه نمود (Randolph, 2001). بدون توجه به موضوع توانمندسازی کارکنان، سایر هزینه‌ها و سرمایه گذاری‌های انجام گرفته، بی‌نتیجه بوده و هدر خواهد رفت؛ زیرا تجهیزات بدون نیروی انسانی توانمند و با انگیزه، کارساز نخواهد بود (اخوان و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۰-۹۵).

امروزه تغییر نگرش عمیق در فلسفه وجودی اداره امور کارکنان منجر به مطرح شدن مدیریت منابع انسانی آنهم از نوع استراتژیک شده است. مدیریت منابع انسانی هم از لحاظ محتوایی و هم از لحاظ ساختاری غنی‌تر شده و جایگاهی فراتر از انجام وظایفی مشابه وظایف عملیاتی دارند (رنگریز و ملک محمدی، ۱۳۹۰، ۷۳). مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت منابع کلیدی سازمان یعنی نیروی انسانی است (فارس‌بیجانی و عارف‌نژاد، ۱۳۹۰، ۷۶). انتظارات کارمندان جدید، افزایش آشفستگی اقتصادی، تغییر ارزش‌ها، رقابت جهانی و اصلاحات دایمی در قانون استخدام، موجب شد مدیریت منابع انسانی تبدیل به یکی از واحدهای اساسی برای موفقیت سازمان گردد (نایب‌پور و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۴۳). همچنین، استراتژی مدیریت منابع انسانی به

توسعه نیروی انسانی کمک نموده و همه مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی را هماهنگ و منسجم می‌کند تا بتواند به طور مستقیم نگرش، توانمندی و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و از این طریق، ملزومات عملی شدن استراتژی رقابتی کسب و کار را فراهم نماید (Chen & Huang, 2009, 104-114). به دلیل اهمیت نقش منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمان و توجه به مقوله توانمندسازی یکی از دغدغه‌های جدی مدیران بشمار می‌رود (احمدی و رحمان پور، ۱۳۹۱، ۳۶). در این راستا پژوهشگران همواره درصدد سنجش بهتر و یافتن عوامل مؤثر بر ارتقای توانمندسازی کارکنان بوده‌اند. در این زمینه، پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است (جزینی، ۱۳۸۷؛ برومند و همکاران، ۱۳۹۰؛ Randolph, 2001؛ Dennise, 2000؛ Baird & Wang, 2010). هدف همه آنها رسیدن به روش‌ها، مدل‌ها و استراتژی‌هایی است که توانمندی کارکنان را افزایش داده و گامی در جهت پیشبرد اهداف ملی بردارند. محققان عوامل بسیاری را در این امر دخیل می‌دانند (Bowen, 1992). بسیاری، نقش مدیران را برجسته دانسته (-Bass & Avolio, 1990, 231) و برخی دیگر ساختار و رویه‌های سازمانی را (272; Hoy & Woolfolk, 1993, 355-372) مهمتر قلمداد می‌کنند (Randolph, 2001). در این پژوهش، مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان عامل اثربخش در این زمینه مورد بررسی قرار گرفته است چرا که دارای مؤلفه‌هایی است که می‌توانند توانمندسازی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. این مؤلفه‌ها که توسط محققان مورد بررسی قرار گرفته‌اند شامل:

آموزش (Lampers, 2000)، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد (پاشازاده، ۱۳۹۳)، جذب کارکنان (هویدا، ۱۳۹۳) و مشارکت (منوریان و نیازی، ۱۳۸۵) می‌باشد. همه این ابعاد به طور مجزا توسط محققان، رابطه و نقش‌شان در توانمندسازی مورد سنجش و پژوهش قرار گرفته است. همچنین جبران خدمت به عنوان پادش‌های مالی و غیرمالی، بر اساس مدل هرزبرگ^۱ می‌تواند در افزایش انگیزه و توانمندسازی کارکنان مؤثر باشد (نعمتی، ۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد که فرایندی جهت شناسایی اولویت‌های منابع انسانی است، با تعیین نقاط قوت و ضعف، گام مهمی در توانمندسازی می‌باشد. جذب که همان کارراهه شغلی است، می‌تواند با روند مناسبی در تأمین

1. Herzberg

منابع انسانی، از عوامل افزایش خودکارآمدی و توانمندسازی کارکنان به حساب آید (هویدا، ۱۳۹۲). مشارکت به عنوان آخرین مؤلفه از مدیریت منابع انسانی استراتژیک، می‌تواند نقش بسزایی در بهبود عملکرد و توانمندسازی کارکنان، ایفا نماید. مشارکت سبب تسهیم دانش و تجربیات در میان کارکنان می‌شود و قدرت تفکر جمعی را افزایش داده و با ایجاد ساختارهای منعطف و مشارکت جویانه، عامل مؤثری در تحقق اهداف سازمان است. همان‌طور که از تعاریف مؤلفه‌های منابع انسانی استراتژیک برمی‌آید، افزایش توانمندسازی کارکنان می‌تواند متأثر از این عامل اساسی گردد.

توانمندسازی در دوران نهضت روابط انسانی مورد توجه طیف وسیعی از صاحب‌نظران قرار گرفت و مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی‌سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمندسازی کارکنان به عنوان یک هدف مهم و حیاتی در سازمان مطرح گردید (مظاهری و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۴). در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی بر برقراری نظام مردم‌سالاری و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی و مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد. آخرین تغییراتی که بر این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان به خود نام گرفت و لذا می‌توان گفت توانمندسازی، مفهومی تازه نیست (دعایی و همکاران، ۱۳۹۳، ۹۷). وتن و کمرون، توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند، بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند و بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه نمایند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۰۳). در جایی دیگر، بلانچارد^۱، کارلوس^۲ و رندولف^۳ و گرو^۴، توانمندسازی را اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان می‌دانند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۰، ۹۰). نتایج پژوهش میرکمالی و همکاران (۱۳۸۹) در رابطه با بررسی توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی، حاکی از آن است که توانمندسازی روانشناختی و زیر مقیاس‌های آن یعنی معناداری، خود تعیینی، شایستگی و تأثیر با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری داشته و به غیر از مؤلفه شایستگی دیگر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری داشتند. علاوه بر

-
1. Blanchard
 2. Carlos
 3. Randolph
 4. Grove

این، بین توانمندسازی روان‌شناختی با دو مؤلفه تعهد سازمانی یعنی تعهد عاطفی و تعهد هنجاری نیز رابطه معناداری مشاهده گردید.

مبانی نظری

توانمندسازی توسط دانشمندان زیادی در علم مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته که اکثر این دانشمندان ابعاد مختلفی از توانمندسازی را در نظر گرفته و مدل‌های مختلفی را ارائه دادند که یکی از این مدل‌ها، مشهور به مدل توانمندسازی اسپریتزر است که پژوهش حاضر نیز بر این ابعاد اشاره دارد. این ابعاد برای اولین بار توسط توماس و ولتهووس مطرح شد. بیشترین مطالعات تجربی در مورد این ابعاد توسط اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) مطرح گردید (موسی‌خانی و دیگران، ۱۳۹۰، ۲). این ابعاد عبارتند از:

معنی دار بودن^۲ اولین مؤلفه است به این معنی که اگر افراد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهند، با ارزش تلقی کنند، آن وظیفه دارای ویژگی معناداری است (اورعی یزدانی و همکاران، ۱۳۹۱، ۶۰). در واقع انطباق شرایط اهداف شغلی با استاندارد و باورهای فردی منجر به تفسیر وی از معناداری یا ارزشمند بودن کار خواهد شد (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۰، ۲). دومین مؤلفه احساس شایستگی^۳ است. «شایستگی» یا «خودکارآمدی»، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. در واقع خودکارآمدی اعتقاد فردی به تغییر انگیزه، منابع شهودی و زنجیره-ای از اقدامات با توجه به الزامات وضعیتی خاص می‌باشد. به عبارت دیگر شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد و خودکارآمدی پایین موجب می‌شود که افراد از موقعیت‌هایی که نیازمند مهارت‌های مناسب است، اجتناب کنند (پورافکاری و قنبری، ۱۳۹۱، ۲۹). مؤلفه سوم استقلال^۴ است. این بعد به معنای مسئولیت‌پذیری فرد در برابر نتایج حاصل از کاری که انجام داده است می‌باشد و بیشترین مطالعات در این زمینه توسط دسی^۵ و همکارانش انجام شده است (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۰، ۲). توماس و

-
1. Spritzer
 2. Meaning
 3. Competency
 4. Autonomy
 5. Decie

ولتهووس خودمختاری یا داشتن حق انتخاب را به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی، تعریف می‌کند (عبدلهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵؛ کرد، ۱۳۹۱، ۱۱۸). مؤثر بودن^۱ به عنوان مؤلفه چهارم، عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا است (پورافکاری و قنبری، ۱۳۹۱، ۲۹). افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تأثیرگذاری بر محیطی که در آن کار می‌کنند، تغییر ایجاد کنند. مؤلفه آخر اعتماد^۲ است که به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (عسگری و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۱۳). افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد به عبارت دیگر آنان اعتماد دارند که صاحبان قدرت یا نفوذ، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی-طرفانه رفتار خواهد شد (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۰۴). در پژوهشی که توسط برد و وانگ (۲۰۱۰)، با عنوان توانمندسازی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های استرالیا و با هدف بررسی تأثیر عوامل سازمانی و فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان صورت گرفت، این نتایج به دست آمد که پاداش، آموزش و کار تیمی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر بسزایی دارد. همچنین نتایج نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند در افزایش توانمندسازی کارکنان‌شان نقش چشمگیری داشته باشند.

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به این واقعیت اشاره دارد که سازمان برای کسب مزیت رقابتی باید به کارکنان، به عنوان برترین دارایی شرکت بنگرد و برای توسعه آنها برنامه‌های بلند مدتی داشته باشد. این مفهوم به استراتژی منابع انسانی، به عنوان محور تأکید دارد که بر اساس آن مزیت رقابتی در صورتی قابل دستیابی است که سازمان قادر باشد منابع انسانی مورد نیاز واجد شرایط را جذب کند و به گونه‌ای آموزش دهد تا سریع‌تر از رقیب یادگیرند و سریع‌تر آموخته‌های خود را عملی سازند (دباغیان‌نژاد دزفولی، ۱۳۹۳، ۲۹). استوری^۳ (۱۹۹۳) معتقد است برای شناخت مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید میان جنبه‌های سخت و نرم آن تفاوت قایل شد. جنبه‌های سخت بر وجوه کمی و محاسبات به شیوه‌ای عقلایی تأکید دارد. این جنبه‌ها با فلسفه

-
1. Impact
 2. Trust
 3. Storey

مبتنی بر کسب و کار که بر اساس آن باید در جهت ایجاد ارزش افزوده سرمایه‌گذاری کرد، سنخیت دارد. در مقابل، جنبه‌های نرم بر مفاهیم فلسفه روابط انسانی مبتنی بر ارتباطات انگیزش، رهبری، اعتماد و تفاهم دو جانبه تأکید دارد. با توجه به این جنبه‌ها، کارکنان، دارایی‌های با ارزشی هستند که باید با جلب مشارکت و تعهد آن‌ها به مزیت رقابتی دست یافت (Storey, 1993, 29). به طور کلی مدیریت منابع انسانی دارای ابعاد زیر می‌باشد:

آموزش^۱ که عبارت است از «انتقال دانستنی‌ها، اطلاعات، مهارت‌ها به فرد به شرطی که در او تغییر ایجاد کند. اصولاً آموزش راهی است که مقصد آن پدید آوردن دگرگونی و تحول است و آموزشی که به هیچ تحولی منجر نشود از معنی حقیقی خود دور است» (رضازاده بهادران و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۲). اولین علتی که سبب آموزش کارکنان می‌شود، بالابردن دانش، مهارت و توانایی‌های آن‌ها تا سطح قابل قبول و مورد نیاز است. آموزش باعث انجام وظایف به نحو مؤثر می‌شود (دعایی، ۱۳۹۳، ۸۹-۱۰۴). جبران خدمت^۲، مؤلفه دوم است که به معنی مجموعه پاداش‌های درونی و بیرونی است که در قبال انجام بهینه کار و بر پایه منطقی و عادلانه به افراد پرداخت می‌شود (رسولی، ۱۳۹۰، ۲۱۸). جبران خدمات، یک حوزه اصلی استراتژیک برای سازمان‌ها، بر توانایی کارفرمایان در جذب متقاضیان کار، نگهداری کارکنان و سطوح مطمئن عملکرد کارکنان در تحقق اهداف استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد. برنامه‌های جبران خدمات به طور فزاینده سهم بیشتری از هزینه‌های عملیاتی سازمان را تشکیل می‌دهند (رسولی، ۱۳۹۰، ۲۲۸). مؤلفه بعدی ارزیابی عملکرد^۳ است. در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش به کار برد. بر همین اساس سازمان‌ها نیاز به شناخت کارایی کارکنان خود دارند تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی را بهبود بخشند. ارزیابی عملکرد ابزاری است که سازمان‌ها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار به خوبی طراحی گردد و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد وسیله

-
1. Education
 2. Reward able
 3. Performance Appraisal

مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی و بعضاً اصلاح کارکنان خواهد بود (ایرانزاده و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۱۶؛ Appelbaum et al, 2011, 570-585). با استفاده از ارزیابی عملکرد، سازمان می‌تواند به مهمترین ابزار سیستماتیک جهت نگهداری و ارتقای بهره‌وری دست یابد (دعایی، ۱۳۹۳، ۸۹-۱۰۴).

جذب^۱ از دیگر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی است. موفقیت و شکست سازمان، بستگی به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن سازمان دارد (آذر و همکاران، ۱۳۸۹، ۳-۲۲؛ منوریان و تهامی، ۱۳۹۰، ۲۶). سازمان‌ها همواره نگران جذب افراد با استعداد و باهوش هستند. یکی از دلایل این است که عملکرد سازمانی تحت تأثیر دانش، مهارت و سطح توانایی اعضای آن قرار می‌گیرد. دلیل دیگر، کمبود نیروی انسانی با استعداد در بازار کار که باعث رقابت میان سازمان‌ها برای جذب این افراد گردیده است. در نتیجه اغلب تئوری‌ها و تحقیقات در حوزه مدیریت منابع انسانی حول جذب کارکنان شکل گرفته است (منوریان و تهامی، ۱۳۹۰، ۲۹). امروزه، فرایند جذب، به عنوان یک فرایند استراتژیک قلمداد می‌شود که در آن به حداکثر رسیدن توانمندی‌های شغلی افراد موجب موفقیت سازمان می‌شود. در تحقیقی با عنوان نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در توانمندسازی کارکنان که توسط قهرمان بهار، مولودیان و ناصری (۱۳۹۳) انجام گرفته است، متغیرهای آموزش، جبران خدمت و جذب کارکنان به ترتیب با ضریب بتای (۰/۷۳۹، ۰/۹۰۳ و ۰/۹۰۳) همبستگی بالای با توانمندسازی کارکنان داشتند.

آخرین مؤلفه مشارکت^۲ است. مشارکت به معنای همکاری در کاری، امری یا فعالیتی و حضور در جمعی، گروهی و سازمانی به منظور بحث و تصمیم‌گیری چه به صورت فعال و چه به صورت غیرفعال است و در مجموع، جوهره اصلی مشارکت را باید در فرایند درگیری، فعالیت و تأثیرپذیری دانست (رحمانزاده و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۲۳). مشارکت و مهم‌تر از آن، احساس مشارکت می‌تواند مستقیم و غیر مستقیم میزان رضایت و نگرش کارکنان را نه تنها به شغل، بلکه نسبت به خود نیز تحت تأثیر قرار دهد. مشارکت یا به عبارت دیگر، نگرش مثبت نسبت به کار و ابعاد آن، می‌تواند از طریق ارتقای انگیزش و احساس تعلق به شغل و سازمان از میزان بیگانگی شغلی و سازمانی

-
1. Absorption
 2. Partnership

بکاهد و به افزایش رضایت از شغل بینجامد (افراسیابی، جمشیدی و قدرتی، ۱۳۹۰، ۱۷۸).

با عنایت به مطالعات انجام شده و با توجه به اهمیت برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک در بانک‌ها و همچنین با محدود بودن نتایج تجربی در این زمینه، پژوهشگر بر آن شد تا به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان شعب بانک‌ها بپردازد و با شفاف‌سازی بیشتر این رابطه، بتواند گامی در جهت رفع چالش‌های موجود در این زمینه بردارد. ضرورت انجام تحقیقات در زمینه توانمندسازی، از این چالش‌ها نشأت می‌گیرد که، با توجه به نقش کلیدی نیروی انسانی در توسعه و اثربخشی سازمان‌ها، آنگونه که باید، از توانمندی‌های آنان در انجام وظایف استفاده نمی‌شود. لذا بررسی عوامل اثرگذار و ساخت مدل‌هایی که نشان دهنده تأثیرات این عوامل بر توسعه و توانمندسازی نیروهای انسانی باشد، ضروری به نظر می‌آید. بنابراین، مسأله اصلی پژوهش، این است که بررسی شود چه رابطه‌ای میان ابعاد مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها وجود دارد. فرضیه‌های مطرح شده بر اساس اهداف پژوهشی عبارتند از:

- بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

- ابعاد برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌توانند توانمندسازی کارکنان را پیش‌بینی نمایند.

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی است که به روش میدانی اجرا گردید. با توجه به هدف تحقیق و فرضیه‌های پژوهش که به بررسی رابطه‌ی بین متغیرها می‌پردازد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰، ۹۰) این روش انتخاب گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارمندان بانک‌های دولتی و خصوصی سطح شهرستان مریوان است که بر اساس آمار ارائه شده تعداد آن‌ها ۲۷۷ کارمند می‌باشد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. چرا که طبقات جامعه آماری پژوهش در سطوح مختلف و به تعداد نامساوی بود. جهت برآورد حجم نمونه در این پژوهش از جدول مورگان و فرمول کوکران استفاده شد که براساس آن تعداد کل نمونه‌ها ۱۴۸ کارمند محاسبه گردید که از این تعداد در هر طبقه به نسبت جمعیت، افراد نمونه انتخاب شدند (جدول شماره ۱).

جدول شماره ۱: آمار کارکنان نمونه پژوهشی

نوع بانک	زن	مرد	تعداد کل
دولتی	۱۸	۷۴	۹۲
خصوصی	۱۰	۴۶	۵۶
تعداد کل	۲۸	۱۲۰	۱۴۸

جهت گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد:

- ۱- پرسشنامه مدیریت منابع انسانی استراتژیک چن و هانگ (۲۰۰۹) که برگرفته از مدل یاندت و همکاران (۱۹۹۶) بود. برای افزایش روایی این پرسشنامه، چن و هانگ (۲۰۰۷) در یک بررسی، به تحلیل عاملی اکتشافی دست زدند که نهایتاً پنج بعد از آن با شاخص‌های بالایی مشخص شد و در سال ۲۰۰۹ در پژوهش‌های دیگر، این پنج بعد را مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار داده و همه ابعاد در قالب ۱۶ گویه و پنج بعد آموزش، جبران خدمت، ارزیابی عملکرد، جذب و مشارکت مورد تأیید قرار گرفتند. در پژوهش حاضر، با استفاده از روش آلفای کرونباخ، پایایی آن ۰/۹۱ درصد محاسبه شد. جهت بررسی روایی آن از نظر اساتید استفاده گردید.
- ۲- پرسشنامه توانمندسازی کارکنان اسپریتزر و میسرا (۱۹۹۵) که شامل ۲۰ گویه و پنج بعد معنی‌داری، احساس شایستگی، استقلال، مؤثر بودن، اعتماد به دیگران بود. با استفاده از روش آلفای کرونباخ، پایایی آن ۰/۹۰ درصد محاسبه به دست آمد. همچنین جهت بررسی روایی این پرسشنامه از نظر اساتید استفاده گردید.

یافته‌ها

بررسی فرضیه اول تحقیق

به منظور بررسی فرضیه اول به شرح «بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد»، از روش ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. با توجه به نتایج جدول شماره ۲ چون سطح معنی‌داری کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان پذیرفته می‌شود و ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۵۶ می‌باشد.

جدول شماره ۲: آزمون ضریب همبستگی بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان

متغیر	برنامه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک
توانمندسازی	همبستگی پیرسون
	Sig
	N

در ادامه به منظور بررسی میزان این همبستگی در بین ابعاد متغیر پیش‌بین با ابعاد متغیر ملاک، همه مؤلفه‌ها را در یک ماتریس همبستگی ساده مورد سنجش قرار گرفته که نتایج به صورت آمده در جدول شماره ۳ می‌باشد.

جدول شماره ۳: ضرایب همبستگی ساده بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان

مؤثر بودن	استقلال	احساس شایستگی	معنی‌داری	مشارکت	جذب	ارزیابی عملکرد	جبران خدمت	آموزش	
								۱	آموزش
							۱	۰.۳۹۹	جبران خدمت
						۱	۰.۵۲۳	۰.۳۸۴	ارزیابی عملکرد
					۱	۰.۵۷	۰.۴۴۶	۰.۳۶۴	جذب
				۱	۰.۶۲۸	۰.۵۷۸	۰.۵۰۵	۰.۲۸۸	مشارکت
			۱	۰.۲۸۸	۰.۱۲۷	۰.۱۸۵	۰.۱۵۶	۰.۰۲۲	معنی‌داری
		۱	۰.۶۴۵	۰.۳۱۱	۰.۱۳۵	۰.۱۳۴	۰.۱۹۲	۰.۰۲۲۲	احساس شایستگی
	۱	۰.۶۲۶	۰.۴۳	۰.۴۰۷	۰.۲۶۹	۰.۲۳۶	۰.۳۳۶	۰.۱۴۵	استقلال
۱	۰.۵۵۹	۰.۵۷۳	۰.۴۳۳	۰.۵۲۷	۰.۳۵۴	۰.۲۳۱	۰.۳۶۶	۰.۲۴۶	مؤثر بودن
۰.۶۱۶	۰.۶۵۲	۰.۵۰۹	۰.۳۵۶	۰.۶۱۷	۰.۵۰۸	۰.۳۹۱	۰.۴۱۷	۰.۲۷۱	اعتماد به دیگران

نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که میزان همبستگی بعد آموزش با احساس شایستگی ($R=0/22$)، مؤثر بودن ($R=0/24$) و اعتماد به دیگران ($R=0/27$) بوده که در سطح $0/01$ معنی‌دار می‌باشد. اما با بعد معنی‌داری و استقلال، همبستگی معنی‌داری ندارد. بعد جبران خدمت فقط با بعد معنی‌داری دارای همبستگی نمی‌باشد. با دیگر مؤلفه‌های توانمندسازی همبستگی معنی‌داری وجود دارد (احساس شایستگی ($R=0/19$)، استقلال ($R=0/33$)، مؤثر بودن ($R=0/36$) و اعتماد به دیگران ($R=0/41$)). بعد دیگر از مدیریت منابع انسانی ارزیابی عملکرد است که با بعد معنی‌داری ($R=0/18$)، بعد استقلال ($R=0/23$)، مؤثر بودن ($R=0/23$) و اعتماد به دیگران ($R=0/39$) دارای همبستگی مثبت و معنی‌دار می‌باشد؛ ولی با بعد احساس شایستگی، همبستگی معنی‌داری ندارد. بعد جذب که چهارمین بعد مدیریت منابع انسانی می‌باشد، دارای همبستگی معنی‌داری با استقلال ($R=0/26$)، مؤثر بودن ($R=0/35$) و اعتماد به دیگران ($R=0/51$) دارد. اما با ابعاد معنی‌داری و احساس شایستگی فاقد همبستگی معنی‌داری بود. آخرین بعد از ابعاد مدیریت منابع انسانی، مشارکت است که با همه ابعاد توانمندسازی، دارای همبستگی‌های معنی‌دار و بالایی می‌باشد (معنی‌داری ($R=0/29$)، احساس شایستگی ($R=0/31$)، استقلال ($R=0/41$)، مؤثر بودن ($R=0/53$) و اعتماد به دیگران ($R=0/61$)).

بررسی فرضیه دوم تحقیق

به منظور بررسی فرضیه دوم به شرح «ابعاد برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌توانند توانمندسازی کارکنان را پیش‌بینی نمایند» از تحلیل رگرسیون استفاده شد. بر اساس مدل، همه ابعاد مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیرهای پیش‌بین، به طور همزمان وارد تحلیل شدند تا بارعاملی هر کدام مشخص شود و ضریب تعیین متغیر ملاک مشخص گردد.

جدول شماره ۴: همبستگی بین متغیرها (شاخص‌های کفایت رگرسیونی)

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	انحراف معیار خطا
۵	۰/۵۶	۰/۳۱۳	۰/۵۳۷

نتایج جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که همبستگی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته برابر با ۰/۵۶ است. ضریب تعیین ۰/۳۱ به دست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۳۱ درصد تغییرات توانمندسازی کارکنان به ابعاد مدیریت منابع انسانی مربوط می‌شود. در جدول زیر معنی‌دار بودن رگرسیون بوسیله آزمون فیشر محاسبه شده است.

جدول شماره ۵: آزمون F (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

مدل	تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	Sig
۱	رگرسیون	۲۰/۹۹۵	۵	۴/۱۹۹	۱۴/۵۳۷	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۴۱/۰۱۴	۱۴۲	۰/۲۸۹		
	کل	۶۲/۰۰۹	۱۴۷			
متغیر وابسته: توانمندسازی کارکنان						

با توجه به جدول شماره ۵ سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰۰ بوده و

نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح ۹۵٪ دارد. بنابراین مدل رگرسیونی خطی برآورد شده مورد قبول است.

جدول شماره ۶: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی ابعاد مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان

رتبه	Sig.	t	ضریب استاندارد شده Beta	ضریب غیر استاندارد		مدل
				Std. Error	B	
-	۰/۰۰۰	۹/۱۶۷		۰/۲۱۵	۱/۹۷۵	مقدار ثابت
۵	۰/۰۳	۱/۳۵۴	۰/۲۱۱	۰/۰۶۹	۰/۲۲۴	آموزش
۳	۰/۰۰۸	۱/۶۶۵	۰/۲۵۹	۰/۰۸۱	۰/۲۹۵	جبران خدمت
۴	۰/۲۱۱	۰/۹۴۷	۰/۰۶۵	۰/۰۸۶	۰/۱۶۴	ارزیابی عملکرد
۲	۰/۱۸۲	۰/۵۵۶	۰/۰۵۲	۰/۰۷۷	۰/۰۹۷	جذب
۱	۰/۰۰۰	۵/۳۲۷	۰/۵۱۲	۰/۰۷۴	۰/۴۹۷	مشارکت
متغیر وابسته: توانمندسازی کارکنان						

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول فوق آمده است. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$Y = 1/975 + 0/224 X_1 + 0/295 X_2 + 0/164 X_3 + 0/097 X_4 + 0/497 X_5$$

که در آن X_1 نشان‌دهنده‌ی آموزش، X_2 نشان‌دهنده‌ی جبران خدمت، X_3 نشان‌دهنده‌ی ارزیابی عملکرد، X_4 نشان‌دهنده‌ی جذب، X_5 نشان‌دهنده‌ی مشارکت و Y نشان‌دهنده‌ی توانمندسازی کارکنان است.

آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون، در این جدول برای متغیر مستقل (ابعاد مدیریت منابع انسانی) نشان داده شده است که این مقدار برای ۳ متغیر مورد مطالعه (مشارکت، جبران خدمت و

آموزش) از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر بوده، در نتیجه در میزان توانمندسازی کارکنان موثر هستند. اما دو بعد ارزیابی عملکرد و جذب اگرچه دارای همبستگی با ابعاد توانمندسازی هستند، اما این مقدار از همبستگی اثر معنی‌داری بر ابعاد توانمندسازی نداشته و نمی‌توانند آن را پیش‌بینی کنند. بر اساس نتایج بعد مشارکت کارکنان با ضریب بتای استاندارد شده ۰/۵۱۲ دارای بیشترین میزان تأثیر مثبت بر توانمندسازی کارکنان بوده و در اولویت اول قرار گرفته است. جبران خدمت با ضریب بتای استاندارد شده ۰/۲۵۹ در رتبه دوم، آموزش با ضریب بتای استاندارد شده ۰/۲۱۱ در رتبه سوم، ارزیابی عملکرد با ضریب بتای ۰/۰۶۲ در رتبه چهارم و جذب با ضریب بتای استاندارد ۰/۰۵۲ در رتبه آخر بوده که همراه با بعد ارزیابی عملکرد، ضریب رگرسیونی معنی‌داری نداشته و این ابعاد از مدل رگرسیونی خارج شدند.

نتیجه‌گیری

مهم‌ترین رکن هر نظامی را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که می‌تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند. در عصر حاضر، تغییرات سریع از یک طرف و تلاش برای دستیابی به منابع رقابتی از طرف دیگر، سبب شده است که توجه به منابع انسانی که اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها هستند، افزایش یابد. چراکه تنها منبعی که قابل تقلید از سوی دیگر رقبا نمی‌باشد، منابع انسانی است. با توجه به این مهم، توانمندسازی این منبع حیاتی، مستلزم ایجاد راهبردها و ساختارهایی است که بتواند با مدیریت صحیح پیشرفت و توسعه را به ارمغان آورد. در عین حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. در این راستا انجام پژوهش‌هایی که نقش برنامه‌های مدیریت منابع انسانی را در توانمندساختن افراد تعیین می‌کند، ضروری به نظر می‌آید. هدف این تحقیق، بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی بود.

همان‌طور که در فصل‌های گذشته بیان شد، اولین فرضیه‌ی پژوهشی، بررسی رابطه میان برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها بود. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری میان این دو متغیر وجود دارد ($R=0/56$ ، $p < 0/01$) که این میزان از همبستگی در سطح خوبی می‌باشد. نتایج به دست آمده از بررسی، با نتایج کلی زاوداسکای (نقل از موریس ۱۹۹۶)، ویو و شرت (۱۹۹۶)، رینهارت و شرت (۱۹۹۹)، فوکس (۱۹۹۸)، لیپین (۲۰۰۱)،

لامپرز (۲۰۰۴)، لسچینگر و فاینگان (۲۰۰۵) و میرآقایی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. با اطمینان از وجود همبستگی کلی میان دو متغیر، به بررسی ضریب همبستگی میان ابعاد مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی به صورت جزء پرداخته شد.

نتایج نشان داد که بعد آموزش در مدیریت منابع انسانی با تمامی ابعاد توانمندسازی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد، بجز با بعد معناداری که ضریب همبستگی آن معنی‌دار نبود. آموزش در هر کاری، از ابزار توسعه و پیشرفت می‌باشد. توانایی در انجام امور، به میزان آگاهی‌هایی برمی‌گردد که فرد در آن زمینه از طریق آموزش کسب نموده است. مقدسی و همکاران (۱۳۹۳) در تأیید یافته‌های پژوهش حاضر بیان می‌کنند که متغیر آموزش در تحقیق آنان دومین متغیر اثرگذار بر توانمندسازی منابع انسانی بوده که قابلیت پیش‌بینی ۰/۶۸ از تغییرات مربوط به توانمندسازی کارکنان را دارا می‌باشد. قهرمان بهار و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی جهت شناسایی نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در توانمندسازی کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی را با ضریب بتای ۰/۵۸ از عوامل اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان می‌دانند. لذا، نقش آموزش در توسعه توانمندسازی افراد به روشنی دیده می‌شود. همچنین، مقدسی و همکاران (۱۳۹۳)، قهرمان بهار و همکاران (۱۳۹۳) و موریس (۱۹۹۵) در تحقیقات خود مبنی بر بررسی رابطه‌ی توانمندسازی و آموزش بیان می‌دارند کارکنانی که آموزش‌های ضمن خدمت را دریافت می‌کنند از لحاظ توانمندی، در سطح بالاتری از افراد قرار می‌گیرند.

بعد جبران خدمت بجز بعد معنی‌داری، با دیگر ابعاد توانمندسازی دارای همبستگی معنی‌داری بود. جبران خدمت در بسیاری از سازمان‌ها و مؤسسات به صورت پرداخت‌های مالی و یا ترفیعات می‌باشد. امروزه پژوهش‌های بسیاری نقش پاداش‌های مالی و غیرمالی را در افزایش انگیزش و در نتیجه بروز توانایی بیشتر از سوی افراد در قبال وظایف خود، نشان داده‌اند (خدیی و صالحی، ۱۳۸۸؛ سیدجوادین، ۱۳۸۶؛ نعمتی، ۱۳۹۳). طبق نظریه هرزبرگ، جبران خدمت و پاداش‌ها از عوامل برانگیزاننده بهداشتی می‌باشد که وجودش برای افزایش بهره‌وری و توانمندی بسیار ضروری است. این نتیجه، همسو با نتایج تحقیقی پاشازاده و تیمورپور (۱۳۹۳) می‌باشد. آنان به درصد بالای ۷۸/۱ درصد همبستگی بین جبران خدمات بر بهره‌وری کارکنان دست یافتند.

در ادامه دیدیم که بعد ارزیابی عملکرد با تمامی ابعاد توانمندسازی دارای همبستگی مثبتی بود

به غیر از بعد احساس شایستگی که همبستگی معنی‌داری مشاهده نشد. این یافته همسو با کار تحقیقی میرآقایی و همکاران (۱۳۹۳) می‌باشد. چرا که آنان ارزیابی عملکرد را از مهمترین فاکتورهای سازمانی یافتند که توانمندسازی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بعد جذب در مدیریت منابع انسانی با دو بعد معنی‌داری و احساس شایستگی، همبستگی معنی‌داری نداشت، ولی در سه بعد دیگر همبستگی معنی‌داری را نشان داد. در این راستا، یافته‌های هویدا (۱۳۹۲) نشان داد تأمین منابع انسانی از طریق راهکارهای شغلی مناسب می‌تواند یکی از عوامل اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان باشد. مشارکت به عنوان آخرین بعد مدیریت منابع انسانی، نشان داد که دارای همبستگی بالایی با تمامی ابعاد توانمندسازی می‌باشد. در این راستا هویدا (۱۳۹۳)، عامری (۱۳۸۸)، منوریان و نیازی (۱۳۸۵) در پژوهش‌های خود، مشارکت‌دادن افراد در تصمیم‌گیری را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانسته که بیشترین بار عاملی در میان دیگر متغیرها را داشته است. این نکته که مشارکت دارای بیشترین بار عاملی می‌باشد، بیان‌کننده اهمیت بعد مشارکت و تأثیر قابل توجه آن بر توانمندسازی کارکنان دارد. دلیل این امر، این است که افراد با مشارکت هم به نوعی توانایی‌های یکدیگر را افزایش و سبب تسهیم و تبادل دانش در میان هم شده و تجارب خود را در اختیار هم می‌گذارند (سرلک، ۱۳۸۶).

در بررسی پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان از طریق ابعاد مدیریت منابع انسانی، نتایج نشان داد که در میان پنج بعد مدیریت منابع انسانی، مشارکت، جبران خدمت و آموزش به ترتیب دارای بیشترین بار عاملی بودند و توانستند ۰/۳۱ از توانمندسازی را تبیین کنند ($R^2=0/31$). این، بدین معنا خواهد بود که ۰/۳۱ از تغییرات توانمندسازی مربوط به مدیریت منابع انسانی می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش یک انحراف معیار از مدیریت منابع انسانی، ۰/۳۱ از توانمندسازی کارکنان، افزایش می‌یابد. این یافته همسو با یافته‌های برد و وانگ (۲۰۱۰)، هویدا (۱۳۹۲) و خوشبخت (۱۳۹۱) است جایی‌که آنان ابعاد مشارکت، جبران خدمت و آموزش را از عوامل پیش‌بینی‌کننده توانمندسازی معرفی می‌کنند.

با توجه به این یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود در سازمان سیستم‌های منابع انسانی، مانند جذب، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و حقوق و دستمزد، بر مبنای استراتژی توانمندسازی منابع انسانی و با درک تنوع در کارکنان و گروه‌بندی آن‌ها با استفاده از روش گروه مشاوران بوستون

طراحی شود. همچنین نسبت به به‌کارگیری انواع روش‌های مدیریت مشارکتی از جمله استقرار نظام پیشنهادات، نظام پاداش و ایجاد طوفان فکری، ایجاد فضای اعتماد بین مدیران و کارکنان به‌منظور تفویض اختیار به کارکنان در سازمان و بسترسازی فرهنگی توجه شود. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از طریق توجه هر چه بیشتر به نظرات آنان و ایجاد و تشکیل واحد ارتباطات بین کارمندان و مدیران جهت انعکاس نظرها به صورت متقابل ایجاد و تشکیل شود چرا که استفاده از تجربیات همکاران بین کارکنان بانک باعث ارتقاء نوآوری بانک خواهد شد. از طرف دیگر، حتی الامکان شیوه‌ها و نظام پرداخت‌ها برای کارکنان شفاف سازی گردیده و ضمن رعایت تئوری انتظار، از روش‌های پرداخت تبعیض گرا امتناع شود. نظام پرداخت در شرکت باید سه خصوصیت جذب، حفظ و برانگیختن کارکنان را داشته باشد. سیستم پرداخت بانک باید بر اساس شاخص‌های حاصل از پژوهش مورد بازنگری قرار گرفته تا سه خصوصیت فوق را کسب کند.

منابع

- ۱- اخوان، علی محمد، جمشیدی، مسلم و یزدی خواه، مهدیه السادات (۱۳۹۱). بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ناجا. فصلنامه توسعه، ۲۳، ۷۰-۹۵.
- ۲- افراسیابی، حسین، جمشیدی سلوکلو، بهنام و قدرتی، حسین (۱۳۹۰). مطالعه رضایت شغلی در ارتباط با مشارکت و بیگانگی در میان کارکنان. مجله جامعه شناسی اصفهان، ۱، ۱۹۰-۱۷۷.
- ۳- اورعی یزدانی، دکتر بدرالدین، یعقوبی، دکتر نور محمد، غفوری جلیسه، محمد و سمیع پور گیری، ابراهیم (۱۳۹۱). بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و معرفی راهکارهای بهبود آن. فصلنامه توسعه، ۲۴، ۷۹-۵۳.
- ۴- ایران زاده، سلیمان، نوروزی، داود و بابایی هروی، صادق (۱۳۹۰). بررسی سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل درخت فازی. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج، ۱۷، ۱۳۲-۱۱۵.
- ۵- آذر، عادل، احمدی، پرویز و سبط، محمدوحید (۱۳۸۹). طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده کاوی. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۴، ۲۲-۳.
- ۶- برومند، زهرا، مؤمنی، ماندانا و نجات سنگدهی، سید علی (۱۳۹۰). ساختار سازمانی و توانمند سازی روان شناختی کارکنان. فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۹، ۱۹۸-۱۷۸.
- ۷- پاشازاده، یوسف، تیمورپور، رضا (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین ادراک از عدالت درجبران خدمت و بهره‌وری کارکنان مطالعه موردی: کارکنان تربیت بدنی استان آذربایجان غربی. همایش بین المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.
- ۸- پورافکاری، نصرالله و قنبری، عسگر (۱۳۹۱). سازوکار توانمندسازی نیروی انسانی. مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۳، ۳۸-۲۶.
- ۹- جزینی، علیرضا (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان. چاپ اول، تهران: ناشر معاونت آموزش ناجا.
- ۱۰- خدیوی، اسدالله و صالحی، محمد (۱۳۸۸). بررسی عوامل مرتبط بر میزان بهره‌وری معلمان شهرستان بوکان. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱، ۶۰-۵۱.
- ۱۱- خوشبخت، میرزا علی، خائف الهی، احمد علی و احمدی، سید علی اکبر (۱۳۹۱).

- شناسایی و اولویت بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر ارتقای کارایی کارکنان. فصلنامه مطالعات پژوهشی راهور، ۱، ۳۱-۵۶.
- ۱۲- دباغیان نژاد دزفولی، رضا (۱۳۹۳). تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی با رویکرد EFQM در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی با استفاده از ۵ شاخص توانمندسازی. فصلنامه دیدگاه، ۲۶، ۲۳-۵۷.
- ۱۳- دعایی، حبیب الله، یعقوبی، نور محمد، فیروزیخت، زهرا، شیخه پور، محمد و شیخه پور، زانیار (۱۳۹۳). توانمندسازی کارکنان به عنوان حلقه میانجی بین سرمایه فکری و کیفیت زندگی کاری. مطالعات کمی در مدیریت، ۲، ۸۹-۱۰۴.
- ۱۴- رحمان زاده، سیدعلی، کاوسی، اسماعیل و کربلایی، حسن (۱۳۹۱). رابطه بین میزان هوش فرهنگی مدیران استانی و توسعه مشارکت کارکنان در مراکز شهرستانی. مطالعات رسانه ایی، ۱۹، ۱۲۱-۱۳۱.
- ۱۵- رسولی، رضا (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. نشر تهران: دانشگاه پیام نور.
- ۱۶- رضازاده بهادران، حمیدرضا، خسروی بابادی، علی اکبر و تونتاب حقیقی، سارا (۱۳۹۰). تأثیر آموزش دوره های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بر اساس مدل کرک پاتریک. پژوهشنامه اقتصاد و کسب و کار، ۱، ۲۲-۱۱.
- ۱۷- رنگریز، حسن و ملک محمدی، مرتضی (۱۳۹۰). بومی سازی مدل مفهومی و رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی. فصلنامه علوم رفتاری، ۹، ۷۱-۸۳.
- ۱۸- سرلک، محمدعلی (۱۳۸۶). مدیریت دانش، چاپ اول: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- ۱۹- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۶). روش های پژوهش در علوم رفتاری. تهران: آگاه.
- ۲۰- سلاجقه، سنجر، نیک پور، امین و زارع کاسب، معصومه (۱۳۹۱). نقش توانمندسازی کارکنان در اثر بخشی و کارایی سازمانی. ماهنامه کار و جامعه، ۱۴۷، ۳۵-۲۸.
- ۲۱- سلیمانی، نادر، زحمت کش، محبوبه و فائض، علی (۱۳۹۰). رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی. فصلنامه علوم تربیتی، سال چهارم، ۱۵، ۸۹-۱۰۵.
- ۲۲- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۶). تئوری های مدیریت، چاپ سوم. تهران: نگاه دانش.

۲۳- عامری، میرحسین (۱۳۸۸). تبیین رابطه بین مؤلفه های مدیریت مشارکتی به عنوان یک شیوه مؤثر و انگیزش شغلی کارکنان اداره تربیت بدنی استان آذربایجان غربی. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۵، ۱-۱۴.

۲۴- عباسی، طیبه، حسن پور، شهریار و حسنعلی پور هریس، رحمن (۱۳۹۱). بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۱، ۱۷-۲۳.

۲۵- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: ویرایش.

۲۶- عسگری، ناصر، خیراندیش، مهدی، غلامی، مهرداد و خلعتبری معظم، مریم (۱۳۹۱). تأثیر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بر توسعه‌ی ظرفیت خلق دانش در سازمان. مدیریت فناوری اطلاعات، ۱، ۱۲۶-۱۰۷.

۲۷- فارسیجانی، حسن و عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۰). رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک جهت دستیابی به کلاس جهانی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۶، ۷۵-۹۴.

۲۸- قهرمانی بهار، زهرا؛ هادی مولودیان و ناصری، مسعود (۱۳۹۳). نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در توانمندسازی کارکنان. همایش بین المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.

۲۹- کرد، باقر (۱۳۹۱). بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط خدماتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵، ۱۱۳-۱۳۴.

۳۰- مظاهری، محمد مهدی، نوبخت، محمدباقر و اصفهانی، مینا (۱۳۹۱). ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی. مجله مدیریت فرهنگی، ۱۹، ۷۲-۸۷.

۳۱- مقدسی، علیرضا؛ سید مهدی میرین بابازادگان و سجاد اعتمادیان (۱۳۹۳)، شناسایی و اولویت بندی عوامل استراتژیک مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی مورد مطالعه: گمرکات اجرایی جمهوری اسلامی ایران. کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.

۳۲- منوریان، عباس و نیازی، حمیدرضا (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی

صنایع ایران، موسسه مطالعات بهروری و نیروی انسانی.

۳۳- موسی‌خانی، مرتضی، رنگریز، حسن، نایی، محمدمین و حسن خانی، مهدی (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و تحقق بانکداری الکترونیکی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۷، ۷-۱.

۳۴- میرآقایی، سیدمجتبی، شعبانی، وحید و شعبانی، وحیده (۱۳۹۳). طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با فاکتورهای سازمانی (مطالعه موردی؛ شرکت گاز اصفهان). اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت، شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی.

۳۵- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۹). رهبری و مدیریت آموزشی. چاپ هجدهم (ویرایش سوم). تهران: یسپرون.

۳۶- نایب‌پور، محمد، سعیدی، فرید و رئیسی نافچی، سمانه (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت بندی معیارهای اخلاقی در مدیریت منابع انسانی، به روش تحلیل سلسله مراتب گروهی بارویکرد فازی. فصلنامه توسعه، ۲۵، ۱۶۶-۱۳۵.

۳۷- نعمتی، سمیه (۱۳۹۳). تأثیر سبک رهبری توزیعی بر اثربخشی مدارس از طریق انگیزش و خوش‌بینی تحصیلی معلمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم اجتماعی و انسانی، دانشگاه کردستان

۳۸- هویدا، حمیدرضا (۱۳۹۲). تحلیل تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهروری منابع انسانی در جهاد کشاورزی استان همدان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه اصفهان.

- 39- Appelbaum, S.H., and Roy, M., and Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. John Molson School of Business. Concordia University. Montreal, Canada, Management Decision. 49(4), P.P. 570-585.
- 40- Baird, K. & Wang, H. (2010). Employee Empowerment: Extent of adoption and influential factors. Personnel Review, 39(5), P.P. 577-599.
- 41- Bass, B.M., & Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in Organizational Change and Development, 4, P.P. 231-272.
- 42- Bowen, D. E & Lawler, E.E (1992). The Empowerment of service workers. What, why, who, when, Sloan management review.
- 43- Chen, C.J. & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and Innovation

- performance – the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, P.P. 104–114.
- 44- Dennise, K. B. (2000). *An Examination of the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment*, University of Iowa, P.P. 10-34.
- 45- Fox, J.(1998) *Employee Empowerment: An Apprenticeship Model* , Barney School of Business University Hartford, Available: ([http:// members: tripod. Com](http://members.tripod.com)).
- 46- Hoy, W. K., & Woolfolk, A. E. (1993). Teachers sense of efficacy and the organizational health of schools. *Elementary School Journal*, 93(4), P.P. 355- 372.
- 47- Lampers. B. (2004) 10 strategies for staff empowerment, *Reston*, 4, P.P. 32. 1.
- 48- Laschiger, K. S. finegan. J. (2005) *Using Empowerment to Build Trust and Respect in the workplace*, *Nosecone*. 23(1), P.P. 6-13.
- 49- Lippin T. M. (2001) *Empowerment Base Health and Safety Training & Development*, Alexandria, 5(7). P. 54.
- 50- Morris, L. (1996) *Training: Empowerment and Change Training & Development* Alexandria, 5(7), P. 51.
- 51- Randolph, W. (2001). *A navigating journey to empowerment, organizational dynamics journal*. Vol. 3.
- 52- Short, P.M., Rinehart, J.S. (1999) *School Participant Empowerment Scale: Assessment of level of Empowerment within the School Environment*, *Educational and psychological Measure Math*. 59(6), P. 251.
- 53- Spritzer. G. M, (1995). “Psychological empowerment in the work place dimensions, measurement, and validation”, *academy of management journal*, 3(1), P.P. 1372-1445.
- 54- Storey, J. (1993) *the take-up of human resource management by main stream companies: Key lessons from research*, *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), P.P. 529-57.
- 55- Wu. V., Short, P.M., (1996) *the Relationship of Empowerment to Teacher Job Commitment and Job Satisfaction*, *Journal of Instructional Psychology*, 25(12), P. 85.