

بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کاشی‌سازی پارس سرام منطقه دماوند

رنگین نگار کرم زاده^۱

چکیده

امروزه سازمان‌ها برای ادامه حیات خود می‌بایست از ویژگی‌های خاصی نظیر: مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری بالا، شفافیت، بهبود مستمر و ... برخوردار باشند و برای دستیابی به چنین ویژگی‌هایی باید مهمترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند. پژوهش حاضر در صدد بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در کارخانه الف و ترسیم چهارچوبی علمی برای صیانت از منابع انسانی و افزایش بهره‌وری است. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر کلیه کارکنان کارخانه الف شهرستان قرچک استان تهران با تعداد ۴۷۰ نفر است. نمونه آماری تحقیق نیز براساس فرمول کوکران ۲۱۱ نفر محاسبه شد. این پژوهش از نوع کاربردی می‌باشد و براساس نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی و آزمون میانگین یک جامعه یا t یک نمونه‌ای با استفاده از نرم افزار spss و lisrel صورت گرفته است. از بین چهار مؤلفه، عامل آموزش اثربخش و ارائه بازخورد رابطه‌ای قوی و معنی‌داری با توانمندسازی دارند ولی دو مؤلفه مدیریت توزیع اطلاعات و تفویض اختیار بسیار ناچیز بر توانمندسازی دارند و ارتباط معنی‌داری مشاهده نگردید.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی، آموزش اثربخش، بکارگیری سیستم بازخورد مناسب، مدیریت توزیع اطلاعات، تفویض اختیار

^۱ علوم اجتماعی، پیام نور واحد دماوند، ایران

مقدمه

امروزه نیروی انسانی ماهر و پرتوان مهمترین عامل پویایی جوامع و سازمان‌ها به شمار می‌رود. از این رو سازمان‌ها به سبب توسعه و گسترش فعالیت‌های خود ناگزیر به تدارک، حفظ و مدیریت منابع انسانی توانمند و کارآمد هستند. از آنجا که تنوع نیازهای انسانی، تخصص و مهارت‌های متعدد و متنوعی در جهان به وجود آورده است، مدیریت منابع انسانی وظیفه خطیر به کارگیری و استفاده درست از خدمات اعضای سازمان را بر عهده دارد.

سازمان‌ها نیازمند افراد توانمندی هستند تا نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند. در یک سازمان توانمند، مدیر موفق کسی است که ایده و توانایی اداره کردن کارکنان و سوق دادن آنها به سمت هدف مشترک سازمانی را داشته باشد و از روشی استفاده کند که کارایی^۱ کارکنان را افزایش دهد، تا از همه قابلیت‌های منابع انسانی^۲ در اختیار بهره بگیرد، و این همان راه توانمندسازی کارکنان است. از آن جا که منابع انسانی مهمترین عمل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. امروزه توانمندسازی^۳ به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی^۴ سازمانی تلقی می‌گردد. سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان، نیازمند مطالعات و بررسی‌های مهم درخصوص آسیب‌شناسی و تعیین ضعفها، قوتها، فرصتها^۵ و تهدیدات^۶ است.

یکی از عوامل مهمی که ضرورت توجه به توانمندسازی را در بین کشورها و سازمان‌هایشان توجیه‌پذیر می‌سازد، ظرفیت رقابت پذیری است. کشور ما ایران که در حال حاضر رتبه ۸۳ را از نظر شاخص‌های رقابت‌پذیری را در بین ۱۴۴ کشور جهان داراست، بیش از سایر کشورهای هم‌تراز نیازمند به مقوله توانمندسازی سرمایه‌های انسانی است (بختیاری، ۱۳۹۳). علت اصلی افزایش مقبولیت توانمندسازی، لزوم کاهش هزینه‌های سربار، کارایی بیشتر و کاهش هزینه به طور جدی برای حفظ قدرت رقابت سازمان‌ها بوده است. راهبرد کاهش هزینه که به طور اجتناب ناپذیر وجود نیروی کار توانمند را می‌طلبد. به تعبیری به کاهش تعداد کارکنان و افزایش کارایی، ساختاردهی مجدد یا کوچک کردن سازمان گفته می‌شود.

کارخانه الف^۹ که اولین تولید کننده چینی بهداشتی در ایران و دارای بیش از نیم قرن سابقه است، صادر

1 Efficiency
2 Human Resources
3 Empowerment
4 Effectiveness
5 Weaknesses
6 Strengths
7 Opportunities
8 Threats
9 Pars ceram

بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در کارخانه پارس سرام □ ۱۲۱

کننده محصولات خود به خارج از کشور نیز می‌باشد که با توجه به بازار رقابتی امروز و تحولات امروز به شدت به کارکنان توانمند برای باقی ماندن در محیط رقابتی نیازمند است.

پیشینه و چارچوب نظری تحقیق

پیشینه خارجی

تابز و موس (۲۰۰۰)^۱ معتقدند در توانمندسازی، کارکنان نه تنها نیازمند اختیار هستند بلکه باید آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات اساسی نیز داشته باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم‌های خود پاسخگو باشند.

کارن لائوسون (۲۰۰۶)^۲ چهار عامل مهم را برای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می‌کند:

(۱) دخالت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری (تفویض اختیار)

(۲) دخالت دادن کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی

(۳) سپاسگزاری از کارکنان (دادن بازخورد)

(۴) فراهم کردن آموزش و حمایت مستمر از کارکنان.

یانگ و چوی^۳ در سال ۲۰۰۹ به بررسی اثر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد تیمی در زمینه تیم‌های کاری شهرداری پرداختند. چهار بعد مختلف توانمندسازی کارکنان شامل: استقلال، مسئولیت‌ها، اطلاعات و خلاقیت شناسایی می‌شوند.

گادرنو میرسون و بلانچارد دویتنک در تحقیق خود با عنوان تأثیر توانمندسازی بر روی عملکرد کارکنان در سال ۲۰۱۲ به تعیین و رتبه‌بندی اهمیت و اولویت تأثیر اجرای توانمندسازی با در نظر گرفتن سه عامل تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، دادن پاداش و تشویق بر اساس عملکرد در شرکت مخابرات آمریکا پرداختند.

پیشینه داخلی

امیر شهرکی در پژوهش خود در سال ۱۳۸۹ با عنوان نقش مدیران در افزایش توانمندی کارکنان به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان پرداخته که مهمترین آنها عوامل آموزش، انگیزش، سبک مدیریت بودند.

ابراهیم حلاجیان و همکاران در تحقیق خود در سال ۱۳۸۹ با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران، عوامل تفویض اختیار، مشارکت و توزیع اطلاعات را به عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان معرفی کرد.

1 Tubbs & Moss

2 Karen Lawson

3 Yang and Choi

دکتر ایران زاده و بابایی هروی در پژوهش خود در سال ۱۳۸۹ با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به روش تاپسیس پرداختند. که عوامل به ترتیب اولویت عبارت بودند از آموزش، بکارگیری سیستم مشارکت، وجود انگیزه در پرسنل، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، کار تیمی، غنی‌سازی شغلی و حس مسئولیت‌پذیری.

منیره نظری ارکی در تحقیق خود در سال ۱۳۹۰ به شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان پلیس راهنمایی و رانندگی ناجا پرداخت که شامل عوامل تفویض اختیار، دسترسی به اطلاعات، آموزش، شیوه رهبری، مسئولیت‌پذیری، کنترل و مشارکت بود.

جمع‌بندی عوامل مطرح‌شده در پیشینه خارجی و داخلی توانمندسازی کارکنان

تایز و موس (۲۰۰۰)	اختیار- آموزش کافی - اعتبار مالی - اطلاعات اساسی
کارن لاوسون (۲۰۰۶)	تفویض اختیار- دادن بازخورد- آموزش مستمر- مشارکت کارکنان
یانگ و چوی (۲۰۰۹)	استقلال- مسئولیت‌ها- اطلاعات- خلاقیت
میرسون و دوتینک (۲۰۱۲)	تفویض اختیار- مدیریت مشارکتی- دادن پاداش و تشویق
امیر شهرکی (۱۳۸۹)	آموزش- انگیزش- سبک مدیریت
ابراهیم حلاجیان و همکاران (۱۳۸۹)	تفویض اختیار- مشارکت - توزیع اطلاعات
ایران زاده و بابایی هروی (۱۳۸۹)	آموزش- بکارگیری سیستم مشارکت- وجود انگیزه در پرسنل- تفویض اختیار- پاداش مبتنی بر عملکرد- کار تیمی- غنی‌سازی شغلی - حس مسئولیت‌پذیری
منیره نظری ارکی (۱۳۹۰)	تفویض اختیار- دسترسی به اطلاعات- آموزش- شیوه رهبری- مسئولیت‌پذیری- کنترل- مشارکت

با توجه به مرور مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی، چهار عامل، به عنوان مهمترین عوامل تأثیرگذار بر فرایند توانمندسازی در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. در واقع این عوامل مجموعه و چکیده‌ای از کلیه مطالعات انجام شده در این زمینه می‌باشد. این عوامل شامل: تفویض اختیار، آموزش اثربخش، دادن بازخورد مناسب و دسترسی به اطلاعات می‌باشند.

اجزاء چارچوب نظری

تفویض اختیار

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که تقسیم داوطلبانه مسئولیت‌ها و مشکلات می‌تواند بر احساس افراد از توانمندی خود تأثیر بگذارد. یعنی در صورتی که کارکنان کنترل بخشی از کار خود را در دست بگیرند، سخت تر کار کرده و اشتیاق بیشتری از خود نشان خواهند داد و تعهد بیشتری نیز خواهند داشت. قدرت اتخاذ تصمیم در چارچوب مرزهای مشخصی است، مدیر بخشی از اختیارات یا قدرت تصمیم‌گیری را به کارکنان

واگذار می‌کند.

تفویض اختیار فواید متعددی به همراه دارد از جمله :

- ❖ ایجاد روحیه مطلوب و رضایت خاطر در کارکنان
- ❖ بروز ابتکار و خلاقیت در کارکنان
- ❖ افزایش بازدهی و بهره‌وری سازمان
- ❖ افزایش استقلال
- ❖ تقویت تجربه و دانش
- ❖ ارائه فرصت لازم به مدیران رده بالای سازمان جهت برنامه ریزی و اندیشیدن
- ❖ جلوگیری از مکاتبات زائد اداری و کندی کار و اتلاف وقت کارکنان.

مدیریت توزیع اطلاعات سازمانی:

تسهیم و توزیع اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری نیز می‌شود. این تصمیم اولاً حس تعلق، مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می‌کند و ثانیاً کارکنان را مصمم می‌سازد تا اطلاعات کسب شده را برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند (ایران‌زاده و بابایی هروی، ۱۳۸۹).

مدت زمان زیادی سازمان‌ها بر طبق "تئوری تاریک خانه مدیریت"^۱ عمل می‌کردند. بر طبق این تئوری، مدیران باید کارکنانشان را در تاریکی نگه داشته و صرفاً آنها را با اطلاعات بی‌اهمیت تغذیه کنند. مدیریت توانمندساز دائماً از دستاوردهای جدید اطلاعاتی برای افزایش بار اطلاعاتی کارکنان بهره می‌جوید. انسان‌هایی که با هم کار می‌کنند، به اطلاعات کامل نیاز دارند. مدیر باید به وضوح به طور کامل به انسان‌ها آگاهی دهد و سپس بگذارد خودشان نتیجه‌گیری کنند. اطلاعات باید به طور آزاد جریان داشته باشد، نه این که در انحصار افراد معینی یا رده‌های مشخصی از کارکنان قرار گیرد. امروزه ارتباط بین دسترسی به اطلاعات و توانمندسازی موضوعی است که هم در تحقیقات دانشگاهی و هم در عمل به اثبات رسیده است. راوال و اسانت^۲ بر این اعتقاد است که کارکنان با اطلاعات توانمند می‌شوند؛ هر چقدر اطلاعات در اختیار کارکنان قرار بگیرد به همان نسبت بر میزان توانمندی‌شان افزوده می‌شود. توانمندسازی حاصل نخواهد شد مگر در پرتو تعهد مدیران به آموزش و تبادل اطلاعات به کارکنانی که تا به امروز توجهی به آنها نداشتند. دسترسی به اطلاعات این امکان را برای افراد به وجود می‌آورد که کل سازمان را ببینند و از نقش خود در عملیات سازمان آگاه گردند. راندولف

1 Mushroom Theory of Management

2 Raval Vasant

مهمترین عمل توانمندسازی را تسهیم اطلاعات می‌داند. "تابز و موس" معتقدند در توانمندسازی، کارکنان نیاز دارند اطلاعات اساسی داشته باشند و تسهیم اطلاعات انجام پذیرد. سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند به عنوان یک رکن مهم در این زمینه مطرح گردند و امکان دسترسی بیشتر به اطلاعات را برای سطوح پایین سلسله مراتب فراهم آورند.

آموزش اثربخش

هدف آموزش توجه ویژه به مشکلات و مسائل سازمان، ایجاد تغییرات در سازمان، آموزش به کارکنان جدید الاستخدام، تسهیم دانش و اطلاعات و در نهایت توسعه مهارت‌ها می‌باشد (برگ، ۲۰۰۸). کارکنان در نتیجه آموزش نگرش مثبتی نسبت به کار پیدا کرده و عملکرد آنها در محیط کار بهبود می‌یابد. همچنین علاوه بر کاهش نگرانی در ارتباط با وظیفه خود نیز، از اعتماد به نفس بالایی برخوردار می‌شوند (پولیت، ۲۰۰۶). بهترین نتیجه‌ای که آموزش می‌تواند به دست آورد، افزایش توانایی عملکرد است، اما آموزش زمانی مؤثر واقع می‌شود که فردی که در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کند و اطلاعات و مهارت‌های جدیدی را کسب می‌کند، آن را به فرایند کار انتقال دهد و منجر به کسب نتایج با ارزش تجاری شود. انتقال آموزش عبارت است از فرایند کاربرد دانش، مهارت، نگرش و دیگر مهارت‌های کسب شده در محیط کار (ولدی، ۲۰۰۹).

آموزش اثربخش از هدفهای توانمندسازی که شامل افزایش روحیه و انگیزش کارکنان، افزایش انعطاف پذیری و کاهش نقل و انتقال کارکنان می‌باشد، حمایت می‌کند و به کارکنان اجازه می‌دهد که بدون نیاز به نظارت مافوق عملکرد مستقلی داشته باشند. نهایتاً آموزش در رشد احساس خود کارآمدی کارکنان به منظور شرکت در تصمیم‌گیری از طریق ارائه دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام مشارکت‌های اثربخش نقش دارد و کارکنان را قادر می‌سازد که از اختیارات و مسئولیت‌های افزایش یافته خود به طور کارآمد استفاده کنند (کیلداس و همکاران، ۲۰۰۷).

بدین ترتیب آموزش اثربخش می‌تواند در راستای برآوردن هدفهای توانمندسازی باشد. هر چه بیشتر در رسیدن به اهداف آموزشی تلاش کنیم به همان نسبت در فرایند توانمندسازی موفق خواهیم شد.

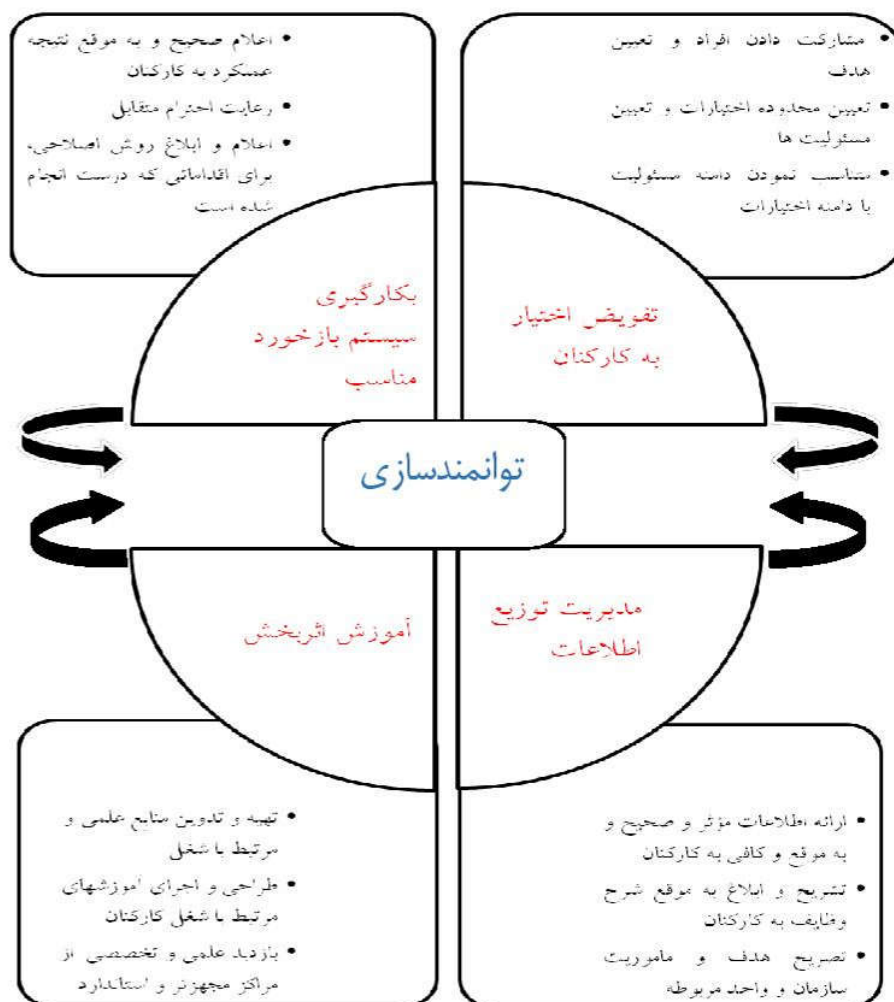
بکارگیری سیستم بازخورد مناسب

بازخورد عملکرد، مبنایی برای تقویت صلاحیت و شایستگی برنامه‌های اجرایی است. ارزیابی و ارائه بازخورد بخش ارزشمندی در سازمان و عامل مهمی در فرایند توانمندسازی است. حمایت از بازخورد و ارزیابی می‌تواند برای ایجاد مهارت، توانایی و تغییر محیط مؤثر باشد.

بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در کارخانه پارس سرام □ ۱۲۵

افراد همواره نیازمند گرفتن بازخورد از تلاش‌هایی که انجام داده‌اند، هستند. آنها نیاز دارند بدانند که در چه جایگاه عملکردی ایستاده‌اند و باید به چه نقطه عملکردی برسند؛ اما ارائه بازخورد چند ویژگی مهم دارد:

- ❖ به موقع باشد
- ❖ صادقانه باشد
- ❖ پاداش دهی کنید
- ❖ بازخورد صادقانه



اهداف تحقیق

هدف اصلی و کاربردی تحقیق، شناخت و تبیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است.

اهداف فرعی تحقیق

- * شناسایی میزان تاثیر آموزش اثربخش بر توانمندسازی کارکنان.
- * شناسایی میزان تاثیر بازخورد^۱ مناسب به کارکنان بر توانمندسازی کارکنان.
- * شناسایی میزان تاثیر تفویض اختیار^۲ به کارکنان بر توانمندسازی کارکنان.
- * شناسایی میزان تاثیر توزیع اطلاعات سازمانی بر توانمندسازی کارکنان.

فرضیه‌های تحقیق

- * فراگیری آموزش اثربخش بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است.
- * بکارگیری سیستم بازخورد مناسب بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است.
- * تفویض اختیار به کارکنان بر توانمندسازی آنان مؤثر است.
- * توزیع اطلاعات سازمانی توسط مدیریت بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف و ماهیت از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، آزمون فرضیه و نتیجه‌گیری از نوع توصیفی است و به لحاظ این‌که ابزار جمع‌آوری داده‌ها آمیزه‌ای از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی است، تحقیق به صورت توصیفی - پیمایشی انجام می‌شود.

قلمرو تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق مورد نظر، کارخانه تولیدی چینی بهداشتی الف می‌باشد. قلمرو زمانی تحقیق مورد نظر از بهمن ۹۳ تا تیر ۹۴ است. قلمرو موضوعی، بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان می‌باشد.

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان کارخانه الف هستند. طبق آخرین آمار موجود در کارخانه الف تعداد ۴۷۰ نفر مشغول به کارند که آنان جامعه‌ی پژوهش را تشکیل می‌دهند.

1 Feed back

2 Delegation of authority

بررسی و اولریت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در کارخانه پارس سرام □ ۱۲۷

نمونه و تعیین روش حجم نمونه

نمونه آماری پژوهش، بخشی از جامعه بزرگ آماری است که از طریق تعیین حجم نمونه مشخص می‌گردد. براساس فرمول کوکران از بین ۴۷۰ نفر از کارکنان کارخانه الف تعداد ۲۱۱ نفر به عنوان نمونه مدنظر قرار می‌گیرد. شایان ذکر است با توجه به همگن بودن جامعه پژوهش برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده می‌شود.

N=۴۷۰	حجم جامعه
d=۰/۰۵	خطای قابل قبول
p=۰/۵	احتمال وجود صفت مشترک
q=۰/۵	عدم احتمال وجود صفت مشترک
t=۱/۹۶	حدود اطمینان در سطح

$$n = \frac{Nt^2pq}{(N-1)d^2 + t^2pq} = \frac{470 \times (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5}{(470-1) \times (0/05)^2 + (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5} = 211$$

روش نمونه‌گیری

از آنجا که جامعه آماری مورد مطالعه، همگن می‌باشد، روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده انتخاب شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تحقیق حاضر اطلاعات به دست آمده با استفاده از شیوه‌های آمار توصیفی^۱ و آمار استنباطی^۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت؛ لذا در تحلیل توصیفی از نمودارهای دایره‌ای و ستونی و در تحلیل استنباطی از تحلیل عامل اکتشافی با استفاده از نرم افزار آماری spss و همچنین با استفاده از تکنیک آماری مدل‌یابی معادلات ساختاری «تحلیل مسیر تأیید» با استفاده از نرم افزار «lisrel» استفاده شده است.

جدول ۱ آزمون KMO و بارتلت

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9.551E3
	df	300
	Sig.	.000

با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰,۷) و عدد معناداری آزمون بارتلت (sig < ۰,۰۵) می‌توان گفت که داده‌ها

1 Descriptive
2 Deduction

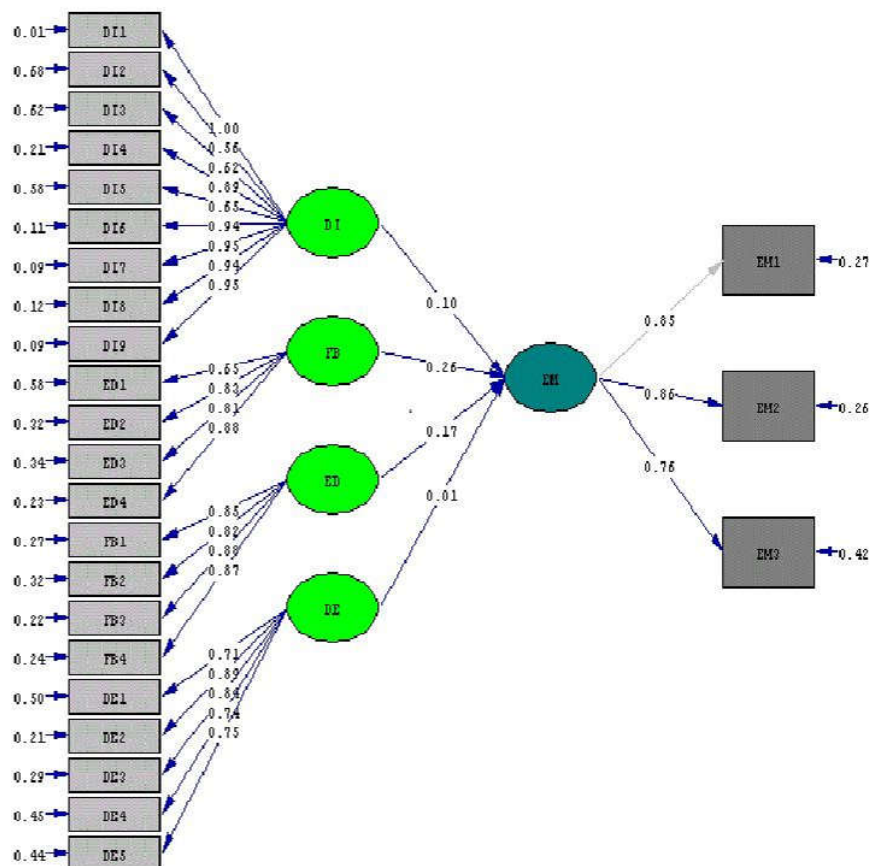
برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است و از شرایط مورد نیاز برخوردار است. جدول کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که این سؤالات ۵ عامل را تشکیل می‌دهند و این عامل‌ها در حدود ۷۲،۰۷۲ درصد واریانس را تبیین و پوشش می‌نمایند که در واقع نشان‌دهنده روایی مناسب سؤالات می‌باشد. در ادامه ماتریس چرخش یافته عاملی آورده می‌شود. این ماتریس همبستگی گویه (سؤالات یا متغیرها) و عامل را مشخص می‌کند که براساس میزان همبستگی این ارتباط روشن خواهد شد. در این ماتریس بارهای عاملی (نمرات عاملی) هر یک از متغیرها بزرگتر از ۰،۵ می‌باشند و زیر چتر عامل موردنظر قرار می‌گیرند که هر چقدر مقدار این ضریب بیشتر باشد عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر موردنظر دارد. جدول ۲ نشان می‌دهد که چه سؤالاتی و با چه بارهای عاملی به این عامل‌ها مرتبط هستند.

جدول ۲ ماتریس چرخش یافته عاملی

	Component				
	1	2	3	4	5
EM1	.119	.149	.170	.097	.846
EM2	.225	.007	.132	.126	.859
EM3	.038	.119	.104	.084	.854
DI1	.934	.184	.175	.106	.072
DI2	.633	.065	-.089	.270	.105
DI3	.613	.237	.087	.254	.212
DI4	.869	.113	.219	.070	.094
DI5	.652	.094	.111	.379	.079
DI6	.914	.159	.175	.081	.078
DI7	.909	.157	.161	.105	.069
DI8	.898	.162	.169	.105	.049
DI9	.900	.205	.161	.095	.079
ED1	.297	.254	.261	.519	.252
ED2	.256	.186	.298	.777	.016
ED3	.193	.238	.236	.769	.128
ED4	.216	.305	.414	.646	.196
FB1	.220	.145	.818	.209	.133
FB2	.106	.307	.807	.149	.098
FB3	.186	.206	.810	.211	.149
FB4	.189	.141	.804	.279	.153
DE1	.267	.579	.240	.350	.169
DE2	.232	.836	.169	.141	.101
DE3	.275	.811	.100	.140	.038

بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در کارخانه پارس سرام □ ۱۲۹

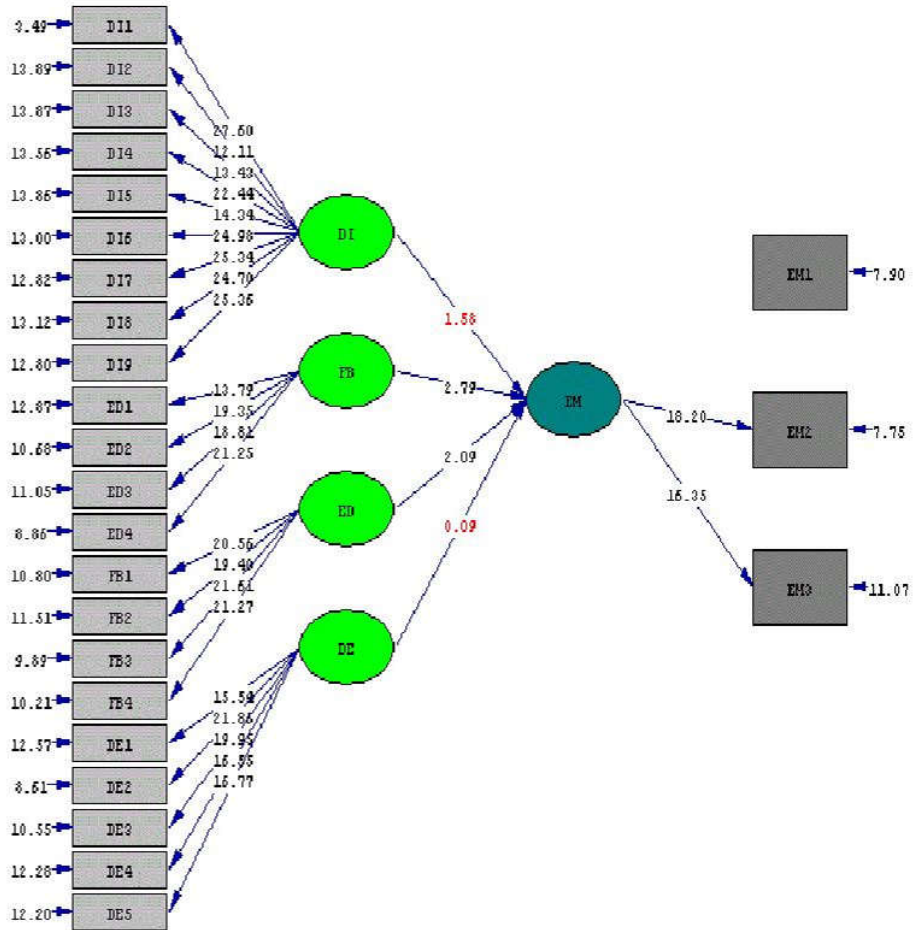
DE4	.102	.806	.117	.142	.104
DE5	.117	.749	.308	.151	.037



Chi-Square=725.44, df=265, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۲ مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب استاندارد شده

ماتریس چرخش یافته عملی مطابق با جدول ۲ به این معناست که سوالات هر متغیر در عین حال که با همدیگر دارای همبستگی بالایی هستند با سوالات متغیرهای دیگر تفاوت متمایزی دارند یعنی هر سوال دقیقاً در عامل خود جای گرفته است.



Chi-Square=725.44, df=265, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۳ مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

جدول ۴ شاخص های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

X2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
۲/۷۳	۰/۰۷۶	۰/۰۴۹	۰/۹۹	۰/۹۴	۱/۰۰	۰/۹۱

جدول ۱ نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل

مسیر	نشان	ضریب مسیر	آماره آزمون	نتیجه آزمون
فراگیری آموزش اثر بخش - توانمند سازی کارکنان	Ed-EM	۰,۱۷	۲,۰۹	قبول
بکارگیری سیستم باز خورد - توانمند سازی کارکنان	FB-EM	۰,۲۶	۲,۷۹	قبول
تفویض اختیار - توانمند سازی کارکنان	DE-EM	۰,۰۱	۰,۰۹	رد
توزیع اطلاعات سازمانی - توانمند سازی کارکنان	DI-EM	۰,۱۰	۱,۵۸	رد

فرضیه اول: فراگیری آموزش اثر بخش برتوانمند سازی کارکنان موثر است .

مطابق جدول شماره ۴-۱۰ می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان فراگیری آموزش اثر بخش و توانمند سازی کارکنان ۰,۱۷ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۲,۰۹ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. لذا فرضیه اول این تحقیق یعنی فراگیری آموزش اثر بخش برتوانمند سازی کارکنان موثر است تأیید می‌شود.

فرضیه دوم: بکار گیری سیستم بازخورد مناسب برتوانمند سازی کارکنان موثر است .

همانطور که در جدول شماره ۴-۱۰ مشخص است، ضریب مسیر بکار گیری سیستم بازخورد مناسب و توانمند سازی کارکنان ۰,۲۶ بدست آمده است. آماره تی برای این رابطه ۲,۷۹ و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. با توجه به موارد بالا می‌توان نتیجه گرفت که بکار گیری سیستم بازخورد مناسب برتوانمند سازی کارکنان موثر است. لذا فرضیه دوم این تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه سوم: تفویض اختیار به کارکنان برتوانمند سازی آنان موثر است .

مطابق جدول شماره ۴-۱۰ می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه بین تفویض اختیار به کارکنان و توانمند سازی ۰,۰۱ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۰,۰۹ است و مقدار آن پایینتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. لذا فرضیه سوم این تحقیق یعنی تأثیر تفویض اختیار بر توانمند سازی کارکنان تأیید نمی‌شود .

فرضیه چهارم: توزیع اطلاعات سازمانی بر توانمند سازی کارکنان موثر است .

مدل برازش شده نشان می‌دهد ضریب مسیر رابطه میان توزیع اطلاعات سازمانی و توانمند سازی ۰,۱۰ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۱,۵۸ است و مقدار آن پایینتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. لذا فرضیه چهارم این تحقیق نیز تأیید نمی‌شود .

نتیجه‌گیری و پیشنهادات و اولویت بندی

- تحقیق حاضر شامل ۴ فرضیه بود که همانگونه که تشریح شد؛ فرضیه اول و فرضیه دوم مورد تأیید قرار گرفت ولی فرضیه سوم و چهارم مورد تأیید قرار نگرفت.
- پیشنهادات در راستای فرضیه اول
- *مدیران به این موضوع پی ببرند که موضوع آموزش هزینه نیست؛ بلکه سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان است.
 - *اهمیت دادن به موضوع آموزش ضمن خدمت کارکنان و ایجاد ساختاری مناسب در سیستم مدیریت منابع انسانی در جهت توانمندسازی کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر و ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری از طریق مکانیزم‌های (چرخش شغلی، آموزش در مشاغل هم‌سطح و غنی سازی شغل).
 - *برنامه‌های آموزشی باید نیازسنجی شده و متناسب با نیازهای کارکنان هر قسمت تدوین و اجرایی شوند و محتوای دوره‌های آموزشی دربرگیرنده نیازهای محیط پویای عصر حاضر باشد.
 - *برگزاری کارگاه‌های تخصصی^۱ و استفاده از استادان مجرب حوزه صنعت و دانشگاهی معتبر که موجب ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان شود.
 - *ترویج فرهنگ خودیادگیری از طریق فراهم کردن فرصت مطالعه و در اختیار گذاشتن کتابها و مجلات علمی و منابع معتبر سطح مهارت‌های شغلی کارکنان را ارتقا داد.
 - *برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت مستمر و پیوسته و هدف دار نه مقطعی و پراکنده.
 - *شیوه‌های فعلی آموزش کارکنان بازنگری شده و مشارکت و درگیری بیشتر کارکنان در فرایند یادگیری مورد تأکید قرار گیرد.
 - *طراحی اردوهای کاری برای بازدید از مراکز و کارگاه‌های پیشرو در کسب و کار و صنعت، که موجب آشنایی کارکنان با استانداردها و روش‌های جدید انجام کار می شود.
 - *استفاده از اینترنت و موتورهای جستجوگر به عنوان یکی از راههای سریع و ارزان برای بهروز کردن اطلاعات.

پیشنهادات در راستای فرضیه دوم

- * استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن^۱ که علاوه بر این که ابزاری برای ارزیابی عملکرد یکپارچه و فراگیر است یک سیستم مدیریتی با رویکرد استراتژیک نیز است و شش وجه: وجه مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی، رضایت کارکنان، یادگیری و رشد، محیط و جامعه (ارتباطات) را در برمی‌گیرد.
- * استفاده از یک سیستم بازخورد عملکرد با گردش ۳۶۰ درجه.
- * اعلام نتایج ارزیابی‌ها به شیوه‌ی صحیح و به موقع تا در صورت نیاز به اصلاح تغییر فرایندهای کاری، کارکنان روش جدید فرایند را با تمایل هر چه بیشتر بپذیرند و بدین ترتیب امکان بهره‌برداری از قابلیت‌ها و قوه خلاق منابع انسانی فراهم شود.
- * بکارگیری تقویت اجتماعی، تشویق و بازخورد کلامی برای افزایش اعتماد به نفس.
- * آگاهی کارکنان از میزان تأثیر کار آنها بر موفقیت یا عدم موفقیت کل کارخانه با فراهم آوردن امکانات بازخورد مناسب.
- * استقرار نظام مدیریت بازخورد کارکنان از طریق (ایجاد و توزیع فرم‌های نظرسنجی، انتخاب نمایندگان گروه‌های مختلف کارکنان، ایجاد سیستم مدیریت شکایات کارکنان، انجام مصاحبه‌های دوره‌ای، تشکیل گروه‌های متمرکز، ارتباط مستقیم مدیران با کارکنان).

پیشنهادات در راستای فرضیه سوم

- * زمینه آزادی عمل و استقلال در کارها (تفویض اختیار) را به کارکنان نشان دهید تا آنها بتوانند روش انجام وظایف محوله و سرعت انجام آنها را خودشان تعیین کنند.
- * مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری کارخانه باعث شکوفاتر شدن قوه خلاقیت و ابتکار آنها خواهد شد.
- * نگرش مدیران و کارکنان را نسبت به مدیریت سنتی، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل به سمت رویکردهای هدایت، توانمندسازی، ارزیابی، همکاری و شرکت تغییر دهید.
- * به مدیران و سرپرستان آموزش داده شود حدالمقدور از بکارگیری شیوه‌های دستوری، آمرانه و استبدادی علی‌الخصوص با پرسنل متخصص پرهیز شود و نیز به جای بهره‌گیری از روشهای تنبیهی و سختگیرانه از روشهای همکاری و مشارکت جویانه استفاده شود.

پیشنهادات در راستای فرضیه چهارم

- * آگاه کردن کارکنان از خط مشی، چشم انداز و ماموریت سازمان (زیرا در این صورت کارکنان همانند یک کشتی بدون قطب نما خواهند بود).
- * با گفتارگرایی توأم با کارکرد گرایی توسط مدیران ارشد، این اطمینان در کارکنان فراهم می‌شود که همگان بتوانند اطلاعات، داده‌ها، نتایج کارکردها و عملکردها و حتی فرایندهای کاری همه واحدها را دریافت نمایند. در این رویکرد کلیه ابزارها، شبکه‌ها و سیستم‌ها در اختیار کارکنان قرار داده می‌شود.
- * با توجه به تعدد واحدهای کارخانه و اهمیت ارتباط بین این واحدها، اطلاع‌رسانی از طریق شبکه‌های غیررسمی، ترسیم فلوجارت‌ها یا برگزاری جلسه‌های توجیهی باعث سهولت در برقراری ارتباط خواهد شد.
- * برگزاری جلسات هفتگی یا ماهانه جهت گفتگو بین مدیران و کارکنان و به اشتراک گذاشتن تجربیات، ایده‌ها و فکرهای نو.

منابع فارسی:

- ایران زاده، سلیمان. بابائی هروی، صادق. (۱۳۸۹)، "شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در توانمندسازی به روش تاپسیس"، نشریه فراسوی مدیریت، شماره ۱۳، ص ۶۰، ۶۸.
- بختیاری، محمدرضا. (۱۳۹۳، ۱۳ بهمن ماه)، جایگاه ایران در نوآوری و رقابت‌پذیری جهانی، دنیای اقتصاد، ص ۱۱.
- صنعتی، زینب، زارعی متین، حسن. و محمدی الیاس، قنبر (۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان، فصلنامه فرهنگ مدیریت، ص ۸۷-۱۱۶.
- فلاح‌تکار، حسین. (۱۳۹۲)، تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه مرکزی ایران، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد
- مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران مرکز، ص ۱۹، ۶۴-۵۵، ۸۱-۷۱
- نیک پیم، فرهاد. (۱۳۹۳)، توانمندسازی کارکنان، پایگاه تامین اجتماعی، قسمت سوم

منابع انگلیسی:

- Berge, Z. L. (2008). *Why is it so hard to evaluate training in the workplace*. Industrial and commercial training, 40 (7), pp. 390-395
- Klidas, A; Berg, P.: & Wilderom, C. (2007). *Managing employee empowerment In luxury hotels in Europe*. International journal of service industry Management 18 (1), PP. 70-88
- Lawson, Karen (2006). *4 keys to Employee Empowerment*. Lawson consulting Group. Inc
- Meyerson, g. & Dewettinck, B.(2012). *Effect of empowerment on employees performance*. Advanced research in economic & management sciences. Vol 2, pp: 40-46
- Pollitt, D. (2006). Continuous improvement safeguards Factorys future at Innovia films. 14 (2), pp15-18.
- Tubbs. S and Moss. S, (2000). *Human communication*, eighth edition, Mc Graw-Hill. P:10
- Weldy, G. T. (2009). *Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance*, 16(1), pp. 56-58

