

شناسایی عوامل اثرگذار بر توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان

علیرضا چناری^۱

سیده فاطمه روحانی^۲

کوروش پارسا معین^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل اثرگذار بر توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران انجام شد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات جزء پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی شامل مدیران ارشد بانک سپه شهر تهران و آشنا با مدیریت منابع انسانی، و در بخش کمی شامل کلیه کارمندان شعب بانک سپه شهر تهران بود. حجم نمونه در بخش کیفی با اشباع نظری (۲۰ نفر) و در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران ۳۴۳ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای مقیاس ۵ گزینه‌ای بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ماتریس جذر AVE، کولموگروفا سمیرنوف، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تاییدی و t تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج به دست آمده به شناسایی ۱۴ مؤلفه اثرگذار شامل اعتماد، انگیزش، تعهد، هوش هیجانی، مشارکت، ارتباطات، ساختار، آموزش، فرهنگ، رهبری، تکنولوژی و پاداش منجر شد. نتایج دیگر نشان داد که وضعیت موجود مؤلفه‌های شناسایی شده در توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش مطلوب است. علاوه بر این، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌ها به سه دسته فردی، سازمانی و میان فردی دسته بندی گردید. در این میان عوامل فردی با ضریب مسیر (۰,۸۸) رتبه اول، عوامل سازمانی (۰,۸۷) رتبه دوم و در نهایت عوامل بین فردی با ضریب مسیر (۰,۶۷) رتبه آخر را به خود اختصاص داد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی سازمانی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل میان فردی، بانک سپه.

^۱ استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. alirezachenari4520@gmail.com

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

^۳ استاد یار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

مقدمه

با توجه به تغییرات گسترده محیطی در دنیای پرتلاطم امروزی، داشتن یک راهبرد اساسی برای توسعه و کسب مزیت رقابتی پایدار بسیار مهم و اساسی می‌باشد و در این خصوص راهبرد توانمندسازی در راستای بالندگی منابع انسانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. توانمندسازی نه تنها نوعی انگیزه کاری درونی است، بلکه یک گرایش انگیزشی فعال نیز می‌باشد (کنگ و همکاران؛ ۲۰۱۷). توانمندسازی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش، به یکی از داغ‌ترین، مباحث روز مدیریت مبدل شده است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است (فلاح، ۱۳۹۷). توانمندسازی کارکنان به عنوان یک اقدام انگیزشی شناخته می‌شود که هدف آن افزایش عملکرد از طریق افزایش فرصت‌های مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری می‌باشد. این کار عمدتاً مربوط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری و از بین بردن هرگونه مرزی بین یک کارمند و مدیر ارشد است (میرسون و دوتینک؛ ۲۰۱۲).

یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، اطلاعات، دانش و مهارت شغلی مربوط به آن است. باون و لاولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهارعنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند (باون و لاولر، ۱۹۹۲). با توجه به این تعریف مشاهده می‌شود که یکی از عواملی که منجر به توانمندسازی کارکنان می‌گردد، دانش است؛ بنابراین با جمع‌آوری دانش و مدیریت آن می‌توان افراد را توانمند نمود. امروزه دانش مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ لذا مدیریت دانش به منزله کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی است، به نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیندهای روزمره به کار گرفت. سازمان‌ها باید بتوانند به گونه‌ای مؤثر سرمایه‌های دانش خود را مدیریت کنند. دانش به واسطه نزدیکی به تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی به مراتب بیش از داده‌ها و اطلاعات می‌تواند باعث بهبود عملکرد شده و در نتیجه کیفیت خدمات سازمان‌ها را به طور عام و سازمان‌های دولتی را به طور خاص بهبود بخشد. امروزه ارتقاء توانمندی‌های منابع انسانی در هر سازمانی جزء ارکان اصلی حفظ و بقای سازمان محسوب می‌شود. بانک‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند، بلکه از لحاظ

¹ Kang & et al

² Meyerson & Dewettinck

³ Bowen & Lawler

اقتصادی، نقشی مهم و تاثیرگذار دارند لذا ارتقاء توانمندی‌های کارکنان نیازمند یک سیستم جامع و هماهنگ است. اما توجه به این مقوله بسیار مهم هنوز در شعب بانک‌های ایران بطور کامل طراحی، و بطور رسمی و قانونی لازم‌الاجرا نگردیده است. توانمندسازی تنها از طریق ایجاد یک فرهنگ رشد مداوم و ایجاد تغییرات مورد نیاز و تدریجی در نگرش و طرز تلقی کارکنان حاصل می‌شود بنابراین این ضرورت دارد رهیافت توانمندسازی را در سطح کلیه بانک‌های کشور (نظام بانکی) به کار ببریم تا بستر لازم جهت نهادینه شدن فرهنگ توانمندسازی و ارتقای کیفیت توانمندسازی نظام بانکی مهیا گردد (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۹۵).

بنابراین برنامه‌ریزی صحیح برای رسیدن به اهداف توسعه مستلزم شناخت و توصیف وضع موجود و فعالیت‌های حال و آینده بانک‌ها است تا در روند توجه به مسئولیت‌ها و نقش‌های بانک‌ها در عرصه ملی و بین‌المللی و ارتقای سطح اطلاع‌رسانی در بخش اقتصادی کشور و همچنین با مقایسه عملکرد گذشته و حال، ارزیابی درونی و بیرونی آنها، جهت‌گیری صحیح فعالیت‌های بانکی، آینده این بخش میسر می‌شود، همچنین نیروهای انسانی در سازمان‌های اقتصادی، نیازمند داشتن توانمندی است (قاسمی، ۱۳۹۴).

ارائه محصولات و خدمات متفاوت و با کیفیت، کاهش هزینه‌ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت‌پذیری از مزایای وجود منابع انسانی کیفی و دانش مدار، آموزش دیده و توسعه یافته است از این رو استراتژی کسب و کار سازمان‌های امروزی ضرورتاً بر روی منابع انسانی متمرکز شده است. در این میان نقش بانک‌ها در حیطة اقتصاد بسیار تأثیرگذار است و کارکنان آن بعنوان عوامل اثر گذار در فناوری‌های جدید هزاره سوم نقش محوری دارند لذا توجه به ارتقاء توانمندی‌های ایشان می‌بایستی محور فعالیت‌ها در نظر گرفته شود (وتن و کمرون، ۲۰۱۵). توانمندسازی وسیله‌ای است که هدف‌های فردی و سازمانی را همسو می‌سازد به طوری که کارکنان، باور می‌کنند که رشد و پیشرفت سازمانشان، منافع آنها را نیز در بر دارد و از این طریق منجر به توسعه پایدار در بانک می‌شود (اسلامیه و دارابیگی، ۱۳۹۳). بررسی‌های انجام شده درباره علل توسعه و رشد اقتصادی در کشورهای پیشرفته صنعتی و اخیراً در چند کشور نوصنتی آسیای شرقی و حاشیه اقیانوس هند نشان می‌دهد که هرگونه نوسازی اقتصادی فقط با استفاده از برنامه‌ریزی‌های هدفمند، جامع، آینده نگر، واقع‌گرا، فراگیر و پیوسته امکانپذیر است. مقایسه میزان رشد صنعتی و وضعیت اقتصادی ایران با کشورهای نوصنتی

¹ Whetten, D, Cameron

نظیر مالزی، کره جنوبی، سنگاپور، چین و برزیل، که نظام برنامه‌ریزی مدرن آنها دیرتر از ما آغاز شده است، گویای آن است که کشور ما در حال حاضر در وضعیت بسیار نامطلوبی قرار دارد. ایران هنوز وابسته به اقتصاد تک محصولی نفت بوده که ۵۰ درصد درآمدش صرف خرید کالاهای اساسی کشور می‌گردد. بنابراین با توجه به مقایسه وضعیت کشورهای نوسنتی با ایران، به نظر می‌رسد مطالعه برنامه‌ها، سیاست‌ها، استراتژی‌ها و الگوهای توسعه کشورهای فوق‌الذکر، و تطبیق آنها با وضعیت الگوی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی ایران، می‌تواند در تدوین طرح جامع توسعه پایدار ایران، مفید و مورد استفاده قرار گیرد. ضرورت اتخاذ رویکرد پایدار در طرح‌ریزی‌های توسعه‌ای: مردم در بلند مدت برای دستیابی به رفاهی پایدار نیاز به یافتن راه‌های جدید برای تامین خواسته‌های خود و تطبیق الگوهای تولید و مصرفی دارند که سیستم‌های حمایتی و زندگی زمینی را حفظ کنند و منابع مورد نیاز نسل‌های آینده را نیز تامین نمایند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۳).

قابلیت‌های علمی، تکنولوژیکی و بهداشتی در طول دو دهه آینده می‌توانند پیشرفت قابل توجهی در جهت آینده پایدار بشر داشته باشند، البته اگر این قابلیت‌ها، مشارکت بین‌المللی و عزم سیاسی جهانی را به همراه داشته باشند و با سیاست‌های اجتماعی و اقتصادی مناسب همراه شوند. تحقق این پیشرفت نیازمند تلاشی مضاعف از جانب جوامع تکنولوژیکی و علمی در جهت ارتقای استفاده موثرتر و گسترده‌تر از دانش موجود، تولید دانش جدید و تکنولوژی‌های سودمند و همکاری با دولت‌ها، سازمان‌های بین‌المللی و بخش خصوصی به منظور ارتقای یک‌گذر جهانی به پایداری است. برای وصول به پایداری، الگوی توسعه کلان کشور می‌بایستی با واژه پایداری همراه بوده و توسعه مورد نظر از نوع پایدار باشد (زاهدی، ۱۳۹۴).

پژوهش در مورد توانمندسازی، و مدیریت دانش فراوان است که حاکی از اهمیت متغیرهاست. اما تا کنون پژوهشی مبنی بر بررسی رابطه این متغیرها با یکدیگر و مفهوم توانمندسازی سازمانی جدای از مفهوم توانمندی کارکنان در یک پژوهش صورت نپذیرفته است. در ادامه به برخی از این پژوهش‌ها به اختصار اشاره خواهد شد. فوکس (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان توانمندسازی کارکنان به ارائه مدل کارآموزی می‌پردازد و توانمندسازی کارکنان را آزمون نموده و در جستجوی فراهم ساختن الگویی برای اجرای آن است. در این مطالعه توانمندسازی به عنوان فرآیندی تعریف شده که به وسیله آن فرهنگ توانمندسازی توسعه می‌یابد، اطلاعات به مشارکت گذاشته می‌شود شایستگی توسعه می‌یابد و

منابع و حمایت فراهم می‌گردد. هر کدام از اجزای توانمندسازی فرهنگ، مشارکت، اطلاعات، توسعه شایستگی، تدارک منابع و حمایت به تنهایی مورد آزمون قرار گرفته است. مدل کارآموزی وی پیشنهاد می‌کند که باید به کارکنان در هنگام کارآموزی وقتی دانش و مهارت آنها در طی انجام یک وظیفه توسعه می‌یابند، به عنوان یک شاگرد نگریسته شود و سپس به عنوان یک کارگر متخصص اجازه رشد داده و در نهایت استاد حرفه‌ای گردند.

ایجاد نوآوری‌ها در فرهنگ بانک و به‌کارگیری فناوری اطلاعات و در نتیجه خلق دانش جدید از دیرباز از کارکردهای اصلی مراکز علمی بوده است. در این راستا بیشترین اهتمام بانک‌ها در ارتقای دانش و تقویت سرمایه‌های فکری و منابع انسانی است که لازم است با به‌کارگیری شیوه‌های صحیح مدیریت شناسایی و به‌گونه‌ای سازمان‌یافته مورد بهره‌وری قرار گیرند (صیف و کرمی، ۲۰۰۴). بنابراین بانک بیش از هر سازمان دیگری نیازمند اجرای مدیریت دانش است. بر اساس مطالب مطرح‌شده و زمینه کاری پژوهشگر با توجه به اینکه می‌توان در لایه‌ای که به اجرای نتایج حاصله نزدیک است و فرهنگ‌سازی و مورد استفاده بهینه قرار گیرد جامعه آماری انتخاب گردید و با عنایت به نقش مهم و تأثیرگذار نظام بانکی در چرخه اقتصاد کشور و نیازمند بودن به یک سیستم جامع و هماهنگ در راستای ارتقای توانمندسازی کارکنان و دغدغه مغفول بودن این مقوله که تاکنون در شعب بانک‌های ایران به‌طور کامل طراحی و لازم الاجرا نگردیده است، همچنین عدم وجود ادبیات و پیشینه منسجم در زمینه طراحی نظام توانمندسازی سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش و ابعاد آن، مسئله اصلی این پژوهش شناسایی عوامل اثرگذار بر توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران می‌باشد. در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است (لی‌آ و همکاران، ۲۰۱۸).

در فرهنگ آکسفورد واژه توانمندسازی، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه خدمت و توانا شدن معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمان به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت

¹ Seif & karami

² Lee

جامع بر می‌گردد. آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد توانمندسازی کارکنان نام گرفت (اهن و چوی، ۲۰۱۵). توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است ولی روی تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. برخی از تعاریف ارائه شده عبارتند از: توانمندسازی شیوه‌ای است که برای ایجاد روحیه مشارکت در کارکنان از طریق فرایند دخالت و واگذاری مسئولیت به آنها، این شیوه کارکنان را تشویق می‌کند که در مورد کارهای خویش، خود تصمیم بگیرند و امکان کنترل بیشتر را بر کار داشته باشند (هیل و بارتول، ۲۰۱۶).

توانمندسازی به مجموعه تکنیک‌های انگیزشی اطلاق می‌شود که بدنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان بمنظور بهبود عملکرد آنان است (مارتین^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). توانمندسازی اصطلاحی است که به ترتیبات سازمانی گفته می‌شود که بر اساس آن خودمختاری، آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان واگذار می‌شود. به عبارت دیگر پربارسازی عمودی و سایر روش‌های مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان توانمندسازی نامیده می‌شود (شارما و کیرکمان، ۲۰۱۵). توانمندسازی عبارت از تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمانی (هریس و همکاران، ۲۰۱۴). آنچه در ادبیات توانمندسازی کاملاً آشکار است تعاریفی هستند که جامع نبوده و به زعم توماس و ولتهوس بیش از آنکه به تعریف این اصطلاح بپردازند به تشریح مجموعه‌ای از روش‌های خاص و تاثیر آن بر توانمندسازی می‌پرداختند. در حقیقت یکی از مسائلی که در مراحل اولیه بکارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه می‌شد ارائه تعریفی عملیاتی از آن بود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۳).

مزایای توانمندسازی: تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته‌اند، به مزایای متعددی دست یافته‌اند، از آن جمله‌اند: تولید کالاها و خدمات با کیفیت بالا، افزایش سطح عملکرد و بهره‌وری، افزایش سطح رضایتمندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع،

¹ Ahn & Choi

² Hill & Bartol

³ Vecchio

⁴ Sharma & Kirkman

⁵ Wong et al

افزایش احساس مثبت کارکنان در مورد شغلشان، افزایش احساس تعهد و تعلق کارکنان و افزایش سطح دانش شغلی و مهارت کارکنان (امین و همکاران، ۱۳۹۳).

به طور کلی مزایای بکارگیری توانمندسازی را می توان در دو طبقه تقسیم بندی کرد:

مزایای سازمانی: امروزه رقابت جهانی و محیط متغیر تجاری، تغییرات سازمانی را برای پاسخ به فشارهای فزاینده در زمینه بهبود کارایی و عملکرد، اجتناب ناپذیر کرده است. به خصوص سازمان ها در زمینه های کنترل هزینه، انعطاف پذیری و کیفیت ناگزیر به توسعه و بهبود می باشند. در واقع سازمان ها می توانند شاهد بهبودهای زیادی در زمینه های عملکرد اقتصادی باشند، گرچه سنجش مزایای اقتصادی از طریق توانمندسازی بسیار مشکل است.

مزایای فردی: کارکنانی که خودشان را توانمند می بینند، تضاد و ابهام در نقش کمتری را گزارش می دهند و همچنین در محیط خودف کنترل بیشتری را بر محیط تجربه می کنند. به عقیده آنان چنین امری باعث کاهش محدودیت های عاطفی می شود. در یک تحقیق، نتایج به دست آمده حاکی از رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بیشتر به سازمان، در افراد توانمند است. اندازه گیری مزایای فردی توانمندسازی، برخلاف مزایای سازمانی که از راه عینی قابل ارزیابی است، بسیار مشکل است. مزایای فردی توانمندسازی بسیار ذهنی و پیچیده است (فریدمن، ۲۰۱۸).

عوامل موثر بر فرایند توانمند سازی کارکنان:

الف) عوامل سوق دهنده: در فرایند توانمندسازی کارکنان، برخی عوامل نقش موثری در تسریع و تقویت آن ایفا می کنند تعدادی از این عوامل به شرح زیر می باشد:

مشخص بودن اهداف، مسئولیت ها و اختیارات در سازمان؛

غنی سازی شغلی کارکنان؛

حفظ روحیه کارکنان و توسعه مهارت های تعلق و همبستگی سازمانی؛

ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و صداقت در سازمان؛

شناخت و قدردانی از زحمات، ابتکارات و ابداعات کارکنان؛

شروع مشارکت و کار گروهی؛

تسهیل ارتباطات در همه سطوح سازمان؛

¹ Friedmann

² Job Enrichment

ایجاد محیط کاری بانشاط؛

بهینه سازی فرایندها و روش های کاری؛

بالا بودن اطلاعات، دانش و مهارت شغلی کارکنان (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶).

(ب) عوامل باز دارنده (موانع توانمندسازی)

نیروهای بازدارنده زیادی وجود دارد که در جهت بازداشت یا کاهش تاثیر عملکرد نیروهای سوق دهنده در فرایند توانمند سازی عمل می کنند مهمترین این عوامل عبارتند از:

ویژگی های شخصیتی مدیران: پیتربلاک^۱ در کتاب خود یادآور شده است انجام توانمند سازی بسیار دشوار است. بسیاری از مدیران و کارکنان از پذیرش توانمندسازی نا خرسند اما نا خرسندی آنها از پیشنهاد توانمندسازی بیشتر است یک دلیل برای این موضوع، نگرش های شخصی مدیران است، که در این زمینه مطالعات متعددی درخصوص دلایل عدم تمایل مدیران به توانمندساختن کارکنان خود انجام گرفته است (نیومن و وارن^۲، ۱۹۷۷، پرستون وزیمر^۳، ۱۹۷۸؛ بیهام^۴، ۱۹۸۸).

دلایل مطالعات کارشناسان مزبور ۱۹۷۸، بیهام می توانند در سه مقوله کلی سازمان یابند (وتن،

۱۳۸۱):

الف) نگرش مدیران در مورد کارکنان: مدیرانی که از توانمندساختن کارکنان مربوطه خوداری می کنند، اغلب بر این باورند که زیر دستان آنان برای انجام کار مورد نظر از تبحر کافی برخوردار نیستند و علاقه مند به پذیرش مسئولیت بیشتری نمی باشند. برای آموزش به وقت بیشتری نیاز دارند، یا نمی باید درگیر کارها یا مسئولیت هایی بشوند که نوعاً مقام بالاتر انجام می دهد. آنان احساس می کنند که مشکل عدم توانمند سازی مربوط به کارکنان است نه مربوط به خودشان. استدلال این است: من علاقه مندم که افرادم را توانمندسازم اما آنانند که مسئولیت نمی پذیرند.

ب) احساس تضعیف امنیت شخصی مدیران: بعضی از مدیران از ان بیمناک اند که توانمندسازی کارکنان، موجب تضعیف جایگاه آنان و امتیازات مربوطه گردد. آنان به تسهیم مهارت یا اسرار تجارت خود از ترس از دست دادن قدرت یا مقام خویش بی میل هستند در برابر ابهام، گونه ای نابداری دارند که آنان را بدین جهت می کشاند که

¹ Peter Block

² Newman & Warren

³ Prestone & Zimmer

⁴ Byham

شخصا باید همه جزئیات را در باره طرح‌هایی که به آنها واگذار شده است، بدانند. آنان ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا دیگران را درگیر سازند، یا از بر عهده گرفتن هزینه‌هایی که اشتباهات را به همراه دارد، ناخرسندند. استدلال این است: من به توانمند کردن دیگران علاقه‌مندم، اما هنگامی که این کار را می‌کنم، یا کار را خراب می‌کنند یا اینکه می‌کوشند افتخار تمام کار را به خود اختصاص دهند.

ج) تبعیت مدیران از سبک مدیریتی خودکامه: مدیرانی که کارکنان خود را توانمند نمی‌سازند، اغلب شدیداً نیازمند آنند که آنچه را در جریان است، در دست بگیرند و آن را هدایت و بر آن حکومت کنند. به اعتقاد آنان بدیهی است که فقدان یک دستور کار و اهداف روشن از جانب کارفرما و سست بودن کنترل، به آشفتگی، ناکامی و شکست کارکنان منتهی خواهد شد. آنان احساس می‌کنند که مدیریت مقامات ارشد سازمان، امری اجتناب‌ناپذیر است. به علاوه، آنان اغلب از سخنانی‌های هیجان‌انگیز، کار گروهی، نظام پیشنهادها، برنامه‌های غنی سازی شغل و دیگر فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی و راه‌اندازی، نتایج نا امیدکننده و کوتاه مدت می‌بینند. استدلال این است: من به توانمندسازی افراد علاقه‌مندم اما آنان به راهنمایی‌های روشن و یک رشته خطوط راهنما نیاز دارند. در غیر این صورت، فقدان محدوده کاری به آشفتگی منتهی خواهد شد (همان: ۲۳).

۲. عوامل ساختاری: موارد زیر را می‌توان در زمره عوامل ساختاری قلمداد نمود:

عدم وجود یک تعریف مشخص از توانمندسازی کارکنان؛

مقاومت کارکنان در برابر تغییر به علت وجود جو تحمیلی برنامه‌ها و آماده نمودن قبلی آنها؛

فقدان بینش و فرهنگ توانمندسازی در سازمان‌ها؛

وجود ساختارهای رسمی و دیوانسالاری افراطی در سازمان‌ها؛

فقدان ارتباط باز و کامل در سازمان؛

فقدان نظام‌های سازمانی مناسب از جمله برنامه‌ریزی، پاداش‌دهی، ترفیع، آموزش، استخدام و

انتصاب در جهت پشتیبانی از توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها؛

عدم وجود مدیریت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی

منابع انسانی (بابائی و همکاران، ۱۳۸۱).

در جامعه فراصنعتی امروز، دانش به یک منبع کلیدی تبدیل گردیده است. با وجود این، سازمان‌ها

در پرورش و اداره دانش با چالش‌های بی شماری مواجه هستند. در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده

می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیزتر می‌شوند. تغییر و تحول جزء جدایی ناپذیر دنیای امروزی است، به عبارت دیگر تنها جزء ثابت تغییر است. امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شوند، به عنوان یک عامل مهم و حیاتی می‌نگرند. به بیان دیگر، سازمانهایی در برابر تغییرها و تحولات پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه بخشند (چن و هوآنگ، ۲۰۰۹). در عصر اطلاعات، دانش مهمترین عامل کسب موفقیت بلند مدت برای یک فرد و یک سازمان است. امروزه از دانش به دلیل ناملموس بودن آنکه سبب می‌شود تا به سادگی قابل کپی برداری و تقلید نباشد، به عنوان منبع باارزشی برای رشد سازمان‌ها یاد شده است (یاتس و پاکوته، ۲۰۱۰). در واقع دراگر (۱۹۹۳)، بر این باور است که یکی از دلایلی که در آینده باعث می‌شود تا سازمان بهره‌ورتر بوده و به عنوان کلیدی اساسی در محیط اقتصاد جهانی امروزه شناخته می‌شود، دانشی است که یک سازمان در اختیار دارد (دلکیر، ۲۰۱۳).

مدیریت دانش در سازمان‌های نوین: در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیزتر می‌شوند. تغییر و تحول جزء جدایی ناپذیر دنیای امروزی است، به عبارت دیگر تنها جزء ثابت تغییر است. امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شوند، به عنوان یک عامل مهم و حیاتی می‌نگرند. به بیان دیگر، سازمان‌هایی در برابر تغییرها و تحولات پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه بخشند. اما در این میان نکته قابل توجه این است که دستیابی به دانش و اندوخته‌های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نیست. یادگیری، کلید دستیابی به دارایی‌های دانشی و در نتیجه افزایش سرمایه نامشهود است (ایزدیان و همکاران، ۱۳۹۲).

دانش، غذای سازمان یادگیرنده است؛ مواد مغذی دانش، سازمان را قادر به رشد می‌سازند. افراد ممکن است بیابند و بروند اما اگر دانش ارزشمند از دست برود، شرکت آماده مرگ خواهد بود (تالمان^۴ و همکاران، ۲۰۱۴).

¹ Chen & Huang

² Yates & Paquette

³ Dalkir

⁴ Tallman

مدیریت دانش، نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می‌کند، زیرا تسهیم اثربخش دانایی جمعی سازمان را تسهیل می‌کند. مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد، تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارائی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی، کارکنان را شامل می‌شود، و از روش‌های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند (خلیل نژاد و همکاران، ۱۳۹۶).

حال این پرسش مطرح می‌شود که آیا یادگیری و کسب دانش در هر ساختار و چارچوب سازمانی به وقوع خواهد پیوست و یا باید بستر و زمینه ای مناسب برای آن فراهم کرد؟ در پاسخ باید گفت همه سازمانها یاد می‌گیرند، به این معنی که با محیط پیرامون خود سازگار می‌شوند اما برخی اثربخش تر و مؤثرتر یاد گرفته، در محیط پر رقابت امروزی موفقیت بیشتری را به دست خواهند آورد. این سازمانها، آنهایی هستند که به سمت دستیابی به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و شکل دادن ساختار سازمانی خود منطبق با ساختار یک سازمان یادگیرنده در حرکتند (رحمانی و فرح آبادی، ۱۳۹۴).

سازمان یادگیرنده با ایجاد ساختار گروه محور، تیم مدار و منعطف، امکان جریان یافتن یادگیری مؤثر و مفید را فراهم کرده که ثمره این یادگیری خلق دانش، افزایش آن و در نتیجه رشد، توسعه سازگاری بهتر و موفق تر با محیط متغیر خواهد بود. سازمان یادگیرنده، محل جریان یافتن یادگیری سازمانی است. در این سازمان یادگیری و دانش دو عنصر اساسی و در هم تنیده اند؛ بدین معنی که یادگیری منجر به خلق دانش جدید و یادگیری مجدد دانش جدید، ایجاد دانشی نو را در پی خواهد داشت (رحمانی و فرح آبادی، ۱۳۹۴).

مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی عبارت است از: آسان سازی فرایند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیط‌های کاری مثبت و سیستم پاداش‌های اثر بخش. اگر یک سازمان دارای انگیزه قوی یادگیری باشد، ساختارها و فرایندهایی را ایجاد می‌کند که با تلاش‌های متوازن و مکمل خود به سمت دستیابی و ترکیب دانش، علاوه بر درون، به بیرون سازمان نیز حرکت می‌کند (شکاری و همکاران، ۱۳۹۵).

امروزه، موفقیت در بازار کار، با دانشی که سازمان می‌تواند تولید کند، سرعت این دانش و میزان انباشت دانش تولید شده، ارتباط مستقیم دارد. همچنین، سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری قوی را

توسعه داده اند در خلق، اکتساب و انتقال دانش، همچنین در تعدیل رفتار برای انعکاس دانش جدید کاراً هستند.

در سازمان یادگیرنده، سازمان در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردهایش دگرگون می شوند. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که عملکردهایش از راه آگاه شدن و درک بهتر بهبود می یابند و اصلاح می شوند. زمانی می توانیم ادعا کنیم که سازمانی یادگیرنده است که بتوان از راه فرایند ارتباط دامنه رفتارهای بالقوه اش را تغییر دهد و بهبود بخشد. سازمانها، زمانی یادگیرنده و دانش آفرینند که استنباط هایی را از تاریخ و تجربه های خود به دست آورند و آنها را به صورت کاربردی، راهنمای رفتارهایشان قرار دهند. در سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی اتفاق می افتد که عبارت است از: فرایند یافتن خطاها و اشتباهها و رفع و اصلاح آنها (عزتی و همکاران، ۱۳۸۹).

به طور کلی می توانیم سازمان یادگیرنده را سازمانی بدانیم که در ایجاد، کسب، و انتقال دانش مهارت دارد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی های جدید کسب شده، عمل می کند. در این تعریف از سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن، رکن اساسی را تشکیل می دهد. اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آنکه سازمانی یادگیرنده قلمداد شود کافی نیست، بلکه باید بتوان آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به کار گیرد و بهبود و اصلاح فعالیت هایش را به کمک آنها میسر سازد (زارعی و مشیدی، ۱۳۹۰).

سازمانهای موفق و کامیاب نوین، سازمانهایی هستند که دانش جدید را خلق و یا کسب کرده و آن را به شیوه های کاربردی برای بهبود فعالیت هایشان بدل کرده اند. آنها از شیوه های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان بهره گرفته اند و از این رو می توانند برای ما سرمشق و الگو باشند (بارلی و همکاران، ۲۰۱۸).

فلاح (۱۳۹۷)، در پژوهشی تحت عنوان شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش دریافت که است. در فرایند تحلیل تم ۸ تم فرعی و ۲ تم اصلی شناسایی «ظرفیت سازی» و «عوامل فرهنگی» شد. نتایج نشان می دهد برای توانمندسازی کارکنان از طریق هم افزایی بین دودسته عوامل فرهنگی و ظرفیت سازی، متغیر میانجی مدیریت دانش نقش بسیار مهمی را در سازمان بازی می کند. فاضل و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان شناسایی ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه های نسل سوم و چهارم

با استفاده از رویکرد دلفی فازی: ارائه الگوی مفهومی دریافتند که الگوی توانمندسازی کارکنان و استادان در دانشگاه‌ها و با تأکید بر دانشگاه‌های کارآفرین و ارزش‌آفرین در سه بعد و ۲۲ مؤلفه برای استادان و ۲۹ مؤلفه برای کارکنان نظام آموزش عالی طراحی شده و به‌عنوان الگوی پیشنهادی برای توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه‌ها در ایران ارائه شده است. الگوی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با رویکرد استقرار دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم را ارزیابی کند و با توجه به بهره‌گیری از پشتوانه ادبیات غنی در ارتباط با موضوع و مقایسه با مدل‌های مختلف و شاخص‌های سنجش شدنی و به‌کارگیری نظرات خبرگان در توانمندسازی، امکانی است تا دانشگاه‌ها بتوانند ضمن تحلیل وضعیت کنونی و بهره‌گیری از تجارب موفق، اقدام به ارائه طرح‌های توانمندسازی کارا و اثربخش منابع انسانی دانشگاهی نمایند. میرمحمدی^۱ و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان نتایج نشان داد که سه دسته عوامل کلیدی فردی، گروهی و سازمانی در ادراک افراد از احساس توانمندی نقش داشت و از دیگر نتایج پژوهش نشان داد میان سه عامل رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. آقاویردی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی (مورد مطالعه: گمرک جمهوری اسلامی ایران) دریافتند که از میان عوامل موثر بر توانمندسازی، عوامل فردی و سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تاثیر معناداری داشته و توانمندسازی روانشناختی نیز بر تعالی سازمانی موثر بوده است. این امر می‌تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در دستیابی به تعالی سازمانی باشد. رگا^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی شرکت دریافتند که عوامل تفویض اختیار، کار تیمی، آموزش‌های رسمی و چرخش شغلی، به ترتیب از عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان این شرکت می‌باشند.

همانطور که در پژوهش‌های انجام شده ملاحظه شد تاکنون پژوهشی ابعاد توانمندسازی سازمانی را بر مبنای مدیریت دانش مورد بررسی قرار نداده است، همچنین این پژوهش برای اولین بار است که در بانک سپه شهر تهران انجام شد. بنابراین اهداف پژوهش عبارتند از:

شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش

در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران؛

¹ Mirmohammadi

² Rega

اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران؛
 تعیین وضعیت موجود توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران و عوامل اثرگذار و اثرپذیر از آن؛

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به شناسایی عوامل اثرگذار بر توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران می‌پردازد، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده، گذشته‌نگر؛ برحسب نتیجه، تصمیم‌گرا؛ بر حسب هدف، کاربردی؛ بر حسب منطق اجرا، قیاسی و استقرایی؛ بر حسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ بر حسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی)؛ بر حسب محیط پژوهش، کتابخانه‌ای؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی و برحسب میزان تمرکز بر پدیده مورد نظر پنهانگر بود.

در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی شامل مدیران ارشد بانک سپه شهر تهران و در بخش کمی شامل کلیه کارمندان شعب بانک سپه شهر تهران بود. حجم نمونه در بخش کیفی با اشباع نظری (۲۰ نفر) و در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران 343 نفر برآورد شد. برای انتخاب نمونه در بخش کیفی از نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای مقیاس ۵ گزینه‌ای بود. روایی پرسشنامه از نظر صوری و محتوایی از طریق چند نفر از خبرگان، روایی همگرا از طریق محاسبه میانگین واریانس استخراج شده و روایی واگرا از طریق محاسبه جذر AVE به تایید رسید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه 0.968 به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ماتریس جذر AVE، کولموگروف اسمیرنوف، تحلیل عاملی تاییدی و t تک‌نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار *lisrel* و *smartPLS* استفاده شد.

بر اساس داده‌های بدست آمده پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای 0.7 است و همچنین $AVE > 0.5$ است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا $CR > 0.7$ ؛

$MSV < AVE$ و $CR > AVE$: $AVE > 0.5$ و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$.

در بخش کیفی پژوهش، ابتدا با مصاحبه با روش تکنیک دلفی با ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد بانک سپه شهر تهران و همچنین بر مبنای ادبیات نظری و مطالعه پیشینه پژوهش کدهای پژوهش مشخص شده و بر مبنای تکنیک کدگذاری نظری ۴۱ شاخص برای پرسشنامه به دست آمد که بر مبنای شاخص‌ها دسته‌بندی و نامگذاری شد و ۱۲ مؤلفه حاصل شد. و سپس برای دسته‌بندی مؤلفه‌ها و عوامل اثرگذار بر توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران تحلیل عاملی اکتشافی انجام و مؤلفه‌ها دسته‌بندی شد که در ادامه به صورت مفصل شرح داده شد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش به تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و lisrel و SmartPLS و در دو حوزه تجزیه و تحلیل (توصیفی و استنباطی) و تفسیر نتایج پرداخته می‌شود.

توصیف آماری متغیرهای پژوهش: در این بخش و در جدول زیر به توصیف اطلاعات جمعیت شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود.

طبق یافته‌های توصیفی پژوهش، ۳۱ درصد از آزمودنی‌ها زن و ۶۹ درصد مرد بودند. همچنین، ۵ درصد از آزمودنی‌ها کمتر از ۳۵ سال، ۱۱ درصد ۳۶-۴۰ سال، ۳۵ درصد ۴۱-۴۵ سال و ۴۹ درصد بالاتر از ۴۵ سال سن داشتند. ۱۱ درصد از آزمودنی‌ها بین ۱ تا ۵ سال، ۱۹ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۵۴ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۶ درصد بالاتر از ۱۶ سال سابقه کار داشتند. ۳۷ درصد از آزمودنی‌ها دارای تحصیلات لیسانس، ۳۹ درصد فوق لیسانس و ۲۴ درصد تحصیلات دکتری داشتند.

¹ Maximum Shared Squared Variance (MSV)

² Average Shared Squared Variance (ASV)

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه و توصیف متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	آزمون K-S
تعهد	۳,۳۶	۰,۷۶	-۰,۱۵	-۰,۰۷	۰,۷۵۴
هوش هیجانی	۳,۳۵	۰,۷۵	-۰,۱۹	۰,۱۶	۰,۶۶۴
انگیزش	۳,۲۲	۰,۷۹	۰,۱۹	-۰,۲۴	۰,۶۲۱
آموزش	۳,۳۱	۰,۸۱	-۰,۱۹	۰,۱۵	۰,۶۲۵
تکنولوژی	۳,۳۳	۰,۷۷	-۰,۱۱	۰,۲۷	۰,۷۱۴
اعتماد	۳,۲۰	۰,۷۵	-۰,۰۴	۰,۵۴	۰,۷۱۴
پاداش	۳,۴۴	۰,۸۰	-۰,۴۳	۰,۵۳	۰,۷۵۷
فرهنگ سازمانی	۳,۱۴	۰,۷۷	-۰,۱۴	۰,۴۶	۰,۵۸۰
ارتباطات	۲,۹۹	۰,۸۳	۰,۰۴	۰,۲۳	۰,۵۶۲
رهبری	۳,۱۷	۰,۷۷	۰,۲۰	۰,۴۱	۰,۶۹۵
قالب و ساختار	۳,۱۳	۰,۸۷	۰,۰۲	-۰,۱۰	۰,۷۳۲
مشارکت	۳,۲۳	۰,۷۱	۰,۰۲	۰,۱۷	۰,۶۱۰

عوامل اثرگذار بر توانمندسازی سازمان بر مبنای مدیریت دانش

میانگین و انحراف استاندارد همه مولفه‌ها آورده شد؛ همچنین یافته‌های حاصل از جدول قبل نشان داد، آماره کشیدگی در تمامی مولفه‌ها بین ۵، ۵- می‌باشد؛ یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و شکل توزیع خیلی تخت یا بلند نمی‌باشد؛ همین‌طور آماره چولگی در تمامی مولفه‌ها بین ۳، ۳- و حتی بین ۲، ۲- قرار دارد، یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و می‌توان گفت شکل توزیع دارای چولگی مثبت یا منفی نیست. همچنین مطابق با جدول بالا، به دلیل بیشتر شدن سطح معناداری از ۰,۰۵، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ بیان داشت که فرض مبنی بر نرمال بودن داده‌ها پذیرفته می‌شود.

استنباط آماری داده‌ها:

پرسش اول پژوهش: شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران کدام‌اند؟

بر اساس یافته‌های به دست آمده از کدگذاری نظری ۱۲ مقوله و ۴۱ شاخص به دست آمد که شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران می‌باشد که عبارتند از: اعتماد، انگیزش، تعهد، هوش هیجانی، مشارکت، ارتباطات، ساختار، آموزش، فرهنگ، رهبری، تکنولوژی، پاداش.

در این قسمت عوامل اثرگذار بر پژوهش را با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی دسته بندی می‌کنیم:

محاسبه کفایت حجم نمونه و بررسی کفایت و تقارن داده‌ها

در شناسایی ابعاد توانمندسازی سازمانی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود که شاخص KMO به منظور کفایت نمونه‌گیری از طریق ارزیابی کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها بررسی می‌شود. هرچه میزان شاخص به یک نزدیک‌تر باشد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب‌تر می‌باشند و معمولاً مقادیر کمتر از ۰.۶ برای تحلیل عاملی مناسب نمی‌باشد. آزمون کرویت بارتلت تقارن داده‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد (در سوالات و عامل‌ها همبستگی بدون جهت است) و به بررسی همانی بودن ماتریس همبستگی می‌پردازد. اگر سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۰.۰۵ باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است.

در جدول زیر، نتایج حاصل از شاخص KMO و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرهای مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۲. نتایج آزمون KMO و بارتلت

عوامل	آزمون	نتایج
	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO	۰,۹۵۲
شناسایی ابعاد توانمندسازی سازمانی	کای اسکوئر	۶۳۲۷,۳۱۴
	آزمون کرویت بارتلت	درجه آزادی ۵۹۵
	سطح معناداری	۰,۰۰۰

براساس نتایج به دست آمده، شاخص KMO بزرگتر از ۰٫۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰٫۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد.

همان‌طور که گفته شد در شناسایی ابعاد توانمندسازی سازمانی براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۱۲ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. در حقیقت، در جدول اشتراکات هر مؤلفه میزان واریانس را که می‌تواند ابعاد را تبیین کند، نشان می‌دهد و بیان می‌دارد که کدام مؤلفه‌ها واریانس بیشتری را تبیین کرده است و کدام مؤلفه واریانس کمتری را تبیین کرده است. روش استخراج عامل‌ها، تحلیل مؤلفه اصلی است. هرچه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگ‌تر باشد، ابعاد استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می‌دهند. متغیرهایی که مقادیر اشتراک استخراجی آن‌ها کوچک‌تر از ۰٫۵ هستند، حذف می‌شوند. البته این کار به صورت مرحله‌ای انجام می‌شود و از متغیرهایی با مقادیر اشتراک استخراجی پایین‌تر آغاز می‌شود. اشتراکات برای همه شاخص‌ها بالای ۰٫۵ است و نیاز به حذف هیچ مؤلفه‌ای نمی‌باشد.

در جدول واریانس کل^۲ قسمت اول شامل مقادیر ویژه اولیه^۳ مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین کننده عامل‌هایی است که در تحلیل باقی می‌مانند. در عامل‌هایی که دارای مقادیر ویژه کمتر از یک می‌باشند، از تحلیل خارج می‌شوند. عوامل خارج شده از تبیین، عواملی هستند که حضور آن‌ها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی‌شود. قسمت دوم شامل مجموع مربع بارهای استخراج شده^۴ مربوط به مقادیر ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش است و قسمت سوم مربوط به مجموع مربع بارهای چرخش یافته^۵ است. که در این پژوهش ۳ بعد اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۵۳ درصد، واریانس شاخص‌های ابعاد توانمندسازی سازمانی را تبیین می‌کند. نامگذاری عامل‌ها نیز با توجه به بار عاملی گویه‌هایی که عامل‌های استخراج شده در آنها بزرگترین سهم را داشته، صورت گرفته است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از

¹ Principal Component Analysis

² Total Variance Explained

³ Initial Eigenvalue

⁴ Extraction Sums of Squared Loadings

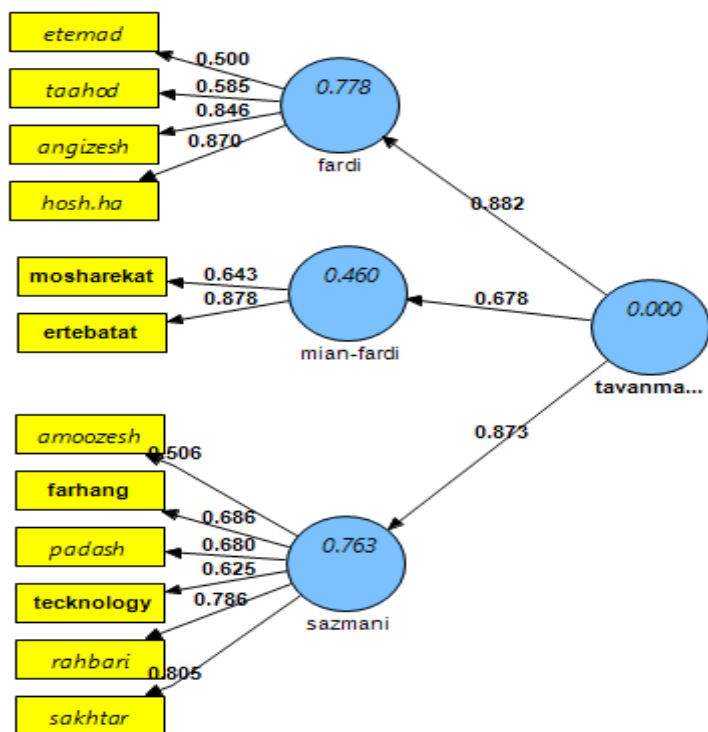
⁵ Rotated Sums of Squared Loadings

میان ۱۲ مؤلفه موجود، ۳ بعد اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مولفه‌ها در جدول زیر نام‌گذاری شده‌اند.

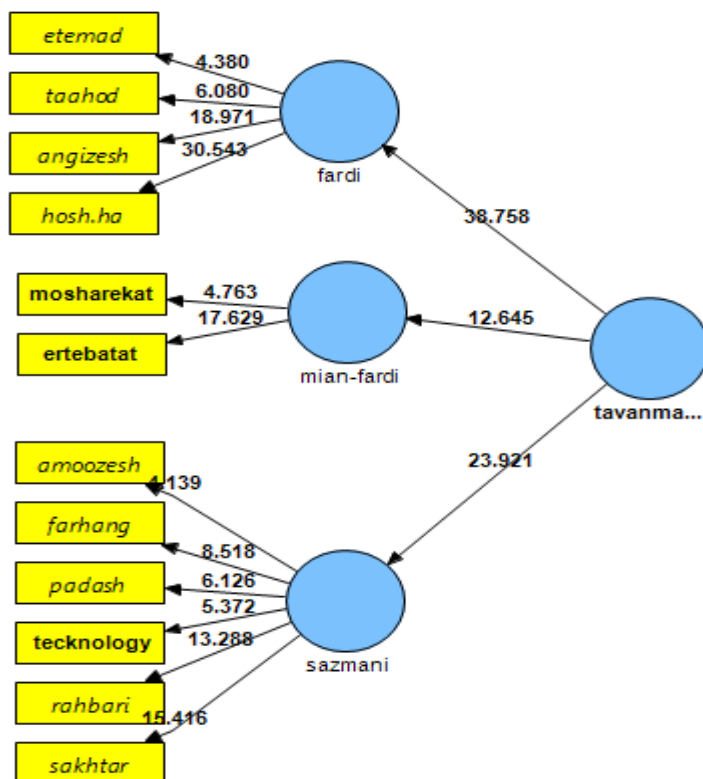
جدول ۳. ابعاد شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

سازه	نام بعد	مولفه‌ها
توانمندسازی سازمانی	عوامل موثر فردی توانمندسازی	انگیزش
		اعتماد
		تعهد
		هوش هیجانی
توانمندسازی سازمانی	عوامل موثر میان فردی توانمندسازی	مشارکت
		ارتباطات
		ساختار
		فرهنگ
توانمندسازی سازمانی	عوامل موثر سازمانی توانمندسازی	آموزش
		رهبری
		تکنولوژی
		پاداش

در این قسمت با استفاده از نرم افزار pls به بررسی تأیید مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی سازمان می پردازیم:



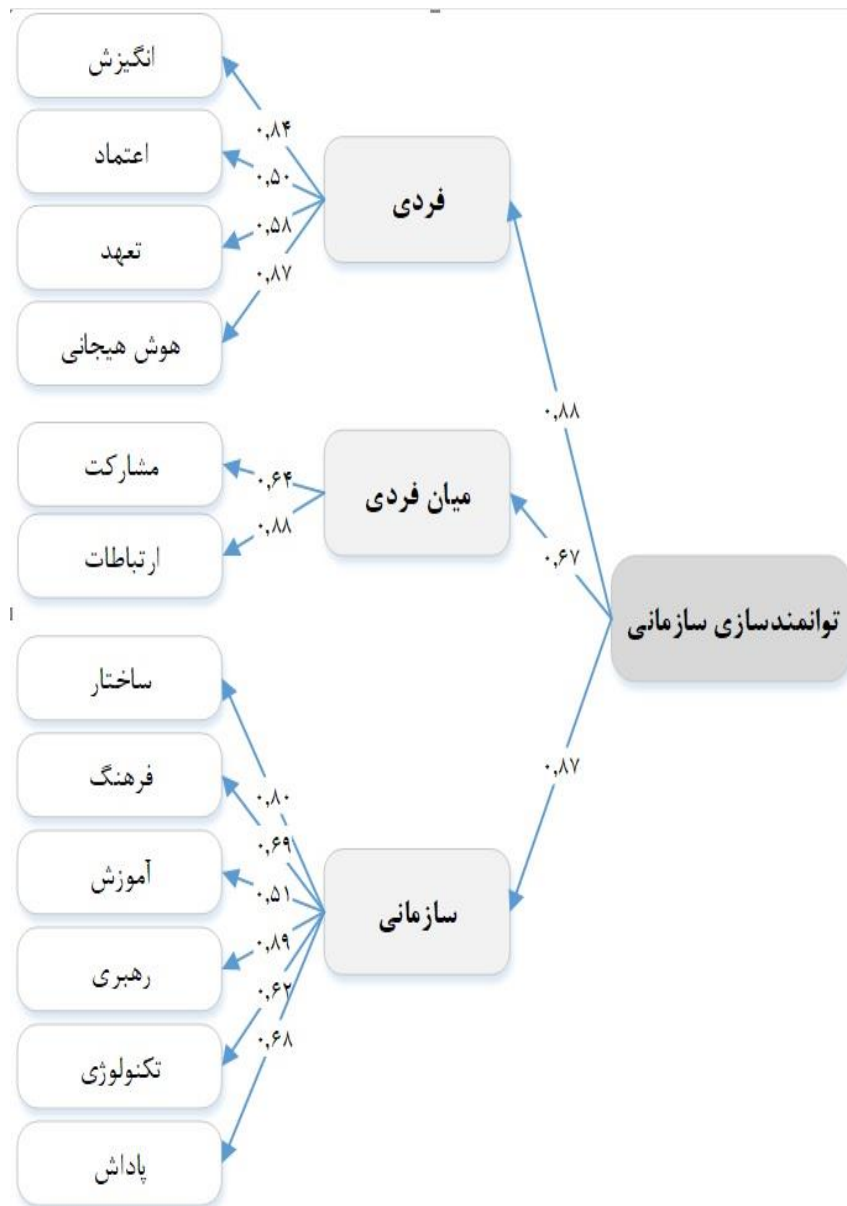
شکل ۱. ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی سازمان بر اساس ضرایب استاندارد



شکل ۲. ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی سازمان بر اساس ضرایب معناداری

بر اساس نتایج به دست آمده از سوال پژوهش، می توان مدل نهایی مربوط به آن را به شکل زیر ترسیم کرد:

شکل ۳. مدل نهایی پژوهش در مورد عوامل اثرگذار بر توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش



پرسش دوم: با توجه به ضرایب مسیر و بارهای عاملی در شکل فوق عوامل فردی با ضریب مسیر (۰.۸۸) رتبه اول، عوامل سازمانی (۰.۸۷) رتبه دوم و در نهایت عوامل میان فردی با ضریب (۰.۶۷) رتبه آخر را به خود اختصاص می‌دهند.

پرسش سوم: وضعیت موجود مولفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران و عوامل اثرگذار و اثرپذیر از آن چگونه است؟

جدول ۴. آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

عوامل اثرگذار بر توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران	مولفه	مقدار تی	Sig.	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف	
					حد بالا	حد پایین
					ارزش آزمون = ۳	
	تعهد	۹,۱۸	۰,۰۰۰	۰,۳۶	۰,۲۹	۰,۴۴
	هوش هیجانی	۷,۸۳	۰,۰۰۰	۰,۳۱	۰,۲۴	۰,۳۹
	انگیزش	۵,۴۶	۰,۰۰۰	۰,۲۴	۰,۱۵	۰,۳۳
	آموزش	۲,۵۱	۰,۰۱۲	۰,۱۱	۰,۰۲	۰,۱۹
	تکنولوژی	۸,۰۳	۰,۰۰۰	۰,۳۰	۰,۲۲	۰,۳۷
	اعتماد	۴,۴۹	۰,۰۰۰	۰,۱۸	۰,۱۰	۰,۲۵
	پاداش	۱۱,۲۰	۰,۰۰۰	۰,۵۰	۰,۸۴	۱,۰۳
	فرهنگ سازمانی	۶,۴۹	۰,۰۰۰	۰,۲۶	۰,۱۸	۰,۳۴
	ارتباطات	۴,۸۴	۰,۰۰۰	۰,۲۲	۰,۱۳	۰,۳۱
	مشارکت	۱۱,۳۷	۰,۰۰۰	۰,۴۷	۰,۳۹	۰,۵۵
	رهبری	۹,۵۶	۰,۰۱۰	۰,۸۶	۰,۶۴	۰,۷۴
	قالب و ساختار	۶,۹۹	۰,۰۰۰	۰,۷۷	۰,۴۸	۰,۹۲

از طریق آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که سطح معناداری در همه ابعاد و مولفه‌ها کمتر از پنج صدم می‌باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مولفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می‌شود که وضعیت مولفه‌ها و ابعاد در وضعیت مطلوب می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به این مساله پرداخته شد که عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمان بر مبنای مدیریت دانش در بین کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران، را شناسایی کنیم. بر این اساس و با توجه به مرور مبنای نظری و مصاحبه با خبرگان ابعاد مختلف توانمندسازی سازمان بر مبنای مدیریت دانش شناسایی شده و مولفه‌های اثرگذار بر آن مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده از دسته بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی همانگونه که ملاحظه می‌شود عوامل فردی (۰،۸۸)، سازمانی (۰،۸۷) و میان فردی (۰،۶۷) به ترتیب اولویت تأثیرگذارند. همچنین از بین عوامل فردی مؤلفه هوش هیجانی (۰،۸۷) بالاترین تأثیر را دارد. هم چنین هوش هیجانی افزایش سطح قابلیت و توانایی کارکنان بوده و کسانی که دارای سطح توانمندی فردی بالا هستند، احساس تسلط بیشتری می‌کنند و سریع‌تر یاد می‌گیرند. اگر فرد از لحاظ هیجانی توانمند باشد، بهتر می‌تواند با چالش‌ها مواجه شود و هیجانات را به گونه ای تنظیم نماید که از کارآیی بهتری برخوردار باشد و لذا با توجه به این که کنترل هیجانات از ابعاد کلیدی و محوری در هوش هیجانی است و فردی که از این قابلیت برخوردار باشد از سطوح بالاتر و ابعاد بیشتری از هوش هیجانی بهره مند است. توجه به هوش هیجانی و علی‌الخصوص هوش هیجانی کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار بوده و می‌تواند موجبات توانمندی آنان را فراهم آورد. لذا توصیه می‌گردد با توجه به این که هوش هیجانی یک ویژگی آموختنی و اکتسابی است، برنامه‌های آموزشی خاصی در جهت افزایش هوش هیجانی کارکنان در سازمان‌ها به اجرا گذاشته شود. همچنین مدیران باید به ایده‌های کارکنان به طور جدی توجه کنند و فضای باز برای تبادل اطلاعات درباره سازمان، رقابت و مشتریان را ایجاد و حفظ نمایند. مؤلفه دوم از عوامل فردی انگیزش (۰،۸۴) می‌باشد که بر توانمندسازی مؤثر می‌باشد. در این پژوهش منظور از انگیزش در کار، اوضاع و احوال و شرایطی است که باعث انگیزش، هدایت و ادامه رفتارهای مرتبط با موقعیت‌های شغلی افراد می‌شود. با قبول این واقعیت که منابع انسانی سرمایه‌های اصلی یک شرکت محسوب می‌شوند، مفهوم انگیزش در کار توجه بسیاری از محققین را به خود جلب نموده است، تاحدی که متخصصان معتقدند انگیزش شغلی برای ادامه اشتغال لازم و ضروری است. کارکنان با انگیزه بالا، باعث بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و هماهنگی تلاش‌ها در شکل‌دهی به امکانات، به‌منظور تحقق اهداف سازمان و در نتیجه تقویت روحیه سایر کارکنان برای شکوفایی، خلاقیت، نوآوری و تحرک کاری خواهند بود. مؤلفه سوم از عوامل فردی تعهد (۰،۵۸) می‌باشد که بر

توانمندسازی مؤثر می‌باشد. بنابراین یکی از راه‌های ارج نهادن به این امر مهم یعنی منابع انسانی می‌تواند همت و تلاش مدیریت در راستای توانمندسازی آنان باشد و به واسطه آن یک امر اصلی و اساسی در سازمان‌ها که تعهد سازمانی کارکنان است را پرورش دهند. لذا تغییرات سریع محیطی سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا برای سازگاری با محیط به سازوکارهای مدیریتی مختلفی روی آورند. توانمندسازی یکی از این ساز و کارهاست و نقش کلیدی در حیات سازمان‌های نوین در عصر دانش دارد. از سویی امروزه با سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها مدیران به دنبال راه‌هایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان هستند تا از این طریق با حصول اطمینان از تعهد کارکنان و وفاداری آنها در روزهای سخت به مزیت رقابتی دست یابند. مؤلفه چهارم از عوامل فردی اعتماد (۰,۵۰) می‌باشد که بر توانمندسازی مؤثر می‌باشد. اعتماد به عنوان عنصر تسهیل‌کننده در فعالیت‌های سازمانی می‌باشد. اعتماد درون سازمان غالباً به شکل اعتماد کارکنان به مدیر و اعتماد مدیران به کارکنان می‌باشد. البته علاوه بر این روابط دوگانه اعتماد، اعتماد متقابل در کارکنان، تیم‌ها، و بخش‌های سازمان باید وجود داشته باشد. این نوع از اعتماد را می‌توان از طریق، فرهنگ‌سازی جهت افزایش صداقت در محیط کار و در ارتباطات همکاران با یکدیگر و همچنین ایجاد انگیزه‌های مهربانانه و افزایش محبت اشخاص نسبت به یکدیگر و توجه صادقانه به رفاه دیگران، ایجاد صلاحیت و شایستگی در کارمندان (با افزایش مهارت و دانش) تا بر اساس آن بتوانند وظایف خود را انجام دهند، و با ایجاد این احساس که رفتار همکاران باثبات و قابل اطمینان است و به قول و قرارها عمل خواهد شد، افزایش داده و در نتیجه منجر به افزایش توانمندسازی روانشناختی در آنان گردید.

دومین عامل مؤثر بر توانمندسازی در این پژوهش عوامل سازمانی بود. در این میان مؤلفه رهبری (۰,۸۹) مهم‌ترین مؤلفه عوامل سازمانی به حساب آمده است. در میدان پر هیاهوی سازمان‌های امروزی، تنها سازمان‌هایی موفق می‌شوند که بتوانند از تمامی ظرفیت منابع انسانی خود بهره ببرند. بنابراین، سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آنها رویکردهای جدیدی به سرمایه‌ی انسانی داشته باشند. در همین راستا، مدیران و رهبران ارشد، علاوه بر نقش‌های هم‌آهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده، نقش دیگری نیز به عهده دارند که همان توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود تا به نیاز حیاتی مدیریت معاصر در هم‌آهنگ شدن با تغییر و تحول پاسخ گوید. بنابراین، توانمندسازی کارکنان از چنان اهمیتی در محیط کاری رقابتی امروزی برخوردار است که می‌تواند منفعت رقابتی پایداری

نصیب شرکت کند. وجود رهبر موجب می‌گردد تا در سازمان اعتماد سازی، حفظ منافع سازمان، تعریف انتظارات و نقش‌های افراد در سازمان، اولویت‌دهی در امور کاری، مشارکت افراد در سازمان، تصمیم‌گیری گروهی، اهمیت دادن به کارهای تیمی و توجه به نظرات افراد در تدوین اهداف و راهبرد سازمانی به وجود آید، باعث می‌گردد که کارکنان احساس توانمندی نموده و از بیش‌ترین توانایی و مهارت خود در راستای دستیابی سازمان به اهداف فعالیت کنند. در واقع، رهبری در سازمان موجب می‌گردد تا افراد، با احساس تعهد و تعلق بیش‌تر نسبت به سازمان فعالیت کنند و عملکرد رضایت بخشی را در سازمان از خود نشان دهند. مؤلفه دوم از عوامل سازمانی ساختار (۰٫۸۰) می‌باشد که بر توانمندسازی مؤثر می‌باشد. هرچه سازمان از پیچیدگی، تمرکز و رسمیت بالاتری برخوردار باشد، کارکنان در آن سازمان احساس شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن و احساس معناداری کمتری می‌کنند. با توجه به این نتیجه به نظر می‌رسد که طراحی ساختار مناسب برای حفظ و ارتقای توانمندی کارکنان در سازمان ضروری است. افراد توانمند، احساس معنادار بودن می‌کنند و برای اهداف شغلی ارزش قائل‌اند، اندیشه‌ها و استانداردهای آنها با آنچه در حال انجام دادن‌اند سازگار است و برای نتایج کار ارزش قائل‌اند و آن را باور دارند. بنابراین، اگر سازمان از ساختاری همرمی تشکیل شده باشد، کارکنان احساس بی‌علاقگی و جدایی از شغل کرده و به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنادار است، بیشتر به آن متعهد و درگیر می‌شوند و در پیگیری اهداف مطلوب، پشتکار بیشتری نشان می‌دهند. مؤلفه سوم از عوامل سازمانی فرهنگ (۰٫۶۹) می‌باشد که بر توانمندسازی مؤثر می‌باشد. سازمان‌هایی موفق به اجرای فرایند توانمندسازی می‌شوند که دارای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و تقویت‌کننده باشند. مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند، سعی می‌کنند تا محیطی به وجود آورند که زمینه‌ی توانمندسازی کارکنان را فراهم سازد. گروه‌های کاری، زمانی موفق و اثربخش خواهند بود که مدیران محیطی را فراهم سازند تا کارکنان بتوانند با به‌کارگیری استعدادها، دانش، مهارت و تجربیات‌شان برای تحقق اهداف گام بردارند. بنابراین، برای تواناسازی، فرهنگ سازمان نیز باید دگرگون شود. فرهنگ سازمان، به‌طور عمده تحت تأثیر فلسفه‌های مدیریت و شیوه‌ی رهبری و رفتار آنها شکل می‌پذیرد. مدیرانی که پذیرای افکار تازه بوده، برای کارکنان احترام قایل باشند و آنان را عواملی مؤثر و حیاتی برای توفیق سازمان بدانند، بهترین سرمایه‌های یک سازمان هستند. در واقع، توانمندسازی پدیده‌ای نیست که در خلأ صورت گیرد؛ بلکه به یک بستر مناسب نیاز دارد. این بستر مناسب، فرهنگی است که کارکنان را به لحاظ روانی آماده‌ی

پذیرش مسئولیت می‌کند، در آنها شوق یادگیری به وجود می‌آورد و باعث ایجاد اعتماد میان اعضا می‌گردد. درحقیقت، تفویض اختیار و مسؤولیت، مدیریت مشارکتی و مدیریت بر مبنای هدف به تنهایی نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای سازمان باشند، در عوض، زمانی می‌توانند مفید واقع شوند که کارکنان از لحاظ روان شناختی توانمند شده باشند. مؤلفه چهارم از عوامل سازمانی پاداش (۰،۶۸) می‌باشد که بر توانمندسازی مؤثر می‌باشد. مدیران باید محیط مورد اعتمادی را پیش از انجام هرگونه عمل توانمندسازی کارکنان ایجاد کنند. توانمندسازی به مدیران اجازه می‌دهد دانش، مهارت و تجربه تمام افراد سازمان را به کار گیرند. توانمندسازی، قدرت درونی و خودمختاری به افراد می‌دهد. عوامل اجرایی توانمندسازی از قبیل مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغل و پاداش مبتنی بر عملکرد در سازمان‌ها به افزایش احساس توانمندی در افراد منجر می‌شود. ویژگی‌های اقتصادی از طریق شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی مانند پاداش‌دهی متناسب با پیشرفت کارکنان، پاداش برای نوآوری کارکنان، رضایت کارکنان از نظام پاداش‌ها، پاداش برای تلاش‌های فردی، ارائه اطلاعات سازمان در مورد ارتقای پاداش به کارکنان، تشویق کارکنان بر اساس عملکرد واقعی و رضایت کارکنان از تشویق ارائه‌شده از سوی سازمان از لحاظ کمی، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می‌شود. مؤلفه پنجم از عوامل سازمانی تکنولوژی (۰،۶۲) می‌باشد که بر توانمندسازی مؤثر می‌باشد. امروزه توانمندسازی کارکنان یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که به بالندگی نیروی انسانی و سازمان منجر می‌شود. توانمندسازی، یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است؛ چراکه اساس توسعه در کسب و کار امروز، همگام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناوری و تقاضای محیط رقابتی است و سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از فناوری پیشرفته را ارائه دهند، نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند. عدم نیاز به حضور فیزیکی افراد، نیاز سازمان به بالا بردن کارایی و اثربخشی کارکنان خود، گسترش دامنه‌ای گردش اطلاعات و سهم مؤثر آن در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها و سلسله مراتب بیش‌ازحد اغلب سازمان‌های بزرگ دولتی، فناوری را کانون اصلی توجهات بشر قرار داد. سازمان‌ها برای اینکه عملکرد کارکنان خود را از نظر سطح آموزش و تخصصی کارا تر و اثربخش‌تر کنند باید همگام با سرعت تغییرات فناوری، کارکنان خود را در استفاده از فناوری اطلاعات ترغیب و تشویق نمایند و در نهایت این امر موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. بنابراین، به کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان برای رسیدن به اهداف سازمانی و اثربخشی و کارایی بالاتر در عصر اطلاعات غیرقابل انکار است. سازمان

های مختلف باید بر مبنای نیازسنجی مخصوص خود به گونه‌ای از این ابزار کمک بگیرند که بتوانند هرچه سریع‌تر به اهداف خود دست یابند و از سوی دیگر سرعت تغییر و تحولات به کارگیری این ابزار را برای ادامه بقای سازمان‌ها ضروری ساخته است. مؤلفه آخر از عوامل سازمانی آموزش (۰,۵۱) می‌باشد که بر توانمندسازی مؤثر می‌باشد. برای افزایش درک کارکنان از توانمندسازی، لازم است سازمان کارکنان مشتری مداری استخدام نماید و مدیریت سازمان با حمایت از آنها، برنامه‌های آموزشی، حمایت نظام پاداش به افزایش توانمندسازی کارکنان کمک کند. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود که افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده از طریق مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. ویژگی‌های آموزشی از طریق عوامل و مؤلفه‌هایی مانند تأثیر آموزش در میزان رفع مشکلات ارباب‌رجوع، تأثیر آموزش در خلاقیت کارکنان، تأثیر آموزش بر مسئولیت‌پذیری، تأثیر آموزش دائمی در توانمندسازی، آموزش کارکنان متناسب با نیاز آن‌ها، تأثیر آموزش در اعتماد به نفس و رضایت شغلی، تأثیر آموزش در افزایش توانایی‌های شغلی، تأثیر آموزش در ایفای نقش فعالانه به‌عنوان عضوی از یک گروه، تأثیر آموزش بر افزایش دانش و ارتقای اطلاعات شغلی، تأثیر آموزش در ارتقای سطح مهارت کارکنان و تأثیر آموزش بر بهبود عملکرد کارکنان، آموزش‌های ضمن خدمت، روش‌های ترسیم جریان فرایند کار و حل مسئله، آموزش مجازی از طریق اینترنت، آموزش ارتباطات و آماده‌سازی برای ایفای نقش‌های گروهی، بسته‌های آموزشی رایانه‌ای و آموزش مهارت‌های تجزیه و تحلیل مشکلات پیچیده؛ نقش مؤثر و بسزایی در توانمندسازی کارکنان دارند.

سومین و در واقع آخرین عامل مؤثر بر توانمندسازی در این پژوهش عوامل میان فردی بود. در این میان مؤلفه ارتباطات (۰,۸۸) مهم‌ترین مؤلفه عوامل میان فردی به حساب آمده است. و مؤلفه مشارکت (۰,۶۴) بر توانمندسازی در این پژوهش عوامل میان فردی بود. برخی افراد، مشارکت را راه حل همه مشکلات می‌دانند و عده‌ای دیگر بر آن خرده می‌گیرند. با نگاهی به نتایج و دستاوردهای مشارکت می‌توان گفت، مشارکت افزایش توانمندی و احساس تعلق و تعهد سازمانی کارکنان را فراهم می‌آورد و آنان را در راستای رساندن سازمان به هدف‌های عالی یاری می‌کند. مدیرانی که با کارکنان خود در امور سازمانی مشورت می‌کنند و آنان را از دشواری‌ها آگاه می‌سازند و در اتخاذ تصمیم‌ها شریک می‌کنند تا همه کارکنان در قالب یک گروه در آیند از یک سو چنین وانمود می‌کنند که

مدیرانی خودکامه نیستند، هم چنانکه وظایف سازمانی را با اتکا به کارکنان انجام می‌دهند، مشکلات را نیز با همراهی و همکاری آنان حل خواهند کرد. از سوی دیگر، کارکنان را با اهداف سازمانی درگیر می‌کنند تا آنان، سازمان را متعلق به خود بدانند و نوعی تعهد و وابستگی سازمانی در درون آنان ایجاد شود. براین اساس می‌توان گفت، مشارکت باعث ایجاد نوعی درگیری ذهنی و عاطفی بین کارکنان در موقعیت‌های گروهی با سازمان می‌شود تا برای دستیابی به اهداف عالی سازمان با علاقه و انگیزه بیشتر کار کنند و توانمندی‌های درونی خود را بروز دهند. علاوه بر درگیری ذهنی و عاطفی انگیزه یاری رسانی به سازمان در درون افراد تقویت می‌شود و موجبات بروز توانایی‌ها، ابتکار و خلاقیت کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های عالی سازمان فراهم می‌آید. مسئولیت‌پذیری، نمونه دیگر حاصل از مشارکت کارکنان در اجرای وظایف سازمانی است. این حس مسئولیت آنان را وا می‌دارد تا در قالب گروه و در یک فرایند اجتماعی خود را درگیر مسائل سازمانی کنند به گونه‌ای که وقتی سازمان، مسیر توسعه و ترقی را طی می‌کند، کارکنان احساس رشد و بالندگی کنند و چنانچه سازمان با مشکلات و دشواری‌ها رو به رو شود، روحیه مشارکت‌جویی و مسئولیت‌پذیری آنان را وا می‌دارد تا برای حل مشکلات قدم پیش نهند و برای رفع دشواری‌های پیش آمده به یاری سازمان برخیزند. پیشنهادهای منتج از یافته‌های پژوهش در خصوص مولفه‌های اثرگذار بر توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش عبارت است از:

به منظور افزایش تعهد کارمندان بانک، داشتن رسالت و ایدئولوژی سازمانی واضح و روشن، خلق ایدئولوژی و آرمان مشترک، تأکید بر ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی و استخدام افراد براساس آن، سوق دادن کارکنان در جهت ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، رشد حرفه‌ای کارمندان و شکوفا کردن، توانمندسازی آنها و امنیت شغلی ضروری است.

فراهم آوردن اطلاعات مربوط به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان، استخدام و بکارگیری کارمندان جدی با توانمندی و اطلاعات مورد نیاز باعث تعامل بیشتر و ایجاد جوی آینده از اعتماد می‌گردد.

مدیران عالی، دانش کارکنان را از طریق کانال‌های ارتباطی دوطرفه، به خصوص ارتباط تک به تک با کارکنان کلیدی برقرار کنند و نیازها و خواسته‌های آنان را درک نمایند.

پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه هوش هیجانی یک ویژگی آموختنی و اکتسابی است، برنامه‌های آموزشی خاصی در جهت افزایش هوش هیجانی کارکنان در سازمان‌ها به اجرا گذاشته شود. همچنین

مدیران باید به ایده‌های کارکنان به طور جدی توجه کنند و فضای باز برای تبادل اطلاعات درباره سازمان، رقابت و مشتریان را ایجاد و حفظ نمایند.

برای توانمندسازی مطلوب بر مبنای مدیریت دانش لازم است ساختار و مأموریت‌ها در سازمان بازنگری و اصلاح شده و لایه سیاستگذاری و ارزیابی کلان در سازمان یکپارچه گردد.

پیشنهاد می‌شود با ایجاد بسترهای مطلوب و ارزش‌های شفاف و باثبات، کارکنان به پیگیری فعال فرآیندهای مدیریت دانش تشویق شوند، تا ایجاد و کاربرد دانش به عنوان بخشی از کار روزانه و تصمیم‌گیری سازمان نهادینه شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تشویق و حمایت‌های اجتماعی و انگیزشی لازم، برای ایجاد فرهنگ مشارکت و کارگروهی، قبول مسئولیت شکست‌ها و اشتباهات و فضای اعتماد متقابل فراهم شود.

از آنجایی که توانمندسازی سازمان بر مبنای مدیریت دانش است باید بودجه لازم جهت خرید تجهیزات سخت‌افزاری باید تخصیص داده شود، بودجه لازم جهت خرید تجهیزات نرم‌افزاری باید تخصیص داده شود، بودجه لازم جهت انجام طرح‌های تحقیقاتی باید تخصیص داده شود و همچنین، بودجه لازم جهت سرویس دوره ای باید تخصیص داده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود موافقت‌نامه همکاری‌های آموزشی و برگزاری دوره‌های آموزشی دانش‌افزایی تدوین شود.

فرصت‌های پیشرفت کاری پرسنل در سطوح کاری مختلف در توانمندسازی بانک باید در نظر گرفته شود. و به آنها متناسب با تلاششان پاداش داده شود.

همکاری با مراکز علمی پژوهشی مانند انجمن‌های علمی به منظور برقراری تعاملات دانشی و به روز نگه داشتن دانش افراد و تشویق کارکنان برای مشارکت در پژوهش‌های دانش‌محور و مدیریت دانش. از طریق رسانه‌ها با دولت‌های هدف به منظور تأثیرگذاری و حفظ ابتکار مذاکره ارتباط برقرار می‌کنند. لذا توجه به مسائل ارتباطی برای توانمندسازی بانک لازم است.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود: از متغیرهای کنترل (مثل قوانین و مقررات دولتی) نیز در پژوهش خود استفاده کرده و مدل متفاوتی ارائه دهند. در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود متغیرهایی نظیر ساختار قدرت، سبک مدیریت در سازمان و مسایل مربوط به امنیت به‌عنوان متغیرهای کنترل یا تعدیل کننده مورد مطالعه قرار گیرند. همچنین، به منظور اولویت بندی عوامل اثرگذار و مؤلفه‌های تشکیل دهنده توانمندسازی سازمانی بر مبنای مدیریت دانش از نرم افزارهای دیگری نظیر AHP و ANP استفاده شود و نتایج این رتبه بندی با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود.

کتابنامه

- اسلامیه، فاطمه؛ دارابیگی، مهشید. (۱۳۹۳). توانمندسازی منابع انسانی. تهران: آثار فکر.
- آقاپوردی، بابک؛ مقدسی، علیرضا؛ شریف زاده، فتاح. (۱۳۹۵). عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی (مورد مطالعه: گمرک جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۵(۲۱): ۴۵-۷۰.
- امین، فرشته؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ رضانی، علی. (۱۳۹۳). تدوین مدل برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان. مدیریت بازرگانی، ۶(۳): ۲۵۱-۲۷۰.
- ایزدیان، زینب؛ بیژن، عبداللهی؛ کیانی، مراد. (۱۳۹۲). مدیریت دانش، الگویی جهت مدیریت شرکت های دانش بنیان مستقر در پارک های علم و فناوری. فصلنامه رشد فناوری، ۳۷(۳): ۶۴
- بابایی، علی اکبر؛ خلیلی عراقی، مریم؛ یقین لو، مهرانگیز. (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان، سرمایه گذاری بی جایگزین، مجله تدبیر، ۱۲۹).
- خلیل نژاد، شهرام؛ مهری، امیر. (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ تهران). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۹): ۶۷-۸۸.
- رحمانی، زین العابدین؛ فرح آبادی، ملیحه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه ی بین اثربخشی استفاده از فرآیند مدیریت دانش با کارافرینی سازمانی در بخش خدمات عمومی. سومین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی، ۲۳۰-۲۱۱.
- زارعی، پرینا؛ مشیدی، شهرزاد. (۱۳۹۰). بررسی تکنولوژیهای مدیریت دانش در آموزش. دومین همایش سراسری فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- زاهدی، شمس السادات. (۱۳۹۴). بسط مفهومی توسعه پایدار، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۰(۴): ۱۰۴-۱۱۰.
- ساجدی، فضل الله؛ امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان های امروز، مجله تدبیر. (۱۸۱).
- شکاری، محمدرضا؛ اسماعیلی گیوی، محمدرضا و کشاورز، حمید. (۱۳۹۵). بررسی زیرساخت های مدیریت دانش و تأثیر آن بر هوش سازمانی در پژوهشگاه های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. پژوهشگاه علوم و فناوری ایران، ۳۱(۴): ۱۰۷۵-۱۰۹۷.
- عبداللهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۹۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: ویرایش.

عزتی جیوان، منصور؛ زرنندی، مریم؛ شهرستانی، سیده سوگول؛ فریمانی، مهدی. (۱۳۸۹). مدیریت دانش و نقش آن در کارآفرینی سازمانی. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری، شیراز. فاضل، امیر؛ کمالیان، امین رضا؛ روشن، سید علی قلی. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم با استفاده از رویکرد دلفی‌فازی: ارائه الگوی مفهومی. مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۰(۶): ۴۶۸-۴۵۵. فلاح، محمدرضا. (۱۳۹۷)، شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰(۱): ۱۳۳-۱۶۰. قاسمی، جعفر (۱۳۹۴). توانمندسازی. تدبیر. (۱۳۲): ۲۷ - ۲۲. محمدی، بهنام، حسینی، مریم، شکرچیان، محمد، دوامی، پرویز. (۱۳۹۳). طرح جامع توسعه پایدار، فرهنگستان علوم.

وتن، دیوی و کمرون، کیم اس. (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار، (ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی)، کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول

Ahn, Y. H., Choi, J. (2015). Factors affecting Korean nursing student empowerment in clinical practice. *Nurse education today*, 35(12): 1301-1306.

Barley, W. C., Treem, J. W., Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of Management Annals*, 12(1): 278-317.

Bowen, D. E., Lawler, E.E. (1992). *The Empowerment of Service Workers: What, Why, When*. Sloan Management Review.

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(1): 104-114.

Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.

Fox, J. (2015). Employee empowerment: an apparent ceshipmodel. *Group & organization Management*. 24(1).

Friedmann, J. (2018). The barrio economy and collective self-empowerment in Latin America. In *Life Space and Economic Space* (pp. 120-156). Routledge.

Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., et all. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3): 567-604.

Hill, N. S., Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69(1): 159-198.

Kang, Y J., Lee, J Y., Hee - Woog, K. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing, *Computers in Human Behavior*, (74): 175-187

Li, H., Dombrowski, L., Brady, E. (2018). Working toward Empowering a Community: How Immigrant-Focused Nonprofit Organizations Use Twitter during Political Conflicts. In *Proceedings of the 2018 ACM Conference on Supporting Groupwork* (pp. 335-346). ACM.

Martin, S. L., Liao, H., Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5): 1372-1395.

Meyerson, G., Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employee's performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, (2): 40-46.

Mirmohammadi, SM., Hosseinpour, D., ghasemi banabari, H. (2018). Key success Factors of Employees' Empowerment in Cooperation, *Journal of Management Studies in Development & Evolution*, 2017; 26(83):93-114. (Persian).

Rega, M. L., Diano, P., Damiani, G., De Vito, C., et all. (2017). The meaning of empowerment within Italian nursing care settings. *Journal of nursing management*.

Sharma, P. N., Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2): 193-237.

Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., Pinch, S. (2014). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of management review*, 29(2): 258-271.

Whetten, D., Cameron, K. (2015). *Developing Management Skills*. New York: Addison – Wesseley Wheelenan.

Wong, C. A., Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4): 947-959.

Yates, D., Paquette, S. (2010). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. In *Proceedings of the 73rd ASIS&T Annual Meeting on Navigating Streams in an Information Ecosystem-Volume 47* (p. 42). American Society for Information Science.

Identifying Factors Influencing Organizational Empowerment Based on Knowledge Management among Sepah Bank Branch Staff

Alireza Chenari, Syydeh Fatemeh Rohani, Korosh Parzamoin

Abstract

The purpose of this study was to identify the factors affecting organizational empowerment based on KM among employees of Sepah Bank branches in Tehran. The present study is applied in terms of purpose and qualitative-quantitative in terms of information gathering. The statistical population in the qualitative section consisted of academic and organizational experts including senior managers of Sepah Bank in Tehran and familiar with human resources management, and in the quantitative section included all employees of Sepah Bank branches in Tehran. The sample size was 343 in qualitative section with theoretical saturation (20 persons) and in quantitative section by Cochran formula. Data were analyzed using Cronbach's alpha, AVE, AVE matrix, Kolmogorov-Smirnov test, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and one-sample t-test. The results led to the identification of 14 influential components including trust, motivation, commitment, emotional intelligence, participation, communication, structure, education, culture, leadership, technology, and reward. Other results showed that the existing status of identified components in organizational empowerment based on knowledge management is desirable. In addition, the components were categorized into three categories: individual, organizational, and interpersonal using factor analysis. Among the individual factors with path coefficient (0.88) ranked first, organizational factors (0.87) ranked second and finally interpersonal factors with path coefficient (0.67) ranked last.

Keywords: Organizational Empowerment, Individual Factors, Organizational Factors, Interpersonal Factors, Sepah Bank.