

## فهرست مطالب

چکیده :	۳
مقدمه :	۵
بیان مسأله:	۶
- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق :	۷
- اهداف تحقیق :	۸
- سؤالات تحقیق :	۸
- فرضیه تحقیق:	۸
- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی :	۸
- روش شناسی تحقیق:	۹
متغیرهای وابسته و مستقل تحقیق :	۱۰
جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه:	۱۰
روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها :	۱۱
قلمرو تحقیق :	۱۲
پیشینه تحقیق :	۱۲
اهمیت توانمندسازی در سازمان ها :	۲۰
روش گرد آوری اطلاعات (میدانی ، کتابخانه ای و غیره ) :	۲۳
ابزار گرد آوری اطلاعات :	۲۳

جامعه آماری: ..... ۲۴

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات: ..... ۲۴

- خلاصه و نتیجه گیری: ..... ۳۷

- منابع: ..... ۴۰

## چکیده :

امروزه سازمان ها برای ادامه حیات خود می بایست از ویژگی های خاصی نظیر : مشتری مداری، انعطاف پذیری بالا، شفافیت، بهبود مستمر و ... برخوردار باشند و برای دستیابی به چنین ویژگی هایی باید مهمترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند. به زبان ساده، توانمندسازی، توانایی ترغیب دیگران به انجام دادن کاری است که خودشان می خواهند انجام دهند. پس به همکاری منتهی می شود برای همین است که بسیاری از متخصصان معتقدند توانمندسازی در سازمان های امروزی می تواند به مدیریت مشارکتی بیانجامد و جانشین نقش مدیریت سنتی گردد. از اینرو، مطالعه توانمندسازی، یک اصل بنیادین در مدیریت سازمان های امروزی بشمار می رود. این مطالعه، به ایجاد فهمی صحیح از رفتار کارکنان و مدیران و مدیریت صحیح می انجامد و به شناخت مهارت های اصلی و ضروری مدیریت در سازمان و بکارگیری آنها در عمل، کمک بارزی می کند. لذا با درک اهمیت و ضرورت این مقوله و با در نظر گرفتن ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت بعنوان نمونه مطالعاتی؛ در صدد تبیین و بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی از بعد رفتاری هستیم. مهمترین عوامل تاثیرگذار در این بعد، مهارت، نگرش و شخصیت کارشناسان شناسایی شدند که با طراحی پرسش نامه ای در این راستا و با استفاده از ابزار آماری رگرسیون چند متغیره، رابطه سه عامل فوق، با توانمندسازی کارشناسان برآورد گردید که به استناد داده های خروجی، ضریب متغیر مهارت کارشناسان در معادله،  $0/486$  متغیر شخصیت  $0/344$  و متغیر نگرش

۰/۱۰۴ تخمین زده شد. بنابراین هر سه فرضیه تحقیق تایید شده و عوامل مهارت، شخصیت و نگرش تاثیر مثبتی بر توانمندسازی کارشناسان دارند.

## مقدمه :

سازمان های امروزی که در جو دانش محور، رقابتی، مشتری گرا، پاسخگو، کیفیت گرا، مشارکتی، کارآفرین و تحول گرا فعالیت می کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند بعنوان ابزار رقابتی می باشند. توانمندسازی نوعی راهبرد کلان و قابل قبولی است که از آن برای بهبود مستمر استفاده می شود و یک علامت اختصاری جهت بکارگیری شایستگی های کارشناسان در روش های خلاق و نوآور در تمامی جنبه های عملکردی سازمان می باشد (کینلا و دنیس، ۱۳۸۳، ۵۴).

توانمندسازی (توانا سازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارشناسان خود کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد. (وتن و کمرون، ۱۹۹۶). تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی که بر فعالیت های آنان تاثیر گذار است. از این طریق می توانیم فرصت هائی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (جان اسمیت، ۲۰۰۰، ص ۱). تواناسازی به این معنا است که افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعال تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت های خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند (باقریان، ۱۳۸۱، ص ۱۰). تواناسازی فراهم آوردن ابزار لازم برای افراد به گونه ای است که برای آنها قابل فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند (نیکل،

۱۹۹۵، ص ۱۵۵). در فرهنگ لغت وبستر از تواناسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. کانگر وکانگو معتقدند هر گونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارشناسان منجر شود تواناسازی آنها را در پی خواهد داشت. فرهنگ لغت آکسفورد نیز فعل تواناسازی را به عنوان توانا ساختن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش، از طریق پرورش احساس کفایت نفس تعریف کرده است. با توجه به موارد یاد شده هر چند تفویض اختیار پایه اصلی فرآیند تواناسازی کارشناسان به شمار می آید، اما برای تحقق کامل آن شرایط دیگری نیز لازم است. بنابراین تواناسازی فرایندی است شامل دو مرحله:

۱- فرآیند تقویت عزت نفس اعضای سازمان، از طریق شناسایی و معرفی شرایط و عواملی که احساس عدم برخورداری از قدرت را در افراد موجب شده.

۲- تلاش در جهت رفع شرایط و عوامل یاد شده با کمک اقدامات رسمی در سازمان. شواهد نشان می دهند که کارشناسان توانمند، بهره ورتر، خشنودتر و نوآورترند و محصولات و خدمات را با کیفیت بالاتری نسبت به کارشناسان ناتوان ایجاد می کنند و با وجود کارشناسان توانمند، سازمان نیز کارآمدتر می شود (وتن، دیویدای، ۱۳۸۳، ص ۹۰)

### بیان مسأله:

توانمند سازی کارشناسان، یکی از تکنیک های موثر بر ارتقای بهره وری کارشناسان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های آنها در زمینه اهداف سازمانی است. از واژه

توانمندی تعاریف گوناگونی از سوی اندیشمندان ارائه شده است. زایمرمن<sup>۱</sup> معتقد است "توانمندی سازی واژه ای است که ارائه تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هر کسی تصویری از آن را در ذهن خود پرورش می دهد ولی در حقیقت افراد کمی بر آن اشراف دارند." (زایمرمن، ۲۰۰۵، ص ۶۹)

#### - اهمیت و ضرورت انجام تحقیق :

توانمندی سازی، مفهومی است که هم می تواند منافع سازمان را تامین کند و هم احساس مالکیت و سرفرازی در کارشناسان ایجاد نماید و در واقع، رابطه ای برد-برد برای سازمان و کارشناسان ایجاد نماید و این از جنبه های مهم و ضرورت انجام این تحقیق می باشد. بعبارت دیگر توانمندی سازی، ظرفیت های بالقوه را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های کارشناسان که از آنها استفاده بهینه نمی شود؛ در اختیار می گذارد و کارشناسان توانمند هم به سازمان و هم به خودشان نفع می رسانند و با توانمند شدن کارشناسان، سازمان نیز به سوی توانمند شدن حرکت می کند. بنابراین در سازمان توانمند، کارشناسان با احساس هیجان بیشتر، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خویش را پیاده می کنند و علاوه بر این، با احساس مسئولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند. بنابراین جنبه دیگر از اهمیت و ضرورت انجام این طرح، این است که با ارائه راهکارهایی جهت توانمندی سازی کارشناسان، سازمان نیز (بانک ملت) به سمت توانمند شدن سوق داده خواهد شد و از منافع فوق الذکر بهره مند خواهد گشت.

---

<sup>1</sup> -Zimmerman

## - اهداف تحقیق :

هدف اصلی این تحقیق، تعیین بخشی از عوامل موثر بر توانمندسازی کارشناسان بانک ملت می باشد.

## - سؤالات تحقیق :

- ۱- رابطه بین مهارت کارشناسان و توانمندسازی کارشناسان بانک ملت چگونه است؟
- ۲- رابطه بین نگرش کارشناسان و توانمندسازی کارشناسان بانک ملت چگونه است؟
- ۳- رابطه بین شخصیت کارشناسان و توانمندسازی کارشناسان بانک ملت چگونه است؟

## - فرضیه تحقیق:

- ۱- بین مهارت های کارشناسان بانک ملت با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
- ۲- بین نگرش کارشناسان بانک ملت با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.
- ۳- بین شخصیت کارشناسان بانک ملت با توانمندسازی آنها رابطه معنادار وجود دارد.

## - تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی :

-توانمندسازی : تعریف لغوی آن، قادر ساختن افراد برای انجام کار است ولی در اصطلاح عبارتست از فرآیند تقویت احساس بی قدرتی را در افراد بوجود می آورند و حذف آنها با استفاده از شیوه های رسمی سازمانی و فنون غیر رسمی مهیا سازی اطلاعات مورد نیاز افراد که موجب اثربخشی آنها میشود، میسر است (اسکندری، ۱۳۸۶، ص ۹).

-توانایی سازمانی : عبارتست از توان فرد در انجام کارها در یک پست سازمانی که توانایی جسمی و ذهنی را شامل می شود (ابطحی، ۱۳۸۵، ص ۲۰).



-شاخه رفتار : به امور مربوط به انسان ها در سازمان می پردازد. مباحث مرتبط با توانمندسازی که در این زمینه مورد بررسی قرار گرفته عبارتست از : توانایی، مهارت، نگرش، سبک سرپرستی و شخصیت افراد (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱، ص ۱۸)

-روش شناسی تحقیق:

الف- شرح کامل روش تحقیق بر حسب هدف، نوع داده ها و نحوه اجراء :

روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع جمع آوری اطلاعات و داده ها تحقیق توصیفی است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. تحقیقات توصیفی خود به انواع : پیمایشی، همبستگی، اقدام پژوهشی، بررسی موردی و پس رویدادی (علی-مقایسه ای) تقسیم می شود. تحقیق حاضر به لحاظ روش انجام، توصیفی و از شاخه پیمایشی می باشد. البته روش تحقیق پیمایشی خود به دو نوع تقسیم می شود (مومنی، منصور، ۱۳۸۷، ص ۷۵) -پیمایشی مقطعی : که هدف آن جمع آوری اطلاعات از کلیه کارشناسان ستادی بانک ملت است.

-پیمایشی دلفی : که هدف آن کسب اتفاق نظر از خبرگان آشنا با موضوع تحقیق می باشد. به عبارت دیگر، در این تحقیق ابتدا با تهیه طرح تحقیق، اقدام به مطالعه و جمع آوری ادبیات موضوع توانمندسازی نیروی انسانی نموده و سپس با طراحی الگوی مفهومی پیشنهادی، پرسش نامه ای برای جامعه آماری طراحی می گردد. در نهایت پس از توزیع و جمع آوری

پرسش نامه ها و نظرات کارشناسان و مدیران و بر اساس تجزیه و تحلیل داده های حاصل از آن به نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات پرداخته می شود.

### **متغیرهای وابسته و مستقل تحقیق :**

همانطور که از مدل مفهومی فوق بر می آید، متغیر اصلی یا وابسته تحقیق، توانمندسازی کارشناسان در بانک ملت می باشد که جهت بررسی کامل و دربر گیرنده تمامی جوانب شاخه رفتار؛ بعنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده اند و شاخه رفتار نیز شامل متغیرهای مستقل سطح دوم : مهارت، نگرش و شخصیت می باشد.

### **شرح کامل روش و ابزار گردآوری داده ها :**

در مورد روش جمع آوری اطلاعات در این تحقیق می توان گفت که در مورد مبانی نظری تحقیق از روش جمع آوری اطلاعات کتابخانه ای استفاده خواهد شد. بدین ترتیب که با مراجعه به مراجع، کتب مربوطه، مقالات، کتابخانه ها، اینترنت، آرشیو سازمان ها و ... اطلاعات مورد نظر جمع آوری خواهد شد و در فاز ۳ و ۴ تحقیق، که می بایست نظرات کارشناسان و مدیران بانک ملت، جمع آوری و تجزیه و تحلیل گردد از روش میدانی با استفاده از ابزار پرسش نامه استفاده خواهد شد.

### **جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه:**

در این تحقیق، جامعه آماری عبارتست از کلیه کارشناسان و مدیران ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت. با توجه به اینکه تعداد این افراد محدود و کم

می باشد (حداکثر ۱۲۰ نفر)؛ لذا نمونه آماری در این تحقیق منطبق با تعداد جامعه در نظر گرفته می شود.

### روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها :

همانطور که اشاره شد ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسش نامه می باشد. یکی از مهمترین مواردی که در تحقیقات مبتنی بر نظرسنجی می بایست رعایت و اندازه گیری شد، روایی و پایایی پرسش نامه است. بنابراین ۲ مبحث اصلی جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق مطرح می باشد : ۱- روایی و پایایی پرسش نامه طراحی شده، ۲- آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از رگرسیون چند متغیره (گام به گام)

### ۱- تعیین روایی و پایایی پرسش نامه :

منظور از روایی اینست که محتوای ابزار و یا سوالات مندرج در پرسش نامه، بطور دقیق متغیرها و موضوع مورد مطالعه را می سنجد یا نه؟ بعبارت دیگر آیا آنچه را که فکر می کنیم اندازه می گیریم، واقعا اندازه می گیریم؟ منظور از اعتبار یا پایایی ابزار اندازه گیری نیز اینست که اگر سنجش، تحت شرایط مشابه مجددا تکرار شود، نتایج حاصل تا چه حد مشابه و قابل اعتماد است؟ روش های مختلفی برای تعیین روایی پرسش نامه وجود دارد که در این تحقیق به منظور تعیین روایی، از همان روش پیش آزمون استفاده خواهد

شد بدین ترتیب که پرسش نامه طراحی شده ابتدا بین بخش کوچکی (۳۰ نفر) از نمونه آماری توزیع و پس از تجزیه و تحلیل، نواقص آن مرتفع و با استفاده از کمک و راهنمایی اساتید و خبرگان امر، اصلاح و بدینگونه پرسش نامه استاندارد نهایی تدوین خواهد شد.

### قلمرو تحقیق :

- ۱- قلمرو موضوعی : قلمرو موضوعی عبارتست از : مسئله توانمندسازی کارشناسان ادارت کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت و بررسی عوامل موثر بر آن
- ۲- قلمرو زمانی : قلمرو زمانی عبارتست از : این تحقیق در سال جاری انجام می شود و داده ها و اطلاعات آن مربوط به این سال یعنی سال ۱۳۸۸ (از تیرماه تا آذر ماه) می باشد.
- ۳- قلمرو مکانی : قلمرو مکانی عبارتست از : ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات که زیر مجموعه معاون اعتباری بانک ملت می باشند.

### پیشینه تحقیق :

در ادامه برخی از مهمترین تحقیقاتی که در زمینه ابعاد مختلف توانمندسازی در داخل و خارج کشور انجام شده، بررسی اجمالی می شوند :

-باکینگهام و کلیفتون<sup>۲</sup> در سازمان گالوپ (۲۰۰۵)، در تحقیقی با عنوان " شناسایی عوامل و زمینه های توانمندسازی کارشناسان و مدیران"، با بررسی ۴۰۰ شرکت موفق در سراسر جهان و مصاحبه با بیش از ۸۰۰۰۰ مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند، به شناسایی ۳۴ زمینه توانمندی پرداختند. این زمینه ها عبارتند "دست یابنده، به کار اندازنده، سازگاری،

---

<sup>2</sup> -Bukingham and Kliffton

تحلیل گری، سامان دهنده، باور و ایمان، فرماندهی، برقراری ارتباط، رقابت، هم پیوندی، کنکاش گری، اندیشه ورز، پرورش دهنده، انضباط، یکدلی، انصاف، تمرکز کردن، آینده نگری، همسازی، خیال پروری، دربر گیرندگی، فرد شناسی، درونداد، خرد ورزی، یادگیرنده، پیشینه ساز، مثبت نگری، بازگو گری، پاسخگویی، برگرداننده، اطمینان به خود، ارجمندی، راهبرد گزینی". در این تحقیق، به مهمترین عوامل توسعه توانمندی که شامل آموزش، مربی گری و یادگیری می باشد؛ اشاره می شود.

-لامپرز (۲۰۰۵)، در تحقیقی با عنوان " توانمندسازی معلمان و خلاقیت و کارایی آنها"، با پیاده سازی ۱۰ استراتژی برای توانمند سازی کارشناسان و معلمان مدارس متوسطه، دریافت که رشد حرفه ای معلمان و کارشناسان مدرسه، موجب افزایش مهارت ها و برقراری ارتباط موثر و مفید با یکدیگر و افزایش خلاقیت و ابتکار آنها شده است. مفهوم توانمندسازی را می توان از ابعاد توانمندسازی و قدرت، توانمندسازی و غنی سازی شغل، توانمندسازی و مشارکت کارکنان و توانمندسازی و تفویض اختیار مورد بررسی قرار داد که در ادامه این مفاهیم و ارتباط آنها با توانمندسازی تشریح می گردد :

توانمندسازی و قدرت : هاردی و لیبا.او. سولیوان بر این اعتقادند که اگرچه قدرت و توانمندسازی به شکل بسیار پیچیده ای به هم مرتبط اند، اما تلاش های کمی از سوی نظریه پردازان توانمندسازی در زمینه قدرت انجام گرفته است. برای رفع این نقیصه، آنان به تشریح قدرت به مثابه یک مفهوم پیچیده و چند بعدی پرداخته و با مبنا قرار دادن مدل سه بعدی لاک<sup>۳</sup>، بعد چهارمی به آن افزوده اند که عمدتاً به منابع علمی مدیریت و اقدامات

---

<sup>3</sup> - Lack

توانمندسازی سازمان‌ها مربوط می‌شود. بر طبق این مدل، قدرت در بعد اول از طریق استفاده از منابع مختلف باری نفوذ بر پیامدهای فرایند تصمیم‌گیری، در بعد دوم از طریق دسترسی به آن فرایندها و در بعد سوم از طریق فرایند استیلا اعمال می‌گردد. همچنین بعد چهارم نیز محدوده قدرت را در کانون توجه خود قرار می‌دهد. نظریه پردازان متعددی پیشنهاد کرده‌اند که به منظور فهم توانمندسازی، ابتدا باید ریشه آن - یعنی قدرت - را مورد توجه قرار داد. البته ارائه یک تعریف دقیق از قدرت، همانند خود توانمندسازی دشوار است. این مشکل، یعنی دشواری ارائه یک تعریف دقیق به مفهوم آن و گستردگی واژه‌های مرتبط، از قبیل نفوذ، کنترل و سلطه بر می‌گردد. مفاهیم امروزی در مورد توانمندسازی، قدرت را به اشکال مختلفی نشان می‌دهند: برخی آن را یک بازی با مجموع صفر (در مقابل بده - بستان و رابطه دو سویه)، برخی آن را یک علاقه شخصی (در مقابل علاقه اجتماعی) و برخی دیگر آن را نگرش‌های ویژه نمونه یا عالی<sup>۴</sup> می‌دانند و تفکیک اخیر از این نظر مهم است که به یک شکاف مهم در منابع علمی توانمندسازی توجه می‌نماید.

در منابع علمی مدیریت فرض مستتر این است که راهبردهای توانمندسازی می‌باید کارکنان را قادر می‌سازد تا به طور مؤثرتری به اهداف سازمانی دست یابند. از این منظر توانمندسازی به صورت یک ابزار مدیریتی جلوه گر می‌شود؛ اما هرکدام از تعبیر مختلف قدرت، برای دستیابی به اهدافی ویژه و درصد آشکارسازی این اهداف است. بعنوان مثال، گاهی قدرت به مثابه یک سازه رابطه‌ای یا چند بعدی عنوان می‌شود. این نوع قدرت در برگیرنده فرایندهایی است که طی آن مدیر یا رهبر، قدرت خود را با زیردستان تقسیم می

---

<sup>4</sup> - Paradigmatic

کند و هم ارز با مفاهیمی همچون مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، تصمیم گیری غیرمتمرکز، دواير کیفیت و مدیریت بر مبنای هدف است. گاهی قدرت به مثابه یک سازه انگیزشی عنوان می شود. در این حالت، قدرت و کنترل به صورت یک امر انگیزشی و درونی برای افراد عمل می کنند. این رویکرد بر ادراک و تجربیات کارکنان تمرکز می یابد و از این نظر بر برداشت ها و اعتقادات آنان در مورد قدرت، شایستگی، کنترل و خود کارآمدی تأکید می ورزد. گاهی قدرت به مثابه یک بازی با مجموع صفر عنوان می شود. زمانی که قدرت به صورت یک ابزاری با مجموع صفر درک می شود (اگر شما بیشتر داشته باشید، من کمتر دارم) تقسیم قدرت محدودتر می شود. در مقابل هنگامی که به صورت تبادل دو طرفه نفوذ درک شود (رهبر و زیردست هر دو تمایل به نفوذ بر دیگری دارند) تقسیم قدرت وسیع تر می گردد و در نهایت گاهی قدرت به مثابه یک علاقه فردی مطرح می شود. بر این اساس، زمانی که علائق شخصی به صورت مسلط درآید، قدرت در خدمت شخص عمل می کند؛ در حالی که هنگامی تسلط علائق اجتماعی، در جهت منافع دیگران حرکت می نماید. افراد با علائق شخصی هنگامی که قدرت را در دست می گیرند، خود - کنترلی کمی نشان می دهند و قدرت را خودسرانه به اجرا در می آورند. در مقابل، مدیران با علائق اجتماعی، به اتخاذ سبک های مشارکتی و راهنمایی کننده تر تمایل دارند و از بلوغ عاطفی بیشتری نیز برخوردارند (T. Dunning, S. Abdoli, 2008)

توانمندسازی و غنی سازی شغل<sup>۵</sup> : اگرچه توانمندسازی در مفهوم ظاهری، ریشه های مشترکی با نظریه غنی سازی شغل دارد، اما با ارائه یک مدل چند بعدی از توانمندسازی، آن را از چندین جنبه از مفهوم غنی سازی شغل متمایز می کند :

اول اینکه توانمندسازی برپایه این فرض قرار گرفته که افراد در شکل دهی و نفوذ در فعالیت های سازمانی از قدرت بالایی برخوردارند. بعد تأثیر توانمندسازی این فکر را که افراد قدرت زیادی در شغل خویش دارند و از این طریق می توانند بر امور بزرگتر سازمانی نفوذ داشته باشند، قوت می بخشد. دوم اینکه توانمندسازی از دیدگاه افراد مختلف، به گونه ها متفاوت نگریسته می شوند و در نتیجه این تصورات ویژگی های عینی مربوط به شغل و همچنین تفاوت های فردی، امکان تجربه نمودن توانمندسازی را می یابند. حتی اگر ویژگی های شغلی آنها غنی نباشد، و سوم اینکه مفهوم توانمندسازی در سطح تجزیه و تحلیل فردی و در ارتباط با رابطه فرد با محیط کاری اش قرار دارد؛ در حالی که مفهوم غنی سازی شغل هم برای تجزیه و تحلیل فردی و هم برای تجزیه و تحلیل گروهی مورد استفاده قرار می گیرد (Mei , Hui, 2007)

توانمندسازی و مشارکت کارکنان<sup>۶</sup> : در ساده ترین شکل، توانمندسازی، عبارت است از توزیع مجدد قدرت؛ اما معمولاً در عرصه عمل، توانمندسازی، شکلی از مشارکت کارکنان در نظر گرفته شده که مدیریت به منظور جلب تعهد کارکنان و افزایش کمک های آنان به سازمان طراحی کرده است. هرچند ممکن است برخی از شکل های درگیری یا مشارکت در کار کارکنان را با گذرگاه ها یا مسیرهایی آشنا کند که بدان وسیله نفوذشان در تصمیم

---

<sup>5</sup>- Job Enrichment

<sup>6</sup>- Employees Participation



گیری‌ها افزایش یابد، اما مشارکت کارکنان شامل تسهیم و تقسیم قانونی قدرت و یا اختیار نمی‌شود. با وجود اینکه مشارکت، فرصت بیشتر درگیر شدن در مسائل را به کارکنان می‌دهد، ولی توانمندسازی از نظر گرایش، بیشتر فرد محور است و در بهترین حالت، شامل گروه‌های کاری کوچک می‌گردد و از این منظر اتحادیه‌های تجاری را نمی‌توان در زمرهٔ ساز و کارهای توانمندسازی قرار داد. علاوه بر این، توانمندسازی، شامل درگیری مستقیم در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کار نیز هست.

توانمندسازی و تفویض اختیار<sup>۷</sup>: یکی از قدیمی‌ترین و عمومی‌ترین قاعدهٔ تجربی<sup>۸</sup> یا حساب سرانگشتی در واگذاری اختیار، تناسب میزان مسئولیت داده شده با میزان اختیار فراهم آمده است. مدیران عموماً مسئولیت کاری را بدون اینکه اختیار متناسب برای تصمیم‌گیری و نیز اقتدار لازم برای اجرای آن تصمیمات فراهم آورده باشند، تفویض می‌کنند. اگر قرار است زیردستان موفق باشند، باید به اندازهٔ لازم برای انجام دادن وظایف واگذار شده، اختیار داشته باشند. یک بخش مهم از ایجاد احساس خودسامانی<sup>۹</sup> و احساس کنترل شخصی<sup>۱۰</sup>، که هر دو از ابعاد حیاتی توانمندسازی به شمار می‌آیند در گرو اطمینان از این تناسب است. هرچند مدیران نمی‌توانند مسئولیت نهایی مربوط به قدرت واگذار شده را تفویض نمایند ولی می‌توانند مسئولیت اولیه را واگذار کنند. این بدین معناست که در نهایت مسئولیت به گردن مدیر است. مدیران نمی‌توانند از زیر بار سرزنش نهایی شکست‌شانه خالی کنند. اگرچه آنان پاسخگوی نهایی هستند، در عین حال می‌توانند پاسخگویی اولین را

---

<sup>7</sup>- Delegation of Authority

<sup>8</sup>- Rule of Thumb

<sup>9</sup>- Self Determination

<sup>10</sup>- Self Control

نیز واگذار کنند و این بدان معناست که می توان به زیردستان برای کسب نتایج مطلوب میان مدت مسئولیت داد. وضعیتی که در آن افراد باید انجام دادن کار درگیر شوند، وضعیتی است که به توانمندسازی بیشتر نیاز دارد. برای مدیر غیرممکن است همه کارهایی را که برای انجام دادن مأموریت سازمان لازم است، خود به تنهایی انجام دهد. بنابراین، کار و مسئولیت انجام دادن آن باید به دیگران واگذار شود و از این رو همه مدیران نیازمند آنند که کارکنان خود را توانا سازند. تفویض اختیار معمولاً به واگذاری وظیفه معطوف است و بر کار تکیه دارد. این در حالی است که توانمندسازی بر شیوه های اندیشیدن افراد و احساسات آنها تکیه دارد.

مدیران عموماً وظایف را تفویض می کنند؛ اما این کار همیشه با تبحر انجام نمی گیرد. به گمان لستر ارویک فقدان جرأت تفویض درست و عدم دانش در مورد چگونه انجام دادن آن از جمله عمومی ترین دلایل شکست سازمان هاست. علاوه بر این چنانکه لینا<sup>11</sup> (۱۹۷۸) اشاره کرده است، پژوهشگران کمتر به تفویض اختیار توجه کرده اند و آگاهی کمتری نیز در مورد ارتباط بین تفویض اختیار و اثربخشی مدیریت نسبت به بسیاری از مهارت های دیگر مدیریتی دارند و واگذاری مؤثر اختیارات می تواند به بهبود قابلیت و دانش زیردستان کمک کند؛ به گونه ای که اثربخشی آنان افزایش یابد. تفویض اختیار را می توان برای نشان دادن اعتماد و اطمینان به فردی که کار را می پذیرد، انجام داد. اگرچه تفویض اختیار را می توان برای بالا بردن تعهد افرادی که کار را می پذیرند، به کار برد، در عین حال وقتی تفویض اختیار به صورتی غیرمؤثر اجرا شود، نتایج منفی متعددی به بار می آورد که نه

---

<sup>11</sup> - Leana

فقط آن افراد توانمند نمی شوند، بلکه توانایی انجام دادن کار به وسیله دیگران را نیز به صورت مطلق متوقف می سازند؛ وقتی وظایف، مسئولیت ها و انتظارات روشن نباشد، ممکن است سطوح فشار روانی و تعارض بین افراد افزایش یابد. مدیران ممکن است آنچه را که بین کارکنان واقعاً وجود دارد، لمس نکنند. همچنین ممکن است کنترل بر اوضاع را از دست بدهند و نیز متوجه شوند هدف هایی را پیگیری می کنند که با سازمان ناسازگار است و در نتیجه ممکن است در آن بی نظمی بیشتر جایگزین هماهنگی شود. افزون بر این، امکان دارد به تدریج این انتظار در زیردستان به وجود می آید که آنان باید در همه تصمیمات دخیل باشند و اینکه هر تصمیمی را که مدیر به تنهایی می گیرد، مستبدانه و نامنصفانه است (Kenneth J 2009) توانمندسازی و تفویض اختیار در انجام دادن کار باید با هم پیوند داشته باشند. تفویض اختیار، پیش از هر چیز، مستلزم تصمیم گیری در این موارد است که چه زمانی وظایف به دیگران واگذار شوند، چه زمانی آنها را خود شخص باید انجام دهد و چه زمانی باید زیردستان کار را طراحی و اجرا کنند و یا تصمیم بگیرند؟ تحقیقات نشان می دهد هنگامی که تفویض اختیار بر مبنای پرسش های فوق انجام می شود، احتمال دستیابی به نتایج موفقیت آمیز، تقریباً چهار برابر بیشتر از وقتی است که این پرسش ها مطرح نمی شوند. پس از تصمیم گیری در مورد تفویض اختیار، مدیران باید بدین نکته توجه کنند که باید تنها یک فرد یا یک گروه از زیردستان را درگیر کار سازند، و اگر تصمیم بر این قرار گرفت که یک گروه شکل بگیرد، تصمیم گیری در این مورد که به هریک از اعضای گروه، چه مقدار اختیار واگذرا شود نیز مهم است.

## اهمیت توانمندسازی در سازمان ها :

تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان ها را تهدید می کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه ای به جلو رانده می شود. رسانه های جدید فناوری اطلاعات، فرهنگ های جهانی مصرف کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهام شدن در هزینه ها، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمان های امروزی وجود دارند. بقای بسیاری از سازمان ها را ناسازگاری یا عدم سازش با تغییرات محیطی تهدید می کند. نظریه سازش سازمانی می گوید که تفکرات تغییرپذیری سازمانی، تغییرات را در راهبرد و ساختار سازمان ها را در پاسخ به تغییرات، تهدیدها و فرصت های محیطی می طلبد. خلاصه آنکه این نظریه ها می گویند که توانایی سازمان ها برای تطابق با تغییرات محیطی، برای بقای آنها مؤثر است. سازمان ها به انعطاف پذیری به منظور پاسخگویی به موقع بر روی فشارهای محیطی نیاز دارند. امروزه توانمندسازی، راهبرد افزایش عملکرد و تأمین بقای سازمان تلقی می شود. توانمندسازی باید مهمترین مسئله سازمان در نظر گرفته شود. همچنین به نظر می رسد که توانمندسازی موجبات انعطاف پذیری در تغییرات داخلی سازمان را فراهم می کند و عنصر مهمی در سازمان های ارگانیک یا نظام یافته است (مزید آبادی فراهانی، ۱۳۸۳).

از نظر حال<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۴) امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمان ها را مجبور کرده که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم، در نظام های مدیریت خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان به منزله موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، این

---

<sup>12</sup>- Hall

امکان را برای سازمان‌ها فراهم ساخته که رقابتی‌تر شوند. سازمان‌ها برای رقابتی ماندن، به خط مشی‌های انعطاف‌پذیر نیاز دارند تا خلاقیت و مسئولیت شخصی را در حالی که به افراد اجازه می‌دهند پاسخگوی شرایط گوناگون باشند، تشویق کنند. امروزه کارکنان به آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری برای انجام وظایفشان نیازمندند. کارکنان به دنبال مسئولیت و اختیار برای انجام دادن کارشان هستند. این در حالی است که سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری از طریق کارکنانشان می‌باشند. از کارکنان انتظار می‌رود که دست به ابتکار بزنند و مسئولیت اداره محل کارشان را بپذیرند. کارکنان کنونی نیازمند آنند که بتوانند باشند تا نقش خود را برآورده سازند و آن را به طور کامل اجرا کنند. خلاصه آنکه تغییرات وسیع محیطی در دنیای متلاطم امروز، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را برای تأمین بقایشان امری ضروری ساخته است و توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تأمین بقا در سازمان‌های امروزی است (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱).

#### متغیرها و الگوی مفهومی تحقیق:

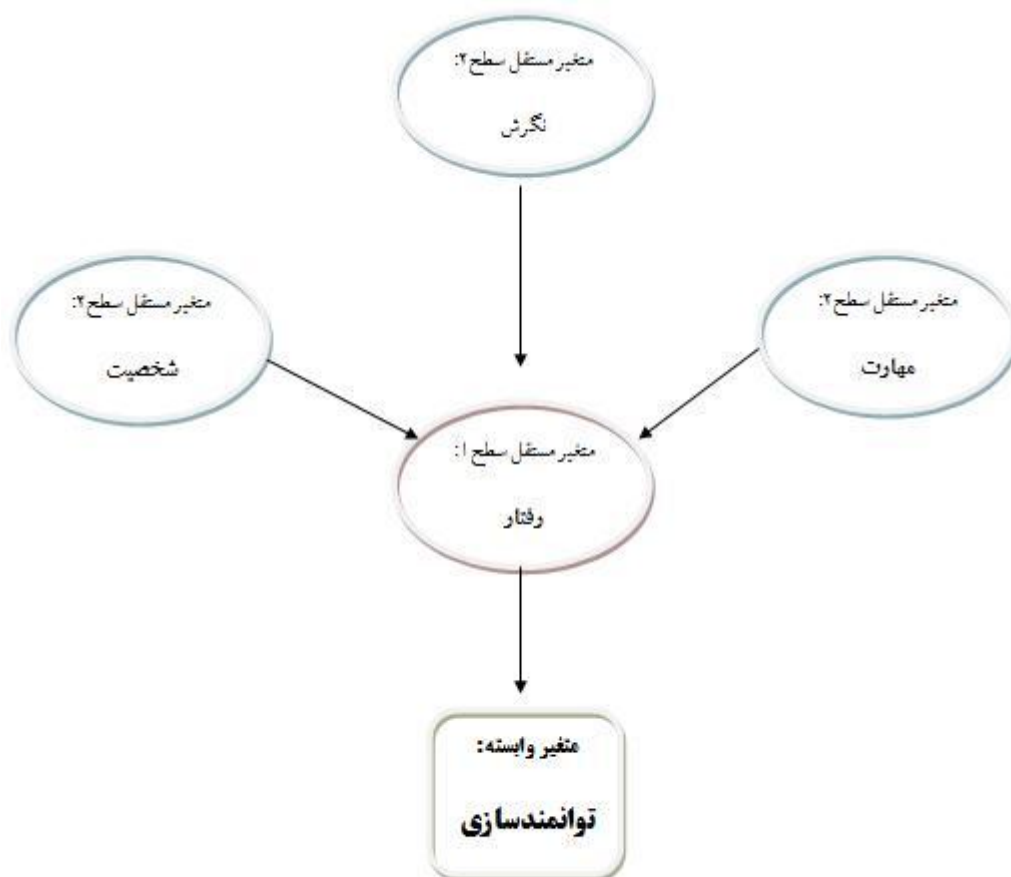
به منظور طراحی الگوی مفهومی تحقیق، مطالعات جامعی انجام شد و کلیه معیارهای موجود در تحقیقات گذشته استخراج گردید و در ادامه با استفاده از نظر اساتید راهنما و مشاور، الگوی مفهومی پیشنهادی تحقیق طراحی گردید. در این الگو، متغیرهای مستقل و وابسته زیر در نظر گرفته شده‌اند:

متغیر وابسته:

توانمندسازی کارشناسان در سازمان ها، بعنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است که در این تحقیق با در نظر گرفتن ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت، در صدد شناسایی عوامل مهم تاثیرگذار بر این متغیر هستیم.

### متغیرهای مستقل :

متغیرهای مستقل یا توضیحی، متغیرها و یا عواملی اند که می توان توسط آنها، متغیر اصلی یا وابسته که همان توانمندسازی می باشد، توضیح داد. متغیرهای مستقل این تحقیق عبارت است از : شاخه رفتار کارشناسان که شامل متغیرهای مستقل سطح دوم : مهارت، نگرش و شخصیت می شود. نمودار ترسیمی مدل در زیر آورده شده است :



منبع : اسکندری، ۱۳۸۶، ص ۵۸ (قتباس از کتاب توانمندسازی کارشناسان، دکتر ابطحی، ۱۳۸۶)

### روش گرد آوری اطلاعات (میدانی، کتابخانه ای و غیره) :

در مورد روش جمع آوری اطلاعات در این تحقیق می توان گفت که در مورد مبانی نظری تحقیق از روش جمع آوری اطلاعات کتابخانه ای استفاده خواهد شد. بدین ترتیب که با مراجعه به مراجع، کتب مربوطه، کتابخانه ها، اینترنت، آرشیو سازمان ها و ... اطلاعات مورد نظر جمع آوری خواهد شد و در فاز ۳ و ۴ تحقیق، که می بایست پرسش نامه ای طراحی و از طریق آن نظرات اعضای جامعه آماری جمع آوری گردد، از روش میدانی استفاده خواهد شد.

### ابزار گرد آوری اطلاعات :

ابزار سنجش وسایلی اند که محقق به کمک آنها قادر است اطلاعات مورد نیاز خود را گردآوری و ثبت و کمی نماید. انواع ابزار سنجش عبارتند از : پرسش نامه، مصاحبه، مشاهده و ... (علوی، ۱۳۸۵، ص ۲۲)

در این تحقیق به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسش نامه استفاده خواهد شد و به منظور سنجش متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیات، از سوالات با جواب های پنج گزینه ای و مقیاس ترتیبی استفاده شده است.

### **جامعه آماری :**

در این تحقیق، جامعه آماری عبارتست از کلیه کارشناسان و مدیران ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت. با توجه به اینکه تعداد این افراد محدود و کم می باشد (حداکثر ۱۲۰ نفر)؛ لذا نمونه آماری در این تحقیق منطبق با تعداد جامعه در نظر گرفته می شود.

### **- روش یا روشهای نمونه گیری :**

همانطور که اشاره شد، با توجه به محدود بودن جامعه آماری، لذا از روش نمونه منطبق با جامعه جهت نمونه گیری استفاده خواهد شد.

### **روش تجزیه و تحلیل اطلاعات :**

در این تحقیق، به منظور آزمون فرضیات و سنجش و اندازه گیری میزان توانمندسازی و متغیرهای مستقل تحقیق یعنی عوامل : شخصیت، نگرش و مهارت؛ از روش رگرسیون چند متغیره گام به گام استفاده خواهد شد.



بررسی داده های تحقیق و تجزیه و تحلیل آن و همچنین اندازه گیری توانمند سازی کارشناسان بانک ملت و محاسبه اندازه متغیرهای مستقل و آزمون فرضیات تحقیق می پردازیم. لذا در این فصل از تحقیق، عمده مطالبی که مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد، عبارتند از :

- بررسی روایی و پایایی پرسش نامه ها

-بررسی اطلاعات جمعیت شناختی پرسش نامه

-سنجش میزان توانمند سازی کارشناسان ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت

-تعیین و محاسبه اندازه متغیرهای مستقل و تاثیرگذار بر توانمند سازی کارشناسان ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت

-بررسی و تخمین رابطه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته (توانمند سازی کارشناسان بانک ملت) با استفاده از رگرسیون گام به گام (رگرسیون چند متغیره)

**وضعیت سابقه کاری پرسش شوندهگان :**

تعداد و درصد افراد پاسخگو به لحاظ سابقه کار بدین صورت است :

جدول (۴-۴) مشخصات آماری سابقه کار نمونه آماری

ردیف	سابقه کار	تعداد	درصد
------	-----------	-------	------

۱	تا ۲ سال	۱۸	٪۱۵
۲	۲ تا ۵ سال	۴۰	٪۳۴
۳	۵ تا ۱۰ سال	۳۹	٪۳۲
۴	بالای ۱۰ سال	۲۳	٪۱۹

منبع: یافته های تحقیق

نمودار (۴-۴) درصد آماری جنسیت نمونه آماری



منبع: جدول فوق

وضعیت افراد پاسخ دهنده به لحاظ سن:

تعداد و درصد افراد پاسخگو به لحاظ سن بدین صورت است:

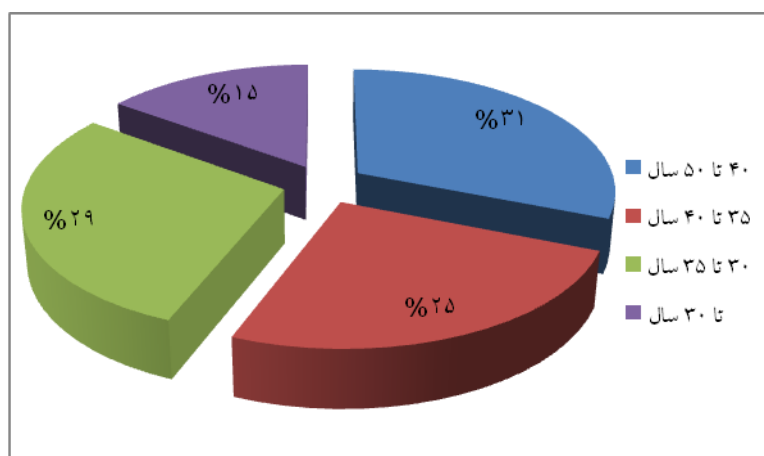
جدول (۴-۲۲) مشخصات سنی جنسیت نمونه آماری

ردیف	سن	تعداد	درصد
------	----	-------	------

۱	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۸	۱۵
۲	۳۰ تا ۴۰ سال	۳۵	۲۹
۳	۴۰ تا ۵۰ سال	۳۰	۲۵
۴	۵۰ سال به بالا	۳۷	۳۱

منبع: یافته های تحقیق

نمودار (۴-۱۱) درصد آماری سن نمونه



منبع: جدول فوق

وضعیت افراد پاسخ دهنده به لحاظ میزان تحصیلات:

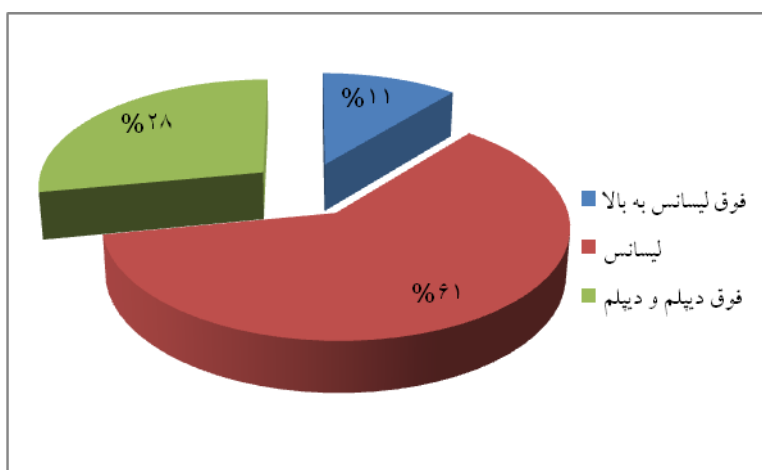
تعداد و درصد افراد پاسخگو به لحاظ میزان تحصیلات بدین صورت است:

جدول (۴-۲۱) وضعیت نمونه آماری به لحاظ تحصیلات

ردیف	میزان مراجعه	تعداد	درصد
۱	فوق لیسانس به بالا	۱۳	۱۱٪
۲	لیسانس	۷۳	۶۱٪
۳	فوق دیپلم و دیپلم	۳۴	۲۸٪

منبع: یافته های تحقیق

نمودار (۴-۱۰) وضعیت نمونه آماری به لحاظ تحصیلات



منبع: جدول فوق

وضعیت جنسیت افراد پاسخ دهنده:

تعداد و درصد افراد پاسخگو به لحاظ جنسیت بدین صورت است:

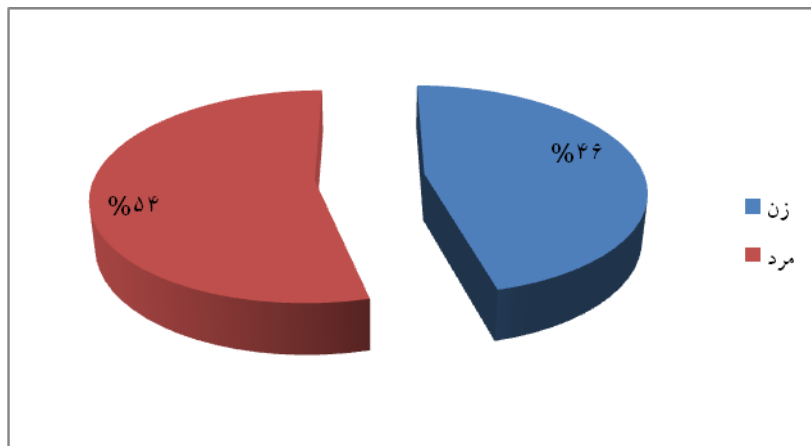
جدول (۴-۲۴) مشخصات نمونه آماری به لحاظ جنسیت

ردیف	جنسیت	تعداد	درصد
۱	زن	۵۵	۴۶٪

۵۴٪	۶۵	مرد	۲
-----	----	-----	---

منبع: یافته های تحقیق

### نمودار (۴-۱۳) درصد آماری جنسیت نمونه آماری



منبع : جدول فوق

منبع : جدول فوق

### اندازه گیری کمی میزان توانمندسازی کارشناسان :

نحوه اندازه گیری متغیرهای تحقیق، بدین گونه است که با میانگین گیری جواب هایی که برای سوالات مختص هر فرضیه در پرسش نامه طراحی شده (گزینه خیلی کم معادل عدد ۱ و گزینه کم معادل عدد ۲ و گزینه زیاد معادل عدد ۳ و گزینه خیلی زیاد معادل عدد ۴)، عددی بین ۱ تا ۴ بدست خواهد آمد که آن عدد، همان اندازه متغیر مورد نظر از دید جامعه آماری است.

همانطوری که در فصل پیش ذکر شد، سوالات شماره ۲۹ تا ۳۱ پرسش نامه، به منظور برآورد میزان توانمند سازی کارشناسان طراحی شده است. اطلاعات مربوط به درصد پاسخگویان و تعداد آنها به شرح زیر است:



جدول (۴-۲۵) درصد و تعداد پاسخگویان به سوالات ۳ گانه میزان توانمند سازی

### کارشناسان

بسیار کم		کم		زیاد		بسیار زیاد		سوالات
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	مربوطه
۳	۴	۴۷	۵۶	۴۴	۵۳	۶	۷	۲۹
۳	۴	۴۱	۴۹	۵۰	۶۰	۶	۷	۳۰
۱۸	۲۱	۴۴	۵۳	۳۲	۳۹	۶	۷	۳۱
-	۲۹	-	۱۵۸	-	۱۵۲	-	۲۱	جمع پاسخ ها

بنابراین طبق فرمول زیر می توان میزان توانمند سازی کارشناسان بانک ملت را محاسبه

نمود :

$$x = \frac{21 \times 4 + 152 \times 3 + 158 \times 2 + 29 \times 1}{29 + 258 + 152 + 21} = 2.46$$

لذا میزان توانمند سازی کارشناسان بانک ملت ، بین زیاد < ۲/۴۶ < کم ، (عدد ۲ معادل کم

و عدد ۳ معادل زیاد) می باشد. یعنی میزان توانمند سازی کارشناسان بانک ملت، تقریباً

متوسط می باشد.



## آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از رگرسیون گام به گام :

با توجه به اهمیت این روش در تفسیر نتایج، در ادامه ابتدا توضیحاتی در مورد آن ارائه شده و سپس معادله رگرسیون گام به گام طراحی گشته و ضرایب، استخراج می گردد :

توضیحات و نحوه عملکرد روش رگرسیون گام به گام، در فصل قبل بطور مفصل، توضیح داده شد. همانطور که بیان گردید ترتیب ورود متغیرها به معادله، بدین صورت است که هر متغیری که بالاترین تاثیر را بر متغیر وابسته (توانمند سازی کارشناسان) داشته باشد، ابتدا به معادله بعنوان متغیر مستقل اول، وارد می شود و در ادامه متغیری که در رتبه دوم تاثیرگذاری تشخیص داده شده وارد می گردد. اینکار تا آنجایی ادامه پیدا می کند که ورود متغیر جدید، به لحاظ آماری معنادار باشد. در جدول زیر، ضریب همبستگی ( $r$ ) و رتبه تاثیرگذاری هر یک از متغیرهای مستقل در برابر متغیر وابسته آورده شده است :

جدول (۴-۲۶) ضرایب متغیرهای مستقل در قبال توانمند سازی کارشناسان در روش

### اسپرمن

رتبه تاثیرگذاری	Sig. (2-tailed)	ضریب همبستگی (r)	متغیرهای مستقل
۱	۰/۰۱۸	۰/۸۹۳	مهارت های کارشناسان
۳	۰/۰۰۸	۰/۶۷۱	نگرش کارشناسان
۲	۰/۰۱۳	۰/۸۰۷	شخصیت کارشناسان

### منبع : یافته های تحقیق

اکنون با استفاده از روش همبستگی گام به گام، توانمند سازی کارشناسان در بانک ملت بر حسب متغیرهای مستقل ۳ گانه فوق، به صورت زیر محاسبه می شود :

۱-گام اول : ورود متغیر مهارت کارشناسان به مدل :

$$\text{(مهارت کارشناسان)} = ۰/۵۲۳ + ۴/۲۹ = \text{توانمند سازی کارشناسان}$$

مقدار ضریب تعیین یعنی  $R^2$  معادل ۰/۴۴۲ برآورد شده که بیانگر این است که ۴۴ درصد تغییرات متغیر توانمند سازی کارشناسان را از طریق مهارت کارشناسان می توان پیش بینی نمود.

۲-گام دوم : ورود متغیر شخصیت کارشناسان به مدل :

$$\text{شخصیت (مهارت کارشناسان)} = ۰/۳۹۸ + ۰/۴۹۳ = \text{توانمند سازی کارشناسان}$$

(کارشناسان)

مقدار ضریب تعیین یعنی  $R^2$  معادل ۰/۵۱۹ برآورد شده که بیانگر این است که ۵۲ درصد تغییرات توانمند سازی کارشناسان را از طریق شخصیت کارشناسان و مهارت کارشناسان می توان پیش بینی نمود.

۳-گام سوم : ورود متغیر نگرش کارشناسان به مدل :

$$\text{شخصیت (مهارت کارشناسان)} = ۰/۳۴۴ + ۰/۴۸۶ + ۳/۱۲ = \text{توانمند سازی کارشناسان}$$

(نگرش کارشناسان) + ۰/۱۰۴ (کارشناسان)

مقدار ضریب تعیین یعنی  $R^2$  معادل  $0/609$  برآورد شده که بیانگر این است که ۶۱ درصد تغییرات توانمند سازی کارشناسان را از طریق شخصیت کارشناسان و مهارت کارشناسان و نگرش کارشناسان می توان پیش بینی نمود.

اطلاعات تکمیلی مدل های فوق، ضرایب، انحراف معیار ضرایب، مقادیر  $t$  و  $Sig$  متغیرها در جدول زیر آورده شده است :

جدول (۴-۲۷) اطلاعات تکمیلی مدل های برآوردی در روش رگرسیون گام به گام

گام	متغیر	ضریب	انحراف معیار	مقدار $t$	$R^2$	Sig
اول	عدد ثابت	۴/۲۹	۱/۳۲۹	۴/۸۴	۰/۴۴۲	۰/۰۰
	شخصیت کارشناسان	۰/۵۲۳	۰/۰۷۷	۵/۴۶		۰/۰۰
دوم	عدد ثابت	۳/۸۸	۱/۱۳۲	۳/۴۱	۰/۵۱۹	۰/۰۰
	شخصیت کارشناسان	۰/۴۹۳	۰/۰۸۹	۷/۴۸		۰/۰۰
	مهارت کارشناسان	۰/۳۹۸	۰/۳۴۲	۴/۳۲		۰/۰۰
سوم	عدد ثابت	۳/۱۲	۱/۳۲۱	۴/۹۱	۰/۶۰۹	۰/۰۰
	شخصیت کارشناسان	۰/۴۸۶	۰/۱۴۵	۳/۱۹		۰/۰۰
	مهارت کارشناسان	۰/۳۴۴	۰/۱۱۷	۳/۸۵		۰/۰۰
	نگرش کارشناسان	۰/۱۰۴	۰/۱۶۹	۲/۹۹		۰/۰۰

منبع : یافته های تحقیق (خروجی نرم افزار SPSS)

بنابراین محاسبات روش رگرسیون گام به گام، حاکی از معنی دار بودن متغیرهای توضیحی : شخصیت کارشناسان و مهارت کارشناسان و نگرش کارشناسان در قبال توانمند سازی کارشناسان می باشد. ضرایب متغیرهای مستقل فوق الذکر در معادله تخمین زده شده، حاکی از آن است که در این ادارات، در صورت افزایش و ارتقاء سطح شخصیت کارشناسان و مهارت کارشناسان و نگرش کارشناسان؛ سطح توانمند سازی کارشناسان افزایش پیدا خواهد کرد. یعنی مدیران در اتخاذ تصمیمات و راهبردها، می بایست این نکته را مد نظر قرار دهند که اهمیت این ۳ متغیر در ارتقاء سطح توانمند سازی کارشناسان (در حوزه رفتاری) در بانک موثرتر است. اما چنانچه بخواهیم میزان این ارتباط را بصورت کمی هم بیان کنیم، با توجه به اینکه ضریب متغیر مهارت کارشناسان در معادله،  $0/486$  می باشد، لذا می توان گفت که چنانچه سطح مهارت کارشناسان را بتوانیم کمی در نظر بگیریم، با ارتقاء و افزایش یک واحدی سطح مهارت کارشناسان (از طرق مختلف بخصوص آموزش های ضمن خدمت)، میزان توانمند سازی کارشناسان، به اندازه  $48/6$  درصد افزایش خواهد یافت. همچنین در مورد متغیرهای توضیحی دیگر : با افزایش یک واحدی سطح شخصیت کارشناسان، توانمند سازی کارشناسان  $34/4$  درصد و با افزایش یک واحدی نگرش کارشناسان، توانمند سازی کارشناسان به اندازه  $10/4$  درصد افزایش خواهد یافت.

## - خلاصه و نتیجه گیری :

توانمندسازی(توانا سازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارشناسان خود کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد.(وتن و کمرون، ۱۹۹۶). تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی که بر فعالیت های آنان تاثیر گذار است. از این طریق می توانیم فرصت هائی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند(جان اسمیت، ۲۰۰۰، ص ۱). تواناسازی به این معنا است که افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعال تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت های خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند(باقریان، ۱۳۸۱، ص ۱۰). تواناسازی فراهم آوردن ابزار لازم برای افراد به گونه ای است که برای آنها قابل فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند(نیکل، ۱۹۹۵، ص ۱۵۵). در فرهنگ لغت وبستر از تواناسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. کانگر وکانگو معتقدند هر گونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارشناسان منجر شود تواناسازی آنها را در پی خواهد داشت. فرهنگ لغت آکسفورد نیز فعل تواناسازی را به عنوان توانا ساختن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش، از طریق پرورش احساس کفایت نفس تعریف کرده است. با توجه به موارد

یاد شده هر چند تفویض اختیار پایه اصلی فرآیند تواناسازی کارشناسان به شمار می آید، اما برای تحقق کامل آن شرایط دیگری نیز لازم است. بنابراین تواناسازی فرایندی است شامل دو مرحله:

۱- فرآیند تقویت عزت نفس اعضای سازمان، از طریق شناسایی و معرفی شرایط و عواملی که احساس عدم برخورداری از قدرت را در افراد موجب شده.

۲- تلاش در جهت رفع شرایط و عوامل یاد شده با کمک اقدامات رسمی در سازمان.  
ابعاد تواناسازی :

نتایج پژوهش باون و لاولر (۱۹۹۲) نشان داد توانمندی هنگامی بوجود می آید که قدرت، اطلاعات دانش و پاداش ها در سازمان توزیع شود و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲، ص ۱۰۶) همچنین وارن بنیس در پژوهش خود برای تعیین خصوصیات رهبران عالی مصاحبه کرد، نتایج این پژوهش نشان داد که با نفوذترین رهبران عالی از یک ویژگی بارز برخوردارند و آن این است که در دیگران احساس توانمندی ایجاد می کنند (همان منبع، ص ۱۰۴). پژوهش انجام شده بر روی مدیران کاروان های حج تمتع کشور نشان داد که توانمندی این مدیران با ایجاد تغییر در باورها، ارزش ها، نمادهای ظاهری و سپس تغییر در مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران کاروان ها میسر خواهد بود (همان منبع، ص ۱۱۳) یکی از مهمترین مطالعات انجام شده در مورد تواناسازی توسط اسپریتز (۱۹۹۲) توانا سازی را با چهار بعد اساسی تعریف نموده است. مطالعات میشر (۱۹۹۲) نیز یک بعد به ابعاد فوق افزود و پنج بعد کلیدی تواناسازی به شرح زیر شکل گرفت:

- پنج بعد کلیدی تواناسازی

- خوداثر بخشی «» احساس شایستگی شخصی

- خود اختیاری «» احساس انتخاب شخصی

- پذیرفتن شخصی نتیجه «» احساس توان تاثیرگذاری

- معنی دار بودن «» احساس ارزشمندی کار

- اعتماد «» احساس اطمینان و امنیت

عوامل موثر بر تواناسازی کارشناسان :

عوامل موثر بر تواناسازی کارشناسان از دیدگاه های متفاوتی دسته بندی شده اند. یکی از

دیدگاه های معروف، دیدگاه اسپریتزر جرجن است. به باور این صاحب نظر عواملی اصلی

موثر بر توانا سازی عبارتند از:

(۱) عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل، عزت نفس

(۲) عوامل گروهی: اثر بخش گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه

نسبت به تاثیرشان بر مدیران.

(۳) عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطة کنترل، دسترسی به اطلاعات،

حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

- منابع :

- رابینز، پ. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی،

سال ۱۳۷۸.

- اسکندری، مجتبی، رساله دکتری مدیریت منابع انسانی، "طراحی الگوی سیستمی

توانمندسازی مدیران"، سال ۱۳۸۶

- آقایار، سیروس (۱۳۸۳) توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، شماره

۱۳۵، ص ۲۸

- باکینگهام، مارکوسفو کلیفتون، دونالد، (۱۳۸۲)، کشف توانمندی ها، ترجمه عبدالرضا

رضایی نژاد، تهران فرا.