



Management & Development Process

چکیده

در رویکردهای توسعه‌ای به مدیریت منابع انسانی، به روشنی درباره اهمیت و جایگاه عوامل انسانی در سازمان، به عنوان یک دارایی مهم بحث شده است. اگر شرایط مناسبی برای شکوفایی استعدادها و فرایند فراهم شود، دارایی مذکور، کارایی و عملکرد بهتری خواهد داشت. یکی از مؤثرترین عوامل در بهبود عملکرد کارکنان سازمان، رشد احساس توانمندی در بین آنها است. در مقاله حاضر، تلاش می‌شود عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی مورد بررسی قرار گیرد. بعد از مرور ادبیات پژوهش، متغیرهای مختلف مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شناسایی شد. سپس با استفاده از تحلیل عاملی، متغیرها در دو عامل، دسته‌بندی شدند که عبارت‌اند از: (۱) توجه به رشد قابلیت‌های فردی کارکنان و پیشرفت سازمانی و (۲) توجه به سبک مدیریت و راهبری منابع انسانی. با استفاده از رگرسیون چندمتغیره نیز مشخص گردید که هر دو عامل بر توانمندی تأثیر دارند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، عوامل مؤثر بر توانمندی، قابلیت‌های فردی، سبک مدیریت، سازمان‌ها

شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی

غلامرضا معمارزاده
حبیب اله طاهرپور کلاتتری
محمد رضا مرادی

شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی

غلامرضا معمارزاده^۱

حبیب‌اله طاهرپور^۲

محمدرضا مرادی^۳

مقدمه

توانمندی کارکنان، برای اثربخشی و نوآوری در سازمان، بسیار اهمیت دارد (اسپریتزر^۴، ۱۹۹۵). سازمان‌ها در رقابت برای کاهش هزینه‌ها، عملکرد بهتر، و انعطاف‌پذیری بیشتر، به میزان بسیاری توانمندی کارکنان را مورد توجه قرار داده‌اند. پژوهشگران مدیریت، سه رویکرد را برای بررسی توانمندسازی مورد استفاده قرار داده‌اند: (۱) رویکرد اجتماعی - ساختاری که در ارزش‌ها و ایده‌آل‌های مردم‌سالاری ریشه دارد، (۲) رویکرد روانشناختی که در آن توانمندسازی روانشناختی، بیانگر وجود مجموعه‌ای از شرایط روانشناختی لازم برای افرادی است که احساس می‌کنند بر سرنوشت خود کنترل دارند، و (۳) رویکرد انتقادی که نظریه‌پردازان آن ادعا می‌کنند بدون ساختارهای رسمی قدرت نمایندگی کارکنان و کارگران، توانمندسازی، به ایجاد توانمندی نمی‌انجامد، زیرا قدرت واقعی هنوز هم در رأس سازمان باقی می‌ماند (اسپریتزر و دانسون^۵، ۲۰۰۵). به اعتقاد بوون و لاولر^۶، یک کارمند توانمند شایستگی مورد نیاز را برای شغل و کنترل بر کارش دارد. همچنین وی احتمالاً با اهداف سازمان نیز برانگیخته می‌شود. به اعتقاد آنها، توانمندسازی،

۱. استادیار دانشگاه علوم و تحقیقات

۲. استادیار مؤسسه عالی آموزش و

پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی

habtaherk@yahoo.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی از

دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات

moradi541@yahoo.com

4. Spreitzer

5. Doneson

6. Bowen & Lawler

اقدامات مدیریتی از قبیل توزیع اطلاعات، دانش، قدرت، و پاداش‌ها را در سراسر سازمان شامل می‌شود (بوون و لاولر، به نقل از اسمیت و ویلکینسون^۱، ۲۰۰۶). لویی دو سطح فردی و سازمانی را برای توانمندسازی مطرح می‌کند. ابعاد سطح فردی، بامعنا بودن، شایستگی، خودتعیینی، استقلال راهبردی و تأثیر و ابعاد سطح سازمانی نیز تسهیم اطلاعات، توسعه دانش و شایستگی، و پاداش‌ها را شامل می‌شوند (لویی به نقل از پیترز و مزدارانی^۲، ۲۰۰۸). توانمندسازی، فرد را با دیگران مرتبط می‌کند و به معنای ساختن چشم‌اندازی مشترک است، جایی که سازمان باید به آن برسد و با پیوند ماهرانه فرهنگ و بستر سازمانی و با ارزش‌های عملیاتی، همه کارکنان را قادر کند که به طور فعال و خلاق در پیگیری اهداف سازمان مشارکت کنند (یو یانگ هانگ^۳، ۲۰۰۶). توانمندسازی را در سه سطح فردی، تیم و واحد سازمانی و سازمانی نیز می‌توان مورد بررسی قرار داد (کاراکوک^۴، ۲۰۰۹). در مقاله حاضر، بر بعد فردی تأکید می‌شود.

تعریف توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی، مفهومی چندوجهی است که در مدیریت، روانشناسی، انسان‌شناسی اجتماعی، علوم سیاسی و پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرد (جانسون^۵، ۱۹۹۷). توانمندسازی بیشتر به شرایطی اطلاق می‌شود که طی آن، قدرت در اختیار باشد و این توانایی وجود داشته باشد که بتوان با بهره‌برداری لازم، از مزایای آن بهره‌مند شد (نارایان^۶، ۲۰۰۶). توانمندسازی، وجود قدرت رهبری در افراد و توانایی انجام کار به وسیله آنها تعریف می‌شود و اساس آن، تغییر در رهبری است. هنگامی که رهبر دیدگاه خود را درباره آنچه می‌خواهد انجام شود، بیان می‌کند، در حقیقت میزان زیادی از اختیارات را تفویض می‌کند و به پیروان خود اجازه می‌دهد با علاقه برای دستیابی به هدف فردی و سازمانی فعالیت کنند. فقط در این صورت، آنان احساس قدرت می‌کنند و انگیزه بیشتری در آنان ایجاد می‌شود (رایدر^۷، ۲۰۰۰: ۹). توانمندسازی، به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند (گریسلر^۸، ۲۰۰۵: ۴۸). توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایف‌شان را درک کنند، پیش از آنکه به آنها بگویند چه کار کنند (ساوری و لاکس، ۲۰۰۱: ۹۷). توانمندسازی

1. Smith & Wilkinson
2. Peters & Mazdarani
3. Yu-Yuan Hung
4. Karakoc
5. Johnson
6. Narayan
7. Rider
8. Geisler

فرایند توسعه است و باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنها می‌شود و کارکنان را قادر می‌کند که عوامل محیطی را شناسایی کنند و آنها را در کنترل خود داشته باشند (کارترایت^۱، ۲۰۰۲: ۶).

جی درایدیک بیان می‌کند آنچه به آن پی بردم، این است که مردم توانمند می‌شوند تا توانایی خود در تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری بر انتخاب‌های مهم و راهبردی در زندگی و مقابله با موانع را توسعه دهند، ظرفیت‌های خود را در تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری افزایش دهند و امکانات خود را افزایش دهند. توانمندی آنها را در کنترل دارایی‌هایشان به طور فردی و جمعی یاری می‌کند. در عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد و به آنها فرصت می‌دهد تا از توانایی‌های خود در مقابله با شرایط دشوار استفاده کنند (درایدیک^۲، ۲۰۰۸).

به اعتقاد هلندر و آفرمان، توانمندسازی به معنای تسهیم قدرت است و (۱) قضاوت (ارزش کار)، (۲) شایستگی (توانایی انجام کار)، (۳) استقلال (انتخاب اقدام و ابتکار عمل)، و (۴) اثر (توانایی تأثیر بر پیامدهای سازمانی) را شامل می‌شود (هلندر و آفرمان، ۱۹۹۰ به نقل از مایلند و داستور^۳، ۲۰۰۴). فالت معتقد است توانمندسازی یعنی هدایت فرایند تصمیم‌گیری در رده‌های پایین سازمان (فالت به نقل از پروویترا^۴، ۲۰۰۴). باربی و بوت (۱۹۹۱) توانمندسازی را عمل واگذاری مسئولیت به افراد نزدیکتر به مسئله تعریف کرده‌اند. به اعتقاد آنها بعد کاری، استقلال رأی، قدرت، تعهد، و فرهنگ بر توانمندسازی تأثیر می‌گذارند (باربی و بوت، ۱۹۹۱ به نقل از لاشلی^۵، ۱۹۹۹).

کیلی و کوکانن (۲۰۰۰) بین سه رویکرد به توانمندسازی تمایز قائل می‌شوند: رویکرد نخست، مبتنی بر نظریه فمینیستی است و در آن، بهبود شرایط گروه‌های مظلوم مورد توجه قرار می‌گیرد. رویکرد دوم، یعنی توانمندسازی ساختاری، مبتنی بر نظریه‌های سازمانی است. در این رویکرد، توانمندسازی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات در نظر گرفته می‌شود که به زیردستان قدرت، کنترل و اختیار می‌دهد. رویکرد سوم، یعنی توانمندسازی روانشناختی، در نظریه روانشناختی اجتماعی ملاحظه می‌شود. در رویکرد مذکور، فرض می‌شود که توانمندسازی در ادراکات کارکنان ریشه دارد (کیلی و کوکانن، ۲۰۰۰ به نقل از استندر و راتمان^۶، ۲۰۰۹). کانونی^۷ (۲۰۰۵) معتقد است که دو دیدگاه درباره توانمندسازی وجود دارد: دیدگاه

1. Cartwright
2. Drydyk
3. Mayland & Dastoor
4. Provitera
5. Lashley
6. Stander & Rothmann
7. Kanooni

نخست، یعنی دیدگاه کارکردی را رابینز (۲۰۰۵) مطرح کرده است و در آن توانمندسازی مدیریت مشارکتی، وکالت، و اعطای قدرت به کارکنان، در رده‌های پایین‌تر، برای اتخاذ و تقویت تصمیم‌ها تعریف می‌شود. در دیدگاه دوم که توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰) مطرح کرده‌اند، توانمندسازی، مفهوم انگیزشی شناختی تعریف شده است. به اعتقاد آنها، توانمندسازی بر پنج وظیفه مرتبط با شناخت مبتنی است: (۱) انتخاب، (۲) معنی و ارزش کار، (۳) شایستگی، (۴) استقلال رأی، و (۵) اثر.

توماس و ولتهاوس در پژوهشی ارزشمند، چهار بعد توانمندسازی روانی را در یک مدل مفهومی مشخص کرده‌اند. چهار بعد مذکور عبارت‌اند از: (۱) احساس مؤثر بودن، (۲) احساس داشتن حق انتخاب، (۳) احساس شایستگی، و (۴) احساس معنی‌دار بودن. منظور از احساس مؤثر بودن، این است که آیا انجام شغل یا وظیفه‌ای خاص، تغییری در کل کار به وجود می‌آورد. هر قدر کارمند بیشتر به این تأثیر اعتقاد داشته باشد، انگیزش بیشتری را احساس می‌کند. احساس داشتن حق انتخاب، به معنای تعیین رفتار مشخصی توسط خود فرد است. طبق این مدل، هر قدر افراد فرصت بیشتری در انتخاب وظایف خود، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کارشان داشته باشند، بیشتر احساس توانمندی می‌کنند. عامل سوم، احساس شایستگی است. برای نیل به توانمندی، افراد باید از مهارت‌ها، دانش، تجربه و سایر توانمندی‌هایی برخوردار باشند که برای حرکت به پیشرفت لازم است. در نهایت، احساس معنی‌دار بودن کار که بسیار مهم است، بیانگر ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای مشخصی است. هر قدر، وظیفه با نظام ارزشی فرد بیشتر سازگار باشد، اعتقاد محکم‌تری در انجام کار به وجود می‌آید. بدون احساس معنادار بودن کار، احتمال نیل به توانمندی وجود ندارد (توماس و ولتهاوس، ۱۹۹۰: ۶۶۷).

بیم (۲۰۰۸) توانمندسازی را اعطای قدرت تعریف می‌کند. به عبارت دیگر، توانمندسازی کارکنان، فرایندی است که در آن، سازمان یا مدیر آن، برای کارکنان قدرت و توان ایجاد می‌کند. وی به نقل از مینون، سه حالت برای توانمندسازی بیان می‌کند: توانمندسازی می‌تواند یک عمل یا اقدام محسوب شود (عمل اعطای قدرت به فرد یا افرادی که توانمند می‌شوند). می‌تواند به صورت یک فرایند (فرایندی که موجب تجربه قدرت می‌شود) یا یک حالت روانشناختی در نظر

گرفته شود که به صورت شناخت‌هایی جلوه می‌کند که می‌تواند سنجیده شود (بیم، ۲۰۰۸ به نقل از ساجی و کاسلاوسکی).

به اعتقاد لاوراک^۱ (۱۹۹۸)، بسیاری از تعاریف توانمندسازی، ارزشی مثبت و فراگیر دارند و روانشناسان آنها را در کشورهای صنعتی، بسط و توسعه داده‌اند. تعاریف مذکور، بیانگر این نظریه هستند که توانمندسازی باید از داخل یک گروه نشأت گیرد و نمی‌توان آن را به یک گروه و جامعه داد.

عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

برای تحقق بخشیدن به مفهوم توانمندسازی، با اشاعه مفهوم توانمندسازی در مباحث نظری و عملی مدیریتی، در حدود دو دهه، مدل‌های گوناگون و متنوعی است. اکنون نظریه‌های مذکور، به طور مختصر بیان می‌شوند.

کانونی (۲۰۰۵)، چهار متغیر را در توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌داند که عبارت‌اند از: ساختار رسمی سازمانی، فقدان مهارت‌های مورد نیاز، اکراه مدیریت، و نظام اطلاعاتی قدیمی و کهنه (کانونی، ۲۰۰۵ به نقل از کاتر، ۱۹۹۶). مارگارت ارستاد (۱۹۹۷)، با مرور آثار چندین صاحب‌نظر، تکنیک‌های زیر را برای توانمندسازی کارکنان بیان می‌کند: (۱) وجود نظام پرداخت منعطف به منظور اعطای پاداش به کارکنان برای رفتار توانمند شده، (۲) کاوش و جستجو در مسائل توانمندسازی، (۳) نشان دادن اینکه توانمندسازی، راهی برای بهبود کیفیت است، (۴) استفاده از گروه‌های ترغیب‌کننده توانمندسازی، (۵) اظهار نیاز برای توازن مسائل عملیاتی و انسانی برای توانمندسازی، (۶) توصیف توانمندسازی بر حسب اینکه چگونه گروه کاری طراحی می‌شود و مفهوم خودمدیریتی را برای آنها بااهمیت می‌کند، (۷) طرفداری از کاربرد خیال و مزاح، به عنوان راهی برای شبیه‌سازی فرهنگ‌های توانمند شده، (۸) نظریه‌سازی درباره کاربرد توانمندسازی در بخش عمومی و (۹) ارائه نمونه‌های عملی از یک برنامه توانمندسازی، با تأثیرگذاری بر مشارکت کارکنان در سطوح پایین‌تر مدیریت.

کاراکوک^۲ (۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحب‌نظران پی برد که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش،

1. Laverack
2. Karakoc

ارتباطات، سطحی که اختیار آن به کارمند واگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات، و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارند.

کارن لائوسون^۱ (۲۰۰۶) چهار عامل مهم را برای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می‌کند: (۱) دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، (۲) دخالت دادن کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی، (۳) سپاسگزاری از کارکنان، و (۴) فراهم کردن آموزش و حمایت مستمر کارکنان.

ادوارد لاور معتقد است که چهار متغیر، مشارکت و توانمندسازی کارکنان را افزایش می‌دهند. متغیرهای مذکور عبارت‌اند از: قدرت، اطلاعات، پاداش، و دانش. اطلاعات و دانش، نیازمند برقراری ارتباط گسترده است (ادوارد لاور به نقل از پاسلی^۲، ۲۰۰۲).

فیلامون^۳ با انجام پژوهشی، نتیجه گرفت که متغیرهای برآوردن نیازهای کارکنان، روابط بین فردی، حمایت سرپرستان، همکاران، و سازمان، باورهای کارکنان، و حس تعلق، بر توانمندی تأثیر می‌گذارند. وی توانمندی کارکنان را در سه بعد معناداری شغل، شایستگی، و نفوذ ارزیابی کرد (فیلامون، ۲۰۰۳: ۲۱۵).

دافی^۴ و همکاران (۱۹۹۴) در پژوهشی، موانع توانمندسازی کارکنان را بیان کردند. موانع مذکور عبارت‌اند از: فقدان تعهد مدیریت به توانمندسازی، عدم تمایل به تغییر، اکراه در اعطای مسئولیت تصمیم‌گیری به کارکنان، وجود ارتباطات ضعیف بین کارکنان و مدیران، و قصور در درک این موضوع که در کوتاه‌مدت، در حین اجرای توانمندسازی، میزان عملکرد ممکن است کاهش یابد.

صاحب‌نظران دیگری معتقدند که چهار متغیر دانش، ارتباطات، اعتماد، و مشوق‌ها بر توانمندسازی مؤثر هستند (تارنیزمانی و حسن^۵، ۲۰۱۰). به اعتقاد لایدن، مفهوم توانمندسازی، در موضوعات اساسی از قبیل انگیزش حقیقی، طراحی شغل، تصمیم‌گیری مشارکتی، نظریه یادگیری اجتماعی، و خودمدیریتی ریشه دارد (لایدن به نقل از سیبرت و همکاران^۶، ۲۰۰۴). ویلکینسون و همکاران^۷ (۱۹۹۷) در پژوهشی، به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه مدیریت کیفیت جامع (TQM^۸)، موجب توانمندی کارکنان می‌شود. گیل و همکاران^۹ (۲۰۱۰) نیز معتقدند

1. Karen Lawson
2. Pasley
3. Philamon
4. Duffy, Barragan & Riley
5. Thamizhmanii & Hasan
6. Seibert
7. Wilkinson
8. Total quality management (TQM)
9. Gill

اصطلاح توانمندسازی، بیانگر باور فرد به توانایی انتخابش است. همچنین به اعتقاد آنها، توانمندسازی انتقال قدرت و مسئولیت به کارکنان است، به طوری که در محدوده‌ای خاص قادر باشند به صلاحدید خود، بهترین خدمات ممکن را برای مشتریان فراهم کنند. به اعتقاد آنها، سبک مدیریت غیراستبدادی، موجب توانمندسازی می‌شود.

به اعتقاد باون و لاولر، دسترسی به اطلاعات، تأثیر مهمی در تصمیم‌گیری دارد و موجب توانمندی می‌شود. آنها توانمندی را در چهار جزء سازمانی می‌دانند که عبارت‌اند از: ۱) اطلاعات درباره عملکرد سازمان، ۲) پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی، ۳) قدرت در تصمیم‌گیری مؤثر با توجه به اهداف سازمان، ۴) قدرت در گرفتن تصمیمات مؤثر بر عملکرد سازمان (باون و لاولر، ۱۹۹۲: ۷۳).

فراگوسو^۱ (۱۹۹۹) تغییر فرهنگ سازمان، وارونه شدن هرم مدیریتی، پذیرش تغییر از سوی کارکنان، مسئولیت‌پذیری کارکنان، تسهیم اطلاعات، ایجاد استقلال رأی، ارائه بازخور، آموزش، ایجاد گروه‌های خود هدایت‌گر، و وجود دورنمای روشن را برای موفقیت در توانمندسازی کارکنان، ضروری می‌داند.

کوئین و اسپریترز در مدل خود، دو دیدگاه ایستا و پویا را در نگرش به توانمندسازی مطرح می‌کنند. در دیدگاه ایستا، توانمندسازی تفویض تصمیم‌گیری در یک چارچوب روشن است. پاسخگویی تفویض می‌شود و افراد در برابر نتایج، مسئول هستند. اما در نگرش پویا، توانمندسازی، پذیرش مخاطره، رشد تغییرات، رشد نیازهای کارکنان، مدل‌سازی رفتار توانمندساز برای آنها، گروه‌سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق مخاطره‌پذیری هوشمندانه و اعتماد به افراد در اجرای کار است. به هر حال، هر یک از دو دیدگاه ایستا و پویا، کاستی‌هایی دارند و ترکیبی از هر دو، مورد نیاز است. در نهایت، توانمندسازی باید در عباراتی شامل اعتقادات اساسی و گرایش‌های شخصی توصیف شود. به اعتقاد آنها، برای حرکت از دیدگاه پویا، چهار گام لازم است: ۱) ایجاد چشم‌انداز روشن و چالش برای رسیدن به آن، ۲) گشایش در سازمان (جریان باز اطلاعات) و انجام کار گروهی، ۳) برقراری نظم و اعمال کنترل، و ۴) وجود حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات (کوئین و اسپریترز، ۱۹۹۷).

آلفرد باندورا، به مفهوم‌سازی اعتقادات خوداثربخشی و نقش آن در احساس

توانمندی شخصی پرداخته است. حاصل پژوهش وی، معرفی مدلی حاوی چهار عنصر است. عناصر مذکور عبارت‌اند از: ۱) استفاده از حمایت احساسی مثبت در فشارها و هیجان‌های کاری، ۲) استفاده از ترغیب و تشویق مثبت، ۳) داشتن مدلی از افراد موفق که اعضا آنها را می‌شناسند، و ۴) داشتن تجارب واقعی از تسلط در انجام موفق کارها (باندورا، به نقل از ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۲۲۱ و ۱۹۶ و اسکندری، ۱۳۸۱: ۳۱). نولر (۱۹۹۷) نیز مدل چهاربعدی برای توانمندسازی ارائه کرده که آن را "مدل ایده‌آل" نامیده است. به اعتقاد وی، توانمندسازی فردی یا گروهی از افراد در یک موقعیت معین، وقتی تحقق می‌یابد که از شرایط زیر برخوردار باشند: ۱) توانایی کامل برای تصمیم‌گیری، ۲) مسئولیت کامل اجرای هر نوع تصمیم، ۳) دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجرا، ۴) مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم. این وضعیتی ایده‌آل است و به طور مستمر در سازمان‌ها مشاهده نمی‌شود. در جزء حیاتی این تعریف، بر تمایل شخصی به قبول مسئولیت پیامدهای عمل انجام شده و تصمیم‌ها تأکید می‌شود (نولر، ۱۹۹۷ به نقل از ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۲۲۱ و ۱۹۶ و اسکندری، ۱۳۸۱: ۳۱).

به اعتقاد کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، توانمندسازی برای سازمان و کارکنان سودمند است، زیرا موجب دوام و ماندگاری رفتار کارکنان، برای تحقق اهداف شغلی‌شان می‌شود (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸ به نقل از بیم، ۲۰۰۸). همچنین کانگر و کانگو معتقدند که توانمندی زیردستان، عنصر اصلی اثربخشی مدیریتی و سازمانی است. آنها برای ایجاد شرایط روانی توانمندسازی، چهار پیش‌شرط را شناسایی کرده‌اند که عبارت‌اند از: عوامل سازمانی، سرپرستی، نظام پاداش، و خصوصیات شغل (کانگر و کانگو، به نقل از دوتینک^۱ و همکاران، ۲۰۰۳).

به اعتقاد کینلا (۱۳۸۳)، توانمندسازی فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و گروه‌های شایسته و باصلاحیت به وجود می‌آید و بر عملکرد افراد و سازمان تأثیر می‌گذارد. در این مدل، شش گام اصلی برای ایجاد سازمان توانمند طراحی شده است. این گام‌ها کاملاً با یکدیگر مرتبط هستند و موجب ایجاد یک چرخه می‌شوند. عناصر این چرخه، عبارت‌اند از تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم ساختار سازمانی، تنظیم

1. Dewettinck

نظام‌های سازمانی و ارزیابی و توسعه. به اعتقاد کینلا، در چارچوب اجرای گام به گام فرایند توانمندسازی، ضروری است مدیریت و کارکنان درباره مجموعه ورودی‌های اطلاعاتی نیز آگاهی داشته باشند. به عبارت دیگر، زمانی می‌توان شش گام مذکور را اجرا کرد که درک و فهم کاملی درباره اطلاعات و دانش ذکر شده در این چرخه به دست آمده باشد. این ورودی‌ها عبارت‌اند از معنای توانمندسازی، آثار و تغییرات، اهداف توانمندسازی، کنترل در توانمندسازی، نقش‌ها و عملکردها. کینلا همچنین معتقد است توانمندسازی به نتیجه نمی‌رسد، مگر اینکه عناصر کیفی در کارکنان ایجاد شود. به عبارت دیگر، در صورت نبود عناصر کیفی در توانمندسازی، این فرایند ممکن است به صورت ابزاری مخرب در دست کارکنان و گروه‌ها قرار گیرد. عناصر کیفی عبارت‌اند از اخلاق، تعهد و توانایی (کینلا، ۱۳۸۳).

کارول (۱۹۹۵) ضمن تأکید بر نیاز به کار گروهی و ضرورت آن، درباره وجود مقاومت در برابر کار گروهی و حتی تنفر از آن در سازمان بحث کرده است. وی در پژوهش‌های خود، چرخه‌ای از رهبری را در کار گروهی بیان کرده و آن را ایجاد فرهنگ توانمندسازی نامیده است. به عبارت دیگر، کارول فقدان رهبری مؤثر و مناسب در کار گروهی و عدم ترغیب فرهنگ توانمندسازی را دلیل اصلی مقاومت برخی سازمان‌ها در پذیرش کار گروهی می‌داند. مدل توانمندسازی کارول بر اساس رویکرد نوین رهبری گروه پایه‌ریزی شده است. در مدل مذکور، چهار گام اصلی توانمندسازی از سه بعد گروه، فرد و رهبر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. به اعتقاد کارول، نبود هدف مشترک در گروه، مشکل عمده سازمان‌های کنونی است و وظیفه اصلی رهبر، ایجاد فضای مثبت برای رشد اشتیاق در کارکنان به منظور انجام فعالیت‌ها است. اگر گروه‌ها توانمند شوند و عملاً در اجرای کار سهیم گردند، آنگاه نیازمند اندازه‌گیری پیشرفت و دریافت بازخورد از آن هستند. بازخورد نیز به منظور بهبود مستمر و اصلاح مسیر، مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرد (کارول، ۱۹۹۵ به نقل از ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۱۹۲).

ییم در پژوهش خود، دو عامل منابع اطلاعات برای عملکرد (مشتری‌مداری در مقابل سرپرست‌مداری) و نظام پاداش (نتیجه‌گرایی در مقابل رفتارگرایی) را بر توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌داند. وی معتقد است که منابع اطلاعاتی درباره عملکرد از سوی مشتریان در مقایسه با سرپرستان، توانمندی بیشتری را ایجاد

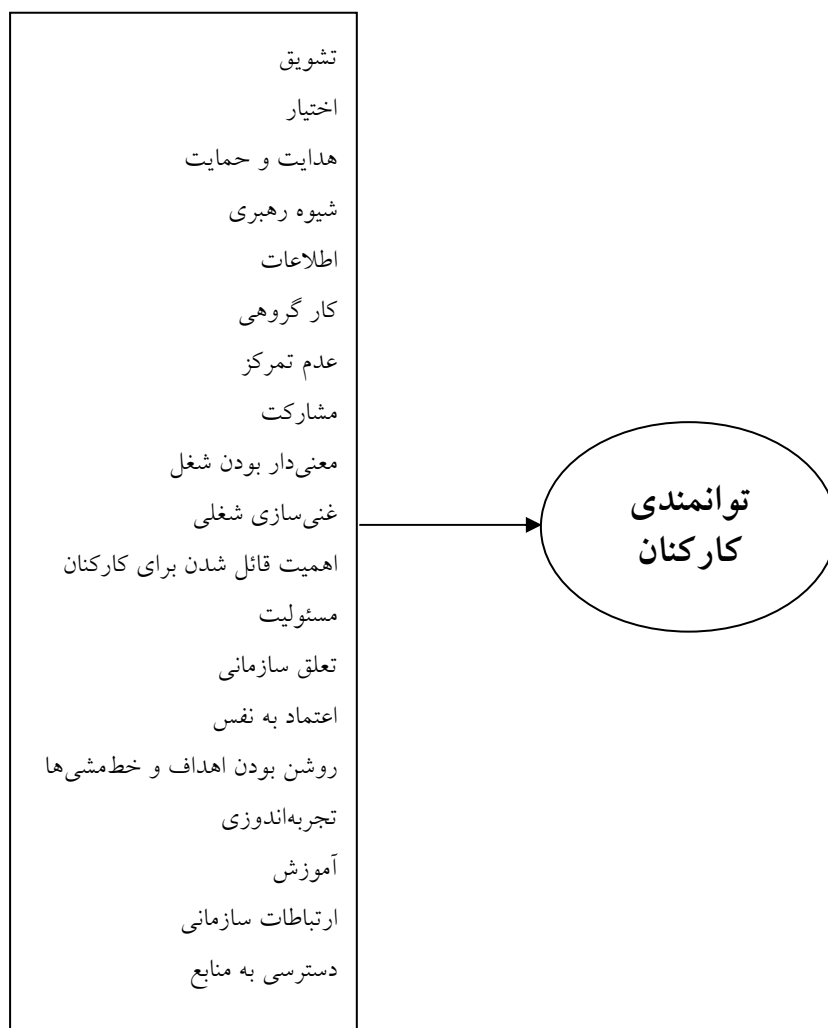
می‌کند. وی همچنین ادعا می‌کند که نظام پاداش مبتنی بر فرایند، در مقایسه با نتیجه، به میزان بیشتری موجب توانمندسازی کارکنان می‌شود (بیم، ۲۰۰۸: ۲۲).

مک لاگان و نل^۱ (۱۹۹۷) رویکردی چندبعدی را درباره توانمندسازی کارکنان بیان کرده‌اند. مدل آنها موارد زیر را شامل می‌شود: ایجاد نظامی از ارزش‌های شرکت، ساختار سیاسی مخالف ساختار سلسله‌مراتبی، تسهیل رهبری، به طوری که هر شخص، مدیر کارهای شخصی خود باشد، ارتباطات باز و آگاهانه، روابط مبتنی بر عملکرد کارکنانی که از صنعت و تجارت، همانند اقتصاد و امور مالی آگاهی داشته باشند، افرادی با مهارت‌های مهم و افرادی شایسته در انجام وظایف خود، کنترل مبتنی بر بازخوردهای حاصل از عملکرد و وجود نظام پرداختی که در قبال عملکرد خوب سازمان، به همه افراد پاداش تخصیص دهد (مک لاگان، ۱۹۹۷). به اعتقاد مک لاگان، افراد توانمند باید اختیارات و مسئولیت‌هایشان را به سطوح دیگر سازمان تفویض کنند که به طور مستقیم با یک محصول یا خدمت، همکاران را برای حل مسئله، هماهنگ می‌کنند.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش‌های پیشین و ادبیات نظری، نوزده متغیر به عنوان متغیرهای مستقل انتخاب گردیدند که پس از تحلیل عاملی و تعیین عوامل، تأثیر هر یک از عوامل بر میزان توانمندی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. البته برخی متغیرها، از نظر معنی با سایر متغیرها همپوشانی دارند یا در متن تعریف مشابه هستند، گرچه در واژه متفاوت هستند.

1. Mc Lagan & Nel



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر، به بررسی وضع موجود می‌پردازد، پژوهش توصیفی محسوب می‌شود و بنا بر ماهیت موضوع، اهداف پژوهش، پرسش‌های پژوهش و وسعت امکانات اجرایی آن از روش‌های توصیفی (پیمایش) استفاده شده است. پژوهش حاضر، به منظور حل یکی از مشکلات شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی انجام شده است، بنابراین از حیث هدف، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. همچنین با توجه به استفاده از تکنیک تحلیل عاملی، یک پژوهش اکتشافی است و از آنجایی که داده‌های پژوهش با پرسشنامه گردآوری شده است، پژوهشی میدانی محسوب می‌شود.

جامعه آماری در پژوهش حاضر، ۲۱۰۹ نفر کارکنان شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی است که از این تعداد، ۱۹۴۵ نفر مرد و ۱۶۴ نفر زن هستند. به دلیل استفاده از روش تحلیل عاملی و با توجه به فروض آن، بر اساس پیشنهاد کامری (۱۹۷۳) تعداد ۳۰۰ نمونه، مطلوب است (هومن، ۱۳۷۳: ۳۸۰). از این رو، در پژوهش حاضر، ۳۰۰ نفر انتخاب شدند. با توجه به اشتغال کارکنان این مجتمع در پنج پالایشگاه مجزا و به اشکال مختلف (اقماری^۱، روزکار، ساکن، غیرساکن، نوبتکار) و با در نظر گرفتن تعداد شاغلان در هر پالایشگاه، از روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای استفاده شد. در ابتدا ۳۳۵ پرسشنامه، بین افراد جامعه آماری توزیع گردید. پرسشنامه حاوی ۱۱۱ پرسش بود که عوامل مؤثر بر توانمندسازی را می‌سنجید. ۲۸ پرسش نیز با هدف بررسی میزان توانمندی کارکنان، و ۴ پرسش کنترلی نیز به منظور افزایش روایی پرسشنامه تدوین شده است. ضریب اعتبار پرسشنامه برای پرسش‌های توانمندی ۰/۹۳، و برای پرسش‌های مربوط به عوامل مؤثر بر توانمندی کارکنان ۰/۹۸، و برای متغیرها قبل از ورود به تحلیل عاملی، ۰/۹۵۵ محاسبه شد. در پژوهش حاضر از تکنیک رگرسیون چند متغیره خطی برای تعیین میزان تأثیر عوامل استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

هدف کلی در پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی و تعیین میزان تأثیر هر یک از عوامل بود. در این

۱. در طرح اقماری که ویژه کار در مناطق عملیاتی است، کارکنان در دوره زمانی خاصی کار می‌کنند و متناسب با تصمیم‌های شرکت، در مدت زمان تعیین شده‌ای به استراحت می‌پردازند. به طور مثال، کارکنان مشمول این طرح در همه سطوح دو هفته کار می‌کنند و یک هفته به استراحت می‌پردازند. در نوع دیگر طرح اقماری که کارکنان نوبتکار ساکن در منازل سازمانی شهرک‌های جسم، مشمول آن هستند، کارکنان یک هفته کار می‌کنند و یک هفته به استراحت می‌پردازند.

بخش، پرسش‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود.

پرسش اول: عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی کدامند؟

برای پاسخ به پرسش مذکور، از تکنیک تحلیل عاملی استفاده شده است. قبل از پاسخ به پرسش، باید از کفایت نمونه مطمئن شد. KMO برابر با ۰/۹۵ است. این شاخص، تحلیل عاملی را در سطح بسیار مناسب مجاز می‌داند. تست کرویت بارتلت نیز با درجه آزادی ۱۷۱، معنی‌دار (۰/۰۰۰) است. مقدرا آن برابر با ۳۰۶۷/۰۴۵ است و نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی در جامعه صفر نیست و دترمینان آن، برابر با 6/307E-07 است.

جدول (۱): آزمون KMO and Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	۰/۹۵۰
Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square	۳۰۶۷/۰۴۵
df	۱۷۱
Sig.	۰/۰۰۰

تعداد عوامل، بر اساس ملاک کیسر تعیین شد. بر اساس این ملاک، فقط عواملی مورد پذیرش قرار می‌گیرند که مقدار ویژه آنها، بزرگ‌تر از یک باشد. از این رو، دو عامل که مقدار ویژه آنها بزرگ‌تر از یک بود، استخراج گردید. همان طور که ملاحظه می‌شود، در جدول (۲) تعداد عوامل استخراج شده، همراه با مقدار ویژه هر یک از آنها و درصد واریانس مشترک هر یک بیان شده است.

مقدار ویژه، بیانگر سهم هر عامل از کل واریانس متغیرها است و هر چه مقدار آن بزرگ‌تر باشد، بیانگر اهمیت بیشتر آن عامل است. بر اساس جدول فوق، عامل اول با ۵۵/۹۱۳، بیشترین سهم و عامل دوم با ۶/۵۲۰، کمترین سهم را در بین کل متغیرها دارند و در مجموع دو عامل مذکور توانسته‌اند ۶۲/۴۳۳ درصد از مجموع واریانس متغیرها را تبیین کنند.

جدول (۲): مجموع واریانس تبیین شده

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	%of Variance	Cumulative %	Total	%of Variance	Cumulative%	Total	%of Variance	Cumulative %
۱	۱۰/۶۲۳	۵۵/۹۱۳	۵۵/۹۱۳	۱۰/۶۲۳	۵۵/۹۱۳	۵۵/۹۱۳	۶/۴۹۴	۳۴/۱۷۷	۳۴/۱۷۷
۲	۱/۲۳۹	۶/۵۲۰	۶۲/۴۳۳	۱/۲۳۹	۶/۵۲۰	۶۲/۴۳۳	۵/۳۶۹	۲۸/۲۵۶	۶۲/۴۳۳
۳	۰/۹۳۸	۴/۹۳۵	۶۷/۳۶۸						
۴	۰/۸۴۲	۴/۴۳۴	۷۱/۸۰۲						
۵	۰/۶۳۳	۳/۳۳۰	۷۵/۱۳۲						
۶	۰/۵۵۵	۲/۹۱۹	۷۸/۰۵۰						
۷	۰/۵۲۲	۲/۷۴۶	۸۰/۷۹۶						
۸	۰/۴۷۳	۲/۴۹۲	۸۳/۲۸۸						
۹	۰/۴۳۳	۲/۲۷۷	۸۵/۵۶۵						
۱۰	۰/۳۹۶	۲/۰۸۴	۸۷/۶۴۹						
۱۱	۰/۳۵۵	۱/۸۶۸	۸۹/۵۱۷						
۱۲	۰/۳۴۱	۱/۷۹۵	۹۱/۳۱۲						
۱۳	۰/۳۱۷	۱/۶۶۶	۹۲/۹۷۸						
۱۴	۰/۲۸۲	۱/۴۸۳	۹۴/۴۶۱						
۱۵	۰/۲۷۳	۱/۴۳۹	۹۵/۹۰۰						
۱۶	۰/۲۲۱	۱/۱۶۵	۹۷/۰۶۶						
۱۷	۰/۲۱۹	۱/۱۵۵	۹۸/۲۲۰						
۱۸	۰/۱۷۸	۰/۹۳۹	۹۹/۱۶۰						
۱۹	۰/۱۶۰	۰/۸۴۰	۱۰۰/۰۰۰						

Extraction Method: Principal Component Analysis

بعد از مرحله چرخش با روش واریماکس و با سه چرخش، متغیرهایی که مربوط به هر عامل هستند، مشخص می‌شوند. نتایج چرخش در جدول (۳) بیان شده است. بر اساس نتایج این جدول، هر یک از عوامل استخراج شده، متغیرهای زیر را شامل می‌شوند.

جدول (۳): ماتریس عناصر چرخش یافته

عناصر				
عامل دوم	عامل اول	انحراف معیار	میانگین	
	۰/۸۲۸	۰/۶۵۳۶۵	۱/۸۳۲۵	تشویق
	۰/۷۸۳	۰/۶۳۶۹۵	۱/۹۲۰۶	اختیار
	۰/۷۳۵	۰/۶۲۴۱۴	۲/۲۴۵۸	هدایت و حمایت
	۰/۷۲۶	۰/۵۸۶۴۸	۱/۹۳۱۷	شیوه رهبری
	۰/۷۱۹	۰/۶۰۳۹۰	۲/۲۵۴۶	اطلاعات
	۰/۶۶۷	۰/۶۲۶۷۴	۲/۰۸۷۰	کار گروهی
	۰/۶۶۲	۰/۵۰۶۷۳	۱/۸۳۴۰	عدم تمرکز
	۰/۶۴۰	۰/۶۵۴۰۷	۱/۸۰۸۸	مشارکت
	۰/۶۲۱	۰/۵۸۳۳۵	۲/۲۱۳۵	معنی‌دار بودن شغل
	۰/۶۰۶	۰/۵۹۲۲۰	۲/۲۰۴۹	غنی‌سازی شغلی
	۰/۵۸۷	۰/۵۶۰۰۱	۲/۰۷۳۶	اهمیت قائل شدن برای کارکنان
۰/۸۲۳		۰/۵۵۶۷۲	۲/۴۹۳۹	مسئولیت
۰/۷۵۹		۰/۵۷۰۹۸	۲/۴۸۳۷	تعلق سازمانی
۰/۷۳۸		۰/۵۶۵۰۶	۲/۳۰۴۱	اعتماد به نفس
۰/۷۱۲		۰/۶۱۵۶۱	۲/۲۴۵۰	روشن بودن اهداف و خط‌مشی
۰/۶۲۸		۰/۵۳۱۳۷	۲/۳۳۴۵	تجربه اندوژی
۰/۶۱۲		۰/۵۲۶۲۰	۲/۲۵۰۴	آموزش
۰/۵۵۱		۰/۵۶۱۰۸	۲/۲۹۵۰	ارتباطات سازمانی
۰/۴۶۷		۰/۵۷۰۵۱	۲/۵۳۲۸	دسترسی به منابع
۱/۲۳۹	۱۰/۶۲۳			ارزش ویژه
۶/۵۲۰	۵۵/۹۱۳			درصد واریانس
۶۲/۴۳۳	۵۵/۹۱۳			درصد واریانس مشترک

الف) عامل اول، متغیرهای تشویق، اختیار، هدایت و حمایت، شیوه رهبری، اطلاعات، کار گروهی، عدم تمرکز، مشارکت، معنی‌دار بودن شغل، غنی‌سازی شغلی، و اهمیت قائل شدن برای کارکنان را شامل می‌شود. عامل اول، با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده آن، "توجه به سبک مدیریت و راهبری منابع انسانی" نامیده می‌شود.

ب) عامل دوم، مسئولیت، تعلق سازمانی، اعتماد به نفس، روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، تجربه‌اندوزی، آموزش، ارتباطات سازمانی، و دسترسی به منابع را شامل می‌شود. اگر به هشت عامل فوق، توجه کنیم، مشخص خواهد شد که همه این عوامل با قابلیت‌های فردی و پیشرفت سازمان در ارتباط هستند. در نتیجه، این عامل با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده آن، "توجه به رشد قابلیت‌های فردی و پیشرفت سازمانی" نامیده می‌شود و مقدار ویژه آن، برابر ۱/۲۳۹ است. این عامل، ۶/۵۲۰ درصد از واریانس‌های جامعه را تبیین می‌کند.

پرسش دوم پژوهش: میزان تأثیر هر یک از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان چقدر است؟

برای پاسخ به پرسش مذکور، از روش تحلیل رگرسیون چندمتغیری با دو ملاک استفاده شده است. الف) تبیین هر چه بیشتر واریانس متغیرهای پیش‌بینی شونده، ب) مشارکت هر چه بیشتر متغیرهای پیش‌بینی‌کننده تا حد معنی‌دار بودن.

جدول (۴): خلاصه مدل

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
۱	۰/۵۲۷	۰/۲۷۷	۰/۲۷۱	۰/۳۹۸۲۵

جدول (۵): آنالیز واریانس

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
Regression	۱۲/۶۶۸	۲	۶/۳۳۴	۳۹/۹۳۶	۰/۰۰۰
Residual	۳۲/۹۸۹	۲۰۸	۰/۱۵۹		
Total	۴۵/۶۵۷	۲۱۰			

- ۱- توجه به سبک مدیریت و راهبری منابع انسانی
- ۲- توجه به رشد قابلیت‌های فردی و پیشرفت سازمانی

جدول (۶): ضرایب تأثیر عوامل توانمندی

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	۲/۹۶۵	۰/۰۲۷		/۱۱۹	۰/۰۰۰
توجه به رشد قابلیت‌های فردی و پیشرفت سازمانی	۰/۰۸۳	۰/۰۲۷	۰/۱۷۷	۱۰۸	۰/۰۰۳
توجه به سبک مدیریت و راهبری منابع انسانی	۰/۲۳۰	۰/۰۲۷	۰/۴۹۴	۳/۰۰۷	۰/۰۰۰
				۸/۳۸۵	

همان‌طور که در جداول (۴) و (۵) ملاحظه می‌شود، مقدار Square (R2) برابر با ۰/۲۷۷، R برابر با ۰/۵۲۷ و مقدار F برابر با ۳۹/۹۳۶ و میزان سطح معناداری، کمتر از ۰/۰۰۰ شده است. بنابراین از لحاظ آماری، معنی‌دار است. همچنین با توجه به ارقام جدول (۶)، متغیرهای مستقل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی، یعنی "توجه به سبک مدیریت و راهبری منابع انسانی" و "توجه به رشد قابلیت‌های فردی و پیشرفت سازمانی" معنی‌دار هستند. معادله خطی مربوط به این مرحله به صورت زیر است.

$$y=0/230x_2+ 0/083 x_1 +2.965$$

نتیجه‌گیری

با انجام تکنیک تحلیل عاملی برای نوزده متغیر، عوامل مؤثر بر توانمندی کارکنان شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی، در دو عامل (۱) "توجه به رشد قابلیت‌های فردی کارکنان و پیشرفت سازمانی"، (۲) "توجه به سبک مدیریت و راهبری منابع انسانی" دسته‌بندی شدند. دسته‌بندی عوامل حاصل از تحلیل عاملی، مشابه دسته‌بندی الگوها و نظریه‌های مورد بررسی نبود.

بر اساس معادله خطی به دست آمده، عامل دوم یعنی عامل توجه به رشد قابلیت‌های فردی کارکنان و پیشرفت سازمانی، به میزان بیشتری در توانمندسازی کارکنان این مجتمع تأثیر دارند. یعنی اگر مدیران مجتمع مذکور بخواهند برای توانمندسازی کارکنان خود برنامه‌ریزی کنند، باید به این عامل توجه ویژه داشته باشند. همچنین با توجه به اینکه عامل اول، یعنی عامل توجه به سبک مدیریت و

راهبری منابع انسانی در درجه دوم اهمیت قرار دارد، مدیریت مجتمع، نباید در پرورش توانمندی‌های کارکنان خود، این عامل را نادیده بگیرند.

اسکندری (۱۳۸۱) در پژوهشی با عنوان طراحی و تعیین الگوی توانمندسازی مدیران، بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج جمهوری اسلامی ایران، با دسته‌بندی متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی جامعه آماری آن به سه نوع متغیرهای رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، به بررسی ارتباط این متغیرها و توانمندسازی مدیران کاروان‌های حج و زیارت پرداخته است. با توجه به اینکه در پژوهش فوق، شناسایی متغیرهای مؤثر در توانمندسازی جامعه آماری، مورد توجه قرار گرفته است، با پژوهش حاضر شباهت دارد. ولی در این پژوهش، پس از بررسی متغیرها و تجزیه و تحلیل روابط آنها، رابطه معنادار بین سه متغیر مهارت مدیران، فرهنگ سازمانی و شاخه زمینه و رفتار تأیید شده است.

وکیلی (۱۳۸۵) در پژوهش خود، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را به سه دسته، یعنی شرایط محیط کار و وظایف مدیران، ویژگی‌های شغلی، و مشارکت و آزادی عمل توأم با مسئولیت‌پذیری تقسیم کرده است. پژوهش مذکور، از حیث تعیین میزان توانمندی کارکنان، با پژوهش حاضر شباهت دارد و تفاوت اصلی آنها، تمرکز روی سه دسته عوامل و سپس اولویت‌بندی آنهاست.

پژوهش سی‌بورن و ون‌دل (۲۰۰۳) نیز با هدف بررسی روابط بین سبک‌های رهبری با توانمندسازی انجام شده است. نتایج حاصل از این بررسی، تأثیر بسیار مهم مقام تصمیم‌گیرنده در نوع توانمندسازی کارکنان را نشان می‌دهد. به گونه‌ای که هیچ یک از عوامل، از ارزش و اهمیتی برابر با این عامل برخوردار نیستند. در پژوهش حاضر نیز پس از بررسی ادبیات پژوهش، نقش متغیر شیوه رهبری در میان متغیرهای عامل دوم، به عنوان اولویت چهارم در آن عامل شناسایی گردید که از این حیث، هر دو پژوهش به نتایجی درباره سبک رهبری دست یافته‌اند. البته از حیث تمرکز بر نقش سبک رهبری، تفاوت وجود دارد. زیرا در پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مورد توجه است که از ۱۹ متغیر به دست آمده در دو عامل اصلی، یک متغیر آن سبک رهبری بوده است.

میانگین میزان توانمندی کارکنان با مقدار ۲/۹۶، از میانگین ۲/۵ نظری بیشتر است، ولی از حد مطلوب کمتر است. از این رو، توجه به ارتقای توانمندی کارکنان

و برنامه‌ریزی‌های لازم در این زمینه، برای شرکت بسیار ضرورت دارد. همچنین مشخص گردید در بین متغیرهای مستقل، فقط متغیر دسترسی به منابع با میانگین ۲/۵۳۲، از میانگین ۲/۵ نظری بیشتر است و میانگین سایر متغیرهای مستقل پژوهش، بین ۱/۵ تا ۲/۵ است. متغیر اطلاعات با میانگین ۲/۲۵۴، بیانگر تغذیه نامناسب کارکنان با اطلاعات مورد نیاز آنان و اطلاع‌رسانی نه چندان مطلوب در سطح شرکت است. مقدار کم میانگین متغیر اختیار (۱/۹۲۰)، بیانگر نبود آزادی عمل در حد مطلوب، در خصوص نحوه انجام دادن کار است. متغیر کار گروهی با میانگین ۲/۰۸، نشان می‌دهد که کار جمعی و گروهی برای حل مشکلات مطلوب نیست و تعامل بین افراد سازمان در وضعیت نه چندان مناسبی قرار دارد. متغیر آموزش با میانگین ۲/۲۵، نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی کارکنان مجتمع، از وضعیت مناسبی در پرورش توانمندی‌های آنان، برخوردار نیست و کمتر از حد متوسط است.

متغیر تجربه‌اندوزی با میانگین ۲/۳۳۴، نشان می‌دهد که کارکنان این سازمان، هنوز به میزان مطلوبی از تجربه کافی برخوردار نیستند، از این رو، اجرای برنامه‌های توانمندسازی بسیار ضرورت دارد. متغیر روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها با میانگین ۲/۲۴۵، نشان می‌دهد که آشنایی کارکنان شرکت با اهداف و مأموریت‌های سازمان و مسئولیت و وظیفه‌شان، کمتر از حد متوسط است. پایین بودن میانگین متغیر مشارکت (۱/۸۰۸)، وضعیت نامناسب شرکت در جلب مشارکت کارکنان و استفاده از توانایی‌های بالقوه آنان را نشان می‌دهد. این متغیر کمترین میانگین را در بین متغیرهای مستقل تحقیق دارد و بنابراین، توجه به آن بسیار ضروری است. پایین بودن میانگین متغیر عدم تمرکز (۱/۸۳۴)، بیانگر تمرکزگرایی شدید و اخذ تصمیم‌های مهم سازمان توسط افراد خاص از دیدگاه پاسخ‌دهندگان است. متغیر مسئولیت با میانگین ۲/۴۹۳، وضعیت کارکنان شرکت را در قبال مسئولیت‌های محوله، کمتر از حد متوسط ارزیابی می‌کند. پایین بودن میانگین متغیر تشویق (۱/۸۳۲) وضعیت نامناسب رویه‌های جاری را در پاسخ به عملکردهای مثبت و سازنده کارکنان نشان می‌دهد. متغیر غنی‌سازی شغلی با میانگین ۲/۲۰۴، لزوم بازنگری در شرح مشاغل موجود و برنامه‌ریزی را برای بهبود آنان نشان می‌دهد. متغیر هدایت و حمایت با میانگین ۲/۲۴۵، توجه مدیران و

سرپرستان شرکت به راهنمایی و هدایت کارکنان و حمایت از آنها در مواقع بروز خطا و اشتباه ناشی از انجام وظیفه را نشان می‌دهد. متغیر معنی‌دار بودن شغل با میانگین ۲/۲۱۳، بیانگر ضرورت توجه مدیریت شرکت به نحوه تعریف و توزیع مشاغل است. رشد اعتماد به نفس کارکنان با توجه به میانگین ۲/۳۰۴، از طریق برنامه‌ریزی‌های شایسته، ضروری است. میانگین ۲/۲۹۵ در رابطه با متغیر ارتباطات سازمانی، کمتر از حد متوسط ارزیابی شده و افزایش ارتباطات در سطح شرکت، باید جزء برنامه‌های مدیران قرار گیرد. متغیر اهمیت قائل شدن برای کارکنان با میانگین ۲/۰۷۳، بیانگر وضعیت نه چندان مطلوب سازمان در اهمیت دادن به کارکنان است.

پیشنهادها

نتایج حاصل از بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی نشان می‌دهد که توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های سرمایه انسانی به وجود می‌آورد و مدیریت سازمان می‌تواند از آن، برای بهره‌وری هر چه بیشتر کارکنان و در نتیجه اعتلای سازمان استفاده کند.

توانمندسازی، فرایندی پیچیده و چندبعدی است و برای اجرای موفق آن، باید پیش‌زمینه‌های لازم فراهم شود. به عبارت دیگر، با ایجاد فرهنگ توانمندسازی، بستر اجرای آن در سازمان مهیا شود و با حمایت مدیریت ارشد و اعتقاد قلبی آنها، توانمندسازی در سازمان گسترش یابد. اجرای برنامه‌های توانمندسازی، مستلزم توجه به دو بعد آن، یعنی "توجه به سبک مدیریت و راهبری منابع انسانی" و "توجه به رشد قابلیت‌های فردی و پیشرفت سازمانی" است.

میانگین نه چندان مطلوب میزان توانمندی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی، نشان می‌دهد که مدیریت باید ضمن توجه به اهمیت موضوع و پتانسیل‌های موجود در شرکت، توانمندسازی کارکنان را در رأس برنامه‌های خود قرار دهد. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، "توجه به رشد قابلیت‌های فردی و پیشرفت سازمانی"، مهمترین عامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی شناخته شده است. بنابراین، چنانچه مدیریت مجتمع بخواهد

فعالیت‌هایی را برای توانمندسازی کارکنان انجام دهد یا اقدامات قبلی را اصلاح و اولویت‌بندی کند، باید عامل مذکور را به طور ویژه مورد توجه قرار دهد. متغیرهای تشکیل‌دهنده این عامل یا به عبارت دیگر، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان مجتمع، به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: مسئولیت، تعلق سازمانی، روشن بودن اهداف و خط‌مشی، تجربه‌اندوزی، آموزش، ارتباطات سازمانی و دسترسی به منابع.

منابع

الف) فارسی

- ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*. کرج. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. نشر خورشید.
- اسکندری مجتبی (۱۳۸۱). *طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران، بررسی موردی مدیران حج (رساله دکتری)*. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- کینلا، دنیس (۱۳۸۳). *توانمندسازی منابع انسانی*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمیان. تهران. نشر مدیران.
- وکیلی، محمد (۱۳۸۵). *بررسی عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان توانمند در صنایع UHigh Tech* (پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد). دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- هومن. حیدرعلی (۱۳۷۳). *شناخت روش علمی در علوم رفتاری* (چاپ اول). تهران. نشر پارسا.

ب) انگلیسی

- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1985). *Leadership & the one minute manager, Increasing effectiveness through situational leadership*. New York. William Morrow.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of service workers, What, why, who, when. *Sloan management Review* 33(3):31-9.
- Cartwright, Roger (2002). *Empowerment*. Easton publishing.
- Conger Jay, A. & Kanungo Rabindra, N. (1998). the Empowerment process: Integrating theory & practice. *Academy of management Review*, 13(3), 471-482.
- Dewettinck Koen, Singh Jagdip, Buyens Dirk (2003). *Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes*. Belgium, Koen Dewettinck, Vlerick Leuven Gent Management School, Working Paper Series.
- Drydyk, j. (2008). *Empowerment and power: some conceptual analysis*. Carleton

- university. Ottawa.
- Duffy, Jo Ann, Barragan, Bob & Riley Brenda (1994). A Study of Employee Empowerment in Small Business. Proceeding of the Southwestern Small Business Institute Association Proceedings.
- Fox, John (1998). Employee Empowerment: an apprenticeship model, University of Hartford.
- Fragoso, Heloisa (1999). An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts. Indiana University Undergraduate Research Conference.
- Geisler, David (2005). The next level in employee empowerment Quality progress. research library core, 38(6), 48-52.
- Gill, Amarjit, Flaschner, Alan B. & Bhutani, Smita (2010). The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. Business and Economics Journal, BEJ-3.
- Johnson, J. V. (1997). Empowerment in future work life, Scand J Work Environment Health 1997, vol23, suppl4
- Kanooni, Arman (2005). The Employee Empowerment in Information Technology Department. Capella University. COMP8004 – Managing and Organizing People.
- Karakoc, Nihat (2009). Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda. Enterprise Risk Management, 1(2), E1.
- Lashley, Conrad (2000). Empowerment through involvement: a case study of TGI Fridays restaurants. Personnel Review, 29(6), 791-815.
- Laverack, G. (1998). The concept of empowerment in a traditional Fijian context. Pacific Health Dialog, 5(1).
- Lawson, Karen (2006). 4 Keys to Employee Empowerment. Lawson Consulting Group, Inc.
- Margaret Erstad, (1997) "Empowerment and organizational change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9 Iss: 7, pp.325 - 333
- Mayland, Mickey & Dastoor, Barbara (2004). Applying Leader-Member Exchange to the Malcolm Baldrige National Quality Award Leadership Criterion. Nova Southeastern University. Proceedings of the 12th Annual International Conference.
- Mc Lagan, P. & Nel, C. (1997). THE Age of participation: New Governance for the workplace & the world. edition. 2. Beret Koehler Sanfrancisco. CA.
- Narayan, Deepa (2005). Measuring empowerment, cross- disciplinary perspectives. Washington, D. C: The Worth Bank.
- Pasley, Todd Michael (2002). Communication Tactics for Empowering Employees: A Guidebook for Organizations and Managers. Rowan University.
- Peters Silvia, Chigozirim, Mazdarani, Elham (2008). The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction, Bachelor Thesis in Business Administration. Mlardalen University. Vsters.
- Philamon, Jan Elizabeth (2004). Influences on Employee Empowerment, Commitment and Well-Being in a Gambling Industry. Griffith University.
- Provitera, Michael J. (2004). Leadership Education: Prospects, Processes, and Promises. Barry University. Proceedings of the 12th Annual International Conference.
- Rider, Ellis J. (2000). Management & coordinating Nursing Care. Lippin Cot.
- Saunders-Erstad, Margaret (1997). Empowerment and organizational change, International Journal of Contemporary Hospitality Management. 9(7), 325-333.
- Savery Lawson K., Luks J. Alan, (2001) "The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Iss: 3, pp.97 - 104
- Seibert, Scott E., Silver, Seth R. & Randolph, W. Alan (2004). Taking Empowerment

- To The Next Level: A Multiple-Level Model Of Empowerment, Performance, And Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Smith, Miranda J. & Wilkinson, John W. (2006). Benefits of Empowerment of Sales Personnel: Results of a Pilot Study. University of South Australia.
- Spreitzer, G. (1995). An Empirical Test of a Comprehensive Model of Interpersonal Empowerment in the workplace. *American Journal of community psychology*, 23(5), 601-629.
- Spreitzer, Gretchen & Doneson, David (2005). Musings on the Past and Future of Employee Empowerment in Tom, Cummings (ed.), the Handbook of Organizational Development. Thousand Oaks: Sage.
- Spreitzer, Gretchen M. (1992). when organization Dear: the Dynamics of Individual Empowerment in the workplace (Doctoral dissertation). University of Michigan.
- Stander, Marius W. & Rothmann, Sebastiaan (2009). Psychological Empowerment of Employees in Selected Organizations in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 1- 8.
- Thamizhmanii, S. & Hasan, S. (2010). A Review on an employee empowerment in TQM practice. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 39(2), 204-210.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Review*, Vol 15, No. 4, 666-681
- Wallace, M. & Storm, j. (2003). Organizational change in a Regional Local council. *Australian Journal of Business & Social inquiry*, 1(2), 51-64.
- Wilkinson, Adrian, Godfrey, Graham & Marchington, Mick (1997). Bouquets, Brickbats and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice. Manchester School of Management. Forthcoming Organisation Studies.
- Yim Hong, Kit (2008). Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement, and Consequences on Customer Relationships. A Thesis Submitted to the Faculty of Drexel University.
- Yu-Yuan Hung, Richard (2006). Business Process Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study. *Total Quality Management*, 17(1) 21-40.
- Zhu, Weichun, May Douglas, R., Avolio, Bruce J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1) 16.