

ارزیابی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان در سازمانهای تولیدی - صنعتی شهر تبریز

دکتر اصغر مشبکی *

هدایت مهدیزاده **

بهزاد خاتمی ***

چکیده:

در این مقاله به ارزیابی عوامل موثر بر فرایند توانمند سازی کارکنان در شرکت‌های ورقکاران و چرخشگر تبریز پرداخته شده و با استفاده از مدل مفهومی کانگر و کانانگو عوامل موثر بر فرایند توانمند سازی کارکنان در این دو شرکت مورد بررسی قرار گرفته است. تعیین میزان تاثیر گذاری هر کدام از عوامل (راهبردهای مدیریتی، منابع خود کارآمدی، شرایط (محیط) سازمانی) در فرایند توانمند سازی کارکنان و همچنین شناخت موانع و تنگناهای موجود بر سر راه فرایند توانمند سازی کارکنان دو شرکت (ورقکاران و چرخشگر تبریز) در چهارچوب موضوع تحقیق و افزایش اثر بخشی و کارایی کارکنان این شرکتها از اهداف این تحقیق بوده است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی - پیمایشی است و در دو شرکت ورقکاران و چرخشگر تبریز اجرا شده است. و از آزمون t -test جهت بررسی معنی داری متغیرهای تحقیق و از آزمون همبستگی پیرسون جهت سنجش شدت و رابطه سطح معنی داری متغیرها و از تحلیل رگرسیون و تحلیل مسیر جهت بررسی میزان تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل روی متغیر وابسته و بدست آوردن اثرات مستقیم و غیرمستقیم آنها استفاده شده است.

واژه های کلیدی: توانمند سازی، راهبردهای مدیریتی، عوامل (شرایط) سازمانی، منابع خود کارآمدی، ابعاد توانمند سازی

۱- مقدمه

سراسر زندگی امروزی انسان توأم با تحولات و دگرگونیهای شگفت انگیز و پیچیده می باشد. در این محیط جدید و دایم‌التغییر سازمانها به عنوان زیر مجموعه ای از این محیط تحت تاثیر این تحولات و دگرگونی ها قرار می گیرند و برای اینکه بتوانند در این دنیای رقابتی خودشان را حفظ کنند و از گردونه رقابتها خارج نشوند باید خودشان را برای رویایی با این تحولات و دگرگونی ها عظیم و پیچیده آماده نمایند و عنصر اصلی این آمادگی نیروی انسانی سازمان می باشد. در دنیای جدید سازمانی، و در این محیط رقابتی و پرتلاطم اصول سنتی مدیریت و سازمان مانند دیوان سالاری، فرماندهی و کنترل به شدت مورد انتقاد قرار گرفته اند. راهبرد های مبتنی بر انسان ماشینی یعنی کاربرد مقررات، دستورالعمل ها و قوانین و استاندارد سازی فعالیت ها برای یکنواخت کردن فعالیت‌های کارکنان دیگر کارایی و اثربخشی خودش را از دست داده، چرا که خلاقیت و شکوفائی استعداد های نیروی انسانی در این محیط نمی تواند بروز کند اکنون مدیریت منابع انسانی شیوه های نوین مدیریت با محوریت انسان را اجرا می کند و به جای ساختارهای سنتی و خشک، ساختارهایی را توسعه می دهند که مشوق و توسعه دهنده نگرشهای نوآوری، وظیفه ای و مشارکتی می باشند. در واقع سازمانها با بکارگیری منابع مختلفی از قبیل منابع مالی و مادی و اطلاعاتی و انسانی در جهت

* دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس تهران

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

تحقق اهداف و مقاصد خود حرکت می کنند. از این میان نیروی انسانی مهمترین منبعی است که همواره چرخ سازمانها به دست آن می چرخد و پیشرفت و تداوم سازمانها به میزان توانمندی آنان بستگی دارد. علی الخصوص در محیط کسب و کار امروزی که رقابت روز افزونی بین شرکتها و موسسات وجود دارد و کیفیت کالا و خدمات ارائه شده و جلب و حفظ مشتریان از اهمیتی خاص برخوردار است همکاری و مشارکت کارکنان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. امروزه فعالیت های فردی و مجزا نمی توانند کارساز باشند و افراد یک سازمان در قبال خود و کل افراد و اهداف سازمان مسئول اند در واقع توانمندی سازی بر آن است که با ایجاد علاقه و انگیزش و آموزش قابلیت ها و شایستگی های کارکنان را پیروانند و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افراد توانمند بگذارد. پیتراکر (1998) معتقد است که عصر حاضر، عصر کارهای دانش بر است هرچند که با ارزشترین دارایی یک سازمان در گذشته ابزار تولید بود ولی دارایی اصلی سازمانها در عصر حاضر به نیروی انسانی آن سازمان به عنوان دانشگران هستند. لذا مدیران سازمانها در اثر تغییرات موج آسای قرن 21 ناگزیر به باز اندیشی و باز آفرینی روش ها، الگوها، و افکار خود در مورد نیروی انسانی شاغل هستند.

۲- بیان مسئله:

امروزه در دنیای بسیار رقابتی کنونی، آن چیزی که به عنوان مزیت رقابتی شرکتها و سازمانها مطرح می شود نصب دستگاههای پیشرفته رایانه ای نیست بلکه نیروی انسانی آنهاست

« توانمند سازی یکی از نوید بخش ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است اما علیرغم بحث های فراوان درباره ی فوائد توانمند سازی، بهره برداری از آن اندک و ناچیز است و هرچند توانمند سازی به مدیران این امکان را می دهد که از دانش، مهارت و تجربه ی همه ی افراد سازمان استفاده کنند اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمند سازی را بدانند اندکی است» (بلانچارد¹ و همکاران 1999، ص 11)

کوبین و اسپریتزر² (1997) معتقد هستند که مدیران قبول دارند که توانمند سازی یک مزیت رقابتی و فرایند مطلوبی برای سازمانهاست اما اغلب سازمانها در اجرای آن دچار مشکل شده اند.

برای اینکه فرایند توانمند سازی بر سازمان یا شرکتی به طور صحیح و مطلوب انجام گیرد قدم اول شناسایی عوامل مؤثر بر این فرایند می باشد اینکه عوامل تأثیر گذار بر فرایند توانمند سازی نیروی انسانی یک سازمان یا شرکت کدام است؟ ما در این تحقیق ابتدا سعی می کنیم عوامل تأثیر گذار بر فرایند توانمند سازی نیروی انسانی در یک سازمان یا شرکت را عنوان کرده و میزان تأثیر هر کدام از این عوامل را در فرایند توانمند سازی کارکنان در سازمان و یا شرکت های مورد نظر بسنجیم. همانطور که در منابع زیادی عوامل تأثیر گذار در فرایند توانمند سازی کارکنان مؤثر هستند و در تحقیقات زیادی هر کدام از این عوامل به گونه ای ذکر شده اند.

۳- هدفهای تحقیق:

۳-۱- اهداف اولیه تحقیق: اهداف اولیه یا کلی این پژوهش به صورت ذیل مطرح می گردد.

▪ شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر در فرایند توانمند سازی کارکنان در سازمانهای تولیدی - صنعتی شهر تبریز...

۳-۲- اهداف ثانویه:

▪ تعیین میزان تأثیر گذاری هر کدام از عوامل: راهبردهای مدیریتی، منابع خود کارآمدی، شرایط (محیط) سازمانی در فرایند توانمند سازی

کارکنان .

۳-۳- هدف غایی:

¹ - h.blanchard

²spritzer &kevin -

هدف غایی در این تحقیق شناخت موانع و تنگناهای موجود بر سر راه فرایند توانمند سازی در چهارچوب موضوع تحقیق و افزایش اثر بخشی و کارایی کارکنان با استفاده از فرایند توانمند سازی و توانمند عمل کردن کل سازمان. و ارائه راهکارها و پیشنهادات محقق برای حل مساله یا برطرف کردن مشکل موجود می باشد. و در این پژوهش هدف بر طرف کردن موانع موجود بر سر راه فرایند توانمند سازی و ارائه راهکارهای مورد نیاز این دو شرکت (ورقکاران و چرخشگر تبریز) برای توانمند سازی کارکنان این شرکتها می باشد.

4 - اهمیت موضوع تحقیق و انگیزش انتخاب آن:

. امروزه توانمند سازی یک مفهوم جدید مدیریتی است که ناگزیر از تغییر و تحول شتابان و رقابت روز افزون مطرح شده است. توانمند سازی یکی از اقداماتی است که برای بهبود و اصلاح سازمانها بخصوص شرکتهای تولیدی انجام می گیرد و در وهله اول توانمند سازی نیروی انسانی که این نیز به نوبه خود توانمندی سازمانی را موجب می شود، (نوآفرینی سازمانها و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکز زدایی به علت عدم انعطاف پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی ایجاد کرده است که به نقش کارمند و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هر گونه تلاش برای حذف دیوان سالاری و بهبود خدمات به مشتری مورد تأیید جدی قرار گرفته است. (بیژن عبدالهی، 1385))

(اسبورن¹ و گیبلر¹ 1997) در کتاب خود به نام حذف دیوان سالاری؛ پنج استراتژی برای نوآفرینی دولت پیشنهاد کرده اند که بهترین راه برای کاهش بوروکراسی، تأکید بر تقاضای مشتری به جای تقاضای مدیریت از طرق توانمند سازی کارکنان می باشد (نقل از شلتون 2002) کانگر و کانانگو² (1988) دلایل زیر را برای ضرورت توانمند سازی مطرح می کنند.

الف- تجارب مدیریتی نشان می دهد که توانمند سازی زیر دستان بخش مهمی از اثر بخشی سازمانی و مدیریتی است.

ب- تجربیات تشکیل گروه در سازمانها دلالت بر این دارد که استراتژی های توانمند سازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد. تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها دلالت بر این دارد که مشارکت کارکنان در قدرت و کنترل اثر بخشی سازمان را افزایش می دهد و تن و کمرون³ (1988، ص 377) معتقد هستند:

که مدیران می توانند اثر بخشی خود را از طرق توانمند سازی چند برابر کرده و خود و سازمان آنها کارآمد تر شده و هم کارکنان و هم مدیران منتفع می شوند. ولی با اینکه آنها توانمند سازی مهارتی می دانند که باید در سازمانها اجرا شود ولی اجرای اصلی آن در مدیریت امروزی به ندرت صورت می گیرد

/سکات و ژافه⁴ (1991) در خصوص ضرورت توانمند سازی کارکنان اظهار میدارد که:

" سازمان از درون و هم از برون مورد هجوم قرار میگیرد، از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نگرندی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ گویی سریع را از سازمانها می طلبند؛ از جنبه درونی کارکنان احساس می کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی شود، مایوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهد. در عین حال کارکنان طالب کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند، و خودیابی و خوشکوفایی بیشتری از کارشان می خواهند. مدیر باید در مقابل این فشار، گروهی را بکار گیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. تغییر سازمانهای سنتی به سازمانهای نوین توجه هر چه بیشتر به توانمند سازی را می طلبد." (

به طور کلی امروزه توانمند سازی یکی از راهبردهای برخورد با تغییر و رقابت در دنیای امروزی و یکی از بهترین چالشهای انجام یافته برای

موفقیت یک سازمان در این دنیای رقابتی می باشد

¹ - osburn & gibler

² - gerkan & anungo

³ - whetten & kameron

⁴ - jaffe & scot

دلایل دیگری نیز در خصوص اهمیت توانمند سازی کارکنان مطرح شده است (امیر کبیری 1385، ص35) که به شرح ذیل می باشد.
ا- تحولات در فناوری داده پردازی یا اطلاعات ، تحول در سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS) و فناوری اطلاعات (IT) و کاربری رایانه می شود افراد در سازمان توانمند شده باشند.

ب- رقابت فرایند و نتیجه آن افزایش ضرورت پاسخ گویی به تقاضای مشتری

ت- ساختار پرسنلی که سطح آموزش و انتظاراتشان افزایش یافته است.

ث- به طور کلی در سطح اجتماعی و به طور ویژه افزایش میل و تمایلات دموکراتیزه شدن

ج- نمایان شدن دانش و عنصر انسانی به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی سازمانها.

۵- سوالات و فرضیه های تحقیق :

سوال های اصلی که ما در این پژوهش مطرح کردیم عبارتند از:

1- عوامل اصلی تأثیر گذار بر فرایند توانمند سازی کارکنان(شرکتهای چرخشگر و ورقکاران تبریز) کدامند؟

2- هر کدام از این عوامل به چه میزان فرایند توانمند سازی کارکنان شرکت های چرخشگر و ورقکاران تبریز تأثیر دارند؟

سوالات فرعی پژوهش :

- هر کدام از این عوامل: راهبردهای مدیریتی، منابع خود کارآمدی، عوامل(محیط) سازمانی به چه میزان در توانمند سازی کارکنان تأثیر دارند؟

موضوع تحقیق:

ارزیابی عوامل موثر بر فرایند توانمند سازی در سازمانهای تولیدی و صنعتی بزرگ شهر تبریز

• فرضیه های تحقیق:

1- بین منابع خود کارآمدی و فرایند توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

2- راهبردهای مدیریتی در فرایند توانمند سازی کارکنان موثر است.

3- شرایط(محیط) سازمانی در فرایند توانمند سازی کارکنان تأثیر دارد..

۶- سابقه تاریخی موضوع :

مفهوم توانمند سازی از اواخر دهه 1980 و اوایل دهه 1990 در ادبیات مدیریت و روانشناسی سازمانی وارد شده است. اما بررسی تاریخی نشان می دهد که توانمند سازی ریش در دوران گذشته دارد.

وتن و کمرون (1998) اظهار می کنند که توانمند سازی در رشته روانشناسی و جامعه شناسی و علوم دینی ریشه هایی دارد که به دهه های گذشته و قرن های گذشته بر می گردد.

در زمینه روانشناسی؛ آدلر^۱ (1927) مفهوم انگیزش تسلط ، وایت^۲ (1959) مفهوم انگیزش اثر گذاری، بریهم^۳ (1966) مفهوم واکنش روانشناختی و هاتر^۴ انگیزش شایستگی را مطرح کرده اند. در هر یک از مطالعات یاد شده، توانمند شدن به معنی تمایل افراد به تجربه خود کنترلی ، به خود اهمیت دادن و خود آزادی می باشد.

^۱ - Adler

^۲ - White

^۳ - Brehm

^۴ - Hatter

مفهوم توانمند سازی به صورت های مختلف در سرتاسر ادبیات مدیریت آمده است. داگلاس مک گریگور^۵ در کتاب چهره انسانی سازمان (1960) توانمند سازی را ایده ای میداند که در تجاربی مانند رهبری دموکراتیک، مدیریت مشارکتی، دواپر کیفیت و درگیری کارکنان در کار تجلی یافته است.

" در متون مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمند سازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی تحت عنوان های، مدیریت مشارکت و مدیریت کیفیت جامع و تیم سازی بر می گردد. (هاردی و لیباو سولیوان^۶ نقل از 1998 نقل از صمدی 1380 ص 214) به عنوان مثال: در دهه 1950، منابع علمی مدیریت آکنده از اصول و قواعدی بود که مدیران باید در قبال کارکنان رفتار دوستانه داشته باشند. (روابط انسانی). در دهه 1960، توجه مدیران به نیازها و انگیزش کارکنان مطرح گردید که خود نیز قسمتی از ابعاد توانمند سازی است در دهه 1970، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها مطرح گردید و در دهه 1980، شکل دهی گروهها (مدیریت کیفیت فراگیر) مطرح گردید و در دهه 1990 موضوع توانمند سازی کارکنان مطرح گردید که به طور گسترده و رسمی توسط آماریتاسن⁷ مطرح گردید.

۷- چارچوب نظری تحقیق:

با استفاده از نظریه های مربوط به موضوع تحقیق و بهره برداری از نتایج حاصل از تحقیقات انجام شده در زمینه مورد نظر چارچوب نظری تحقیق به شرح زیر تعیین شده است ..

توانمند سازی به عنوان **متغیر وابسته** متأثر از عوامل متعدد محیط سازمانی، راهبردهای مدیریتی، منابع خود کارآمدی می باشد. این عوامل متعدد عبارتند از: بیان روشن اهداف، پرورش تجربه تسلط شخصی، الگوسازی، حمایت کردن، برانگیختگی هیجانی، فراهم نمودن اطلاعات، دسترسی به منابع، پیوند با نتایج، اعتماد سازی، تفویض اختیار، نظام پاداش دهی، سبک رهبری دموکراتیک، آموزش کارکنان، استقلال و آزادی و عمل، مدیریت مشارکتی، تشکیل تیم، ساختار سازمانی و ارزیابی عملکرد می باشد. **در این پژوهش به بررسی توانمند سازی نیروی انسانی بر اساس دیدگاه ارگانیکی و عوامل مؤثر بر آن در قالب یک الگوی تحلیلی در شرکتهای ورقاران و چرخشگر شهر تبریز پرداخته شده است**

پیشینه تحقیق نشان می دهد که هریک از صاحب نظران سازمان و مدیریت یک یا چند عامل را با توانمند سازی مرتبط میدانند و تمامی نویسندگان به استثنای کانگرو و کانانگو (1998) عوامل را بدون دسته بندی، مستقیماً به توانمند سازی ربط داده اند، عوامل فوق را نوان متغیرهای مرتبط با توانمند سازی به سه دسته می توان تقسیم کرد. تجربه موفق شغلی، الگوسازی، حمایت کردن، برانگیختن هیجان که باندورا (1997 ص 200) از آنها به عنوان منابع خود کارآمدی نام برده است، کانگرو و کانانگو (1988) و سایر صاحب نظران عوامل فراهم نمودن اطلاعات، پیوند دادن کارکنان با نتایج، اعتماد سازی، تفویض اختیار، سبک رهبری دموکراتیک، دادن استقلال و آزادی عمل به کارکنان، تشکیل تیم، مدیریت مشارکتی را به عنوان راهبردهای مدیریتی ذکر کرده اند. و همینطور عوامل داشتن اهداف روشن، نظام پاداش دهی، ساختار سازمانی، آموزش کارکنان، دسترسی کارکنان به منابع و ارزیابی عملکرد به عنوان شرایط سازمانی نامیده میشوند.

در این پژوهش عوامل مؤثر بر توانمند سازی به سه دسته از عوامل تقسیم شده است (متغیرهای مستقل سه نوع در نظر گرفته شده است که هر کدام شاخصهایی برای خود دارند). این عوامل عبارتند از:

▪ راهبردهای مدیریتی:

^۵-Douglas McGregor

^۶-Hardy & Leiba –Osullivan

⁷-amaritasen

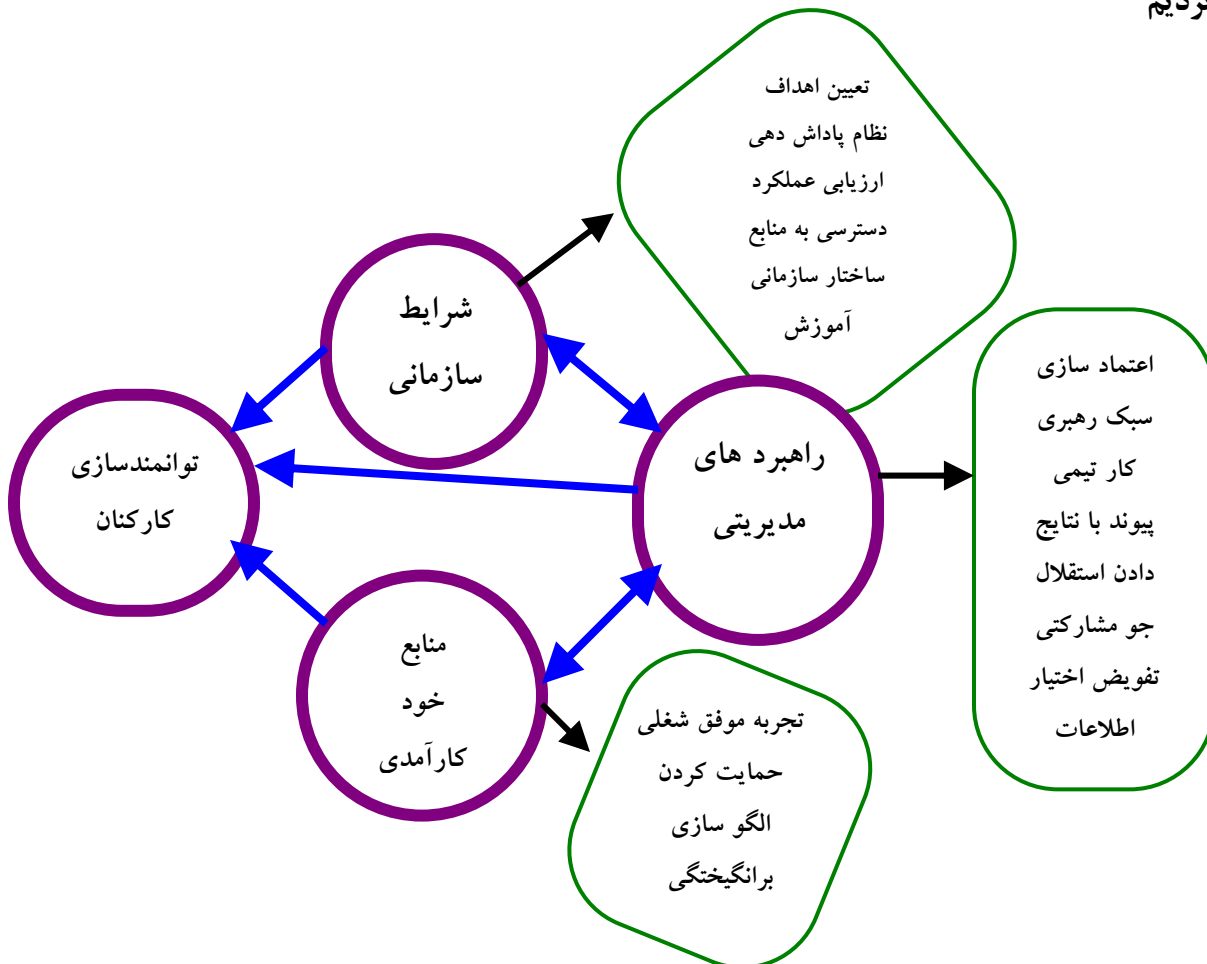
- شرایط (محیط سازمانی):
- منابع خود کارآمدی:

لذا در این پژوهش با توجه به الگوی نظری کانگر و کانانگو (۱۹۹۸) چارچوب نظری این پژوهش به اینصورت فرض شده است که شرایط (محیط) سازمانی و منابع خود کارآمدی و راهبردهای مدیریتی با توانمند سازی بطور مستقیم ارتباط دارند و راهبردهای مدیریتی همچنین بطور غیر مستقیم نیز از طریق شرایط (محیط) سازمانی و منابع خود کارآمدی با توانمند سازی ارتباط دارند.

5-1- مدل تحقیق:

تا بحال مدل‌های زیادی توسط صاحب نظران برای توانمند سازی ارائه شده است مثل مدل و توماس و ولتهوس و یا مدل پنج عاملی **Active** هر می و گله شمیت و چندین مدل دیگر همه این مدلها به نوعی برای بررسی فرایند توانمند سازی مطرح شده اند. در این پژوهش از مدل کانگر و کانانگو جهت تجزیه و تحلیل استفاده شده است.

در این مدل فرایند توانمند سازی به عنوان متغیر وابسته، متأثر از سه دسته از عوامل (راهبردهای مدیریتی - شرایط (محیط) سازمانی - منابع خود کارآمدی) که هر کدام از این عوامل به عنوان یک متغیر مستقل در نظر گرفته شده اند که این متغیرهای مستقل نیز به نوبه خود توسط شاخص‌هایی مشخص می شوند. در این مدل راهبردهای مدیریتی نه تنها به عنوان متغیر مستقل مستقیماً بر روی توانمند سازی تاثیر دارد بلکه با تاثیر گذاری روی دو متغیر مستقل دیگر (شرایط سازمانی - منابع خود کارآمدی) بر روی فرایند توانمند سازی نیز تاثیر می گذارد **در این تحقیق ما از مدل توانمند سازی کانگر و کانانگو برای تعیین عوامل اصلی موثر بر توانمند سازی جهت استفاده مفید مدیران استفاده کردیم**



۶- تعریف متغیر ها و واژه های کلیدی :

۶-۱- تعریف توانمند سازی:

توانمند سازی نیروی انسانی یعنی ایجاد ظرفیتهای لازم برای قادر ساختن کارکنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان، کارایی، اثر بخشی و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند. مهمترین مفهوم توانمند سازی، واگذاری مسئولیت به پایین ترین سطوح سازمان و هدف از آن ارائه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد است. (با صلاحیت ترین کارکنان بیشترین نفوذ را در سازمان داشته باشند) (هرسی بلانچارد و همکاران).

توانمند سازی را به عنوان یک مفهوم مدیریتی می توان به عنوان فرایند افزایش دادن حق تصمیم گیری (اختیار) افراد، بالندگی اشخاص از راه همیاری، قسمت کردن، پرورش و فعالیت تیمی تعریف کرد (امیر کبیری 1385، ص 349).

۶-۲- شرایط (عوامل) محیط سازمانی: نظام پاداش دهی، تعیین اهداف، ارزیابی عملکرد، ساختار سازمانی، آموزش کارکنان به عنوان شرایط (عوامل) باید طوری طراحی شوند که موجبات توانمند سازی کارکنان را فراهم نمایند.

1) **اهداف روشن:** داشتن اهداف روشن و چالش برانگیز یکی از عوامل زمینه سازی کارکنان می باشد (کوبین و اسپریتزر 1997)

2) **ساختار سازمان:** عبارتست از مجموعه روشهایی که سازمان بر اساس آنها کار خود را به وظایف مجزا تقسیم کرده و سپس بین آنها هماهنگی ایجاد می کند به بیان دیگر ساختار سازمانی چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستمها، فرایندهای عملیاتی و افراد و گروههایی است که برای نیل به هدف تلاش میکنند (بارنی و گریفین^۱)

3) **ارزیابی عملکرد:** در یک سازمان قصد و منظور هر برنامه ارزیابی عملکرد، بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارت ها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می یابد.

4) **نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد:** برای توانمند کردن کارکنان، در یک نظام پاداش دهی مناسب، باید سهم هر فرد مشخص شود. پاداش های مبتنی بر عملکرد فردی برای توانمند سازی مهم هستند.

5) **آموزش:** یک فرایند مستمر و مداوم و در عین حال اصلی و اساسی است که مدیریت تنها از طریق آن می تواند تلاش های کارکنان را با مجموعه امکانات فیزیکی و مادی سازمان تلفیق و هماهنگ نماید و اهداف سازمانی را تحقق بخشد. (مشبکی 1377، ص 343)

6) **دسترسی کارکنان به منابع:** حمایت های لازم از نظر اداری، فنی و فضا و زمان و تجهیزات و... و فراهم کردن انواع منابع سازمانی که به افراد در انجام وظایف خود کمک می کند (اسپریتزر 1996).

۶-۳- **راهبردهای مدیریتی:** اقدامات و رفتارهای مدیران در قالب فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم گیری، تشکیل تیم، استقلال دادن به کارکنان، اعتماد سازی، سبک رهبری را راهبردهای مدیریتی گویند. مدیران باید بسترها و شرایط برای انجام وظایف سازمانی را طوری فراهم کنند تا کارکنان آنچه را که می خواهند با رغبت و انگیزه درونی انجام دهند.

▪ قرار دادن اطلاعات بیشتر سازمانی در اختیار کارکنان:

▪ **تفویض اختیار:** فرایندی است که مدیر قدرت تصمیم گیری را به زیر دستان انتقال می دهد (لینا^۱ 1987، باج و گراس^۲ 2001)

1- barney& griffin

^۱- Lina

^۲- Boje & Grace

▪ **مشارکت در تصمیم گیری:** یعنی کارکنان در فرایند تصمیم گیری، برنامه ریزی، اجرا و ثمره فعالیت های سازمان سهیم و شریک باشند. (اسکات و ژافه 1991).

▪ **کار تیمی (انجام دادن کار گروهی):** انجام کار بصورت گروهی (کار تیمی) بالاترین درجه نمود مدیریت مشارکتی محسوب می شود و رکن اساسی توانمند سازی است. (اسکات و ژافه 1991)^۳

▪ **استقلال:** برای مشارکت در تصمیم گیری، اعمال نفوذ و کنترل موقعیت های شغلی و آزادی عمل، اظهار نظر داشتن و داشتن حق رأی اشاره دارد (دنتون^۳ و همکاران 2001)

▪ **اعتماد سازی:** ایجاد جو اعتماد در بین کارکنان و در کل سازمان.

▪ **سبک رهبری:** عبارتست از الگوهای رفتاری دائمی و مستمری که افراد در هنگام کار با او بوسیله دیگران از آن استفاده نمایند و به وسیله افراد درک میشود. (مقیمی 1385، ص 276)

▪ **پیوند با نتایج:** شامل وقتی است که افراد بتوانند با مصرف کنندگان نهایی در تعامل باشند و آثار کار خود را ببینند.

۶-۴- منابع خود کار آمدی:

خود کار آمدی از نظریه شناخت اجتماعی آلبرت باندورا (1997) روانشناس مشهور مشتق شده است که به باورها یا قضاوت های فرد به توانایی های خود را در انجام وظایف، تکالیف و مسئولیتها اشاره دارد. یا توان سازنده ای است که بدان وسیله، مهارت های شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف به گونه ای اثر بخش ساماندهی می شود. خود کار آمدی از طریق تعیین کننده هایی بر رفتار انسان نقش اساسی را ایفا می کند.

برای ایجاد و تغییر نظام باورهای خود کار آمدی چهار منبع مهم توصیف می شود (باندورا 1997).

▪ **تجربه های موفق:** پرورش تجربه تسلط شخصی یکی از منابع تقویت و ایجاد خود کار آمدی است.

▪ **تجربه های جانشینی (الگو سازی):** مشاهده رفتار دیگران به عنوان الگو در حین انجام وظایف اشاره دارد، در بسیاری از فعالیت ها، افراد توانایی های خود را در مقایسه با پیشرفت دیگران ارزیابی می کنند.^۱

▪ **حمایت کردن:** سومین منبع ایجاد و تقویت خود کار آمدی، ترغیب کلامی و یا پیام های دریافتی فرد از محیط اجتماعی می باشد. بدین معنی که وی شایسته انجام رفتارهای معین می باشد. حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان می باشد و معمولاً از عضویت در شبکه های سازمانی بدست می آید... (اسپریتز 1996 ص 488)

▪ **برانگیختگی (انگیزش):** انتظارات کار آمدی شخصی یک فرد، تحت تاثیر حالات برانگیختگی^۲ هیجانی و حالات فیزیولوژیکی وی قرار دارد. قضاوت های افراد در مورد توانمندی های خود، تابع حالات جهانی می باشد که آنها نیز به نوبه خود متأثر از حالات عاطفی و فیزیولوژیکی یک شخص می باشد. (باندورا 1997 ص 106)

۷- روش تحقیق:

نوع تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی - پیمایشی است

۷-۱- قلمرو تحقیق:

^۳ -denton

^۱ -Spreitzer

^۲ -Emotional arousal

1) قلمرو موضوعی: این پژوهش در موضوعات مربوطه تئوریهای مدیریت، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، روانشناسی سازمانها و فناوری اطلاعات در محیط کلی وارد شده و نقطه تمرکز پژوهش مربوط به فرایند توانمند سازی کارکنان می باشد.

2) قلمرو مکانی: این پژوهش در شرکتهای چرخشگر و ورقکاران تبریز اجرا شده است

3) قلمرو زمانی: این پژوهش از اردیبهشت ماه سال 1386 شروع شده و در بهمن ماه سال 1386 پایان یافته است.

۲-۷- جامعه و حجم نمونه:

جامعه آماری در این تحقیق کارکنان (رسمی و قراردادی) دو شرکت چرخشگر و ورقکاران تبریز بالغ بر ۸۰۰ نفر می باشد و حجم نمونه ۱۲۳ نفر برآورد شده است
روش نمونه گیری: در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

ابزار جمع آوری اطلاعات: با توجه به نوع و روش تحقیق بکار رفته در این پژوهش (توصیفی، پیمایشی) عمده ترین شیوه جمع آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک کتابخانه ای بوده است.

در این تحقیق، در مرحله اول برای بالا بردن روایی پرسشنامه از طیف هفتگانه لیکرت که مقیاس مناسبی برای تنظیم پرسشنامه در تحقیقات توصیفی محسوب می شود، استفاده شده است روش دیگری که برای سنجش روایی (validity) پرسشنامه استفاده شد، بهره گیری از نظرات اساتید راهنما و مشاور و همچنین بهره گیری از پرسشنامه های تحقیقات پیشین - که در زمینه توانمند سازی کار شده و نتایج قابل قبول و با ضریب اطمینان بالایی ارائه داده اند - می باشد.

برای بررسی پایایی (reliability) پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است که میزان آلفای متوسط بدست آمده با استفاده از نرم افزار spss حدود ۰/۹۳ می باشد که در تحقیقات مدیریت و علوم اجتماعی در حد بسیار بالایی از پایایی برخوردار است

- روش تجزیه و تحلیل داده ها:

مرحله اول: در این مرحله هر یک از متغیرها بصورت تحلیل تک متغیره و براساس آمارهای مرکزی و پراکندگی مورد تجزیه و تحلیل و توصیف قرار خواهند گرفت.

وضعیت متغیرهای مستقل بر اساس آمار توصیفی

آماره های توصیفی				راهبرد های مدیریتی
میانگین	انحراف معیار	میانگین		
۳	۱,۷۱	۳,۹	سبک رهبری	
۳	۱,۶۴	۳,۶	اعتماد سازی	
۴	۱,۹۴	۴,۳	کار تیمی	
۴	۱,۷۴	۴,۰۴	پیوند با نتایج	
۴	۲,۱۲	۴,۴	دادن استقلال	
۴	۱,۷۷	۴,۲	مشارکت	
۵	۱,۹۷	۴,۹	تفویض اختیار	
۵	۱,۸۱	۴,۷	اطلاعات	

شرایط سازمانی	نظام پاداش دهی	۲,۹	۱,۲۱	۳
	ارزیابی عملکرد	۳,۶	۱,۴۷	۳
	دسترسی به منابع کارکنان	۳,۸	۱,۵۸	۴
	ساختار سازمانی	۳,۳	۱,۳۰	۳
	آموزش	۳,۷	۱,۶۸	۴
	داشتن اهداف روشن	۴,۱	۱,۹۰	۴
خود کارآمدی	برانگیختگی هیجانی	۳,۵	۱,۴۸	۳
	تجربه شغلی	۳,۷	۱,۴۸	۳
	حمایت و ترغیب	۳,۳	۱,۶۲۴	۴
	الگو سازی	۴,۳	۱,۸۸	۴

مرحله دوم:

در این مرحله بمنظور آزمون فرضیه های تحقیق، هریک از متغیر های مستقل بصورت دو به دو با متغیر وابسته (توانمندسازی)، براساس آزمون های آماری با توجه به سطوح سنجش شان مورد تجزیه تحلیل قرار می گیرند.

همبستگی متغیر های مستقل با توانمندسازی

تعداد افراد	توانمندسازی		متغیر های مستقل
	سطح معناداری	R پیرسون	
123	0.000	0.894.	شرایط سازمانی
123	0.000	0.967	راهبردهای مدیریتی
123	0.000	0.846	منابع خود کارآمدی

همانگونه که نشان داده شد بعد از آزمون معناداری تک تک متغیر های مستقل و متغیر وابسته بوسیله آزمون دو باله تأیید شد، پس از بررسی و آزمون فرضیه های تحقیق نتایج زیر حاصل شد.

فرضیه اول: بین منابع خود کار آمدی و فرایند توانمند سازی رابطه معناداری وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه تحقیق از تحلیل همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج زیر بدست آمد.

➤ بین منابع خود کارآمدی و توانمندسازی رابطه معناداری در سطح اطمینان 99 درصد وجود دارد و میزان r پیرسون 0.846 می باشد که نمایانگر رابطه مستقیم و در حد قوی می باشد. بدین ترتیب وجود رابطه معنی دار بین متغیر منابع خود کارآمدی و متغیر توانمندسازی تأیید می شود.

➤ بین راهبردهای مدیریتی و توانمندسازی رابطه معناداری در سطح اطمینان 99 درصد وجود دارد و میزان T پیرسون 0.967 می باشد که نمایانگر رابطه مستقیم و در حد بسیار قوی می باشد. بدین ترتیب وجود رابطه معنی دار بین متغیر راهبردهای مدیریتی و متغیر توانمندسازی تأیید می شود.

➤ بین شرایط سازمانی و توانمندسازی رابطه معناداری در سطح اطمینان 99 درصد وجود دارد و میزان T پیرسون 0.894 می باشد که نمایانگر رابطه مستقیم و در حد بسیار قوی می باشد. بدین ترتیب وجود رابطه معنی دار بین متغیر شرایط سازمانی و متغیر توانمندسازی تأیید می شود. مرحله سوم:

در مرحله سوم، تحلیل داده ها بصورت تحلیل چند متغیره انجام می گیرد و از شاخص های ذیل استفاده می شود:

1- آزمون همبستگی پیرسون (۲)

2- تحلیل رگرسیون

3- آزمون تحلیل مسیر

برای پاسخ به فرضیه های دوم و سوم. یعنی:

فرضیه دوم: راهبردهای مدیریتی بر فرایند توانمند سازی کارکنان موثر است.

فرضیه سوم: شرایط سازمانی بر فرایند توانمند سازی کارکنان تأثیر دارد.

برای پاسخ به این فرضیه ها از تحلیل رگرسیون دو متغیره خطی و چند متغیره خطی استفاده شد و نتایج زیر حاصل شد.:

4-8) تحلیل و پردازش مدل از طریق رگرسیون خطی:

برای بررسی میزان تأثیر تک تک متغیرهای مستقل (شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی، منابع خودکارآمدی) بر روی متغیر وابسته (توانمند سازی) از روش رگرسیون خطی به روش $inter$ (ورود همزمان) استفاده شده است. چون برای بررسی اثر یک متغیر بر متغیر دیگر بود از این روش استفاده نمودیم. ابتدا بررسی میزان تأثیر متغیر مستقل شرایط سازمانی بر روی متغیر وابسته توانمندسازی همچنان که در جدول 17-4 نشان داده شده است به شرح ذیل تشریح می شود

مدل	مقدار R	مقدار R مجذور	مقدار R مجذور تعدیل شده	مقدار F	سطح معنی داری F	مقدار B	مقدار Beta	مقدار T	سطح معنی داری T
۱	۰,۸۹۴	۰,۸۰۰	۰,۷۹۸	۴۸۳,۸۹۱	۰,۰۰۰	۲,۷۵۸	۰,۸۹۴	۲۱,۸۹۸	۰,۰۰۰

متغیر پیش بین: شرایط سازمانی

متغیر وابسته: توانمند سازی

مدل	مقدار R	مقدار R مجذور	مقدار R مجذور تعدیل شده	مقدار F	سطح معنی داری F	مقدار B	مقدار Beta	مقدار T	سطح معنی داری T
۱	۰,۹۶۷	۰,۹۳۵	۰,۹۳۴	۱۷۲۶/۵۳۵	۰/۰۰۰	۱/۸۲۱	۰/۹۶۷	۴۱/۵۵۲	۰/۰۰۰

متغیر پیش بین: راهبردهای سازمانی

متغیر وابسته: توانمند سازی

مدل	مقدار R	مقدار مجذور R	مقدار مجذور R تعدیل شده	مقدار F	سطح معنی- داری F	مقدار B	مقدار Beta	مقدار T	سطح معنی- داری T
۱	۰,۸۴۶	۰,۷۱۶	۰,۷۱۴	۳۰۴,۹۹۴	۰,۰۰۰	۳,۶۴۱	۰,۸۴۶	۱۷,۴۶۳	۰,۰۰۰

متغیر پیش بین: منابع خودکارآمدی

متغیر وابسته: توانمند سازی

جدول شماره: نتایج رگرسیون چند متغیره برای تبیین توانمند سازی به روش گام به گام

مدل	مقدار R	مقدار مجذور R	مقدار مجذور R تعدیل شده	مقدار F	سطح معنی- داری F	مقدار B	مقدار Beta	مقدار T	سطح معنی- داری T
۱	۰,۹۶۷	۰,۹۳۵	۰,۹۳۴	۱۷۲۶,۵۳۵	۰,۰۰۰	۱,۰۰۰	۰,۵۳۱	۱۸۴۸۱۱۴۲۰	۰,۰۰۰
۲	۰,۹۸۹	۰,۹۷۸	۰,۹۷۷	۲۶۴۵,۹۱۰	۰,۰۰۰	۱,۰۰۰	۰,۳۲۴	۱۳۵۲۷۵۸۲۹	۰,۰۰۰
۳	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۵۸۱	۰,۰۰۰	۱,۰۰۰	۰,۲۳۲	۱۰۲۵۶۰۸۹۷	۰,۰۰۰

۱. راهبردهای مدیریت

۲. راهبردهای مدیریت، شرایط سازمانی

۳. راهبردهای مدیریت، شرایط سازمانی، منابع خودکارآمدی

متغیر وابسته: توانمند سازی

- متغیر راهبردهای مدیریتی با بتای 0.531 بیشتر از متغیرهای مستقل دیگر بیشترین تاثیر را در فرایند توانمند سازی کارکنان دارد جهت تاثیر مثبت و مقدار آن نیز زیاد می باشد. یعنی با افزایش میزان متغیر راهبردهای مدیریتی میزان توانمند سازی کارکنان نیز افزایش می یابد بدین شکل فرضیه دوم نیز تأیید می شود یعنی راهبردهای مدیریتی بر فرایند توانمند سازی کارکنان موثر است
- متغیر شرایط سازمانی با بتای 0.324 بعد از متغیر راهبردهای مدیریتی بیشترین تاثیر را در فرایند توانمند سازی کارکنان دارد جهت تاثیر مثبت و مقدار آن نیز زیاد می باشد. یعنی با افزایش میزان متغیر شرایط سازمانی میزان توانمند سازی کارکنان نیز افزایش می یابد بدین شکل فرضیه سوم نیز تأیید می شود یعنی شرایط سازمانی بر فرایند توانمند سازی کارکنان تأثیر دارد.
- متغیر منابع خودکارآمدی با بتای 0.232 در فرایند توانمند سازی کارکنان موثر است و جهت تاثیر آن مثبت و مقدار آن نیز زیاد می باشد. یعنی با افزایش میزان متغیر منابع خودکارآمدی میزان توانمند سازی کارکنان نیز افزایش می یابد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیونی چند گانه متغیر های فوق را می توان بصورت استاندارد شده و به شکل ریاضی چنین نوشت:

$$Y = \beta_1 Z_{1i} + \beta_2 Z_{2i} + \dots + \beta_k Z_{ki} + E_i$$

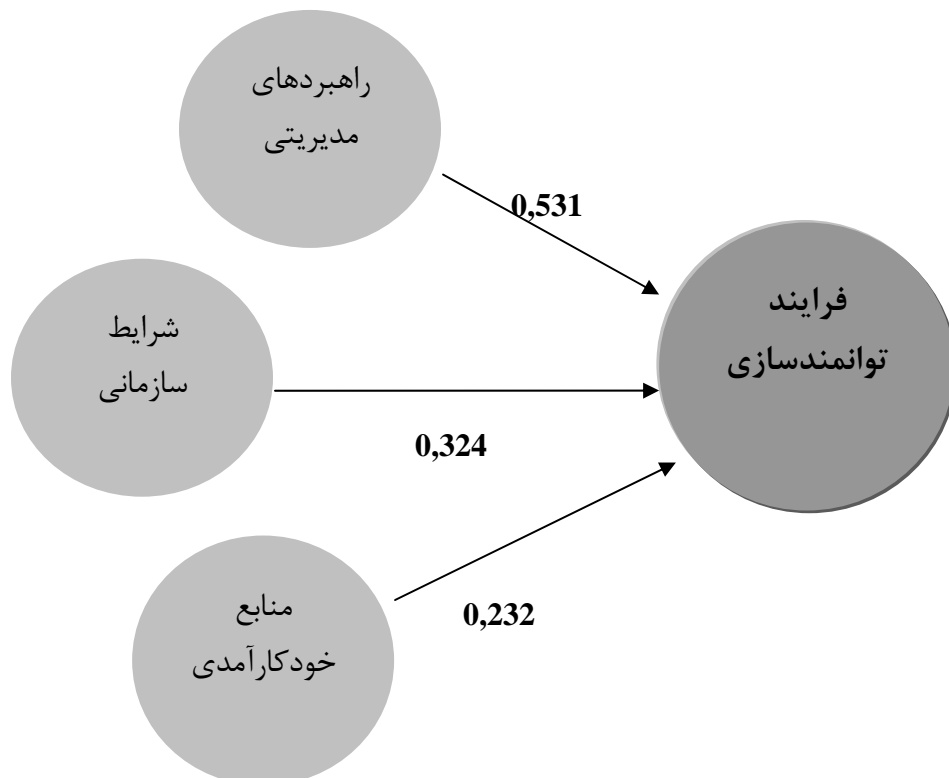
با توجه به نتایج بدست آمده بدین ترتیب فرضیه های دوم و سوم به شرح ذیل نتیجه گیری می شوند:

- متغیر شرایط سازمانی با توجه به ضریب تعیین بدست آمده (۰,۷۹۸) تقریباً ۸۰ درصد تغییرات متغیر وابسته توانمند سازی را تبیین می کند و با توجه به بتای بدست آمده ۰,۳۲۴ که نشان دهنده تأثیر متوسط و مثبتی روی توانمند سازی می باشد با بهبود و توسعه شرایط (محیط) سازمانی از طریق توسعه و بهبود ابعاد این متغیر یعنی با داشتن اهداف روشن و نظام پاداش دهی مناسب و استفاده از روشهای ارزیابی درست و با قرار دادن منابع و تجهیزات در اختیار کارکنان و ایجاد یک ساختار سازمانی منعطف و با برقراری آموزش مستمر و مفید می توان فرایند توانمند سازی کارکنان را بهبود بخشید لذا بدین وسیله استنتاج می شود که متغیر شرایط سازمانی بر روی توانمند سازی تأثیر دارد و بدین صورت فرضیه دوم نیز پذیرفته می شود.
- متغیر راهبردهای مدیریتی با ضریب تعیین بدست آمده (۰,۹۳۴) که تقریباً ۹۳ درصد تغییرات متغیر وابسته توانمند سازی را تبیین می کند و با توجه به بتای بدست آمده (۰,۵۳۱) که نشان دهنده تأثیر زیاد و مثبتی روی توانمند سازی می باشد با بهبود و توسعه راهبردهای مدیریتی از طریق توسعه و بهبود ابعاد این متغیر یعنی با برقراری جو اعتماد میان مدیران و کارکنان این شرکتها و با استفاده از سبکهای مدیریتی حمایتی و دوستانه و با بهره گیری از کار تیمی و آگاه کردن کارکنان از نتایج کار آنها در میزان موفقیت شرکت و با دادن استقلال و آزادی عمل مورد نیاز کارکنان و با پیاده کردن مدیریت مشارکتی در این شرکتها و با دادن اختیارات لازم و مورد نیاز کارکنان و مهیا کردن اطلاعات مورد نیاز در این شرکتها می توان بر فرایند توانمند سازی کارکنان شرکتها ورقکاران و چرخشگر تبریز موثر واقع شد. بدین ترتیب فرضیه سوم نیز پذیرفته می شود.

لذا بدین وسیله استنتاج می شود که متغیر راهبردهای مدیریتی در فرایند توانمند سازی کارکنان شرکتها ورقکاران و چرخشگر تبریز موثر است.

نمودار (22-4) دیاگرام مسیر مربوط به عوامل مؤثر بر توانمندسازی را بر حسب میزان تاثیر (بتا) نشان می دهد: (اثر مستقیم متغیرها را بر متغیر وابسته نشان می دهد)

نمودار (22-4): دیاگرام مربوط به عوامل مؤثر بر توانمندسازی



برای پاسخ به سوالهای تحقیق یعنی:

1- عوامل اصلی تأثیر گذار بر فرایند توانمند سازی کارکنان در شرکتهای چرخشگر و ورقکاران تبریز کدامند؟

2 - هر کدام از این عوامل به چه میزان در فرایند توانمند سازی کارکنان . در شرکتهای چرخشگر و ورقکاران تبریز تأثیر دارند؟

برای پاسخ به این سوالات از آزمون تحلیل مسیر استفاده شده است و نتایج زیر حاصل شده است:

➤ عوامل اصلی موثر بر توانمند سازی کارکنان در شرکتهای ورقکاران و چرخشگر تبریز متغیرهای شرایط سازمانی (نظام پاداش دهی، ارزیابی عملکرد، دسترسی به منابع، ساختار سازمانی، آموزش، اهداف روشن) و راهبردهای مدیریتی (سبک رهبری، اعتماد سازی، کار تیمی، پیوند با نتایج، دادن استقلال، مشارکت، تفویض اختیار، اطلاعات) و منابع خود کارآمدی (برانگیختگی هیجانی، تجربه شغلی، حمایت و ترغیب، الگو سازی) بوده اند و میزان تأثیر هر کدام از این عوامل با استفاده از مقدار اثر کل (اثر مستقیم و غیر مستقیم) به شرح ذیل می باشد:

➤ متغیر راهبردهای مدیریتی در تبیین واریانس متغیر توانمندسازی از بیشترین قدرت برخوردار است و به اطمینان می توان گفت که با توجه به داده های بدست آمده مهمترین و تاثیر گذارترین عامل موثر در توانمندسازی کارکنان در شرکتهای ورقکاران و چرخشگر تبریز متغیر راهبردهای مدیریتی با میزان اثر کل 0.967 در درجه اول قرار دارد.

➤ متغیر شرایط سازمانی با میزان اثر کل 0.894 بعد از متغیر راهبردهای مدیریتی در مرتبه دوم قرار دارد

➤ متغیر منابع خود کارآمدی بعد از دو متغیر فوق در مرتبه سوم قرار دارد و. میزان اثر کل این متغیر 0.846 است

5-2- ارائه پیشنهادات و راهکارها:

در این پژوهش با استفاده از یافته های بدست آمده از تحقیق پیشنهاد ه و راهکارهای در مورد موضع اصلی تحقیق که ارزیابی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان در سازمانهای بزرگ تولیدی- صنعتی شهر تبریز بود و با توجه به این نکته که این تحقیق در دو شرکت ورقکاران و چرخشگر انجام گرفته است این پیشنهادات و راهکارهایی که با استفاده از داده های این شرکتها و تجزیه و تحلیل آنها بدست آمده است امید است این پیشنهادات و راهکارها بتواند در جهت توسعه و پیشرفت این شرکتها در درجه اول و در درجات بعدی توسط سایر شرکتهای تولیدی - صنعتی بکار گرفته شود و نیز با توجه به اینکه هر تحقیق تنها می تواند جنبه هایی از موضوع را بررسی کند در نتیجه پیشنهاداتی نیز به محققان بعدی ارائه می شود . تا موضوع را از جنبه های دیگر در شرکتها و سازمانهای دیگر مورد بررسی قرار دهند .

5-2-1- پیشنهادات حاصل از تحقیق:

الف) راهبردهای مدیریتی:

- واگذاری کار و مسئولیت به کارکنان در شرکت
- افزایش اختیارات کارکنان در تصمیم گیریهای مربوطه
- انجام کارهای محول شده به کارکنان با شیوه خودشان
- ایجاد یک نظام فناوری اطلاعات در شرکت جهت افزایش مهارتها و آگاهیهای کارکنان
- فراهم آوردن زمینه دسترسی یکسان و برابر کارکنان به اطلاعات در شرکت
- آگاهی کارکنان از آنچه در شرکت می گذرد
- استفاده از سبک مدیریت حمایتی و دوستانه در شرکت
- مدیریت باید شرایطی برای تصمیم گیریهای مشارکتی و ارتباطات موثر و مفید با کارکنان فراهم کند

- حمایت های مالی و اجتماعی از طرح ها و ایده های جدید در شرکت جهت گسترش طرح ها و ایده های نو
- ایجاد بسترهای لازم برای افزایش خلاقیت کارکنان و سوق دادن کارکنان به سمت نوآوری و ابتکار از سوی مدیریت شرکت
- حاکم نمودن جو اعتماد در شرکت (بین مدیران و کارکنان)
- ایجاد فضایی که کارکنان بتوانند آراء و نظرات خود را هر چند مخالف نظرات مدیران باشد ابراز نمایند
- آگاهی کارکنان از میزان تأثیر کار آنها بر موفقیت یا عدم موفقیت کل شرکت
- فراهم آوردن امکانات بازخورد مناسب و مرتب برای کارکنان
- پرورش احساس موثر بودن در شرکت در کارکنان شرکت
- تشکیل تیمهای کاری در شرکت بجای سلسله مراتب سنتی
- مشارکت دادن کارکنان در فعالیتهای و آموختن از یکدیگر با استفاده از سینیژری (هم افزایی) گروهها.
- دادن استقلال و آزادی عمل به کارکنان در تصمیم گیریهای مربوطه در حد ظرفیت و تواناییها و استعداد آنها
- افزایش خود کنترلی و کاهش کنترل مستقیم کارکنان و حذف نظارت ها و سرپرستی های زاید اداری جهت رشد خود کنترلی کارکنان در شرکت
- درگیر کردن بیشتر کارکنان در کار از طریق مشارکت دادن آنان در تصمیم گیریهایی که مربوط به خود کار آنها می باشد
- مدیران باید زمینه مشارکت را برای کارکنان شرکت فراهم کنند و برای تحقق اهداف سازمانی و فردی با دیگر اعضاء گروه اشتراک مساعی کنند.

(ب) شرایط سازمانی:

- ترسیم چشم اندازی روشن از آینده برای کارکنان،
- آشنایی و آگاهی کارکنان با اهداف و مأموریتهای شرکت
- تعیین وظایف و مسئولیتهای کارکنان بطور واضح و مشخص از سوی مدیران
- برگزاری دوره های آموزشی مدون و مستمر به صورت تخصصی و در زمینه وظایف و مسئولیتهای محوله به فرد، با استفاده از اساتید مجرب.
- ایجاد فرصتهای لازم برای رشد و یادگیری کارکنان از طریق مکانیزمهای (چرخش شغلی، آموزش در مشاغل هم سطح و مشارکت در گروههای کار)
- در دسترس بودن مدیریت عالی سازمان و داشتن رابطه صمیمی با کارکنان شرکت
- شفاف سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان در شرکت
- اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف پذیری و رشد اعتماد به نفس
- برقراری سیستم ارتباطات همه جانبه در شرکت
- برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان یافته در شرکت
- مشارکت دادن همه کارکنان در سیستم ارزیابی از عملکرد آنان (استفاده از سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه)
- در اختیار قرار دادن منابع (مادی، امکانات و تجهیزات، فضای کافی) برای کارکنان در استفاده از آنچه که برای انجام وظیفه نیازمند هستند
- برقراری امکانات فیزیکی محل کار و ابزار و تجهیزات اداری مناسب برای کارکنان در شرکت

- تشویق و اعطای پاداش به کارکنان شایسته و ساعی و قدردانی از کارکنان شایسته شرکت
- استفاده از نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد کارکنان در شرکت برای ایجاد انگیزه در آنها
- استفاده از پاداشهای تشویقی، مالکیت سهام، پاداشهای ترکیبی برای ایجاد انگیزه پیشرفت در کارکنان شرکت

ج - منابع خود کار آمدی :

- آگاه کردن کارکنان از میزان موفقیت آنان در شرکت
- کمک به کارکنان شرکت برای پرورش احساس تسلط در خود
- استفاده از تجربه های کارکنان توسط مدیران و انتقال آن به سایر کارکنان
- تشویق و حمایت کارکنان هنگامی که کارشان را به خوبی انجام می دهند
- فراهم آوردن فرصتها و امکانات لازم برای کارکنان شرکت جهت عضویت در یک گروه و واحد اجتماعی
- آگاه کردن خانواده کارکنان شرکت از شایستگی و تواناییهای آنان در شرکت
- حمایت عاطفی از کارکنان شرکت توسط مدیران و سرپرستان
- دور کردن احساسات منفی مانند، ترس و نگرانی و بد اخلاقی از کارکنان و ایجاد احساسات مثبت مانند هیجان و سبقت جوئی در کارکنان
- نمایش رفتارهای مطلوب از طرف مدیران شرکت برای الگوسازی برای رفتار نمونه کارکنان در شرکت
- الگو قرار دادن رفتار کارکنان موفق برای کارکنان دیگر شرکت
- تشویق کارکنان موفقی که می توانند نقش یک الگو را در شرکت ایفا نمایند

5-2-2- پیشنهادات جانبی:

پیشنهادات ذیل پس از مصاحبه با مدیران و سرپرستان کارکنان شرکتهای چرخشگر و ورقکاران و جمع آوری نظرات و پیشنهادات آنها بعنوان پیشنهادات جانبی مطرح می گردد.

- مدیران بایستی انتظارات و نیازهای کارکنان خود را تشخیص دهند
- مدیران باید درباره ی عواملی که می توانند سبب ایجاد انگیزه در کارکنان شوند، اطلاعات به دست آورند. هر فرد یک ویژگی هایی متفاوت از دیگران دارد. ارزش ها و علایق افراد با یکدیگر متفاوت است. به عنوان مثال، برخی از افراد ممکن است با فرصت یا پیشرفت، انگیزه پیدا کنند، در حالی که ممکن است برای دیگران ثبات و تداوم موقعیت در کار اولویت داشته باشد
- مدیران و سرپرستان شرکت باید کارکنان شان را تقویت کنند تا احساس کنند به کار خود مسلط هستند
- بهتر است مدیران انتظارات خود را از کارکنان زیردست مشخص کنند و بعد به آن ها اجازه می دهند که وظایف خود را به تنهایی انجام دهند.
- برای ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان از آنها در قبال انجام درست و صحیح وظایف خودشان تقدیر شود
- مدیران توجه خودشان را برای ایجاد استانداردها و انتظارات معطوف کنند

- کارکنان را صادقانه نسبت به جنبه های منفی کار و مضرات شغل شان در شرکت آگاه کنند شرایط سازمانی متعددی می تواند بر ایجاد انگیزه ی کاری تاثیر منفی داشته باشند. پرداخت کم حقوق، نبود فرصت هایی برای پیشرفت و فضاهای کاری پر سروصدا تنها برخی از مواردی هستند که می توانند آرامش کارکنان را بر هم بزنند. از آگاه نمودن کارکنان خود نسبت به واقعیت های شغل شان هراس نداشته باشند. سرپوش گذاشتن بر جنبه های منفی کار مفید نخواهد بود، نشان دادن واقعیت ها - آن گونه که هستند - می تواند اعتماد کارکنان را جلب کند و سبب تقویت انگیزه و روحیه در آن ها شود.

5-2-3- پیشنهادات برای محققین بعدی:

در طول همه پژوهشها از تحقیقات پیشین استفاده شده و خود همین پژوهش نیز راهنمای تحقیقات بعدی می باشد. از آنجا که هر تحقیق نمی تواند جامع و کامل باشد و نمی تواند تمامی ابعاد را بررسی کند و محقق نیز در فرآیند تحقیقات به موارد و نکاتی می رسد که می تواند برای تحقیقات دیگر مفید واقع شود. لذا در پایان سعی می شود نکاتی را که برای تحقیقات دیگر مناسب هستند؛ ذکر شود. با توجه به اینکه نمونه ای از این تحقیقات در شرکتها و سازمانهای تولیدی کمتر صورت گرفته است و سازمانهای تولیدی در پیشرفت و توسعه کشور سهم زیادی دارند لذا توصیه می شود سمت و سوی این نوع تحقیقات بیشتر به سوی این نوع سازمانها جهت داده شود علاوه بر این جهت بدست آوری گویه های مناسب هر یک از عوامل موثر در توانمندسازی، نظرات مدیران ارشد و نیز کارکنان با سابقه کاری بالا با توجه به تجربه کاری شان و شناخت دقیق استفاده شود.

علاوه بر این پیشنهاد می شود برای بررسی هر چه دقیقتر هر یک از عوامل موثر بر توانمندسازی در سازمانهای تولیدی و صنعتی هر کدام از این عوامل به تنهایی در یک پژوهش جداگانه بررسی شود

در بدست آوردن ادبیات نظری تحقیق جا دارد که از منابع به روز که امروزه در زمینه مدیریت چاپ و انتشار می یابد مثل کاری که در این تحقیق ما سعی کردیم استفاده شود

در استفاده از ابزار گرد آوری اطلاعات اگر در تحقیقات بعدی از مصاحبه و مشاهده حضوری با افراد درگیر در تحقیق بیشتر استفاده شود نتایج بهتری کسب خواهد شد.

همچنین اگر در تحقیقات بعدی در تجزیه و تحلیل از آزمون تحلیل مسیر استفاده شود مثل کاری که در این تحقیق صورت دادیم نتایج دقیقتری کسب خواهد شد.

علاوه بر این اگر در تحقیق قبل از انجام تحقیق هماهنگی کامل و شناخت بهتری از سوی محقق در سازمان مورد تحقیق بعمل آید نتیجه کسب شده بهتر خواهد بود و همچنین از افراد متخصص داخل آن سازمان نیز بیشتر استفاده شود نتایج مفید تری بدست خواهد آمد استفاده از مدل های نظری جدید و به روز در تحقیقات آینده برای کشف ابعاد جدیدتر در زمینه های تحقیق باعث می شود نتایج و اطلاعات جدیدی حاصل گردد.

بهتر است در تحلیل آماری از تحلیل رگرسیونی چند متغیره در تحقیقاتی با ساختار رابطه علت و معلولی همچون این تحقیق استفاده شود. علاوه بر آن از تحلیل عاملی نیز استفاده شود. علاوه بر اینها پیشنهاد می شود که تحقیقات مشابه این در سازمانهای دیگر نیز انجام پذیرد. و همچنین محققان بعدی این تحقیق را با استفاده از عواملی غیر از عوامل مذکور در این تحقیق در شرکت های تولیدی - صنعتی نیز انجام دهند

فهرست منابع:

منابع فارسی:

- 1- مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی، تهران، نشر ترمه، ۱۳۸۵
- 2- مشبکی، اصغر، سیمای سازمان، مروری بر اثر ارزشمند گرت مورگان در باره سازمان، انتشارات دانشگاه تهران، 1383

- 3- داوینپورت ، تامس ، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران، نشر ساپکو، 1379
- 4- بلانچارد ، کن، جان کارلوس و آلن راندولف (1996) مدیریت توانا سازی کارکنان. (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی) تهران : نشر مدیران ، 1378
- 5- آرمسترانگ ، مایکل ، راهبردهای مدیریت منابع انسانی ، ترجمه خدایار ایلی ، حسن موفقی ، تهران ، نشر فرا ، چاپ اول ، 1380 .
- 6- اسکات سینتیا و دنیس ژافه (1991) ، توانا سازی کارکنان ، (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی) تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1375
- 7- بلانچارد ، کن، جان کارلوس و آلن راندولف (1999) سه کلید توان افزایی ، (ترجمه فضل الله امینی) تهران : فرا ، 1379
- 8- دانائی فرد ، الوانی، عادل آذر ، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار + اشراقی ، 1383
- 9- آذر ، عادل ، مومنی ، منصور ، آمار و کاربرد آن در مدیریت ، تهران ، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) ، 1375 .
- 10- آقاییار ، سیروس ، توانمند سازی ، روشی نوین در محیط رقابتی ، تدبیر ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، شماره 135 ، مرداد 1382 .
- 11- دراگر ، پتر (1999) چالشهای مدیریت در سده 21. (ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد) تهران: نشر فرا، 1380 .
- 12- اسدی کرم ، علیرضا ، تاثیر آموزش و توانمند سازی کارکنان ، در افزایش کیفیت تولیدات ، مجله تعاون ، شماره 145 ، مهرماه 1382 ، (صص 66 ، 68) ..
- 13- اسکندری ، مجتبی ، طراحی و تبیین الگوی توانمند سازی مدیران (بررسی موردی مدیران حج) ، رساله دکتری ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ، 1381 .
- 14- استیفن پی ، رایبیز ، رفتار سازمانی (مفاهیم ، نظریه ها و کاربردها) ، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعدابی ، تهران ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، چاپ دهم ، 1385 .
- 15- بزاز جزایری ، سید احمد، مدیریت بر مبنای توانمند سازی نیروی انسانی ، ماهنامه تعاون ، شماره 181، مهر 1385
- 16- ناصره ، مولانا، ایجاد انگیزه در کارکنان ، مجله مدیریت ، شماره 99-100، سال 1384
- 17- موسی خانی، و دیگران، بررسی قابلیت بکارگیری و استاندارد توسعه گر منابع انسانی ، مجله اقتصاد و مدیریت ، شماره 71 ، زمستان 1385
- 18- ابطیحی ، سید حسین ، مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمانهای دولتی ، صنعتی و بازرگانی) ، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو) ، چاپ خورشید ، 1383 .
- 19- رسولی، رضا، بررسی رابطه توانمند سازی کارکنان با خشنودی شغلی ، استرس و تعهد سازمانی ، مجله مدیریت و توسعه، شماره 29 ، 1385
- 20- امیر کبیری ، علیرضا ، رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی (با چشم انداز پست مدرن) ، تهران ، انتشارات نگاه دانش ، چاپ اول ، 1385
- 21- الوانی ، مهدی ، مدیریت عمومی ، تهران ، نشر نی ، 1367 .
- 22- عبدالهی، بیژن (1384) توانمند سازی روان شناختی کارکنان : ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. صص 523-547

- 23- عبدالهی بیژن (1384) توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی : دیدگاهها و ابعاد. مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین المللی مدیریت . گروه پژوهشی صنعتی آریا..
- 24- بلانچارد ، کنت ، کارلوس ، جان ، راندولف ، آلن - مدیریت توانا سازی کارکنان - ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی ، تهران ، نشر مدیران ، 1374 .
- 25- بابایی ، علی اکبر ، نگاهی دوباره به نقش نیروی انسانی کارآمد در اقتصاد کشور : تواناسازی کارکنان ؛ سرمایه گذاری بی جایگزین ، تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، شماره 129 ، دی ماه 1381 ..
- 26- جزینی ، علیرضا ، عوامل موثر بر توانمند سازی افسران ستاد ناجا (از دیدگاه خبرگان) ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه تربیت مدرس ، دانشکده علوم انسانی ، 1385 .
- 27- جان آر ، شرمهون ، مدیریت و رفتار سازمانی ، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی ، تهران ، نشر مدیران ، 1381 .
- 28- جفی ، دنیس تنودور ، اسکات ، سینیتا ، مدیریت توانمند : جنبشی به سوی خلق نیروی کار متعهد ، ترجمه بهزاد رضانی ، نشر دایره ، سال 1377 .
- 29- سلطانی ، ارج ، مدیریت بر فرایند رضایت شغلی کارکنان ، مجله انجمن مدیران ایران ، شماره 77-78 سال 1383
- 30- حقیقی ، محمد علی و دیگران ، مدیریت رفتار سازمانی ، تهران ، انتشارات ترمه ، چاپ اول ، 1383 .
- 31- وحید ، محمودی ، سرمایه انسانی در سازمان ، مجله مدیریت ، شماره 80-79 ، سال 1382
- 32- حافظ نیا ، محمد رضا ، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی ، تهران ، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) ، 1377 .
- 33- خاکی ، غلامرضا ، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی ، تهران ، مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی درایت ، 1385 .
- 34- فقیهی ، رجب بیگی ، بالندگی سازمان ، موسسه مطالعات بهره وری منابع انسانی ، تهران ، روناس ، 1383
- 35- دعایی ، حبیب الله ، مردانه ، کریم ، بهسازی منابع انسانی ، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد ، 1377 .
- 36- دیویدای ، وتن ، کیم اس ، کمرون - توانا سازی کارکنان و تفویض اختیار- ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی ، کرج ، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت ، چاپ خورشید ، 1381 .
- 37- دفت ، ریچارد ال دفت ، تئوری و طراحی سازمان ، ترجمه علی پارسائیان ، محمد اعرابی ، تهران ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، 1377
- 38- دیویس ، کیت ، نیواستم ، جان ، رفتار سازمانی در کار (رفتار سازمانی) ، ترجمه محمد علی طوسی ، تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1370 .
- 39- رضائیان ، علی ، سیستمهای اطلاعاتی مدیریت ، مجله تحول اداری ، انتشارات سازمان امور اداری و استخدامی کشور ، شماره 11 - 10 ، 1374 (صص 18، 25) .
- 40- رهنورد ، فرج الله ، توانمند سازی کارکنان گامی به سوی مشتری مداری ، فرآیند مدیریت و توسعه ، شماره 59 ، سال 1383 ، (صص 32-34) .
- 41- رحمانپور ، لقمان ، توانمند سازی ، مفاهیم ، ساختار و راهکارها ، مجله مدیریت ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ، شماره 59 ، سال دوازدهم ، فروردین و اردیبهشت 1381 .

- 42- رهنورد ، فرج الله ، عوامل بازدارنده مدیریت مشارکتی : بررسی یک سازمان در بخش دولتی - تهران ، سازمان امور اداری و استخدامی کشور ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1378 .
- 43- زارعی متین ، حسن ، تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی - رساله دکتری ، دانشگاه تربیت مدرس (دانشکده علوم انسانی) ، 1384 .
- 44- سید جوادین ، سید رضا ، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان ، تهران ، نگاه دانش ، بهار 1381 .
- 45- ساروخانی ، باقر ، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی (بینشها و فنون) ، جلد دوم ، تهران ، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی ، 1377 .
- 46- سکاران ، اوما ، روشهای تحقیق در مدیریت ، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی ، تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1380 .
- 47- تیوندی ، فیروزه ، سازماندهی برای توانمند سازی ، مجله تدبیر ، شماره 98 ، آذر ، 1378
- 48- سرمد ، زهره ، بازرگان ، عباس ، روشهای تحقیق در علوم رفتاری ، تهران ، انتشارات آگاه ، 1376 .
- 49- سیلورمن ، دیوید ، روش تحقیق کیفی در جامعه شناسی ، ترجمه محسن ثلاثی ، تهران ، موسسه فرهنگی انتشاراتی بنیان ، سال 1379 .
- 50- انصاری ، دهقانی ، ساختار سازمانی مناسب با استفاده از مدل چارلز پرو ، فصلنامه مدیریت و توسعه ، شماره ، 33 ، تابستان 1386
- 51- شیمون ، ال دولان ، رندان ، اس شولر ، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی ، تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1378 .
- 52- صادقی فرد ، ناصر ، نقوی ، سید علی ، مدیریت مشارکتی ، تهران ، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ، پاییز 1382 .
- 53- صرافی زاده ، اصغر ، علی پناهی ، علی ، سیستمهای اطلاعات مدیریت : مفاهیم ، نظریه ها و کاربردها - تهران ، انتشارات میر ، 1380 .
- 54- صرافی زاده ، اصغر ، فناوری اطلاعات در سازمان : مفاهیم و کاربردها ، تهران ، انتشارات میر ، 1383 .
- 55- طایفی ، علی ، توسعه منابع انسانی ، مجموعه مقالات نیروی انسانی متخصص ، تهران ، دانشگاه صنعتی امیرکبیر ، چاپ اول ، زمستان 1372 .
- 56- طوسی ، محمد علی ، مشارکت و مدیریت مشارکت جو- تهران ، سازمان مدیریت صنعتی ، چاپ دوم ، 1382 .
- 57- عباس زادگان ، سید محمد ، حسن زاده ، سودابه ، توانمند سازی رویکردی نوین در مدیریت ، مجله مدیریت ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ، شماره 111-114 ، 1385 (ص 10) .
- 58- عباس زادگان ، محمد ، فتوت ، احمد رضا ، کاربرد روایی و پایایی در پژوهش ، تهران ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، 1384 .
- 59- مشبکی ، اصغر ، مدیریت استراتژیک با رویکردی بر مدیریت کیفیت فراگیر TQM و کلاس جهانی تهران ، نشر ترمه ، 1385
- 60- فنخاریان ، ابوالقاسم ، توانا سازی کارکنان ، سرمایه گذاری بی جایگزین ، مجله تدبیر ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، شماره 129 ، 1381 (ص 87) .
- 61- فقهی فرهنگد ، ناصر ، مدیریت پویای سازمان (با پیشگفتار مدیریت سازمان در ایران) ، تبریز ، انتشارات فروزش ، چاپ اول ، 1381
- 62- سیبیتبیدی اسکات ، دنیس تی جیف ، توانمند سازی ، ترجمه مرتضی محق ، سازمان بهره وری ، بصیر ، 1375
- 63- فرهنگی ، علی اکبر ، معرفی توانمند سازی در مدیریت و الگوهای آن ، مطالعات مدیریت ، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی (دانشکده حسابداری و مدیریت) ، شماره 39 و 40 ، پاییز و زمستان 1382 .
- 64- قاسمی ، جعفر ، توانمند سازی کارکنان ، مجله تدبیر ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، سال چهاردهم ، شماره 132 ، اردیبهشت 1382 ، (صص 22،23) .

- 65- کلیتون ، اندرو ، اوکلی ، پیتز ، پرات ، برایان ، توانمند سازی مردم : راهنمایی برای مشارکت ، ترجمه پیروز ایزدی ، تهران ، انتشارات سروستان ، 1383 .
- 66- میر سپاسی ، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (تمرین و مقالات) ، تهران ، انتشارات میر ، 1384
- 67- گری ، دسلر ، مبانای مدیریت منابع انسانی ، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ، تهران ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، چاپ اول 1378 .
- 68- جعفر قوشچی ، بهزاد ، راههای توانا سازی کارکنان ، مجله تدبیر ، شماره 119 ، دی ، 1380
- 69- لون ، پلونکت ، رابرت ، فورنیه ، مدیریت مشارکت جو ، ترجمه محمد علی طوسی ، تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1378 .
- 70- موسوی ، فرانک ، بررسی عوامل موثر بر مدیریت مشارکتی ، مجله همیار ، شماره 10 ، تابستان 1380 .
- 71- ناصره ، مولانا، ایجاد انگیزه در کارکنان ، مجله مدیریت ، شماره 99-100 ، سال 1384
- 72- مقیمی ، سید محمد ، سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی ، تهران ، نشر ترمه ، 1385 .
- 73- مومنی ، هوشنگ ، سیستمهای اطلاعاتی مدیریت پیشرفته ، تهران ، انتشارات ستاره سپهر ، چاپ اول ، 1385 .
- 74- پیترز ، تام ، مدیران بر جسته سخن می گویند، ترجمه دکتر محمد ابراهیم محبوب ، چاپ دوم ، 1382
- 75- مورهد ، گریفین ، رفتار سازمانی ، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده ، انتشارات مروارید ، چاپ اول ، 1374 .
- 76- اورعی یزدانی ، بدرالدین ، توانا سازی جا بجایی پایگاههای قدرت در سازمانهای امروزی ، فصلنامه مطالعات مدیریت ، شماره 25 ، 26 ، 1379
- 77- محمدی ، محمد ، برنامه های توانمند سازی کارکنان ، فصلنامه مطالعات مدیریت ، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی (دانشکده حسابداری و مدیریت) ، شماره 35 و 36 ، پاییز و زمستان 1382 ، ص 163 .
- 78- نوروزی ، مجتبی ، توانمند سازی کارکنان ، فصلنامه کنترلر ، شماره 19 ، پاییز و زمستان 1384 ، (صص 92-97) .
- 79- نیکوکار ، اعظم ، مدیریت ، مشارکت سازمانی ، مجله مدیریت ، شماره 92-91 ، 1383 (ص 68)
- 80- والایی شریف ، حمید ، مدیریت مشارکتی (راهبردی موثر در اداره امور سازمان) ، تهران ، حمید والایی شریف ، 1384 .
- 81- هومن ، حیدر علی ، تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی ، تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، چاپ اول ، 1381 .
- 82- هرسی ، پال ، بلانچارد ، کنت ، مدیریت رفتار سازمانی (ویرایش جدید) ، ترجمه قاسم کبیری ، تهران ، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی ، 1380 .
- 83- یزدان پناه ، احمدعلی ، تاثیر فناوری اطلاعات در توانمند سازی منابع انسانی سازمان در کشورهای رو به توسعه ، مجله تحول اداری ، انتشارات سازمان امور اداری و استخدامی کشور ، شماره 48 ، بهار 1384 .
- 84 - سن ، امارتیا ، توسعه به مثابه آزادی ، ترجمه وحید محمودی ، انتشارات دانشگاه تهران ، چاپ دوم ، 1382
- 85 - منصور فر ، کریم ، روشهای پیشرفته آماری ، انتشارات دانشگاه تهران ، چاپ اول ، 1385

- 1- Depa narayan , senior adviser (2002) , Empowerment and poverty reduction , PREM , world bank
- 2- Fullam , charlene & Lando , AnnR , the traid of Empowerment ; leadership . Enviroment And Profesional traits, Nursing Economic,vol.16,Issue.5,p,234,sep/oct 1998.
- 3-Ruth alsop, nina heinsohn (2005) , Measuring Empowerment in practice , PREM , world bank
- 4-Gonner jill, et al (2003) , Gaining the advantages , of team intelligence, the journal of the human resource planning society , vol . 26 , issue 3
- 5- Frappaolo . Carl (2002) , knowledge management , the e- dimension of knowledge management ,(united kingdom: copstone publishing (a Welly company)
- 6- Randolph.w .alan (2000) , re – thinking empowerment : why is it so hard to achive? Jurnal of organization dynamics , vol.29
- 7- Robert A . Baroon and Jerald Greenberg ; Behavior in organization , third Edition , Allynand Bacon,1990.
- 8- Robbing t.l.et, al (2002) , an integrative Model of the Empowerment Process Human Resource Management Review.
- 9- Ricky w. Griffin & George Moorhead , organization Bahavior, Hougltton, Mifflin company,1980.
- 10 – Quinn , Robert E & Spritzer Grethen , M , the Road of Empowerment ; seven questions every leader shouls consider, organizational syamic , 26(2). P46- Aut 1997.
- 11-Appelbaum , Steven H., Hongger , Karen.(1998) “ Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an eexamination of organizational factors”.journal of empowerment in organization . v6n2 .pp.29-50
- 12- Bandura , Albert.(1997) Self- efficacy: the exercise of control. New york: w.h.freeman
- 13- Bailey , roy.(1995)How to Empower people at work , London: management books,ltd
- 14- Foy , Nancy .(1997) Empowering People at work. Cambridge: gower
- 15- Wilkinson , Adrian , (1998) “Empowerment: theory and practice” . personnel Review . v 27 . n 1 ,pp, 40-50

منابع اینترنتی:

- www.Emeraldinsiht.com
- www.hrzone.com
- www.nbs.ntu.ac.uk
- www.personneltoday.com
- www.shrm.org
- www.hr-guide.com
- www.workforce.com
- www.worldatwork.org
- www.mporg.ir
- www.betsa.ir
- www.imi.ir

subject:

evaluating impressive factors on staff empowering in industrial-productive organizations in tabriz

dr.asghar moshabaki:professor of tarbiyat modares Tehran university

hedayat mehdizadeh: postgraduate of administration management on human resources

abstract:

today in very competitive world that thing which is addressed as competitive privilege of companies and organizations is not installing advanced computer but is their human force. The human resources of the most import factor of growth and development of organizations companies and communities the powerfull human force have central role in all aspects of development and is at the first place empowering is a competitive privilege and suitable process for organizations have problems for its execution.the general objectives of this research are addressed az follows:

- Recognition and evaluation of impressive factors in staff empowering process in industrial-productive in tabriz
- The secondary ains of this research : determinig impressing level

Each of these factors(management approaches:

Self-efficacy,organization(environment)conditions) in empowerment process.

- The final aim: in this research , recognizing available obstacles against

Staff empowering process two companies(tabriz varagkaran and Charkheshgar) in framework of research subject and increasing Effectiveness and efficiency of staff by using empowerment process and Powerforming of total of organization.

The analysis model of this research is achieved from canungo and cabger Model and empowerment as depended variable and factors (management Approaches, environmental conditions ,self-effecacy) as independent variabile Is considered.

This research is applied from viewpoint of aim and is descriptive-pavement from viewpoint of manner and has been executed in two companies (varagkaran and charkheshgar) in tabriz t-test has been used for measuring intensity and variables meaningful level releation and regression and pathway analysis: for surveying meaningful research variables impression effect of each of independent variables on depended variable and getting their direct and indirect effects” and the following results have been deriven:

- The most impressive factor in empowerment process of company staff of varagkaran and charkheshgar co in tabriz is management pproaches factor with total effect(0.966)
- Factor of organization(environment) conditions with total effect level(0.689) is at the second rank
- Self-effecacy factor with total effect level(0.576) is at the third rank

Filename: مشيكي ۱۷.doc
Directory: \\mdfs\Public\abdollahnejad
Template: C:\Documents and Settings\sveda\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot
Title: امروزه در دنيای بسيار رقابتي کنونی ، آن چيزی که به عنوان مزيت
رقابتي شرکتها و سازمانها مطرح می شود نصب دستگاہهای پيشرفته رایانه ای نيست بلکه
نيروی انسانی آنهاست ، منابع انسانی مهمترين عامل رشد و توسعه سازمانها ، شرکت ها و
جوامع می باشد، نيروی انسانی توا
Subject:
Author: savalan
Keywords:
Comments:
Creation Date: ۱۰:۱۴:۰۰ ۲۰۰۹/۰۶/۲۲ ص
Change Number: 2
Last Saved On: ۱۰:۱۴:۰۰ ۲۰۰۹/۰۶/۲۲ ص
Last Saved By: s.abdollahnejad
Total Editing Time: 1 Minute
Last Printed On: ۱۱:۱۱:۰۰ ۲۰۰۹/۰۶/۲۲ ص
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 23
Number of Words: 8,030 (approx.)
Number of Characters: 45,773 (approx.)