

## بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط خدماتی

دکتر باقر کرد\*

### چکیده

مطالعه حاضر به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهر زاهدان و میزان توانمندی آنها بر اساس ابعاد پنجگانه توانمندسازی (معنی‌داری، موثر بودن، شایستگی، اعتماد، خود مختاری) می‌پردازد. داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۲۳ نفر از جامعه آماری کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط، بعد از کدبندی از طریق آزمون‌های آماری همبستگی، رگرسیون چندگانه و تحلیل واریانس فریدمن با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان می‌دهد متغیرهای ویژگی‌های سازمانی و شایستگی‌های کارکنان پیش‌بینی‌کننده بهتری برای توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌باشند همچنین نتایج نشان دهنده آن است که کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهر زاهدان در بُعد شایستگی نسبت به سایر ابعاد توانمندسازی توانمندتر هستند.

**واژه‌های کلیدی:** کسب و کارهای کوچک و متوسط، شایستگی‌های کارکنان و مدیران، ویژگی‌های سازمانی، توانمندسازی

### مقدمه

بناگاههای کوچک و متوسط، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها برعهده دارند. آنها در تمامی اقتصادها، اکثریت عظیمی از بنگاههای تجاری را تشکیل می‌دهند که عهده دار ایجاد شغل در جامعه‌اند و یک سوم تا دو سوم حجم معاملات بخش خصوصی در این شرکتها صورت می‌گیرد. اهمیتی که صنایع کوچک در توسعه اقتصادی کشورها دارند، توجه روز افزون سیاست‌گذاران را در جوامع مختلف به دنبال داشته است. اصولاً در بیشتر کشورهای توسعه یافته جهان، اتخاذ سیاست‌های مربوط به حمایت از

---

\* دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان

بنگاه‌های کوچک و متوسط به منظور کاهش فقر و ایجاد اشتغال، از مهم‌ترین اولویت‌های توسعه دولت‌ها محسوب می‌شود. میزان موفقیت دولت‌ها در فراهم آوردن شرایط مناسب برای فعالیت بخش خصوصی که بخش اعظم آنها در چارچوب بنگاه‌های کوچک و متوسط فعالیت می‌کنند، بستگی دارد. در ایران با وجود آنکه ۹۹ درصد از بنگاه‌های تجاری را کسب و کارهای کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند، تنها ۱۷ درصد ارزش افزوده صنعت متعلق به آنها است.

سازمان‌ها بوضوح متشکل از چیزی بیش از نمودارهای سازمانی هستند. موجودیت آنها بر اساس منابع متعددی همچون منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی و دانش شکل می‌گیرد. اما آنچه در روند توسعه سازمان‌ها و جهانی‌سازی از اهمیت زیادی برخوردار است توجه ویژه به مهمترین ابزار در توسعه یعنی نیروی انسانی است. واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است نیروی انسانی است به طوری که اقتصاددانان متعددی آنچه روند توسعه یک جامعه و سازمان را تعیین می‌کند منابع انسانی آن است نه سرمایه یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند از منابع بهره‌برداری و سازمانها را بوجود می‌آورند و آنها را توسعه می‌دهند یا بالنده می‌نمایند. با توجه به سیر جوامع بشری از مرحله سنتی به صنعتی و حتی به مرحله فراصنعتی و همچنین روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفتهای شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون و پیشرفت تکنولوژی و تأثیرات عمیق آن در عرصه‌های مختلف فعالیتهای اداری، تولیدی و خدماتی سازمانها، نیاز به بهسازی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است.

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمانها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقق این امر، سازمانها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند (پاک نیت و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۳). عواملی هم چون تغییر در محیط کسب و کار، افزایش رقابت، نوآوری سریع در فناوری‌های مورد کاربرد سازمانها، تقاضای دائمی برای کیفیت

بالتر و قیمت بهتر، افزایش مشکلات زیست محیطی و کارکنان ضرورت توجه به این مقوله را افزایش داده‌اند. سازمان‌ها نیاز به افراد توانمندسازی دارند که با کمک آنها در رقابت پیروز گردند؛ سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از فناوری پیشرفته را ارائه دهند؛ سازمان‌ها نیازمند افراد توانمندسازی هستند تا نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند.

جستجوی راه‌هایی برای افزایش کارایی و به کارگیری حداکثر توانائی‌های کارکنان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است؛ تا آنجایی که در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است (Wallace and Storm, 2003:31)، امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفیت کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمانها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند (David & Bishnu, 2009).

محققین به توانمندسازی از زوایای مختلفی نگریسته‌اند. مفاهیمی چون کنترل کار شخصی، استقلال در انجام وظیفه، گروه کاری، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد یا پرداخت بر اساس عملکرد، غنی‌سازی شغلی، مالکیت کارکنان در سهام و ...، برخی توانایی افراد و برخی میزان تمایل برای توانمند شدن را ملاک تعریف توانمندسازی قرار می‌دهند (محدث کسایی، ۱۳۸۷: ۱۷). این اختلافات دیدگاهها صرفاً از دید شخصی و فردی نیستند بلکه در واقع تکنیکهایی می‌باشند که نظریه‌پردازان یا مدیران به منظور ایجاد یک محیط توانمندکننده یا حتی تسهیل‌کننده حالت توانمندسازی بکار می‌برند. بر همین اساس از توانمندسازی تعارف متعددی ارائه شده است از جمله:

دنيس کینلا توانمندسازی را فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی تعریف می‌کند، که از طریق توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و تیم بر روی حوزه‌ها و وظایفی است که در عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد. منظور از توانمندسازی دادن حق رای به کارکنان، خودمختاری و حتی انگیزش نیست. هرچند علاقه قویتر برای انجام کار بیشتر از توانمندسازی منتج خواهد شد. هدف بلندمدت توانمندسازی بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان است، و هدف فوری آن به کارگیری صلاحیت‌هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد (دنيس کینلا، ۱۳۸۳: ۴۲-۴۱).

از نظر کانگر و کانگو توانمندسازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و شناسائی شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و همچنین با بهره‌گیری از فنون غیررسمی و نیز، تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می‌کند (Conger & Kanunyo, 1998:47).

صاحب نظرانی چون بلاک و پیترز توانمندسازی را فرآیند تقسیم قدرت بین افرادی که در سازمان کار می‌کنند، تعریف کرده‌اند. چاپی و کارستون توانمندسازی را فرآیند تقسیم مجدد اختیار و کنترل دانسته‌اند. به اعتقاد شوتز توانمندسازی عبارت است از مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری (Adam.Rapp & et al, 2006:176). کی و همکارانش معتقدند که تفکر توانمند سازی شامل آماده سازی نیروی کار با درجه بالاتری از انعطاف‌پذیری ارائه آزادی بیشتری جهت تصمیم‌گیری در ارتباط با کارشان می‌باشد (Kay, et al, 2008:40).

توانمندسازی به ایجاد یک حس درونی در افراد که می‌توانند به طور مستقل تصمیماتی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند اطلاق می‌گردد (Robbins & et al, 2002:423). توانمندسازی یکی از مفاهیم برجسته مدیریت نوین می‌باشد. مهمترین هدف توانمندسازی، راهنمایی و آموزش مهارت‌های لازم برای کارکنان جهت انجام تصمیمات مستقل با توجه به معیارهای فرهنگ سازمانی می‌باشد (Alampay and France, 2006:25).

توانمندسازی به عنوان یک واقعیتی است که فرصت تصمیم‌گیری به وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌آورد. توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمان می‌گردد، زیرا کارکنان صفی به مسائل و مشکلات نزدیک‌ترند و باید به آنها اختیار لازم جهت حل مسائل واگذار شود (Blanchard & et al, 2003:41). تعاریف متنوع و مختلف از توانمندسازی باعث شده که ایجاد رویکردهای متنوعی در آن مورد استفاده متخصصین قرار گیرد. رویکرد در واقع به شیوه نگرش، ارزیابی و تحلیل یک موضوع اشاره می‌کند. در منابع علمی دانشگاهی، توانمندسازی، ساختاری عقلایی، انگیزشی و فوق انگیزشی معرفی شده است.

در رویکرد ساختاری عقلایی، توانمندسازی فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستانش تسهیم می‌کند (در اینجا منظور از قدرت، قدرت به عنوان تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است و نه قدرت شخصی). در این نگرش تاکید بر

مشارکت در اقتدار و اختیار سازمانی است. به تعبیر بارک<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) منظور از توانمندسازی اعطاء قدرت و تفویض اختیار است (Hechanova, 2006: 220). بسیاری از نظریه پردازان مدیریت توانمندسازی را معادل تفویض اختیار یا عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌دانند که حاصل آن تاکید بر تکنیکهای مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، تیم‌های خود مدیریتی و هدف‌گذاری دو طرفه است (Conger, 1989).

به نظر صاحب‌نظران رویکرد انگیزشی، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود-تصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان بینجامد، توانمندی‌شان را در پی خواهد داشت (بطحی و همکاران، ۱۳۸۶: ۵۴). به باور آنها، به کارگیری اصطلاح توانمندسازی به عنوان پارادایم جدید انگیزش، زمانی گسترش یافت که رقابت‌های جهانی، ضرورت انجام پژوهش‌های متعددی برای یافتن شکل‌های جدیدی از مدیریت که افراد را تشویق به ریسک‌پذیری، تعهد و نوآوری می‌نماید، را اجتناب‌ناپذیر ساخت. این روند، به ویژه در حوزه‌های رهبری و فرهنگ سازمانی، یعنی حوزه‌هایی که در آنها تحقیقات نشان دادند، چگونه رهبران فرهمند و تحول‌گرا می‌توانند از طریق القاء آرمان‌گرایی، ایجاد ایمان قوی و اعمال کنترل‌های کلی در کارکنانشان نیرو به وجود آورند، از نمود بیشتری برخوردار گردید. این تحقیقات بر اهمیت ترغیب به انجام وظیفه به جای تحمیل آنها، با معنی‌دار ساختن کارها و با هویت ساختن مشاغل تاکید ورزیدند (Alampay and France, 2006: 27).

در رویکرد روانشناختی به تفویض اختیار در تصمیم‌گیری توجه کمتری شده و بیشتر فرایندهای انگیزشی در کارکنان مدنظر قرار می‌گیرد. این رویکرد که نخستین بار توسط دو محقق بنام کانگر و کانگو مطرح شده است، بیان می‌دارد که توانمندسازی، فرایند افزایش حس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناخت خود و از میان بردن عواملی است که سبب ضعف قدرت می‌شود (Yang, 2009: 290). در این رویکرد توانمندسازی، فرآیندی است که با توسعه فرهنگ توانمندسازی ایجاد می‌گردد.

در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در زمینه توانمندسازی تا به امروز، که توسط دانشمندانی چون توماس و ولتهوس، کانگر و کانگو، اسپریتزر و میشرای صورت گرفته است، پنج بعد کلیدی توانمندسازی کارکنان به شرح ذیل شناسایی شده‌اند. برای اینکه

مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند:

ه) احساس شایستگی : احساس شایستگی یا خودکار آمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارها با مهارت بالا است (Kay, et al, 2008:45).

و) احساس داشتن حق انتخاب : توماس و ولتهون خود مختاری یا داشتن حق انتخاب را به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی، تعریف می‌کنند (عبداللهی و همکاران، ۱۳۸۵: ۵۵-۵۴).

ز) احساس مؤثر بودن : عبارت است از حدی که فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می‌باشد (Ashforh, 1989:3).

ح) احساس معنی دار بودن : اِپلبام و هانگر معتقدند، معنی دار بودن فرصتی است که افراد حساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند (عبداللهی و همکاران، ۱۳۸۵: ۵۴-۵۵).

ط) احساس داشتن اعتماد به دیگران : اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و برعکس) اشاره دارد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، این که اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و این که به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توانمندسازی در افراد هستند. اعتماد کردن به دیگران به افراد اجازه می‌دهد که با اعتماد به نفس و روشی درست بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود برای برملا کردن روش‌های پنهان یا سیاست‌بازی تلاش کنند. خلاصه، احساس اعتماد به افراد توانایی می‌بخشد تا احساس امنیت کنند (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱: ۳۳).

### عوامل موثر بر ایجاد احساس توانمندسازی در کارکنان

در خصوص عوامل تأثیرگذار بر ایجاد احساس توانمندی در کارکنان مطالعات متنوعی صورت گرفته است. هر کدام از محققین از جنبه‌های گوناگونی به مبحث توانمندسازی پرداخته‌اند و عوامل و ویژگی‌هایی را که در این زمینه موثر می‌باشند مورد بررسی قرار داده‌اند. از جمله اینکه:

دنپس کینلا نویسنده کتاب *توانمندسازی منابع انسانی* معتقد است، یک سازمان برای بیشترین استفاده از کارکنان، می‌بایست شیوه‌هایی را برای کشف شایستگی افراد به منظور

توسعه این شایستگی و به حداکثر رساندن فرصت برای افراد ذیصلاح جهت اثرگذاری در تمام جنبه‌های کاری سازمان ایجاد نماید. بنابراین ما نیاز به این داریم که به ورای مفهوم توانمندسازی که روی توزیع نفوذ تمرکز دارد، حرکت نمائیم. و این اثرگذاری چیزی جز قدرت نیست. ما احتیاج به یک راهبرد سازمانی توانمندسازی داریم که روی توزیع نفوذ مبتنی بر شایستگی تمرکز داشته باشد. در زمینه عملکرد سازمانی "متضاد توانمندسازی" بی قدرتی نیست، بلکه بی خاصیتی است (دنیس کینلا، ۱۳۸۳: ۱۳).

در پژوهشی کی و همکارانش ضمن آنکه تاکید می‌نمایند درک کارکنان از توانمندسازی روانشناختی‌اشان بیشتر از عوامل خارجی موثر می‌باشد. مشاهده نمودند که کارگروهی فاکتور سازمانی مهمی، در تسهیل موفقیت توانمندسازی می‌باشد (Kay et al., 2008:49). ایوان و همکارانش، معتقدند که مهندسی مجدد، تکنولوژی اطلاعات و سازماندهی مجدد، فرصتهایی را برای توانمندسازی، یعنی فرایند افزایش مسئولیت‌ها همراه با پاسخ‌گویی کارکنان در مورد ستاده‌ها فراهم می‌کنند (ایوان و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۷۹).

سی‌گال و گاردنر (۲۰۰۰) در پژوهشی تحت عنوان عوامل زمینه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی به بررسی ارتباط بین عوامل سازمانی (رابطه با سرپرست، تشکیل گروه و پاداش مبتنی بر عملکرد) و توانمندسازی روانشناختی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که هر یک از عوامل ذکر شده به طور متفاوتی با ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط دارند. همچنین بیرن باثوم (۱۹۸۸) بیان می‌کند که مدیریت مشارکتی بر توافق جمعی، قدرت مشارکتی، تعهدات و آرمانهای مشترک، و رهبری که بر مشورت و مسئولیت‌های همگانی تاکید دارد متمرکز است (عبدالهی و حیدری، ۱۳۸۸: ۱۱۹).

ساویر و اسپریتزر در تحقیقاتشان به وجود ارتباط منفی بین ابهام در نقش و ادارک افراد از توانمندسازی خود پی‌بردند. اهداف یا وظایفی که از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردارند باعث تزیق عدم اطمینان و ابهام می‌گردند (Spriziter, 1992). به عنوان مثال عدم تعریف هدف ممکن است منجر به تعارض هدف در بین افراد ذینفع گردد. به همین ترتیب خطوط مبهم اختیار ممکن است باعث افزایش عدم اطمینان گردد. زیرا کارکنان در تلاش خواهند بود به جای انجام وظایفشان به برآورده ساختن انتظارات افراد متعدد بپردازند. مطالعات سووتان و کان<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که ابهام در نقش کنترل شخصی را تهدید و باعث ایجاد فشار روانی می‌گردد. برعکس، مطالعات ملاک، ساری و شیم نشان می‌دهند

که وضوح هدف یک تعیین‌کننده مهم اثر بخشی کار است (Robbins et al, 2002). بنابراین، ایجاد اهداف، وظایف و خطوط مسئولیت‌پذیری واضح از عوامل کلیدی مرتبط با توانمندسازی کارکنان است (Spriziter, 1992).

در تحقیقی که توسط جوانمرد و همکارانش تحت عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی صورت گرفت، نتایج نشان می‌دهد که مهارت فردی با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت دارد، همچنین ارتباط بین متغیر مهارت فردی با یادگیری و نوآوری سازمانی مستقیم و مثبت می‌باشد (جوانمرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۸۱).

کولن در سال ۱۹۹۹ رابطه مهارت فردی و یادگیری سازمانی را بررسی کرده است، فلود در سال ۱۹۹۸ بررسی کرده که چه اندازه و چگونه تفکر سیستمی بر روی مهارت فردی تاثیر می‌گذارد و انگیزه یادگیری را بوجود می‌آورد، توماس در سال ۱۹۹۴ رابطه مهارت فردی بر یادگیری را اندازه‌گیری کرده است. کانگ معتقد است که یادگیری سازمانی از مهارت فردی ایجاد می‌شود و این دو نیازمند تمرکز مدیران بر تفکر سیستمی است که در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود (Kang, 2007: 238-240). لئونارد بارتوندر در سال ۱۹۹۲، اهمیت رشد فردی را در لابراتوارهای یادگیری نشان می‌دهد. شیپی کاویلسون یادگیری را در کسب و کارهای کوچک و متوسط مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. هورلی و هورت در سال ۱۹۹۸ رابطه مثبت بین نوآوری و یادگیری سازمانی را نشان داده‌اند و در نهایت ولواف وحشقی در سال ۲۰۰۲ نشان دادند که پرهیز از نوآوری بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی دارد (Hanvanisch, et al, 2006: 604).

اسپریترز و کوئین نیز وجود حمایت سازمانی جهت ایجاد احساس امنیت و ثبات را در اجرای فرآیند توانمندسازی کارکنان لازم می‌دانند (Quinne & Speritzer, 1997).

در مدل کانن، عوامل موثر بر بهبود بهره‌وری نیروی کار عبارتند از نظام شایسته‌سالاری، نظام پاداش و خدمت، حقوق ماهانه کافی، فوق العاده‌های شغلی و مزایای بازنشستگی، آموزش و بالنده کردن نیروی کار، بهبود اوضاع کاری و رفاه کارکنان، کارگروهی، نظام پیشنهادات، مشارکت و گردش شغلی کارکنان (Lua, 2000).

به تازگی در تحقیقاتی که توسط پیتر و سایرین انجام گرفته است به قدرت، تصمیم‌گیری، اطلاعات، خودمختاری، ابتکار و خلاقیت، دانش و مهارت و مسئولیت‌پذیری به عنوان ابعاد توانمندسازی کارکنان، اشاره گردیده است (انصاری‌رنانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۲).



در تحقیقی جعفری و همکاران، آزادی عمل، مدیریت موثر منابع انسانی، ارتقای انگیزش، خود مدیریتی و ارتقای یادگیری سازمانی بعنوان عوامل موثر در توانمندسازی کارشناسان حوزه معاونت بهداشتی استان چهارمحال و بختیاری شناسایی شدند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۷: ۷۹).

لشلی (۱۹۹۹) با تأکید بر ابعاد توانمندسازی عملاً عوامل مؤثر بر توانمندسازی را شامل نگرش مدیریتی (احتیاط کاری مدیریت در واگذاری اختیارات)، ساختار وظیفه (درجه‌ای از استقلال عمل در انجام وظایف محوله)، فرهنگ سازمانی (درجه‌ای که فرهنگ سازمانی احساس توانمندسازی را تقویت می‌کند)، و نوع تقویت‌کننده (انگیزه کاری مبتنی بر پاداش یا احساس مالکیت در بین افراد) می‌داند. او معتقد است که ترکیب‌های مختلف این عوامل، اشکال متفاوتی از توانمندسازی را در سازمان‌ها به نمایش می‌گذارد (رهنورد و حسینی، ۱۳۸۷: ۱۰۷-۱۰۸).

قلی پور و همکارانش در تحقیقی با عنوان "نقش تحصیلات رسمی و اشتغال سازمانی در توانمندسازی زنان تهران" به این نتیجه رسیدند که تحصیلات با توانمندی روانشناختی زنان در شهر تهران رابطه معنی‌داری دارد (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۱۳).

### روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ شیوه اجرای تحقیق و ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی از نوع پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان شاغل در بنگاه‌های کوچک و متوسط خدماتی واقع شده در شهر تهران می‌باشد. تعداد ۱۲۳ نفر از جامعه آماری مذکور به عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. که از بین آنها؛ ۶۱ نفر مرد (۴۹٫۶ درصد)، ۶۲ نفر زن (۵۰٫۴ درصد)؛ ۳۷ نفر دیپلم و پایین‌تر (۳۰٫۱ درصد)، ۲۹ نفر فوق دیپلم (۲۳٫۶ درصد)، ۴۴ نفر کارشناسی (۳۵٫۸ درصد)، ۶ نفر ارشد و بالاتر (۴٫۹ درصد)، ۷ نفر نامشخص (۵٫۷ درصد)؛ ۶۶ نفر دارای سابقه کاری کمتر از ۵ سال (۵۳٫۷ درصد)، ۳۹ نفر بین ۶ تا ۱۵ سال (۳۱٫۷ درصد)، ۱۱ نفر بین ۱۶ تا ۲۵ سال (۸٫۹ درصد) و ۷ نفر بالاتر از ۲۵ سال (۵٫۷ درصد)؛ ۱۵ نفر استخدام پیمانی (۱۲٫۲ درصد)، ۷۹ نفر قراردادی (۶۴٫۲ درصد)، ۲۰ نفر رسمی (۱۶٫۳ درصد) و ۹ نفر سایر وضعیت‌های استخدامی (۷٫۳ درصد) بوده‌اند.

ابزار گردآوری داده‌ها: برای گردآوری داده‌های مورد نیاز ضمن بررسی کتب، مقالات، اسناد و مدارک مربوط به موضوع و مراجعه به کتابخانه‌ها و پایگاه‌های اطلاعات و اینترنت، داده‌های مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل فرضیات تحقیق از طریق دو پرسشنامه جمع‌آوری شده‌اند. برای سنجش این موضوع که پرسشنامه مورد مطالعه تا چه اندازه سازه یا صفت مورد نظر را به خوبی نمایان می‌سازد یا به آن بستگی دارد از اعتبار سازه (تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup> (CFA)) استفاده شده است. بعد از رعایت پیش فرضها از جمله شاخص کفایت نمونه‌برداری<sup>۲</sup> (KMO) و معنی‌داری نتیجه آزمون کرویت بارتلت<sup>۳</sup>، داده‌ها با چرخش متعامد یا روش وریماکس<sup>۴</sup> تحلیل شده‌اند.

الف) پرسشنامه توانمندسازی کارکنان: این پرسشنامه از آثار وتن و کمرون (۱۹۹۸) و عبدالهی (۱۳۸۳) و سایر پژوهش‌ها و پایان‌نامه‌ها در زمینه توانمندسازی کارکنان اقتباس شده است. این پرسشنامه متشکل از ۱۵ گویه است که بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت درجه‌بندی گردیده و برای تعیین اعتبار سازه از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

همانگونه که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، بر اساس نتیجه آزمون KMO که مقدار آن برابر با ۰,۸۱۱ می‌باشد داده‌های تحقیق قابل تقلیل به تعدادی عامل‌های زیربنایی و بنیادی می‌باشند. همچنین، نتیجه آزمون بارتلت (۲۴۲,۶۷۱) که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰,۰۱ معنی‌دار است، نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی بین گویه‌ها، ماتریس همبستگی و واحد نمی‌باشد. یعنی از یک طرف بین گویه‌های داخل هر عامل همبستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر بین گویه‌های یک عامل با گویه‌های عامل دیگر، هیچ گونه همبستگی مشاهده نمی‌شود. پنج عامل تشخیص داده شده است که ارزش ویژه آنها بزرگتر از یک بود. در مجموع ۷۴,۸۵۱ درصد از کل واریانس را تبیین کرده‌اند.

جدول شماره ۲ ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی و بار گویه‌ها را نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی شامل پنج بُعد است که در ماتریس چرخش یافته عامل اول بعد معنی‌داری، عامل دوم خود اثربخشی، بعد سوم اعتماد، بعد چهارم خودمختاری و بعد پنجم موثر بودن را نشان می‌دهد.

1-Confirmatory Factor Analysis

2 -Kaiser-Meyer-Olikin

3 -Bartlett Test of Sphericity

4 -Varimax

جدول ۱: ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی و بار گویه‌های پرسشنامه ابعاد توانمندسازی کارکنان

عامل ها و بارهای عاملی					گویه ها
۵	۴	۳	۲	۱	
				۰,۷۳۹	۱ من احساس می‌کنم که کار متمایزی انجام می‌دهم.
				۰,۸۱۷	۲ فعالیتهای کاری ام، برایم کاملا معنی دار و هدفمند هستند.
				۰,۸۵۷	۳ فعالیتهای کاریم، من را به ادامه کار ترغیب می نمایند.
۰,۳۲۱					۴ بر آنچه در حوزه کاریم رخ می‌هد، بسیار تأثیرگذار و موثر هستم.
۰,۵۲۲					۵ کنترل لازم را بر فعالیتهای کاریم، دارم.
۰,۸۹۰					۶ فعالیتهای کاریم را به سمتی که می‌خواهم، هدایت می‌کنم.
			۰,۷۵۶		۷ من باور دارم که در آنچه انجام می‌دهم، خوب هستم.
			۰,۷۲۸		۸ نسبت به توانایی خود برای انجام کار مطمئن هستم.
			۰,۷۴۳		۹ به قابلیت‌هایم برای انجام دادن وظایف شغلیم، اطمینان دارم.
				۰,۸۹۷	۱۰ من برای تصمیم‌گیری در مورد آنچه انجام می‌دهم، آزادم.
				۰,۸۳۹	۱۱ به طور کلی در انجام کارها احساس استقلال عمل می‌نمایم.
				۰,۴۶۰	۱۲ این امکان برایم وجود دارد که در انجام کار از ابتکار و نوآوری فردی خود استفاده کنم.
		۰,۸۹۱			۱۳ اطمینان دارم که همکارانم کاملا با من صادق هستند
		۰,۷۸۰			۱۴ همکاران اداره به کامیابی و موفقیت من اهمیت می‌دهند.
		۰,۸۳۹			۱۵ اطمینان دارم که همکارانم به قول‌هایی که می‌دهند، عمل می‌کنند.

برای تعیین میزان پایایی پرسشنامه تحقیق حاضر تعداد ۲۳ پرسشنامه بین اعضای نمونه توزیع شده که مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای بعد معنی‌داری (۰,۸۹)، بعد موثر بودن (۰,۷۰)، بعد شایستگی (۰,۷۴)، بعد اعتماد (۰,۷۸)، بعد خود مختاری (استقلال) (۰,۸۷)؛ و برای کل ابعاد توانمندسازی (۰,۹۱) می‌باشد.

ب) پرسشنامه عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان که محقق ساخته است: این پرسشنامه از ۲۳ گویه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تشکیل شده است. جهت سنجش روایی سؤالات از اعتبار محتوا و اعتبار سازه استفاده شده است بدین منظور ابتدا مطالعات زیادی از طریق مطالعه کتابها، مقالات، پایان نامه‌ها و تحقیقات مرتبط صورت گرفته، سپس بر اساس آن سؤالاتی برای هر فرضیه طراحی، در نهایت برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم بعمل

آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد.

برای سنجش این موضوع که پرسشنامه مورد مطالعه تا چه حد سازه یا صفت مورد نظر را به خوبی نمایان می‌سازد یا به آن بستگی دارد از اعتبار سازه (تحلیل عاملی اکتشافی) استفاده شده است. بر اساس شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) که مقدار آن برابر با ۰,۸۲۰ می‌باشد. همچنین، معنی‌داری نتیجه آزمون کرویت بارتلت (۱۸۸۱,۵۴۱) داده‌ها با چرخش متعامد یا روش وریماکس تحلیل شده‌اند. ارزش سه عامل بزرگتر از یک بود. در مجموع ۵۶,۸۶۵ درصد از کل واریانس را تبیین کرده‌اند. از بین ۲۳ گویه ۸ گویه که دارای بار عاملی پایینی بودند حذف شدند.

جدول ۲: نتایج آزمون KMO و بارتلت برای پرسشنامه‌های ابعاد توانمندسازی کارکنان و عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان

	عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان	ابعاد توانمندسازی کارکنان
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	۰,۸۲۰	۰,۸۱۱
Bartlett's Test of Sphericity - Approx. Chi-Square	۱۸۸۱,۵۴۱	۲۴۲۰,۶۷۱
Df	۱۰۵	۱۰۵
Sig.	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰

جدول شماره ۳ ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی و بار گویه‌ها را نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان شامل سه بُعد است که در ماتریس چرخش یافته عامل اول بعد ویژگی‌های فردی، عامل دوم ویژگی‌های مدیران و بعد سوم ویژگی‌های سازمانی را نشان می‌دهد. برای تعیین میزان پایایی این پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن برای عامل شایستگی‌های کارکنان (۰,۶۶)، شایستگی‌های مدیران (۰,۷۴) و ویژگی‌های سازمانی (۰,۵۲) و برای کل پرسشنامه عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (۰,۷۰) می‌باشد.

جدول ۳: ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی و بار گویه های پرسشنامه مربوط با عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان

گویه ها	عامل ها و بارهای عاملی		
	۱	۲	۳
۱	۰,۷۱۷		
۲	۰,۶۹۸		
۳	۰,۷۱۲		
۴	۰,۸۰۰		
۵	۰,۷۰۷		
۶	۰,۷۴۵		
۷	۰,۷۵۰		
۸		۰,۷۳۴	
۹		۰,۸۳۴	
۱۰		۰,۷۱۷	
۱۱		۰,۵۵۰	
۱۲			۰,۷۰۹
۱۳			۰,۵۱۴
۱۴			۰,۶۶۳
۱۵			۰,۷۳۹

### روشهای تحلیل داده‌های

برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از نمونه‌ها از روشهای آمار استنباطی استفاده شده است. روشهای آماری مورد استفاده در این تحقیق، شامل آزمون همبستگی اسپیرمن، رگرسیون چند متغیره و تحلیل واریانس فریدمن می‌باشند. برای تحلیل داده ها از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است.

### فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین شرایط سازمانی و توانمندسازی کارکنان آنان رابطه معنی داری دارد.
- ۲- بین شایستگی‌های کارکنان و توانمندسازی آنان رابطه معنی داری دارد.
- ۳- بین شایستگی‌های مدیران و توانمندسازی کارکنان آنان رابطه معنی داری دارد.

## یافته‌های تحقیق

رتبه میانگین و اولویت بندی ابعاد توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهر زاهدان بر اساس آزمون تحلیل واریانس فریدمن به شرح جدول شماره ۴ می‌باشد. بر این اساس توانمندی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر زاهدان از نظر بُعد شایستگی بالاتر از سایر ابعاد و از نظر بُعد اعتماد کمتر از سایر ابعاد می‌باشد.

جدول ۴: رتبه میانگین و اولویت بندی ابعاد توانمندسازی در بین کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط بر اساس آزمون فریدمن

اولویت بندی	رتبه میانگین	ابعاد توانمندسازی
سوم	۲,۹۸	معنی داری
دوم	۳,۱۱	موثر بودن
اول	۳,۹۶	شایستگی
چهارم	۲,۵۶	استقلال
پنجم	۲,۳۵	اعتماد

برای تعیین رابطه بین شایستگی‌های کارکنان، شایستگی‌های مدیران و ویژگی‌های سازمانی با توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط، ماتریس همبستگی (جدول شماره ۵) نمایش داده شده است.

جدول ۵: ماتریس همبستگی بین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان

		توانمندسازی	شایستگی‌های کارکنان	شایستگی‌های مدیران	ویژگی‌های سازمانی
توانمندسازی	ضریب همبستگی	۱	۰,۲۵۱	۰,۳۲۶	۰,۳۹۳
	Sig. (2-tailed)	۰	۰,۰۰۵	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
شایستگی‌های کارکنان	ضریب همبستگی	۰,۲۵۱	۱	۰,۳۵۱	۰,۵۰۵
	Sig. (2-tailed)	۰,۰۰۵	۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
شایستگی‌های مدیران	ضریب همبستگی	۰,۳۲۶	۰,۳۵۱	۱	۰,۴۵۴
	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰	۰,۰۰۰
ویژگی‌های سازمانی	ضریب همبستگی	۰,۳۹۳	۰,۵۰۵	۰,۴۵۴	۱
	Sig. (2-tailed)	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰

بر اساس مشاهدات جدول شماره ۵ نتایج آزمون همبستگی بین متغیرهای تحقیق به شرح زیر می باشد:

جدول ۶: خلاصه نتایج آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از آزمون ضریب همبستگی

میزان همبستگی	نتیجه آزمون	سطح معنی داری	فرضیه
۰,۲۵۱	تایید فرضیه	۰/۰۰۵	بین شایستگی های فردی و توانمندسازی کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد.
۰,۳۲۶	تایید فرضیه	۰/۰۰۰	بین شایستگی های مدیران و توانمندسازی کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد.
۰,۳۹۳	تایید فرضیه	۰/۰۰۰	بین ویژگی های سازمانی و توانمندسازی کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد.

برای مشخص نمودن اینکه کدام یک از متغیرهای ویژگی های سازمانی، شایستگی های کارکنان و شایستگی های مدیران؛ توانمندسازی را پیش بینی می کنند از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. جدول شماره ۷ نتایج تحلیل واریانس را نشان می دهد.

جدول ۷: نتایج تحلیل واریانس

مدل	منابع تغییرات	مجموع مجذورات (Sum of Squares)	درجه آزادی (df)	میانگین مجذورات (Mean Square)	F	Sig
۱	رگرسیون (Regression)	۶,۲۹۱	۱	۶,۲۹۱	۲۲,۰۷۵	<sup>a</sup> ۰,۰۰۰
	باقیمانده (Residual)	۳۴,۴۸۰	۱۲۱	۰,۲۸۵		
	کل (Total)	۴۰,۷۷۱	۱۲۲			
۲	رگرسیون (Regression)	۷,۴۰۷	۲	۳,۷۰۳	۱۳,۳۱۹	<sup>b</sup> ۰,۰۰۰
	باقیمانده (Residual)	۳۳,۳۶۴	۱۲۰	۰,۲۷۸		
	کل (Total)	۴۰,۷۷۱	۱۲۲			

در مدل (۱) متغیر پیش بین کننده: ویژگی های سازمان می باشد.

در مدل (۲)، متغیرهای پیش بینی کننده: ویژگی های سازمانی و شایستگی های مدیران می باشند.

متغیر وابسته در هر دو مدل: توانمندسازی کارکنان می باشد.

در جدول شماره ۷، مقدار F نشان دهنده آن است که آیا مدل رگرسیونی تحقیق مدل مناسبی است یا خیر. به عبارتی، آیا متغیرهای مستقل قادرند به خوبی تغییرات متغیر وابسته را توضیح دهند یا خیر. تشخیص این موضوع با معنی داری مقدار F در سطح خطای

کوچک‌تر یا بزرگتر از ۰,۰۵ امکان پذیر است. در این مقاله مقدار  $F$  بدست آمده در مدل ۱ (۲۲,۰۷۵) و در مدل ۲ (۱۳,۳۱۹) که در سطح خطای کوچک تر از ۰,۰۵ معنی دار است، نشان می‌دهد متغیرهای مستقل از قدرت تبیین بالایی برخوردار بوده و قادرند به خوبی میزان تغییرات و واریانس متغیر وابسته تحقیق را توضیح دهد. به عبارتی، مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادریم تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان را بر اساس ۳ متغیر مستقل شایستگی‌های کارکنان، شایستگی‌های مدیران و ویژگی‌های سازمانی تبیین کنیم.

جدول شماره ۸، نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق با استفاده از رگرسیون چند متغیره را نشان می‌دهد.

جدول ۸: نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق با استفاده از رگرسیون چند متغیره

Sig	T	ضرایب استاندارد			مدل
		Beta	Std.Error	B	
۰,۰۰۰	۷,۴۹۷		۰,۳۰۹	۲,۳۱۸	۱ عدد ثابت (Constant)
۰,۰۰۰	۴,۶۹۸	۰,۳۹۳	۰,۰۷۵	۰,۳۵۴	ویژگی‌های سازمان
۰,۰۰۰	۳,۵۸۱		۰,۴۵۷	۱,۶۳۷	۲ عدد ثابت (Constant)
۰,۰۰۱	۳,۳۳۰	۰,۳۰۹	۰,۰۸۴	۰,۲۷۸	ویژگی‌های سازمان
۰,۰۴۷	۲,۰۰۳	۰,۱۸۶	۰,۱۱۳	۰,۲۲۷	شایستگی‌های مدیران
متغیر وابسته: توانمندسازی کارکنان					

بر اساس مشاهدات جدول شماره ۸، با توجه به اینکه روش ما برای ورود متغیرها در رگرسیون چندگانه، روش گام به گام است که متغیرها را یک به یک وارد مدل می‌کند یعنی ابتدا متغیری که بیشترین همبستگی را با متغیر وابسته دارد، انتخاب می‌کند. سپس دومین متغیری که وارد تحلیل می‌شود، متغیری است که پس از تفکیک متغیر مقدم بر آن، موجب بیشترین افزایش در مقدار ضریب تعیین می‌شود. ورود متغیرها به مدل یک به یک تا زمانی انجام می‌شود که معنی‌داری متغیر به ۹۵ درصد برسد، یعنی سطح خطا ۵ درصد گردد. سپس، عملیات متوقف می‌شود. بر این اساس، با توجه به اینکه متغیر شایستگی‌های کارکنان در مدل‌ها آورده نشده است می‌توان نتیجه گرفت که از بین متغیرهای مرتبط، متغیرهای ویژگی‌های سازمانی و شایستگی‌های مدیران رابطه معنی‌داری با توانمندسازی کارکنان دارند (با توجه به آماره  $t$  پیش‌بینی‌ها معنی‌دار می‌باشند). با توجه به ضریب



رگرسیون استاندارد شده بتا (Beta)، متغیر ویژگی‌های سازمانی پیش‌بینی‌کننده بهتری برای توانمندسازی کارکنان است که می‌توان با توجه به جدول فوق این گونه تفسیر نمود که به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر "ویژگی‌های سازمانی" میزان توانمندسازی کارکنان به میزان ۰,۳۹۳ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. همچنین به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر "شایستگی‌های مدیران" میزان توانمندسازی کارکنان به میزان ۰,۱۸۶ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی مقاله حاضر بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهر زاهدان و میزان توانمندی آنها بر اساس ابعاد پنجگانه توانمندسازی (معنی‌داری، موثر بودن، شایستگی، اعتماد، خود مختاری) می‌باشد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهر زاهدان در بُعد شایستگی نسبت به سایر ابعاد توانمندسازی توانمندتر هستند و از نظر موثر بودن، معنی‌داری، خود مختاری در مرتبه‌های بعدی قرار دارند و در بُعد اعتماد در پایین ترین حد توانمندی قرار دارند. این را می‌توان اینگونه تفسیر نمود که، کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط به توانایی‌ها و مهارت‌های خود اعتماد و باور دارند که در صورت فراهم بودن شرایط می‌توانند وظایف و مسئولیت‌های خود را به طور موفقیت‌آمیزی انجام دهند. بعضی از نویسندگان (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵؛ کانگرو کانگو، ۱۹۸۸؛ باندورا، ۱۹۸۸؛ زیمرم، ۱۹۹۰) بر این باورند که این ویژگی مهمترین عنصر توانمندی است، زیرا داشتن احساس شایستگی تعیین می‌کند که آیا افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر (بطحی و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۴).

همچنین نتایج نشان می‌دهند که کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط احساس می‌کنند بین آنها و مدیرانشان اعتماد اندکی وجود دارد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است و اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توانمندی در افراد هستند. خلاصه اینکه احساس اعتماد به دیگران، به افراد توانایی می‌بخشد تا احساس امنیت کنند (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱: ۳۳). موی و همکاران (۲۰۰۵) مدعی هستند که اعتماد

باعث موفقیت عملی افراد، پیشرفت علمی آنان، جو مطلوب، ارتباطات سودمند و مشارکت در تصمیم‌گیری و رابطه مطلوب بین افراد می‌شود (عبداللهی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۲۷).

همچنین نتایج نشان می‌دهند که ویژگی‌های سازمانی پیش‌بینی‌کننده بهتری برای توانمندسازی کارکنان است. با توجه به اینکه سازمان و شرایط آن جایگاهی می‌باشد که کارکنان می‌توانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را به منصف ظهور برسانند نقش مهمی در تواناسازی کارکنان خواهد داشت. بسیاری از سازمانها به گونه‌ای بنا شده‌اند که به جای پاداش دادن به کارهای درست، میج آدمها را هنگام انجام کار غلط بگیرند (بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۱: ۳۵). در حالی که در فرایند توانمندسازی هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان از حیطة و حوزه‌ای است که می‌توانند در قلمرو آن به طور خودگردان عمل کنند. مثلاً در فرهنگ توانمندسازی، مرزها در قالب منشور آرمان سازمان، هدفهای مشارکتی، قواعد تصمیم‌گیری و مشارکت در مدیریت عملکرد، تعریف می‌شوند. افراد در محدوده این مرزها درباره چيستى و چگونگی اجرای کارها تصمیم می‌گیرند. با پیشرفت فرایند توانمندسازی، حیطة و محدوده ساختارها گسترش می‌یابد تا افراد بتوانند اختیار و مسئولیت بیشتری پیدا کنند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۶۴-۶۵).

علاوه بر این یافته‌ها نشان می‌دهند که از نظر مشارکت‌کنندگان در تحقیق حاضر، شایستگی‌های مدیران نیز یکی دیگر از تبیین‌کنندگان توانمندسازی کارکنان می‌باشد. این را می‌توان اینگونه تفسیر نمود که از نظر کارکنان با توجه به نقش هدایتگری و جایگاه مدیران در سازمان، شایستگی‌های آنها می‌تواند در توانمندسازی کارکنان نقش موثری داشته باشد. بلانچارد و همکارانش در کتاب مدیریت تواناسازی کارکنان معتقدند که، تواناسازی در اصل با سیستم عقیدتی مدیریت بالا شروع می‌شود و تواناسازی به نتیجه نمی‌رسد مگر اینکه از بالاترین سطح سازمان شروع شود (بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۱: ۳۴-۳۷). قبل از اینکه سازمان بخواهد برنامه‌های توانمندسازی را بطور جدی شروع نماید جلب حمایت قوی مدیران الزامی می‌باشد (Ron, 1998: 286). در واقع می‌توان گفت مهمترین عامل در تواناسازی کارکنان، مدیر سازمان می‌باشد. زیرا مدیر هم بطور مستقیم و هم بطور غیرمستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و می‌تواند بستر لازم برای توانمندسازی افراد را فراهم آورد (عبداللهی و همکاران، ۱۳۸۵: ۹۶).

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات زیر را می‌توان برای توسعه توانمندی‌های کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط ارائه نمود:

۱- مدیران اینگونه کسب و کارها باید شایستگی‌های خود را پرورش دهند و مهارت‌های لازم برای اجرای برنامه‌های فرایند توانمندسازی کارکنان را کسب و تقویت نمایند. چرا که مدیران به عنوان نقطه شروع فرایند توانمندسازی مطرح می‌باشند. بنابراین وزارت کار و امور اجتماعی باید دوره‌های آموزشی مناسب برای مدیران اینگونه کسب و کارها طرح‌ریزی و اجرا نماید.

۲- همچنین مهیا نمودن سازمان در راستای توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط بسیار حیاتی می‌باشد بنابراین لازم است، الف) طراحی و اجرای برنامه‌های مدیریت عملکرد با هدف افزایش انگیزه و رضایتمندی کارکنان ساعی و توانمند صورت گیرند، ب) در راستای کاهش سلسله مراتب سازمانی و حرکت به سمت ساختارهای منعطف برنامه‌ریزی شود. ج) شفاف‌سازی در سازمان به عنوان یکی از اهداف اساسی سازمان و مدیریت در سازمان ترویج شود تا اعتماد کارکنان هم به مدیریت و هم به همکاران افزایش یابد.

## منابع فارسی

- ۱- ابطحی سید حسین، عابسی سعید. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، موسسه تحقیقات و آموزش.
- ۲- اورعی یزدانی حمید. (۱۳۸۱). نگرش بر توانمندسازی، چاپ اول، مطالعات بازرگانی، تهران.
- ۳- بلانچارد، کارلوس، راندولف. (۱۳۸۱). مدیریت توانا سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم، نشر مدیران.
- ۴- جعفری امیر قلی، محمدپور فریده، عالم تبریز علی اصغر، خدیوی رضا. (۱۳۸۷). راهکارهای موثر در توانمندسازی کارشناسان حوزه معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد، مجله دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد، دوره ۱۰، شماره ۲.
- ۵- جعفری قوشچی بهزاد. (۱۳۸۵). جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان، صنعت خودرو شماره ۱۰۲.
- ۶- جوانمرد حبیب اله، سخایی فاطمه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مهارت های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۴.
- ۷- دنیس کینلا. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمیان، نشر مدیران.
- ۸- رهنورد فرج اله، حسینی نسرین. (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان، پژوهش زنان دوره ۶، شماره ۱.
- ۹- عبدالهی بیژن، حیدری سریه. (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیات علمی دانشگاه، مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱.
- ۱۰- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، انتشارات ویرایش.
- ۱۱- محدث کسائی سهیلا. (۱۳۸۷). شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۱۲- وتن دیوید. ای، کمرون کیم. اس. (۱۳۸۲). تیم سازی، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

## منابع انگلیسی

- 1-Blanchard, K.H & Carlos, J.P & Randolph, A .(2003). Empowerment take more than one minute, Barrett-Koehler, Sanfrancisco,P:39
- 2-Gadenne, D., and Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (9), 865-880.
- 3-Kang, S. C, Morris, S. S., and Snell, S. A. (2007). "Relational archetypes, organisational learning and value creation. "Academy of management review, 32(1).....
- 4-Greasley, K., & Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective what does it mean and do they want it? *Team Performance Management*, 14 (1/2) 39-55.
- 5-Lau, R.S.M. (2000). "Quality of Work Life and Performance". *International Journal of Service Industry Management*, pp.422 – 437.
- 6-Lee, M., and Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International journal of human resource management*, 12 (4), 684-950.
- 7-Mallak, L.A, & Kurstedt, H.A.J. R. (1996). Understanding and Using Empowerment to Change organizational Culture. *Industrial Management*, 38 (6).....
- 8-Quinn, R. E., & Spreitzer, G., M. (1997). The Rode To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider *Organizational Dynamics*. *Journal of Quality Management*, 26 (2), .....
- 9-Randolph, W. (2001). A Navigating Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics Journal*. 3.....
- 10-Robbins, T. L., Crino, M.D., Fredendal, L.D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*, 12, 420-442.
- 11-Spreitzer, G. M. (1997). "When organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work place", Ph.D. dissertation, univresity of Michigan.
- 12-Thomas, K. W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

13-Wallace, M., and Storm, J. (2003). Organizational change in a regional local council. Australian journal of business and social inquiry, 1 (2).....

14-Yang, Seung-Bum and Choi, Sang. (2009). “Employee Empowerment and Team Performance”. Team Performance Management, 1(5)289 – 301.