

بررسی رابطه بین توانمند سازی و سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد

سعید عبدالمنافی^{*}، نرگس غفاری، نسیم حسن زاده

^۱استاد یار دانشگاه پیام نور، دلیجان، ایران

^۱کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور واحد دلیجان، ایران

^۳کارشناس حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی، آبادان، ایران

چکیده

توانمند سازی کارکنان به عنوان یک رویکرد انگیزش درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آمدن فرصت هایی برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها، شایستگی های افراد است. این امر با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی های کارکنان شروع می شود. بدین معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که توانایی تاثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند. برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد که این امر از طریق اختیار دهی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز ایده ها، اعمال نفوذ و همین طور مسئولیت دهی به افراد، محقق می شود. به همین علت است که مشارکت شکل موثری از توانمندسازی است و سبب افزایش آن می شود و توانمندسازی نیز در عوض عملکرد و سلامت فردی را بهبود می بخشد. هدف این پژوهش رابطه بین توانمند سازی و سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد می باشد. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی است. با مطالعات انجام شده در خصوص پیشینه تحقیق و همچنین مطالعات کتابخانه ای و مقاله های توانمند سازی ؛ سطح عملکرد، شاخص های اولیه به دست آمده و پس از آن یک پرسشنامه محقق ساخته تدوین و بین ۱۲۰ نفر مدیران و کارشناسان توزیع شد. آلفای گرونباخ با مقدار ۰٫۹۵۸ تایید شد. برای انجام آمار توصیفی از نرم افزار SPSS و برای تعیین میزان تاثیر گذاری از آزمون همبستگی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می دهد که توانمندسازی کارکنان از بعد سازمانی بر سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد دارای بیشترین تاثیر گذاری است. در پایان نتایج پژوهش و پیشنهادات ارائه گردید.

واژه های کلیدی: توانمند سازی ؛ سطح عملکرد ؛ سازمان ملی استاندارد

۱- مقدمه

یکی از منابع محوری سازمانها، مؤلفه های انسانی آن به حساب می آید که نظریه های مدیریت منابع انسانی در راستای تعقیب جذب و استخدام، بهبود و بهسازی، بکارگیری و نگهداری به توانا سازی نیروها و توانمندسازی تمامی توانایی های مشهود و نامشهود آنان مبادرت می ورزد و اساساً رقابت بر سر امر توانمند سازی منابع انسانی است که هر سازمانی در این رویکرد می تواند با مدلی معین و بومی ساختار خویش اقدام نماید امروزه اعتقاد بر این است که منشأ اصلی مزیت رقابتی در تکنولوژی نهفته نیست. بلکه در فداکاری، کیفیت، تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد. از مهمترین منابع یک سازمان می توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت کارکنان آن اشاره نمود و توانمندسازی، محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است. همچنین رشد سریع فناوری، تمامی جوانب سازمان ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فناوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه ها، رباط ها و دستگاههای کاملاً خودکار، جایگزین مشاغل روتین شده اند. این ابزارهای جدید، تغییرات زیادی را در نوع مهارت های مورد نیاز افراد و اعضای سازمانها ایجاد کرده اند (ابراهیم زاده، ۱۳۸۹). بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی، کارکنان باید توانمند شوند؛ یعنی در تمام جهات رشد کنند. توانمندسازی، ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد. هر گاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار کرد و مورد استفاده قرار داد. در دوران حاضر، توانمندسازی، به انسان ایزاری شناخته شده است که مدیران با آن قادر خواهند بود. سازمان های امروزی را که دارای ویژگی هایی چون تنوع شبکه های نفوذ، رشد، اتکا به ساختار افقی و شبکه ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران، کاهش تعلق سازمانی و بکارگیری فناوری اطلاعات می باشند، به طور کار آمده اداره کنند. از سوی دیگر عملکرد کارکنان نقش حیاتی و ویژه ای بر پیشرفت دارد و جزئی کلیدی در فرآیند موفقیت های سازمان است. محاسبه عملکرد کارکنان نیازهای کارکنان برای بهبود موفقیت عملکردی را نشان می دهد و در صورت عدم وجود نظام ارزشیابی بهینه، کارکنان درک شفاف و واضحی از انتظارات سازمان از خودشان نخواهند داشت که در نتیجه باعث ایجاد تعارضات درون سازمانی، عدم رضایت شغلی، استرس و راندمان پائین می شوند. (آذری نیا، ۱۳۸۷).

بیان مسئله

در دنیای امروز آنچه بعنوان مزیت رقابتی سازمانها مطرح می شود نصب دستگاههای پیشرفته نیست بلکه نیروی انسانی آنها است. توانمند سازی یکی از نوید بخش ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر بدان توجه شده ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است، اما علی رغم بحث های فراوان درباره فوائد توانمند سازی، بهره برداری از آن اندک ناچیز است. برای اینکه فرآیند توانمندسازی در سازمان و یا شرکتی بطور صحیحی و مطلوب انجام گیرد قدم اول شناسایی عوامل مؤثر بر این فرآیند می باشد تا بتوان برای عملکرد سازمانی برنامه ریزی نمود. (بختیاری، ۱۳۸۹). امروزه سازمانها دریافته اند که هیچ چیز به اندازه توانمندی نمی تواند آنها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته اند، و توانمند سازی به عنوان ابزاری که می تواند توانایی موجود را گرد آوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است (طالبیان، ۱۳۸۸). اما تجربه بسیاری از شرکتها در مورد توانمند سازی به شکست انجامیده است. این به آن جهت است که به توانمند سازی به عنوان یک امر موقت زود نگرسته شده است. در حالی که امروزه ضرورت توجه به توانمند سازی به عنوان ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد منافع سازمان و موقعیت در عرصه رقابت مطرح است. این امر بیانگر این است که بدون توجه به اصل توانمند سازی و شناخت سازمان نسبت به آن نمی توان از آن در سازمان بهره گرفت. (کروبی، ۱۳۸۸).

رویکرد توسعه ای در مدیریت منابع انسانی، به وضوح اهمیت و جایگاه عوامل انسانی را در سازمان بعنوان اصلی تربیت سرمایه و دارایی بیان می نماید از سوی دیگر زمانی این سرمایه ها دارای بازده و عملکرد مطلوبتری خواهند بود که زمینه و

شرایط مناسب جهت شکوفایی و بروز مهارت‌های آنان فراهم گردد یکی از مهمترین مؤلفه های تأثیر گذار بر عملکرد سازمانی کارکنان احساس توانمند سازی می باشد. شرکت داخانیات ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست و توانمند سازی سازمان به صورت گذرا و مقطعی مورد توجه قرار گرفته است، اگر تأثیر این مبحث بر عملکرد معین و بررسی گردد مسلماً بر برنامه ریزی های سازمان در جهت بهبود عملکرد تأثیر گذار می باشد، به همین جهت این پژوهش در صدد پرداختن به اهمیت این تأثیر گذاری می باشد (مشبکی، ۱۳۸۹).

چهارچوب نظری تحقیق

توانمندسازی

اصطلاح توانمندسازی از اواسط قرن بیستم ایجاد و در رشته های مختلف علمی مورد استفاده قرار گرفت. توانمندسازی در مدیریت نیز بعد از شکل گیری نهضت روابط انسانی و مطرح شدن مسائلی مختلف برای ارتقاء شرایط انسانی کار مطرح شد. فرهنگ آکسفورد واژه توانمندسازی را به قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه خدمت و توانا شدن، معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمان به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. بسیاری عقیده دارند که سازمانها قادرند بهره وری را از طریق فرآیند توانمند سازی کارکنانشان ارتقاء بخشند توانمند سازی منابع انسانی بر انجام عوامل و زمینه هایی چون ۱- برانگیختگی ۲- مشارکت جویی - 3 تفویض اختیار 4- آموزش و نظارت یادهی - یادگیری متکی است (گرت^۱، ۲۰۰۴). توانمندسازی دارای معانی عام و خاص و تعبیرهای بیشماری است و این تنوع تعریفها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است، به گونه ای که در تعریف توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است. توانمندسازی در حقیقت فرآیند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزشها و نگرشهای موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته میشوند. برای روشن تر شدن مفهوم توانمندسازی اشاره به تعریف ذیل نیز سودمند خواهد بود توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران سطوح پایینتر جهت تصمیم‌گیری، انجام برخی فعالیتها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است. اما عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاههای متفاوتی دسته بندی شدهاند. یکی از دیدگاههای معروف، دیدگاه اسپریتزر (اسپریتزر^۲، 2008) است. به باور این صاحب‌نظر عوامل اصلی مؤثر بر توانمندسازی عبارتند از:

- ۱- عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل درونی، عزت نفس.
- ۲- عوامل گروهی: اثر بخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران.
- ۳- عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی و سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

در حقیقت، اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد شناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. در مدل اسپریتزر توانمندسازی نه به عنوان نتیجه یک فرآیند، بلکه به عنوان عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر میتواند به عنوان عاملی مؤثر در اثربخشی سازمان عمل کند، نگریسته میشود. از این منظر

¹ Garret

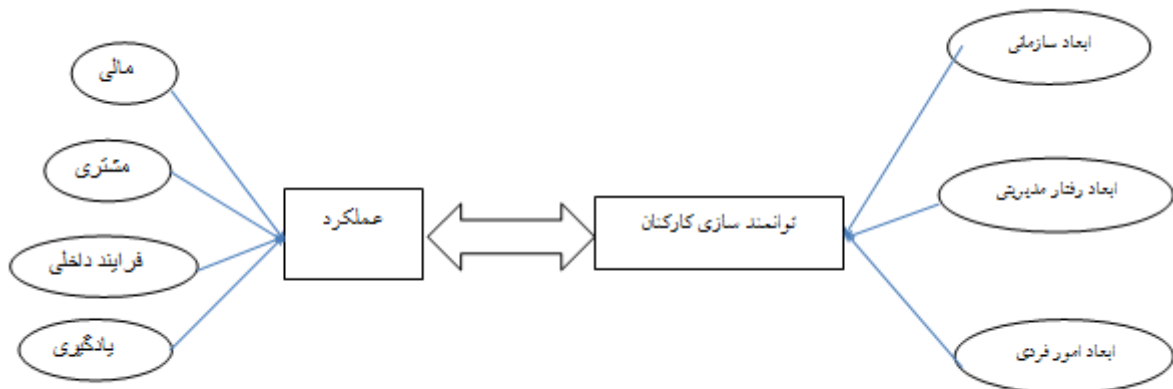
² Spreitzer

توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه قابلیت ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان را دارد (ون^۱، ۲۰۱۲).

عملکرد

عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می دهند. (لید^۲، ۲۰۰۲) عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی به تمامی موفقیت های سازمان که از طریق فروش، دارایی، سود، ارزش بازاری و ارزش دفتری اندازه گیری می شود، اشاره دارد. یکی از شاخص ها و روش های ارزیابی عملکرد در سازمان ها کارت امتیازی متوازن است. کارت امتیازی متوازن اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتن در مجله هاروارد بیزینس ریویو معرفی گردید. آنها نتیجه مشاهدات خود را در تحقیقی تحت عنوان "اندازه گیری عملکرد در سازمان آینده" (که در سال ۱۹۹۰ صورت گرفته بود) و به نام کارت امتیازی متوازن معرفی کردند. نتایج این تحقیق نشان دهنده میل به جایگزینی شاخصهای مالی با برخی شاخصهای غیر مرتبط با حوزه مالی که بعدها شاخصهای غیرمالی نامیده شد، بود. کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ صرفاً یک سیستم اندازه گیری بود که شاخصهای مالی را در کنار شاخصهای غیر مالی قرار می داد. چهار جنبه اندازه گیری در این مدل عبارتند از: مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری. در سال ۱۹۹۶، کارت امتیازی متوازن به ابزاری مدیریتی تبدیل شد و شاخصها با استفاده از روابط علت و معلولی با هم مرتبط شدند. بدین ترتیب شاخصهای مالی، خروجی نهایی سیستم بوده که نشان دهنده نتایج مالی هستند که منجر به رشد و ارتقای سازمان در بلند مدت می شوند. امروزه کارت امتیازی متوازن بعنوان یک سیستم یادگیری و مدیریت استراتژیک شناخته شده که بر پایه اهداف جامع شرکت، ایجاد ارزش در بلند مدت را مدنظر قرار می دهد. (لی^۳، ۲۰۱۰).

مدل تحقیق:



(1995) کانگو و کانگر مدل

هدف اصلی

بررسی رابطه بین توانمندسازی و سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد

هدف فرعی

بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان از بعد فردی و سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد
بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان از بعد مدیریتی و سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد

¹ van

² Leede

³ Lee

بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان از بعد سازمانی و سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد

نوع روش تحقیق

روش، توصیفی - پیمایشی و نوع تحقیق بر مبنای هدف، کاربردی است. در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونگی بودن موضوع است که شامل جمع‌آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه یا پاسخ به سؤالات مربوط به وضعیت فعلی موضوع مورد مطالعه می‌شود تحقیقات توصیفی هم جنبه کاربردی دارند و هم جنبه مبنایی که در بعد کاربردی از نتایج این تحقیقات در تصمیم‌گیریها و سیاست‌گذاریها و همچنین برنامه‌ریزی‌ها استفاده می‌شود و تحقیق پیمایشی به عنوان شاخه‌ای از تحقیقات توصیفی، یک روش جمع‌آوری داده‌هاست که در آن از یک گروه خاصی از افراد خواسته می‌شود تا به تعدادی سؤالهای خاص پاسخ دهند.

جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق جامعه آماری تحقیق کارشناسان و کارمندان ارشد سازمان می‌باشد. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۲۰ نفر بدست آمده است.

ابزار و روش گردآوری اطلاعات

در این تحقیق، برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز به منظور یافتن جواب سؤالات اصلی و فرعی تحقیق، از منابع اولیه (پرسشنامه در جهت کسب دیدگاه‌های مصرف‌کنندگان) و منابع ثانویه (کتاب‌ها، مقالات منتشر شده گزارشات و مدارک موجود در این زمینه و منابع اینترنتی) استفاده شده است.

پایایی و روایی

روایی تحقیق، میزان سازگاری پرسشنامه را به اهداف نشان می‌دهد. در خصوص روایی پرسشنامه این تحقیق، ابتدا با جمع‌آوری نظریات کارشناسان و استادان محترم راهنما و مشاور و چند نفر از مدیران، معاونین، کارشناسان سازمان مورد بازنگری قرار گرفته و با حذف برخی از سؤالات و تغییر و اصلاحات انجام شده در نهایت به پرسشنامه نهایی آن در پیوست آورده ایم، دست پیدا نمودیم.

با استفاده از آلفای کرونباخ، پایایی و روایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت، برای انجام این آزمون از ۱ پرسشنامه محقق ساخته مورد استفاده در پژوهش استفاده و نتایج آن به شرح ذیل است.

جدول ۲: آلفای کرونباخ

تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
۲۷	۰,۹۵۸

نظر به اینکه حداقل ضریب پایایی لازم برای پرسشنامه‌های پژوهشی ۰/۷ می‌باشد و همانطور که ملاحظه می‌گردد در پرسشنامه طراحی شده ضریب آلفای محاسبه شده از ۰/۷ بالاتر است، لذا می‌توان نتیجه گرفت پرسشنامه مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

بررسی های جمعیت شناختی پژوهش

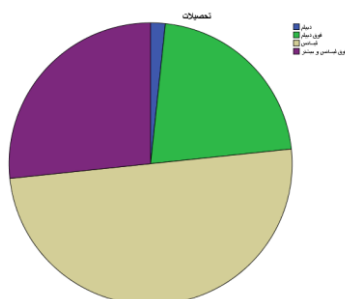
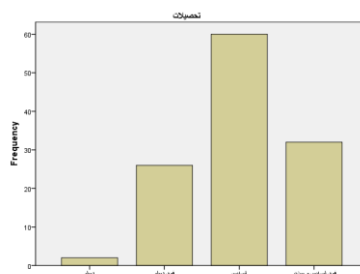
در این بخش به بررسی محور های جمعیت شناختی به شرح زیر خواهیم پرداخت ، پرسشنامه شامل متغیر های جمعیت شناختی زیر است :

- تحصیلات
- تجربه کاری (سال)
- واحد سازمانی
- جنسیت

تحصیلات

از ۱۲۰ نمونه، ۲ نفر دارای مدرک دیپلم، ۲۶ نفر دارای مدرک فوق دیپلم، ۶۰ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۳۲ نفر دارای مدرک ارشد و بیشتر هستند.

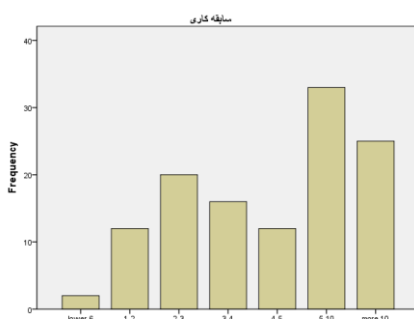
	فراوانی	درصد	ارزش درصد	فراوانی تجمعی
دیپلم	2	.5	1.7	1.7
فوق دیپلم	26	6.8	21.7	23.3
لیسانس	60	15.6	50.0	73.3
فوق لیسانس و بیشتر	32	8.3	26.7	100.0
کل	120		100.0	



تجربه کاری (سال)

از ۱۲۰ نمونه، ۲ نفر کمتر از ۲ سال، ۱۲ نفر بین ۲-۱ سال، ۲۰ نفر بین ۳-۲ سال، ۱۶ نفر بین ۳-۴ سال، ۱۲ نفر بین ۴-۵ سال، ۳۳ نفر ۵-۱۰ و ۲۵ نفر بیش از ۱۰ سال سابقه کاری دارند.

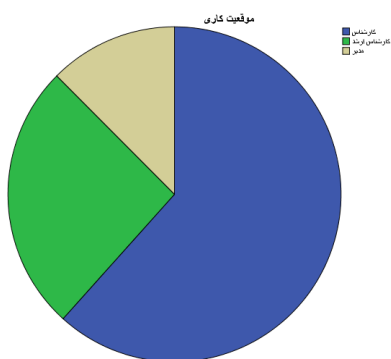
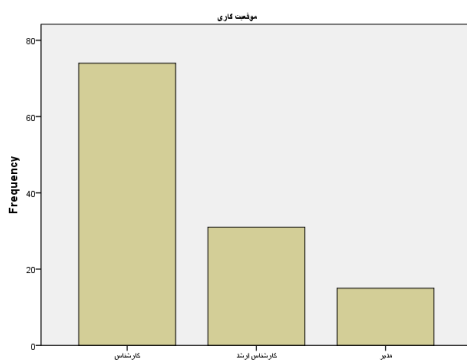
	فراوانی	درصد	ارزش درصد	فراوانی تجمعی
کمتر از ۶	2	.5	1.7	1.7
1-2	12	3.1	10.0	11.7
2-3	20	5.2	16.7	28.3
3-4	16	4.2	13.3	41.7
4-5	12	3.1	10.0	51.7
5-10	33	8.6	27.5	79.2
بیش از ۱۰	25	6.5	20.8	100.0
کل	120		100.0	



واحد سازمانی

نمونه، ۷۴ نفر کارشناس، ۳۱ نفر کارشناس ارشد، ۱۵ نفر مدیر می باشند. 120 از

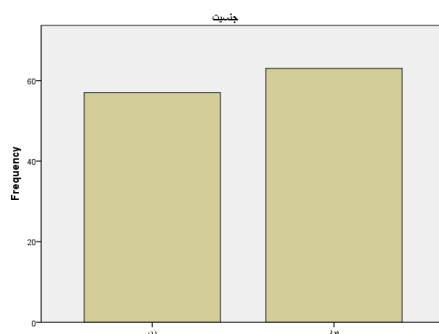
	فراوانی	درصد	ارزش درصد	فراوانی تجمعی
کارشناس	74	19.3	61.7	61.7
کارشناس ارشد	31	8.1	25.8	87.5
مدیر	15	3.9	12.5	100.0
کل	120		100.0	

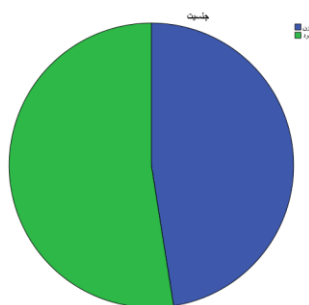


۴-۴-۴ جنسیت

از ۱۲۰ نمونه، ۵۷ نفر زن و ۶۳ نفر مرد هستند

		فراوانی	درصد	ارزش درصد	فراوانی تجمعی
	زن	57	14.8	47.5	47.5
	مرد	63	16.4	52.5	100.0
	کل	120		100.0	





تحلیل داده ها (آزمون فرضیه ها) آزمون پیرسون

➤ بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان از بعد فردی و سطح عملکرد
جدول ۷: بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان از بعد فردی و سطح عملکرد

		سطح عملکرد	بعد فردی
Pearson Correlation	سطح عملکرد	همبستگی 1.000	.۵۶۴**
		Sig. (2-tailed)	.000
		تعداد	120
	بعد فردی	همبستگی .۵۶۴**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		تعداد	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

می باشد نتیجه می گیریم که همبستگی از نوع مستقیم و اینگونه $0 < r < 1$ می باشد و با توجه $r=0$ در این جدول مقدار ۵۶۴ تفسیر می شود که توانمندسازی کارکنان از بعد فردی بر سطح عملکرد تاثیر گذار است و این تاثیر گذاری متوسط است.

➤ بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان از بعد مدیریتی و سطح عملکرد
جدول ۸: بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان از بعد مدیریتی و سطح عملکرد

		سطح عملکرد	بعد مدیریتی
Pearson Correlation	سطح عملکرد	همبستگی 1.000	.۵۹۲**
		Sig. (2-tailed)	.000
		تعداد	120
	بعد مدیریتی	همبستگی .۵۹۲**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		تعداد	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

می باشد نتیجه می گیریم که همبستگی از نوع مستقیم و اینگونه $0 < r < 1$ می باشد و با توجه $r=0$ در این جدول مقدار ۵۹۲ تفسیر می شود که توانمندسازی کارکنان از بعد مدیریتی بر سطح عملکرد تاثیر گذار است و این تاثیر گذاری متوسط است.

➤ بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان از بعد سازمانی و سطح عملکرد

جدول ۹: بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان از بعد سازمانی و سطح عملکرد

		سطح عملکرد	بعد سازمانی
Pearson Correlation	همبستگی	1.000	.۶۰۹**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	تعداد	120	120
	همبستگی	.۶۰۹**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	تعداد	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

می باشد نتیجه می گیریم که همبستگی از نوع مستقیم و اینگونه $0 < r < 1$ می باشد و با توجه $r=0$ در این جدول مقدار ۰.۶۰۹ تفسیر می شود که توانمندسازی کارکنان از بعد سازمانی بر سطح عملکرد تاثیر گذار است تاثیر گذار است و این تاثیر گذاری متوسط است.

نتیجه گیری و پیشنهادات

در این پژوهش کلیه فرضیات تایید شد و در بین آنها توانمندسازی کارکنان از بعد مدیریت بر سطح عملکرد دارای بیشترین تاثیر گذاری می باشد. بنابراین برای بهبود عملکرد سازمان موارد ذیل پیشنهاد می گردد.

۱- مدیران شرکت نه تنها باید کارکنان را در جریان امور قرار دهند، بلکه باید شرایطی را فراهم کنند تا کارکنان بتوانند به اطلاعات وسیع تری دسترسی داشته، با اهداف سازمان آشنا شده و برایشان مسلم شود که کارشان چه نقش مهمی در تحقیق هدف های سازمان دارد. (تسهیم و توزیع اطلاعات و منابع).

۲- برقراری ارتباطات دو سویه و انعطاف پذیر بین مدیران و کارکنان از طریق کانال های غیر رسمی موجب افزایش توانایی ارتباطی کارکنان خواهد شد. سبک مشارکتی و مشورتی رهبری کردن کارکنان)

۳- مدیران شرکت باید از نظرات و پیشنهادات کارکنان در تصمیم گیری ها و حل مشکلات شرکت استفاده نمایند (نماید). نهادینه شرکت در را گروهها پیشنهادات

مسئولیت ۴- فرآیند کنترل در شرکت را باید بصورت غیر متمرکز اعمال نمود تا با وجود آوردن فضای آزادی عمل، ظرفیت ، کارکنان عمق پیدا کند. آنها شرکت منابع و اطلاعات از برخورداری بودن مؤثر احساس و یافته افزایش افراد پذیری

۵- باید به این نکته توجه داشت که مسئولیت و اختیار در کنار هم معنی پیدا می کند. برای قبول مسئولیت، داشتن اختیار، لازم و ضروری است. لذا برای اینکه کارکنان، مسئولیت کارهای سنگین و سخت را بپذیرند باید اختیارات لازم را در اختیارشان قرار داد. (تفویض اختیار به کارکنان).

۶- باید شرایطی را در شرکت بوجود آورد تا کارکنان احساس کنند که مدیران به خلاقیت آنان نیاز دارند، ایده هایشان مورد توجه و بررسی قرار گرفته و به آن اهمیت داده می شود. (تجربه های موفق کارکنان)

۷- مدیران شرکت باید برنامه های آموزشی مناسب و کافی را که متناسب با وظایف و فعالیت های شغلی کارکنان می باشد برای همه افراد سازمان تدارک ببینند (تقویت آموزش های حرفه ای تخصصی مدیران).

۸- برگزاری جلسات هفتگی، بررسی مسائل و مشکلات به صورت جمعی ، استفاده از نظر سایر کارکنان و تشویق آنها در جهت ارائه نظراتشان موجب افزایش توانمندی رفتاری کارکنان خواهد شد. (سبک مشارکتی رهبری کرده کارکنان).

۹- مدیران شرکت می‌توانند با تشکیل تیم‌های تخصصی کاری ویژه برای هر بخش از شرکت، عملکرد بخش‌های مختلف شرکت را بصورت گروهی و مشارکتی مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند. (مشارکت و بوجود آوردن تیم‌های کاری)

۱۰- مدیران ارشد شرکت باید زمینه لازم جهت توسعه و گسترش تیم‌های کاری را در سازمان بوجود آورده و کارکنان را به این امر تشویق نمایند؛ چرا که کار تیمی، قابلیت‌های خلاقیت، نوآوری و حل مشکلات را در کارکنان بارور ساخته و سبب بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و افزایش توانایی افراد خواهد شد. (سبک‌های رهبری کردن کارکنان و در جها بروز توانایی‌ها)

۱۱- باید این احساس را در کارکنان بوجود آورد که اگر چه حقوق و مزایایی که دریافت می‌کنند همه نیازهای آنها را تأمین نمی‌کند اما عدالت در مورد آنها در مقایسه با دیگران رعایت می‌شود. این احساس عدالت در تلاش کارکنان تأثیر مثبت گذارده و توانمندی آنها را در محیط کار افزایش می‌دهد. (برانگیختگی و انگیزش کارکنان)

۱۲- باید با کارکنان با ادب و احترام رفتار گردد. به سخنان آنان گوش داده و از آنان خواسته شود تا اندیشه و احساس خود را بیان کنند. در چنین شرایطی است که کارکنان احساس برانگیختگی، توانایی‌های بیشتری پیدا خواهند نمود.

۱۳- پاداش‌ها، بویژه آنهایی که همراه با تحسین و قدردانی از جانب مدیران عالی است، به افراد احساس شخصیت داده و آنها را بر می‌انگیزاند تا از توان بالقوه خود برای ارائه عملکرد بهتر و مطلوب‌تر استفاده کنند که رویکرد ایجاد انگیزش را در فرایند توانمندسازی کارکنان شرکت تقویت می‌کند.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش به مانند سایر پژوهش‌ها و مطالعات، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است.

۱- برخی از افراد مورد آزمون اعتقاد چندانی به این قبیل کارها نداشتند و از اینرو جلب همکاری آنان تاحدی دشوار بود.

۲- برخی از افراد از فاش شدن اطلاعات شخصی نگران بودند

۳- به دلیل محدودیت زمانی این اطلاعات در یک زمان محدود بررسی شد.

۴- متغیرهای داخلی (ساختار سازمانی، رهبری، فرهنگ سازمانی) و خارجی (مانند عوامل سیاسی و اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی) غیر قابل کنترل در این پژوهش مانع بودند.

۵- به دلیل زمان محدود از تمامی افراد در سازمان نظر سنجی صورت نگرفت.

۶- کمبود و یا فقدان منابع علمی قابل دسترس و استفاده

منابع علمی بسیار کم و محدودی (حداقل به صورت فارسی) در این زمینه موجود است که به طور مستقیم به موضوع مورد مطالعه و تحقیق مربوط باشد. به همین دلیل نیازمند استفاده از منابع لاتین می‌باشم که خود مشکلات دیگری همچون محدودبودن زمان استفاده از اینترنت در دانشکده، برگردان درست متون لاتین به فارسی و یک دست کردن آنها را به همراه دارد.

۷- نبود کار مشابه در این زمینه

با وجود تلاش بسیار محقق موفق به پیدا کردن پژوهشی که به طور مستقیم به این موضوع پرداخته باشد، نشد.

۸- فقدان بودجه لازم برای انجام و پیشبرد کار

هر کار تحقیقی در مراحل مختلف خود نیازمند صرف هزینه‌های مالی است که مسلماً تحقیقات دانشجویی به دلیل شرایط خاص محقق از این موضوع مستثنی نیست.

منابع

۱. ابراهیم زاده، فریمان. کوهستانی، حسینعلی. و اسماعیل، مهرانگیز. (۱۳۸۹). بررسی نقش روش‌های توانمندسازی بر افزایش عملکرد منابع انسانی دانشگاه‌های پیام نور استان گلستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه بیرجند.
۲. آذری نیا، محمد علی. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان کلید افزایش بهره‌وری. روزنامه سرمایه شماره ۸۱۰.

۳. بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره اول. ۳۹-۵۳
۴. طالبیان، احمدرضا. و فاطمه، وفایی. (۱۳۸۸). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی. ماهنامه تدبیر- سال بیستم- شماره ۲۰۳.
۵. کروی، مهدی. و مهرداد، متانی. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش های ضمن خدمت. نشریه فراسوی مدیریت. شماره ۹ ص ۳۰-۷.
۶. مشبکی، اصغر. مهیدزاده، هدایت. و بهزاد، خاتمی. (۱۳۸۹). ارزیابی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان در سازمانهای تولیدی -صنعتی شهر تبریز. نشریه فراسوی مدیریت شماره ۱۱.
7. Garret Randhawa(2004), examine the relationship between selfefficacy and work performance. Indian Journal of Industrial Relations. Vol. 39, No. 3, Jan., 2004
8. Spreitzer, G.M. (2008), "Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work", in Barling, J. and Cooper, C.L. (Eds), The Sage Handbook of Organizational Behavior, Vol. 1, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 54-72.
9. van Dijke, M., De Cremer, D. and Van Quaquebeke, N. (2012), "When does procedural fairness
10. promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in
11. relational justice models", Organizational Behavior and Human Decision Processes,
12. Vol. 117 No. 2, pp. 235-248.
13. Leede J., Looise J. C., Alders B. C. M. (2002); "Innovation, improvement and operations: an exploration of the management of alignment"; International Journal of Technology Management 23
14. Lee, F.-H., T.-Z. Lee, et al. (2010) "The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. The International Journal of Human Resource Management 21(9): 1351-1372.