

بررسی تاثیر استراتژی های توانمندسازی بر درگیری کارکنان و مدیران در کار اداره کل تامین اجتماعی استان قم

علی مالکی نژاد^۱، سید یوسف صالحی^۲

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فراهان، فراهان، ایران

^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فراهان، فراهان، ایران

نام نویسنده مسئول:

علی مالکی نژاد

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر استراتژی های توانمندسازی بر درگیری کارکنان و مدیران در کار اداره کل تامین اجتماعی استان قم انجام شد. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استراتژیهای توانمند سازی ۳۵ سوال بوده و برای سنجش متغیر درگیری در کار از ۱۷ شاخص درگیری در کار ساخته سالنوا و همکاران (۲۰۰۲) استفاده شده که روایی از طریق خبرگان و پایایی از طریق آلفای کرونباخ تایید شد. روش تحقیق مورد استفاده، توصیفی و از شاخه همبستگی است و به روش پیمایشی انجام شده است. در پژوهش حاضر، جامعه آماری کارکنان اداره کل تامین اجتماعی استان قم بود که در زمان انجام پژوهش (۱۳۹۶) متشکل از ۲۳۵ نفر می باشد. محقق در نهایت به یک نمونه ۱۴۰ نفری رسید و پرسشنامه ها میان آنان توزیع گردید.

با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه به بررسی فرضیات اول تا سوم تحقیق پرداخته شد که نتایج نشان داد که «هدف های دقیق و مدون»، «تفویض اختیار به مدیران»، «مشارکت مدیران در تصمیمات کلان»، «مهارت های ارتباطی» و «آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی» بر «درگیری کارکنان و مدیران» تاثیر مثبت دارد. با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه به بررسی فرضیه پنجم تحقیق پرداخته شد که نتایج نشان داد «بازخورد به موقع به مدیران» بر «درگیری کارکنان و مدیران» تاثیر ندارد.

واژگان کلیدی: استراتژی های توانمندسازی، درگیری کارکنان کار، اداره کل تامین اجتماعی استان قم

مقدمه

توانمندسازی مفهومی است که می تواند فوایدی را برای سازمان جهت ایجاد حس تعلق و غرور در کارکنان داشته باشد. توانمندسازی می تواند ظرفیت های بالقوه انسان را شکوفا سازد. در سازمانهای توانمند، کارکنان با احساس تعلق، هیجان، غرور و افتخار بهترین ابداعات و ایده ها را پیاده سازی می کنند به علاوه با احساس مسئولیت کار کرده و منافع سازمان را به منافع خود ترجیح می دهند. پایه و اساس هر سازمان کارکنان، دانش، مهارت ها و انگیزه های آنان می باشد. بهره گیری از چنین ثروتی مهم است. چرا که در سال های آتی منبع اصلی مزیت رقابتی، ریشه در تکنولوژی نخواهد داشت، اما تابع ابتکار، خلاقیت و تعهد و توانایی کار کردن می باشد. توانمندسازی نیازمند تغییرات سریع و جامع در روحیه پرسنل، ساختار و محیط سازمانی و نیز افکار و ارزش های مدیریتی می باشد. (یزدانی، ۲۰۱۱).

کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می رسانند. آنها مشاغل یا زندگی خود را بیشتر دارای هدف حس می کنند و درگیری آنها مستقیماً به بهسازی مستمر در سیستم ها و فرآیندهای محل کار تبدیل می شود (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸، ص ۱۳). به بیان دیگر، توانمندسازی «دانستن آنچه که باید انجام گیرد، اراده به انجام آنچه ضروری است و ابزار لازم برای انجام آن است». (گروی^۱ و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۶۱).

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیکهای موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است.

بیان مساله

به دلیل اهمیت نقش و تاثیر مدیران، توانمندسازی آنان در اولویت برنامه های سازمان ها قرار دارد. هدف توانمندسازی به کارگیری حداکثر توانایی های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است. اگرچه مسئله توانمندسازی سابقه ای چند ده ساله دارد، لیکن بیش از یک دهه است که اندیشمندان حوزه منابع انسانی تمرکز ویژه ای براین موضوع داشته و ابعاد، اهداف، راهبردها، مدل ها و سازوکارهای آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده اند. توانمندسازی کلید اثربخشی سازمان ها و مدیران است. (موی^۲ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۵۳).

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمند سازی و اینکه توانمند سازی تا چه حد می تواند بر عملکرد کارکنان و مدیران تاثیر گذارد را، در کانون توجه سازمان ها قرار داده است. (گرچی، ۱۳۸۹، ص ۳۸)

افراد توانمند نسبت به افراد کمتر توانمند بهتر کار خواهند کرد. این امر ریشه در این دارد که توانمندسازی هم شروع رفتارهای کاری و هم استمرار تاش برای این وظایف را افزایش می دهد. به ویژه سطوح بالای توانمندسازی روانشناختی به تاش بیشتر و سخت ترد استمرار تلاش و انعطاف پذیری بیشتر منجر می گردد. که همه این رفتارها منجر به افزایش عملکرد می گردد. (برزگر و محمدی، ۱۳۹۵، ص ۱۲)

مدیران توانمند و شایسته، سرمایه های بنیادین و منشأ هر گونه تحول و نوآوری در شرکت ها به شمار می روند. امروزه کارکنان و به ویژه مدیران توانمند و کارآمد، ارزنده ترین سرمایه هر شرکت محسوب شده و معیار دستیابی به رشد و توسعه به شمار می آیند. این گونه است که بسیاری از کشورها با وجود برخورداری از منابع سرشار طبیعی به دلیل فقدان مدیریت توانمند و شایسته، قادر به استفاده از این منابع نیستند. در مقابل کشورهای پیشرفته ای نیز وجود دارند که بدون اتکا به منابع طبیعی و ثروت فیزیکی و با تکیه بر منابع انسانی و مدیران توانمند، در دستیابی به ثروت و رشد و توسعه، موفق شده اند. در عرصه جهانی شدن، توانمندسازی و خودشکوفایی استعدادها تنها مبنای ایجاد تفاوت ها و مزیت ها برای شرکت ها بوده و استراتژی های انسان محور منشأ خلق ثروت برای آنها است. (براون^۳، ۱۹۹۷، ص ۳۵)

^۱. Groy

^۲. Moy

^۳. Brown

اگرچه در حال حاضر برنامه های توسعه مدیران با هدف افزایش دانش، انگیزش و توسعه مهارت های آنان انجام می شود، لیکن چنانچه شرایط و محیط سازمان برای بروز قابلیت ها و استعداد های آنان فراهم نباشد، توانمندسازی به معنی کامل آن اتفاق نمی افتد.

با وجودی که در مورد به کارگیری استراتژی های توانمندسازی سکوت و خاموشی بوده است، اما سازمان هایی که کارمندان آنها توانمند شده اند پیوسته نسبت به رقبای خود عملکرد بهتری دارند و کارکنان هم مسوولیت های بیشتر و بیشتری را می پذیرند. پژوهشگران دریافته اند مدیرانی که تمایل به ارتقاء عملکرد و مهارت های کارکنان ندارند، بهترین و قوی ترین کارکنان خود را به سازمان های پیشرفته می بازند و آن ها را از دست می دهند. (براون، ۱۹۹۷، ص ۳۵)

درگیری کارکنان در کار مفهومی است که اخیراً وارد مباحث سازمانی شده و بیش از دو دهه از ظهور آن نمی گذرد. کارکنان درگیر در کار کارکنانی شاداب، پر انرژی و بهره ورنند که تمایل زیادی برای صرف تلاش و کوشش فراوان در راستای اهداف کاری و سازمانی از خود نشان می دهند. این مفهوم را اولین بار "کان" در سال ۱۹۹۰ وارد مباحث سازمانی نمود. وی درگیری را "وضعیتی روانشناختی که در آن فرد خود را مطیع و تحت امر نقش کاری اش در سازمان در می آورد". تعریف می کند (کان^۴، ۱۹۹۰، ص ۶۰۴) کارکنان درگیر در کار، معمولاً پر انرژی و فعال اند، به طور مثبتی با کار خود ارتباط برقرار کرده و سعی شان بر این است که کارشان را به طور اثربخشی به انجام برسانند. (کورنکو^۵ و دیگران، ۲۰۰۶، ص ۳۰۰) بر خلاف کارکنان درگیر در کار؛ کارکنان غیردرگیر خود را از انجام نقش کاریشان کنار کشیده، به طور عاطفی و شناختی عقب می نشینند. آنها وظایف کاری خود را به طور ناقص انجام می دهند، رفتار آنها فاقد تلاش و کوشش لازم بوده و تبدیل به آدمواره های بی روح با حرکتی ساعت وار و غیر ارادی می گردند. (لوتانس و پترسون^۶، ۲۰۰۲، ص ۲۷۸). بر این اساس درگیری کارکنان در کار اهمیت والایی می یابد.

نتایج تحقیقات نشان می دهد که کارکنان درگیر در کار تمایل بیشتری نسبت به رفتار های فراتر از نقش به خصوص نسبت به مشتریان سازمان از خود نشان داده، (ملینر^۷ و دیگران، ۲۰۰۸، ص ۳۲۹) عملکرد بالاتری داشته، در نتیجه مشتریانی که با چنین کارکنانی در تعامل اند، راضی تر و وفادارترند. (سالانوا، اگوت و پیرو^۸، ۲۰۰۵، ۱۲۴). در این که چه عواملی تعیین کننده میزان درگیری کارکنان در کار می گردد، هنوز اتفاق نظر کاملی وجود ندارد. پژوهشگران مجموعه ای از عوامل مختلف فردی، شغلی و محیط کار را موثر در درگیری می دانند. (ملو و ویلدروث و پاکن^۹، ۲۰۰۸، ص ۲۱۰)

کشور ما نیز سالهاست که از بهره وری پایین رنج می برد که بخش قابل ملاحظه ای از آن بهره وری نیروی انسانی است. بدون شک از نیروی انسانی بی انگیزه و بی روح در سازمان نمی توان انتظار انجام کار در حد حداکثر استانداردهای مورد قبول را داشت. در این میان مساله توانمندسازی در محیط های سازمانی و وجود کارکنان و مدیران توانمند از جمله مهمترین عوامل موثر بر افزایش انگیزش، روحیه و نگرشهای کارکنان نسبت به سازمان و رهبران آن بوده و در نهایت باعث ارتقای عملکرد و درگیری بیشتر آنان در کار می گردد

در واقع محقق در پی پاسخ به این سوال است که استراتژی های توانمندسازی بر درگیری کارکنان و مدیران در کار در اداره کل تامین اجتماعی استان قم چه تاثیری می تواند داشته باشد؟

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

استراتژی های توانمندسازی بر درگیری کارکنان و مدیران در کار اداره کل تامین اجتماعی استان قم موثر است.

فرضیه های فرعی:

برنامه ریزی های دقیق و مدون بر درگیری کارکنان و مدیران در کار اداره کل تامین اجتماعی استان قم موثر است.

تفویض اختیار به مدیران بر درگیری کارکنان و مدیران در کار اداره کل تامین اجتماعی استان قم موثر است.

^۴. Kahn

^۵. Koyuncu

^۶. Luthans & Peterson

^۷. Moliner et al

^۸. Salanova, Agut & Peiro

^۹. Mello, Wildermuth & Pauken

مشارکت مدیران در تصمیمات کلان بر درگیری کارکنان و مدیران در کار اداره کل تامین اجتماعی استان قم موثر است. بازخورد به موقع به مدیران بر درگیری کارکنان و مدیران در کار اداره کل تامین اجتماعی استان قم موثر است. مهارت های ارتباطی مدیران بر درگیری کارکنان و مدیران در کار اداره کل تامین اجتماعی استان قم موثر است. آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی بر درگیری کارکنان و مدیران در کار اداره کل تامین اجتماعی استان قم موثر است.

ادبیات و چهارچوب نظری تحقیق

استراتژی (راهبرد)^{۱۰}

استراتژی به معنای تعیین هدف های بلند مدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف هاست .

توانمند سازی^{۱۱}

توانمندسازی یعنی تفویض اختیار و دادن مسوولیت به کارکنان برای اتمام وظیفه ای که برای آنها تعیین شده است. در واقع توانمندسازی آن روش مدیریتی است که طی آن مدیران توان تصمیم گیری خود را با دیگر اعضای سازمان سهیم می کنند.

درگیری در کار^{۱۲}

شوفلی و همکاران (۲۰۰۲) با مطالعات خود به این نتیجه دست یافتند که درگیری و تحلیل رفتگی اگرچه دارای ارتباط نزدیکی با یکدیگر بوده اما دو مفهوم متمایز از هم می باشند. آنها از اصطلاح درگیری در کار درمدل خود استفاده کرده و آن را "حالت مثبت ذهنی برای بر آوردن و اتمام کار" تعریف می کنند.

۲-۱) شور و حرارت^{۱۳} سطح بالایی از انرژی و تحمل روانی فرد در هنگام کار و تمایل به صرف تلاش در آن کار علی رغم سختی آن است .

۲-۲) وقف شدن^{۱۴}، اشاره به دل بستگی عمیق با یک کار و احساس اهمیت، جدیت و چالش در کار می باشد .

۳-۲) غرق شدن^{۱۵} عبارتند از تمرکز شدید و اشتغال به یک کار با رضایت خاطر و احساس شادی در حین کار است به طوریکه گذشت زمان برای فرد سریع بوده و جدا شدن او از کار به سختی صورت می گیرد. (شوفلی و دیگران، 2002، ۷۴)

پیشینه تحقیق

در مورد موضوع حاضر تا به حال چه در داخل و چه در خارج از کشور مورد پژوهش و بررسی قرار نگرفته است. البته پژوهش هایی در رابطه با متغیرهایی به انجام رسیده است که به آن پرداخته خواهد شد.

تحقیقات داخلی

*حسنی و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان انجام دادند. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده ها توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان است که تعداد آن ها ۲۰۰ نفر می باشد. نمونه ای به حجم ۱۲۷ آزمودنی به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه رهبری تحول آفرین برنز و بس، توانمندسازی روان شناختی وتن و کمرون، و پرسشنامه درگیری شغلی کانگو بود که روایی ظاهری و پایایی آن ها به ترتیب با استناد به نظر متخصصان و ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده ها با آزمون های همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی ساده و چندگانه، و تحلیل مسیر انجام گرفت. نتایج نشان داد ترکیبی از مؤلفه های رهبری تحول آفرین

Strategy^۱

Empowerment^۲

Engagement at work^{۱۲}

Vigor^{۱۳}

Dedication^{۱۴}

Absorbtion^{۱۵}

نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان داشتند. نتایج همچنین نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی را در ایجاد یا افزایش ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان ایفا کند.

* ناخدا و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی زنان در خدمات اطلاعاتی و دانشی به انجام رساندند. یافته‌های بخش کیفی نشان داد ۸ مؤلفه بر توانمندسازی روان‌شناختی زنان تأثیرگذار است. مؤلفه‌های دانش و مهارت تخصصی، انگیزش، و الگوسازی به سایر عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی در مدل نظری اضافه شد، و در نهایت ترکیب یافته‌های بخش کیفی و مدل اسپریتزر مدل مفهومی پژوهش را به‌وجود آورد. جامعه آماری در بخش کمی، ۱۳۷ نفر از زنان کتابخانه‌های عمومی شهر تهران بودند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه خودساخته عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی استفاده شد. روایی پرسشنامه به وسیله روایی محتوا تأیید شد. همچنین، پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۰ درصد تعیین شد. برای تحلیل یافته‌ها در این پژوهش از نرم‌افزار PLS جهت تحلیل عاملی و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان زن به ترتیب عبارت‌اند از: انگیزش، الگوسازی، دانش و مهارت تخصصی، و عزت نفس. عوامل گروهی مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان زن به ترتیب عبارت‌اند از: اهمیت گروهی، اعتماد بین‌گروهی، ادراک گروه از میزان تأثیرگذاری و تصمیم‌گیری گروهی. عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان زن به ترتیب عبارت‌اند از: وضوح نقش، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، فضای مشارکتی، دسترسی به منابع، و حمایت‌های سازمانی.

* احدی شعار (۱۳۹۱) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین معنویت در کار با درگیری کارکنان در کار در سازمان جهاد کشاورزی استان قم انجام داد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن حاکی از وجود همبستگی مثبت بین ابعاد معنویت در کار با درگیری کارکنان در کار بود. در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه اصلی و هر سه فرضیه، تأیید شدند. مؤلفه "تطابق با ارزش‌های سازمانی" با ضریب همبستگی ۰/۴۱۲ بیشترین سهم را در تبیین واریانس متغیر وابسته نشان داد و مؤلفه "حس اجتماعی بودن" با ضریب همبستگی ۰/۳۲۷ کمترین سهم را در تبیین واریانس متغیر وابسته نشان داد. در مجموع ضریب همبستگی بین معنویت در محیط کار با درگیری کارکنان ۰/۴۴۰ به دست آمد.

* گرجی (۱۳۸۹) مقاله‌ای تحت عنوان ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان به انجام رساند. با توجه به نتایج حاصل از آزمون رگرسیون ساده، رابطه میان دو متغیر توانمندسازی و بهبود عملکرد تأیید گردید. * هادی احمدی آرم (۱۳۸۸)، تحقیقی را با عنوان "بررسی رابطه میان عدالت سازمانی و درگیری کارکنان در کار" انجام داد. جامعه آماری تحقیق "شرکت پالایش و پخش فراوده‌های نفتی ایران" بود که به عنوان یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت و دارای ۱۲ شرکت فرعی و ۹ پالایشگاه به شمار می‌رفت. تعداد کارکنان این شرکت ۳۹۱ نفر بوده است فرضیه اصلی در این تحقیق عبارتند از اینکه "بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و درگیری در کار رابطه مثبت وجود دارد" یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه همبستگی اسپیرمن یک دامنه نشان می‌دهد که بین این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۹٪ همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

* برزگر و محمدی (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان بررسی تعیین رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی (مورد مطالعه: کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مرودشت) انجام دادند. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان از تأیید آنها با ضریب اطمینان ۹۹٪ را دارد. همچنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، بین توانمندسازی و هر یک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی (خود اثربخشی، خود مختاری، مؤثر بودن، معنی دار بودن و اعتماد) با عملکرد شغلی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

* گرجی و رئیس (۱۳۸۷) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمان (مطالعه موردی: محاکم دادگستری شهرستان گرگان) را انجام دادند. نتایج تحلیل داده‌های تحقیق ضمن تأیید فرضیه‌های فرعی تحقیق، فرضیه اصلی پژوهش را در سطح اطمینان ۹۹/۰ مورد تأیید قرار داده و نشان می‌دهد که بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد در شعب دادگستری رابطه معنی‌داری وجود دارد. پیشینه‌ها به ترتیب تاریخ مرتب شوند.

* نجاری نژاد (۱۳۸۷) در تحقیق خود تحت عنوان بررسی تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی به این نتیجه رسید که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مشمول بر مولفه‌های احساس شایستگی، احساس معنی

داری، احساس موثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، و احساس اعتماد، بر عوامل موثر بر بهره وری که در تحقیق عبارت بودند از تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و خلاقیت شغلی تاثیر مثبت دارد.

تحقیقات خارجی

*ترابی (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین عوامل کار گروهی گروه سطح و توانمندسازی منابع انسانی در شاخه های بانک کشاورزی تهران انجام داد. نتایج همبستگی و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که رابطه مثبت و معنادار بین "کار گروهی عوامل سطح گروه" و جزء خود را به عنوان مثال "ساختار، هنجار و اندازه گروه" و "توانمندسازی منابع انسانی" وجود دارد (سطح معنی داری کمتر از است ۰,۰۵) است، که قابل تعمیم به جامعه آماری. شدت رابطه بین کار تیمی عوامل سطح گروه و توانمندسازی منابع انسانی به ۰,۶۶۹ است، که مستقیم و مثبت با توجه به ضریب برابر است. علاوه بر این، با توجه به ضریب به دست آمده از عزم، متغیر از عوامل کار گروهی در سطح گروه و اجزای آن می توانید تغییرات متغیر توانمندسازی منابع انسانی پیش بینی کند.

*جیون (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان رابطه بین سرمایه روانشناختی دانشجویان، یادگیری توانمندسازی و تعامل آنها انجام دادند. نتایج نشان داد که سرمایه روانشناختی دانشجویان، رابطه مثبت و معنادار با توانمندسازی یادگیری و توانمندسازی یادگیری به طور کامل با واسطه رابطه بین سرمایه روانی و تعامل داشته باشد.

*چیساکول و وارما (۲۰۱۶) تاثیر عشق و شور و توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان به واسطه تعهد سازمانی تحقیقی با عنوان مدل مسیر با رفتار متغیر وابسته شهروندی سازمانی و شور و شوق متغیرهای مستقل، و توانمندسازی و واسطه تعهد سازمانی متغیر با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون مورد آزمایش قرار گرفت. بین شور و شوق برای آموزش، توانمندسازی معلم، و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. معلمان سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی، نشان می دهد که آنها رفتارهای طبیعت اختیاری که بخشی از نیاز نقش رسمی آنها نیست را نشان دهند، اما عملکرد موثر دانشگاه را ارتقا و افزایش می دهد.

*هانای (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان بررسی اثرات توانمندسازی کارکنان، کار گروهی و برنامه آموزشی کارکنان بر تعهد سازمانی انجام داد. یافته ها نشان داد که توانمندسازی کارکنان دارای اثر مثبت و معنادار بر تعهد سازمانی دارد. اثر کار گروهی بر تعهد سازمانی نیز یافت شد که به مثبت و معنی دار آماری. در نهایت، این یافته ها تایید کرد که آموزش کارکنان دارای اثر مثبت و معنادار بر تعهد سازمانی. این یافته ها انتظار می رود به ارائه پیشنهادات مفید برای مدیریت در بخش آموزش عالی به منظور بهبود تعهد سازمانی در میان کارکنان خود را با تمرکز بر توانمندسازی کارکنان، آموزش، و کار گروهی است.

*کیم^{۱۶} (۲۰۰۹) مطالعه وی مقایسه اثرات پنج بعد شخصیتی بر تحلیل رفتگی و درگیری بود. نمونه آماری ۱۸۷ نفر از ۵۱ رستوران غذای آماده بود. ابزار گرد آوری و روش تحلیل اطلاعات پرسشنامه؛ تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی بود. مهمترین یافته ها تحلیل رفتگی و درگیری دو مفهوم متفاوت هستند. مهمترین ویژگی شخصیتی تاثیر گذار بر تحلیل رفتگی روان رنجور خویی است. مهمترین ویژگیهای شخصیتی تاثیر گذار بر درگیری روان رنجور خویی و وظیفه شناسی می باشند. تاثیر برون گرایی و سازگاری بر هردو متغیر ضعیف بود.

*ساکز (۲۰۰۶) مطالعه وی آزمون مدل پیش بینی کننده ها و نتایج درگیری بود. نمونه آماری ۱۰۲ نفر از سازمانها و صنایع مختلف بود. ابزار گرد آوری و روش تحلیل اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته، تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی بود. مهمترین یافته ها درگیری دارای دوبعد شغلی و سازمانی است. ویژگیهای شغلی و عدالت رویه ای به ترتیب درگیری شغلی و سازمانی را پیش بینی کرده و حمایت سازمانی درک شده هردو بعد درگیری را پیش بینی نمود. همچنین درگیری (شغلی و سازمانی)، توانست رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ترک و رفتار شهروندی سازمانی را پیش بینی نماید.

*کویونکو و دیگران^{۱۷} (۲۰۰۶) مطالعه در مورد شناسایی پیش بینی کننده ها و نتایج بالقوه درگیری بود. نمونه آماری ۲۸۶ نفر از مدیران و متخصصان زن از بانکهای ترکیه بود. ابزار گرد آوری و روش تحلیل اطلاعات پرسشنامه؛ تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی بود. مهمترین یافته ها کنترل، پاداش، قدردانی و تطابق ارزشهای فرد با سازمان درگیری را پیش بینی کرده در حالیکه

^{۱۶} . Kim

^{۱۷} . Koyuncu et al

ویژگیهای فردی (مثل سن، تحصیلات، جنسیت) رابطه خاصی با درگیری نداشتند. همچنین درگیری توانست رضایت شغلی، تمایل به ترک سازمان و بهزیستی روانی را پیش بینی کند.

*موی و هنکین^{۱۸} (۲۰۰۵) با هدف کشف و دریافت ارتباط و همبستگی موجود میان توانمندسازی کارکنان و اعتماد میان فردی به مدیران پژوهش خود را از طریق پرسشنامه آنلاین بین ۲۰۰۰ کارمند حقوق بگیر در سازمان های تولیدی امریکا انجام داده اند. نتایج نشان داد که کارکنانی که در محیط کاری خود احساس توانمندی می کنند، اعتماد بیشتری به مدیران خود دارند.

روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است. همچنین از آنجائی که در این پژوهش رابطه ی میان متغیرهای « استراتژی های توانمندسازی » و « درگیری کارکنان و مدیران » مورد بررسی قرار می گیرد از نوع همبستگی است و از طرفی چون ابزار تحقیق پرسشنامه است بنابراین این تحقیق از نوع پیمایشی است

ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه بوده است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده های تحقیق است. پرسشنامه استراتژی های توانمندسازی، ۳۵ سوال بوده از پژوهش خلج (۱۳۸۸) بهره گرفته شده است. برای سنجش متغیر درگیری در کار از ۱۷ شاخص درگیری در کار ساخته سالانوا و همکاران (۲۰۰۲) استفاده شده است. قابل ذکر است که پایایی و روایی این شاخص در تحقیقی در میان ۱۰ کشور مختلف جهان توسط شوفلی و همکاران (۲۰۰۶) مورد تایید قرار گرفته است.

جدول ۱: پرسشنامه تحقیق

متغیر	ابعاد	محدود سوالات
استراتژی های توانمندسازی	هدف های دقیق و مدون	۱ الی ۵
	برنامه ریزی های دقیق و مدون	۶ الی ۱۰
	تفویض اختیار به مدیران	۱۱ الی ۱۵
	مشارکت مدیران در تصمیمات کلان	۱۶ الی ۲۰
	بازخورد به موقع به مدیران	۲۱ الی ۲۵
	مهارت های ارتباطی	۲۶ و ۳۰
	آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی	۳۱ الی ۳۵
درگیری کارکنان و مدیران در کار	کار معنا دار	۳۶ الی ۴۱
	حس اجتماعی بودن	۴۲ الی ۴۸
	تطابق با ارزش های سازمانی	۴۹ الی ۵۵

جامعه آماری این پژوهش را اداره کل تامین اجتماعی استان قم تشکیل می دهند. در زمان انجام پژوهش (۱۳۹۶) متشکل از ۲۳۵ نفر می باشد. نمونه آماری این تحقیق برای جامعه مورد بررسی براساس رابطه جامعه آماری محدود (کوکران) انتخاب شده که محقق در نهایت به یک نمونه ۱۴۰ نفری رسید و پرسشنامه ها میان آنان توزیع گردید.

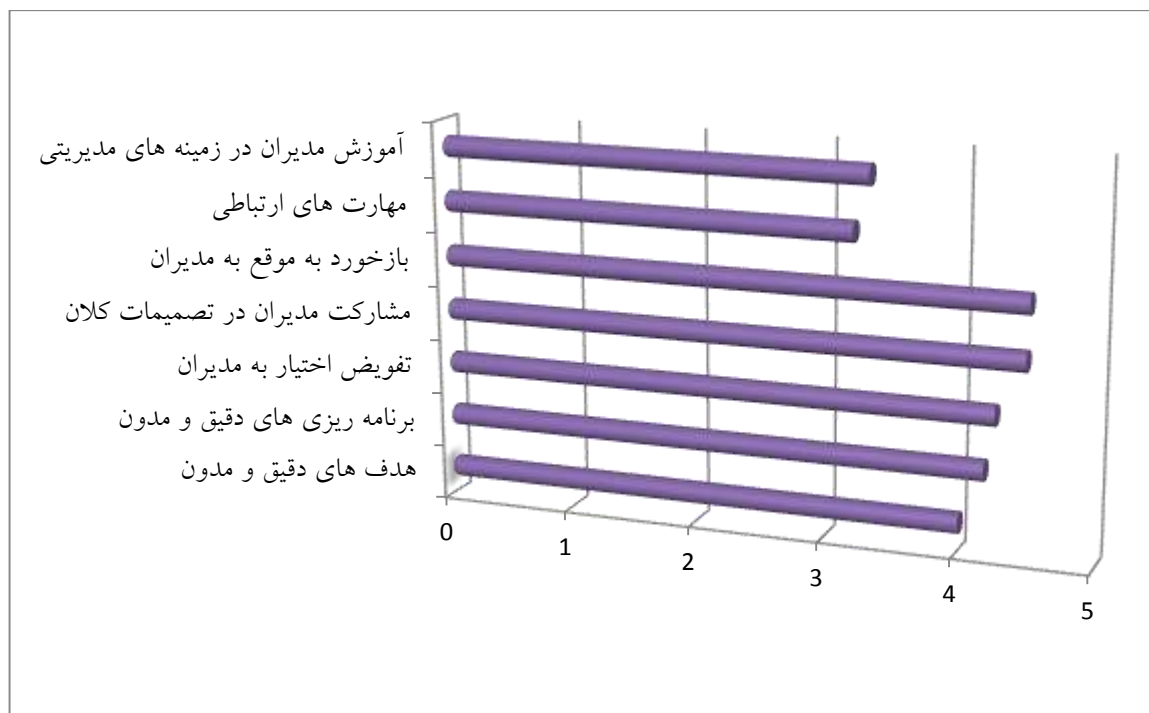
یافته های تحقیق

با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه به بررسی فرضیات اول تا هفتم تحقیق پرداخته شد که نتایج نشان داد که «هدف های دقیق و مدون»، «برنامه ریزی های دقیق و مدون»، «تفویض اختیار به مدیران»، «مشارکت مدیران در تصمیمات کلان»، «مهارت های ارتباطی» و «آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی» بر «درگیری کارکنان و مدیران» تأثیر مثبت دارد. در واقع کلیه فرضیات به غیر از فرضیه پنجم تایید شد. یعنی نتایج نشان داد که «بازخورد به موقع به مدیران» بر «درگیری کارکنان و مدیران» تأثیر ندارد. همچنین فرضیه اصلی یعنی تأثیر استراتژی های توانمندسازی بر درگیری کارکنان و مدیران در کار اداره کل تامین اجتماعی استان قم تایید شد که که نتایج آن به شرح ذیل است:

جدول ۲: نتایج آزمون رگرسیون

فرضیه	β	آماره T	Sig	نتیجه
فرضیه اول	۰,۱۵۳	۲,۳۸۳	۰,۰۱۹	تأثیر دارد
فرضیه دوم	۰,۱۲۵	۲,۶۴۵	۰,۰۰۹	تأثیر دارد
فرضیه سوم	۰,۱۹۱	۴,۰۸۳	۰,۰۰۱	تأثیر دارد
فرضیه چهارم	۰,۲۵۰	۵,۱۴۸	۰,۰۰۱	تأثیر دارد
فرضیه پنجم	۰,۰۶۶	۱,۰۱۵	۰,۳۱۲	تأثیر ندارد
فرضیه ششم	۰,۲۱۵	۴,۹۹۵	۰,۰۰۱	تأثیر دارد
فرضیه هفتم	۰,۲۱۵	۴,۹۹۵	۰,۰۰۱	تأثیر دارد
فرضیه اصلی	۰,۹۱۰	۲۵,۷۹۹	۰,۰۰۱	تأثیر دارد

بر اساس نتایج آزمون فریدمن مؤلفه های «بازخورد به موقع به مدیران»، «مشارکت مدیران در تصمیمات کلان» و «تفویض اختیار به مدیران» دارای اولویت بالاتری در میان مؤلفه های استراتژی های توانمندسازی از نظر نمونه آماری هستند.



شکل ۱: آزمون فریدمن

پیشنهادهای

در این قسمت از گزارش تحقیق با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، ابتدا پیشنهادهای کاربردی به سازمان مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی استان قم) ارائه می شود؛

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه اصلی

تاثیرمیانگین پاسخ ها به استراتژی های جزئی بر بهبود عملکرد سنجیده شد و همان گونه که نتایج نشان می دهد استراتژی های توانمندسازی بر درگیری کارکنان و مدیران تامین اجتماعی استان قم تاثیر گذار است. همانطور که قبلا اشاره شد درحالی که توانمندسازی دارای مزایای سازمانی است، منافع بسیاری نیز برای کارکنان به همراه دارد. کارکنانی که خودشان را توانمند می بینند، تضاد و ابهام در نقش کمتری را گزارش می دهند و همچنین در محیط خود، کنترل بیشتری را بر محیط تجربه می کنند. با توجه به موارد اشاره شده پیشنهاد می شود:

مدیران سازمان می بایست با تاکید و توجه به استراتژی های جزئی مثل تعیین هدف های دقیق و مدون، برنامه ریزی های دقیق و مدون، تفویض اختیار به مدیران، مشارکت مدیران در تصمیمات کلان، بازخورد به موقع به مدیران، تقویت مهارت های ارتباطی مدیران و آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی باعث افزایش و تقویت استراتژی های توانمندسازی مدیران و در نهایت بهبود عملکرد شوند.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی اول

همانطور که نتایج آزمون رگرسیون و همبستگی نشان داد تعیین هدف های دقیق و مدون بر درگیری کارکنان و مدیران تامین اجتماعی استان قم موثر است. تعیین اهداف مشخص جهت بهبود کیفیت عملکرد ضرورت دارد. اهداف دقیق و مدون چشم انداز اصلی و راهنمای اصلی سازمان می باشد لذا توانمندسازی به تعیین هدف های دقیق و مدون، برنامه ریزی دقیق و هدفمند و توجه دقیق نیاز دارد بنابراین توجه به موارد زیر جهت بهبود کیفیت عملکرد و تقویت استراتژی تعیین هدف های دقیق و مدون دارای اهمیت می باشد:

*تهیه برنامه های دقیق و مدون توسط مدیران جهت تحقق اهداف توانمندسازی .

*الزام تهیه گزارش دوره ای و دقیق از روند اجرای برنامه های توانمندسازی مدیران .

*به کارگیری مشاوران و متخصصین جهت هدف گذاری و برنامه ریزی توانمندسازی مدیران در سازمان.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی دوم

نتایج نشان می دهد برنامه ریزی های دقیق و مدون بر درگیری کارکنان و مدیران تامین اجتماعی استان قم است. همانگونه که اشاره شد توانمندسازی بایستی یک فرآیند و یک تعهد بلند مدت باشد که با استراتژی رشد سازمان ترکیب شده تا بتواند به کارمندان انگیزه دهد و تعهد و وفاداری آنها را برانگیزاند بنابراین توجه به موارد زیر دارای اهمیت می باشد:

- * طراحی، توسعه، استقرار و بروزرسانی برنامه استراتژیک سازمان مبتنی بر مدل های علمی با همکاری سایر مدیران.
- * تدوین برنامه های عملیاتی در راستای اهداف استراتژیک و سند چشم انداز سازمان با همکاری سایر مدیران.
- * تدوین برنامه جامع بهبود کیفیت خدمات و تدوین خط مشی ها و سیاستهای کلان سازمان با همکاری سایر معاونین و مدیران.

* نظارت بر نحوه تدوین برنامه های بهبود کیفیت .

* طراحی شاخصها و معیارهای ارزیابی برنامه های عملیاتی و بهبود کیفیت

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی سوم

بر اساس نتایج آزمون رگرسیون و همبستگی تفویض اختیار به مدیران بر درگیری کارکنان و مدیران تامین اجتماعی استان قم موثر است هانطور که قبلاً اشاره شد مدیران ارشدی که اختیارات بیشتری را به زیردستان خود تفویض می کنند، باعث می شوند که زیردستان از رهبر و مدیر راضی تر باشند. و وضعیتی که توانمندی در آن بیشتر مورد نیاز است وضعیتی است که دیگر افراد باید در انجام دادن کار درگیر شوند. بنابراین توجه به موارد زیر دارای اهمیت می باشد:

- * استقبال از نظرات مدیران و ترغیب به ابراز عقاید آنها.
- * مشورت و جلب نظر مدیران شرکت جهت اخذ تصمیماتی که جهت آینده سازمان را تعیین می کند .
- * در تفویض هر کاری، برگزاری یک جلسه توجیهی مفید و ضروری است. نباید افراد را مسئول. * کارهای مبهم و نامفهوم کرد باید نتایج مطلوب مورد نظر از وظیفه یا کار واگذار شده را به روشنی بیان کنند.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی چهارم

نتایج نشان میدهد مشارکت مدیران در تصمیمات کلان بر درگیری کارکنان و مدیران تامین اجتماعی استان قم موثر است یعنی با افزایش مشارکت، بهبود عملکرد افزایش می یابد. در یک سازمان توانمند شده، کارکنان به عنوان شریک و همکار کاملاً در کارها شرکت دارند. مشارکت در تصمیمگیری ها سبب میشود تا فرد خود را به سازمان نزدیکتر کند و احساس تعلق بیشتری نسبت به سازمان داشته باشد و احساس تعلق و وفاداری بیشتری به سازمان منجر به تلاش بیشتر و در نهایت بهبود کیفیت عملکرد خواهد شد. بنابراین توجه به موارد زیر دارای اهمیت می باشد:

- * در واگذاری کارها اجازه مشارکت داده شود و چنین مشارکتی نباید تصنعی باشد، یعنی فرصتهای مشارکت نباید فقط برای متقاعد کردن در مورد تصمیماتی که قبلاً گرفته شده است، صورت پذیرد.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی پنجم

همانگونه که نتایج نشان داد بازخورد به موقع به مدیران بر درگیری کارکنان و مدیران تامین اجتماعی استان قم موثر است با افزایش بازخورد به موقع درگیری کارکنان افزایش می یابد. بازخورد خود عامل برانگیزاننده است. هنگامی که افراد اطلاعاتی در مورد عملکردشان به دست آورند، کار و آموزش در نظر آنان جالب تر و پرشورتر و آنان با انگیزه بیشتری به کار و فعالیت ادامه می دهند. لذا توجه به موارد زیر جهت درگیری و تعلق بیشتر دارای اهمیت می باشد:

- * برقراری ارتباط صمیمانه با کارکنان تحت سرپرستی اولویت بالایی باید داشته باشد.
- * با ایجاد فضای اعتماد سعی کنید منبع موثقی برای بازخورد تلقی شوید.
- * مراقب بازخورد منفی باشید چرا که ممکن است نادیده گرفته شود و یا موجب سوء تفاهم شود.
- * انتظار نداشته باشید که هر بازخوردی که می دهید، پذیرفته شود.
- * سعی کنید بازخورد مکرر باشد ولی نه به اندازه ای که کنترل و ابتکار عمل را از فرد سلب کند.
- به افراد با عملکرد بالا بازخوردی (نه صرفاً پاداش های مادی) بدهید که بیانگر کفایت، شایستگی و تسلط آنها باشد.
- * انتقاد مخرب نکنید چون موجب کاهش انگیزش و تضاد می شود.

از بازخورد به عنوان تنبیه استفاده نکنید.

بازخورد خاص، مرتبط، به موقع و موثق ارائه دهید.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی ششم

نتایج نشان داد مهارت های ارتباطی مدیران بر درگیری کارکنان و مدیران تامین اجتماعی استان قم موثر است. ارتباطات موثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است، چرا که اطلاعات به عنوان یک ورودی مهم در سیستم سازمانی در سایه ارتباطات موثر وارد سازمان می شود و همچنین که به سازمان راه یافت، باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگ های سازمان جریان یابد. لذا توجه به موارد زیر درگیری بیشتر دارای اهمیت می باشد:

در هنگام گوش دادن به صحبت های گوینده، می بایست همه حواس خود را بر روی شنیده ها متمرکز کنیم. بنابراین ضروری است که مهارت های شنیداری را در خود تقویت نماییم.

در طول صحبت کردن طرف مقابل، مشغول قضاوت و ارزش گذاری کلام وی در ذهن خودتان نشوید.

توجه به یک گفتگوی هدفمند اگر تمام حواس خود را بر روی صحبت های گوینده متمرکز نکنیم بسیاری از اطلاعات ارزنده را نمی شنویم، در نتیجه پاسخ درستی ارائه نخواهیم کرد.

کوتاه و روشن سخن بگویید تا فرصت لازم برای درک کلامتان و نیز صحبت کردن توسط طرف مقابل وجود داشته باشد.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی هفتم

نتایج نشان می دهد آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی بر درگیری کارکنان و مدیران تامین اجتماعی استان قم موثر است با افزایش آموزش مدیران، درگیری بیشتر حاصل شده و افزایش می یابد. لذا توجه به موارد زیر دارای اهمیت می باشد:

آموزش مدیران بر اساس شرایط احراز پست آنها و نیازسنجی آموزشی، برنامه ریزی و اجرا شود.

مدیران را به دیگر مدیران زیر دست انتقال می دهد.

منابع:

- احدی شعار، سید مجید (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین معنویت در کار با درگیری کارکنان در کار در سازمان جهاد کشاورزی استان قم، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شاهد، تهران.
- احمدی آرم، هادی (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان عدالت سازمانی و درگیری کارکنان در کار شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم، دانشکده مدیریت.
- گرجی (۱۳۸۹) ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان، پژوهشگر (مدیریت)، دوره ۷، شماره ۱۷، از صفحه ۳۸ تا صفحه ۴۸.
- برزگر، مرضیه، محمدی، نرجس. (۱۳۸۹). بررسی تعیین رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی، مورد مطالعه: کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مرودشت.
- خلج، محمد (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین استراتژی های کارآمد توانمندسازی مدیران و موفقیت شرکت های بزرگ بخش خصوصی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم، دانشکده مدیریت.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. and Fiksenbaum, L. (2006), "Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: potential antecedents and consequences", *Equal Opportunities International*, Vol. 25, No. 6, pp. 299-310
- Luthans, F. & Peterson, S.J. (2002). "Employee engagement and manager self-efficacy". *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 9, pp. 376-387.
- Mello Cristina de, Wildermuth e Souza and PaukenA Patrick David (2008) "perfect match: decoding employee engagement – Part I: Engaging cultures and leaders". *Industrial And Commercial Training* Vol. 40, No. 4, pp. 206-210,
- Ourel Yazdani, B.A.Yaghoubi, N.M.Sami pour Giri, E. (2011). Factors affecting the Empowerment of Employees (An Empirical Study). *European Journal of Social Sciences – Volume 20, Number 2* (2011)
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiro', J.M. (2005), "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 8, pp. 121-127.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B., (2002). "The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach". *Journal of Happiness Studies* Vol. 9, No. 3, pp. 71-92.
- Kahn, W.A., (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724.