

بررسی رابطه بین هوش سازمانی و توانمند سازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران

فاطمه جواهری^۱، احمد ودادی^۲

^۱ استادیار دانشکده علمی کاربردی تعاونی فردا، کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی دانشکده مدیریت تهران مرکز.

^۲ استادیار، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

نام نویسنده مسئول:

فاطمه جواهری

چکیده

شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران با دارا بودن ۹۱۸ کارمند در زمینه تامین، نگهداری، توزیع، پخش، صادرات و واردات فراورده های نفتی فعالیت دارد، از اهداف راهبردی این شرکت توجه به کارکنان، افزایش مسئولیت پذیری، افزایش دانش، تصمیم گیری در شرایط خاص و در کل افزایش توانمندی کارکنان می باشد در این راستا عوامل تاثیر گذار بسیاری در سازمان وجود دارد که بر توانمند سازی کارکنان تاثیر گذار است بروهش حاضر با هدف شناخت مهمترین عوامل تاثیر گذار بر توانمند سازی کارکنان و در نهایت رابطه این ابعاد بر توانمند سازی کارکنان انجام شده است. پرسشنامه جهت شناسایی ابعاد تاثیر گذار بر توانمند سازی کارکنان از مدل هوش سازمانی آلبرشت استفاده شده است لازم به ذکر است همه ابعاد هوش سازمانی به صورت جداگانه رابطه شان با توانمند سازی کارکنان توسط محققین گذشته مورد بررسی قرار گرفته است اما تحقیقی به این عنوان یعنی رابطه هوش سازمانی و توانمند سازی کارکنان در هیچ پژوهشی چه در ایران و چه مقالات خارجی صورت نگرفته است و می توان گفت این مقاله دارای نوآوری می باشد. حجم نمونه ۱۰۰ نفر می باشد که از کارمندان سازمان هستند و روش جمع آوری اطلاعات پرسشنامه می باشد. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان میدهد که همه ابعاد هوش سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه دارد، بعضی از ابعاد مانند فشار عملکرد، کاربرد دانش و سرنوشت مشترک تاثیر بیشتری بر هوش سازمانی دارد بنابراین شرکت ملی پخش فراورده های نفتی با توجه به این که به توانمندسازی کارکنان اهمیت می دهد باید به همه ابعاد هوش سازمانی از جمله این سه بعد که تاثیر بیشتری دارد باید جهت افزایش توانمند سازی کارکنانش بیشتر توجه کند.

واژگان کلیدی: هوش سازمانی، توانمند سازی کارکنان، شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران.

مقدمه

توانمندسازی کارکنان این امکان را برای آنها فراهم می سازد تا حس مسئولیت داشته باشند، در انجام کارهایشان فعالتر باشند و به حدی برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر، تصمیمات کلیدی بزرگی بگیرند. توانمندسازی کارکنان موجب می شود تا بیشتر خودشان را درگیر کار کنند، مشارکت فعال تری در انجام وظایفشان داشته باشند که نتیجه آن بالا رفتن رضایت آنها از کار و بالا رفتن بهره وری در سازمان است. هوش همان استعداد است، قوه ابتکاری است که می تواند توانایی حل مشکلات را برای انسان ایجاد کند، افلاطون هوش را تعیین کننده جایگاه سیاسی و اجتماعی افراد تعریف کرده است. در سازمانها هم وجود هوش، جهت رقابت با سایر سازمانها بسیار مورد نیاز است پایه نظری هوش سازمانی برگرفته شده از هوش انسانی است همانطور که هوش انسانها را از طریق بهره هوشی می سنجیم هوش سازمانی نیز قابل سنجش می باشد هوش سازمانی قابلیت سازگاری و انطباق سازمان با محیط اطراف به صورت خلاق است که در آن هوش انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. از سوی دیگر انسانها یکی از منابع اصلی موفقیت سازمان محسوب می شوند بنابراین می توان با اتکا به هوش آنها و از سوی دیگر توجه به توانمند سازی آنها به موفقیت سازمان دست یافت.

از آنجا که متغیرهای هوش سازمانی شامل موارد ذیل است (بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و تفاوت، کاربرد دانش و فشار عملکرد) بسیاری از محققین ارتباط بین هریک از ابعاد هوش سازمانی و توانمند سازی کارکنان را مورد تایید قرار داده اند. داشتن تفکر راهبردی در سازمان که از ابعاد هوش سازمانی است می تواند باعث توانمند سازی کارکنان در سازمان گردد.(نادری و دیگران، ۱۳۸۶) تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم ساختار سازمانی، ایجاد روحیه، اخلاق، تعهد به اهداف سازمان، ارزیابی و توسعه جهت رسیدن به توانمند سازی کارکنان ضروری است. (کینلا، ۱۳۸۳) لویی دو سطح فردی و سازمانی را برای توانمندسازی مطرح میکند. ابعاد سطح فردی، بامتنا بودن، شایستگی، خودتیبی، استقلال راهبردی و تأثیر و ابعاد سطح سازمانی نیز تسهیم اطلاعات، توسعه دانش و شایستگی، و پاداش ها را شامل می شوند (لویی به نقل از پیترز و مزدارانی ۲۰۰۸)

کاراک (۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحبنظران پی برد که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطحی که اختیار آن به کارمند واگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات، و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می گذاردند. در سازمانهای امروزی که مدیران با محیطی بسیار متغیر مواجه هستند به منظور دستیابی به موفقیت و بهره وری سازمان به این نتیجه رسیده اند که بهتر است کنترل خود را بر روی کارکنان کمتر کنند و به آنها اجازه دهند تا بهره گیری از توانایی خود بر کار خودشان، کنترل داشته باشند بنابراین کارکنان می توانند توانمندر گردند و توانمندی کارکنان موجب افزایش رضایت شغلی و افزایش بهره وری در سازمان می گردد.

شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران توجه بسیار زیادی به توانمندسازی کارکنانش دارد و یکی از برنامه های اصلی راهبردی این سازمان داشتن کارکنانی توانمند است که با انگیزه و احساس مسئولیت، وظایف خود را انجام دهند، کارکنانی که با مشارکت و همکاری یکدیگر در تصمیم گیری های اساسی سازمان بتوانند تأثیر گذار باشند و خود را مسئول تصمیماتی که در سازمان می گیرند، بدانند و با اشتیاق وظایف خود را در سازمان انجام دهند، طبق تحقیق محققین، ابعاد هوش سازمانی بر قابلیت نوآوری سازمان تأثیر گذار است بنابراین در این تحقیق میزان هوش سازمانی در این شرکت مورد بررسی قرار می گیرد، بررسی می گردد هریک از ابعاد هوش سازمانی چه میزان بر توانمندسازی کارکنان این شرکت تأثیر گذار است و شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران روی کدام یک از این ابعاد باید بیشتر توجه داشته باشد تا توانمند سازی کارکنانش را ارتقا دهد.

پیشینه نظری

هوش سازمانی

از نظر آلبرشت هوش سازمانی عبارت است ظرفیت یک بنگاه برای بکارگیری نیروهای مغزی اش و تمرکز آن نیروی مغزی بر انجام ماموریتش، هوش سازمانی عبارت است از از ظرفیت یک سازمان برای بسیج تمامی توانایی هوشی که در دسترس آن قرار دارد و متمرکز کردن توانایی هوشی برای دستیابی سازمان در جهت رسیدن به ماموریت سازمان می باشد. سازمانها چگونه می توانند اثر بخش تر و بهره ور تر باشند؟ آلبرشت (۲۰۰۳) معتقد است که پاسخ این سوال بستگی به این دارد که سازمانها، هوشمند تر شوند به این معنا که سازمان بیاموزد، سرمایه گذاری خود را بر اساس پتانسیل قدرت فکری جمعی که در اختیار دارد انجام دهد، ماهیت انسانهای پیچیده، سازمانی ایجاب می کند که تلاش بسیاری برای تعریف پتانسیل بالقوه هر سازمان یا موسسه به عمل آید و یا حتی سنجش واقعی از هوش سازمان به عمل آید. موفقیت سازمان، تلفیق هوش افراد و تبدیل آن به هوش جمعی است.

قانون آلبشت می‌گوید: هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع شوند به سوی کند ذهنی و کم هوشی گرایش پیدا می‌کنند، از نظر او زمانی که افراد باهوش در یک سازمان استخدام می‌شوند به بی‌علاقگی دسته جمعی یا حمact گروهی تمایل پیدا می‌کنند، عموماً سازمانها بیشتر از آنکه از رقبایشان آسیب بینند از خودشان آسیب می‌بینند چرا که ممکن است انسانهای باهوش برای انجام کارهای بزرگ در سازمان توانمند باشند،اما این نیروی تجمعی مغز آنهاست که باعث انجام فعالیت‌های بزرگ می‌شود.

از دیدگاه آلبشت آنتروپی در سیستم بسیاری از نیروهای مغزی موجود در سازمان را از بین می‌برد و بر عکس سینرژی باعث افزایش انرژی مغزی در سازمان می‌گردد بنابراین معادله ریاضی برای هوش سازمانی در سازمان را می‌توان چنین نوشت: هوش سازمانی = نیروی مغز در سازمان $IQ = \text{آنتروپی} + \text{سینرژی}$

چیزی که در سازمان موجب آنتروپی می‌گردد همان علل حمact جمعی است و آنچه موجب سینرژی می‌گردد حمله سیستماتک و بی‌پایان به علل حمact جمعی است. مدل پیشنهادی آلبشت مدلی است که موجب ایجاد سینرژی در سازمان می‌گردد، کارل آلبشت (۲۰۰۳) هوش سازمانی را شامل هفت مولفه می‌داند که شامل، بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، همسویی و تجانس، فشار عملکردی، به کارگیری داشت و روحیه می‌شود.

هوش سازمانی تلفیقی از هوش ماشینی و هوش انسانی است که هوش انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است (ماتسودا، ۱۹۹۲، سیمیک ۲۰۰۵) هوش سازمانی توانایی سازگاری و انطباق با محیط به صورت خلاق است (هلال ۱۹۹۷)

مارکوس شوانینگر (۲۰۰۱) کتابی با عنوان: سازمان‌های هوشمند یک چارچوب درهم تبیه منشر کرد و با ارائه مدل‌های مختلف در قالب یک چارچوب منسجم به تبیین هوش سازمانی پرداخته است. در چارچوب پیشنهادی وی، فعالیتها، ساختار و رفتار سه رکن اساسی هوش سازمانی قلمداد شده است و رکن چهارم را هویت و بینش در نظر گرفته است. شوانینگر مطرح می‌کند ناب بودن، سریع بودن و قوی بودن برای سازمانها کافی نیست، مسئله مهم هوشمندتر شدن است. به نظر وی قابلیت‌ها و تواناییهای لازم برای هوشمندتر شدن عبارت اند از: سازگاری، یادگیری و خودتحولی او معتقد است سازمانهای هوشمند می‌توانند کارمندانی مسئولیت پذیر و متعهد و شایسته داشته باشد. کاراک (۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحبنظران پی برده که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطحی که اختیار آن به کارمند واگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات، و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارند.

توانمند سازی کارکنان

توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است، به این معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشنده و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند، همچنین به این معنا است که انگیزه درونی را برای انجام یک وظیفه بسیج کنیم. توانمند سازی افراد به معنی تشویق آنها برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها است که بر فعالیت آنها اثر می‌گذارد یعنی آنکه فرصت‌هایی را برای افراد فراهم می‌کند تا نشان دهنده می‌توانند ایده‌های خوبی را آفریده و آنها را به عمل برسانند، بعد توانمند سازی کارکنان از دیدگاه و تن و کمرون به شرح ذیل می‌باشد.

۱- خود اثر بخشی (احساس قابلیت و توانایی)^۱: وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موقفيت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفايت انجام دهنند. آنها احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالشهای تازه، بیاموزند و رشد کنند.

۲- خود سامانی (احساس استقلال و آزادی عمل)^۲: هنگامی که افراد در سازمان، داوطلبانه و عادمنه در ظایف خویش در گیر شوند بدون آنکه اجرای در کار باشد که آنها در آن کار درگیر شوند یا از آن کار دست بکشند، بنابراین احساس خود سامانی می‌کنند. این فعالیت آنها پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. افراد توانمند در مورد فعالیتهای خوبی احساس مسئولیت و مالکیت می‌کنند و خود را افرادی، ایجادگر و خود آغاز می‌بینند، آنان قادرند که به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهنند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگیرند. و گت (۱۹۹۰) و مورل (۱۹۹۰)

۳- پذیرفتن شخصی نتیجه (اثر گذاشتن)^۳: افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند آنها بر این باورند که می‌توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که ایجاد می‌کنند، تغییر ایجاد کنند، پذیرفتن شخصی نتیجه عبارت است از: اعتقاد

¹ Self-efficacy

² Self-Determination

³ Personal consequence

فرد، در یک مقطع مشخص از زمان، در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب است. این یک اعتقاد راسخ است که یک شخص با فعالیتهای خود می‌تواند بر آنچه اتفاق بیافتد تاثیر بگذارد. (اورعی، ۱۳۸۱، ۲۴)

^۴- معنی دار بودن شغل(هدفمندی)^۵: کارکنان برای مقصود یا هدف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند، فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می‌شود، افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و به آن اعتقاد دارند. این افراد آرمانها و استعدادهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، هم مسیر هستند. (همان منبع، ۲۸)

^۵- اعتماد به دیگران در سازمان(اطمینان)^۶: افراد توانمند دارای حسی به نام اطمینان هستند و مطمئن هستند که با آنها منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد، این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارشناس، عدالت و صفا خواهد بود، معمولاً معنی این احساس آن است که آنها اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت، یا صاحبان قدرت، به آنها آسیب یا زیان نخواهند زد و یا آنکه با آنها بی طرفانه رفتار خواهند کرد. (همان منبع ۲۸)

چالش هندی در کتاب خود ۱۹۹۵ مذکور می‌شود: منبع جدید ثروت، دانش فنی، توانایی. ذکاوت تمرکز یافته کارکنان سازمان می‌باشد، منابع مرسوم و سنتی ثروت مانند زمین، مواد خام، تکنولوژی و حتی کارگران غیر ماهر، می‌توان همگی را در موقع لازم خریداری کرد، اما عاملی که بدون آن نمی‌توان کار کرد، کارکنانی هستند که از همه این منابع به بهترین شکل مفید استفاده می‌کنند، هدف توانمندی کارکنان نیز همین است که افراد از مغز های خود(هوش) مانند بازو انشان به بهترین شکل ممکن استفاده نمایند. بی توجهی به مقوله توانمندی کارکنان در سازمانها می‌تواند باعث لطمہ زدن به سازمانها گردد، توانمندی کارکنان می‌تواند نقطه عطف اثر بخشی سازمان جهت ارائه محصولات و خدمات جدید سازمان به مشتریان باشند.

به اعتقاد کینلا (۲۰۱۰)، توانمندسازی فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و گروه های شایسته و باصلاحیت به وجود می‌آید و بر عملکرد افراد و سازمان تأثیر می‌گذارد. در این مدل، شش گام اصلی برای ایجاد توانمندسازی طراحی شده است. این گام ها کاملاً با یکدیگر مرتبط هستند و موجب ایجاد یک چرخه می‌شوند. عناصر این چرخه، عبارت اند از: تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم ساختار سازمانی، تنظیم نظام های سازمانی و ارزیابی و توسعه. به اعتقاد کینلا، در چارچوب اجرای گام به گام فرایند توانمندسازی، ضروری است مدیریت و کارکنان درباره مجموعه ورودی های اطلاعاتی نیز آگاهی داشته باشند. به عبارت دیگر، زمانی میتوان شش گام مذکور را اجرا کرد که درک و فهم کاملی درباره اطلاعات و دانش ذکر شده در این چرخه به دست آمده باشد. دریداک^۹ (۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحب نظران پی بردا که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطحی که اختیار آن به کارمند و اگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمایی مشترک، تأکید بر انعطاف پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات، و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارند.

پیتر دراکر معتقد است که وظیفه و نقش اساسی مدیریت یعنی ایجاد قابلیت و آمادگی در کارکنان به منظور ارایه عملکرد مشترک از طریق اهداف مشترک، ارزش های مشترک، ساختار مناسب و آموزش و بهسازی مورد نیاز آنان در انجام کار و نشان دادن واکنش مناسب در برابر تغییر، که در رسیدن سازمان به نوآوری تأثیر گذار خواهد بود. یک مدیر خلاق می‌تواند نیروی کار را از یک مجموعه افراد غیر متخصص و ماهر به مجموعه ای از افراد بسیار تحصیل کرده و ماهر تبدیل نماید.

لویی دو سطح فردی و سازمانی را برای توانمندسازی مطرح می‌کند. ابعاد سطح فردی، بامنای بودن، شایستگی، خود تعیینی، استقلال راهبردی و تأثیر و ابعاد سطح سازمانی نیز تسهیم اطلاعات، توسعه دانش و شایستگی، و پاداش ها را شامل می‌شوند (دریداک ۲۰۱۲) کوئین و اسپریتزر در مدل خود، دو دیدگاه ایستا و پویا را در نگرش به توانمندسازی مطرح می‌کنند. در دیدگاه ایستا، توانمندسازی تقویض تصمیمگیری در یک چارچوب روشن است. پاسخگویی تقویض می‌شود و افراد در برابر نتایج، مسئول هستند. اما در نگرش پویا، توانمندسازی، پذیرش مخاطره، رشد تعییرات، رشد نیازهای کارکنان، مدل لسازی رفتار توانمندساز برای آنها، گروه سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق مخاطره پذیری هوشمندانه و اعتماد به افراد در اجرای کار است. به هر حال، هر یک از دو دیدگاه ایستا و پویا، کاستی هایی دارند و ترکیبی از هر دو، مورد نیاز است. در نهایت، توانمندسازی باید در عباراتی شامل اعتقادات اساسی و گرایش‌های شخصی توصیف شود. به اعتقاد آنها، برای حرکت از دیدگاه پویا، چهار گام لازم است: ۱) ایجاد چشم انداز روش و چالش برای رسیدن به آن، ۲) گشايش در سازمان (جريان باز اطلاعات) و انجام کار گروهی، ۳) برقراری نظم و اعمال کنترل، و ۴) وجود حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات (کوین و اسپریز، ۱۹۹۷)

⁴ Meaning

⁵ Trust

⁶ Drydyk

آرمسترانگ ۲۰۰۹ معتقد است، طراحی سازمان بر مبنای تشکیل گروه و هدایت گروههای خود مدیریتی باعث توانمندی کارکنان می‌گردد. همچنین کارکنان در صورتیکه کنترل بخشی از کارهایشان به آنها واگذار شود، سخت تر کار می‌کنند و خود اشتیاق بیشتری نشان می‌دهند و توانمند تر خواهند شد.

پیشینه تجربی

نادری و دیگران ۱۳۸۶، اقدامات عملی که باعث توانمندی کارکنان می‌شود، چنین بیان می‌کنند: تفکر راهبردی، توجه به تیم، مشارکت، تفویض اختیار، آموزش کارکنان، اعتماد سازی، همگی از روش‌هایی است که باعث بهبود یافتن فعالیتها و توانمند سازی کارکنان در سازمان می‌گردند و از عوامل توانمندی کارکنان است.

امیدی، رضا، ۱۳۸۷، در پژوهشی تحت عنوان ((بررسی عوامل تاثیر گذار بر توانمندسازی کارکنان در بیمارستان مرکزی شهر بیزد)) به این نتیجه رسیده است که، استمرار اهداف کارکنان با اهداف سازمان، پذیرش تغییرات، خوشبینی و علاقه به کار، حمایت از یادگیری و آموزش در افزایش توانمندسازی کارکنان تاثیر گذار است.

کانگر و کاننکویت ۱۹۹۸ به این نتیجه رسیدند که برای افزایش توانمند سازی کارکنان باید انگیزش کارکنان را افزایش داد. کن بلانچارد، ۲۰۱۰ در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که برای توانمند سازی کارکنان سه عامل مورد نیاز است: ۱- تسهیم اطلاعات که نتیجه آن احساس مسئولیت پذیری است. ۲- استقلال کاری در سازمان جهت انجام دادن وظایف ۳- جایگزین کردن تیم‌های خودگردان به جای سلسه مراتب سازمانی.

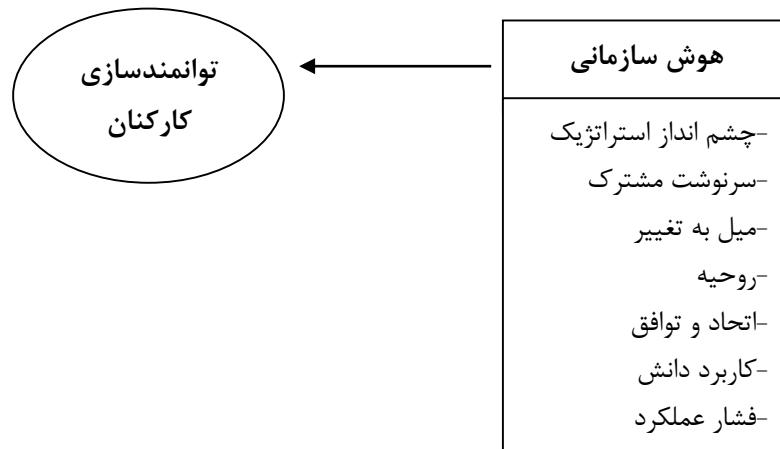
کونزاک ۲۰۰۰ در تحقیق عواملی که بر توانمندسازی تاثیر گذار است به شش بعد تقسیم کرده است که شامل: ۱- تفویض اختیار- مسئولیت پذیری- تصمیم‌گیری خود گردان ۴- تسهیم اطلاعات ۵- توسعه توانایی ۶- مشاوره برای عملکرد نوآورانه.

به نظر کونزاک این مدل نخستین گام در جهت توسعه یک مقیاس کمی، سنجش سطح توانمندی کارکنان و نیز یک ابزار شخصیتی را در تعیین کمبود مهارت‌های مدیریتی مرتبط با تسهیل توانمند سازی فراهم می‌نماید این مدل بر رهبران و مدیران به عنوان یک مدل موثر در ایجاد توانمند سازی تمرکز می‌کند.

دنیس کنیلا ۱۹۸۴ در تحقیق خود با ارائه مدلی به این نتیجه رسید که از طریق تیمهای شایسته و با صلاحیت می‌توان عملکرد افراد سازمان را بالا برد و به توانمندی رسید، همچنین کارکنان باید ورودی اطلاعات و دانش بالایی داشته باشند تا توانمند سازی به نتیجه برسد.

مدل مفهومی تحقیق

پژوهش حاضر، به بررسی تاثیر گذاری و رابطه هوش سازمانی بر توانمند سازی کارکنان می‌پردازد. که در شکل ذیل نمایش داده شده است. در این پژوهش از مدل هوش سازمانی کارل آلبرشت ۲۰۰۳ و توانمند سازی کارکنان وتن و کمرون ۱۹۹۸ استفاده شده است.



مدل هوش سازمانی، کارل آلبرشت
مدل توانمندی کارکنان وتن و کمرون

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: بین هوش سازمانی و توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی یک: هوش سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معنا داری دارد.

فرضیه فرعی دو: ابعاد هوش سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معنا داری دارد.

روش شناسی پژوهش

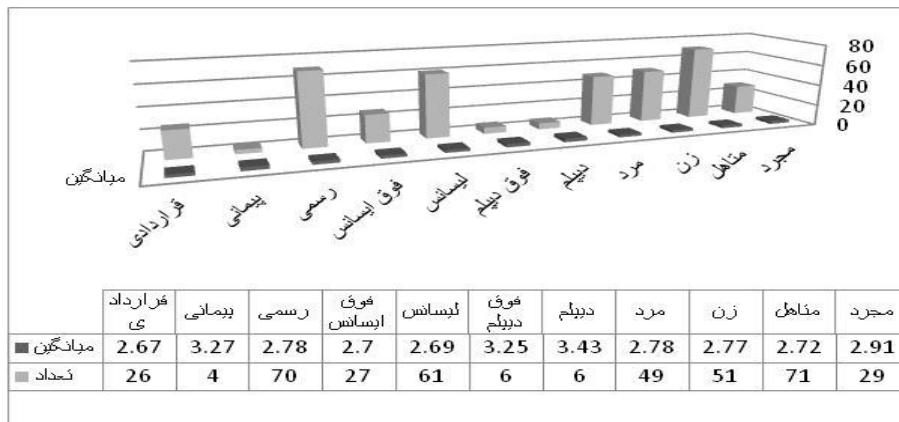
پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است، همچنین از نظر گرد آوری داده ها، میزان نظارت و درجه کنترل متغیرها و قابلیت تعمیم از نوع همبستگی است و همچنین از ضریب رگرسیون نیز جهت تاثیر پذیری متغیرها استفاده شده است. قلمرو موضوعی، تحقیق حاضر از نظر موضوعی جزء مباحث تئوری سازمان قرار می گیرد. قلمرو مکانی این تحقیق شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران می باشد. از نظر قلمرو زمانی، داده های مورد نیاز جهت انجام تحقیق از اول فروردین ماه تا اواخر خرداد ۱۳۹۲ توسط پرسشنامه جمع آوری شده است. با توجه به قلمرو مکانی تحقیق یعنی شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران (ستاد تهران) جامعه آماری شامل کلیه پرسنل واحدهای ستادی، اداری، بازرگانی، عملیات، برنامه ریزی، مهندسی و طرح ها، مالی، تامین و توزیع، CNG، سامانه هوشمند ساخت می باشد که تعداد کل آنها بر اساس آخرین آمار در اسفند سال ۱۳۹۱ به میزان ۹۱۸ نفر می باشد. روش نمونه گیری در این تحقیق از روش نمونه گیری، تصادفی، طبقه ای نسبی استفاده گردیده است به این صورت که تعداد نمونه هر طبقه تعیین گردیده سپس در هر طبقه به صورت تصادفی تعدادی به اندازه نمونه انتخاب شده است. حجم کل نمونه در این تحقیق، حدود ۹۱۸ نفر از کارکنان شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران (ستاد تهران) می باشد، حجم نمونه ۱۰۰ نفر می باشد که از فرمول حجم نمونه در سطح خطای یک دهم درصد استفاده شده است. در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات از روش میدانی استفاده شده است و ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه می باشد. به این ترتیب که از پرسشنامه، هوش سازمانی آلبرشت و توانمندسازی کارکنان و تن و کمرون استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش هوش سازمانی آلبرشت می باشد که تعداد سوالات آن ۴۹ سوال می باشد برای بررسی پایایی، سوالات در نرم افزار spss مورد بررسی قرار گرفت، مقدار آلفای کرونباخ ۰/۹۷۵ می باشد و دست آمد که بزرگتر از ۰/۷ می باشد و آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است. روابی صوری پرسشنامه از لحاظ قابل فهم بودن (عدم ابهام) استاد راهنمای و مشاور مورد بررسی قرار گرفت، پس از مشورت با اساتید محترم و تایید آنها، چند نسخه از پرسشنامه جهت مطالعه بررسی و اظهار نظر در خصوص سوالات مطرحه و نیز نحوه نگارش، در اختیار گروهی مشابه جامعه آماری قرار گرفت که حاصل این فرایند بررسی و تایید سوالات بوده است. همچنین برای رفع ابهام جامعه آماری توضیحاتی برای هوش سازمانی، نوآوری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در پرسشنامه قرار گرفت تا جامعه آماری با دیدگاه بازتری به سوالات پاسخ دهد.

در این تحقیق محقق پس از استخراج اطلاعات با تشکیل جدول توزیع فراوانی، نسبت به خلاصه کردن و طبقه بندی داده های آماری اقدام نموده است و آنها را روی نمودار نمایش داده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی و آمار استنباطی، به علت نرمال بودن داده ها از روش همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

یافته های پژوهش

۱-آمار توصیفی

با توجه به تجزیه و تحلیل های بدست آمده از تحقیق، مشاهده شد ۵۱٪ درصد از جامعه آماری مرد و ۴۹٪ زن می باشد و از لحاظ توزیع جنسیت حدودا در حد نصف، می باشند. ۲۹ نفر از جامعه آماری مجرد و ۷۱ نفر متاهل هستند. بنابراین بیش از نیمی از جامعه آماری متاهل می باشد. طبق تحلیل آماری SPSS تعداد مجردین که ۲۹ نفر هستند ۲۰ نفر خانم و ۹ نفر آقا هستند و از تعداد متاهلین که ۷۱ نفر می باشند تعداد ۳۱ متاهل خانم و ۴۰ متاهل آقا می باشند. رده سنی ۴۰-۳۰ بیشترین درصد فراوانی و گروه ۵۰ سال به بالا، کمترین درصد فراوانی را در میان جامعه آماری دارند. از این ۱۹ نفر سن ۲۰ تا ۳۰ سال ۱۶ نفر خانم می باشند و ۳ نفر آقا هستند. از ۳۰ نفر در سن ۳۰ تا ۴۰ سال ۳۲ نفر خانم و ۲۱ نفر آقا هستند و از ۱۶ نفر ۴۰ تا ۵۰ سال ۳ نفر خانم هستند و ۱۳ نفر آقا هستند و در گروه سنی ۵۰ سال به بالا همگی آقا هستند. افراد نمونه با مدرک لیسانس بیشترین فراوانی یعنی ۶۱٪ را دارند، طبق پرسشنامه جمع آوری شده از جامعه آماری، از گروه دکتری و بالاتر در این جامعه آماری وجود نداشت. از تعداد ۶ نفر دیپلم ۲ نفر فوق دیپلم ۳ نفر خانم، از ۶۱ نفر فوق دیپلم ۲۷ نفر خانم و از ۲۷ نفر فوق لیسانس ۱۸ نفر خانم می باشند.



بیشترین درصد سابقه کار حدود ۱۵-۶ سال می باشد و کمترین گروه ۲۰-۱۶ سال می باشد. از ۱۸ نفر سابقه کار کمتر از ۵ سال، ۱۲ نفر خانم، از ۴۵ نفر سابقه کار ۶ تا ۱۵، ۲۸ نفر خانم، از ۱۱ نفر سابقه کار ۱۶ تا ۲۰ سال، ۷ نفر خانم و از ۱۳ نفر سابقه کار ۲۱ تا ۲۵ سال، ۳ نفر خانم و از ۱۳ نفر سابقه کار ۲۵ سال به بالا، ۱ نفر خانم می باشد.

اکثریت کارمندان در جامعه آماری رسمی هستند حدود ۷۰ نفر رسمی ۲۶ نفر قراردادی و ۴ نفر پیمانی هستند و پیمانی ها در حداقل قرار دارند. از ۷۰ نفر رسمی ۳۱ نفر خانم، از ۴ نفر پیمانی ۳ نفر خانم و از ۲۶ نفر قراردادی ۱۷ نفر خانم می باشد.

۲- آزمون فرضیه ها

فرضیه اصلی: بین هوش سازمانی و توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0 : r = 0 \\ H_1 : r > 0 \end{cases}$$

فرض صفر: بین هوش سازمانی و توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

فرض مقابل: بین هوش سازمانی و توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول همبستگی هوش سازمانی و توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان	هوش سازمانی		
۰/۷۳	۱	همبستگی پیرسون	
.۰۰۰		سطح معنی داری	هوش سازمانی
۱۰۰	۱۰۰	تعداد	
۱	۰/۷۲	همبستگی اسپیرمن	
	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	توانمندسازی کارکنان
۱۰۰	۱۰۰	تعداد	

همانطور که در جدول ۱-۱ ملاحظه می گردد، ضریب همبستگی ۰/۷۳ می باشد و سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ می باشد و سطح خطای ۰/۰۱ می باشد بنابراین با ۹۹٪ اطمینان می توان گفت بین هوش سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. البته از طریق ضریب همبستگی اسپیرمن نیز میزان همبستگی ۰/۷۲ به دست آمد.

فرضیه فرعی یک: هوش سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبت دارد.

$$\begin{cases} H_0 : r = 0 \\ H_1 : r > 0 \end{cases}$$

جدول ۱-۲

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۰۰۰	۱۱۰/۵۳۸	۱۲۸۷۱/۳۳۵	۱	۱۲۸۷۱/۳۳۵	رگرسیون
		۱۱۶/۴۴۳	۹۸	۱۱۴۱۱/۴۱۵	باقی مانده
			۹۹	۲۴۲۸۲/۷۵۰	کل

براساس سطح معنا داری جدول آنالیز واریانس فوق، که کمتر از ۰/۰۵ است با درجه آزادی ۹۹ نتیجه می گیریم که متغیر مستقل (هوش سازمانی) بر متغیر وابسته (توانمند سازی کارکنان) تاثیر گذار است بنابراین فرض صفر رد می شود و فرض خلاف آن یعنی فرضیه محقق تایید می شود. بنابراین هوش سازمانی بر توانمند سازی کارکنان تاثیر گذار است.

جدول ۱-۳

Std. Error of the Estimate خطای استاندارد تحقیق	Adjusted R Square ضریب تعیین تعدیل شده	R ² ضریب تعیین	R ضریب همبستگی
۱۰/۷۹۱	۰/۵۲۵	۰/۵۳۰	۰/۷۲۸

ضریب همبستگی R، همبستگی بین مقادیر داده هارا که در اینجا ۰/۷۲ می باشد را نشان می دهد، R^2 ضریب تعیین یا توان دوم ضریب همبستگی به عنوان معیاری از نزدیکی رابطه به خطی بودن به کار می رود. مربع ضریب تعیین تعدیل شده نشان دهنده درصد تغییر پذیری در متغیر وابسته به وسیله رگرسیون خطی است. بنابران در جدول بالا مقدار R^2 (۰/۵۲) می باشد که مقدار نسبتاً قابل قبولی است. ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویا تری است بنابراین در جدول بالا $r^2 = ۰/۵۲$ و $r = \sqrt{۰/۵۲} = ۰/۷۲$ بوده و خط رگرسیون معرف ۵۲ درصد تغییرات را است.

جدول ۱-۴

سطح معناداری	T	بta ضرایب استاندار شده	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۲/۸۹	۰/۷۳	۴/۶۵۳	۱۳/۴۶۲	مقدار ثابت
۰/۰۰۲	۱۰/۵۱۴		۰/۰۳۳	۰/۳۵۰	هوش سازمانی

با توجه به جدول مربوطه معادله رگرسیون (مدل آماری تحقیق)، به شرح ذیل می باشد.

$$Y = 13/462 + 0/35x$$

ضرایب استاندار شده یا ضریب بتا Beta، برای مقایسه اثر متغیر مستقل بر وابسته مورد استفاده قرار می گیرد در جدول آزمون معناداری ضرایب رگرسیون، بر اساس واحد انحراف معیار، نشان دهنده میزان تغییرات متغیر وابسته به ازای تغییر در متغیر مستقل به اندازه یک انحراف معیار می باشد. بنابراین نتیجه می گیریم که یک واحد تغییر در هوش سازمانی ۰/۷۳ تغییر در توامندسازی کارکنان ایجاد می کند که البته با فرض ثابت بودن متغیرهای دیگر است به این معنا که افزایش در هوش سازمانی باعث افزایش قابلیت نوآوری سازمانی می گردد به این معنا که افزایش در هوش سازمانی باعث افزایش در توامند سازی کارکنان می گردد بنابراین در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران با افزایش و توجه به مولفه هایی مانند داشتن چشم انداز استراتژیک در سازمان، ایجاد احساس سرنوشت مشترک میان مدیران، کارکنان و اهداف سازمان، توجه به تغییرات مستمر با توجه به محیط سازمان و نیاز مشتریان، ایجاد عنصر روحیه برای مدیران و کارکنان، افزایش اتحاد و توافق و به کار گیری دانش می توامند سازی کارکنان را در این شرکت افزایش دهیم تا کارکنان قابلیت هایشان افزایش یابد، مسئولیت پذیر تر گردند، از همه ظرفیتهای خود در سازمان استفاده کنند و مسئولیتهای خود را به طور کامل و شایسته در این شرکت انجام دهند.

فرضیه فرعی دو: ابعاد هوش سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبت دارد.
(روش رگرسیون enter)

$$\begin{cases} H_0 : r = 0 \\ H_1 : r > 0 \end{cases}$$

جدول ۵-۱

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۰۰۰	۱۹/۹۸۱	۵/۲۳۱ ۰/۲۵۲	۷ ۹۲ ۹۹	۳۶/۶۲۰ ۲۴/۰۸۷ ۶۰/۷۰۷۰	رگرسیون باقی مانده کل

جدول رگرسیون

براساس سطح معناداری جدول آنالیز واریانس فوق، که کمتر از ۰/۰۵ است با درجه آزادی ۹۹ نتیجه می‌گیریم که حداقل یکی از ابعاد متغیر مستقل (هوش سازمانی) بر متغیر وابسته (توانمندسازی کارکنان) تاثیر گذار است بنابراین فرض صفر رد می‌شود و فرض خلاف آن یعنی فرضیه محقق تایید می‌شود. بنابراین حداقل یکی از ابعاد هوش سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر گذار است.

جدول ۶-۱

Std. Error of the Estimate خطای استاندارد تحقیق	Adjusted R Square ضریب تعیین تعديل شده	R ² ضریب تعیین	R ضریب همبستگی
۰/۵۱۱۶	۰/۵۷۳	۰/۶۰۳	۰/۷۷۷

ضریب همبستگی R، همبستگی بین مقادیر داده هارا که در اینجا ۰/۷۷۷ می‌باشد را نشان می‌دهد، R^2 ضریب تعیین یا توان دوم ضریب همبستگی به عنوان معیاری از نزدیکی رابطه به خطی بودن به کار می‌رود. مربع ضریب تعیین تعديل شده نشان دهنده درصد تغییر پذیری در متغیر وابسته به وسیله رگرسیون خطی است. بنابران در جدول بالا مقدار R^2 (۰/۶۰۳) می‌باشد که مقدار نسبتاً قابل قبولی است. ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویا تری است بنابراین در جدول بالا $r^2 = ۰/۶۰۳$ و $r = \sqrt{۰/۶۰۳} = ۰/۷۷۷$ بوده و خط رگرسیون معرف ۷۷ درصد تغییرات y است.

جدول شماره ۷-۱

سطح معناداری	T	بta	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۳/۴۷۳	۰/۵۰۸	۰/۲۳۴	۰/۸۱۲	عدد ثابت
۰/۰۰۲	۱/۷۱۱	۰/۲۱۴	۰/۰۲۱	۰/۵۰۸	فشار عملکرد
۰/۰۰۰	۱/۳۶۲	۰/۱۷۶	۰/۰۲۲	۰/۲۱۴	کاربرد دانش
۰/۰۰۳	۱/۴۴۹	۰/۰۶۶	۰/۰۱۷	۰/۱۷۶	سرنوشت مشترک
۰/۰۰۰	۰/۶۶۶	۰/۰۶۴	۰/۰۱۴	۰/۰۶۶	چشمانداز استراتژیک
۰/۰۰۰	۰/۵۰۷	۰/۰۴۸	۰/۰۲۰	۰/۰۶۴	میل به تغییر
۰/۰۰۴	۰/۳۸۸	۰/۰۱۲	۰/۰۱۹	۰/۰۴۸	روحیه
۰/۰۰۰	۰/۰۹۱		۰/۰۲۰	۰/۰۱۲	اتحاد و توافق

جدول بتا

با توجه به جدول مربوطه معادله رگرسیون خطی چند متغیره، به شرح ذیل می‌باشد.

$$Y = -0/812 + 0/076x_1 + 0/030x_2 + 0/025x_3 + 0/010x_4 + 0/010x_5 + 0/007x_6 + 0/002x_7$$

با توجه به آنکه در جدول سطح معنا داری صفر شده است بنابراین نتیجه می گیریم رابطه رگرسیون بین حداقل یکی از متغیرها وجود دارد، در جدول ضرایب با توجه به سطح معنی داری زیر نیم در صد و با توجه به ضریب استاندارد (ضریب بتا) که نشان دهنده میزان تغییرات متغیر وابسته به ازای تغییر در متغیر مستقل به اندازه یک انحراف معیار می باشد ، درصد تاثیر رگرسیون ابعاد هوش سازمانی نسبت به توانمند سازی کارکنان به ترتیب از بیشترین به کمترین مرتباً می گردد..بنابراین نتیجه می گیریم بعد فشار عملکرد بیشترین تاثیر و بعد اتحاد و توافق کمترین تاثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارد.بنا براین برای رسیدن به توانمندسازی کارکنان ، در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران باید توجه بیشتری به فشار عملکرد ،کاربرد دانش و سرنوشت مشترک که بیشترین تاثیر را بر توانمند سازی دارد ،داشته باشیم.

میزان تاثیر گذاری هریک از ابعاد هوش سازمانی بر توانمندسازی کارکنان

- 
- ۱- فشار عملکرد .۵۰۸
 - ۲- کاربرد دانش .۲۱۴
 - ۳- سرنوشت مشترک .۱۷۶
 - ۴- چشم انداز استراتژیک .۰۶۶
 - ۵- میل به تغییر .۰۶۴
 - ۶- روحیه .۰۴۸
 - ۷- اتحاد و توافق .۰۱۲

نتیجه گیری و پیشنهاد

تحقیق حاضر به دنبال بالا بردن توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی است با توجه به اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه و تجزیه تحلیل اطلاعات در نرم افزار spss این نتیجه به دست آمد که هوش سازمانی با ضریب اطمینان ۹۹/۰ درصد ، حدود ۷۳/۰ بر توانمند سازی کارکنان ، تاثیر گذار است و با توانمندسازی کارکنان رابطه دارد نکته مهمتر آنکه تاثیر ابعاد هوش سازمانی بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت و نتجه جالبی که به دست آمد این بود که همه ابعاد هوش سازمانی بر توانمند سازی کارکنان تاثیر گذار است اما سه بعد فشار عملکرد ،کاربرد دانش و سرنوشت مشترک تاثیر بیشتری بر توانمندسازی کارکنان در این شرکت دارد بنابراین شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران باید به این ابعاد توجه بیشتری کردد.

چالش هندی در کتاب خود ۱۹۹۵ مذکور می شود : منبع جدید ثروت ،دانش فنی ،توانایی . ذکارت تمکز بافتہ کارکنان سازمان می باشد، منابع مرسوم و سنتی ثروت مانند زمین، مواد خام، تکنولوژی و حتی کارگران غیر ماهر، می توان همگی را در موقع لازم خریداری کرده اما عاملی که بدون آن نمی توان کار کرد ،کارکنایی هستند که از همه این منابع به بهترین شکل مفید استفاده می کنند، هدف توانمندی کارکنان نیز همین است که افراد از مغز های خود(هوش) مانند بازو انشان به بهترین شکل ممکن استفاده نمایند. بی توجهی به مقوله توانمندسازی کارکنان در سازمانها می تواند باعث لطمه زدن به سازمانها گردد، عواملی از قبیل دیدگاههای استراتژیک ،توجه به تغییرات سازمانی بهره گیری از دانش و مواردی از این قبیل در سازمانها می تواند بر افزایش توانمند سازی کارکنان تاثیر گذار باشد و از سوی دیگر توانمندسازی کارکنان می تواند نقطه عطف اثر بخشی سازمان جهت ارائه محصولات و خدمات جدید سازمان به مشتریان باشند.

نادری و دیگران ۱۳۸۶، اقدامات عملی که باعث توانمندی کارکنان می شود، چنین بیان می کنند: تفکر راهبردی ، توجه به تیم ، مشارکت ، تقویض اختیار، آموزش کارکنان ، اعتماد سازی ،همگی از روش هایی است که باعث بهبود یافتن فعالیتها و توانمند سازی کارکنان در سازمان می گردد و از عوامل توانمندی کارکنان است.

به اعتقاد کینلا (۱۳۸۳)، توانمندسازی فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و گروه های شایسته و باصلاحیت به وجود می آید و بر عملکرد افراد و سازمان تأثیر می گذارد. در این مدل، شش گام اصلی برای ایجاد توانمند سازی طراحی شده است. این گام ها کاملاً با یکدیگر مرتبط هستند و موجب ایجاد یک چرخه می شوند. عناصر این چرخه، عبارت اند از : تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم ساختار سازمانی، تنظیم نظام های سازمانی و ارزیابی و توسعه. به اعتقاد کینلا، در چارچوب اجرای گام به گام فرایند توانمندسازی، ضروری است مدیریت و کارکنان درباره مجموعه ورودی های اطلاعاتی نیز آگاهی داشته باشند. به عبارت دیگر، زمانی میتوان شش گام مذکور را اجرا کرد که درک و فهم کاملی درباره اطلاعات و دانش ذکر شده در این چرخه به دست آمده باشد.

کاراک (۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحبنظران پی برد که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطوحی که اختیار آن به کارمند و اگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشترک، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات، و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارند.

بنابراین پیشنهاد می‌گردد با توجه به آنکه فشار عملکرد از ابعاد هوش سازمانی بیشترین تأثیر را برای رسیدن به توانمندسازی کارکنان دارد یعنی ۰/۵۰۸ که بیش از پنجاه درصد تأثیر به این بعد اختصاص می‌یابد بنابراین شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران باید به این نکات توجه بیشتری نمایند، کارکنان باید در همه سطوح نسبت به اینکه نقش‌ها و مسئولیت‌هایشان در سازمان چیست و چه انتظاری از همکاری آنها می‌رود، درک واضحی داشته باشند. کارکنان باید در مرور عملکردشان مشبت یا منفی بازخورد مناسب دریافت نمایند همچنین باید احساس کنند که وظیفه‌ای که انجام می‌دهند در موفقیت سازمان موثر است. کارکنان باور داشته باشند حقوق و مزایای دریافتی آنها بر مبنای عملکردشان می‌باشد. مدیران و سپریستان (مدیران، مدیران عالی و ارشد سازمان) و... در زمینه اهداف، مقاصد و انتظارات سازمان باید به نحو موثر و واضح و مستمر با یکدیگر در ارتباط باشند. همچنین برای حل مشکلات کاری کارکنان سریعاً اقدام کنند و در عزل یا اصلاح مدیران ناموفق و ناکارآمد اقدام سریع نمایند. به اعتقاد مک لagan، افراد توانمند، افرادی هستند که اختیارات و مسئولیت هایشان را به درستی انجام می‌دهند او رویکردی چندبعدی را درباره توانمندسازی کارکنان بیان کرده‌اند. مدل آنها موارد زیر را شامل می‌شود: ایجاد نظامی از ارز شهای شرکت، ساختار سیاسی مخالف ساختار سلسه مراتبی، تسهیل رهبری، به طوری که هر شخص، مدیر کارهای شخصی خود باشد و کارهایش را صحیح انجام دهد، ارتباطات باز و آگاهانه، روابط مبتنی بر عملکرد کارکنانی که از صنعت و تجارت همانند اقتصاد و امور مالی آگاهی داشته باشند، افرادی شایسته در انجام وظایف خود با توجه به اهداف سازمان، کنترل مبتنی بر بازخوردهای حاصل از عملکرد و وجود نظام پرداختی که در قبال عملکرد خوب سازمان، به همه افراد پاداش تخصیص دهد. (مک لagan، ۱۹۹۷)

همچنین از آنجایی که دومین بعد از ابعاد هوش سازمانی که بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارد بعد کاربرد دانش می‌باشد، بنابراین پیشنهاد می‌شود، شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران جهت باقی ماندن در عرصه رقابت تبادل دانش، تحقیقات دانش محور و آموزش‌های ضمن خدمت را افزایش دهد و توجه به دانش باید در اولویت برنامه‌های سازمان قرار بگیرد. مدیران درک کاملی از مهارت‌های فردی، صلاحیتها، شایستگیها و دانش کارکنان در واحدهایشان باید داشته باشند و علاقه و قدردانی خود را نسبت به دانش کارکنان و تحصیلاتشان به عنوان منابع کلیدی برای سازمان نشان دهند. در سازمان برنامه‌های منظم به منظور حمایت مداوم از یادگیری و رشد (بهبود مسیر ترقی کارکنان) برای همه کارکنان سازمان وجود داشته باشد. سیستمهای اطلاعاتی سازمان نیز به صورت یک جریان گسترده و مفید عملیات سازمان را حمایت کند. اطلاعات و دانش میان کارکنان مبادله شود و گاهای افراد آنچه را که می‌آموزند و یا اطلاع دارند با دیگران در میان گذارند و آن را پنهان نکنند و فرایند فرهنگی مشخصی که به واسطه آن کارکنان در دانش و اطلاعات به دست آمده شریک و سهیم باشند در سازمان وجود داشته باشد لوبی دو سطح فردی و سازمانی را برای توانمندسازی مطرح می‌کند. ابعاد سطح فردی، بامتنا بودن، شایستگی، خودتعیینی، استقلال راهبردی و تأثیر و ابعاد سطح سازمانی نیز تسهیم اطلاعات، کاربرد دانش و شایستگی، و پاداش‌ها را شامل می‌شوند (لوبی به نقل از پیترز و مزدارانی ۰۰۰۸، کاراک ۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحبنظران پی برد که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطوحی که اختیار آن به کارمند و اگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشترک، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات، و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارند. ادوارد لاور معتقد است که چهار متغیر، مشارکت و توانمندسازی کارکنان را افزایش می‌دهند. متغیرهای مذکور عبارت از: قدرت، اطلاعات، پاداش، و دانش. اطلاعات و دانش، نیازمند برقراری ارتباط گسترده است (ادوارد لاور به نقل از ۲۰۰۲، پاسل) صاحب نظران دیگری معتقدند که چهار متغیر دانش، ارتباطات، اعتماد، و مشوق‌ها بر توانمندسازی مؤثر هستند (تارنیزمانی و حسن ۲۰۱۰ به اعتقاد کینلا (۱۳۸۳)، توانمندسازی فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و گروه‌های شایسته و باصلاحیت به وجود می‌آید و بر عملکرد افراد و سازمان تأثیر می‌گذارد. در این مدل، شش گام اصلی برای ایجاد سازمان توانمند طراحی شده است. این گام‌ها کاملاً با یکدیگر مرتبط هستند و موجب ایجاد یک چرخه می‌شوند. عناصر این چرخه، عبارت اند از: تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم ساختار سازمانی، تنظیم نظام‌های سازمانی و ارزیابی و توسعه.

سومین بعد از ابعاد هوش سازمانی که بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان می‌گذارد بعد سرنوشت مشترک است بنابراین در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران، برای تقویت احساس سرنوشت مشترک بین مدیران و کارکنان، بهتر است مدیران کارکنان را در برنامه‌ها و مسائل مهم و نتایج آنها سهیم نمایند. زیرا این کار باعث می‌گردد تا همه افراد سازمان با تلاشی بیش از حد معمول برای رسیدن به اهداف سازمانی به مدیران کمک نمایند. همچنین مدیران در سازمانها باید محیطی همراه با احساس اطمینان، اعتماد، همدردی و دوستی

و همچنین احساس مهم بودن، لیاقت و شایستگی در بین همکاران و مدیران به وجود آورند. در چنین محیطی همکاران همدیگر را دوست داشته و این دوستی و محبت را به یکدیگر ابراز می نمایند و با میل و رغبت بیشتر به انجام وظایف خود می پردازند و به محیط کار، سازمان و شغلشان افتخار می کنند. کانونی (۲۰۰۵) معتقد است که دو دیدگاه درباره توانمندسازی وجود دارد: دیدگاه نخست، یعنی دیدگاه کارکردی را رابینز (۲۰۰۵) مطرح کرده است و در آن توانمندسازی مدیریت مشارکتی، مبادله اطلاعات در سازمان، اعطای قدرت به کارکنان، در رده های پایین تر، برای اتخاذ و تقویت تصمیمهای تعریف میشود. در دیدگاه دوم که توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰) مطرح کرده اند، توانمندسازی، مفهوم انگیزشی شناختی تعریف شده است. به اعتقاد آنها، توانمندسازی بر پنج وظیفه مرتبط با شناخت مبتنی است: ۱) انتخاب، ۲) معنی و ارزش کار، ۳) شایستگی، ۴) استقلال رأی، و ۵) اثر.

جی درایدیک بیان می کند آنچه به آن پی بردم، این است که مردم توانمند می شوند تا توانایی خود در تصمیم گیری و تأثیرگذاری بر انتخاب های مهم و راهبردی در زندگی و مقابله با موانع را توسعه دهند، ظرفیتهای خود را در تصمیم گیری و تأثیرگذاری افزایش دهند و امکانات خود را افزایش دهند. توانمندی آنها را در کنترل دارایی هایشان به طور فردی و جمعی یاری می کند. در عملکرد آنها تأثیر می گذارد و به آنها فرصت می دهد تا از توانایی های خود در مقابله با شرایط دشوار استفاده کنند (درایدیک، ۲۰۰۸).

بعد دیگر یعنی بعد چشم انداز استراتژیک، میل به تغییر، روحیه و اتحاد و توافق تأثیری کمتر از ۱۰٪ بر توانمندسازی کارکنان دارند بنابراین توجه بیشتر بر سه بعد ذکر شده یعنی توجه به فشار عملکرد، کاربرد دانش و سرنوشت مشترک، جهت رسیدن به توانمندسازی کارکنان به شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران توصیه می شود.

منابع و مراجع

- [۱] ابطحی، سید حسین، آموزش بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، ۱۳۷۸، ص ۳۵
- [۲] ابطحی سید حسین، عابسی سعید، (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، موسسه تحقیقات و اموزش.
- [۳] الوانی سید مهدی، ۱۳۸۶، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی
- [۴] اورعی یزدانی حمید، (۱۳۸۳). نگرش بر توانمندسازی، چاپ اول، مطالعات بازرگانی، تهران. (وتن و کمرون)، ترجمه اورعی یزدانی
- [۵] بایانی، علی اکبر و همکاران، تواناسازی کارکنان- سرمایه‌گذاری جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹، ۱۳۸۱، ص ۸۷
- [۶] باکینگهام . مارکوس ، کلینتون . دونالد، کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، نشر فرا، ۱۳۸۳، ص ۱۴-۱۳
- [۷] بلانچارد، کارلوس و راندولف، مدیریت تواناسازی کارکنان، مترجم: دکتر مهدی ایران نژاد، نشر مدیران، (۱۳۸۱)
- [۸] بلانچارد. کنث، سه کلید توان افزایی، ترجمه: فضل... امینی، نشر فرا، ۱۳۷۹، ص ۵۵
- [۹] جفت واسکات، مدیریت توانمند، ترجمه بهزاد رمضانی، نشر دایره، ۱۳۷۷، ص ۲۲
- [۱۰] خانزاده، حمید، (۱۳۸۶) هوش سازمانی چیست؟ مجله دنیای کامپیوتر و ارتباطات
- [۱۱] خاکی، غلامرضا، روش تحقیق در مدیریت، ۱۳۸۷، چاپ سوم، تهران، انتشارات بازتاب
- [۱۲] دراکر، پیتر. (۱۳۸۰). چالش های مدیریت در سده ۲۱ ، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: نشر فرا.
- [۱۳] دراکر، پیتر. (۱۳۷۸). سازمان فردا ترجمه فضل الله امینی. تهران: نشر فرا.
- [۱۴] دنیس کینلا. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمانی، نشر مدیران.
- [۱۵] دنیس ، تی جف / سیندیا دی اسکات مهارتهای مدیریت برتر ، توانمندسازی کارکنان زمینه ای برای مدیریت توانمند، مترجم : دکتر بهزاد رمضانی، نشر دایره (۱۳۷۷)
- [۱۶] رابیتر، استفین پی. رفتار سازمانی. ترجمه: علی پارسیان و محمد ارعابی. چاپ ۲۵. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۸. ص ۷۲
- [۱۷] رضائیان، علی (۱۳۸۶). سازماندهی و هماهنگی در مدیریت. دانش مدیری ، ت شماره پنجم.
- [۱۸] رضاییان علی ، ۱۳۸۹، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت
- [۱۹] صالحی زاده ، سعید ، توانمند سازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوارسگان. (۱۳۸۵)
- [۲۰] عبداللهی، بیژن و نوی ابراهیم، عبدالرحیم " توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی ". تهران: ویرایش. (۱۳۸۵)
- [۲۱] غلامی، نسرین(بدون سال)، " توانمندسازی کارکنان "، ماهنامه مهارت ، شماره ۵۲ ، صص ۱۵-۱۲.
- [۲۲] قوشچی . جعفر، راههای تواناسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، ۱۳۸۰، ص
- [۲۳] کینلا د س (۱۳۸۳) ، توانمند سازی منابع انسانی، ترجمه : م ایرانزاد پاریزی و م سلیمان ، تهران : مدیران
- [۲۴] محمدی، محمد (۱۳۸۱)، " برنامه های توانمندسازی کارکنان "؛ مطالعات مدیریت ؛ شماره ۳۶-۳۵ ؛ دانشگاه علامه طباطبایی.
- [۲۵] منوریان، عباس و نیازی، حمید رضا (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی . تهران.
- [۲۶] موریس و ویلکاکس، فن توانمندسازی، ترجمه بدروی نیک فطرت و همایون صمدی، نشر یساولی، ۱۳۷۹، ص ۱۵-۱۶
- [۲۷] میرکمالی، کیمیا سادات ، نشریه: مدیریت (تدبیر) تیر ۱۳۸۹ - شماره ۲۱۸ (۴) صفحه - از ۴۵ تا ۴۸
- [۲۸] نادری، ناهید؛ رجایی پور و سعید؛ جمشیدیان، عبدالرسول(۱۳۸۶)؛ "مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان "؛ تدبیر؛ شماره ۱۸۶ .
- [۲۹] وتن دیوید.ای ، کمرون کیم. اس.(۱۳۸۲). تیم سازی، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- [۳۰] هرسی. پال، بلانچارد. کنث، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۵، ص ۴۳
- [31] Abbaspour, hosein (2010) "The Survey relationship of Empowerment of Human Resource & Creativity in Organization" Iran,Tehran, Allameh Tabatabaiee University

- [32] Albrecht, K., 2003. A, The power of mind at work, organizational intelligence in action, adivision of American management association16101, Broadway. New York.
- [33] Albrecht, K., 2003. organizational intelligence & Knowledge Management: thinking outside the silos <http://www.KarlAlbrecht.com>.
- [34] Albrecht, K., 2003. organizational intelligence Profile. <http://www.KarlAlbrecht.com>.
- [35] Bratianu, C., 2007. the learning paradox and the unirersity, journal of applied Qvantitative Melhods, 1(4.386-375)
- [36] Abtahi, S.H, (2006), "Employees Empowerment" Research & Training Institution of Energy Ministry
- [37] Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of service workers, What, why, who, when. Sloan management Review 33(3):31-9.
- [38] Capllan ,G. . "The Theory and Practice Of Menta Health Consualtion". London , Tavistock Publication
- [39] Drydyk, j. (2008). Empowerment and power: some conceptual analysis. Carleton university. Yu-Yuan Hung, Richard (2006). Business Process Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study. Total Quality Management, 17(1) 21– 40.
- [40] Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. Academy of Management Review, 21, 1081-1111.
- [41] Glynn, M. A (1996). Innovative Genius :A Framework for Relating individiale and Organizational Intelligences to innovation, Academy of management review ,21,4.
- [42] Green, Annic)2007(. Business information – a natural path to business intelligence: knowing what to capture, available at: [ww.emeraldinsight](http://www.emeraldinsight).
- [43] Halal, W.E. (1997). Organizational intelligence: what is it, and how can manager use it?. Retrieved,2007, From. <http://www.Bah.com>
- [44] Helson, R., Roberts, B., St Agronick, G. 1995. Enduringness and change in creative personality and the prediction of occupational creativity. Journal of Personality and Social Psychology, 69:1173-1183.
- [45] Hill, R. C., & Levenhagen, M. 1995. Metaphors and mental models: Sensemaking in innovative and entrepreneurial activities. Journal of Management, 21: 1057-1074. Hoffman, E. 1997. NASA project management: Modem strategies for maximizing project performance. Project Management Journal, 28(3): 4-6.
- [46] Howson, Cindi 2008. Successful Business Intelligence - Secrets to Making BI a Killer App, McGraw-Hill Companies.
- [47] HO Sho, Aruhan(_2007) .The Study on Relationship Between Organization Intelligence Quotient And Firm Performance comparision study between Japan and China, Graduate School of Decision Science Tokyo Institute of Technology,Ookayama.
- [48] Jean – Sebastian Boundaries , Gaudreau P , Savoie . A , Morin. A , J.S. (2009); "Employee Empowerment : from managerial practice to employee behavioral empowerment" Leadership & Organization Development Journal, vol.30. No.7 pp. 625-638
- [49] Jean .Sebastian Boundaries , Gaudreau P , Savoie . A , Morin. A , J.S. (2009); "Employee Empowerment : from managerial practice to employee behavioral empowerment" Leadership & Organization Development Journal, vol.30. No.7 pp. 625-638
- [50] Kanooni, Arman (2005). The Employee Empowerment in Information Technology
- [51] Department. Capella University. COMP8004 – Managing and Organizing People
- [52] Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. 1994. Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19: 195-229. Koestner, R., Ryan, R.
- [53] LiaoS.hsien.technology management methodologies and applications. Technovation .2005,381-93

- [54] Liebowitz,jay(2000)Building organizational intelligence advantage :organizing for complexity .Speaker/speak11.htm
- [55] Liebowitz, Jay. (1999), Building organizational intelligence knowledge Management primer. CRC press, Bocd paton London Newyork Washington. D.C.
- [56] McMaster , Michael D. (1996). «The intelligence advantage: organizing for complexity». butterworth- Heinemann, boston online:. <http://www.parshift.com/Speakers/Speak011.htm>
- [57] Matsuda, T. (1992). Organizational intelligence: its significance as a process and as a product. Proceedings of the international conference on Economics/ Management and information technology. Tokyo. Japan.
- [58] Mc legan,p,nel,The age of participation :new governance for the workplace &the world:Edition2,Beret Koehler sanfrancisco,CA,1997
- [59] Miller, Peter and Power, Michael (2013) Accounting, organizing, and economizing: connecting accounting research and organization theory The Academy of Management annals, 7 (1). 557-605. ISSN 1941-6520 Narayan, Deepa (2005). Measuring empowerment, cross- disciplinary perspectives :34 Washington, D. C: The Worth Bank .
- [60] Nonaka I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. New York, NY: Oxford University Press.
- [61] Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 33, 5-34.
- [62] Ottawa.Empowerment in the workplace (Doctoral dissertation). University of Michigan.
- [63] Pasley, Todd Michael (2002). Communication Tactics for Empowering Employees: A Guidebook for Organizations and Managers. Rowan University.
- [64] Peters Silvia, Chigozirim, Mazdarani, Elham (2008). The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction, Bachelor Thesis in Business Administration. Mlardalen University. Vsters.
- [65] 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),
- [66] Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry in to profits, capital credit, Interest and the business cycle. Cambridge: Harvard Business Press
- [67] Schwaninger, M. (2001). Intelligent organizations: an integrative framework. john Wiley and sons , ltd
- [68] Simic, Ivan (2005), Organizational learning As a component of organizational intelligence, journal: information and marketing aspects of the economically, university of national and world Economy, sofia, Bulgaria,http://unwe.acad.bg/repec/sources/5c_2005.pdf
- [69] Smith, Miranda J. & Wilkinson, John W. (2006). Benefits of Empowerment of Sales Personnel: Results of a Pilot Study. University of South Australia.
- [70] Spritzer, G.M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace, Dimension, Measurement & Validation, Academy of Management Journal. Vol. 3, No. 1, pp. 1372-1445
- [71] Spreitzer, G. (1995). An Empirical Test of a Comprehensive Model of Interpersonal Empowerment in the workplace. American Journal of community psychology, 23(5), 601-629.
- [72] Spreitzer, Gretchen & Doneson, David (2005). Musings on the Past and Future of Employee Empowerment in Tom, Cummings (ed.), the Handbook of Organizational Development. Thousand Oaks: Sage.
- [73] Spreitzer, Gretchen M. (1992). when organization Dear: the Dynamics of Individual Wilkinson, Adrian, Godfrey, Graham & Marchington, Mick (1997). Bouquets, Brickbats and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice. Manchester School of Management. Forthcoming Organisation Studies.
- [74] Thompson, J. R. & Sanders, R. P. 1997. "Strategies for Reinventing Federal Agencies." Public Productivity and Management Review, 21, 137-155.

- [75] 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.
- [76] Vogt,j.f.Murrel,K.LEmpowerment in organization how to speak .Exceptional performance university associates.sundiego ,CA,1990
- [77] Yim Hong, Kit (2008). Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement, and Consequences on Customer Relationships. A Thesis Submitted to the Faculty of Drexel University.
- [78] Wilkinson A. (1998). Empowerment : theory and practice,Personnel Review, 27 (1) :40-56.