

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 پژوهش 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 توانمند سازی 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 توانمند سازی 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 می‌سازد 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 می‌شود 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 بهره‌وری در سازمان است. هوش همان استعداد است، قوه ابتکاری است که می‌تواند 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 بهره‌هوشی می‌سنجیم هوش سازمانی نیز قابل سنجش می‌باشد 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 می‌شوند بنابراین می‌توان با اتکا به هوش آنها و از سوی دیگر توجه به توانمندسازی 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 توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد) بسیاری از محققین ارتباط بین هریک از ابعاد هوش سازمانی و توانمندسازی کارکنان را مورد تایید قرار داده‌اند. داشتن تفکر راهبردی در سازمان که از ابعاد هوش سازمانی است می‌تواند باعث توانمندسازی کارکنان در سازمان گردد. (نادری و دیگران، ۱۳۸۶) تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم ساختار سازمانی، ایجاد روحیه، اخلاق، تعهد به اهداف سازمان، و ارزیابی و توسعه جهت رسیدن به توانمندسازی کارکنان ضروری است. (کینلا، ۱۳۸۳) لویی دو سطح فردی و سازمانی را برای توانمندسازی مطرح میکند. ابعاد سطح فردی، با معنا بودن، شایستگی، خودتعیینی، استقلال راهبردی و تأثیر و ابعاد سطح سازمانی نیز تسهیم اطلاعات، توسعه دانش و شایستگی، و پاداش‌ها را شامل می‌شوند (لویی به نقل از پیترز و مزارانی، 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 می‌گذارند. در سازمانهای امروزی که مدیران با محیطی بسیار متغیر مواجه هستند به منظور دستیابی به موفقیت و بهره‌وری سازمان به این نتیجه رسیده‌اند که بهتر است کنترل خود را بر روی کارکنان کمتر کنند و به آنها اجازه دهند تا بهره‌گیری از توانایی خود بر کار خودشان، کنترل داشته باشند بنابراین کارکنان می‌توانند توانمندتر گردند و توانمندی کارکنان موجب افزایش رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری در سازمان می‌گردد.

شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران توجه بسیار زیادی به توانمندسازی کارکنانش دارد و یکی از برنامه‌های 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 تصمیم‌گیری‌های اساسی سازمان بتوانند تأثیر گذار باشند و خود را مسئول تصمیماتی که در سازمان می‌گیرند، 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 می‌گیرد، بررسی می‌گردد هریک از ابعاد هوش سازمانی چه میزان بر توانمندسازی کارکنان این شرکت تأثیر گذار است و شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران روی کدام یک از این ابعاد باید بیشتر توجه داشته باشد تا توانمندسازی 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 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 می‌باشد. سازمانها چگونه می‌توانند اثر بخش تر و بهره‌ور 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، سرمایه‌گذاری خود را بر اساس پتانسیل قدرت فکری جمعی که در اختیار دارد انجام دهد، ماهیت انسانهای پیچیده، سازمانی ایجاد می‌کند که تلاش بسیاری برای تعریف پتانسیل بالقوه هر سازمان یا موسسه به عمل آید و با حتی سنجش واقعی از هوش سازمان به عمل آید. موفقیت سازمان، تلفیق هوش افراد و تبدیل آن به هوش جمعی است.

قانون آلبرشت می گوید: هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع شوند به سوی کند ذهنی و کم هوشی گرایش پیدا می کنند، از نظر او زمانی که افراد باهوش در یک سازمان استخدام می شوند به بی علاقه‌گی دسته جمعی یا حماقت گروهی تمایل پیدا می کنند، عموماً سازمانها بیشتر از آنکه از رقباشان آسیب ببینند از خودشان آسیب می بینند چرا که ممکن است انسانهای باهوش برای انجام کارهای بزرگ در سازمان توانمند باشند، اما این نیروی تجمعی مغز آنها ست که باعث انجام فعالیت های بزرگ می شود.

از دیدگاه آلبرشت آنتروپی در سیستم بسیاری از نیروهای مغزی موجود در سازمان را از بین می برد و بر عکس سینرژی باعث افزایش انرژی مغزی در سازمان می گردد بنابراین معادله ریاضی برای هوش سازمانی در سازمان را می توان چنین نوشت: هوش سازمانی = نیروی مغز در سازمان IQ - آنتروپی + سینرژی

چیزی که در سازمان موجب آنتروپی می گردد همان علل حماقت جمعی است و آنچه موجب سینرژی می گردد حمله سیستماتیک و بی پایان به علل حماقت جمعی است. مدل پیشنهادی آلبرشت مدلی است که موجب ایجاد سینرژی در سازمان می گردد، کارل آلبرشت (۲۰۰۳) هوش سازمانی را شامل هفت مولفه می داند که شامل، بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، همسویی و تجانس، فشار عملکردی، به کارگیری دانش و روحیه می شود.

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 شوانینگیر (۲۰۰۱) کتابی با عنوان: سازمان های هوشمند یک چارچوب درهم تنیده منتشر کرد و با ارائه مدل های 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 می کند ناب بودن، سریع بودن و قوی بودن برای سازمانها کافی نیست، مسأله مهم هوشمندتر شدن است. به نظر وی قابلیت ها و تواناییهای لازم برای هوشمندتر شدن عبارت اند از: سازگاری، یادگیری و خودتحوالی او معتقد است سازمانهای هوشمند می تواند کارمندان مسئولیت پذیر و متعهد و شایسته داشته باشد. کاراک (۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحب نظران پی برد که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخورد، 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 گذارند.

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 بخشند 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 تصمیم گیری ها است که بر فعالیت آنها اثر می گذارد یعنی آنکه فرصتهایی را برای افراد فراهم می کند تا نشان دهند می توانند ایده های خوبی را آفریده و آنها را به عمل برسانند، ابعاد توانمند سازی کارکنان از دیدگاه وتن و کمرون به شرح ذیل می باشد.

۱- خود اثر بخشی (احساس قابلیت و توانایی)^۱: وقتی افراد توانمند می شوند، احساس می کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنها احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند 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 عمدانه در وظایف خویش درگیر شوند بدون آنکه اجباری در کار باشد که آنها در آن کار درگیر شوند یا از آن کار دست بکشند، بنابراین احساس خود سامانی می کنند. این فعالیت آنها پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. افراد توانمند در مورد فعالیتهای خویش احساس مسئولیت و مالکیت می کنند و خود را افرادی، ایجادگر و خود آغاز می بینند، آنان قادرند که به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگیرند. (وگت و مورل ۱۹۹۰)

۳- پذیرفتن شخصی نتیجه (اثر گذاشتن)^۳: افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند آنها بر این باورند که می توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند یا نتایجی که ایجاد می کنند، 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 می تواند بر آنچه اتفاق بیافتد تاثیر بگذارد. (اورعی، ۱۳۸۱، ۲۴)

۴- معنی دار بودن شغل (هدفمندی)^۴: کارکنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند، فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود، افراد توانمند درباره آنچه تولید می کنند، دقت می کنند 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)^۵: 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 می کنند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارشان، عدالت و صفا خواهد بود، معمولاً معنی این احساس آن است که آن اطمینان دارنده که متصدیان مراکز قدرت، یا صاحبان قدرت، به آنها آسیب یا زیان نخواهند زدو یا آنکه با آنها بی طرفانه رفتار خواهند کرد. (همان منبع، ۲۸)

چالش هندی در کتاب خود ۱۹۹۵ متذکر می شود: منبع جدید ثروت، دانش فنی، توانایی، ذکاوت تمرکز یافته 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 کرد، اما عاملی که بدون آن نمی توان کار کرد، کارکنانی هستند که از همه این منابع به بهترین شکل مفید استفاده می کنند، هدف توانمندی کارکنان نیز همین است که افراد از مغزهای خود (هوش) مانند بازوانشان به بهترین شکل ممکن استفاده نمایند. بی توجهی به مقوله توانمندی کارکنان در سازمانها می تواند باعث لطمه زدن به سازمانها گردد، توانمندی کارکنان می تواند 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 می آید و بر عملکرد افراد و سازمان تأثیر می گذارد. 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 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. دریداک^۶ (۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحب نظران پی برد که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخورد، 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 گذارند.

پیتر دراگر معتقد است که وظیفه و نقش اساسی مدیریت یعنی ایجاد قابلیت و آمادگی در کارکنان به منظور ارائه 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 تاثیر گذار خواهد بود. یک مدیر خلاق می تواند 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، بامعنا بودن، شایستگی، خودتعیینی، استقلال راهبردی و تأثیر و ابعاد سطح سازمانی نیز تسهیم اطلاعات، توسعه دانش و شایستگی، و پاداش ها را شامل می شوند (دریداک ۲۰۱۲) کوئین و اسپریتزر در مدل خود، دو دیدگاه ایستا و پویا را در نگرش به توانمندسازی مطرح میکنند. در دیدگاه ایستا، توانمندسازی تفویض تصمیمگیری در یک چارچوب روشن است. پاسخگویی تفویض می شود و افراد در برابر نتایج، مسئول هستند. اما در نگرش پویا، توانمندسازی، پذیرش مخاطره، رشد تغییرات، رشد نیازهای کارکنان، مدلسازی 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 روشن و چالش برای رسیدن به آن، (۲) گشایش در سازمان (جریان باز اطلاعات) و انجام کار گروهی، (۳) برقراری نظم و اعمال کنترل، و (۴) وجود حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات (کوئین و اسپریتزر، 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 می گردد. همچنین کارکنان در صورتیکه کنترل بخشی از کارهایشان به آنها واگذار شود، سخت تر کار می کنند و از خود اشتیاق بیشتری نشان می دهند و توانمند تر خواهند شد.

پیشینه تجربی

نادری و دیگران ۱۳۸۶، اقدامات عملی که باعث توانمندی کارکنان می شود، چنین بیان می کنند: تفکر راهبردی، توجه به تیم، مشارکت، تفویض 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.

امیدی، رضا، ۱۳۸۷ در پژوهشی تحت عنوان ((بررسی عوامل تاثیر گذار بر توانمندسازی کارکنان در بیمارستان مرکزی شهر یزد)) 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 کانکویت 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 تیم های خودگردان به جای سلسله مراتب سازمانی.

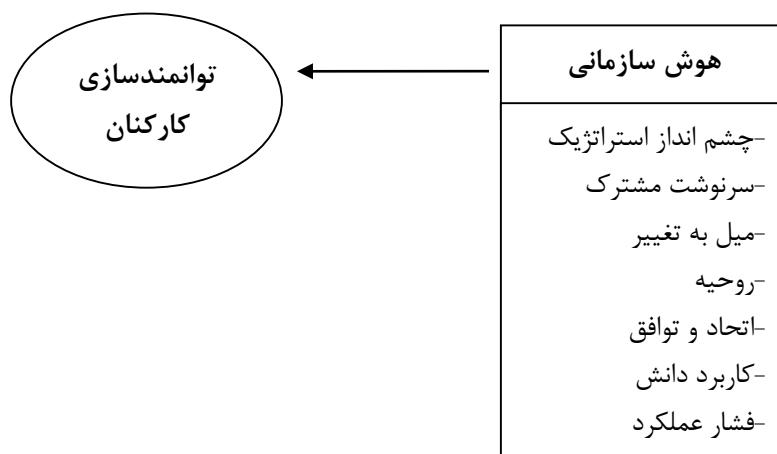
کونزاک ۲۰۰۰ در تحقیق عواملی که بر توانمندسازی تاثیر گذار است به شش بعد تقسیم کرده است که شامل: ۱- تفویض اختیار ۲- مسئولیت پذیری ۳- تصمیم گیری خود گردان ۴- تسهیم اطلاعات ۵- توسعه توانایی ۶- مشاوره برای عملکرد نوآورانه.

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 می نماید این مدل بر رهبران و مدیران به عنوان یک مدل موثر در ایجاد توانمند سازی تمرکز می کند.

دنيس کنيلا ۱۹۸۴ در تحقیق خود با ارائه مدلی به این نتیجه رسید که از طریق تیمهای شایسته و با صلاحیت می توان 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 می پردازد. 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 توانمندسازی 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

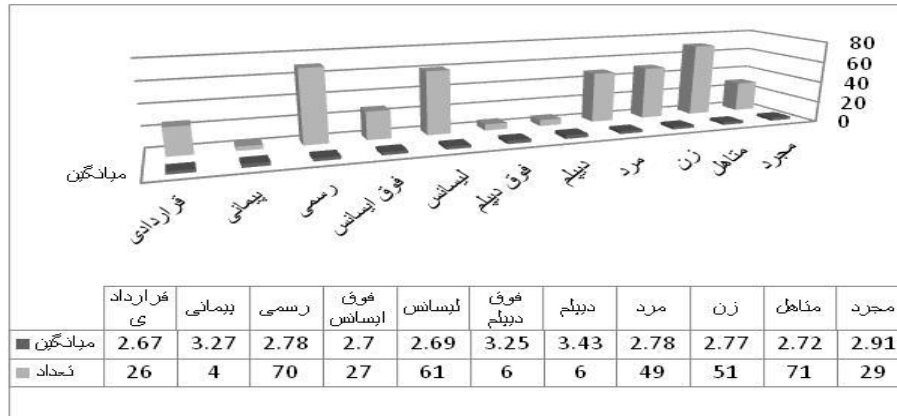
پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است، همچنین از نظر گرد آوری داده ها، میزان نظارت و درجه کنترل متغیرها و قابلیت تعمیم از نوع همبستگی است و همچنین از ضریب رگرسیون نیز جهت تاثیر پذیری متغیرها استفاده شده است. قلمرو موضوعی، تحقیق حاضر از نظر موضوعی جزء مباحث تئوری سازمان قرار می گیرد. قلمرو مکانی این تحقیق شرکت ملی پخش فرآورده 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 فرآورده 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 سوخت 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 فرآورده های نفتی ایران (ستاد تهران) می باشد، حجم نمونه ۱۰۰ نفر می باشد که از فرمول حجم نمونه در جامعه محدود 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 وتن 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 به دست آمد که بزرگتر از ۰/۷ می باشد و آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است. پرسشنامه سطح توانمندسازی کارکنان نیز با ۲۰ سوال از نظر پایایی مورد بررسی قرار گرفت و مقدار آلفای کرونباخ آن ۰/۹۶ به دست آمد که بزرگتر از ۰/۷ می باشد و از پایایی قابل قبولی برخوردار است. روایی صوری پرسشنامه از لحاظ قابل فهم بودن (عدم ابهام) استاد راهنما 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 مطروحه 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 دهند.

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 درصد زن می باشد و از لحاظ توزیع جنسیت حدوداً 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 از 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 ۳۰-۴۰ 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 ۵۳ 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 خانم، از ۶۱ نفر فوق دیپلم ۳ نفر خانم، از ۶۱ نفر لیسانس ۲۸ نفر خانم و از ۲۷ نفر فوق لیسانس ۱۸ نفر خانم می باشند.



بیشترین درصد سابقه کار حدود ۶-۱۵ سال می باشد و کمترین گروه ۱۶-۲۰ سال می باشد. از ۱۸ نفر سابقه کار کمتر از ۵ سال ۱۲ نفر خانم، از ۴۵ نفر سابقه کار ۶ تا ۱۵ سال 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 دارد.

جدول همبستگی هوش سازمانی و توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان	هوش سازمانی		
۰/۷۳	۱	همبستگی پیرسون	هوش سازمانی
۰/۰۰۰		سطح معنی داری	
۱۰۰	۱۰۰	تعداد	
۱	۰/۷۲	همبستگی اسپیرمن	توانمندسازی کارکنان
	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
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 ۰/۹۹ 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

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

جدول ۱-۳

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

ضریب همبستگی R، همبستگی بین مقادیر داده‌ها را که در اینجا ۰/۷۲ می‌باشد را نشان می‌دهد، R² ضریب تعیین یا توان دوم ضریب همبستگی به عنوان معیاری از نزدیکی رابطه به خطی بودن به کار می‌رود. مربع ضریب تعیین تعدیل شده نشان دهنده درصد تغییر پذیری در متغیر وابسته به وسیله رگرسیون خطی است. بنابراین در جدول بالا مقدار R² (۰/۵۲) می‌باشد که مقدار نسبتاً قابل قبولی است. ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویا تری است بنابراین در جدول بالا $r=0.72$ و $r^2=0.52$ بوده و خط رگرسیون معرف ۵۲ درصد تغییرات Y است.

جدول ۱-۴

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

با توجه به جدول مربوطه معادله رگرسیون (مدل آماری تحقیق) به شرح ذیل می‌باشد.

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

ضرایب استاندارد شده یا ضریب بتا **Beta**، برای مقایسه اثر متغیر مستقل بر وابسته مورد استفاده قرار می‌گیرد 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 می‌باشد. بنابراین نتیجه می‌گیریم که یک واحد تغییر در هوش سازمانی ۰/۷۳ تغییر در توانمندسازی کارکنان ایجاد می‌کند که البته با فرض ثابت بودن متغیرهای دیگر است به این معنا که افزایش در هوش سازمانی باعث افزایش قابلیت نوآوری سازمانی می‌گردد به این معنا که افزایش در هوش سازمانی باعث افزایش در توانمند سازی کارکنان می‌گردد بنابراین در شرکت ملی پخش فرآورده 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 می‌توانیم توانمند 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 مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	
۰/۰۰۰	۱۹/۹۸۱	۵/۲۳۱	۷	۳۶/۶۲۰	رگرسیون
		۰/۲۵۲	۹۲	۲۴/۰۸۷	باقی مانده
			۹۹	۶۰/۷۰۷۰	کل

جدول رگرسیون

براساس سطح معناداری جدول آنالیز واریانس فوق، که کمتر از ۰/۰۵ است با درجه آزادی ۹۹ نتیجه می گیریم که حداقل یکی از ابعاد متغیر مستقل (هوش سازمانی) بر متغیر وابسته (توانمندسازی کارکنان) تاثیر گذار است بنابراین فرض صفر رد می شود و فرض خلاف آن یعنی فرضیه محقق تایید می شود. 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 تعدیل 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 می باشد را نشان می دهد، R² 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. بنابراین در جدول بالا مقدار R² (۰/۶۰۳) می باشد که مقدار نسبتا قابل قبولی است. ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویا تری است بنابراین در جدول بالا R²=۰/۷۷۷ و r²=۰/۶۰۳ بوده و خط رگرسیون معرف ۷۷ درصد تغییرات Y است.

جدول شماره ۷-۱

سطح معناداری	T	بتا	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

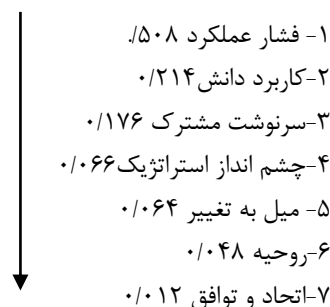
جدول بتا

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

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

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 مرتب 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 فرآورده 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



نتیجه گیری و پیشنهاد

تحقیق حاضر به دنبال بالا بردن توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده 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 ۰/۹۹ در صد، حدود ۰/۷۳ 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 نتیجه 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 فرآورده های نفتی ایران باید به این ابعاد توجه بیشتری کرد.

چالش هندی در کتاب خود ۱۹۹۵ متذکر می شود: منبع جدید ثروت، دانش فنی، توانایی. ذکاوت تمرکز یافته 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 کرد، اما عاملی که بدون آن نمی توان کار کرد، کارکنانی 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 بازوانشان 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، تفویض 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 تاثیر 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، بازخورد، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطوحی 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.

بنابراین پیشنهاد می‌گردد با توجه به آنکه فشار عملکرد از ابعاد هوش سازمانی بیشترین تأثیر را برای رسیدن به توانمندسازی کارکنان دارد یعنی ۵۰۸/۰ که بیش از پنجاه درصد تأثیر به این بعد اختصاص می‌یابد بنابراین شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران باید به این نکات توجه بیشتری نماید، 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 مورد عملکردشان مثبت 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 سرپرستان (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 لاگان، افراد توانمند، افرادی هستند که اختیارات و مسئولیت‌هایشان را به درستی انجام می‌دهند او رویکردی چندبعدی را درباره توانمندسازی کارکنان بیان کرده اند. مدل آنها موارد زیر را شامل میشود: ایجاد نظامی از ارزش‌های شرکت، ساختار سیاسی مخالف ساختار سلسله 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 با مهارت‌های مهم و 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 لاگان، 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 فرآورده های 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 برنامه های 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 برنامه های 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 گاه 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 لویی دو سطح فردی و سازمانی را برای توانمندسازی مطرح میکند. ابعاد سطح فردی، با معنا بودن، شایستگی، خودتعیینی، استقلال راهبردی و تأثیر و ابعاد سطح سازمانی نیز تسهیم اطلاعات، کاربرد دانش و شایستگی، و پاداش‌ها را شامل می‌شوند (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، بازخورد، 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. ادوارد لاور معتقد است که چهار متغیر، مشارکت و توانمندسازی کارکنان را افزایش می‌دهند. متغیرهای مذکور عبارت‌اند 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، عبارت‌اند 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 فرآورده های نفتی ایران، برای تقویت احساس سرنوشت مشترک بین مدیران و کارکنان، بهتر است مدیران کارکنان را در برنامه‌ها و مسایل 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. درچنین 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 تصمیمها 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)

ابعاد دیگر یعنی بعد چشم انداز استراتژیک، میل به تغییر، روحیه و اتحاد و توافق تأثیری کمتر از ۰/۱۰ 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 برنامه ریزی آموزشی، ۱۳۷۸، ص ۳۵
- [۲] ابطحی سید حسین، عابسی سعید. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، موسسه تحقیقات و آموزش.
- [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] بابایی. علی اکبر و همکاران، تواناسازی کارکنان- سرمایه گذاری جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۳۸۱، ۱۲۹، ص ۸۷
- [۶] باکینگهام. مارکوس، کلینتون. دونالد، کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، ۱۳۸۳، ص ۱۳-۱۴
- [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 ا... امینی، نشر فرا، ۱۳۷۹، ص ۵۵
- [۹] جفت واسکات، مدیریت توانمند، ترجمه بهزاد رضانی، 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 اله امینی. تهران: نشر فرا.
- [۱۴] دنیس کینلا. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمیان، نشر مدیران.
- [۱۵] دنیس، تی جف/ سیندیا دی اسکات مهارت های مدیریت برتر، توانمندسازی کارکنان زمینه ای برای مدیریت توانمند، مترجم: دکتر بهزاد رضانی، نشر دایره (۱۳۷۷)
- [۱۶] رابیتز، استفین پی. رفتار سازمانی. ترجمه: علی پارسیان و محمد اعرابی. چاپ ۲۵. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۸. ص ۷۲.
- [۱۷] رضائیان، علی (۱۳۸۶). سازماندهی و هماهنگی در مدیریت. دانش مدیری، ت شماره پنجم.
- [۱۸] رضائیان علی، ۱۳۸۹، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت
- [۱۹] صالحی زاده، سعید، توانمند سازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان. (۱۳۸۵)
- [۲۰] عبدالمهدی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم "توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی". تهران: ویرایش. (۱۳۸۵)
- [۲۱] غلامی، نسرين (بدون سال)، "توانمندسازی کارکنان"، ماهنامه مهارت، شماره ۵۲، صص ۱۵-۱۲.
- [۲۲] قوشچی. جعفر، راههای تواناسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۳۸۰، ۱۱۹، ص
- [۲۳] کینلا د س (۱۳۸۳)، توانمند سازی منابع انسانی، ترجمه: م ایرانژاد 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 بدری نیک فطرت و همایون صمدی، نشر یساوولی، 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 علاقه بند، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۵، ص ۴۳

- [32] Albrecht, K., 2003. A, The power of mind at work, organizational intelligence in action, a division of American management association 16101, 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 university, journal of applied Quantitative Methods, 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.com).
- [43] Halal, W.E. (1997). Organizational intelligence: what is it, and how can manager use it?. Retrieved,2007, From. [http://www. Bah . com](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, Boca Raton London New York 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] McLagan, P., Nel, The age of participation :new governance for the workplace &the world: Edition 2, Beret Koehler San Francisco, 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 Road 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/5c2005.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., Murrell, K.L. Empowerment in organization how to speak. *Exceptional performance university associates, San Diego, 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.