

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات پژوهش

---

۲	مقدمه .....
۲	۱-۱- بیان مسئله.....
۶	۱-۲- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش .....
۷	۱-۳- اهداف پژوهش.....
۸	۱-۴- قلمرو زمانی و مکانی تحقیق .....
۹	۱-۵- تعاریف نظری و عملیاتی واژه ها.....
۱۰	خلاصه.....

### فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق

---

۱۳	مقدمه .....
۱۳	بخش اول: مشارکت کارکنان .....
۱۳	۲-۱-۱- تاریخچه مشارکت سازمانی .....
۱۴	۲-۱-۲- تاریخچه مشارکت در نظام اداری ایران: .....
۱۵	۲-۱-۳- تعاریف مشارکت کارکنان.....
۱۷	۲-۱-۴- فواید مشارکت .....
۱۸	۲-۱-۵- ابعاد نظام مشارکت .....
۱۹	۲-۱-۶- فنون مشارکت کارکنان.....
۱۹	۲-۱-۶-۱- فنون سطح پایین برای مشارکت .....
۲۰	۲-۱-۶-۲- فنون سطوح میانی مشارکت .....
۲۱	۲-۱-۶-۳- فنون مشارکت در سطح بالا .....
۲۲	۲-۱-۷- شاخص های مشارکت.....
۲۳	۲-۱-۷-۱- ارزش ها.....
۲۵	۲-۱-۷-۲- ساختار سازمانی .....
۲۸	۲-۱-۷-۳- سبک رهبری .....

۳۰	.....۱-۲-۷-۴-اطلاعات
۳۲	.....۱-۲-۸-مواع مشارکت سازمانی
۳۳	.....بخش دوم: توانمندسازی کارکنان
۳۳	.....۱-۲-۱-خاستگاه توانمندسازی
۳۴	.....۲-۲-۲-تعاریف توانمند سازی کارکنان
۳۵	.....۲-۲-۳-ضرورت توانمندسازی
۳۷	.....۲-۲-۴-اهداف توانمندسازی
۳۸	.....۲-۲-۵-رویکردهای توانمندسازی
۳۹	.....۲-۲-۶-فرایند توانمندسازی
۴۰	.....۲-۲-۷-مزایای توانمندسازی نیروی انسانی
۴۱	.....۲-۲-۸-هزینه های توانمندسازی
۴۱	.....۲-۲-۹-ابعاد تواناسازی
۴۲	.....۲-۲-۹-۱-خود اثر بخشی
۴۲	.....۲-۲-۹-۲-خود اختیاری
۴۳	.....۲-۲-۹-۳-پذیرفتن شخصی نتایج
۴۳	.....۲-۲-۹-۴-معنی دار بودن
۴۴	.....۲-۲-۹-۵-اعتماد
۴۴	.....۲-۲-۱۰-عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان
۴۵	.....۲-۲-۱۱-استراتژی های توانمند سازی
۴۵	.....۲-۲-۱۱-۱-افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان گویی
۴۶	.....۲-۲-۱۱-۲-آموزش مهارتهای حل مسئله
۴۶	.....۲-۲-۱۱-۳-آموزشهای مهارتهای پشتیبانی و تجهیز منابع
۴۷	.....۲-۲-۱۲-روش های توانمندسازی کارکنان
۴۷	.....۲-۲-۱۳-پیش نیازهای توانمندسازی
۴۹	.....۲-۲-۱۴-سلسله مراتب برنامه های توانمندسازی
۵۰	.....۲-۲-۱۵-دام های توانمندسازی

۵۰	..... ۲-۲-۱۵-۱- دام های درونی
۵۱	..... ۲-۲-۱۵-۲- دام های بیرونی
۵۲	..... ۲-۲-۱۶- نقش توانمندسازی در تحول سازمانی
۵۲	..... ۲-۲-۱۶-۱- نقش منابع انسانی در تحولات سازمانی
۵۴	..... ۲-۲-۱۶-۲- ارتقای تراز منابع انسانی
۵۷	..... اثر بخشی سازمانی
۵۷	..... ۲-۳-۱- تعریف اثر بخشی
۵۸	..... ۲-۳-۲- شاخصهای اثر بخشی از دیدگاههای مختلف
۶۲	..... ۲-۳-۳- مدل های ارزیابی اثر بخشی
۶۳	..... ۲-۳-۴- مقایسه ی دیدگاههای ارزشیابی اثر بخشی سازمانی
۶۵	..... ۲-۳-۵- شرح تاریخی مدل های اثر بخشی سازمانی
۷۰	..... ۲-۳-۶- رویکرد ارزشهای چندگانه
۷۲	..... ۲-۳-۷- چهار مدل اثر بخشی سازمانی
۷۵	..... بخش چهارم: مرور پیشینه و ادبیات نظری پژوهش
۷۵	..... ۲-۴-۱- پیشینه تحقیقات انجام شده درباره موضوع تحقیق
۷۵	..... ۲-۴-۱-۱- تحقیقات انجام شده داخلی
۷۸	..... ۲-۴-۱-۲- تحقیقات انجام شده خارجی
۷۹	..... ۲-۴-۲- چارچوب نظری تحقیق
۸۲	..... ۲-۴-۳- فرضیه های تحقیق
۸۳	..... ۲-۴-۴- مدل مفهومی تحقیق

### فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۸۵	..... مقدمه
۸۵	..... ۳-۱- روش پژوهش
۸۶	..... ۳-۲- فرایند پژوهش
۸۷	..... ۳-۳- جامعه آماری
۸۷	..... ۳-۴- تعیین حجم نمونه و روش نمونه گیری

۸۷	..... ۳-۵- ابزار اندازه گیری
۸۸	..... ۳-۵-۱- روایی ابزار سنجش
۸۹	..... ۳-۵-۲- پایایی ابزار سنجش
۸۹	..... ۳-۶- روش تجزیه و تحلیل داده ها
۹۰	..... خلاصه

### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها

۹۲	..... مقدمه
۹۲	..... ۴-۱- توصیف داده ها
۹۲	..... ۴-۱-۱- توصیف کمی متغیرهای پژوهش
۹۴	..... ۴-۱-۲- توصیف کیفی متغیرهای دموگرافیک
۹۸	..... ۴-۱-۳- بررسی فرض نرمال
۹۹	..... ۴-۲- تحلیل داده ها (بررسی فرضیه های تحقیق)
	..... ۴-۲-۱- فرضیه اول: بین مشارکت کارکنان و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد..... ۹۹
	..... ۴-۲-۲- فرضیه دوم: بین مشارکت کارکنان و مراحل درون سازمانی در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد..... ۱۰۰
	..... ۴-۲-۳- فرضیه سوم: بین مشارکت کارکنان و فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد..... ۱۰۱
	..... ۴-۲-۴- فرضیه چهارم: بین مشارکت کارکنان و جو سازمانی در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد..... ۱۰۲
	..... ۴-۲-۵- فرضیه پنجم: بین مشارکت کارکنان و روابط انسانی در سازمان در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد..... ۱۰۳
	..... ۴-۲-۶- فرضیه ششم: بین مشارکت کارکنان و نحوه تصمیم گیری در سازمان در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد..... ۱۰۴
	..... ۴-۲-۷- فرضیه هفتم: بین مشارکت کارکنان و پاداش در سازمان در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد..... ۱۰۵

۴-۲-۸-فرضیه هشتم: بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد.....	۱۰۶
۴-۲-۹-فرضیه نهم: بین توانمندسازی کارکنان و مراحل درون سازمانی در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد.....	۱۰۷
۴-۲-۱۰-فرضیه دهم: بین توانمندسازی کارکنان و فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد.....	۱۰۸
۴-۲-۱۱-فرضیه یازدهم: بین توانمندسازی کارکنان و جو سازمانی در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد.....	۱۰۹
۴-۲-۱۲-فرضیه دوازدهم: بین توانمندسازی کارکنان و روابط انسانی در سازمان در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد.....	۱۱۰
۴-۲-۱۳-فرضیه سیزدهم: بین توانمندسازی کارکنان و نحوه تصمیم گیری در سازمان در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد.....	۱۱۱
۴-۲-۱۴-فرضیه چهاردهم: بین توانمندسازی کارکنان و پاداش در سازمان در سازمان صدا و سیما کرمان رابطه وجود دارد.....	۱۱۲
خلاصه.....	۱۱۳

### فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

مقدمه .....	۱۱۵
۵-۱- نتایج تحقیق.....	۱۱۵
۵-۱-۱- خلاصه تحقیق.....	۱۱۵
۵-۱-۲- نتایج مربوط به آزمون فرضیات تحقیق.....	۱۱۷
۵-۲- بحث و بررسی .....	۱۲۱
۵-۳- محدودیت ها .....	۱۲۵
۵-۴- پیشنهادات کاربردی.....	۱۲۵
۵-۵- پیشنهادات برای پژوهش های بعدی.....	۱۲۶
پیوست ها.....	۱۲۷

پیوست ۱: پرسشنامه ها..... ۱۲۸

منابع..... ۱۳۳

## فهرست جداول

- جدول ۲-۱: بررسی تاریخی اثربخشی سازمانی..... ۶۴
- جدول ۲-۲: فراوانی رخداد معیارهای ارزیابی در هفده مطالعه اثربخشی سازمانی ..... ۶۵
- جدول ۲-۳: فهرست معیارهای اثربخشی کمپل..... ۶۷
- جدول ۲-۴: خلاصه رویکرد ارزشهای چندگانه..... ۷۲
- جدول ۳-۱: جدول روایی پرسشنامه..... ۸۹
- جدول ۳-۲: جدول پایایی پرسشنامه ها..... ۸۹
- جدول ۴-۱: مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص متغیرهای مدل..... ۹۳
- جدول ۴-۲: توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری بر اساس متغیر جنسیت..... ۹۴
- جدول ۴-۳: توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری بر اساس متغیر سن..... ۹۵
- جدول ۴-۴: توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری بر اساس متغیر تحصیلات..... ۹۶
- جدول ۴-۵: توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری بر اساس متغیر سابقه خدمت..... ۹۷
- جدول ۴-۶: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف (K-S) برای بررسی پذیره نرمال بودن..... ۹۸
- جدول ۴-۷: ضریب همبستگی بین مشارکت کارکنان و اثربخشی سازمانی..... ۹۹
- جدول ۴-۸: ضریب همبستگی بین مشارکت کارکنان و مراحل درون سازمانی..... ۱۰۰
- جدول ۴-۹: ضریب همبستگی بین مشارکت کارکنان و فرهنگ سازمانی..... ۱۰۱
- جدول ۴-۱۰: ضریب همبستگی بین مشارکت کارکنان و جو سازمانی..... ۱۰۲
- جدول ۴-۱۱: ضریب همبستگی بین مشارکت کارکنان و روابط انسانی در سازمان..... ۱۰۳
- جدول ۴-۱۲: ضریب همبستگی بین مشارکت کارکنان و نحوه تصمیم‌گیری در سازمان..... ۱۰۴
- جدول ۴-۱۳: ضریب همبستگی بین مشارکت کارکنان و پاداش در سازمان..... ۱۰۵
- جدول ۴-۱۴: ضریب همبستگی بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی..... ۱۰۶
- جدول ۴-۱۵: ضریب همبستگی بین توانمندسازی کارکنان و مراحل درون سازمانی..... ۱۰۷
- جدول ۴-۱۶: ضریب همبستگی بین توانمندسازی کارکنان و فرهنگ سازمانی..... ۱۰۸
- جدول ۴-۱۷: ضریب همبستگی بین توانمندسازی کارکنان و جو سازمانی..... ۱۰۹
- جدول ۴-۱۸: ضریب همبستگی بین توانمندسازی کارکنان و روابط انسانی در سازمان..... ۱۱۰
- جدول ۴-۱۹: ضریب همبستگی بین توانمندسازی کارکنان و نحوه تصمیم‌گیری در سازمان..... ۱۱۱

جدول ۴-۲۰- ضریب همبستگی بین توانمندسازی کارکنان و پاداش در سازمان ..... ۱۱۲



## فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۲: محل معیارهای اثربخشی در فضای چندبعدی براساس نظریات محققان ..... ۷۱
- نمودار ۲-۲: محل معیارهای اثربخشی در فضای چندبعدی براساس نظریات یک گروه بزرگتر و  
متنوع‌تر از محققان و نظریه‌پردازان..... ۷۱
- نمودار ۲-۳: بیان ساده از روابط بین سه بعد ارزشی و معیارهای اثربخشی..... ۷۴
- نمودار ۴-۱- نمودار فراوانی جنسیت..... ۹۴
- نمودار ۴-۲- نمودار فراوانی سن..... ۹۵
- نمودار ۴-۳- نمودار فراوانی تحصیلات..... ۹۶
- نمودار ۴-۴- نمودار فراوانی سابقه خدمت..... ۹۷
- نمودار ۴-۵- پراکندگی مشارکت کارکنان و اثربخشی سازمانی..... ۹۹
- نمودار ۴-۶- پراکندگی مشارکت کارکنان و مراحل درون سازمانی..... ۱۰۰
- نمودار ۴-۷- پراکندگی مشارکت کارکنان و فرهنگ سازمانی..... ۱۰۱
- نمودار ۴-۸- پراکندگی مشارکت کارکنان و جو سازمانی..... ۱۰۲
- نمودار ۴-۹- پراکندگی مشارکت کارکنان و روابط انسانی در سازمان..... ۱۰۳
- نمودار ۴-۱۰- پراکندگی مشارکت کارکنان و نحوه تصمیم‌گیری در سازمان..... ۱۰۴
- نمودار ۴-۱۱- پراکندگی مشارکت کارکنان و پاداش در سازمان..... ۱۰۵
- نمودار ۴-۱۲- پراکندگی توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی..... ۱۰۶
- نمودار ۴-۱۳- پراکندگی توانمندسازی کارکنان و مراحل درون سازمانی..... ۱۰۷
- نمودار ۴-۱۴- پراکندگی توانمندسازی کارکنان و فرهنگ سازمانی..... ۱۰۸
- نمودار ۴-۱۵- پراکندگی توانمندسازی کارکنان و جو سازمانی..... ۱۰۹
- نمودار ۴-۱۶- پراکندگی توانمندسازی کارکنان و روابط انسانی در سازمان..... ۱۱۰
- نمودار ۴-۱۷- پراکندگی توانمندسازی کارکنان و نحوه تصمیم‌گیری در سازمان..... ۱۱۱
- نمودار ۴-۱۸- پراکندگی توانمندسازی کارکنان و پاداش در سازمان..... ۱۱۲

هدف از این پژوهش " بررسی رابطه بین مشارکت کارکنان و توانمندسازی آنان با اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما کرمان" می باشد. نمونه آماری این تحقیق شامل ۱۰۸ نفر از کارمندان سازمان صداوسیما کرمان می باشد این تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جهت جمع آوری داده ها از سه پرسشنامه مشارکت کارکنان، توانمندسازی و اثربخشی سازمانی که روایی و پایایی آن ها تعیین گردیده استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین مشارکت کارکنان و اثربخشی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

کلمات کلیدی: مشارکت کارکنان ، توانمندسازی ، اثربخشی سازمانی

## فصل اول: کلیات پژوهش

## مقدمه

باتوجه به دگرگونی های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگوئی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان ها محسوب می شوند، تجهیز و آماده سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان ها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. بسیاری از سازمان ها راه حل این مسأله را اجرای برنامه های توانمند سازی تشخیص داده و تلاش کرده اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند. این فصل به بررسی کلیات تحقیق شامل بیان مسئله، اهمیت و ضرورت تحقیق، اهداف و قلمرو تحقیق و در نهایت تعاریف نظری و عملیاتی اختصاص دارد.

### ۱-۱- بیان مسئله

سازمان ها به منظور تحقق اهداف به وجود آمده اند و بحث موفقیت در سازمان ها به طور کلی با عنوان اثربخشی سازمانی ارائه می شود. در اولین دیدگاه هایی که به سال های دهه ۱۹۵۰ برمی گردد نیز اثربخشی به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهدافش را محقق می سازد، تعریف شده است. امروزه محققان همگی عقیده دارند سنجش اثربخشی مستلزم در نظر گرفتن معیارهای چندگانه ای است که وظایف مختلف سازمانی فعالیت مداوم و گسترده است. سازمان ها به امور و فعالیت های مختلفی مشغولند و موفقیت آن ها متکی به عملکردشان در حوزه های متعدد کاری است، از این رو تعریف اثربخشی باید این پیچیدگی ها را

منعکس کند (رحمان سرشت، ۱۳۸۶). اثربخشی سازمانی، درجه یا میزانی است که سازمان به اهداف خود نائل می‌آید (ال دفت<sup>۱</sup>، ۱۳۸۰:۱۰۳). در واقع اثربخشی سازمانی یعنی میزان تحقق اهداف سازمان.

چهار رویکرد مطالعه و ارزیابی اثربخشی سازمانی از دیدگاه رابینز<sup>۲</sup> عبارتند از رویکردهای سیستمی، نیل به هدف، عوامل استراتژیک و ارزش‌های رقابتی. استفاده از هدف به عنوان یک معیار اثربخشی مستلزم آن است که سازمان‌ها اهداف نهایی داشته باشند، این اهداف مشخص و صریح تعریف شوند، در حد امکان قابل کنترل، ملموس، تحقق‌پذیر، قابل سنجش و پیشرفت به سوی آن‌ها قابل اندازه‌گیری باشد. در رویکرد سیستمی، سازمان‌ها براساس توانایی در جذب و پردازش داده‌ها و تعدد کانال‌های عرضه ستاده و حفظ ثبات و تعادل سازمان قضاوت و ارزیابی می‌شوند. از دیدگاه رویکرد عوامل استراتژیک، سازمانی اثربخش است که خواسته‌های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آن‌ها است، برآورده کند. در این رویکرد بر وابستگی متقابل بین فعالیت‌های سازمان تأکید می‌شود (رابینز، ۱۳۹۰). همواره، یکی از متغیرهای مورد بحث در رابطه با اثربخشی کارکنان، توانمندسازی آنان جهت دستیابی به اثربخشی بیشتر بوده است.

در دنیای پر رقابت کنونی، سازمانها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنانشان هستند. شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثر بخشی آنها در چنین شرایطی، نیاز آنها را به نسل ارزشمندی از کارکنان آشکار می‌کند؛ نسلی که از آنها به عنوان "سربازان سازمانی" یاد می‌شود (زین آبادی، ۱۳۸۹: ۷۶). بدون شک این کارکنان، وجه تمایز سازمان‌های اثربخش از غیراثربخش هستند (پادساکوف و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۵۱۶). پس می‌توان گفت که توانمندسازی کارکنان به افزایش کارایی و اثربخشی و بهبود شرایط کاری کمک می‌کند و بهره‌وری و رشد اقتصادی در گروه کارکنان تحصیل کرده و توانمند می‌باشد (زیممرمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، توانمندسازی را براساس متغیرهای شناختی که تعیین‌کننده انگیزش در کارکنان می‌باشد تعریف کرده‌اند و معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند بعدی است و آن را بعنوان فرایند افزایش انگیزش درونی شغل میدانند که شامل مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و حق انتخاب است. امروزه محیط‌های سازمانی کسب و کارهای جدید، اغلب با تغییراتی مانند آشفتگی و اغتشاش فوق‌العاده، پیچیدگی، سرعت و رقابت و تغییر انقلابی توصیف می‌شود (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۲۵). لذا امروزه سازمان‌ها بایستی خودشان را در وضعیتی قرار بدهند تا بتوانند به تقاضای مشتریان پاسخ دهند. برای انجام این عمل، کارکنانی که تقاضای مشتریان را دریافت می‌

<sup>1</sup> El daft

<sup>2</sup> Robbins

<sup>3</sup> podsakoff et al

<sup>4</sup> Zimmerman

کنند، باید در عمل توانایی آن را داشته باشند تا بتوانند هرکاری که برای حفظ مشتریان لازم است، انجام بدهند. توانمندسازی یکی از ابزارهای موثر برای افزایش اثربخشی کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی و اثربخشی و کارایی سازمانی است (مک نمرد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

نیکل (۱۹۹۵)، توانمند سازی کارکنان را ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توام با کارایی و اثر بخشی می داند. وی همچنین توانمندسازی را اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش بهره وری سازمان می داند.

ادواردز مدیر بیمارستان و تربری<sup>۲</sup> می گوید: من در سمینارهای مختلف فرآیند توانمندسازی حضور داشته ام که سخنرانان مکرر می گفتند. میزان اثربخشی و کارایی کارکنان توانمند نسبت به سایر کارکنان بیشتر است. همچنین در گزارش کارخانه شیمیایی وینسون آمده است از طریق توانمندسازی و بهسازی فرآیند تولید، سالیانه به ۲۵ میلیون دلار افزایش سود دست یافته اند. مدیر کارخانه رمز کارایی و موفق بودن را وجود کارکنان توانمند می داند که دروازه های بازارهای جهانی را به روی محصولاتش گشوده اند (رپاپورت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

اسکات<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در بیان فواید و محاسن توانمندسازی کارکنان اعتقاد دارد که توانمندسازی با ایجاد احساس کفایت نفس و به وجود آمدن فضای آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را به وجود خواهند آورد تا توانایی ها و مهارت هایشان را بهبود بخشیده و موجبات اثربخشی و کارایی خود و سازمان متبوعه را فراهم آورند. همچنین می توان گفت که توانمند سازی کارکنان باعث کاهش استرس در کارکنان می شود (استرس حالت روحی و جسمی است که بر اثربخشی، کارایی، عملکرد، سلامت جسمی و روانی کارکنان اثر می گذارد) (رضایی نژاد، ۱۳۸۲: ۶۷).

امروزه در سازمان ها کارکنانی که توانمندی لازم را ندارند، عملکرد مطلوبی نیز ندارند لذا توانمندی از عوامل مهمی است که می تواند باعث بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه اثربخشی بیشتر شود. از سوی دیگر هنگامی که هم محیط و هم سازمان دارای ساختار پیچیده باشند، روش های اداره استبدادی و متمرکز آنقدر

<sup>1</sup> Mcnamard

<sup>2</sup> Veterinary

<sup>3</sup> Rappaport

<sup>4</sup> Scott

آسیب پذیر و بی تاثیر می شوند که نمی توانند بقای دراز مدت سازمان را تضمین کنند، لذا مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری سازمان ضروری می باشد، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها به نوبه خود می تواند توانمندی کارکنان را افزایش دهد. به طور کلی توانمندسازی کارکنان، به عنوان فعالیتی مدیریتی به دو نوع مستقیم و غیرمستقیم، تقسیم می شود. شکل مستقیم شامل واگذاری مسدولیت بیش تر به اشخاص یا تیم ها جهت اجرای مدیریت کردن وظایفشان و میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها می باشد (امام قلی زاده و همکاران، ۱۳۸۸).

صاحب نظران در متون مختلف مدیریتی، مشارکت را ایجاد ظرفیت های انسانی، مالکیت و مسئولیت تعریف کرده- اند (پلونکت و فورثیه، ۱۳۹۰). سازمان هایی که از خصوصیات آنها مشارکت و درگیری بالای کارکنان در کارها است به طور پیوسته کارکنان خود را توانمند ساخته و قابلیت های آنها را در تمامی سطوح سازمان ارتقاء می دهد و در نتیجه تمامی افراد سازمان از مهارت و توانایی لازم برای تصمیم گیری در زمینه کار خود برخوردار می باشند (فیشر و آلفورد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) و در این سازمان ها به دلیل دریافت اطلاعات از اعضای سازمان، کیفیت تصمیمات و اجرای آنها بالا می باشد. مشارکت بالای کارکنان در فرآیندهای سازمانی ارتباط قوی را با شاخص های مختلف اثربخشی سازمانی از جمله بازدهی دارایی<sup>۲</sup>، کیفیت<sup>۳</sup> و رضایت مشتری<sup>۴</sup> دارا می باشد (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸).

در این پژوهش به بررسی رابطه مشارکت کارکنان و توانمندسازی آنان با اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما استان کرمان پرداخته شود. صداوسیما که بر اساس رهنمودهای حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری دانشگاه عمومی است که به عنوان مهمترین وسیله ارتباط جمعی نقش بزرگی در تحولات اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی ایفا می کند. با مراجعه به عملکرد ظاهری سازمان صداوسیما چند نکته قابل دیده شدن است:

الف - تمامی سازمانهای رادیو تلویزیونی در جهان سود اقتصادی برای مالکان خود دارند و اگر رسانه دولتی یا عمومی نیز دیده شود که از بودجه عمومی بهره می گیرند فقط رسانه های آموزشی می باشند که استقبال از آنها در سطح پایینی است لذا سود ده نمی باشند. اما صداوسیما جمهوری اسلامی به غیر از اینکه آموزشی نیست بلکه بار مالی زیادی را نیز برای دولت و بودجه عمومی کشور دارد.

---

<sup>1</sup> Fisher & Alford

<sup>2</sup> Return on Asset

<sup>3</sup> Quality

<sup>4</sup> Costumer satisfaction

ب - رسانه ها دارای سه کارکرد عمده می باشند ۱- آموزش ۲- اطلاع رسانی ۳- تفریح و سرگرمی؛ اما عملکرد صداوسیما به نحوی است که هیچ یک از شهروندان از سه کارکرد ویژه رسانه ها ارضاء نمی شوند و تقریباً تمامی اطلاعات برای تصمیمگیرهای روزانه، آموزشهای لازم برای زندگی روزانه و حتی سرگرم شدن را از منابعی به غیر از صدا و سیما استفاده می کنند.

لذا به نظر می رسد صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران از شرایط خوبی در میزان اثربخشی برخوردار نمی باشد. در این تحقیق به بررسی سازمان صداوسیمای مرکز کرمان به عنوان یکی از شاخه های سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران پرداخته می شود و بررسی خواهد شد که مشارکت و توانمندسازی کارکنان تا چه میزان با اثربخشی سازمانی رابطه دارد؟

### ۱-۲- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

تلاش برای اثربخشی وجه اشتراک اصلی همه سازمان هاست به گونه ای که اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه سازمانی و مدیریت، آگاهانه یا غیرآگاهانه و مستقیم و غیرمستقیم به آن پرداخته اند. کاملاً مسلم است که سازمان برای رفع نیاز جامعه شکل می گیرد و بدون قصد و هدف، معنا ندارد بنابراین سازمان بوجود می آید که هدف یا اهداف را محقق سازد. هر متغیری که این مسیر را هموار سازد، مهم است که از آن جمله توانمندی کارکنان و مشارکت آنها که به پیشرفت سازمان و تحقق اهداف سازمان کمک زیادی می کند؛ پس ضرورت و اهمیت پرداختن به این سه متغیر مهم و اصلی سازمان، که تحقق هر سه نشانه سلامت و رشد و توسعه سازمان و ملاک بررسی موفقیت سازمان است بر کسی پوشیده نیست. اثربخشی یکی از مفاهیم مدیریت است که همواره مورد توجه و مطالعه دانشمندان و صاحب نظران مدیریت و دست اندرکاران سازمان ها قرار گرفته است. از سوی دیگر یکی از مهم ترین چالش های مدیران عصر حاضر، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان ها از توانایی کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت ها به طور متناوب بهره برداری نمی شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان ها به کار گرفته می شود و در واقع پاسخ به نیازهای حیاتی مدیریت معاصر در پاسخ گویی به نیاز تغییر و تحول است (کنیلا، ۱۳۸۳). از سوی دیگر یکی از شیوه های بسیار مهم و پرجاذبه در سازمان ها جهت رشد اجتماعی، شور و مشورت است. نظام ارتباط مشارکت جویانه بر خلاف نظام ارتباطی یک سویه یا سلسبه مراتبی کلاسیک، امکان رشد اجتماعی را بیشتر می کند زیرا