

شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان با استفاده از تکنیک ترکیبی از تحلیل سلسله مراتبی داده ها و تاپسیس (مورد مطالعه: بانک قوامین شعب استان خوزستان)

محمد همتی^۱، رسول کرمی^۲

^۱ هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی

چکیده

بی شک نیروی انسانی بزرگترین سرمایه هر سازمانی است و بهبود و بهسازی نیروی انسانی به منظور افزایش بهره وری سازمان همواره مدنظر هر سازمان انتفاعی و غیر انتفاعی است. سازمان ها برای مقابله با تهدیدهای محیطی و استفاده از فرصت های احتمالی، ناچارند که ظرفیت ها و توانمندی های درونی خود را شناخته، نقاط ضعف را ترمیم و نقاط قوت خود را تقویت کنند. نتایج توانمندسازی کارکنان می توان به بهبود رضایت شغلی و رضایت مشتری اشاره کرد. طی سال های اخیر تغییر و تحولات زیادی در عرصه سیستم بانکی کشور رخ داده است. رقابت میان بانک ها روز به روز تنگ تر می شود و بانک های دولتی و تعداد زیادی بانک خصوصی و موسسات اعتباری هر یک تلاش می کنند تا سهم بیشتری از بازار را بدست آورند. هدف کلی این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان و رتبه بندی این عوامل می باشد. بنابراین با استفاده از مطالعه کتابخانه ای عوامل و شاخص ها اولیه تاثیر گذار بر توانمندسازی را شناسایی کردیم سپس با استفاده از روش دلفی شاخص های بیشتری توسط خبرگان شناسایی کردیم که شامل سه عامل مدیریتی، سازمانی و فردی و ۱۰ شاخص مختلف. با استفاده از روش AHP شاخص ها و عوامل را رتبه بندی کردیم که مهمترین عامل، عامل مدیریتی و مهمترین شاخص، شاخص نفویض اختیار به دست آمد. همچنین با استفاده از تاپسیس و وزن به دست آمده از AHP برای شاخص ها؛ شعب بانک قوامین خوزستان را بر اساس شاخص ها رتبه بندی کردیم. نتایج به دست آمده نشان داد که شعبه شهید چمران اهواز رتبه اول در توانمندسازی کارکنان را دارد.

واژه های کلیدی: توانمندسازی کارکنان، تحلیل سلسله مراتبی داده، تاپسیس.

۱- مقدمه

مؤسسات و سازمان ها و دستگاههای اجرایی با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی یا بین المللی عمل می کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند بنابراین، بررسی نتایج عملکرد یک فرایند مهم راهبردی تلقی می شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه های توسعه و رفاه جامعه است (بخشی، حمیدرضا، ۱۳۹۴).

بی شک نیروی انسانی بزرگترین سرمایه هر سازمانی است و از دیرباز سنگ بنای پیشرفت هر سازمانی بوده است. بهبود و بهسازی نیروی انسانی به منظور افزایش بهره وری سازمان همواره مدنظر هر سازمان انتفاعی و غیر انتفاعی است. به زعم صاحبانظران مدیریت و سازمان، ارزیابی عملکرد یک راه مناسب جهت بهسازی نیروی انسانی است. یعنی هدف از ارزیابی عملکرد بهبود و ارتقاء توانمندی کارکنان سازمان باشد (امامی میبیدی، ۱۳۷۹).

امروزه منشا اصلی مزیت رقابتی در تکنولوژی نهفته نیست، بلکه در فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد. از مهمترین منابع یک سازمان می توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت کارکنان آن اشاره نمود و توانمند سازی محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است. انسان به عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیتهای گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پراهمیت است (سید جوادین، ۱۳۸۶، ۲۱ الی ۲۲).

از دغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار میرود. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی های کارکنان در سالهای اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت های بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد میکند (آذری نیا، ۱۳۸۷). هدف کلی مقاله حاضر شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان و رتبه بندی این عوامل می باشد. حال با توجه به اهمیت فزاینده توانمندسازی در رسیدن به اهداف سازمانی و کارایی آن، در این تحقیق سعی شده است که به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان بپردازیم و سپس با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی داده ها به رتبه بندی این عوامل بپردازیم.

مبانی نظری

توانمندسازی

ادبیات توانمندسازی، دگرگونی های زیادی به خود دید، تا این که سرانجام لی (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه ای برای افزایش دیالوگ ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه های کوچک تعریف کرد و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیت هایی در جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند (

شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹، ۲). به عقیده ایوانز و لیندسی^۱: توانمند سازی واگذار کردن مسئولیت های جدید به مدیران است. آنها باید استعداد و توانایی کارکنان را توسعه دهند، آنها را به خطر جویی ترغیب نمایند و موفقیت ها را به رسمیت بشناسند (ایوانز، ۲۰۰۷: ۳۰۶).

نقش کاتالیستی مدیران در توانمند سازی

امروزه بیشتر افراد معنای مدیر خوب بودن را نمی دانند از آن مهمتر این که کسی به مساله اهمیت هم نمی دهد. خرد سنتی و مرسوم بیان می دارد که نقش مدیر دیگر چندان هم مهم نمیباشد. اینکه مدیران بیشتر مانع شتاب، نرمش پذیری و چالاکی می دانند. شرکت های چالاک، امروزه نمی توانند لشکری از مدیران را بسیج کنند تا به زیر و رو کردن کاغذها و گزارشها، امضاء و تأیید اسناد، و نظاره گری عملکرد کارکنان بنشینند. آنها به تیم های کاری خود متکی، پر انگیزه و کاردان نیازمندند. درست است که فشار کسب و کارهای امروزه بسیار زیاد شده و دگرگونیها بسیار پرشتاب است درست است که سازمانها به کارکنان خود باور و رهبرانی پرتکاپو نیاز دارند، ولی هیچ کدام از اینها از اهمیت نیاز به مدیر نمی کاهد برعکس در دنیای پر تلاطم امروز، اهمیت مدیران بسی پیش از گذشته است. زیرا مدیران نقشی پویا و شاخصه عهده دارند. نقشی که اجرای آن از رهبران فرهمند و کارکنان خود باور تیمها، بر نمی آید. نقش یک مدیر این است که به درون هر فرد نفوذ کن و هوشمندی بی همتای او را کشف کرده و به عملکرد تبدیل نماید. و چنین وظیفه ای را نسبت به کارکنان بایستی یکب یک انجام داد. در این مفهوم، نقشمدیر همچنان کاتالیست-آسانگر است. مدیر با شتاب بخشیدن به واکنش های میان هوشمندی کارکنان، هدف های سازمان و نیاز های مشتریان، موجب انجام فعالیت های ارزش افزا می گردد. هنگامی که صدها مدیر در رده های گوناگون چنین کنند، سازمانی سستبر و توانمند به وجود می آید. بی تردید در دنیای کسب و کارهای امروزین که جمع و جور شدن دارند بسیاری از مدیران ناچارند تا بار دیگر مسئولیت های را در نقش کاتالیستی خود به شایستگی اجرا نمایند. یک مدیر در این نقش باید بتواند چهار فعالیت را به خوبی انجام دهد.

۱. گزینش درست افراد

۲. مشخص نمودن انتظاریهایی که از آنها دارد.

۳. انگیزش آنها

۴. فراهم نمودن اسباب رشد هر فرد

تاریخچه توانمند سازی

تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ میلادی برمی گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا و یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت و آه ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگوی تفسیر شد. گرو به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می کند که شامل تخفیف قدرت قانونی تفویض اختیار مأموریت دادن و قدرت بخشی است (گرو، ۱۹۷۱، ۷۴۴).

¹ Evans & Lindsay

همچنین زایمرن به سهل و ممتنع بودن ارایه تعریفی از آن اشاره می کند و معتقد است زمانی ارایه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند درماندگی، بی قدرتی و بیگانگی بخواهیم مورد توجه قرار دهیم و هر گاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخواهیم تعریف کنیم کار بسیار مشکلی خواهد بود (زایمرن، ۱۹۹۰، ۱۶۹).

پیشینه توانمندسازی در جهان

در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمند سازی به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمان تحت عناوین مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می گردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد توانمندسازی کارکنان به خود نام گرفت (هاردی و اوسالیوان، ۱۹۹۸، ۴۵۱).

توانمندسازی، مفهومی تازه نیست. این مفهوم به صورت های مختلف در سرتاسر منابع علمی جدید مدیریت آمده است، برای مثال در سال های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویز ها بود که مدیران باید در قبال کارکنانشان رفتار دوستانه ای داشته باشند (روابط انسانی). در سال های دهه ۱۹۶۰، مدیران می بایست در قبال نیازها و انگیزه های کارکنان حساس می بودند (آموزش حساسیت). در سال های دهه ۱۹۷۰، می بایست کارکنان کمک می طلبیدند (درگیر کردن کارکنان) و در سال های دهه ۱۹۸۰، می بایست کارکنان تشکیل گروه می دادند و جلسه ها را برگزار می کردند (حلقه های کیفیت) (اورعی یزدی، ۱۳۸۱، ۲۱).

در دهه ۱۹۳۰، مدیریت در معرض فشارهای سخت قرار گرفت. موج مخالفت همگانی، جنگ آشکار برای اتحادیه های کارگری در صنایع تولید انبوه و واکنش عمومی در برابر خودکامگی، زنگ ها را به صدا درآوردند. شماری از جنبش ها از شیوه سختگیرانه مدیریت دوری می کردند و به مدیریت نرم خو نزدیک می شدند. در همین دوران مک گریگور نظریه Y را ارائه داد. نظریه Y می گفت که مدیریتی که بر جنبه های رسمی سازمان تکیه دارد، نمی تواند به توسعه سازمان یا بهبود مدیریت اقدام کند، چرا که در این شیوه ها جایی برای بهره گیری از توانمندی های کارکنان و ایجاد زمینه مناسب برای بالندگی انسان وجود ندارد. پس برای اینکه بتوانیم از توانمندی های کارکنان در سازمان استفاده نماییم، باید به تفکرات افراد در سازمان اهمیت دهیم. در حقیقت با ارائه نظریه Y توسط مک گریگور، توجه مدیران به توانمندی های افراد در سازمان بیشتر شد و آنان به این نتیجه رسیدند که باید توانمندی های کارکنان را در جهت بالندگی سازمان باید شکوفا کرد (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶، ۲۱).

در نظام اداری ایران موضوع توانمندسازی کارکنان را می توان در سیاست ها و برنامه های توسعه و تحول اداری جستجو کرد. برنامه اول توسعه (۱۳۷۳ - ۱۳۶۸) طرح هایی برای اصلاح تشکیلات و سازماندهی، بهبود و ارتقای وضعیت نیروی انسانی، اصلاح و بازنگری نظام ها و روش ها ارائه داده است. در برنامه دوم توسعه (۱۳۷۸ - ۱۳۷۳) سیاست هایی در زمینه افزایش بهره وری و تربیت نیروی انسانی تدوین شده است (یاری، ۱۳۸۵، ۲۵).

همچنین در برنامه سوم توسعه (۱۳۸۳ - ۱۳۷۹) اقدامات متعددی برای اصلاح ساختار اداری و مدیریت به منظور تصحیح، بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازماندهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی های دولت، نظام ها و روش ها، مدیریت منابع انسانی، مقررات و افزایش بهره وری دستگاه های اجرایی پیش بینی گردیده و از طریق شورای عالی اداری اجرا شده است.

روش های توانمندسازی کارکنان

باون و لاولر (۱۹۹۲) توانمندسازی را تنها نوعی راهبرد در سهیم کردن هر چه بیشتر کارکنان در قدرت می دانند. در مدل توانمندسازی باومن و لاولر دسترسی به اطلاعات نقشی مهم در تصمیم گیری ایفا می کند از دیدگاه این دو پژوهشگر، عوامل توانمندسازی شامل چهار جزء زیر می باشد:

اطلاعات درباره عملکرد سازمان

پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان

قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر جهت سازمان

قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر عملکرد سازمان

باور و لاولر معتقدند وقتی توانمندسازی وجود دارد که شرکتها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش ها را در سازمان توزیع کنند. در این مدل، ارتباط بین عناصر چهارگانه، توانمندسازی به صورت عمل ضرب ریاضی است، یعنی اگر یکی از این عناصر چهارگانه صفر باشد، توانمندسازی نیز صفر است و با فقدان توانمندسازی روبهرو هستیم (باون و لاولر، ۱۹۹۲، ۳۱-۳۹).

پیشینه پژوهش

رهیافتی تحلیلی بر توانمندسازی کارکنان و بهره وری سازمان (پور رحمتی و حبیبی، ۱۳۹۳)

هدف این مقاله پرداختن به بحث توانمندسازی نیروی انسانی، اهمیت و ضرورت و ابعاد توانمندسازی، عوامل موثر و مزایا می باشد و همچنین به نتایج توانمندسازی و تاثیر آن بر بهره وری و چالشهای توانمندسازی و بهره وری سازمانی پرداخته شده است. یافته های این تحقیق نشان داده است که توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از توانایی های انسانی که از آن استفاده کامل نم شود، در اختیار می گذارد. هرگاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، باید این نیروهای بالقوه را مهار کرده و مورد استفاده قرار دهند. کارکنان توانمند به خود و سازمانشان نفع می رسانند. زندگی و شغل خود را هدفمند می دانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را به کار می گیرند، با احساس مسئولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند. محیط کاری امروز نیز بهد کارکنانی نیاز دارد تا تصمیم های مناسب بگیرند و برای مشکلات موجود، راه حل هایی ارائه دهند.

نقش آموزش و توانمندسازی در عملکرد زیست محیطی (دیلی و همکاران، ۲۰۱۲)

این تحقیق با هدف ارائه یک مدل برای ایجاد ارتباط بین عوامل منابع انسانی از قبیل توانمندسازی کارکنان، آموزش کارکنان، کار گروهی، توانمندسازی مدیریت، آموزش مدیریت و عملکرد زیست محیطی انجام شده است و در نهایت دریافته اند که درک مدیریت از آموزش و توانمندسازی کارکنان برای خودشان و کارکنان بسیار مهم است و آموزش ارتباط مستحکمتری از توانمندسازی با متغیرهای وابسته دارد و در سطح کارکنان اثرات آن از طریق کار تیمی متعادل شده است.

توافق بین مدیر و کارکنان در انتظارات کارکنان از توانمندسازی و تاثیر آن بر ابهام نقش و انگیزه درونی (هامبرستاد و کوواس

، ۲۰۱۳)

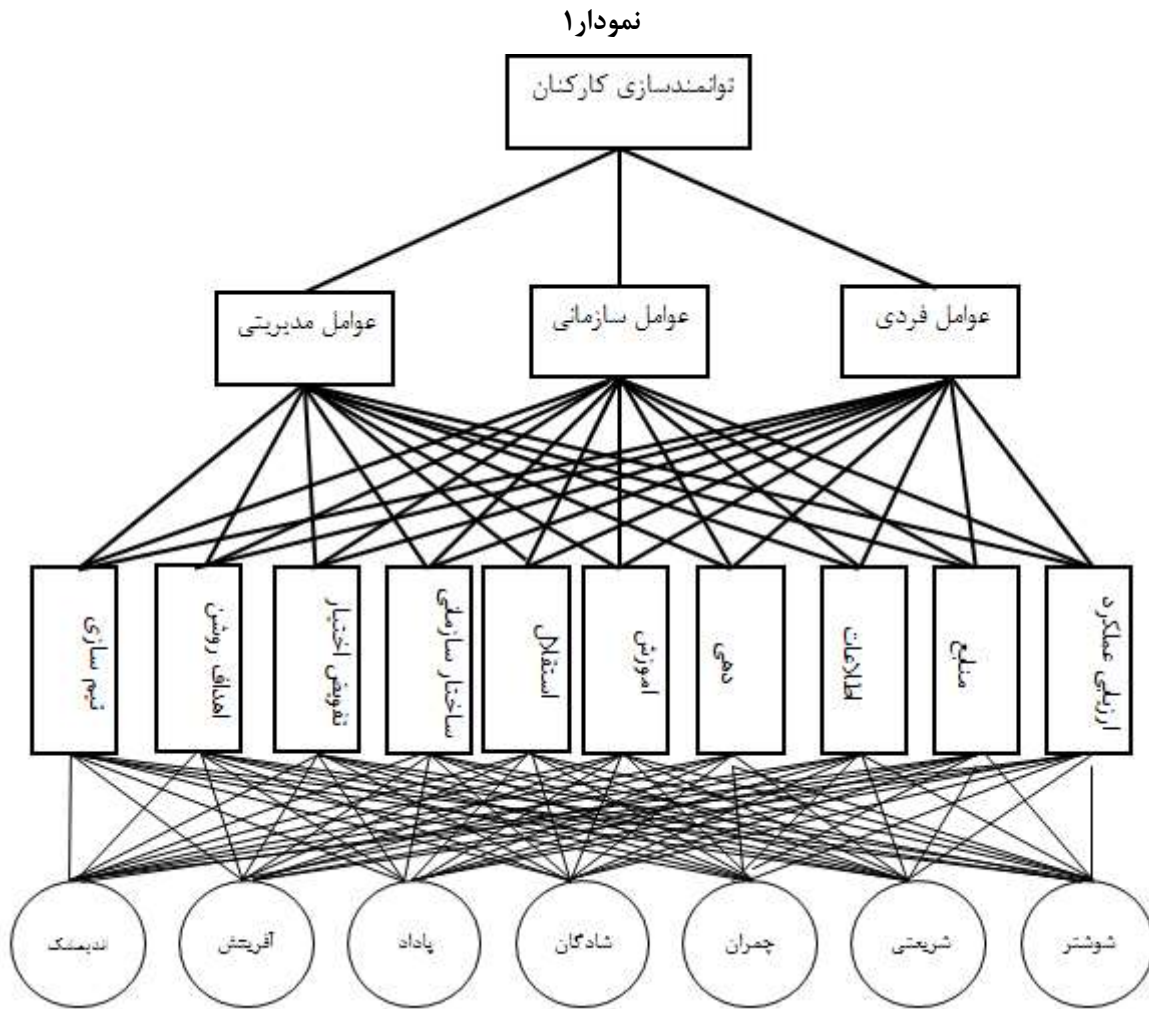
هدف اصلی این تحقیق بررسی این است که چگونه توانمندسازی بر انتظارات کارکنان به واسطه انگیزه کاری و درک ابهام در نقش تأثیر خواهد گذاشت؟ همچنین سعی کرده است تا به درک ارتباط بین رهبران و کارکنان در فرایند توانمندسازی بپردازد. نتایج این تحقیق نشان داده است که توافق بین مدیران و کارکنان بر میزان انتظارات توانمندسازی کارکنان با نقش ابهام کارکنان رابطه معناداری دارد. توافق بین مدیر و کارکنان بر میزان انتظارات توانمندسازی کارکنان با انگیزه ذاتی کارکنان رابطه معناداری دارد.

برنامه های توانمندسازی با ارزیابی کمک‌های فنی (گیبس و همکاران، ۲۰۰۹)

گیبس و همکارانش در مقاله ((برنامه های توانمندسازی با ارزیابی کمک‌های فنی)) پیشنهاد کرده‌اند که مدیران با کارکنان در هر سطحی (سطوح مختلف) بیشتر صحبت و تعامل داشته باشند و ارتباطات سخت و دست و پا گیر را از میان بردارند و قسمتی از وقت خود را صرف کارکنان کنند و پیشنهادهای آنها را مجدانه پیگیری کنند. کارکنانی که به ارزش کار خود در سازمان واقف باشند با نیروی مضاعف برای سازمان کار خواهند کرد و این همه به معنای افزایش اثربخشی سازمان خواهد بود. آنها همچنین پیشنهاد کرده اند، مشارکت کارکنان را در برنامه ها و پروژه ها افزایش دهید و اولویت هایی را که در کارها وجود دارد را برای آنها توضیح دهید. نکته دیگر آن که ارزیابی هایی که از کار آنها به عمل آورده اید، به آنها یادآور شوید و در آخر از منابع تکنولوژیک برای برقرار کردن ارتباط بیشتر با کارکنان به عنوان مهره کمکی بهره بگیرید.

روش پژوهش

در این بخش با توجه به روش مورد استفاده که تحلیل سلسه مراتبی و تاپسیس می باشد مدل پژوهش به صورت سلسه مراتبی می باشد که در شکل زیر می توانید مشاهده کنید.



اولویت بندی عوامل و شاخص های توانمند سازی بر مبنای روش AHP

در پژوهش حاضر، جهت تعیین وزن نهایی و اولویت عوامل و شاخص های توانمند سازی در شعب بانک قوامین استان خوزستان از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است. برای این منظور از نرم افزار Expert Choice این تکنیک شامل گام های اساسی زیر می گردد:

(۱) تشکیل ماتریس مقایسات زوجی عوامل نسبت به هدف و تعیین اوزان هر عامل

(۲) تشکیل ماتریس های مقایسات زوجی، شاخص های هر عامل و تعیین اوزان نسبی شاخص ها

(۳) تعیین اوزان سراسری شاخص ها

در ادامه هر یک از این مراحل و گام ها آورده شده است مرحله اول که تعیین اوزان عامل می باشد به طور مبسوط آورده شده است و فرایند تحلیل داده های جمع آوری شده بر طبق این مراحل انجام می گیرد.

تعیین اوزان عامل ها

ضرایب اهمیت ابعاد و شاخص ها با به کارگیری از داده های به دست آمده از پرسشنامه مقایسات زوجی حاصل شده است. ماتریس مقایسه زوجی شاخص های اصلی پس از گرفتن میانگین هندسی از مقایسات زوجی اعضاء نمونه آماری در جدول آورده شده است. هر یک از مقایسات انجام گرفته در این ماتریس بر مبنای اعداد طیف یا مقیاس ۱ تا ۹ استفاده شده است. نمره ۱ نشان دهنده اهمیت یکسان دو عنصر یا متغیر نسبت به هم و نمره ۹ نشان دهنده بالاترین اهمیت یک عنصر در مقایسه با دیگری است. برای تبدیل مقیاس های زبانی مقایسات زوجی در پرسشنامه به اعداد از جدول استفاده شده است. به کمک این جدول مقیاس پاسخ های تمامی پاسخ گویان از حالت زبانی به اعداد که قابلیت محاسباتی داشته باشند، تبدیل می گردد و سپس ماتریس مقایسه زوجی مربوط به هر یک از پاسخ گویان از پرسشنامه مربوطه شان به دست می آید.

جدول ۱ مقیاس های زبانی برای بیان درجه اهمیت

مقیاس های زبانی برای درجه اهمیت	مقدار عددی	معکوس مقدار عددی
کاملاً مرجح	۹	$\frac{1}{9}$
ترجیح یا اهمیت خیلی قوی	۷	$\frac{1}{7}$
ترجیح یا اهمیت قوی	۵	$\frac{1}{5}$
کمی مرجح تر	۳	$\frac{1}{3}$
ترجیح یا اهمیت یکسان	۱	$\frac{1}{1}$
ترجیحات بین فواصل	۲ و ۴ و ۶ و ۸	$\frac{1}{8}, \frac{1}{6}, \frac{1}{4}, \frac{1}{2}$

پس از تبدیل پاسخ های هر یک از پاسخ دهندگان به اعداد و تشکیل ماتریس مقایسه زوجی هر یک از پاسخ گویان، با گرفتن میانگین هندسی از ماتریس های مقایسه زوجی ۷ پاسخ دهنده، ماتریس مقایسه زوجی نهایی به دست می آید و مبنای محاسبات در مراحل مختلف قرار می گیرد. ماتریس مقایسه زوجی عامل های توانمند سازی پس از گرفتن میانگین هندسی از مقایسات زوجی اعضاء نمونه یعنی ۷ نفر از خبرگان بانکی در جدول آورده شده است.

محاسبه اوزان نسبی هر یک از عوامل و رتبه بندی آن ها بر مبنای اهمیت در جداول زیر صورت گرفته است. بدین صورت که ابتدا مقادیر هر یک از ستون های ماتریس مقایسه زوجی را باهم جمع کرده و سپس مقادیر هر خانه ماتریس مقایسه زوجی بر مجموع ستون تقسیم می شود تا ماتریس مقایسه زوجی نرمالیزه یا بی مقیاس گردد. سپس با میانگین گرفتن مقادیر هر سطر، اوزان نسبی هر یک از عوامل سه گانه به دست می آید.

جدول ۲ ماتریس مقایسه زوجی عامل ها

عامل ها	مدیریتی	سازمانی	فردی
مدیریتی	۰۰ .۱	۵۳ .۴	۶۳ .۵
سازمانی	۲۲ .۰	۰۰ .۱	۵۴ .۲
فردی	۱۸ .۰	۳۹ .۰	۰۰ .۱
مجموع	۴۷ .۰	۹۸ .۱	۰۶ .۳

پس از محاسبه مجموع هر ستون، ماتریس نرمالیز شده به صورت زیر به دست می آید.

جدول ۳ نرمالیز کردن ماتریس مقایسه زوجی عامل ها

عامل ها	مدیریتی	سازمانی	فردی
مدیریتی	۱۴۶ .۲	۲۹۴ .۲	۸۴۳ .۱
سازمانی	۴۷۳ .۰	۵۰۶ .۰	۸۳۰ .۰
فردی	۳۸۱ .۰	۲۰۰ .۰	۳۲۷ .۰

و در نهایت با گرفتن میانگین هندسی هر سطر ماتریس مقایسه زوجی، و تقسیم بر مجموع ستون میانگین، اوزان نسبی هر یک از عامل ها به صورت جدول زیر به دست می آید.

جدول ۴ محاسبه اوزان عامل ها

عامل ها	میانگین هندسی	اوزان
مدیریتی	۴۴۶ .۱	۷۰۴ .۰
سازمانی	۴۰۵ .۰	۱۹۷ .۰
فردی	۲۰۲ .۰	۰۹۹ .۰
مجموع	۰۵۳ .۲	۱

بر این اساس، بر مبنای اوزان نسبی، اولویت بندی عامل ها به صورت جدول زیر می باشد.

جدول ۵ اولویت بندی شاخص های اصلی

عامل ها	اوزان	الویت بندی
مدیریتی	۷۰۴ .۰	۱
سازمانی	۱۹۷ .۰	۲
فردی	۰۹۹ .۰	۳

محاسبه نرخ ناسازگاری: برای محاسبه نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسه زوجی عامل‌ها و مورد تأیید قرار دادن سازگاری میان پاسخ‌ها، از ماتریس مقایسه زوجی و اوزان استفاده می‌شود. ماتریس مقایسه زوجی را با A و ماتریس اوزان نسبی را با W نشان می‌دهیم برای محاسبه نرخ ناسازگاری مراحل زیر را انجام می‌دهیم.

محاسبه

.۱

ماتریس مقادیر ویژه (λ) که از رابطه‌های زیر به دست می‌آوریم:

$$A \times W = \begin{bmatrix} 1.00 & 4.52 & 5.62 \\ 0.22 & 1.00 & 2.54 \\ 0.18 & 0.29 & 1.00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.704 \\ 0.197 \\ 0.099 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2.15 \\ 0.60 \\ 0.20 \end{bmatrix}$$

$$\lambda = \frac{A \times W}{W} = \begin{bmatrix} 2.15 \\ 0.60 \\ 0.20 \end{bmatrix} \div \begin{bmatrix} 0.704 \\ 0.197 \\ 0.099 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2.06 \\ 2.05 \\ 2.05 \end{bmatrix}$$

حال برای

.۲

یافتن مقدار ویژه، میانگین درایه‌های ماتریس مقادیر ویژه (λ) محاسبه می‌شود:

$$\lambda_{AVE} = \frac{\lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3}{3} = \frac{2.06 + 2.05 + 2.05}{3} = 2.05$$

شاخص

.۳

ناسازگاری ($I. I$) ماتریس مقایسه زوجی موردنظر نیز به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$I. I. = \frac{\lambda_{AVE} - n}{n - 1} = \frac{2.05 - 3}{3 - 1} = 0.025$$

در و

.۴

نهایت نرخ ناسازگاری ($I. R$) به صورت زیر به دست می‌آید:

$$I. R. = \frac{I. I.}{I. I. R.} = \frac{0.025}{0.58} = 0.04$$

شاخص ناسازگاری ماتریس تصادفی ($I. I. R$) مقادیر ثابتی هستند که به ازای درجه یا بعد ماتریس (n) مقادیر مختلفی دارند. مقادیر این شاخص به ازای درجات مختلف ماتریس مقایسه زوجی در جدول زیر آمده است.

جدول ۶ مقادیر شاخص ناسازگاری ماتریس تصادفی

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
I. I. R	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹۰	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۵

مقدار نرخ ناسازگاری برای این ماتریس مقایسه زوجی ۰/۰۴ شده است که کمتر از ۰/۱ است، بنابراین این ماتریس از سازگاری قابل قبولی برخوردار است.

همانگونه که در نتایج ملاحظه فرمودید عامل مدیریت در رتبه اول قرار دارد و می توان گفت که عامل مدیریت مهمترین عامل در توانمند سازی سازمان می باشد.

تعیین اوزان نسبی شاخص های

در این بخش به تعیین اوزان نسبی شاخص های هر عامل می پردازیم. عامل های اصلی مورد مطالعه در این پژوهش مدیریتی، سازمانی و فردی می باشد که ۱۰ شاخص که در هر سه عامل وجود دارد را نسبت به هر کدام از عامل ها رتبه بندی می کنیم و در نهایت اوزان نهایی را در بخش بعدی به دست می آوریم. در ادامه می توانید نتایج مربوط به اوزان نسبی زیر شاخص ها هر شاخص را ملاحظه فرمایید

تعیین اوزان نسبی شاخص ها نسبت به عامل مدیریتی

شاخص ها را نسبت به عامل مدیریت را به صورت زیر نام گذاری کردیم

- | | | |
|----------|----|--|
| تیم سازی | ۱. | که با نماد M1 نشان می دهیم |
| اهداف | ۲. | روشن که با نماد M2 نشان می دهیم |
| تفویض | ۳. | اختیار که با نماد M3 نشان می دهیم |
| ساختار | ۴. | سازمانی که با نماد M4 نشان می دهیم |
| استقلال | ۵. | که با نماد M5 نشان می دهیم |
| آموزش | ۶. | که با نماد M6 نشان می دهیم |
| نظام | ۷. | پاداش دهی که با نماد M7 نشان می دهیم |
| فراهم | ۸. | نمودن اطلاعات که با نماد M8 نشان می دهیم |

دسترسی

.۹

به منابع که با نماد M9 نشان می‌دهیم

ارزیابی

.۱۰

عملکرد که با نماد M10 نشان می‌دهیم

در جدول مقایسه زوجی زیر شاخص‌های محیطی را پس از میانگین هندسی از پاسخ نمونه که ملاحظه می‌کنید که ۲۰ نفر از کارشناسان، مدیران مربوط به امور بودجه دانشگاه شهید بهشتی و اساتید دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی می‌باشند

جدول ۷ ماتریس مقایسه زوجی شاخص‌های مدیریتی

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
M1	1.00	4.76	0.16	3.47	0.17	3.73	0.29	0.23	0.25	3.92
M2	0.21	1.00	0.15	0.25	0.16	0.31	0.20	0.17	0.20	0.29
M3	6.36	6.67	1.00	6.67	4.21	7.00	6.36	4.99	5.37	5.91
M4	0.29	4.02	0.15	1.00	0.17	4.42	3.47	0.19	0.17	4.99
M5	5.78	6.36	0.24	5.91	1.00	6.36	5.24	3.64	3.47	6.06
M6	0.27	3.23	0.14	0.23	0.16	1.00	0.21	0.17	0.19	0.29
M7	3.47	4.99	0.16	0.29	0.19	4.76	1.00	0.25	0.27	3.73
M8	4.42	5.78	0.20	5.37	0.27	5.91	4.02	1.00	3.23	5.24
M9	4.02	4.99	0.19	5.91	0.29	5.37	3.73	0.31	1.00	4.99
M10	0.26	3.47	0.17	0.20	0.17	3.47	0.27	0.19	0.20	1.00

پس از انجام عملیات ریاضی در نهایت وزن و رتبه به صورت جدول زیر به دست آمده است.

جدول ۸ اوزان نسبی و الویت‌بندی شاخص‌های نسبت به عامل مدیریتی

شاخص	وزن	رتبه
تیم سازی	0.054	7
اهداف روشن	0.016	10
نفویض اختیار	0.321	1
ساختار سازمانی	0.055	6
استقلال	0.203	2
آموزش	0.019	9
نظام پاداش دهی	0.056	5
فراهم نمودن اطلاعات	0.140	3
دسترسی به منابع	0.109	4
ارزیابی عملکرد	0.027	8

با توجه به اوزان نسبی شاخص‌ها نسبت به عامل مدیریتی، به صورت جدول الویت‌بندی می‌شوند. همچنین نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسه زیر شاخص‌های شاخص محیطی را با توجه به الگوریتم بیان شده در بخش قبلی محاسبه کردیم که میزان به دست آمده ۰.۲۰ می‌باشد که این مقدار کمتر از ۱.۰ می‌باشد و مورد پذیرش است.

تعیین اوزان نسبی شاخص‌ها نسبت به عامل سازمانی

نام گذاری شاخص‌ها نسبت به عامل سازمانی به صورت زیر می‌باشد

۱. تیم سازی که با نماد C1 نشان می‌دهیم
۲. اهداف روشن که با نماد C2 نشان می‌دهیم
۳. تفویض اختیار که با نماد C3 نشان می‌دهیم
۴. ساختار سازمانی که با نماد C4 نشان می‌دهیم
۵. استقلال که با نماد C5 نشان می‌دهیم
۶. آموزش که با نماد C6 نشان می‌دهیم
۷. نظام پاداش دهی که با نماد C7 نشان می‌دهیم
۸. فراهم نمودن اطلاعات که با نماد C8 نشان می‌دهیم
۹. دسترسی به منابع که با نماد C9 نشان می‌دهیم
۱۰. ارزیابی عملکرد که با نماد C10 نشان می‌دهیم

در جدول زیر مقایسه زوجی شاخص‌های نسبت به عامل سازمانی را می‌توانید ملاحظه کنید

جدول ۹ ماتریس مقایسه زوجی شاخص‌ها نسبت به عامل سازمانی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
C1	1. 00	4. 32	0. 16	3. 35	0. 17	2. 73	0. 27	0. 30	0. 27	4. 42
C2	4. 32	1. 00	0. 15	0. 37	0. 15	0. 42	0. 21	0. 18	0. 31	0. 34
C3	0. 16	0. 15	1. 00	6. 59	3. 47	6. 83	6. 35	4. 42	4. 76	6. 05
C4	3. 35	0. 37	6. 59	1. 00	0. 17	4. 21	3. 92	0. 16	0. 17	4. 42
C5	0. 17	0. 15	3. 47	0. 17	1. 00	6. 75	4. 58	4. 53	3. 19	6. 28
C6	2. 73	0. 42	6. 83	4. 21	6. 75	1. 00	0. 26	0. 16	0. 18	0. 27
C7	0. 27	0. 21	6. 35	3. 92	4. 58	0. 26	1. 00	0. 31	0. 26	4. 02
C8	0. 30	0. 18	4. 42	0. 16	4. 53	0. 16	0. 31	1. 00	2. 17	4. 81
C9	0. 27	0. 31	4. 76	0. 17	3. 19	0. 18	0. 26	2. 17	1. 00	5. 84
C10	4. 42	0. 34	6. 05	4. 42	6. 28	0. 27	4. 02	4. 81	5. 84	1. 00

پس از محاسبات اولویت بندی را بر اساس اوزان نسبی انجام می‌دهیم که در جدول زیر نتایج را می‌توانید مشاهده کنید.

جدول ۱۰ اوزان نسبی و الویت‌بندی شاخص‌های نسبت به عامل سازمانی

رتبه	وزن	شاخص
7	0.055	تیم سازی
10	0.018	اهداف روشن
1	0.305	نفویض اختیار
6	0.056	ساختار سازمانی
2	0.216	استقلال
9	0.02	آموزش
5	0.059	نظام پاداش دهی
3	0.129	فراهم نمودن اطلاعات
4	0.116	دسترسی به منابع
8	0.027	ارزیابی عملکرد

نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسه زیر شاخص‌های شاخص فنی و فرایندی ۰.۰۷۵ می‌باشد که این مقدار کمتر از ۱.۰ می‌باشد و مورد پذیرش است.

تعیین اوزان نسبی شاخص‌ها نسبت به عامل فردی

نام گذاری شاخص‌ها نسبت به عامل فردی به صورت زیر می‌باشد

۱. تیم سازی که با نماد S1 نشان می‌دهیم
۲. اهداف روشن که با نماد S2 نشان می‌دهیم
۳. تفویض اختیار که با نماد S3 نشان می‌دهیم
۴. ساختار سازمانی که با نماد S4 نشان می‌دهیم
۵. استقلال که با نماد S5 نشان می‌دهیم
۶. آموزش که با نماد S6 نشان می‌دهیم
۷. نظام پاداش دهی که با نماد S7 نشان می‌دهیم
۸. فراهم نمودن اطلاعات که با نماد S8 نشان می‌دهیم
۹. دسترسی به منابع که با نماد S9 نشان می‌دهیم
۱۰. ارزیابی عملکرد که با نماد S10 نشان می‌دهیم

در جدول زیر مقایسه زوجی شاخص‌های نسبت به عامل فردی را پس از میانگین هندسی از پاسخ نمونه ملاحظه می‌کنید

جدول ۱۱ ماتریس مقایسه زوجی شاخص‌ها نسبت به عامل فردی

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
S1	1.00	4.88	0.16	2.73	0.17	3.73	0.27	0.30	0.27	3.51
S2	4.88	1.00	0.15	0.37	0.15	0.42	0.21	0.18	0.31	0.34
S3	0.16	0.15	1.00	5.98	4.21	7.26	5.91	5.30	5.12	6.35
S4	2.73	0.37	5.98	1.00	0.17	3.43	2.76	0.16	0.17	5.12
S5	0.17	0.15	4.21	0.17	1.00	6.28	4.64	3.11	4.02	5.77
S6	3.73	0.42	7.26	3.43	6.28	1.00	0.26	0.16	0.18	0.27
S7	0.27	0.21	5.91	2.76	4.64	0.26	1.00	0.31	0.26	3.73
S8	0.30	0.18	5.30	0.16	3.11	0.16	0.31	1.00	2.86	4.16
S9	0.27	0.31	5.12	0.17	4.02	0.18	0.26	2.86	1.00	4.27
S10	3.51	0.34	6.35	5.12	5.77	0.27	3.73	4.16	4.27	1.00

پس از محاسبه به وسیله نرم افزار اولویت بندی بر اساس اوزان نسبی انجام می‌دهیم که در جدول زیر نتایج را می‌توانید مشاهده کنید.

جدول ۱۲ اوزان نسبی و الویت بندی شاخص های نسبت به عامل فردی

شاخص	وزن	رتبه
تیم سازی	0.052	6
اهداف روشن	0.018	10
نفویض اختیار	0.325	1
ساختار سازمانی	0.052	7
استقلال	0.203	2
آموزش	0.019	9
نظام پاداش دهی	0.059	5
فراهم نمودن اطلاعات	0.134	3
دسترسی به منابع	0.108	4
ارزیابی عملکرد	0.028	8

نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسه زیر شاخص های شاخص انسانی ۰۰۴۰ می باشد که این مقدار کمتر از ۱۰۰ می باشد و مورد پذیرش است.

تعیین اوزان سراسری شاخص ها

برای تعیین اوزان سراسری شاخص ها از اوزان عامل ها و اوزان نسبی شاخص ها استفاده می کنیم. برای محاسبه اوزان سراسری، اوزان عامل ها ضرب در اوزان نسبی شاخص مربوط به عامل می کنیم و وزن برای شاخص را جمع می کنیم. نتایج نهایی و کامل را در جدول زیر می توانید مشاهده کنید.

جدول ۱۳ اوزان سراسری زیر شاخص های

شاخص	وزن شاخص ها بعد از اعمال وزن معیار				رتبه نهایی
	مدیریتی	سازمانی	شاخص	وزن نهایی	
تیم سازی	0.038	0.011	0.005	0.054	7
اهداف روشن	0.011	0.004	0.002	0.017	10
نفویض اختیار	0.226	0.060	0.032	0.318	1
ساختار سازمانی	0.039	0.011	0.005	0.055	6
استقلال	0.143	0.042	0.02	0.205	2
آموزش	0.014	0.004	0.002	0.02	9
نظام پاداش دهی	0.039	0.012	0.006	0.057	5

فراهم نمودن اطلاعات	0.099	0.025	0.013	0.137	3
دسترسی به منابع	0.077	0.023	0.011	0.111	4
ارزیابی عملکرد	0.019	0.005	0.003	0.027	8

با توجه به نتایج ملاحظه می‌کنید که شاخص تفویض اختیار با وزن ۰.۳۱۸ در رتبه اول قرار دارد و می‌توان گفت شاخص تفویض اختیار مهمترین شاخص در توانمند سازی کارکنان بانک قوامین شعب خوزستان می‌باشد در رتبه دوم استقلال قرار دارد و در رتبه سوم فراهم نمودن اطلاعات. آخرین شاخصی که بر توانمند سازی کارکنان اثر می‌گذارد اهداف روشن است.

رتبه بندی شعب بانک قوامین خوزستان

برای رتبه بندی شعبه های بانک قوامین خوزستان از روش تاپسیس استفاده می‌کنیم برای این منظور از نرم افزار Excel برای محاسبات استفاده کردیم. همچنین از وزن شاخص های به دست آمده در بخش AHP نیز در روش تاپسیس به عنوان وزن هر شاخص استفاده می‌کنیم. همانگونه که بیان شد داده‌ها از خبرگان بانکی شعب خوزستان جمع آوری شده است. برای این منظور در انتهای پرسشنامه AHP ماتریس تصمیم گیری آورده شده است. در زیر ماتریس تصمیم گیری که از میانگین هندسی ۷ نفر از افراد نمونه به دست آمده است را می‌توانید مشاهده کنید.

جدول ۱۴ ماتریس تصمیم گیری تاپسیس

شاخص و وزن شعب	تیم سازی	اهداف روشن	نفویض اختیار	ساختار سازمانی	استقلال	آموزش	نظام پاداش دهی	فراهم نمودن اطلاعات	دسترسی به منابع	ارزیابی عملکرد
	0.054	0.017	0.318	0.055	0.205	0.02	0.057	0.137	0.111	0.027
شوشتر	4.19	3.20	3.54	2.48	4.43	3.48	2.99	4.12	2.34	2.75
دکتر شریعتی اهواز	4.21	5.67	5.86	4.77	3.75	4.63	4.31	5.64	3.89	6.71
شهید چمران اهواز	5.44	5.35	6.60	7.18	6.49	5.82	7.21	5.88	5.90	5.70
شادگان	1.43	4.44	3.33	4.34	3.87	2.83	1.74	2.19	3.12	2.87
پاداد شهر	5.21	5.69	4.94	5.67	5.32	4.41	4.16	7.37	6.65	5.36
آفرینش دزفول	3.02	2.58	5.62	5.85	3.71	2.46	2.34	3.24	5.42	2.81
اندیمشک	5.34	3.68	3.71	5.47	6.77	3.83	3.54	6.64	3.87	5.07

وزن معیارها از روش AHP جدول ۱۳ به دست آمده است و امتیاز برای هر شعبه از میانگین هندسی پاسخ ۷ نفر. با توجه به این که همه امتیازها از یک جنس می باشد و همه با استفاده از پرسشنامه اندازه گیری شده اند نیازی به نرمالیزه کردن امتیازها نیست. در ادامه بعد از ضرب وزن معیار بر امتیاز، ماتریس تصمیم گیری وزین به دست می آید که به صورت زیر می باشد

جدول ۱۵ ماتریس تصمیم گیری وزین تاپسیس

شاخص و وزن شعب	تیم سازی	اهداف روشن	نفویض اختیار	ساختار سازمانی	استقلال	آموزش	نظام پاداش دهی	فراهم نمودن اطلاعات	دسترسی به منابع	ارزیابی عملکرد
شوشتر	0.23	0.05	1.13	0.14	0.91	0.07	0.17	0.56	0.26	0.07
دکتر شریعتی اهواز	0.23	0.10	1.86	0.26	0.77	0.09	0.25	0.77	0.43	0.18
شهید چمران اهواز	0.29	0.09	2.10	0.40	1.33	0.12	0.41	0.81	0.65	0.15
شادگان	0.08	0.08	1.06	0.24	0.79	0.06	0.10	0.30	0.35	0.08
پاداد شهر	0.28	0.10	1.57	0.31	1.09	0.09	0.24	1.01	0.74	0.14
آفرینش دزفول	0.16	0.04	1.79	0.32	0.76	0.05	0.13	0.44	0.60	0.08
اندیمشک	0.29	0.06	1.18	0.30	1.39	0.08	0.20	0.91	0.43	0.14

کمترین مقدار و بیشترین مقدار در هر ستون به صورت جدول زیر می باشد

جدول ۱۶ کمترین و بیشترین مقدار در ستون های ماتریس تصمیم گیری وزین

شاخص و وزن شعب	تیم سازی	اهداف روشن	نفویض اختیار	ساختار سازمانی	استقلال	آموزش	نظام پاداش دهی	فراهم نمودن اطلاعات	دسترسی به منابع	ارزیابی عملکرد
کمترین	0.08	0.04	1.06	0.14	0.76	0.05	0.10	0.30	0.26	0.07
بیشترین	0.29	0.10	2.10	0.40	1.39	0.12	0.41	1.01	0.74	0.18

با استفاده از فرمول های زیر فاصله هر کدام از گزینه ها (شعبه ها) از ایدال مثبت و منفی را به دست می آوریم

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

بعد از محاسبه فاصله گزینه ها از ایدال مثبت و منفی نتایج به صورت جدول زیر می باشد

جدول ۱۷ ایدال مثبت و منفی

ایدال منفی (d^-)	ایدال مثبت (d^+)	شعب
1.746	0.125	شوستر
0.639	0.980	دکتر شریعتی اهواز
0.053	2.044	شهید چمران اهواز
2.279	0.020	شادگان
0.405	1.208	پاداد شهر
0.949	0.712	آفرینش دزفول
1.008	0.898	اندیمشک

با استفاده از فرمول زیر میزان نزدیکی به ایدال را برای هر کدام از گزینه ها محاسبه می کنیم

$$CL_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

در جدول زیر میزان نزدیکی و رتبه هر کدام از گزینه ها را می توانید مشاهده کنید

جدول ۱۸ میزان نزدیکی و رتبه شعب

رتبه	میزان نزدیکی (CL)	شعب
6	0.067	شوستر
3	0.605	دکتر شریعتی اهواز
1	0.975	شهید چمران اهواز
7	0.009	شادگان
2	0.749	پاداد شهر
5	0.429	آفرینش دزفول
4	0.471	اندیمشک

نتایج به دست آمده نشان می دهد که بهترین بانک در توانمندسازی کارکنان شعبه شهید چمران اهواز می باشد و در رتبه دوم شعبه پاداد شهر قرار دارد و آخرین شعبه در توانمندسازی کارکنان شعبه شادگان می باشد.

نتیجه گیری

با توجه به یافته پژوهش به سوالات پژوهش پاسخ می دهیم سوالات پژوهش به صورت زیر می باشد:

۱ عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان بانک قوامین خوزستان چه مواردی هستند؟

با توجه به مطالعات پیشین ۳ عامل با ۱۰ شاخص به صورت زیر استخراج شد.

عوامل: مدیریتی؛ سازمانی و فردی

شاخص ها:

✓ نفویض اختیار

✓ استقلال

✓ فراهم نمودن اطلاعات

✓ دسترسی به منابع

✓ نظام پاداش دهی

✓ ساختار سازمانی

✓ تیم سازی

✓ ارزیابی عملکرد

✓ آموزش

✓ اهداف روشن

۲ اهمیت هر کدام از عوامل تاثیر گذار بر توانمندسازی کارکنان بانک قوامین خوزستان با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی داده ها به چه صورت است؟

در بررسی عامل ها و شاخص ها با استفاده از AHP به این نتیجه رسیدیم که مهمترین عامل؛ مدیریتی و دومین عامل سازمانی و در نهایت فردی می باشد. در بررسی شاخص ها نتایج زیر به دست آمد

رتبه ۱: نفویض اختیار

رتبه ۲: استقلال

رتبه ۳: فراهم نمودن اطلاعات

رتبه ۴: دسترسی به منابع

رتبه ۵: نظام پاداش دهی

رتبه ۶: ساختار سازمانی

رتبه ۷: تیم سازی

رتبه ۸: ارزیابی عملکرد

رتبه ۹: آموزش

رتبه ۱۰: اهداف روشن

مهمترین شاخص تاثیر گذار بر توانمند سازی کارکنان شاخص نفویض اختیار و کم تاثیر گذارترین شاخص یبیین شاخص های مورد بررسی اهداف روشن می باشد.

۳ رتبه بندی شعب بانک قوامین خوزستان از نظر به کار گیری متغیرهای توانمند سازی کارکنان به چه صورت می باشد؟
با توجه به نتایج رتبه بندی شاخص ها با استفاده از روش تاپسیس و وزن های که برای شاخص ها از AHP به دست آوردیم.
رتبه بندی توانمند سازی کارکنان در شعب بانک قوامین خوزستان به صورت زیر می باشد

رتبه ۱: شهید چمران اهواز

رتبه ۲: پاداد شهر

رتبه ۳: دکتر شریعتی اهواز

رتبه ۴: اندیمشک

رتبه ۵: آفرینش دزفول

رتبه ۶: شوشتر

رتبه ۷: شادگان

پیشنهادات

در این بخش پیشنهاداتی برای پژوهش های آتی بیان می شود و همچنین پیشنهادات کاربردی برای مسئولان بانک قوامین بیان می کنیم. بر اساس یافته های پژوهش حاضر، در این قسمت سعی شده است تا به بیان پیشنهاداتی کاربردی پرداخته شود. امید است مدیران شعب و مدیران استانی به این پیشنهادات به دیده دقت بنگرند.

۱ به مدیر ورئیس شعبه شادگان، آفرینش دزفول و شوشتر پیشنهاد می شود با توجه به این که مهمترین شاخص اثر گذار نفویض اختیار و استقلال می باشد. این دو شاخص را در شعب اجرا کنند تا باعث افزایش توانمند سازی کارکنان شود.

۲ با توجه به این که مهمترین عامل تاثیر گذار بر توانند سازی عامل مدیریت می باشد و مهمترین شاخص ها نفویض اختیار؛ استقلال و فراهم نمودن اطلاعات می باشد به مدیران کل بانک قوامین پیشنهاد می شود که برای افزایش توانمند سازی در کارکنان این موارد را در الویت کاری خود قرار دهند.

۳ به مدیران کل بانک قوامین استان خوزستان پیشنهاد می شود با توجه به نتایج به دست آمده در مورد رتبه بندی شعب تصمیماتی درمورد بانک های که در رتبه پایین قرار دارد گرفته شود.

منابع

۱. ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید، ۱۳۸۶، *توانمندسازی کارکنان*، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران
۲. اصغر پور، م، ج، (۱۳۸۱). *تصمیم‌گیری چند معیاره*، چاپ دوم، انتشارات دانشگاه تهران.
۳. آرمسترانگ، مایکل، 1386، مترجم ابوالفضل، *مدیریت منابع انسانی در عمل*، انتشارات سهرابی
۴. آقایار، سیروس، 1382، *توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی*، ماهنامه، . تدبیر، شماره 135
۵. جوانمردی، محمد، زنجیرچی، محمود، اولیا، محمد صالح، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد، *شناسایی تواناسازهای چابکی و بررسی ارتباط آنها با توانمندی و پیش بینی سطح چابکی با رویکرد شبکه عصبی*، زمستان ۱۳۸۹.
۶. حسن زاده، محمد صادق، (۱۳۸۳)، *بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در یکی از شرکتهای فعال در زمینه خودرو*، پایان نامه، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
۷. صالحی زاده، سعید، ۱۳۸۵، *توانمند سازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۸. طاهری طریق، سودابه، (1383)، *بررسی نقش و جایگاه توانمند سازی کارکنان بر عملکرد بانک رفاه تهران*، پایان نامه، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
۹. عزیزی فیروزه، سارا و خوشوری- اولویت بندی عوامل موثر بر قیمت انواع نفت خام صادراتی ایران - فصلنامه پژوهشهای اقتصادی - سال هفتم - شماره چهارم - زمستان ۱۳۸۶ - صفحه ۱- ۲۵
۱۰. کینلا، دنیس (۱۳۸۷). *توانمندسازی منابع انسانی*. ترجمه ی مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمان. تهران: نشر مدیران.
۱۱. لولاچی، مسعود - *استفاده از الگوریتم TOPSIS جهت انتخاب مراکز تعمیرات دیوپی برتر* - پایان نامه
۱۲. محمدی، محمد، 1381، *برنامه های توانمندسازی کارکنان*، نشریه مطالعات، انتشارات: دانشگاه علامه طباطبایی. - مدیریت، شماره 36
۱۳. نیکمردان علی، *معرفی نرم افزار expert choice 11* - چاپ اول - ۱۳۸۶
۱۴. نیوندی، فیروزه، (1378)، *سازماندهی برای توانمندسازی*، مجله تدبیر، شماره 98
۱۵. یاری، حمید رضا، (1385)، *مطالعه ای پیرامون وضعیت و الزامات توانمندسازی نیروی انسانی در استانداری همدان*، پایان نامه، دانشگاه آزاد واحد بروجرد.

16. AlphoncTCB. . 1997, Application of the Analytic Hierarchy Process in Agriculture of Developing countries, Agriculture system, 53 (1)

17. Andriantiatsaholiniaina, L. A. , V. S. Kouikoglou and Y. Phillis (2004), "Evaluating strategies for sustainable development: fuzzy logic reasoning and sensitivity analysis", *Ecological Economics*, Vol. 48(2): 149-172 .
18. Blanchard, K. H & Carlos, J. P and Randolph, A. (2003) .Empowerment Take More Than One Minute, Barrett-Koehler .Sanfrancisco
19. Bodner, sara(2003).Dimensional assessment of empowerment in organization. Unpolished Doctorial Dissertation. University of north texas .
20. Bowen D. E, Lawler EL. (1995) .Empowering service employees .AMR; 19(3): 21-31 .
21. Fuzzy TOPSIS method based on alpha level sets with an application to bridge risk assessment, Ying-Ming Wang *, Taha M. S. Elhag,2006,309-319
22. GAO. (2001). Human Resource management in The Hospitality Industry, Wiley Koberg Christine S, Boss R. Wayne, Senjem Janson C. & Goodman
23. Greadey. (2007).kay, Bryman, A. Dainty, A. , Price,A. Naismith, A. ,&soctanto, R. 2007 “Understanding empowerment form employee perspective: what does it mean & do they want it?” team performance management. 1H/2 :39-55 .
24. Mc Lagan, P. & Nel, C. (1997). The Age of Participation: New Governance for the Workplace & the World, edition. 2. Beret Koehler Sanfrancisco, CA .
25. McGrawHill Quinne. R. E & Spreitzer. G. M. (1997). “The road to empowerment: seven questions every leader should consider”,Organizational dynamics, Vol. 2, P 26 .
26. Mishra, A. K. , and Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing : The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. Academy of Management Review, vol. 23, no. 3, pp. 567-588 .
27. Nykodym, N, simonehi, R. & welling Barbara . (1994). “Employee empowerment” jornal of empowerment in organization 2/3, 45-53 .
28. Robbins T. L, Crino M. D, Fredendal L. D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process, Human Resource Management Review. Vol. 12 .

29. Roy H. Matthew and Dugal S. Sanjiv . (1998). "Developing Trust: the importance of cognitive flexibility and co-operative contexts", Management Decision, Vol. 36, No. 9, PP. 561-567 .
30. Saati T. L. (1994). "How to make a decision:the analytic hierarchy process". Interfaces , vol. 24 , NO. 6 ,PP:19-43.
31. Thomas Kenneth, W & Velthouse, Betty. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review. Vol. 15. No. 4. pp. 666-681 .
32. Thomas, h. w. & velthouse, B. A. (1990). cognitive elements of empowerment An "interpretive" model of intrinsic task motivation, academy of management reviw, 15: 666-681
33. Tong , lee- Ing and su, chao – ton . "optimizing multi –response problems in the taguch I method by fuzzy made". Quality and reliability engineering Industrial , vol . 13 , no . 1, jan – feb 1997 , pp. 25- 34 .