

بررسی رابطه بین هوش تجاری و توانمندسازی روانشناختی

عبدالحمید حاجیپور شوشتری*

مسعود صفاری آشتیانی**

چکیده

مدیریت علمی، نیازمند بکارگیری ابزارهای مناسب فناوری داده‌ها به منظور بهبود فرایند تصمیم‌گیری و ارتقاء عملکرد کارکنان می‌باشد. در این راستا هوش تجاری با ارائه راهکارها، ابزارها و فناوریهای پیشرفته در جهت تدوین استراتژی مناسب، کسب مزیت رقابتی و اتخاذ تصمیمات هوشمندانه به یاری مدیران آمده است. از دیدگاه روانشناختی هوش تجاری، در صورت بهره‌مندی از نیروی انسانی توانمند، موثر و کارا خواهد بود.

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین هوش تجاری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک سپه شهر تهران انجام پذیرفته است. پژوهش از نوع کاربردی است و به روش پیمایشی انجام شده و جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان و مدیران بانک سپه شهر تهران می‌باشد. بدین منظور، از پرسشنامه هوش تجاری (محقق ساخته) و پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روانشناختی وتن و کمرون استفاده شده است. پایایی پرسشنامه‌ها بر مبنای ضریب آلفای کرونباخ، به ترتیب برابر با ۰/۸۲ و ۰/۹۰ و روایی محتوایی برابر با ۰/۷ (۰/۷۰٪) می‌باشد. حجم نمونه شامل ۲۲۴ نفر از کارشناسان و مدیران است که با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب انتخاب شده‌اند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده، از آمار توصیفی (جدول فراوانی) و استنباطی (آزمون ضریب همبستگی پیرسون) استفاده گردیده و نتایج بیانگر این است که بین هوش تجاری و ابعاد پنج‌گانه متغیر توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بعد اعتماد رتبه اول؛ بعد خودسامانی رتبه دوم؛ بعد موثر بودن رتبه سوم؛ بعد خوداثربخشی رتبه چهارم و در نهایت بعد معنی‌دار بودن رتبه پنجم را در بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی به خود اختصاص داده است.

واژگان کلیدی: هوش تجاری، توانمندسازی روانشناختی، بانک سپه شهر تهران.

* استادیار مرکز آموزش عالی میراث فرهنگی (نویسنده مسئول) hajipoor8708@yahoo.com

** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

تاریخ دریافت: ۹۲/۷/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۱۴

مقدمه

هوش تجاری^۱ به نوعی مدیریت کسب و کار اطلاق می‌شود که به منظور تشریح برنامه‌های کاربردی و فناوری در زمینه گرد آوری، ارائه، دسترسی، تحلیل داده‌ها و اطلاعات در راستای یاری رساندن به موسسات، به منظور اتخاذ بهینه تصمیمات تجاری، کاربرد دارد (سایمون، ۲۰۱۱، ۱۰۷). هوش تجاری به عنوان ابزاری کارآمد در بهبود فرایند تصمیم‌گیری در هر سازمان مفید خواهد بود. هوش تجاری در گذشته برای شرکت‌های خصوصی سودآور کاربرد داشته اما به تازگی در نهادهای دولتی نیز کاربردهایی یافته است. هوش تجاری به عنوان ابزاری به منظور طراحی و مدیریت اثربخش چرخه‌ی عمر سیستم در راستای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه مورد پذیرش قرار گرفته است. (دنيس گاستر، ۲۰۱۲، ۱۳۱۹). بکارگیری هوش تجاری برای هر سازمان بزرگ از دیدگاه نظری باید روشی نسبتاً آینده نگر باشد، اگرچه مسائل سیاسی، تفاوت‌ها در سبک مدیریتی و توقعات گوناگون (گاهی اوقات پیامدهای پیش‌بینی نشده) را در پی دارند. بسیاری هوش تجاری را به عنوان مرهمی برای سازمان‌های ناتوان در عرصه‌ی کسب و کار تلقی نموده‌اند با این وجود، هوش تجاری در واقع ابزاری است که می‌توان از آن در جهت اداره سودآور امور کسب و کار بهره گرفت. به عنوان مثال وقتی خانه‌ای می‌سازید، می‌توانید آن را با ابزارهای دستی بسازید و در عین حال می‌توانید همین خانه را با اثربخشی و کارآمدی بیشتر ضمن استفاده از ابزارهای قدرت بسازید که البته هوش تجاری می‌تواند در زمره‌ی این ابزارهای قدرت باشد. موفقیت هوش تجاری در هر سازمان وابسته به تعیین و بررسی نوع رفتار موفقیت‌آمیز می‌باشد و در صورت آگاهی از این رفتار، می‌توان از هوش تجاری به صورت اثربخش و کارآمد در اتخاذ تصمیمات هوشمندانه که موجب ارتقای میزان موفقیت‌ها خواهد شد بهره گرفت. (دنيس گاستر، ۲۰۱۲، ۱۳۲۰). همچنین توانمند سازی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش به یکی از مطرح‌ترین مباحث روز مدیریت تبدیل شده است. در عصر برتری رقابتی سازمان‌های یادگیرنده، پژوهشگران و مدیران نسبت به توانمند سازی و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه روز افزونی از خود نشان

داده‌اند (جوگاراتنام و تسه، ۲۰۰۶: ۴۵۴). در دو دهه گذشته نگرش سازمان‌ها به انسان به شدت تغییر یافته است. به طوری که کارکنان سازمان‌های حرفه‌ای به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند، بنابراین نه تنها مدیران باید از مهارت‌های رهبری برخوردار باشند، بلکه کارکنان نیز باید روش‌هایی را بیاموزند که به سمت خود راهبری پیش روند (روی و شینا، ۲۰۰۵، ۴۳). زیرا توانمندسازی کارمندان اشاره به تفویض قدرت و وظایف سازمانی از رده‌های بالاتر سلسله مراتب سازمانی به رده‌های پایین تر آن دارد (لانگبین، ۲۰۰۰؛ دینتی و همکاران، ۲۰۰۲، ۴۲).^۳ هدف پژوهش حاضر بررسی معنادار بودن رابطه میان هوش تجاری و ابعاد توانمندسازی روانشناختی می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

هوش تجاری

هوش مجموعه‌ی توانایی‌هایی است که برای حل مسأله و ایجاد محصولات جدید که در یک فرهنگ، ارزشمند تلقی میشوند، به کار می‌رود. یکی از مهم‌ترین انواع هوش که در محیط کسب و کار و برای مدیران ارشد سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است، هوش تجاری می‌باشد. هوش تجاری شامل فرآیندها، ابزارها و فناوری‌های مختلف است که برای تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش مورد نیاز هستند. برنامه‌های کاربردی هوش تجاری موجب تسریع در روند تصمیم‌گیری‌های تجاری در رابطه با کیفیت داده‌ها می‌شود. (آیدا هابول، ۲۰۱۰، ۲۴).

سیستم‌های هوش تجاری موجب بهبود عملکرد تجاری سازمان‌ها از طریق استفاده صحیح و پیشرفته از اطلاعات مربوط به رقبا، مشتریان، تامین‌کنندگان و عملیات تجاری داخلی سازمان‌ها میشوند. البته در ابتدا باید بتوان یک ساختار مناسب برای هوش تجاری در سازمان موردنظر را با توجه به نیازهای تحلیلی موجود در آن سازمان طراحی کرد. همچنین زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان، باید توانایی پشتیبانی از ساختار مورد نظر را داشته باشد (لی بویترز، ۲۰۰۰، ۳۲۳).

1- ogaratnam & Tse, 2006

2- Roy & Sheena, 2005

3- Langbein, 2000; Dainty et al., 2002; Arneson and Ekberg, 2006

امروزه بیشتر سازمان ها، پی برده اند که اطلاعات، خون زندگی اقتصاد دیجیتال است و کلید موفقیت در عصر اطلاعات، اتخاذ تصمیماتی است که بدون تناقض، بهتر و سریع تر در عرصه رقابت پیش دستی کند. تصمیمات تجاری نامناسب یعنی تصمیمات مبتنی بر اطلاعات حداقل یا ناقص، که می تواند زیان های بسیاری به بار آورد، شرکت را از بازار خارج کند و یا حتی شرکت را ورشکست نماید. تعدادی از سازمان ها مردد مانده اند که در این فناوری که سادگی و سهولت دسترسی گسترده به اطلاعات کسب و کار مرتبط با تصمیم گیری را فراهم می کند سرمایه گذاری کنند. به نظر میرسد دلیل ریشه ای این تردید، در نحوه ارزیابی سازمان ها از سرمایه گذاری های IT، همچون سرمایه گذاری مستقیم در کسب اطلاعات با ارزش باشد. اطلاعات ارزشمند و هدایت کننده، کمک می کند که یک خریدار، اطمینان و قوت قلب پیدا کند که او یک سرمایه گذاری بی عیب با بازگشت عالی انجام داده است (محقر و همکاران، ۱۳۸۷، ۱۰۵).

عبارت هوش تجاری نخستین بار در یکی از مقالات IBM تحت عنوان «سامانه ی هوش تجاری» به قلم لئون در سال ۱۹۵۸ مطرح شد. هوش تجاری، بسته ای متشکل از سیستم های پشتیبانی از تصمیم گیری است (واندا پرسوس، ۲۰۱۲، ۱۴۳). کاربردهای هوش تجاری، جانی تازه به استراتژی یک سازمان می بخشد. آنها دقت و موفقیت اهداف و مقاصد شرکت را اندازه گیری می کنند (راگلاسکی، ۲۰۰۳، ۳۶۰).

هوش تجاری موضوع گردآوری، پردازش و تحلیل حجم وسیعی از داده ها از سیستم داخلی و منابع خارجی را پوشش می دهد چرا که هوش تجاری از ابزار پیشرفته تحلیل و پیش بینی سریع استفاده می کند که به یک شرکت این امکان را می دهد که برای دستیابی به مقاصد سازمانی تصمیمات به هنگام و عاجل اتخاذ کند (گوپتا، ۲۰۰۳، ۲۹۸).

گام نخست شناخت هوش تجاری، آشنایی کامل با هوش سازمانی است. هوش سازمانی، مجموعه توانایی های ذهنی یک سازمان است. بنابراین، هوش سازمانی دارای دو جزء، هوش سازمانی به عنوان یک فرایند و هوش سازمانی به عنوان یک محصول میباشد (آلبرشت، ۲۰۰۲، ۵۳). هوش سازمانی به توانمندی تصمیم گیری سازمان در

موقعیت‌های عادی و غیرعادی اطلاق می‌شود (ماسون^۱، ۱۹۹۶، ۴۹). ابزارهای هوش تجاری، دیدگاه‌هایی از شرایط گذشته، حال و آینده را در اختیار افراد قرار می‌دهند. با پیاده‌سازی راهکارهای هوش کسب و کار، فاصله موجود بین مدیران میانی و مدیران ارشد از دیدگاه ارتباط اطلاعاتی از میان خواهد رفت و اطلاعات مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف، در لحظه و با کیفیت بالا در اختیار آن‌ها قرار خواهد گرفت. همچنین کارشناسان و تحلیل‌گران می‌توانند با استفاده از امکانات ساده، فعالیت‌های خود را بهبود بخشند و به نتایج بهتری دست پیدا نمایند.

هوش تجاری در بانکداری

تمام موضوعات خدمات مالی به عنوان یک صنعت درباره پول است. در این نوع کسب و کار، استفاده از هوش تجاری، به جای عملیات تجاری بر امور مالی متمرکز شده است. عموماً، استفاده از هوش تجاری در خدمات مالی ارزش ایجاد کرده است. شرکت گارتنر در بررسی اخیر خود، پاسخ‌هایی را از بانک‌ها، بیمه‌گران و واحدهای تجاری غیر مالی ارزیابی نموده که نشان می‌دهد بیش از ۹۰٪ از پرسش‌شوندگان، ارزش مورد انتظارشان را از سرمایه‌گذاری در بخش هوش تجاری بدست آورده‌اند و ۹۵٪ از پرسش‌شوندگان از هوش تجاری بعنوان یک موضوع پیش‌برنده استراتژیک ابتکاری با مدیریت برتر یاد کرده‌اند. هوش تجاری همچنین می‌تواند نقش موثری در پیگیری سوء استفاده از دارایی‌های مالی که شامل کشف و ردیابی کلاه برداری و تقلب است ایفا کند (ماسون، ۱۹۹۶، ۵۲).

عوامل موثر بر هوش تجاری سازمان‌ها

همان‌طور که یک رویکرد سیستمی دقیق و به روز مانند هوش تجاری می‌تواند بر کارایی و عملکرد سازمان تأثیرات زیادی بگذارد، بسیاری از عوامل نیز می‌توانند بر میزان کارایی هوش تجاری تأثیرگذار باشند که از جمله این عوامل می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

مشتریان: هوش تجاری به تجارت کمک می‌کند تا مشتریان خود را بهتر بشناسد و

خواسته‌ها و رجحان‌های آنها را کشف کند و امکانات خود را با رجحان مصرف کننده تطبیق دهد. هوش تجاری داده‌های جمع آوری شده از مشتریان را تحلیل، تدوین و مورد استفاده قرار می‌دهد.

رقبا: یک تجارت موفق نه تنها باید مشتریان را از خود راضی نگه دارد، بلکه باید مترصد رقابت با رقا نیز باشد. هوش تجاری میتواند به شرکت‌ها در تعیین استراتژی‌هایی که رقا برای در اختیار گرفتن مشتریان به کار می‌گیرند، کمک موثری باشد.

نیروی انسانی: یک سیستم هوش تجاری در نهایت با نیروی انسانی شاغل در سازمان در تعامل خواهد بود و کارآیی این سیستم وقتی میتواند به بهترین حالت برسد که این تعامل به بهترین نحو انجام بشود. طراحی مناسب نرم افزارها به گونه ای که کاربران در کار با آن راحت باشند، عامل مهمی در این حوزه است لیکن توانایی‌های خاص مهارتی کاربران، شرط لازم این عامل میباشد (دیمتریادوس، ۲۰۰۵، ۱۳۴).

زیرساخت‌های فنی: در مورد زیرساخت‌های فنی یک سازمان برای استقرار و کارایی مناسب هوش تجاری، تحقیقات فراوانی شده و میتوان گفت به دلیل اهمیت فوق العاده ای که این عامل دارد، بیشترین تلاش سازمان‌ها برای ایجاد بستر مناسب هوش تجاری در راستای بهبود وضعیت زیرساخت‌های تکنیکی متمرکز بوده است.

برقراری ارتباط با تأمین کنندگان: ارتباط سازمان با تأمین کنندگان به معنای تعامل و ارتباط بین سازمان و تأمین کنندگان آن است، به طوری که تقویت و گسترش ارتباط با آن هاتحت عنوان بهبود روابط با تأمین کنندگان مطرح می‌شود. هدف از ارتباط با تأمین کنندگان نیز ارائه ی چارچوب مناسبی برای ارزیابی مستمر، توسعه عملکرد آن‌ها و انتخاب تأمین کنندگان مناسب است. ارتقای روابط با تأمین کنندگان باعث ارتقای زمان تحویل و کیفیت محصولات و خدمات و کاهش هزینه‌ها می‌شود (آلبرشت، ۲۰۰۲، ۹۳).

توانمندسازی

در فرهنگ "آکسفورد"^۱ واژه توانمندسازی، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه

خدمت و توانا شدن معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمان به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است.

از منظر دفت، توانمندسازی یعنی دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارت به کارکنان برای تصمیم گیری در انجام امور به صورت مؤثر (دفت، ۱۳۸۸، ۲۱).

توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و اشتیاق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم (بلانچارد و همکاران، ۲۰۰۳، ۶۸).

از دید اجتماعی، مفهوم توانمندسازی با پیشرفت دموکراسی در سازمان‌ها و اجتماع، هم‌سو و هم‌ردیف شده و به کارکنان این اجازه را می‌دهد که تا حدی خود - انتخابی داشته باشند (کلیداس، ۲۰۰۷، ۷۱).

ابعاد توانمندسازی روانشناختی

احساس خود اثربخشی^۱ (احساس شایستگی)^۲

وقتی افراد توانمند می‌شوند احساس خود اثربخشی می‌کنند یا احساس می‌کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کاری را دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند (امیچی و همکاران،^۳ ۲۰۰۸، ۲۴). آنان احساس برتری شخصی^۴ کرده و معتقدند می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد یابند. بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی مهم‌ترین عنصر توانمندی روانشناختی است، زیرا داشتن احساس خود اثربخشی است که منجر به پشتکار و تلاش افراد برای انجام دادن امور دشوار می‌شود. در واقع این احساس مشمول باور فرد نسبت به قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت آمیز وظایف محوله است. چنانچه فرد بتواند وظایفش را با مهارت تام انجام دهد احساس مثبتی نسبت به لیاقت خود کسب خواهد کرد و این به مفهوم روحیه

1- Self – Efficacy

2- Competence

3- Amichai et al., A, 2008

4- Personal – Mastery

چالش برانگیز خود در رویارویی با مسایل و برتری‌های وی در انجام کار است. این احساس زمانی قوت می‌گیرد که یک فرد توانایی، تبحر، دانش و آموزش لازم برای انجام کار را داشته باشد. (امیچی و همکاران، ۲۰۰۸، ۲۵)

در این شرایط فرد خود را شایسته کار می‌داند و از این که می‌تواند با موفقیت کار را به پایان رساند، احساس اطمینان می‌کند. در این شرایط فرد فکر می‌کند که می‌تواند از پس انجام وظایف کاریش با موفقیت برآید (لیترل، ۲۰۰۷، ۸۹) دیمتریادس معتقد است سه شرط لازم است تا افراد احساس خود اثر بخشی نمایند:

۱- باور به این که توانایی انجام کار را دارند.

۲- باور به این که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.

۳- باور به این که هیچ مانع خارجی آن‌ها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت (دیمتریادس، ۲۰۰۵، ۸۹).

احساس خودسامانی^۱ (احساس داشتن حق انتخاب)^۲

افراد توانمند احساس خود سامانی می‌کنند. «خود سامانی» به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخصی به فعالیت‌های مربوط به خود می‌باشد. هنگامی که افراد به جای این که با اجبار به کار گرفته شوند یا دست از آن کار بکشند، رأساً به طور داوطلبانه در وظایف شغلی درگیر می‌شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. در این شرایط فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و اقتدار شخصی است (رضایی، ۱۳۸۹، ۱۱۲).

اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند. آنان خود را افرادی فعال^۳ و آغازگر می‌بینند. آنان قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. افرادی که احساس توانمندی می‌کنند، به احتمال قوی کانون کنترل درونی دارند. در گزارش سالانه توسعه انسانی بانک جهانی (۲۰۰۱-۲۰۰۰) و مطالعات توانمند سازی انسانی این بانک در کشورهای آفریقایی (۲۰۰۵)، داشتن احساس حق

1- Self J Determination

2- Choice

3- Active

انتخاب در افراد به سه جزء تقسیم شده است:

- ۱- داشتن موقعیت و فرصتی برای انتخاب
- ۲- استفاده فرد از فرصت انتخاب
- ۳- توانایی در به دست آوردن نتایج مطلوب و موفقیت در انتخاب (لیترل، ۲۰۰۷، ۹۰).

پذیرش شخصی نتیجه^۱ (احساس موثر بودن)^۲

موثر بودن عبارت از میزان توانایی نفوذ فرد در پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی فعالیت های کاری شخص است (دیمتریادس، ۲۰۰۵، ۹۳). «تأثیر» نقطه مقابل عجز و ناتوانی است، به علاوه تأثیر با کانون کنترل متفاوت است و از آن نفوذ می پذیرد. کانون کنترل درونی یک ویژگی شخصیتی فرد است که در وضعیت های گوناگون زندگی وی ثابت است (ارجنلی، ۲۰۰۷، ۴۸). افرادی که بعد تأثیر در آنها قوی است و در اصطلاح توانمند هستند و به محدود شدن توانایی های خود توسط موانع بیرونی در محدوده کار و فعالیت شغلی خویش اعتقادی ندارند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد. آنان احساس «کنترل فعال»^۳ دارند و محیط را با خواسته های خود هم سو می کنند (برخلاف کنترل منفعل)^۴. آنها می کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می بینند حفظ نمایند. "گرین برگر" معتقد است احساس موثر بودن، عبارت از «اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب است».

برخورداری از احساس موثر بودن در کار، کاملاً به احساس خود کنترلی مربوط است. برای این که افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید در یابند که خود می توانند آن اثر را به وجود آورند. بنابراین، داشتن نوعی احساس کنترل شخصی، برای سلامت و نیز توانمندی ضروری است (اسپریتزر، ۱۹۹۵، ۱۴۴۰).

1- Personal Consequence
2- Impact
3 - Active Control
4- Passive Control

احساس معنی دار بودن^۱ (ارزشمند بودن)^۲

معنی داری به مفهوم میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری است که در ارتباط با استانداردها یا ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد، در واقع معنی دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است. بدون در نظر گرفتن الزامات سازمانی، افراد تمایل به تلاش در مورد اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد. در واقع کارکنان ترجیح می‌دهند با افرادی کار کنند که ارزش‌های مشابهی با آن‌ها داشته باشند. افراد توانمند احساس معنی دار بودن می‌کنند و برای اهدافی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل هستند. بین آرمان‌ها و استانداردهای آنان با آنچه در حال انجام هست، تجانس وجود دارد و این فعالیت در نظام ارزشی آن‌ها مهم تلقی می‌شود (ارجنلی، ۲۰۰۷، ۴۶). آنان در فعالیت کاری خویش، از نیروی روحی یا روانی بهره می‌گیرند و از درگیری و اشتغال خویش نوعی احساس اهمیت شخصی دارند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند. بنابراین، معنی دار بودن به نگرش ارزشی افراد معطوف است (اسپریتزر، ۱۹۹۵، ۱۴۴۳).

احساس اعتماد داشتن به دیگران

توانمند سازی با اعتماد مرتبط است. اعتماد محیطی برای توانمند سازی خلق می‌کند و خود نیز نیازمند ارزش‌هایی از قبیل انسجام و بلوغ است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۳۶). اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقه مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود. افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنها منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد (عبداللهی و حیدری، ۱۳۸۸: ۱۴). اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است. به علت این که محیط‌های اعتماد آفرین به افراد اجازه می‌دهند که رشد یافته و بالنده شوند، توانمندی به شدت با احساس اعتماد پیوند می‌یابد. اعتماد کردن به دیگران، به افراد اجازه می‌دهد که با اعتماد به نفس و روشی درست،

بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود، تلاش کنند (عبداللهی، ۱۳۸۵: ۴۴).

پیشینه پژوهش

در پژوهش‌های فارسی تحقیقی در این زمینه به دست نیامد، لیکن تحقیقات خارجی که در این زمینه صورت پذیرفته اشاره به دو درک عمده از توانمندسازی دارد: توانمندسازی ساختاری و روانشناختی (ماتیو و همکاران، ۲۰۰۶، ۹۷)^۱. بسیاری از تحقیقات تجربی در خصوص توانمندسازی کارمندان از بعد روانشناختی این موضوع را بررسی کرده اند اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ لشلی، ۱۹۹۹، در تحقیقات خود ابعاد توانمندسازی و اینکه چگونه آنها به صورت مجزا با پیامدهای سازمانی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل مرتبط شده اند را بررسی کردند. نتایج نشان می دهد توانمندسازی روانشناختی به صورت معنی دار و مثبتی با تعهد سازمانی مرتبط شده است و بعد معنادار بودن دارای اولویت است. اولیو و همکاران، ۲۰۰۴؛ بارترام و کاسمیر، ۲۰۰۷؛ بوردین و همکاران، ۲۰۰۷ و شن و همکاران، ۲۰۰۵^۲ در تحقیقات جداگانه در شرکت‌های متفاوت به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی منجر به کاهش جابجایی کارکنان سازمان می‌گردد. در این پژوهش‌ها بعد اعتماد کارکنان در فرایند توانمندسازی از اهمیت بیشتری برخوردار است. همچنین تحقیق وال و همکاران، ۲۰۰۲^۳ در بررسی ارتباط توانمندسازی با هوش کسب و کار نشان می‌دهد بعد موثر بودن در توانمندسازی اهمیت دارد. لیچ و همکاران، ۲۰۰۳ و ماتیو و همکاران، ۲۰۰۶^۴ در پژوهش‌های جداگانه اشاره به شروع فرایند توانمندسازی توسط مدیریت ارشد و همچنین تمرکز بر روی تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها به افراد در رده‌های پایین سلسله مراتب سازمانی دارند. آنها به این نتیجه رسیدند که داشتن حس شایستگی در شروع این فرایند دارای اولویت است. لذا برای دستیابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازد (آرنسون و اکبرگ، ۲۰۰۶، ۳۷).

1- Mathieu et al., 2006

2- Spreitzer, 1995, 1996; Lashley, 1999; Menon, 2001; Avolio et al., 2004; Bartram and Casimir, 2007; Bordin et. Al., 2007; Chen et al., 2007

3- Wall et al., 2002

4- Leach et al., 2003; Mathieu et al., 2006

فرضیه‌ها و مدل تحقیق

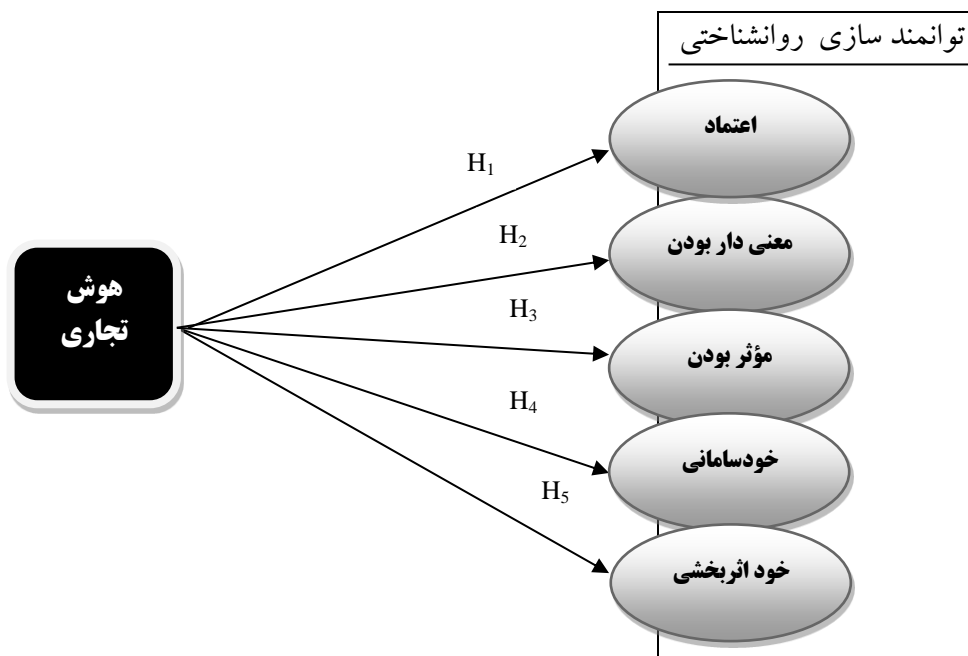
با بررسی ادبیات، از منظر دیدگاه شناختی، توانمندسازی روان شناختی شامل پنج بعد است که به طور خلاصه در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱. ابعاد توانمندسازی روان شناختی کارکنان

ابعاد	شرح
احساس اعتماد	احساس امنیت و باور داشتن به این که با آن‌ها عادلانه برخورد می‌شود.
احساس معنادار بودن	ارزش قائل شدن برای اهداف شغلی براساس ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخصی
احساس موثر بودن	باور داشتن به توانایی تأثیر گذاری یا کنترل شخصی نتایج فعالیت‌ها
احساس خود سامانی	داشتن آزادی عمل در انتخاب روش و چگونگی انجام کار
احساس خود اثر بخشی	اطمینان داشتن به توانایی خود در انجام وظایف به طور موفقیت آمیز

(عبداللهی، ۱۳۸۵)

یافته‌های نظری و پژوهشی مربوط به هر یک از این ابعاد نشان می‌دهد که احساس توانمندی در افراد موجبات بهره‌مندی از مزایای شخصی و منافع سازمانی را فراهم می‌سازد. از طرف دیگر، هنگامی که افراد جنبه‌های مخالف توانمندی مانند ناتوانی، درماندگی و از خود بیگانگی را تجربه کنند، پیامدهای منفی حاصل می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که بدون توانمندسازی، مدیران و سازمان‌ها توفیق چندانی به دست نخواهند آورد. از طرفی افراد می‌توانند به هر دلیل از احساس توانمندی امتناع ورزند و یا احساس توانمندی آن‌ها متأثر از شرایط محیطی مخدوش یا منکوب شود. لذا با توجه به مراتب، می‌توان مدل مفهومی تحقیق را به شرح زیر ارائه نمود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق برگرفته از مدل هوش تجاری و مدل استاندارد توانمندسازی روانشناختی "وتن و کمرون"

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از آنجا که این تحقیق رابطه بین هوش تجاری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک سپه شهر تهران را بررسی می‌کند، از نوع تحقیقات همبستگی است. هوش تجاری به عنوان متغیر پیش‌بینی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان به عنوان متغیر ملاک می‌باشد. بنابر این فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شوند:

H₁ بین هوش تجاری و بعد اعتماد توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

H₂ بین هوش تجاری و بعد معنی دار بودن توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر

تهران رابطه معناداری وجود دارد.

H₃ بین هوش تجاری و بعد موثر بودن توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

H₄ بین هوش تجاری و بعد خودسامانی توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

H₅ بین هوش تجاری و بعد خود اثربخشی توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارشناسان و مدیران بانک سپه شهر تهران است که برابر ۵۳۷ نفر می باشد.

جهت تعیین حداقل حجم نمونه لازم، از فرمول ککران برای جامعه محدود استفاده گردید، بنابراین حداقل حجم نمونه لازم ۲۲۴ نفر بدست آمد که برای اطمینان بیشتر از برگشت تعداد کافی پرسشنامه، تعداد نمونه در این تحقیق ۳۳۰ در نظر گرفته شد از آنجایی که جامعه مورد مطالعه از دو گروه کارشناسان و مدیران تشکیل شده است، لذا برای نمونه گیری از روش نمونه گیری طبقه ای استفاده شده و برای انتخاب افراد نمونه هر طبقه به صورت تصادفی عمل گردید.

ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به شرح ذیل است:

جدول ۲. ویژگی های پاسخ دهندگان

سابقه کار					وضعیت سنی			نوع استخدام			تحصیل			تأهل		جنسیت		ویژگی های پاسخ دهندگان	
۲۰سال و بالاتر	۱۵ تا ۲۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	۱ تا ۵ سال	۴۵ سال و بالاتر	۳۵ تا ۴۴ سال	۲۵ تا ۳۴ سال	قراردادی	پیمانی	رسمی	ارشد و بالاتر	کارشناسی	کاردانی	دیپلم	متاهل	مجرد	زن		مرد
۷۸	۵۴	۴۷	۳۹	۶	۷۴	۷۲	۶۷	۱۰	۴۱	۱۷۳	۶۰	۱۳۳	۸	۲۳	۱۹۶	۲۸	۵۷	۱۶۷	فراوانی
۳۵	۲۴	۲۱	۱۷	۳	۳۳	۳۲	۳۰	۵	۱۸	۷۷	۲۷	۵۹	۴	۱۰	۸۷	۱۳	۲۶	۷۴	درصد

گردآوری داده‌ها: گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفته است. ۳۳۰ پرسشنامه در طول ۳ هفته به صورت حضوری در جامعه مورد پژوهش توزیع و جمع آوری شده است. از ۳۳۰ پرسشنامه توزیع شده ۳۰۲ پرسشنامه عودت داده شده که تعداد ۲۲۴ پرسشنامه تکمیل شده در تحلیل مورد استفاده قرار گرفته است. نرخ بازگشت پرسشنامه به صورت میانگین ۹۱٪ بوده است که با توجه به فرهنگ تحقیقات در کشور، نرخ رضایت بخشی است.

مقیاس اندازه گیری و روایی و پایایی: پرسشنامه هوش هیجانی محقق ساخته بوده که شامل ۱۶ سؤال بسته میباشد و پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی بر اساس پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روانشناختی وتن و کمرون، شامل ۱۴ سؤال بسته که دارای ابعاد پنج گانه خود اثربخشی، خودسامانی، موثر بودن، معنی داری و اعتماد می باشد. پایایی پرسشنامه‌ها بر مبنای ضریب آلفای کرونباخ، به ترتیب برابر با ۸۲/۱ و ۹۰ حاصل گردید و چون اعداد به دست آمده، بالاتر از ۷۰٪ هستند بیانگر پایایی پرسشنامه‌ها میباشد. شاخص روایی محتوایی^۱ پرسشنامه با استفاده از فرمول

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^n CVR}{\text{Retained numbers}}$$

(شاخص روایی محتوایی)

محاسبه و عدد ۷/۰ (۷۰٪) بدست آمد که نشان دهنده روایی محتوایی پرسشنامه است. همچنین هر سؤال پرسشنامه در برگیرنده پنج گزینه (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، و کاملاً موافقم) میباشد.

یافته‌ها و تحلیل

یافته‌های مربوط به فرضیه اول تحقیق

با توجه به خروجی SPSS مندرج در جدول شماره (۳)، ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۸۲ می باشد. مقدار عدد معنی داری (sig) مشاهده شده برابر ۰/۰۰۰ بوده است که از سطح معنی داری استاندارد (۰/۰۱) کمتر است، لذا فرض صفر در سطح اطمینان ۹۹٪ رد نمی شود. یعنی بین هوش تجاری و بعد اعتماد توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرضیه اول تحقیق مورد تأیید قرار

میگیرد. در ضمن با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده میتوان گفت این رابطه از نوع مستقیم و قوی میباشد، یعنی اگر میزان هوش تجاری بانک سپه شهر تهران افزایش یابد امکان توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز افزایش مییابد و بالعکس.

یافته‌های مربوط به فرضیه دوم تحقیق

با توجه به خروجی SPSS مندرج در جدول شماره (۳)، ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۷۹ می‌باشد. مقدار عدد معنی‌داری ((sig مشاهده شده برابر ۰/۰۰۰ بوده که از سطح معنی‌داری استاندارد (۰/۰۱) کمتر است، لذا فرض صفر در سطح اطمینان ۹۹٪ رد نمی‌شود. یعنی بین هوش تجاری و بعد معنی‌دار بودن توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرضیه دوم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. در ضمن با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده میتوان گفت این رابطه از نوع مستقیم و قوی میباشد، یعنی اگر میزان هوش تجاری بانک سپه شهر تهران افزایش یابد امکان توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز افزایش مییابد و بالعکس.

یافته‌های مربوط به فرضیه سوم تحقیق

با توجه به خروجی SPSS مندرج در جدول شماره (۳)، ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۹۲ می‌باشد. مقدار عدد معنی‌داری ((sig مشاهده شده برابر ۰/۰۰۰ بوده که از سطح معنی‌داری استاندارد (۰/۰۱) کمتر است، لذا فرض صفر در سطح اطمینان ۹۹٪ رد نمی‌شود. یعنی بین هوش تجاری و بعد موثر بودن توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرضیه سوم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. در ضمن با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده میتوان گفت این رابطه از نوع مستقیم و قوی میباشد، یعنی اگر میزان هوش تجاری بانک سپه شهر تهران افزایش یابد امکان توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز افزایش مییابد و بالعکس.

یافته‌های مربوط به فرضیه چهارم تحقیق

با توجه به خروجی SPSS مندرج در جدول شماره (۳)، ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۸۸ می‌باشد. مقدار عدد معنی‌داری ((sig مشاهده شده برابر ۰/۰۰۰ بوده

است که از سطح معنی داری استاندارد (۰/۰۱) کمتر است، لذا فرض صفر در سطح اطمینان ۹۹٪ رد نمی‌شود. یعنی بین هوش تجاری و بعد خودسامانی توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرضیه چهارم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. در ضمن با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده میتوان گفت این رابطه از نوع مستقیم و قوی می‌باشد، یعنی اگر میزان هوش تجاری بانک سپه شهر تهران افزایش یابد امکان توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز افزایش میابد و بالعکس.

یافته‌های مربوط به فرضیه پنجم تحقیق

با توجه به خروجی SPSS مندرج در جدول شماره (۳)، ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۸۶ می‌باشد. مقدار عدد معنی داری ((sig مشاهده شده برابر ۰/۰۰۰ بوده است که از سطح معنی داری استاندارد (۰/۰۱) کمتر است، لذا فرض صفر در سطح اطمینان ۹۹٪ رد نمی‌شود. یعنی بین هوش تجاری و بعد خوداثربخشی توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرضیه پنجم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. در ضمن با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده میتوان گفت این رابطه از نوع مستقیم و قوی می‌باشد، یعنی اگر میزان هوش تجاری بانک سپه شهر تهران افزایش یابد امکان توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز افزایش می‌یابد و بالعکس.

جدول ۳. یافته‌های تحقیق

هوش تجاری			نتیجه آزمون	متغیرها
سطح معناداری	ضریب همبستگی	عدد معناداری P-Value		
۰/۰۱	۰/۸۲	۰/۰۰۰	معنادار است	بعد اعتماد توانمندسازی
۰/۰۱	۰/۷۹	۰/۰۰۰	معنادار است	بعد معنی دار بودن توانمندسازی
۰/۰۱	۰/۹۲	۰/۰۰۰	معنادار است	بعد موثر بودن توانمندسازی
۰/۰۱	۰/۸۸	۰/۰۰۰	معنادار است	بعد خودسامانی توانمندسازی
۰/۰۱	۰/۸۶	۰/۰۰۰	معنادار است	بعد خوداثربخشی توانمندسازی

همچنین جهت اولویت بندی میزان اهمیت هر کدام از ابعاد متغیر وابسته (توانمندسازی) از آزمون فریدمن استفاده شده است که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. اولویت بندی ابعاد توانمندسازی

رتبه	مؤلفه	Mean Rank
۱.	بعد اعتماد	۳/۲۸
۲.	بعد معنی دار بودن	۲/۷۱
۳.	بعد موثر بودن	۳/۰۶
۴.	بعد خود سامانی	۳/۱۷
۵.	بعد خود اثربخشی	۲/۸۲

بعد اعتماد بیشترین اهمیت (رتبه اول) را در بین ابعاد متغیر توانمندسازی با رتبه متوسط^۱ برابر ۳/۲۸ به خود اختصاص داده است. بعد خودسامانی با رتبه متوسط برابر ۳/۱۷ رتبه دوم؛ بعد موثر بودن با رتبه متوسط برابر ۳/۰۶ رتبه سوم؛ بعد خود اثربخشی با رتبه متوسط برابر ۲/۸۲ رتبه چهارم و در نهایت بعد معنی دار بودن کمترین اهمیت (رتبه پنجم) را در بین ابعاد متغیر توانمندسازی با رتبه متوسط برابر ۲/۷۱ به خود اختصاص داده است.

نتیجه گیری و پیشنهادات

بازار کاملاً پویا، تنوع خدمات، شدت رقابت، لزوم کنترل و نظارت دقیق و همچنین مدیریت ریسک از جمله ویژگی‌های محیط‌های کسب و کار به شمار می‌آیند که بانک‌های امروزی در این گونه محیط‌ها، فعالیت‌هایشان را انجام می‌دهند مدیریت بهتر و تصمیم‌گیری‌های صحیح‌تر موجب تفاوت‌هایی بین افراد موفق و ناموفق در بازار می‌شود. راه حل‌های هوش تجاری برای بانک‌ها باید توانایی مدیریت و بهره‌گیری از منابع اطلاعات را در اختیار تصمیم‌گیرندگان در کلیه بخش‌های کسب و کار قرار دهند تا بتوانند مسائل را مرتفع ساخته و تصمیمات مناسب، به موقع و مطلوب را اتخاذ نمایند. سامانه‌های هوش تجاری در بانک‌ها میبایست جامع و درعین حال ساده باشد تا کاربران هدف بتوانند از آنها بهره‌گیرند. هوش تجاری حوزه‌های پرشماری را در بانک‌ها پوشش می‌دهد که اغلب آنها عبارتند از: مدیریت رابطه‌ی مشتری (CRM)، مدیریت عملکرد (PM)، مدیریت ریسک (RM)، مدیریت دارایی و دیون (ALM).

1- Mean Rank

انباره داده‌ها و فرایندهای تحلیلی آنلاین (OLAP) که بستر اطلاعات برای کاربرد هوش تجاری را تشکیل می‌دهند. داده کاوی و بازیافت دانش از جمله بخش‌های مهم هوش تجاری به شمار آمده و در رابطه با تحلیل پیچیده‌ی آماری است و به تبیین و موشکافی روابط نهفته بین داده‌ها و همچنین پیش بینی رفتارها در سامانه‌های کسب و کار می‌پردازند (بوگدان اوبی پاری پووچ و همکاران، ۲۰۱۱، ۲۷). شایان ذکر است در اقتصاد دانش محور، درک سریع و جامع کسب و کار بیش از پیش اهمیت یافته است همچنین قواعد و مقررات جدید در زمینه‌ی رقابت و پیچیدگی روزافزون و سرعت فزاینده‌ی تغییرات نیز گویای این مطلب است هوش تجاری دارای رویکردی مفید در پردازش و غنی سازی اطلاعات کسب و کار در محیط‌های تجاری محسوب می‌شود. هدف اصلی هوش تجاری ارائه‌ی اطلاعات و دیدگاه‌های لازم به مدیران در پی بردن به توانمندی‌ها و مخاطرات مهم پیش روی شرکت‌ها و همچنین نحوه مواجهه شرکت در وضعیت بهینه، متعاقب تغییرات بالقوه می‌باشد. ایده‌ی اصلی هوش تجاری، مسائل قدیمی مدیریت را مورد توجه قرار داده و ریشه در رشته‌های سنتی گوناگونی دارد با وجود اینکه، این پدیده در دنیای کسب و کار شهرت چشمگیری یافته و کاربردهای فراوانی پیدا کرده اما هنوز مفهومی مشترک برای آن در جهان مطرح نشده است (ویرپی پیرتی ماکی، ۲۰۰۷، ۱۲۶).

نتایج بدست آمده از این پژوهش پیرامون بررسی رابطه بین هوش تجاری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک سپه شهر تهران، را به شرح زیر جمع بندی می‌نماییم:

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین هوش تجاری و ابعاد پنج گانه توانمندسازی روانشناختی بانک سپه شهر تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج به دست آمده در این تحقیق با پژوهش‌های اولیو و همکاران، ۲۰۰۴؛ بارترا و کاسیمیر، ۲۰۰۷؛ بوردین و همکاران، ۲۰۰۷ و شن و همکاران، ۲۰۰۵ هم خوانی دارد لیکن بانتهای تحقیقات اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ لشلی، ۱۹۹۹، لیچ و همکاران، ۲۰۰۳ و ماتيو و همکاران، ۲۰۰۶، وال و همکاران، ۲۰۰۲ هم خوانی ندارد.

بر مبنای نتیجه‌گیری‌های فوق، پیشنهادات زیر به سازمان‌ها توصیه می‌شود:

۱. برگزاری جلسات با حضور مدیران صف و ستاد و بررسی نتایج تصمیم‌گیری‌های

- مدیریتی قبل و بعد از استفاده از مفاهیم هوش تجاری
۲. ایجاد بستر تحلیل بموقع داده‌ها و اطلاعات بوسیله سامانه‌های ارتباطی میان کارکنان
 ۳. ایجاد انگیزه و حس خود مدیریتی با به روز رسانی اطلاعات کارکنان از وضعیت بازار، رقبا و جایگاه سازمان خویش
 ۴. ایجاد سامانه‌های ارتباطی قوی در مدیریت رابطه ای مشتری و امکان دریافت بازخورد دوره ای منظم
 ۵. استفاده از فناوری داده‌ها در ارزیابی عملکرد کارکنان و تشخیص نیازهای کاری و عاطفی آنها
 ۶. برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی جهت افزایش دانش تخصصی افراد با هدف توانمند نمودن آنان و تسهیل ارتقاء آنان در کارراهه مسیر شغلی.
 ۷. مدیران خود، پیشاهنگ خلاقیت و نوآوری باشند و همواره روحیه نوآوری و واقع گرایی را بین کارکنان ترویج نمایند.
 ۸. فضا و بستری مناسب برای کارکنان فراهم گردد تا با خاطری آسوده به تفکر، اندیشه پرداخته و بیشتر به امور و مسئولیت‌های محوله خود فکر کنند تا اینکه بخواهند بطور آنی و بدون تفکر قبلی واکنش نشان دهند.
 ۹. همچنین به منظور افزایش خود مدیریتی کارکنان پیشنهاد می‌شود توجه بیشتری به مقوله خود کنترلی، مبدول گردد تا به تدریج افراد در سطوح مختلف سازمانی در خود آگاهی عاطفی توانمند شوند.
 ۱۰. جلسات هفتگی کارکنان به منظور بحث و بررسی آزادانه نقاط قوت و ضعف و مرور فرصت‌ها و تهدیدات تشکیل شود.
 ۱۱. در راستای افزایش خود مدیریتی کارکنان، راهکارهای عملیاتی نظیر سیستم تنبیه و تشویق عادلانه جهت تقویت نقاط قوت و از بین بردن نقاط ضعف آنان ارائه شود.
 ۱۲. به منظور افزایش سطح آگاهی‌های اجتماعی کارکنان، ساختار سازمانی مورد بازنگری و تجدید نظر قرار گیرد و تدابیر لازم جهت اصلاح و استقرار سیستم اثربخش ارتباطات اندیشیده شود.

۱۳. استقرار یک سیستم حمایتی - تشویقی جهت استقبال از پیشنهادات کارکنان توانمند و انعطاف پذیر که دارای شایستگی‌های ایجاد تغییر هستند.
۱۴. ترغیب کارکنان به ایجاد فرهنگ مشارکت و کمک به یکدیگر بویژه در چالش‌ها و مشکلات با رویکرد توانمند شدن افراد در مدیریت تضاد.

منابع

- دفت، ریچارد، (۱۳۸۸)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رضایی دیزگاه مراد، فرحید فرزین، (۱۳۸۹)، تاثیر راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روان شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان، پژوهشگر (مدیریت)، زمستان؛ ۷ (۲۰): صص ۱۰۹-۱۲۷.
- عبداللهی، بیژن - حیدری، سربه (۱۳۸۸)، عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه: مطالعه ی موردی دانشگاه تربیت معلم تهران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱.
- عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، صص ۴۴.
- قلی پور، آرین؛ پور عزت، علی اصغر؛ حضرتی، محمود، (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمانهای دولتی نشریه مدیریت دولتی. دوره ۱، شماره ۲. صص ۱۰۳-۱۸۸.
- محققر، علی؛ کارولوکس، فرید حسینی، آصف علی منشی؛ کاربرد هوش تجاری به عنوان یک تکنولوژی اطلاعات استراتژیک در بانکداری: بازرسی و کشف تقلب، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، از صص ۱۰۵ - ۱۲۰.
- Aida Habul, (2010) "Business Intelligence and Customer Relationship Management", ITI 2010 32nd Int. Conf. on Information Technology Interfaces, June 21-24, 2010, Cavtat, Croatia,
- Albrecht. Karl. (2002), "Organizational Intelligence & Knowledge Management".
- Amichai-Hamburger, Y., K.Y.A. McKenna and S. Tal, (2008). E-empowerment: Empowerment by the internet. *Comput. Hum. Behav.*, 24: 1776-1789.
- Arneson H, Ekberg K (2006). Measuring Empowerment in Working Life: a Review. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, Vol. 26 (1): 37-46.
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30 (1), 34 - 46.
- Blanchard , K.Carlos,J.P,&Randolph,A., (2003) Empowerment Takes more than a Minute, Sanfaroncisco: Barrett Koehler Publishers. Inc. p. 68.
- Bogdan Ubiparipović, et al., (2011) «Application of Business Intelligence in the Banking Industry», *Management Information Systems*, Vol. 6 (2011), No. 4, pp. 023-030
- Bordin, C., T. Bartram and G. Casmir (2007). "The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT

employees”, *Management Research News*, 30:1, 34--46.

Dainty A.R.J, Bryman, A And Price, A.D.F (2002), Empowerment Within the UK Construction Sector, *Leadership & organization development Journal*, Vol.23, No.6, pp. 333-42.

Dennis Guster, et al., (2012) «The application of business intelligence to higher education: Technical and managerial perespectives, *Journal of Information Technology Management* , ISSN #1042-1319.

Dimitriades, Z.S. (2005). Employee empowerment in the Greek context: A constructive replication. Paper presented at the 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organisational Values (ISSWOV), Warsaw, Poland. Proceedings, CD-ROM.

Ergenli. Aziz, Saglam. Guler and Metin.Seli. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers”, *Journal of Business Research*, V.60, PP 41- 49.

Gupta, S.D., (2003), “A strategy for intelligence”, *Network magazine*, [http://www. Network magazine india. com /archives.shtml](http://www.Networkmagazineindia.com/archives.shtml)

Klidas, A., van den Berg, P.T. & Wilderom, C.P.M., (2007), “Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe”. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (1): 70-88.

Lashley, C. (1995). Empowering service workers at Harvester restaurants. *Personnel Review*, 24 (8), 17–32.

Leach, M., Mearns, R., & Scoones, I. (۲۰۰۳). Environmental entitlements: Dynamics and institutions in community-based natural resource management. *World Development*, 27 (2), 225–247.

Littrell, R.F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the “ideal manager” in China, *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 87-110.

Mason, R.M. (1996).” Effective intelligent organizations: knowledge is not enough: implications for information systems planning”.. Los Alamitos, California.

Mathieu, J.E., Gilson, L.L., & Ruddy, T.M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1): 97-108.

Roglaski, S., (2003), “Business Intelligence: 360° insight: The intelligence challenge”, *DM Review Magazine*, Jan, 2003.

Roy. Yong. Joo Chua & Sheena. S. Lyenger, (2005), “Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations, *Research in Organizational Behaviors*, Vol.27, p.43-49.

Spreitzer, G.M., (1995), “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation,” *Academy of Management Journal*, v.21, no.46, pp.1442-1465.

Virpi Pitttimaki, (2007) «Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies», Tampereen teknillinen yliopisto – Tampere University of Technology Tampere 2007.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2002). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95-118.

Wanda Presthus, (2012); « Never giving up: Challenges and solutions when teaching Business Intelligence», The Norwegian School of IT.