

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی با استفاده از کارت امتیاز متوازن (مورد: کارکنان بانک ملی سبزوار)

مهری برجسته^۱ و مصطفی عاشوری کاخکی^۲

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی و منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

Barjastehm1@mums.ac.ir

^۲ کارشناس ارشد حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

ashourim1@mums.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان پست بانک با استفاده از کارت امتیاز متوازن انجام شده است. روش مورد استفاده در این پژوهش بر حسب هدف از نوع کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارشناسان شعب بانک ملی شهر سبزوار می‌باشد که شامل ۸۶۰ نفر هستند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۷۰ نفر مدیران و کارشناسان ستادی و شعب به دست آمد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه BSC ویژه ارزیابی عملکرد سازمان‌ها است که توسط شرکت پارس مدیر (۱۳۹۲) طراحی و هنجاریابی شده است در این پایان نامه از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد که در تحلیل توصیفی از جداول توزیع فراوانی، نمودارها، میانگین، دامنه تغییرات و ... استفاده می‌شود و در تحلیل استنباطی از آزمون T به کمک نرم افزار spss20 استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد کلیه منظرهای کارت امتیاز متوازن در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی تأثیر دارند منظر رشد و یادگیری با $Ci: 0/608$ دارای بیشترین تأثیر پس از آن منظر مالی با $Ci: 0/583$ و پس از آن منظر فرآیندهای داخلی با $Ci: 0/563$ و منظر مشتریان با $Ci: 0/532$ دارای پایین‌ترین تأثیر است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی- بانک ملی- کارت امتیاز متوازن.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی زیادی در محیط هستند. رقابت فزاینده جهانی، توسعه و گسترش تکنولوژی اطلاعات و تغییرات در ویژگی‌های جمعیت شناختی نیروی انسانی و مشتریان در قلب تغییرات قرار دارند (بیر^۱، ۱۹۹۱: ۶۴) در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. از این رو امروزه مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها کارکنان توانمند برانگیخته و وظیفه‌شناس هستند (بوکسل^۲، ۱۹۹۶: ۶۱). اما متأسفانه از استعدادهای بالقوه آنها در اغلب سازمان‌ها استفاده نمی‌شود و فرآیند جذب کارکنان در سازمان‌ها اغلب دارای ایرادات اساسی چون یک جانبه‌نگر بودن و زمان کم برای شناسایی استعدادها است. و پس از جذب نیز فرآیند سازمان‌یافته و منظمی جهت ارتقاء، انتصاب و توانمندسازی کارکنان وجود ندارد به همین دلیل است که از توانمندسازی کارکنان به عنوان مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر یاد می‌شود. در نتیجه چنین چالش‌هایی مدیران باید شرایط سازمان‌ها را به گونه‌ای مهیا سازند که در آن هر شخص بتواند توانمندتر شود نیروی کار متعهد و توانمند، یکی از شروط لازم و ضروری برای عملکرد مؤثر در سازمان‌های نوین می‌باشد. توانمندسازی ابزاری است برای بازگذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آنها بتوانند برای آنچه فکر می‌کنند بهترین است بدون ترس از تأیید نشدن آن توسط رؤسایشان از آزادی عمل برخوردار گردند. کارکنان توانمند با استفاده از ابعاد توانمندسازی قادر خواهند بود سازمان را از بحران نجات دهند و با ایجاد فرصت‌های طلایی در کسب و کار تعهد و وفاداری خود را به سازمان نشان دهند. علی‌رغم توجه رو به رشد به توانمندسازی کارکنان، درک و آگاهی ما از این مفهوم محدود است و مطالعات علمی کمی در خصوص روش‌های توانمندسازی کارکنان صورت گرفته است (موغلی و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۲۰).

مدل کارت امتیازی متوازن برای اولین بار توسط پرفسور کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) ارائه شد که چارچوبی برای کنترل و ارزیابی عملکرد شرکت‌ها فراهم می‌کند. در این مدل هر سازمان از چهار وجه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند این چهار وجه عبارتند از: وجه مالی-وجه مشتریان- فرایندهای داخلی- وجه یادگیری و رشد. سازمان‌ها به عنوان رکن اساسی دنیای مدرن کنونی، نحوه تعاملات و روابط بین‌المللی را تحت تأثیر خود قرار داده اند نیروی انسانی موجود در سطح هر سازمان و مؤسسه ای به عنوان مهم‌ترین و اساسی‌ترین رکن تشکیل دهنده آنها، زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌آورند. لذا رشد و توسعه هر سازمانی و حتی هر جامعه ای به بهره‌گیری مناسب از نیروی انسانی بستگی مستقیم دارد (احمدی و رحمان پور، ۱۳۸۱: ۳۱). لذا مهم‌ترین و اصلی‌ترین چالش انسانی مدیریت همانا عبارت از اتخاذ شیوه مناسب برای بهبود عملکرد و کارآیی یکایک افراد در سطوح گوناگون است. به همین دلیل است که مفهوم «نیروی انسانی» به مفهوم «منبع انسانی و سرمایه سازمانی» تبدیل شده است (عباس پور، ۱۳۸۲). بهبود و ارتقای کارآیی کارکنان، امکان کشف استعداد های نهفته در آنان را ایجاد کرده و نیز توان مقابله آنان با مشکلات در شرایط بحرانی را افزایش داده و برای اداره امور مربوطه آماده می‌سازد. توجه شود که اولین گام در ارتقای و بهبود کارآیی و بهره‌وری سازمان، افزایش کارایی تک تک اعضای آن سازمان و مجموعه است. در نتیجه، هر اقدامی که به بهبود کارآیی منابع انسانی منتهی گردد امری مهم و ارزشمند خواهد بود (احمدی و رحمان پور، ۱۳۸۱: ۳۵).

بانک ملی یکی از نهاد های مالی خدماتی هستند که کارکنان آن در ارتباط مستقیم با مردمنده، لذا وجود کارکنان توانمند و دارای تعهد می‌تواند موجب افزایش سودآوری در این سازمان شود و عکس آن کارکنان ناکارآمد می‌تواند موجب اعتراض و عدم رضایت خیل کثیری از مشتریان آنها شود اما بررسی‌های پژوهشگر نشان می‌دهد ساز و کار مناسبی پیرامون جذب، ارتقا و توانمندسازی کارکنان این سازمان وجود ندارد لذا پژوهشگر به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی با استفاده از کارت امتیاز متوازن می‌باشد.

¹ - Beer

² - Boxell

اهداف مشخص تحقیق

هدف کلی:

- شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی با استفاده از کارت امتیاز متوازن

اهداف جزئی:

- شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر رشد و یادگیری با روش کارت امتیاز متوازن
- شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر مشتریان با روش کارت امتیاز متوازن
- شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر فرآیندهای داخلی با روش کارت امتیاز متوازن
- شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر مالی با روش کارت امتیاز متوازن

سؤال های تحقیق:

سؤال اصلی:

- عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی با استفاده از کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟

سؤال های فرعی:

- عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر رشد و یادگیری با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟
- عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر مشتریان با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟
- عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر فرآیندهای داخلی با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟
- عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر مالی با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟

پیشینه تحقیق:

- شریعتی و افخمی اردکانی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد مراکز تحقیق و توسعه بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن انجام دادند نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد مالی و رضایت مشتری از اهمیت بیشتری نسبت به یادگیری و فرآیندهای داخلی در ارزیابی عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت برخوردارند.
- مرادی و دیگران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان تبیین فرایند تحلیل شبکه ای ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار انجام دادند نتایج بدست آمده حاکی از آن است که سازمان در بعد داخلی بالاترین امتیاز را کسب نموده و در شاخص هایی چون: رشد حجم فروش، میزان سرمایه در گردش، نرخ رجوع مجدد مشتریان، میزان رشد سهم بازار، سرانه آموزش کل، نرخ توسعه بازار، بودجه های آموزشی، تعداد بازدیدها و برنامه های تفریحی پایین تر از حد مطلوب ارزیابی شده است.
- صحرايي و دیگران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان رابطه توانمند سازی و حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهر همدان انجام دادند و نتیجه گرفتند بین حمایت سازمانی ادراک شده و توانمند سازی کلی با رضایت شغلی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. همچنین، بین مولفه های توانمندسازی (معنی داری، شایستگی، استقلال (حق انتخاب) و تاثیر گذاری)، با رضایت شغلی رابطه معنی داری بدست آمد. بر اساس نتایج رگرسیون گام به گام، حمایت سازمانی

ادراک شده و ابعاد توانمندسازی به ترتیب توان تبیین حدود ۰.۵۱ و ۰.۵۳ از تغییرات رضایت شغلی را دارند. ادارات آموزش و پرورش می توانند با سرمایه گذاری و توجه به بحث های توانمندسازی و حمایت سازمانی ادراک شده در دبیران تربیت بدنی، توانایی آنان در انجام وظایف محوله برای ارتقای رضایت شغلی خود در سازمان را ارتقاء بخشند.

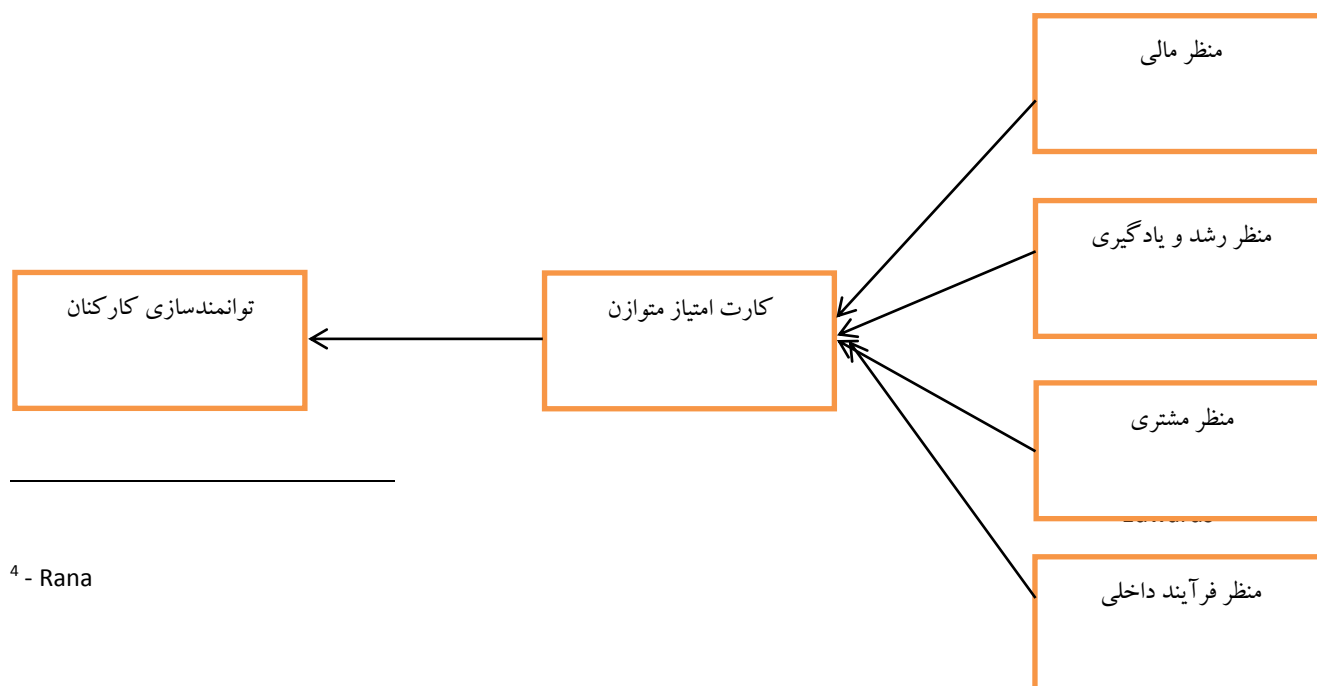
- قدسیان و دیگران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر آموزش های فنی و حرفه ای بر توانمندسازی زنان انجام دادند یافته های این مطالعه نشان داد که رابطه بین تاثیر آموزش های فنی و حرفه ای و توانمندسازی زنان مثبت و معنادار است. بنابراین، تمرکز بر مهارت آموزی زنان در آموزش نیروی انسانی یکی از سیاست هایی است که دولت باید در این زمینه به آن توجه ویژه کند.

- ادوارد^۳ (۲۰۱۷) به عنوان بررسی تاثیر محیط کاری بر توانمندی کارکنان به بررسی عوامل مهم و تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان می پردازد و بیان می دارد مدیران می توانند با ارتقای شرایط و محیط کاری موجب افزایش توانمندی کارکنان شوند.
- رانا^۴ و دیگران (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش: ابزارها و راهکارها انجام داده است نتایج نشان می دهد بهترین راه برای توانمندسازی کارکنان آموزش مداوم و هدفمند کارکنان در طول دوره خدمت می باشد.
- سانگاک^۵ و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر رهبری مدیران و توانمندسازی کارکنان، عامل مدیر را به عنوان عامل اساسی در توانمندسازی و میزان بازه کاری کارکنان می داند و بیان می دارد مدیر می تواند توانمندی کارکنان را با انتخاب سبک مناسب در مدیریت ارتقا دهد.

روش تحقیق:

روش مورد استفاده در این پژوهش بر حسب هدف از نوع کاربردی و از نظر گردآوری داده ها توصیفی پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارشناسان شعب بانک ملی شهر سبزوار می باشد که شامل ۸۶۰ نفر هستند. جهت نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده است حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۷۰ نفر مدیران و کارشناسان ستادی و شعب به دست آمد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه BSC ویژه ارزیابی عملکرد سازمانها است که توسط شرکت پارس مدیر (۱۳۹۲) طراحی و هنجاریابی شده است در این پایان نامه از روش های آمار توصیفی و استنباطی جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد که در تحلیل توصیفی از جداول توزیع فراوانی، نمودارها، میانگین، دامنه تغییرات و ... استفاده می شود.

مدل مفهومی: (محقق ساخته)



⁴ - Rana

یافته های توصیفی:

ویژگی های جمعیت شناختی نمونه مورد نظر در جدول شماره ۱ گزارش شده است.

جدول ۱: یافته های توصیفی

تحصیلات			سابقه خدمت			تأهل			جنسیت		
درصد	فراوانی	تحصیلات	درصد	فراوانی	سابقه خدمت	درصد	فراوانی	تأهل	درصد	فراوانی	جنسیت
۱۱/۱۱	۳۰	دیپلم	۲۶/۶۶	۷۲	۱۰-۰	۱۷/۰۳	۴۶	مجرد	۳۸/۱۴	۱۰۳	زن
۳۰/۷۴	۸۳	فوق دیپلم	۴۶/۶۶	۱۲۶	۲۰-۱۰	۸۲/۹۷	۲۲۴	متأهل	۶۱/۸۶	۱۶۷	مرد
۴۸/۵۱	۱۳۱	لیسانس	۲۶/۶۶	۷۲	بالای ۲۰						
۸/۵۱	۲۳	فوق لیسانس									
۱/۱۱	۳	دکتری									

آزمون کالموگروف - اسمیرنوف:

جدول ۲: نتایج آزمون کالموگروف - اسمیرنوف برای توزیع نرمال بودن توزیع نمرات

متغیر	تعداد	آزمون Z کالموگروف - اسمیرنوف	سطح معنی داری
پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی	۲۷۰	۲/۱۳	۰/۰۸۴

طبق اطلاعات جدول ۲ ملاحظه می شود که سطح معنی داری پرسشنامه از ۰/۰۵ بزرگ تر است بنابراین توزیع پراکندگی نمرات متغیرها، نرمال می باشد.

آزمون سؤال های تحقیق:

این پژوهش شامل ۱ سؤال اصلی و ۴ سؤال فرعی می باشد که به منظور آزمون آنها از آزمون T استفاده گردیده است.

آزمون سؤال اول: عوامل مؤثر در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر رشد و یادگیری با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدامها هستند؟

برای بررسی سؤال از سؤالات ۳۰-۱۶ پرسشنامه تأثیر کارت امتیاز متوازن در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی استفاده شده است و این سؤال با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج حاصل از این بررسی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون t برای سؤال اول

متغیر	df	t	سطح معنی داری (P)	میانگین	انحراف معیار	حدبالا	حدپایین
منظر رشد و یادگیری در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی مؤثر است.	۲۶۷	۶/۳۲	۰/۰۰۱	۳/۷۰۶	۰/۴۱۳	۰/۶۱۳	۰/۲۱۹

جدول شماره ۳ نشان می دهد که منظر رشد و یادگیری در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی مؤثر است و مقدار میانگین به دست آمده ۳/۷۰۶ می باشد که از مقدار آزمون ۳ بیشتر است و همچنین با توجه به سطح معناداری برآورد شده که برابر ۰/۰۰۱ می باشد و در سطح اطمینان ۹۵ می توان ادعا کرد منظر رشد و یادگیری در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی مؤثر است. جهت بررسی عوامل مؤثر در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر رشد و یادگیری از آزمون تاپسیس استفاده شد. با توجه به اینکه با توجه به پرسشنامه کارت امتیاز متوازن این عوامل شامل بررسی وبازبینی

عملکرد خود برای پیشرفت، شرکت در برنامه های نظرسنجی، انجام فعالیت های منطبق بر خط مشی و سیاست های بانک، مشارکت در شناسایی، درک، پیش بینی نیازهای حال و آینده مشتریان، ارائه پیشنهادهایی برای رفع موانع جاری سازی اهداف و استراتژی ها، توفیق طلبی و یادگیری فعال (درک مفاهیم و اطلاعات تازه و استفاده از آن ها و...)، استفاده از فرصت های یادگیری و کسب موفقیت، داشتن روابط خوب با همکاران، سرپرستان و مشتریان، انجام امور مشتریان در کوتاهترین زمان ممکن، همدردی و توجه به احساسات و موقعیت و نیازهای مشتریان، داشتن روحیه انتقادپذیری حفظ آرامش کنترل احساسات و پرهیز از رفتارهای نسنجیده در هر شرایطی، تلاش در بهبود نتایج عملکرد شخصی، میزان انطباق عملکرد فرد با اهداف بانک، قابلیت ایجاد اعتماد دوطرفه بین بانک و مشتریان، بهره گیری از روحیه همکاری و تعاون در پیشبرد اهداف بانک، تعداد جوایز و تقدیرنامه های کسب شده می باشد.

از آزمون تاپسیس برای رتبه بندی میزان تأثیر مؤلفه های منظر رشد و یادگیری استفاده شد و نتایج در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: نتایج حاصل از آزمون تاپسیس برای رتبه بندی میزان تأثیر مؤلفه های منظر رشد و یادگیری

رتبه	Ci	فاصله با ایده آل منفی	فاصله با ایده آل مثبت	متغیر
۶	۰/۵۶۳	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	بررسی و بازبینی عملکرد خود برای پیشرفت
۱۲	۰/۴۹۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۷	شرکت در برنامه های نظرسنجی
۲	۰/۶۱۲	۰/۰۱۸	۰/۰۱۵	انجام فعالیت های منطبق بر خط مشی و سیاست های بانک
۴	۰/۵۸۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۶	مشارکت در شناسایی، درک، پیش بینی نیازهای حال و آینده مشتریان
۱۰	۰/۵۰۹	۰/۰۱۷	۰/۰۱۸	ارائه پیشنهادهایی برای رفع موانع جاری سازی اهداف و استراتژی ها، توفیق طلبی و یادگیری فعال (درک مفاهیم و اطلاعات تازه و استفاده از آن ها و...)
۱۱	۰/۵۰۲	۰/۰۱۶	۰/۰۱۹	استفاده از فرصت های یادگیری و کسب موفقیت
۱۳	۰/۴۸۸	۰/۰۱۵	۰/۰۲	داشتن روابط خوب با همکاران، سرپرستان و مشتریان
۱۴	۰/۴۸۶	۰/۰۱۵	۰/۰۲	انجام امور مشتریان در کوتاهترین زمان ممکن
۵	۰/۵۷۲	۰/۰۱۶	۰/۰۱۷	همدردی و توجه به احساسات و موقعیت و نیازهای مشتریان
۷	۰/۵۳۶	۰/۰۱۸	۰/۰۱۵	داشتن روحیه انتقادپذیری حفظ آرامش کنترل احساسات و پرهیز از رفتارهای نسنجیده در هر شرایطی
۱	۰/۶۱۸	۰/۰۱۷	۰/۰۱۶	تلاش در بهبود نتایج عملکرد شخصی
۳	۰/۵۹۳	۰/۰۱۷	۰/۰۱۸	قابلیت ایجاد اعتماد دوطرفه بین بانک و مشتریان
۸	۰/۵۳۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۹	بهره گیری از روحیه همکاری و تعاون در پیشبرد اهداف بانک
۹	۰/۵۱۰	۰/۰۱۵	۰/۰۲	تعداد جوایز و تقدیرنامه های کسب شده

چنانچه در این جدول ۴ ملاحظه می شود زیر مؤلفه تلاش در بهبود نتایج عملکرد شخصی، میزان انطباق عملکرد فرد با اهداف بانک دارای بالاترین Ci و مؤلفه انجام امور مشتریان در کوتاهترین زمان ممکن پایینترین Ci است.

آزمون سؤال دوم: عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر مشتریان با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟

برای بررسی سؤال از سؤالات ۴۶-۵۹ پرسشنامه تأثیر کارت امتیاز متوازن در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی استفاده شده است و این سؤال با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج حاصل از این بررسی در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون t برای سؤال دوم

متغیر	df	t	سطح معنی داری (P)	میانگین	انحراف معیار	حدبالا	حدپایین
منظر مشتریان در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی مؤثر است.	۲۶۷	۸/۲۶	۰/۰۰۱	۳/۱۸	۰/۲۲۳	۰/۶۸۴	۰/۴۵۷

جدول ۵ نشان می‌دهد که منظر مشتریان در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی است و میانگین آن ۳/۱۸ می‌باشد که از مقدار آزمون ۳ بیشتر است و همچنین با توجه به سطح معناداری برآورد شده که برابر ۰/۰۰۱ می‌باشد و در سطح اطمینان ۹۵ می‌توان ادعا کرد منظر مشتریان در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی مؤثر است. جهت بررسی عوامل مؤثر در پرورش و توانمندسازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر مشتریان از آزمون تاپسیس استفاده شد. با توجه به اینکه با توجه به پرسشنامه کارت امتیاز متوازن این عوامل شامل ایفای نقش به عنوان یک عضو مسئول در جامعه، مشتاق بودن فرد در انجام خدمات و اصلاح اشتباهات، ارائه خدمات صحیح و مناسب و مناسب به مشتری، مناسب بودن نحوه برخورد با مشتری در ساعت شلوغی، کوشش در رفع مسائل و مشکلات مشتریان، تکریم ارباب رجوع و داشتن رابطه خوب و مناسب با مشتری، راهنمایی و آموزش مناسب مشتریان، رعایت ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی، هرگونه انتقاد نظر یا پیشنهاد از سوی مشتریان و همکاران را ارج نهاده و زمینه ساز ارتقای بانک بداند، اعتمادسازی و ایجاد قابلیت اطمینان، برانگیخته کردن تمایل مشتری به معرفی و توصیه بانک به دیگران، داشتن نگرش خدمت دهی و تاثیر بر مشتری برای استفاده مجدد خدمات، توانایی قدرت مذاکره و قدرت قانع کردن می‌باشد.

از آزمون تاپسیس برای رتبه بندی میزان تأثیر مؤلفه های منظر مشتریان استفاده شد و نتایج در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶: نتایج حاصل از آزمون تاپسیس برای رتبه بندی میزان تأثیر مؤلفه های منظر مشتریان

رتبه	Ci	فاصله با ایده آل منفی	فاصله با ایده آل مثبت	متغیر
۱۰	۰/۵۱۱	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	ایفای نقش به عنوان یک عضو مسئول در جامعه
۷	۰/۵۴۱	۰/۰۱۷	۰/۰۱۳	مشتاق بودن فرد در انجام خدمات و اصلاح اشتباهات
۸	۰/۵۳۹	۰/۰۱۶	۰/۰۱۵	ارائه خدمات صحیح و مناسب و مناسب به مشتری
۱۳	۰/۴۳۹	۰/۰۱۶	۰/۰۱۸	مناسب بودن نحوه برخورد با مشتری در ساعت شلوغی
۱	۰/۶۱۹	۰/۰۱۷	۰/۰۱۸	کوشش در رفع مسائل و مشکلات مشتریان
۳	۰/۵۸۲	۰/۰۱۵	۰/۰۱۹	تکریم ارباب رجوع و داشتن رابطه خوب و مناسب با مشتری
۴	۰/۵۷۱	۰/۰۱۳	۰/۰۱۸	راهنمایی و آموزش مناسب مشتریان
۱۲	۰/۴۹۳	۰/۰۱۵	۰/۰۱۷	رعایت ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی
۹	۰/۵۱۲	۰/۰۱۸	۰/۰۱۷	هرگونه انتقاد نظر یا پیشنهاد از سوی مشتریان و همکاران را ارج نهاده و زمینه ساز ارتقای بانک بداند
۱۱	۰/۵۰۲	۰/۰۱۸	۰/۰۱۵	اعتمادسازی و ایجاد قابلیت اطمینان
۲	۰/۶۰۸	۰/۰۱۷	۰/۰۱۳	برانگیخته کردن تمایل مشتری به معرفی و توصیه بانک به دیگران
۶	۰/۵۴۸	۰/۰۱۷	۰/۰۱۵	داشتن نگرش خدمت دهی و تاثیر بر مشتری برای استفاده مجدد خدمات
۵	۰/۵۶۹	۰/۰۱۶	۰/۰۱۸	توانایی قدرت مذاکره و قدرت قانع کردن

چنانچه در این جدول ملاحظه می‌شود زیر مؤلفه مناسب بودن نحوه برخورد با مشتری در ساعت شلوغی دارای بالاترین Ci و مؤلفه مناسب بودن نحوه برخورد با مشتری در ساعت شلوغی پایینترین Ci است.

آزمون سؤال سوم: عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر فرآیندهای داخلی با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟

برای بررسی سؤال از سؤالات ۳۱-۴۵ پرسشنامه تأثیر کارت امتیاز متوازن در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی استفاده شده است و این سؤال با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج حاصل از این بررسی در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷: نتایج حاصل از آزمون t برای سؤال سوم

متغیر	df	t	سطح معنی داری (P)	میانگین	انحراف معیار	حدبالا	حدپایین
منظر فرآیندهای داخلی در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی مؤثر است	۲۶۷	۷/۱۳	۰/۰۰۱	۳/۸۳	۰/۲۱۳	۱/۷۷۹	۰/۵۵۳

جدول ۷ نشان می‌دهد که میانگین میزان تأثیر منظر فرآیندهای داخلی در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی می‌پردازد که میانگین آن ۳/۸۳ می‌باشد که از مقدار آزمون ۳ بیشتر است و همچنین با توجه به سطح معناداری برآورد شده که برابر ۰/۰۰۱ می‌باشد و در سطح اطمینان ۹۵ می‌توان ادعا کرد تأثیر منظر فرآیندهای داخلی در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی بالاتر از متوسط است از طرفی با مدنظر گرفتن یک طرفه بودن آزمون و مثبت بودن حدبالا و پایین، مقدار میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگتر است در واقع چون مقدار بحرانی به دست آمده از جدول ۱/۶۴۵ است و t محاسبه شده برابر ۷/۱۳ از t جدول بیشتر است لذا منظر فرآیندهای داخلی در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی مؤثر است. جهت بررسی عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر مشتریان از آزمون تاپسیس استفاده شد. با توجه به اینکه با توجه به پرسشنامه کارت امتیاز متوازن این عوامل شامل کارکردن برای مردم (داشتن ارتباط مستقیم با آن‌ها)، ارائه خدمات به مشتریان در محیطی دوستانه و با توجه به ارزش‌های اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی، آگاهی و مهارت در استفاده از فنون و روش‌ها و ابزار مناسب انجام کار، مشارکت فعال در آموزش‌های جامع و فراگیر کارکنان باهدف یادگیری، آشنایی با نرم افزارهای جدید حسابداری، مدیریت ارتباط مشتری، مدیریت اسناد و ...، مشارکت در جمع‌آوری، ساختاردهی مدیریت اطلاعات و دانش شغلی خود، تبادل موثر دانش اطلاعات شغلی با همکاران، نوآوری در انجام وظایف شغلی با استفاده از اطلاعات و منابع کسب دانش، توانایی تشخیص نقاط قوت و ضعف فرآیندهای داخلی بانک و استفاده از فرصت‌ها جهت ایجاد تغییرات بنیادی مثبت، تلاش در جهت بهبود مستمر فرآیندهای انجام کار، ارائه ایده‌نو و پیشنهادات نو در زمینه ارائه خدمات به مشتریان، تلاش در ارتقاء کیفیت خدمات ارائه‌ده به مشتریان، نقش فرد در شیوه ارائه خدمات (جستجوی فعالانه برای یافتن راه‌های کمک به مردم)، خلق تفکر مثبت و باورهای صحیح در مشتریان نسبت به بانک، تلاش در انتشار اطلاعات بانکی مورد نیاز جامعه می‌باشد.

از آزمون تاپسیس برای رتبه بندی میزان تأثیر مؤلفه‌های منظر مشتریان استفاده شد و نتایج در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸: نتایج حاصل از آزمون تاپسیس برای رتبه بندی میزان تأثیر مؤلفه‌های منظر مشتریان

رتبه	Ci	فاصله با ایده آل منفی	فاصله با ایده آل مثبت	متغیر
۳	۰/۶۰۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۷	کارکردن برای مردم (داشتن ارتباط مستقیم با آن‌ها)
۵	۰/۵۸۴	۰/۰۱۸	۰/۰۱۵	ارائه خدمات به مشتریان در محیطی دوستانه و با توجه به ارزش‌های اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی
۴	۰/۵۹۳	۰/۰۱۷	۰/۰۱۳	آگاهی و مهارت در استفاده از فنون و روش‌ها و ابزار مناسب انجام کار
۱۱	۰/۴۳۹	۰/۰۱۷	۰/۰۱۵	مشارکت فعال در آموزش‌های جامع و فراگیر کارکنان باهدف یادگیری
۱	۰/۶۱۹	۰/۰۱۶	۰/۰۱۸	آشنایی با نرم افزارهای جدید حسابداری، مدیریت ارتباط مشتری، مدیریت اسناد

۱۳	۰/۵۱۱	۰/۰۱۸	۰/۰۱۷	مشارکت در جمع آوری، ساختاردهی مدیریت اطلاعات و دانش شغلی خود
۸	۰/۵۴۱	۰/۰۱۳	۰/۰۱۸	تبادل موثر دانش اطلاعات شغلی با همکاران
۹	۰/۵۳۹	۰/۰۱۵	۰/۰۱۷	نوآوری در انجام وظایف شغلی با استفاده از اطلاعات و منابع کسب دانش
۱۱	۰/۴۳۹	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	توانایی تشخیص نقاط قوت و ضعف فرایندهای داخلی بانک و استفاده از فرصت ها جهت ایجاد تغییرات بنیادی مثبت
۲	۰/۶۱۸	۰/۰۱۷	۰/۰۱۳	تلاش در جهت بهبود مستمر فرایندهای انجام کار
۶	۰/۵۸۲	۰/۰۱۶	۰/۰۱۵	ارائه ایده نو و پیشنهادات نودر زمینه ارائه خدمات به مشتریان
۷	۰/۵۷۱	۰/۰۱۶	۰/۰۱۸	تلاش در ارتقاء کیفیت خدمات ارائه ده به مشتریان
۱۰	۰/۴۹۳	۰/۰۱۷	۰/۰۱۸	نقش فرد در شیوه ارائه خدمات (جستجوی فعالانه برای یافتن راه های کمک به مردم)
۱۲	۰/۵۱۲	۰/۰۱۵	۰/۰۱۹	خلق تفکر مثبت و باورهای صحیح در مشتریان نسبت به بانک
۱۴	۰/۵۱۰	۰/۰۱۳	۰/۰۱۸	تلاش در انتشار اطلاعات بانکی مورد نیاز جامعه

چنانچه در این جدول ۸ ملاحظه می شود زیر مؤلفه آشنایی با نرم افزارهای جدید حسابداری، مدیریت ارتباط مشتری، مدیریت اسناد دارای بالاترین Ci و مؤلفه تلاش در انتشار اطلاعات بانکی مورد نیاز جامعه پایینترین Ci است.

آزمون سؤال چهارم: عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر مالی با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟

برای بررسی سؤال از سؤالات ۱۵-۱ پرسشنامه تأثیر کارت امتیاز متوازن در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی استفاده شده است و این سؤال با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج حاصل از این بررسی در جدول ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹: نتایج حاصل از آزمون t برای سؤال چهارم

متغیر	df	t	سطح معنی داری (P)	میانگین	انحراف معیار	حد بالا	حد پایین
منظر مالی در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی مؤثر است	۲۶۷	۱۰/۱۴	۰/۰۰۱	۳/۷۰۹	۰/۲۴۳	۰/۸۹۴	۰/۶۵۱

جدول ۹ نشان می دهد که منظر مالی در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی تأثیر دارد و میانگین آن ۳/۷۰۹ می باشد که از مقدار آزمون ۳ بیشتر است و همچنین با توجه به سطح معناداری برآورد شده که برابر ۰/۰۰۱ می باشد و در سطح اطمینان ۹۵ می توان ادعا کرد تأثیر منظر مالی در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی بالاتر از متوسط است از طرفی با مدنظر گرفتن یک طرفه بودن آزمون و مثبت بودن حد بالا و پایین، مقدار میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگتر است در واقع چون مقدار بحرانی به دست آمده از جدول ۱/۶۴۵ است و t محاسبه شده برابر ۱۰/۱۴ از t جدول بیشتر است لذا منظر مالی در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی مؤثر است. جهت بررسی عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان بانک ملی در منظر مشتریان از آزمون تاپسیس استفاده شد. با توجه به اینکه با توجه به پرسشنامه کارت امتیاز متوازن این عوامل شامل میزان رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده، انجام تبلیغات اثربخش و تقویت وجهه بیرونی بانک، مشارکت در کاهش ضایعات احتمالی، تلاش در کاهش هزینه استفاده بهینه از امکانات دردسترس، قراردادن تعداد وزمان و اندازه انجام کار در سطح استاندارد، درستی و کامل بودن نتایج کار، تلاش برای توسعه قابلیت ها و شایستگی های فردی، مطالعه منابع علمی و تجربی مربوط به شغل، روزآمدی معلومات و مهارت های مورد نیاز بانک، توسعه مهارت های ارتباطی، آگاهی و اشراف نسبت به ماموریت و چشم انداز و ارزش های سازمان، پایبندی به ارزش ها و اخلاقیات سازمان، تلاش جهت همسو کردن اهداف شخصی با اهداف سازمانی، تلاش برای کسب دانش از طریق شرکت در دوره های آموزشی می باشد.

از آزمون تاپسیس برای رتبه بندی میزان تأثیر مؤلفه های منظر مشتریان استفاده شد و نتایج در جدول ۱۰ آمده است.
جدول ۱۰: نتایج حاصل از آزمون تاپسیس برای رتبه بندی میزان تأثیر مؤلفه های منظر مشتریان

رتبه	Ci	فاصله با ایده آل منفی	فاصله با ایده آل مثبت	متغیر
۴	۰/۵۹۱	۰/۰۱۵	۰/۰۱۶	میزان رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده
۱	۰/۶۲۱	۰/۰۱۸	۰/۰۱۷	انجام تبلیغات اثربخش و تقویت وجهه بیرونی بانک
۱۰	۰/۵۴۱	۰/۰۱۳	۰/۰۱۸	مشارکت در کاهش ضایعات احتمالی
۶	۰/۵۶۹	۰/۰۱۵	۰/۰۱۷	تلاش در کاهش هزینه
۹	۰/۵۴۸	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	استفاده بهینه از امکانات در دسترس
۳	۰/۶۰۱	۰/۰۱۷	۰/۰۱۳	قراردادن تعداد وزمان و اندازه انجام کار در سطح استاندارد
۵	۰/۵۷۱	۰/۰۱۶	۰/۰۱۵	درستی و کامل بودن نتایج کار
۱۳	۰/۵۰۴	۰/۰۱۶	۰/۰۱۸	تلاش برای توسعه قابلیت ها و شایستگی های فردی
۸	۰/۵۴۹	۰/۰۱۷	۰/۰۱۸	مطالعه منابع علمی و تجربی مربوط به شغل
۱۴	۰/۴۹۲	۰/۰۱۵	۰/۰۱۹	روزآمدی معلومات و مهارت های مورد نیاز بانک
۱۵	۰/۴۱۴	۰/۰۱۳	۰/۰۱۸	توسعه مهارت های ارتباطی
۱۱	۰/۵۲۶	۰/۰۱۵	۰/۰۱۷	آگاهی و اشراف نسبت به مأموریت و چشم انداز و ارزش های سازمان
۱۲	۰/۵۰۹	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	پایبندی به ارزش ها و اخلاقیات سازمان
۲	۰/۶۰۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۳	تلاش جهت همسو کردن اهداف شخصی با اهداف سازمانی
۷	۰/۵۶۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۵	تلاش برای کسب دانش از طریق شرکت در دوره های آموزشی

چنانچه در این جدول ۱۰ ملاحظه می شود زیر مؤلفه انجام تبلیغات اثربخش و تقویت وجهه بیرونی بانک دارای بالاترین Ci و مؤلفه روزآمدی معلومات و مهارت های مورد نیاز بانک پایینترین Ci است.

رتبه بندی ابعاد کارت امتیاز متوازن در توانمندسازی کارکنان

از آزمون تاپسیس برای رتبه بندی ابعاد توانمندسازی کارکنان به منظور مشخص کردن این مطلب کدام بعد از کارت امتیاز متوازن بر توانمندسازی کارکنان تأثیر بهتری دارند، استفاده گردید نتایج این آزمون به شرح جدول ۱۱ می باشد. چنانچه در این جدول ملاحظه می شود منظر فرآیندهای داخلی دارای بالاترین Ci و منظر مشتریان دارای پایین ترین Ci است.

جدول ۱۱: نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرهای فرضیات

رتبه	Ci	فاصله با ایده آل منفی	فاصله با ایده آل مثبت	متغیر
۲	۰/۵۸۳	۰/۰۱۵	۰/۰۱۶	مالی
۱	۰/۶۰۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۷	رشد و یادگیری
۴	۰/۵۳۲	۰/۰۱۳	۰/۰۱۸	مشتریان
۳	۰/۵۶۳	۰/۰۱۵	۰/۰۱۷	فرآیندهای داخلی

پیشنهادها:

سوال اول: عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان پست بانک در منظر رشد و یادگیری با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟
با توجه به نتایج حاصل از سؤال اول پیشنهاد می شود با توجه به مؤلفه های کارت امتیاز متوازن کارگاه های آموزشی مناسب جهت توانمندسازی کارکنان برگزار شود.

سؤال دوم: عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان پست بانک در منظر مشتریان با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟

با توجه به نتایج حاصل از سؤال دوم پیشنهاد می شود با توجه به پایین بودن منظر مشتریان، از کارکنانی که ارباب رجوع از آنها رضایت بیشتری دارد تقدیر به عمل آید.

سؤال سوم: عوامل مؤثر در پرورش و توانمند سازی بهینه کارکنان پست بانک در منظر فرآیند های داخلی با روش کارت امتیاز متوازن بر اساس اولویت کدام ها هستند؟

با توجه به نتایج حاصل از سؤال سوم پیشنهاد می شود از طریق تعامل مناسب با بانک هایی که در آنها کارت امتیاز متوازن موفق تر بوده است از آنها الگوبرگیزی شود.

با توجه به نتایج حاصل از سؤال سوم پیشنهاد می شود از طریق فعالیت های مجازی و الکترونیکی اقدام به توانمند سازی کارکنان صورت گیرد.

منابع:

- طالبیان، احمد رضا و وفایی، فاطمه (۱۳۸۸)، الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۰۳.
- فضل الهی، سمیرا (۱۳۸۷). *اندازه گیری عملکرد و عارضه یابی سیستم لجستیک با استفاده از کارت امتیاز متوازن*. تهران: سومین کنفرانس بین المللی مدیریت عملکرد.
- کریم زاده (۱۳۸۳)، توانمندسازی سرمایه انسانی از طریق آموزش، *مجله مدیریت*، شماره ۴۹.
- کینلا (۱۳۸۷)، *توانمندسازی منابع انسانی*، ترجمه ایران نژاد پاریزی و سلیمان، تهران: مدیران.
- محمدنژاد، فرشید و حسین نصرالله زاده (۱۳۸۷). کارت امتیازی متوازن ضامن موفقیت شرکت های پیشرو. شماره ۱۱۷.
- محمدی، سیدمحسن (۱۳۹۰)، *توانمندسازی کارکنان*، سایت میگنا.
- والحمدی، چنگیز (۱۳۸۷). *مدیریت کیفیت و بهره وری*. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی: واحد تهران.
- وتن، کمرون (۱۳۸۱)، *تواناسازی و تفویض اختیار*، ترجمه اورعی یزدانی، چاپ اول، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- الوندی، محسن و سعیده منصوری (۱۳۸۵). مورد کاوی تأثیر کارت امتیاز متوازن بر مدیریت فرآیندهای کسب و کار در دو سازمان ایرانی. *پیام مدیریت*. شماره ۲۵.
- الهیاری ابهری، حمید (۱۳۸۶). *بررسی کاربرد تکنیک ارزیابی متوازن در سنجش عملکرد شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران*. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.
- Assadi ,M ,M.Ghafouri ,S,H.Sadeghi Arani ,Z. Khosravanyan ,H. (2010). Performance assessment in hospitals of Yazd University of Medical Sciences medical university using Balanced Card models combined, Data envelopment analysis and Srkval, *Journal of Medical Sciences of Yazd*,6(18), 559-569.
- Davis S., Alberight T. (2004). "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance". *Journal: Management Accounting Research* .
- Dvořáčková, M., & Kostolányová, K. (2012). Complex model of e-earning evaluation focusing on adaptive instruction *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1068-1076
- Iravani Tabrizi amirPour, P. Fazlli, S. Alvandi ,M. (2012). Using combined approach of FAHP-BSC To evaluate the performance of Hashemi Nejad Hospital Tehran", *Health Information Management*, 9(3), p.327-338.
- Kaplan R.S., Norton D.P., (2004), " Having Trouble with Yure strategy? Then Map It!" Boston, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, P.S. and Norton, D.P (2004): Strategy maps: converting intangible assts into tangible outcomes, *Harvard Business School Press, Boston, MA*.

- Kaplan, R.S., and Norton, R. (1996). The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R.S. and Norton, R. (2001). Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies Thrive in the business environment. *Harvard Business School press*.
- Ruta Kazlauskaitė, Ilona Buciuniene, Linas Turauskas, (2011), "Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage", *Employee Relations*, Vol. 34 Iss: 2 pp. 138 – 158
- Sagnak, Mesut; Kuruoz, Mehmet; Polat, Betül; Soylu, Ayse (2015). Transformational Leadership and Innovative Climate: An Examination of the Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, n60 p149-162.
- Shee, D. Y., & Wang, Y. (2008). Multi-criteria evaluation of the web-based e-learning system: A methodology based on learner satisfaction and its applications. *Computers & Education* 50, 894-905.
- Shee, D. Y., & Wang, Y. (2008). Multi-criteria evaluation of the web-based e-learning system: A methodology based on learner satisfaction and its applications. *Computers & Education* 50, 894-905.
- White, Paul (2014). Learning the Languages of Appreciation. *Educational Leadership*, v71 n5 p30-34 .
- Xuepan Zhonga, b, Qian Huang, Robert M. Davison, *, Xuan Yang, Huaping Chen (2016). Empowering teams through social network ties. *International Journal of Information Management* 32 209–220.