

## بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر بهره‌وری آنان *Effects of Cognitive Empowerment on Employees' Productivity*

Monireh Salehnia

Ferdowsi university of Mashhad  
Email: Salehnia\_monir@yahoo.com

منیره صالح نیا

دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، مدرس  
دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند و عضو باشگاه پژوهشگران جوان

### Abstract

**Aim:** The research purpose is to evaluate the effects of cognitive empowerment on employees' productivity. **Method:** Through employing a survey-correlation method, a sample of 135 employees was selected from among the employees working in the Medical Sciences University of Isfahan. A structural equation modeling was used by LISREL software to analyze the acquired data. **Results:** Findings indicate that employees' cognitive empowerment is low in five dimensions (based on Mishra model). The relationship between empowerment and human resources productivity demonstrates high fit and strong correlation between the studied variables. Due to the high impact of empowerment on increasing the productivity, we suggest different methods to enable organizations to improve the human resources productivity.

**Keywords:** Empowerment, Human Resource Productivity, Mishra Model.

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف سنجش توانمندسازی کارکنان و بررسی ارتباط آن با بهره‌وری آنان انجام شده است. **روش:** تحقیق حاضر یک تحقیق پیمایشی و مبتنی بر روش همبستگی است. نمونه مورد بررسی را ۱۳۵ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تشکیل می‌دهند. داده‌های مورد نیاز برای پژوهش با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و به کمک نرم افزار لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. **نتایج:** نتایج حاصل از پژوهش حاکی از پایین بودن توانمندسازی شناختی کارکنان در هر ۵ بعد مورد بررسی (براساس مدل مشیرا) می‌باشد. بررسی رابطه بین توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی براساس سنجش معادلات ساختاری حاکی از برازش بالای مدل و وجود ارتباط قوی بین متغیرهای مورد بررسی می‌باشد. با توجه به تاثیر بالای توانمندسازی شناختی کارکنان بر افزایش بهره‌وری آنان پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها روش‌های مختلف ایجاد و تقویت توانمندسازی شناختی را در راستای بهبود بهره‌وری منابع انسانی و نهایتاً افزایش بهره‌وری سازمانی به کارگیرند.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی کارکنان، بهره‌وری منابع انسانی، مدل مشیرا

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی زیادی در محیط فعالیت خود می‌باشند، تغییراتی چون: رقابت فزاینده جهانی، توسعه و گسترش تکنولوژی اطلاعات و تغییرات در ویژگی‌های جمعیت شناختی منابع انسانی و مشتریان در قلب این تغییرات قرار دارند (بیر و گووریللا، ۱۹۹۱؛ بنیس و نانوس، ۱۹۸۵). با توجه به شتاب تغییرات در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی و افزایش رقابت بین سازمان‌های صنعتی و خدماتی، امروزه بهره‌وری نیروی انسانی به عاملی تعیین کننده تبدیل شده است زیرا حیات و بقای هر سازمانی متناسب با میزان دستیابی به بهره‌وری می‌باشد (گوردزی و عطایی، ۱۳۸۸؛ ص ۷۲) از این رو، امروزه مهمترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، برانگیخته و وظیفه شناس هستند (بکسل، ۱۹۹۶). در این راستا مدیران باید شرایط سازمان‌ها را به گونه‌ای مهیا سازند که در آن هر شخصی بتواند توانمندتر شود. زمانی که توانایی کارکنان بیشتر می‌شود، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت پذیری کارکنان نیز می‌شود، چرا که کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خود مدیر نیز می‌شوند و این همان حلقه گم شده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶)

اغلب صاحب نظران معتقداند ایجاد بهره‌وری بالاتر موضوعی انسان محور است، یعنی وابسته به عامل انسانی سازمان‌هاست (سایون، ۲۰۰۲) بر این اساس بهره‌وری منابع انسانی مهم ترین معیار بهره‌وری است. زیرا عنصر اساسی در هرگونه تلاش برای بهبود بهره‌وری، منابع انسانی است. آلفرد مارشال با ارزش ترین سرمایه گذاری را پرورش منابع انسانی قلمداد می‌کند (نصرپور، ۱۳۸۲)، زیرا منابع انسانی مهم ترین عامل برای دستیابی به بهره‌وری بهینه سازمانی است. (معنوی پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ ص ۳۴) می‌باشد. (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۹) غالباً دلیل عمده‌ای که باعث ناکامی سازمان‌ها در دست‌یابی به اهداف خود می‌شود، عدم بهره‌وری منابع انسانی است (انشاسی و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین دانستن پیش‌نیازهای تقویت و بهبود آن از جمله مهمترین مباحث در این زمینه می‌باشد. در این میان نقش منابع انسانی و توانمندسازی آن‌ها به عنوان اصلی ترین سرمایه‌های یک سازمان برجسته تر از دیگر عوامل می‌باشد.

تواناسازی به این معنا است که افراد را به طور ساده تشویق شود تا نقش فعال تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند (باقریان، ۱۳۸۸).

در زمینه توانمندسازی دو تعریف کلی قابل شناسایی است که در واقع به تفاوت دو واژه قدرتمندسازی<sup>۲</sup> و توانمندسازی<sup>۳</sup> برمی‌گردد.<sup>۴</sup> در زمینه قدرتمندسازی برخی بر این باورند که قدرتمندسازی دادن قدرت به کارکنان است (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۸)، بسیاری از نظریه پردازان مفهوم توانمندسازی را هم معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مد نظر قرار داده‌اند، و اعتقاد دارند که بدین وسیله قدرت در میان افراد تسهیم می‌گردد (لاور، ۱۹۹۴). این نظریه پردازان بحث می‌کنند که قدرتمندسازی ممکن است به عنوان اعطای قدرت سازمانی بیشتر به کارکنان و تفویض اختیار (پیرس و همکاران، ۲۰۰۳) تعریف شود. تراکسن (۱۹۹۵)، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت آنچه که به آن‌ها گفته شود انجام دهند، به آنچه که نیاز است انجام دهند

<sup>۲</sup> - Enabling

<sup>۳</sup> - Empowerment

<sup>۴</sup> - در ترجمه‌های فارسی و مقالات فارسی هر دو واژه قدرتمندسازی و توانمندسازی با عنوان توانمندسازی مطرح گردیده است.

تعریف می‌نماید (نهر و همکاران، ۱۹۹۷) پوسیانت<sup>۵</sup> (۱۳۷۶) نیز تواناسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آن‌ها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی فعالیت‌های سازمان می‌داند (پوسیانت، ۱۳۷۶). بلانچارد (۱۳۷۸) آماده ساختن شرایط جهت عرضه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان را به توانمند سازی مربوط می‌داند. به زعم وی هدف از توانا سازی این است که ذیصلاح‌ترین کارکنان بیشترین نفوذ را با مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال کنند (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۸).

براساس مطالعات انجام شده می‌توان قدرتمندسازی و توانمندسازی را در دو دیدگاه ارائه کرد:

دیدگاه مکانیکی: توانمندسازی، تفویض اختیار در تصمیم‌گیری در درون مرزهایی مشخص و واگذاری مسئولیت به افراد است که به ارزیابی کارهای خود بپردازند. براساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت از بالا به پایین همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخگویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد (پیرس و همکاران، ۲۰۰۳). اسپریتزر این دیدگاه را «رویکرد ارتباطی» نیز می‌نامد (متیوز و همکاران، ۲۰۰۳، به نقل از موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). این دیدگاه با تعریفی که از قدرتمندسازی ارائه شده است همخوانی دارد (مراجعه شود به: رضایان، ۱۳۸۶)

دیدگاه ارگانیکی: توانمندسازی، توانایی ریسک‌پذیری، توسعه و تغییرات و درک نیاز کارمندان است. ایجاد مدل رفتاری توانمندسازی کارکنان، ساخت تیم جهت تشویق انجام کارهای مشارکتی بین افراد و صحت گذاشتن بر عملکرد افراد می‌باشد. بر طبق این دیدگاه، افراد توانا دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که در تحقیق حاضر تحت عنوان ابعاد توانمندسازی مورد سنجش قرار گرفته است. کانگر و کانگو (۱۹۹۸)، این دیدگاه را «رویکرد انگیزشی» می‌نامند. (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸). این دیدگاه با تعریفی که از توانمندسازی ارائه شده است همخوانی دارد. (مراجعه شود به: رضایان، ۱۳۸۶)

جدول ۱: رویکردهای توانمندسازی کارکنان (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، به نقل از موغلی و همکاران، ۱۳۸۸)

رویکرد	تعریف	راهبرد	نظریه پرداز
مکانیکی	توانمندسازی به معنای تفویض اختیار	تفویض قدرت به زیردستان	بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶) شول (۱۹۹۳)
انگیزشی	توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزه	احساس خودکارآمدی	کانگر و کانگو (۱۹۸۸)
ارگانیکی	شناختی	توانمندسازی به عنوان آسازایی نیروهای درونی انسان	احساس شایستگی احساس معنادار بودن احساس خودمختاری احساس موثر بودن
		احساس اعتماد	توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) اسپریتزر (۱۹۹۵) لیدن (۲۰۰۵) وتن و کمرون (۱۹۸۸)

طبق نظر توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) سطوح بالای چهار بعد توانمندسازی با هم ترکیب می‌گردند تا سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل، انعطاف‌پذیری و پایداری رفتارهای کاری ایجاد شود (جوزف، ۲۰۰۵). از آن جا که رویکرد انگیزشی و شناختی محدودیت‌های مذکور رویکرد تسهیم قدرت را ندارد و علاوه بر آن چندین مزیت متمایز را در بر می‌گیرد لذا مبنای چهارچوب تئوریک تحقیق حاضر رویکرد ارگانیک می‌باشد. از میان مدل‌های مختلف رویکرد انگیزشی و شناختی، از آنجا که مدل میسر کامل تر بوده و بقیه مدل‌ها را دربرمی‌گیرد، ابعاد توانمندسازی بر اساس مدل مذکور مورد بررسی قرار گرفته است. از این رو می‌توان اثر توانمندسازی بر بهره‌وری را به شرح زیر تبیین نمود.

- احساس شایستگی (خودکارآمدی) و بهره‌وری: وقتی افراد توانمند می‌شوند، آنان احساس خودکارآمدی می‌کنند، یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند (گست<sup>۶</sup>، ۱۹۸۷؛ به نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۵). افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند بنابراین بهره‌وری آنان در کار افزایش می‌یابد.

- احساس داشتن حق انتخاب (خود اختیاری/خود ساماندهی): هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند (وتن و کمرون<sup>۷</sup>، ۱۳۸۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که احساس دارا بودن حق انتخاب با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر همراه است (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸) که مجموعه این نتایج به بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد.

- احساس مؤثر بودن: مؤثر بودن درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای استراتژیک، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند با نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کنند، بلکه بر این باورند که موانع را می‌توان کنترل کرد. در واقع آنها احساس کنترل فعال دارند. تاثیرگذاری عکس در ماندگی آموخته شده می‌باشد (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸) این تاثیرگذاری خود زمینه ساز افزایش کارایی و اثربخشی فرد و نهایتاً افزایش بهره‌وری وی می‌گردد.

- احساس ارزشمندی کار: (معنی دار بودن): افراد توانمند احساس معنی دار بودن می‌کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که بدان اشتغال دارند، ارزش قایل‌اند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن هستند، متجانس دیده می‌شوند. (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰، به نقل از موغلی و همکاران، ۱۳۸۸) فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می‌شود. افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند. به عبارتی با معنابودن به تناسب بین الزامات نقش کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد. (بریف و نورد<sup>۸</sup>، ۱۹۹۰، هاگمن و الدهام<sup>۹</sup>، ۱۹۸۰، به نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۵) که منجر به افزایش بهره‌وری بالاتر افراد می‌گردد.

- احساس اطمینان و امنیت (اعتماد): سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و دیگر اینکه با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. (وتن و کمرون، ۱۳۸۱)

نویسندگان و محققین بسیاری نقش کلیدی و محوری توانمندسازی بر ارتقا و حفظ عملکرد سازمان را مورد بررسی و تایید قرار داده‌اند. (مراجعه شود به: چانگ و لیو (۲۰۰۸)، تا و همکاران (۲۰۰۵)، لش لی (۱۹۹۹)، صمدی و سوری (۱۳۸۸)، گرجی (۱۳۸۹)، شریف زاده و محمدی مقدم (۱۳۸۸)، رضوانپور (۱۳۸۸)، گرجی و رئیسی (۱۳۸۷)) پژوهش حاضر نیز با هدف پاسخگویی به سه سوال زیر اجرا گردیده است:

۱- میزان توانمندسازی کارکنان در سازمان موردنظر چه میزان است؟

۲- میزان بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان موردنظر چه میزان می‌باشد؟ و

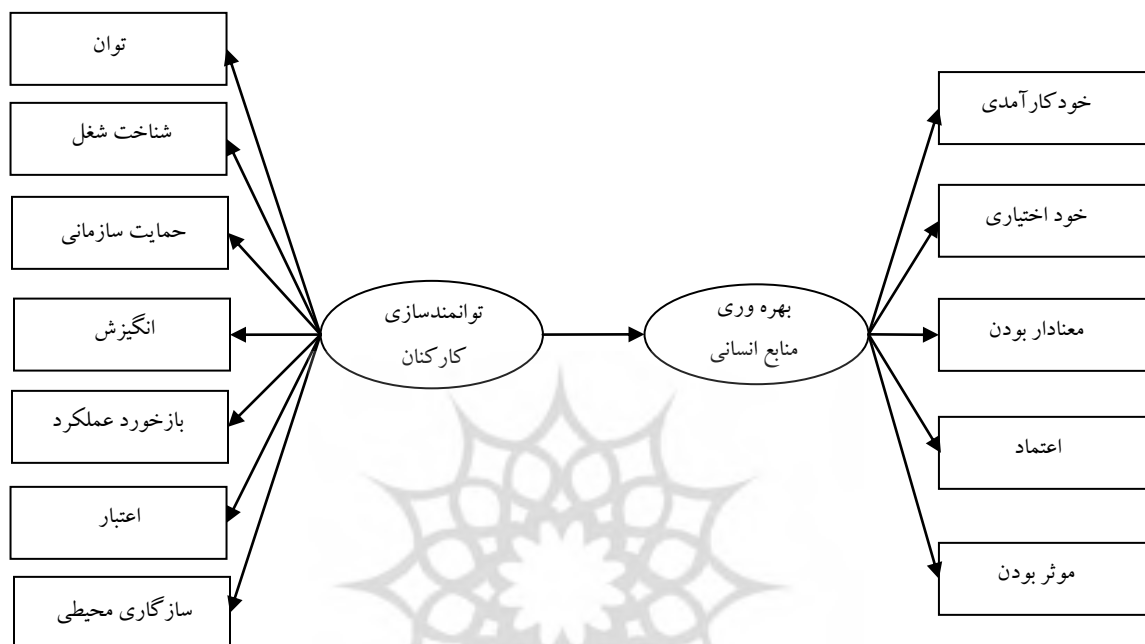
6 - Gist

7 - Wotn and Kameron

8 - Breiaf, Nord

9 - Hackman, Oldham

۳- آیا بین توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان موردنظر رابطه معناداری وجود دارد؟  
در این راستا با در نظر گرفتن ابعاد مربوط به متغیرهای مورد بررسی مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر (شکل ۱) تدوین و مورد آزمون قرار می‌گیرد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، و از نظر روش انجام پژوهش توصیفی-پیمایشی می‌باشد.

### جامعه و نمونه

جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان اداری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (مستقر در سازمان گسترش) می‌باشند. نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شد و براساس مقدار انحراف معیار محاسبه شده براساس ۳۰ پرسشنامه جمع آوری شده اولیه، پس از جایگذاری مقدار واریانس، حداقل تعداد نمونه با اطمینان ۹۵٪، برابر با ۱۱۹ نفر محاسبه گردید. بر این اساس و با محاسبه ریزش احتمالی، ۱۵۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۱۳۵ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### ابزار پژوهش

جهت جمع آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است که مستخرج از دو پرسشنامه زیر می‌باشد:

- پرسشنامه توانمندسازی کارکنان: این پرسشنامه ابعاد توانمندسازی را براساس مدل میشرای سنجد. این مدل دارای ۵ بعد می‌باشد که قبلاً تشریح گردید. ۱۸ سوال جهت اندازه‌گیری ۵ بعد معنادار بودن، موثر بودن، خودکارآمدی، خود اختیاری و اعتماد مورد استفاده قرار گرفت. برای تعیین همسانی درونی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که این ضریب برابر با ۰/۸۱۲ می‌باشد.
- پرسشنامه بهره‌وری منابع انسانی: به منظور سنجش میزان بهره‌وری منابع انسانی از مدل هرسی و گلداسمیت استفاده شده است. مدل هرسی و گلداسمیت<sup>۱۱</sup> (مدل اچیو<sup>۱۰</sup>)، به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات در سازمان و به وجود آوردن راهبردهای

10 - Hersey and Gold Smith

11 - ACHIEVE Model

تغییر به منظور حل مشکلات و بهبود عملکرد نیروی انسانی کمک می‌کند. در این مدل هفت متغیر توانایی<sup>۱۲</sup> (دانش کاری و کاری مربوط به شغل و استعداد درک یا تصور نقش) (محمدعلی زاده، ۱۳۷۲) درک و پذیرش نحوه کار<sup>۱۳</sup> (محل و چگونگی انجام آن) حمایت سازمانی<sup>۱۴</sup> (حمایتی که پیرو برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارد)، انگیزش یا تمایل<sup>۱۵</sup> (انگیزه به تکلیف یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای توفیق آمیز)، ارزیابی<sup>۱۶</sup> (بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه)، اعمال معتبر<sup>۱۷</sup> و حقوقی نیروی انسانی (مناسب بودن تصمیم‌های مدیر در مورد منابع انسانی) و محیط یا تناسب سازمانی<sup>۱۸</sup> (عوامل خارجی که حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر می‌گذارند) برای تحلیل عملکرد مؤثر نیروی انسانی و شناسایی اثربخشی وجود دارد. مدیران با تحلیل این متغیرها و کنترل عوامل محل و تقویت عوامل مثبت، به طور چشمگیری عملکرد سازمان خود را بهبود می‌بخشند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸). برای سنجش هر بعد ۳ سوال مطرح می‌گردد که براساس طیف لیکرت (۵ تایی) می‌باشد. قادری و همکاران (۱۳۹۰) ضریب آلفا برای این پرسشنامه را ۰/۸۷ گزارش نموده‌اند. در پژوهش حاضر نیز برای تعیین همسانی درونی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که این ضریب برابر با ۰/۹۲۱ می‌باشد. میزان آلفای کرونباخ و گویه‌های مورد استفاده برای سنجش هر بعد از پرسشنامه‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است.

جدول ۲: اطلاعات پرسشنامه و میزان همسانی درونی

پرسشنامه	ابعاد مورد سنجش	آلفای کرونباخ
پرسشنامه توانمندسازی کارکنان	خودکارآمدی	۰/۸۴۶
	معنی دار بودن	۰/۸۷۲
	مؤثر بودن	۰/۷۵۱
	خود اختیاری	۰/۸۰۲
	اعتماد	۰/۸۶۷
پرسشنامه بهره‌وری منابع انسانی	توان	۰/۸۹۳
	شناخت شغل	۰/۹۱۰
	حمایت سازمانی	۰/۸۶۸
	انگیزش	۰/۹۱۲
	بازخورد عملکرد	۰/۸۷۴
	اعتبار	۰/۸۸۷
	تناسب محیطی	۰/۹۳۴

## یافته‌ها

جهت پاسخگویی به سوالات پژوهش از آزمون‌های آماری به کمک نرم افزار SPSS و لیزرل استفاده شد. یافته‌های حاصل به شرح زیر می‌باشد:

- 12 - Ability
- 13 - Clarity
- 14 - Help
- 15 - Incentive
- 16 - Evaluation
- 17 - Validity
- 18 - Environment

سوال اول: میزان توانمندسازی کارکنان در سازمان موردنظر چه میزان است؟ نتایج مشاهده شده در جدول ۳ نشان می‌دهد که وضعیت توانمندسازی کارکنان کمی بیشتر از مقدار متوسط (۳/۶۱) قرار دارد. نتایج حاصل از آزمون فریدمن و در نظر گرفتن مقادیر حاصل از میانگین داده‌ها برای هر شاخص نشان می‌دهد که در بین شاخص‌های استفاده شده جهت سنجش توانمندسازی کارکنان، اعتماد بالاترین رتبه و بعد موثر بودن کمترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۳- بررسی میزان توانمندسازی کارکنان

ابعاد توانمندسازی کارکنان	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه‌ای
خودکارآمدی	۳/۸۳	۰/۵۶	۳/۸۴
خود اختیاری	۳/۵۹	۰/۴۴	۲/۹۰
معنادار بودن	۳/۴۵	۰/۴۸	۲/۲۸
موثر بودن	۳/۱۴	۰/۶۲	۱/۸۶
اعتماد	۴/۰۸	۰/۵۲	۴/۱۲
کل	۳/۶۱	۰/۳۳	

کای دو = ۱۱۷/۸۸۴ درجه آزادی = ۴ Sig = ۰/۰۰۰

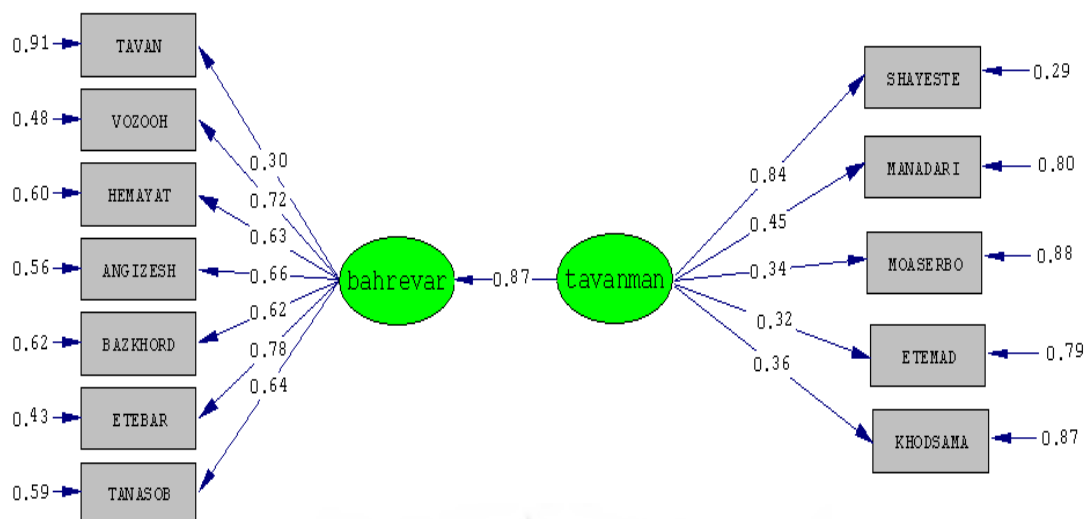
سوال دوم: میزان بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان موردنظر چه میزان می‌باشد؟ در زمینه بهره‌وری منابع انسانی نیز مقدار بهره‌وری کمی بیشتر از میزان متوسط می‌باشد. در میان ابعاد مورد بررسی در این زمینه، بعد شناخت شغل بالاترین و بعد بازخورد عملکرد پایین‌ترین میزان میانگین را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۴- بررسی میزان بهره‌وری نیروی انسانی

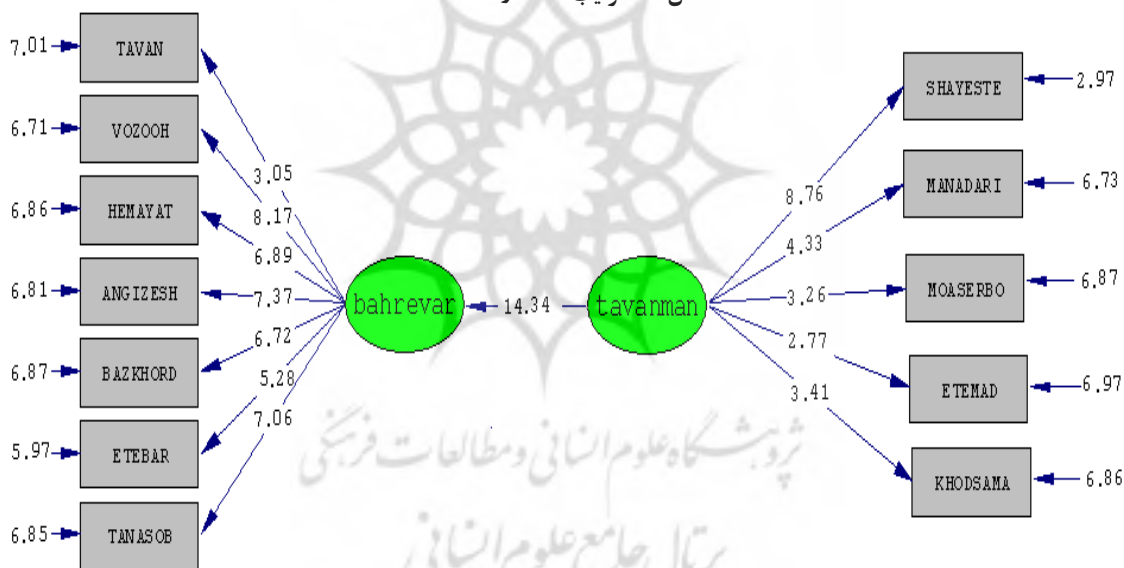
ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه‌ای
توان	۳/۷۷	۰/۶۵	۵/۲۶
شناخت شغل	۴/۰۰	۰/۷۵	۵/۸۸
حمایت سازمانی	۲/۸۵	۰/۵۱	۲/۸۶
انگیزش	۲/۹۶	۰/۷۸	۳/۱۸
بازخورد عملکرد	۲/۷۴	۰/۷۹	۲/۴۴
اعتبار	۳/۱۲	۰/۶۷	۳/۵۴
سازگاری محیطی	۳/۶۶	۰/۵۰	۴/۸۴
کل	۳/۳۰	۰/۳۳	

کای دو = ۱۸۶/۹۵۹ درجه آزادی = ۶ Sig = ۰/۰۰۰

سوال سوم: آیا بین توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان موردنظر رابطه معناداری وجود دارد؟ جهت پاسخگویی به سوال سوم پژوهش، نرم افزار لیزرل استفاده شده است و مدل مفهومی پژوهش بر این اساس مورد بررسی قرار گرفته است. شکل ۲، نتیجه بررسی را براساس مقادیر استاندارد شده نشان می‌دهد و شکل ۳ نیز نشان دهنده مقادیر معناداری براساس  $t$ -value محاسبه شده می‌باشد.



شکل ۲- ضرایب استاندارد شده



شکل ۳- مقادیر t-value

جهت بررسی اینکه آیا برازش در حد قابل قبول می‌باشد، لازم است شاخص‌های برازندگی مورد بررسی قرار گیرد. (هومن، ۱۳۸۴). جدول ۵، مقادیر شاخص‌های برازندگی و قضاوت درباره هر یک را نشان می‌دهد. شاخص مجذور کای ( $\chi^2$ ) برای این مدل با درجه آزادی ۶۱، برابر با ۹۵/۲۴ است که از لحاظ آماری معنادار نیست و با توجه به سطح معناداری آن می‌توان نتیجه گرفت که آزمون کای برازش مدل را با داده‌های مشاهده شده تایید می‌کند. اما چون مشخصه مجذور کای نسبت به حجم گروه نمونه خیلی حساس است، بنابراین باید سایر شاخص‌ها را نیز مورد توجه قرار داد (هومن، ۱۳۸۴: ۳۱۹). مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها (GFI) در مدل حاضر برابر با ۰/۹۲ می‌باشد که مورد قبول برای تایید برازش مدل است زیرا هر چه این عدد به یک نزدیکتر باشد، مدل با داده‌ها برازش بهتری دارد. (هومن، ۱۳۸۴).



جدول ۵: شاخص‌های برازش کلی مدل

نام شاخص	محدوده پذیرش	مقدار تولید شده برای مدل
Chi-Square	$p \geq 0/5$	۹۵/۲۴
GFI	$\geq 0/9$	۰/۹۲
AGFI	$\geq 0/8$	۰/۸۹
NFI	$\geq 0/9$	۰/۹۱
RMSEA	$\leq 0/08$	۰/۰۶۱
CFI	$\geq 0/9$	۰/۹۰
RMR	$\leq 0/1$	۰/۱۲

علاوه بر این مقدار جذر برآورد خطای تقریب (RMSEA) نیز در فاصله اطمینان ۹۰ درصدی قرار دارد. مقادیر سایر شاخص‌ها که در جدول ۴ آمده‌اند نیز تایید کننده برازندگی مدل می‌باشند. بنابراین با توجه به مقدار بدست آمده برای ضریب استاندارد دو متغیر توانمند سازی و بهره وری نیروی انسانی (۰/۸۷) می‌توان گفت که توانمندسازی کارکنان بر افزایش بهره وری آنان تاثیر دارد.

### بحث و نتیجه گیری

بهره وری منابع انسانی از موضوعات مورد توجه در تئوری و عمل می‌باشد، به گونه ای که بسیاری از سازمان‌ها ارتقای بهره وری را در سر لوحه برنامه‌های خود قرار داده‌اند. سازمان‌ها به منظور کسب موفقیت ناگزیر از بهبود بهره وری هستند. در واقع سازمان‌هایی که بهره‌وری را بهبود نمی‌بخشند محکوم به ناکامی هستند. ناکامی سازمان‌ها منجر به ناکامی صنایع و شکست صنایع موجب اضمحلال ساختار اقتصادی می‌گردد. اما در راستای بهبود بهره وری منابع انسانی توجه به پیش نیازها و زمینه‌های لازم برای ارتقا بهره وری از اهمیت خاصی برخوردار است.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش و مقدار محاسبه شده ضریب تعیین برای تاثیرگذاری توانمندسازی بر بهره وری کارکنان (۰/۸۷) می‌توان تاثیرگذاری توانمندسازی کارکنان بر افزایش بهره وری آنان را مورد تایید قرار داد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش تا و همکاران (۲۰۰۵) نیز همخوانی دارد. تا و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش خود بیان می‌داند که برای جلب توجه بیشتر به منابع انسانی و توانمندساختن آنها از طریق ایجاد برنامه‌های توسعه منابع انسانی، بایستی مدیریت را قانع نمود که بهره وری منابع انسانی سهم بسزایی در ایجاد ارزش برای سازمان‌ها ایفا می‌کند. زیرا مسلم است که برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مستقیم بر بهره وری منابع انسانی دارد (دتا و همکاران، ۲۰۰۵). بنابراین با توجه به اهمیت روزافزون بهره وری منابع انسانی که نهایتاً به ایجاد ارزش برای سازمان منجر می‌گردد. (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸) توجه به توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از محرک‌های افزایش این بهره وری باید در راس اقدامات منابع انسانی قرار گرفته و تصمیمات لازم در این زمینه اتخاذ گردد.

همانطور که نتایج پژوهش نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. اسپریتزر معتقد است که سازمان‌ها همواره در مورد توانمندسازی یک رویکرد جهان شمول را اتخاذ می‌کنند و آن را در هر موقعیتی نیز به کار می‌گیرند. در صورتی که قبل از هر اقدامی می‌بایست کارگران خود را از لحاظ روانی توانمند سازند.

جهت توانمندسازی کارکنان با هدف افزایش بهره وری آنان، مدیران و رهبران بایستی همواره سعی کنند تا به وسیله مشارکت دادن کارکنان از یک سو به کارکنان خود کمک کنند و از سوی دیگر روحیه همکاری و مساعدت را در سازمان گسترش دهند؛ زیرا مشارکت کارکنان در جریان هدف گذاری، تصمیم گیری و انجام فعالیت‌های سازمان، باعث تقویت جو اعتماد می‌شود. مدیران

و مراودات روزانه خود به صحبت‌ها و آرای کارکنان خود گوش دهند به گونه ایی که در کارکنان این احساس ایجاد گردد که مدیران برای آنها ارزش قایل‌اند. شفافیت در امور روزمره سازمان، رفتار مدیران و همچنین بیان روشن اهداف و برنامه‌های سازمان به کارکنان، باعث تقویت جو اعتماد در سازمان می‌گردد. پابندی و جامه عمل پوشاندن توانمندسازی و واگذاری قدرت و اختیار نیز در صورتی که همراه با اعتماد باشد می‌تواند محرکی قوی و مؤثر برای کارکنان محسوب شود، وقتی مدیر به کارکنان اعتماد کند آنها نیز سعی می‌کنند تصمیمات بهتر و دقیق‌تری بگیرند و دانش و معلومات خود را برای انجام وظایف توسعه بدهند. قدردانی و حمایت‌های مدیران عالی سازمان، به افراد شخصیت داده و در آنها برای استفاده از توان بالقوه و توسعه مهارت‌ها انگیزه ایجاد می‌کند. اگر مدیران کارکنان را در اطلاعات سهیم نکنند نمی‌توان از آنها انتظار داشت که مسئولیت‌ها را بپذیرند و آنها را اجرا کنند. در کنار آنچه گفته شد سهیم شدن در اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان از ضرورت حیاتی برخوردار بوده، موجب برقراری جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود.

توانمندسازی فرایندی است که موجب رشد کارکنان می‌شود. کارکنان توانمند قادرند راه‌های مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند و بهره‌ورتر از کارکنانی که توانمند نشده‌اند (براساس نتایج پژوهش حاضر) ظاهر گردند. از جمله چالش‌هایی که ضرورت توانمندسازی را روشن نموده و به تسریع آن کمک می‌نمایند چالش‌های خارجی شامل: افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار کار، و چالش‌های داخلی همچون تاکید بر حفظ و نگهداری منابع انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعداد و مهارت‌های کارکنان می‌باشند. توانمندسازی با اعمال فشار مدیران و دستورالعمل‌ها تحقق نمی‌یابد بلکه فرایندی است که لازمه اش پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت کارکنان است.

### منابع

- ابطحی، س.ح.، و کاظمی، ب. (۱۳۷۹). بهره‌وری. تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. چاپ سوم.
- باقریان، م. (۱۳۸۱)، تصمیم‌گیری حکیمانه: رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بلانچارد، ک.، کارلوس، ج.، و راندولف، آ. (۱۳۷۸). مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
- پوسیانت آ. ج. (۱۳۷۶). توانگران چگونه می‌اندیشند؟ ترجمه: محمد رضا آل یاسین، تهران: نشر هامون.
- رضوانپور، آ. (۱۳۸۸)، بررسی نگرش مدیران نسبت به تاثیر توانمندسازی کارکنان بر بهبود عملکرد آنان در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- شریف زاده، ف.، و محمدی مقدم، ی. (۱۳۸۸). ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۴ (۱)، ۱۹-۷.
- صمدی، ع.، و سوری، م. (۱۳۸۹). تاثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان. فصلنامه تعاون، ۲۱، ۱۵۲-۱۴۳.
- قادری، س. ج.، کرمی، ع.، زاهدی، ر.، و محبوبی، ط. (۱۳۹۰). بررسی رابطه جو سازمانی دانشگاه بر عملکرد مدرسان دانشگاه‌های آزاد اسلامی، فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی-سازمانی، ۲ (۷)، ۴۴-۳۳.
- قلی‌پور، آ.، پورعزت، ع. ا.، و حضرتی، م. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، ۱ (۲)، ۱۱۸-۱۰۳.
- گرگی، م. ب.، و رئیسی، م. (۱۳۸۷). بررسی رابطه توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمان (مطالعه موردی: محاکم دادگستری شهرستان گرگان). فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، ۱۰، ۵۷-۴۴.
- گرگی، م. ب. (۱۳۸۹). ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، ۷ (۱۷)، ۴۸-۳۸.

- گودرزی، م.، و عطایی، م. (۱۳۸۸). رابطه دستمزد و بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه، فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی-سازمانی، (۱)، ۷۱-۷۶.
- محمدعلی زاده، ت. (۱۳۷۲). بررسی ابعاد تعهد سازمانی و ارتباط آن با عملکرد مدیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- معاونی پور، د.، شادلو، م.، و برون، پ. (۱۳۸۸). بررسی عملکرد کارکنان واحدهای صنعتی در آزمون نورپسیکولوژی بنتون. فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی-سازمانی، (۱)، ۳۱-۳۷.
- موغلی، ع. ر.، حسن پور، ا.، و حسن پور، م. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، ۲، ۱۱۹-۱۳۲.
- نصر پور، ح. (۱۳۸۲). ضرورت توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل موثر بر آن، مجله تعاون، ۱۴۱، ۲۳-۲۵.
- وتن، د.، و کمرون، ک. اس. (۱۳۸۰). پرورش مهارت‌های مدیریت: انگیزش کارکنان، ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- هداوند، س.، و صادقیان، ش. (۱۳۸۶). سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان. ماهنامه تدبیر، ۱۸۰، ۶۲-۵۴.
- هرسی، پ.، و بلانچارد، ک. (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه: کبیری قاسم، چاپ چهارم. تهران: انتشارات ماجد.
- هومن، ح. ع. (۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- Beer, V. (1991). Tactics for employee empowerment. *Performance Empowerment Quarterly*, 4(4), 62-70.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Boxell, C. T. (1996). The Strategic HRM debate & the resources based view of the firm. *HRM Journal*, 6(3), 59-75.
- Brooks, K., & Nafukho, F. M. (2006). Human Resource Development, Social Capital, Emotional Intelligence any Link to Productivity? *Journal of European Industrial Training*, 30(2), 117-128.
- Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
- Chang, L. C., & Liu, C. H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Nurse Students*, 45(10), 1442-1448.
- Conger, J. A., & Kanugo, R. N. (1998). The Empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Enshassi, A., Sherif, M., Mayer, P., & Kareem, A. (2007). Benchmarking Masonry Labor Productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 358-368.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm. *Industrial Relations*, 4(35), 400-22.
- Joseph, R. (2005). *A quantitative study of the strength of correlation between the characteristic of institutional and faculty vitality with research productivity of selected allied health faculty at public health science in the state of Washington*. Dissertation, Seattle Pacific University.
- Lajili, K., & Zeghal, D. (2006). Market Performance Impacts of Human Capital Disclosures. *Journal of Accounting and Public Policy*, 3(25), 171-194.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis, *Personnel Review*, 28(3), 169 – 191.
- Lawer, E. E. (1994). 10 new realities. *Executive Excellence*, 22(3), 18-19.

- Margaret, M. H., & Patrick, C. F. (2000). An exploration of the relationship between the adoption of managerial competencies, organization characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 128-136.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1999). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *The Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Neher, J., & Natale, S. (1997). Empowerment in work and welfare: a comparison between employment issues and human services practices. *Empowerment in organization*, 5(1), 26-32.
- Pearce, C. L., Sims, J. R., Cox, J. F., Ball, G. O., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and boe ground: A multi-method development of theoretical typology of Leadership. *Journal of management development*, 22(4), 273-307.
- Psoinos, A., & Kern, T. (2000). An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. *Journal of Information Technology*, 15(3), 211-230.
- Sauian, M. S. (2002), Labor productivity: An important business strategy in manufacturing. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 435-438.
- Spreitzer, G. M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, R. H. (1994). Effects of scheduled overtime on labor productivity. *Journal of Construction Engineering and Management*, 118(1), 7- 60.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic, task motivation. *Academy of Management Journal*, 15(4), 666-681.
- Wether, J. R., & Buch, W. (1986). *Productivity through people*. New York: West Publishing Company.