

شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های مؤثر بر بهسازی کارکنان

(مطالعه موردی: دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی)

Identifying and Ranking the Effective Factors on Staff Improvement

(Case Study: Khaje Nasir Din Tusi University of Technology)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۱/۱۴، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۶/۱۱/۲۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۲۴

H. Rezghi Shirsavar, (Ph.D), M. Hashemishal, (M.A)

Abstract

This paper was an applied guide in identifying and ranking staff improvement indices which aimed to identify indices using parametric statistics methods and rank the indices by AHP technique. In this paper, the author identified and developed the staff empowerment indices, initial criteria and sub-criteria of their ranking first through the related documentation and then by a survey of experts and designed the hierarchical structure. Finally, the employees' empowerment assessment indices were ranked according to the determined criteria using the designed questionnaire and the EXPERT CHOICE. The study aimed to identify and rank the effective factors on the staff empowerment in Khaje Nasir Din Tusi University of Technology in Tehran. For this purpose, 216 employees of Khaje Nasir Din Tusi University of Technology in Tehran was selected by simple random sampling method out of 493 people and responded to the researcher-made questionnaire whose validity was confirmed by the supervisors and counselors and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha 98% (Delavar, 2016). In the end, the results of this questionnaire were analyzed using one-sample t-test and the results showed that all the empowerment indices were effective in performing the staff assigned tasks. The results also showed that the education index was of the highest priority and was preferred more than technology and expertise sub-indices.

Keywords: Improvement, economic, education, cultural, motivational

هادی رزقی شیرسوار^۱، مرجان هاشمی شال^۲
چکیده: مقاله حاضر، راهنمایی کاربردی در زمینه شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های بهسازی کارکنان است که قصد دارد با استفاده از روش‌های آمار پارامتریک شاخص‌ها را شناسایی و توسط تکنیک AHP به رتبه‌بندی شاخص‌ها بپردازد. نگارنده در این مقاله ابتدا با استفاده از مستندات مرتبط و سپس با نظرسنجی از خبرگان، شاخص‌های ارزیابی توانمندی کارکنان، معیارها و زیرمعیارهای اولیه رتبه‌بندی آنها را شناسایی و تدوین کرده و به طراحی ساختار سلسله مراتبی اقدام ورزیدند. در پایان، با استفاده از پرسشنامه طراحی شده و سپس با استفاده از نرم افزار EXPERT CHOICE شاخص‌های ارزیابی توانمندی کارکنان با توجه به معیارهای تعیین شده، رتبه‌بندی شدند. هدف از تحقیق حاضر شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی تهران بوده است. بدین منظور از جامعه آماری به حجم ۴۹۳ نفر، تعداد ۲۱۶ نفر از کارکنان دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی تهران به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و به پرسشنامه تحقیق (محقق ساخته که روایی آن توسط اساتید محترم راهنما و مشاور مورد تایید قرار گرفته و پایایی آن توسط آقای کرونیباخ برابر با ۰/۹۸، مورد تایید قرار گرفته است) پاسخ گفته‌اند (دلاور، ۱۳۹۶). در پایان نتایج به دست آمده از این پرسشنامه‌ها به کمک آزمون تی تک نمونه‌ای مورد تحلیل قرار گرفته و نتایج نشان داد که تمام شاخص‌های توانمندسازی در انجام امور محوله ی کارکنان مؤثر است. نتایج همچنین نشان داد شاخص آموزش از همه اولویت بیشتری دارد و از زیر شاخص‌ها تخصص و فن دارای اولویت بیشتری است.

واژگان کلیدی: آموزش، اقتصادی، انگیزشی، بهسازی، فرهنگی

۱. نویسنده مسئول: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب rezghih@yahoo.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه آزاد واحد تهران غرب

مقدمه

در گذشته، عامل اصلی عقب‌ماندگی کشورهای در حال توسعه را عمدتاً کمبود سرمایه‌های مالی و فیزیکی می‌دانستند و در سایه چنین دیدگاهی این کشورها از طرق مختلف و با متوسل شدن به راه‌های گوناگون به کسب سرمایه می‌پرداختند. واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است، به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسان‌هایی هستند که سرمایه‌ها را متمرکز می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه ملی را پیش می‌برند. کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمانش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد (صمدی، ۱۳۹۴).

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود (رایبِنز، ۱۳۸۰). در حقیقت رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است (رستگاری، ۱۳۹۴).

علاوه بر این‌ها، به دلیل تحولات عمیق و بنیادی دانش بشری، توانمندی‌ها و مهارت‌های افراد به سرعت منسوخ می‌شود و پدیده‌ای به نام ناپهنگامی در حرفه را در سازمان‌ها دامن می‌زند. این پدیده سبب شده است تا آموزش و بهسازی کارکنان مبدل به یکی از دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها و نهادهای مختلف مبدل شود (دراکر، ۱۹۹۹). کلیه مدیران اثربخش در تمامی سازمان‌ها به عنوان یکی از حساس‌ترین و مهم‌ترین وظایف حرفه‌ای خود، با امور مسائل آموزش کارکنان

سر و کار دارند، زیرا دستیابی به مقاصد سازمانی ایجاب می‌کند تا همگام با تغییر در روش‌ها، فنون و ابزارهای انجام امور، دانش و اطلاعات کارکنان نیز بهسازی و نوسازی شود. و برای تحقق چنین مقصودی، شناسایی نیازهای آموزشی و سازماندهی منابع و امکانات موجود برای برطرف کردن آنها، یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها به شمار می‌رود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۳). در این بین دانشگاه از سازمان‌هایی است که تنها باید از نیروها و عناصر سازمانی بهینه‌ای برخوردار باشد بلکه به عنوان پرورش دهنده نیروی انسانی آینده جامعه کیفیت و عملکرد کارکنان آن اهمیت ویژه می‌یابد. به عبارت دیگر از آنجاکه رسالت دانشگاه و نظام‌های آموزشی، پروراندن انسان‌هایی پرتکاپوست که می‌خواهند از قیدهای بی‌شمار و گوناگون وجودی‌شان رها شده و راه تکامل خود را هموار سازند، بنابراین نیاز است که از تمام راهبرهای مثبت و کمک‌کننده در این ایجاد تجربه‌های خوشایند در زمینه تکامل انسان استفاده شود و همچنین از تمام موانع و مواردی که دارای اثرات منفی و بازدارنده هستند، پرهیز شود (خائف و همکاران، ۱۳۸۸). لذا این مقاله در نظر دارد برای کارایی بهتر نیروی انسانی در دانشگاه، به شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های مؤثر بر بهسازی کارکنان دانشگاه پرداخته است. لذا با توجه به تحقیقات انجام شده مولفه‌ها به شرح زیر گردآوری گردیده.

ادبیات و چارچوب نظری

در این بخش با توجه به ادبیات و چارچوب‌های نظری موجود در زمینه موضوع مقاله، شاخص‌های بهسازی کارکنان و معیارها و زیرمعیارهای سنجش و رتبه‌بندی آنها از دیدگاه صاحب نظران شناسایی و شاخص‌ها و معیارهای نهایی با بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان گزینش می‌شود.

شاخص‌های بهسازی کارکنان

برای دستیابی به مهمترین شاخص‌های ارزیابی توانمندسازی، ابتدا شاخص‌های محیط که اساس آن را در دیدگاه‌های فولام و لاندو می‌توان جستجو نمود. شاخص‌های آموزشی که بر گرفته از دیدگاه‌های باون و لاولر و تابز و موس هستند و دیدگاه‌های صاحب‌نظرانی نظیر اسپریتزر، توماس و ولتهوس، آلفرد باندورا بررسی شده و سپس شاخص‌های نهایی توانمندسازی کارکنان با استفاده از دیدگاه خبرگان گزینش شدند.

شاخص‌های اصلی	شاخص‌های فرعی
آموزشی	تخصصی و فنی
	مطالب عمومی
	حیطه مدیریتی
	امور اداری و خدماتی
محیطی	فضای ساختمانی
	دکوراسیون و نور محیط
	بهداشت و ایمنی محل کار
	وسایل و ابزار کاری
اجتماعی	امنیت شغلی
	رفتار شهروندی
	محیط پرورش و اجتماع
	نوع روابط مردم
اقتصادی	میزان حقوق
	اضافه کار
	ارائه کمک‌های مالی
	امور مالی و اقتصادی
فرهنگی	وجدان کاری
	پابندی افراد به قوانین و مقررات
	نگرش افراد
	ارزش‌های فرهنگی
فردی	تجربه
	سلائق افراد
	روابط اداری و همکاری
	تشویق و پاداش
انگیزشی	خواسته‌های روحی
	جریمه
	تحریک و انگیزتن افراد

پس از بررسی گسترده پژوهشگر، در ادبیات و پیشینه تحقیق در ایران، پژوهشی تحت عنوان شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیر الدین طوسی یافت نشد معذالک تحقیقاتی که از نظر موضوعی فراخور این تحقیق هستند، مورد بررسی قرار گرفتند

شایان ذکر است در زمینه پژوهش حاضر، پس از بررسی گسترده ادبیات و پیشینه پژوهش در جهان پژوهشی در زمینه مولفه‌های بهسازی و رتبه‌بندی آنها یافت نشد. اما توانمندسازی در جهان، در بخش مدیریت عمومی و مدیریت جهانی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. در بخش آموزش عالی معدود مطالعات به بررسی بهسازی در مدیریت و عملکرد مدیران پرداخته اند. معذالک برخی از مطالعات نزدیک به حوزه پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پیشینه پژوهش

دیباواجاری و همکاران (۱۳۹۵) در نتیجه پژوهشی با عنوان چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم، گزارش کردند که عوامل متعددی در موفقیت و اثربخش بودن آموزش‌ها دخیل هستند. در این میان همواره به عاملی چون توجه به نیازهای واقعی نیروی انسانی، مشارکت فعال کارکنان در دوره‌ها، روشن بودن اهداف و محتوای برنامه، ایجاد انگیزه در نیروها برای شرکت در آموزش، روش‌های آموزش مناسب و ... تأکید می‌شود. اما آنچه که بسیار از آن غفلت می‌شود نقش مسئولیت مدیران در موفقیت و کاربست نتایج دوره‌های آموزشی است. انتظار بر این است که ظاهراً افراد پس از شرکت در دوره باید نتایج را به کار گیرند اما حقیقت امر این است که تحقق این امر مستلزم تدارک محیطی است که بتوان نتایج را به کار گرفت محیطی که علی القاعده باید توسط مدیران فراهم شود که اغلب این مهم صورت نمی‌پذیرد. نتایج یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که عوامل و زمینه‌های متعددی در این زمینه به عنوان موانع جدی بروز می‌کنند؛ از جمله جدی نگرفتن آموزش‌ها توسط مدیران، تعارض بین فعالیت‌ها و وظایف جاری با آنچه که در دوره‌های آموزشی تدریس می‌شود. وابسته بودن کاربست نتایج به منابع ضروری نظیر زمان کافی، پول، نیرو، انرژی و ... که عمدتاً بایستی صرف امور جاری گردد. تقی‌زاده و ضیائی (۱۳۹۵) با هدف بررسی عوامل، راهکارها و فعالیت‌های توانمندسازی، در راستای ارتقای جوّ توانمندی با رویکردی سیستم‌نگر در میان اساتید دانشگاه به انجام تحقیقی مبادرت ورزیدند. در این راستا، ارتباطات درونی بین عوامل و فعالیت‌های توانمندساز، با ارائه الگوی توسعه یافته ساختاری مقایسه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. جمع‌آوری داده‌ها از ۳۶ نفر استاد دانشگاهی مجرب صورت پذیرفت که در قالب گروه خبره در رسته‌های مختلف اجرایی و مدیریت دانشگاهی فعالیت داشتند. داده‌ها به کمک دو نوع پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شده است که روایی آنها بر اساس روش روایی محتوایی و پایایی‌شان با آزمون مجدد بررسی شد. نتایج حاصله از توسعه الگوی ساختاری - مقایسه‌ای در قالب اطلاعات کمی نسبت روابط درونی فعالیت‌های توانمندساز بر حسب شاخص‌های ارزیاب و انجام مقایسه‌ها با نتایج

حاصله از الگوهای کیفی و اولیه توسعه یافته ساختاری مقایسه‌ای، حاکی از آن بود که برای پیاده‌سازی فرآیندهای هدفمند برای ایجاد جوّ توانمندساز در سازمان‌های آموزشی- پژوهشی و دانشگاهی، بایستی علاوه بر تأکید بر عوامل و فعالیت‌های تأثیرگذار و بسترساز توانمندسازی، بر عوامل و فعالیت‌های مبتنی بر تقویت فرآیندهای آموزشی و شفافیت اهداف، تأکید بیشتری شود. هان و همکاران (۲۰۱۵) به مطالعه فرآیندی زیربنایی پرداختند که از طریق آن رهبران تحول‌گرا به نفوذ در کارکنان و ارائه دانش به قصد اشتراک‌گذاری آن و تمرکز بر روی نقش واسطه‌ای بهسازی و توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان می‌پردازند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که اثر مستقیم قابل‌توجهی از رهبری تحول‌گرا بر بهسازی و تعهد سازمانی وجود دارد، که به نوبه خود تأثیر قابل‌توجهی بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان داشت. رهبری تحول‌گرا تنها اثر غیرمستقیم بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان داشت. این نتایج اهمیت نقش واسطه‌ای نگرش کارکنان، به ویژه تعهد سازمانی، برای ارتقاء دانش به قصد اشتراک‌گذاری در میان کارکنان را نشان داد.

هانایشا (۲۰۱۶) بیان داشت بهبود بهره‌وری کارکنان یکی از مهم‌ترین اهداف هر سازمانی است. دلیل این است که کارکنان بسیار مولد می‌توانند عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. با این حال و بر اساس بررسی ادبیات گذشته، روشن است که تنها مطالعات محدودی در بهره‌وری کارکنان آموزشی، به ویژه، در بخش آموزش و پرورش انجام شده است. بنابراین، پژوهشی با عنوان آزمایش اثر بهسازی، کار گروهی و برنامه آموزشی کارکنان بر بهره‌وری آنان در بخش آموزش عالی انجام داد. اطلاعات این مطالعه با استفاده از یک نظرسنجی از یک نمونه از ۲۴۲ نفری از کارکنان خدمت در دانشگاه‌های دولتی در شمال مالزی جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از SPSS و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که بهسازی کارکنان اثر مثبت قابل‌توجهی در بهره‌وری کارکنان دارد. همچنین مشخص شد که کار گروهی اثر مثبت قابل‌توجهی در بهره‌وری کارکنان دارد. در نهایت، مطالعه نشان داد که آموزش کارکنان نیز اثر مثبت قابل‌توجهی در بهره‌وری آنان دارد. این یافته پیامدهای مفیدی برای سیاست‌گذاران و مجموعه‌ای از استراتژی‌ها را با توجه به عوامل منابع انسانی به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان و عملکرد سازمانی آنان فراهم می‌کند.

حسینی و شیخ‌اسلامی (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بهسازی کارکنان در موسسات آموزش عالی پرداختند. روش تحقیق در این مطالعه نوع توصیفی-همبستگی بود. نمونه آماری در این پژوهش شامل کارکنان مؤسسات آموزش عالی در ایران بود. در تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، آمار توصیفی و همچنین آمار استنباطی از قبیل همبستگی پیرسون، آزمون رتبه‌ای فریدمن و رگرسیون گام به گام استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها،

از نرم افزار SPSS استفاده شد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که تمام فرضیه تحقیق تایید شد و بین مدیریت دانش و بهسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این، مدیریت دانش می‌تواند جنبه‌های بهسازی کارکنان در موسسات آموزش عالی را پیش‌بینی کند. از طریق این مطالعه، نقش مثبت مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان در موسسات آموزش عالی توصیف شد و اهمیت در نظر گرفتن چنین مطالعاتی برای محققان مشخص گردید.

میچل (۲۰۱۶) در تحقیق با عنوان «بهسازی کارکنان برای یک نیروی کار چند نسلی: یک مدل یکپارچه و پویا» که یک مطالعه اکتشافی بود با استفاده از روش کیفی به کشف این موضوع پرداخت که چگونه کارکنان بهسازی محل کار را تجربه می‌کنند و چگونه این تجربه بین نسل‌ها متفاوت است. مصاحبه‌ها و گروه‌های تمرکز با مشارکت ۳۳ نفر انجام شد. یافته‌ها نشان داد که شاخص‌های موجود بهسازی کارکنان باید در جهت محیط کار و کارگران امروزی به روز شوند. همچنین بهسازی کارکنان اغلب به عناصر ساختاری و روانی تقسیم می‌شوند و یافته‌ها نشان می‌دهند که هر دو عنصر مورد نیاز بوده و یک رابطه متقابل بین آنها وجود دارد. علاوه بر این یافته‌ها نشان داد که چهار رکن بهسازی کارکنان شامل استقلال، نفوذ، قدرت تصمیم‌گیری و مالکیت می‌شوند. علاوه بر این، مراحل کار و زندگی نسبت به نسل، اهمیت بالاتری در مطلوب بودن بهسازی نشان داد.

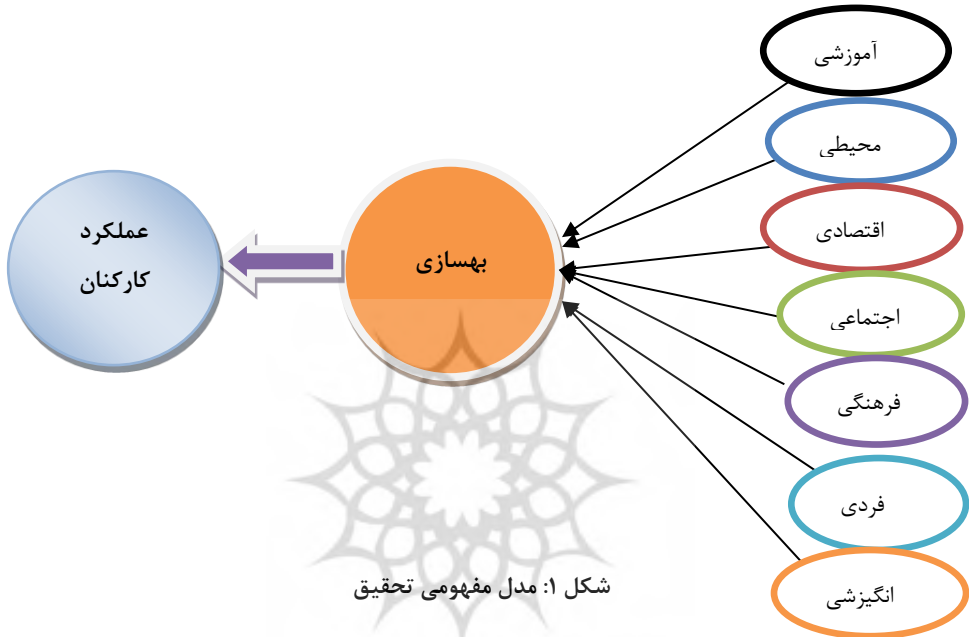
یوسف و همکاران (۲۰۱۶) بیان داشتند که ادبیات شناسایی بهسازی کارکنان تحت زمینه اجتماعی و فنی می‌تواند به افزایش عملکرد تولید پایدار کمک کند. با این حال، مطالعات کمی تلاش کرده‌اند تا آزمون تجربی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد تولید پایدار را بررسی کنند، لذا محققین به بررسی رابطه بهسازی کارکنان و عملکرد تولید پایدار پرداختند. این مطالعه از طرح پژوهش‌های کمی برای رسیدگی به مشکل استفاده کرد. در این مطالعه یک نمونه تصادفی از ۱۰۰ کارمند تولیدکنندگان بزرگ در مالزی کمک گرفته شد و به جمع‌آوری داده‌ها با پرسشنامه مبادرت شد. علاوه بر این، داده‌ها با استفاده از نرم افزار مدل معادلات ساختاری (SmartPLS) در بررسی روابط بین بهسازی کارکنان و عملکرد تولید پایدار تست شدند. نتایج نشان داد که بهسازی کارکنان رابطه مثبتی با عملکرد اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی تولید کنندگان بزرگ در مالزی دارد. این نتیجه از مطالعه به سیاست‌گذاران پیشنهاد می‌کند که منظور افزایش عملکرد تولید پایدار به بهسازی کارکنان بپردازند.

لاستاری و همکاران (۲۰۱۵) در یک مطالعه مروری به بررسی اثر بهسازی و توانمندسازی کارکنان بر عملکرد آنان پرداختند. در این مطالعه مروری تعهد سازمانی به عنوان متغیر واسطه‌ای و فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده در نظر گرفته شد. نتایج نشان داد که

بهسازی کارکنان اثر غیرمستقیم قابل توجهی بر عملکرد کارکنان از طریق تعهد سازمانی دارد تا اینکه بخواهد از طریق فرهنگ سازمانی تعدیل شود.

مدل مفهومی تحقیق

شکل ۱ به مدل مفهومی تحقیق می‌پردازد.



سوال‌های تحقیق

سوال اصلی

مولفه‌های موثر بر بهسازی کارکنان کدامند؟

سوالات فرعی

- ۱- آیا عامل آموزشی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی اثر معناداری دارد؟
- ۲- آیا عامل انگیزشی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی اثر معناداری دارد؟
- ۳- آیا عامل اقتصادی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی اثر معناداری دارد؟
- ۴- آیا عامل محیطی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی اثر معناداری دارد؟
- ۵- آیا عامل فردی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی اثر معناداری دارد؟

- ۶- آیا عامل فرهنگی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی اثر معناداری دارد؟
 ۷- آیا عامل اجتماعی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی اثر معناداری دارد؟

روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های مؤثر بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی است؛ لذا از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات کمی و غیر آزمایشی است؛ و از نظر نحوه اجرا توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه (کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی) بوده که شامل ۴۹۳ نفر می‌باشد است؛ که حجم نمونه آن با بکارگیری جدول مورگان ۲۱۶ نفر می‌باشند. جهت جمع آوری داده‌ها از پرسش نامه محقق ساخته با سؤالات بسته برای جمع آوری دیدگاه‌های افراد مورد بررسی، استفاده شده است. سؤالات تخصصی پرسشنامه جهت سنجش متغیرهای تحقیق؛ عوامل (آموزشی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، فردی، انگیزشی، محیطی) استفاده شده است. روایی پرسشنامه نیز با نظر خواهی اساتید فن بررسی شد و با اصلاحات جزئی، پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. به منظور بررسی پایایی نیز، ۴۱ پرسش نامه اولیه توزیع شده و با استفاده از نرم افزار SPSS، آلفای کرونباخ پرسشنامه برآورد شد (جدول شماره ۱) تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به موضوع پژوهش با بکارگیری آزمون تی تک نمونه‌ای و آزمون رتبه‌بندی با استفاده از نرم افزار AHP انجام شد

جدول ۱: آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها

معیارهای مورد پرسش	آلفای کرونباخ
عامل آموزشی	۰/۹۳۵
عامل انگیزشی	۰/۹۴۲
عامل اقتصادی	۰/۹۵۸
عامل محیطی	۰/۹۴۲
عامل فردی	۰/۹۱۳
عامل فرهنگی	۰/۹۰۴
عامل اجتماعی	۰/۸۹۴
کل سؤالات پرسشنامه	۰/۹۸۵

یافته‌های تحقیق

در این بخش، فرضیه اصلی و فرضیات فرعی مورد بررسی و تحلیل آماری قرار گرفت که نتایج آن به شرح ذیل ارائه می‌گردد. به منظور بررسی نرمالیتی متغیرهای پژوهش از آزمون کالموگروف اسمیرنوف استفاده شد. در این آزمون فرض صفر به این صورت بیان می‌شود که متغیر مورد نظر از توزیع نرمال در جامعه برخوردار است.

متغیر	شاخص آموزشی	شاخص انگیزشی	شاخص اقتصادی	شاخص محیطی	شاخص فردی	شاخص فرهنگی	شاخص اجتماعی
مقدار گولموگروف اسمیرنوف	۴/۹۲۵	۴/۵۷۲	۳/۲۳۶	۳/۱۱۵	۲/۹۸۷	۲/۸۹۵	۲/۷۶۸
Sig.	۰/۲۸۴	۰/۱۸۴	۰/۱۷۷	۰/۰۸۹	۰/۰۷۸	۰/۰۷۵	۰/۰۷۱

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که مقدار معنی داری تمام متغیرهای پژوهش از مقدار آلفای مورد نظری یعنی ۰.۰۵ بزرگتر بوده، لذا چنین نتیجه‌گیری می‌شود که متغیرهای مورد نظر از فرضیه نرمال بودن توزیع تبعیت می‌کنند. لذا جهت بررسی سوالات تحقیق از آزمون‌های پارامتریک نظیر تی تک نمونه‌ای استفاده می‌شود.

الف) آزمون سوال‌های فرعی

- ۱- آیا عامل آموزشی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
 - ۲- آیا عامل انگیزشی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
 - ۳- آیا عامل اقتصادی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
 - ۴- آیا عامل محیطی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
 - ۵- آیا عامل فردی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
 - ۶- آیا عامل فرهنگی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
 - ۷- آیا عامل اجتماعی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
- برای پاسخگویی به سوالات بالا از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن به شرح زیر می‌باشد: میانگین فرضی برای مؤلفه‌ها در این مرحله عدد "سه" قرار گرفته است (لذا معیار عدد ۳ می‌باشد) که با مقایسه نتایج به دست آمده (میانگین = ۳/۴۵۳۷؛ $P < 0/01$) از بین

کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی، می‌توان گفت که هر یک از عوامل بالا تأثیر معنی داری ($p < 0/01$) دارد (جدول ۲).

جدول ۲: نتایج مربوط به تأثیر عوامل مختلف بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی

T معیار = ۳				
Sig.	T	میانگین	DF	متغیر
۰/۰۰۰	۱۴/۶۳۱	۳/۹۸۶۱	۲۱۵	تأثیرعامل آموزشی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی
۰/۰۰۰	۶/۰۴۳	۳/۲۴۳۹	۲۱۵	تأثیرعامل انگیزشی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی
۰/۰۰۰	۱۲/۷۵۸	۳/۷۵۰۰	۲۱۵	تأثیرعامل اقتصادی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی
۰/۰۰۰	۸/۱۰۰	۳/۴۷۲۲	۲۱۵	تأثیرعامل محیطی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی
۰/۰۰۳	۳/۰۱۶	۳/۲۰۸۳	۲۱۵	تأثیرعامل فردی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی
۰/۰۰۴	۳/۸۵۶	۳/۳۱۸۳	۲۱۵	تأثیرعامل فرهنگی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی
۰/۰۰۳	۳/۴۳۶	۳/۴۵۳۷	۲۱۵	تأثیرعامل اجتماعی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی

ب) آزمون سوال‌های اصلی

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق بر اساس مدل AHP می‌باشد. در این بخش ضمن توضیح این مدل، چگونگی کاربرد آن نیز در این فصل تشریح خواهد شد.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروفترین فنون تصمیمگیری چند شاخصه است که توسط توماس ال ساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. (قدسی پور، ۱۳۸۱) این روش هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و شاخص تصمیم‌گیری روبرو است، میتواند مفید باشد. شاخص‌ها میتوانند کمی و یا کیفی باشند. اساس این روش بر مقایسات زوجی نهفته است. فرآیند رتبه‌بندی و اولویت‌بندی گزینه‌ها در روش AHP دربرگیرنده مراحل به شرح زیر می‌باشد.

مقایسه‌های زوجی

در این مرحله خبرگان مقایسه‌هایی را بین معیارها و زیرمعیارهای تصمیم‌گیری انجام داده و امتیاز آن‌ها را نسبت به یکدیگر تعیین میکنند. این مقایسه‌ها بر اساس جدول نه کمیته انجام میشود (جدول ۳) ارجحیت یک گزینه یا عامل نسبت به خودش مساوی با یک است، لذا اصل معکوس بودن یک عامل نسبت به دیگری و ارجحیت یک برای یک عامل یا گزینه نسبت به خودش، دو خاصیت اصلی ماتریس مقایسه‌های دو به دویی در فرآیند AHP هستند. این دو خاصیت باعث میشود که برای مقایسه n معیار یا گزینه، تصمیم‌گیرنده تنها به مقایسه $n(n-1)/2$ سوال پاسخ دهد

جدول ۳: جدول نه کمیته مقایسه دودویی شاخص‌ها

امتیاز	تعریف	توضیح
۱	Equally preferred	در تحقق هدف، دو شاخص اهمیت مساوی دارند.
۳	Moderately preferred	تجربه نشان می‌دهد که برای تحقق هدف، اهمیت i اندکی بیشتر از j است.
۵	Strongly preferred	تجربه نشان می‌دهد که برای تحقق هدف، اهمیت i بیشتر از j است.
۷	Very strongly preferred	تجربه نشان می‌دهد که برای تحقق هدف، اهمیت i خیلی بیشتر از j است.
۹	Extremely preferred	اهمیت خیلی بیشتر i نسبت به j به طور قطعی به اثبات رسیده است.
۲،۴،۶،۸	Intermediate values	هنگامی که حالت میانه وجود دارد.

رتبه‌بندی شاخص‌ها و زیر شاخص‌های بهسازی کارکنان

نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان داد که از نظر کارکنان شاخص آموزشی از اولویت بالاتری برخوردار بود. نتایج نشان داده شده رتبه‌بندی مولفه‌های بهسازی در دانشگاه خواجه نصیر الدین طوسی به شکل زیر در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: رتبه‌بندی شاخص‌ها و زیر شاخص‌های بهسازی به روش APH

رتبه بندی اصلی	رتبه بندی	وزن	شاخص‌های فرعی	وزن	رتبه زیر شاخص
آموزشی	۱	۰/۱۷۲	تخصصی و فنی	۰/۰۶۱	۱
			مطالب عمومی	۰/۰۳۳	۱۲
			حیطه مدیریتی	۰/۰۱۹	۲۱
			امور اداری و خدماتی	۰/۰۶۱	۲
محیطی	۳	۰/۱۴۵	فضای ساختمانی	۰/۰۵۲	۴
			دکوراسیون و نور محیط	۰/۰۴۴	۹
			بهداشت و ایمنی محل کار	۰/۰۳۱	۱۳
			وسایل و ابزار کاری	۰/۰۲۶	۱۸
اجتماعی	۲	۰/۱۶۰	امنیت شغلی	۰/۰۵۷	۳
			رفتار شهروندی	۰/۰۴۷	۷
			محیط پرورش و اجتماع	۰/۰۴۰	۱۱
			نوع روابط مردم	۰/۰۴۷	۷
اقتصادی	۶	۰/۱۲۴	میزان حقوق	۰/۰۴۴	۹
			اضافه کار	۰/۰۴۰	۱۱

بحث و نتیجه گیری

۱- آیا عامل آموزشی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی تاثیر دارد؟
 عامل آموزشی کارکنان را می‌توان به صورت تخصصی و فنی، مطالب عمومی، حیطه مدیریتی، امور اداری و خدماتی طبقه‌بندی کرد. زیرشاخص‌ها به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود، اشاره دارد. بنابراین منظور از آموزش، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه تخصصی است که استفاده از ابزارهای صحیح می‌تواند در بهبود آن مؤثر باشد که نتایج تحقیق حاضر نیز نشان داد که عامل آموزشی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی تاثیر دارد معنی داری (میانگین = ۳/۹۸۶۱؛ $P < 0/01$) دارد. این یافته با نتایج مطالعات دیباواجاری و همکاران (۱۳۹۵) همسو می‌باشد.

۲- آیا عامل انگیزشی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
 کارکنان دانشگاه به عنوان یکی از ارکان سازمان در نظام آموزش عالی دارای نقش مهمی هستند و انجام وظایف محوله به آنها نیازمند توانایی‌های چندی می‌باشد و باید توجه داشت که دیگر زمان آن نیست که گفته شود مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم فقط از طریق تجربه و عمل قابل حصول است، همانگونه که تربیت معلم در همه نظام‌ها اثرات مثبت و قابل ملاحظه خود

را نشان داده است اثربخشی در کارکنان نیز از طریق برانگیختن انگیزه افراد، تحقق خواهد یافت و این مهم به دلیل اهمیت توانمندی هایی است که کارکنان باید دارا باشند که نتایج تحقیق حاضر نیز نشان داد که شاخص انگیزش در کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی در انجام امور محوله و فعالیت های آنان تأثیر معنی داری (میانگین = $3/2439$ ؛ $P < 0/01$) دارند که این یافته با نتایج مطالعات نجیب زاده و همکاران (۱۳۹۵) همسو می باشد.

۳- آیا اقتصادی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
عامل اقتصادی یعنی میزان حقوق، اضافه کار، ارائه کمک های مالی، امور مالی و اقتصادی در انجام دادن وظایف که لازمه آن داشتن پشتوانه مالی در سازمان و ایجاد محیطی برای درآمدزایی در سازمان توسط انجام فعالیتهای آموزشی است. شاخص اقتصاد از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. این شاخص نیز دز گرو شاخص آموزش است اگر مدیران این شاخص را طی دوره های آموزشی یا کارآموزی فرا گرفته باشند، نظیر روش های برنامه ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی و ... می توانند در تخصیص منابع به کارکنان موفق عمل نمایند و در نتیجه می توانند انگیزه را در کارکنان افزایش دهند که این خود منجر به توانمند سازی و در نهایت بهره وری در سازمان می شود. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد عامل اقتصادی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی تأثیر معنی داری (میانگین = $3/750$ ؛ $P < 0/01$) دارد که این یافته با نتایج مطالعات میچل (۲۰۱۶) همسو می باشد.

۴- آیا عامل محیطی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
عامل محیطی یعنی داشتن فضای ساختمانی، دکوراسیون و نور محیط، بهداشت و ایمنی محل کار، وسایل و ابزار کاری یعنی کار کردن با مردم در محیطی با فضای ساختمانی مناسب و دکوراسیون و نور پردازی هماهنگ با محیط بهداشت و ایمنی کاری برای کارکنان و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. شاخص محیطی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان شناسی، روان شناسی اجتماعی و مردم شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به شاخص های محیطی را فراهم می سازند. نتایج تحقیق حاضر نیز نشان داد که عامل محیطی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی تأثیر معنی داری (میانگین = $3/4722$ ؛ $P < 0/01$) دارد. این یافته با نتایج مطالعات حسن زاده و همکاران (۱۳۹۳) همسو می باشد.

۵- آیا عامل فردی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
عامل فردی یعنی تجربه، سلائق افراد، روابط اداری و همکاری و توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، فرد را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت دیگر کارکنان آن را فراهم نماید.

ارتقا شاخص فردی و توجه به این عامل در جهت بالا بردن سطح توانمند سازی کارکنان امری لازم و ضروری است و این عامل نیز تنها از طریق آموزش مداوم کارکنان قابل حصول است. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به شاخص فردی در کارکنان را فراهم می‌سازند. کارکنان آموزشی برای اینکه بتوانند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از توانمندی فردی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عامل فردی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی تأثیر معنی داری (میانگین $P < 0/01$ ؛ $3/2083 =$) دارد که این یافته با نتایج مطالعات رستگاری و بوربورجعفری (۱۳۹۴) همسو می‌باشد.

۶- آیا عامل فرهنگی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟
عامل فرهنگی یعنی وجدان کاری، پایبندی افراد به قوانین و مقررات، نگرش افراد، ارزش‌های فرهنگی و توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، فرد را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت دیگر کارکنان آن را فراهم نماید.
ارتقا شاخص فرهنگی و توجه به این عامل در جهت بالا بردن سطح توانمند سازی کارکنان امری لازم و ضروری است و این عامل نیز تنها از طریق آموزش مداوم کارکنان قابل حصول

است. امروزه تغییر در فرهنگ سازمان مستلزم تغییر در جو و نگرش افراد است که این نیز نیازمند آموزش‌های مداوم است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عامل فرهنگی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی تأثیر معنی داری (میانگین $= 3/2083$ ؛ $P < 0/01$) دارد که این یافته با نتایج مطالعات حلاجیان و همکاران (۱۳۹۱) همسو می‌باشد.

۷- آیا عامل اجتماعی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی موثر است؟ عامل اجتماعی یعنی ایجاد امنیت شغلی، رفتار شهروندی، محیط پرورش و اجتماع، نوع روابط مردم در میان کارکنان سازمان. با توجه به نظریه مازلو سومین طبقه نیاز اجتماعی شدن است یعنی همه افراد غریبی خواهان موقعیت اجتماعی در سازمان هستند امنیت شغلی یکی از این ملاک‌ها و المان‌ها است که فرد به این اطمینان خواهد رسید که دارای موقعیت اجتماعی است و این امنیت شغلی تنها از طریق استخدام رسمی رخ نمی‌دهد و نیاز به درک متقابل فرد از سازمان و درک و جذب فرد توسط سازمان است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عامل اجتماعی بر بهسازی کارکنان دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی تأثیر معنی داری (میانگین $= 3/2083$ ؛ $P < 0/01$) دارد که این یافته با نتایج مطالعات همان و همکاران (۲۰۱۵) همسو می‌باشد.

منابع

- تقی زاده هوشنگ و ضیائی حاجی پیرلو مصطفی (۱۳۹۵). بررسی روابط درونی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با توسعه الگوی ساختاری-مقایسه‌ای. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۸۵-۱۱۱.
- حسن زاده، رضا؛ سیدعباس زاده، میرمحمد و قلاوندی حسن (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با بهسازی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان اداری دانشگاه ارومیه. تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، ۴۸(۴)، ۶۰۵-۶۲۱.
- حلاجیان، ابراهیم؛ ثریایی، علی و حسین زاده احمدی، فرشته (۱۳۹۱). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با روش AHP. فصلنامه مدیریت، سال نهم، ویژه نامه، ۱۱۳-۱۲۸.
- خائف الهی، احمدعلی؛ رجب زاده، علی و لاجوردی، اشرف (۱۳۸۸). ارایه مدل بهسازی منابع انسانی با تاکید بر نقش فناوری های نوین. پژوهش های مدیریت منابع انسانی. دوره ۲، شماره ۱ پیاپی ۵؛ از صفحه ۱ تا صفحه ۲۶.
- دراکر، پیتر (۱۹۹۹). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: نشر فرا.

دیبا واجاری، طلعت؛ عباسی، اسدالله و فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۹۵). چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟ دوفصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی. دوره ۹، شماره ۱۶.

دلاور، علی (۱۳۹۶). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، نشر رشد. رستگاری، عباسعلی و بوربورجعفری، مریم (۱۳۹۴). مطالعه تاثیر رهبری تحول آفرین بر روی توانمندسازی کارکنان با میانجی گری یادگیری گرای (مطالعه موردی: دانشگاه سمنان). مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱(۵)، ۲۵-۴۲.

رابینز، ا. (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: مرکز انتشارات عملی دانشگاه آزاد اسلامی.

صمدی میارکلایی، حسین و آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۴) مدل معادلات ساختاری ارتباط میان ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان (شاهد تجربی: اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر و بهنمیر)، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۶، از صفحه ۱۴۷ تا صفحه ۱۶۶.

فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۹۳). بررسی وضعیت حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان شهرداری تهران. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۱، شماره ۱.

قدسی پور، حسن (۱۳۸۱). فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP. تهران: انتشارات امیرکبیر

نجیب زاده، عنایت الله؛ بوستانی، حمیدرضا و درخشیده، حامد (۱۳۹۵). تاثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با توجه به نقش میانجی عدالت ادراک شده کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان). رسالت مدیریت دولتی، ۷، ۲۷-۴۲.

- Han, S. H., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2015). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human Resource Development International*, 1-18.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.
- Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions. *Kybernetes*, 45(2), 337-355.
- Lestari, L., & Yunianto, A. (2015, May). THE EFFECT OF EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS MEDIATING VARIABLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE AS MODERATION VARIABLE. In *Conference in Business, Accounting, and Management (CBAM) (Vol. 2, No. 1, pp. 335-343)*.
- Mitchell, K. J. (2016). Employee empowerment for a multigenerational workforce: An integrative and dynamic model (Doctoral dissertation, FIELDING GRADUATE UNIVERSITY).

- Oprescu, C. M., & Militaru, E. (2012). The Improvement of Employee Performance by the Implementation of Motivational Strategies. *Quality-Access to Success*, 13(126).
- Yusoff, R. B. M., Imran, A., Qureshi, M. I., & Kazi, A. G. (2016). Investigating the Relationship of Employee Empowerment and Sustainable Manufacturing Performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), 284-290.

