

تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر توانمندسازی و وفاداری کارکنان بخش دولتی (مورد مطالعه: استان‌های فارس و بوشهر)

مانی آرمان

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

شهرزاد محمودشاهی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۰۵

دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۰۵



چکیده: با توجه به اینکه منابع انسانی مهم‌ترین دارایی هر سازمان محسوب می‌شود، هدف این پژوهش سنجش تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر توانمندسازی کارکنان و وفاداری کارکنان در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. داده‌ها با استفاده از سه پرسشنامه سیستم‌های کاری با عملکرد عالی، توانمندسازی کارکنان و پرسشنامه محقق ساخته وفاداری کارکنان جمع‌آوری شده است. جامعه آماری پژوهش، ۱۲۰ سازمان دولتی در دو استان منتخب فارس و بوشهر بوده است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم افزار Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج آزمون‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های مورد بررسی از نظر هر سه متغیر وضعیت مناسبی دارند. یافته‌های پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر توانمندسازی و وفاداری کارکنان است. توانمندسازی کارکنان نیز بر وفاداری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد تأثیر مستقیم سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر وفاداری کارکنان کمتر از حالتی است که از مسیر غیرمستقیم توانمندسازی کارکنان انجام می‌شود.

واژگان کلیدی: توانمندسازی کارکنان، سازمان‌های دولتی، سیستم‌های کاری با عملکرد عالی، وفاداری کارکنان.

مقدمه

امروزه انتظارات از سازمان‌های فعال در بخش دولتی برای ایجاد تغییرات بزرگ رو به افزایش است. محیط بسیار پرچالش امروز و انتظارات متنوع از ذی‌نفعان متعدد، سازمان‌های دولتی را به حفظ شهرت، نگهداری کارکنان و افزایش مداوم عملکرد منابع انسانی سوق داده است (Bashir et al., 2011). از سوی دیگر، وجود فرهنگ‌های مختلف و افزایش تعاملات میان سازمانی، انتظارات کارکنان را نسبت به سازمانی که در آن کار می‌کنند افزایش داده است. از این رو به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی سنتی نه تنها نیازهای کارکنان را برآورده نمی‌سازد و رضایت آن‌ها را فراهم نمی‌کند، بلکه سازمان‌ها را از ایجاد عملکرد مطلوب در پاسخگویی به ذی‌نفعان بازمی‌دارد. بر این اساس، سازمان‌ها به دنبال سیستمی هستند که بتواند بقا و تعهد سازمانی را افزایش دهد و همچنین به سازمان در رسیدن به هدف نهایی خود که افزایش بهره‌وری و عملکرد است یاری رساند. سیستم‌های منابع انسانی نوینی برای سازمان و کارکنان وجود دارند که یکی از آن‌ها سیستم کاری با عملکرد عالی^۱ نام دارد (Bashir et al., 2012). در دو دهه گذشته سیستم‌های کاری با عملکرد عالی توجه محققان و طراحان سازمانی را به خود جلب کرده است. درون‌مایه اصلی این سیستم، تشکیل نظامی است که در آن کارکنان احساس کنند صاحب اختیار هستند و مسئولیت خود و آینده‌شان را بر عهده دارند (Wieczorek, 2014). کارکنانی که در سیستم‌های کاری جدا از هم و مجزا مشغول به فعالیت هستند، بهره‌ور و مؤثر نخواهند بود. بنابراین در صورتی که منابع انسانی در سیستم‌های یکپارچه‌ای مثل سیستم‌های کاری با عملکرد عالی مدیریت شود، منجر به ایجاد برخی خصوصیات یا رفتارهای مثبت خواهد شد. همچنین به‌کارگیری چنین سیستم‌هایی، سطح گردش و ترک سازمان توسط کارکنان را کاهش خواهد داد (مُهیمَن و هاک، ۲۰۱۳). از طرفی این سیستم با این تضمین که کارکنان به طیف وسیعی از مهارت‌ها و توانایی‌های برتر در کار دست خواهند یافت، به آن‌ها اطمینان می‌دهد که سازمانشان شاخص‌های برتر عملکرد را کسب کرده است. فرض سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر این است که کارکنان، منبع اصلی مزیت رقابتی هستند؛ یعنی تقلید و ساخت کارکنان مشابه برای دیگران مشکل است. همچنین اگر کارکنان در این راستا انگیزه‌مند شوند، به صورت مستمر بهبود می‌یابند و در سطوح بالاتر قرار خواهند گرفت. این هدف به وسیله مشوق‌هایی مانند مشارکت در تصمیم‌گیری، ارائه آموزش‌های با کیفیت بالا و اشتراک‌گذاری اطلاعات به دست می‌آید. مسلماً در این صورت تعهد کارکنان و اعتماد آن‌ها به مدیر بیشتر می‌شود (Zacharatos & Barling, 2005). بنابراین منابع انسانی در صورتی ارتقا خواهند یافت که خود را به عنوان بخشی از شرکت

1. High performance work systems

بینند و وفاداری آن‌ها توسعه پیدا کند. نگرش‌های مثبت میان افراد و شرکت‌ها تنها به وسیله مدیریت موفق و توانمندسازی کارکنان توسعه می‌یابد (Celik et al., 2014).

سازمان‌های دولتی در ایران به دلیل ماهیت سیاست‌گذاری، نقش بی‌بدیلی در موفقیت‌ها و توسعه‌یافتگی کشور دارند. در بسیاری از سازمان‌های دولتی کارکنانی وجود دارند که از دانش زیادی در زمینه‌ای تخصصی بهره‌مند هستند، اما توانایی انجام کار در آن گستره کاری را ندارند. یا مدیران سازمان‌های دولتی فرصت و اختیار کافی را در اختیار کارکنان قرار نمی‌دهند و مشارکت آن‌ها را در امور مهم سازمان نمی‌طلبند. همچنین بعضی از کارکنان از فعالیت در محیط کاری خود احساس بدی دارند و به سازمان خود، تعلق خاطر ندارند. امروزه محیط سازمان‌های دولتی به کارکنانی نیاز دارد تا بتوانند بدون کنترل مستقیم، انجام امور را به نحو احسن در اختیار بگیرند و از این طریق احساس بهتری داشته باشند. همچنین محیط سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارد که سازمان خود را دوست داشته باشند و از حضور در آن احساس افتخار کنند. بر این اساس، ضرورت شکل‌گیری سیستم‌های عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی بیش از پیش اهمیت می‌یابد. از سوی دیگر، یکی از چالش‌های سازمان‌های دولتی ایران خصوصاً استان‌های نیمه جنوبی کشور، وجود نیروهای انسانی بادانشی است که به کارهای روزمره مشغول بوده و برای ایجاد تغییر و تحول در سیستم‌های سازمانی احساس توانمندی و قابلیت نمی‌کنند و عمدتاً به مجریان آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی تبدیل شده‌اند. برای خروج از این وضعیت و تغییر این روحیه که ناشی از وجود سیستم‌های سازمانی سنتی در اکثر سازمان‌های دولتی است، ضروری است تا سیستم‌های عملکرد بالا به دستگاه‌های اجرایی وارد شود. از سوی دیگر خروج نیروهای انسانی توانمند به دلیل انتصاب به مشاغل بالاتر یا مهاجرت شغلی به سمت ستاد سازمان‌ها و وزارتخانه باعث شده است تا دستگاه‌های اجرایی از وجود کارشناسان قوی در استان‌های نیمه جنوبی کشور تهی شده و کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی در این استان‌ها کاهش یابد. از این رو بر اساس تجارب موفق اتفاق‌افتاده در دنیا، در این پژوهش می‌خواهیم ببینیم آیا می‌توان از طریق سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر این مشکل غلبه کرد و توانمندسازی و وفاداری کارکنان در سازمان‌های دولتی را افزایش داد؟ با توجه به اثربخشی سیستم‌های کاری با عملکرد عالی برای اکثر سازمان‌ها و کارکنان، در این مقاله تأثیر این سیستم‌ها بر توانمندسازی کارکنان و همچنین بر وفاداری آن‌ها در سازمان‌های دولتی سنجیده می‌شود. همچنین از آنجا که توانمندسازی کارکنان پیامدهای مثبتی را برای کارکنان به همراه دارد، تأثیر جداگانه توانمندسازی کارکنان بر وفاداری آن‌ها در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

مبانی نظری

وفاداری کارکنان

جهانی شدن و تغییرات سریع تکنولوژی و تقاضای ذی‌نفعان برای کیفیت بهتر، نه تنها سازمان‌ها را متحول ساخته، بلکه رقابتی شدید میان آن‌ها ایجاد کرده است. برای بقا در این رقابت جهانی، وجود نیروی کار راضی و وفادار برای تمامی سازمان‌ها ضرورت دارد (Hassan et al., 2013). بولتانسکی^۱ و چاپیلو^۲ (۲۰۰۱) معتقدند عملکرد اقتصادی شرکت‌ها و بخش‌های فعال سازمان به طور کلی به وفاداری کارکنان بستگی دارد (Nasiri et al., 2015). وفاداری کارکنان اغلب به عنوان نگرشی نسبت به سازمانی خاص مشاهده شده است (Iqbal et al., 2015). از نظر مایر و آلن^۳ (۱۹۹۱) وفاداری در سازمان تأثیر چشم‌گیری بر اقدامات و فعالیت‌ها دارد. به زعم سالمون^۴ (۱۹۹۲)، وفاداری کارکنان اشتیاق آن‌ها به ماندگاری رابطه با سازمان است. نیروی انسانی وفادار تصمیم به ترک سازمان نمی‌گیرد یا هیچ نقشه‌ای برای رفتن به سازمان‌های دیگر ندارد (Bettencourt et al., 2001)؛ و سعی بر افزایش ارزش سازمان و همچنین ایجاد تصویری مثبت در ذهن افراد بیرون سازمان دارد (Waqas et al., 2014). اچ بکر^۵ (۱۹۶۰) وفاداری را به شکل یک فرایند شرح داده است. این محقق اعتقاد دارد که اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر یک شغل، از پذیرش آن به منظور حفظ شغل فعلی‌اش امتناع کند، نشان‌دهنده وفاداری فرد به سازمانی است که در آن مشغول به کار است (قره‌چی و دابوئیان، ۱۳۹۰). اینسون^۶ و پرچت^۷ (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که مزایای وفاداری کارکنان برای کارفرما، در استخدام بلندمدت فرد در سازمان است که احتمالاً با خشنودی فرد مرتبط است. وفاداری احساسی است که در آن نیازی به تقلای زیاد جهت تعالی نیست و نارضایتی در آن جایی ندارد. به اعتقاد مک کندال^۸ و مارگلیس^۹ (۱۹۹۶)، هزینه‌های مرتبط نشان‌دهنده آن است که رضایت شغلی از وفاداری کارکنان مهم‌تر است، در حالی که به عقیده دیگران از جمله ریچارد^{۱۰} (۱۹۹۶)، وفاداری کلید موفقیت یک سازمان است (Ineson et al., 2013). آلن و میر

1. Boltanski
2. Chiapello
3. Meyer & Allen
4. Solomon
5. H.Becker
6. Ineson
7. Berechet
8. Mckendall
9. Margulis
10. Richard

(۱۹۹۰) وفاداری کارکنان را به عنوان تعهد عاطفی میان آن‌ها می‌شناسند و آن را به معنای تمایل آن‌ها به ادامه روابط با یک کارفرمای خاص به جهت لذت بردن از ماهیت اصلی این رابطه جدای از ارزش ابزاری می‌دانند و به همین دلیل کارکنان حس تعلق را تجربه می‌کنند (Omar et al., 2010). به زعم سالمون (۱۹۹۵)، ابعاد وفاداری کارکنان شامل اشتیاق به ماندن در سازمان و تلاش برای موفقیت سازمان است.

توانمندسازی کارکنان

افراد یکی از مهم‌ترین عوامل در تغییرات گسترده سازمانی هستند. موفقیت در این زمینه بستگی به سازمان‌ها دارد که تا چه اندازه به پذیرش ریسک و واگذاری تصمیم‌گیری به پایین‌ترین سطح سازمانی ممکن تمایل دارند. این پارادایم جدید بر پایه توانمندسازی افراد است (Abdollahzadeh, 2013). توانمندسازی به گونه‌های مختلفی تعریف شده است؛ اما بیشتر نظریه‌پردازان عنصر اصلی آن را واگذاری اختیار و آزادی عمل به کارکنان برای انجام برخی وظایف مربوط به فعالیت‌های سازمان می‌دانند. به اعتقاد رادولف^۱ (۱۹۹۵)، توانمندسازی کارکنان، انتقال قدرت از کارفرما به کارمند است. در کشور ما توسعه روندی رو به رشد دارد و بخش اعظمی از این رسالت بر عهده سازمان‌های دولتی است. سازمان‌های دولتی به عنوان متولی توسعه در کشور که به صورت مستقیم در امر هدایت و راهبری جامعه دخیل هستند، در راستای واکنش سریع به تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده محیط و استفاده بهینه از فرصت‌های پیشرو، نیازمند داشتن محیط سازمانی سالم و به تبع آن کارکنانی توانمند هستند. توانمندسازی مکرراً توسط دو رویکرد جایگزین، معرفی و توضیح داده شده است: رویکرد ساختاری/رابطه‌ای و رویکرد روان‌شناختی/انگیزشی. از نظر رویکرد ساختاری، توانمندسازی را می‌توان چنین تعریف کرد: روش‌ها و سیاست‌های مدیریت با هدف انتقال قدرت از مدیر به کارکنان. توانمندسازی روان‌شناختی را نیز می‌توان یک حالت ذهنی دانست که در آن کارمند احساس کنترل بر آنچه که می‌تواند انجام دهد و سطح عظیمی از مسئولیت در قبال خروجی کار شخصی و همچنین پیشرفت کلی سازمان، آگاهی کافی از وظایف کاری اجرایی و عدالت ادراک‌شده در پاداش مبنی بر عملکرد فردی و گروهی را تجربه می‌کند (Zeglat et al., 2014). رابرت کوین^۲ و همکارش (۱۹۹۷) توانمندسازی روان‌شناختی را متشکل از دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی دانستند. رویکرد مکانیکی توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین است. رویکرد ارگانیکی توانمندسازی به معنای ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و

1. Randolph
2. Robert Quinn

تحمل اشتباهات آنان بوده و دارای پنج بعد است: احساس شایستگی؛ احساس مؤثر بودن؛ اعتماد؛ استقلال کاری؛ و احساس معنادار بودن. این پنج عامل بیشترین عواملی هستند که در پژوهش‌هایی مختلف از آن‌ها نام برده شده است (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۸۶؛ کرد، ۱۳۹۱؛ مجیدی و همکاران، ۱۳۸۷؛ Tohidi & Jabbari, 2012).

۱. احساس شایستگی: عقیده فرد مبنی بر داشتن توانایی لازم برای انجام فعالیت‌های مربوط به وظیفه خود.
۲. احساس مؤثر بودن: درجه‌ای از توانایی تأثیرگذاری فرد بر نتایج و پیامدهای استراتژیک، اداری و عملیاتی شغل و ایجاد تغییر در مسیر مطلوب است.
۳. احساس معنادار بودن: احساس مهم و باارزش بودن اهداف شغلی و همین‌طور ارزشمند بودن وقت و نیرویی که فرد در این راه صرف می‌کند. این اهداف شغلی باید با ایدئال‌ها و استانداردهای شخصی فرد مرتبط باشد.
۴. استقلال: آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی.
۵. اعتماد: به اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و برعکس) و بین همکاران اشاره دارد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است (کرد، ۱۳۹۱).

سیستم‌های کاری با عملکرد عالی

سازمان‌ها از روش‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده می‌کنند تا نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تجهیز کنند. در طول بیست سال گذشته، به مفهوم بهترین عملکرد در مدیریت منابع انسانی توجه زیادی شده است. محققان تأکید کرده‌اند که بعضی از شیوه‌های منابع انسانی مانند سیستم‌های کاری با عملکرد عالی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارند. مفهوم سازمان‌ها یا سیستم‌های کاری با عملکرد عالی که به عبارتی مدیریت منابع انسانی نوین است، در دهه ۱۹۸۰ در آمریکا ظهور کرد (Jiang & Liu, 2015). در میان رشد پاره‌ای از پژوهش‌ها در رشته‌های مختلف، سیستم‌های کاری با عملکرد عالی به عنوان یک رویکرد مدرن برای بهره‌وری شرکت‌ها و به‌خصوص به عنوان یک شکل نوین مدیریت منابع انسانی ترویج پیدا کرد. محققان مدیریت منابع انسانی استراتژیک از جمله گوتر^۱، اسپل^۲ و نیاموری^۳ (۲۰۰۲)، بر این عقیده‌اند که مجموعه‌ای از روش‌های مدیریت منابع

1. Guthrie
2. Spell
3. Nyamori

انسانی می‌تواند از طریق افزایش مشارکت، تعهد و توانمندسازی آن‌ها، عملکرد را بهبود بخشد. این مجموعه نام‌های متفاوتی را به خود اختصاص داده که عبارتند از: سیستم کاری با مشارکت بالا (HIWS)، سیستم کاری با تعهد بالا (HCWS) یا سیستم‌های کاری با عملکرد عالی (Shih et al., 2013). سیستم‌های کاری با عملکرد عالی، سازمان‌هایی هستند که از رویکردی کاملاً متفاوت از سیستم سلسله مراتبی سنتی متناسب با مدیریت علمی (تولید انبوه) استفاده می‌کنند (Tomer, 2001). هدف این رویکرد، افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان است. تاکتیک و همکاری‌ها (۲۰۰۷)، سیستم‌های کاری با عملکرد عالی را به عنوان یک مجموعه از روش‌های منابع انسانی جداگانه اما به هم پیوسته تعریف کردند که سازگاری درونی (همسو با روش‌های منابع انسانی) و سازگاری بیرونی (هماهنگ با استراتژی‌های سازمان) دارد و هدف آن بهبود ظرفیت‌ها و توانایی‌های کارکنان است (Ming et al., 2014). از نظر بیرکنشا و هود^۱ (۱۹۹۷)، استخدام، پاداش، آموزش و ارزیابی عملکرد از جمله این روش‌هاست که اثربخشی کارکنان را بهبود می‌بخشد. هم‌اکنون سیستم‌های کاری با عملکرد عالی یک منبع بالقوه مزیت رقابتی محسوب می‌شود (George et al., 2013). از نظر آرینگا^۲ (۲۰۰۳)، ایده اصلی سیستم‌های کاری با عملکرد عالی خلق سازمانی است که به جای تکیه بر کنترل افراد، کارکنان خود را در قبال اعمالشان مسئول بدانند و این را درک کنند که در موفقیت‌های سازمانی سهیم هستند (رحیمیان، ۱۳۸۷). یک سیستم کاری با عملکرد عالی، به منظور بهره‌وری بیشتر نیروی کار طراحی شده که از این طریق می‌تواند برای سازمان و مشتریان داخلی ارزش آفرین باشد. این سیستم به طور کلی شامل استخدام انتخابی، آموزش گسترده، برنامه‌های طراحی شغل، ارزیابی عملکرد، تیم‌های خودمدیریت یا خودگردان، طرح‌های پاداش انگیزشی، امنیت اشتغال و ارتقای داخلی می‌شود. (Foley et al., 2012). از نظر لپاک و همکارانش (۲۰۰۶)^۳ سیستم کاری با عملکرد عالی ساختاری برای مشارکت در تصمیم‌گیری، بهبود دانش، افزایش انگیزش کارکنان و افزایش توانایی و مهارت کارکنان برای انجام وظایفشان در جهت بهبود عملکرد شرکت، شکل می‌دهد (Bashir et al., 2011). بیشتر مقالات از پنج بعد استخدام انتخابی؛ آموزش گسترده؛ تخصیص کار انعطاف‌پذیر؛ ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و توسعه‌یافتگی؛ و پاداش و جبران خدمات نام برده‌اند. (Bashir et al., 2011؛ Warner, 2001؛ Bashir et al., 2012؛ Jiang & Liu, 2015؛ Takeuchi et al., 2007؛ Evans & Davis, 2005). بنابراین در این پژوهش نیز از این پنج بعد برای توضیح سیستم‌های کاری با عملکرد عالی استفاده می‌کنیم.

1. Birkensha&Hud
2. Aringa
3. Lepak

پیشینه تجربی پژوهش

به منظور داشتن چارچوبی منسجم‌تر، پژوهش‌هایی را که به رابطه بین این سه متغیر اشاره داشته‌اند مورد بررسی قرار می‌دهیم. جدول زیر خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با سه متغیر پژوهش و ارتباط میان آن‌ها بیان می‌شود.

جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

نام نویسنده	تاریخ	عنوان پژوهش	نتیجه
اوانس و والتر ^۱	۲۰۰۵	سیستم‌های کاری با عملکرد عالی و عملکرد سازمانی: به واسطه نقش ساختار اجتماعی داخلی	سازمان‌هایی که سیستم‌های کاری با عملکرد عالی را به کار می‌گیرند، سرمایه‌گذاری قابل توجهی در زمینه سرمایه انسانی خود انجام می‌دهند طوری که کارکنان برای انجام وظایف شغلی خود به شکلی عالی آموزش می‌بینند، مهارت پیدا می‌کنند و توانمند می‌شوند.
مُهیمین و هاگ ^۲	۲۰۱۲	سیستم کاری با عملکرد عالی: یک مفهوم اساسی	ایده اصلی سیستم‌های کاری با عملکرد عالی، تشکیل سازمانی است که به جای کنترل کارکنان، بر اساس مشارکت، تعهد و توانمندسازی آن‌ها باشد.
بشیر ^۳	۲۰۱۱	نقش عوامل جمعیت‌شناختی در رابطه میان سیستم‌های کاری با عملکرد عالی و رضایت شغلی: یک رویکرد چندبعدی	سازمان‌هایی که از سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بهره می‌گیرند موجب بهبود آموزش، توانمندسازی، دانش و مهارت‌های کارکنان خود می‌شوند.
اندو و همکاران ^۴	۲۰۱۵	برای ژاپن چه اتفاقی افتاده است؟ تمایلات گذشته و فرصت‌های آینده در مطالعه شرکت‌های ژاپنی	تمرکز اصلی سیستم‌های کاری با عملکرد عالی و همه مدل‌های منابع انسانی مرتبط، بر عنصری است که می‌تواند ارزش کارکنان را در تجارت افزایش دهند. این عناصر شامل انعطاف‌پذیری در عملکرد کاری، توانمندسازی کارکنان از طریق مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری، سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد، تعهد به کیفیت محصولات و خدمات و همین‌طور وفاداری به کسب‌وکار است.

1. Evans & Walter
2. Mohaimen & Huq
3. Bashir
4. Endo

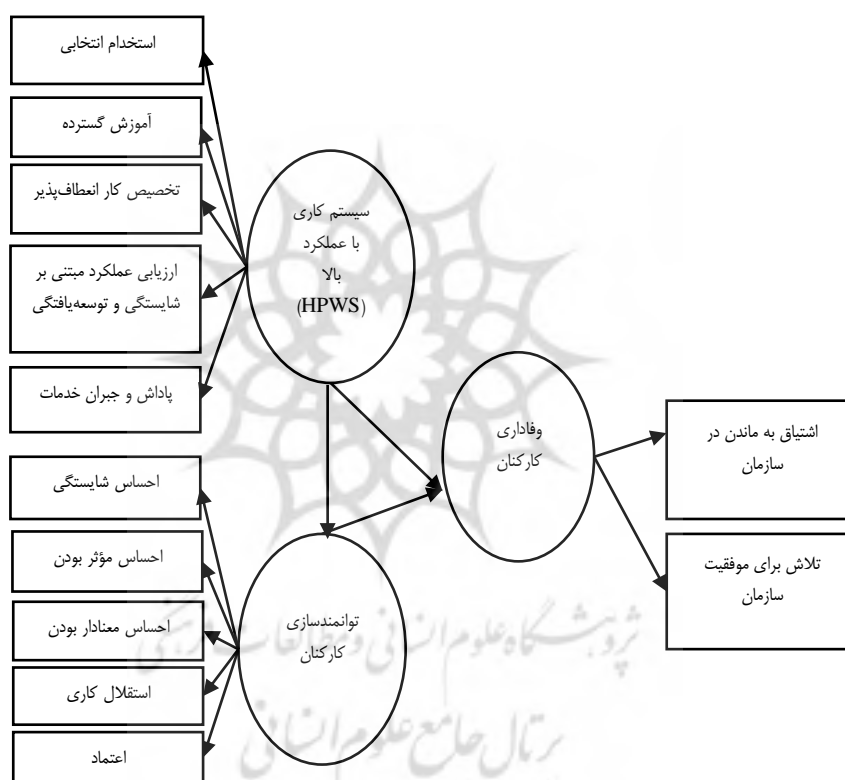
وقتی سازمان‌ها از سیستم‌های کاری با عملکرد عالی به عنوان یک عامل انگیزشی در سرمایه انسانی استفاده می‌کنند، شرکت می‌تواند کارکنان را جذب کند و آن‌ها را انگیزه‌مند کند تا وفاداری خود را به شکل تعهد سازمانی حفظ کنند.	ارتباط بین سیستم کاری با عملکرد عالی، تعهد سازمانی و عوامل جمعیت شناختی در بخش عمومی دانشگاه‌های پاکستان	۲۰۱۱	بشیر
یکی از این آیت‌های سیستم‌های کاری با عملکرد عالی، توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری است.	آزمون تجربی مکانیزم‌های واسطه‌ای میان سیستم‌های کاری با عملکرد عالی و عملکرد سازمان‌های ژاپنی	۲۰۰۷	تاکیچی ^۱ و همکاران
پایه درک سیستم‌های کاری با عملکرد عالی این است که این سیستم به جای کنترل کارکنان، به وسیله افزایش مشارکت، درگیری، تعهد و توانمندسازی آن‌ها، سازمان را اثربخش‌تر می‌سازد	سیستم‌های کاری با عملکرد عالی و اثربخشی سازمانی: با نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی	۲۰۱۵	جیانگ و لیو ^۲
عوامل واسطه‌ای که سیستم‌های کاری با عملکرد عالی را به عملکرد سازمانی مرتبط می‌کنند عبارتند از: رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی	سیستم‌های کاری با عملکرد عالی: هویت سازمانی و رضایت شغلی: شاهد: چین	۲۰۱۴	مینگ و همکاران ^۳
سیستم‌های کاری با عملکرد عالی فرصت‌های بیشتری برای مشارکت فراهم می‌آورد که در نهایت منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شود تا آن‌ها بتوانند وظایف شخصی و گروهی خود را با مهارت و شور و شوق بیشتری انجام دهند.	باز کردن جعبه سیاه: بررسی ارتباط میان سیستم‌های کاری با عملکرد عالی و عملکرد	۲۰۱۱	میسراسمیت ^۴ و همکاران
توانمندسازی کارکنان منجر به رضایت شغلی، تعلق خاطر و وفاداری می‌گردد.	مدیریت پشت‌صحنه‌ها: دیدگاهی در مورد توانمندسازی کارکنان	۲۰۰۹	انگری ^۵
توانمندسازی می‌تواند مسئولیت‌ها را همانند انگیزش کارکنان در کارهای روزمره افزایش دهد، سطح رضایت و کیفیت خدمات را بهبود بخشد و موجب وفاداری و بهره‌وری کارکنان شود.	تأثیر توانمندسازی کارکنان بر کیفیت خدمات- یک تحلیل اساسی بر صنعت بانکداری نیجریه	۲۰۱۳	تیموتی و ابوبکر ^۶

مأخذ: نتایج پژوهش بر اساس مطالعات نظری

1. Takeuchi
2. Jiang&Liu
3. Ming et al
4. Messersmith et al
5. Ongori
6. Timothy& Abubakar

مدل نظری پژوهش

با توجه به پیشینه‌های بررسی شده مانند بشیر و همکاران (۲۰۱۱)، مهیمین و هاگ (۲۰۱۲)، اندو (۲۰۱۵)، مینگ و همکاران (۲۰۱۴) و تاکچی و همکاران (۲۰۰۷) می‌توان دریافت که سیستم کاری با عملکرد عالی موجب توانمندسازی کارکنان می‌شود و از طرفی می‌تواند وفاداری آن‌ها به سازمان را افزایش دهد. بنابراین با توجه به پیشینه تجربی و نظری پژوهش، مدل مفهومی محقق ساخته زیر به عنوان مدل نظری پژوهش ترسیم می‌شود:



شکل ۱. مدل نظری پژوهش

بر اساس مدل نظری فوق، فرضیه‌های پژوهش به ارتباط میان سه متغیر اصلی (سیستم کاری با عملکرد عالی، توانمندسازی کارکنان، وفاداری کارکنان) و همچنین ارتباط میان متغیرهای مستقل (سیستم کاری با عملکرد عالی، توانمندسازی کارکنان) با ابعاد متغیر وابسته (اشتیاق فرد برای ماندن، تلاش فرد برای موفقیت سازمان) می‌پردازد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. از نظر نتیجه و روش جمع‌آوری داده‌ها نیز پژوهشی توصیفی-پیمایشی است. داده‌ها توسط پرسشنامه گردآوری شده است. پرسشنامه پژوهش حاضر شامل سه بخش است. بخش اول حاوی سؤالات توانمندسازی کارکنان از اسپریتزر و میشر (۱۹۹۵)، بخش دوم آن سؤالات سیستم‌های کاری با عملکرد عالی از مقاله تاکچی و همکارانش (۲۰۰۷) و همچنین بخش سوم آن سؤالات پرسشنامه محقق‌ساخته وفاداری کارکنان با توجه به ابعاد تعریف‌شده توسط سالمون (۱۹۹۵) است. جامعه آماری پژوهش، سازمان‌های فعال دولتی در ایران بودند. دو استان به عنوان نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. با توجه به اینکه تعداد دستگاه‌های اجرایی این دو استان ۱۸۰ سازمان بود (متوسط ۹۰ دستگاه اجرایی در هر استان)، بر اساس جدول مورگان حجم نمونه ۱۱۸ سازمان انتخاب شد. در ۱۲۰ سازمان پرسشنامه توزیع شد. شیوه نمونه‌گیری به شکل غیرتصادفی در دسترس و سهم هر سازمان در نمونه ۵ تا ۱۰ پرسشنامه بر اساس اندازه سازمان است. کل پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده ۷۸۰ پرسشنامه بود که با اخذ میانگین از نمرات هر سازمان ۱۲۰ داده تجمیع شده بدست آمد. به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، از دو نوع روایی محتوا و سازه (تحلیل عاملی) استفاده شد. از طریق اخذ نظرات از اساتید مجرب (۳ استاد) و بررسی سؤالات و ابعاد به وسیله آن‌ها، روایی محتوا مورد تأیید قرار گرفت. از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مشخص شد که چولگی و کشیدگی سه متغیر اصلی پژوهش در بازه ۲- و ۲ قرار گرفتند که حاکی از توزیع نرمال داده‌های پژوهش است. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار Smart pls انجام شد. با توجه به مقدار KMO بالای ۰.۶ و همین‌طور مقدار ویژه بزرگ‌تر از ۲ برای همه ابعاد، روایی محتوا تأیید شد. بارهای عاملی متغیرهای پژوهش که در Smart pls بالاتر از ۰.۵ بوده، حاکی از روایی بالای پرسشنامه است. سنجش پایایی ابزار پژوهش با روش آلفای کرونباخ در Spss انجام شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۲: وضعیت پایایی، ابعاد و تعداد گویه‌های متغیرهای پژوهش

تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ ابعاد	متغیرهای آشکار (ابعاد)	متغیرهای پنهان (اصلی)
۴	۰.۸۵	۰.۸۷	۱. استخدام انتخابی	سیستم‌های کاری با عملکرد عالی
۳		۰.۸۱	۲. آموزش گسترده	
۳		۰.۸۲	۳. تخصیص کار انعطاف‌پذیر	
۳		۰.۸۷	۴. ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی	
۳		۰.۸۹	۵. پاداش و جبران خدمات و توسعه‌یافتگی	
۳	۰.۸۰	۰.۷۶	۱. شایستگی	توانمندسازی کارکنان
۳		۰.۷۲	۲. احساس مؤثر بودن	
۳		۰.۸۷	۳. اعتماد	
۳		۰.۷۹	۴. استقلال کاری	
۳		۰.۸۶	۵. احساس معنادار بودن	
۳	۰.۸۱	۰.۷۸	۱. اشتیاق برای ماندن در سازمان	وفاداری کارکنان
۳		۰.۸۳	۲. تلاش برای ماندن در سازمان	

مأخذ: نتایج پژوهش

یافته‌ها

در جدول زیر بیانی مختصر از تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها همچون جنسیت، سن و تحصیلات پاسخ‌دهندگان می‌پردازیم. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی در جدول آمده است. همان‌گونه که داده‌های جدول نشان می‌دهند، بیشتر پاسخگویان مرد، رده سنی بیشتر از ۳۵ سال، کارشناس و دارای مدرک لیسانس هستند.

جدول ۳: تجزیه و تحلیل متغیرهای توصیفی شرکت‌کنندگان

ردیف بودجه ملی		ردیف بودجه استانی		نوع سازمان
۶۳.۴۸		۳۶.۵۲		درصد
دکتر	فوق لیسانس	لیسانس	دیپلم و فوق دیپلم	تحصیلات افراد
۳.۴۸	۲۸.۷۰	۶۶.۹۶	۰.۸۶	درصد
مدیر عالی	مدیر میانی	کارشناس	کارمند	سمت افراد
۱.۷۴	۱۹.۱۳	۶۶.۹۶	۱۲.۱۷	درصد
بیشتر از ۳۵	۳۰-۳۵	۲۵-۳۰	۲۰-۲۵	سن
۲۷.۸۳	۴۰	۲۲.۶۱	۹.۵۶	درصد

مأخذ: نتایج پژوهش

پرسشنامه این پژوهش شامل ۳۷ سؤال است که نمره‌گذاری آن بر اساس مقیاس لیکرت انجام شده است. قبل از آزمون مدل مفهومی ضروری است تا به وضعیت سه متغیر اصلی پژوهش یعنی سیستم‌های کاری با عملکرد عالی، توانمندسازی کارکنان و وفاداری کارکنان در نمونه پردازیم. به این منظور از آزمون میانگین یک جامعه آماری (One-sample t-test)، به بررسی مناسب بودن یا نبودن وضعیت متغیرهای موجود در مدل تحقیق می‌پردازیم. با توجه به اینکه طیف سؤالات ۵ گزینه‌ای است، عدد ۳ به عنوان میانگین و کلیه اعداد کوچک‌تر یا مساوی ۳ نامناسب و کلیه اعداد بزرگ‌تر از ۳ به عنوان وضعیت مناسب انتخاب می‌شوند. با استفاده از آزمون T مقدار معناداری (sig) را محاسبه می‌کنیم. سپس با مقدار ۰.۰۵ مقایسه می‌کنیم. اگر $Sig < 0.05$ باشد، آنگاه وضعیت متغیر مربوطه در حد متوسط نیست و فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. برای تعیین مطلوب یا نامطلوب بودن وضعیت متغیر نیز به آماره T توجه می‌کنیم. اگر مقدار آماره T کوچک‌تر از ۱.۹۶- باشد، وضعیت متغیر نامناسب و اگر بزرگ‌تر از ۱.۹۶+ باشد، وضعیت متغیر مناسب و مطلوب است.

جدول ۴: وضعیت سه متغیر اصلی پژوهش در سازمان‌های نمونه

متغیر	مقدار میانگین محاسبه شده	مقدار معناداری (sig) محاسبه شده	مقدار آماره T	انحراف معیار از میانگین (SEM)	انحراف معیار Std.deviation	نتیجه
سیستم‌های کاری با عملکرد عالی	۳.۴۴	۰.۰۰	۴۷.۱۹	۰.۰۷۳	۰.۴۶	بزرگ‌تر از ۱.۹۶ (متغیر در وضعیت مطلوب قرار دارد)
توانمندسازی کارکنان	۳.۷۰	۰.۰۰	۶۲.۶۸	۰.۰۵۹	۰.۳۷	بزرگ‌تر از ۱.۹۶ (متغیر در وضعیت مطلوب قرار دارد)
وفاداری کارکنان	۳.۸۸	۰.۰۰	۶۶.۰۴	۰.۰۵۹	۰.۳۷	بزرگ‌تر از ۱.۹۶ (متغیر در وضعیت مطلوب قرار دارد)

مأخذ: نتایج پژوهش

بر اساس نتایج آزمون‌های فوق، چنین به نظر می‌آید که سازمان‌های مورد بررسی در هر سه متغیر وضعیت مناسبی دارند.

در این پژوهش برای بررسی سیستم‌های کاری با عملکرد عالی در سازمان‌های نمونه و تبیین نقش توانمندسازی کارکنان و وفاداری کارکنان، از روش مدل‌سازی تحلیل مسیر استفاده

شده است. پیش از برازش جزئی مدل یا همان آزمون فرضیه‌های پژوهشی به بررسی برازش کلی مدل مفهومی پرداخته می‌شود. با اجرای آزمون مدل در نرم‌افزار، شاخص‌های برازشی ارائه می‌شوند که نشان می‌دهند تا حدی مدل مفهومی مورد ادعا به وسیله داده‌های تجربی برازش می‌شود. بر خلاف آزمون‌های مرسوم آماری که با یک آماره مورد تأیید و یا رد قرار می‌گیرند، در مدل‌سازی، دسته‌ای از شاخص‌ها معرفی می‌شوند. وضعیت شاخص‌های برازش برای مدل مفهومی پژوهش در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۵: وضعیت شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش
 $V1$ = وفاداری کارکنان؛ $V2$ = توانمندسازی کارکنان؛ $V3$ = سیستم‌های کاری با عملکرد عالی؛ $V4$ = اشتیاق برای ماندن در سازمان؛ $V5$ = تلاش برای موفقیت سازمان

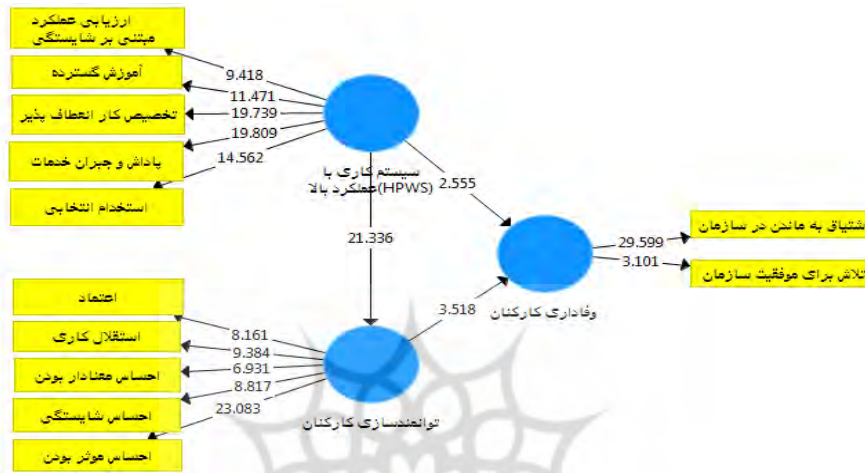
نام شاخص	مدل	برازش قابل قبول
R Square	$V1 = 0.72$	بیش از ۰.۳
	$V2 = 0.70$	
	$V4 = 0.75$	
	$V5 = 0.25$	
AVE	$V1 = 0.61$	بیشتر از ۰.۵
	$V2 = 0.56$	
	$V3 = 0.66$	
	$V4 = 0.70$	
	$V5 = 0.76$	
Composite Reliability	$V1 = 0.75$	بیشتر از ۰.۷
	$V2 = 0.86$	
	$V3 = 0.91$	
	$V4 = 0.87$	
	$V5 = 0.90$	

مأخذ: نتایج پژوهش

همان‌طور که در جدول مشخص است همه شاخص‌های برازش مدل از وضعیت مناسبی برخوردار هستند.

برای امتیازدهی سؤال‌ها و ایجاد ابعاد (میانگین سؤالات مرتبط) و محاسبه پایایی و روایی سازه از نرم‌افزار Spss استفاده شد. جهت آزمون مدل و تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار Smart pls استفاده شده است. شکل زیر با استفاده از نرم‌افزار pls به دست آمده که مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (T-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمام معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t آزمون می‌کند و معناداری مسیرها در

مدل تحلیل مسیر را نشان می‌دهد. در حالت معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بر اساس مقدار T در خصوص معناداری ضرایب مسیرها تصمیم‌گیری کرد. در صورتی که مقدار T بزرگ‌تر از ۱.۹۶ یا کوچک‌تر -۱.۹۶ باشد، آن مسیر معنادار است و در غیر این صورت آن مسیر معنادار نیست.



شکل ۲. مقادیر آماره T. آزمون معناداری برای فرضیه‌های اصلی پژوهش

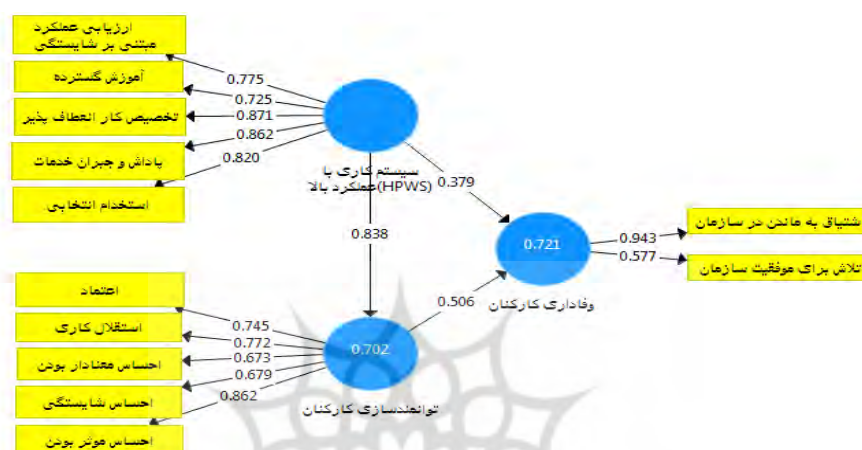
همه بارهای عاملی از ۱.۹۶ بالاتر هستند. به بیانی دیگر، تمامی بارهای عاملی مرتبط با سازه سیستم‌های کاری با عملکرد عالی، توانمندسازی کارکنان و وفاداری کارکنان، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادارند. از آنجایی که همه مقادیر آماره T بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است، می‌توان چنین بیان کرد که میان سیستم‌های کاری با عملکرد عالی، توانمندسازی کارکنان و وفاداری کارکنان، رابطه علی معناداری وجود دارد و روایی مدل بار دیگر با PLS مورد تأیید قرار گرفت. همچنین معناداری فرضیه‌های مدل در جدول بعد نشان داده شده‌اند:

جدول ۶. معناداری فرضیه‌های مدل

فرضیه	روابط مدل مفهومی	ضریب مسیر	T	نتیجه
۱	سیستم‌های کاری با عملکرد عالی < توانمندسازی کارکنان	۰.۰۸۴	۲۱.۳	تأیید
۲	سیستم‌های کاری با عملکرد عالی < وفاداری کارکنان	۰.۸۳	۲.۵	تأیید
۳	توانمندسازی کارکنان < وفاداری کارکنان	۰.۵۱	۳.۵	تأیید

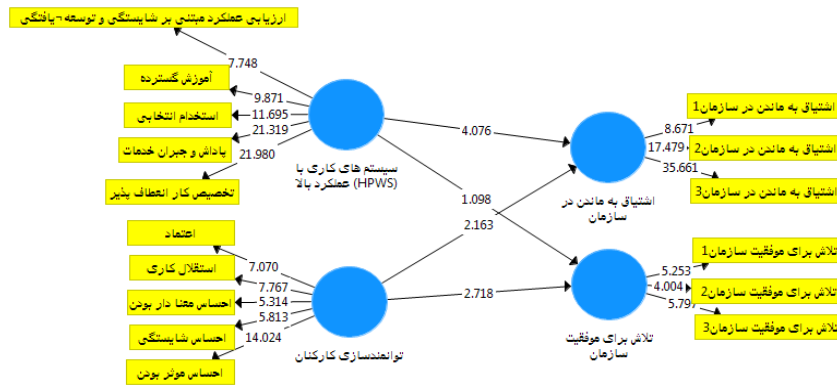
مأخذ: نتایج پژوهش

همچنان که اطلاعات جدول نیز نشان می‌دهد، فرضیه‌های پژوهش به دلیل اینکه مقدار T محاسبه شده بیشتر از (۱.۹۶) است مورد تأیید قرار گرفته است. شکل زیر ضرایب مسیرها در مدل پژوهش را در حالت استاندارد نشان می‌دهد. در حالت استاندارد مقایسه عددی ضرایب مدل امکان‌پذیر است.



شکل ۳. نمودار ضرایب مسیر متغیرهای اصلی پژوهش

در یکی از فرضیه‌های اصلی ادعا شده بود که سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبت دارد. در این شکل فرضیه اصلی تأیید می‌شود، چون ضریب اثرگذاری سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر توانمندسازی کارکنان ۸۳.۸ درصد و معناداری این رابطه ۲۱.۳۳۶ و بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است. فرضیه اصلی دیگر پژوهش تأثیر مثبت و معنادار توانمندسازی کارکنان بر وفاداری کارکنان است. این فرضیه نیز تأیید می‌شود، به این دلیل که ضریب تأثیر توانمندسازی کارکنان بر وفاداری کارکنان ۵۰.۶ درصد و معناداری این رابطه ۳.۵۱۸ و بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است. سومین فرضیه اصلی مقاله، تأثیر مثبت و معنادار سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر وفاداری کارکنان است که این فرضیه نیز به دلیل ضریب تأثیر ۳۷.۹ درصد و معناداری ۲.۵۵ که بیشتر از ۱.۹۶ است، تأیید می‌شود. از طرف دیگر با توجه به این شکل می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد عالی به واسطه توانمندسازی کارکنان بر وفاداری کارکنان بیشتر از حالتی است که سیستم‌های کاری با عملکرد عالی به طور مستقیم بر وفاداری کارکنان اثر دارد. در دو شکل زیر فرضیه‌های فرعی پژوهش سنجیده شده‌اند.



شکل ۴. مقادیر آماره T. آزمون معناداری برای فرضیه‌های فرعی پژوهش

دو مورد از فرضیه‌های فرعی پژوهش به این ترتیب است: تأثیر مثبت و معنادار سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر اشتیاق به ماندن در سازمان و همچنین تأثیر مثبت و معنادار توانمندسازی کارکنان بر اشتیاق به ماندن در سازمان. دو شکل بالا نشان می‌دهند که هر یک از متغیرهای سیستم‌های کاری با عملکرد عالی و توانمندسازی کارکنان بر اشتیاق به ماندن در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارند. چون ضریب تأثیر آن‌ها بر اشتیاق به ماندن در سازمان، به ترتیب ۵۸ و ۳۳ درصد و مقدار T آن‌ها از ۱.۹۶ بیشتر است، این دو فرضیه تأیید می‌شوند. فرضیه فرعی دیگر مبنی بر تأثیر مثبت معنادار سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر تلاش برای موفقیت سازمان است. این فرضیه تأیید نمی‌شود، چون مقدار T آن از ۱.۹۶ کمتر است. در فرضیه فرعی دیگری ذکر شده بود که توانمندسازی کارکنان بر تلاش برای موفقیت سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. با توجه به ضریب تأثیر ۷۰ و T بیشتر از ۱.۹۶، این فرضیه نیز تأیید می‌شود.

همچنین شکل ۳، R^2 را نیز نمایش می‌دهد. R^2 یا ضریب تعیین نشان‌دهنده این است که چه مقدار از تغییرات متغیر وابسته تحت تأثیر متغیر مستقل مربوطه بوده و مابقی تغییرات متغیر وابسته مربوط به سایر عوامل است.

$R^2 = 0.72$ نشان می‌دهد که ۷۲ درصد از تغییرات وفاداری کارکنان تحت تأثیر تغییر سیستم‌های کاری با عملکرد عالی و توانمندسازی کارکنان است و مابقی آن یا مربوط به سایر عوامل یا در نتیجه خطای مدل است.

$R^2 = 0.70$ نشان می‌دهد که ۷۰ درصد از تغییرات توانمندسازی کارکنان تحت تأثیر تغییر سیستم‌های کاری با عملکرد عالی است و مابقی آن یا مربوط به سایر عوامل یا در نتیجه خطای

مدل است.

بحث و نتیجه‌گیری

تغییرات وسیعی که در محیط اجتماعی، اقتصادی و رقابتی رخ داده، اثربخشی سازمان‌ها را با چالشی جدی مواجه ساخته است. از همین رو گرایشی برای تبدیل شدن به سیستم‌هایی با عملکرد بالا از سوی سازمان‌ها به چشم می‌خورد. سازمان‌های دارای سیستم‌های کاری با عملکرد عالی از یک رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به دیگر سازمان‌ها استفاده می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها بر پایه مشارکت کارکنان بنا شده است و کارکنان به منزله دارایی‌های سازمان تلقی می‌شوند.

در پژوهش‌های اخیر به بررسی اهمیت وجود سیستم‌های کاری با عملکرد عالی و اثرات مثبت آن در سازمان‌های دولتی دو استان بوشهر و فارس پرداخته شده است. با توجه به اهمیت و ماهیت ویژه استان‌ها جنوبی کشور به دلیل پتانسیل‌های ویژه صنعتی، طبیعی و تنوع قومی، از کارکنان سازمان‌های دولتی این استان‌ها انتظار می‌رود برای حل مسائل سازمان تفکر و دوراندیشی داشته باشند. از این رو ضروری است کارکنان این استان‌ها برای حل مسائل استان و بومی‌سازی و اجرای دستورالعمل‌های عمومی عقاید خود را برای ارائه راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مشکلات بیان کنند. این کارکنان باید احساس کنند نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کنند. برای تحقق این امر، نیازمند کارکنانی توانمند و وفادار به سازمان هستیم. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته به این دلیل قابل توجیه است که مدیران سازمان‌ها با اتخاذ سیستمی که توجه به سیستم آموزشی گسترده، استخدام بر اساس معیارهای مناسب، تخصیص کار منعطف، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و جبران خدمات مناسب را به همراه دارد، سازمان را به محیطی تبدیل می‌کنند که در آن کارکنان احساس مهم بودن می‌کنند و در تصمیمات مشارکت فعال دارند و به شیوه‌ای مناسب آموزش می‌بینند. با وجود این مزیت‌ها، کارکنان توانمندتر می‌شوند و با جدیت بیشتری به کار خود ادامه می‌دهند؛ چرا که می‌دانند سازمانی که در آن کار می‌کنند برایشان اهمیت فراوانی قائل است و توانمندی‌های آنان را ارج می‌نهد. پژوهش‌های اوانس و والتیر (۲۰۰۵)، مهبین و هاگ (۲۰۱۲)، بشیر (۲۰۱۱)، جیانگ و لیو (۲۰۱۵)، مینگ و همکاران (۲۰۱۴)، اِنْدو (۲۰۱۵) و تاکچی و همکاران (۲۰۰۷) نیز نشان می‌دهد که سیستم‌های کاری با عملکرد عالی، فرصت‌های بیشتری برای مشارکت فراهم می‌آورد که در نهایت منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شود.

نتایج دیگر پژوهش نشان می‌دهد که سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر وفاداری کارکنان

تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته بر این منطبق استوار است که سازمان‌هایی که از سیستم‌های کاری با عملکرد عالی استفاده می‌کنند، این سیستم را عاملی انگیزشی جهت حفظ سرمایه انسانی می‌دانند. چرا که چنین سیستمی کلیه آیت‌های موجود جهت انگیزه‌مند ساختن فرد در سازمان را دارد و تعلق و وفاداری فرد به سازمان را افزایش می‌دهد. به همین ترتیب بشیر نیز در سال ۲۰۱۲ و اِندو در سال ۲۰۱۵، همین یافته را در مقاله خود تأیید کرده‌اند.

نتایج دیگر پژوهش، حاکی از تأثیر مثبت و معنادار توانمندسازی کارکنان بر وفاداری کارکنان بود؛ زیرا با افزایش توانمندی کارکنان، حس اعتماد این افراد به مدیران و سرپرستان خود افزایش می‌یابد و با توجه به اختیاری که دارند، حس استقلال بیشتری می‌کنند و شغل خود را معنی‌دار می‌بینند. بدین ترتیب این افراد در سازمان حس مهم بودن و شایستگی دارند و خود را ارزشمند می‌بینند. پس با انگیزه بیشتری کار می‌کنند و وفاداری آن‌ها به سازمان افزایش می‌یابد. اُنگری (۲۰۰۹) و تیموتی و ابوبکر (۲۰۱۳) در پژوهش‌های خود به این نتیجه دست یافته‌اند.

نتایج فرعی پژوهش نیز نشان می‌داد که سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر اشتیاق فرد برای ماندن در سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. با توجه به آموزش‌های گسترده، پاداش مناسب، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، استخدام بر اساس معیارهای مناسب و تخصیص کار منعطف، کارکنان به ادامه فعالیت در سازمان مشتاق می‌شوند؛ چرا که حس خوبی نسبت به مزیت‌های برتر چنین سازمانی دارند. سازمان‌هایی که سیستم‌های کاری با عملکرد عالی را به کار می‌برند، برای سرمایه انسانی خود اهمیت زیادی قائل هستند و طبق پژوهش‌های بشیر (۲۰۱۲)، کارکنان را انگیزه‌مند می‌کنند و کارکنان نیز با اشتیاق بیشتری به کار خود ادامه می‌دهند.

از دیگر نتایج فرعی پژوهش، عدم تأیید تأثیر مثبت و معنادار سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر تلاش فرد برای موفقیت سازمان است. می‌توان گفت یکی از علل رد شدن این فرضیه، شاید عدم به‌کارگیری مناسب سیستم‌های کاری با عملکرد عالی، عدم آشنایی کلیه کارکنان و مسئولان سازمان با چنین سیستمی یا رعایت نکردن کلیه آیت‌های این سیستم در سازمان باشد. با وجود چنین سیستمی کارکنان اشتیاق بیشتری برای ماندن در سازمان از خود نشان می‌دهند؛ اما اگر در سازمانی این سیستم در عمل به‌درستی به کار گرفته نشود ممکن است کارکنان برای موفقیت سازمان تلاش زیادی نکنند.

همچنین یافته‌های فرعی دیگر پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان بر اشتیاق فرد برای ماندن در سازمان و موفقیت سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. زیرا هنگامی که کارکنان در امور سازمان مشارکت کنند و علاوه بر احساس شایستگی و معنادار بودن، احساس کنترل بر آنچه که می‌توانند انجام دهند داشته باشند، ضمن افزایش علاقه آن‌ها به سازمان،

انگیزه، رضایت و تعهد آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. بنابراین کارکنان احساس تعلق به سازمان دارند و برای ماندن در چنین محیطی از خود اشتیاق بیشتری نشان می‌دهند. از این رو آینده این سازمان برای فرد اهمیت دارد؛ بنابراین برای موفقیت سازمان تلاش بیشتری می‌کنند.

بر اساس نتایج فوق، به متولیان و مدیران دستگاه‌های اجرایی استان بوشهر و فارس توصیه می‌شود اگرچه در حال حاضر از نظر وضعیت سیستم‌های عملکرد بالا در وضعیت مناسب هستند، ولی برای توانمندسازی کارکنان خود از اختیارات استانی خود بهره برده و ابعاد سیستم‌های عملکرد بالا مانند ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، تخصیص کار منعطف و مانند آن را در سازمان خود پیاده‌سازی کنند.

با توجه به یافته‌های فوق و نقش تعیین‌کننده سیستم‌های کاری با عملکرد عالی در سازمان‌های دولتی، بایستی سیستم‌های پیشرفته‌ای چون سیستم‌های کاری با عملکرد عالی جای خود را در سازمان‌های دولتی دو استان بوشهر و فارس پیدا کنند تا بتوانند نتایج مثبتی در حوزه توانمندسازی و وفاداری به بار آورند. همچنین می‌توان با کمک گرفتن از کارکنان و دخالت دادن آن‌ها در امور حیاتی سازمان، وفاداری و تعهد آنان را افزایش داد. جهت دستیابی به این اهداف ضروری است تا در زمینه سیستم‌های کاری با عملکرد عالی مطالعات گسترده‌ای صورت گیرد و مقالاتی جهت شناسایی و چگونگی ایجاد چنین سیستم‌هایی در سازمان‌های دولتی اختصاص داده شود. مدیران سازمان‌ها می‌توانند با به‌کارگیری مؤثر این سیستم‌ها، در حالی که مشارکت کارکنان و ایجاد حس اعتماد در آنان را در نظر می‌گیرند، بسیاری از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، استخدام، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را به صورت پیشرفته انجام دهند.

منابع

- زارعی متین، حسن، محمدی الیاسی، قنبر، صنعتی، زینب (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم). فرهنگ مدیریت. سال ۵. شماره ۱۶. ۸۷-۱۱۶.
- قره‌چی، منیژه، دابوییان، منیره (۱۳۹۰). وفاداری کارکنان در تعامل با وفاداری مشتریان صنایع خدمات. *دوفصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*. سال ۱. شماره ۳. ۲۷-۴۶.
- کرد، باقر (۱۳۹۱). بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط خدماتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. سال ۵. شماره ۱۵. ۱۳۴-۱۱۳.

مجیدی، عبدالله، قهرمانی، اکبر، محمودآبادی، علی‌اکبر (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین ابعاد توانمندسازی و امنیت شغلی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*. سال ۳، شماره ۴، ۴۳۷-۴۵۱.

- Abdollahzadeh, M. (2013). Empowerment and organizational change. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(1), 1-5.
- Alabar, T. T., & Abubakar, H. S. (2013). Impact of employee empowerment on service quality: An empirical analysis of the Nigerian banking industry. *British Journal of Marketing Studies*, 1(4), 32-40.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Ghazanfar, F., & Abrar, M. (2012). The effect of perception of existence of HPWS on employee's organizational commitment: A test of social exchange relationship and contingency perspective to implement HPWS in universities of China and Pakistan. *Advances in Asian Social Science*, 1(1), 87-98.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Zhao, J., Ghazanfar, F., & Khan, M. M. (2011). The role of demographic factors in the relationship between high performance work system and job satisfaction: A multidimensional approach. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 207-218.
- Bettencourt, L., Gwinner, K., & Meuter, M. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Celik, A., Cakici, A. B., & Celik, N. (2014). The effects of employee empowerment applications on organizational creativity and innovativeness in enterprises: The case of Oiz. *European Scientific Journal*, 10(10), 99-107.
- Dehghani, S., Gharooni, A., & Arabzadeh, A. (2014). Staff empowerment, entrepreneurial behaviors and organizational efficiency in Iranian headquarter education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109(3), 1130-1141.
- Endo, T., Delbridge, R., & Morris, J. (2015). Does Japan still matter? Past tendencies and future opportunities in the study of Japanese firms. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 101-123.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Foley, S., Ngo, H. Y., & Loi, R. (2012). The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 47(1), 106-113.

- George, O. J., Olufemi, O. A., & Lucas, E. O. (2013). Adoption of high performance work system in Nigeria multinational companies. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(4), 52-58.
- Hassan, M., Hassan, S., Khan, M. F. A., & Iqbal, A. (2013). Impact of HR practices on employee satisfaction and employee loyalty: An empirical study of government owned public sector banks of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(1), 01-08.
- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 31-39.
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal Of Human Resource Management*, 3(1), 1-11.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Marjolein. C., Caniëls. J., & Monique. V (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565-585.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Ming, G., Ganli, L., & Fulei, C. (2014). High-performance work systems, organizational identification and job satisfaction: Evidence from China. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(5), 751-766.
- Mohaimen, M. A., & Huq, M. M. (2012). High-performance work system: An essential means. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(6), 45-59.
- Mokhtarian, F., & Mohammadi, R. (2011). Effective factors on psychological aspects of employee empowerment. Case Study: employee's point of views in one of the sub-organizations of Iranian ministry of science, research and technology. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30(4), 786-790.
- Nasiri, S., Najagbeay, R., & Nasiripour, A. (2015). The impact of employee loyalty on the success of commercial organizations: A case study on the dealerships of heavy equipment in Iran. *Journal of Human Resource Management*, 3(3), 27-32.
- Omar, M. W., Jusoff, K., & Hussin, H. (2010). Employee motivation and its impact on employee loyalty. *World Applied Sciences Journal*, 8(7), 871-873.

- Ongori, H. (2009) Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment. *African Journal of Business Management*, 3(1), 9-15.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2013). High performance work system and HCN performance. *Journal of Business Research*, 66(4), 540-546.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The aspects of empowerment of human resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 829-833.
- Tomer, J. F. (2001). Understanding high-performance work systems: The joint contribution of economics and human resource management. *The Journal of Socio-Economics*, 30(1), 63-73.
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., & Arshad, R. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 141-161.
- Werner, S. (2011). High performance work systems in the global context: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 64(8), 919-921.
- Wieczorek, B. M. (2014) Talent management and high performance work system. *Journal of International Studies*, 7(1), 102-108.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.
- Zeglat, D., Aljaber, M., & Alrawabdeh, W. (2014). Understating the impact of employee empowerment on customer-oriented behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 55-67.