

«مدیریت بهره‌وری»

سال دهم - شماره سی و نه - زمستان 1395

ص ص: 190 - 171

تاریخ دریافت: 95/05/07

تاریخ پذیرش: 95/10/30

## الگوی فعالیت‌های توانمندسازی با هدف ارتقای بهره‌وری کارکنان در صنایع کوچک و متوسط<sup>1</sup>

دکتر هوشنگ تقی زاده<sup>2</sup>

### چکیده

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. بر همین اساس، امروزه مباحث و یافته‌های مرتبط با توانمندسازی کارکنان توجه بسیاری از پژوهشگران در زمینه مسائل سازمانی را به خود جلب کرده است. هدف مقاله حاضر نیز، ارائه مدل توانمندسازی با هدف ارتقای بهره‌وری کارکنان از دیدگاه مدیران صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی می‌باشد. روش تحقیق کاربردی و جامعه آماری آن کلیه مدیران واحدهای صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی شامل می‌شود. حجم نمونه با استفاده از رابطه کوکران برای جوامع با تعداد اعضای معلوم، 601 نفر محاسبه و برای جمع‌آوری داده‌های لازم از پرسش‌نامه استفاده شده است. روایی و پایایی پرسش‌نامه، به ترتیب از طریق روش‌های محتوایی و آزمون مجدد مورد بررسی قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داده که «رشد فردی و طراحی شغل»، «رسمیت و شفافیت وظایف»، «توجه به محیط و تمرکززدایی»، «سبک رهبری» و «توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌های کاری» به‌عنوان روش‌های توانمندسازی با هدف ارتقای بهره‌وری کارکنان در جامعه تحت مطالعه می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی کارکنان، تحلیل عاملی، روش‌های توانمندسازی، ارتقای

بهره‌وری.

1. این مقاله حاوی بخشی از یافته‌های طرح پژوهشی است که توسط محقق و با حمایت مالی موسسه کار و تامین اجتماعی انجام گرفته است.

2. استاد گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران [Taghizadeh@iaut.ac.ir](mailto:Taghizadeh@iaut.ac.ir)

## مقدمه

توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها از اوایل دهه 1990 تاکنون، توجه بسیاری از پژوهشگران، دانشگاهیان، صاحب‌نظران و متصدیان در زمینه‌های مدیریت و روانشناسی سازمانی را به خود جلب کرده است. در اوایل، تعریف روشنی از توانمندسازی انجام نگرفته بود و اغلب نظریه‌پردازان، آن را به مفاهیم مدیریتی مانند مهندسی مجدد فرآیند و مدیریت کیفیت فراگیر نزدیک می‌دانستند. برخی نیز، توانمندسازی را نسخه معاصر از جنبش مشارکت و دموکراسی صنعتی به حساب می‌آورند (کیا کجوری و قدوسی، 1391). هم‌اکنون توانمندسازی به‌عنوان یک مفهوم مهم و اساسی برای ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها نگریده می‌شود؛ زیرا اقدامات و فعالیت‌های منجر به آن، به‌طور بالقوه بر پیامدهایی اثر می‌گذارد که برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و سازمان مفید و سودمند است (باروت کوب و مروتی شریف‌آبادی، 1393). به زبان ساده در اصطلاح مدیریتی، توانمندسازی به فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسؤولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان در یک سازمان اطلاق می‌شود (پور افکاری و قنبری، 1391). در واقع توانمندسازی فقط اختیار دادن به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند و زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم آورند؛ همچنین، توانمندسازی فرآیندی ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد. توانمندسازی، واگذار کردن مسؤولیت‌های جدید به مدیران است و آن‌ها باید استعداد و توانایی کارکنان را توسعه دهند، آن‌ها را به خطر جویی ترغیب نمایند و موفقیت‌ها را به رسمیت بشناسند (ایونت و لیندسی<sup>1</sup>، 2007). بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی‌قیدوشرط برای اجرای هر کار می‌دانند (ابطحی و عابسی، 1386).

محرك‌های درونی و بیرونی متعددی سازمان‌ها را بر توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده است؛ مهم‌ترین محرك‌های درونی عبارت‌اند از: بهره‌وری، ایجاد تحول در سازمان و امنیت شغلی. همچنین محرك‌های بیرونی و محیطی متعددی وجود دارد که توانمندسازی کارکنان را در سازمان‌ها ضروری نموده است؛ مهم‌ترین این نوع محرك‌ها

نیز عبارتند از: تأثیر فناوری بر محیط‌های کاری، ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها، افزایش انتظارات مشتریان و قوانین و مقررات دولتی (پاک‌طینت و فتحی زاده، 1387). در زمینه موضوع تحقیق حاضر، پژوهش‌های مختلفی صورت گرفته است. در ادامه، برخی از آخرین و مهم‌ترین تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق حاضر که در داخل و خارج از کشور چاپ شده‌اند، به تفکیک آورده شده است.

گو و همکاران<sup>1</sup> (2016) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر فعالیت‌های ساختاری توانمندسازی بر استرس و فرسودگی شغلی پرستاران در چین پرداخته‌اند. بخشی از نتایج مطالعه یادشده بر وجود رابطه‌ای معنی‌دار مابین توانمندسازی ساختاری، استرس شغلی و سطح فرسودگی شغلی کارکنان تأکید داشته است. در این تحقیق، اثر مثبت و معنی‌دار توانمندسازی ساختاری بر سطوح استرس و فرسودگی شغلی در میان جامعه پرستاران تحت مطالعه آشکار گردیده است. امیرچهرازی و شفیع‌زاده<sup>2</sup> (2016) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه مابین توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان در سیستم‌های آموزش عالی پرداخته‌اند. در این راستا، رابطه معنی‌داری مابین اجزای توانمندسازی مانند: احساس شایستگی، معناداری و مؤثر بودن با میزان بهره‌وری کارکنان مشخص گردید. یافته‌های تحقیق هانیشا و تاهیر<sup>3</sup> (2016) نشان داده است که توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. آپلبام و همکاران<sup>4</sup> (2015) به مطالعه‌ای جهت شناسایی و ترکیب عوامل اصلی مؤثر بر موفقیت و شکست فعالیت‌های توانمندسازی در دو بعد کلان و خرد در سازمان‌ها پرداخته‌اند. در مطالعه یادشده، محققین با ترکیب تئوری‌ها و مدل‌های موجود در زمینه توانمندسازی کارکنان، عوامل کلیدی تأثیرگذار در به‌کارگیری موفق فعالیت‌های توانمندسازی را مشخص نموده‌اند. همچنین، مشخص شد که ترکیب مناسب از مشوق‌ها و پاداش‌ها به همراه وجود فرهنگ سازمانی مناسب، می‌تواند بخش مشخصی از کارکنان در سازمان را به توانمندی و شکوفایی برساند.

یعقوبی، مولودی و آزادیخواه (2011) در بررسی رابطه بین تعهدسازمانی و بهره‌وری منابع انسانی دریافتند که بین تعهد سازمانی و ابعاد بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ای مثبت

---

1. Guo et al

2. Amirchehrasi & Shafizadeh

3. Hanaysha & Tahir

4. Appelbaum et al

و معنی‌دار وجود دارد. هریس و همکاران<sup>1</sup> (2009) در تحقیقی آثار توانمندسازی را با توجه به نظریه رهبر-پیرو مورد بررسی قرار داده و تأثیر آن را بر رضایت شغلی، آثار مالی و عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار داده‌اند. آمیچای و همکاران<sup>2</sup> (2008) موضوع توانمندسازی الکترونیکی را مطرح و در این زمینه به نقش اینترنت در توانمندسازی توجه نموده‌اند. متیو و همکاران<sup>3</sup> (2006) در تحقیقی به موضوع توانمندسازی و اثربخشی تیم توجه نموده‌اند. چاو و همکاران<sup>4</sup> (2006) به بررسی تأثیر تجارب، توانمندسازی و حمایت‌های سازمانی بر روی عملکرد کارکنان خدمات غذایی پرداخته‌اند. رایبیز و همکاران<sup>5</sup> (2002) یک مدل یکپارچه در زمینه فرایند توانمندسازی کارکنان ارائه نموده‌اند. تقی‌زاده و ضیائی حاجی‌پیرلو (1395) در مقاله‌ای تحت عنوان بررسی روابط درونی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با توسعه الگوی ساختاری-مقایسه‌ای به این نتیجه رسیدند که برای پیاده‌سازی فراگردهای هدفمند جهت 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 اعمال شود. نصیری و لیک‌بنی، قلتاش و سرچپهانی (1394) رابطه بین توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش استان فارس را مورد مطالعه قرار داده‌اند؛ تحقیق نشان داد که ابعاد توانمندسازی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی باشد. کردنائیج، بخشی‌زاده و فتح‌الهی (1394) به بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری پرداخته‌اند؛ یافته‌های آنها نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، اثر معنی‌داری بر توانمندسازی ساختاری آن‌ها دارد. همچنین تأثیر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی شامل معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی بر ابعاد توانمندسازی ساختاری شامل: تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و کنترل، معنی‌دار بود و فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

1.Harris et al

2.Amichai-Hamburger et al

3.Mathieu et al

4.Chow et al

5.Robbins et al

باروت کوب و مروتی شریف‌آبادی (1393) به بررسی نقش توانمندسازی کارکنان بر افزایش بهره‌وری در بین کارکنان دانشگاه یزد پرداخته‌اند. تحقیق آن‌ها نشان داد که ما بین توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن (احساس شایستگی، معنی‌دار بودن و مؤثر بودن) با بهره‌وری فردی کارکنان، همبستگی مثبت و ناقصی وجود دارد؛ همچنین بین احساس اعتماد با بهره‌وری، همبستگی معکوس و ناقصی وجود دارد. طوقیان اصفهانی (1393) نیز به بررسی ارتباط میان توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق پرداخته است. عابدی، قوی و منانی (1393)، به تحقیقی در زمینه «توانمندسازی محاسبات دارویی پرستاران» پرداخته‌اند. نتایج تحقیق مؤید افزایش مهارت پرستاران در محاسبات دارویی است. با توجه به نتایج این پژوهش، نیاز آموزشی پرستاران در امر محاسبات دارویی، واضح بوده و می‌توان با برنامه‌ریزی‌های مداوم و مستمر آموزشی، مهارت فوق‌را که از حساسیت ویژه‌ای در جلوگیری از خطاهای دارویی دارد، افزایش داد. تقی‌زاده و سلطانی فسقندیس (1392) در تحقیقی اقدام به رتبه‌بندی روش‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تبریز به روش آنتروپی شانون و مجموع ساده وزنی نموده‌اند. بیگی‌نیا، سرداری و نجاری‌نژاد (1389) در بررسی تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی نشان دادند که همبستگی قوی میان دو عامل یاد شده وجود دارد. معمارزاده، طاهرپور کلاتتری و مرادی (1389) به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی پرداخته‌اند؛ ایشان با استفاده از تحلیل عاملی، متغیرها را در دو عامل: (1) توجه به رشد قابلیت‌های فردی کارکنان و پیشرفت سازمانی و (2) توجه به سبک مدیریت و راهبری منابع انسانی: دسته‌بندی نموده‌اند. شریف‌زاده و محمدی (1388) به بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان پرداخته‌اند. قلی‌پور و همکاران (1388) در تحقیقی به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی توجه نموده‌اند. سید جوادین، حیدری و مرادی (1388) در یک مطالعه موردی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات نظام بانکی بررسی کرده‌اند. فراهانی و فلاحتی (1386) به بررسی رابطه بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها پرداخته‌اند.

با وجود اهمیت توانمندسازی در عصر حاضر، شواهدی که از شکست اغلب برنامه‌های توانمندسازی در جهت برآورده ساختن انتظارات مدیران و کارکنان حکایت دارند، روزبه‌روز بیشتر می‌گردند (محمدی، 1381). بنابراین لازم است که سازمان‌ها با شناخت مناسب از روش‌های مختلف توانمندسازی کارکنان، روش‌های مناسبی برای توانمندسازی کارکنان انتخاب نمایند. بدین منظور، هدف مقاله حاضر ارائه مدل توانمندسازی با هدف ارتقای بهره‌وری کارکنان از دیدگاه مدیران صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی با استفاده از روش تحلیل عاملی بوده است.

### ابزار و روش

این تحقیق با توجه به هدف آن کاربردی بوده و بر اساس روش، توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران ارشد واحدهای صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی است. تعداد این مدیران بر اساس آمار سازمان صنایع و معادن استان آذربایجان شرقی و سایت صنایع کوچک و متوسط کشور در حدود 1373 نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از رابطه (1) و با در نظر گرفتن  $Z_{0.025} = \pm 1.96$ ، سطح اطمینان  $1-\alpha = 95\%$  و خطای قابل اغماض  $\varepsilon = 0/04$  و مقدار انحراف معیار  $s = 0/667$ ، 601 نفر محاسبه شده است.

$$n = \frac{N \cdot z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot s^2}{e^2(N-1) + z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot s^2} \quad (1)$$

جهت انتخاب نمونه آماری نیز از روش تصادفی طبقه‌ای نسبی استفاده شده است که در آن سهم هر یک از گروه‌های صنعتی و شهرها در نمونه آماری برحسب فراوانی آن‌ها در جامعه آماری تعیین شده است.

به‌منظور جمع‌آوری داده جهت شناسایی روش‌های توانمندسازی کارکنان و ارائه مدل از پرسشنامه استفاده شده است. پرسش نامه مذکور شامل 57 سؤال است که بر اساس تعاریف عملیاتی مستخرج از مطالعات پیشین، مانند: تقی زاده و ضیائی حاجی

پیرلو (1395)، تقی‌زاده و سلطانی فسقندیس (1392)، سید جوادین و همکاران (1388) و معمارزاده و همکاران (1389) در قالب جدول شماره 1 تدوین شده است.

### جدول شماره 1- تعاریف عملیاتی متغیرهای تحقیق

معرف	ابعاد	سازه
انتخاب افراد بر اساس سوابق کاری		توجه به شایسته‌سالاری
انتخاب افراد بر اساس مهارت‌های شغلی		
انتخاب افراد بر اساس دانش و تجربیات		
احساس مفید بودن		معناداری شغل
تنوع کاری		
استقلال شغلی		تعلق سازمانی
احساس وفاداری به سازمان		
باور به ارزش‌های سازمانی		مسئولیت‌پذیری
مسئولیت‌پذیری در تصمیم‌گیری		
مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف محوله		غنی‌سازی شغل
افزایش محتوی شغلی		
جانشین‌پروری و چرخش شغلی		احساس عزت‌نفس
احساس توانمندی بالاتر نسبت به دیگران		
احساس داشتن دانش بیشتر نسبت به دیگران		
احساس داشتن موقعیت شغلی بالاتر نسبت به دیگران		ابهام نقش
مشخص نبودن مسئولیت‌های شغلی		
مشخص نبودن نتایج شغلی		روشن بودن اهداف سازمانی
مشخص بودن اهداف کوتاه‌مدت سازمان		
مشخص بودن اهداف بلندمدت سازمان		
مشخص بودن مسیرهای دستیابی به اهداف		امکان دسترسی به منابع
امکان دسترسی به اطلاعات		
امکان دسترسی به منابع مالی		تمرکز زدایی
امکان دسترسی به منابع غیرمالی		
تمرکز زدایی در اتخاذ تصمیمات		
تمرکز زدایی در تخصیص پاداش‌ها		محیط
تمرکز زدایی در تعیین رویه‌ها		
ایجاد نظام متناسب مدیریت دانش سازمانی در راستای ارائه واکنش مناسب به تغییرات محیطی		افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی در مقابل تغییرات محیطی
افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی در مقابل تغییرات محیطی		
احساس امنیت در محیط سازمان		

رشد فردی و سازمانی

رسمیت و شفافیت وظایف

توجه به محیط و تمرکز زدایی

سازه	ابعاد	معرف
تفویض اختیار	تفویض اختیار	تفویض اختیارات تصمیم‌گیری
		تفویض اختیارات در انجام وظایف شغلی
		تفویض اختیارات در مسئولیت‌های شغلی
		تجربه‌اندوزی از اتفاقات شغلی
تجربه‌اندوزی	تجربه‌اندوزی	تجربه‌اندوزی از همکاران
		تجربه‌اندوزی از مدیران
		اهمیت دادن به میزان دستمزد دریافتی توسط کارکنان
اهمیت دادن به کارکنان	اهمیت دادن به کارکنان	اهمیت دادن به میزان پاداش‌های دریافتی توسط کارکنان
		اهمیت دادن به مسائل فردی کارکنان
		اهمیت دادن به مسائل خانوادگی کارکنان
		تقویت مهارت حل مسئله کارکنان
شیوه رهبری مدیران (مربیگری)	مدیران (مربیگری)	تقویت مهارت خلاقیت
		تقویت مهارت تحمل ابهام
		مشخص کردن روش درست انجام کار
هدایت و حمایت مدیران	هدایت و حمایت مدیران	کمک و حمایت در تصمیم‌گیری
		همفکری در انجام وظایف شغلی پیچیده
تشویق کارکنان	تشویق کارکنان	ارائه پاداش‌های مادی
		ارائه پاداش‌های غیر مادی
تیم‌های کاری	تیم‌های کاری	تشکیل تیم‌های کاری موقت برای حل مسائل
		تشکیل تیم‌های کاری دائمی در سازمان
تسهیم اطلاعات	تسهیم اطلاعات	وجود روش‌های مستندسازی اطلاعات
		وجود سیستم‌های غیررسمی انتقال اطلاعات
مشارکت کارکنان	مشارکت کارکنان	وجود سیستم‌های رسمی انتقال اطلاعات
		مشارکت کارکنان در تعیین رویه‌های سازمانی
		مشارکت کارکنان در تعیین سیاست‌های پرسنلی
آموزش	آموزش	مشارکت کارکنان در تعیین و تخصیص پاداش‌ها
		آموزش‌های دوره‌ای کوتاه‌مدت مربوط به شغل
		آموزش‌های دوره‌ای کوتاه‌مدت مربوط به مسائل اجتماعی کارکنان

سازه بهره‌وری

ابعاد بهره‌وری

روایی پرسش نامه با روش محتوایی بررسی و میزان پایایی آن نیز، با استفاده از روش بازآزمایی محاسبه شده است؛ بدین منظور پرسش نامه در اختیار یک نمونه 30 نفری از اعضای جامعه آماری در دو نوبت متفاوت و با فاصله زمانی دو هفته‌ای قرار گرفته است. پس از جمع‌آوری داده‌های مربوطه، مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن مابین دو نوبت برای پرسشنامه،  $r=0/89$  به دست آمده است. با توجه به بالا بودن مقدار عددی



شاخص همبستگی محاسبه شده، می‌توان نتیجه گرفت که پرسش نامه از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون‌های آماری تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه، آزمون تحلیل عاملی اکتشافی در دو مرحله جداگانه انجام گرفته است. در مرحله اول، با توجه به این که شاخص اشتراک (مستخرج از نتایج آزمون) در تمامی 57 گویه بزرگ‌تر از 0/5 حاصل شده است؛ لذا هیچ گویه‌ای حذف نشده و تمامی آن‌ها برای انجام مرحله بعدی آزمون تحلیل عاملی انتخاب شده‌اند. در ادامه فرایندهای مربوط به تحلیل مرحله اول، با عنایت به نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی، گویه‌های تحقیق در 21 دسته گروه‌بندی شده است. قبل از ارائه دسته‌بندی‌های تحلیل عاملی در مرحله اول، ذکر این نکته ضروری است که در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرارداد؟ به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب می‌باشند؟ برای دستیابی به پاسخ مناسب برای سؤالات مطرح شده، از شاخص KMO و بارتلت استفاده می‌شود. مقدار شاخص KMO بایستی حداقل برابر 0/5 و سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کوچک‌تر از 0/05 باشد.

جدول شماره 2- نتایج آزمون KMO و بارتلت

مقدار KMO	مقدار کای دو ( $C^2$ )	df	sig
0/646	14000	1596	0/000

مطابق با نتایج جدول 2، از آنجایی که مقدار شاخص KMO، 0/646 محاسبه شده و بزرگ‌تر از 0/5 می‌باشد، بنابراین تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی بوده است. همچنین مقدار سطح معنی‌داری (sig) آزمون بارتلت، کوچک‌تر از 5 درصد است؛ این امر نشان می‌دهد که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. پس از حصول اطمینان از نتایج مربوط به شاخص KMO و بارتلت، می‌توان نتایج تحلیل عاملی که در بیست و یک گروه نمود یافته است را عرضه نمود. بنابراین، بر اساس تئوری

مرتبط با تحقیق، برای هریک از گروه‌های ایجادشده برای گویه‌ها، عناوینی در قالب فعالیت‌های توانمندسازی به صورت جدول 3 تعیین شده است.

**جدول شماره 3- عوامل به دست آمده از تحلیل اکتشافی مرحله اول (فعالیت‌های توانمندسازی)**

توجه به شایسته‌سالاری	روشن بودن اهداف سازمانی	شیوه رهبری مدیران (مربیگری)
معدناری شغل	امکان دسترسی به منابع	هدایت و حمایت مدیران
تعلق سازمانی	تمرکززدایی	تشویق کارکنان
مسئولیت‌پذیری	محیط	تیم‌های کاری
غنی‌سازی شغل	تفویض اختیار	تسهیم اطلاعات
احساس عزت نفس	تجربه‌اندوزی	مشارکت کارکنان
ابهام نقش	اهمیت دادن به کارکنان	آموزش

در ادامه، جهت تلخیص بیشتر و شناسایی مؤلفه‌های اصلی (روش‌های توانمندسازی)، مجدداً برای 21 عامل به دست آمده از تحلیلی عاملی مرحله اول، تحلیل عاملی اکتشافی صورت گرفته است. لذا بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرحله دوم، مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی (روش‌های توانمندسازی) کارکنان شناسایی و استخراج گردیده است. در این مرحله نیز قبل از ارائه نتایج نهایی تحلیل عاملی، نتایج مربوط به شاخص KMO و بارتلت در قالب جدول 4 گردآوری شده است.

**جدول شماره 4- نتایج آزمون KMO و بارتلت**

مقدار KMO	مقدار کای دو ( $C^2$ )	df	sig
0/904	1124/010	210	0/000

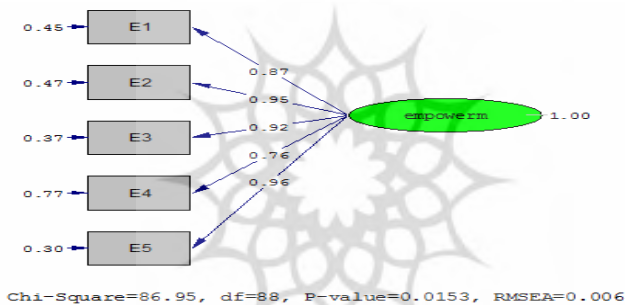
همانند توضیحات مربوط به جدول 2 و مطابق با نتایج جدول 4، از آنجایی که مقدار شاخص KMO، 0/904 محاسبه شده و بزرگ‌تر از 0/5 می‌باشد، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی بوده است. همچنین مقدار سطح معنی‌داری (sig) آزمون بارتلت، کوچک‌تر از 5 درصد است؛ این امر نشان می‌دهد که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. پس از حصول اطمینان از نتایج مربوط به شاخص KMO و بارتلت، براساس جدول 5 می‌توان نتایج تحلیل عاملی را که در پنج عامل نمود یافته است عرضه

کرد. این عوامل بر اساس مدل تحقیق و پرسش نامه طراحی شده به ترتیب: «توجه به رشد فردی و طراحی شغل»، «رسمیت و شفافیت وظایف»، «توجه به محیط و تمرکززدایی»، «سبک رهبری» و «توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم کاری» نام‌گذاری شده‌اند. پنج عامل یادشده، در مجموع در حدود 78 درصد واریانس نمرات مربوط به توانمندسازی کارکنان را توضیح می‌دهند. در جدول 5، ماتریس چرخش یافته عاملی نشان داده شده است.

جدول شماره 5- ماتریس چرخش یافته بارهای عاملی فعالیت‌های توانمندسازی

فعالیت‌های توانمندسازی کارکنان	مؤلفه‌های اصلی				
	توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌های کاری	سبک رهبری	توجه به محیط و تمرکز زدایی	رسمیت و شفافیت وظایف	توجه به رشد فردی و طراحی شغل
شایسته‌سالاری	0/110	0/295	0/498	0/235	0/834
معناداری شغل	0/044	0/346	0/446	0/281	0/748
تعلق سازمانی	0/071	0/304	0/742	0/427	0/925
مسئولیت‌پذیری	0/124	0/362	0/152	0/199	0/714
غنی‌سازی شغل	0/025	0/325	0/502	0/363	0/698
احساس عزت‌نفس	0/148	0/210	0/030	0/274	0/823
عدم ابهام نقش	0/031	0/229	0/332	0/695	0/016
روشن بودن اهداف سازمانی	0/001	0/146	0/389	0/869	0/060
امکان دسترسی به منابع	0/100	0/233	0/228	0/895	0/019
تمرکز زدایی محیط	0/054	0/216	0/755	0/293	0/087
تفویض اختیار	0/000	0/147	0/727	0/308	0/032
هدایت و حمایت مدیران	0/040	0/184	0/764	0/362	0/061
تجربه‌اندوزی	0/035	0/750	0/203	0/147	0/119
شیوه رهبری مدیران	0/280	0/825	0/088	0/030	0/342
اهمیت دادن به کارکنان	0/662	0/892	0/017	0/015	0/274
تشویق کارکنان	0/353	0/916	0/131	0/010	0/085
آموزش	0/831	0/018	0/018	0/001	0/248
تیم‌های کاری	0/900	0/064	0/020	0/044	0/525
تسهیم اطلاعات	0/733	0/028	0/020	0/020	0/120
مشارکت کارکنان	0/916	0/058	0/044	0/007	0/013
	0/868	0/014	0/023	0/007	0/624

بر اساس نتایج جدول 5، بیستویک فعالیت توانمندسازی در قالب پنج مؤلفه اصلی: «رشد فردی و طراحی شغل»، «رسمیت و شفافیت وظایف»، «توجه به محیط و تمرکززدایی»، «سبک رهبری» و «توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌کاری» متمایز شدند. بعد از تحلیل عاملی اکتشافی، برای تأیید و اطمینان از اینکه آیا پنج مؤلفه اصلی استخراجی از تحلیل عاملی اکتشافی از مؤلفه‌های سازه توانمندسازی کارکنان محسوب می‌گردند و یا خیر، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در شکل 1، ضرایب برآوردی و شاخص‌های برازش مدل با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی نشان داده شده است. در این شکل، E1، E2، E3، E4 و E5 به ترتیب نشان‌دهنده «توجه به رشد فردی و طراحی شغل»، «رسمیت و شفافیت وظایف»، «توجه به محیط و تمرکز زدایی»، «سبک رهبری» و «توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌کاری» می‌باشند.

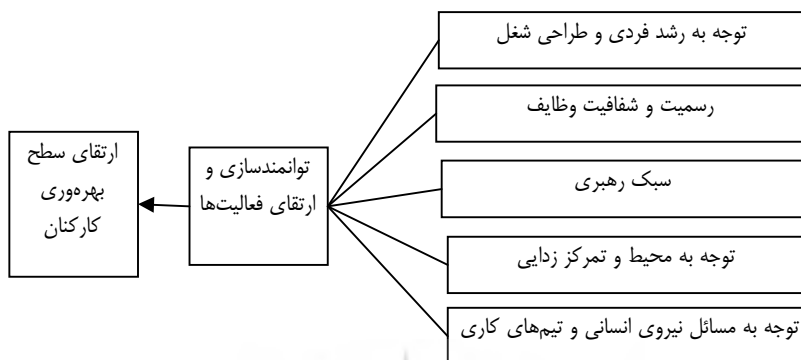


شکل شماره 1- نمودار مسیر تحلیل عاملی تأییدی توانمندسازی

در اجرای تحلیل عاملی تأییدی، خروجی نرم‌افزار لیزرل، نشان‌دهنده مناسب بودن مدل برازش یافته است. مقدار  $\chi^2$  برای مدل اندازه‌گیری توانمندسازی 86/95 با سطح معنی‌داری 0/0153 به دست آمده است که برازش مناسب مدل با استفاده از داده‌های مشاهده شده را نشان می‌دهد. همچنین نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) که کمتر از دو ( $\chi^2 / df = \frac{86}{95} = 0/9888$ ) می‌باشد، برازش کامل مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص میانگین توان دوم خطای تقریب<sup>1</sup> (RMSEA)، 0/006 محاسبه شده است.

1. Root Mean Square Error of Approximation

شاخص برازندگی<sup>1</sup> (GFI)، نیز 0/94 محاسبه گردیده است که نشان‌دهنده برازش عالی مدل با استفاده از داده‌های تحقیق و تأیید مدل می‌باشد. نهایتاً، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های تحقیق را می‌توان در قالب الگوی مفهومی به صورت شکل 2 نشان داد:



شکل شماره 2- الگوی نهایی تحقیق (ارتقای سطح بهره‌وری سازمان از طریق ارتقای فعالیت‌های توانمندسازی)

### نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر، نتایج حاصل از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی نشان داده‌است که «رشد فردی و طراحی شغل»، «رسمیت و شفافیت وظایف»، «توجه به محیط و تمرکز زدایی»، «سبک رهبری» و «توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌های کاری» جزء روش‌های توانمندسازی کارکنان می‌باشند. پیاده‌سازی و پیگیری دقیق فعالیت‌های مذکور می‌تواند به بهره‌وری پایدار برای سازمان بینجامد. با بررسی تحقیقات پیشین ملاحظه می‌شود که یافته‌های تحقیق حاضر با یافته‌های سید جوادین و همکاران (1388) و معمارزاده و همکاران (1389) همسو می‌باشد.

بر اساس مدل ارائه‌شده در تحقیق حاضر، پیشنهادهایی در قالب بندهای زیر، با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده قابل ارائه می‌باشد.

الف) پیشنهادهای مستخرج از یافته‌های تحقیق در خصوص «توجه به رشد فردی و طراحی شغل»:

- 1- انتخاب افراد بر اساس سوابق کاری، مهارت‌های شغلی و دانش و تجربیات آن‌ها؛
- 2- اهمیت دادن به وجود سطح مناسبی از تنوع کاری و استقلال شغلی کارکنان؛
- 3- تفویض سطح مشخصی از اختیارات تصمیم‌گیری به کارکنان و تربیت افراد مسؤلیت‌پذیر؛
- 4- اهمیت دادن به تقویت حس توانمندی کارکنان.

ب) پیشنهادهای مستخرج از یافته‌های تحقیق در خصوص «رسمیت و شفافیت وظایف»:

- 1- مشخص نمودن مسؤلیت‌ها و نتایج شغلی؛
- 2- شفاف‌سازی اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمانی و مسیرهای دستیابی به آن اهداف؛
- 3- تسهیل نمودن دسترسی کارکنان به اطلاعات؛
- 4- شفاف‌سازی امور مربوط به منابع مادی و نحوه تخصیص آن‌ها در سازمان.

ج) پیشنهادهای مستخرج از یافته‌های تحقیق در خصوص عوامل «مرتبط با سبک رهبری»:

- 1- ارزش قائل شدن به تجربیات کارکنان و به‌کارگیری فرایندهای مدیریت دانش در سازمان؛
- 2- پرورش و حمایت مدیران دارای سبک رهبری مریب‌گری.

د) پیشنهادهای مستخرج از یافته‌های تحقیق در خصوص چگونگی «توجه به محیط و تمرکززدایی»:

- 1- پایش مداوم محیط سازمان با هدف کم کردن ابهامات ناشی از محیط و ارتقای سطوح امنیتی؛
- 2- تمرکز زدایی در اتخاذ تصمیمات و اعطای اختیارات برای کارکنان در راستای واکنش به تغییرات محیطی؛

- 3- افزایش توان کارکنان برای حل مشکلات، ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان در شناسایی و تحت کنترل درآوردن عوامل محیطی؛
- 4- ایجاد محیط سازمانی مناسب برای کارکنان در راستای اعطای اختیارات بیشتر و کم کردن نیاز ایشان به سرپرست مستقیم به منظور تسهیل در فرایند تغییر و بهبود تولید؛
- 5- ایجاد نظام متناسب مدیریت دانش سازمانی در راستای ارائه واکنش‌های مناسب به تغییرات محیطی.

ه) پیشنهادهای مستخرج از یافته‌های تحقیق در خصوص «توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌های کاری»:

- 1- ارائه پاداش‌های مادی و غیرمادی مناسب.
- 2- تشکیل تیم‌های کاری موقت و دائمی برای حل مسائل سازمانی.
- 3- توجه به فرایندهای تسهیم اطلاعات در سازمان و مستندسازی دقیق و ایجاد سیستم‌های رسمی و غیررسمی در اشتراک‌گذاری دانش سازمانی؛
- 4- مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در تعیین رویه‌های سازمانی، سیاست‌های پرسنلی و ایجاد مقررات و قوانین مرتبط با تعیین و تخصیص پاداش‌ها؛
- 5- برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در راستای تقویت روحیه کار تیمی.

در خاتمه بر اساس الگوی ارائه شده در تحقیق حاضر، به محققان علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود که به بررسی روابط درونی میان مؤلفه‌های شناسایی شده توانمندسازی کارکنان بپردازند؛ نتایج آن می‌تواند در بهینه‌سازی فرایندهای توانمندسازی کارکنان در صنایع کوچک و متوسط یاری‌رسان تصمیم‌گیران و مسؤولین در این زمینه باشد.

## References

- Abedi, H. A., Ghavi, M. R., & Mannani, R. (2014). Empowerment of nurses drug calculations, *Iranian Journal of Nursing Research*, 1 (32), 48-58, (In Persian).
- Abtahi, S. H., & Abesi, S. (2007). *Employee empowerment*. Tehran: Institute of Researches and Training Management, (In Persian).
- Amichai-Hamburger, Y., McKenna, K. Y., & Tal, S. A. (2008). E-empowerment: empowerment by the internet, *Computers in Human Behavior*, 24(5), 1776-1789.
- Amirchhezari, K., & Shafizadeh, R. (2016). The relationship between empowerment and the productivity of employees of education system. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 115-124.
- Appelbaum, S. H. Karasek, R. Lapointe, F. & Quelch, K. (2015). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 23-30.
- Barutkub, M., & Morowati sharifabadi, A. (2014). The role of empowerment to increase efficiency (case study: Yazd University Staff), *Human Resource Development and Support Quarterly*, 9(33), 77 – 98, (In Persian).
- BeygiNia, A., Sardari, A. & Najjari Nezhad, H. (2013). The impact of employee's cognitive empowerment on labor's efficiency strengthening factors. *Overview on Public Administration*, 3, 72-102, (In Persian).
- Chow, I. H. Lo, T. W., Sha, Z., & Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational



- support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 478-495.
- Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2007). *The management and control of quality*. McGraw –Hill.
- Farahani, A. & Falahati, M. (2007). Relationship between psychological empowerment factors and corporate entrepreneurship experts in physical education, *Researchers in Sport Science Quarterly*, 5(15), 67-79, (In Persian).
- Gholipur A., Pourezat A. A. & Hazrati, M. (2009). The survey of effect of servant leadership on organizational trust and empowerment in public organizations. *Journal of Public Management*, 2, 103-118, (In Persian).
- Guo, J., Chen, J., Fu, J., Ge, X., Chen, M., & Liu, Y. (2016). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied Nursing Research*, 31, 41-45.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
- Harris, K. J. Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2009). Leader–member exchange and empowerment: direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Kia Kojouri, D. & Ghodoosi, M. M. (2012). Examining, determining and designing a model to empower the human resources in Islamic Azad University Branches by using Structural Equation modeling. *Quarterly Pajouheshgar (Journal of Management)*, 9, 17-34, (In Persian).

- Kordnajib, A. & Bakhshizadeh, A. & Fallahi, M. (2015). Investigate the impact of psychological empowerment on structural empowerment of employees, *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 3, 97-119, (In Persian).
- Mathieu, J. E. Gilson, L. L. & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108.
- Memarzadeh, G., Taherpour Kalantari, H. & Moradi M., R. (2010). Identifying effective factors of employees' empowerment in south pars gas complex corporation. *Journal of Management and Development Process*, 23(1), 25-48, (In Persian).
- Mohammadi, M. (2002). Employee empowerment programs. *Management Studies*, 35-36, 159-186, (In Persian).
- Nasseri valikbany, F., Gholtash, A. & Sarchahani, Z. (2015). The relationship between employee empowerment and job performance and productivity of manpower in the department of education of fars province. *Journal of Managing Education in Organizations*, 2, 63-90, (In Persian).
- Poorafkari N., Ghanbari A. (2012). The empowering mechanism of human resources in sport organizations' management. *Journal Of Iranian Social Development Studies (Jisds)*, 3(15), 25-38, (In Persian).
- Robbins, T. L., Crino M. D. & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-44.
- Seyedjavadein, S. R., Heydari, H. & Shahb-azmoradi, S. (2009). A study on employees empowerment in service sector (case study of

- banking system). *Journal of Iranian Public Administration*, 1 (2), 75-88, (In Persian).
- Sharifzadeh, F., & Mohammadi Moghadam, Y.(2009). The relationship between police personnel empowerment and human resources' productivity in lorestan province police command. *Police Management Studies Quarterly*, 4(1), 5-8, (In Persian).
- Taghizadeh, H., & Soltani Fesghandis, G. (2013). Prioritizing the staff empowerment methods for establishing dominant empowerment strategies. *Strategic Management Researches*, 5(1), 59-81, (In Persian).
- Taghizadeh, H. & Zyaehajipirlu, M. (2016). Investigating the internal relations of empowerment factors with developing the interpretive structural modelling (case study). *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(2), 85-111, (In Persian).
- Taghizadeh, H. (2016). Identifying and ranking the empowerment methods in view of managers of small and medium industries of east Azerbaijan province by group AHP. *The institute of labor and social security. A Research Project was Terminated*, (In Persian).
- Tootiyani Esfahani, S., (2014). The relationship between empowerment and productivity of human resources in Islamic Azad University (Tehran East). *Media Studies*, 9(25), 23-36, (In Persian).
- Yaghoobi, N., Moloudi, J., & Azadkhah, O. (2011), The relationship between empowerment and human resource productivity in organization. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1(10), 1603-1610.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی