

شناسایی و اولویت بندی معیار های موثر  
بر بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمند سازی  
در سازمان آموزش فنی و حرفه ای (مورد مطالعه: استان گلستان)

علی فرهادی محلی<sup>۱</sup>

چکیده

این مقاله با هدف شناسایی و اولویت بندی معیار ها و زیر معیار های موثر بر بهره وری با رویکرد توانمند سازی منابع انسانی در سازمان آموزش فنی و حرفه ای-استان گلستان تدوین شد. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی-اکتشافی بوده است. ابزار گردآوری پرسشنامه بود که روایی آن با نظر خبرگان و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ (۰.۸۶) مورد تأیید قرار گرفت. در گام نخست به منظور شناسایی مولفه های موثر بر بهره وری از روش مرور نظامند از مقالات پایگاه های معتبر استنادی بین المللی و ملی طی سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ استفاده و معیار ها و زیر معیار های موثر شناسائی گردید. در گام بعدی چارچوب نظری تدوین شده توسط جامعه آماری شامل ۱۰ نفر خبر که ۵ نفر دانشجویی و ۵ نفر اجرایی متخصص در زمینه بهره وری و منابع انسانی که به صورت هدفمند انتخاب شدند، مورد ارزیابی و بازبینی قرار گرفت. در نهایت پرسشنامه مقایسات زوجی تنظیم و توسط خبرگان تکمیل گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها و اولویت بندی از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی (F.AHP) و نرم افزار Expert choice استفاده شد. یافته های نشان داد، عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی عبارت بودند از: فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، سبک رهبری، جبران خدمت، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، مشارکت کارکنان، انگیزش کارکنان و سازگاری کارکنان. در نهایت ۱۰ معیار و ۲۸ زیر معیار شناسائی گردید. نتایج تحلیل سلسله مراتبی نشان داد، در میان معیارهای اصلی، مدیریت دانش و سازگاری کارکنان با وزن ۰/۱۵۲ از بیشترین اولویت برخوردار بودند. همچنین در میان زیر معیارهای موثر نیز، مدل های ذهنی (تناسب برنامه های خود با اهداف سازمان) با وزن ۰/۰۷۲ در اولویت نخست و زیر معیار اجتناب از به کار گیری روشهایی چون زور، اجبار و توییح با وزن ۰/۰۶۹ با اولویت دوم بیشترین تاثیر را داشتند.

کلمات کلیدی: بهره وری، توانمندسازی، منابع انسانی، سازمان

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران | [Ali.farhadimahalli@gmail.com](mailto:Ali.farhadimahalli@gmail.com)

## مقدمه

بهره وری دغدغه اصلی برای هر سازمانی است، زیرا سلامت سازمان و منابع انسانی آن را تعیین می کند. بهره وری همچنین مهمترین مسئله در سطح ملی است؛ بهره وری یک کشور مجموع بهره وری همه سازمان ها و منابع انسانی است که به طور مشترک کیفیت زندگی، سطح اشتغال و توسعه اقتصادی کشور را تعیین می کند (آرولراجا، ۲۰۱۷). از طرفی کیفیت منابع انسانی در یک سازمان تعیین کننده بهره وری و کیفیت تمام خروجی های تولید شده و عملکرد سازمانی است. لذا منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی، بالندگی یا شکست و نابودی سازمان ها دارد و اولین و مهم ترین مؤلفه برای توسعه و پیشرفت هر سازمان و در مقیاس بزرگتر برای هر کشور است (داکک و میراسالو، ۲۰۱۷). زیرا انسان هم به عنوان هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می شود، لذا افزایش بهره وری منابع انسانی به منظور افزایش کارایی و اثربخشی سازمان حائز اهمیت بوده و می تواند منجر به بهبود بهره وری کل سازمان گردد (شاکر اردکانی و همکاران، ۲۰۱۶). از این رو می توان اذعان نمود که بدون منابع انسانی کارآمد دست یابی به اهداف سازمانی غیرممکن می باشد؛ در سده حاضر نقش منابع انسانی کارآمد، توانا و دانشگر در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می باشد. سرمایه گذاری در منابع انسانی که در اصل برترین سرمایه سازمان ها در سده ۲۱ هست، زمینه ایجاد مهارت و توانایی ها را فراهم می کند که دارای بیشترین بازدهی است (فرهادی محلی، ۱۴۰۰). بدین سان تمامی سازمان های امروزی برای حفظ و ارتقاء عملکرد نیازمند منابع انسانی توانمند هستند. از این منظر توانمندسازی کارکنان یک عامل موفقیت مهم برای سازمان ها است (نواچوکو، ۲۰۱۶)، زیرا نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد و سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف در انجام فعالیت ها با یکدیگر همکاری پویا و هم افزا دارند (دلماس و پکویچ، ۲۰۱۸). از طرفی توانمندسازی، مشارکت کارکنان را در تصمیم گیری، خلاقیت و نوآوری ارتقا می دهد. توانمندسازی به مثابه دستورالعملی است که اثربخشی، بهره وری و رضایت کارکنان را

<sup>۱</sup>Arulrajah<sup>۲</sup>Dukec and Miroslav<sup>۳</sup>Shaker Ardakani et al<sup>۴</sup>Nwachukwu<sup>۵</sup>Delmas and Pekovic

تقویت می کند (وو، ۲۰۲۰). لذا آگاهی مدیران منابع انسانی از توانمندسازی به عنوان ابزاری برای افزایش بهره وری منابع انسانی، اهمیت حیاتی و استراتژیک داشته و اثربخشی بیشتری را به همراه خواهد داشت (استاور کاستنا، ۲۰۰۵).

بهره وری منابع انسانی موضوع پر اهمیت و ضرورتی امکان ناپذیر در همه سازمان های تولیدی، خدماتی، آموزشی، نظامی، درمانی و... است. سازمان فنی و حرفه ای هم به عنوان یک سازمان خدمات آموزشی و مهارتی با رویکرد فنی نیز می بایست نگاه استراتژیک به منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان در سده ۲۱ داشته باشد؛ زیرا برای تولید ارزش از علم، نیازمند مدیریت فعالیت های به هم پیوسته و منسجم می باشد (قرارچورلو و قهرمانی نهر، ۱۴۰۱). در این راستا ارتقاء توانمندی کارکنان در سالیان اخیر و تاثیر آن بر بهره وری منابع انسانی مورد توجه ویژه متخصصان مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است (درگاهی و همکاران، ۱۴۰۱). زیرا در گذشته به منظور توسعه سازمانی و کسب مزیت رقابتی سازمان از رویکرد راهبردی استفاده می گردید در حالی که در مطالعات سال های اخیر (تربلانچ، ۲۰۰۹ و هال، ۲۰۰۸) این رویکرد تغییر یافته و توسعه سازمانی بیشتر با رویکرد توانمند سازی بنا شده است (احسانی نژاد و همکاران، ۱۴۰۲).

در حال حاضر یکی از مشکلات عمده بخش دولتی کشور به ویژه سازمان های با ماهیت آموزشی و خدماتی منجمله سازمان فنی و حرفه ای کشور، عملکرد و بهره وری نسبتا پایین منابع انسانی است. شواهد و گزارش ها نشان می دهد، شرایط محیطی به ویژه اقتصادی، حجم کاری بالا، پایین بودن ادراک از عدالت سازمانی به دلایل متعدد همچون کژکارکرد های نظام بروکراسی، ضعف نظام شایسته سالاری، ضعف نظام جبران خدمات، قوانین زائد و متعدد، موازی کاری ها با سازمان هایی با ماموریت سازمان آموزش و فنی حرفه ای و عدم تخصیص بودجه کافی به بخش آموزش های مهارتی باعث شد که منابع انسانی رضایت شغلی پایینی داشته باشند که به تبع آن انگیزه، تعهد شغلی و تعهد سازمانی را کاهش داده است. این نارضایتی ها تبعات منفی و بعضا جبران ناپذیری همچون تقلیل کیفیت آموزش، خروج سرمایه های انسانی با کیفیت، کاهش بهره وری و در نهایت کاهش عملکرد سازمانی را همراه داشته است. این آسیب های سازمانی در بلند مدت باعث عدم دلبستگی و ضعف، عدم رضایت، عدم تعهد منابع انسانی و روی آوردن به شغل

<sup>۱</sup>Vu<sup>۲</sup>Stavrou-Costea

دوم، بروز رفتار های ناهنجار سازمانی در نهایت ترک سازمان خواهد شد. از این رو، با از دست دادن سرمایه های انسانی سازمان طبیعتاً بهره وری سازمان نیز کاهش می یابد. بنابراین، آنچه منجر به جلوگیری و تعدیل این آسیب های سازمانی می گردد، توجه به عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی و تقویت آن ها با رویکرد توانمند سازی منابع انسانی است که این پژوهش به عنوان شکاف تحقیقاتی شناسائی نمود. مشاهدات میدانی، بررسی گزارش ها و مستندات سازمانی بیانگر این واقعیت است که شاخص های بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی در سازمان فنی و حرفه ای کمتر مورد توجه خط مشی گذاران و مجریان قرار گرفته است. سیاست های تدوین و اجرا شده حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه ای، برای دستیابی به اهداف و رسالت های سازمان، علیرغم اقدامات ارزنده صورت پذیرفته اما همچنان دارای نقاط ضعف و کاستی هایی بوده و با استاندارد های جهانی و سازمان های پیشرو در آموزش های فنی و حرفه ای فاصله معنی داری دارد. لذا تلاش های صورت پذیرفته، لازم و مفید بوده اما کافی وافی نمی باشد. با این وجود می توان اذعان نمود اقدامات مورد انتظار برای بهبود بهره وری منابع انسانی از منظر توانمند سازی در سازمان فنی و حرفه ای مغفول واقع شده است. در همین راستا پژوهش حاضر درصدد آن است به شناسایی و اولویت بندی شاخص های موثر بر بهره وری با رویکرد توانمند سازی منابع انسانی در سازمان آموزش فنی و حرفه ای پردازد و به این سوالات اساسی پاسخ مناسب دهد که شاخص های موثر بر بهره وری منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه ای (استان گلستان) کدام است؟ و اولویت بندی شاخص های موثر شناسائی شده بر بهره وری منابع انسانی چگونه است؟

## ادبیات تحقیق و پیشینه

### بهره وری منابع انسانی

بهره وری به مفهوم استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانایی های بالقوه فرد در مسیر ارتقاء بهره وری سازمان است. بدین معنا که آموزش، یادگیری و رشد نیروی انسانی در سازمان و مشارکت افراد در اداره سازمان علاوه بر بهبود بهره وری فرد، موجب افزایش بهره وری در سازمان خواهد شد (جایانت و همکاران، ۲۰۱۶). در بیشتر سازمان های دولتی

و خصوصی، تکنیک‌های افزایش بهره وری نیروی انسانی عبارت است از اصل آگاهی (دانش، تجربه و تخصص، پژوهش و تحقیقات)، اصل انگیزه، اصل مدیریت (مدیریت و سازماندهی منابع طبیعی و انسانی). افزایش بهره وری از ترکیب و تلفیق منابع مختلف، سازماندهی و برنامه ریزی صحیح و جامع تحقق پذیر است. انتخاب مناسب افراد، تقسیم کار، ارزیابی، پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با کار انجام شده، پشتوانه و ارکان بهره وری محسوب می شوند (لی و همکاران، ۲۰۱۹). در مجموع، بهره وری بالا، موجب بالا رفتن سطح زندگی، رفاه اجتماعی از راه درآمد واقعی، رقابت ملی و کیفیت زندگی می شود و این موفقیت، کسب و کار را رونق و کیفیت زندگی در جامعه را بهبود می بخشد (وظیفه و همکاران، ۱۴۰۰).

### توانمندسازی منابع انسانی

مفهوم توانمندسازی منابع انسانی توسط محققان به روش های مختلفی تعریف شده است. توانمندسازی به معنای اختیار دادن به کارمندان در مورد برخی فعالیت های مرتبط با وظایف است (وو، ۲۰۲۰). توانمندسازی منابع انسانی یک استراتژی انگیزشی است که احساس رضایت منابع انسانی را نسبت به شغل و سازمان خود ارتقا می دهد (کومار و کومار، ۲۰۱۷). توانمندسازی به عنوان یک فرایند، انگیزه درونی منابع انسانی را موجب می شود تا بهترین توانایی را کسب کنند (توماس، ۲۰۱۷). راندولف (۱۹۹۵) معتقد است توانمندسازی منابع انسانی «انتقال قدرت» از کارفرما به کارکنان است و بر توسعه اعتماد، انگیزه و مشارکت متمرکز است و به منابع انسانی فرصت مشارکت در تصمیم گیری و خودمختاری می دهد، از این رو می توان انتظار داشت منابع انسانی با انگیزه، متعهد و راضی باشند. لذا مدیران باید محیطی ایجاد کنند که از منابع انسانی حمایت کند. بنابراین استراتژی های مدیریتی مانند تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم گیری و سبک رهبری می تواند توانمندسازی منابع انسانی را ارتقا دهد (وو، ۲۰۲۰).

<sup>۱</sup>Lee

<sup>۲</sup>Kumar and Kumar

<sup>۳</sup>Thomas

### بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمند سازی در سازمان

وقتی سخن از سازمان، مدیریت، کیفیت و بهره وری به میان می آید، برنامه های توان افزایی جزء جدایی ناپذیر موضوع قرار می گیرند. ارتباط توانمندسازی و بهره وری سازمانی را می توان یک ارتباط دوسویه تلقی کرد، بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت های تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره وری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده ها و راه حل های جدید خواهند بود، برخوردار می کند. از طرف دیگر، برنامه های تواناسازی موجب تغییر در مسئولیت مدیریت و کارکنان نیز می شود. زمانی که توانایی منابع انسانی بیشتر می شود، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر پیدا می کند. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت کارکنان نیز می شود، چرا که منابع انسانی با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می آورند، خلاق و خود مدیر نیز می شوند و این همان حلقه مفقوده ای است که در ایجاد بهره وری سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد (عباس پور و بدری، ۱۳۹۴).

بنابراین، برای افزایش بهره وری در سازمان نیاز به شرایط متعددی می باشد که مهمترین آن عامل انسانی است. منابع انسانی انگیزه شده برای انجام دادن وظایف خود، اساسی ترین عامل ارتقاء بهره وری است. از نظر پیتر دراگر (۱۹۹۹)، رشد اقتصادی، مرهون توانمند کردن منابع انسانی فرهیخته است. او همه پیشرفت های اقتصادی قرن حاضر در کشورهای توسعه یافته را ناشی از توانمند شدن منابع انسانی و در نهایت، افزایش بهره وری آنان می داند. این صاحب نظر مدیریت به منابع انسانی دانشی به دیده دارایی های بی پایان می نگرد، بنابراین مدیریت و رهبری همواره باید به فکر حفظ و نگهداشت و ارتقاء بهره وری این دارایی ها باشد. از این رو است که دراکر، آموزش علمی و مستمر منابع انسانی، ایجاد زمینه برای نوآوری دائم، استقلال و خودگردانی کارکنان و تجدید ساختار سازمانی را از الزامات و عوامل مهم در ارتقاء بهره وری منابع انسانی فرهیخته می داند (لی و همکاران، ۲۰۱۷).

در زمینه بهره وری و عوامل موثر بر آن مطالعات متعدد داخلی و خارجی انجام شد اما با رویکرد توانمند سازی مطالعات اندکی شناسائی گردید و تلاش شد در ادامه پژوهش هایی که قرابت با موضوع این مقاله داشتند در قالب پیشینه تجربی موضوع گزارش گردد.

قراچورلو و قهرمانی نهر (۱۴۰۱) در مطالعه ای به " تعیین شاخص های بهره وری منابع انسانی در سازمان های علمی و فناورانه " پرداختند و نتایج نشان می دهد پنج شاخص کلی " برنامه ریزی اثربخش و کارا"، " عوامل مالی و فناورانه"، " انگیزه، تعهد و روحیه کار تیمی"، " رقابت پذیری و توسعه" و " دانش، مهارت و تفکر سیستمی" مهمترین شاخص های بهره وری منابع انسانی در سازمان های علمی و فناورانه محسوب می شود به طوریکه ضریب شاخص دانش، مهارت و تفکر سیستمی کمترین ضریب و شاخص برنامه ریزی اثربخش و کارا بیشترین ضریب را در مدل نهایی داشت.

ناظم و مظاهری (۱۴۰۱)، در مطالعه ای به " بررسی رابطه مدیریت دانش با بهره وری و توانمندسازی در دانشگاه آزاد اسلامی" پرداختند و نتایج نشان داد که مدیریت دانش بر توانمندسازی و بهره وری دارای اثر مستقیم دارد و توانمندسازی بر بهره وری اثر غیرمستقیم دارد.

وکیلی و خامه چی (۱۴۰۱)، در مطالعه ای به " بررسی پیشایندهای بهره وری منابع انسانی با استفاده از رویکرد فراتحلیل " پرداختند و یافته های پژوهش نشان داد که از بین پیشایندهای بهره وری منابع انسانی، به ترتیب متغیرهای هوش عاطفی (۰/۷۶۷)، کارآفرینی سازمانی (۰/۷۶۱)، مدیریت استعداد (۰/۷۲۸)، خودانضباطی (۰/۷۲۰)، انگیزش شغلی (۰/۷۰۵)، سلامت سازمانی (۰/۶۹۱)، پیشرفت در شغل (۰/۶۵۲)، رهبری اثربخش (۰/۶۳۵)، کیفیت زندگی کاری (۰/۶۳۲)، خودمختاری در شغل (۰/۶۲۳)، خلاقیت منابع انسانی (۰/۶۱۸)، چابکی سازمانی (۰/۶۱۸)، فناوری اطلاعات و ارتباطات (۰/۵۸۵)، اعتماد سازمانی (۰/۵۸۱)، مدیریت دانش (۰/۵۶۳)، مسؤولیت پذیری اجتماعی (۰/۵۴۸) و سرمایه اجتماعی (۰/۵۲۳) دارای اندازه اثر زیاد (بالای ۰/۵) هستند.

اکاتی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی به " بررسی تاثیر عوامل بهره وری بر توانمندسازی منابع انسانی بهزیستی زابل" پرداخته اند نتایج یافته ها و تفسیر آنان نشان داد در مجموع متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی در توانمندسازی منابع انسانی بهزیستی شهر زابل

تأثیر مثبت و معناداری داشتند. یافته‌ها حاکی از آن بود که عامل رضایت شغلی قویترین پیشبینی‌کننده مثبت و معنادار توانمندسازی مدیران می‌باشد.

عابسی و ارجونی (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای اقدام به "بررسی توانمندسازی منابع انسانی و نقش بهره‌وری بر بهبود آن در اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان سیستان و بلوچستان" نموده و پس از بررسی نتایج یافته‌ها و تفسیر آنان نشان داده شد که در مجموع متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی در توانمندسازی مدیران اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان سیستان و بلوچستان تأثیر مثبت و معناداری داشتند. یافته‌ها حاکی از آن بود که عامل رضایت شغلی قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار توانمندسازی مدیران می‌باشد.

مرادی (۱۳۹۵) در تحقیقی به "بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی منابع انسانی مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران" پرداخته است. نتایج یافته‌ها نشان داد در مجموع متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی در توانمندسازی منابع انسانی اداره کل بنادر و دریانوردی تأثیر مثبت و معناداری داشتند.

موسوی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به "بررسی تأثیر استراتژیهای توانمندسازی بر بهره‌وری منابع انسانی در بیمارستان گلستان اهواز" پرداخته و نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها حاکی از تایید فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر استراتژیهای توانمندسازی بر بهره‌وری منابع انسانی بود. همچنین استراتژی‌های توانمندسازی بر کارایی و اثربخشی منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌دار داشت. بنابراین از طریق تقویت استراتژیهای توانمندسازی می‌توان به افزایش بهره‌وری منابع انسانی اقدام نمود.

موسویان نژاد (۱۳۹۴) در تحقیقی به "شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی و بررسی نقش آنها در بهره‌وری کارکنان شرکت‌های نفتی استان خوزستان" پرداخته و بیان می‌دارد که هدف این پژوهش سنجش میزان رابطه مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان شامل (توانمندسازی، ارتباطات سازمانی، مشوق‌های سازمانی، جریان اطلاعات و دانش و مهارتها) با نگرش آنان نسبت به افزایش بهره‌وری است. نتایج حاصله با استفاده از آزمونهای همبستگی، رگرسیون و معادلات ساختاری نشان داد روابط معنی‌داری بین مولفه



های توانمندسازی با هم و بین این مولفه ها و نگرش کارکنان نسبت به افزایش بهره وری وجود دارد.

علیزاده و ویسی (۱۳۹۴) در مطالعه ای اقدام به "بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر بهره وری منابع انسانی" پرداختند و نتایج نشان داد بین توانمندسازی روانشناختی و تمامی ابعاد آن با بهره وری منابع انسانی رابطه مستقیم و معناداری وجود داشت. بدین معنا که با افزایش سطح توانمندسازی روانشناختی کارکنان بهره وری منابع انسانی نیز بالا خواهد رفت و با کاهش آن نیز بهره وری کاهش می یابد.

بهارین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به "تأثیر سرمایه گذاری منابع انسانی بر بهره وری کارکنان در کشور مالزی" پرداختند. نتایج حاصل از این تحقیق توصیفی و پیمایشی این بود که تحلیل های کوتاه مدت متغیرهای آموزش ابتدایی، متوسطه، عالی و متغیرهای سلامت تأثیر مثبت معناداری بر بهره وری نیروی کار دارند. تجزیه و تحلیل بلندمدت شامل تنها تحصیلات ابتدایی و متوسطه تأثیر مثبت و معناداری بر بهره وری نیروی کار نشان داد در حالی که متغیرهای تحصیلات عالی تأثیر منفی معنی داری داشت. این نشان می دهد که کیفیت سرمایه انسانی در اندونزی همچنان مشکلی برای بهره وری نیروی کار است.

شایق و غلامی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی به "بررسی نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی در رابطه بین استرس شغلی و بهره وری منابع انسانی" پرداختند. نتایج نشان داد بین استرس شغلی و توانمندسازی، بهره وری و استرس، و توانمندسازی و بهره وری رابطه معناداری وجود دارد. در نهایت مشخص شد که توانمندسازی کارکنان به شکلی معنی داری رابطه بین استرس شغلی و بهره وری کارکنان را میانجی گری می کند.

حنایشه<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، در تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی، کار گروهی و آموزش منابع انسانی بر بهره وری منابع انسانی در بخش آموزش عالی" در کشور مالزی انجام داد و نتایج نشان داد که توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره وری منابع انسانی دارد. کار تیمی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره وری منابع انسانی داشته و همچنین آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر بهره وری منابع انسانی دارد. این یافته ها پیامدهای مفیدی را برای سیاست گذاران ارائه می دهد تا استراتژی های خود را با توجه به

<sup>۱</sup>Baharin

<sup>۲</sup>Shayegh and Gholami

<sup>۳</sup>Hanaysha

عوامل منابع انسانی تنظیم کنند تا هم بهره‌وری کارکنان و هم عملکرد سازمانی را افزایش دهند.

ون دی وورده<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان "تمرکز بر توانمندسازی و بهره‌وری کاری برای مشارکت در کار با نقش واسطه تقاضای کار و منابع" بیان داشتند. نتایج نشان داد که تنوع شغلی به طور مثبت بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر داشته و توانمندسازی منابع انسانی بر مشارکت کارکنان موثر است. علاوه بر این، خواسته‌های شغلی منفی می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری گردد. یافته‌ها نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی، بر توانمندی و بهره‌وری منابع انسانی تاثیر می‌گذارد و اهمیت توجه به جنبه‌های کلیدی مدل (خواسته‌های شغلی و منابع برای کارکنان در طول کار) را به عنوان مکانیسم‌های میانجی برجسته می‌کند.

سریواستاوا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی به "بررسی رابطه بین مبادله رهبر-عضو، توانمندسازی، تعهد سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی" پرداختند. بدین منظور یک مطالعه تجربی به شکل پیمایشی در بین ۱۸۹ نفر از کارکنان یک سازمان دولتی در کشور هندوستان انجام شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مبادله رهبر-عضو تاثیر معنی‌داری بر توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان دارد. همچنین مشخص شد که رابطه مستقیمی بین توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی وجود دارد.

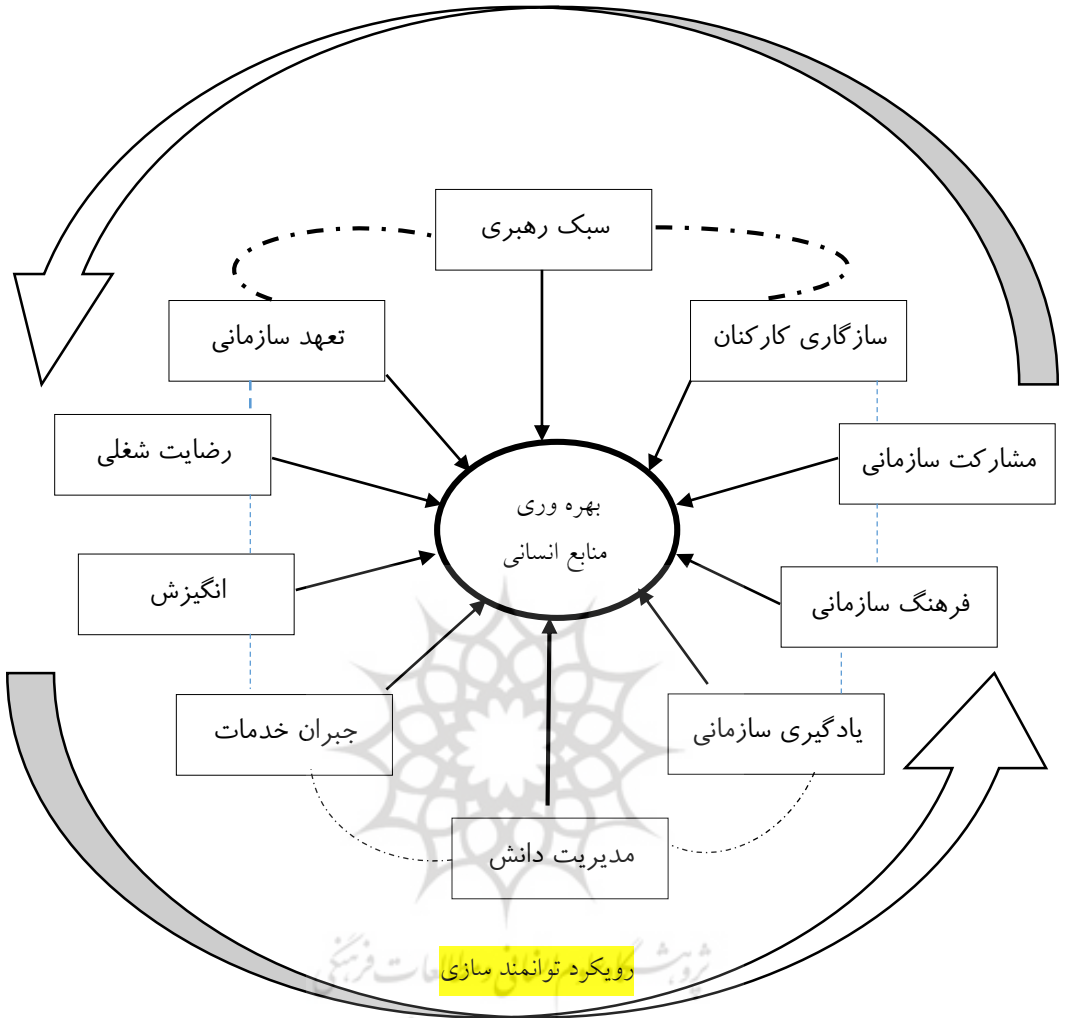
العزاز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی "بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی در صنایع تولیدی جنوب غرب آسیا" پرداختند. نتایج بدست آمده در این تحقیق نشان داد که یک رابطه مستقیم و معنی‌دار بین توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی وجود دارد.

بر اساس ادبیات نظری و پیشینه تحقیق ارائه شده، عواملی که بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر معنی‌داری داشتند با رویکرد توانمندسازی عبارت بودند از سبک رهبری، سازگاری کارکنان، تعهد سازمانی، مشارکت، رضایت شغلی، انگیزش، یادگیری سازمانی، جبران خدمات و مدیریت دانش. این متغیرها در بیشتر تحقیقات مشترک بوده و معنی‌داری و رابطه آن با

<sup>۱</sup>Van De Voorde

<sup>۲</sup>Srivastava

<sup>۳</sup>Alazzaz



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش (ادبیات تحقیق)

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی می باشد. با توجه به اینکه از روش های مطالعه کتابخانه ای و نیز روش های میدانی نظیر پرسشنامه استفاده شد، از نظر روش گردآوری اطلاعات، یک پژوهش با ماهیت توصیفی - اکتشافی از نوع پیمایشی و کمی است. در گام نخست به منظور شناسایی مولفه های موثر بر بهره وری از روش مطالعات نظامند استفاده گردید. بدین منظور مقالات مرتبط با هدف پژوهش از پایگاه های معتبر استنادی بین المللی شامل الزویر، امرالد، ساینس دایرکت؛ و پایگاه های داخلی شامل مگیران، نورمگز و پایگاه اسنادی جهاد اسلام<sup>۵</sup> از سال ۲۰۱۰ تا سال ۲۰۲۰ با کلید واژه های بهره وری، منابع انسانی، بهره وری

## شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش (ادبیات تحقیق)

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی می باشد. با توجه به اینکه از روش های مطالعه کتابخانه ای و نیز روش های میدانی نظیر پرسشنامه استفاده شد، از نظر روش گردآوری اطلاعات، یک پژوهش با ماهیت توصیفی - اکتشافی از نوع پیمایشی و کمی است. در گام نخست به منظور شناسایی مولفه های موثر بر بهره وری از روش مطالعات نظامند استفاده گردید. بدین منظور مقالات مرتبط با هدف پژوهش از پایگاه های معتبر استنادی بین المللی شامل الزویر، امرالد، ساینس دایرکت؛ و پایگاه های داخلی شامل مگیران، نورمگز و پایگاه اسنادی جهاد اسلام<sup>۵</sup> از سال ۲۰۱۰ تا سال ۲۰۲۰ با کلید واژه های بهره وری، منابع انسانی، بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمند سازی بررسی

<sup>۱</sup>Systematic Review<sup>۲</sup>Elsevier

Emerald

<sup>۳</sup>Science Direct<sup>۴</sup>SID<sup>۵</sup>Systematic Review<sup>۶</sup>Elsevier

Emerald

<sup>۷</sup>Science Direct<sup>۸</sup>SID

و نهایتاً ۳۰ مقاله تحلیل و معیار ها و زیر معیار های موثر شناسائی گردید. در گام دوم معیار ها و زیر معیارهای موثر بر بهره وری منابع انسانی احصاء شده از مطالعات نظام مند، طی پرسشنامه ای توسط خبرگان مورد ارزیابی، بازبینی و نهایتاً تایید قرار گرفت. در گام سوم از چارچوب تدوین شده جهت تنظیم ابزار پرسشنامه به منظور تعیین اولویت ها از منظر خبرگان استفاده شد، که روائی آن با استفاده از نظر ۵ نفر از اساتید صاحب نظر و پایائی آن با ضریب آلفای کرونباخ (۰,۸۶) تایید گردید. اعضای جامعه آماری ۱۰ نفر خبره بودند که ۵ نفر خبره علمی و دانشگاهی و ۵ نفر اجرایی و مدیریتی از سازمان فنی و حرفه ای استان گلستان که با روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. مشارکت کنندگان در زمینه بهره وری و منابع انسانی تخصص، تجربه و آثار علمی (کتاب و مقاله) داشتند. برای تجزیه و تحلیل داده ها و اولویت بندی از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی (F.AHP) و نرم افزار Expert choice استفاده شد.

### یافته های پژوهش

این تحقیق با هدف شناسایی و اولویت بندی شاخص های موثر بر بهره وری با رویکرد توانمند سازی منابع انسانی در اداره کل استان گلستان صورت گرفته است. یافته های بدست آمده در راستای سوالات تحقیق به صورت خلاصه می شود.

سوال اول: معیار ها و زیر معیار های موثر بر بهره وری منابع انسانی کدام است؟

بر اساس ادبیات تحقیق و روش مرور نظامند و نظرات پنل خبرگان جهت ارزیابی معیارهای شناسایی شده، مشخص شد معیار های اصلی موثر بر بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی عبارتند از: فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، سبک رهبری، جبران خدمت، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، مشارکت کارکنان، انگیزش کارکنان، سازگاری کارکنان و زیر معیار ها (فرعی) به ترتیب شامل موفقیت، پیشرفت و قدردانی ماهیت کار، خط و مشی و مقررات و شرایط محیط کار، روابط شخصی با همردیفان و امنیت شغلی، وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش ها و اهداف یک سازمان، علاقه، دلبستگی و وفاداری نسبت به سازمان و تمایل به ماندگاری، تدوین اهداف معنادار و انگیزاننده، ارتقا ارتباطات بین کارمند و همکاران و مدیران، ایجاد ارزش و توزیع قدرت در سازمان، توزیع عادلانه امکانات رفاهی، زمینه سازی بروز توانمندی ها و

استعدادها، پیشرفت و ترقی شغلی به لیاقت و توانمندی فردی، صداقت و اعتماد متقابل در محیط کار، کیفیت رابطه بین کارکنان، همکاران و مدیران، اجتناب از به کار گیری روشهایی چون زور، اجبار و توییح، ارتباطات مبتنی بر اعتماد، ارتباطات مبتنی بر مشارکت، جلسات طوفان مغزی برای یافتن راه حل مشکل، آگاهی مستمر و برنامه ریزی شده از دانش های جدید در بیرون و درون، استقبال از ایده ها، بینش ها و دانش جدید در سازمان، استفاده از دانش و مهارتهای موجود کارکنان به صورتی خلاقانه، مهارت های فردی (بهبود دانش، مهارت ها و توانایی ها)، مدل های ذهنی (تناسب برنامه های خود با اهداف سازمان)، یادگیری تیمی (همپوشانی کارها و وظایف و آموزش از طریق تیم های کاری)، پذیرش ارزش سازمانی (رفتار بر اساس ارزش های بنیادی)، وضوح اهداف، بیمه های کارکنان شامل: عمر، درمان، جراحی، انواع مزایای کارکنان شامل: بازنشستگی، تأمین اجتماعی، کمک های آموزشی، پاداش های مالی که به صورت جدول (۱) تنظیم گردید.

جدول ۱: چارچوب نظری احصاء معیار های اصلی و زیر معیار ها موثر بر بهره وری منابع انسانی (ادبیات پژوهش)

معیار اصلی	زیر معیار ها (شاخص ها)	منبع احصاء با روش مرور نظامند
فرهنگ سازمانی	پذیرش ارزش سازمانی (رفتار بر اساس ارزش های بنیادی) و وضوح اهداف	نظری و همکاران (۱۴۰۰)، عباس پور و بدری (۱۳۹۴)، مهرابیان و همکاران (۱۳۹۰)، جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶)، السدا و همکاران (۲۰۱۷)، کریمی و همکاران (۲۰۱۸)
رضایت شغلی	توزیع عادلانه امکانات رفاهی، زمینه سازی بروز توانمندی ها و استعدادها، پیشرفت و ترقی شغلی به لیاقت و توانمندی فردی و	اکاتی و همکاران (۱۳۹۶)، عباسی و ارجونی (۱۳۹۶)، عباس پور و بدری (۱۳۹۴)؛ ایلی و همکاران (۱۳۹۳)، مهرابیان و همکاران (۱۳۹۰)، ال سدا و همکاران

<p>(۲۰۱۷) و هاناشا و تاهیر (۲۰۱۶)</p>	<p>صداقت و اعتماد متقابل در محیط کار</p>	
<p>جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶)، موسویان نژاد (۱۳۹۴)، و مهرابیان و همکاران (۱۳۹۰)</p>	<p>کیفیت رابطه بین کارکنان، همکاران و مدیران و اجتناب از به کار گیری روش هایی چون زور، اجبار و توییح</p>	<p>سازگاری کارکنان</p>
<p>و کیلی و خامه چی (۱۴۰۱)، قرارچورلو و همکاران (۱۴۰۱)، نظری و همکاران (۱۴۰۰)، شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)، موسویان نژاد (۱۳۹۴)، جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶)، مهرابیان و همکاران (۱۳۹۰) و السدا و همکاران (۲۰۱۷)، کریمی و همکاران (۲۰۱۸)</p>	<p>موفقیت، پیشرفت و قدردانی ماهیت کار، خط و مشی و مقررات و شرایط محیط کار، روابط شخصی با همردیفان و امنیت شغلی</p>	<p>انگیزش کارکنان</p>
<p>قرارچورلو و قهرمانی (۱۴۰۱)، وکیلی و خامه چی (۱۴۰۱)، فلاح (۱۳۹۷)، جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶)، موسویان نژاد (۱۳۹۴)، ایلی و همکاران (۱۳۹۳) و وندیوارده و همکاران (۲۰۱۶)</p>	<p>جلسات طوفان مغزی برای یافتن راه حل مشکل، آگاهی مستمر و برنامه ریزی شده از دانش های جدید در بیرون و درون، استقبال از ایده ها، بیس ها و دانش جدید در سازمان و استفاده از دانش و مهارت های موجود کارکنان</p>	<p>مدیریت دانش</p>
<p>اکاتی و همکاران (۱۳۹۶)، عابسی و ارجونی (۱۳۹۶)، مرادی (۱۳۹۵)، ایلی و همکاران (۱۳۹۳)، بردبار (۱۳۹۲)، مهرابیان</p>	<p>تدوین اهداف معنادار و انگیزاننده، ارتقا ارتباطات بین کارمند و همکاران و مدیران و ایجاد ارزش و توزیع قدرت در سازمان</p>	<p>مشارکت کارکنان</p>

و همکاران (۱۳۹۰)، کادیبا (۲۰۰۳) و وندیوارده و همکاران (۲۰۱۶).		
قرارچورلو و همکاران(۱۴۰۱)، السدا و همکاران (۲۰۱۷) و سیرواستاوا و دوهـر (۲۰۱۶)، اکاتی و همکاران (۱۳۹۶)، عابسی و ارجونی(۱۳۹۶)، مرادی (۱۳۹۵) و مهرایان و همکاران (۱۳۹۰)، عسکری و همکاران(۲۰۲۰)	وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش ها و اهداف یک سازمان و علاقه، دلبستگی و وفاداری نسبت به سازمان و تمایل به ماندگاری، رفتار شهروندی	تعهد سازمانی
باجولونند و طاهری(۱۳۹۸)، آقایی و همکاران (۱۳۹۴)، روانگرد (۱۳۹۳)، ابیلی و همکاران (۱۳۹۳)، و حاتمی و دستار (۱۳۹۱)، بهارین و همکاران(۲۰۲۰)	مهارت های فردی (بهبود دانش، مهارت ها و توانایی ها)، مدل های ذهنی (تناسب برنامه های خود با اهداف سازمان) و یادگیری تیمی (همپوشانی کارها و وظایف و آموزش از طریق تیم های کاری)	یادگیری سازمانی
و کیلی و خامه چی(۱۴۰۱)، بوکانی و همکاران (۱۳۹۷)، جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶)، شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)، رحیمی و قناتی (۱۳۹۴)، مهرایان و همکاران (۱۳۹۰)، السدا و همکاران (۲۰۱۷) الیس و دیک (۲۰۰۳) و سیرویواسـتاوا و	ارتباطات مبتنی بر اعتماد و ارتباطات مبتنی بر مشارکت	سبک رهبری



دوهر (۲۰۱۶)، کریمی و همکاران (۲۰۱۸)		
وکیلی و خامه چی (۱۴۰۱)، آقایی و همکاران (۱۳۹۴)، روانگرد (۱۳۹۳)، و حاتمی و دستار (۱۳۹۱)	بیمه های کارکنان شامل: عمر، درمان، جراحی، انواع مزایای کارکنان شامل: بازنشستگی، تأمین اجتماعی، کمک های آموزشی و پاداش های مالی	جبران خدمت

سوال دوم: اولویت بندی معیار ها و زیر معیار های موثر بر بهره وری منابع انسانی چگونه است؟

با توجه نتایج پژوهش، در این مطالعه بر اساس ادبیات موضوع و پنل خبرگان ۱۰ معیار اصلی شامل؛ فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، سبک رهبری، جبران خدمت، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، مشارکت کارکنان، انگیزش کارکنان و سازگاری کارکنان شناسایی شد. در گام بعد برای تعیین اولویت معیارهای موثر بر بهره وری منابع انسانی از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید. جهت غلبه بر عدم اطمینان همراه با عبارات کلامی در مقایسه های زوجی این تکنیک به صورت فازی انجام شده است. نتایج تحلیل سلسله مراتبی فازی (جدول ۲) نشان می دهد در میان معیارهای اصلی مدیریت دانش و سازگاری کارکنان با وزن ۰/۱۵۲ از بیشترین اولویت برخوردار بودند. یادگیری سازمانی با وزن ۰/۱۵۱ در اولویت دوم و جبران خدمات با وزن ۰/۱۴۳ در اولویت سوم قرار داشت. سبک رهبری (۰/۱۲۸)، مشارکت سازمانی (۰/۱۱۰)، رضایت شغلی (۰/۱۰۴)، فرهنگ سازمانی (۰/۰۷۵)، انگیزش (۰/۰۶۵) و تعهد سازمانی (۰/۰۶۴) به ترتیب در اولویت های چهارم تا دهم قرار داشتند.

جدول ۲: رتبه بندی معیارهای اصلی موثر بر بهره وری با رویکرد توانمندسازی

رتبه	وزن	عوامل موثر
۸	۰/۰۶۵	انگیزش
۹	۰/۰۶۴	تعهد سازمانی
۵	۰/۱۱	مشارکت سازمانی
۶	۰/۱۰۴	رضایت شغلی
۱	۰/۱۵۲	سازگاری کارکنان
۴	۰/۱۲۸	سبک رهبری
۱	۰/۱۵۲	مدیریت دانش
۲	۰/۱۵۱	یادگیری سازمانی
۳	۰/۱۴۳	جبران خدمات
۷	۰/۰۷۵	فرهنگ سازمانی

همچنین نتایج نشان داد در میان زیر معیارهای موثر نیز مدل های ذهنی (تناسب برنامه های خود با اهداف سازمان) با وزن ۰/۰۷۲ در اولویت نخست قرار دارد. اجتناب از به کار گیری روشهایی چون زور، اجبار و توییح با وزن ۰/۰۶۹ در اولویت دوم و تدوین اهداف معنادار و انگیزاننده با وزن ۰/۰۶۸ سومین زیر معیار با اهمیت بود. اولویت بندی سایر زیر معیار ها متناسب با جدول (۳) نشان داده شد.

جدول ۳: رتبه بندی زیر معیارهای موثر بر بهره وری با رویکرد توانمندسازی

رتبه	وزن	زیر معیارها
۱۵	۰.۲۰۳	موفقیت، پیشرفت و قدردانی ماهیت کار،
۱۹	۰.۱۶۲	خط و مشی و مقررات و شرایط محیط کار
۸	۰.۲۸۷	روابط شخصی با همردیفان و امنیت شغلی
۵	۰.۳۱۵	وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش ها و اهداف یک سازمان
۲۲	۰.۱۲۱	علاقه، دل بستگی و وفاداری نسبت به سازمان و تمایل به ماندگاری
۳	۰.۴۳۰	تدوین اهداف معنادار و انگیزاننده
۶	۰.۳۱۸	ارتقا ارتباطات بین کارمند و همکاران و مدیران
۱۱	۰.۲۵۳	ایجاد ارزش و توزیع قدرت در سازمان
۱۷	۰.۱۹۷	توزیع عادلانه امکانات رفاهی
۱۲	۰.۲۴۷	زمینه سازی بروز توانمندی ها و استعدادها
۱۳	۰.۲۴۴	پیشرفت و ترقی شغلی به لیاقت و توانمندی فردی
۲۰	۰.۱۳۶	صداقت و اعتماد متقابل در محیط کار
۲۶	۰.۱۰۲	کیفیت رابطه بین کارکنان، همکاران و مدیران
۲	۰.۴۳۱	اجتناب از به کار گیری روشهایی چون زور، اجبار و توییح
۱۸	۰.۱۸۹	ارتباطات مبتنی بر اعتماد
۱۶	۰.۲۰۰	ارتباطات مبتنی بر مشارکت
۱۰	۰.۲۵۴	جلسات طوفان مغزی برای یافتن راه حل مشکل
۹	۰.۲۶۶	آگاهی مستمر و برنامه ریزی شده از دانش های جدید در بیرون و درون
۲۵	۰.۱۰۵	استقبال از ایده ها، بینش ها و دانش جدید در سازمان
۲۱	۰.۱۳۶	استفاده از دانش و مهارتهای موجود کارکنان به صورتی خلاقانه
۲۸	۰.۰۷۶	مهارت های فردی (بهبود دانش، مهارت ها و توانایی ها)
۱	۰.۴۵۶	مدلهای ذهنی (تناسب برنامه های خود با اهداف سازمان)
۴	۰.۳۶۵	یادگیری تیمی (همپوشانی کارها و وظایف و آموزش از طریق تیم های کاری)
۲۷	۰.۰۹۵	پذیرش ارزش سازمانی (رفتار بر اساس ارزش های بنیادی)
۱۴	۰.۲۳۱	وضوح اهداف
۲۴	۰.۱۲۰	بیمه های کارکنان شامل: عمر، درمان، جراحی
۷	۰.۲۹۷	انواع مزایای کارکنان شامل: بازنشستگی، تأمین اجتماعی، کمک های آموزشی
۲۳	۰.۱۲۰	پاداش های مالی

## بحث و نتیجه گیری

هدف این مطالعه شناسایی و اولویت بندی معیارها و زیر معیارهای مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استان گلستان بود. بررسی موضوع بهره‌وری منابع انسانی در این سازمان با خدمات آموزشی چون رسالت تعلیم و پرورش سرمایه‌های انسانی کشور با رویکرد آموزش‌های مهارتی را دارد، اهمیت دو چندان دارد. نتایج تحقیق نشان داد، فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، سبک رهبری، جبران خدمت، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، مشارکت کارکنان، انگیزش کارکنان، سازگاری کارکنان بر بهره‌وری با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گلستان تأثیر معنی‌دار دارند. به عبارت دیگر، نتایج، بیانگر آن بود که:

مدیریت دانش از طریق شاخص‌ها و زیر معیارهایی همچون جلسات طوفان مغزی برای یافتن راه حل مشکل، آگاهی مستمر و برنامه‌ریزی شده از دانش‌های جدید در بیرون و درون، استقبال از ایده‌ها، بینش‌ها و دانش جدید در سازمان و استفاده از دانش و مهارت‌های موجود کارکنان به صورتی خلاقانه، مهم‌ترین عامل و به عنوان اولویت اول، نقش مؤثر و بسزایی در بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی داشت. این نتایج با یافته‌های پژوهش قرارچورلو و همکاران (۱۴۰۱)، جعفری و معمارزاده تهران (۱۳۹۶)، موسویان نژاد (۱۳۹۴)، و ون‌دیوارده و همکاران (۲۰۱۶) همسو بوده است. از این رو به سیاست‌گذاران و مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود برای منابع انسانی خود برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد توانمندسازی طرح‌ریزی نمایند. اولین قدم در این زمینه می‌تواند بررسی و شناسایی وضعیت مدیریت دانش در سازمان با استفاده از الگوهای سنجش بلوغ مدیریت دانش باشد. سازمان‌های می‌توانند انتظار داشته باشند که کارکنانی توانمند داشته باشند که ضمن اعتقاد به دانش سرمایه‌های انسانی، نظام مدیریت دانش در آن پیاده‌سازی و اجرا شده باشد. به طور کلی می‌توان انتظار داشت که هرچه منابع انسانی از ظرفیت خلق، سازمان‌دهی، تبادل و به‌کارگیری و تسهیم دانش در سازمان برخوردار باشند، از توانمندی‌ها و شایستگی‌های بیشتری بهره‌مند خواهند شد. مدیریت دانش با ایجاد ابتکار عمل، خلاقیت و توسعه توانایی منابع انسانی، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمان و توانمندسازی منابع انسانی دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر چه سازمان

بیشتر به سمت فرایندهای مدیریت دانش حرکت کند و مهارت های کارکنان را در این زمینه توسعه دهد، باعث توانمندسازی منابع انسانی می شود.

سازگاری کارکنان به عنوان اولویت دوم، از طریق شاخص ها و زیر معیار هایی مانند کیفیت رابطه بین کارکنان، همکاران و مدیران و اجتناب از به کار گیری روش هایی چون زور، اجبار و توییح، توانسته نقش مؤثر و بسزایی در بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی داشته باشد. این نتایج با یافته های پژوهش جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶)، موسویان نژاد (۱۳۹۴) و مهراییان و همکاران (۱۳۹۰) همسو بوده است. در تبیین این نتیجه باید عنوان کرد که سازگاری منابع انسانی به معنی بروز رفتارهای هدفمند در جهت منافع سازمان از سوی کارکنان سازمان از طریق مدیریت شرایط غیر منتظره است. یعنی منابع انسانی باید قادر باشند تا هیجانات شخصی خود را به شکلی موثر مدیریت نماید تا بتوانند تحت هر شرایطی منافع سازمان را دنبال کند. چنین رابطه ای بین تنظیم هیجانات و سازگاری تنها محدود به فعالیت های سازمانی نبوده و در زندگی روزمره افراد هم وجود دارد. هر چه سازگاری کارکنان بیشتر باشد، ارزیابی آنها از شغل خود مثبت تر شده و بدین ترتیب میزان رضایت شغلی آنها افزایش خواهد یافت. بنابراین سازگاری منابع انسانی به معنی بروز رفتارهای هدفمند در جهت منافع سازمان از سوی کارکنان سازمان از طریق مدیریت شرایط غیر منتظره، یادگیری فناوری های جدید، مدیریت تنش ها و استرس است. این تفسیر بیانگر آن است که سازگاری بهتر، باعث بهبود عملکرد شغلی منابع انسانی و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان خواهد شد.

یادگیری سازمانی به عنوان اولویت سوم، از طریق شاخص ها و زیر معیار هایی مانند مهارت های فردی (بهبود دانش، مهارت ها و توانایی ها)، و یادگیری تیمی (همپوشانی کارها و وظایف و آموزش از طریق تیم های کاری) و به ویژه مدل های ذهنی (تناسب برنامه های خود با اهداف سازمان) به عنوان مهمترین زیر معیار با اولویت اول، بیشترین تاثیر را بر بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی داشت. این نتایج با یافته های پژوهش باجولوند و طاهری (۱۳۹۸)، آقایی و همکاران (۱۳۹۴)، روانگرد (۱۳۹۳)، عباسی مقدم (۱۳۹۲) و حاتمی و دستار (۱۳۹۱) همسو بوده است. بنابراین با توجه به تغییرات سریع و پیوسته محیطی، تنها سازمان هایی قادر به بقا و توسعه فعالیت های خود می باشند که توانایی تطبیق با محیط را داشته باشند. تطبیق با محیط به معنای پذیرش لزوم ایجاد تغییر و وفق

دادن خود با این تغییرات است و نیروی محرکه ایجاد تغییر، یادگیری مستمر است. در واقع سازمان هایی که دارای ظرفیت برای یادگیری سریع می باشند، در قیاس با رقبای خود امکان دستیابی سریع تری به مزیت رقابتی دارند. از این رو سازمان های یادگیرنده، توانمندتر می باشند. این رابطه نشان می دهد یادگیری سازمانی سبب می شود افراد حس کنند حق انتخاب دارند و با استفاده از دانشی که در سازمان به دست آورده اند، خود مختاری بالائی داشته باشند. وقتی فرصت یادگیری سازمانی برای افراد فراهم است و از آن بهره می برند، احساس تأثیرگذاری و نقش آفرینی می کنند. افراد احساس می کنند که در نبود آن ها سازمان کارایی مطلوب خود را ندارد و سازمان برای رسیدن به اهدافش به آن ها نیاز دارد. بدین سان منابع انسانی توانمند بر این باورند که با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار موجب ایجاد تغییر می شوند.

جبران خدمات (مالی و غیر مالی) به عنوان چهارمین اولویت، از طریق شاخص ها زیر معیار هایی مانند بیمه های کارکنان (عمر، درمان، جراحی) انواع مزایای کارکنان (بازنشستگی، تأمین اجتماعی، کمک های آموزشی و پاداش های مالی) نقش مؤثری در بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی دارد. این نتایج با یافته های پژوهش آقای و همکاران (۱۳۹۴)، روانگرد (۱۳۹۳)، و حاتمی و دستار (۱۳۹۱) همسو بوده است. چنانچه برنامه های جبران خدمات کارکنان متناسب با تلاش ها، عملکرد و شرایط اقتصادی به خوبی تدوین و در سازمان اجرا شوند، می توانند عملکرد سازمان را دستخوش تغییرات مثبت و شگرفی قرار دهد. طبیعتاً کار کردن در محیطی که زحمات افراد ارزشمند شمرده می شود، نه تنها رضایت شغلی آن ها را افزایش می دهد، بلکه میزان مشارکت و وفاداری آنان را دوچندان و در نهایت بهره وری منابع انسانی را ارتقاء می دهد. لذا پیشنهاد می شود روش های نوین جبران خدمات بر پایه رویکردهای تنوع در بسته جبران خدمات و شخصی سازی آن در دستور کار واحد مدیریت منابع انسانی قرار گیرد.

سبک رهبری به عنوان اولویت پنجم، از طریق شاخص ها و مؤلفه هایی مانند ارتباطات مبتنی بر اعتماد و ارتباطات مبتنی بر مشارکت نقش مؤثری بر بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی دارد. این نتایج با یافته های پژوهش بوکانی و همکاران (۱۳۹۷)، جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶)، شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)، رحیمی و قناتی (۱۳۹۴)، مهراییان و همکاران (۱۳۹۰)، السدا و همکاران (۲۰۱۷) و الیس و دیک (۲۰۰۳)

همسو بوده است. موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک های مؤثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می تواند سبک های متفاوتی در هدایت منابع انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در منابع انسانی می شود و میزان رضایت آن ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد. در واقع مدیران سازمان فنی و حرفه ای می توانند با استفاده از سبک اقتضائی رهبری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و به دنبال آن بهره وری سازمان خود را افزایش دهند. در همین راستا مدیران سازمان باید با توجه به بالا بودن سطح تحصیلات کارکنان، تخصصی و علمی بودن وظایف کاری و شرایط محیط کاری، تلاش خود را در جهت انتخاب سبک رهبری مقتضی و مورد رضایت کارکنان همچون سبک مدیریتی مشارکتی و شبکه ای در چارچوب ماموریت های سازمان به کارگیرند و بر ارتقای هر چه بیشتر سطح رضایت شغلی کارکنان تمرکز کنند. بنابراین، مدیران در نقش یک رهبر، همواره باید نسبت به ایجاد انگیزه، رفع بحران ها، توانمند سازی، تفویض اختیار و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها اشتیاق نشان دهند. زیرا از این طریق مسئولیت پذیری و پاسخگویی در سازمان را به فرهنگی همگانی تبدیل می کنند.

مشارکت سازمانی به عنوان ششمین اولویت، از طریق شاخص ها و زیر معیار هایی مانند تدوین اهداف معنادار و انگیزاننده، ارتقا ارتباطات بین کارمندان و همکاران و مدیران و ایجاد ارزش و توزیع قدرت در سازمان، نقش مؤثری در بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی دارد. این نتایج با یافته های پژوهش اکاتی و همکاران (۱۳۹۶)، عابسی و ارجونی (۱۳۹۶)، مرادی (۱۳۹۵)، مهرابیان و همکاران (۱۳۹۰)، کادیبا (۲۰۰۳) و وندیوارده و همکاران (۲۰۱۶) همسو بوده است. مشارکت منابع انسانی در فرایند تصمیم گیری بسیار ارزشمند است. زیرا با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری می توان از دانش ضمنی و تجربه کارکنان برای توسعه و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان استفاده نمود. در واقع مدیرانی که با کارکنان خود در امور سازمانی مشورت می کنند کارکنان را با اهداف سازمانی درگیر می کنند تا آنان، سازمان را متعلق به خود بدانند و نوعی تعهد و وابستگی سازمانی در درون آنان ایجاد شود. بر این اساس می توان گفت، مشارکت سازمانی باعث

ایجاد نوعی درگیری عاطفی و ذهنی بین کارکنان می شود تا برای دستیابی به اهداف سازمان با همدلی بیشتر تلاش کنند و توانمندی های درونی خود را بروز دهند.

رضایت شغلی به عنوان هفتمین اولویت، از طریق شاخص ها و زیر معیار هایی مانند توزیع عادلانه امکانات رفاهی، زمینه سازی بروز توانمندی ها و استعدادها، پیشرفت و ترقی شغلی به لیاقت و توانمندی فردی و صداقت و اعتماد متقابل در محیط کار نقش مؤثر در بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی دارد. این نتایج با یافته های پژوهش اکاتی و همکاران (۱۳۹۶)، عابسی و ارجونی (۱۳۹۶)، عباس پور و بدری (۱۳۹۴)؛ مهراییان و همکاران (۱۳۹۰)، ال سدا و همکاران (۲۰۱۷) و هاناشا و تاهیر (۲۰۱۶) همسو بوده است. مفهوم رضایت شغلی دارای ماهیتی پویا، پیچیده و چند عاملی است و از عوامل مهم موفقیت شغلی و افزایش کارایی به شمار می آید. رضایت شغلی به دلیل پیش بینی رفتارهای سازمانی نقش مهمی در مطالعات و مدیریت رفتارهای انسانی ایفا می کند و باعث افزایش بهره وری، تعهد سازمانی، سلامت فیزیکی و روحیه کاری می گردد. از این رو باید عوامل مؤثر بر رضایت شناسائی و جهت افزایش رضایت استراتژی مناسبی را اتخاذ نمود.

فرهنگ سازمانی به عنوان هشتمین اولویت، از طریق شاخص ها و زیر معیار هایی مانند پذیرش ارزش سازمانی (رفتار بر اساس ارزش های بنیادی) و وضوح اهداف، نقش مؤثری در بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی دارد. این نتایج با یافته های جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶)، عباس پور و بدری (۱۳۹۴)، مهراییان و همکاران (۱۳۹۰)، ال سدا و همکاران (۲۰۱۷) و دیرسو و همکاران (۲۰۱۸) همسو بوده است. فرهنگ در سازمان به صورت ارزش ها و باورهای عمیق مشترک در میان کارکنان در تمامی سطوح تعریف می شود و در مشخصه های سازمان متجلی می شود. فرهنگ مشخصه بارز کارکنان را مجسم می سازد و از طریق نمادپردازی، احساسات، روابط، زبان، رفتارها، محیط های فیزیکی، مصنوعات و... منتقل و تقویت می شود. آنچه از مشاهده یافته ها و تحقیقات بر می آید، بیانگر تأثیر فرهنگ سازمانی بر نحوه رفتارها می باشد، به گونه ای که امروزه اغلب سازمان هایی که دارای فرهنگ مشارکتی می باشند دارای بهره وری های بالا می باشند.



فرهنگ سازمانی بیان می کند که کارکنان دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان نسبت به خود شکل می دهند و در ازای این حمایت به اهداف سازمان و تحقق آن ها توجه می کنند؛ به عبارت دیگر وقتی سازمان به رفاه کارکنان توجه کند، کارکنان این توجه را با تعهد بیشتر و عملکرد بهتر جبران می کنند و احساس رضایت خواهند داشت. بنابراین فرهنگ سازمانی می تواند تأثیر مثبتی بر شاخص های اثربخشی سازمان چون عملکرد، حس تعهد، اعتماد به نفس و رفتارهای اخلاقی کارکنان و کارگران داشته باشد. هم چنین رضایت شغلی به عنوان یک شاخص مهم در رفتار سازمانی مطرح است و فرهنگ سازمانی قادر است نقش فراینده ای بر آن داشته باشد.

انگیزش به عنوان اولویت نهم، از طریق شاخص ها و زیر معیار هایی مانند موفقیت، پیشرفت و قدردانی ماهیت کار، خط و مشی و مقررات و شرایط محیط کار، روابط شخصی با همردیفان و امنیت شغلی، نقش مؤثری در بهره وری منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی دارد. این نتایج با یافته های قرارچورلو و همکاران (۱۴۰۱)، جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶)، شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)، موسویان نژاد (۱۳۹۴)، مهراییان و همکاران (۱۳۹۰) و السدا و همکاران (۲۰۱۷) همسو بوده است. ارتقای سطوح انگیزش کارکنان را می توان یکی از مهم ترین وظایف سازمان های موفق و پیشرو دانست. مدیران در سازمان فنی و حرفه ای باید بدانند اگر این تئوری های انگیزشی به درستی توسط کار گرفته شود می تواند به عنوان نیروی انگیزشی عمل بکند به شرط آن که: (۱) کارکنان دارای دانش و مهارت های فکری در کار باشند (۲) آرزومند یادگیری و رشد و پرورده شدن باشند و (۳) از پیرامون کاری خود خوشنود باشند. در این صورت می توان امیدوار بود و سطح انگیزشی آنان را ارتقاء داد. در غیر این صورت اگر مدیران آشنا به تئوری های انگیزش نباشند و عوامل موثر بر انگیزش منابع انسانی خود را شناسایی نکرده باشند این تئوری ها را آگاهانه و عالمانه در سازمان به کار نبرند، در این صورت کارکنان شایسته به طور تدریجی نسبت به سازمان بی تفاوت و با انزوای سازمانی و سکوت سازمانی اختیار می کنند. به طور کلی باید گفت که توانایی های انگیزشی، یکی از مهارت هایی است که مدیران جهت ایجاد محیطی با نشاط برای تحقق اهداف سازمان نیاز دارند. اگر برنامه های انگیزشی کارکنان به خوبی طرح ریزی شود و با چشم انداز، ماموریت، ساختار سازمان، فرهنگ غالب سازمان، استراتژی های سازمان و استراتژی های منابع انسانی همسو

باشد، می توان انتظار داشت این برنامه ها موجب ارتقاء انگیزش منابع انسانی شود و آنها را وادار می کند تا عملکردهای خود را در جهت تأمین هدف های سازمانی بهبود ببخشند.

تعهد سازمانی به عنوان اولویت دهم، از طریق شاخص ها و زیر معیار هایی مانند وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش ها و اهداف یک سازمان و علاقه، دلبستگی و وفاداری نسبت به سازمان و تمایل به ماندگاری، نقش مؤثری در بهره وری در منابع انسانی با رویکرد توانمندسازی دارد. این نتایج با یافته های قرارچورلو و همکاران (۱۴۰۱)، اکاتی و همکاران (۱۳۹۶)، عابسی و ارجونی (۱۳۹۶)، مرادی (۱۳۹۵)، مهراییان و همکاران (۱۳۹۰)، السدا و همکاران (۲۰۱۷) و سیرواستاوا و دوهر (۲۰۱۶) همسو بوده است. تعهد منابع انسانی معمولاً به عنوان علاقه کارکنان به شغل و سازمان و ارتباطشان با این دو مقوله تعریف می شود. در واقع کارکنانی که به سازمان خود متعهد هستند، تمایل به همانندسازی با اهداف سازمان و ماندن در آن دارند. تعهد سازمانی یکی از متغیرهای نگرشی مهم و اثرگذار بر سازمان است. اما مدیران سازمان باید بدانند که تعهد شغلی ارتباط مستقیم با تعهد سازمانی دارد و باید با تدوین استراتژی مناسب این دو نوع تعهد را همسو و به هم نزدیک نگه دارند. زیرا منابع انسانی متعهد، اهداف و ارزش های سازمانی را پذیرفته و امیدوار هستند که در سازمان باقی بمانند و تمام تلاش خود را برای تعالی آن به کار بگیرند.

بنابراین، مدیران نمی توانند پیروانشان را توانمند کنند، مگر اینکه با آنها همدل و هم صدا باشند و با ایجاد انگیزه به آنها امید و دلگرمی بدهند. لازمه تحقق آن، صداقت، انصاف، وفاداری و واقعیت گرا بودن مدیران می باشد. لذا با توجه به نتایج و تفاسیر صورت گرفته در مقاله، توجه ویژه به معیارها و زیر معیار های تأثیرگذار بر بهره وری منابع انسانی که در این مقاله شناسائی و ارائه گردید، توسط سیاست گذاران و مدیران سازمان فنی و حرفه ای به منظور توانمند سازی بسیار ضروری است. از این رو، نیاز است تا با بسترسازی لازم از نظر فرهنگی و ایجاد ساز و کارهای عملیاتی، ارتقاء بهره وری منابع انسانی در عمل محقق گردد. از این رو به مدیران و سیاست گذاران سازمان فنی و حرفه ای پیشنهاد می شود بر اساس اولویت های به دست آمده به مدیریت دانش و فرایند های آن بیش از پیش توجه و در قالب دپارتمان مدیریت دانش اهداف آن را پیاده سازی نمایند. همچنین سازگاری و انطباق کارکنان را در سیاست های منابع انسانی و سازماندهی لحاظ و استراتژی تعامل و انطباق را برگزینند. به یادگیری سازمانی از طریق استراتژی آموزش و بهسازی توجه و

فرهنگ یادگیری را توسعه و ترویج دهند. از استراتژی های مالی و غیر مالی برای مدیریت جبران خدمات منابع انسانی متناسب با ظرفیت ها و منابع سازمان استفاده نمایند. از سبک رهبری و مدیریت مشارکتی و تفویضی استفاده شود و تصمیم گیری های به صورت تیمی و مشورتی اتخاذ گردد. در این صورت انتظار می رود انگیزه کارکنان افزایش به تبع آن رضایت شغلی کارکنان ارتقاء، تعهد سازمانی و شغلی افزایش و در نهایت بهره وری ارتقاء یابد. این تحقیق در کنار محدودیت های در اختیار محقق برخی محدودیت ها همچون ابزار پرسشنامه زوجی و چگونگی پاسخ به کار گیری و برخی محدودیت های سازمانی در گردآوری داده ها، شناسایی فرایندهای دانشی و مدل های ذهنی با ابزار مورد استفاده در این تحقیق امکان پذیر نبود. بر این اساس به سایر محققین پیشنهاد می گردد به بررسی تاثیر مدل های ذهنی و مدیریت دانش کارکنان و یادگیری سازمانی بر بهره وری منابع انسانی با میانجی گری متغیر هایی همچون جبران خدمات، انطباق و... با روش کیفی و کمی به صورت ترکیبی با ابزار مصاحبه و روش ساختاری تفسیری (ISM) و فرایند تحلیل شبکه (ANP) بپردازند.



## منابع

۱. آقایی، رضا؛ آقایی، میلاد و آقایی، اصغر (۱۳۹۴)، "بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از مدل BSC"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۷(۴): ۲۷-۴۹.
۲. اکاتی، حمید؛ حسین اکبریان و داوود کیخا، (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر عوامل بهره‌وری بر توانمندسازی کارکنان بهزیستی زابل، دومین کنفرانس سالانه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، دانشگاه شهید چمران - سازمان صنعت، معدن و تجارت خوزستان.
۳. احسانی نژاد، نعیم، غلامی، عبدالخالق و فراهانی کنگرانی، علی (۱۴۰۲). ارائه الگوی توانمند سازی منابع انسانی در راستای پاسخگویی به بحران‌های محیطی در راستای برنامه ریزی منطقه‌ای، مجله جغرافیا و برنامه ریزی منطقه‌ای، ۱۳(۱): ۶۶-۸۱.
۴. باجولوند، مریم و طاهری گودرزی، حجت. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان با تبیین نقش میانجی شایستگی مدیران. نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. ۸(۲): ۳۵۶-۳۱۶.
۵. صدقی بوکانی، ناصر؛ سیدعباس زاده، میرمحمد؛ قلاوندی، حسن؛ حسینی، محمد (۱۳۹۷)، "تحلیل روابط چندگانه رهبری اثربخش و برنامه‌ریزی راهبردی با بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز آموزش عالی استان آذربایجان غربی"، مدیریت بهره‌وری، ۱۲(۴۵): ۳۱-۶۹.
۶. جعفری، امیر و معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۶)، "شناسایی مولفه‌های مؤثر بر بهره‌وری کارکنان در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی"، مجله طب نظامی، ۱۹(۳): ۲۳۴-۲۴۴.
۷. حاتمی، سکینه و دستار، حسین (۱۳۹۱)، "تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی"، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱: ۲۷-۵۴.
۸. درگاهی، حسین، بیگلر محمود و مهدی، مهناز (۱۴۰۱) بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران، مجله پایش، ۲۱(۳): ۲۵۵-۲۷۲.
۹. روانگرد، رامین و فرمانی، مرضیه (۱۳۹۳). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مدیریت اطلاعات سلامت. بهمن و اسفند. شماره ششم.

۱۰. رحیمی، عبدالرحیم و قناتی، نادر (۱۳۹۴)، "توانمندسازی نیروی انسانی (موردکاوی کارکنان وزارت آموزش و پرورش)", مجله مدیریت فرهنگی، ۹(۲۷): ۱۴-۱.
۱۱. شجاعی، سید سعید، جمالی، غلامرضا؛ منطقی، نیکزاد (۱۳۹۵)، "شناسایی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی"، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۸(۲): ۱۸۱-۱۶۱.
۱۲. عابسی، سعید و رضا ارجونی (۱۳۹۶)، مطالعه توانمندسازی کارکنان و نقش بهره وری بر بهبود آن در اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان سیستان و بلوچستان، اولین کنفرانس ملی نقش حسابداری، اقتصاد و مدیریت، تبریز، موسسه آموزش عالی علم و فن آوری شمس
۱۳. عباسپور، عباس و بدری، مرتضی (۱۳۹۴)، "رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی"، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۴(۷۹): ۱۰۰-۷۳.
۱۴. عزیزاده، محمد و ویسی، محمد (۱۳۹۴)، تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر بهره وری منابع انسانی (مطالعه مورد سازمان بیمه تأمین اجتماعی شهرستان مریوان)، همایش ملی مدیریت و آموزش، ملایر.
۱۵. فرهادی محلی، علی (۱۴۰۰). توسعه پایدار کسب و کارهای خانوادگی تولید محور: تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی و تغییرات نسلی. فصلنامه مهارت آموزی، ۱۰(۳۷)، ۹۵-۱۲۲.
۱۶. قراچورلو، نجف و قهرمانی نهر، جاوید (۱۴۰۱). تعیین شاخصهای بهره وری منابع انسانی در سازمان های علمی و فناوری. مجله مدیریت بهره وری، ۶(۲): ۲۴۱-۲۱۷.
۱۷. لطیفیان، احمد و دعایی، حبیب الله (۱۳۹۲). "ترسیم مدل مفهومی بهره وری کارکنان با استفاده از رهیافت مدلسازی ساختاری تفسیری"، پژوهش های مدیریت عمومی، ۶(۳۳): ۲۰-۵.
۱۸. مرادی، حبیب (۱۳۹۵)، بررسی عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، تهران، شرکت ارتباط ارغوان ایرانیان.
۱۹. مرادی، حبیب (۱۳۹۵)، بررسی عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، تهران، شرکت ارتباط ارغوان ایرانیان.

۲۰. موسوی دره اهوازی، سیدحمده و محمدرضا حمیدی زاده (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر استراتژیهای توانمندسازی بهره‌وری منابع انسانی مورد مطالعه: بیمارستان گلستان اهواز، دومین همایش ملی مدیریت و علوم انسانی، جیرفت، همایش گستران.
۲۱. موسویان نژاد، سیدمحمد (۱۳۹۴)، شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی و بررسی نقش آنها در بهره‌وری کارکنان شرکت های نفتی استان خوزستان، کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار، بصورت الکترونیکی، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
۲۲. مهربان، فردین، ماندانا احمدی نژاد، ماهدخت طاهری (۱۳۹۵). رابطه هوش هیجانی و توانمندسازی کارکنان مراکز بهداشت استان گیلان. پژوهش در آموزش علوم پزشکی. ۴۴-۵۱.
۲۳. مهربان فردین، نصیری پور امیر اشکان، فرمانبر ربیع ا...، کشاورز محمدیان سکینه (۱۳۹۰). "تعیین عوامل ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه اعضای هیات علمی و غیرهیات علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان". پژوهش در آموزش علوم پزشکی. ۳ (۲): ۵۸-۶۳.
۲۴. ناظم، فتح و مظاهری، ساناز (۱۴۰۱). بررسی رابطه مدیریت دانش با بهره‌وری و توانمندسازی در دانشگاه آزاد اسلامی. علمی مدیریت بهره‌وری. ۱۶، ۱ (۶۰): ۲۷۸-۲۵۳ نشریه.
۲۵. نظرزاده، مریم، نیک پی، ایرج و معدم دار آرانی، عباس (۱۴۰۰). بررسی مقایسه ای مدیریت کواتومی، بهره‌وری منابع انسانی و هم‌مدلی سازمانی در آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه های لرستان و علوم پزشکی) فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، دوره سوم، شماره یک (پیاپی هفتم).
۲۶. وکیلی، یوسف، خامه‌چی، حامد (۱۴۰۱). فراتحلیل پیشایندهای بهره‌وری منابع انسانی. بهره‌وری مدیریت، ۱۶ (۱۱) (۶۰) بهار، ۱۶۷-۱۸۹.
۲۷. وظیفه، زهرا، مالکی، فاطمه، غفاری، حسن، سوگند، نرگش. مهدی، محمد (۱۴۰۰). اثر هوش هیجانی بر بهره‌وری منابع انسانی با توجه به نقش میانجی ترومای سازمانی. فصلنامه مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی، بهار و تابستان، ۸ (۱)، ۱۵۱-۱۳۰.

۲۸. Arulrajah, A.A. (2017), Productivity and Quality Management through Human Resource Management: A Systematic Review, International Review of Management and Business Research, 6(2), 419-428.

۲۹. Alazzaz, F., & Whyte, A. (2015). Linking employee empowerment with productivity in off-site construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 21-37.
۳۰. Al-Sada.M., Al-Esmael.B, Mohd.Nishat Faisal, (2017) "Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 12 (2): 159-166
۳۱. Baharin .R, Rizqon Halal ,S. A, Ishak Y , Nasir Mohd Saukani,(2020). Impact of Human Resource Investment on Labor Productivity in Indonesia. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 13, No. 1, pp. 139-164
۳۲. Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Organizational configurations for sustainability and employee productivity: A qualitative comparative analysis approach. *Business & Society*, 57(1), 216-251.
۳۳. Dukec, D. and Miroslav, S. (2017), the Effect of Human Capital on Labor Productivity: A Case Study of Hilding Anders Ltd, *Education for Entrepreneurship*, 7(1), 9-19.
۳۴. Ellis, S., Dick P. (2003) . Introduction to Organizational Behavior. McGraw Hill.
۳۵. 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
۳۶. Jayant R.Kale, Harley E.RyanJr. and LinglingWang .(2016), "Outside employment opportunities, employee productivity, and debt discipline", *Journal of Corporate Finance*, In Press, Corrected Proof.
۳۷. Karimi .,M , Khodaie Mahmoudi Reza, Chaghoeue,Y., (2018). Organizational Pathology in the Area of Human Resource Productivity; (Case study: Iranian Airports Company)*International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science (IJASHSS)* Available online at <http://www.ijashss.com> Volume 7, Issue 2 pp. 138-150
۳۸. Kumar, P. J. & Kumar, A. A. (2017). Employee Empowerment – An Empirical Study. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management* , 17(4 ) , 59-64
۳۹. Kudyba, S. (2003). Knowledge management: The art of enhancing productivity and innovation with the human resource in your organization. Published in DM Review, April
۴۰. Lee, C. C., Strohl, K., Fortenberry, M., & Cho, C. Y. S. (2017). IMPACTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT INNOVATIONS ON PRODUCTIVITY AND EFFECTIVENESS IN A MEDIUM-SIZE NON-PROFIT ORGANIZATION. *Global Journal of Management and Marketing*, 1(1), 51.

۴۱. Lee, H. W., Pak, J., Kim, S. & Li, L. Z. (2019), Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation, *Journal of Management*, 45(2), 819-846.
۴۲. Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences* 2, 40-46.
۴۳. Nwachukwu, C. (2016). The impact of Performance Management and Employee empowerment on Organizational Culture of selected Banks in Nigeria. *Ekonomika A Management*, 2016(2).
۴۴. Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 24(4), 19- 32.
۴۵. Shayegh, P., & Gholami, A. (2018). Investigating the mediating role of Organizational Empowerment between the factors of Job Stress and Organizational Productivity. *Revista Publicando*, 5(15), 545-559.
۴۶. Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Impact of Leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: the mediating role of organisational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 351-377.
۴۷. Stavrou-Costea E. (2005) The Challenges of Human Resource Management Towards Organizational Effectiveness: A Comparative Study in Southern EU. *J Eur Ind Train*;29(2):112-134.
۴۸. Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemi, A., & Fathi, S. (2016), Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry, *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 407-432.
۴۹. Thomas, s.(2017). Teacher Empowerment: A Focused Ethnographic Study in Brunei Darussalam. *The Qualitative Report*,22(1),47-72.
۵۰. Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.
۵۱. Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 2(7), 20–28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>