

نقش توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه یزد)

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۸/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۶/۰۱

مهناز باروت کوب،^۱ علی مروتی شریف‌آبادی^۲

از صفحه ۷۷ تا ۹۸

چکیده

توانمندسازی کارکنان یکی از عوامل اصلی و اساسی در افزایش بهره‌وری و در واقع، پیش‌نیاز افزایش بهره‌وری است. در پژوهش حاضر به بررسی ارتباط ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان با میزان بهره‌وری پرداخته شده است. این تحقیق بر اساس اهداف و ماهیت توصیفی تحقیق، بر مبنای روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع پیمایشی و به لحاظ روش تحلیل داده‌ها از نوع مطالعات همبستگی می‌باشد. این پژوهش در دانشگاه یزد انجام شده و جامعه آماری تحقیق شامل؛ کارکنان دانشگاه یزد (رسمی و پیمانی) (۴۳۰ نفر) می‌باشند که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده، ۱۱۰ نفر به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها دو پرسشنامه بوده است، یک پرسشنامه‌ی استاندارد توانمندسازی روانشناختی کارکنان اسپریتزر و دیگری پرسشنامه‌ی عملکرد پاترسون در ارتباط با سنجش بهره‌وری نیروی انسانی که پس از اطمینان از روایی و پایایی آن‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS.16 از روش‌های آماری همبستگی کندانال استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن (احساس شایستگی، معنی‌دار بودن، مؤثر بودن) با بهره‌وری فردی کارکنان، همبستگی مثبت و ناقصی وجود دارد و بین احساس اعتماد با بهره‌وری، همبستگی معکوس و ناقصی وجود دارد.

کلید واژه‌ها

توانمندسازی، بهره‌وری، نیروی انسانی، کارکنان.

۱- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد، نویسنده مسئول mahnaz_barootkoob@yahoo.com

۲- استادیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد



مقدمه

از آن جا که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع سازمانی به عنوان صاحب عقل و هماهنگ‌کننده سایر عوامل شناخته می‌شود و همچنین مهم‌ترین عامل اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان می‌باشد، بنابراین از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت (الله‌وردی و همکاران، ۱۳۸۸: ۷۸). همچنین شرط لازم برای تحقق اهداف هر سازمانی، وجود نیروی انسانی ویژه و کارکنانی است که علاوه بر داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های خاص، نسبت به شغل و سازمان خود تعهد داشته باشند و از انجام وظایف خود احساس رضایت کنند، بنابراین مدیران سازمان با کمک گرفتن از توانمندسازی نیروی انسانی، باعث می‌شوند که توان و انگیزه‌ی آن‌ها بالاتر رود و منجر به تولید بیشتر و کیفی‌تر شود و این مسیر، هم سازمان، کارکنان و هم مشتریان و در کل، جامعه و کشور را بهره‌ور و راضی می‌کند (نریموسایی، ۱۳۹۱: ۴).

از سوی دیگر در بیشتر سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده‌ی بهینه نمی‌شود و مدیران نمی‌توانند ظرفیت بالقوه‌ی آن‌ها را به کار گیرند. این امر به دلیل این است که قادر به شناخت توانایی‌های کارکنان نیستند یا در محیط سازمان عملاً زمینه‌ی لازم برای بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان را فراهم نمی‌کنند. برای رفع این مشکلات (وان،^۱ ۲۰۰۵) و چالش‌های پیش‌روی منابع انسانی از قبیل؛ جهانی شدن، کمبود نیروی کار متعهد و ماهر، هرم تصمیم‌گیر، عدم شناخت نیاز کارکنان، نبود برنامه مناسب، نبود شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، نبود انگیزه کافی، عدم مشارکت کارکنان و ترک همکاری کارکنان با سابقه‌ی سازمان (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰: ۴) و فراهم آوردن وضعیتی به منظور حداکثر بهره‌وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهای افراد، بحث جدیدی با عنوان توانمندسازی مطرح که به سرعت به مهم‌ترین و نویدبخش‌ترین موضوع حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی تبدیل شد (وان، ۲۰۰۵). به نظر صاحب‌نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی است. اهمیت توانمندسازی به گونه‌ای است که آن را کلید اثربخشی سازمان‌ها می‌دانند (موی و همکاران،^۲ ۲۰۰۵).

1 - Wan

2 - Moye et al

همچنین شناسایی وضعیت ابعاد توانمندسازی می‌تواند تصویری روشن به منظور برنامه‌ریزی و جلوگیری از هدررفت منابع انسانی را در سطح مدیران عالی و تصمیم‌گیران ارائه کند (چانگ و همکاران،^۱ ۲۰۱۰؛ استوارت و همکاران،^۲ ۲۰۱۰). بنابراین می‌توان به سادگی بیان کرد که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. متخصصان مدیریت به منظور کارآیی بیشتر کارکنان، مفهوم توانمندسازی را مطرح کردند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۱۶).

در نهایت باید گفت که توانمندسازی کارکنان یکی از روش‌های مؤثر به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی می‌باشد که در پژوهش حاضر به بررسی نقش این ابزار بر بهره‌وری فردی کارکنان پرداخته می‌شود.

مفهوم توانمندسازی، نخستین بار در دهه ۸۰ معرفی شده است (سیج و کاسلواسکی،^۳ ۲۰۰۰؛ بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹؛ وتن و کمرون،^۴ ۱۹۹۸). اما در دهه‌ی ۹۰، علاقه‌ی زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان به وجود آمده است (باون و لاولر،^۵ ۱۹۹۲ و ۱۹۹۵؛ کانگر و کانانگو،^۶ ۱۹۸۸؛ توماس و ولتهوس،^۷ ۱۹۹۰؛ اسپریتزر،^۸ ۱۹۹۵ و ۱۹۹۶؛ شلتون،^۹ ۲۰۰۲ و ۲۰۱۱، ۲۰۱۱، علامه و همکاران،^{۱۰} ۲۰۱۱: ۲۲۴). این مفهوم در ادبیات روان‌شناسی سازمانی و صنعتی، واژه‌ی نسبتاً جدیدی است که با مفاهیم استقلال کارکنان و تفویض اختیار به آنان، مرتبط است. توانمندسازی مشکل‌گشای تمام مسائل سازمانی تلقی می‌شود و سوخت جدیدی برای رشد محل کار به شمار می‌رود. هاردی و لیبائوسولیبون (۱۹۹۸) می‌گویند: «در ادبیات مدیریت، سابقه‌ی استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل‌کردن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، تحت عناوین تیم‌سازی،

1 - Chang et al

2 - Stewart et al

3- Sagie & Koslowsky

4 -Vaten & Kameron

5 -Bowen& Lawler

6 -Conger & Kanungo

7 -Thomas & Velthouse

8 -Speritzer

9 -Shelton

10- allameh et al



مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت فراگیر برمی‌گردد. آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان نام گرفت. (عبدالهی، ۱۳۸۴: ۴).

اولین گام در تعریف مفهوم توانمندسازی، پرداختن به حدود و ثغور آن است. برخی بر این باورند که تواناسازی، دادن قدرت به کارکنان است، برخی دیگر این مفهوم را رد کرده و معتقدند با توجه به اینکه کارکنان سرمایه‌ای از دانش و انگیزه هستند، بنابراین به خودی خود، قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا می‌باشند و بر این اساس تواناسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می‌کنند (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۸: ۶۹).

ترلاکسن، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت آن چه که به آن‌ها گفته شود انجام دهند، به آن چه که نیاز است انجام دهند، تعریف می‌کند (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۷). پوسیانت نیز تواناسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان می‌داند (پوسیانت، ۱۳۷۶: ۱۳).

عقلمند و اکبری در مقاله‌شان می‌گویند؛ توانمندسازی همان فرایند «توانمند کردن افراد یک جامعه یا یک نظام اجتماعی» می‌باشد. به عبارتی توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را با انگیزه‌ی درونی انجام دهند و با موفقیت کامل به سرانجام برسانند (عقلمند و اکبری، ۱۳۸۴: ۱۰).

بسیاری از تحقیقات، توانمندسازی را انگیزه‌ی درونی وظیفه (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸؛ ولتنر، ۱۹۹۰) یا انعکاسی از رضایت شغلی و انگیزه‌ی فرد برای پذیرفتن محیط دانسته‌اند (زیمرن، ۱۹۹۰). محققین دیگر، توانمندسازی را در واژه‌ی ساختار شغل به انتقال قدرت یا اختیار تعریف کرده‌اند. با بررسی ادبیات مدیریت و سازمان، تعاریف توانمندسازی نیروی انسانی را می‌توان به سه دسته طبقه‌بندی کرد:

الف) توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار

اسکات و ژافه (۱۹۹۱) می‌گویند؛ «توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کارکردن انسان‌ها با یکدیگر است.»؛ بدین معنی که؛ ۱- کارکنان احساس می‌کنند که نه تنها در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کارکردن کل سازمان

مسئولیت دارند. ۲- تیم‌های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری باهم کار می‌کنند. ۳- ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده است که افراد در می‌یابند، می‌توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کارکنند، نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند.

ب) توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش

کانگر و کانانگو (۱۹۸۸)، توانمندسازی را «فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می‌دانند».

ج) توانمندسازی روانشناختی

توانمندسازی در حالت روانشناختی به طور متفاوت تعریف شده است و در واژه‌هایی از قبیل؛ خوشکوفایی، کاریزما، خودباوری، تواناساز یا هم‌نیروزیایی استفاده می‌شود (فوک و براین تن، ۲۰۱۱: ۲۰۹۸). مطابق ایده‌ی نظریه‌پردازانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان می‌نگرند، توانمندسازی وضعیت روانشناختی کارکنان را منعکس می‌کند. اگر کارکنان، رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند، ارائه نکنند یا از این حقیقت که قدرت به آن‌ها انتقال یافته آگاه نیستند، احساس فقدان قدرت می‌کنند (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۰، ۵). در یک کلام، مهم‌ترین مفهوم تواناسازی عبارت است از؛ واگذار کردن مسئولیت به پایین‌ترین سطوح در سازمان (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰: ۳۷). می‌توان گفت هدف از تواناسازی نیروی انسانی، ارائه‌ی بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است (بزاز جزایزی، ۱۳۸۴: ۱۹).

ابعاد توانمندسازی روانشناختی: توانمندسازی روانشناختی کارکنان را بر اساس تحقیقات گذشته می‌توان در پنج بُعد؛ احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن، احساس خودمختاری و احساس اعتماد خلاصه کرد. در زیر به تفصیل، هریک از این ابعاد بحث می‌شود (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۴۹؛ توحیدی و جباری، ۲۰۱۱: ۸۲۹).

1 - Fook & Brinten

2 - tohidi & jabari



۱. احساس شایستگی: شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).
 ۲. احساس خودمختاری: خودمختاری یا داشتن احساس حق انتخاب (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰) به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد (همان منبع، صص ۵۱-۵۲).
 ۳. احساس مؤثر بودن: مؤثر بودن یا به قول وتن و کمرون (۱۹۹۸)، پذیرش نتیجه‌ی شخصی، درجه‌ای است که «فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد.» (همان منبع، ص ۵۳).
 ۴. احساس معنی‌دار بودن: معنی‌دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند، اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند (همان منبع، ص ۵۴).
 ۵. احساس اعتماد: اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان اشاره دارد. اعتماد به علاقمندی و شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (میشرا و اسپریتزر، ۱۹۹۷).
- کوپن و اسپریتزر (۱۹۹۷) با مطالعه‌ی میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیشتاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند؛ رویکرد مکانیکی و رویکرد ارگانیکی (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۴۴).
- رویکرد مکانیکی^۱:** براساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می‌باشد. براساس این رویکرد، هنگامی مدیران می‌توانند کارکنان را توانمند سازند که آن‌ها را در اطلاعات سهیم کرده، ساختار سازمانی مناسب را فراهم کنند، به جای سلسله مراتب سنتی، گروه‌گرایی را جانشین سازند، فرصت‌های آموزشی را فراهم کنند و برای خطرها، ابداعات و ابتکارات به آنها پاداش بدهند (همان منبع، ص ۴۴).
- رویکرد ارگانیکی^۲:** براساس این رویکرد، توانمندسازی به معنی خطرپذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آن‌ها می‌باشد. به زعم کوپن و

1 - Mechanistic Approach

2 - Organic Approach

اسپریتزر (۱۹۹۷)، ساختارهای سازمانی موجود، مانع «انجام کار درست» می‌شوند. آن‌ها فرض می‌کنند که کارکنان توانا، اشتباهاتی را دارند ولی برای این اشتباهات نباید تنبیه شوند (همان منبع، ص ۴۶). مدل‌های متعددی در رابطه با توانمندسازی مطرح شده است که در زیر به شرح برخی از آن‌ها می‌پردازیم.

جدول ۱: مدل‌های توانمندسازی

مدل‌های توانمندسازی	سال	ابعاد	فرایند	نتایج
مدل سلگی، دانکرلی ^۱	۱۹۸۰	مشارکت کارکنان	درگیر شدن کارکنان در فرایندهای کاری سازمان، تیم‌سازی و ساختارسازی در سازمان	افزایش رضایت، تعهد و انگیزه‌های کاری کارکنان، عملکرد بالاتر در سازمان و رضایت مشتری
مدل راندلف ^۲	۱۹۹۸	-	۱. به اشتراک‌گذاری اطلاعات ۲. استقلال‌سازی از طریق ساختار ۳. اجازه به تیم‌ها برای آن که بتوانند ساختار خود را تعیین کنند.	-
مدل آرمیستد - راولند ^۳	۱۹۹۶	میزان کنترل سازمانی درک افراد نسبت به آزادی عمل برای تصمیم‌گیری	میزان کنترل بالا (تحمیلی)، استقلال کارکنان به صورت ساختگی است و حمایتی از کارکنان وجود ندارد. کنترل بالا، عدم استقلال، حمایت کنترل کم، استقلال نامطلوب و حمایتی نیز از کارکنان صورت نمی‌گیرد. کارکنان، ادراک و احساس مطلوبی نسبت به وجودی آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری بالا را دارا می‌باشند و احساس می‌کنند که افراد مثرتر می‌باشند.	ترک خدمت کارکنان با توانایی بالا مقدمات تیم‌سازی انجام می‌شود. تیم‌ها از بدون برنامه بودن رنج می‌برند. تیم‌ها شروع به خودنمایی می‌کنند.

1 - Clegly & Dunkerley
2 - Randolph
3 - Armisted & Rowland



نتایج	فرایند	ابعاد	سال	مدل‌های توانمندسازی
-	ویژگی‌های سازمانی و شغلی در نظر گرفته می‌شود. آنچه در تیم توانمند شده یافت خواهد شد، مورد توصیف قرار می‌گیرد و سپس، اثرات کار تیمی در عالم خارج بیان خواهد شد.	-	۱۹۹۷	مدل کیرکمن-روزن ^۱
-	حالت‌های درگیر شدن کارکنان در کار تیمی (مستقیم و غیر مستقیم) سطح درگیر شدن در سلسله مراتب سازمانی درجه‌ی درگیر شدن کارکنان تیم‌ها (پیوستاری از سطح ضعیف تا عالی)	-	۱۹۹۸	مدل دافت ^۲
-	برای استفاده از عوامل فرهنگ سازمانی باید ارزش‌های سازمانی و سیاست‌هایی که مرتبط با منابع انسانی هستند (سیستم‌های پاداش و انضباط) مورد نقد و بررسی مجدد قرار گیرند. در مورد کارکنان باید تغییراتی نسبت به دیدگاه‌های آن‌ها نسبت به مشارکت و درگیر شدن آن‌ها در فرایندهای کاری ایجاد شود و از طرفی لازم است که کارکنان، ظرفیت لازم در پذیرش تنفیذ اختیار را داشته و ماهیت وظایف محوله نیز با مسئله‌ی مشارکت و درگیری کارکنان در کلیه‌ی فرایندهای مرتبط با آن تناقضی نداشته باشد.	فرهنگ سازمانی کارکنان (خصایص و توانایی‌ها) آنچه که به رهبر نسبت داده می‌شود، مدیریت (شیوه‌های مدیریت)	۱۹۹۸	مدل یه-یون-لین ^۳

1- Kirkman & Rosen

2 - Dafft

3 - yeh- yun lin

مدل‌های توانمندسازی	سال	ابعاد	فرایند	نتایج
مدل استاینر ^۱	۲۰۰۰	رهبری ارتباطات تعهد به تغییر راهبردی	رویکرد مناسب از سه فعالیت مذکور	توانمندی فردی رضایت شغلی مشارکت در فرایندهای کاری انگیزش و توسعه‌ی تمامی ظرفیت‌های فردی خلاقیت و طرح ایده‌های جدید در سازمان بهبود فرایندهای کاری سازمان بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمان
تولین ^۲	۲۰۰۱		برقراری هدف در سازمان با کمک دیگران	بهبود یادگیری سازمانی و تیمی از طریق یادگیری فردی و بالعکس
مدل نیلسن-پدرسن ^۳	۲۰۰۳		هسته رسمی توانمندسازی: طبیعت و ساختار کار مورد بررسی قرار می‌گیرد. تقویت‌کننده‌ها و تعدیل‌کننده‌ها: قوانین لازم برای آموزش نیروی انسانی، دستیابی به اطلاعات و پاداش در نظر گرفته می‌شود شاخص‌های عملکرد: میزان مشارکت در فرایندهای کاری که پس از به کارگیری این سبک‌ها ایجاد خواهد شد، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.	

منبع: سید جوادین و کیمیاگری، بی تا: ۵-۱۱

تعریف‌های بهره‌وری: در اغلب تعریف‌هایی که از بهره‌وری شده، این مفهوم با اثربخشی و کارایی مرتبط دانسته شده است، بنابراین لازم است ابتدا تعریفی از این دو

1 - Stainer
2- Sullins
3- Nielsen & pedersen



واژه ارائه شود، آن‌گاه در تحلیل نهایی مشخص می‌شود که چرا در شرایطی که اثربخشی بر کارایی تقدم دارد، اعمال تدابیر مدیریتی برای افزایش بهره‌وری دشوار است.

۱. کارایی: عبارت است از نسبت برون‌داد واقعی به برون‌داد مورد انتظار (استاندارد).
۲. اثربخشی: عبارت است از میزان تحقق اهداف و انجام موفقیت‌آمیز مأموریت.

با توجه به دو تعریف فوق، می‌توان گفت که کارآمدترین روش انجام هر کار، همیشه اثربخش‌ترین راه نیست و در مواردی که تحقق هدف اهمیت بیشتری دارد (مانند بسیاری از خدمات عمومی)، کارایی در تقدم بعدی قرار می‌گیرد (میرسپاسی، ۱۳۷۶: ۲۷۶). قبل از ورود به مبحث بهره‌وری و مفهوم آن، بهتر است که واژه‌ی بهره‌وری از نظر لغوی مورد بررسی قرار گیرد. بهره‌وری در لغت به معنای قدرت تولید، بارور و مولد بودن است. محققان تعاریف متعددی برای بهره‌وری بیان داشته‌اند که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- لیتر (۱۸۸۳): توان تولید کردن؛
 - دیویس (۱۹۵۵): تغییراتی که در میزان محصول بر اثر منابع به کار رفته ایجاد می‌شود؛
 - سیگل (۱۹۷۶): مجموعه نسبت‌های بازده به نهاده؛
 - سومانت (۱۹۷۹): نسبت خروجی‌های ملموس به نهاده‌های ملموس (عسکری، ۸۴-۱۳۸۳: ۴-۵)؛
 - استینر: به معیار عملکرد و یا قدرت و توان هر سازمان در تولید کالا و خدمات؛
 - استیگل: نسبت میان بازده به هزینه‌ی عملیات تولیدی؛
 - ماندل: بهره‌وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد منبع مصرف شده است که با سال پایه مقایسه می‌شود (طاهری، ۱۳۸۳: ۲۲).
- هاریسون^۱ در کتابش می‌گوید: «بهره‌وری» به بهترین استفاده از تمام منابع برای به‌دست آوردن حداکثر ارزش افزوده از آن‌ها مربوط می‌شود (هاریسون، ۱۳۷۸: ۱۰).

ساده‌ترین و متداول‌ترین تعریف: بهره‌وری نسبت تولید یا ارزش تولید یک فعالیت اقتصادی یا خدمتی (ستاده) به یک یا چند عامل ورودی به کار رفته برای تحقق یافتن همان تولید است (حیدری تفرشی، ۱۳۸۳: ۷).

انواع بهره‌وری: عوامل ورودی مواردی هستند که در ایجاد ستاده مورد استفاده قرار می‌گیرند، مانند نیروی کار، مواد، انرژی، سرمایه، مهارت‌های مدیریتی و... چنانچه تنها یک عامل ورودی مدنظر باشد، بهره‌وری را جزئی یا موردی و در صورتی که کلیه‌ی عوامل تولید مورد نظر باشد، بهره‌وری را بهره‌وری کل می‌نامند؛ به ویژه اگر عوامل داده‌ها، کار و سرمایه باشند (حیدری تفرشی، ۱۳۸۳: ۸). عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان‌ها به طور کلی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) عملکرد و رفتار انسان در سیستم که تحت تأثیر دو طبقه‌ی جزئی‌تر است.

۱. توانایی کار یا بهره‌وری یک سازمان به شایستگی و توان کاری کارکنان بستگی دارد.

آموزش، کارآموزی، تجربه، استعداد و... نقش تعیین‌کننده‌ای در توانایی کار دارد.

۲. اشتیاق برای کار یا انگیزه و اخلاق در کارکنان بر سطح بهره‌وری تأثیر می‌گذارد.

ب) ویژگی‌های نظام و سازمان مانند؛ فناوری، ماشین‌آلات، انرژی، مواد اولیه، استفاده از ابزار مدیریتی (اتوماسیون و استانداردسازی)، روش‌های برنامه‌ریزی تحقیق و توسعه و... (حیدری تفرشی، ۱۳۸۳: ۹).

بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از؛ استفاده‌ی بهینه از نیروی انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان و چگونگی استفاده کردن از جوانان، میانسالان و حتی بازنشستگان (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۰). عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی به دو دسته عوامل شخصی و محیطی قابل تقسیم است که عوامل فردی یا شخصی شامل؛ تجربه، میزان درآمد، سطح تحصیلات، سن و آموزش است (همان منبع، ص ۲۱). عوامل محیطی شامل؛ مشارکت، مناسبات اجتماعی، محتوای کار و خشنودی شغلی می‌باشد (همان منبع، ص ۱۲۲).

توانمندسازی و بهره‌وری: از عوامل مهم بقاء و حیات سازمان‌ها، کیفیت و توانمندی نیروی انسانی است. به عبارت دیگر، اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری‌های جدید،

منابع مالی و مادی بیشتر است. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می‌باشد. منبع انسانی به عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه‌ی یک سازمان محسوب می‌شود. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد و سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. از نظر دراگر (۱۹۹۹)، رشد اقتصادی، مرهون توانمندکردن کارکنان فرهیخته است. او همه‌ی پیشرفت‌های اقتصادی قرن حاضر در کشورهای توسعه‌یافته را ناشی از توانمندشدن نیروی انسانی و در نهایت، افزایش بهره‌وری آنان می‌داند. این صاحب‌نظر مدیریت به کارکنان علمی به دیده‌ی دارایی می‌نگرد، بنابراین مدیریت و رهبری همواره باید به فکر حفظ و نگهداشت و ارتقاء بهره‌وری این دارایی باشد. از این رو است که پیتر دراگر آموزش مستمر نیروی انسانی، ایجاد زمینه برای نوآوری دائم، استقلال و خودگردانی کارکنان و تجدید ساختار سازمانی را از الزامات و عوامل مهم در ارتقاء بهره‌وری کارکنان فرهیخته می‌داند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۱۴۹-۱۵۰).

صرف‌نظر از دیدگاه‌ها و مکاتب موجود در گسترش دانش مدیریت، یکی از مهم‌ترین اهدافی که برای مدیریت سازمان‌ها مطرح می‌باشد، «بهره‌وری سازمان» است. برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به شرایط متعددی داریم که مهم‌ترین آن «عامل انسانی» است. نیروی انسانی انگیزه‌شده برای انجام‌دادن وظایف خود، اساسی‌ترین عامل بهره‌وری است و انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطح روحیه و رضایت شغلی کارکنان فراهم می‌شود (پژوهشکده توسعه تکنولوژی، ۱۳۸۴: ۱۰۱).

هرگاه از سازمان، مدیریت، کیفیت و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان‌افزایی جزء جدایی‌ناپذیر موضوع قرار می‌گیرند. ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دوسویه تلقی کرد، بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت‌ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت‌های تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید خواهند بود، برخوردار می‌کند. از طرف دیگر، برنامه‌های توان‌سازی موجب تغییر در مسئولیت مدیریت و کارکنان نیز می‌شود. زمانی که توانایی

کارکنان بیشتر می‌شود، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر پیدا می‌کند. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت کارکنان نیز می‌شود، چرا که کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خود مدیر نیز می‌شوند و این همان حلقه‌ی مفقوده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۷).

می‌توان گفت، بهره‌وری بالا و سودآوری از طریق رهبری اثربخش و توسعه‌ی نیروی کار متعهد، آموزش‌دیده و انگیزه‌مندی حاصل می‌شود که مشمول پاداش مطلوب بوده‌اند (پژوهشکده توسعه تکنولوژی، ۱۳۸۴: ۲۳۲). بی شک آموزش مؤثر و نافذ، یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکاء به روش‌های علمی، اجرا و حمایت شوند.

برنامه‌های انگیزشی نیروی انسانی نیز اغلب یک حس کوتاه مدت (زودگذر) از هیجان و شغف در بین کارکنان ایجاد می‌کند (یک اثر هائورن). این برنامه‌ها باید سطح انتظارات کارکنان را به اندازه‌ای افزایش دهد تا آن‌ها غنی و توانمند شوند، در غیر این صورت بعد از این که حس کوتاه مدت خاتمه یافت و اوضاع دوباره به حالت اولیه برگردد، همان حالت اولیه بی‌انگیزگی بر کارکنان و سازمان حکم فرما خواهد شد (قاسمی، ۱۳۸۲: ۲۵).

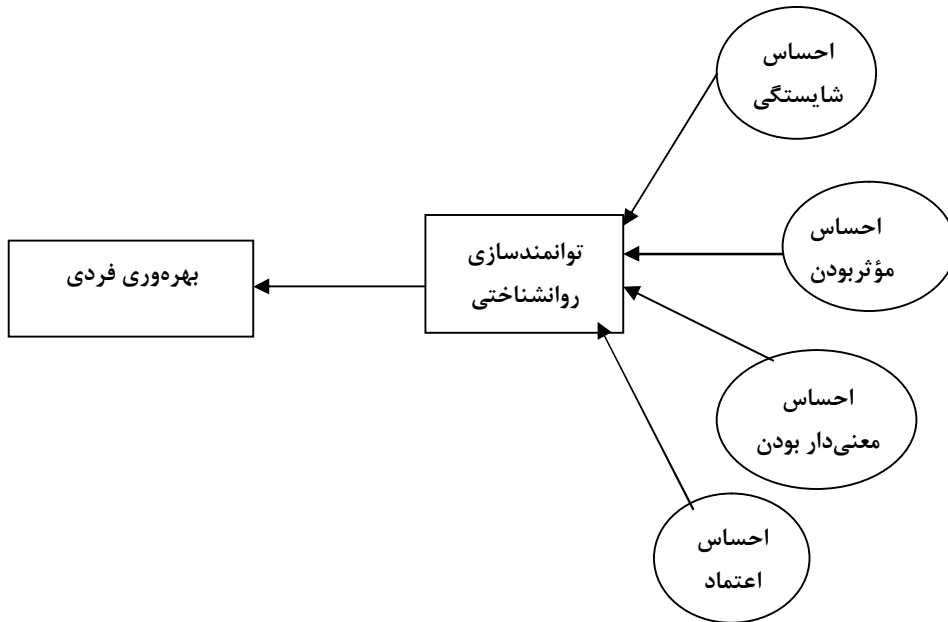
امروزه، وظیفه‌ی مدیریت این است که گروهی توانا بسازد و در این میان عناصر این کار باید توسعه یابند و بدیهی است که مدیران و کارکنان در توسعه‌ی این عناصر سهیم هستند. برخلاف سازمان‌های سنتی، سازمان‌های امروزی به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسائل بیابند، خلاقیت داشته باشند و در قبال کار مسئول شناخته شوند (رضایی، ۱۳۸۲: ۷۴).

مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق، بنیانی است که تمامی پژوهش بر آن استوار می‌شود. این چارچوب شبکه‌ای منطقی، توصیفی و پرورده است، مشتمل بر روابط موجود میان متغیرهایی که در پی اجرای فرایندهایی چون مصاحبه، مشاهده و بررسی پیشینه، بنیان



استواری برای تدوین چارچوب نظری به دست می‌دهد. بنابراین مدل مفهومی گام مهمی در فرایند پژوهش به شمار می‌آید (صالحی صدقیانی و دهقان، ۱۳۸۹: ۳۷) مدل مفهومی تحقیق در نمودار شماره یک نشان داده شده است.



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

بین توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

- بین احساس شایستگی و بهره‌وری رابطه وجود دارد.
- بین احساس مؤثر بودن و بهره‌وری رابطه وجود دارد.
- بین احساس معنی دار بودن و بهره‌وری رابطه وجود دارد.
- بین احساس اعتماد و بهره‌وری رابطه وجود دارد.

روش شناسی تحقیق

این تحقیق بر مبنای ماهیت و اهداف تحقیق از نوع توصیفی می‌باشد. علت تقسیم‌بندی این تحقیق در زمره‌ی توصیفی این است که تحقیقات توصیفی به مطالعه و بررسی وضع موجود و وصف آنچه دست‌یافته می‌پردازد و هیچ‌گونه امکان دست‌کاری روی متغیرهای مستقل برای محقق وجود ندارد، ولی می‌تواند از دستاوردهای تحقیق برای پیشنهاد یا طراحی مدل استفاده کند (صالحی صدقیانی و دهقان، ۱۳۸۹: ۳۸). تحقیق حاضر به لحاظ شیوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها از نوع پیمایشی و از لحاظ روش تحلیل داده‌ها از نوع مطالعات همبستگی می‌باشد. پیمایشی است، زیرا به دنبال جمع‌آوری نظرات کارکنان دانشگاه یزد راجع به میزان توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری به صورت میدانی است و چون به دنبال بررسی رابطه بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری می‌باشد، از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق، کلیه‌ی کارکنان دانشگاه یزد می‌باشد. تعداد کل کارکنان ۴۳۰ نفر است که از اداره‌ی کارگزینی دانشگاه یزد در سال تحصیلی ۹۰-۹۱ استخراج شده است. در این تحقیق به دلیل حجم زیاد جامعه از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه، در ابتدا ۱۵ نمونه مقدماتی گرفته شد که واریانس داده‌ها برابر ۰/۳۸۲ شد و ما از فرمول $n = \frac{t_{\alpha/2, df}^2 \sigma_x^2}{\varepsilon^2}$ جهت تعیین حجم نمونه استفاده کردیم که n برابر ۱۷۵ می‌شود که به ازای آن داریم $0.4 = \frac{175}{430}$ پس چون نسبت $\frac{n}{N}$ بزرگتر از ۰.۰۵ شد، می‌توان گفت که جامعه محدود است و باید از فرمول زیر جهت محاسبه حجم نمونه استفاده کرد: $n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 \sigma_x^2}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \sigma_x^2}$ (آذر، ۱۳۸۷: ۷۲).

$$\alpha = 0.05, Z_{\alpha/2} = 1.96, e = 0.1, N = 430, \sigma^2 x = 0.382$$

$$n = \frac{430 * 1.96^2 * .382}{0.1^2(430 - 1) + 1.96^2 * .382} = 109/6$$

n برابر ۱۰۹.۶ می‌شود که تقریباً حجم نمونه را معادل ۱۱۰ در نظر می‌گیریم.

در این تحقیق به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از دو پرسشنامه استفاده شده است. اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه‌ی اسپریتزر است که شامل



۱۲ سؤال بوده و ابزاری استاندارد جهت اندازه‌گیری توانمندسازی روان شناختی می‌باشد و در بیشتر تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته است (عبدالهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۵: ۱۶۵) و دومین ابزار مورد استفاده، پرسشنامه عملکرد پاترسون می‌باشد که شامل ۱۵ سؤال بوده و ابزاری استاندارد جهت اندازه‌گیری عملکرد شغلی است که این پرسشنامه نیز در بیشتر تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته است، البته در اینجا عملکرد معادل بهره‌وری در نظر گرفته شد. پرسشنامه عملکرد شغلی توسط پاترسون (۱۹۷۰) تهیه و توسط ارشدی و شکرکن (۱۳۷۵) ترجمه شده است. این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال از چهار درجه؛ به ندرت، گاهگاهی، اغلب و همیشه تشکیل شده است. به‌منظور سنجش عملکرد، این پرسشنامه با تغییرات جزئی به یک پرسشنامه خود ارزشیابی عملکرد تبدیل شد. در پرسشنامه فوق آزمودنی‌ها پاسخ‌های خود را به صورت علامت ضربدر در یک مقیاس چهار درجه‌ای در پرسشنامه عملکرد شغلی مشخص می‌کند و هم چنین روش محاسبه این آزمون به روش ۰، ۱، ۲، ۳ است.

روایی پرسشنامه‌ها به صورت صوری بوده، به این ترتیب که پرسشنامه‌ها در میان جمعی از اساتید دانشگاه قرار گرفت و مشخص شد که آن‌ها دارای روایی بالایی می‌باشند. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده نرم‌افزار SPSS از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در پرسشنامه‌ی اول ۰.۷۶۲ و در پرسشنامه دوم ۰.۸۶۸ شد و چون آلفا بزرگتر از ۰.۷ به‌دست آمد، مشخص شد که پرسشنامه‌ها از پایایی بالایی برخوردارند.

یافته‌ها

آمار توصیفی

در هر تحلیل آماری، اولین قدم نمایش دادن و خلاصه کردن داده‌ها است. در این بخش از پژوهش حاضر به توصیف داده‌ها پرداخته می‌شود. بر اساس تحلیل توصیفی داده‌های جمع‌آوری شده، مشخص شد که ۵۳/۶ درصد از کارکنان زن و بقیه مرد هستند و ۱/۸ درصد زیر دیپلم، ۲۰ درصد دیپلم، ۱۱/۸ درصد فوق دیپلم، ۵۵/۵ درصد لیسانس و ۶/۴ درصد فوق لیسانس هستند. ۱۵/۵ درصد در گروه سنی ۲۰-۳۰ سال، ۴۹/۱ درصد در گروه سنی ۳۰-۴۰ سال، ۲۱/۸ درصد در گروه سنی ۴۰-۵۰ سال و ۵/۵ درصد در گروه بیش از ۵۰ سال سن قرار دارند. ۵/۵ درصد با سابقه‌ی شغلی کم‌تر از ۲

سال، ۵/۵ درصد با سابقه‌ی ۲-۵ سال، ۲۲/۷ درصد ۱۰-۵ سال، ۱۲/۷ درصد ۱۵-۱۰ سال و ۴۷/۳ درصد با سابقه‌ی بیش از ۱۵ سال قرار دارند.

آمار استنباطی

در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل فرضیات به دلیل اینکه داده‌ها به صورت رتبه‌ای هستند، برای تعیین همبستگی از ضریب تاو کندال b استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول شماره سه آورده شده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون همبستگی تاو کندال b

نتیجه آزمون	ضریب همبستگی	میزان خطا	P-value	متغیر تابع	متغیر مستقل	فرضیه اصلی
رابطه وجود ندارد	۰.۱۴	۰.۰۱	۰.۰۳۹	بهره‌وری	توانمندسازی روان شناختی	فرضیه اصلی
رابطه وجود دارد	۰.۲۷۲	۰.۰۱	۰/۰۰۰	بهره‌وری	احساس شایستگی	فرضیه فرعی اول
رابطه وجود دارد	۰.۲۰۳	۰.۰۱	۰.۰۰۳	بهره‌وری	احساس مؤثر بودن	فرضیه فرعی دوم
رابطه وجود دارد	۰.۲۱۹	۰.۰۱	۰.۰۰۲	بهره‌وری	احساس معنی دار بودن	فرضیه فرعی سوم
رابطه وجود ندارد	-۰.۰۳۷	۰.۰۱	۰.۵۹۴	بهره‌وری	احساس اعتماد	فرضیه فرعی چهارم

$$t_{0.025,108} = 1.96$$

همانطور که در جدول شماره سه نشان داده شده است، ضریب همبستگی بین میزان توانمندسازی روانشناختی و میزان بهره‌وری کارکنان (به صورت کلی) ۰.۱۴ می‌باشد که این خود نشان‌دهنده‌ی همبستگی ناقص و مستقیم بین میزان توانمندسازی روانشناختی و میزان بهره‌وری کارکنان در دانشگاه یزد می‌باشد. همچنین ضریب همبستگی به دست‌آمده برای متغیرهای احساس شایستگی و میزان بهره‌وری کارکنان برابر با ۰.۲۷۲، احساس مؤثر بودن و میزان بهره‌وری کارکنان برابر با ۰.۲۰۳، احساس معنی‌دار بودن و میزان بهره‌وری کارکنان برابر با ۰.۲۱۹ می‌باشد. ضریب همبستگی میان احساس اعتماد و میزان بهره‌وری کارکنان برابر با -۰.۰۳۷ می‌باشد که نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی معکوس و ناقص بین این دو متغیر است.



چون تی به دست آمده در فرضیه اصلی و فرضیه فرعی چهارم بین ± 1.96 می‌باشد، فرضیه صفر تأیید می‌شود، یعنی می‌توان گفت که میزان توانمندسازی روانشناختی با بهره‌وری کارکنان و احساس اعتماد با بهره‌وری کارکنان رابطه ندارد اما بین احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و احساس معنی‌دار بودن با بهره‌وری کارکنان رابطه‌ی ناقص و مستقیمی وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر، رابطه‌ی بین توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده‌ی رابطه بین توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان و فرضیه فرعی چهارم یعنی رابطه بین احساس اعتماد و بهره‌وری را مورد تأیید قرار ندادند و فرضیه‌های فرعی اول و دوم و سوم را تأیید کردند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج برخی از تحقیقات علمی موجود در ادبیات منافات دارد، به عنوان نمونه در تحقیق شریف‌زاده و محمدی‌مقدم نشان داده شد که بین دو متغیر توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری رابطه وجود دارد (شریف‌زاده و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۸: ۱۵)، همچنین تحقیقات مختلفی نشان داده، افرادی که با احساس شایستگی، معنی‌دار بودن و مؤثر بودن توانمند شده‌اند، کارا تر از سایر افراد هستند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۵۵).

باتوجه به مطالعات انجام شده در این زمینه، می‌توان نتیجه گرفت که محیط کار توانمند، محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه‌ی اصلی هستند. تواناسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌وری از توانایی انسانی که از آنان استفاده‌ی کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار کرد و مورد استفاده قرار داد و سازمان با انجام تغییرات برنامه‌ریزی شده، باید عوامل انسانی را با محیط خارجی سازگار کند، تعارضات درون سازمانی را از بین ببرد و با مشارکت دادن کارکنان در کلیه فعالیت‌ها و تلاش‌ها، بهره‌وری سازمان را به نحوی مطلوب افزایش دهد و می‌توان گفت که استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل کردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در راستای

سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمی دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. توانمندسازی، تکنیکی نوین و مؤثر در راستای ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله‌ی بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه‌ی دانش، تجربه و انگیزه‌ی خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع، توانمندسازی شامل آزاد کردن این قدرت است.

بنابراین می‌توان گفت؛ ابعاد توانمندسازی کارکنان و اهداف رویکردهای توانمندسازی از عوامل مؤثر در بهره‌وری سازمان‌ها می‌باشند و همچنین ما با استفاده از مدل‌های توانمندسازی، می‌توانیم افراد را توانمند ساخته و به‌این ترتیب، کارآیی و بهره‌وری کارکنان را بالا ببریم. همچنان که دانستیم، بهره‌وری بالا از نیروی کار آموزش دیده حاصل می‌شود و آموزش، بی‌شک یکی از ابزارهای مهم توانمندسازی می‌باشد و همچنین انگیزش بالا، یکی از ویژگی‌های افراد توانمند شده است و این نیروی انسانی انگیزه‌ی شده برای انجام وظایف خود، اساسی‌ترین عامل بهره‌وری به شمار می‌آید.

پیشنهادها

- ۱- از آنجا که میان بُعد احساس معنی‌دار بودن و بهره‌وری، رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد، پیشنهاد می‌شود که مسئولیت‌ها، اهداف، شرح وظایف و مأموریت‌های سازمان برای کارکنان تشریح شود.
- ۲- به‌کارگیری نظر و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آن‌ها در بهبود و پیشبرد امور سازمان به نحو مطلوب را سرلوحه‌ی کار خود قرار دهند.
- ۳- تفویض اختیار و مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد برای بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده‌ی کارکنان، توسط خودشان را در سازمان ترویج دهند.
- ۴- وظایف کارکنان متناسب با توانایی‌های فیزیکی و حرفه‌ای آن‌ها تعیین شود.
- ۵- غنی‌سازی شغل می‌تواند با افزایش احساس معنی‌دار بودن کار، احساس مسئولیت بیشتر و امکان آگاهی از نتیجه واقعی کار و امکان کسب مهارت‌ها و توانایی‌های نوین، انگیزه‌ی درونی قوی در انسان به وجود آورد و فرد را به انجام کار با کمیت و کیفیت مطلوب‌تر واداشته و میزان بهره‌وری وی را افزایش دهد.



منابع

- آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور(۱۳۸۷). آمار و کاربرد آن در مدیریت. چاپ یازدهم، تهران: سمت.
- الله وردی، مصطفی؛ فرح آبادی، سیدمحمد احسان؛ سجادی، حانیه السادات (۱۳۸۸). اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه بیمارستان، شماره ۳۵، صص ۷۷-۸۵.
- بزاز جزایری، سید احمد(۱۳۸۴). مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی. تدبیر، شماره ۱۶۲، صص ۱۸-۲۲.
- بلانچارد، کارلوس؛ راندولف. (۱۳۷۸). مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
- پوسیانت آلبرت، چارلز(۱۳۷۶). توانگران چگونه می‌اندیشند؟. ترجمه محمدرضا آل یاسین، تهران: هامون.
- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۰). راه‌های تواناسازی کارکنان. تدبیر، شماره ۱۱۹، صص ۳۹-۳۶.
- حسین پور، داود؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ بودلایی، حسن (۱۳۹۰). معنویت به عنوان حلقه‌ی بین توانمندسازی و بروز رفتارهای کارآفرینانه. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره یک، صص ۶۵-۹۲.
- حیدری تفرشی، غلامحسین(۱۳۸۳). سدسختن درباره بهره‌وری در مدیریت. چاپ اول، تهران: ساوالان.
- رضایی، اردشیر(۱۳۸۲). مدیریت سازمانها و بهره‌وری نیروی انسانی. تدبیر، شماره ۱۳۱، صص ۷۳-۷۷.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ کیمیاگری، سلمان (---). بررسی مقایسه‌ای رویکردهای توانمندسازی و ارائه‌ی طرحی برای فرهنگ بومی. اولین همایش ملی مدیریت صنعتی، دانشگاه شاهد.
- شریف زاده، فتاح؛ محمدی مقدم، یوسف (۱۳۸۸). ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، شماره ۱، صص ۵-۱۸.
- صالحی صدقیانی، جمشید؛ دهقان، نبی‌الله (۱۳۸۹). بررسی ارتباط ابعاد توانمندسازی روانشناختی با خلاقیت کارکنان با استفاده از روش رگرسیون چند متغیره. مطالعات کمی در مدیریت، شماره ۱، صص ۳۰-۴۸.
- طالقانی، غلامرضا؛ تنعمی، محمد مهدی؛ فرهنگی، علی اکبر؛ زرین‌نگار، محمد جعفر (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: بانک سامان). نشریه مدیریت دولتی، ۳(۷)، صص ۱۳۰-۱۱۵.
- طاهری، شهنام(۱۳۸۳). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها. چاپ هفتم، تهران: هوای تازه.

- عبدالهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان؛ کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. چاپ اول، تهران: ویرایش.
- عبدالهی، بیژن (۱۳۸۴). توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- عسکری، مصطفی (۱۳۸۳-۸۴). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت فولاد مبارکه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه یزد.
- عقلمند، سیامک؛ اکبری، فیض اله (۱۳۸۴). توانمندسازی راهی برای توسعه‌ی پایدار. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مراکز تحقیق و توسعه.
- قاسمی، جعفر (۱۳۸۲). توانمندسازی. تدبیر، شماره ۱۳۲، صص ۲۲-۲۷.
- معاونت پژوهشی و آموزشی پژوهشکده توسعه تکنولوژی (۱۳۸۴). توانمندی‌های لازم برای هدایت مؤثر منابع انسانی. تهران، واحد جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی شریف.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار: نگرشی راهبردی (استراتژیک) تمرین و مقالات. چاپ اول، تهران: شروین.
- نریموسایی، شاهرخ (۱۳۹۱). رابطه منابع قدرت با میانجی‌گری و نقش توانمندسازی بر بهره‌وری کارکنان شرکت نفت زاگرس جنوبی شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی-سازمانی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- هاشمی، سیدحامد؛ پورامین‌زاد، سعیده (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. کار و جامعه، شماره ۱۳۶، صص ۴-۲۱.
- هاریسون، رزماری (۱۳۸۷). طرح مطالعه بهره‌وری در صنعت (وزارت صنایع). گروه مترجمان مدیریت نیروی انسانی (توسعه منابع انسانی)، تهران: بصیر.
- هداوند، سعید؛ صادقیان، شهره (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی؛ چالش‌ها و راهکارها. اولین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران.
- Allameh, Sayyed Mohsen; Heydari, Marzieh; Davoodi, Sayyed Mohammad Reza; (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township Social and behavioral Sciences, 31, 224-230.
- Bitmis, M.Gokhan; Ergeneli, Azize; (2011), Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace, Social and behavioral Sciences, 24, 1143-1153.

- Bowen, D.E, Lawler, I.E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when. Sloan management review, 33(3), 31-39.
- Bowen, D.E. Lawler, E.E. (1995). The empowering service workers, sloan management review.
- Chang, Li-Chun., Shih, Chia-Hui., & Lin, Shu-Man. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies, 47, 427-433.
- Conger, J. A and Kanungo, R. N, (1988). "The empowerment process: integrating theory and practice", Academy of management review, 13, 471-482.
- Moye, M. J & Henkin A. B & Egly R. J (2005). Teacher-principal relationships exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. Journal of Educational Administration, 43(3), 260-277.
- Tabachnick, Barbara G and Fidell, Linda S, (2007). Using Multivariate Statistics, California State. Pearson.
- Thomas. K & Velthouse. B, (1990). "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation", Academy of management review, No.15, PP 666-681.
- Sagie, A. Koslowsky, M. (2000). Participation and empowerment in organizations: modeling, effectiveness and applications (London: sage), International Journal of Selection and Assessment, Vol. 10, No. 3, 2002, p. 241-242.
- Spretzer. G. M, (1995). "Psychological empowerment in the work place. dimensions, measurement, and validation", Academy of management journal, 38, 1442-1465.
- Stewart, Julie. G., McNulty, Rita., Quinn, Grifn., Mary, T. & Fitzpatrick, Joyce. J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. Journal of the American Academy of Nurse Practitioners, 22, 27-34.
- Tohidi, Hamid; Jabbari, Mohammad Mehdi; (2012). The aspects of empowerment of human resources, Social and behavioral Sciences, 31, 829-833.
- Vaten, D. Kameron, A. (1999). Empowerment and delivery of authority, translation by badrodin. orai, institution of research and training management, attached to ministry of power
- Yue Fook, Chan; Brinten, linton; Kaur Sidha, Gurnam; Say Fooi, Foo; (2011). Relationships between psychological empowerment with work motivation and withdrawal intention among secondary school principals in Malaysia, Social and behavioral Sciences, 15, 2907-2911.
- Wan, E. (2005). Teacher empowerment: Concepts, and implications for schools in Hong Kong". Teacher College Record. Vol. 107.