

## تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت کننده

### بهره‌وری نیروی انسانی

عبدالرضا بیگی نیا\*، احمد سرداری\*\*، حسن نجاری نژاد\*\*\*

#### چکیده

تحقیق حاضر با هدف تعیین "تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی حفاری ایران-کارگاه شماره یک خوزستان"، انجام شد. برای سنجش ابعاد توانمندسازی شناختی کارکنان (احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد) از پرسشنامه میسرا و اسپریتزر، و برای سنجش عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی (تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و خلاقیت شغلی)، از پرسشنامه محقق ساخته، استفاده شد. برای تحلیل داده‌های تحقیق، نرم‌افزار SPSS به کار برده شد و از ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چند متغیره گام به گام، نیز برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، استفاده شد. نتایج تحقیق نشان دهنده وجود همبستگی قوی ( $R=0/817$ ) بین "توانمندسازی شناختی کارکنان" با "عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی" بود. همبستگی بین "توانمندسازی شناختی کارکنان" با مؤلفه "مشارکت سازمانی"، دارای بیشترین ضریب همبستگی ( $0/755$ ) و همین متغیر با مؤلفه "خلاقیت شغلی"، دارای کمترین ضریب همبستگی ( $0/576$ ) بود. همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره گام به گام حاکی از وجود بیشترین ضریب تأثیر ( $0/530$ ) مربوط به مؤلفه "احساس اعتماد" در پیش بینی مؤلفه "رضایت شغلی"؛ و کمترین ضریب تأثیر ( $0/276$ ) مربوط به مؤلفه "احساس مؤثر بودن" در پیش بینی مؤلفه "خلاقیت شغلی" بوده است.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی شناختی، بهره‌وری، رضایت شغلی، مشارکت سازمانی، خلاقیت.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۴/۰۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۸/۱۹.

\* استادیار - رشته مدیریت - گرایش سیاستگذاری (نویسنده مسئول).

Email: beiginia@shahed.ac.ir

\*\* دانشیار - رشته مدیریت - گرایش امور بازرگانی.

\*\*\* دانش آموخته رشته مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی دانشگاه شاهد.

## مقدمه

توانمندسازی منابع انسانی<sup>۱</sup> به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌هایی برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها، و شایستگی‌های افراد است. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. بدین معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود[۱۱].

یکی از دغدغه‌های مدیران سازمانها در سطوح خرد و کلان، در بخش‌های تولید و خدمات، مقوله بهره‌وری و شناسایی عوامل مؤثر بر آن است. آلتین<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معتقد است، معیار بهره‌وری در بخش خدمات بیش از آنکه به فناوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد به عامل انسانی (نیروی کار) و عواملی که بر آن تأثیر می‌گذارند بستگی دارد[۱۶]. مرکز بهره‌وری ژاپن (JPC<sup>۳</sup>)، افزایش بهره‌وری کارکنان را در عواملی مانند توسعه کارکنان شامل توانمندسازی و آموزش آنان، مدیریت مشارکتی، عدالت و توزیع عادلانه (ادراک افراد از توزیع عادلانه رشد بهره‌وری) می‌داند[۴۰].

ساوری<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) عوامل مؤثر بر بهره‌وری افراد را شامل رضایت افراد از کار و زندگی کاری، انعطاف ساعات کاری، همکاری کارکنان و مدیریت، انگیزه و تلاش افراد و مدیریت، برنامه‌ریزی مستمر و فناوری روزآمد، آموزش و توانمندسازی افراد، مدیریت مؤثر، هوش افراد، دستمزد و سیستم‌های تشویقی، دید مدیریت نسبت به بهره‌وری (مثبت یا منفی / مستمر یا کوتاه مدت) و در نهایت روحیه و تعهد کارکنان نسبت به کار، حرفه و سازمان و مسئولیت‌پذیری آنان، بر شمرده است[۳۶]. اوزبیلجین<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) عوامل مؤثر بر بهره‌وری افراد را خلاقیت، سطوح دستمزد، توانایی و مهارت افراد، چگونگی مسیر شغلی و موقعیت افراد، نوع مدیریت بر آنان و انعطاف سازمانی ذکر کرده است[۳۳]. به نظر ویسکی و کپنر<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) عواملی که می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهند، عبارت‌اند از: ماهیت کار و شخصیت فرد (تناسب شغل با شاغل)، انگیزه (مادی و معنوی)، آگاهی و شناخت از شغل، رضایت از شغل، کیفیت زندگی کاری و

- 
1. Human Resources Empowerment
  2. Althin
  3. Japan Productivity Center
  4. Savery
  5. Ozbiligin Mustafa
  6. Wysocki, Alen F. and Kepner, Karl W.

مشارکت فرد در فعالیت‌های سازمان، اهمیت کارکنان برای مدیران ارشد و در نهایت رفتار منصفانه با افراد [۴۳].

بنابراین تبیین ابعاد مفهوم توانمندسازی شناختی و عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی، از جنبه نظری به دلیل اینکه به شناخت هرچه بهتر این مفاهیم و بومی سازی آنها می‌انجامد؛ از اهمیت خاصی برخوردار است. استفاده از این مفاهیم در حوزه کاربردی با توجه نیاز کشور به طور عام و سازمانها به طور خاص به ارتقای سطح بهره‌وری عوامل انسانی؛ می‌تواند تأییدی بر ضرورت این موضوع باشد. با این اوصاف هدف این تحقیق عبارت است از شناسایی و تعیین "تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی حفاری ایران- کارگاه شماره یک خوزستان". به عبارت دیگر این تحقیق در صدد است به این سؤال پاسخ دهد که "توانمندسازی شناختی کارکنان تا چه اندازه بر عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان مورد مطالعه، مؤثر است؟"

### پیشینه تحقیق

ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان (متغیر مستقل) و عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی (متغیر وابسته) از لحاظ مبانی نظری مورد بحث قرار می‌گیرند.

### ۱. توانمندسازی روانشناختی

پژوهشگران، تعریف‌های گوناگونی از توانمندسازی<sup>۱</sup> ارائه کرده‌اند. برخی آن را مترادف با قدرت، غنی‌سازی شغل، مشارکت کارکنان و تفویض اختیار می‌دانند و برخی نیز آن را متمایز از آنها ارزیابی می‌کنند [۱]. از دیدگاه گراو<sup>۲</sup> (۱۹۷۱) توانمندسازی مفهومی مبهم و غیر یکسان داشته و افراد مختلف به تناسب ویژگی‌های خود از آن استنباط می‌کنند. معنای لغوی توانمندسازی، سپردن اختیار قانونی به فرد و تفویض قدرت قانونی است [۲۸]. واژه انگلیسی "Empower" در فرهنگ فشرده آکسفورد به معنای "قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن" معنا شده است.

### رویکردهای توانمندسازی روانشناختی

توانمندسازی کارکنان از دیدگاه‌های مختلف، تعاریف و معانی متنوع و متفاوتی به خود گرفته است که با دسته‌بندی این تعاریف در دو رویکرد مکانیکی<sup>۳</sup> و ارگانیکی<sup>۴</sup> فهم و درک این تعاریف

1. Empowerment  
2. Grave P.B.  
3. Mechanistic Approach  
4. Organic Approach

با سهولت بیشتری امکان پذیر خواهد شد. بر اساس یافته‌های کوین و اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی در تعریف و مفهوم توانمندسازی وجود دارد. در رویکرد مکانیکی، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت به زیر دستان است [۱۱]. از این دیدگاه، توانمندسازی، فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد [۲۲]. به باور شوول و همکارانش<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آن که در ابتدا به تأیید مقامات بالاتر سازمان برسد [۳۷]. بر اساس این رویکرد، هاراری<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) بیان کرد که توانمندسازی ابزاری است برای بازگذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آنان بتوانند برای انجام آنچه که فکر می‌کنند که "بهترین است" بدون ترس از وتو شدن آن توسط رؤسایشان، از آزادی عمل برخوردار شوند [۳۰]. باردویک، بلاک و پیترز<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) توانمندسازی را فرایند تقسیم قدرت در بین افراد سازمان تعریف کرده اند [۲۶].

بر اساس رویکرد ارگانیکی توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. از دهه ۱۹۹۰ و بعد از آن نظریه پردازان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چند بعدی می‌دانند و بین ویژگی‌های موقعیتی<sup>۵</sup> (اقدامات مدیریتی) و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها تفاوت قائل شده‌اند. کانگر و کانانگو<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) مطرح کرده‌اند که اقدامات مدیریت فقط مجموعه‌ای از شرایط هستند که می‌توانند کارکنان را توانمند کنند، اما الزاماً این طور نخواهد بود. در عین حال، مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند [۱۲]. ساوری و لاکس<sup>۷</sup> معتقدند توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند [۳۵]. مک کلند<sup>۸</sup> (۱۹۹۳) مدعی بود افراد به طور طبیعی میل به قدرت و تحت کنترل درآوردن سایرین سایرین را دارند. انگیزه قدرت در افراد، زمانی ارضاء می‌شود که آنان فکر کنند دارای قدرت بوده و می‌توانند به هنگام رویارویی با حوادث، موقعیت‌ها یا افراد مختلف از خود واکنش نشان

- 
1. Quinn & Spreitzer
  2. Schoell, Dessler & Reinecke
  3. Harari
  4. Bardwick, Block & Peters
  5. Situational Attributes
  6. Canger & Kanungo
  7. Savery & Luks
  8. Mc Celelland

دهند[۲۲]. گیسلر<sup>۱</sup> بر این باورست که، توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است و سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند[۲۷].  
توماس و ولتهوس(۱۹۹۰) در مقاله‌ای با عنوان "عناصر شناختی توانمندسازی"<sup>۲</sup>، توانمندسازی روان‌شناختی را مفهومی چند بعدی می‌دانند و آن را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه<sup>۳</sup> تعریف کردند. آنان با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و کانگو(۱۹۸۸)، مفهوم توانمندسازی را فقط افزایش انگیزش نمی‌دانند، بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغل می‌دانند[۴۱].

### ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

بر اساس تحقیقات قبلی می‌توان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را در پنج بُعد شامل: احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن (ارزشمند بودن)، احساس خودمختاری(حق انتخاب) و احساس اعتماد خلاصه کرد[۲].

### الف) احساس شایستگی(خود اثربخشی)

مفهوم احساس شایستگی(خود اثر بخشی) به نظریه شناخت اجتماعی<sup>۴</sup> باندورا<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) و مفاهیم خودکارآمدی، تسلط شخصی<sup>۶</sup> و انتظار تلاش عملکرد<sup>۷</sup> برمی‌گردد. باندورا بر این باور بود بود که خودکارآمدی پایین موجب می‌شود تا افراد از موقعیت‌هایی که نیازمند مهارت‌های مناسب باشد، اجتناب کنند. رفتارهای اجتنابی به نوبه خود مانع از روبرو شدن فرد با ترس‌ها و ایجاد بهبود شایستگی‌ها می‌شوند[۱۱]. شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد[۴۱]. وتن و کمرون (۱۹۹۸) بر این باور هستند که افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند و می‌توانند وظایف را به طور مؤثر انجام دهند[۲۰]. از نظر اسپریتزر(۱۹۹۷) احساس شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محول شده را به طور موفقیت آمیز انجام دهد[۲۹].

- 
1. Gaisler
  2. Cognitive Elements of Empowerment
  3. Increased Intrinsic Task Motivation
  4. Social Cognitive Theory
  5. Bandura
  6. Personal Mastery
  7. Effort – Performance Expectancy

### ب) احساس خود مختاری (احساس داشتن حق انتخاب)

دسی و همکارانش<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) بیان می‌کنند که افراد توانمند احساس خود سامانی می‌کنند. در حالی که خود اثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد، لیکن خودسامانی به احساس داشتن حق انتخاب نسبت داده می‌شود [۲۳]. این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده است و از بیرون کنترل می‌شوند؛ خود را به منزلهٔ کانون کنترل<sup>۲</sup> می‌بینند. افرادی که احساس توانمند بودن می‌کنند، به احتمال بسیار زیاد کانون کنترل درونی دارند؛ یعنی احساس می‌کنند بر آنچه برای آنان اتفاق می‌افتد، کنترل دارند [۲۴]. حق انتخاب<sup>۳</sup> عبارت است از مسئولیت‌پذیری برای نتایجی که فرد مسبب بوجود آمدن آنها بوده است. از این اصطلاح به عنوان "خود تصمیم‌گیری"<sup>۴</sup> نیز سخن به میان آمده است [۱۴]. اسپریتزر (۱۹۹۷) این اصطلاح را به معنا احساس فرد از کنترل داشتن بر کار خویش تعریف کرده است [۲۹].

### ج) احساس مؤثر بودن (پذیرش نتیجه شخصی)

اسپریتزر (۱۹۹۵) معتقد است احساس مؤثر بودن درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد [۲۹]. شخص با فعالیت‌های خود می‌تواند بر آنچه اتفاق می‌افتد، تأثیر بگذارد. افراد توانمند معتقدند که نه تنها موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل نمی‌کند، بلکه بر این باورند که می‌توانند آن موانع را تحت کنترل خود درآورند [۳]. این اصطلاح در قالب عناوینی مانند "کانون کنترل"<sup>۵</sup> مورد مطالعه قرار گرفته است. باندورا (۱۹۸۹) و گریگوری<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) در تحقیقات خود نشان دادند، افرادی که از کانون کنترل درونی برخوردارند، برخوردارند، دارای سطح بالایی از احساس عام مؤثر بودن هستند [۱۴].

### د) احساس معنادار بودن (مهم بودن)

اسپریتزر (۱۹۹۷) بر این باور است که معنادار بودن عبارت از تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارها است [۱۵]. از نگاه آپل‌بام و هانگر<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) معنادار بودن فرصتی است تا افراد احساس کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند [۱۷]. معناداری<sup>۸</sup>، اشاره به ارزش ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد دارد. اگر فرد وظیفه‌ای را که

---

1. Deci & Connel & Rayan  
2. Locus of Control  
3. Choice  
4. Self-Decision Making  
5. Locus of Control  
6. Gary Geory  
7. Appelbaum & Hongger  
8. Meaning

انجام می‌دهد "با ارزش" تلقی کند، آن وظیفه دارای ویژگی معناداری است [۲۳]. بنییس و نانوس (۱۹۸۵) معتقدند که افراد توانمند، احساس معنادار بودن می‌کنند. آنان برای مقصود اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند. بنابراین معنادار بودن به نگرش با ارزشمند بودن شغل اشاره دارد [۱۹].

### هـ) احساس اعتماد (احساس امنیت)

وتن و کمرون (۱۹۹۸) معتقدند افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و اطمینان دارند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می‌شود. این افراد باور دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آنان، نه تنها آسیب و زیان نخواهد داشت، بلکه درست و خوب خواهد بود. آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد. افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه اعتماد، متوجه آنان نخواهد شد [۲]. از نظر میشرا و اسپریتزر (۱۹۹۸) اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان اشاره دارد. اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، خودگشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود [۱۹]. احساس اعتماد به دیگران، به افراد توانایی می‌بخشد تا احساس امنیت کنند [۳].

### ۲. عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی

عوامل تقویت کننده بهره‌وری (متغیر وابسته) در این تحقیق شامل خلاقیت شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت سازمانی و رضایت شغلی، است که به اختصار به تعریف آنها پرداخته می‌شود.

#### الف) خلاقیت شغلی

دوره زمانی کنونی را عصر خلاقیت<sup>۱</sup> و نوآوری<sup>۲</sup> نامیده‌اند. تفکر خلاق، ابداع، اختراع و نوآوری از قابلیت‌های منحصر به فرد انسان به عنوان اشرف مخلوقات است [۱۳]. از خلاقیت تعریف‌های متنوع و متعددی ارائه شده است. آمابلی<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) عملی را خلاق می‌داند که دارای دو ضابطه تازگی<sup>۴</sup> و مناسبت<sup>۵</sup> باشد. به اعتقاد سیلوانو آریتی<sup>۶</sup>، خلاقیت به فرایند ذهنی مربوط می‌شود که شخص را به حل مسأله، و مطرح کردن ایده‌ها، تصورات، فرض‌های ذهنی، تئوری‌ها و

- 
1. Creativity
  2. Innovation
  3. Amabile
  4. Novelty
  5. Relevance
  6. Silvano Arieti

محصولاتی که منحصر به فرد هستند رهنمود می‌سازد [۹]. خلّاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه دهند و به کار گیرند. از اینرو، تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه به سازمان نوید می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شده، به تهدیدها و فرصت‌ها، پاسخ به موقع بدهد و رشد و توسعه یابد [۸].

### ب) تعهد سازمانی<sup>۱</sup>

والتون<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) در مقاله‌ای با عنوان "مدیریت بر مبنای تعهد"<sup>۳</sup> نیاز به حرکت از "مدیریت بر مبنای کنترل" به سمت "مدیریت بر مبنای تعهد" را یادآور شد. وی با ارائه این دیدگاه، مطالعات بعدی در این زمینه را جهت داد [۳۱]. تعهد سازمانی نیرویی الزام‌آور و باثبات روانشناختی است که فرد را به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با هدف سازمان، پیوند می‌دهد [۴۲]. بیشاب و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) سه ویژگی از خصوصیات یک فرد دارای تعهد سازمانی بالا را به این شرح بیان می‌کنند: الف) پیوند با اهداف و مقاصد سازمان و قبول آنها؛ ب) میل به تلاش قابل توجه به نام سازمان؛ و در نهایت ج) آرزو و میل بالا برای استمرار عضویت در سازمان [۲۱].

### ج) مشارکت سازمانی

پدیده مشارکت تنها نیروی حیات بخش و عامل پویایی و طراوت و بهره‌وری در سازمان‌ها است که با ایجاد ارتباطات شبکه‌ای در سازمان و با استفاده از فکر جمعی، سبب می‌شود تا سازمان حرکت تندی از وضع موجود به سوی وضع مطلوب خود انجام شود [۷]. برای افزایش همه جانبه اثربخشی سازمانی از راه مشارکت کارکنان<sup>۵</sup> (درگیر کردن کارکنان) کوشش‌های بسیاری می‌شود. این کوشش‌ها را می‌توان اجزای ترکیب کننده راهبردهای مشارکت‌جو برای بهتر کردن، نامید. این کوشش‌ها به گونه‌ای هدف‌گذاری شده‌اند تا دامنه درگیر کردن فعال و سازنده کارکنان را در دستیابی به مقاصد سازمانی افزایش دهد [۱۰]. بنیس<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) معتقد است مهم‌ترین چالش‌های سازمانی در زمان حاضر، عبارت‌اند است از جهانی شدن، تغییر سریع فناوری، و از همه مهم‌تر توانمندسازی، درگیر کردن و مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها [۴].

- 
1. Commitment
  2. Walton
  3. Management by Commitment
  4. Bishap , Scott & Burroughs
  5. Employee Participation
  6. Employee Involvement
  7. Bennis, Varen



### ج- رضایت شغلی

رضایت شغلی<sup>۱</sup> عموماً به عنوان واکنش عاطفی فرد به شغلش و درجه‌ای که فرد شغلش را دوست دارد، تعریف می‌شود [۳۸]. منظور از رضایت شغلی، نگرش کلی فرد درباره کار خویش است. کسی که رضایت شغلی او در سطح بالا است، نسبت به شغل یا کار خود نگرشی مثبت، و کسی که از کار خود راضی نیست، نگرشی منفی دارد [۶]. رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساس-های سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آنها به کار خود می‌نگرند. رضایت شغلی، بخشی از رضایت زندگی است. چون شغل بخش عمده‌ای از زندگی است رضایت شغلی بر خشنودی کلی انسان از زندگی اثر دارد [۵].

### پیشینه تحقیق

درباره مفهوم توانمندسازی نیروی انسانی، مدلها و الگوهایی وجود دارد که با در نظر گرفتن چارچوب موضوع، به طور مختصر به آنها اشاره می‌شود. کانتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) ادعا کرد دسترسی به ساختارهای توانمندساز، نگرش‌ها و رفتارها را شکل می‌دهد و سرانجام منجر به اثربخشی در کار می‌شود [۲۵]. به اعتقاد اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی یک متغیر مستمر و پیوسته است که در آن کارکنان ممکن است درجات مختلفی از آن را تجربه کنند [۳۲]. اسپریتزر بر اساس تحقیق خود که در بردارنده ساختار اجتماعی (دسترسی به اطلاعات، فرهنگ سازمانی، مأموریت و عملکرد سازمان و نظام پاداش)، ابعاد تأثیر پذیری، عزم و اراده شخصی، شایستگی و معنادار بودن) و پیامدهای رفتاری (اثربخشی سازمانی، کارایی، و خلاقیت) مدلی را ارائه کرد که در آن به تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی و پیامدهای آن پرداخت [۳۹].

رایلی، بنتلی و لین<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در تحقیق خود دو پرسش اساسی را مطرح کرده‌اند: الف) آیا توانمندسازی در تمامی انواع پروژه‌های تکوین محصول جدید مطلوب است؟، ب) آیا توانمندسازی بیشتر، می‌تواند لزوماً مؤثرتر باشد؟ این سه پژوهشگر با اشاره به نتایج پژوهش‌های پیشین، سه خصوصیت اصلی توانمندسازی را کارایی (سرعت)، نوآوری و تعهد ذکر کرده‌اند [۳۴]. اولیو و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) پژوهشی درباره نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی بین رهبری و تعهد سازمانی کارکنان، در نمونه‌ای ۵۴۰ نفری از پرستاران بیمارستانی دولتی در اندونزی انجام دادند. آنان، توانمندسازی روانشناختی را این گونه تعریف کردند: "توانمندسازی، انگیزش ذاتی در

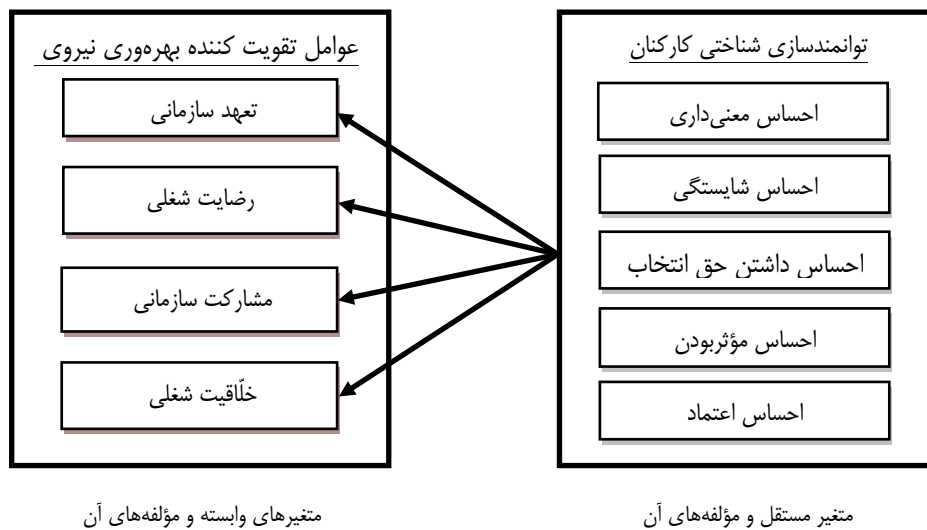
1. satisfaction  
2. kanter  
3. reily & bently & lynn  
4. avolio , zho , koh & bhatia

قالب یک مجموعه معرفت چهارگانه، شامل توانش، انگیزش، معناداری و خودمختاری، در راستای انعکاس جهت‌گیری فردی نسبت به نقش فرد در کار است [۱۸].

عبدالهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۴) در تحقیق خود با عنوان "طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری" به این نتیجه دست یافتند که راهبردهای مدیریتی به عنوان متغیر مستقل با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مستقیم ندارد، بلکه از طریق متغیرهای میانجی، شرایط سازمانی و منابع خودکارآمدی<sup>۱</sup> در توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد. منابع خود کارآمدی نیز به طور مستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر نمی‌گذارند و به واسطه شرایط سازمانی بر توانمندسازی مؤثر هستند. بنابراین توانمندسازی فقط به معنای، تفویض قدرت و اختیار تصمیم‌گیری به زیردستان نیست، بلکه توانمندسازی کارکنان امری درونی و فردی است که مدیران باید شرایط را طوری فراهم کنند که کارکنان بتوانند خود را توانمند سازند [۱۱].

### مدل مفهومی تحقیق

پس از بررسی مدل‌های پیشین، با تأکید بر چارچوب نظری و استخراج ابعاد توانمندسازی شناختی کارکنان و عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی، برای بررسی تأثیر متغیر توانمندسازی شناختی (متغیر مستقل) بر عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی (متغیر وابسته)، مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل (۱) طراحی و ترسیم شد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

1. self- Efficacy

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق در قالب یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی تنظیم شده است.

#### فرضیه اصلی:

توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت کننده بهره‌وری سازمانی مؤثر است.

#### فرضیه‌های فرعی:

فرضیه فرعی اول- توانمندسازی شناختی کارکنان بر تعهد سازمانی آنان مؤثر است.

فرضیه فرعی دوم- توانمندسازی شناختی کارکنان بر رضایت شغلی آنان مؤثر است.

فرضیه فرعی سوم- توانمندسازی شناختی کارکنان بر مشارکت سازمانی آنان مؤثر است.

فرضیه فرعی چهارم- توانمندسازی شناختی کارکنان بر خلاقیت شغلی آنان مؤثر است.

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش اجرا، از نوع توصیفی-تحلیلی است. به دلیل این که رابطه بین متغیر مستقل (توانمندسازی شناختی کارکنان) و متغیر وابسته (عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی)، مورد مطالعه قرار گرفته است، لذا تحقیق از نظر روش اجرا از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق عبارت از کلیه کارکنان دفتر مرکزی (ستاد) کارگاه شماره یک شرکت ملی حفاری ایران (خوزستان) ۱۲۰۰ نفر بوده است. برای تعیین نمونه آماری تحقیق از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود استفاده شده و با توجه به تعداد افراد تشکیل دهنده جامعه ( $N=1200$ ) است، حجم نمونه تعداد ( $n=219$ ) نفر محاسبه شد. از پرسشنامه اسپریتزر و میشرا<sup>۱</sup> برای گردآوری داده‌های مربوط به متغیر توانمندسازی شناختی کارکنان، و از پرسشنامه محقق ساخته- پس از کسب اطمینان از روایی و پایایی آن- برای سنجش عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی، استفاده شد. برای کسب اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها، پس از انجام مطالعه مقدماتی<sup>۲</sup>، با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب پایایی بر حسب آلفای کرونباخ برای هر دو پرسشنامه "مؤلفه‌های توانمندسازی شناختی کارکنان" و "عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی" به ترتیب ۰/۸۸۳۲ و ۰/۸۸۶۳ به دست آمد، بیانگر برخوردار بودن هر دو پرسشنامه از پایایی مناسب بوده است.

1. Spreitzer & Mishra

2. pilot study

### تجزیه و تحلیل داده های تحقیق

برای سنجش ارتباط بین متغیر "توانمندسازی شناختی کارکنان" و مؤلفه‌های آن با هریک از "عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی"، از ضریب همبستگی "اسپیرمن" استفاده شده است. مقدار این ضریب بین +۱ تا -۱ است، علامت مثبت نشان‌دهنده ارتباط مستقیم و علامت منفی نشانگر همبستگی در جهت عکس بین دو متغیر است. هرچه، قدرمطلق ضریب همبستگی به +۱ و یا -۱ نزدیک باشد، شدت همبستگی (مستقیم و یا معکوس) بیشتر بوده و هر اندازه قدر مطلق آن به صفر نزدیک تر باشد بیانگر ضعیف بودن همبستگی است. همزمان با تعیین میزان همبستگی، معنی‌دار بودن آن نیز آزمون می‌شود. دو فرض:  $H_0$  مبنی بر صفر بودن ضریب همبستگی در جامعه در برابر فرض  $H_1$  مبنی بر غیرصفر بودن ضریب همبستگی در جامعه؛ در سطح خطای  $\alpha$  (۰/۰۵) مورد آزمون قرار می‌گیرد:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \\ H_1 : \rho \neq 0 \end{array} \right. \quad \text{رابطه (۱):}$$

چنانچه مؤلفه "p - مقدار" برای آزمون همبستگی از سطح آزمون کمتر باشد، فرض  $H_0$  رد می‌شود و اگر از سطح آزمون بیشتر باشد، آن گاه دلیلی بر رد فرض  $H_0$  وجود ندارد. سطح آزمون در این بررسی ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است. در جدول (۱) عوامل مربوط به متغیر "توانمندسازی شناختی کارکنان" به صورت یکجا و تفکیک نشده نشان داده شده است. در حالی که بر اساس مدل مفهومی تحقیق، مؤلفه‌های متغیر توانمندسازی شناختی کارکنان عبارت‌اند از احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد. با توجه به عنوان تحقیق و فرضیه‌های آن، برای تبیین میزان تأثیر مؤلفه‌های متغیر مستقل، با استفاده از معادلات رگرسیون در مورد میزان و شدت تأثیر مؤلفه‌های متغیر مستقل بر متغیر وابسته و مؤلفه‌ها آن، بحث می‌شود.

#### ۱. بررسی فرضیه اصلی

با توجه به مطالب مندرج در جدول (۱)، مؤلفه "p - مقدار" به‌دست آمده، بسیار کوچکتر از سطح خطای  $\alpha = 0/05$  می‌باشد؛ بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر ناهمبسته بودن دو متغیر "توانمندسازی شناختی کارکنان" و "عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی" در سطح ۰/۰۵ به شدت رد می‌شود، یعنی این دو متغیر به طور معناداری همبسته هستند و ضریب

همبستگی به دست آمده برابر  $0/817$  است؛ که نشانگر همبستگی قوی و مستقیم بین این دو متغیر می باشد، بنابراین می توان گفت: بین "توانمندسازی شناختی کارکنان" با "عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی" رابطه قوی و مستقیمی وجود دارد.

جدول ۱. نتایج فرضیه‌های تحقیق در قالب میزان ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل	مؤلفه‌های متغیر وابسته	فراوانی	ضریب همبستگی	P- مقدار	نتیجه آزمون
کارکنان توانمندسازی شناختی	تعهد سازمانی	۲۱۸	$0/627$	$0/000$	وجود همبستگی قوی و مستقیم
	رضایت شغلی	۲۱۸	$0/719$	$0/000$	وجود همبستگی قوی و مستقیم
	مشارکت سازمانی	۲۱۸	$0/755$	$0/000$	وجود همبستگی قوی و مستقیم
	خلاقیت شغلی	۲۱۸	$0/576$	$0/000$	وجود همبستگی نسبتاً قوی و مستقیم
	عوامل تقویت کننده بهره‌وری	۲۱۸	$0/817$	$0/000$	وجود همبستگی قوی و مستقیم

با در نظر گرفتن توضیحات مربوط به ضریب همبستگی، نتایج آزمون فرضیه های تحقیق مندرج در جدول (۱) بیانگر وجود ضریب همبستگی قوی و مستقیم بین متغیرهای تحقیق است. بیشترین ضریب همبستگی بین متغیر توانمندسازی شناختی کارکنان با مؤلفه "مشارکت سازمانی" به مقدار عددی  $0/755$  و کمترین ضریب همبستگی مربوط به ارتباط متغیر مستقل با "خلاقیت شغلی" به مقدار عددی  $0/576$  است. ضریب همبستگی کلی بین متغیرهای مستقل و وابسته، مقدار  $0/817$  است که نشان دهنده وجود ضریب همبستگی قوی و مستقیم بین متغیرهای اصلی تحقیق است.

## ۲. بررسی فرضیه اول و تعیین مؤثرترین ابعاد توانمندسازی شناختی در پیش‌بینی

### متغیر تعهد سازمانی

در جدول (۱)، مؤلفه "p- مقدار" به دست آمده، بسیار کوچکتر از سطح خطای  $\alpha = 0/05$  است؛ بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر ناهمبسته بودن دو متغیر "توانمندسازی شناختی کارکنان" و "تعهد سازمانی" در سطح خطای  $0/05$  رد می شود، یعنی این دو متغیر به طور معناداری همبسته هستند و ضریب همبستگی به دست آمده برابر  $0/627$  است؛ که نشانگر همبستگی قوی و مستقیم این دو متغیر است و می توان گفت: بین "توانمندسازی شناختی کارکنان" با "تعهد سازمانی" رابطه قوی و مستقیمی وجود دارد. وضعیت ضرایب تأثیر مؤلفه‌های وارد شده در مدل رگرسیون با توجه

به فرضیه فرعی یکم در جدول (۲) نشان داده شده است. با در نظر گرفتن اطلاعات جدول (۲)، معادله رگرسیون به صورت رابطه رابطه (۲) است:

$$Y = 1/542 X_1 + 0/228 X_2 + 0/155 X_3 \quad \text{رابطه (۲):}$$

متغیرهای موجود در رابطه (۲) به شرح موارد زیر است:

$$X_3 \text{ "احساس معناداری" } + X_2 \text{ "احساس شایستگی" } + X_1 \text{ "احساس اعتماد" } = Y \text{ "تعهد سازمانی"}$$

در جدول (۲) در ستون ضرایب تأثیر استاندارد، این مقادیر درج شده است که براساس آن معادله رگرسیون برای متغیرهای استاندارد شده به شرح رابطه (۳) است.

$$\text{رابطه (۳): احساس معناداری } 0/142Z + \text{احساس شایستگی } 0/176Z + \text{احساس اعتماد } 0/448Z = \text{تعهد سازمانی } Z$$

جدول ۲. وضعیت ضرایب تأثیر مؤلفه‌های وارد شده در مدل

متغیرها	ضرایب تأثیر		ضرایب		آزمون ضرایب	
	ضرا	انحراف	تأثیر	آماره t	p-مقدار	همبستگی جزئی
	یب	استاندارد	استاندارد			
مقدار ثابت	۱/۵۴۲	۰/۴۷۴	-----	۳/۲۵۴	۰/۰۰۱	-----
احساس اعتماد	۰/۲۹۱	۰/۰۳۹	۰/۴۴۸	۷/۴۰۷	۰/۰۰۰	۰/۴۱۲
احساس شایستگی	۰/۲۲۸	۰/۰۸۵	۰/۱۷۶	۲/۶۹۶	۰/۰۰۸	۰/۱۵۰
احساس معنی‌داری	۰/۱۵۵	۰/۰۷۶	۰/۱۴۲	۲/۰۴۷	۰/۰۴۲	۰/۱۱۴

با توجه به معادله نشان داده شده در رابطه (۳) مؤلفه "احساس اعتماد" اهمیت بیشتری در پیش‌بینی متغیر "تعهد سازمانی" دارد، چرا که در صورت ثابت بودن دو متغیر دیگر، تغییر یک انحراف معیار در این متغیر موجب ۰/۴۴۸ انحراف معیار در متغیر وابسته می‌شود. حال آنکه یک انحراف معیار تغییر در متغیر "احساس شایستگی" در صورت ثابت بودن دو متغیر دیگر ۰/۱۷۶ انحراف معیار تغییر در متغیر معیار ایجاد می‌کند و در مورد مؤلفه "احساس معناداری" این تغییر برابر ۰/۱۴۲ در متغیر معیار است. این نکته را همبستگی جزئی این سه متغیر با متغیر معیار، تأیید می‌کند، زیرا میزان همبستگی جزئی متغیر "احساس اعتماد" با متغیر وابسته برابر ۰/۴۱۲، همبستگی مؤلفه "احساس شایستگی" ۰/۱۵۰ و همبستگی مؤلفه "احساس معناداری" برابر ۰/۱۱۴ است.

### ۳. بررسی فرضیه دوم و تعیین مؤثرترین ابعاد توانمندی شناختی در پیش‌بینی

#### مؤلفه رضایت شغلی

در جدول (۱)، مؤلفه "p - مقدار" به دست آمده، بسیار کوچکتر از سطح خطای  $\alpha = 0/05$  است؛ بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر ناهمبسته بودن دو متغیر "توانمندی شناختی کارکنان" و "رضایت شغلی" در سطح  $0/05$  رد می‌شود، یعنی این دو متغیر به طور معناداری همبسته هستند و ضریب همبستگی به دست آمده برابر  $0/719$  است؛ که نشانگر همبستگی قوی و مستقیم این دو متغیر است و می‌توان گفت: بین "توانمندی شناختی کارکنان" با "رضایت شغلی" رابطه قوی و مستقیمی وجود دارد. با در نظر گرفتن اطلاعات جدول (۳)، معادله رگرسیون به صورت رابطه (۴) است:

$$Y = 1/193 + 0/434 X_1 + 0/204 X_2 + 0/138 X_3 \quad \text{رابطه (۴)}$$

متغیرهای موجود در رابطه (۴) به شرح موارد زیر است:

$X_3$  "احساس معناداری" +  $X_2$  "احساس داشتن حق انتخاب" +  $X_1$  "احساس اعتماد" =  $Y$  "رضایت شغلی" رابطه (۵):

احساس معناداری  $Z + 0/114$  + احساس داشتن حق انتخاب  $Z + 0/194$  + احساس اعتماد  $Z + 0/530$  = رضایت شغلی  $Z$  در جدول (۳) در ستون ضرایب تأثیر استاندارد، مقادیری درج شده است که بر اساس آن‌ها معادله رگرسیون برای متغیرهای استاندارد شده به شرح رابطه (۵) است.

جدول ۳. وضعیت ضرایب تأثیر مؤلفه‌های وارد شده در مدل

متغیرها	ضرایب تأثیر		ضرایب	آزمون ضرایب		همبستگی
	ضرایب	انحراف استاندارد		تأثیر استاندارد	آماره t	
مقدار ثابت	۱/۱۹۳	۰/۳۷۱	---	۳/۲۱۶	۰/۰۰۱	---
احساس اعتماد	۰/۴۳۴	۰/۰۴۷	۰/۵۳۰	۹/۳۲۱	۰/۰۰۰	۰/۵۳۳
احساس داشتن حق انتخاب	۰/۲۰۴	۰/۰۶۱	۰/۱۹۴	۳/۳۳۱	۰/۰۰۱	۰/۲۲۰
احساس معنی‌داری	۰/۱۳۸	۰/۰۶۵	۰/۱۱۴	۲/۱۰۹	۰/۰۳۶	۰/۱۴۱

با توجه به معادله مندرج در رابطه (۵) مؤلفه "احساس اعتماد" اهمیت بیشتری در پیش‌بینی متغیر "رضایت شغلی" دارد، چرا که در صورت ثابت بودن دو مؤلفه دیگر، تغییر یک انحراف معیار در این مؤلفه موجب  $0/530$  انحراف معیار در متغیر وابسته می‌شود. حال آنکه یک انحراف معیار تغییر در مؤلفه "احساس داشتن حق انتخاب" در صورت ثابت بودن دو مؤلفه دیگر  $0/194$  انحراف معیار تغییر در متغیر معیار ایجاد می‌کند و در مورد مؤلفه "احساس معناداری" این تغییر

برابر ۰/۱۱۴ در متغیر معیار می‌باشد. این نکته را همبستگی جزئی این سه متغیر با متغیر معیار، تأیید می‌کند، زیرا میزان همبستگی جزئی متغیر "احساس اعتماد" با متغیر وابسته برابر ۰/۵۳۳، همبستگی مؤلفه "احساس داشتن حق انتخاب" ۰/۲۲۰ و همبستگی مؤلفه "احساس معناداری" برابر ۰/۱۴۱ است.

#### ۴. بررسی فرضیه سوم و تعیین مؤثرترین ابعاد توانمندسازی شناختی در پیش‌بینی متغیر مشارکت سازمانی

با توجه به مطالب مندرج در جدول (۱)، مؤلفه "p - مقدار" به‌دست آمده، بسیار کوچکتر از سطح خطای  $\alpha = 0/05$  است؛ بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر ناهمبسته بودن دو متغیر "توانمندسازی شناختی کارکنان" و "مشارکت سازمانی" در سطح ۵ درصد رد می‌شود، یعنی این دو متغیر به‌طور معناداری همبسته هستند و ضریب همبستگی به‌دست آمده برابر ۰/۷۵۵ است؛ که نشانگر همبستگی قوی و مستقیم این دو متغیر است و می‌توان گفت: بین "توانمندسازی شناختی کارکنان" با "مشارکت سازمانی" رابطه قوی و مستقیمی وجود دارد.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول (۴)، معادله رگرسیون به صورت زیر است:

$$Y = -0/121 + 0/327 X_1 + 0/175 X_2 + 0/215 X_3 + 0/194 X_4 \quad (6)$$

که متغیرهای موجود در آن به شرح زیر است:

X4 احساس مؤثر بودن + X3 احساس معناداری + X2 احساس داشتن حق انتخاب + X1 احساس اعتماد = Y "مشارکت سازمانی" در جدول (۴) در ستون ضرایب تأثیر استاندارد، این مقادیر درج شده است که براساس آن معادله رگرسیون برای متغیرهای استاندارد شده به شرح رابطه (۷) است.

رابطه (۷):

$$\text{احساس مؤثر بودن } 0/188Z + \text{احساس معناداری } 0/180Z + \text{احساس داشتن حق انتخاب } 0/169Z + \text{احساس اعتماد } 0/405Z = \text{مشارکت سازمانی } Z$$

جدول ۴. وضعیت ضرایب تأثیر مؤلفه‌های وارد شده در مدل

متغیرها	ضرایب تأثیر		ضرایب	آزمون ضرایب		همبستگی جزئی
	انحراف استاندارد	تأثیر استاندارد		آماره t	p-مقدار	
مقدار ثابت	۰/۳۵۲	-----	-----	۰/۷۳۱	-----	-----
احساس اعتماد	۰/۰۴۶	۰/۴۰۵	۰/۴۰۵	۰/۰۰۰	۷/۱۰۳	۰/۴۳۴
احساس داشتن حق انتخاب	۰/۰۶۲	۰/۱۶۹	۰/۱۶۹	۰/۰۰۵	۲/۸۲۹	۰/۱۸۹



احساس معناداری	۰/۲۱۵	۰/۰۶۱	۰/۱۸۰	۳/۵۲۶	۰/۰۰۱	۰/۲۳۳
احساس مؤثر بودن	۰/۱۹۴	۰/۰۶۲	۰/۱۸۸	۳/۱۱۶	۰/۰۰۲	۰/۲۰۷

با توجه به معادله رابطه (۷) مؤلفه "احساس اعتماد" اهمیت بیشتری در پیش‌بینی متغیر "مشارکت سازمانی" دارد، چرا که در صورت ثابت بودن سه مؤلفه دیگر، تغییر یک انحراف معیار در این مؤلفه موجب  $۰/۴۰۵$  انحراف معیار در متغیر وابسته می‌شود. حال آنکه یک انحراف معیار تغییر در مؤلفه "احساس داشتن حق انتخاب" در صورت ثابت بودن سه مؤلفه دیگر  $۰/۱۶۹$  انحراف معیار تغییر در متغیر معیار ایجاد می‌کند و در مورد مؤلفه "احساس معناداری" این تغییر برابر  $۰/۱۸۰$  و در مورد مؤلفه "احساس مؤثر بودن" این تغییر برابر  $۰/۱۸۸$  در متغیر معیار است. این نکته را همبستگی جزئی این سه مؤلفه با متغیر معیار، تأیید می‌کند، زیرا میزان همبستگی جزئی مؤلفه "احساس اعتماد" با متغیر وابسته برابر  $۰/۴۳۴$ ، همبستگی مؤلفه "احساس داشتن حق انتخاب"  $۰/۱۸۹$ ، همبستگی مؤلفه "احساس معناداری"  $۰/۲۳۳$  و همبستگی مؤلفه "احساس مؤثر بودن" برابر  $۰/۲۰۷$  است.

##### ۵. بررسی فرضیه چهارم و تعیین مؤثرترین ابعاد توانمندی سازی شناختی در پیش‌بینی

###### خلاقیت شغلی

با توجه به مطالب مندرج در جدول (۱)، مؤلفه " $p$  - مقدار" به دست آمده، بسیار کوچکتر از سطح خطای  $\alpha = ۰/۰۵$  است؛ بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر ناهمبسته بودن دو متغیر "توانمندی سازی شناختی کارکنان" و "خلاقیت شغلی" در سطح  $۰/۰۵$  رد می‌شود، یعنی این دو متغیر به طور معناداری همبسته هستند و ضریب همبستگی به دست آمده برابر  $۰/۵۷۶$  است؛ که نشانگر همبستگی نسبتاً قوی و مستقیم این دو متغیر است و می‌توان گفت: بین "توانمندی سازی شناختی کارکنان" و "خلاقیت شغلی" رابطه نسبتاً قوی و مستقیمی وجود دارد.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول (۵)، معادله رگرسیون به صورت رابطه (۷) است.

$$Y = ۱/۸۰۰ + ۰/۲۷۳ X_1 + ۰/۲۱۹ X_2 + ۰/۱۹۶ X_3 \quad \text{رابطه (۷)}$$

که متغیرهای موجود در آن به شرح زیر است:

"خلاقیت شغلی"  $Y =$  "احساس شایستگی"  $X_1$  "احساس مؤثر بودن"  $X_2$  "احساس معناداری"  $X_3$  در جدول (۵) در ستون ضرایب تأثیر استاندارد، این مقادیر درج شده است که براساس آن معادله رگرسیون برای متغیرهای استاندارد شده به شرح رابطه (۸) است.

رابطه (۸):

$$\text{«احساس معناداری» } 0/248Z + \text{«احساس مؤثر بودن» } 0/325Z + \text{«احساس شایستگی» } 0/276Z = \text{«خلأقت شغلی» } Z$$

جدول ۵. وضعیت ضرایب تأثیر مؤلفه‌های وارد شده در مدل

متغیرها	ضرایب تأثیر		ضرایب تأثیر		همبستگی جزئی
	ضرایب	انحراف استاندارد	استاندارد	آمار t	
مقدار ثابت	۱/۸۰۰	۰/۳۱۶	-----	۵/۶۹۷	-----
احساس شایستگی	۰/۲۷۳	۰/۰۶۲	۰/۲۷۶	۴/۳۹۱	۰/۲۸۶
احساس مؤثر بودن	۰/۲۱۹	۰/۰۳۸	۰/۳۲۵	۵/۸۰۳	۰/۳۶۷
احساس معناداری	۰/۱۹۶	۰/۰۴۹	۰/۲۴۸	۳/۹۷۶	۰/۲۶۱

با توجه به معادله رابطه (۸) متغیر "احساس مؤثر بودن" اهمیت بیشتری در پیش‌بینی متغیر "خلأقت شغلی" دارد، چرا که در صورت ثابت بودن دو متغیر دیگر، تغییر یک انحراف معیار در این متغیر موجب  $0/276$  انحراف معیار در متغیر وابسته می‌شود. حال آنکه یک انحراف معیار تغییر در متغیر "احساس شایستگی" در صورت ثابت بودن دو متغیر دیگر،  $0/276$  انحراف معیار تغییر در متغیر معیار ایجاد می‌کند و در مورد مؤلفه "احساس معناداری" این تغییر برابر  $0/248$  واحد در متغیر معیار است. این نکته را همبستگی جزئی این سه متغیر با متغیر معیار، تأیید می‌کند، زیرا میزان همبستگی جزئی متغیر "احساس شایستگی" با متغیر وابسته برابر  $0/286$ ، همبستگی مؤلفه "احساس مؤثر بودن"  $0/367$  و همبستگی مؤلفه "احساس معناداری" برابر  $0/261$  واحد است.

### نتیجه‌گیری پیشنهادها

با توجه به وجود همبستگی قوی میان "توانمندسازی شناختی کارکنان" با "عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی"، فرضیه اصلی و هر چهار فرضیه فرعی تحقیق تأیید شدند. تأیید این فرضیه‌ها با ساختار مدل‌های توانمندسازی شناختی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، کانتر (۱۹۷۷)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، رایلی، بنتلی و لین (۲۰۰۳)، اولیو و همکارانش (۲۰۰۴)، عبدالهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۴) همخوانی دارد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که این تحقیق نیز مانند تحقیق توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، افزایش احساس معناداری و حق انتخاب در کارکنان می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان در شغل شود و مشابه تحقیقات کانتر، جابری و اولسون (۱۹۹۳) و توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، افزایش احساس معناداری منجر به

مشارکت و تعهد افراد در شغل و سازمان می‌شود. در نهایت همچون تحقیق وتن و کمرون (۱۹۹۸)، احساس داشتن حق انتخاب با رضایت شغلی بیشتر و سطوح بالاتر مشارکت سازمانی، ارتباط دارد.

### پیشنهاد‌های کاربردی مبتنی بر نتایج تحقیق

مبتنی بر نتایج به‌دست آمده از تحقیق، ابتدا پیشنهاد‌های کاربردی به ترتیب فرضیه‌های فرعی چهارگانه تحقیق، به سازمان مورد مطالعه (شرکت مَلّی حفّاری ایران - کارگاه شماره یک خوزستان) ارائه و در ادامه نیز برخی از پیشنهاد‌هایی که برای پژوهشگران بعدی مفید به نظر می‌رسند، ارائه می‌شود.

### پیشنهاد‌های کاربردی

- نتایج این تحقیق نشان داد "توانمندسازی شناختی کارکنان" بر "تعهد سازمانی" آنان مؤثر است، و از سوی دیگر اهمیت "احساس اعتماد" و "احساس شایستگی" و "احساس معناداری" در پیش‌بینی متغیر "تعهد سازمانی" معین شد، لذا پیشنهاد می‌شود سازمان مورد مطالعه، توجه ویژه‌ای به این ابعاد در جهت ارتقای سطح تعهد سازمانی کارکنان داشته باشد، زیرا افزایش این سه احساس در کارکنان می‌تواند موجبات افزایش تعهد سازمانی آنان را فراهم سازد.
- نتایج این تحقیق نشان داد "توانمندسازی شناختی کارکنان" بر "رضایت شغلی" آنان مؤثر است و از سوی دیگر اهمیت "احساس اعتماد" و مؤلفه‌های "احساس داشتن حق انتخاب" و "احساس معناداری" در پیش‌بینی متغیر "رضایت شغلی" تأیید شد، لذا پیشنهاد می‌شود سازمان مورد مطالعه، توجه خاصی به این ابعاد در جهت ارتقای سطح رضایت شغلی کارکنان داشته باشد، زیرا افزایش این سه احساس در کارکنان می‌تواند موجب افزایش سطح رضایت شغلی آنان شود.
- نتایج این تحقیق نشان داد "توانمندسازی شناختی کارکنان" بر "مشارکت سازمانی" آنان مؤثر است و از سوی دیگر اهمیت "احساس اعتماد" و مؤلفه‌های "احساس داشتن حق انتخاب" و "احساس معناداری" و "احساس مؤثر بودن" در پیش‌بینی متغیر "مشارکت سازمانی" مؤثر است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان مورد مطالعه، توجه ویژه‌ای به منظور ارتقا سطح "مشارکت سازمانی" که در این تحقیق از پایین‌ترین رتبه در بین عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی "برخوردار است، اعمال نماید، زیرا افزایش

احساسات چهارگانه در کارکنان که به آنها اشاره شد، می‌تواند موجب افزایش سطح "مشارکت سازمانی" آنان شود.

- نتایج این تحقیق نشان داد "توانمندسازی شناختی کارکنان" بر "خلأقیت آنان" مؤثر است، و از سوی دیگر این که اهمیت "احساس مؤثر بودن" و مؤلفه‌های "احساس شایستگی" و "احساس معناداری" در پیش‌بینی متغیر "خلأقیت شغلی" احراز شد، بر این اساس پیشنهاد می‌شود شرکت ملی حفاری ایران توجه ویژه‌ای به این ابعاد در جهت ارتقا سطح خلأقیت شغلی داشته باشد، زیرا افزایش این احساس‌های سه‌گانه در کارکنان می‌تواند موجب افزایش خلأقیت شغلی آنان شود.

### پیشنهادهایی برای تحقیقات تکمیلی

- برای انجام برخی تحقیقات همسو با این موضوع و همچنین توسعه آن، پیشنهادهایی به شرح زیر، ارائه می‌شود.
- اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر موضوعات دیگری از جمله اثربخشی، کارآیی و انگیزش در شرکت ملی حفاری ایران، مطالعه شود.
  - مطالعه‌ای در خصوص میزان اثرگذاری توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری، در سازمان مورد مطالعه، انجام شود و نتایج آن با نتایج حاصل از این تحقیق، مقایسه شود.
  - در این تحقیق مدل توانمندسازی شناختی "اسپریتزر و میسرا"، مورد بررسی قرار گرفت، پیشنهاد می‌شود محققان آینده، رابطه مدل‌های دیگر توانمندسازی کارکنان را با عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی و سایر عوامل رفتاری را مطالعه کنند.

### موانع و محدودیت‌های تحقیق

- این تحقیق نیز همانند بسیاری از تحقیقات میدانی با موانع و محدودیت‌هایی مواجه بوده است. برخی از موانع و محدودیت‌های این تحقیق عبارت‌اند از:
- ادراک نه‌چندان کامل برخی از کارکنان نسبت به مفاهیم و گزاره‌های مندرج در پرسشنامه‌ها با وجود شفافیت و سادگی آنها؛ به دلیل وجود محدودیت برای توزیع حضوری و جمع‌آوری آنها.
  - احتمال درج پاسخ‌های نادرست در پرسشنامه‌ها از سوی برخی از کارکنان به علت ترس از افشا شدن مفاد مندرج در پرسشنامه‌ها و جدی نگرفتن مقوله تحقیق از سوی برخی از کارکنان.

- می‌توان گفت حالات روحی و روانی حاکم بر پاسخگویان و زمان صرف شده برای پاسخگویی به هر یک از سؤالات و گزاره‌های تحقیق، احتمالاً بر کیفیت پاسخ‌ها تأثیر منفی داشته است.
- دشواری در دسترسی به اطلاعات واقعی، موجب شد که محققان از انتخاب معیارهای عینی‌تر در رابطه با سنجش "تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان" بر "عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی" خودداری کنند.

## منابع

۱. ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶)، "توانمندسازی کارکنان"، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. امین، فرشته و رضانی، علی (۱۳۸۵)، "توانمندسازی راهبرد مدیریت بر مدیریت ناپذیرها"، تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، صص. ۱-۱۹.
۳. اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱)، "نگرشی بر توانمندسازی، چاپ اول"، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۴. بیگی‌نیا، عبدالرضا (۱۳۸۱)، "طراحی الگویی برای ارتباط بین ابعاد سازمان با مشارکت کارکنان با تأکید بر جو سازمانی بعنوان یک متغیر مداخله‌گر"، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور دانشگاه شاهد، سال دهم، شماره ۴۲، صص. ۲۷-۴۰.
۵. دیوس، کیت و نیواستورم، جان (۱۳۷۳)، "رفتار انسانی در کار، مترجم: محمد علی طوسی"، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. رایبیز، استیفن (۱۳۷۶)، "مبانی رفتار سازمانی"، مترجمان: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی"، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. زارعیان، حامد (۱۳۸۷)، "مشارکت ابزار مدیران موفق"، ماهنامه کنترل کیفیت"، شماره ۲۳، ص. ۴۴-۵۳.
۸. سعادت، اسفندیار و صادقی، منصور (۱۳۸۴)، "طراحی و تبیین مدلی برای خلاقیت در مؤسسات پژوهشی کشور (حوزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)"، مجله دانشور(رفتار) ۱۴، ویژه مقالات مدیریت ۵، صص. ۳۵-۴۶.
۹. صفری، اقدس (۱۳۸۷)، "رویکردی روانشناسانه به خلاقیت"، مجله رشد علوم اجتماعی، دوره یازدهم، شماره ۳، صص. ۴۰-۴۸.
۱۰. طوسی، محمد علی (۱۳۷۹)، «مشارکت و مدیریت مشارکت‌جو»، چاپ اول، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۱۱. عبدالمهدی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، "توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی"، چاپ اول. تهران: نشر ویرایش.
۱۲. عبدالمهدی، بیژن (۱۳۸۴)، "توانمندسازی روانشناختی کارکنان"، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۶، صص. ۳۷-۶۱.
۱۳. گلستان هاشمی، سید مهدی (۱۳۸۷). "جامعه‌شناسی خلاقیت و نوآوری"، مجله رشد علوم اجتماعی، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۲۶-۲۹.
۱۴. محمدی، محمد (۱۳۸۰)، "توانمندسازی کارکنان: رویکردها و فرایندها"، فصلنامه مطالعات مدیریت شمارگان ۳۳ و ۳۴، صص. ۱۷۵-۲۰۲.
۱۵. محمدی، محمد (۱۳۸۰)، "توانمندسازی نیروی انسانی"، فصلنامه مطالعات مدیریت شمارگان ۳۱ و ۳۲، صص. ۲۱۱-۲۳۳.

16. Althin, Richard and Behrenz, Lars, (2005), "Efficiency And Productivity of Employment Offices Employment: Evidence From Sweden, *International Journal of Manpower*", 26, (2), 196-206.
17. Appelbaum, Steven H.; Hongger, Karen (1998), "Empowerment: A Contrasting Overview of Organizations in General And Nursing in Particular: An Examination of Organizational Factors, Managerial Behaviors, Job Design and Structural Power", *Journal of Empowerment in Organization*, 6, (2), 29-50.
18. Avolio, B. G. ; Zho, W. ; Koh, W. ; Bhatia, P.,(2004). Transformational Leadership & Organizational Commitment, Mediating Role of Psychological Empowerment, *Journal of Organizational Behavior*. Vol.25, No.6, pp.951- 968.
19. Azize Ergeneli, Güler Saglam, Arı Selin Metin, (2007), "Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers". *Journal of Business Research*, 60, (4), 41-49.
20. Bandura, Albert (2000), "Cultivate Self-Efficacy For Personal And Organizational Effectiveness", *Hand Book of Principles of Organization Behavior*, Oxford, UK: Blachwell. 120-139.
21. Bishap, J. W.; Scott, K. D.; Burroughs, S.M.,(2000), Support, Commitment and Employee Outcomes in Team Environment, *Review*, Vol.17, No.2, pp.218-225.
22. Canger Jay A . Kanungo Rabindra N.(1988). The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice, *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, pp.471-474.
23. Deci, E.L. ; Connel, J.P.; Rayan, R. M. (1989), "Self-Determination In a Work Organization", *Journal Applied Psychology*, 18, (3), 577-586.
24. Hancer , Murat ; George R. Thomas,(2003), "Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants", *Hospitality Management*, 22, (1), 3-16.
25. Heidi, M. Siu ; Heather K. Spence Laschinger; Evelyn Vingilis, (2005), "The Effect of Problem-Based Learning on Nursing Students' Perceptions of Empowerment", *Journal of Nursing Education Health Module*, 44(10), 459 – 469.
26. Horrenkol, Boy C.; Judson G. Thomas ; Heffiner, Judith A. (1999), "Defining And Measuring Employee Empowerment", *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, "(3), 369-378.
27. Gaisler, David (2005), "The Next Level in Employee Empowerment Quality Progress", *Research Library Core* , 38(2), 48-52.
28. Grave, P. B., (1971), "Webster's Third, New International Dictionary of English Language Unabridged", Spring Field. Ma: G. C. Merriam, 744.
29. Jacek Hochwalder; Agneta Bergsten Brucefors, (2005), "Psychological Empowerment at The Workplace as a Predictor of Ill Health", *Personality and Individual Differences*, 39(17), 1237-1248.
30. Korakonda, Appa Rao; Waston, John G.; Rajkumar, T. M. (1999), "Beyond Teams And Empowerment: A Counterpoint to Two Common Percepts in TQM", *Advance Management Journal*, 44, (1), 33-39.
31. Mc Kenna, S., (2005), "Organizational Commitment in The Small Entrepreneurial Business in Singapore", *Cross Cultural Management*, 12, (2), 16-37.

32. Moy J., Melindaj; Henkin B., Alan, (2006), "Exploring Associations Between Employee Empowerment And Interpersonal Trust in Managers", *Journal of Management Development*, 25(2), 101- 117.
33. Ozbiligin, Mustafa, (2005), "Theory And Practice, International Human Resource Management", First Published By Dalagrave Macmlilan.
34. Reily, Richard R.; Bentley, A.; Lynn, G. S., (2003), "Empowerment in New Product Development Teams: More is Not Always Better", *Howe School of Technology Management*. 9(3), 7-14.
35. Savery, L. K. and Luks, A. J. (2001), "The Relation Between Empowerment, Job Satisfaction And Reported Stress Level", Some Australian Evidence Leadership *Organization Development Journal* 312, 6(4), 96-103.
36. Savery, L. K., (1998), "Management And Productivity Increases", *Journal of Management Development*, 17(1), 68-74.
37. Schoell, William F.; Dessler, Gary.; Reinecke, John A. (1993), "Introduction To Business", (Allyn & Bacon, USA), 213.
38. Siegel, L ; Lane, I.M.,(1987). *Personnel and Organizational Psychology*, Illinois, Richard.D.Irwin, Inc, 2nd ed, p.412.
39. Spritzer, Gretchen M., (1995), "Psychological Empowerment in Work Place, Dimensions, Measurement and Validation", *The Academy Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
40. Stainer, Alan (1997), "Logistic-a Productivity and Performance Perspective", *Suuly Chan Management an International Journal*, 2(4), 53-62.
41. Thomas, Kenneth W.; Betty, A.Velthouse, (1990), "Cognitive Element of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy Of Management Journal*, 15(4), 666-681.
42. Thomas W. H. N.; Marcus M, Butts; Robert J, Vandenberg; David M, DeJoy and Mark G, Wilson, (2006), "Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 68(4), 474-489.
43. Wysocki, Alen F; Kepner, Karl W., (2006), "Management Beliefs That Tend to Reduce Association Motivation And Productivity", 1-2.