

رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

خدیجه نوربخش^۱ و دکتر فتاح ناظم^۲

چکیده

هدف این پژوهش، رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن است که با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی انجام گردید. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، ۴۲۵ نفر می باشند. تعداد نمونه طبق جدول مورگان تعیین و سپس بصورت نمونه گیری تصادفی ساده ۲۰۰ نفر مشخص شده است. ابزار پژوهش سه پرسشنامه استاندارد بوده که به منظور سنجش توانمندسازی از نظر اسپریتزر (۱۹۹۶) با ۱۲ گویه و تعهد سازمانی از پرسشنامه نظر آلن مایر (۱۹۹۰) با ۱۲ گویه و عملکرد از پرسشنامه دمیتزیوس و همکاران (۲۰۱۶) با ۳۰ گویه استفاده شده است. و پایایی آن از طریق محاسبه آلفا کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه توانمندسازی برابر با ۰/۸۷، برای پرسشنامه تعهد سازمانی برابر با ۰/۸۸، برای پرسشنامه عملکرد بالا برابر ۰/۹۶ تهیه شده است. اطلاعات لازم از منابع کتابخانه ای و به روش میدانی جمع آوری شده است که در دو بخش توصیفی و استنباطی در محیط SPSS با استفاده از مدل رگرسیون چند متغیری خطی تجزیه و تحلیل گردید. نتایج بدست آمده نشان داد میزان رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا با ضریب ۰/۶۰ رابطه مثبت و معناداری بوده است.

کلید واژه ها: توانمندسازی، تعهد سازمانی، عملکرد

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

مقدمه

سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است (عبداللهی و دیگران، ۱۳۸۵).

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می کنند. توانمندسازی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سرژناه و رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آن برای حفظ نفس و بهبود زندگی نشان از تکامل توانمندسازی بشر است. توانمندسازی در ابتدا به عنوان یک فن در حرفه مددکاری و پزشکی بالینی و به منظور کمک کردن به بیماران جسمی و روحی مورد استفاده قرار گرفت که امروزه با عنوان توان بخشی از آن یاد می شود. سایر رشته های علوم انسانی و اجتماعی هم به این مفهوم پرداخته اند، اما در آن رشته ها مفهوم توانمندسازی با استفاده از اصطلاحات خاص خود توضیح داده شده است. در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان، تحت عناوین مختلفی همچون تیم سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر بر می گردد. به طور کلی این اصطلاح به طور خاص در سال ۱۹۸۰ در رشته مدیریت مطرح شد که می توان آن را پاسخی به ترویج رویکرد برای طراحی کار که ساده سازی شغل را توصیه می کرد، دانست. در ساده سازی شغل، کارهای پیچیده به یکسری از کارهای ساده تر که توسط کارکنان مختلف انجام می گیرد، شکسته می شود. به عبارت دیگر ساده سازی شغل، شکلی از ناتوانمندسازی است. تحقیقات اخیر تأکید می کنند چنین مشاغل ساده ای که منجر به خستگی و کارهای تکراری می شود، نارضایتی ایجاد می کند و برای پرورش کارکنان ضعیف مناسب هستند و روابط صنعتی ضعیف را پرورش می دهند (صنعتی، ۱۳۸۶: ۱۸).

رابطه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ... □ ۱۷

مدیران به ندرت درک می‌کنند که مدیریت آنها درست یا غلط اعمال می‌شود. در نتیجه آنها آمادگی چندانی برای مقابله با چالش‌های بزرگی که اکنون با آن مواجه هستند ندارند. در واقع، مشکلات عمده ای که مدیران با آن روبه‌رو هستند، به‌واسطه فناوری و یا سیاست نیست. منشأ این مشکلات در خارج از مدیریت و سازمان قرار ندارد، بلکه مشکلات و مسائل دقیقاً نتیجه نامطلوب اعمال مدیریت خود آنان است. (دراکر^۱، ۱۳۸۰: ۱۲۵). تعهد سازمانی^۲، عامل مؤثری در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمان‌هاست؛ چراکه هیچ سازمانی نمی‌تواند موفق شود، مگر اینکه اعضا و کارکنان سازمان نسبت به آن، نوعی تعهد داشته و تلاش نسبی داشته باشند (اسنوتر و فریمن، ۱۳۷۵: ۹۷۲). اصطلاح تعهد سازمانی عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی که در آن مشغول به کار هستند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن، سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (استرون، ۱۳۷۷: ۷۳).

امروزه توسعه سازمانی منوط به توسعه منابع انسانی است. منابع انسانی هر سازمان ارزش‌های اصلی چون فرهنگ، عملکرد و تولید دانایی، آموزش و یادگیری را عهده دار هستند. سازمان‌های محافظه کار سنتی به طور کلی وظیفه‌گرا و عمودی هستند و مدیریت ارشد به ندرت در مسائل بنیادی و تحول درگیر می‌شوند. (رنجریان، ۱۳۸۵: ۴۱).

بیان مساله

بقاء و تداوم فعالیتها و سازمانها و موسسات به چگونگی عملکرد کارکنان بستگی دارد. در هر سازمانی نقش نیروی کار در تمام عرصه‌های فعالیت مهم شناخته شده است لذا مهمترین مولفه در فرآیند کار و فعالیت انسانها هستند که تصمیمات را اتخاذ می‌کنند و سپس آنها را اجرا در می‌آورند و بر پایه آنها تداوم و فعالیت‌های آینده را پیش بینی می‌کنند. (دیویس، ۱۳۷۶). سیستم سنجش عملکرد نوعی سیستم اطلاعاتی است که قلب فرایند مدیریت عملکرد است (بختیاری و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۹-۵۳). بقا و تداوم فعالیت‌های سازمانها به عملکرد کارکنان بستگی دارد در هر اداره ای نقش نیروی کار در تمام عرصه‌های فعالیت مهم شناخته شده است شواهد تجربی نشان می‌دهد که وقتی عملکرد کارکنان پایین باشد مشکلات بسیاری در سازمانها و ادارات به وجود می‌آید (دیویس، ۱۳۷۶). نکته مهم و بسیار حیاتی این است که پایه و اساس سنجش ارزیابی عملکرد تغییر یافته است به بیانی دیگر

^۱ . Deraker

^۲ . Organizational Commitment

امروزه ارزیابی عملکرد با چالش‌هایی روبرو شده و مستلزم دامنه‌ی جدیدی از شاخص‌های عملکرد می‌باشد (نوبیتس، ۲۰۰۲).

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا مجموعه روش‌های مدیریت منابع انسانی، که عملکرد را بهبود می‌بخشد، به کار برده شده است. روش‌هایی که کارکنان را با مهارت‌ها، اطلاعات، انگیزش، تعهد و آزادی عمل در تصمیم‌گیری‌های مهم، مانند خلق نوآوری، بهبود کیفیت و در نهایت پاسخ سریع به این قبیل تغییرات آماده می‌سازد. این سیستم‌ها بیانگر طراحی کلی از فعالیت سازمانی است که شامل ترکیبات اصلی و به وابسته، از قبیل: مداخله، مشارکت، توانمندسازی، توسعه سازمانی، ابراز احساسات، کار تیمی و پاداشها مبتنی بر عملکرد کارکنان است. چنین سیستم‌هایی همچنین با تولید بالا، کیفیت بالا، جلب رضایت مشتریان و کارکنان و عملکرد مالی شرکت در آینده، نیز مرتبط اند (می‌هالی و کلونسیونیس، ۲۰۱۶). هر چند در مورد رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن است، پژوهشگر با پژوهش‌های فراوانی روبه روست، اما چون به طور دقیق نمی‌توان ادعا نمود که آیا بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه وجود دارد. بنابر این پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخ برای این سوال که آیا بررسی رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه وجود دارد؟ که در این پژوهش توانمندسازی و تعهد سازمانی متغیر مستقل و عملکرد بالا متغیر وابسته است

اهمیت موضوع و ضرورت پژوهش

در عصر حاضر شرکت‌هایی عملکرد بهتری دارند که از دارایی‌های نامشهود خود به شکل مؤثرتری بهره‌برداری کنند. نیروی انسانی هر سازمان منبع گرانبهای آن سازمان است که می‌تواند آن را در راستای نیل به اهدافش یاری نماید. کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی دارای انگیزه قوی و متمایل و متعهد به حفظ و ادامه عضویت سازمانی از نیازهای اصلی و بسیار ضروری هر سازمانی است. سازمان به کارکنانی نیاز دارد که فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت بپردازند. چه بسا بسیاری از جوامع علیرغم برخورداری از منابع طبیعی فراوان تنها به دلیل فقدان نیروی انسانی لایق توان استفاده از این مواهب رانداشته حال آنکه ملت‌های دیگر با وجود عدم برخورداری از منابع طبیعی فراوان تنها به دلیل بهره‌مندی از نیروی انسانی متعهد مسیری پیشرفت و ترقی را با سرعت چشمگیری طی نموده‌اند (بختیاری، ۱۳۹۴، به نقل از خوشنود، ۱۳۹۰). هدف عمده سازمان‌ها، بالا

رابطه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ... □ ۱۹

بردن عملکرد سازمان و اعضای آن، به منظور رسیدن به اهداف مطلوب می باشد. با توجه به اینکه هزینه های زیادی در سازمان ها صرف بالا بردن عملکرد کارکنان می شود، بایدشرایطی فراهم آید که سازمانها رویکردهای سنتی مدیریت را کنار گذاشته و به تجدید ساختار سازمانی بپردازند تا موجب رشد و پیشرفت خود و سازمانها شوند. به اعتقاد تمامی صاحب نظران، امروزه هزینه کردن برای آموزش نیروی انسانی نه فقط هزینه محسوب نمی شود، بلکه سرمایه گذاری نسبتاً پر منفعتی است (فقیهی، ۱۳۸۸).

اهمیت رشد و پیشرفت دانشگاهها از این جهت است که شهروندان نوآور، خلاق، پژوهشگر، متخصص و رهبر، در پرورش می یابند. از این رو باید بیشترین تمرکز بر روی کارکنان، به عنوان هسته مرکزی این سازمان باشد، تا هر آن چه کارکنان برای بهتر عمل کردن به آن نیاز دارند، فراهم شود. سازمان ها در پی یافتن عواملی هستند که با تغییر آن بتوان، به حد مطلوبی از توانایی های کارکنان دست یافت. در گذشته تصور می شد که مسایل مادی بیشترین تاثیر را بر رضایت و علاقه مندی افراد در محیط کار و در نتیجه افزایش کارایی آنها دارد. اما بعدها تحقیقات نشان داد که برقراری روابط انسانی، جو دوستانه مشارکت، پذیرش و اعمال روش های انسانی تأثیر عمیقی بر رضایت و کارایی افراد می گذارد و باعث افزایش عملکردشان می شو. (زارعی، ۱۳۸۸)

فلسفه وجودی سازمانها و نهادهای اجتماعی به ویژه سازمانهای رسمی دستیابی به اهدافی است که بدان منظور تأسیس یافته اند سازمانها ابزاری هستند برای پاسخگویی به نیازهای جامعه، از این رو با توجه به انتظاراتی که از آنها متصور است در موقعیتی حساس قرار دارند(کریفن ۱۳۷۴). با توجه به اهمیت و نقش آن به خصوص در بعدهای (اجتماعی، فرهنگی و سیاسی) جامعه؛ ضروری است تا در جهت بهتر کردن کیفیت کاری و عملکرد کارکنان اقدامات اساسی صورت بگیرد چون جامعه، نیازمند کارکنانی است که علاوه بر انجام وظایف عادی و روزمره خود بتوانند برای حل مسائل پیچیده های که در اطرافشان وجود دارد بیشترین تلاش و کوشش خود را ایفا نمایند و با کمترین هزینه های ممکن بالاترین عملکرد را داشته باشند و بیشترین تعهد خود را به وظیفه شان اعمال نمایند. اگر عملکرد کارکنان در سازمانها افزایش یابد پویایی در تمام ابعاد جامعه را بدنبال خواهد داشت و در تمامی عرصه های علمی، فرهنگی، ورزشی و ... رشد فزاینده ای در زمان درازمدت را شاهد خواهیم بود (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸).

اهداف پژوهش

هدف اصلی:

بررسی و تعیین رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

اهداف فرعی:

- بررسی و تعیین رابطه بین تعهد سازمانی و ابعاد آن با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

- بررسی و تعیین رابطه بین توانمندسازی و ابعاد آن با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

- الگویی برای ارتقا عملکرد کاری کارکنان در دانشگاه براساس توانمندسازی و تعهد سازمانی .

سوال پژوهش

- آیا بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه معناداری وجود دارد؟

مفاهیم

واژه توانمندسازی در فرهنگ فشرده آکسفورد، "قدرتمند شدن"، "مجوز دادن"، "ارائه قدرت" و "توانا شدن" معنی شده است (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹). زیمرمن^۱ (۱۹۹۵)، معتقد است توانمندسازی واژه ای است که ارائه ی تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هر کسی تصویری از آن در ذهن خود پرورش می دهد، اما حقیقتاً افراد کمی به آن اشراف دارند(نادری و همکاران، ۱۳۸۶). توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه های درونی آنان را برای انجام وظیفه بسیج کنیم (بلانچارد، ۲۰۰۳). توانمندسازی کارکنان با ارائه فرصت به آنان برای تصمیم گیری، انگیزش کارکنان را افزایش داده و باعث کاهش مقاومت

آنها نسبت به تغییرات سازمانی می شود. توانمندسازی، تقویت عقاید افراد نسبت به اثربخشی خودشان است؛ فرایند تغییر اعتقادات درونی کارکنان (فلوس^۱ و همکاران، ۲۰۰۷؛ کانگر و کانگو^۲، ۱۹۹۸). " توانمندسازی، نوآوری در کنترل مدیریتی می باشد (کولینس، ۱۹۹۶). توانمندسازی، کلیدی در جهت آزاد کردن توان بالقوه کارکنان است (کوک^۳، ۱۹۹۴). توانمندسازی، ابزاری برای توانا ساختن کارکنان برای تصمیم گیری می باشد " (باون و لاولر^۴، ۱۹۹۲).

کارکنان معمولاً دنبال ایجاد تفاوت در خود هستند و سازمان ها شدیداً نیازمند این گونه تفاوت می باشند. به عبارتی، تواناسازی اصولاً یک راه اساساً متفاوت برای کارکردن انسانها با یکدیگر است. تواناسازی معمولاً به معنی مدیریت و راه جدید اداره کردن سازمان های مستعد با فرآیند رقابتی است. بهبود مستمر تواناسازی کارکنان یک سازمان، تنها هنگامی مفهوم پیدا می کند که افراد اطلاعات لازم را در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیر قرار گیرند تا بتوانند از مهارت ها و توانایی هایشان استفاده کنند. تواناسازی یک تکنولوژی مؤثری است که هم برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می کند و همه برای کارکنان فرصت جدیدی می آفریند توان افزایشی کارکنان به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی هستند) امکان می دهد تا از مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمانی بهره برداری نمایند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می کنند، در واقع بار مسئولیت آنها را افزایش می دهند تا نتیجه کار حاصل شود. با اینکه توان افزایشی کارکنان، بار مسئولیت اعضای گروه های کاری را سنگین تر می کند، اما متأسفانه برخی مدیران کمتر به راه و رسم ایجاد فرهنگ توانا سازی افراد توجه می کنند. توانا سازی، دادن قدرت به افراد نیست بلکه برعکس آنها معمولاً به اندازه کافی قدرت زیادی از انگیزه دارند که بتوانند کار خود را به نحو احسن انجام دهند به شرطی که توانا سازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت و تفویض اختیار به کارکنان سازمانی تعریف کنیم (بلانچارد و دیگران، ۱۳۷۹: ۲۰-۲۵).

امروزه مفهوم توانمند سازی گسترش یافته و محدود به اعطای قدرت تفویض اختیار به کارکنان نیست بلکه فرآیندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه قادر به بهبود عملکرد خود هستند (savage. ۲۰۰۹). این تقلی از توانمند سازی بر نقش سازمان و مدیران آن به عنوان عامل توانا سازی کارکنان تأکید دارد. اگر کارکنان عملکرد مدیران خود را اثربخش تلقی کنند می تواند احساس توانمندی کنند (lashinger & et al , ۲۰۰۶). مادام که توانمندسازی صرفاً

^۱ Conger & Kanungo

^۲ Colins

^۳ Cook

^۴ . Bowen & Lawler

واگذاری قدرت از طرف بالادست یا سهیم کردن پایین دست در قدرت تعریف شود، بهبود عملکرد از طریق آن تحقق نمی‌یابد. هنگامی که توانمند سازی محدود به تبادلات یک سویه از جانب افراد قدرتمند به طرف افراد فاقد قدرت باشد، معنای آن تحریف می‌شود.

چنین برداشتی از توانمند سازی، این اشاره ضمنی را به همراه دارد که آنچه داده شده است، می‌تواند پس گرفته شود. قدرتی که بتوان آن را واگذار کرد و باز پس گرفت، افراد را در موقعیتی قرار می‌دهد که با اجازه دیگری عمل کنند. این ایده توانمند سازی یقیناً نمی‌تواند نیاز سازمان را به داشتن اعضای که فعالانه در جستجوی ایجاد صلاحیت شخصی (بدون اجازه یا حتی اطلاع دیگری) باشند و همچنین یافتن روش های نوین به ابتکار خودشان جهت کاربرد شایستگی های جدیدشان برآورده سازد (یاری، ۱۳۸۵: ۵۷). مفهوم کامل توانمند سازی هنگامی محقق می‌شود که آن را عامل پدید آورنده شیوه های تازه برای افراد و گروه ها در جهت ایجاد سطوح بالاتر صلاحیت و همچنین ایجاد شیوه های کامل تر نفوذ در نحوه عمل سازمان بدانیم. هنگامی که کارکنان صلاحیت بیشتری ایجاد می‌کنند و راه‌های جدیدی برای بکارگیری این صلاحیت می‌یابند، هیچ فرد و گروهی قدرت کمتری ندارد. قدرت تقسیم نشده، بلکه ایجاد گردیده است. توانمند سازی باید بدین معنا باشد که از هر فردی انتظار می‌رود برای اعمال نفوذ مبتنی بر صلاحیت خود شیوه تازه ای بیابد. توانمند سازی فقط یک فرآیند عمل انفرادی نیست، بلکه فرآیند کنش متقابل نیز هست. افراد، در حالت عملکرد جمعی می‌توانند دانش و مهارت یکدیگر را متقابلاً افزایش دهند. همچنین می‌توانند متقابلاً شیوه های جدید بکارگیری صلاحیت شان را کشف کنند. تیم هایی که اعضای آن به صورت روزمره به سهولت و به نحو مطلوب با هم کار می‌کنند، تصمیماتی را اتخاذ و مشکلاتی را حل می‌نمایند که در نوع خود فراتر از توانایی فردی هر یک از اعضاست. وقتی تیم ها سطح جدیدی از صلاحیت ایجاد می‌کنند و گرایبی را از این طریق تحت تأثیر قرار می‌دهند، قدرت هیچ فرد و گروهی تنزل نمی‌کند بلکه قدرت کلی سازمان افزایش می‌یابد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۸-۱۱).

هنگامی که کارکنان صلاحیت بیشتری به دست می‌آورند و آن را به کار می‌گیرند، قدرت مدیران نیز افزایش می‌یابد. قدرت کارکنان، هنگامی که مدیران آنان با کفایت تر می‌شوند و توانایی لازم را برای ایفای نقش های جدیدی در یک سازمان توانمند به دست می‌آورند، افزایش می‌یابد. توانمند سازی، یک فرآیند تعاملی به هم پیوسته است، زیرا هر فرد و تیمی که قدرت کسب می‌کند : لاحتیت به دست می‌آورد و آن را به کار می‌گیرد. توانمند سازی فردی و سازمانی، زمانی حاصل می‌شود که کارمندان بتوانند سطح برتری خودشان را به دست آورند (George, ۱۹۹۰).

در جامعه‌شناسی، مفاهیم توانمندسازی در مورد بیشتر جنبش‌های حقوق انسانی (سلومون،^۱ ۱۹۷۶؛ بوکمن و مورگان،^۲ ۱۹۸۸)، که در آن مردم برای آزادی و کنترل اوضاع و احوال شخصی خویش مبارزه می‌کنند، اساسی بوده است. به علاوه، بسیاری از نوشته‌هایی که به مشکلات اجتماعی از طریق تغییر اجتماعی حمله کرده‌اند، اساساً روی توانمندسازی گروه‌ها متمرکز شده‌اند (مارکس،^۳ ۱۸۴۴؛ آلینسک،^۴ ۱۹۷۱). یعنی افراد به این منظور برای تغییر اجتماعی تلاش می‌کنند که دسترسی خود را به یک وضعیت توانمند شده افزایش دهند. در الهیات، مجادلات درباره اختیار در مقابل جبر، خود رأیی در مقابل تسلیم، قضا و قدر در مقابل ایمان و کار و فعالیت و انسان‌گرایی در مقابل اثبات‌گرایی، در طول قرن‌ها مطرح بوده است. ریشه همه این مباحث، اشکال تغییر یافته موضوع توانمندی در مقابل ناتوانی و درماندگی است.

منابع علمی متأخرتر مربوط به "آزادی مذهبی"^۵ بر توانمند شدن افراد برای به عهده گرفتن سرنوشت شخصی خویش، به جای اعتماد صرف بر یک نیروی مافوق طبیعی که همه چیز را در کنترل خویش دارد، تأکید می‌کنند. این تأکید به معنی آن نیست که افراد معتقد به یک وجود متعالی نمی‌توانند احساس توانمند بودن بکنند، بلکه افراد توانمند احساس تسلط بر خویشتن و استقلال فردی را با ایمان خویش به قدرتی برتر در می‌آمیزند.

مفهوم توانمندسازی به صورت‌های مختلف در سرتاسر ادبیات منابع علمی جدید مدیریت آمده است؛ برای مثال در سال‌های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنانشان رفتار دوستانه‌ای داشته باشند. (روابط انسانی)؛ در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران باید نسبت به نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت)؛ در سال‌های دهه ۱۹۷۰، مدیران باید از کارکنان کمک می‌طلبیدند. (درگیر کردن کارکنان)؛ و در سال‌های دهه ۱۹۸۰، مدیران باید تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند. (حلقه‌های کیفیت) پیگیری این موضوعات در سال‌های دهه ۱۹۹۰ و پس از آن حاکی از این است که مدیران باید بیاموزند که چگونه توانمندسازی را گسترش دهند. اما علیرغم تأکید بر شکل‌های مختلف درگیر کردن کارکنان و توانمندسازی، هنوز قدرت توانمندسازی کارکنان در مجموعه مهارت‌های اغلب

^۱-Solomon

^۲. Bookman & Morgan

^۳-Marx

^۴ Alinsky

^۵. Libration Theology

مدیران عمومیت ندارد و توانمندسازی، بسیار بندرت نسبت به آنچه تجویز می شود، دیده می شود (وتن و کمرون، ۱۳۸۱).

اهمیت و ضرورت توانمندسازی

یکی از مهمترین چالش های مدیران عصر حاضر در سازمانها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی است. در اغلب سازمانها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت های بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر با این که افراد، توان بروز خلاقیت و ابتکار و انجام فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیتها بطور مطلوب بهره برداری نمی شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده اند و معتقدند توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش های عصر جدید است که امروزه توسط سازمانها بکار گرفته می شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (کینلا، ۱۳۸۳). با وجود آنکه توانمندسازی می تواند به سازمان مزیت رقابتی بدهد و به رغم اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب سازمانها در اجرای آن دچار مشکل شده اند (کوپن و اسپریتزر، ۱۹۹۷). سازمان هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می گیرد. از جنبه ی بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمانها می طلبند. از جنبه درونی، کارکنان احساس می کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی شود و مایوس و سرخورده می شوند. سازمان نیز پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهد. در عین حال کارکنان، خواهان کار با معنی هستند، صراحت و صداقت بیشتری را خواستارند و خودیابی و خود شکوفایی بیشتری از کارشان طلب می کنند. مدیران باید در مقابل این فشارها، گروهی را بکار گیرند تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه حل های تازه ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در مقابل کار خود پاسخگو باشند (اسکات و ژاف، ۱۳۷۵: ۱۹).

اهداف توانمندسازی

۱. دادن مسئولیت تجزیه و تحلیل مداوم مشاغل به همه کارکنان به منظور انجام توسعه شیوه های کاری اثربخش در ارتباط با مشتریان و ذینفعان

رابطه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ... □ ۲۵

۲. واگذاری مسئولیت ایجاد اهداف عملکرد، راهبردهای عملکرد و سنجش عملکرد به تیم های کاری در ارتباط با مشتریان و ذینفعان
۳. سهیم نمودن مجموعه کلی سازمان در تصمیمات مهم مدیریت، مانند برنامه های راهبردی توسعه، تدوین خط مشی های کارگزینی و برنامه های کاری
۴. درگیر نمودن مستقیم کارکنان در فرایندهای کاری همراه با بهبود مستمر آن فرایندها
۵. فراهم نمودن موجبات رضایت شغلی کارکنان و کاهش اضطراب های روحی آنان
۶. ایجاد احساس سودمندی در اعضای سازمان از طریق شناخت و حذف شرایطی که موجبات تضعیف قدرت آنان را باعث می گردد
۷. ارتقاء مهارتها، روحیه تعاون و کارایی سازمان
۸. افزایش احساس ارزشمندی کارکنان (پاک طینت، ۱۳۸۷).

انواع توانمند سازی

توانمند سازی کارکنان به عنوان فعالیت مدیریتی، به دو نوع اصلی مستقیم و غیر مستقیم تقسیم می شود. اشکال مستقیم شامل تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم گیری، غنی سازی شغل، تیم های کاری خود مدیریتی و بسیاری از جنبه های کنترل کیفیت جامع است. اشکال غیر مستقیم شامل حضور در گستره گروه از دوایر کیفیت تا هیأت های مدیریتی است. البته بیشترین نوآوری های توانمند سازی از روش مستقیم حاصل شده است (Lee & keh, ۲۰۰۵).

در بررسی ادبیات توانمند سازی دو رویکرد ارگانیکی^۱ و مکانیکی^۲ یافت می شود. رویکرد مکانیکی توانمند سازی را تفویض اختیار با مرزهای روشن و پاسخ گویی دقیق می داند که کنترل مدیریتی را افزایش می دهد، این رویکرد به طور خلاصه توانمندسازی را تصمیم گیری در یک محدوده معین می داند. دیدگاه ارگانیکی شامل رویکرد از پایین به بالاست و باعث کاهش کنترل می شود. در این دیدگاه، افراد توانا دارای ویژگی های مشترکی هستند که ابعاد توانمندی را تشکیل می دهند و توانمندی بر اساس باورهای شخصی افراد تعیین می شود. بنابراین مدیریت سازمان، بستر ساز توانمند سازی است و این کارکنان هستند که باید احساس شایستگی، آزادی عمل، تأثیر گذاری، تعلق به سازمان و احساس قدرت در تصمیم گیری کنند (voisard, ۲۰۰۸).

^۱. Organizational approach

^۲. Mechanical approach

فرآیند توانمند سازی

از نظر فوکس^۱ (۱۹۹۸) توانمند سازی کارکنان یک فرآیند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمند سازی توسعه می‌یابد که در آن آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاش‌های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیت‌هایشان فراهم و حمایت می‌شود. (رجائی پور، جمشیدیان و نادری، ۱۳۸۵).

مسئولیت پذیری

یکی از مهمترین ویژگی‌های رفتاری که در ارتباط با بهره‌وری شغلی و رشد و تحول می‌باشد، مسئولیت‌پذیری و تعهد پذیری سازمانی است (گودرزی، ۱۳۸۰ : ۴۲).

سازمان نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال باشند و نه تنها در قبال وظایف برعهده، بلکه در برابر بهبود کارکرد کل مجموعه احساس مسئولیت کنند. لازمه این کار آن است که به سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده‌های جدید کارکنان، ضمن انعطاف‌پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاه‌های تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزش‌های مؤثر در زمینه تصمیم‌گیری‌های گروهی، تقویت مهارت‌های ارتباطی در قالب‌های گروهی، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و نهایتاً شیوه‌پذیری از کوشش‌های سازمانی می‌تواند اثرات شگرفی در خلق مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی داشته باشد (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶). اما مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی از آن دسته از ویژگی‌های رفتار شخصیتی می‌باشد که تحت تأثیر عوامل متعددی چون رشد شخصیت و رفتار در خانواده همچنین محیط اجتماعی و وراثتی می‌باشد (فراهانی، ۱۳۸۷ : ۸۷).

باید به کارکنان فرصت داد بعضی از کارهایی را که مایل به انجام آن هستند، انجام دهند. اگر یک نفر به دنبال مسئولیت‌پذیری بیشتر است می‌توان این مسئولیت را به وی واگذار کرد و چنانچه شخصی یک استعداد پنهانی را آشکار می‌کند، می‌توان به او فرصت داد تا توانائی خود را در آن مورد بکار گیرد. مدیر توانمند ساز، کسی است که انتظارات زیادی از کارکنان دارد و مسئولیت آن‌ها را بتدریج افزایش می‌دهد (شاهرکنی، ۱۳۸۱ : ۴۷).

تصمیم‌گیری خودگردان

تصمیم‌گیری نوعی واکنش است که فرد در برابر یک مسئله از خود نشان می‌دهد. بین وضع موجود و وضع مورد نظر فاصله یا تفاوت است و برای رسیدن به وضع مورد نظر باید اقداماتی صورت گیرد. (رایبیز، ۱۳۸۵: ۲۲۰)

توانمند سازی به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را بدست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶: ۲).

شرکت دادن کارکنان در هنگام تصمیم‌گیری پیرامون موضوعات پیچیده، موجب می‌شود تا با بکارگیری ذهن خلاقانه آنان در حل مشکل، زمینه بروز استعدادها و ارائه روش‌های مبتکرانه فراهم شود (شاهرکنی، ۱۳۸۱: ۴۶).

خودکنترلی و خودمختاری به تمایل کارکنان برای شرکت در تصمیم‌گیری‌ها، تعیین اهداف و کار کردن به شیوه خودکنترل و خودمختار بدون مراقبت دیگران ارتباط پیدا می‌کند. کارکنان تمایل دارند مسئولیت بپذیرند و در انجام دادن کارهای خود آزاد باشند (بلانچارد، ۱۳۸۶: ۵۵).

توانمند سازی از تفویض قدرت مدیران به کارکنان به منظور تصمیم‌گیری حمایت می‌کند. بنابراین در سازمان‌های امروزی توانمند سازی با تشویق کارکنان، پاسخگویی به مسائل مربوط به کیفیت را عملی می‌سازد. همچنین با تفویض اختیار به کارکنان و اختصاص منابع کافی با آنان اجازه می‌دهد تا در مورد کیفیت در کارشان تصمیم‌گیری کنند (sigler & pearson, ۲۰۰۶). چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود جو بی اعتمادی ایجاد شده و دیگر نمی‌توان از آنان رفتار مسئولانه را انتظار داشت. جو بی اعتمادی موجب اختلال در امر تصمیم‌گیری می‌شود. آدم‌ها بدون اطلاعات قادر نیستند خود را اداره کنند یا تصمیمات مناسب را بگیرند. بنابراین، افراد با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسئولانه عمل کنند (بلانچارد و دیگران، ۱۳۸۵: ۵۸).

توانمند سازی فرآیند توسعه است، فرآیندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل، ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند (Cartwright, ۲۰۰۹, p۶). افراد توانمند نه فقط از امکانات انجام دادن برخی کارها برخوردار می‌شوند، بلکه اندیشه آنان درباره توانمند سازی به مدیران امکان می‌دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره‌برداری کنند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می‌کنند و در واقع بار مسئولیت آنها را افزایش می‌دهند تا نتیجه‌ای بهتر حاصل شود با این که توان

افزایی بار مسئولیت اعضای گروه ها را سنگین تر می کند، اما متأسفانه شمار رهبران و گروه هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توان افزایی را بدانند اندک است (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰: ۶). در سازمان معمولاً کلیه افراد به طور غیررسمی مورد ارزیابی قرار می گیرند، اما فرایند ارزیابی عملکرد نیروی انسانی به ارزیابی نظام مند نحوه انجام کار کارکنان می پردازد، به طوری که با آن بتوان به اهداف مورد نظر دست یافت. بنابراین، ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به طور نظام مند به تشریح قوت ها و ضعف های کارکنان با توجه به شغل آن ها و در فواصل معین می پردازد (سید جوادین و همکاران ۱۳۹۰). سیستم ارزیابی عملکرد می تواند برای اهداف اداری کارکنان که شامل: ترفیع، خاتمه فعالیت و پاداش است، مورد استفاده قرار بگیرد.

پیشینه پژوهش

- علمداری و همکارانش (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی رابطه سیستم های کاری با عملکرد بالا با نقش میانجی استراتژی های منابع انسانی با کارآفرینی درون سازمانی (منطقه ویژه اقتصادی، بندر امام خمینی (ره)) پرداختند. در دهه اخیر، کارآفرینی درون سازمانی به یکی از موضوع های مورد توجه محققان تبدیل شده است. ابزار مورد استفاده تحقیق، پرسشنامه ای شامل دو بخش «سنجش کارآفرینی درون سازمانی» و «سنجش استراتژی های مدیریت منابع» و روش مورد استفاده تجزیه و تحلیل داده ها، آمار توصیفی و استنباطی بوده است. پایایی ابزار پرسشنامه به تأیید رسیده و ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برابر ۰/۸۵ و ۰/۸۳. محاسبه شده است. نتایج نشان می دهد که بین آموزش و توسعه، توانمندسازی، انتخاب صحیح، پاداش و امنیت شغلی کارکنان و کارآفرینی درون سازمانی رابطه وجود دارد. بنابراین سازمان ها می توانند با تقویت و برنامه ریزی اصولی در استراتژی های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، تعلق و تعهد کارکنان را برانگیخته و باعث ارتقاء اعتماد کارکنان به سازمان شوند و کارکنان با درک میزان حمایت سازمانی به طور خودجوش به ارائه خلاقیت و نوآوری و در نتیجه منجر به کارآفرینی سازمانی شوند.

- نجارزاده و داوودی (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی بکارگیری روش سیستم کاری عملکرد بالا (HPWS) جهت مدیریت بهینه منابع انسانی در سازمان های کوچک پرداختند. در برهه زمانی کنونی سازمان ها با محیط های پویا و در حال تغییر مواجه بوده و مجبورند جهت حفظ بقاء، خود را با تغییرات محیطی سازگار نمایند و به طور کلی، سازمان هایی موفق و کارآمد محسوب می گردند که علاوه بر حفظ و هماهنگی خود با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را نیز

در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت نمایند و از سود دیگر آنچه مقوله تحول را حیات می بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می کند، منابع انسانی است. از این رو در نظر است در این پژوهش به بررسی شیوه های مختلف مدیریت منابع انسانی و شیوه های متنوع ارزیابی عملکرد پرداخته و در پایان ضمن تشریح مدل HPWS و لزوم بهره گیری و استفاده از این روش جهت افزایش عملکرد سازمان ها و بالاخص سازمان های کوچک، راه کارهای اجرایی و عملی برای بکارگیری این سیستم جهت مقابله با تهدیدها و آسیب های موجود در سازمان های کوچک و دست یابی به نقشه راهی مدون جهت کاهش نقاط ضعف و تبدیل این نقاط به نقاط قوت و حرکت به سوی تعالی و رشد سازمان های کوچک با بهره گیری مناسب نیروی انسانی موجود در جهت مدیریت بهینه و بر طرف نمودن چالش ها و نیازمندی های سازمان های کوچک ارائه گردد.

- میلر و ارتورگوت (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان "ارتباط بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی" انجام گرفت و نتایج آن حاکی از آن بود که بین یادگیری سازمانی و تعهد عاطفی رابطه معنی داری وجود دارد، بین یادگیری سازمانی و تعهد مستمر ارتباط معنی داری وجود دارد و بین یادگیری سازمانی و تعهد تکلیفی رابطه معنی داری وجود ندارد.

- میشلیس و همکارانش^۱ (۲۰۱۵) در تحقیقی به بررسی نقش میانجی مدیریت دانش بین سیستم های کاری با عملکرد بالا و کارایی کارکنان پرداختند. در این تحقیق از شرکت های کشور آلمان برای تجزیه و تحلیل استفاده شد. نتایج این تحقیق نشان می دهد مدیریت دانش به خوبی باعث بهبود عملکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا می شود.

- الویرا و سیلوا^۲ (۲۰۱۵) در تحقیقی به بررسی تاثیر سیستم های کاری با عملکرد بالا بر روی کیفیت تغییر اعضای مدیریت و همچنین اثر آن بر روی درگیری کارکنان در این مهم پرداختند. این تحقیق در کشور برزیل انجام شده است. برای این مهم از رویکرد تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان می دهد سیستم های کاری با مدیریت بالا بر روی تغییر مدیران اثر گذار می باشد.

^۱. Michaelis & et al

^۲. Oliveira and Silva

روش پژوهش

روش تحقیق این پژوهش توصیفی با روش همبستگی است.

جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن در سال ۱۳۹۶ است که دارای حداقل مدرک دیپلم بوده و تعداد آنها ۴۲۵ نفر می باشند. با استفاده از جدول مورگان و کرجسی حجم نمونه مورد نظر در این تحقیق ۲۰۰ نفر به دست آمد.

نمونه آماری و روش نمونه گیری

برای نمونه گیری در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده می شود. با استفاده از جدول مورگان و کرجسی حجم نمونه مورد نظر در این تحقیق ۲۰۰ نفر به دست آمد.

ابزار پژوهش

روش گردآوری داده های این پژوهش با توجه به مراحل مختلف پژوهش به دو صورت کتابخانه ای و میدانی (اجرای پرسشنامه) بود. برای سنجش توانمند سازی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۶)، برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن مایر (۱۹۹۰) و برای سنجش عملکرد از پرسشنامه (دمیتریوس و همکاران ۲۰۱۶) استفاده شده است.

روش تجزیه و تحلیل

پس از جمع آوری اطلاعات و کدگذاری داده ها، برای استخراج اطلاعات گردآوری شده از نرم افزار کامپیوتری (SPSS) که برای تحقیقات علوم انسانی و اجتماعی مناسب است استفاده می شود و جهت محاسبه میانگین، انحراف معیار و کجی و کشیدگی از آمار توصیفی و برای آزمون رگرسیون چند خطی از آمار استنباطی استفاده خواهد شد.

جدول شماره ۱ توزیع فراوانی افراد مورد مطالعه بر اساس سطح تحصیلات

گزینه ها	فراوانی	درصد
دیپلم و فوق دیپلم	۵۳	۲۶/۵
لیسانس	۸۲	۴۱
فوق لیسانس و بالاتر	۶۵	۳۲/۵
تعداد کل	۲۰۰	۱۰۰

رابطه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ... □ ۳۱

همانطور که جدول شماره یک نشان می دهد ۶۲ درصد از افراد مورد مطالعه با بیشترین درصد فراوانی ۱۰ سال به بالاتر سابقه خدمت داشته اند. و ۱۰ درصد زیر ۵ سال سابقه داشتند و ۲۸ درصد ۵ تا ۱۰ سال سابقه داشتند.

جدول شماره ۲ توزیع شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیرتوانمند سازی و ابعاد آن

توانمند سازی	خود مختاری	شایستگی	معنی دار بودن	تاثیر پذیری	
۳۳/۸۸	۷/۶۸	۹/۶۱	۸/۸۵	۷/۷۵	میانگین
۳۴	۸	۹	۹	۸	میانه
۳۶	۶	۹	۹	۶	نما
۶/۳۷	۲/۲۹	۱/۹۹	۲/۲۶	۱/۹۲	انحراف معیار
۳۰	۹	۸	۸	۹	دامنه تغییرات
۱۸	۳	۴	۴	۳	حداقل نمره
۴۸	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	حد اکثر نمره
۶۷۷۵	۱۵۳۵	۱۹۲۱	۱۷۷۰	۱۵۴۹	نمره کل

شاخصهای مرکزی نما، میانه، میانگین برای نمره متغیر توانمند سازی و ابعاد آن به دلیل نزدیک بودن مقدار عددی آنها با یکدیگر، حکایت از نزدیک بودن به توزیع نرمال دارد. همانطور که ملاحظه می شود، پایین ترین نمره «توانمند سازی» متعلق به کسانی است که نمره ۱۸ را کسب کرده اند و بالاترین نمره متعلق به کسانی است که نمره ۴۸ را کسب کرده اند و نمره کل آن ۶۷۷۵ می باشد. بنابراین، دامنه توزیع نمرات برابر با ۳۰ نمره می باشد. نمره توانمند سازی بیشتر افراد برابر با ۳۶ می باشد. نمره توانمند سازی نیمی از پاسخگویان مساوی یا کمتر ۳۴ و نیمی دیگر بیش از آن نمره می باشد. متوسط نمره «توانمند سازی برابر با ۳۳/۸۸ می باشد. با توجه به مقدار انحراف معیار توزیع متغیر نمره های «توانمند سازی» در حدود ۷ واحد در اطراف میانگین پراکنده شده اند.

تحلیل داده ها

در این قسمت برای بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته از رگرسیون چند متغیره خطی استفاده شده است که تحلیل رگرسیون این امکان را برای محقق فراهم می کند تا تغییرات متغیر وابسته را از طریق متغیرهای مستقل پیش بینی و سهم هر یک از متغیرهای مستقل را در تبیین متغیر وابسته تعیین کند که نتایج آن در زیر ارائه می گردد.

سوال پژوهش: آیا بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین

کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول شماره ۳ خلاصه نتایج رگرسیون در خصوص رابطه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با

عملکرد ...

ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۰/۶۰۲	۳۶۲۰/۱	۳۵۶۰/۱	۷۳۶/۱۴

نتایج حاصل از جدول ۳ نشان داد که: ضریب همبستگی چندگانه برابر $R=0/60$ و ضریب تعیین برابر $R\text{ Square}=0/36$ و نیز ضریب تعیین تعدیل شده برابر $R=0/35$ محاسبه شده است ($F=55/979$ و $p=0/05$). لذا با مشاهده ضریب تعیین می توان اظهار نمود که متغیرهای توانمند سازی و تعهد سازمانی در مجموع حدود ۳۶ درصد از تغییرات متغیر وابسته عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی رودهن را تبیین نموده اند.

جدول ۴: Anova

مجموع مجزورات	درجه آزادی	مجدور میانگین	F	سطح معنی داری
۲۴۳۱۱/۴۱۲	۲	۱۲۱۵۵/۷۰۶	۵۵/۹۷۹	۰/۰۰۰
۴۲۷۷۷/۷۶۸	۱۹۷	۲۱۷/۱۴۶		
۶۷۰۸۹/۱۸۰	۱۹۹			

سطح معنی داری ارائه شده در جدول ۴ با توجه به مقدار f که برابر ۵۵/۹۷۹، سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است که حکایت از تایید مدل رگرسیونی است و متغیرهای مستقل قادر به پیش بینی تغییرات متغیر وابسته می باشند.

جدول ۵: ضرایب متغیرهای مربوط به معادله رگرسیون

متغیر مستقل	ضرایب استاندارد نشده		t	سطح معنی داری
	B	خطای معیار		
مقدار ثابت	۴/۳۱۲	۶/۱۶۹	۰/۶۹۹	۰/۰۰۰
توانمند سازی	۰/۶۴۷	۰/۱۸۹	۳/۴۳۰	۰/۰۰۱
تعهد سازمانی	۱/۲۲۸	۰/۱۷۶	۶/۹۸۱	۰/۰۰۰

رابطه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ... □ ۳۳

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می شود همبستگی چندگانه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد نشان داد که توانمند سازی با میزان بتای ۰/۲۲ و تعهد سازمانی با میزان بتای ۰/۴۵ قدرت تبیین متغیر وابسته را دارد و به عبارت دیگر به ازای یک انحراف معیار افزایش در توانمند سازی، مقدار ۰/۲۲ انحراف معیار افزایش در عملکرد کارکنان، و به ازای یک انحراف معیار افزایش در تعهد سازمانی، ۰/۴۵ انحراف معیار در عملکرد کارکنان به وجود می آید.

این مطالعات با عنایت بر پیشینه نظری و سوابق پژوهشی در حوزه عملکرد طراحی شده است. در این تحقیق سعی بر آن بوده است که با استفاده از الگوهای علی تاثیر توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا محاسبه و مشخص شود. در فصل حاضر با توجه به مطالبی که در فصول قبل مطرح شد و بر اساس تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از اجرای پرسشنامه ها در قالب آمار توصیفی و استنباطی در فصل چهارم آمده است، به بحث و نتیجه گیری درباره فرضیه های تحقیق پرداخته، همچنین جهت افزایش اعتبار بدست آمده از تجزیه و تحلیل فرضیه های پژوهش، نتایج بدست آمده از تحقیقات پیشین آورده و در ادامه به محدودیت های این پژوهش پرداخته و نهایتاً پیشنهادهایی مبتنی بر نتایج تحقیق، همچنین پیشنهادهایی برای بدست آوردن نتایج جامع تر، در بررسی رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد به محققان آینده ارائه خواهد شد.

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد وجود دارد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل در فصل چهارم، ضریب همبستگی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد برابر ۰/۶۰ و ضریب تعیین برابر ۰/۳۶ درصد است که بیانگر این است که ۰/۳۶ از تغییرات متغیر وابسته عملکرد توسط متغیره های توانمندسازی و تعهد سازمانی پوشش داده می شود. **میزان بتای بدست آمده** در رگرسیون برای متغیر توانمند سازی با میزان بتای ۰/۲۲ و تعهد سازمانی با میزان بتای ۰/۴۵ می باشد. در تبیین این یافته پژوهش می توان گفت که پی بردن به عوامل موثر و مرتبط با عملکرد دارای اهمیت زیادی است، زیرا با این رابطه می توان عوامل را درستکاری کرد و عملکرد آنها را بهبود بخشید و در رشد سازمان گام برداشت. با توجه به نتایج بدست آمده از سوال اصلی پژوهش می توان گفت که توجه به توانمندسازی یعنی ارائه فرصت برای تصمیم گیری، انگیزش کارکنان را افزایش داده و باعث کاهش مقاومت آنها نسبت به تغییرات سازمانی می شود. و تعهد سازمانی باعث بالا رفتن سطوح عملکرد کارکنان و پایین آمدن میزان غیبت، تاخیر و

ترک خدمت آنان است. و از سوی دیگر وجهه سازمان را در اجتماع، مناسب جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می آورد و در نهایت باعث بالا رفتن عملکرد کارکنان در سازمان می شود. یافته سوال پژوهش را می توان با نتایج حاصل از پژوهش امین نیکپور (۱۳۹۵) که همگی بیانگر وجود رابطه بین توانمندسازی، تعهد سازمانی با عملکرد می باشد همسو و همخوان دانست.

محدودیت ها و مشکلات پژوهش

- همکاری ضعیف برخی از آزمودنی ها.
- محدود بودن پژوهش به دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن .
- محدود بودن ابزار پژوهش به پرسشنامه .
- نبود زمان کافی برای آزمودنی ها در پاسخگویی به سوالات که موجب چندین بار مراجعه پژوهشگر به آنان شد و فقدان و یا مخدوش شدن پرسشنامه ها در مراجعات بعدی که نهایتا منجر به ارائه پرسشنامه ای دیگر می شد.

پیشنهاد به محققان آینده

- انجام پژوهش هایی با عناوین مشابه در مناطق و واحدهای مختلف آموزشی و تحقیقاتی که می تواند در تعمیم پذیری یافته های پژوهش موثر واقع گردد.
- انجام پژوهش هایی در رابطه با توانمندسازی و تعهد سازمانی در مناطق و واحدهای مختلف آموزشی و تحقیقاتی می تواند موثر و در برگیرنده نتایج قابل توجهی برای سیستم آموزشی کشور باشد.
- انجام پژوهش هایی با عناوین مشابه که در آن ابعاد عملکرد بالا لحاظ شود.
- انجام پژوهش هایی در مورد رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان می تواند اطلاعات مفیدی در مورد تاثیر هماهنگی و انطباق توانمندسازی و تعهد سازمانی بر عملکرد، کارایی و اثر بخشی کارکنان فراهم آورد.

رابطه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ... □ ۳۵

فهرست منابع

- خانعلیزاده، رقیه، مشبکی، اصغر، فانی، علی اصغر، و کردنائیج، اسدالله. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). **پژوهش نامه مدیریت تحول**، ۳، ۴۵-۲۰.
- دراکر، پیتر (۱۳۸۰)، جامعه پس از سرمایه داری، ترجمه محمود طلوع. تهران، موسسه خدمات فرهنگی سا، ۱۲۵.
- نجارزاده شریف آباد، علی. و داودی، علی. (۱۳۹۳). بکارگیری روش سیستم کاری عملکرد بالا (HPWS) هداوند، س؛ و صادقیان، ش. (۱۳۸۶)، سازه های اثربخش در توان افزایشی کارکنان. مجله تدبیر، ۱۸۰، ۸۷-۱۲۹.
- یاری، حمیدرضا (۱۳۸۵)، مطالعه ای پیرامون وضعیت و الزامات توانمندسازی نیروی انسانی در استانداری همدان، پایاننامه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد.
- ابطحی، سید حسن، و عباسی، سعید. (۱۳۸۶). **توانمندسازی کارکنان**. کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- استرون، حسین (۱۳۷۷)، تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، تهران.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران (بررسی موردی مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران)، سازمان حج و زیارت، پایاننامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- اسماعیلی، کوروش (۱۳۸۰)، تعهد سازمانی، ماه نامه تدبیر، ۱۱.
- بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹)، "نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی"، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی (۱) ۵، ۳۹-۵۳.
- بلانچارد کن، کارلوس جان راندولف الن (۱۳۷۹)، سه کلید توان افزایشی ترجمه فضل الله امینی، تهران انتشاران فرا.
- بیلی، رابرت دبلیو (۱۳۸۲)، "مهندسی عملکرد انسانی"، چاپ پنجم، تهران: نشر نی، صص ۲۶۱-۲۶۰.
- پاک طینت، ا، و فتحیزاده، ع. (۱۳۸۷)؛ توانمندسازی کارکنان: ضرورت ها و راه کارها. پژوهشگر مدیری، صص ۴۷-۱۱، ۳۳-.
- تحقیقات و آموزش مدیریت.
- دیویس، کیت (۱۳۷۶). رفتار انسانی در کار، محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۹). تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه دانایی فرد، حسن و الوانی، مهدی، انتشارات صفار اشرافی، صص ۴۵.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۸). مبانی رفتار سازمانی (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، همدان: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی، ای جاج، تیموتی، (۱۳۸۵). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه مهدی زارع، چاپ دوم، تهران انتشارات نص، صص ۱۰۱۱-۱۰۱۰.
- رنجبریان، بهرام (۱۳۸۵)، تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره ۲، صص ۴۱.
- زارعی متین، حسن، و احمدی، فریدون. (۱۳۸۸). نقش دانشگاه در توسعه رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴۴-۲۲.

۳۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۸

- زاهدی، شمس السادات. و نجاری، رضا. (۱۳۸۷). بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش. دوره ۶، شماره ۱. صفحات: ۳-۱۳.
- سیدجوآدین، سیدرضا. و حسین زاده، ماشاله. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین قابلیت‌های استراتژیک کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در شرکتهای صنعتی استان تهران. مدرس علوم انسانی. دوره ۱۲، شماره ۱. صفحات: ۱۵۹-۱۸۸.
- صنعتی، زینب (۱۳۸۶): "بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان"؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تهران؛ پردیس قم.
- عملداری. میثم. و دیگران. (۱۳۹۲). بررسی رابطه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با نقش میانجی استراتژی‌های منابع انسانی با کارآفرینی درون سازمانی (منطقه ویژه اقتصادی، بندر امام خمینی (ره) شیراز؛ اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، موسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی.
- فرهنگ، علیکبر (۱۳۸۶). ارتباطات انسانی. تهران: نشر رسا.
- فقیهی فرهنگ، ن. (۱۳۸۸). مدیریت عملکرد کارکنان با تأکید بر عوامل اجتماعی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان‌های اداری و صنعتی تبریز). چشم انداز مدیریت، (۳۲): ۱۸۱-۱۶۹.
- کینلا، دنیس. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان. تهران: انتشارات مدیران.
- یعقوبی، مریم؛ جوادی، مرضیه و کریمی، سعید (۱۳۸۸)، بررسی عوامل موثر بر بهبود عملکرد کارکنان بیمارستانهای آموزشی شهر اصفهان. فصلنامه بیمارستان، دوره ۸، شماره ۳، ۴-۱۷.
- Bandura, Albert. (۱۹۹۷) Self-efficacy: the exercise of control. New York: W. H. Freeman.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (۱۹۸۴), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment" Academy of Management Journal, ۲۷(۴), Pp. ۹۵-۱۱۲.
- Becker, B. & Gerhart, B. ۱۹۹۶. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of management journal ۳۹(۴). P: ۷۷۹-۸۰۱.
- Blandy R. MDockery and A. Hawke (۲۰۰۳), "Training Investment in the Australian context", International Conference on Education and Training Brisbane Australia: Griffith University.
- Bowen, D. E & Lawler, E. E. (۱۹۹۲). The Empowerment of Service Workers. What, Why, Who, When, Sloan Management Review, ۳۳, ۹- ۳۱.
- Colins, David (۱۹۹۶), Control & Isolation in The Management Empowerment. Empowerment in Organization, ۴, ۲۹- ۳۹.
- Conger, J. A. , & Kanungo, R. N. (۱۹۹۸). The empowerment process: integrating theory and practice. Academy of management review, ۱۳, ۴۷۱-۴۸۲.

رابطه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ... □ ۳۷

- Cook, Sara (۱۹۹۴), The Cultural Implications of Empowerment. Empowerment in Organization, ۲, ۹- ۱۳.
- De Oliveira, L B. & Da Silva, F F R A. ۲۰۱۵. The Effects of High Performance Work Systems and Leader-Member Exchange Quality on Employee Engagement: Evidence from a Brazilian Non-Profit Organization. Procedia Computer Science ۵۵. P: ۱۰۲۳-۱۰۳۰.
- George, J. M. , & Bettenhausen, K. (۱۹۹۰). Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group – Level Analysis in a Service Context. **Journal of Applied Psychology**, ۷۵, ۶۹۸- ۷۰۹.
- Lin, Y T. & Liu, NC. ۲۰۱۶. High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. International Journal of Hospitality Management ۵۵. P: ۱۱۸-۱۲۸.
- Luthans, F (۲۰۰۸). Organizational behavior. Boston: McGraw Hill.
- Michaelis, B. Wagner, J D. & Schweizer, L. ۲۰۱۵. Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. Journal of Business Research ۶۸(۵). P: ۱۰۳۵-۱۰۴۴.
- Mihail, D M. & Kloutsiniotis, P V. (۲۰۱۶). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. European Management Journal.
- Miller, H. Mire, S. & Kim, B. ۲۰۰۹. Predictors of job satisfaction among police officers: Does personality matter?. Journal of Criminal Justice ۳۷. P: ۴۱۹-۴۲۶.
- Quinn, R. E. , & Spreitzer, G. , M. (۱۹۹۷). The Rode To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider Organizational Dynamics. Journal of Quality Management, ۲۶ (۲),
- Rafiq Mohammed , Pervaiz . k . Ahmed (۱۹۹۸); “A contingency Model For Empowering Customer-contact Services Employees” ; Management Decision ; Vol. ۳۶; No. ۱۰; PP. ۶۸۳-۶۹۳.
- Riketta, M. (۲۰۰۲) "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: a Meta-Analysis", Journal of Organizational Behavior, ۲۳: ۲۵۷-۶۶.
- Savery K. Law Son, J. Alan Luks. (۲۰۰۱). The Relationship Between Empowerment Job Satisfaction & Reported Stress Levels Some Australian Evidence Leadership & Organization Development, **Journal MCB University Press**, ۲۲, ۹۷- ۱۰۴.
- Schuler, R S. (۲۰۰۵). Strategic human resource management and industrial relations. Human Relations ۴۲(۲). P: ۱۵۷-۱۸۴.
- Spreitzer, G. M. (۱۹۹۶). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. The Academy of Management Journal, ۳۸(۵): ۱۴۴۲-۱۴۶۵.

- Sreers R. M. , Porter L. W. (۱۹۸۳). Motivation and Work Behaviour. Mc Graw Hill, Book Co.
- Thomas Kw,velthouse BA(۱۹۹۰). Task motoivation. Acad manage cognitive elements of empowerment: an “Interpretive” model of intrinsic.
- Tsao, C W. Chen, S J. & Wang, Y H. (۲۰۱۶). Family governance oversight, performance, and high performance work systems. Journal of Business Research ۶۹(۶). P: ۲۱۳۰-۲۱۳۷.
- Vlachos, I. (۲۰۰۸). The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. The International Journal of Human Resource Management ۱۹(۱). P: ۷۴-۹۷.
- White, R. W. (۱۹۵۹). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review, ۶۶, ۲۹۷-۳۳۳.
- Wilkinson, A. (۱۹۹۸). Empowerment: theory and practice. Personnel Review, ۲۷(۱), ۴۰-۵۶.