

## رابطه توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش استان فارس

\* **فخرالسادات نصیری ولیک بنی**، دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینای همدان، ایران.

**عباس قلتاش**، استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران  
**زهرا سرچهانی**، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینای همدان، ایران

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش استان فارس است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده است. تمامی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش فارس به تعداد ۲۸۰ نفر جامعه آماری این پژوهش را تشکیل داده‌اند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای-نسبی-تعداد ۱۶۵ نفر برای نمونه آماری براساس فرمول کوکران و جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از سه پرسشنامه استاندارد: ۱. پرسشنامه توانمندسازی/اسپریتوز؛ ۲. پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون و ۳. پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلد/سمیت، استفاده شد. ضریب پایایی محاسبه شده برای پرسشنامه‌ها نیز به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۲ و ۰/۸۱ برآورد شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از آزمون t تک‌متغیره، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که وضعیت توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی بالاتر از حد متوسط بوده، ولی عملکرد شغلی کارکنان در سطح متوسط است. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نیز نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین توانمندسازی با عملکرد شغلی و بین توانمندسازی با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که ابعاد توانمندسازی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی و متغیر بهره‌وری نیروی انسانی باشند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، عملکرد شغلی، بهره‌وری نیروی انسانی، اداره کل آموزش و پرورش استان فارس.

\* نویسنده مسئول: fsnasiri2002@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۹۴/۵/۱۲

هر سازمانی باید بتواند از طریق افراد به اهداف خود برسد. موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی رابطه مستقیم با توانایی مدیران در برانگیختن افراد و توانمندسازی<sup>۱</sup> آنان دارد. امر تواناسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را که برای بهره‌برداری از ظرفیت توانایی‌های انسانی از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار سازمان و مدیریت می‌گذارد و مدیریت سازمان‌ها در دنیای پیچیده کنونی برای پویایی و ادامه حیات خود الزاماً نیازمند استفاده از توانایی بالقوه کارکنان خود هستند. همان‌طور که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های کاری می‌روند و بهینه‌سازی مستمر را در اولویت امور خود قرار می‌دهند، به حمایت، تعهد و مشارکت همگانی بیشتری نیاز دارند. اکنون موقعیت به‌گونه‌ای است که از کارکنان پر انرژی، خلاق، توانمند و متعهد در مقام مهم‌ترین منابع سازمانی و سرمایه‌های بی‌بدیل برای پیشرفت، بهبودی و تحول سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند [۱۷]. آموزش و پرورش یک سازمان گسترده دولتی است که در جایگاه یک محیط فرهنگی و اجتماعی فعالیت می‌کند و یکی از عوامل توسعه و پیشرفت جامعه به‌شمار می‌آید. بنابراین انتظار می‌رود که این سازمان آموزشی به نیروی انسانی متعهد که از توانمندی‌های لازم برخوردار باشد مجهز شود تا قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با هر موقعیت علمی جدید که با آن روبه‌رو می‌شود داشته باشد تا در نتیجه بهره‌وری و اثربخشی سازمانی افزایش پیدا کند.

کارایی و توسعه سازمان‌ها در گرو کاربرد صحیح نیروی انسانی است. نتایج بسیاری از پژوهش‌ها نشان داد که هیچ جامعه‌ای توسعه نیافته است، مگر اینکه به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی خود پرداخته باشد؛ از این رو توجه به موضوع توانمندسازی و بهره‌وری با هدف بهبود، اثربخشی و افزایش عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی کار یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. توانمندسازی فرایندی است که از

---

1. Spreitzer

راه توسعه نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد شغلی کمک می‌کند [۲]. نوآیندسازی کارکنان، روش جدیدی است که به منظور افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و برعکس مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. نوآیندسازی، راهی متفاوت برای کارکردن افراد با یکدیگر است و هدف اصلی آن تغییر ساختار مدیریت از شکل سنتی و هرمی به ساختار مشارکتی است [۲۸]. واژه نوآیندسازی به درگیرسازی کارکنان اشاره دارد که از دهه ۱۹۸۰ رایج شده است. نوآیندسازی ترکیبی است که بین قدرت شخصی و شایستگی پیوند ایجاد می‌کند [۴۴]. بوگلر و سومیچ<sup>۱</sup> معتقدند که نوآیندسازی باور فردی است که به وسیله آن دانش و مهارت افراد بهبود می‌یابد و براساس آن عمل می‌کنند و شامل پنج احساس: ۱. احساس شایستگی؛ ۲. احساس خود مختاری؛ ۳. احساس تأثیرگذاری؛ ۴. احساس معنادار بودن و ۵. احساس اعتماد می‌باشد و در مجموع منعکس کننده جهت‌گیری شخصی نسبت به شغل و نقش فرد در سازمان است [۷]. نوآیندسازی وقتی موفقیت‌آمیز خواهد بود، که: ۱. خودآثربخشی؛ ۲. خودسامانی؛ ۳. خودپذیرشی؛ ۴. خوداحساسی؛ ۵. خودارزشمندی؛ ۶. خوداعتمادی، در افراد سازمان حاصل آمده باشد [۲۶]. که به یقین در این موفقیت عواملی چون: ویژگی‌های شخصیت فردی افراد، کانون کنترلی و نظارتی، احساس عزت نفس و تعلق خاطر کارکنان، نظام انگیزشی، نظام ارزش‌ها، کارکردهای مشارکتی، گروهی کردن کار، شفاف‌سازی‌های، شرح وظایف، دسترسی به منابع و اطلاعات، توزیع و تفویض اختیارات، ترسیم جایگاه فردی در جایگاه سازمانی، حمایت‌های اجتماعی - سیاسی درون سازمانی، کارآمدی فرهنگ و جو سازمانی، نظام‌های آموزشی و یادگیری

---

1. Bogler. R. & Somech.

و شرایط انجام نظام پاداش‌ها آن‌طور که شایسته و بایسته بسترسازی، آماده‌سازی و فرهنگ‌سازی سازمانی است، نقش‌آفرین و اثرگذار خواهند بود [۱۵].

با این اوصاف رشد و توسعه نیروی انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران از دهه ۹۰ میلادی یک اولویت راهبردی شمرده می‌شده و اکنون نیز چنین است. اهمیت مسئله فوق سبب شده است که به بهره‌وری منابع انسانی و تعیین جایگاه و سهم آن در تولید کالا و خدمات بیش از پیش توجه شود؛ زیرا یکی از راهبردهای بهره‌وری نیز توجه به نقش نیروی انسانی است. از سوی دیگر، با توجه به محدودیت و گران‌قیمت بودن منابع، لزوم کاهش قیمت تمام‌شده به‌منظور داشتن توان لازم در بازار رقابتی، اصلی‌ترین دغدغه مدیریت در دهه‌های اخیر، بهره‌وری است که عملاً بقای سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. بنابراین، در این میان بهبود بهره‌وری نقش بسزایی در کمک سازمان‌ها ایفا خواهد کرد [۷]. بهره‌وری نیروی انسانی یکی از عوامل اساسی دستیابی کشورها به پیشرفت‌های علمی و صنعتی و در نهایت توسعه اقتصادی است. از آنجاکه پایه اصلی، توسعه انسان است، بهبود کیفیت منابع انسانی در امر توسعه بسیار ضروری بوده و هرگونه برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه منابع انسانی، نقش اساسی و تعیین‌کننده‌ای دارد. بنابراین بدون اولویت‌دادن به توسعه منابع انسانی که جز در فرآیند برنامه‌ریزی علمی بلندمدت و جامع بر پایه اطلاعات دقیق از گذشته، حال و مسیر روشن آینده تحقق نخواهد یافت، توسعه اقتصادی، به‌دست نخواهد آمد [۴].

بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به‌منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان. براساس دیدگاه سازمان بهره‌وری ملی ایران، بهره‌وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است، این مشابه فرهنگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به یک زندگی بهتر و متعالی است [۲۷].

همچنین، بهره‌وری عبارت است از به‌دست‌آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و ... به‌منظور ارتقای رفاه جامعه، به‌گونه‌ای که افزایش آن در حکم یک ضرورت، در جهت ارتقای سطح زندگی انسان‌ها و ساختن اجتماعی پیشرفته همواره مد نظر صاحب‌نظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد [۳۵]. این اصطلاح پدیده پیچیده‌ای است که به عوامل زیادی مانند محیط، در دسترس‌بودن مواد اولیه، آب و هوا، انگیزه، نظارت و بررسی و شیوه مدیریت بستگی دارد و اغلب نیز دلیل عمده‌ای که سبب ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود می‌شود، نبودن بهره‌وری نیروی انسانی است [۱۳]. برخلاف پندار افراد، بهره‌وری تنها در حوزه صنایع نیست؛ بلکه بهره‌وری جنبه‌های مختلفی دارد و تمام افراد در آن نقش دارند؛ یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود به‌طور عملی در سطوح گوناگون بهره‌وری مؤثر واقع شوند. سطوح مختلف بهره‌وری عبارت‌اند از: سطح فردی؛ سطح گروه کاری؛ سطح سازمانی؛ سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و کشاورزی؛ سطح بخش‌های اقتصادی؛ سطح ملی و کشوری؛ سطح جهانی. در سطح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری فردی اندیشیده شده و در سطح گروهی افزایش بهره‌وری گروه کاری مد نظر است. بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره‌وری را می‌توان در آنها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاه‌ها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری‌بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آنها حذف شده‌اند [۲۹].

از سوی دیگر، درباره عملکرد شغلی نیز دیدگاه‌های متفاوتی ارائه شده است. در واقع، عملکرد شغلی مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود بروز می‌دهند، یا به‌عبارتی، میزان محصول، پیامد یا بازدهی که به موجب اشتغال فرد در شغل خود، حاصل می‌شود، تعریف می‌شود [۳۳]. به‌تعبیر دیگر، منظور از عملکرد شغلی نحوه و

میزان انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله از سوی کارشناسان است [۳]. عملکرد به مثابه ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره مشخص از زمان انجام می‌دهد [۸]. به عبارتی، عملکرد شغلی به معنای درجه‌ای است که کارکنان مشاغلی را که در یک شرایط کاری معین به آنان واگذار شده است؛ انجام می‌دهند [۲۵]. بورمن و ماتویدل<sup>۱</sup> [۸] عملکرد را به صورت عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تقسیم کرده، ولی بین این دو تمایز قائل شده‌اند. آن بخش از عملکرد که به طور معمول در شرح شغل رسمی وجود دارد؛ «عملکرد وظیفه‌ای» نام دارد. عملکرد زمینه‌ای به صورت رفتاری که به اثربخشی سازمان از طریق اثر بر زمینه‌های روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی کار کمک می‌کنند؛ تعریف می‌شود [۵]. براساس شاخص‌های ارزیابی عملکرد معلمان، در مدرسه کمبریج<sup>۲</sup> شاخص‌های عملکرد شغلی معلمان در قالب برنامه‌ریزی آموزشی، آموزش، ایجاد محیط یادگیری مناسب، تعامل با والدین، همکاری با سایر کارکنان، رشد حرفه‌ای و بازخورد به فراگیران طبقه‌بندی شده است [۱۹]. مارچانت<sup>۳</sup> [۲۲] دو عامل؛ ۱. توانایی و ۲. انگیزش را در عملکرد شغلی مؤثر می‌داند. وی معتقد است برای توانمند کردن افراد باید آنها را آموزش داد و برای برانگیختن آنها باید از عوامل انگیزشی استفاده کرد. در واقع، از دیدگاه وی دو عامل انگیزشی و آموزشی در عملکرد شغلی افراد نقش تعیین‌کننده دارند. در این تحقیق، میزان انجام گرفتن وظایف و مسئولیت‌های محول شده به کارکنان برابر با عملکرد شغلی دانسته شده است.

نتایج تحقیق برخی محققان نشان داد که بین عملکرد شغلی، رضایت شغلی، انگیزش شغلی و توانایی شغلی ارتباط معناداری وجود دارد و موفقیت شغلی تا حد زیادی به

- 
1. Borman, & Motowidlo
  2. Cambridge Public School
  3. Marchant

روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان وابسته است. در برخی از تحقیقات صورت گرفته ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد نیز در عملکرد شغلی آنها مؤثر بوده است [۲۵، ۲۴، ۸]. لذا عملکرد شغلی افراد تحت تأثیر انگیزش، توانایی‌ها، ویژگی‌ها، وضوح نقش‌ها و فرصت فعالیت می‌باشد و توانایی منابع انسانی نیز خود تابع دانش شغلی و مهارت در انجام وظایف و فعالیت‌های شغلی است [۳۳]. همچنین درباره توانمندسازی کارکنان پژوهش‌های زیادی انجام شده است و بررسی‌ها نشان می‌دهد که به‌طور عمده پژوهش‌ها بر چهار بعد روان‌شناختی توانمندسازی [۴۵] و شش بعد توانمندسازی [۳۲] استوار هستند. سلیمانی و مطهری [۴۲] در پژوهش خود نشان دادند که بین تعهد شغلی و ابعاد توانمندسازی همبستگی مثبت و معناداری وجود داشته و همچنین، بین میانگین نمرات توانمندسازی زنان و مردان نمونه مورد مطالعه از نظر مدرک تحصیلی، سنوات خدمت و جنسیت تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین، محمادی و همکاران وی نشان دادند که بین میزان مشارکت اجتماعی و توانمندسازی مدیریت مدیران شهری همبستگی مثبت و معنادار برقرار است. در صورت استفاده از ICT در عرصه‌های مختلف شهری از سوی شهروندان، شهرها دارای مدیریت پویا و کارآمد خواهند داشت [۲۰]. /حمادی و همکاران وی [۲] نیز در تحقیقی دریافتند که بین مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. /دانیل [۹] پژوهشی با عنوان رابطه بین توانمندسازی معلمان و کاربرد انواع قدرت نزد مدیران انجام داده است. در این پژوهش انواع منابع قدرت، سطح توانمندسازی معلمان و موانع و تسهیلات توانمندسازی مطالعه و بررسی شده و شش ویژگی توانمندسازی معلمان را این‌گونه نام برده است: ۱. تصمیم‌گیری؛ ۲. رشد حرفه‌ای؛ ۳. مقام و منزلت؛ ۴. خوداثربخشی؛ ۵. استقلال و ۶. تأثیرگذاری معلم.

تحقیقات مختلف انجام شده درباره عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی نشان داده‌اند که ویژگی‌های فردی کارکنان نظیر توانایی، دانش و مهارت و ویژگی‌های شخصیتی، انگیزش و سختکوشی، از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی هستند [۴۶]. دایر و ریوس<sup>۱</sup> [۱۲] در تحقیق خود چهار نوع عملکرد سازمانی را که متأثر از عملکرد نیروی انسانی است، برشمردند که یکی از آنها پیامدهای بازار سرمایه شامل قیمت و بازده سهام است. در پژوهش مؤذن و همکاران وی [۱۹] نتایج حاصل از تحلیل همبستگی نشان داد که بین وضعیت عملکرد شغلی با میزان مهارت حرفه‌ای، رضایت شغلی و میزان ویژگی‌های حرفه‌ای آموزشگران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نظریه‌پردازان مدیریت راهبردی نیروی انسانی، بهره‌وری نیروی کار را به عنوان شاخص اصلی عملکرد نیروی کار تشخیص داده‌اند و معتقدند بهره‌وری پر استفاده‌ترین بخش تحقیقات در ادبیات مدیریت راهبردی نیروی انسانی بوده است [۱۱].

میرسپاسی [۲۱] نشان داد که سطح تحصیلات بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر گذار است. همچنین، مطالعه ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی در بخش صنعت از سوی بردبار [۷] نشان می‌دهد که شاخصه‌های سن، میزان تحصیلات و سابقه کار بر روی بهره‌وری نیروی انسانی اثرگذار هستند. مطالعات گسترده سازمان بین‌المللی کار، (I. L. O) نشان می‌دهد که عوامل شناسایی شده از قبیل عوامل سازمانی (ابزار و ماشین‌آلات، توزیع ساعات کار) و عوامل انسانی (روابط کارکنان با مدیران، شرایط روانی کار، پرداخت‌های تشویقی، مهارت و آموزش) بر ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی بسیار مؤثر هستند [۴۳]. ره‌ام و همکاران وی [۳۱] در پژوهشی ارتباط سبک زندگی کاری و بهره‌وری را سنجیدند و نشان دادند که سبک زندگی کاری به‌مثابه یک عامل روان‌شناختی

---

1. Dyer & Reeves  
2. Reham & et. al



در محیط کار می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری کارکنان شود. در تحقیقی دیگر نشان داده شد که بین عوامل نوآیندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۴۰].

بی‌شک برای داشتن آینده‌ای پویا و توسعه‌یافته و روبه‌رشد در جهان پر رقابت امروزی، به افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات نیازمندیم. امروز همه کشورهای توسعه‌یافته یا در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری به‌مثابه یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی برده‌اند. به‌این ترتیب، اغلب کشورهای در حال توسعه به‌منظور اشاعه فرهنگ، به بهره‌وری و تعمیم به‌کارگیری فنون و روش‌های بهبود آن، نگرش ویژه داشته و بر روی آن سرمایه‌گذاری‌های چشمگیری انجام داده‌اند. در ایران اهمیت توجه به موضوع بهره‌وری به دلایل مختلفی، از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره‌وری در جامعه، مورد غفلت واقع شده است. بسیاری از کارشناسان معتقدند، حلقه مفقوده اقتصاد ایران پیش از آنکه سرمایه یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره‌وری نیروی کار است. مهم‌ترین عامل در روند بهره‌وری سازمان‌های موجود در هر جامعه، وجود منابع انسانی شایسته و کارآمد است که بتوانند به‌وسیله مدیران کارآمد هدایت شوند و از منابع و امکانات در جهت دستیابی به اهداف سازمانی بهره‌گیرند. از سویی سازمان‌های آموزشی، به‌مثابه مهم‌ترین، مؤثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌ها که تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه را برعهده دارند و نیز به عنوان تأمین‌کننده منابع انسانی سایر سازمان‌ها هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند؛ لذا با توجه به اهمیت بالایی مسائل مورد بحث، این تحقیق بر آن است که به بررسی ارتباط بین نوآیندسازی با عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش استان فارس را بررسی کند و به‌منظور ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی راهکارهایی ارائه دهد.

سؤال‌های پژوهش

۱. وضعیت هر یک از متغیرهای پژوهش (توانمندسازی کارکنان، بهره‌وری نیروی انسانی و عملکرد شغلی) در سازمان آموزش و پرورش استان فارس چگونه است؟
۲. آیا بین توانمندسازی و ابعاد آن با عملکرد شغلی، در سازمان آموزش و پرورش استان فارس رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین توانمندسازی و ابعاد آن با بهره‌وری نیروی انسانی، در سازمان آموزش و پرورش استان فارس رابطه وجود دارد؟
۴. کدام یک از مؤلفه‌های توانمندسازی می‌توانند عملکرد شغلی کارکنان را پیش‌بینی کنند؟
۵. کدام یک از مؤلفه‌های توانمندسازی می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی کنند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را تمامی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش فارس (۲۸۰ نفر؛ ۲۲۵ نفر مرد و ۵۵ نفر زن) تشکیل دادند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای-نسبی-تعداد ۱۶۵ نفر (۱۳۳ نفر مرد و ۳۲ نفر زن) برای نمونه آماری براساس فرمول کوکران و جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد. «پرسشنامه توانمندسازی کارکنان» را اسپریتزر در سال ۱۹۹۵ [۴۵] طراحی کرده است که طی ۱۲ سؤال، چهار بعد: ۱. مؤثر بودن (۳ گویه)؛ ۲. معناداری (۳ گویه)؛ ۳. احساس شایستگی (۳ گویه) و ۴. حق انتخاب (خودتعیینی) (۳ گویه) را می‌سنجد.

«پرسشنامه عملکرد شغلی» را پاترسون<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۰ طراحی کرد و دارای ۱۵ گویه است که سرچهانی [۳۷] در پژوهشی با پایایی ۰/۸۴ از آن استفاده کرد. «پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی»<sup>۲</sup> که در سال ۱۹۶۰ [۱۶] ارائه شده است و شعبانی بهار و همکاران وی [۳۹] در پژوهشی با پایایی ۰/۸۲ از آن بهره برده‌اند را هرسی و گلد/سمیت طراحی کرده‌اند. این پرسشنامه با ۲۶ سؤال (طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت) هفت بعد از ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی: ۱. ابعاد توانایی؛ ۲. درک و شناخت؛ ۳. حمایت سازمانی؛ ۴. انگیزش؛ ۵. بازخورد؛ ۶. اعتبار و ۷. سازگاری را بررسی می‌کند. به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی و روش قضاوت خبرگان، بهره‌گیری به عمل آمد و پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۲ و ۰/۸۱ برآورد شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و آزمون سؤال‌ها، از روش‌های آمار توصیفی، مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و آمار استنباطی مانند ضریب همبستگی پیرسون و آزمون کلموگروف-اسمیرنف، آزمون t تک‌نمونه‌ای و تحلیل رگرسیون چند متغیره با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری (SPSS) استفاده شده است.

### پیش‌فرض استفاده از آزمون‌های آماری پارامتریک

هدف از انجام این آزمون این است که مشخص شود آیا داده‌ها از وضعیت عادی برخوردار هستند، یا خیر. در این زمینه یکی از پیش‌شرط‌های اساسی برای انتخاب آزمون‌های آماری پارامتریک، عادی بودن توزیع داده‌ها بر اساس متغیرهای مورد بررسی است. با این رویکرد، برای بررسی عادی بودن توزیع داده‌ها ابتدا از آزمون کلموگروف-

1. Paterson
2. Achieve
3. Hersy & Gold Smith

## مدیریت بر آموزش سازمانها

اسمیرنف استفاده شد. در این آزمون، فرض صفر عادی بودن توزیع داده‌ها و فرض خلاف نرمال نبودن آنها را نشان داد. براساس نتایج جدول زیر، مقادیر سطح معناداری متغیرهای اصلی پژوهش، بیشتر از ۰/۰۵ بود. لذا فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها نشان‌دهنده بهره‌وری نیروی انسانی، توانمندسازی و عملکرد شغلی تأیید شد، ولی فرض خلاف مبنی بر نرمال نبودن توزیع داده‌ها رد گردید. بنابراین با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد.

جدول (۱) نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنف تک‌نمونه‌ای درباره تعیین نرمال بودن

### توزیع داده‌ها

عملکرد شغلی	توانمندسازی	بهره‌وری	
۱۶۵	۱۶۵	۱۶۵	تعداد
۳/۰۵۹	۳/۸۸۷	۳/۷۴۶	پارامترهای نرمال
۰/۳۹۹	۰/۴۳۸	۰/۳۴۰	انحراف معیار
۱/۲۰۶	۱/۲۲۰	۰/۵۸۸	آماره Z
۰/۱۰۹	۰/۱۰۲	۰/۸۷۹	سطح معناداری (دو دامنه)

### یافته‌ها

۱. وضعیت توانمندسازی، بهره‌وری و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس چگونه است؟

جدول (۲) نتایج آزمون t درباره وضعیت توانمندی سازی، بهره‌وری و عملکرد شغلی کارکنان

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
توانمندی سازی	۱۶۵	۳/۸۸	۰/۴۳۸	۲۶/۰۲۰	۱۶۴	۰/۰۰۱
بهره‌وری نیروی انسانی	۱۶۵	۳/۷۴	۰/۳۴۰	۲۸/۱۵۳	۱۶۴	۰/۰۰۱
عملکرد شغلی	۱۶۵	۳/۰۵	۰/۳۹۹	۱/۹۲۵	۱۶۴	۰/۰۵۶

نتایج جدول شماره ۲ نشان داد که میانگین و انحراف معیار توانمندی سازی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس به ترتیب ۳/۸۸ و ۰/۴۳۸ و بالاتر از حد متوسط است (میانگین نظری: ۳). همچنین، براساس مندرجات این جدول، میانگین و انحراف معیار میزان بهره‌وری نیروی انسانی ۳/۷۴ و ۰/۳۴۰ است. با توجه به اینکه مقدار t در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنادار بوده و نیز از آنجا که میانگین تجربی بزرگ‌تر از میانگین نظری (میانگین نظری: ۳) می‌باشد؛ لذا نتیجه گرفته می‌شود که از دیدگاه این کارکنان، میزان بهره‌وری نیروی انسانی نیز به‌طور معناداری در سطح بالاتر از متوسط قرار دارد. در نهایت نتایج بررسی عملکرد شغلی کارکنان نشان‌دهنده سطح متوسط بوده است؛ زیرا مقدار t در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنادار نیست؛ بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که عملکرد شغلی کارکنان در سطح متوسط است.

۲. آیا بین توانمندی سازی و ابعاد آن با عملکرد شغلی راب<sup>۲</sup>طه وجود دارد؟

## مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول (۳) نتایج آزمون همبستگی پیرسون درباره ارتباط توانمندسازی و ابعاد آن

### با عملکرد شغلی

توانمندسازی	حق انتخاب	احساس شایستگی	معناداری	مؤثر بودن	
۰/۴۱۰	۰/۳۲۶	۰/۲۸۷	۰/۲۷۳	۰/۲۷۲	ضریب همبستگی
۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	سطح معناداری
۱۶۵	۱۶۵	۱۶۵	۱۶۵	۱۶۵	تعداد

متغیر ملاک: عملکرد شغلی

یافته‌ها نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین توانمندسازی و عملکرد شغلی برابر با ۰/۴۱۰ بوده که این مقدار همبستگی در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است. براساس این، می‌توان گفت که رابطه مثبت و معناداری بین توانمندسازی با عملکرد شغلی وجود داشته است. همچنین، نتایج نشان داد که هر چهار مؤلفه توانمندسازی، مؤثر بودن (۰/۲۷۲)، معناداری (۰/۲۷۳)، احساس شایستگی (۰/۲۸۷) و حق انتخاب (۰/۳۲۶)، رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی کارکنان داشتند.

۳. آیا بین توانمندسازی و ابعاد آن با بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه وجود دارد؟

جدول (۴) نتایج آزمون همبستگی درباره ارتباط توانمندسازی و ابعاد آن با

بهره‌وری نیروی انسانی

توانایی	درک	حمایت	انگیزش	بازخورد	اعتبار	سازگاری	بهره‌وری
مؤثر بودن	۰/۰۱۰	۰/۰۲۷	۰/۱۱۴	۰/۲۸**	۰/۰۶۲	۰/۲۳۷**	۰/۲۵۵**
معناداری	۰/۱۳۶	۰	۰	۰/۱۸۲*	۰/۰۸۳	۰/۲۶۷**	۰/۳۱۱**
احساس شایستگی	۰/۱۴۳	۰/۰۷۸	۰/۱۷۵*	۰	۰	۰/۲۴۱**	۰/۳۵۲**
حق انتخاب	۰/۲۱۹**	۰	۰/۱۴۰	۰/۳۲۲**	۰/۰۷۸	۰/۲۲۹**	۰/۳۵۲**
توانمندسازی	۰/۱۸۱*	۰/۱۶۲*	۰/۲۰۵**	۰/۳۹۹**	۰/۳۰۹**	۰/۳۴۵**	۰/۴۵۱**

\*\* در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است.

\* در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنادار است.

یافته‌های جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی برابر با ۰/۴۵ بوده که این مقدار همبستگی در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است. براساس این می‌توان گفت که رابطه مثبت و معناداری بین توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد. همچنین نتایج حاصله نشان داد رابطه هر چهار مؤلفه توانمندسازی با متغیر بهره‌وری و ابعاد انگیزش، بازخورد و سازگاری، مثبت و معنادار است. با این حال، در برخی موارد روابط معناداری یافت نشد. برای نمونه تنها مؤلفه احساس شایستگی، ارتباط معناداری با بعد اعتبار داشت و ارتباط سایر مؤلفه‌های توانمندسازی با مؤلفه اعتبار معنادار نبود.

۴. کدام یک از مؤلفه‌های توانمندسازی می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان را پیش‌بینی کند؟

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول (۵) نتایج رگرسیون چندگانه پیش‌بینی عملکرد شغلی از طریق مؤلفه‌های

توانمندی‌سازی

مدل	منبع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معناداری	همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده
	رگرسیون	۴/۴۵۵	۴	۱/۱۱۴				
همزمان	باقی‌مانده کل	۲۱/۶۶۶	۱۶۰	۰/۱۳۵	۸/۲۲۴	۰/۰۰۱	۰/۴۱۳	۰/۱۵۰
متغیر ملاک : عملکرد شغلی								

برای بررسی این سؤال از آزمون رگرسیون چندگانه (به شیوه هم‌زمان) استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده جدول شماره ۵ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های توانمندی‌سازی و عملکرد شغلی برابر با ۰/۴۱۳ و ضریب تعیین تعدیل یافته برابر با ۰/۱۵۰ است و اینکه مقدار F (۸/۲۲۴) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار بوده و این امر بیانگر آن است که ابعاد توانمندی‌سازی، می‌توانند تبیین معناداری از متغیر عملکرد شغلی داشته باشند.



جدول (۶) ضرایب رگرسیون بین مؤلفه‌های توانمندی سازی و عملکرد شغلی

سطح معناداری	ضرایب استاندارد شده آماره t	ضرایب استاندارد نشده			متغیر
		Beta	انحراف استاندارد خطا	B	
۰/۰۰۱	۶/۲۶۷		۰/۲۵۷	۱/۶۰۷	مقدار ثابت
۰/۱۵۲	۱/۴۴۰	۰/۱۱۶	۰/۰۵۴	۰/۰۷۷	مؤثر بودن
۰/۱۴۷	۱/۴۵۷	۰/۱۱۸	۰/۰۵۱	۰/۰۷۴	معناداری
۰/۰۵۸	۱/۹۰۸	۰/۱۵۲	۰/۰۵۰	۰/۰۹۶	احساس شایستگی
۰/۰۱۹	۲/۳۶۲	۰/۱۹۴	۰/۰۵۳	۰/۱۲۶	حق انتخاب

متغیر ملاک: عملکرد شغلی

همچنین، نتایج نشان داد، مقادیر t متناظر با بتای سه مؤلفه مؤثر بودن، معناداری و احساس شایستگی در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار نیست و لذا مشخص شد که این مؤلفه‌ها نمی‌توانند به تنهایی پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای عملکرد شغلی باشند؛ تنها مؤلفه‌ای که تأثیر رگرسیونی آن بر عملکرد شغلی کارکنان معنادار بود، احساس داشتن حق انتخاب است.

۵. کدام یک از مؤلفه‌های توانمندی سازی می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی کند؟

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول (۷) نتایج رگرسیون چندگانه بین مؤلفه‌های توانمندسازی و بهره‌وری نیروی

انسانی

مدل	منبع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معنی داری	همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده
همزمان	رگرسیون	۴/۰۳۸	۴	۰/۰۱۰	۱۰/۷۷۴	۰/۰۰۱	۰/۴۶۱	۰/۱۹۳
	باقی مانده	۱۴/۹۹۳	۱۶۰	۰/۰۹۴				
	کل	۱۹/۰۳۱	۱۶۴					

متغیر ملاک: بهره‌وری نیروی انسانی

مطابق جدول شماره ۷ نتایج نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی برابر با ۰/۴۶۱ و ضریب تعیین تعدیل یافته برابر با ۰/۱۹۳ بوده و اینکه مقدار F (۱۰/۷۷۴) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنادار است و این امر نشان می‌دهد که ابعاد توانمندسازی، می‌توانند پیش‌بینی‌کننده معنادار متغیر بهره‌وری نیروی انسانی باشند.

جدول (۸) ضرایب رگرسیون بین مؤلفه‌های توانمندسازی و بهره‌وری نیروی

انسانی

متغیر	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	آماره t	سطح معناداری
	B	انحراف استاندارد خطا			
مقدار ثابت	۲/۳۸۶	۰/۲۱۳		۱۱/۱۸۳	۰/۰۰۰
مؤثر بودن	۰/۰۳۶	۰/۰۴۵	۰/۰۶۴	۰/۸۱۶	۰/۴۱۵
معناداری	۰/۰۷۵	۰/۰۴۲	۰/۱۴۰	۱/۷۸۱	۰/۰۷۷
احساس شایستگی	۰/۱۱۸	۰/۰۴۲	۰/۲۲۱	۲/۸۳۵	۰/۰۰۵
حق انتخاب	۰/۱۱۸	۰/۰۴۴	۰/۲۱۲	۲/۶۵۲	۰/۰۰۹

در ادامه به منظور بررسی این نکته که کدام یک از چهار مؤلفه: ۱. احساس مؤثر بودن؛ ۲. احساس معناداری؛ ۳. احساس شایستگی و ۴. حق انتخاب، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای بهره‌وری نیروی انسانی هستند، به مقادیر بتا استناد شد (جدول ۸). نتایج نشان داد، مقادیر  $t$  متناظر با بتای دو مؤلفه احساس شایستگی و حق انتخاب در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنادار بوده و لذا مشخص شد که این مؤلفه‌ها می‌توانند به‌تنهایی پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای بهره‌وری نیروی انسانی باشند؛ اما دو مؤلفه معنادار بودن و مؤثر بودن به‌تنهایی نمی‌توانند اثر رگرسیونی معناداری بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش پیش رو بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش استان فارس بود؛ لذا ابتدا وضعیت متغیرها در سازمان مطالعه و بررسی شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که وضعیت توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی بالاتر از حد متوسط است. این نتیجه با یافته‌های تحقیق توانای شاه‌رودی [۴۱] همسو است؛ زیرا وی در تحقیق خود با بررسی میزان توانمندی معلمان دوره ابتدایی به این نتیجه دست یافت که وضعیت توانمندی معلمان در مدارس مورد پژوهش، از متوسط بیشتر است. همچنین، مؤید نتایج تحقیقات افرادی چون: دستگردی [۱۰]، عبدلی [۱]، خانعلی‌زاده [۱۷] و مالکی و همکاران وی [۱۸] می‌باشند. در تبیین این یافته می‌توان گفت که بی‌شک کارکنان در جایگاه ذخیره‌های بلامنازع سازمان و به‌طور عملی در جایگاه شریک همسان و همتای مدیران در بستری از اطمینان، خودباوری و خودی سازمانی به‌شمار می‌آیند که توانمندی آنان در زمره دارایی‌های مشهود و دارایی‌های پنهان است [۲۶]، لذا با توجه به این نتیجه در تقویت و حفظ و نگهداری این سرمایه‌های عظیم باید بیشتر کوشید. در ارتباط با بهره‌وری نیز نتایج این پژوهش با یافته‌های تحقیق صمدی و کریمی [۳۶] و ساداتی [۳۴] همخوانی

دارد. امروز توجه به بهره‌وری، به‌ویژه بهره‌وری نیروی انسانی به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است، به‌طوری‌که سازمان‌ها برای رقابت و حفظ بقا بدون توجه به آن کم‌وبیش ناتوان هستند؛ زیرا در عصر جهانی‌شدن و چالش‌هایی که مدیریت سازمان‌ها در کشورها با آنها روبه‌رو هستند، آگاهی از مبانی افزایش بهره‌وری می‌تواند، آمادگی لازم را در مدیران ایجاد کند و آنها را برای رویارویی با آینده مجهز سازد. در وضعیت‌سنجی بعدی نتیجه نشان داد که عملکرد شغلی کارکنان مورد مطالعه در سطح متوسط قابل ارزیابی است. البته، در اکثر پژوهش‌های مشابه با این موضوع نتیجه عکس مشاهده شد، به‌عبارتی، نتایج تحقیق با یافته‌های براتسی و همکاران وی [۵] و مؤذن‌زاده و همکاران وی [۱۹] ناهمسو است. شاید از عوامل اصلی، وجود جامعه متفاوت و ارائه‌دهندگان خدمات به‌صورت عوامل فردی و حرفه‌ای همچون؛ میزان توانایی شغلی کارکنان، میزان آشنایی با وظایف و مسئولیت‌های شغلی، نگرش شغلی، رضایت شغلی و انگیزش شغلی از طریق فرایندهای توسعه منابع انسانی و همچنین عوامل سازمانی همچون سرپرستی و رهبری، مشارکت کارکنان در کارها و پاداش، تشویق و ... باشند.

نتیجه سؤال چهار مبنی بر ارتباط بین توانمندسازی و ابعاد آن با عملکرد شغلی کارکنان نشان داد که بین این دو رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با نتایج تحقیقات احمدی و همکاران وی [۲]، رابینز [۳۳] و موهیلدین [۲۵] همخوانی دارد. همچنین، محققان دیگر از جمله بله‌اج [۶] و تاتوم<sup>۲</sup> [۴۴] نیز رابطه بین میزان توانایی و عملکرد شغلی را تأیید کرده‌اند؛ چرا که اصولاً یکی از راه‌های منطقی، صحیح و اثربخش برای بالابردن عملکرد کارکنان در سازمان اجرای صحیح عوامل و متغیرهای ایجادکننده توانمندی در کارکنان است که از طریق توانمندکردن نیروی انسانی به رشد و افزایش عملکرد منابع کمک

---

1. Belhaj  
2. Tatum

چشمگیری می‌شود. بنابراین با توجه به نقش نیروی انسانی در بهره‌وری هر سازمان، بررسی و تعیین وضعیت عملکرد شغلی آنها و شناخت عوامل تأثیرگذار بر آنها نقش مهمی در شناسایی چالش‌های پیش رو و ارتقای عملکرد سازمان دارد. همچنین، یافته‌های سؤال پنجم نشان می‌دهد ارتباط مثبت و معناداری بین توانمندسازی و ابعاد آن با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد که با نتایج تحقیقات شریف‌زاده و محمدی‌مقدم [۴۰] گرجی [۱۴] سلیمانی و مطهری [۴۲] و نتایج پژوهش ماروین [۲۳] همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت تلاش برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از نیروی انسانی یکی از برنامه‌های حیاتی سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. از آنجاکه به‌طور متوسط توانمندسازی با تفویض اختیار و قدرت انجام همراه است، به دادن آزادی عمل خواهد انجامید و اعطای آزادی عمل و اختیار انجام کار موجبات بهبود نگرش افراد به کار را فراهم خواهد آورد، به‌گونه‌ای که تا حد زیادی کار را از خود می‌پندارند و تعهد آنها به کاری که انجام می‌دهند، افزایش می‌یابد؛ لذا به‌وضوح می‌توان این نتیجه را در عملکرد شغلی‌شان مشاهده کرد. همچنین، به‌منظور بررسی تأثیر ابعاد توانمندسازی بر عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی، به تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه اقدام شد و با استفاده از روش گام‌به‌گام، مشخص شد که مؤلفه‌های توانمندسازی به‌تنهایی نمی‌توانند پیش‌بینی‌کننده خوبی برای عملکرد شغلی باشند؛ تنها مؤلفه‌ای که تأثیر رگرسیونی آن بر عملکرد شغلی کارکنان معنادار بود، احساس داشتن حق انتخاب بود. همچنین، مشخص شد که از بین مؤلفه‌های توانمندسازی دو مؤلفه احساس شایستگی و حق انتخاب به‌تنهایی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده مناسب بهره‌وری نیروی انسانی باشند؛ اما دو مؤلفه معنادار بودن و

مؤثر بودن به تنهایی نمی‌تواند اثر رگرسیونی معناداری بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته باشند.

هر چند برخی از یافته‌های این مطالعه مؤید نتایج دیگر مطالعات است، با این حال پژوهشگر با برخی محدودیت‌ها نیز روبه‌رو بوده است. عمده‌ترین محدودیت، نگرانی آزمودنی‌ها از ارزیابی بود. با وجود تمام اعتمادسازی که پیش از پاسخگویی به پرسشنامه‌ها صورت می‌گرفت، ولی باز هم افراد تا حدودی نگران ارزیابی خود بودند و سعی کردند وضعیت را بهتر از آن چیزی که است، جلوه دهند. همچنین، با توجه به محدودیت‌های زمانی، در این بررسی تنها کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس مورد ارزیابی قرار گرفتند که به نظر می‌رسد برای تکمیل نتایج تحقیق و به صورت مقایسه‌ای لازم است اعضای دیگر سازمان‌های مشابه نیز بررسی شوند. جایگاه توانمندی در راهبرد منابع انسانی و بررسی رابطه آن با ابعاد سازمانی (سبک رهبری، اهداف، فناوری، ساختار، فرهنگ... ) از جمله دیگر موضوعاتی است که می‌توان با مطالعه درباره آنها، افزون‌بر توسعه مفاهیم مرتبط با توانمندی، زمینه گسترش و اجرای آن را در کشور فراهم کرد. لذا در راستای نتایج این تحقیق برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود که به آزمون تأثیر دیگر عوامل نیز توجه شود.

منابع

1. Abdoli, Z. (2007). *The relationship between employee empowerment and organizational learning in education in Tehran*, master's thesis. Payam Noor University of Tehran [Persian].
2. Ahmadi, A, Jahromi, Sh, Zarei, S. (2012). The relationship between Total Quality Management with Empowerment and employee performance evaluation. *A new approach in the Journal of Educational Management*, Third Year, No. 2, row 3510, pp. 55-35 [Persian].
3. Alvani, S, M, Memarzadeh, G. R. (1995). Organizational behavior. *Tehran Morvarid Press. pp 320. [Persian]*.
4. Bahadori, M. K. , Timoorzade, E. & Farahani, M. A. H. (2013). The components affecting the increasing productivity of human resources in healthcare organizations, military, *Military Medical Journal* Volume 51, No. 5, pp. 75-68. [Persian].
5. Barati, H. , Arizi, H. & Noori, A. (2009). Simple and multiple correlation between organizational justice and job performance in Esfahan Steel Company. *Prospect Management*, No. 33, winter, 2009, pp. 9-28 [Persian].
6. Belhaj, M. (1990). The management of rural development: The role of agricultural extension agents in the human Arab Republic. *Dissertation- Abstracts- International, Humanities and Social science*, 50 (9): 30-4.
7. Bordbar, Gh. (2012). Factors affecting labor productivity techniques using Multi Criteria Decision Making: A Case Study of Yazd hospital staff. *Health management Journal*, No. 16 (51), pp. 83-70 [Persian].
8. Borman, W, C. , & Motowidlo, J. S. (1993). "Expanding the Criterion Domain to Include elements of Contextual Performance", In N. Schmitt and C. , Borman (Eds). *Personnel Selection in Organizations*, 9, 71-98.

9. Daniel, L, J,. (2008). The relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power. *Unpublished Ed. D. Dissertation, Auburn University.*
10. Dastgerdi, K. (2008). The relationship between employee empowerment and organizational learning at the Department of Physical Education, MS Thesis, Tehran University [Persian].
11. Datta Deepak, k. Guthrie, James P. & Wright, Patrick M. (2005). "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?". *Academy of Management Journal*, 48, (1), 135-145.
12. Dyer, L. & Reeves, T. (1995). "Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go?". *International Journal of Human Resource Management*, 6, (3), 656–671.
13. EnShassi, A. Mohamed, Sh. Mayer, P. Abed, K. (2007). Benchmarking Masonry Labor Productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, (4), 358-368.
14. Georgia, M, B. (2011). Assessing the impact of empowerment on employee performance. *Journal of Management, Issue 17, 49-38[Persian]*.
15. Halajian, I. , Soraiaei, A. & Hossinzade Ahmadi, F. (2012). Survey of effecting factors on empowerment province employees. *Islamic Azad University with AHP, Management Quarterly, Year IX, Fall Supplement, pp. 128-113 [Persian]*.
16. Hersey, H. , & Goldsmith, M. (1960). A situational approach to performance planning. *Training and Development Journal*, 34(11), 38. 1960.
17. Khan, Ali, & Zadeh, R. (2008). Investigates the impact of organizational learning on empowerment staff. *Tarbiat Modarres University, Master's thesis, University Teachers [Persian]*.



18. Maleki, M, R. , Gohari, M. R. & GH, A. (2012). The relationship between structural empowerment of individual nurses' readiness for change. *Journal of Nursing Care Research Center, Tehran University of Medical Science (Journal of Nursing)*. Volume 25, Number 76, July 91, pp. 18-10 [Persian].
19. Moazen, Z. , Mirtorabi, M. S. , Rezvanfar, A. & Movahed Mohammadi, H. (2011). investigate the factors affecting Job Performance educators School of Agriculture Tehran. *Iranian approach more in Educational Management*, Number 5, Spring 90, pp. 134 - 115 [Persian].
20. Mohammadi, J. Zarrabi, A. Alizadeh, ASL, J. Samsam Shariat, J, D. (2013). Analysis of the measurement of ICT and its role in achieving social participation and empowerment of urban management. *A case study of District 6, urban management*, Number 31, spring-Summer 92. pp. 223-240 [Persian].
21. Mirsepasi, N. (2005). The barriers of revival of work conscience. *Economic& management* 2005; 24(12): 28-29. [Persian].
22. Marchant, T. (1999). Strategies for improving individual performance and job satisfaction at Meadowvale health. *Journal of Performance of Management Practice*. 2(3): 63-70
23. Marvin, A. (2007). Mentoring African American men: A study of job satisfaction and organizational commitment. *Unpublished Doctoral dissertation, University of Louisville*.
24. McCaslin, N, L. & Mwangi, J. (1994). Job Satisfaction of Kenya rift valley extension agents. Department of Agricultural Education the Ohio State University. *Journal of Extension*, 32(3). From: <http://www.joe.org/joe/1994/rb1.html>.
25. Mohyeldin, Suliman (2007). Links between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace: A Survey in the UAE and Arabic Context". *Journal of Management Development*, 26, 294-304.

26. Moye Melinda, J . & Henkin Alan, B . (2006). Exploring Association between Employee Empowerment. *Vol. 25. No. 2. pp101-117*
27. National Iranian Productivity (2001). Productivity management training courses in Yazd. *Iran's Press, National Productivity Organization.* [Persian].
28. Nave Ebrahim, A. & Abdullah, B. (2006). Employee empowerment: golden key human resource management. *Publishing, editing*, pp. -68-50 [Persian]
- 29- Rahmati, D. (2010). Relationship between individual factors creating stress with productivity of human resources Case Study: Kermanshah city police command staff of the police station. *Quarterly Scientific Research social order, second / first issue*, pp. 124-99 [Persian]
30. Rashidpur, M. (2000). The Relationship between Organizational Commitment and Desire to Stay in The Job and The Job Performance of Employees in The Auditing Profession. *Tehran, Public Management Training Center* [Persian].
31. Reham, A. Eltantawy, Larry, Giunipero & Gavin, L, Fox. (2009). A Strategic Skill Based Model of Supplier Integration and Its Effect on Supply Management Performance. *Industrial Marketing Management*, 38.
32. Rinehart, J, S. & Short, P, M. (1992) . Viewing reding recovery as restruring phenomenon. *The Journal of School Leadership. I (4), pp379-399.*
33. Robbins, S. (1997). Organizational Behavior, Concepts, Theories and Applications. (Volume I) Prentice Hall
34. Sadati, S. (2011). Evaluation of factors affecting labor productivity. *MA thesis, University of the North.* Winter 90 [Persian].
- 35- Saidi, SH. Fenjani, M. & Sadri, Arezo (2013). The increase in labor productivity using fuzzy Multi Attribute Decision Making

- models in Sufi cement company. *Specialized scientific magazine Technology*, No. 59, pp. 59-49 [Persian].
- 36- Samadi, P. & Karimi, M. (2009). The role of human factors program on labor productivity of administrators and staff. *Journal of Innovative Education*, Vol. 5, Number 4, winter, 88, pp. 66-43 [Persian]
37. Sarchahani, M. (2013). The relationship between the spiritual intelligence with quality of work life and job performance. *Unpublished MA thesis*, Islamic Azad University, Marvdasht branch.
38. Seidameri, M., Moharram-Zadeh, M. & Gholizad, L. (2009). The indicators of empowerment status and its related individual factors between the teachers in the physical education department of Urmia. *Journal of Sport Management*, No. 2, pp. 32-21 [Persian]
- 39- Shabani Bahar, Gh. , Safaei, I. & Erfani, N. (2010). Determine the relationship between organizational health and productivity in the field of Physical Education Organization of Iran from the Viewpoint. *Research in Sport Sciences*, No. 29, Winter 1389, pp. 82-69 [Persian]
40. Sharifzadeh, F. & Moghaddam, Y, M. (2009). The relationship between employee empowerment productivity with of human resources province police chief, police management studies. *Fourth year, first issue, 7-19 [Persian]*.
41. Shahroudi, tavanai, E. & Mahram, B. (2010). New educational approaches, College of Psychology and Educational Sciences University. Year of 5, number two, Serial No. 12, fall and Winter 1389. 40 p [Persian].
42. Soleimani, N. Motahari, A, S. (2009). The relationship between empowerment and job commitment of high school principals in Semnan province, *Knowledge & Research in Education Curriculum Development*, Islamic Azad University, Branch, No. Twenty Three, pp. 122-101 [In Persian]

- 43-Spence, H. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment. *Advances in Health management* 2002; 4 (2): 56-85.
- 44-Tatum, C. (2000). Effects of system control and affective reactions. *Human Performance*, 89(4): 297-325.
45. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement & Validation. *Academy of Management Journal*. Vol. 3. No. 1. pp. 1372-1445.
- 46-Tett, R. P. & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactions model of job performance. *J Appl Psychol*. 88(3):500-17.