

## بررسی تأثیر توانمندسازی از طریق بهبود سطح انگیزه بر عملکرد شغلی ذیحسابها (مطالعه موردی: وزارت امور اقتصادی و دارایی)

\*محمد رضا ربیعی مندجین<sup>۱</sup>، سعید قلی زاده نرگسی<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکز.

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.

تاریخ دریافت: ۹۵/۵/۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۱۵

## Investigating the Impact of Empowerment through Motivational Level on Job Performance Indicators (Case study: Ministry of Economic Affairs and Finance)

\*M.R. Rabeei Mandejin<sup>1</sup>, S. Gholizadeh Nargesi<sup>2</sup>

1. Assistant Professor of Management, Islamic Azad University, Central Tehran, Iran.

2. M.A. of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 2016/726

Accepted: 2017/1/3

### Abstract

The main objective of this research is to investigate the effect of empowerment through the level of motivation on the job performance of the Ministry of Economic Affairs and Finance. This research is applied in terms of applied and descriptive survey method. In order to carry out this research, standard questionnaires were prepared and distributed among a sample of the community. The general population in this research was all the executives and Assistant directors and financial managers of executive agencies of Tehran province. The questionnaires were distributed among a sample of 148 members of this society by simple random method. The collected data were analyzed using SPSS and Lisrel 808 software. The results of the research showed that empowerment of employees and their dimensions, which includes sense, competence and impact, improve the level of motivation, affecting the job performance of employees, but among the dimensions of empowerment, employee autonomy can not improve the level of motivation. Job performance of employees has a significant effect.

**Keywords:** Empowerment, Motivation Level, Job Performance, Ministry of Economic Affairs and Finance

JEL Classification: H4

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر توانمندسازی از طریق بهبود سطح انگیزه بر عملکرد شغلی ذیحسابها در وزارت امور اقتصادی و دارایی می باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا توصیفی پیمایشی می باشد. به منظور انجام این پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد تهیه شد و در میان نمونه‌ای از جامعه آماری توزیع گردید. جامعه آماری در این پژوهش کلیه ذیحسابان و معاونین ذیحسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان تهران می باشند که پرسشنامه‌ها بین نمونه‌ای مشتمل بر ۱۴۸ نفر از اعضای این جامعه به روش تصادفی ساده توزیع گردید. نتایج پژوهش نشان داد توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن که شامل احساس معناداری، شایستگی و تأثیرگذاری می باشد، از طریق بهبود سطح انگیزه، بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار است ولی از میان ابعاد توانمندسازی، استقلال کارکنان از طریق بهبود سطح انگیزه نمی تواند بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، بهبود سطح انگیزه، عملکرد شغلی، وزارت امور اقتصادی و دارایی.

طبقه‌بندی موضوعی: H4

\* Corresponding Author: M.R. Rabeei Mandejin

E-mail: m.rabeei2012@yahoo.com

\* نویسنده مسؤول: محمد رضا ربیعی مندجین

## مقدمه

هر سازمانی برای رسیدن به هدف‌های خود احتیاج به منابع مختلفی دارد و بی‌تردید مهم‌ترین منبع در هر سازمان نیروی انسانی شاغل در آن سازمان می‌باشد. این منابع انسانی هر سازمانی هستند که نقش اساسی در پیشبرد اهداف سازمانی دارند و در صورتی که منابع انسانی از عملکرد شغلی درست و صحیحی برخوردار نباشند، سازمان به سمت نابودی می‌رود (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴).

بنابراین عملکرد شغلی کارکنان، برای بقای سازمانی بسیار مهم است و می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین نتیجه کار سازمان مدنظر قرار گرفته شود؛ مدیران سازمان‌ها نیز به خوبی دریافته‌اند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت، منابع انسانی می‌باشد (دالورا و همکاران، ۲۰۱۶).

با این حال، بهبود عملکرد شغلی کارکنان، مقوله ساده‌ای نیست چرا که متأثر از عوامل مختلفی است. این موضوع در مورد مشاغلی که ماهیت کنترلی و نظارتی دارند؛ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این پژوهش تلاش می‌شود تا به بررسی عملکرد شغلی ذیحساب‌ها به‌عنوان یکی از ارکان بازرسی‌ها و کنترل‌های مالی در وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداخته شود. در این مسیر، دو متغیر یعنی توانمندسازی و سطح انگیزه مورد توجه قرار گرفتند و تلاش می‌شود تا به بررسی نقش این عوامل بر بهبود عملکرد شغلی ذیحساب‌ها پرداخته شود.

## مبانی پژوهش

عملکرد شغلی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان، مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی سازمانی دانست. عملکرد شغلی را می‌توان سطح تحقق‌یافته انتظارات از یک عضو سازمانی، اطلاق نمود. به این معنا که هر چه وظایف از پیش تعیین شده در سطح بالاتری محقق شود، عملکرد شغلی در سطح بالاتری ارزیابی می‌شود. عملکرد شغلی به سطح تحقق وظایف محول به کارکنان اطلاق می‌گردد (مولکیا و همکاران، ۲۰۱۵).

عملکرد شغلی یکی از مهم‌ترین موضوعات است که در مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است (جلالی و روح‌الهی، ۱۳۹۴).

بهبود عملکرد شغلی کارکنان، همواره یکی از مهم‌ترین اهدافی است که از سوی مدیران دنبال می‌شود به‌ویژه در سازمان‌های دولتی همچون وزارت دارایی و امور اقتصادی

کشور که مشکل پایین بودن عملکرد و بهره‌وری کارکنان، به ویژه در سال‌های اخیر به‌عنوان یک مشکل جدی مطرح بوده است. اما سؤالی که مطرح می‌شود این است که "چگونه می‌توان عملکرد شغلی کارکنان از جمله ذیحساب‌ها را در این سازمان‌ها بهبود بخشید؟" یکی از عواملی که در سال‌های اخیر، در این خصوص مطرح شده، توانمندسازی کارکنان است، در اصل توانمندی منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود (حلاجیان و همکاران، ۱۳۹۱).

به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین نتایج بهبود توانمندی، ارتقای سطح انگیزه کارکنان است. انگیزه<sup>۳</sup> حالتی از انگیزش است که موجود زنده را وادار به عمل می‌کند. انگیزه یک حالت درونی است که موجب تولید انرژی، تعیین جهت و شدت در یک رفتار برای رسیدن به یک نیاز می‌شود (قربانی، ۱۳۸۹).

با این حال، تحقیقات زیادی در خصوص نقش توانمندسازی بر بهبود انگیزه و عملکرد شغلی، در کشور به انجام نرسیده است. بنابراین در این پژوهش درصدد پاسخگویی به این سؤال هستیم که "توانمندسازی کارکنان از طریق بهبود سطح انگیزه، چه تأثیری بر عملکرد شغلی ذیحساب‌ها، می‌تواند داشته باشد؟"

## پیشینه پژوهش

عملکرد شغلی را ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف می‌کنند که هر فرد در طول دوره‌های مشخص از زمان انجام می‌دهد. در تعریفی دیگر عملکرد شغلی به معنای درجه‌ای است که کارکنان مشاغلی را که در یک شرایط کاری معین به آنان واگذار شده، انجام می‌دهند (مارلین و ایمبورن، ۲۰۱۰).

عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به شمار می‌رود؛ چرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد، به عبارتی، موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکردشان مشاهده کرد (جلالی و روح‌الهی، ۱۳۹۴).

انگیزش نیز یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق نتیجه مثبت و اجرای مؤثر

1. Dall'Ora
2. Mulkia

3. Motive
4. Marlin & Lamborn

”رابطه سبک رهبری، عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی با انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان زن“ به بررسی رابطه سبک رهبری، عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی با انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان زن دانشگاه آزاد اسلامی واحد اندیمشک پرداختند. نتایج نشان داد که بین دو مجموعه از متغیرهای مورد پژوهش با یکدیگر رابطه معناداری وجود دارد. فردی که سبک رهبری، عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی بالاتری داشته باشد، انگیزش شغلی و تعهد شغلی بیشتری نیز خواهد داشت.

افچه و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان ”تأثیر حمایت سازمانی، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی“ به بررسی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد شغلی پرداختند یافته‌ها با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان از آن است که رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی با عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند و حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است، اما تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش رد شد. همچنین توانمندسازی روان‌شناختی هم بر عملکرد شغلی و هم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار می‌باشد و رفتار شهروندی سازمانی نیز بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است.

گل بابایی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان ”اثر عوامل محیطی بر عملکرد شغلی افراد با استفاده از آزمون‌های دستی و ذهنی“ به بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان پرداختند و تعداد ۳۰ نفر از پرسنل یک شرکت قطعه‌ساز خودرو در شهر تهران به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند و در مطالعه اصلی، ضمن کنترل و محدود کردن عوامل مداخله‌گر، تأثیر هم‌زمان صدا، روشنایی و فشار حرارتی بر عملکرد شغلی شرکت‌کنندگان، دو سری آزمایش ذهنی و دستی به عمل آمد. نتایج نشان داد با افزایش میزان صدا و شاخص فشار حرارتی و کاهش روشنایی زمان انجام آزمون جایگذاری مینه‌سوتا افزایش یافته است. همچنین نتایج حاکی از آن بود که با افزایش میزان صدا و شاخص فشار حرارتی و کاهش روشنایی زمان در انجام آزمون چالاکی ابراز دستی افزایش یافته است. با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین میزان روشنایی و میزان شاخص فشار حرارتی و صدا با عملیات ذهنی در حد سطحی و میانی رابطه وجود دارد.

عسکراوغلی و عابدی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان ”تأثیر شخصیت کارآفرینانه بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی“ به بررسی تأثیر شخصیت

برنامه‌های راهبردی سازمان است. انگیزش را یک فرایند میانجی یا یک حالت درونی موجود زنده که او را وادار به فعالیت کرده و به سوی عمل سوق می‌دهد، می‌دانند. انگیزش شغلی نشان‌دهنده میل و علاقه فرد نسبت به انجام دادن یک کار، سر و سامان دادن به محیط مادی، معنوی و اجتماعی خود، فایده آمدن بر موانع، از دیگران سبقت گرفتن و رقابت کردن با آن‌ها از طریق کوشش زیاد برای بهتر انجام دادن کارها است. کارکنانی که انگیزش شغلی بالایی دارند، دائم بر این تلاش هستند که ترفیعات بیش‌تری به دست بیاورند و از آن‌جا که همواره در جستجوی راه‌های بهتری برای انجام امور محوله خود هستند، سریع‌تر ارتقا می‌یابند. این کارکنان در انجام وظایف، برای خود حالتی را به وجود می‌آورند که به کوشش نسبتاً بیش‌تری نیاز باشد و برای ایفا نقشی که از آنان خواسته شده، تلاش نمایند (خرسندی فرد و همکاران، ۱۳۹۵). نیروی انسانی امروزه به‌عنوان با ارزش‌ترین دارایی سازمان تلقی می‌شود. محیط در حال تغییر امروز منجر به این مساله گردیده است که سازمان‌ها در برابر فشارهای ناشی قدرت رقبا، مهارت‌ها، توانمندی و فناوری‌های در حال گسترش عکس‌العمل مناسبی از خویش نشان دهند و در این شرایط سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را با این شرایط در حال تغییر سازگار نماید (نجیب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). از طرفی هر تغییری نیازمند وجود کارکنان و مدیران سازگار و توانمند جهت مواجهه و مدیریت تغییر می‌باشد. توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یک برانگیزاننده درونی به کارکنان اجازه می‌دهد که با استفاده از حس اعتماد به نفس و استقلال در شغل خود کارآمدی را تقویت نمایند. به عبارتی، مدیران و رهبران ارشد، علاوه بر نقش‌های هماهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده، نقش دیگری نیز بر عهده دارند که همان توانمندسازی کارکنان است (پورکیانی و همکاران، ۱۳۸۷).

در واقع توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از متغیرهای انگیزاننده کارکنان در راستای حصول به اهداف سازمان می‌تواند تحت تأثیر اعتقاد و توجه مدیران و رهبران به عدالت سازمانی باشد (شاه‌حیدری‌پور و کمالیان، ۱۳۹۱). برای اینکه سازمان‌ها بتوانند از داشتن کارکنان توانمند بهره‌مند باشند، سازمان، مدیریت و کارکنان باید برای این کار آمادگی‌های لازم را داشته باشند (ژو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

### پیشینه پژوهش

اسفهان‌اصل و صداقت‌جو (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان

انضباط عملکرد کارکنان" انجام دادند، داده‌ها به کمک آزمون‌های تحلیل رگرسیون و آزمون تی مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج تجزیه و تحلیل و بحث نشان داد که توانمندی و اثر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان و انگیزه دارد و همچنین هیچ اثر منفی قابل توجهی بر عملکرد کارکنان ندارد و تأثیر مثبت و معناداری بر انضباطی در عملکرد کارکنان دارد. ییلماز<sup>۷</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی به بررسی نقش توانمندسازی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان پرداختند. این پژوهش در صنعت گردشگری به انجام رسید و برای انجام آن، ۲۳۰ نفر از میان کارمندان شاغل در این صنعت انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه رو در رو و پرسشنامه با روش میدانی جمع‌آوری شد. سپس داده‌های جمع‌آوری شده با روش t مورد تحلیل قرار گرفت. نمونه آماری از میان افرادی انتخاب شده بودند که مستقیماً با مشتریان در ارتباط هستند و موضوع عملکرد شغلی در مورد آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار بود. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که توانمندسازی ادراک شده مستقیماً بر سطح عملکرد شغلی کارکنان مؤثر است و به بهبود ملموس عملکرد شغلی آن‌ها منجر شده است.

یانگ و هوانگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۵)، به مطالعه رابطه بین عملکرد و رضایت شغلی در میان ۳۹۲ نفر نمونه تصادفی از کارکنان بانک‌ها پرداختند. نتایج تحلیل داده‌های آن‌ها نشان داد که بین عملکرد و رضایت شغلی یک رابطه متقابل مستقیم و معنادار وجود دارد.

باراکت و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۵)، نیز در مطالعه با عنوان "بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد و رضایت شغلی ۳۳۲ نفر از مدیران جهانی در شرکت‌های چند ملیتی در برزیل" را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های آن‌ها نشان داد که بالا بودن هوش فرهنگی منجر به بهبود رضایت شغلی و در نهایت افزایش عملکرد خواهد شد. هم چنین در این مطالعه رابطه مثبت و معنادار رضایت و عملکرد شغلی مورد تأیید قرار گرفت.

هامبورستاد و کواس<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳)، پژوهشی با عنوان "نقش رهبر در توانمندسازی و تأثیر آن بر ابهام نقش و انگیزه درونی کارکنان" انجام دادند و بر اساس تجزیه و تحلیل رگرسیون چندجمله‌ای به این نتیجه رسیدند که رابطه بین ابهام نقش و انگیزش درونی متفاوت و بسته به این که "آیا رهبران توانمندسازی کارکنان را بر اساس انتظارات انجام می‌دهند و یا

کارآفرینانه بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی پرداختند. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج به دست آمده از تخمین اعداد معنی‌داری مدل ساختاری، ارتباط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌کند. همچنین نتایج به دست آمده از تخمین ضرایب استاندارد مدل ساختاری، مقدار ۰/۹۳ را برای ضریب مسیر شخصیت کارآفرینی با عملکرد شغلی نشان می‌دهد و مقدار ۰/۸۸ را برای ضریب مسیر شخصیت کارآفرینی با عملکرد شغلی با میانجی‌گری توانمندسازی نشان می‌دهد.

حلاجیان و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی" به بررسی عوامل مختلف مؤثر بر توانمندسازی پرداختند. به اعتقاد آن‌ها، کارکنان سازمان‌های امروزی باید توانمند گردند و توانمندسازی کارکنان، مستلزم به‌کارگیری کارا و مؤثر کلیدهای توان‌افزایی نیروی انسانی است که مطالعه و بررسی این کلیدها و تعیین نقش و تأثیرات آن‌ها در توانمندی کارکنان یک رویکرد انسانی-مدیریتی در سازمان‌ها تلقی می‌شود. این پژوهش طی یک فرایند پژوهش توصیفی-پیمایشی تنظیم شده است که هدف اصلی و عمده پژوهش، مطالعه مبانی نظری، مدل‌های ادراکی توانمندی و مؤلفه‌های این مدل و سرانجام تأثیر هر یک از مؤلفه‌ها در میزان توانمندسازی کارکنان یک مرکز دانشگاهی بوده است. پژوهش مربوطه در قالب مطالعه موردی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با تأکید بر سه مؤلفه‌های کلیدی مدل ترکیبی ال‌دفت-بلانچارت یعنی: کارگروهی (مشارکتی)، تسهیم و توزیع اطلاعات در میان کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان. با بهره‌گیری از سنجش نظرات نمونه‌های آماری کارکنان و کارشناسان خبره واحدهای دانشگاهی بسیار بزرگ شامل: دانشگاه‌های آزاد اسلامی تنکابن، چالوس، بابل، آمل، قائمشهر و ساری با ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه و تکنیک AHP صورت گرفته است. نتایج پژوهش، نشان داده است که به ترتیب: کارگروهی (رتبه اول)، تفویض اختیار و تسهیم و توزیع اطلاعات مشترکاً (رتبه دوم)، در توانمندسازی کارکنان ایفای نقش می‌نمایند و به موازات مطالعات نظری و پیشینه‌های تحقیقاتی، هریک از عوامل سه‌گانه یادشده به ترتیب اولویت، بیشترین نقش و تأثیر را در امر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی دارند.

ویدودو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۶)، پژوهشی با عنوان "توانمندسازی شغلی و عملکرد از طریق بهبود انگیزه و نظم و

7. Yilmaz

8. Yang &amp; Huang

9. Barakat

10. Humberstad &amp; Kuvaas

6. Widodo

سطح انگیزه بر سطح عملکرد شغلی ذیحساب‌ها در وزارت امور اقتصاد و دارایی مؤثر است؛  
 ۴- شایستگی (از مؤلفه‌های توانمندسازی)، از طریق بهبود سطح انگیزه بر سطح عملکرد شغلی ذیحساب‌ها در وزارت امور اقتصاد و دارایی مؤثر است؛  
 ۵- تأثیرگذاری (از مؤلفه‌های توانمندسازی)، از طریق بهبود سطح انگیزه بر سطح عملکرد شغلی ذیحساب‌ها در وزارت امور اقتصاد و دارایی مؤثر است.

### روش جمع‌آوری داده‌ها

روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از دو طریق میدانی و کتابخانه‌ای است. در روش کتابخانه‌ای با مراجعه به مقالات پیشین و جمع‌آوری اطلاعات، ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش تکمیل گردد، همچنین پرسشنامه این پژوهش نیز به کمک روش کتابخانه‌ای طراحی شد و از طریق روش میدانی به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شد. در این پژوهش برای سنجش متغیر عملکرد شغلی از مؤلفه‌ها و گزاره‌های مطرح شده توسط دالورا و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شد، این محقق برای عملکرد شغلی دو مؤلفه انجام وظیفه و نوآوری-خلاقیت را مطرح نموده است. توانمندسازی کارکنان شامل چهار مؤلفه: تأثیرگذاری، استقلال، شایستگی و احساس معناداری می‌باشد که توسط کو و همکاران (۲۰۱۰)، مطرح شده و سطح انگیزه کارکنان نیز بر اساس گزاره‌های مطرح شده توسط کاتزوپولو و همکاران (۲۰۱۵) سنجیده شد.

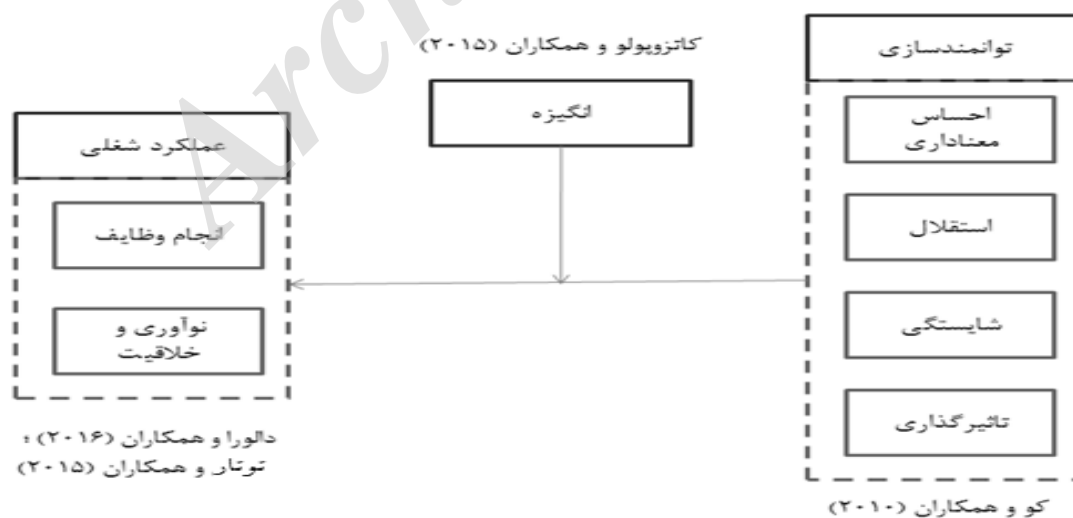
خیر؟“ نتایج نشان داد که زیردستان کم ابهام و با انگیزه درونی کم، توانمندسازی کمتری از سوی مدیران دریافت می‌کنند و زیردستان با انگیزه درونی بالا، از سوی مدیران بهتر و بیشتر توانمند می‌شوند.

توتار و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۱)، در کشور ترکیه، پژوهشی با عنوان “نقش توانمندسازی کارکنان بر انگیزه و عملکرد شغلی” انجام دادند. این محققان، توانمندسازی را ابزار مناسبی در راستای بهبود علاقه کارکنان به کار و افزایش انگیزه معرفی کردند و توسعه آن در سازمان‌ها را ضروری دانستند. در این پژوهش، تعدادی از بانک‌ها در کشور ترکیه انتخاب شدند و داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه، جمع‌آوری شد. سپس با استفاده از روش رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی به شکل معناداری بر انگیزه کارکنان مؤثر است و از این طریق، بر بهبود عملکرد شغلی نقش آفرین است.

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

- ۱- توانمندسازی از طریق بهبود سطح انگیزه بر عملکرد شغلی ذیحساب‌ها در وزارت امور اقتصاد و دارایی مؤثر است؛
- ۲- احساس معناداری (از مؤلفه‌های توانمندسازی)، از طریق بهبود سطح انگیزه بر سطح عملکرد شغلی ذیحساب‌ها در وزارت امور اقتصاد و دارایی مؤثر است؛
- ۳- استقلال (از مؤلفه‌های توانمندسازی)، از طریق بهبود



### نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

\* منبع: کو و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۰)؛ کاتزوپولو و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۵)؛ دالورا و همکاران (۲۰۱۶)؛ توتار و همکاران (۲۰۱۱)

### جامعه آماری و نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش، عبارتند از: ذیحسابان دستگاه‌های اجرایی (۸۲ نفر) و معاونین ذیحسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان تهران (۱۵۸ نفر) که مجموعاً تعداد این افراد برابر با ۲۴۰ نفر می‌باشد. تعداد نمونه به کمک فرمول کوکران ۱۴۸ نفر برآورد شد و روش نمونه‌گیری، روش تصادفی ساده می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف و پیامد، یک پژوهش کاربردی است که برای انجام آن از روش پیمایشی استفاده می‌شود. همچنین از آنجایی که به منظور سنجش فرضیه‌ها از میزان ارتباط‌سنجی استفاده می‌شود، می‌توان گفت روش پژوهش، روش همبستگی نیز می‌باشد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد تهیه شد و روایی سؤالات پرسشنامه به کمک دو شاخص روایی محتوا CVR و CVI و توزیع پرسشنامه بین ۱۰ نفر خبره مورد بررسی قرار گرفت، نتایج به دست آمده حاکی از مطلوب بودن روایی سؤالات پرسشنامه بود و برای بررسی پایایی سؤالات پرسشنامه تعداد ۳۰ پرسشنامه بین اعضای جامعه آماری توزیع گردید و برای هر یک از متغیرها آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج محاسبات نشان داد که تمامی متغیرها دارای آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷ هستند. همچنین شاخص‌های KMO<sup>۱۴</sup> و بارتلت<sup>۱۵</sup> نیز مورد محاسبه قرار گرفت. KMO برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰/۷ به دست آمد و سطح معناداری آماره بارتلت نیز کوچکتر از ۰/۰۵ به دست آمد. بنابراین بر اساس این بررسی می‌توان عنوان نمود که استفاده از نرم‌افزارهای معادلات ساختاری<sup>۱۶</sup> بلامانع است. نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش نرم‌افزار Lisrel می‌باشد، چرا که در بررسی نرمالیده داده‌ها به کمک چولگی و کشیدگی و همچنین آزمون کلموگروف-اسمیرنوف مشخص گردید، داده‌های پژوهش نرمال هستند. لذا می‌توان از نرم‌افزارهای کوواریانس محور استفاده کرد، نرم افزاری انتخابی در این پژوهش، نرم‌افزار Lisrel<sup>۱۸</sup> می‌باشد. نرم‌افزارهای معادلات ساختاری برخلاف روش‌های رگرسیونی، در مدل‌یابی معادلات ساختاری، نه تنها مدل ساختاری اندازه‌گیری می‌شود (علیت فرض شده میان مجموعه‌ای از سازه‌های وابسته و مستقل)، بلکه مدل اندازه‌گیری (بارهای عاملی گویه‌های مشاهده شده بر روی متغیرهای مکنون آن‌ها) نیز مورد

بررسی قرار می‌گیرد و از این طریق می‌توان گویه‌هایی که در مجموع، مطلوبیت ندارند را حذف کرد. مدل‌سازی معادلات ساختاری شامل تعدادی از روش‌های آماری برای برآورد شبکه‌ای از روابط علی است، که بر پایه یک مدل نظری تعریف می‌شود، و دو یا چند مفهوم پیچیده پنهان را با هم مرتبط می‌سازد، که هر یک از آن‌ها توسط تعدادی از شاخص‌های مشاهده‌پذیر اندازه‌گیری می‌شوند. هدف تحلیل مدل‌سازی معادله ساختاری این است که معین کند مدل نظری تا چه حد به وسیله داده‌های نمونه‌ای حمایت می‌شود. از طریق معادلات ساختاری می‌توان ساختارهای فرضی کلی یا الگوهای علی را با داده‌های غیر آزمایشی تأیید کرد.

### یافته‌های پژوهش

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش به کمک نرم‌افزار Lisrel مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری پژوهش بایستی بررسی شود تا در مجموع بتوان به رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

### بررسی مدل اندازه‌گیری

به منظور بررسی مدل اندازه‌گیری، بایستی ابتدا بارهای عاملی بین متغیرهای آشکار و مکنون و همچنین مقادیر معناداری آن‌ها بررسی شود و در صورتی که یکی از دو شرط زیر رعایت نشود، سؤالی که شروط لازم را ندارد، از میان سؤالات پژوهش حذف می‌شود:

**شرط اول (بررسی مقادیر t-value):** در صورتی که مقادیر به دست آمده خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) به دست‌آید می‌توان عنوان نمود که سؤالات از نظر آماری معنادار هستند ولی این شرط، شرط کافی برای حذف یا ماندگاری سؤال در مجموعه سؤالات نمی‌باشد. به همین دلیل به بررسی شرط دوم نیز پرداخته می‌شود.

**شرط دوم (بررسی بارهای عاملی):** کلیه بارهای عاملی بایستی بزرگتر از ۰/۵ باشند.

همچنین در مدل اندازه‌گیری، بایستی به بررسی شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری نیز پرداخته شود. در این مرحله سه شاخص کلی زیر با شرایط ذکر شده، بررسی می‌شود:

- شاخص‌های اقتصادی که شامل:

$\chi^2/df$ : (حداقل عملکرد مناسب بر درجه آزادی) بایستی

کوچکتر از ۳ باشد؛

15. Bartlette's Test

16. Structural Equation Model (SEM)

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج فرضیه اصلی پژوهش نشان داد توانمندسازی ذیحساب‌ها از طریق بهبود سطح انگیزه آن‌ها بر عملکرد شغلی‌شان تأثیرگذار است. تلاش در جهت توانمندسازی بدون دادن انگیزه به کارکنان می‌تواند آن‌ها را از ادامه مسیر دلسرد نموده و مانع از انجام درست کارها توسط آن‌ها گردد. بنابراین طبق نتایج این پژوهش می‌توان عنوان نمود با دادن انگیزه به کارکنان، سطح توانمندی آن‌ها را در جهت بهبود عملکرد شغلی‌شان افزایش داد. کارکنان در هر سازمانی با داشتن توانمندی‌های لازم و احساس تأثیرگذاری، شایستگی و معناداری می‌تواند عملکرد مطلوب‌تری را از خود نشان دهد ولی زمانی که این افراد انگیزه مادی و معنوی لازم را در سازمان داشته باشند و بدانند که با بهبود عملکردشان، ارتقای شغلی، بهبود حقوق و دستمزد و... را می‌توانند دریافت نمایند، مسلماً از تمامی توانایی خود در جهت انجام فعالیت‌های خود بهره می‌برند.

نتایج فرضیه فرعی اول نشان داد که احساس معناداری با کمک بهبود سطح انگیزه می‌تواند بر بهبود عملکرد شغلی تأثیر مستقیم و معناداری داشته باشد. زمانی که کارکنان احساس نمایند کار و وظایفی که به آن‌ها محول شده، در جهت رسیدن به اهداف و آرمان‌های سازمان بسیار حیاتی و اثرگذار است و همچنین در کنار این آگاهی افراد بدانند با انجام درست وظایف خود می‌توانند نتایج مطلوب‌تری هم در سازمان و هم روابط بین فردی در سازمان و هم دریافتی‌شان داشته باشند، بسیار مشتاقانه‌تر به انجام فعالیت‌های خود می‌پردازند و عملکرد بهتری را ارائه می‌دهند. ولی زمانی که افراد در سازمان به این نتیجه برسند که فرد کارآمدی نیستند و نقش مفیدی در سازمان ایفا نمی‌کنند انگیزه لازم را برای انجام فعالیت‌ها و وظایف خود نخواهند داشت. در نتیجه در رابطه با نحوه عملکرد خود حساسیت نداشته و در نتیجه عملکرد مطلوبی را نخواهند داشت.

نتایج فرضیه فرعی دوم نشان داد که استقلال از طریق بهبود سطح انگیزه نمی‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیرگذار باشد. بر طبق نتایج به دست آمده، اختیار اتخاذ تصمیم‌های مستقل و داشتن اختیارات برای انجام کارها، نمی‌تواند تضمینی برای بهبود عملکرد شغلی افراد باشد، لذا استقلال شغلی افراد به تنهایی و بدون بهره‌گرفتن از دیگر متغیرهای سازمانی نمی‌تواند به کارکنان توانایی لازم را برای بهبود عملکرد شغلی‌شان القا نماید. بنابراین می‌توان عنوان نمود استقلال شغلی افراد با کمک بهبود سطح انگیزه بر عملکرد شغلی‌شان تأثیر معناداری ندارد.

RMSEA<sup>۱۷</sup>: (مربع خطای متوسط) بایستی کوچکتر از ۰/۰۸ به دست آید.

- شاخص‌های مطلق که شامل:

GFI<sup>۱۸</sup>: (مناسب بودن شاخص برازش) بایستی بزرگتر از ۰/۰۸ به دست آید؛

AGFI<sup>۱۹</sup>: (مناسب بودن شاخص برازش تنظیم شده) بایستی بزرگتر از ۰/۰۸ به دست آید.

- شاخص‌های تطبیقی که شامل:

NFI<sup>۲۰</sup>: (شاخص تناسب استاندارد) بایستی بزرگتر از ۰/۰۹ به دست آید؛

NNFI<sup>۲۱</sup>: (شاخص تناسب غیراستاندارد) بایستی بزرگتر از ۰/۰۹ به دست آید؛

RFI<sup>۲۲</sup>: (شاخص تناسب نسبی) بایستی بزرگتر از ۰/۰۹ به دست آید؛

IFI<sup>۲۳</sup>: (شاخص مناسب افزایشی) بایستی بزرگتر از ۰/۰۹ به دست آید؛

CFI<sup>۲۴</sup>: (شاخص مناسب مقایسه) بایستی بزرگتر از ۰/۰۹ به دست آید.

و در صورتی که در مدل اندازه‌گیری، شاخص‌های فوق رعایت شده بود، می‌توان به برازش مدل ساختاری پرداخت.

### بررسی بارهای عاملی و مقادیر t-value

ابتدا به کمک مدل اندازه‌گیری به بررسی بارهای عاملی در حالت استاندارد و مقادیر t-value پرداخته می‌شود، جدول ۱ به تفکیک به بررسی گویه‌های هر متغیر می‌پردازد.

با توجه به این جدول می‌توان عنوان نمود که سؤالاتی که قابلیت ماندگاری در مدل ندارند بایستی حذف شوند. همچنین ستون آخر در جدول بالا، میزان تأثیرگذاری و اهمیت هر یک از گویه‌ها بر روی متغیر مربوط به خودش را نشان می‌دهد. پس از حذف سؤالات ناهمگن و اصلاح شاخص‌های برازش، شاخص‌های برازش در جدول ۲ و نمودار ۲ قابل بیان هستند.

با توجه به بررسی‌های انجام شده، به راحتی می‌توان به بررسی مدل ساختاری و فرضیه‌های پژوهش در نمودار ۳ و ۴ پرداخت.

17. Root Mean Square Error Of Approximation
18. Goodnes of Fit Index
19. Adjusted Goodnes of Fit Index
20. Normed Fit Index
21. Non- Normed Fit Index
22. Relative Fit Index
23. Incremental Fit Index
24. Comparative Fit Index

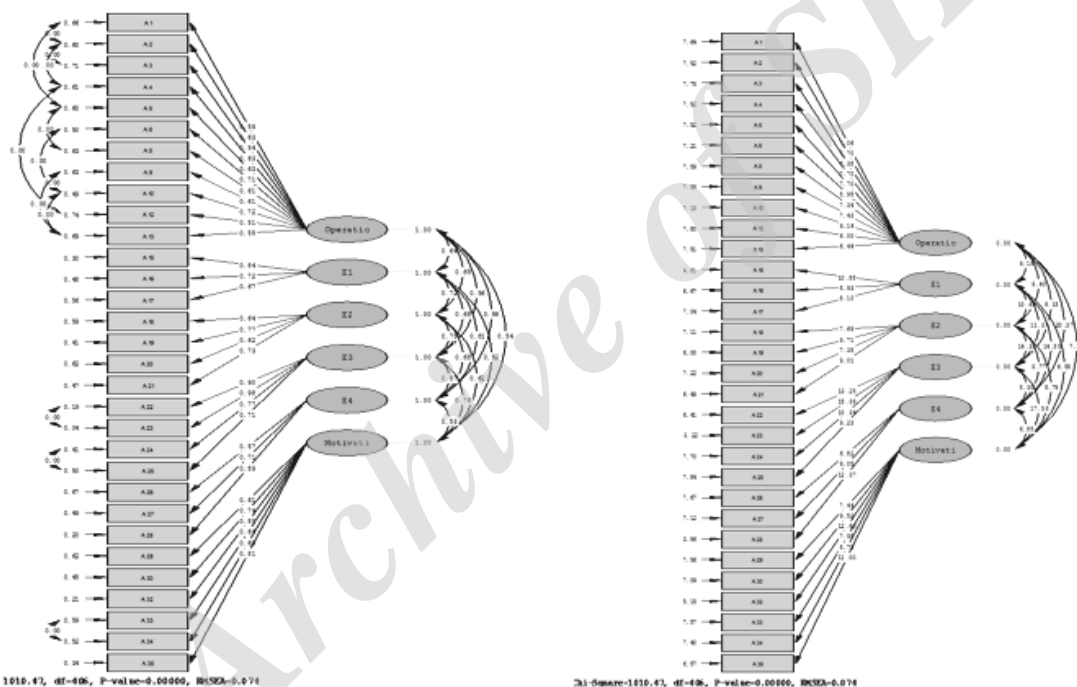
جدول ۱. بررسی بارهای عاملی و مقادیر t-value و اولیت بندی گویه‌های هر متغیر

عملکرد شغلی				
اولیت بندی	R <sup>2</sup>	t-value	بارعاملی	سؤالات
۶	۰.۳۰۲	۶.۶۲	۰.۵۵	q1
۵	۰.۳۳۶	۶.۹۱	۰.۵۸	q2
۷	۰.۲۵	۵.۸۱	۰.۵۰	q3
۳	۰.۳۹۶	۷.۷۲	۰.۶۳	q4
۳	۰.۳۹۶	۷.۷۱	۰.۶۳	q5
۲	۰.۵۱۸	۹.۲۹	۰.۷۲	q6
---	۰.۱۴۴	۴.۳۱	۰.۳۸	q7
۴	۰.۳۷۲	۷.۴۲	۰.۶۱	q8
۳	۰.۳۹۷	۷.۸۱	۰.۶۳	q9
۱	۰.۵۴۷	۹.۵۳	۰.۷۴	q10
---	۰.۱۶	۴.۵۵	۰.۴۰	q11
۶	۰.۳۰۲	۶.۵۰	۰.۵۵	q12
۴	۰.۳۷۲	۷.۲۰	۰.۶۱	q13
---	۰.۱۴۴	۴.۳۳	۰.۳۸	q14
تاثیر گذاری				
۱	۰.۷۲۲	۱۱.۱۰	۰.۸۵	q1
۲	۰.۵۰۴	۸.۸۹	۰.۷۱	q2
۳	۰.۴۲۲	۷.۹۲	۰.۶۵	q3
استقلال				
۳	۰.۴۰۹	۷.۶۰	۰.۶۴	q1
۱	۰.۸۹۲	۹.۷۴	۰.۷۷	q2
۴	۰.۳۸۴	۷.۴۰	۰.۶۲	q3
۲	۰.۵۳۲	۹.۰۵	۰.۷۳	q4
شایستگی				
۲	۰.۸۱۰	۱۳.۲۶	۰.۹۰	q1
۱	۰.۹۶۰	۱۵.۳۷	۰.۹۸	q2
۳	۰.۵۹۲	۱۰.۳۴	۰.۷۷	q3
۴	۰.۵۰۴	۹.۲۴	۰.۷۱	q4
احساس معناداری				
۳	۰.۳۲۴	۶.۸۶	۰.۵۷	q1
۲	۰.۵۰۴	۸.۹۹	۰.۷۱	q2
۱	۰.۷۹۲	۱۲.۲۵	۰.۸۹	q3
۳	۰.۳۲۴	۶.۸۶	۰.۵۷	q1
سطح انگیزه				
۶	۰.۳۶۰	۷.۲۵	۰.۶۰	q1
۳	۰.۵۶۲	۹.۷۴	۰.۷۵	q2
---	۰.۱۱۵	۳.۹۰	۰.۳۴	q3
۱	۰.۷۹۲	۱۲.۶۸	۰.۸۹	q4
۵	۰.۴۲۲	۸.۰۶	۰.۶۵	q5
۴	۰.۴۴۸	۸.۵۰	۰.۶۷	q6
۲	۰.۶۷۲	۱۱.۱۳	۰.۸۲	q7

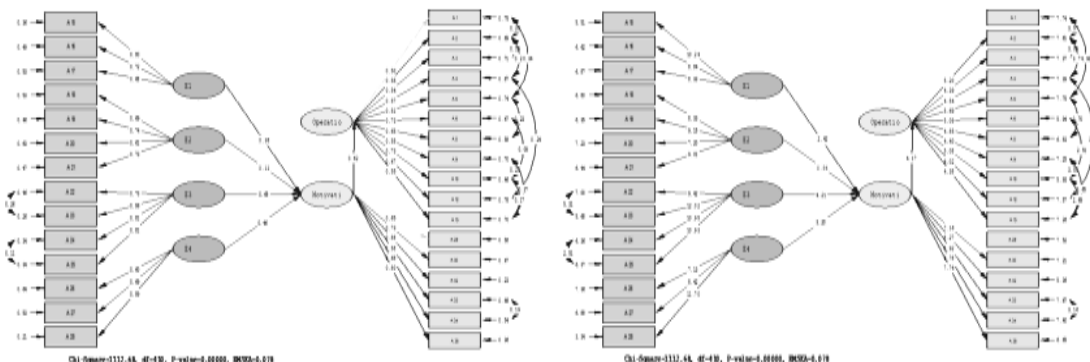


جدول ۲. بررسی شاخص‌های برازش، قبل و بعد از اصلاح مدل

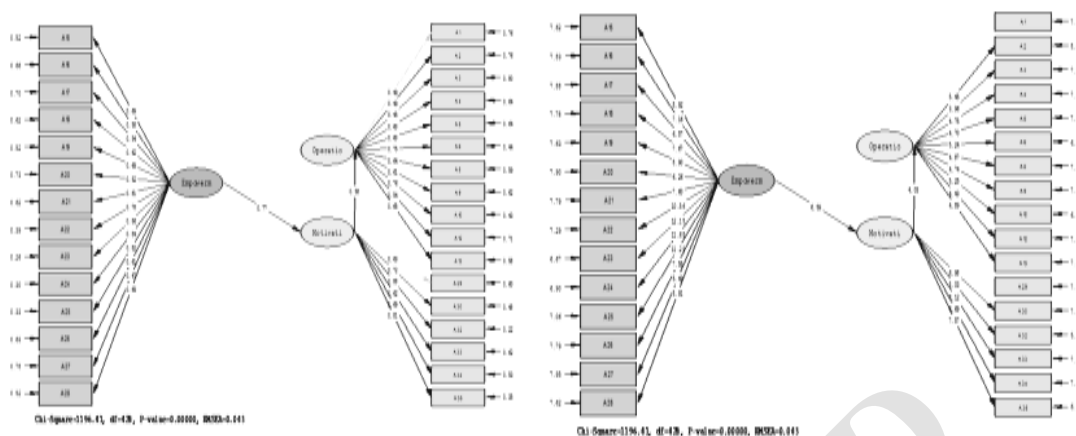
شاخص‌ها	شاخص‌ها	حد مجاز	مقدار اولیه	مقدار اصلاح شده
شاخص‌های اقتصادی	$\chi^2/df$	کوچکتر از ۳	۵.۳۵	۲.۴۸
	RMSEA	کوچکتر از ۰/۸	۱۸۲.۰	۰.۰۷۴
	PNFI	بزرگتر از ۰/۵	۹۱.۰	۰.۹۰
شاخص‌های مطلق	GFI	بزرگتر از ۰/۸	۰.۷۱	۰.۶۷
	AGFI	بزرگتر از ۰/۸	۶۹.۰	۰.۸۲
شاخص‌های تطبیقی	NFI	بزرگتر از ۰/۹	۰.۹۸	۰.۹۸
	NNFI	بزرگتر از ۰/۹	۹۸.۰	۰.۹۹
	RFI	بزرگتر از ۰/۹	۹۷.۰	۰.۹۸
	IFI	بزرگتر از ۰/۹	۹۸.۰	۰.۹۹
	CFI	بزرگتر از ۰/۹	۹۸.۰	۰.۹۹



نمودار ۲. مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب



نمودار ۳. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب (فرضیه‌های فرعی)



نمودار ۴. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب (فرضیه اصلی)

عملکرد کلی سازمان، در نظر می‌گیرند، بنابراین می‌توان عنوان نمود که احساس تأثیرگذاری کارکنان با داشتن انگیزه می‌تواند بر عملکرد شغلی افراد تأثیر بسیار زیادی داشته باشد.

#### پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی

- به ذیحساب‌ها وظایفی محول شود که بتوانند به تنهایی از عهده انجام آن‌ها برآیند. در صورتی که ذیحساب‌ها، توانایی انجام وظایف خود را نداشته باشند، به مرور زمان انگیزه خود را برای ادامه کار از دست می‌دهند و در این صورت است که این ذیحساب‌ها نسبت به کار و محیط شغلی خود ناراضی شده و در نهایت یا عملکرد نامطلوبی از خود نشان می‌دهند و یا منجر به ترک سازمان می‌شود؛

- ذیحساب‌ها همواره به انجام درست کارها از سوی مدیر عالی سازمان تشویق شوند و از آن‌ها گزارش کار خواسته شود. همچنین نمودار پیشرفت کاری آن‌ها در معرض دید خودشان و همکارانشان قرار گیرد، تا از این طریق میزان انگیزه آن‌ها برای انجام درست کارها بالاتر رود؛

- سازمان، ذیحساب‌ها را به انجام کارهای خود در قالب تیم‌های کاری تشویق نماید و از آن‌ها بخواهد تمام مشکلات خود را در انجام فعالیت‌های کاری در گروه‌های کاری حل‌وفصل نمایند و به این طریق ذیحساب‌ها با همکاران خود تعاملات بیشتری داشته و هم می‌توانند از پیشنهادهای آن‌ها استفاده نمایند و هم محیط کاری برای آن‌ها به محیطی دوستانه‌تر و غیرروتین تبدیل خواهد شد؛

- ذیحساب‌ها به طور کامل آموزش ببینند تا دانش و آگاهی لازم را برای آن چه که به آن‌ها محول می‌شود، به دست آورند و تنها از این طریق است که ذیحساب‌ها نسبت به تلاش زیادی که انجام می‌دهند، خسته و دل‌سرد نشده و به انجام وظایف خود ادامه می‌دهند؛

نتایج فرضیه فرعی سوم پژوهش نشان داد داشتن احساس شایستگی با کمک بهبود سطح انگیزه می‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیر مستقیم و معناداری داشته باشد. طبق نتایج به دست آمده از این فرضیه می‌توان عنوان نمود داشتن مهارت و تجربه لازم و کافی و همچنین دانش و آگاهی مناسب برای انجام فعالیت‌ها می‌تواند برای کارکنان نویدبخش ارتقای شغلی باشد، بنابراین با انگیزه به وجود آمده برای کارکنان این انتظار می‌رود که عملکرد آن‌ها عملکردی مطلوب‌تر و بهتر باشد. همچنین زمانی که کارکنان، با دانش و آگاهی خود ابه راحتی از عهده مسؤولیت‌هایشان برآیند و در سازمان به آن‌ها این اعتماد را داشته باشند که به وظایف‌شان را به نحو احسن اجرایی می‌کنند، مدیران با تشویق کارکنان می‌تواند آن‌ها را برای بهتر انجام دادن مسؤولیت‌هایشان مشتاق‌تر و فعال‌تر نمایند. بنابراین می‌توان عنوان نمود شایستگی از طریق بهبود انگیزه بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد و هر اندازه افراد بیشتر احساس شایستگی نمایند و در سازمان انگیزه‌های بیشتری برای بهبود وجود داشته باشد، عملکرد شغلی که خروجی کار افراد است، مطلوب‌تر خواهد شد.

نتایج فرضیه فرعی چهارم نشان داد، احساس تأثیرگذاری از طریق بهبود سطح انگیزه بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. به این معنی که هر اندازه در سازمان، کارکنان احساس نمایند مسؤولیت‌هایشان اساسی‌تر و سرنوشت‌سازتر برای سازمان است، انگیزه بیشتری را برای انجام بهتر مسؤولیت‌هایشان خواهند داشت. بنابراین می‌توان عنوان نمود، دادن این اطمینان به افراد که انجام صحیح وظایف از سوی آن‌ها می‌تواند برای سازمان سرنوشت‌ساز باشد، افراد احساس تأثیرگذاری بیشتری در سرنوشت خود و سازمان خواهند داشت و همچنین خود را یکی از عوامل کلیدی در بهبود

- علمی با میانجی‌گری درگیری شغلی". *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۶(۱۷، ۱۸)، ۱-۱۶.
- حلاجیان، ابراهیم؛ ثریایی، علی؛ حسین زاده، فرشته. (۱۳۹۱). "بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران". *فصلنامه مدیریت*، ۳(۹)، ۱۱۳-۱۲۹.
  - قربانی، رعنا. (۱۳۸۹). "بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر)". *علوم رفتاری*، ۲(۴)، ۹۱-۱۱۸.
  - خرسندی فرد، مجید؛ فهیم دوبن، حسن؛ انجم شعاع، محمدرضا. (۱۳۹۵). "تأثیر برنامه‌ریزی عصبی کلامی بر انگیزش شغلی و عملکرد شغلی دبیران تربیت بدنی شهر مشهد". *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۳(۹)، ۳۱-۳۸.
  - نجیب زاده، عنایت اله؛ بوستانی، حمیدرضا؛ درخشیده، حامد. (۱۳۹۵). "تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با توجه به نقش میانجی عدالت ادراک شده کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان)". *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۷(۲۱)، ۲۷-۴۲.
  - پورکیانی، مسعود؛ پیرمرادی، نسرين. (۱۳۸۷). "تأثیر راهبردهای رهبری در توان‌افزایی کارکنان". *دوماهنامه مدیریت*، ۱۹، ۲۱-۲۶.
  - شاه حیدری پور، رضوان. کمالیان، امین رضا. (۱۳۹۱). "بررسی رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی". *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۰(۱)، ۱۷۵-۲۰۱.
  - اصفهانی اصل، مریم؛ صداقت جو، مسعود. (۱۳۹۴). "رابطه سبک رهبری، عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی با انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان زن". *زن و فرهنگ*، ۶(۲۴)، ۸۱-۹۴.
  - افجه، علی اکبر؛ دهقانان، حامد؛ مفاخری، فهیمه. (۱۳۹۴). "تأثیر حمایت سازمانی، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی". *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵(۳)، ۲۳-۴۷.
  - گل بابایی، فریده؛ پنجعلی، زهرا؛ برهانی، مریم؛ رحمانی، عبدالرسول؛ افضل، مریم؛ اصغری، مهدی. (۱۳۹۳). "اثر فاکتورهای محیطی بر عملکرد شغلی افراد با استفاده از آزمون‌های دستی و ذهنی". *بهداشت و ایمنی کار*، ۴(۲)، ۷۹-۹۲.
  - عسکراوغلی، ناصر؛ عابدی، رحیم. (۱۳۹۲). "تأثیر ذیحساب‌ها در سازمان در سمت‌های حساس سازمانی قرار دارند، بنابراین لازم است افرادی با تجربه و با مهارت باشند، چرا که در شغل‌هایی که تصمیم‌گیری و فعالیت‌های حساس به افراد سپرده می‌شود؛ - در صورتی که اشتباهی رخ دهد، پاسخگویی و مدیریت نمودن بحران پیش آمده برای افراد کم تجربه و کم‌مهارت بسیار دشوار و سخت می‌باشد و در نهایت این گونه افراد دچار بی‌انگیزگی شده و نهایتاً عملکردی ضعیف خواهند داشت؛ - ذیحساب‌ها، افرادی کاملاً قابل اطمینان باشند تا مدیر عالی سازمانی حس بی‌اعتمادی را به ذیحساب‌ها منتقل نکند چرا که این اتفاق موجب پایین آمدن انگیزه آن‌ها برای ادامه فعالیت‌هایشان خواهد شد؛ - عملکرد ذیحساب‌ها در نموداری ترسیم و در بازه‌های سه ماهه و یا شش ماهه در اختیار آن‌ها قرار گیرد تا آن‌ها از این طریق اهمیت خود و فعالیت‌های خود را بهتر و بیشتر درک نمایند؛ - ذیحساب‌ها در زمینه انجام کارهای درست تشویق شوند تا هم انگیزه‌ای برای انجام درست کارهایشان شود و هم نسبت به دریافتی‌های خود رضایت بیشتری داشته باشند؛ - مدیران عالی، ذیحساب‌ها را به این باور برسانند که فعالیت‌ها و مهارت‌های وی، در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است و از این طریق حساسیت فعالیت‌های آن‌ها را به آن‌ها یادآوری نماید و مدیران عالی در تمام زمینه‌های کاری همراه و همگام با مدیران مالی حرکت نمایند؛ - شرح وظایف کارکنان به خوبی در اختیار آن‌ها قرار گیرد و از کارکنان انتظاری خارج از حدود وظایف‌شان نباشد؛ - قوانین سازمانی برای ذیحساب‌های تازه وارد تشریح شود و به آن‌ها بایدها و نبایدهای سازمانی آموزش داده شود؛ - ایده‌های نوینی که توسط مدیران مالی و ذیحساب‌ها ارائه می‌شود، از طریق مدیریت عالی سازمان حمایت و تشویق شود؛ - دوره‌های آموزشی برای کلیه ذیحساب‌ها برگزار شود و واحدی به ارزیابی دانش و آگاهی ذیحساب‌ها بپردازد.
- منابع**
- دهقانی، علی؛ دقیقی اصلی، علیرضا؛ پورولی، فاطمه. (۱۳۹۴). "بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای". *پژوهشنامه بیمه*، ۱۱۸، ۳۵-۶۰.
  - جلالی، عبدالعلی؛ روح الهی، احمدعلی. (۱۳۹۴). "تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیئت

- شخصیت کارآفرینانه بر عملکرد شغلی کارکنان با  
میانجیگری توانمندسازی. توسعه کارآفرینی، ۶(۳)،  
۱۰۵-۱۲۴.
- Dall'Ora, C., Ball, J. & Griffiths, P. (2016). "Characteristics of Shift Work and Their Impact on Employee Performance and Wellbeing: A Literature Review". *International Journal of Nursing Studies*, 57, 12-27.
  - Mulkia, J.P., Jaramillo, F., Goad, E.A. & Pesquerad, M.R. (2015). "Regulation of Emotions, Interpersonal Conflict and Job Performance for Salespeople". *Journal of Business Research*, 68, 623-630.
  - Marlin, L. & Lamborn R.N. (2010). "Motivation and Job Satisfaction of School of Nursing", 1(5).
  - Zhu, W. (2008). "The Effect of Ethical Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating role of Psychological Empowerment". *Leadership Review*, 8(3), 62-73.
  - Yilmaz, O. (2015). "Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance: Results from Front Line Employees". *Turizam*, 1(19), 34-46.
  - Widodo, P., Warso, M.M. & Magdalena, M. (2016). "Empowerment of the Job Role, Lecturer and Performance through Motivation and Discipline the Performance of Employees in Akpelni Semarang". *Journal Of Management*, 2(2).
  - Yang C.L. & Huang M. (2015) "Personality Traits and Simultaneous Reciprocal Influences between Job Performance and Job Satisfaction". *Chinese Management Studies*, 1(8), 6-28.
  - Barakat L. Melanie P.L., Jase R. & Sherban N.C. (2015). "An Analysis of the Impact of Cultural and Performance Intelligence on Job Satisfaction and Performance". *International Journal of Emerging Markets*, 4(10), 781-800
  - Humborstad, S.W. & Kuvaas, B. (2013). "Mutuality in Leader Subordinate Empowerment Expectation: Its Impact on Role Ambiguity and Intrinsic Motivation". *The Leadership Quarterly*, 24, 363-377.
  - Tutar, H., Altinoz, M. & Cakiroglu, D. (2011). "The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees". *African Journal of Business Management*, 5(15), 6318-6329.