

## بررسی نقش فاکتورهای انگیزشی بر توانمندی کارکنان

امیر حسین پورجباری خامنه\*<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۸/۰۴

### چکیده

امروزه مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران سازمانی است و انگیزش شغلی و توانمندی کارکنان، از مباحثی هستند که مدیران با آن‌ها مواجه هستند. هدف از پژوهش حاضر؛ بررسی تأثیر فاکتورهای انگیزشی بر عملکرد توانمندی کارکنان بوده است. روش تحقیق مورد استفاده از نوع توصیفی، پیمایشی و همبستگی می‌باشد. همچنین جامعه آماری تحقیق حاضر شامل، کلیه مدیران و کارکنان شعبات مرکزی بانک شهر تهران به تعداد ۱۲۰ می‌باشد و روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر تصادفی ساده می‌باشد. داده‌های تحقیق با روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده و ابزار مورد استفاده پرسشنامه بوده است. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی ابزاری مورد تأیید قرار گرفته‌اند. اطلاعات تحقیق به کمک نرم افزار SMARTPLS.2 و با استفاده از آزمونهای آماری، توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که نتایج پژوهش حاکی از برازش مناسب مدل پژوهش می‌باشد با این حال نتایج تاثیر متغیرهای مزایا، حقوق، رضایت شغلی و ترفیع بر توانمندی کارکنان را تایید میکند.

### واژگان کلیدی

رهبری تحول‌گرا، تسهیم دانش؛ توانمندسازی کارکنان

<sup>۱</sup>دکتری مدیریت بازرگانی بین‌الملل، دانشکده مدیریت تکنولوژی نیویورک (Pourjabari@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

اقتصاد جهانی امروزه بیشتر و بیشتر در حال پویا شدن می باشد و کسب و کارها به شدت در حال رقابتی شدن هستند. تغییر اجتناب ناپذیر است، سازمانها باید به سرعت با تغییرات سازگار شوند تا بتوانند چالشها را به فرصتهایی برای کسب و کار خود تبدیل کنند. این امر برای بقا و موفقیت سازمانهای امروزی ضروری است. با توجه به رقابت بالا در رابطه با منابع انسانی بین سازمانها به ویژه در صنایع وابسته به نفت، ترک خدمات نیروهای با استعداد یکی از مسائل مهم در سالهای اخیر بوده است و انتظار می رود در سالهای آتی به شدت ادامه یابد. شناخت و به کارگیری عوامل افزایش دهنده بهره وری از جمله اولویت های اصلی هر سازمان می باشد. توجه به توسعه نیروی انسانی (به عنوان اصلی ترین سرمایه سازمان و عامل ایجاد مزیت رقابتی)، یکی از این اولویتها است (آوان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

تغییر و تحولات عصر حاضر، شیوه های گذشته مدیریت منابع انسانی را به چالش کشانده و زمینه نگرش های نوین را به منابع انسانی ایجاد نموده است. از طرفی، امروزه در محیط کسب و کار، تغییرات به صورت شتابان در حلقه های وقوع هستند و سازمانها در عرصه رقابت در این محیط ملزم هستند تا نسبت به تغییرات مستمر، واکنش مطلوب نشان دهند و به منظور برتری یافتن از سایر سازمانها باید توسعه منابع انسانی را مورد توجه ویژه قرار دهند (قربانی، ۱۳۹۳). انگیزش، یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر بهره وری سازمانی است و داشتن انگیزش در محیط کار؛ به معنای تمایل فرد برای رسیدن به اهداف سازمانی است (نیها<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مفهوم انگیزش و سیر تاریخی مطالعات صورت گرفته در این مقوله گواه بر اهمیت و نقش کلیدی آن در تعالی سازمانی و رضایت کارکنان، توانمندسازی سازمانها و رضایت مشتریان بوده از این رو یکی از وظایف اولیه مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است به نحوی که عملکرد آنها به بالاترین سطح ممکن برسد. به سختی تلاش کنند، به طور منظم در محل کار حاضر شوند و برای عملی شدن هدفها و تصمیم های سازمان کوشش کنند. فلسفه انگیزه بی نهایت پیچیده و مبهم است و آنچه تا کنون واضح و روشن شده است در مقام اعتماد و اطمینان بسیار ناچیز بوده است، اما این دانش اندک در قبال فرضیه ها، نمی تواند آتش اشتیاق ما را برای دانستن راه حلهایی که هر روز عرضه می شود خاموش کند. فقدان محیط سالم از قبیل روابط صحیح بین رئیس و مرئوس و استفاده از مزایای ناچیز باعث نارضایتی کارکنان می شود ضمناً وجود عوامل هم به تنهایی نمی تواند آنان را به کار بیشتر و سخت وادار کند، از طرف دیگر تغییر شغل و وظیفه که به این منظور انجام می گیرد، نمی تواند ما را در نیل به هدف اصلی یاری کند، زیرا در مقابل این درگیری است که آنان تن به مسئولیت می دهند. استخوان بندی سازمان در محدوده قوانین و مقررات خشک و بی روح، بدون توجه به افرادی که تصدی مشاغل سازمان را در سطوح مختلف آن بر عهده می گیرند، نمی تواند ضامن تحقق هدفهای سازمان و عملکرد آن باشد (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۵).

یکی از نظریات محتوایی معروف انگیزش مربوط به هرزبرگ است. اعتقاد وی بر این است که دو دسته از عوامل در انگیزش تاثیر دارند و براساس آنها می توان انتظار داشت که کارکنان توانمندی بهتری داشته باشند: عوامل بهداشتی که شامل بودن عواملی از قبیل حقوق و دستمزد، خط مشی و مقررات اداری،

<sup>1</sup> Awan et al

<sup>2</sup> Neha

روابط شخصی با هم ردیفان، سرپرستان و زیردستان، امنیت شغلی، شرایط محیط کار و سرپرستی و کیفیت سرپرستی است که از بروز نارضایتی جلوگیری می کند (اما لزوماً موجب رضایت نمی شود) و دسته دیگر عوامل انگیزشی که شامل عواملی از قبیل ماهیت کار، شناخت و قدردانی، موفقیت، مسئولیت، رشد و پیشرفت هستند و وجود آنها موجب رضایت می گردد (اما فقدان آنها ندرتاً سبب عدم رضایت می شود) (غلامرضانزاد و همکاران، ۱۳۸۹). با توجه به اهمیتی که مقوله انگیزش در بهبود توانمندسازی کارکنان دارد، این پژوهش بر آن است تا به بررسی فاکتورهای انگیزشی بر عملکرد توانمندسازی کارکنان بپردازد.

## ۲. ادبیات پژوهش

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین موو که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت و می دارد (امرای، ۱۳۹۲). تعریف دیگر انگیزه به این شکل می باشد که «میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می باشد (نجیب؛ ۲۰۱۳). یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می کنند، بطور منظم سرکار حاضر می شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است انگیزش یک فرایند زنجیره ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می شود، سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه های بسیار قوی مطرح می باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست (سادات و همکاران، ۱۳۹۴).

جانانکینون انگیزش را عبارت از نفوذ و تأثیرات مقارنی می داند که در راستا، شدت و پایداری کنش به عمل آیند. ویکتور و ردم نظریه پرداز دیگر، انگیزش را فرایندی تصور می کند که گزینش هایی را که توسط انسان یا موجودات زنده دیگر صورت می پذیرد، تحت نفوذ دار می دهد (سیتوما، ۲۰۱۵).

کمپل و پریچارد که هر دو از نظریه پردازان بنام در انگیزش هستند عقیده دارند که انگیزش هستند عقیده دارند که انگیزش به مجموعه روابط متغیر مستقل یا غیر مستقلی که راستاء وسعت و پایداری رفتار را تبیین می نمایند مربوط است. با این شرط که تأثیرات استعداد مهارت و درک وظیفه ی مورد نظر و همچنین محدودیت هایی که بر محیط خاک هستند ثابت نگاه داشته شود. صاحب نظران در رفتار سازمانی تعاریضی دیگر از انگیزش ارائه کرده اند. وین واندی و همکارانش انگیزش را عبارت از اشتیاق و علاقه نسبت به انجام فعالیت های می دانند که برای نیل به اهداف سیستم مورد نظر الزم است (سوبین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

<sup>1</sup> Sobin et al

**توانمندی کارکنان:** توانمندسازی کارکنان به آنها مسئولیت و اختیاری می‌دهد تا بتوانند در زمینه‌ی وظایف مشخصی در سازمان تصمیم‌گیری کنند. این تصمیم‌ها در سطوح پایین سازمان گرفته می‌شوند؛ جایی که کارمندان به شیوه‌ی منحصر به فردی به مسائل نگاه می‌کنند و مشکلاتی را که سازمان مربوط از نقطه‌ای به بعد با آنها روبه‌روست، ندارند. با توانمندی کارکنان، روابط بین فردی هم پیچیده‌تر می‌شوند. این روابط می‌توانند بین کارکنان و مدیران هم اختلاف و سوء تفاهم ایجاد کنند (زینر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در هر سازمان و فرهنگی که به آن تعلق داریم، وقتی مدیران با پذیرش فرهنگ توانمندسازی کارکنان دست‌وپنجه نرم می‌کنند، سلسله‌مراتب سفت و سختی داریم. این اختلاف‌ها ممکن است منجر به شرایطی شوند که کارکنان و همین‌طور مدیریت نمی‌توانند روابط کاری مناسبی در آن داشته باشند. حتی وقتی توانمندسازی می‌تواند کارکنانی مطیع‌تر و رضایت‌شغلی بیشتری را برای شما به‌ارمغان بیاورد، باز هم ممکن است مدیران در این فرایند بی‌بهره بمانند. وقتی کارمندان به‌عنوان اجزای مهمی در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند و توانمند می‌شوند، اعتماد به نفس زیاد و توانایی‌هایی به‌دست می‌آورند که به نوبه‌ی خود سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. وقتی پای تغییر یا ارائه‌ی ایده‌های جدید به‌میان می‌آید، بسیار راحت‌تر با این قضایا کنار می‌آیند و رفتار صادقانه و شفاف‌ی خواهند داشت (رامونا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). رفتار آنها کار گروهی را هم تقویت می‌کند. همچنین در حمایت از اهداف گسترده‌تر شرکت حضور مؤثرتری خواهند داشت. همکاری به سازمان این اجازه را می‌دهد تا خیلی بیشتر از آنچه افراد به‌تنهایی قادر به دست‌یابی‌اند، موفق شوند.

بر اساس چارچوب نظری، فرضیات تحقیق به قرار زیر خواهند بود:

فرضیه اول: حقوق بر عملکرد توانمندی کارکنان تاثیر دارد.

فرضیه دوم: مزایا بر عملکرد توانمندی کارکنان تاثیر دارد.

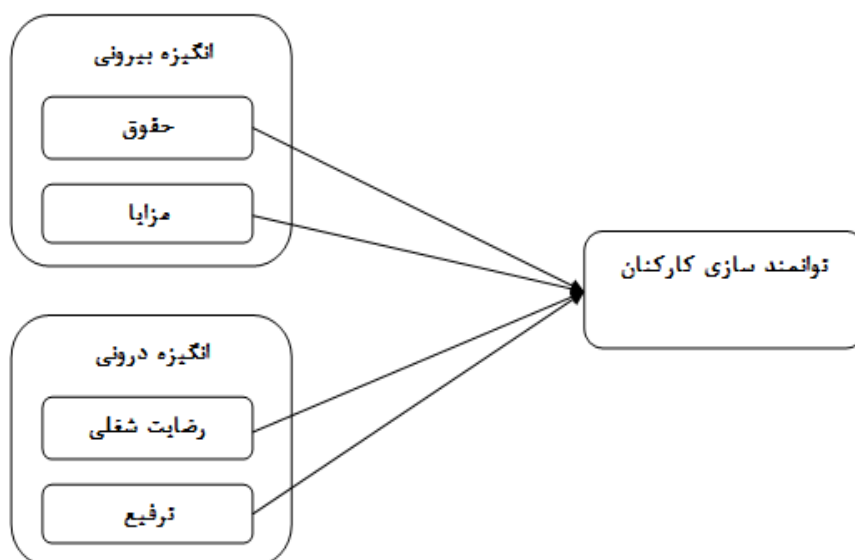
فرضیه سوم: رضایت شغلی بر عملکرد توانمندی کارکنان تاثیر دارد.

فرضیه چهارم: ترفیع بر عملکرد توانمندی کارکنان تاثیر دارد.

<sup>1</sup> Tziner

<sup>2</sup> Ramona et al

### ۳. مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### ۴. روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت جزو پژوهشهای توصیفی از نوع همبستگی است. روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها به صورت میدانی-پیمایشی و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام کارکنان و مدیران واحد فروش شرکت‌های صادراتی است که شامل ۱۲۰ نفر هستند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. برای تعیین حداقل حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. با توجه به حجم جامعه آماری، این پژوهش نیازمند حداقل ۹۲ نمونه می‌باشد، که برای اطمینان از گردآوری تعداد لازم، پرسشنامه در میان همه ۱۲۰ نفر توزیع شد. این تعداد بین اعضای نمونه به روش حضوری، ایمیل و فاکس ارسال گردید. در نهایت تعداد ۹۶ پرسشنامه به محققین بازگردانده شد.

### ۵. یافته‌های پژوهش

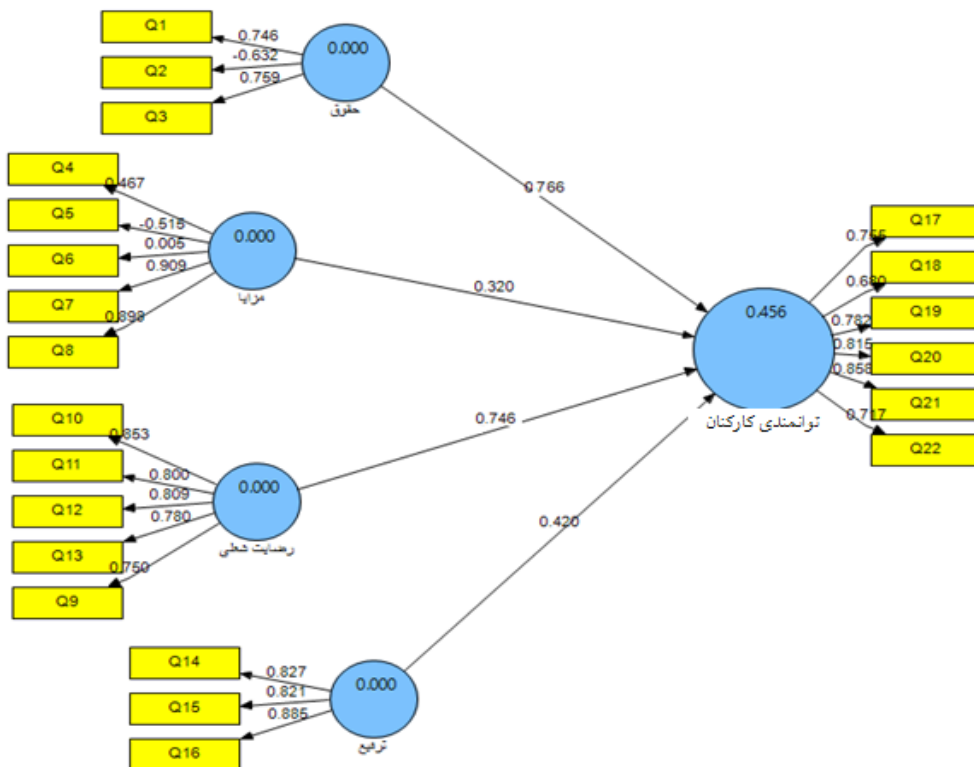
یافته‌های این پژوهش در دو دسته کلی تقسیم شده است. دسته اول یافته‌ها به روایی و پایایی سازه‌ها و معرف‌ها و برازش مدل اختصاص دارد که برای این منظور از آزمون الگوی اندازه‌گیری شامل بررسی اعتبار (همسانی درونی) و روایی (روایی واگرا) استفاده شده است. برای بررسی اعتبار سازه‌ها از سه ملاک پیشنهاد شده توسط فرنل و لارکر (شامل: ۱) اعتبار ترکیبی (۲) متوسط واریانس استخراج شده (۳) اعتبار هر یک از گویه‌ها استفاده شده است (هوشنگی و همکاران، ۲۰۱۶). برای بررسی اعتبار ترکیبی هر یک از سازه‌ها از ضریب دیلون-گلدشتاین (PC) و آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب دیلون-گلدشتاین و آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها به ترتیب بیشتر از ۰/۸۵۷ و ۰/۷۵۴ است که از حداقل مقدار ۰/۷ لازم بیشتر است. همچنین مقدار متوسط واریانس استخراج شده برای همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۵۵۸ است که از حداقل مقدار ۰/۵ لازم بیشتر است. جدول (۱) مقادیر اعتبار ترکیبی، آلفای کرونباخ و متوسط واریانس استخراج شده برای هر سازه را نشان می‌دهد.

جدول ۱: نتایج بررسی اعتبار متغیرها

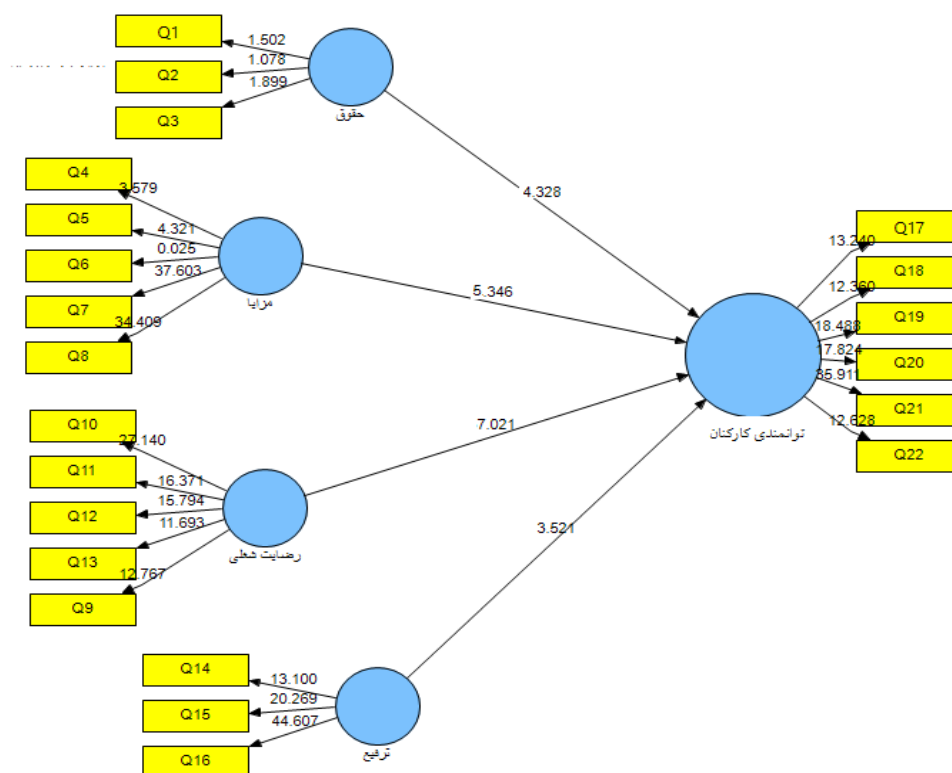
متغیر	ضریب ترکیبی	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده
حقوق	0.859787	0.754635	0.672102
مزایا	0.883174	0.838281	0.562566
رضایت شغلی	0.887280	0.840744	0.612627
ترفیع	0.857035	0.795078	0.558441
توانمندی کارکنان	0.878052	0.815021	0.643062

### ۶. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. زیرا اولاً این روش به پیش فرض‌های همچون توزیع نرمال معرف‌های مشاهده شده و حجم بالایی نمونه‌ها متکی نیست. ثانیاً از این روش برای مقاصد پیش‌بینی و اکتشاف روابط محتمل استفاده می‌شود. به عبارت دیگر برخلاف روش‌های مبتنی بر کواریانس که سعی در سازگاری داده‌ها با الگوی نظری پژوهش دارند، این روش به دنبال کشف نظریه‌ی است که در داده‌ها نهفته است (فضلی و هوشنگی، ۱۳۹۳).



شکل ۲. مدل کلی پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۳. مدل کلی پژوهش درحالت معناداری

در شکل ۳، متغیرهای آشکار و پنهان و همچنین ضرایب مسیر و بارهای عاملی نشان داده شده است. اعدادی که بین متغیرهای پنهان مدل (متغیرهایی که با شکل دایره نشان داده شده‌اند) و متغیرهای آشکار (متغیرها به شکل مستطیل که همان زیر مولفه‌های متغیر پنهان می‌باشند) مشاهده می‌شود، نشان دهنده بارهای عاملی هستند. روابطی که بین متغیرهای پنهان تعریف شده است، همان فرضیه‌های پژوهش می‌باشند و اعداد نشان داده شده بر روی این روابط، ضرایب مسیر هستند.

جدول ۲. نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق

مسیر	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره T	تایید یا رد فرضیه
مزایا ← عملکرد اعضای تیم فروش	۰/۷۶۶	۴/۳۲۸	تایید
حقوق ← عملکرد اعضای تیم فروش	۰/۳۲۰	۵/۳۴۶	تایید
رضایت شغلی ← عملکرد اعضای تیم فروش	۰/۷۴۶	۷/۰۲۱	تایید
ترفیع ← عملکرد اعضای تیم فروش	۰/۴۲۰	۳/۵۲۱	تایید

## ۱.۷ اعتبار همگرا و سازگاری درونی

به منظور اندازه‌گیری اعتبار همگرا، ما سه واحد را در نظر می‌گیریم که عبارتند از بارهای عاملی، متوسط واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> و پایایی مرکب یا پایایی سازه می‌باشد. متوسط واریانس استخراج شده، استفاده یک مقیاسی از همگرایی در میان

مجموعه ای از گویه‌های مشاهده شده یک ساختار است. در واقع یک درصدی از واریانس شرح داده شده در میان گویه‌ها است. این متوسط واریانس استخراجی بایستی بالاتر از ۰,۵ باشد تا یکی از معیارهای اعتبار همگرا تایید شود. پایایی مرکب هم بایستی ۰/۷ یا بالاتر باشد که نشان از کافی بودن سازگاری درونی می باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). بارهای عاملی نیز همان طور که در نمودار مربوط به ضرایب استاندارد آورده شد، قابل قبول و تمامی بارهای عاملی دارای ضریب بالای ۰,۴ بوده اند. برای ارزیابی روایی همگرایی مقادیر زیر را محاسبه کرده و در صورت برآورده شدن شرایط مندرج در جدول ۴- می توانیم ادعا کنیم که روایی سازه ای برقرار است.

۱. پایایی سازه ای

۲. میانگین واریانس استخراجی

جدول ۳. شرایط برقراری پایایی و روایی سازه ای

پایایی	• $CR > 0/7$
روایی همگرا	• بارهای عاملی باید معنا دار باشند • بارهای عاملی استاندارد باید بزرگتر از 0/5 و در صورت امکان بزرگتر از 0/7 باشند
	• $CR > AVE$
	• $AVE > 0/5$

(هایر و همکاران، ۲۰۰۶)

جدول ۴. شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل

GOF	$\sqrt{R^2}$	$\sqrt{AVE}$	آلفای کرونباخ	$R^2$	CR	AVE	متغیرهای پنهان
۰,۵۷۹	۰,۶۶۳	۰,۸۷۴	۰,۸۸۰	-	۰,۹۲۰	۰,۸۱۶	حقوق
			۰,۷۶۴	-	۰,۸۶۴	۰,۶۱۵	مزایا (پاداش)
			۰,۸۹۱	-	۰,۹۴۰	۰,۷۷۰	رضایت شغلی
			۰,۸۱۴	-	۰,۸۸۱	۰,۷۴۰	ترفیح
			۰,۸۲۹	۰,۴۴۰	۰,۸۵۳	۰,۸۸۷	توانمندی کارکنان

جدول فوق شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل را نشان می‌دهد. روایی همگرا در تحقیق حاضر استفاده شده است به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه گیری نسب به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شده اند. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری می‌باشند.



## ۸. شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)

این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین AVE و  $R^2$  می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۵۷۹ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

## ۹. جمع بندی و نتیجه گیری

با توجه به نتایج این فرضیه‌ها و اهمیت متغیرهای مذکور، به مدیران پیشنهادهای زیرارائه می‌گردد: به مدیران پیشنهاد میشود تا از طریق افزایش توان انگیزشی شغل کارکنان را افزایش دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود رویه‌های کلی انجام امور از قبل به کلیه کارکنان آموزش داده شود تا در حین عمل خود کارمند بتواند صحت انجام امور را ارزیابی کند و با گرفتن بازخورد از خود کار احساس خود کارآمدی وی تقویت شود و بیش از پیش بر انجام امور فروش تاثیر بگذارد.

ایجاد انگیزه و مهارت لازم در مدیران برای تفویض اثر بخش مسئولیت‌ها به کارکنان از جمله وظایف و نقش‌های حیاتی مدیران منابع انسانی است. در کنار اینها توسعه مزایای شغلی، برنامه ریزی برنامه‌های مسیر شغلی و نیز در صورت امکان برنامه ریزی گردشی شغلی کارکنان، وسایر برنامه‌های که با هدف توسعه مهارتها و شایستگی کارکنان صورت می‌گیرد برای تمامی کارکنان در تمامی سطوح سلسله مراتب سازمانی، علاوه بر فواید فراوانی که برای سازمان دارد، باعث افزایش توانمندی کارکنان نیز می‌شود.

به منظور مدیریت صحیح فرایندها در جهت اثربخشی عضای فروش لازم است فرآیندها و رویه‌های کاری و سازمانی مهندسی مجدد گردیده و ضمن توسعه منابع کافی برای حقوق کارکنان فرایند‌های سازمانی در راستای تمرکز صحیح بر توسعه انگیزه کارکنان طراحی و بکار گیری شود.

در جهت بهبود عملکرد توانمندی کارکنان پیشنهاد می‌گردد ساختار سازمانی و رویه‌های سازمانی با محوریت ترفیع کارکنان طراحی و پیاده سازی شود. و نظام‌های کاری در جهت رضایتمندی کارکنان ساماندهی گردند.

رضایت شغلی و ارتقای عملکرد اعضای کارکنان: سازمان باید به منظور به روز شدن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغل آنها اقدام کند همچنین به منظور برآورده کردن رضایت شغلی در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

در جهت ارتقای عملکرد توانمندی کارکنان پیشنهاد می‌گردد نظام پیشنهادات مبتنی بر بهبود شرایط کاری با پاداش برای دریافت نظام مند نظرات کارکنان داخل سازمان و نظرات مشتریان و ارباب رجوع‌ها طراحی و اجرا گردد و با استفاده از یایگاههای اطلاعاتی منسجم و یکپارچه در چارچوب آن به تسهیم دادن پاداش بر اساس کیفیت کار در شرکت در اسرع وقت پردازد تا اهداف شرکت تحقق یابد.

به منظور توسعه انگیزه های دورنی کارکنان لازم است که مدیران نگرش سیستمی داشته باشند تا بتوانند از طریق هم افزایی به رشد و توسعه سازمانی و افزایش عملکرد توانمندی کارکنان کمک نمایند.

پیشنهاد می گردد مدیران شرکت در جهت بهبود عملکرد توانمندی کارکنان به منظور ارتقای نرخ رشد سود شرکت تلاش نمایند تعهد درونی کارکنان را نسبت به اهداف تعیین شده از طریق مکانیزم های انگیزش و جبران خدمات همچون مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، تسهیم در سود و مدیریت شرکت و ... جلب نمایند. مدیران برای ایجاد زمینه برای رضایت شغلی کارکنان باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند. اگر می خواهیم به طور واقعی افراد تصمیم های به موقع و مناسب اتخاذ کنند و مسئولانه عمل کنند باید در مورد عملکرد توانمندی کارکنان، مأموریت ها، برنامه ها، اهداف، اعتبارات، نتایج نشست های مدیران و سیاست گزاران و به طور کلی آن چه در سازمان می گذرد، آگاهی داشته باشند.

استراتژی کلان سازمان می تواند راهگشایی برای برنامه های استراتژیکی باشد که در بخش های مختلف سازمان به اجرا در می آید پیشنهاد می شود کسانی که در صدد تنظیم یک برنامه استراتژیک عملکرد توانمندی کارکنان برای مهارت های مدیران در مفاهیم و مهارت های مربوط به مزایا و پاداش هستند باید استراتژی کلان سازمان را مطالعه و در این راستا، جهت گیری های منابع انسانی را از برنامه استخراج کنند.

پیشنهاد میشود که دوره های آموزشی ویژه های را برای کارکنان در نظر گیرند و برای کارکنانی که عملکرد مطلوبی در این خصوص دارند، پاداش های مناسبی در نظر گیرند. نتیجه این فعالیت ها در عملکرد توانمندی کارکنان افزایش آن مشهود خواهد بود.

ایجاد فضای حمایت از ایده های جدید، تشویق انتقادپذیری، ترغیب به ریسک پذیری، ارتقای مستمر دانش شغلی و سازمانی، تشویق یادگیری مستمر، پذیرش نظرهای چالش انگیز، تسهیل تسهیم دانش و تجربه میان پژوهشگران و تقویت تفکر خلاق و منتقدانه، برگزاری دوره های پرورش مهارت های خلاقانه کارکنان، تشویق افراد خلاق و نوآور، توجه به ویژگیها و رفتارهای مشارکت جویانه کارکنان در ارزیابیهای عملکرد، ایجاد زمینه مناسبتر برای بیان دیدگاه ها، ایدهها و انتقادها.

از آنجا که مشارکت کارکنان در فعالیت های مربوط به کیفیت پیش نیاز توسعه عملکرد توانمندی کارکنان است، ارتقای مشارکت و حمایت از کارکنان برای پیاده سازی ایده های جدیدشان، میتواند عملکرد توانمندی کارکنان را نیز تقویت کند.

به مدیران توصیه می شود در تدوین راهبردهای مبتنی بر توانمندی کارکنان، به نیازهای کارکنان توجه داشته باشند و به صورت منظم رضایت کارکنان را بسنجند. سیستم رسیدگی به شکایت های کارکنان را پویا نگاه دارند و در این راستا به مواردی همچون رضایت شغلی کارکنان توجه زیادی مبذول دارند.

## ۱۰. منابع

۱. داودی، حسین؛ بهاری، فرشاد؛ میرزاجانی، سید مرتضی (۱۳۹۱). رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی معلمان، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۳۹-۱۲۷.
۲. امرائی، محمد و محمدرضا جابرائصاری، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین انگیزش شغلی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی، دومین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقاء مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمانها، گچساران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران،
۳. یگانه، اسد و معصومه والی زاده، ۱۳۹۴، رابطه بین انگیزه پیشرفت با عملکرد شغلی کارکنان، دومین کنفرانس بین المللی علوم انسانی، روانشناسی و علوم اجتماعی، کشور ترکیه، موسسه سرآمد همایش کارین.
۴. تقوی لاریجانی ترانه، پارسایکتا زهره، کاظم نژاد انوشیروان، مظاهری افسانه. (۱۳۸۵). پیامدهای ارزشیابی عملکرد و رابطه آن با انگیزش شغلی از دیدگاه پرستاران شاغل. نشریه حیات، دوره ۱۲، شماره ۴، از صفحه ۳۹ تا صفحه ۴۵.
۵. رادان، احمدرضا؛ صالحی امیری، رضا. (۱۳۹۴). رابطه انگیزش پیشرفت مدیران ناجا با عملکرد و رضایت شغلی آنان. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال دهم، شماره سوم.
۶. غضنفری، ا. و لطفعلی، عابدی، (۱۳۸۷) بررسی رضایت انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی یک دانشکده ی نظامی"، نشریه: مدیریت «پژوهش های مدیریت منابع انسانی» شماره ۱، صص ۱۴۹ - ۱۷۶.
۷. طاهری، عصمت السادات. (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد سازمان تامین اجتماعی استان مازندران با استفاده از تحلیل پوششی داده ها (DEA). مجموعه مقالات سومین همایش ملی تحلیل پوششی داده ها. فیروزکوه، دانشگاه آزاد فیروزکوه.
۸. میرزایی، حبیب؛ هانی، محمد؛ شعبانی، احمد؛ امیری، سجاد. (۱۳۹۵)، تأثیر انگیزش بر نگرش و عملکرد کارکنان در سازمان. پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، مرکز همایش های سازمان مدیریت صنعتی.
۹. مقیمی، س.م، رمضان، م، (۱۳۹۲)، "مدیریت رفتار سازمانی (سطح فردی و گروهی)"، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
۱۰. سادات، سید حسن و سامره شجاعی، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه انگیزش و عملکرد کارکنان با نقش میانجی ویژگیهای شخصیتی کارکنان مالی در اداره امور مالیاتی استان گلستان، کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی، شیراز، مرکز توسعه آموزش های نوین ایران (متانا).
۱۱. قربانی، رعنا. (۱۳۹۳)، بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی (مطالعه ی موردی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر). فصلنامه علوم رفتاری، دوره ۸، شماره ۵.
۱۲. جابری، اکبر؛ سلیمی، مهدی؛ خزائی پول، جواد. (۱۳۹۲)، بررسی تاثیر انگیزش های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان های ورزشی (مطالعه موردی: کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان). فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۱۴.

13. Jones G, George J (2016) Contemporary Management. 9th edn, McGraw-Hill Education, Australia.
14. Githinji, a. (2014). Effects of training on employee performance: a case study of United Nations support office for the African union mission in Somalia (doctoral dissertation, United States international university-Africa.)
15. Appiah, b. (2012). The impact of training on employee performance: a case study of HFC bank (Ghana) limited
16. Awan, a. g., & Saeed, f. (2014). Impact of professional training on employees performance: a case study of Pakistani banking sector. European journal of accounting auditing and finance research, 2(8), 70-80
17. Najeeb, a. z. (2013). The impact of training and information and communication technology on employee's performance: an empirical study on pharmaceutical manufacturing companies in Amman (doctoral dissertation, Middle East University.)
18. Adongo, a. j. (2014). Examining the effects of job training on employee performance in mobile telephone industry. A case of Telkom orange Nakuru, Kenya (doctoral dissertation)
19. Sobin.L.E (2015)Effect of market orientation on the creative aspects of the marketing program, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 175, 12 February 2015, Pages 342-349
20. Situma, R. N., & Iravo, M. A. (2015). Motivational factors affecting employees' performance in public secondary schools in Bungoma north sub county, Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 1(5), 140-161.
21. Tziner.,& Tanami(2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volume 29, Issue 2, August 2013, Pages 65–74.
22. Neha Sharma,. Avni Sharma (2017), Relationship Between Employee Motivation And Performance Of The Employees Working In Retail Sector In Jaipur, Journal of Management Engineering and Information Technology (JMEIT) Volume -4, Issue-2.
23. Ramona Octaviannand,. Nurmala K. Pandjaitan,. Sadikin Kuswanto. (2017). Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company, Journal of Education and Practice, Vol.8, No.8.

# The Role of Motivational Factors on Employee Empowerment

Amir Hossein Pourjabari Khameneh<sup>1</sup>

Date of Receipt: 2019/10/07 Date of Issue: 2019/10/26

## Abstract

Nowadays, human resource management is one of the most important tasks of organizational managers and job motivation and employee empowerment are among the issues that managers face. The research method used is descriptive, survey and correlation. The statistical population of this study includes all managers and employees of central bank of Tehran city with 120 and the sampling method is simple random. Research data were collected by library and field method and questionnaire was used. The reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha method and the content validity was confirmed by content validity. The research data was analyzed using SMARTPLS.2 software, statistical, descriptive and inferential tests. The results of this study indicate that the results of the research indicate that the research model fits in well, however, the results confirm the impact of the variables of benefits, salaries, job satisfaction and promotion on the employees' empowerment

## Keywords

Transformational Leadership, Knowledge Sharing; Empowering Staff

1. PhD International Business, New York University of Technology Management (Pourjabari@yahoo.com)