

## تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی

سکینه حاتمی \*

حسین دستار \*\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۷/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۹/۱۱

### چکیده

نیروی انسانی ماهر و کارآمد، ارزنده‌ترین ثروت و دارایی هر سازمان است. مباحث مربوط به یادگیری سازمانی، ازجمله عواملی است که باعث ارتقای بهره‌وری منابع انسانی می‌شود. هدف این مطالعه، بررسی نقش یادگیری سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی است. روش تحقیق توصیفی، از نوع همبستگی بوده و داده‌ها از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شدند. نمونه‌ی آماری پژوهش حاضر ۱۵۰ نفر از کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف نفت و گاز پارس ساکن در یکی از نواحی چندگانه‌ی شهرک مسکونی نفت واقع در شهرستان جم به تعداد ۳۰۰ نفر بودند که گزینش آن‌ها به روش تصادفی انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل استفاده گردید. یافته‌های به‌دست‌آمده از آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری، نشان داد که رابطه علی بسیار قوی میان یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی و نیز میان یادگیری و توانمندسازی وجود دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که توانمندسازی درمجموع می‌تواند به افزایش رابطه‌ی بین یادگیری و بهره‌وری نیروی انسانی منجر شود؛ ولی اثر مستقیم یادگیری بر بهره‌وری بیش‌تر از اثر غیرمستقیم آن از طریق توانمندسازی در این مطالعه شناسایی شد. هم‌چنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که همبستگی بین ابعاد یادگیری و بهره‌وری به نسبت سایر متغیرها قوی‌تر است.

**کلیدواژه‌ها:** بهره‌وری نیروی انسانی؛ یادگیری سازمانی؛ توانمندسازی کارکنان.

management\_is@yahoo.com

parszonepnu@yahoo.com

\*. نویسنده‌ی مسؤول: عضو هیأت علمی دانشگاه پیام‌نور کنگان؛

\*\*. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام‌نور مرکز گرمسار؛

## مقدمه

امروزه رشد و توسعه‌ی نیروی انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران یک اولویت راهبردی به‌شمار می‌رود. به عبارتی، پایدارترین مزیت رقابتی، داشتن نیروی انسانی ارزشمند است.

بکر<sup>۱</sup> (۱۹۶۲) بیان می‌دارد که سرمایه‌گذاری روی سرمایه‌های فکری با بهره‌وری کارکنان رابطه دارد. برنامه‌ریزی برای پرورش سرمایه‌های فکری، نه تنها مزیتی رقابتی برای سازمان به‌شمار می‌رود؛ بلکه فرصت‌هایی نیز برای یادگیری شیوه‌های جدید و بهبود عملکرد مؤسسه فراهم می‌آورد (تانگ، کوانگ و باینس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۲۸). درحقیقت این آگاهی وجود دارد که سرمایه‌گذاری برای آموزش و یادگیری باعث بهبود عملکرد نیروی انسانی می‌شود. از سویی مطالعات زیادی یادگیری سازمانی را عامل توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان می‌دانند.

باردت<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) ارتباط مهم بین یادگیری و توانمندسازی سازمانی را بیان نمود. وی با بیان اهمیت بهره‌گیری مؤثر از استعدادها در سازمان آن را برای ترغیب افراد به تعقیب فرصت‌های توسعه و تجربه‌ی چالش‌ها در توانمندسازی آن‌ها دارای نقش به‌سزایی می‌داند. پراگسماتز<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) بیان نمود که توانایی یادگیری سازمانی با اعتماد و توانمندسازی در بلندمدت در رابطه است. هم‌چنین پدلر و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) توانمندسازی را یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های یادگیرنده می‌دانند (میشرا و بهاشکار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۵۲). از طرفی، توانمندسازی باعث انگیزش درونی افراد شده و با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارد (یانگ و چوی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹: ۲۹۵). هم‌چنین در مطالعه‌ای که توسط شریف‌زاده و محمدی‌مقدم (۱۳۸۸) انجام شد، رابطه‌ی توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی تأیید شد (شریف‌زاده و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۸: ۵-۱۸). در این تحقیق برآنیم که تأثیر غیرمستقیم یادگیری سازمانی را بر بهره‌وری نیروی انسانی از طریق متغیر میانجی توانمندسازی در قالب یک مدل معادلات ساختاری مورد مطالعه قرار دهیم.

1. Becker
2. Thang, quang and & buyens
3. Burdett
4. Prugsamatz
5. Pedler et al
6. Mishra & Bhaskar
7. Yang & Choi

## بهره‌وری نیروی انسانی

بهره‌وری، در معنای عام آن استفاده‌ی مؤثر و کارآمد از نهاده‌ها برای دستیابی به ستاده‌ها است. نهاده‌ها، منابعی (نظیر: انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستاده (ستاده اشاره به برونداد یک سازمان دارد که می‌تواند ماهیتی فیزیکی داشته یا دارای ماهیتی ناملموس باشد) استفاده می‌شوند (تانگن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۳۵). به عبارت دیگر، می‌توان گفت که بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن سود بیشینه‌ی ممکن با بهره‌گیری بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... .

سومانث<sup>۲</sup> نسبت به بهره‌وری دیدگاهی کاملاً فیزیکی داشته و بهره‌وری را مقایسه‌ی بین ورودی‌های فیزیکی با خروجی‌های فیزیکی سازمان می‌داند (تانگن، ۲۰۰۵: ۳۵). داوِنپورت، توماس و کانترل<sup>۳</sup>، بهره‌وری را کیفیت، کارآیی و سودمندی تعریف می‌کنند (داوِنپورت، توماس و کانترل، ۲۰۰۲: ۲۴)؛ اما امروزه با توجه به اهمیت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع تولید در سازمان‌ها و نقش بی‌بدیل آن در حوزه‌ی سازمانی (اعم از سازمان‌های تولیدی و خدماتی) توجه به نقش و عملکرد این منبع عظیم، پیچیده و گران‌بها بدون شک می‌تواند راه‌گشای بسیاری از چالش‌های سازمانی باشد. اینک باید دید بهره‌وری منابع انسانی تحت تأثیر چه عواملی است.

اوزبیلجین<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، بر این اعتقاد است که خلاقیت، سطوح دستمزد، توانایی و مهارت افراد، چگونگی مسیر پیشرفت شغلی و موقعیت افراد، نوع مدیریت و انعطاف سازمانی عوامل مؤثر بر بهره‌وری می‌باشند (اوزبیلجین، ۲۰۰۵). در خصوص مدل‌سازی بهره‌وری منابع انسانی، کوشش‌های زیادی صورت گرفته است و از جمله اندیشمندانی که در این عرصه تلاش‌های بی‌بدیلی را انجام داده‌اند می‌توان به هرسی و گلداسمیت اشاره کرد. هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را - مطابق شکل (۱) - شامل: توانایی<sup>۵</sup> (A)، وضوح<sup>۶</sup> (C)،

1. Tangen

2. Sumanth

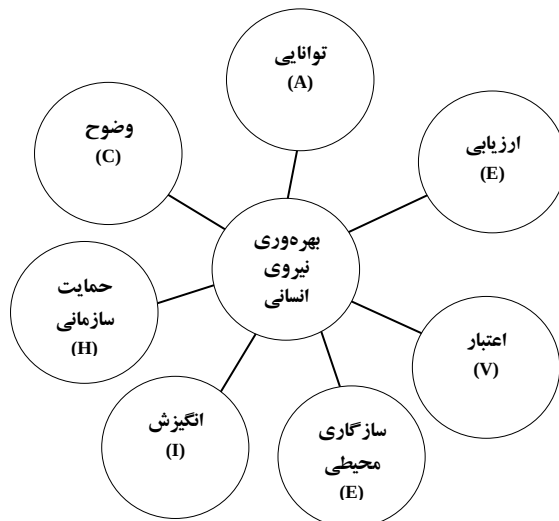
3. Davenport, Thomas & Cantrell

4. Ozbiligin

5. Ability

6. Clarity

حمایت سازمانی<sup>۱</sup> (H)، انگیزه<sup>۲</sup> (I)، ارزیابی<sup>۳</sup> (E)، اعتبار<sup>۴</sup> (V) و سازگاری محیطی<sup>۵</sup> (E) معرفی می‌کنند (مدل ACHIEVE) (خاکی، ۱۳۸۶: ۵۵). در ادامه، توضیحات مربوط به مؤلفه‌های آن آورده شده است:



شکل ۱. ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی از منظر هرسی و گلداسمیت

۱. توانایی (دانش و مهارت): توانایی، قدرت به انجام رساندن موفقیت‌آمیز یک وظیفه می‌باشد (خاکی، ۱۳۸۶: ۵۵). به عبارت دیگر، اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های کارکنان برای انجام شغل اطلاق می‌شود.

۲. وضوح (درک یا تصور نقش): وضوح به روشنی در درک و پذیرش نحوه‌ی کار، محل و چگونگی آن اطلاق می‌شود. در این مدل، مفهوم وضوح بیش‌تر اشاره به شفافیت نقش در قالب شغل دارد.

برای آنکه کارکنان درکی کامل از مشکل داشته باشند، باید برای آن‌ها مقاصد و اهداف عمده، نحوه‌ی رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد (چه هدف‌هایی در چه زمانی بیش‌ترین اهمیت را دارند) به‌طور کامل، صریح و شفاف بیان شود (خاکی، ۱۳۸۶: ۵۵).

1. Help
2. Incentive
3. Evaluation
4. Validity
5. Environment Adaptability

۳. کمک (حمایت سازمانی): حمایتی که کارکنان برای دستیابی به اثربخشی کار به آن نیاز دارند (خاکی، ۱۳۸۶: ۵۵). این کمک‌رسانی‌ها هم در حوزه‌ی مادی و هم غیرمادی است. برخی از عوامل حمایت سازمانی که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد عبارتند از: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای انجام وظیفه لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر

۴. انگیزش (انگیزش یا تمایل): مفهوم انگیزش به معنای شوروشوق و تمایل به انجام کار است.

۵. ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد): ارزیابی به سازوکار قضاوت در رابطه با چگونگی انجام کار اطلاق می‌شود. روند بازخور مناسب به کارکنان اجازه می‌دهد که پیوسته از کیفیت انجام کار مطلع باشند.

۶. اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی کارکنان): اعتبار؛ مناسبت، قانونمندی و مشروع بودن تصمیمات مدیر را بیان می‌کند.

۷. سازگاری محیطی: محیط به مجموعه عوامل مؤثر برون‌سازمانی اشاره دارد (خاکی، ۱۳۸۶: ۵۵). سازگاری با محیط، به عنوان درجه‌ی توانایی سازمان برای انطباق با محیط اطراف تعریف می‌شود.

## یادگیری

مالهورتا<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کند که یادگیری فردی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد پاسخی متفاوت برای شرایط و محرک‌های یکسان داشته باشند؛ اما یادگیری سازمانی زمانی روی می‌دهد که گروهی از افراد پاسخ‌های یکسان در شرایط متفاوت داشته باشند (طاهر و الکایالی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۳). گریس آرگریس و دنالد اسچن<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) معتقدند یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد درون سازمان یک موقعیت مشکل‌زایی را تجربه کرده و از سوی سازمان مأمور به بررسی آن می‌شوند. آن‌ها یک عدم تناسب شگفت‌آور<sup>۴</sup> را میان نتایج واقعی و مورد انتظار، تجربه کرده و از

1. Malhorta

2. Taher & El-Kayaly

3. Chris Argyris and Donald Schon

4. Surprising Mismatch

طریق فرایند تفکر و کار بیش‌تر به آن عدم تناسب پاسخ می‌دهند که در نتیجه منجر به تعدیل تصاویر ذهنی افراد از سازمان یا درک‌شان از پدیده‌ی سازمانی می‌شود (طبرسا، ابدالی و حاتمی، ۱۳۹۰: ۱۱۹). تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی ارائه شده که به چند مورد در جدول (۱) اشاره شده است:

#### جدول ۱. تعاریف یادگیری سازمانی

|                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فیول و لیلِس <sup>۱</sup> (۱۹۸۵): یادگیری سازمانی به معنای فرایند بهبود عمل از طریق دانش برتر و درک آن می‌باشد (دکاسترو، لوپز و اینواس <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۸: ۳۰).               |
| اسپندر <sup>۳</sup> (۱۹۹۶): یادگیری سازمانی آن نوع از یادگیری می‌باشد که در آن دانش از سطح فردی به جمعی انتقال یابد (فام و سوئیزرک <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۶: ۱۸۸).                  |
| اسچوانت و مارکوآرت <sup>۵</sup> (۲۰۰۰): یادگیری سازمانی یک ارتباط پیچیده بین افراد، اعمال آن‌ها، نمادها و فرایندها در داخل سازمان می‌باشد (دکاسترو، لوپز و ای.نواس، ۲۰۰۸: ۳۰). |
| آرجیس (۱۹۷۷): یادگیری سازمانی فرایند کشف و اصلاح اشتباهات می‌باشد (طاهر و الکایالی، ۲۰۰۵: ۳).                                                                                  |

از نظر فام و سوئیزرک (۲۰۰۶) یادگیری سازمانی شامل سه فرایند تحصیل دانش<sup>۶</sup>، تسهیم دانش<sup>۷</sup> و به‌کارگیری دانش<sup>۸</sup> می‌باشد. تحصیل دانش به واسطه‌ی این که چه گونه دانش توسط افراد در سازمان به وجود آمده است و آن‌ها چقدر در تلاش برای آموختن از تجربه‌ها هستند سنجیده می‌شود. تسهیم دانش به واسطه این که یک دانش یا مهارت جدید چقدر زمان می‌برد تا در سازمان منتشر شود و یادگیری کارکنان از این تبادلات چقدر خواهد بود، سنجیده می‌شود. به‌کارگیری دانش، به این توجه دارد که کارکنان حرفه‌ای چقدر رویکردهای جدید را در شغلشان به کار می‌برند و چه گونه روش‌های طراحی و فرایندهای کاری را تغییر می‌دهند (فام و سوئیزرک، ۲۰۰۶:

1. Fiol & Lyles
2. De-Castro, Lopez, E. Navas
3. Spender
4. Pham & Swierczek
5. Schwandt & Marquardt
6. Acquisition Knowledge
7. Sharing Knowledge
8. Utilization Knowledge

۲۰۰۶: ۱۸۸). در مجموع، یادگیری سازمانی فرایندی است که سازمان را قادر به انطباق با تغییرات و حرکت به سمت دست‌یابی به دانش جدید، مهارت یا رفتارها می‌سازد. تأکید اصلی این فرایند روی ساختار، فرایند و قابلیت‌های انسانی<sup>۱</sup> است که قصد آن حفظ و بهینه‌سازی عملکرد یا به عبارتی بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد (مسینقام و دیمنت، ۲۰۰۹: ۱۲۴).<sup>۲</sup> یادگیری سازمانی باعث ارتقای شناخت فرد از سازمان می‌شود و به افراد برای سازگاری با محیط پیرامون خود کمک می‌کند.

## توانمندسازی

محققان، توانمندسازی را در دو رویکرد جداگانه تعریف می‌کنند: رویکرد موقعیتی<sup>۳</sup> و رویکرد روان‌شناختی<sup>۴</sup>. رویکرد موقعیتی به تفویض قدرت از سطوح بالا به پایین و درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری اشاره دارد. این رویکرد، با عنوان رویکرد مدیریت تجربی<sup>۵</sup> یا عقلایی<sup>۶</sup> نیز شناخته می‌شود. در رویکرد روان‌شناختی بر تفویض اختیار برای تصمیم‌گیری تأکید کم‌تری دارد و بیش‌تر به فرایند انگیزشی در کارها توجه می‌شود (یانگ و چوی، ۲۰۰۹: ۲۸۹). تا قبل از دهه‌ی ۱۹۹۰، محققان سازمان و مدیریت، توانمندسازی را راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار به رده‌های پایین‌تر سازمان، سهم‌کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی می‌دانستند (باون و لاولر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵: ۸۲). به عبارت دیگر، توانمندسازی را از لحاظ رویکرد موقعیتی مد نظر قرار می‌دادند.

اما پس از دهه‌ی ۱۹۹۰، نظریه‌پردازان روان‌شناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی چند بعدی دانستند (الزهرانی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱: ۵۵). بر این اساس، توانمندسازی لزوماً اقدامات مدیریت در رابطه با کارکنان نیست، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره‌ی نقش خویش در شغل و سازمان نیز می‌باشد؛ یک شکلی از انگیزش درونی که توانمندسازی روان‌شناختی نامیده

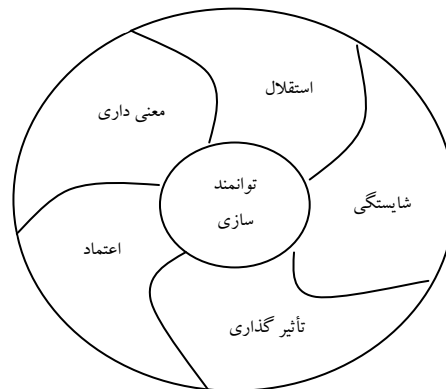
1. Human Capability
2. Massingham & Diment
3. Situational Approach
4. Psychological Approach
5. Management Practice
6. Relational
7. Bowen & Lawler
8. Al Zahrani

می‌شود (بارتن و بارتن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۰۳). توماس و ولتهوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) توانمندسازی روان‌شناختی را فرایند انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه‌ی شناختی؛ یعنی، احساس شایستگی<sup>۳</sup>، احساس مؤثر بودن<sup>۴</sup>، احساس معنادار بودن<sup>۵</sup> و حق انتخاب<sup>۶</sup> می‌باشد. ایشان برای نخستین‌بار توانمندسازی روان‌شناختی را وارد ادبیات مدیریت نمودند. اسپریتزر<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) نیز با مطالعات بیش‌تر در محیط کاری، توانمندسازی را به‌عنوان یک سازه انگیزشی که شامل چهار بعد معنی‌داری، شایستگی، خود مختاری<sup>۸</sup> و اثرگذاری می‌باشد، مطرح کرد (کو و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰: ۲۷). بعدها وتن و کمرون<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸) توانمندسازی را به‌معنای قدرت‌بخشیدن به کارکنان دانستند؛ یعنی، به آن‌ها کمک کنیم تا احساس اعتمادبه‌نفس خود را تقویت و بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند (عبداللهی، ۱۳۸۴: ۴۱). این دو نویسنده، ضمن تأیید ابعاد توانمندسازی توماس و ولتهوس و اسپریتزر، بعد اعتماد<sup>۱۱</sup> را به آن اضافه کردند و بنابراین، ابعاد توانمندسازی شامل شایستگی، اثرگذاری، معناداری، استقلال و اعتماد مطرح شد (صفری، رستگار و قربان‌جهرمی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۰: ۷۹۸). (شکل ۲) که به توضیح هر یک خواهیم پرداخت:

۱. احساس شایستگی: احساس شایستگی به‌معنای اعتقاد افراد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است (بیگی‌نیا، سرداری و نجاری‌نژاد، ۱۳۸۹: ۸۳). افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند کارها را به بهترین شکل انجام دهند؛ بنابراین، در مواجهه با چالش‌ها به خود متکی می‌باشند.

۲. اثرگذاری (مؤثر بودن): به حدی که کارکنان معتقدند، می‌توانند بر پیامدهای سازمانی که در آن مشغول به کارند نفوذ داشته باشند، اشاره دارد (کو و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۹). افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر شغل، پی‌آمد شغلی و همین‌طور محیط اطراف خود داشته باشند.

1. Barton & Barton
2. Thomas & Velthouse
3. Competency
4. Impact
5. Meaning
6. Choice
7. Spreitzer
8. Self-Determination
9. Kuo et al
10. Whetten & Camron
11. Trust
12. Safari, Rastegar, Ghorban Jahromi



شکل ۲. ابعاد توانمندسازی

۳. معناداری: اسپریتزر (۱۹۹۷) بر این باور است که معناداری عبارت از تناسب بین الزامات کاری و باورها و ارزش‌ها و رفتارها است. از دیدگاه آپل بام و هانگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) معناداری فرصتی است تا افراد احساس کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند (بیگنی‌نیا، سرداری و نجاری نژاد، ۱۳۸۹: ۸۴). به عبارتی، معناداری؛ یعنی، اهداف شغلی که مرتبط با استانداردها و ایده‌آل‌های فردی است (بارتن و بارتن، ۲۰۱۱: ۲۰۳).

۴. استقلال: خودمختاری یا داشتن حق انتخاب، به معنای آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی می‌باشد (کو و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۹). استقلال کارکنان به عنوان یک بعد مهم توانمندسازی به شمار می‌رود. دسی و ریان<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) استقلال را به عنوان خودمختاری مطرح می‌کنند. ایشان بیان می‌دارند که موضوع اصلی خودمختاری، تجربه‌ی انتخاب در کار است که باعث شکل‌گیری انگیزش درونی در فرد برای انجام کار می‌شود (یانگ و چوی، ۲۰۰۹: ۲۹۳). فرد با داشتن استقلال می‌تواند در مورد روش‌های انجام کار خود، چارچوب‌های کاری و زمان انجام آن تصمیم بگیرد؛ پس فرصت بیش‌تری برای تجربه دارد و توانایی وی در انجام وظایف افزایش می‌یابد.

1. Appelbaum & Hongger  
2. Deci & Ryan

۵. اعتماد: مطالعات جدید نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان در ارتباط با اعتماد در محیط کاری می‌باشد (کو و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۸). اعتماد، به احساس امنیت شخصی و اطمینان به دیگران اطلاق می‌شود (صفری، رستگار و قربان جهرمی، ۲۰۱۰: ۷۹۹). افراد توانمند، به دلیل این که بیش تر به خود متکی هستند، بیش از دیگران احساس امنیت شخصی می‌کنند و همواره فرض‌شان بر این است که دیگران با آن‌ها صادقانه برخورد می‌کنند.

### ارتباط یادگیری با توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی

اگرچه مطالعات درخصوص رابطه‌ی بین یادگیری و بهره‌وری هنوز در مراحل ابتدایی است؛ اما ادبیات جنبه‌هایی مهم از آن را شناسایی نموده است.

استاک<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌دارد؛ اگر چه رشد بهره‌وری با دو کانال نوآوری و فن‌آوری تأیید شده؛ اما کانال سومی، شامل یادگیری سازمانی نیز با اهمیت است (استاک، ۲۰۰۸: ۷۶۶). برای رشد از طریق فن‌آوری و پیروزی در رقابت از جنبه‌ی فن‌آوری، بایستی برای تحصیلات افراد سرمایه‌گذاری کرد. در حالی که یادگیری سازمانی، در بهره‌وری بدون تحمیل هزینه‌های سنگین نقش مهمی ایفا می‌کند (استاک، ۲۰۰۸: ۷۶۹). اخیراً یادگیری سازمانی به عنوان مفهوم کلیدی در کسب و کارهایی که به دنبال ارتقای بهره‌وری و سودآوری هستند، مطرح می‌شود (ارسنر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۷۱). جیوسیابو، فاروک و پردهان<sup>۳</sup> (۲۰۱۰: ۳۰۳-۳۲۷) در مطالعه‌ای؛ تأثیر یادگیری در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی را بر عملکرد بررسی کرده که به ارتباط قوی یادگیری سازمانی با عملکرد پی بردند.

سی لیشیتز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌دارند؛ اگر مدیران روی قابلیت‌های سازمانی (یعنی ظرفیت سازمان یادگیرنده<sup>۵</sup>) و افراد سرمایه‌گذاری کنند، ظرفیت تغییر، افزایش خواهد یافت. سازمان یادگیرنده، محیطی خلق می‌کند که نتیجه‌ی آن پدیدار شدن چندین پی‌آمد روان‌شناختی مؤثر از یادگیری سازمانی است؛ از جمله اعتماد، تعهد، امنیت و... اگر کارکنان احساس کنند که

1. Stokke
2. Orthner et al.
3. Jyothibabu, Farooq and Pradhan
4. See Lipshitz et al.
5. Learning Organization Capacity

سازمان برای آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند و از آن‌ها حمایت می‌کند، احساس توانمندی و اعتماد به مدیریت خواهند داشت (مسینقام و دیمنت، ۲۰۰۹: ۱۲۴). این وضعیت، شرایطی را در سازمان پدید می‌آورد که امکان بهره‌مندی از سرمایه‌های فکری فراهم شود. یادگیری از عوامل سازمانی مانند ساختار، فرهنگ، سیاست‌ها، ارزش‌ها، نظام پاداش همه با هم، باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود.

مطالعات متعددی از جمله مطالعات آرجریس (۱۹۹۰)، گاروین<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، باردت (۱۹۹۱)، گاردینر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) و جمالی، خوری و سایون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) رابطه‌ی بین یادگیری و توانمندسازی را تأیید می‌کنند (میشرا و بهاشکار، ۲۰۱۰: ۵۲). توانمندسازی نیز در سازمان‌ها به‌عنوان ابزاری شناخته‌شده است که موجب تسهیل در ایجاد رفتار انگیزشی و رفتارهای موجد افزایش بهره‌وری کارکنان می‌گردد (یانگ و چوی، ۲۰۰۹: ۲۹۵). مدارک تجربی زیادی از بخش خصوصی وجود دارد که نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و نوآوری شود. هم‌چنین مطالعات مدیریت نشان می‌دهد که کارآمدی توانمندسازی در بخش دولتی، سطوح رضایت شغلی و عملکرد را افزایش داده و موجب تشویق نوآوری می‌شود (فرناندز و مولدوگزیو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۲). هامبورستاد و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) رابطه‌ی مثبتی بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد سازمانی مطرح کردند (بارتن و بارتن، ۲۰۱۱: ۲۰۳). توانمندسازی به‌طور مستقیم بر پی‌آمدهای کاری (کیفیت، بهره‌وری و رضایت مشتریان) مؤثر است و هم‌چنین به‌طور غیرمستقیم بر رضایت شغلی، انگیزش و خودکارآمدی مؤثر است (فرناندز و مولدوگزیو، ۲۰۱۱: ۳). کارکنان توانمند؛ ارزش کار خود را افزایش داده و برای بهره‌وری کاری مشارکت می‌نمایند (بارتن و بارتن، ۲۰۱۱: ۲۰۳). آن‌ها در مشارکت‌های‌شان نه تنها احساس فخر و سربلندی می‌کنند؛ بلکه آن‌ها بهره‌ورتر از همکاران غیرتوانمند خود هستند. به‌طور کلی، آن‌ها راضی‌تر بوده و مشتریان بیش‌تری می‌توانند جذب کنند که منجر به سودآوری می‌شود.

1. Garvin
2. Gardiner
3. Jamali, Khoury and Sahyoun
4. Fernandez & Moldogaziev
5. Humborstad et al

(استک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲). یکی از عواملی که رابطه‌ی بین توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی را شرح می‌دهد، غنی‌سازی شغلی است. دیدگاه غنی‌سازی شغل بیان می‌دارد که در شغل‌های غنی‌شده، کارکنان در سطح بالایی برانگیخته می‌شوند (احساس توانمندی می‌کنند) و در نتیجه تجربه‌ی معنادار بودن شغل، بهره‌وری نیروی کاری را افزایش می‌دهد (یانگ و چوی، ۲۰۰۹: ۲۹۵). بیگی نیا، سرداری و نجاری نژاد (۱۳۸۹: ۷۹-۱۰۲) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عوامل تقویت‌کننده‌ی بهره‌وری نیروی انسانی، دریافتند که بین توانمندسازی روان‌شناختی و بهره‌وری نیروی انسانی یک همبستگی قوی وجود دارد که از بین ابعاد توانمندسازی بیش‌ترین ضریب تأثیر در پیش‌بینی بهره‌وری نیروی انسانی، مربوط به اعتماد شناسایی شد.

اهمیت اساسی یادگیری سازمانی، توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی برای سازمان‌های کنونی، مطالعه‌ی ادبیات، وجود شکاف‌های بسیاری پیرامون این موضوعات را آشکار می‌کند. مرور ادبیات نشان می‌دهد که تحقیقات تجربی اندکی در مورد این سه متغیر با هم انجام شده است؛ بنابراین، احساس می‌شود برای روشن‌تر شدن مطلب، به مطالعات بیش‌تری نیازمندیم. در این تحقیق، درصددیم نشان دهیم که یادگیری سازمانی از طریق توانمندسازی، موجب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود؛ لذا، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شدند:

۱. بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

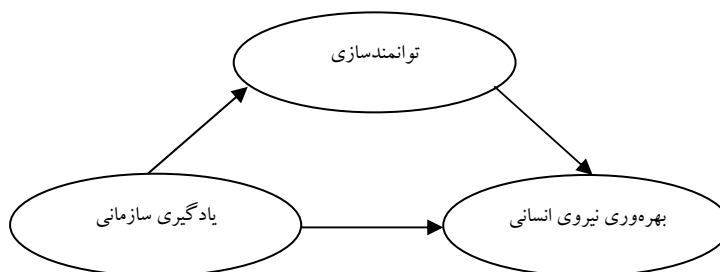
۲. بین توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

۳. بین یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

## چارچوب نظری تحقیق

با توجه به نتایج مطالعات قبلی و فرضیه‌های طرح شده، مدل مفهومی پژوهش، به صورت شکل (۳) معرفی می‌شود. بر اساس الگوی مفهومی یادشده متغیرهای بهره‌وری نیروی انسانی درون‌زا (متغیر وابسته)، توانمندسازی درون‌زا (متغیر میانجی) و متغیر یادگیری برون‌زا (متغیر مستقل) می‌باشند. هم‌چنین ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های تحقیق در جدول (۲) مشخص شده است:

1. Stack



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های تحقیق

| ابعاد               | مؤلفه‌ها         | گویه‌ها                                                                                                                       |
|---------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| یادگیری سازمانی     | تحصیل دانش       | تأکید بر بهبود دانش موجود، تأکید بر توسعه‌ی دانش جدید، انعکاس دانش سازمانی در کارهای کارکنان، تأکید بر بهبود شایستگی‌های شخصی |
|                     | تسهیم دانش       | آموختن کارکنان از همدیگر، تبادل دانش بین کارکنان، سهولت و تکرار در تسهیم دانش بین کارکنان                                     |
|                     | به‌کارگیری دانش  | استفاده از دانش جدید برای تغییر روش‌ها، جست‌وجوی رویه‌هایی جدید برای کار، تأکید بر کاربرد دانش جدید                           |
| توانمندسازی کارکنان | شایستگی          | اطمینان به توانایی خود، مناسب بودن قابلیت‌ها و توانایی‌های فرد برای انجام کار، تسلط بر مهارت‌های مورد نیاز                    |
|                     | استقلال          | آزادی عمل برای چگونگی انجام کار، فراهم شدن فرصت برای انجام کار در نتیجه‌ی استقلال، امکان استفاده از ابتکارات شخصی             |
|                     | موثر بودن        | تأثیر چشم‌گیر بر وقایع محل کار، کنترل زیاد بر وقایع محل کار، مورد توجه قرار گرفتن نظرات شخص در تصمیمات مربوط به کار           |
|                     | معنادار بودن شغل | مهم بودن کار برای فرد، معنادار بودن فعالیت‌های کاری برای فرد، دقت در انجام کارها                                              |
|                     | اعتماد           | صادق بودن همکاران باشخص، وفادار بودن همکاران به وعده‌های‌شان، توجه همکاران به موفقیت و کامیابی فرد                            |

### ادامه‌ی جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های تحقیق

| ابعاد                 | مؤلفه           | گویه‌ها                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بهره‌وری نیروی انسانی | توانایی         | میزان موفقیت در نتیجه‌ی شغل فعلی، میزان دوره‌های آموزشی ضمن خدمت از سوی سازمان، میزان آموزش‌های لازم گذرانده‌شده برای انجام شغل                                               |
|                       | درک و شناخت شغل | میزان تذکرات برای اشتباهات ناشی از عدم درک درست کار، میزان تشویق برای پرسش در مورد انجام کار، میزان درک صحیح از اهداف کاری، میزان تلاش سازمان در مورد درک درست کارکنان از کار |
|                       | حمایت سازمانی   | میزان تخصیص بودجه‌ی لازم برای واحدهای مختلف، میزان حمایت مستقیم مسؤولان برای انجام کارهای دشوار، میزان واگذاری وسایل و تجهیزات مورد نیاز شغل شما                              |
|                       | انگیزش          | میزان فرصت‌های ارتقاء، میزان دریافت پاداش‌های نقدی موقع نشان دادن ابتکار عمل، میزان دلجویی مافوق در زمان مواجهه‌ی شخص با مشکلات فردی                                          |
|                       | بازخور          | میزان آگاهی از کیفیت کار، میزان آگاهی از روش‌های بهبود عملکرد، میزان بازخور راجع به عملکرد فردی از سوی سازمان، میزان بازخور در مورد نتایج مثبت و منفی کار                     |
|                       | اعتبار          | میزان مطابقت تصمیمات سازمان با اصول اخلاقی، میزان رعایت ضوابط و شایستگی در انتصاب‌ها، میزان اعتماد به مدیران مافوق                                                            |
|                       | سازگاری با محیط | میزان تأثیر شرایط بازار بر عملکرد فرد، میزان تغییر شرایط اقتصادی جامعه بر عملکرد فرد، میزان تأثیر رقابت بر عملکرد فرد                                                         |

### روش‌شناسی تحقیق

#### روش تحقیق

به‌طور کلی روش پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی و ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات، از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه و برای تحلیل اطلاعات از مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار لیزرل (نسخه‌ی ۸/۸) استفاده شد.

### جامعه و نمونه

جامعه‌ی آماری این تحقیق کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف شرکت نفت و گاز پارس، ساکن در یکی از نواحی چندگانه‌ی شهرک مسکونی نفت واقع در شهرستان جم<sup>۱</sup> با جمعیتی بالغ بر ۳۰۰ نفر هستند. برابر فرمول (۱)، حجم نمونه، ۱۴۲ نفر برآورد شد. با توجه به موضوع مورد مطالعه، توجه شد که حداقل تحصیلات اعضای نمونه دیپلم باشد. روش نمونه‌گیری تصادفی بود و دلیل استفاده از این روش نمونه‌گیری، همگن بودن جامعه‌ی آماری و تعمیم‌پذیری بالای این روش می‌باشد.

$$n = \frac{Nz_{\frac{\alpha}{2}}^2 pq}{(N-1)s^2 + z_{\frac{\alpha}{2}}^2 pq} = \frac{300 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(300-1)0.06^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 141.25 \approx 142$$

#### فرمول ۱. محاسبه‌ی حجم نمونه

در این فرمول،  $z$  آماره‌ی توزیع نرمال است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ است.  $p$  احتمال موفقیت،  $q$  احتمال ناکامی و  $\varepsilon$  مقدار خطای برآورد معادل ۰/۰۶ در نظر گرفته شده است.

### ابزار و روش گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌های این پژوهش، از پرسش‌نامه‌ی بسته با ۵۶ سؤال استفاده شد. ۴ سؤال عمومی برای متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه خدمت) و ۴۹ سؤال برای سنجش متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی طراحی شد. همه‌ی گویه‌ها با مقیاس پنج گزینه‌ای طیف لیکرت طراحی شدند. طبق برآورد حجم نمونه‌ی آماری مناسب، ابتدا ۱۶۰ پرسش‌نامه توزیع شد که تعدادی به دلیل نقص زیاد کنار گذاشته شد و در نهایت ۱۵۰ پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت.

۱. به دلیل حفظ اطلاعات سازمانی از بردن نام ناحیه معذوریم.

## شاخص‌ها

برای سنجش متغیرهای تخصصی تحقیق، از سؤال‌های استاندارد موجود استفاده شد. برای سنجش متغیر یادگیری سازمانی، مدل فام و سوئیزرک (۲۰۰۶) مورد استفاده قرار گرفت که یادگیری سازمانی را متشکل از سه متغیر تحصیل دانش، تسهیم دانش و به کارگیری دانش می‌داند. مدل توسعه‌ی یافته‌ی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، توانمندسازی را با پنج متغیر شایستگی، اثرگذاری، معنادار بودن، استقلال و اعتماد معرفی می‌نماید که در این تحقیق نیز به دلیل جامعیت این مدل درخصوص توانمندسازی، به کار گرفته شد و در نهایت برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی، مدل Achieve مطرح شده به وسیله‌ی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، به دلیل نگاه موشکافانه و جامع این مدل به مقوله‌ی بهره‌وری و استفاده‌ی گسترده از این مدل جهت سنجش بهره‌وری در سازمان‌های مختلف داخلی و خارجی، مورد استفاده قرار گرفت. بدین منظور، سؤال‌های استاندارد موجود، ترجمه شده و با نظر مدیران منابع انسانی و متخصصان مربوط اصلاح گردید. فرایند یادشده موجب حصول اطمینان از روایی محتوای ابزار گردآوری داده‌ها شد. محاسبه‌ی پایایی پرسش‌نامه، با نرم‌افزار spss نسخه‌ی ۱۶ محاسبه گردید. مقادیر آلفای مربوط به هرکدام از متغیرها به صورت جداگانه پس از حذف برخی سؤالات به دلیل تأثیر منفی روی آلفا، در جدول (۳) آورده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که متغیرهای مورد بررسی از پایایی مناسب برخوردارند.

## نتایج

### ۱. توصیف جمعیت‌شناختی نمونه

برای سنجش جمعیت‌شناختی اعضای نمونه، چهار سؤال مطرح شد. نتایج نشان داد که از بین ۱۵۰ نفر پاسخ‌گو، بیش‌تر شاغلین (۹۲/۷ درصد) مرد بودند و از نظر سنی حدود ۵۳/۳ درصد از اعضای نمونه بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن داشته‌اند. سایر اطلاعات جمعیت‌شناختی در جدول (۴) درج شده است.

جدول ۳. آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

| متغیر            | نوع مقیاس        | تعداد سؤالات | آلفای کرونباخ | منبع                   |
|------------------|------------------|--------------|---------------|------------------------|
| تحصیل دانش       | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۴            | ۰/۸۲          | لی و ژنو (۲۰۰۶)        |
| تسهیم دانش       | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۴            | ۰/۸۰          | لی و ژنو (۲۰۰۶)        |
| به‌کارگیری دانش  | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۸۳          | لی و ژنو (۲۰۰۶)        |
| شایستگی          | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۸۳          | اسپریتزر (۱۹۹۵)        |
| استقلال          | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۸۸          | اسپریتزر (۱۹۹۵)        |
| مؤثر بودن        | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۸۶          | اسپریتزر (۱۹۹۵)        |
| معنادار بودن شغل | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۸۲          | اسپریتزر (۱۹۹۵)        |
| اعتماد           | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۸۷          | عبداللهی (۱۳۸۴)        |
| توانایی          | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۸۵          | هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) |
| درک و شناخت شغل  | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۴            | ۰/۷۶          | هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) |
| حمایت سازمانی    | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۸۰          | هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) |
| انگیزش           | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۷۹          | هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) |
| بازخور           | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۴            | ۰/۷۵          | هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) |
| اعتبار           | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۸۶          | هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) |
| سازگاری محیطی    | ۵ گزینه‌ای لیکرت | ۳            | ۰/۸۹          | هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) |

جدول ۴. خصوصیات جمعیت‌شناختی نمونه

| متغیر   | سطوح                       | درصد | متغیر            | سطوح            | درصد |
|---------|----------------------------|------|------------------|-----------------|------|
| جنسیت   | مرد                        | ۹۲/۷ | سن               | کم‌تر از ۳۰ سال | ۴۳/۳ |
|         | زن                         | ۷/۳  |                  | ۳۰-۴۰           | ۵۳/۳ |
| تحصیلات | دیپلم                      | ۲۶   |                  | ۴۰-۵۰           | ۱/۳  |
|         | فوق دیپلم                  | ۲۲/۷ |                  | ۵۰ به بالا      | ۲    |
|         | لیسانس                     | ۴۰/۷ | کم‌تر از ۵ سال   | ۴۲              |      |
|         | فوق لیسانس                 | ۱۰/۷ | ۵-۱۰             | ۳۷/۳            |      |
|         | دکتر                       | ۰    | ۱۰-۱۵            | ۱۴/۷            |      |
|         | مجموع تعداد نمونه: ۱۵۰ نفر |      | بیش‌تر از ۱۵ سال | ۶               |      |

## ۲. یافته‌های پژوهش

قبل از بررسی فرضیه‌ها، برای شناخت بیش‌تر ارتباط بین متغیرهای تحقیق، همبستگی آن‌ها محاسبه شد. در این راستا، پس از تأیید نرمال بودن کلیه‌ی متغیرهای تحقیق، با استفاده از آزمون کولموگراف-اسمیرنوف از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد (جدول ۶). در بین متغیرهای تحقیق، احساس شایستگی در بین کارکنان بیش‌ترین نمره و انگیزش کم‌ترین نمره را کسب نموده است (جدول ۵). نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که متغیرهای به‌کارگیری دانش، شایستگی و اعتماد از رابطه‌ی معنادار وضعیفی با انگیزش برخوردار بودند. هم‌چنین رابطه‌ی معنادار شغل با حمایت سازمانی و به‌کارگیری دانش با اعتماد نیز وضعیف برآورد شد ( $p < 0/05$ ). سایر متغیرهای موجود در فاصله‌ی اطمینان ۹۹ درصد از ارتباط مثبت معناداری (متوسط یا قوی) با هم برخوردار بودند ( $p < 0/01$ ).

جدول ۵. میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق

| متغیر   | تفصیل دانش | نسبیم دانش | به‌کارگیری دانش | شایستگی | استقلال | فوق‌بودن | معداری | اعتماد | نوانانی | وضوح | حمایت سازمانی | انگیزش | بازخور | اعتبار | سازگاری با محیط |
|---------|------------|------------|-----------------|---------|---------|----------|--------|--------|---------|------|---------------|--------|--------|--------|-----------------|
| میانگین | ۳/۴۴       | ۳/۱۹       | ۳/۲۲            | ۴/۲۲    | ۳/۳۶    | ۳/۵۶     | ۴/۱۳   | ۳/۴۲   | ۳/۲۵    | ۳/۲۰ | ۳/۰۷          | ۲/۵۳   | ۳/۱۰   | ۲/۸۱   | ۳/۰۹            |
| S.D     | ۰/۸۱       | ۰/۶۷       | ۰/۷۱            | ۰/۷۹    | ۰/۸۴    | ۰/۹۵     | ۰/۸۳   | ۱/۵    | ۰/۸۸    | ۰/۷۱ | ۰/۶۶          | ۰/۸۰   | ۰/۸۳   | ۰/۸۷   | ۰/۹۹            |

## ۲-۱. مدل اندازه‌گیری

در مدل‌های معادلات ساختاری لازم است تا دو مدل مورد آزمون قرار گیرند. مدل اول، شامل مدل اندازه‌گیری برای هر متغیر مکنون است. مدل اندازه‌گیری، نشان‌دهنده‌ی بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. شاخص‌های برازش رایج در مدل‌های اندازه‌گیری برای ۱۵ متغیر مکنون تحقیق در قالب جدول (۷) ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، شاخص‌های اصلی برازش کلیه‌ی متغیرهای مکنون در دامنه‌ی مناسب و قابل قبول قرار دارند.

جدول ۶. همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

| متغیر | ۱. تحصیل دانش | ۲. تسهیم دانش | ۳. به کارگیری دانش | ۴. شایستگی | ۵. استقلال | ۶. مؤثر بودن | ۷. معنادار بودن شغل | ۸. اعتماد | ۹. توانایی | ۱۰. درک و شناخت شغل | ۱۱. حمایت سازمانی | ۱۲. انگیزش | ۱۳. بازخورد | ۱۴. اعتبار | ۱۵. سازگاری با محیط |
|-------|---------------|---------------|--------------------|------------|------------|--------------|---------------------|-----------|------------|---------------------|-------------------|------------|-------------|------------|---------------------|
| ۱     | ۱             |               |                    |            |            |              |                     |           |            |                     |                   |            |             |            |                     |
| ۲     | -             | ۱             |                    |            |            |              |                     |           |            |                     |                   |            |             |            |                     |
| ۳     | -             | -             | ۱                  |            |            |              |                     |           |            |                     |                   |            |             |            |                     |
| ۴     | -             | -             | -                  | ۱          |            |              |                     |           |            |                     |                   |            |             |            |                     |
| ۵     | -             | -             | -                  | -          | ۱          |              |                     |           |            |                     |                   |            |             |            |                     |
| ۶     | -             | -             | -                  | -          | -          | ۱            |                     |           |            |                     |                   |            |             |            |                     |
| ۷     | -             | -             | -                  | -          | -          | -            | ۱                   |           |            |                     |                   |            |             |            |                     |
| ۸     | -             | -             | -                  | -          | -          | -            | -                   | ۱         |            |                     |                   |            |             |            |                     |
| ۹     | -             | -             | -                  | -          | -          | -            | -                   | -         | ۱          |                     |                   |            |             |            |                     |
| ۱۰    | -             | -             | -                  | -          | -          | -            | -                   | -         | -          | ۱                   |                   |            |             |            |                     |
| ۱۱    | -             | -             | -                  | -          | -          | -            | -                   | -         | -          | -                   | ۱                 |            |             |            |                     |
| ۱۲    | -             | -             | -                  | -          | -          | -            | -                   | -         | -          | -                   | -                 | ۱          |             |            |                     |
| ۱۳    | -             | -             | -                  | -          | -          | -            | -                   | -         | -          | -                   | -                 | -          | ۱           |            |                     |
| ۱۴    | -             | -             | -                  | -          | -          | -            | -                   | -         | -          | -                   | -                 | -          | -           | ۱          |                     |
| ۱۵    | -             | -             | -                  | -          | -          | -            | -                   | -         | -          | -                   | -                 | -          | -           | -          | ۱                   |

a:  $p < 0.01$ b:  $p < 0.05$ 

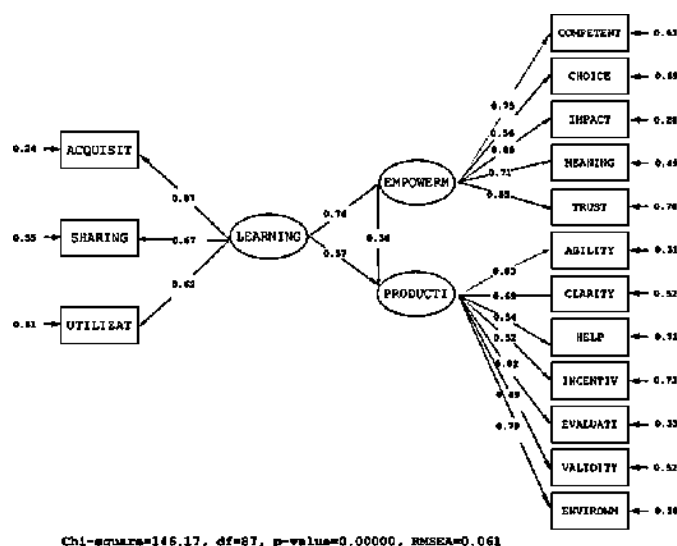
جدول ۷. شاخص‌های برآزش مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مکنون تحقیق

| شاخص برآزش |      |       |      |      |      |      |       |       | متغیر مکنون      |
|------------|------|-------|------|------|------|------|-------|-------|------------------|
| AGFI       | GFI  | RMR   | RFI  | IFI  | CFI  | NFI  | RMSEA | X2/df |                  |
| ۰/۹۳       | ۰/۹۹ | ۰/۰۳  | ۰/۹۵ | ۰/۹۹ | ۰/۹۹ | ۰/۹۸ | ۰/۰۷  | ۲/۰۱  | تحصیل دانش       |
| ۰/۹۲       | ۰/۹۸ | ۰/۰۲  | ۰/۹۴ | ۰/۹۹ | ۰/۹۹ | ۰/۹۸ | ۰/۰۸  | ۲/۱۹  | تسهیم دانش       |
| ---        | ---  | ---   | ---  | ---  | ---  | ---  | ۰/۰۰  | ۰/۰۰  | به کارگیری دانش  |
| ---        | ---  | ---   | ---  | ---  | ---  | ---  | ۰/۰۰  | ۰/۰۰  | شایستگی          |
| ۰/۹۷       | ۰/۹۹ | ۰/۰۱  | ۰/۹۹ | ۱/۰۰ | ۱/۰۰ | ۱/۰۰ | ۰/۰۰  | ۰/۸۵  | استقلال          |
| ---        | ---  | ---   | ---  | ---  | ---  | ---  | ۰/۰۰  | ۰/۰۰  | مؤثر بودن        |
| ۰/۹۰       | ۰/۹۸ | ۰/۰۲  | ۰/۹۵ | ۰/۹۹ | ۰/۹۹ | ۰/۹۸ | ۰/۰۸  | ۲/۱۱  | معنادار بودن شغل |
| ۰/۹۲       | ۰/۹۷ | ۰/۱۴  | ۰/۹۳ | ۰/۹۸ | ۰/۹۷ | ۰/۹۶ | ۰/۰۸  | ۲/۱۶  | اعتماد           |
| ---        | ---  | ---   | ---  | ---  | ---  | ---  | ۰/۰۰  | ۰/۰۰  | توانایی          |
| ۰/۸۸       | ۰/۹۸ | ۰/۰۲  | ۰/۸۹ | ۰/۹۷ | ۰/۹۷ | ۰/۹۶ | ۰/۱۴  | ۲/۹۷  | درک و شناخت شغل  |
| ---        | ---  | ---   | ---  | ---  | ---  | ---  | ۰/۰۰  | ۰/۰۰  | حمایت سازمانی    |
| ---        | ---  | ---   | ---  | ---  | ---  | ---  | ۰/۰۰  | ۰/۰۰  | انگیزش           |
| ۰/۹۶       | ۰/۹۹ | ۰/۰۰۹ | ۰/۹۹ | ۱/۰۱ | ۱/۰۰ | ۱/۰۰ | ۰/۰۲  | ۱/۰۷  | بازخورد          |
| ---        | ---  | ---   | ---  | ---  | ---  | ---  | ۰/۰۰  | ۰/۰۰  | اعتبار           |
| ---        | ---  | ---   | ---  | ---  | ---  | ---  | ۰/۰۰  | ۰/۰۰  | سازگاری با محیط  |

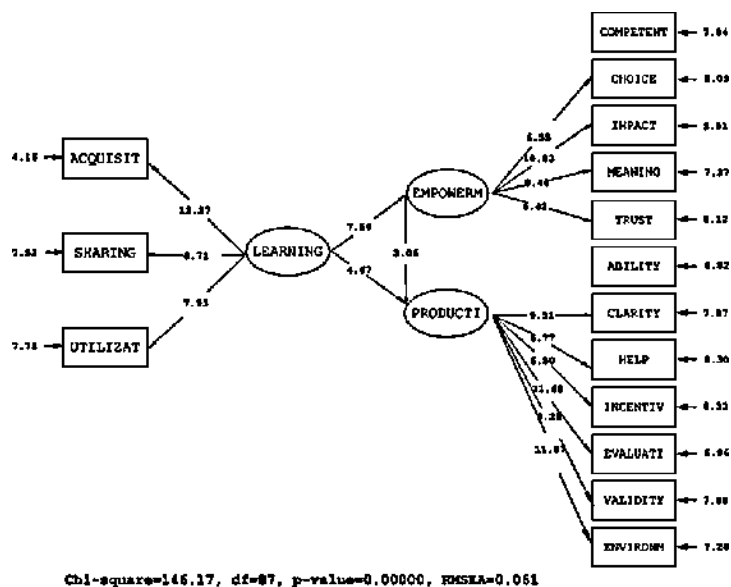
## ۲-۲. مدل ساختاری

پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری، اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی بین متغیرهای مکنون تحقیق است ارایه شود. با استفاده از مدل ساختاری، می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت. مدل ساختاری تحقیق با به‌کارگیری نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸۰ انجام شد. مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) در قالب نمودارهای (۱) و (۲) نشان داده شده است.

همان‌طور که در نمودار (۱) ملاحظه می‌شود، مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی قرار دارد؛ زیرا نسبت کای دو بر درجه‌ی آزادی برابر با  $1/68$  و کوچک‌تر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA ( $0/061$ ) نیز کوچک‌تر از  $0/08$  است. در بین عوامل، یادگیری سازمانی دارای اثر قابل ملاحظه‌ای بر توانمندسازی است؛ یعنی، با افزایش یک واحد در یادگیری سازمانی، ما شاهد ۷۶ واحد افزایش در توانمندسازی خواهیم بود. یادگیری سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی نیز تأثیر زیادی ( $0/57$ ) دارد؛ ولی تأثیر توانمندسازی بر بهره‌وری نیروی انسانی به نسبت کم‌تر است ( $0/36$ ).



نمودار ۱. مدل در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۲. مدل در حالت عدد معناداری

نمودار (۲) نشان می‌دهد که اثر تمامی متغیرها معنادار شده است؛ به عبارتی، ضرایب تمامی مسیرهای مدل بالاتر از ۱/۹۶ شده است که این امر به معنای تأیید تمامی فرضیه‌های تحقیق است. مقادیر ضرایب استاندارد و اعداد معناداری سنجیده شده با مدل‌های معادلات ساختاری در جدول (۸) درج شده است.

جدول ۸. نتایج اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای مدل مفهومی پژوهش

| نتیجه                                                                                                                | t-value | R <sup>2</sup> | ضریب استاندارد | فرضیه‌ها                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|----------------|-----------------------------------------|
| تأیید                                                                                                                | ۷/۵۹    | ۰/۵۸           | ۰/۷۶           | یادگیری سازمانی ← توانمندسازی           |
| تأیید                                                                                                                | ۳/۰۶    | ۰/۱۳           | ۰/۳۶           | توانمندسازی ← بهره‌وری نیروی انسانی     |
| تأیید                                                                                                                | ۲۷/۸۹   | ۰/۷۰           | ۰/۸۴           | یادگیری سازمانی ← بهره‌وری نیروی انسانی |
| $X^2=146/17$ $df=87$ $RMSEA=0/061$ $NFI=0/95$ $CFI=0/99$<br>$/IFI=0/99$ $RFI=0/92$ $RMR=0/09$ $GFI=0/97$ $AGFI=0/92$ |         |                |                |                                         |

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، تبیین رابطه‌ی یادگیری سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی براساس داده‌های به‌دست آمده از کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف شرکت نفت و گاز پارس بوده است. همان‌گونه که انتظار می‌رفت، میان یادگیری سازمانی، توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ی علی‌مثنی وجود دارد. پی بردن به عوامل مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی برای سازمان اهمیت فراوانی دارد؛ زیرا توجه مدیران سازمان به یادگیری سازمانی و نیز توانمندسازی کارکنان، موجب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود و بهینه شدن قابلیت رقابتی سازمان را به دنبال دارد. در ادامه فرضیه‌های تحقیق به تفصیل مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت و در پایان، بر پایه‌ی نتایج تحقیق، پیشنهادهایی ارائه خواهد شد.

فرض یک (رابطه‌ی بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی):

نخستین فرضیه‌ی تحقیق مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت و معنادار بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی در بین کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی ۵۸ درصد از تغییرات توانمندسازی را تبیین می‌کند ( $R^2=0/58$ ). هم‌چنین نتایج مربوط به همبستگی، وجود همبستگی مثبت و معناداری بین متغیرهای یادگیری سازمانی و توانمندسازی را تأیید کرد. این یافته‌ی تحقیق با یافته‌ی تحقیقات (باردت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱؛ گاردینر و ویتینگ، ۱۹۹۷؛ هیر و مک لود<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ جمالی، خوری و سایون، ۲۰۰۶؛ پراگسماتز، ۲۰۱۰؛ خان‌علیزاده و همکاران، ۱۳۸۹) مطابقت داشت.

فرض دو (رابطه‌ی بین توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی):

نتایج نشان داد که توانمندسازی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد؛ ولی این رابطه قوی نیست. به عبارت دیگر، توانمندسازی تنها ۱۳ درصد از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی می‌کند. این امر، حاکی از این است که توانمندسازی به تنهایی برای بهینه‌شدن بهره‌وری کافی نیست؛ بلکه شناسایی و مطالعه سایر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی ضروری خواهد بود که این نتیجه، با نتایج تحقیق باقرگرچی، (۱۳۸۹)؛ شریف‌زاده و محمدی‌مقدم، (۱۳۸۸)؛ بیگی‌نیا، سرداری و نجاری‌نژاد، (۱۳۸۹) همانند بود.

1. Burdet t

2. Hare and McLeod

فرض سه (رابطه‌ی بین یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی):

سومین فرضیه‌ی تحقیق مبنی بر وجود رابطه‌ای مثبت و معنادار میان یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی نیز در بین کارکنان شرکت مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان از رابطه‌ای قوی میان یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی دارد ( $R^2=0/70$ ). این رابطه به دو صورت رابطه‌ی مستقیم و غیرمستقیم مورد آزمون قرار گرفت. بدین ترتیب، نتایج به‌دست آمده نشان داد که یادگیری سازمانی با تقویت توانمندسازی، نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در بهره‌وری نیروی انسانی دارد. نتایج محاسبه‌ی همبستگی نیز این نتیجه را مورد تأیید قرار می‌دهد. این یافته، در راستای مطالعه‌ی مهدی‌زاده آری و علوی اقدرا جمعی (۱۳۸۶) است که یادگیری سازمانی را یکی از سریع‌ترین و مفیدترین اقدامات برای بالا بردن سطح بهره‌وری نیروی انسانی می‌دانند. پایین بودن نقش توانمندسازی نسبت به یادگیری در بهره‌وری، می‌تواند ناشی از جوان بودن نمونه‌ی آماری تحقیق یا مشاغل فنی آنان باشد که نیاز به یادگیری و کسب دانش را در بهره‌وری خود بیش‌تر احساس نموده‌اند. از طرفی، با توجه به میانگین متغیرها، توانمندسازی در سطح مناسبی قرار دارد و بنابراین، ایشان احتمالاً توجه به برنامه‌های دیگر از جمله یادگیری برای بهینه‌سازی بهره‌وری را مؤثرتر دانسته‌اند.

نتایج به‌دست آمده، نقش بسیار مهم یادگیری سازمانی و به نسبت کم‌تر، توانمندسازی را در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نشان می‌دهد؛ لذا توجه سازمان‌ها به عوامل ارتقادهنده‌ی یادگیری سازمانی و فراهم نمودن زمینه‌های توانمندسازی، منجر به افزایش قدرت رقابتی سازمان از طریق افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد. ایجاد زمینه‌ی امکان تبادل دانش میان مدیران و کارکنان و نیز میان خود کارکنان، تبادل تجربیات و مهارت‌ها در بین کارکنان، فراهم ساختن شرایط و فرصت‌های یادگیری یا به عبارتی تقویت فضای دانش‌محور، برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای یادگیری کارکنان، استقبال از ایده‌های جدید و انعطاف‌پذیری سازمان در به کارگیری رویه‌های جدید، از جمله عواملی است که سازمان می‌تواند در راستای بالا بردن سطح یادگیری سازمانی خود به کار گیرد. پس مدیران باید به یادگیری به‌دلیل رابطه‌ی آن با پرورش شایستگی شخصی و عملکرد بالای سازمانی با یادگیری سازمانی نگاهی ویژه داشته باشند. هم‌چنین با توجه به نقش توانمندسازی در مورد رابطه‌ی یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی

انسانی، پیشنهاد می‌شود که سازمان با توجه‌ی به مشاغل و استفاده از طراحی‌های مناسب شغل مانند توسعه‌ی شغلی، غنی‌سازی شغلی و ... برای افزایش انگیزش شغلی کوشش نماید. وضوح و شفافیت اهداف و وظایف، فراهم آوردن وسایل و تسهیلات برای انجام راحت‌تر امور، ارایه‌ی بازخور، نظام پرداخت منصفانه، فراهم آوردن زمینه‌ی مشارکت کارکنان از عوامل دیگری هستند که سازمان‌ها را در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سوق می‌دهد.

محدودیت‌ها و پیشنهادات برای تحقیقات آتی: این تحقیق نیز مانند هر تحقیق علمی دیگر، متأثر از برخی محدودیت‌هاست. تعدد متغیرهای مستقل، حجم پرسش‌نامه، محدودیت در موضوعات مورد نظر، زمان و هزینه‌های انجام پژوهش، عدم همکاری برخی کارکنان سازمان به دلیل ترس از پاسخ‌گویی به مدیران بالادستی و حجم نمونه، از جمله محدودیت‌های این تحقیق به‌شمار می‌روند. با توجه به نتایج تحقیق حاضر، به نظر می‌رسد بهره‌وری نیروی انسانی پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است؛ لذا، لازم است در تحقیقات آتی، سایر عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دیگر مانند موضوعات مربوط به دانش و مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گیرد.

## فهرست منابع

۱. باقرگرگی، محمد (۱۳۸۹). ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، فصلنامه‌ی مدیریت. سال ۷، ش ۱۷.
۲. بیگی‌نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد؛ نجاری‌نژاد، حسن (۱۳۸۹). تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت‌کننده‌ی بهره‌وری نیروی انسانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی. ش ۳.
۳. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶). مدیریت بهره‌وری با رویکرد تحلیل آن در سازمان. تهران: کوهسار.
۴. خانعلیزاده، رقیه؛ کردنائیچ، اسدالله؛ فانی، علی‌اصغر؛ مشبکی، اصغر (۱۳۸۹). رابطه‌ی بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). پژوهش‌نامه مدیریت تحول. سال ۲، ش ۳.
۵. طبرسا، غلامعلی؛ ابدالی، رقیه؛ حاتمی، سکینه (۱۳۹۰). ارتقای خلق دانش سازمانی: تبیین نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی (شرکت سایا یدک). مجله پژوهش‌های منابع سازمانی. دوره ۱، ش ۳.
۶. شریف‌زاده، فتاح؛ محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۸۸). ارتباط بین توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان. مطالعات مدیریت انتظامی. سال ۴، ش ۱.
۷. مهدی‌زاده آری، ابوعلی؛ علوی اقدرا جمعی، سیده معصومه (۱۳۸۶). رابطه‌ی آموزش و یادگیری سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران. اولین همایش ملی بهره‌وری منابع انسانی. تبریز.
۸. عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی براساس مدل معادلات ساختاری. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. ۱۱(۱)، تهران.
9. Al zahrani Abdullah (2011). Psychological Empowerment and Workplace Learning: An Empirical Study of Saudi Telecom Company, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Vol. 42.
10. Barton, Harry; Barton, Lisac (2011). Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context, *Human Resource Management Review*. Vol. 21.
11. Bowen, David E.; Lawler Edward E. (1995). Empowering Service Employees, *Sloan Management*. Vol. 36.
12. Burdett, J. O. (1991). What is Empowerment Anyway?, *Journal of European Industrial Training*. Vol. 15, No. 6.
13. Davenport, T. H.; Thomas, R. J; Cantrell, S. (2002). The Mysterious Art and Science of Knowledge-worker Performance, *Mitt Sloan Management Review*. Vol. 44, No.1.
14. De-Castro Gregorio, Martin; López-Sáez, Pedro E.; Navas-López, José (2008). Processes of Knowledge Creation in Knowledge- intensive Firms: Empirical Evidence from Bostons Route 128 ans Spain, *Technovation*. Vol. 28.
15. Fernandez, Sergio & Moldogaziev, Tima (2011). A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links Between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes. 11<sup>th</sup> National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New york, June 2-4.

16. Gardiner, P. & Whiting, P. (1997). Success Factors in Learning Organizations, an Empirical Study. **Industrial and Commercial Training**. Vol. 29, No. 2.
17. Hare, C. & McLeod, J. (2001). Lifelong Learning and Empowerment: a Model in Practice, **New Library World**. Vol. 102, No. 1169.
18. Hersey, H. & Goldsmith, M. (1980). A Situational Approach to Performance Planning, **Training and Development Journal**. Vol. 34, No. 11.
19. Jamali, D.; Khoury, G. & Sahyoun, H. (2006). From Bureaucratic Organizations to Learning Organizations: An Evolutionary Road Map, **The Learning Organization**. Vol. 13, No. 4.
20. Jyothibabu, C.; Farooq, A. & Pradhan, B. (2010). An Integrated Scale for Measuring an Organizational Learning System, **The Learning Organization**. Vol. 17, No. 4.
21. Kuo, Tsung-Hsien; Li-An; Ho Chinho, Lin & Kuei-Kuei, Lai (2010). Employee Empowerment in a Technology Advanced Work Environment, **Industrial Management & Data Systems**. Vol. 110, No. 1.
22. Li, L. & Zhao, X. P. (2006). Enhancing Competitive Edge Through Knowledge Management in Implementing Erp Systems, **Systems Research and Behavioral Science**. Vol. 23, No. 2.
23. Massingham, Peter & Diment, Kieren (2009). Organizational Commitment, Knowledge Management Interventions, and Learning Organization Capacity, **The Learning Organization**. Vol. 16, No. 2.
24. Mishra, Bijaya; Uday, Bhaskar A. (2010). Empowerment: a Necessary Attribute of a Learning Organization?, **Organizations and Markets in Emerging Economies**. Vol. 1, No. (2/2).
25. Orthner, Dennis K.; Patricia, Cook; Yekutieli, Sabah & Jona, Rosenfeld (2006). Organizational Learning: a Cross-national Pilot-test of Effectiveness in Children's Services, **Evaluation and Program Planning**. Vol. 29.
26. Ozbilgin, Mustafa (2005). **Theory and Practice, International Human Resource Management**. First Published by Dalgrave Macmillan
27. Prugsamatz, R. (2010). Factors that Influence Organization Learning Sustainability in Non-Profit Organizations, **The Learning Organization**. Vol.17, No.3, pp.243–267.
28. Pham, Thuy Ngoc and Swierczek William, Fredric (2006). Facilitators of Organizational Learning in Design, **The Learning Organization**. Vol. 13, No. 2.
29. Safari, K.; Ghorban, A. Rastegar & Jahromi, R. (2010). The Relationship Between Psychological Empowerment and Entrapreneurship Among Clerks of Fars Payame Noor University, **Procedia Social and Behavioral Sciences**. Vol. 5.
30. Spritzer, Gretchen (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, **The Academy of Management Journal**. Vol. 38, No. 5.
31. Stack, Laura (2010). **Empowered Employees are More Productive**, pp.1-5, [www.linkageinc.com](http://www.linkageinc.com).
32. Stokke, Hildegunn (2008). Productivity Growth and Organizational Learning, **Review of Development Economics**, Vol. 12, No. 4.
33. Taher, Ahmed & Dina Islamic, El-kayaly (2005). Could Knowledge Management Provide an Organization with a Competitive Advantage?, **European and Mediterranean Conference on Information Systems**. the American University in Cairo (auc) Cairo, Egypt, June 7-8.

34. Tangen, Stefen (2005). Demystifying Productivity and Performance, **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 54, No. 1.
35. Thang, N. N.; Quang, T. & Buyens, D. (2010). The Relationship Between Training and Firm Performance: a Literature Review, **Research and Practice in Human Resource Management**. Vol. 18, No. 1.
36. Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Element of Empowerment: An Interpretive Modle of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**. Vol. 15.
37. Yang, Seung-Bum & Ok, Choi Sang (2009). Employee Empowerment Team Performance, **Team Performance Management**. Vol. 15, No. (5/6).