



جمهوری اسلامی ایران

وزارت نیرو

شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان

کمیته تحقیقات

طرح تحقیقات کاربردی

گزارش نهایی:

تبیین آسیب‌های سرمایه منابع انسانی موثر بر عملکرد

در سازمان و اجرای توانمندسازهای کارآمد

مجری پروژه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

مدیر پروژه: دکتر محمد رضا آزاده دل

زمان انتشار: ۱۳۹۲

بسمه تعالی

این پروژه تحقیقاتی با حمایت مالی کمیته تحقیقات شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان تحت قرارداد شماره ۳۳۹۱۶/۱۱۱ مورخ ۸۹/۱۱/۲۶ با کد GIH89028 به انجام رسیده است.

فهرست مطالب

۱	فصل اول: کلیات تحقیق
۲	۱-۱) مقدمه‌ای بر آسیب شناسی منابع انسانی
۳	۱-۲) بیان مسئله
۵	۱-۳) ضرورت و اهمیت موضوع
۷	۱-۴) سوالات تحقیق
۷	۱-۵) اهداف تحقیق
۸	۱-۶) چارچوب نظری تحقیق
۱۱	۱-۷) تعریف عملیاتی متغیرها
۱۳	۱-۸) قلمرو تحقیق
۱۴	۲. فصل دوم: مبانی نظری تحقیق
۱۵	۲-۱) مقدمه
۱۶	۲-۲) منابع انسانی و مدیریت آن
۱۹	۲-۳) دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های کارکنان
۲۸	۲-۴) انگیزش و یا برانگیختن کارکنان
۳۷	۲-۵) توانمند سازی کارکنان پرورش قهرمانان
۴۹	۳. فصل سوم: فرایند و روش اجرای تحقیق
۵۰	۳-۱) مقدمه
۵۰	۳-۲) روش تحقیق
۵۰	۳-۳) جامعه و نمونه آماری
۵۱	۳-۴) روش‌ها و ابزار جمع‌آوری داده‌ها
۵۲	۳-۵) روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق
۵۳	۳-۶) روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

۵۳ آمار توصیفی (۳-۶-۱)
۵۳ آمار استنباطی (۳-۶-۲)
۵۴ فصل چهارم: آزمون و تحلیل داده‌های تحقیق
۵۵ (۴-۱) توصیف عوامل جمعیت شناختی
۶۰ (۴-۲) توصیف متغیرهای تحقیق
۷۲ (۴-۳) بررسی میزان و روابط بین متغیرها
۷۷ (۴-۴) ارتباط بین متغیرهای تحقیق
۸۶ (۴-۵) آزمون تحلیل واریانس
۹۱ فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها
۹۳ (۵-۱) توصیف جزئیات متغیرهای تحقیق
۱۰۵ (۵-۲) جمع‌بندی نتایج متغیرهای تحقیق بر حسب بخش‌های مختلف سازمان
۱۰۸ (۵-۳) آزمون t
۱۱۰ (۵-۸) نتایج حاصل از پاسخ سوالات تحقیق
۱۱۱ (۵-۹) نتایج حاصل از نشست‌های تیم‌سازی و معیارهای عملکردی
۱۱۳ (۵-۱۰) پیشنهادات براساس نتایج حاصل از داده‌های متغیرهای تحقیق
۱۲۴ (۵-۱۱) پیشنهادهای ویژه برای سیاست‌گذاران جهت اجرای برنامه‌های توانمندی

فهرست جدول ها

- جدول ۱-۲) مقایسه تیم‌های خودگردان و گروه‌های کاری سنتی ۳۸
- جدول ۱-۳) ضرایب آلفای کرانباخ متغیرهای آسیب شناسی منابع انسانی ۵۲
- جدول ۱-۱-۴) توصیف جنسیت پاسخ دهندگان ۵۵
- جدول ۱-۲-۴) توصیف وضعیت تاهل پاسخ دهندگان ۵۶
- جدول ۱-۳-۴) توصیف سن پاسخ دهندگان ۵۷
- جدول ۱-۴-۴) توصیف تحصیلات پاسخ دهندگان ۵۸
- جدول ۱-۵-۴) توصیف سابقه خدمت پاسخ دهندگان ۵۹
- جدول ۱-۱-۲-۴) توصیف متغیر سرمایه اجتماعی ۶۰
- جدول ۱-۲-۱-۲-۴) توصیف متغیر تعهد سازمان ۶۱
- جدول ۱-۳-۱-۲-۴) توصیف متغیر بهره‌وری ۶۲
- جدول ۱-۴-۱-۲-۴) توصیف متغیر هوش هیجانی ۶۳
- جدول ۱-۵-۱-۲-۴) توصیف متغیر عدالت سازمان ۶۴
- جدول ۱-۵-۱-۲-۴) توصیف متغیر اشتراک دانش ۶۵
- جدول ۱-۷-۱-۲-۴) توصیف متغیر نوآوری ۶۶
- جدول ۱-۸-۱-۲-۴) توصیف متغیر کیفیت زندگی کاری ۶۷
- جدول ۱-۹-۱-۲-۴) توصیف متغیر توانمندی ۶۸
- جدول ۱-۱-۲-۲-۴) توصیف متغیر سرمایه اجتماعی بر حسب نوع بخش ۶۹
- جدول ۱-۲-۲-۲-۴) توصیف متغیر تعهد سازمانی بر حسب نوع بخش ۶۹
- جدول ۱-۳-۲-۲-۴) توصیف متغیر بهره‌وری بر حسب نوع بخش ۶۹
- جدول ۱-۴-۲-۲-۴) توصیف متغیر هوش هیجانی بر حسب نوع بخش ۶۹
- جدول ۱-۵-۲-۲-۴) توصیف متغیر عدالت سازمانی بر حسب نوع بخش ۷۰
- جدول ۱-۶-۲-۲-۴) توصیف متغیر اشتراک دانش بر حسب نوع بخش ۷۰

- جدول ۷-۲-۲-۴) توصیف متغیر نوآوری بر حسب نوع بخش ۷۰
- جدول ۸-۲-۲-۴) توصیف متغیر کیفیت زندگی کاری بر حسب نوع بخش ۷۰
- جدول ۹-۲-۲-۴) توصیف متغیر توانمندی بر حسب نوع بخش ۷۱
- جدول ۱-۱-۳-۴) آماره متغیرهای تحقیق برای کل سازمان ۷۲
- جدول ۲-۱-۳-۴) آزمون t میانگین متغیرهای تحقیق برای کل سازمان ۷۲
- جدول ۱-۱-۲-۳-۴) آماره متغیرهای تحقیق در بخش مدیران ۷۳
- جدول ۲-۱-۲-۳-۴) آزمون t برای میانگین متغیرها در بخش مدیران ۷۴
- جدول ۱-۱-۲-۳-۴) آماره متغیرهای تحقیق در بخش کارشناسان ۷۴
- جدول ۲-۱-۲-۳-۴) آزمون t برای میانگین متغیرها در بخش کارشناسان ۷۵
- جدول ۱-۱-۳-۳-۴) آماره متغیرهای تحقیق در بخش اداری ۷۵
- جدول ۲-۱-۳-۳-۴) آزمون t برای میانگین متغیرها در بخش اداری ۷۶
- جدول ۱-۱-۲-۴-۳-۴) آماره متغیرهای تحقیق در بخش کارگری ۷۶
- جدول ۲-۱-۲-۴-۳-۴) آزمون t برای میانگین متغیرها در بخش کارگری ۷۷
- جدول ۱-۱-۴-۴) جدول مقاطع متغیر سرمایه اجتماعی و نوع بخش ۷۸
- جدول ۲-۱-۴-۴) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر سرمایه اجتماعی و نوع بخش ۷۸
- جدول ۳-۱-۴-۴) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر سرمایه اجتماعی و نوع بخش ۷۸
- جدول ۴-۱-۴-۴) جدول مقاطع متغیر هوش هیجانی و نوع بخش ۷۹
- جدول ۵-۱-۴-۴) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر هوش هیجانی و نوع بخش ۷۹
- جدول ۶-۱-۴-۴) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر هوش هیجانی و نوع بخش ۷۹
- جدول ۷-۱-۴-۴) جدول مقاطع متغیر عدالت سازمانی و نوع بخش ۷۹
- جدول ۸-۱-۴-۴) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر عدالت سازمانی و نوع بخش ۸۰
- جدول ۹-۱-۴-۴) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر عدالت سازمانی و نوع بخش ۸۰
- جدول ۱۰-۱-۴-۴) جدول مقاطع متغیر اشتراک دانش و نوع بخش ۸۰
- جدول ۱۱-۱-۴-۴) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر اشتراک دانش و نوع بخش ۸۰

- جدول (۴-۴-۱-۱۲) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر اشتراک دانش و نوع بخش ۸۱
- جدول (۴-۴-۱-۱۳) جدول مقاطع متغیر کیفیت زندگی کاری و نوع بخش ۸۱
- جدول (۴-۴-۱-۱۴) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر کیفیت زندگی کاری و نوع بخش ۸۱
- جدول (۴-۴-۱-۱۵) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر کیفیت زندگی کاری و نوع بخش ۸۱
- جدول (۴-۴-۱-۱۶) جدول مقاطع متغیر توانمندی و نوع بخش ۸۲
- جدول (۴-۴-۱-۱۷) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر توانمندی و نوع بخش ۸۲
- جدول (۴-۴-۱-۱۸) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر توانمندی و نوع بخش ۸۲
- جدول (۴-۴-۲-۱) جدول مقاطع متغیر تعهد سازمانی و نوع بخش ۸۳
- جدول (۴-۴-۲-۲) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر تعهد سازمانی و نوع بخش ۸۳
- جدول (۴-۴-۲-۳) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر تعهد سازمانی و نوع بخش ۸۳
- جدول (۴-۴-۲-۴) جدول مقاطع متغیر بهره‌وری و نوع بخش ۸۴
- جدول (۴-۴-۲-۵) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر بهره‌وری و نوع بخش ۸۴
- جدول (۴-۴-۲-۶) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر بهره‌وری و نوع بخش ۸۴
- جدول (۴-۴-۲-۷) جدول مقاطع متغیر نوآوری و نوع بخش ۸۵
- جدول (۴-۴-۲-۸) آزمون کای-دو ارتباط بین نوآوری و نوع بخش ۸۵
- جدول (۴-۴-۲-۹) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر نوآوری و نوع بخش ۸۵
- جدول (۴-۵-۱-۱) آزمون تحلیل واریانس متغیر سرمایه اجتماعی بر حسب نوع بخش ۸۶
- جدول (۴-۵-۱-۲) آزمون دانکن متغیر سرمایه اجتماعی بر حسب نوع بخش ۸۶
- جدول (۴-۵-۱-۳) آزمون تحلیل واریانس متغیر هوش هیجانی بر حسب نوع بخش ۸۷
- جدول (۴-۵-۱-۴) آزمون تحلیل واریانس متغیر عدالت سازمانی بر حسب نوع بخش ۸۷
- جدول (۴-۵-۱-۵) آزمون تحلیل واریانس متغیر اشتراک دانش بر حسب نوع بخش ۸۷
- جدول (۴-۵-۱-۶) آزمون تحلیل واریانس متغیر کیفیت زندگی کاری بر حسب نوع بخش ۸۸
- جدول (۴-۵-۱-۷) آزمون تحلیل واریانس متغیر توانمندی بر حسب نوع بخش ۸۸
- جدول (۴-۵-۲-۱) آزمون تحلیل واریانس متغیر تعهد سازمانی بر حسب نوع بخش ۸۸

- جدول (۲-۲-۴) آزمون دانکن متغیر تعهد سازمانی بر حسب نوع بخش ۸۹
- جدول (۳-۲-۴) آزمون تحلیل واریانس متغیر بهره وری بر حسب نوع بخش ۸۹
- جدول (۴-۲-۴) آزمون تحلیل واریانس متغیر نوآوری بر حسب نوع بخش ۸۹
- جدول (۵-۲-۴) آزمون دانکن متغیر نوآوری بر حسب نوع بخش ۹۰
- جدول (۱-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر سرمایه اجتماعی ۹۳
- جدول (۲-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر تعهد سازمانی ۹۴
- جدول (۳-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر بهره وری ۹۵
- جدول (۴-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر هوش هیجانی ۹۶
- جدول (۵-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر عدالت سازمانی ۹۸
- جدول (۶-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر اشتراک دانش ۹۹
- جدول (۷-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر نوآوری ۱۰۱
- جدول (۸-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر کیفیت زندگی کاری ۱۰۲
- جدول (۹-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر توانمندی ۱۰۴
- جدول (۲-۲-۵) توصیف متغیرهای تحقیق در بخش مدیران ۱۰۵
- جدول (۲-۲-۵) توصیف متغیرهای تحقیق در بخش کارشناسان ۱۰۶
- جدول (۳-۲-۵) توصیف متغیرهای تحقیق در بخش اداری ۱۰۶
- جدول (۴-۲-۵) توصیف متغیرهای تحقیق در بخش کارگری ۱۰۷

فهرست شکل‌ها، و نمودارها

- شکل (۱-۱) الگوی مفهومی بهبود منابع انسانی ۱۰
- نمودار (۴-۱-۱) نمودار توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان ۵۵
- نمودار (۴-۱-۲) نمودار توزیع فراوانی وضعیت تاهل پاسخ دهندگان ۵۶
- نمودار (۴-۱-۳) نمودار توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان ۵۷
- نمودار (۴-۱-۴) نمودار توزیع فراوانی تحصیلات پاسخ دهندگان ۵۸
- نمودار (۴-۱-۵) نمودار توزیع فراوانی سابقه خدمت پاسخ دهندگان ۵۹
- نمودار (۴-۲-۱-۱) نمودار هیستوگرام متغیر سرمایه اجتماعی ۶۰
- نمودار (۴-۲-۱-۲) نمودار هیستوگرام متغیر تعهد سازمانی ۶۱
- نمودار (۴-۲-۱-۳) نمودار هیستوگرام متغیر بهره‌وری ۶۲
- نمودار (۴-۲-۱-۴) نمودار هیستوگرام متغیر هوش هیجانی ۶۳
- نمودار (۴-۲-۱-۵) نمودار هیستوگرام متغیر عدالت سازمانی ۶۴
- نمودار (۴-۲-۱-۶) نمودار هیستوگرام متغیر اشتراک دانش ۶۵
- نمودار (۴-۲-۱-۷) نمودار هیستوگرام متغیر نوآوری ۶۶
- نمودار (۴-۲-۱-۸) نمودار هیستوگرام متغیر کیفیت زندگی کاری ۶۷
- نمودار (۴-۲-۱-۹) نمودار هیستوگرام متغیر توانمندی ۶۸

چکیده

در تمامی نظام‌های سازمانی، چه در بخش تولیدی، و یا بازرگانی، و خدماتی، آسیب‌شناسی (Pathology)، به خصوص در بخش منابع انسانی (سرمایه انسانی)، مطالعه مبانی عملکرد ناکارآمد و غیر متعادل ضرورت دارد. این پژوهش نیز با الهام از رویکرد نظام گرا، و فرآیندی به این پدیده در شرکت آب منطقه‌ای پرداخته است. با استفاده از روش تحلیل کیفی، و مطالعه توصیفی، شرایط موجود را برای منابع انسانی هدف قرار داده، و با ورود متغیرهای اساسی مانند: سرمایه اجتماعی، تعهد سازمانی، هوش عاطفی، بهره‌وری، عدالت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، نوآوری، اشتراک دانش، و توانمندی کارکنان به تجزیه و تحلیل و آزمون شرایط پرداخته است. به این منظور از آزمون‌های کای - دو، تحلیل واریانس، و آزمون‌های دنباله آن استفاده شد. در این راستا تقریباً غالب جامعه آماری شامل چهار بخش مدیران، کارشناسان، بخش اداری و بخش کارگری در این مطالعه به مشارکت گرفته شدند، و نرخ بازگشت ابزار تکمیل شده به حدود ۷۰٪ رسید. نتایج نشان داد که در برخی از متغیرها مثل نوآوری، و عدالت سازمانی، آسیب جدی از دید پاسخگوها وجود دارد. در مورد دیگر متغیرها نیز ضعف‌هایی دیده می‌شود که تا رسیدن به وضع مطلوب شکاف قابل ملاحظه‌ای باید پر شود. پاسخ سوالهای اصلی تحقیق در بیان مسئله به همراه اهداف تعریف شده نیز تبیین شد. در این رابطه بیشترین تاکید بر جنبه‌های مدیریتی منابع انسانی است. و برخی از موارد از فرهنگ سازمانی شرکت نشأت می‌گیرد که در سالیان طولانی در شرکت رسوب کرده است. در پایان این پروژه بر اساس نتایج، و محدودیت‌های تحقیق، کاربردها، سیاست‌ها و پیشنهادهایی به صورت عملی مطرح گردید.

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱) مقدمه‌ای بر آسیب شناسی منابع انسانی

آسیب شناسی (Pathology) در هر رشته علمی، انسانی و یا فنی، مطالعه مبانی عملکرد ناکارآمد و غیر متعادل است. همه مدیران اثربخش در سازمان‌ها و شرکت‌ها دوست دارند که واحد تحت نظارت خود را در سطح بالاتری از آنچه که هستند، از نظر عملکرد و سایر شاخص‌های توسعه و رشد ببینند. به این ترتیب آنها در بیشتر موارد به دنبال شناسایی منابعی هستند که این خواسته را ممکن کند. در دو دهه گذشته مدیران منابع انسانی در شرکت‌های دولتی ایران بر این باور بودند که به صرف انجام وظایف محوله در بخش مربوطه، ارتقای بهره‌وری منابع مادی و به خصوص عملکرد منابع انسانی را به طور ویژه می‌توان تضمین نمود. آنان تصور می‌کردند که استخدام کارکنان مورد نیاز، انتصاب آنها، و تعریف وظایف و سرپرستی کارکنان می‌تواند به مدیران این اطمینان را بدهد که به نتایج دلخواه و از پیش تعیین شده سیاست‌گذاران شرکت دست می‌یابند. در عین حال به دلیل عرضه فراوان منابع انسانی آماده به کار در کشور، در برابر تقاضای نیروی کار، آنان را از این حقیقت دور داشت که برای سرمایه‌گذاری در این بخش تلاش کنند.

در حالیکه زمان به سرعت سپری می‌شد، در شرکت‌هایی مانند آب منطقه‌ای از سوی، کمبود منابع (آب کشاورزی، و کاهش بودجه به نسبت نیازهای در حال افزایش روز) و افزایش هزینه‌های کارکنان (به خصوص کارکنان غیر کلیدی)، و از سوی دیگر عدم توانمندسازی کارکنان بر اساس نیازها و تغییر رژیم جغرافیایی و اقلیمی، و اجتماعی-اقتصادی محیط کاری شرکت، و بی‌توجهی به تخصص‌های موجود و مورد نیاز و هماهنگ کردن آنان وضعیت را پیچیده تر کرد. البته به دلیل اینکه اجرای برنامه سرمایه‌گذاری در بخش انسانی از نظر برخی مدیران هزینه محسوب می‌شد، تمرکز بر تغییر در این بخش برای توانمندسازی سالها معطل ماند. البته دوره‌های رسمی آموزشی در مراکز آموزش نیرو طبق برنامه سالانه برای تمامی سطوح با هدف ارتقای دانش و تخصص کارکنان برگزار می‌شد. لیکن تجربه نشان داد که دوره‌های مذکور صرفاً به ابزاری برای اخذ گواهی‌ها و رتبه‌های تعریف شده در مقررات و آیین‌نامه‌های ارتقای سنواتی و مواردی مشابه دیده شد و در بسیاری موارد کارکنان و مدیران آن را جدی تلقی نکردند. تغییر زود هنگام مدیران نیز این شرایط را تشدید کرد که کارکنان به دنبال تفکر فردی

اجرای وظایف به جای کاری گروهی که برآیند آن ارایه خدماتی کیفی، با میزان حداقل منابع و هزینه است پردازند.

در این خصوص، پروژه حاضر قصد دارد ضمن تبیین آسیب‌های منابع انسانی حاضر در فعالیت‌های شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان به تعریفی کارآمد از کارکنان علمی با عملکرد قابل انتظار در تخصص‌های متنوع آن شرکت دست یابد، و برخی از مهمترین چرایی‌های سطح بهره‌وری و عملکرد را در وضع موجود تبیین کند. بعلاوه راهکارهای توانمند سازی و ارتقای سطح کارآمدی آنان را با کمک ارزیابها و ابزارهای متناسب بیان کند.

۲-۱) بیان مسئله

آنچه که در مدیریت منابع انسانی دوران حاضر مهم است بهبود بهره‌وری کارکنان و تلاش برای ارتقای سطح کمی و کیفی زندگی کاری، اقتصادی و اجتماعی افراد فعال در سازمان‌ها است. این ارتقا و رشد و توسعه رخ نمی‌دهد، مگر اینکه تلاش مستمری برای توانمند شدن، به روز بودن، و بازسازی مهارت‌ها، تخصص‌ها، و روابط اثربخش کارکنان صورت گیرد. به عنوان نکته کلیدی و یک مسئله اساسی می‌توان گفت که بهره‌وری کارکنان به مثابه یک استراتژی و هدف اصلی در شرکت به طور مداوم دنبال می‌شود، که این امر با توجه به وضعیت عملکرد کارکنان درحاله‌ای از ابهام و سوال است، و باید به بررسی گذاشته شود. در این خصوص به نظر می‌رسد که غالب تلاش‌ها در سال‌های اخیر بر بهبود فنی و تکنیکی متمرکز بوده است. درحالی‌که کارکنان (به خصوص افراد کلیدی) از دیرباز در شرکت از سطح تحصیلات دانشگاهی و تجربه برخوردار بوده و هستند، اینطور به نظر می‌رسد که در طول زمان بالنده باقی خواهند ماند. اما گذشت سال‌ها ثابت کرد که کارکنان، چه از نوع تحصیلکرده و یا عادی، بیشتر از ماشین آلات، تجهیزات، و بخش فن آوری آن (سخت افزاری و نرم افزاری) نیاز به مراقبت و نگهداری دارند. عدم وجود انگیزه لازم، خستگی ناشی از کارهای تکراری بدون دخالت خلاقیت و نوآوری کارکنان، بی‌توجهی به نیازهای اساسی آنان، عدم وجود ارتباط موثر بین مدیریت و بخش‌های مختلف کاری، مهجور ماندن بخش‌های آموزش و مدیریت منابع انسانی از حوزه توجه و اهمیت، عدم دخالت موثر ارزیابی منابع انسانی و بالندگی سرمایه انسانی در فعالیت‌های کاری شرکت، را می‌توان در این خصوص

از موارد مهم عنوان کرد. شرایط یاد شده نشان می‌دهد که به صرف وجود کارکنان متخصص، رشد و توسعه سازمان تضمین نمی‌شود. در عین حال بی‌توجهی به منابع انسانی متخصص موانع جدی را در نیل به اهداف شرکت ایجاد می‌کند. شاید در برخی از مواقع در طول زمان مدیران به این معضل برخورد کرده باشند. بنابراین تصور دارا بودن منابع انسانی متخصص و دارای مدارک عالی دانشگاهی برای مدیران شرکت و در سطح وزارتخانه نیز نه تنها حلال مسئله نبود، بلکه خود به یک موضوع چالش برانگیز در شرکت‌ها تبدیل شد. چون برآوردن نیاز این قشر با سطح برخوردهای موجود آسان نبود.

از زمانی که نهضت تحول اداری در دهه ۷۰ شمسی در ایران شروع شد، اهمیت تغییر بخش مدیریت پرسنلی به بخش مدیریت منابع انسانی و سپس سرمایه انسانی در سال‌های پس از ۸۰ نشان می‌دهد که نباید امور کارکنان را به عنوان یک قلم هزینه در شرکت و امور مالی آن دید. بلکه این منبع حساس باید به عنوان یک بدنه اساسی برای کسب مزیت، ارزش، و درآمد محسوب شود. تحقیقات به عمل آمده^۱ (لیو و دیگران، ۲۰۰۷)، حاکی از آن است که مطالعه منابع انسانی و ارتقاء توانمندی‌های آن می‌تواند بر عملکرد و بهره‌وری شرکت‌ها و سازمان‌ها تاثیر داشته باشد. به این دلیل کارکنان در دستگاه‌های دولتی به مثابه سرمایه در گردش یک سازمان شناخته شده‌اند و چنانچه مدیران آن را به موقع و در فرصت مناسب به کار نگیرند، سرمایه خود را از دست می‌دهند و یا آن را تبدیل به هزینه ساز دائمی می‌کنند. در مقابل از جمله موارد موثر در کاهش سطح عملکرد شرکت (دست نیافتن به اهداف و خواسته‌های مدیران)، در عین حالی که از منابع متخصص و مجرب برخوردار است می‌توان به ظاهر گرایی بدون در نظر گرفتن اهداف جامع شرکت، عدم وجود توفیق در تفویض اختیار و استقلال متناسب با توانایی‌ها و وظایف مدیریتی، عدم تمرکز و ممارست در مورد سبک و مهارت‌های رهبری مدیران، تجربه محدود در خصوص تیم‌سازی اثربخش، و محدودیت در خودانگیزی و خودکنترلی اشاره کرد. به نظر می‌رسد که کاهش انگیزش کارکنان، عدم وجود انسجام گروهی، و شفافیت در جو کاری، ناشی از جابه‌جایی نابهنگام و بیش از حد مدیران ارشد (مدیریت عامل) و انتصاب‌های با شناخت محدود است که البته در سال‌های اخیر شرکت از آن بی‌بهره نبود، و در بسیاری موارد شاید لاجرم جلوه می‌کرد. لیکن جابه‌جایی‌ها باید در طی زمان بر

1- Lio et al

اساس برنامه‌های اصلی شرکت در جهت ارتقای توانمندی‌ها، چه در سطح کارکنان و چه در سطح فعالیت‌های سازمان (شرکت) باشد.

آنچه که در این پروژه اساسی است، ارایه پاسخ مناسب به سوال‌های اصلی تحقیق است که مدیریت شرکت در راستای اهداف شرکت بتواند از برخی آسیب‌ها جهت نیل به سطح بالاتری از موفقیت عبور کند. سوال‌هایی مانند اینکه: آیا نتایج و متغیرهای خروجی شرکت که حاصل فعالیت‌های کارکنان بخش‌های مختلف (منابع انسانی بخش‌های چهارگانه در نظر گرفته شده برای جمع‌آوری داده‌ها شامل مدیران، کارشناسان، بخش اداری، و کارگری) با توجه به سطح توانایی‌ها و تخصص‌های کارکنان در حد انتظار است؟ اگر جواب منفی است، چنین دستاوردی نتیجه و پیامد چه آسیب‌هایی است؟ و چگونه می‌توان اثرات منفی آن را بر بهره‌وری کارکنان کاهش داد؟

۳-۱) ضرورت و اهمیت موضوع

صاحب‌نظران تا اوایل دهه ۱۹۵۰ عامل اصلی عقب‌ماندگی کشورهای در حال توسعه را عمدتاً در کمبود سرمایه‌های مالی و فیزیکی می‌دانستند (لیو و دیگران ۲۰۰۷). اعتقاد آنان بر این بود که کشورها باید از راه‌های گوناگون سرمایه‌های مورد نیاز برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای را بدست آورند. اما با گذشت چند دهه از این تجربه ناموفق، روشن شد که سرمایه‌های مادی الزاماً موجب تسریع در روند توسعه این گروه از کشورها نمی‌گردد، بلکه کشورهایی که از سرمایه‌های انسانی کارآمد و متخصص برخوردارند، می‌توانند سرمایه‌های فیزیکی و مالی را نیز به نحو مناسب‌تری تامین و تجهیز نمایند، و این منابع را بطور اثربخش به کار گیرند. این تجربه به شکل‌گیری باور جدیدی منجر گردید که بر اساس آن تولید ثروت در سازمان‌ها و جوامع، عمدتاً از دارایی‌های نامشهود بدست می‌آید که غالباً در منابع انسانی متبلور شده است. از این رو در نظام سازمانی جدید تأکید بر این واقعیت است که خلق ارزش در سازمان‌ها و کشورها بیشتر به دارایی‌های نامشهود، به خصوص منابع انسانی وابسته است. سایر عوامل سنتی تولید مانند زمین، و سرمایه در مراتب بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. شواهد و مدارک موجود (فرهنگی، ۱۳۷۹)، بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در شرکتها است. بدون شک وجود این مشکلات سبب کاهش اثر بخشی، کارایی و سرانجام بهره‌وری سازمانی می‌شود. بررسی‌های بعمل آمده (اجرای برنامه‌های هفت‌گانه تحول

اداری ۱۳۸۰-۱۳۸۳ در استان گیلان) در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمانها، و شرکت‌های دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، منابع انسانی، تکنولوژی و محیط دارد، و باید هر یک از این ابعاد بررسی شود. در چنین شرایطی عامل انسانی و ویژگی‌های انباشته شده در کارکنان عامل کلیدی ارتقای عملکرد، و بهره‌وری سازمانی به شمار می‌روند (فطرس و بیگی، ۱۳۸۹). در سال‌های اخیر توسعه تکنولوژی‌های جدید، رشد اقتصاد جهانی، و دگرگونی‌های بنیادین در روش‌ها و فرآیندهای انجام کار، منجر به رقابت فزاینده، و تغییر در رویکرد سازمان‌ها به کار، و کارکنانشان شده است. در چنین فضایی سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد، و بهره‌وری کارکنان هستند. زیرا با وجود استفاده گسترده از فن آوری اطلاعات، همچنان میان عملکرد و کارایی سازمان‌ها شکاف وجود دارد. اکنون قویاً این اعتقاد وجود دارد که بهره‌وری سازمان‌ها تا حد زیادی به تلاش کارکنانی بستگی دارد که فراتر از الزامات رسمی تعریف شده به عنوان ارزش آفرین (البته به صورت جمعی در یک کار تیمی) ایفای نقش می‌کنند. در نتیجه این تغییرات و نیاز به آمادگی در برابر تغییرات آینده، فشار قابل ملاحظه‌ای برای پذیرفتن مسئولیت‌های جدید، متوجه منابع انسانی است (سنوبری، ۱۳۸۷). این در حالی است که یکی از چالش‌های مهم مدیران در سازمان، عدم استفاده اثربخش از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است (گرچی، ۱۳۸۹). تقویت، و ارتقای رفتار مشارکتی کارکنان در سازمان، به واسطه روان‌تر ساختن ارتباطات سازمانی، بهبود روش برنامه‌ریزی سازمانی، ارتقای سطح همکاری بین افراد و ایجاد جو حمایتی در سازمان، بطور مستقیم بر ستانده‌های سازمان موثر است (دعائی و دیگران، ۱۳۸۸). کارکنان آماده در این رابطه می‌توانند سازمان را به قابلیت‌های منحصر به فردی مجهز کنند که این توانایی‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است (درعین حالی که در بخش دولتی به ظاهر رقابت معنی ندارد). در واقع رفتار اثربخش سازمانی کارکنان به ایجاد، و ارتقای بهره‌وری و بهبود کیفیت زندگی کاری، که از مهمترین ویژگی برای سازمان پیشرو به شمار می‌رود کمک می‌کند (نوابخش و دیگران، ۱۳۸۸). بنابراین ضرورت دارد مدیران ضمن شناخت پیش زمینه‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف تعریف شده در سازمان آسیب‌های منابع را مورد مطالعه جدی قرار دهند.

۴-۱) سولات تحقیق

بر اساس مسایل تبیین شده برخی دیگر از سوال‌های دیگر این پژوهش به شرح زیر هستند:

آیا مساعی، دانش و مهارت‌های کارکنان (اشتراک دانش، نوآوری، هوش هیجانی، بهره‌وری، و توانمندی) در گذر زمان بر اساس تغییرات به وجود آمده در اهداف و نتایج ارتقا یافته است؟

آیا مدیریت در ارجاع و توزیع وظایف، توانایی‌ها، امکانات، و قابلیت‌های کاری، (عدالت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، سرمایه اجتماعی، و تعهد) بخش‌های مختلف را در نظر گرفته است؟

۵-۱) اهداف تحقیق

با توجه به اهمیت موضوع تحقیق در جامعه آماری مورد نظر و مساله تحقیق، هدف‌های زیر مفروض است:

الف- سنجش، و توصیف میزان عدالت سازمانی در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان،

ب- سنجش، و توصیف میزان اشتراک دانش در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان،

ج- سنجش، و توصیف میزان نوآوری سازمانی و امکان آن در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان،

د- سنجش، و توصیف کیفیت زندگی کاری کارکنان در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان،

ه- سنجش، و توصیف میزان تعهد سازمانی کارکنان در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان،

و- سنجش، و توصیف میزان سرمایه اجتماعی در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان،

ز- سنجش، و توصیف میزان هوش هیجانی کارکنان در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان،

ح- سنجش، و توصیف میزان بهره‌وری کارکنان در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان،

ط- سنجش، و توصیف میزان توانمندسازی کارکنان در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان،

ی- پاسخگویی به سولات طرح شده توسط محقق در راستای آسیب‌شناسی منابع انسانی.

۶-۱) چارچوب نظری تحقیق

بر اساس مبانی نظری مورد استفاده در این مطالعه، مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های مرتبط با آن از طریق سه کانال و بُعد مهم و اساسی، بهره‌وری و عملکرد شرکت را شکل می‌دهد. با الهام از چنین الگویی بررسی و مطالعه آسیب شناسی منابع انسانی شرکت انجام می‌شود. کانال‌ها و ابعاد مورد نظر به شرح زیر هستند:

الف- دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های کارکنان

در مطالعات مربوط به شرکت‌ها و سازمان‌های موفق و کارآمد، سطح بالای دانش (مدیریت دانش و اشتراک آن)، مهارت، و توانایی‌های (نوآوری سازمانی، و هوش هیجانی) کارکنان برای انجام اثربخش وظایف ضروری است. از موارد مهم در خصوص شرکت‌ها و سازمان‌های ناموفق، این موضوع بیان می‌شود که کارکنان آنها فقط از عهده کارهای روزمره بر می‌آیند. آنان در هنگامی که تغییر ضروری بوده و یا به صورت ناخودآگاه رخ دهد، دچار سردرگمی می‌شوند. یا اینکه سطح پایینی از موفقیت را با هدر دادن و یا صرف منابع زیاد به دست می‌آورند. لذا برای موفقیت و اثربخشی باید دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های کارکنان به طور مداوم ارتقا یابد.

ب- انگیزش و یا برانگیختن کارکنان

بر اساس رویکرد این پروژه می‌توان شرکت‌هایی را در نظر گرفت که کارکنان آنها از نظر دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های انجام کار از شرایط لازم برخوردارند، اما بدون برانگیختگی (کیفیت زندگی کاری، عدالت و تعهد سازمانی)، میزان عملکرد آنها پایین است. به این ترتیب، کانال اول (دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های کارکنان) را می‌توان شرط لازم به حساب آورد، ولی نه شرط کافی برای ارتقای عملکرد. لذا به نظر می‌رسد کارکنان و اعضای موثر شرکت باید به صورت کارا و اثربخش برانگیخته شوند تا تلاش خود را بر اساس بصیرت^۱ اعمال کنند. لازم به ذکر است، تمامی مکانیزم‌هایی که برای برانگیختن کارکنان به کار می‌رود، با فرض ارتقای میزان دانش، مهارت، و توانایی آنان به عملکرد مورد

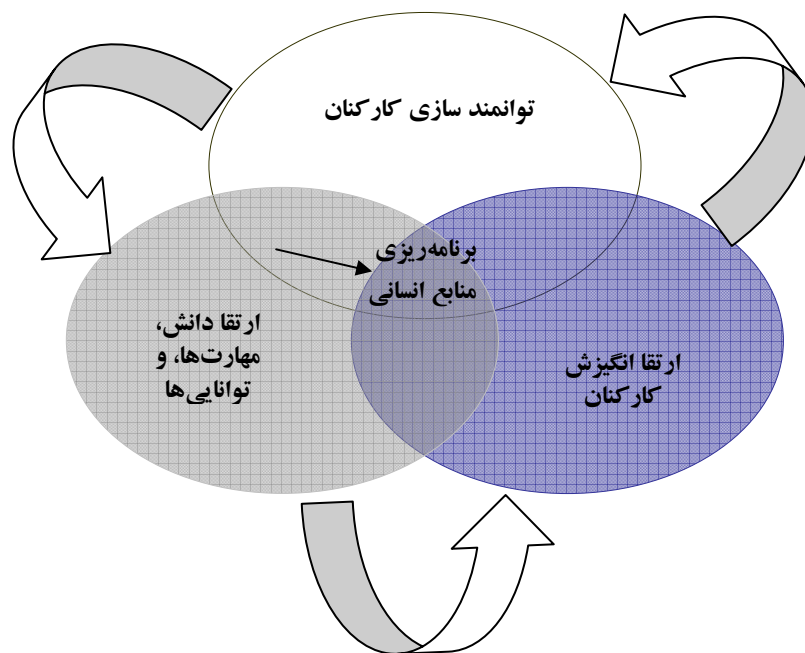
1- Discretionary effort

دلخواه ختم نمی‌شود. مگر اینکه با ساختار و طراحی مشاغل متناسب با استانداردهای متعارف، و تکنیک‌های کیفیت اجرا شده در شرکت، مانند ISO هماهنگ شود. در این صورت انتظار می‌رود که کارکنان حد اکثر تلاش، وقت، و استعداد خود را برای رسیدن به اهداف در اختیار شرکت قرار می‌دهند. چون کارکنان شرکت دارای تجربه کافی، تحصیلات عالیه هستند، و بسیار هوشمند عمل می‌کنند، نمی‌توان آنان را بدون برنامه دقیق و یکپارچه، و به دست نیاوردن اعتماد واقعی برانگیخت. شاید کارگران سطوح عملیاتی با پاداش‌ها و تشویق‌های اندک مادی ترغیب و تحریک شوند. اما کارکنان متخصص نیاز به نگاهی دقیق‌تر دارند. در هر صورت منظور از بعد دوم الگوی مورد استفاده در این پروژه انگیزش کارکنان تا حدی است که بتوانند با ارتقای سطح عملکردی آنان منافع شرکت را دنبال کنند.

ج- توانمند سازی کارکنان برای پرورش قهرمانان کار

کانال سوم برای رسیدن به اهداف و خواسته‌های مدیریت عالی، توانمند سازی کارکنان (ارتقای توانمندسازی، سرمایه اجتماعی، و بهره‌وری) است. این گام باید به صورتی برداشته شود که آموزش‌های دوره‌ای، و کارگاه‌های کوتاه مدت و بلند مدت هدفدار برگزار گردیده، و کارکنان به طور جدی به مطالبی عملیاتی و مرتبط با کار خود دست یابند. معمولاً در توانمند سازی به افزایش میزان مشارکت کارکنان در اخذ تصمیم‌های سازمانی توجه می‌شود و کارکنان از نقطه نظر مهارت‌ها و توانایی‌ها، و همچنین میزان دانش ارتقا می‌یابند. آنان می‌آموزند که چگونه می‌توان به طور جدی مسئولیت پذیرفت، و به اندازه مسئولیت‌های تقبل کرده پاسخگوی اعمال و تصمیم سازی سازمانی خود بود. در شرکتی که افراد اجازه مشارکت جدی می‌یابند، توانایی درک فرصتها و ابتکار عمل در کار خود را به دست می‌آورند. آنها می‌توانند به گروه‌های تصمیم‌گیری پیوندند، قدرت آنان در ابراز عقیده تقویت می‌شود، و در مورد کارها و فعالیت‌های سازمانی مربوط به خود، ایده ارائه می‌دهند، و ارزش آفرینی می‌کنند. این امر تحقق می‌یابد، بدون اینکه دخالت کارکنان مضر و یا مزاحم تلقی شود. گرچه تضاد و تراحم آرا وجود دارد، اما اگر به آنها به صورت یک مسئول در کار، و سرمایه در سازمان نگریسته شود، منافع شرکت را به منافع فردی و گروهی خود مقدم خواهند شمرد. در این صورت انگیزه لازم را برای در

اختیار گذاشتن حداکثر تلاش آگاهانه خویش برای شرکت به دست می‌آورد و از یادگیری و تقویت دانش و مهارت، و همچنین شکوفا کردن توانایی‌های خود دریغ نمی‌ورزند. با توجه به ابعاد سه گانه تشریح شده در بندهای بالا الگوی مفهومی روابط ذکر شده به شرح زیر قابل ترسیم است:



شکل (۱-۱) الگوی مفهومی بهبود منابع انسانی: اثر ارتقا عملکرد بهینه ناشی از کانال‌های کلیدی سه گانه

منبع: Liu et al. Business Horizons (2007) 50, 503-511

آنچه که از برآیند تلاقی سه کانال یاد شده با علامت پیکان در مرکز ثقل ارتباط نشان داده شده است برنامه ریزی منابع انسانی است.

د) اجزاء و مولفه‌های مربوط به کانال‌های سه گانه الگو

به منظور اجرای آسیب‌شناسی (اساس این پروژه بر آسیب‌شناسی است که در عمل با توافق کمیته تحقیق در این مرحله کار مطالعاتی صورت گرفت) ۹ متغیر و عامل، بسته به میزان اهمیت برای شرکت پس از مرحله آسیب‌شناسی تعریف شد. برخی از مهمترین موارد تعریف شده در مطالعات دیگر در مورد هر کانال سه گانه به عنوان مثال آورده شد. البته در خصوص این پروژه پس از جلسه‌های توجیهی نسبت به اندازه‌گیری وضعیت هریک از مولفه‌ها اقدام لازم صورت گرفت. از جمله عوامل مهم در کانال اول برای ارتقاء دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌ها می‌توان به مدیریت دانش و اشتراک آن، نوآوری سازمانی، و هوش هیجانی اشاره کرد. عوامل مهم کانال دوم برای ارتقاء انگیزش کارکنان شامل کیفیت زندگی کاری، عدالت سازمانی، و تعهد سازمان هستند. عوامل مربوط به سومین کانال آسیب‌شناسی، و الگوی بهبود منابع انسانی در این پروژه، ارتقای توانمندی، سرمایه اجتماعی، و بهره‌وری در رویه‌های ارابه پیشنهادها، انتقادات، برنامه‌های مشارکت پذیری با زمان منعطف، امنیت شغلی، و استخدام هستند.

۷-۱) تعریف متغیرهای تحقیق

متغیرهای اصلی مورد مطالعه این تحقیق که شاکله آسیب‌ها و محور پژوهش حاضر را شکل می‌دهند بر اساس شکل طراحی شده به شرح زیر تعریف می‌شوند:

۷-۱-۱) بهره‌وری کارکنان، مفهومی با فضای تعریفی وسیع، شامل مجموعه‌ای از اجزا و ابعاد مختلف است که در این تحقیق به شکل زیر تعریف می‌شود:

بهره‌وری فردی عبارت است از یادگیری، و جمع‌آوری و سازماندهی اثربخش اطلاعات، مدیریت زمان، کنترل فشارهای کاری و روانی خود در حین انجام فعالیت، و به کارگیری خلاقیت در انجام کارها، و تصمیم‌گیری اثربخش، که فرد را برای رسیدن به اهداف تعریف شده به شکلی کارا و اثربخش هدایت می‌کند.

۷-۱-۲) عدالت سازمانی، عدالت سازمانی، مفهومی است که برای توضیح نقش انصاف در رابطه با محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌طور مشخص رویکردی است که کارکنان بر اساس آن در مورد اینکه

چقدر در انجام وظایف شغلی با آنها عادلانه رفتار شده، قضاوت می‌کنند (موorman^۱ ۱۹۹۱). ادراک از عدالت در یک سازه سه بعدی مورد بررسی قرار می‌گیرد که عبارتند از: عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی.

۳-۷-۱) اشتراک دانش، یکی از ابعاد مهم مدیریت دانش است و فرایندی است که کارکنان از طریق آن با هم تبادل و ایجاد دانش می‌کنند. اشتراک دانش دارای دو بعد است: (تمایل به پخش دانش: یعنی تبدیل دانش فردی به دانش گروهی جهت بهبود دانش موجود، و جمع‌آوری دانش: فراگرد جمع‌آوری دانش و اطلاعات است که در این فراگرد دانش سازمانی به دانش درونی و اجتماعی تبدیل می‌شود (لین^۲، ۲۰۰۶).

۴-۷-۱) نوآوری سازمانی، عملی ساختن اندیشه‌ها و ایده‌های حاصل از خلاقیت در قالب محصول جدید، خدمات جدید، و یا ارایه پدیده‌های نوین است (بسانت و تید^۳، ۲۰۰۸). دانشمندان یاد شده معتقدند که نوآوری در درون خود سه مرحله اساسی را دارد که عبارت هستند از: خلق ایده‌های نو، انتخاب ایده‌های مناسب، و نهایتاً اجرای موثر ایده‌های انتخاب شده در سازمان است.

۵-۷-۱) کیفیت زندگی کاری کارکنان، از منظر عینی عبارت است از مجموعه شرایط واقعی کار و محیط کار در یک سازمان. مانند میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، دموکراسی سرپرستی و... به لحاظ ذهنی کیفیت زندگی کاری، عبارت از تصور و طرز تلقی افراد از کیفیت زندگی به طور اخص است. به تعبیر دیگر، کیفیت زندگی کاری برای هر فرد یا گروهی از افراد با فرهنگ و طرز تلقی مشابه، ویژگی خاصی دارد (میرسپاسی، ۱۳۷۶، ص ۶۶).

۶-۷-۱) تعهد سازمانی کارکنان، در این تحقیق، یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان بوده یا به عبارتی یک فرآیند مستمر است که میزان مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را نشان می‌دهد. بر اساس مدل آلن و می‌یر^۴ (۱۹۹۱)، مؤلفه‌های تعهد سازمانی عبارتند از: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری.

1- Moorman
2- Lin
3- Bessant, & Tidd
4- Alen & Mayer

۱-۷-۷) سرمایه اجتماعی، به پیوندها و ایجاد ارتباطات شبکه‌ای بین اعضای یک سازمان اشاره دارد. آن به ثروت انباشته درون این ارتباطات، به خصوص آنچه که برای تولید ثروت به کار می‌رود دلالت دارد. سرمایه اجتماعی ناشی از ایجاد روابط اجتماعی بین اعضای یک شبکه جمعی مانند دیگر سرمایه‌ها باعث زاینده‌گی و ایجاد ارزش می‌شود، و باعث می‌شود کارهای درست را انجام دهیم. به اهداف برسیم، و به ماموریت‌های خود در مجموعه کاری خود جامه عمل بپوشانیم (بیکر^۱، ۱۳۸۲).

۱-۷-۸) هوش هیجانی (عاطفی) کارکنان و مدیران، نوعی از هوش است، که مشتمل بر شناخت احساسات خویشتن و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی، توانایی اداره مطلوب خلق و خوی و وضع روانی و کنترل توانش است. هوش عاطفی اگر در افراد تقویت شود، عاملی است که به هنگام شکست ناشی از دست نیافتن به هدف، در شخص انگیزه و امید ایجاد می‌کند (رحیم^۲، ۲۰۰۲، ص ۱).

۱-۷-۹) توانمندی کارکنان، مفهوم بسیار مهمی در اداره اثربخش منابع انسانی است که آن را به عنوان یک رویکرد، یا فرایند افزایش انگیزش درونی به معنی قادر بودن و نه تفویض اختیار می‌دانند. توانمندی بر این اساس فرآیند افزایش احساس خود کارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی است، که موجب ناتوانی کارکنان شده است (کانگر و کانانگو^۳، ۱۹۸۸، توماس و والتهاوس^۴، ۱۹۹۰، اسپریتزر^۵، ۱۹۹۵). در این تحقیق توانمندی روانشناختی یک سازه انگیرشی است که چهار زمینه ادراکی (شناختی) را در برمی‌گیرد: احساس معنی داری^۶، احساس شایستگی^۷، احساس خودتعیینی^۸ و احساس موثر بودن^۹.

۱-۸) قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی این پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی، و رفتار سازمانی است. به لحاظ زمانی برای اجرا، در بازه زمانی اسفند ماه ۱۳۸۹ و سال ۱۳۹۱ برای شرکت سهامی آب منطقه‌ای استان گیلان طراحی و اجرا شده است.

-
- 1- Baker
 - 2- Rahim
 - 3- Conger & Kanango
 - 4- Tomas & Velthouse
 - 5- Spreitzer
 - 6- Meaning
 - 7- Competence
 - 8- Choice
 - 9- Impact

فصل دوم

مبانی نظری

آسیب شناسی منابع انسانی در سازمان

۱-۲) مقدمه

به منظور حفظ حیات بالنده در سازمان، آنچه که مدیران و سیاست گزاران باید بدانند، این است که کدام عامل، و یا عوامل در نیل به هدف عالی سازمان‌ها داخل دارند، و از سایرین مهمترند. به این ترتیب باید در هر گام خود و یا مشاوران متخصص به تبیین وضع موجود در سازمان و یا دستگاه مورد تصدی بردازند. آن را با شرایط قبل مورد مقایسه قرار دهند، و بر اساس شواهد موجود در دیگر سازمان‌ها، و همچنین در دستاوردهای نظری به تشخیص مسایل خود برای رسیدن به وضع مطلوب اقدام کنند. آسیب شناسی سازمانی^۱ و عوامل آن نیز به این لحاظ از یک نظر "فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها است". گرچه پایین بودن میزان عملکرد، و بهره‌وری - علی‌رغم ارزیابی‌های صورتی انجام شده از عملکرد کارکنان و مدیران در هر دوره - فقط ناشی از اشکالات و نارساییهای عامل انسانی نیست، و عوامل مهم دیگری چون ساختار ناکارآمد، سازماندهی سنتی، فقدان نظام کنترلی متناسب با شرایط موجود، فرآیندهای کاری مطالعه نشده و ناکارآ، نیز در این میان نقش اساسی دارند. اما در این مجال اگر به مهمترین عامل از بین اینها اشاره‌ای شود، باید انسان و آسیب‌های آن مورد مطالعه قرار گیرند. چون نقش کارکنان در ایجاد و حفظ موقعیت‌های موفق و معتبر برای سازمان، حیاتی است (کریونز و گواداولیور^۲، ۲۰۰۶).

بنابراین، پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد رفتاری، منابع انسانی، و دانش مدیریت، و به کارگیری روشهای توصیفی، کمی و کیفی به شناسایی وضع موجود می‌پردازد. در این راه از شناسایی مسایل احتمالی در کارکردهای منابع انسانی تا ارایه راه‌حل‌های در دسترس و قابل اجرا خواهد پرداخت. مطالعه کارشناسان در مورد نظام اداری ایران (اجرای برنامه‌های هفت گانه تحول اداری)، نشان می‌دهد که رشد بهره‌وری، و عملکرد عوامل و منابع در سازمانهای دولتی کشور، علی‌رغم تجهیز به فن آوری نوین، روند مطلوبی را طی نمی‌کند. گرچه برای سازمانها و شرکت‌های دولتی، در بررسی چنین مسایلی

1- Organizational Anthropology

2- Karen S. Cravens & Elizabeth Goad Oliver

ابعاد مختلفی مانند اهداف سازمانی، ساختار متناسب، عامل انسانی، فن آوری، و محیط دخالت دارند، در این تحقیق به عامل انسانی به عنوان منشاء بسیاری از رویدادها پرداخته می‌شود.

۲-۲) منابع انسانی و مدیریت آن

به موازات درک مهم بودن منابع انسانی (جاج^۱، ثورسون، بونو، و پاتون، ۲۰۰۱)، برای یک سازمان، و مدیریت آن، فعالیت‌های این رشته در راس سلسله مراتب سازمانی بیشتر جلوه می‌یابد (نیملی سلیشکان^۲، ۲۰۱۰، کریویز^۳ و گوادالیور، ۲۰۰۶، سهیل احمد^۴ و شرودر، ۲۰۰۳). برخی (جین^۵ و دیگران، ۲۰۱۰) بر این اعتقادند که اهمیت مدیریت اثربخش منابع انسانی برای رسیدن به سطح قابل قبولی از انعطاف پذیری در شرکت‌ها که یک انتخاب راهبردی در برنامه‌ها است، برای رسیدن به سطح بالای عملکرد ضرورت دارد. در دوره حاضر، و در منابع و آثار مدیریتی امروز به رغم، دوره‌های گذشته، انسان‌ها دیگر نیروی انسانی (آلت دست و بازیچه) تلقی نمی‌شوند. رویکرد جدید مدیریت منابع انسانی جایگزینی "سرمایه" را برای این عامل استراتژیک پیشنهاد نموده است. و به قول یکی از صاحب نظران (اسکات^۶، ۱۳۷۴)، «منابع انسانی مایه حیات سازمان‌ها هستند».

مدیریت منابع انسانی در این راستا با هدف دستیابی به نتایج، معتقد است که سازمان، به منابع با مهارت، متعهد، و با انگیزش نیاز دارد. با در نظر گرفتن اینکه سازمان‌ها برای رفع نیاز انسان توسط خود او ایجاد می‌شوند، بالندگی هر سازمانی، به تلاش و مساعی منابع انسانی آن بر میگردد. منابع انسانی زمانی در مسیر ارتقای کمی و کیفی سازمان حرکت می‌کنند که مدیریت منابع سازمان با رویکردی بلند مدت و شفاف، و با استراتژی‌های لازم رسالت سازمان را تعریف و اهداف را تدوین و تعیین کنند. به این ترتیب فرض اساسی این است که مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های آن عملکرد و بهره‌وری شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد (لیو^۷ و همکاران، ۲۰۰۷، گلید^۸، و ایوری، ۲۰۰۳).

-
- 1- Judge, Thoreson, Bono and Patton
 - 2- Esra NEMLİ ÇALIŞKAN
 - 3- Karen S. Cravens & Elizabeth Goad Oliver
 - 4- Sohel Ahmad, Roger G. Schroeder
 - 5- Yan Jin, Margaret M. Hopkins, & Jenell L. S. Wittmer
 - 6- Scott, R. W
 - 7- Liu et al 2007
 - 8- Garry A. Gelade & Mark Ivery

موفقیت هر سازمان در راه وصول به اهداف کوتاه، و بلند مدت، در گرو به کارگیری کارآمد منابع مالی، مواد اولیه و مهم تر از همه، منابع انسانی است. به دلیل پیچیدگی فزاینده شرایط دستگاه‌ها، تغییرات در سطوح مختلف لاجرم است. در این رابطه رشته‌های تخصصی متنوع پدید آمده تا منابع انسانی سازمان‌ها را به حدی از دانش و مهارت برسانند که ضمن انطباق با شرایط در حال تغییر، منابع موجود را به صورت اثربخش برای دستیابی به اهداف دلخواه سازمانی خود برسانند. مدیریت عالی می‌کوشد از طریق دستکاری در دانش، و توانایی‌های کارکنان، با استفاده ماهرانه از منابع موجود، کارآیی و اثربخشی سازمان را افزایش دهد. همچنین روش‌ها و فنونی را به وجود می‌آورد که استفاده و پردازش مواد اصلی و اساسی را بهینه‌سازی کنند. بالاخره مدیریت در سطح منابع انسانی برای شکوفا ساختن استعداد نهایی انسان‌ها برنامه‌هایی را تهیه و تدارک می‌بیند، تا هدف‌های سازمانی به نحو شایسته تری شناسایی شوند، و تحقق یابند.

مدیریت موثر منابع انسانی، و فعالیت‌های آن به طور روز افزون در ادبیات موضوعی آن، به عنوان عاملی که سهمی حیاتی در نیل به عملکرد و بقای سازمانی دارد، شناخته می‌شود. از دید برخی از نویسندگان (لیو و همکاران، ۲۰۰۷) رابطه معناداری بین فعالیت‌های بهبود در مدیریت منابع انسانی با سطوح متنوع عملکرد در سازمان‌ها دیده شده است. با این وجود، مطالعات پویایی اقدامات مدیریت منابع انسانی و میزان معنی داری رابطه آنها در دستگاه‌های دولتی، مشخص نیست. با دامنه‌ای از روش‌های توصیفی می‌توان نشان داد که تا چه اندازه آسیب‌های موجود در این دستگاه‌ها (شرکتها) مرتبط با منابع انسانی است. به این ترتیب می‌توان گفت که روابط به دست آمده مقولات اساسی منابع انسانی، مانند فعالیت‌های مرتبط با عملکرد، آموزش و توسعه، توازن، و توانمندسازی منابع انسانی و دیگر ابعاد مهم مانند عملکرد، و رفاه منابع انسانی را متاثر می‌سازند. این امر تاحدی جدی است که تقابل با فشارهای سیاسی، گروه‌ها، و احزاب در جهت تدوین قوانین، در حوزه مدیریت کارکنان قرار دارند.

یکی از دغدغه‌های مهم شرکت‌های دولتی به خصوص شرکت مورد مطالعه در شرایط فعلی عدم پذیرش نیروهای جوان متخصص، و جدیدالاستخدام توسط پیکره نیروهای با سابقه، و قدیمی است. می‌توان گفت ورود اعضای جدید، به خصوص متخصصین دانشگاه‌ها، در برنامه‌های جذب منابع انسانی و برنامه ریزی آن جریان، خون جدید در رگهای هر سازمان محسوب می‌شود. صاحب نظران ایرانی مدیریت

منابع انسانی (میرسپاسی، ۱۳۷۷، سعادت ۱۳۸۲)، بر این باورند که این روش یکی از روش‌های جذب منابع انسانی قابل و شایسته است. به ویژه زمانی که سازمان تامین منابع از داخل را به هر دلیل منطقی ترجیح ندهد. علی‌رغم اعمال این روش که در سالهای اخیر برای جذب دانشگاهیان فرهیخته و متخصص در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. اما استفاده اندکی از آنها در مشاغل حساس و مهم صورت گرفته است. کم بهادادن به آنها نهایتاً "به نوعی، به دفع آنها منجر شده است. با توجه به اینکه سرمایه‌های اصلی آینده شرکت منابع جوان و کاردان و دلسوز و متعهد است، بسترها و شرایط قانونی پذیرش و استفاده کارآموز هر دو، منابع جدید، و متخصصین و نیروهای با سابقه و قدیمی امری بسیار ضروری و حائز اهمیت است، که برای آن باید برنامه ریزی خاصی انجام شود.

ازدیگر سو، یک جریان در جذب منابع، به شکلی خارج از هنجارهای استخدامی (طرح، و شرکتی و غیره...)، که بر اساس فشارهای سیاسی ذی‌نفوذ، و سیاست‌های دولت محترم یعنی برون سپاری، طی سالهای گذشته نیز در شرکت مرسوم شده است. این جریان از حیث کمیت و کیفیت به منابع انسانی رسمی، نیز لطمه وارد نموده است، که چالش جدی دیگری است. در بسیاری مواقع دیده می‌شود، منابعی در قالب‌ها و نام‌های مختلف غیر از جریان طبیعی استخدامی (به خصوص در غالب طرح) جذب شده‌اند. این منابع، علیرغم صلاحیت‌های فنی و علمی و تعهد اخلاقی در قالب قراردادهای دارای اشکالات قانونی با پوشش حمایتی ایجاد اشتغال در خدمت شرکت قرار گرفته‌اند. نارضایتی این منابع انسانی (به خصوص با اتمام طرح) از بسیاری از امکانات در اختیار در مقایسه با همکاران رسمی که بعضاً "کارهای مشابه را در شرکت انجام می‌دهند باعث دلسردی می‌شود. این امر، ضمن ایجاد کندی در نیل به نتایج مطلوب در کار، و لطمه زدن به اهداف شرکت در برنامه‌ها، باعث عدم موفقیت سیاست‌های درست دولت محترم، و اصل ۴۴ قانون اساسی در ارتباط با واگذاری کار به بخش غیردولتی می‌شود. بررسی‌ها در روند برخورد با مسایل منابع انسانی شرکت‌ها در سال‌های اخیر داده است که تغییرات مدیریتی، که بعضاً زود هنگام و خارج از هنجارهای لازم است مسئله‌دار بوده است. روابط سیاسی حاکم بر دستگاه‌های اجرایی در استان در قالب فعالیت‌های حوزه‌های انتخاباتی نمایندگان که مسایل مردمی بخش‌های تحت سرپرستی خود را اساسی و مهم‌تر می‌بینند، و عدم توجه جدی به راهبرد نظام‌گرا که در برنامه‌های توسعه‌ای، منابع مالی و بودجه‌ای دستگاه‌ها به جای اینکه در اجرای برنامه‌های سالانه، در غالب طرح‌ها و پروژه‌های مصوب

منطقه‌ای و ملی صرف شود، در حل و فصل اشکالات قانونی و سیاسی به کارگیری منابع انسانی جذب شده بخش‌های موصوف، در بالا هزینه می‌شود. در این خصوص می‌توان منابع انسانی، و حساسیت اداره آن را در عرصه سازمانی دید.

۳-۲) دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های کارکنان

مطالعات انجام شده در شرکت‌ها و سازمان‌ها، سطح بالای دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌ها را در بین کارکنان از اساسی‌ترین نیاز آنان جهت اجرای اثربخش وظایف کاری شان می‌داند (لیو و همکاران، ۲۰۰۷). به این منظور، نویسندگان یاد شده (همان منبع، ۲۰۰۷)، بر این باورند که اگر صرفاً کارکنان وظایف جاری (routine) شغل خود را بدانند، و در جریان اصلی امور وابسته به آن نباشند، آنها نمی‌توانند مشارکت موثری در فعالیت‌های شرکت، فراتر از نقش واگذار شده به خود داشته باشند. بر عکس اگر آنها جایگاه موثری در ایفای نقش همکاری بهره‌ور بیابند، برانگیخته شده و خروجی به مراتب بالاتری از حد معمول کارکنان موجود را ارائه می‌دهند که ما به آن کارایی توأم با اثربخشی در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌گوییم. در این زمینه نقش مدیریت منابع انسانی از اهمیت والایی برخوردار است، و بیشتر جواب سوال تحقیق را باید در این زمینه جویا شد. زیرا این مدیران هستند که تصمیم می‌گیرند چگونه سرمایه انسانی، و سایر منابع را در سازمان به کار گیرند. به زعم برخی از نویسندگان (لیو و همکاران، ۲۰۰۷)، تاکنون نقش مدیریت منابع انسانی از سایر عوامل آزمون و تجربه شده که دیگران در تحقیق‌های خو به آنها اشاره کرده‌اند، بیشتر بوده است. مثل استقلال هیات مدیره که دالتون^۱ و دیگران (۱۹۹۸، ۲۰۰۵)، به آن اشاره کرده‌اند، و پاداش‌های تشویقی که توسی، ورنر^۲ و کتز، و گومز - مجیا در مطالعات خود (۲۰۰۰)، به آن پرداخته‌اند.

دانش، (مدیریت دانش و اشتراک آن)، مهارت و توانایی‌های (نوآوری سازمانی، و هوش هیجانی) کارکنان برای انجام اثربخش وظایف آنها در واحد سازمانی مربوطه ضروری است. از موارد مهم در خصوص شرکت‌ها و سازمان‌های ناموفق، این موضوع است که کارکنان آنها فقط از عهده کارهای روزمره بر می‌آیند (آنان کارکنان علمی نیستند). آنان در صورتی که تغییر ضروری باشد، و یا ناخودآگاه

1- Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson

2- Tosi, Werner, Katz, & Gomez- Mejia

رخ دهد، دچار سردرگمی می‌شوند. یا اینکه سطح پایینی از موفقیت را با هدر دادن، و یا صرف منابع زیاد به دست می‌آورند. لذا برای موفقیت و اثربخشی باید دانش، مهارتها، و توانایی‌های کارکنان به طور مداوم ارتقا یابد. در واقع آنها باید بتوانند کارگران و کارکنان علمی پرورش دهند (دراکر ۱۹۹۹).

دانش به مثابه قدرت را نخستین بار در مغرب زمین، فرانسیس بیکن در سال ۱۵۹۷ مطرح کرد. از سال ۱۹۹۰ اهمیت اقتصاد دانش محور و ارزش دارایی‌های ذهنی سازمان به طور فزاینده‌ای آشکار گردید (اسمیت و مک کین، ۲۰۰۳)^۱. دانش عبارت است از اطلاعات در یک بافت «زمینه» خاص، که برای شخصی که آن را کسب می‌کند ارزشمند است و او را قادر می‌سازد دست به کاری بزند که پیش از کسب آن اطلاعات قادر به انجام آن نبوده است (دافنر، ۲۰۰۰)^۲. امروزه دانش با عنوان منبع مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود. پتر سنج معتقد است از هم اکنون، کلید موفقیت سازمانی دانش است و در جایی دیگر اضافه می‌کند که ارزش از طریق تولید و نوع آوری ایجاد می‌شود، که هر دو به علت بهره گرفتن از دانش است.

بر اساس دیدگاه ترزیوفسکی^۳ (۲۰۰۷) در مدیریت دو مکتب تحقیقی نوآوری توسط دو نفر به نام‌های سوبرامانیان و نیلاکانتا^۴ تعریف شده است. اولین مکتب در بخش بازاریابی مدیریت است که واحد تحلیل آن مشتری و رفتار او است. دومین مکتب ارایه شده توسط محققین در بخش نظریات مدیریت یا تئوری‌های آن، و مدیریت استرژیک تمرکز دارد که واحد تحلیل این مکتب سازمان است. سازمان‌ها در شرایطی که با انفجار داده‌ها در زمینه‌های کاری خود روبرو هستند، آگاهی و اطلاعات بیشتر و تعهد راسخ تری را در داخل و مجموعه خود نیاز دارند. در این راستا از دید برخی از دانشمندان (وولف و سومی^۵، ۲۰۰۷)، توانایی سازمانی برای تولید دانش جمع شده و انتشار و تسهیم دانش نیز ضروری است. در این رابطه آنچه که بیشتر مورد نظر است چگونگی جمع‌آوری و پخش دانش است که از دید این پژوهش بر نوآوری، و متعاقب آن بر عملکرد و بهره‌وری شرکت تاثیر می‌گذارد و با آن مرتبط است.

1- Smith & Mac keen

2- Duffner

3- Terziovski

4- Subramanian and Nilakanta

5- Wulff, & Suomi

دستیابی به اهداف تعریف شده توسط مدیریت آن هم در شرایط رقابتی حاضر در سازمان دشوار، و در پاره‌ای از موارد غیر ممکن است. اما راه‌های مختلفی برای رسیدن به نتایج رقابتی وجود دارد.

تسهیم دانش در چارچوب اصول رشته مدیریت دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از نظر رید^۱ (۲۰۰۳) تسهیم دانش فرصت‌هایی را برای پیشینه کردن توانایی سازمان جهت رفع نیازها، و ایجاد راه‌حل‌ها و کارایی‌هایی که برای نیل به نتایج رقابتی مفید هستند فراهم می‌کند. در ساده‌ترین شکل، مدیریت دانش در مورد تشویق مردم برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و ایده‌ها برای ساخت محصولات و خدماتی با ارزش بالاتر افزوده است (چیس ۱۹۹۷)^۲. براین اساس، دورنمای مدیریت دانش درون سازمانی بوده و فایده‌ی مدیریت دانش ایجاد رضایت مشتری (داخلی و خارجی) از خدمات بهتر و کسب مزیت رقابتی است. مدیریت دانش به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شناخته شده است (دوتا، ۱۹۹۷)^۳ و در همه سازمان‌ها در سرتاسر جهان در حال گسترش است (بچینا، ۲۰۰۷)^۴. در بازار رقابتی امروز که مشخصه اصلی آن عدم قطعیت است، شرکت‌هایی توانایی رقابت را دارا هستند که دانش جدید را در سازمان خود ایجاد نموده و آنرا تبدیل به کالاها و خدمات می‌نمایند. بدین ترتیب، دانش برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و به سازمان، امکان حل مسایل و ایجاد فرصت‌های جدید را می‌دهد.

در شرایط بی‌ثبات و فقدان اطمینان محیطی، سازمان‌های نوین باید قدرت رقابتی پایدار داشته باشند. آنها باید تصمیم‌های مهم خود را بر مبنای دارایی‌های ناملموس و سرمایه‌های فکری و دانشی کارکنان علمی خود اتخاذ کنند. لذا مزیت رقابتی، و حفظ حیات سازمان‌ها بیش از پیش از دانایی منابع انسانی نشأت می‌گیرد، و سرمایه انسانی نقش مهم تری نسبت به سرمایه فیزیکی و یا مالی در این خصوص دارد. انصاری (۱۳۸۷) در تحقیق خود عنوان می‌کند که اکنون محور توسعه و پیشگامی، نه ثروت و نه خیل انبوه نیروی انسانی، بلکه دانش بشری و توان مدیریت اثر بخش این دانش است. بررسی تجارب و دستاوردهای بی‌نظیر سازمان‌های پیشگام جهانی بیانگر آن است که این پیشگامی و نوآوری جز در سایه خلق، پردازش، توسعه، تبادل، ثبت و انتشار دانش سازمانی میسر نگردیده است. در کشور ما نیز برنامه

1- Reid
2- Chase
3- Duuta
4- Bechina & Ndlel

چهارم توسعه، با عنوان "رشد اقتصاد ملی دانایی محور" با تاکید بر توسعه دانایی محور تدوین گردیده است. در این راستا با توجه به تحلیل نتایج و داده‌های این پژوهش باید شرکت آب منطقه‌ای بر توانایی‌های بالقوه منابع انسانی خود به مثابه یک سرمایه جبران ناپذیر تمرکز کند. برای ارتقا و به وجود آوردن ایده‌های نو اقدام نماید، و در تبلور آن فکرها در قالب پدیده‌های نو در عرصه مدیری و تولیدی تلاش کند.

شرکت‌هایی در عرصه فعالیت‌های کسب و کار خویش موفق هستند که بر کسب و ارتقای دانش مورد نیاز سازمان از طریق شرکای سازمانی (کارکنان و سهام داران)، و ارتقاء سطح توانایی سازمان در چارچوب توافقات استراتژیک متمرکز باشند. از این نظر، اشتراک دانش به عنوان یکی از شاخص‌های مدیریت دانش، فعالیت انتشار و انتقال دانش از یک فرد، گروه، و یا سازمان به دیگری، عامل اساسی در نیل به اهداف و رفع شکاف سازمانی در نظر گرفته می‌شود (بهاریم، ۲۰۰۵). سطح فراگیری اشتراک دانش در سازمان، شامل دانش صریح و دانش ضمنی است. دانش ضمنی دانشی مشخص با محتوی خاص بوده که ساختار بندی و انتشار آن دشوار است. در مقابل دانش صریح، دانشی است که براحتی قابل انتشار بوده و در چارچوب زبان رسمی نمادین قرار دارد. اگر سازمانی نتواند دانش مورد نیاز خود را از طریق سازمان به دست آورد، باید بر خرید آن (در شکل خدمات خارجی) متمرکز شود. روش انتخابی برای تامین دانش از خارج سازمان، بستگی به برنامه‌های سازمانی و شایستگی‌های کلیدی سازمان دارد. اشتراک دانش سازمانی یکی از این روشهاست که در آن طرفین دانش سازمانی خود را به اشتراک می‌گذارند (رهنورد، ۱۳۸۷، ص ۴).

برخی از مطالعات (کالانتون و دیگران، ۲۰۰۲) ۱ نشان دادند که تسهیم دانش بسیار اساسی است. چون سازمان‌ها را قادر به ارتقای عملکرد نوآورانه خود می‌کند، و از یادگیری امور زاید باز می‌دارد. البته توانایی یک سازمان در به کارگیری دانش خود بیشتر به کارکنان و افراد درون آن بستگی دارد. آنهایی که دانش را به وجود می‌آورند، با هم تسهیم می‌کنند، و آن را به کار می‌گیرند. لیکن، آیپ ۲ (۲۰۰۳) معتقد است طرز به کارگیری دانش فقط زمانی امکان دارد که افراد بتوانند دانشی را که در اختیار دارند

1- Calantone et al.

2- Ipe

تسهیم کنند، و آن را به دانش موجود دیگران بیافزایند. در واقع او بیان می‌کند که تسهیم دانش در ابتدا عمل فراهم کردن و در دسترس دیگران قرار دادن دانش در درون یک سازمان است. این باعث می‌شود که کارکنان با تلاش در جهت تقویت و کمک به یکدیگر به اهداف سازمان به صورت هم افزا دست یابند. کمک به دیگران از مفهوم نوع دوستی گرفته شده است. ارگان (۱۹۸۸)، نوع دوستی را به عنوان کمک نمودن به افرادی که در انجام وظایف سازمانی با مشکل مواجه هستند، تعریف نموده است.

کارکنان دانشی شده، احتمالاً تمایل بیشتری نسبت به کمک به همکارانشان دارند. تحقیقات پیشین نشان داده است که کارکنان، به طور ذاتی تمایل به تسهیم دانش دارند زیرا مشارکت نمودن در حل مسائل به شیوه عقلانی، لذت بخش و خوشایند است و آن‌ها از کمک نمودن به دیگران لذت می‌برند. کارکنانی که از کمک نمودن به دیگران لذت می‌برند ممکن است تمایل بیشتری به تسهیم دانش داشته باشند.

بسیاری از شرکت‌ها در حال حاضر دانش را به مثابه ثروت می‌انگارند. آنها از این موضوع آگاهی یافته‌اند که علاوه بر خاک، و کار و سرمایه، اهمیت دانش به عنوان یک عامل تولیدی روز به روز در حال افزایش است. با این تعبیر که دانش در هر نوعی که باشد چنانچه متبلور شود سودمند است. سودمندی دانش یعنی قضاوت افراد در باره توانایی‌های مورد نیاز شان برای دستیابی به سطوح خاصی از عملکرد سازمانی. ادراک کارکنان از مفید بودن دانش، می‌تواند آن‌ها را به سوی تسهیم دانش با همکارانشان، تشویق نماید. همچنین محققان دریافته‌اند که کارکنانی که به توانایی‌های خود در زمینه ایجاد دانشی ارزشمند اطمینان دارند، به احتمال زیاد وظایف پیچیده و خاصی را بر عهده می‌گیرند (کنستانت و دیگران، ۱۹۹۴). سودمندی دانش به افراد نشان می‌دهد که دانش می‌تواند آن‌ها را در حل مسائل شغلی شان یاری نماید و اثر بخشی عملکرد آن‌ها را ارتقا و بهبود بخشد. کارکنانی که معتقدند می‌توانند از طریق تسهیم دانش در عملکرد سازمانی مشارکت داشته باشند، تمایل بیشتری به پخش و گردآوری دانش دارند.

حمایت مدیر عالی به عنوان یکی از عوامل تاثیر گذار مهم و بالقوه بر روی دانش سازمانی است. تحقیقات زیادی به این نتیجه رسیده‌اند که حمایت مدیر عالی برای ایجاد یک محیط حمایتی و فراهم نمودن منابع کافی، ضروری است. همچنین (مک نیل، ۲۰۰۴)، بر نقش مهم حمایت مدیر عالی در ایجاد شرایط لازم برای تسهیم دانش سازمانی، تاکید داشته است. علاوه بر این، لین، و لی (۲۰۰۴)، بیان

نموده‌اند که تشویق مدیریت عالی به تسهیم دانش، برای ایجاد فرهنگ به اشتراک گذاری دانش در سازمان، و حفظ این فرهنگ ضروری است.

در آسیب شناسی منابع انسانی سازمان‌ها، و شرکت‌های دولتی ایران موضوع مدیریت دانش از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. نتایج تحقیق‌ها می‌تواند ما را در اصلاح این نقیصه چنانچه در جامعه آماری مسئله‌ای از این بابت وجود دارد کمک کند.

در یک مطالعه نقش مدیریت دانش در ارتقای خلاقیت کارکنان سازمان‌های دولتی بررسی شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی یک چالش بسیار مهم است. عوامل دولتی نوعاً سازمان‌هایی سلسله مراتبی و بوروکراتیک هستند که تسهیم دانش را دشوار می‌سازند. علیرغم این موضوع با توجه به نقش مدیریت دانش در توسعه خلاقیت کارکنان و به تبع آن افزایش توان رقابت و تضمین بقای سازمان، اعمال آن در دستگاه‌های دولتی الزامی است. یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که یک سازمان دانشی نیازمند رویکرد و دیدگاه مدیریتی ویژه است. شیوه‌ی مدیریت این سازمان‌ها باید به گونه‌ای دانش محور و مبتنی بر مدیریت دانش سازمانی طراحی گردد تا موجبات رشد و تعالی سازمان را از طریق خلاقیت کارکنان فراهم نماید. در این رابطه خلاقیت سازمانی دارای همبستگی مثبتی با مدیریت دانش سازمانی و فرایندهای آن بوده و مدیریت اثربخش دانش سازمانی می‌تواند موجب بهبود و ارتقای خلاقیت در میان کارکنان سازمان‌ها باشد.

در تایید اطلاعات ارائه شده در بالا، در تحقیقی (انصاری و حق نگهدار، ۱۳۸۷)، رابطه مدیریت دانش با نوآوری سازمانی و تحقیق و توسعه نشان داده شد که دانش به عنوان یک عامل رقابتی کلیدی در اقتصاد شمرده می‌شود. در واقع، مدیریت دانش به عنوان یک اصل کلیدی و اجتناب ناپذیر در صحنه رقابت عصر اقتصاد دانش محور مطرح شده است. نتایج نشان می‌دهد، در صورتی که دو مقوله مدیریت دانش، و تحقیق و توسعه در کنار هم، مرتبط و با هماهنگی مطلوب مورد توجه قرار گیرند با افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان، توان رقابتی دائمی و رو به بهبود مستمر حاصل شده و این گونه ارتقا در سطح بنگاه‌های صنعتی و اقتصادی، توسعه پایدار کشور را به دنبال خواهد داشت. این در حالی است که جو و همکارانش (۲۰۰۹)، در تحقیقی که با هدف بررسی عوامل موثر بر تسهیم دانش در جوامع مبتنی بر دانش الکترونیکی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که یک دیدگاه اقتصادی، برای تعیین عوامل موثر بر تسهیم

دانش در بین کارکنان مناسب است. این مطالعه نشان می‌دهد که ویژگی‌های خاص رفتار انسانی، و سایر دارایی‌های سازمانی تاثیر مثبتی بر تسهیم دانش دارند. در عین حال، عدم اطمینان و ثبات رفتاری، و عدم قطعیت محیطی تاثیر منفی بر فرایند تسهیم دانش می‌گذارد.

شناسایی و بررسی ویژگی‌های تیم‌های کاری در خلق دانش سازمانی انجام شده است (خانابائی، ۱۳۸۶). محقق معتقد است که دانش به عنوان منبعی عمده برای کسب یک مزیت رقابتی پایدار تلقی می‌شود. به منظور دستیابی سازمان‌ها به چنین مزیتی، باید به خلق دانش و مدیریت آن به عنوان یک فرصت جدید توجه شود. همچنین سازماندهی براساس گروه‌های کاری یک گرایش جدید در تسهیل فرآیند خلق دانش سازمانی است. البته سازماندهی به وسیله گروه‌های کاری به تنهایی کافی نبوده بلکه گروه‌های کاری خود باید از خصوصیات و ویژگی‌های خاص یک تیم برخوردار باشند تا بتوانند هدف‌های مورد نظر را تحقق بخشند.

تأثیر ویژگی‌های خود مدیریتی، مهارت‌های مکمل، فضای اعتماد، رهبری و استقلال و آزادی عمل اعضاء بر روی فرآیند خلق دانش سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است و از بین ویژگی‌های مذکور، ویژگی خود مدیریتی، فضای اعتماد و آزادی و استقلال عمل اعضا به عنوان مهمترین عوامل در تسهیل فرآیند خلق دانش سازمانی شناسایی شده است. این مهم به میزان هوش عاطفی (هیجانی) مدیران و کارکنان در سازمان‌ها برمی‌گردد.

آنچه که در مسیر دانشی شدن برای ارتقای نوآوری و متعاقب آن بهره‌وری، و عملکرد بسیار اساسی است هوش عاطفی (هیجانی) است. هوش هیجانی از دید دی پائولو^۱ و سالووی (نقل از مختاری پور، ۱۳۸۶، ص ۳) "نوعی پردازش اطلاعات هیجانی است که شامل ارزیابی صحیح هیجانات خود و دیگران و بیان مناسب و تنظیم سازگاران هیجانات است"^۲ به نحوی که بهبود جریان زندگی را منجر شود. در سال ۱۹۹۹ میلادی تعریف این مفهوم توسط مایر، سالووی و کاروسو^۲ تکمیل شد. از دید آنها هوش هیجانی به توانایی شناسایی و تشخیص مفاهیم و معانی هیجانات، روابط بین آنها، استدلال کردن در مورد آنها و نیز حل مسأله بر اساس آن اشاره دارد. هوش هیجانی شامل توانایی دریافت هیجانات، هماهنگ ساختن

1- Dipaolo & Salovay

2- Mayer, Salovay & Caruso

هیجانان و احساسات مرتبط، درک و فهم اطلاعات مربوط به هیجانان و نیز مدیریت هیجانان است (هوکر، و دیگران، ۲۰۰۸). دانیل گلمن^۱ (۱۹۹۵ نقل از اولیت، ۲۰۰۳، ص ۱)، کسی که بیشتر از همه نامش با عنوان هوش هیجانی گره خورده است با انتشار کتاب معروف خود با عنوان «هوش عاطفی» تعریف هوش عاطفی را تا حد زیادی تغییر داد. وی در تعریف خود هوش عاطفی را اینچنین تعریف می‌کند «مهارتی است که دارنده آن می‌تواند از طریق خودآگاهی روحیات خود را کنترل کند، و از طریق خود مدیریتی آنرا بهبود بخشد. از طریق همدلی، تأثیر آنها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد. وی سینگر^۲ (۱۹۹۸) نیز هوش هیجانی را بکارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط موثر با همکاران، سرپرستان، مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام دادن کار برای بهبود نتایج تعریف می‌کند.

به وسیله هوش هیجانی (استفاده از هوش عاطفی) توانایی افراد در تمایز میان هیجانان متفاوتی که یک شخص احساس می‌کند تسهیل می‌شود. همچنین هوش هیجانی باعث تقویت توانایی به کارگیری عواطف جهت بهبود و افزایش قوه تفکر، خلاقیت، و اخذ تصمیمات اثربخش است. در واقع تمرکز این پژوهش بر این استوار است که هوش عاطفی به افراد کمک می‌کند تا از اشکالاتی که در جریان فعالیت‌های روزانه با آن مواجه می‌شوند آگاه شده و آنها را با کمترین هزینه و تعارض رفع نمایند. گلمن (۱۹۹۵، نقل از رحیم، ۲۰۰۲) اظهار می‌کند که هوش شناختی (IQ) در بهترین شرایط تنها ۲۰ درصد از موفقیت‌ها را باعث می‌شود، و ۸۰ درصد از موفقیت‌ها به عوامل دیگر وابسته است. در واقع، سرنوشت افراد در بسیاری از موقعیت‌ها در گروه مهارت‌هایی است که هوش هیجانی را تشکیل می‌دهند. هوش هیجانی عدم موفقیت افراد با ضریب هوش بالا و هم چنین موفقیت غیر منتظره افراد دارای هوش متوسط را تعیین می‌کند. پس هوش هیجانی پیش بینی کننده موفقیت افراد در زندگی و نحوه برخورد مناسب با استرس‌ها است.

گلمن (۱۹۹۹)، معتقد است که بسیاری از مشکلات در فعالیت‌های انسانی (اجتماعی و سازمانی) ناشی از عدم کنترل ما بر روی هیجانان است. لذا می‌توان از طریق روش‌هایی مثل سواد هیجانی، خودشناسی،

1- Goleman

2- Weisinger

خودسازی، و هوش هیجانی، به فرزندان و جوانان آموخت که وقت عصبانی شدن به جای اسلحه از زبان و به جای زور از همدلی استفاده کنند. تا بتوانند هیجانات خود را شناسایی، کنترل و هدایت کنند. سالووی، مایر، و کاروسو (۲۰۰۰ و ۲۰۰۲)، اقدام به تهیه مقیاسی نمودند که به صورت عملکردی و همانند مقیاس‌های استاندارد سنجش هوش، به اندازه‌گیری هوش هیجانی پردازد. چرا که آنها معتقدند هوش هیجانی، یک هوش واقعی و متمایز است و بر این اساس سنجش آن بهترین مقیاس برای یک مقیاس عملکردی است. در این راستا آنها مقیاس چند عاملی هوش هیجانی را بر مبنای مدل توانایی طراحی کردند. در تحقیقی که توسط رحیم (۲۰۱۰) با عنوان رابطه هوش هیجانی با راهبرد حل مسئله و کیفیت محصولات و خدمات انجام شد، نتایج نشان داد بین ابعاد هوش عاطفی و راهبرد حل مسئله رابطه معنی دار مثبت دیده می‌شود. همچنین رابطه معنی دار و مثبتی با کیفیت محصولات و خدمات دارد.

به طور کلی، هوش هیجانی بیانگر توانایی اداره مطلوب خلق و خو، وضع روانی و کنترل تنش‌هاست، و در واقع عاملی است که به هنگام ناکامی در دست یابی به هدف، در شخص انگیزه ایجاد می‌کند. رحیم (۲۰۰۲)، معتقد است مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند هیچ‌گاه بر خلاف خواسته‌های طرف مقابل عمل نمی‌کنند. افراد را تحت فشار قرار نمی‌دهند، و خواسته‌ها و نظرهای خود را به آنها تحمیل نمی‌کنند. به این ترتیب تمایلی به بر آورده ساختن منافع شخصی خود بدون توجه به اینکه این امر منجر به خشم و دشمنی خواهد شد و شکست سازمان را در پی خواهد داشت، ندارند (امیر تاش، ۱۳۸۶).

فعالیت‌های سازمانی شامل روابط متقابل بین افراد و گروه‌های مختلف موجود در شرکت است. افراد مختلفی در رده‌های گوناگون مشغول انجام وظایف هستند که لازمه انجام این فعالیت‌ها، ارتباط دو جانبه، و همچنین چند جانبه است. این امر می‌تواند زمینه ساز ایجاد روابط بین فردی اثربخش، و یا متعارض باشد. یافته‌های تحقیق در چند دهه گذشته نشان می‌دهد که شناخت دقیق ماهیت رفتارهای انسان و انگیزه‌های آن توسط مدیران نقش بسیار مهمی در ارتقای بهره‌وری و عملکرد شرکت‌ها، و کاهش تضادهای درون سازمانی و مسائل و مشکلات ناشی از آن دارد. همچنین به نظر می‌رسد که حل مناقشه‌های سازمانی نیاز به ایجاد محیط ارتباطی مسالمت آمیز، کاهش تبعیض، و برقراری عدالت، یادگیری مشارکتی، پیشگیری از خشونت، و تفکر انتقادی دارد (کاترین^۱، 1998). مدیرانی می‌توانند چنین

1- Katherine

محیط‌هایی را خلق کنند که از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشند. آنها با توانایی بالای خود در هوش هیجانی می‌توانند نسبت به مسایل سازمانی (بین فردی، و یا درون فردی، و گروهی) آگاهی بیشتری پیدا کنند. با همکاری و مشارکت کارکنان به بررسی راه‌حل‌های موجود بپردازند، و سعی می‌کنند تا مناسبترین راه‌حل را بیابند. نتایج حاصل از تحقیق (بزاز جزایری، ۱۳۷۷) نشان می‌دهد، بین هوش هیجانی و انتخاب راهبرد حل مسئله رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. این نتیجه با یافته‌های تحقیق رحیم (۲۰۰۲)، امیرتاش (۱۳۸۶)، وطنخواه (۱۳۸۶)، و کرامتی (۱۳۸۸)، مطابقت دارد. نتایج تحقیق دیگر (بلیک، و موتون^۱، ۱۹۶۴) نشان می‌دهد که راهبرد حل مسئله مؤثرترین روش در مشارکت، همفکری، و همکاری است. این مورد در محیطی که راستی، صداقت، و برابری وجود دارد به بهترین وجه، مؤثر واقع می‌شود. با توجه به یافته‌های این پژوهش، و تحقیق‌های مشابه دیگر، مبنی بر وجود رابطه بین هوش هیجانی مدیران و اتخاذ راهبردهای مناسب مدیریتی در حل مسایل، با توجه به اینکه هوش هیجانی یک ویژگی آموختنی و اکتسابی است، لذا برنامه‌های آموزشی خاصی در جهت افزایش هوش هیجانی مدیران و حتی کارکنان در سازمان‌ها نیاز است، تا با شناخت بموقع و برخورد صحیح با مسایل سازمانی، زمینه کنترل و مدیریت اثربخش در شرکت فراهم شود.

۴-۲) انگیزش، و یا برانگیختن کارکنان

بر اساس رویکرد این تحقیق رسالت مدیران شرکت این است که کارکنان و اعضای موثر شرکت به صورت کارا و اثربخش برانگیخته شوند تا تلاش خود را بر اساس بصیرت^۲ اعمال کنند. البته این موضوع عملکرد سطح بالا را برای شرکت تضمین نمی‌کند. یعنی استراتژی‌ها، و مکانیزم‌هایی که برای برانگیختن کارکنان به کار می‌رود، با فرض ارتقای میزان دانش، مهارت، و توانایی آنان به عملکرد مورد دلخواه ختم نمی‌شود. مگر اینکه سخت افزارها، و نرم افزارها، متناسب با استانداردهایی مانند ISO هماهنگ شوند. در این صورت انتظار می‌رود که کارکنان حد اکثر تلاش خود را برای نیل به اهداف تعریف شده در شرکت ارایه می‌کنند. چون همان طور که گفته شد، کارکنان شرکت آب منطقه ای دارای تجربه

1- Bleak and Mouton

2- Discretionary effort

کافی، تخصص لازم، و تحصیلات هستند، و بسیار هوشمند عمل می کنند. نمی توان آنان را بدون برنامه دقیق و یکپارچه، و به دست نیاوردن اعتماد واقعی شان برانگیخت. شاید کارگران سطوح عملیاتی با پاداش ها و تشویق های اندک مادی ترغیب و تحریک شوند. اما کارکنان متخصص نیاز به نگاهی دقیق تر دارند. در هر صورت منظور از بعد دوم الگوی مورد استفاده در این پروژه انگیزش کارکنان تا حدی است که بتواند با ارتقای سطح عملکردی آنان منافع شرکت را دنبال کنند.

در سال های گذشته بر کیفیت در زندگی شخصی (غیر کاری) تأکید می شد. اما به تدریج این دانش حاصل شد که زندگی کاری خود نقش عمده در سلامت، و کیفیت زندگی شخصی کارکنان دارد. طرفداران نظریه کیفیت زندگی کاری به دنبال نظام های جدیدی برای کمک به کارکنان هستند، تا آنها بتوانند بین زندگی کاری و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند (آکدره^۱، ۲۰۰۶). همچنین محققان بسیاری دریافته اند که کیفیت زندگی کاری شخص، معمولاً تحت تأثیر تجربه کاری و انتظارات شغلی آینده اش قرار می گیرد (آرمسترانگ، و دیگران^۲، ۲۰۰۷). این رویکرد از این منظر، افراد را مهم ترین منابع سازمانی می داند، و اعتقاد دارد که کارکنان اعتماد، مسئولیت و توانمندی لازم را برای ایجاد ارزش دارند، و با آنها باید با احترام رفتار نمود (کیروش، و دیگران^۳، ۲۰۰۶). یعنی کارکنان نیازهایشان از طریق منابع، فعالیت ها و نتایجی که از مشارکت در محیط کار به دست می آید، تامین می کنند.

کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که به واسطه آن همه اعضای سازمان از طریق مجاری ارتباطی باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است در تصمیم هایی که بر شغلشان به خصوص، و بر محیط کارشان به طور کلی اثر می گذارد، به نوعی دخالت می کنند. در این رابطه انتظار می رود رضایت شغلی آنها بیشتر شود، و فشارهای عصبی ناشی از کار آنان کاهش یابد (معدنی پور، ۱۳۸۱).

کیفیت زندگی کاری یکی از رویکردهای بهبود عملکرد، و از شاخص های کلیدی فرهنگ سازمانی^۴ به شمار می رود. آن مفهومی است که موجب همسویی کارکنان در سازمان نیز می شود. لذا در یک نظام ارزشی، کیفیت زندگی کاری سرمایه گذاری روی کارکنان را به عنوان مهم ترین متغیر در معادله مدیریت راهبردی مورد توجه قرار می دهد. به این معنی که برآورده ساختن نیازهای کارکنان به بهسازی و

1- Akdere

2- Armstrong et al

3- Cherose et al

4- Organizational culture

کارآیی بلندمدت سازمان منجر خواهد شد (حسین زاده و میرزایی، ۱۳۸۶). همچنین افزایش میزان کیفیت زندگی کاری باعث ایجاد روحیه بهتر، انگیزه قوی تر، و اعتماد بیشتر در درون کارکنان نسبت به سازمان و خود می‌شود. در نتیجه سبب ارتقای میزان کارآیی و اثربخشی عملکرد کارکنان در شرکت فراهم می‌گردد. کیفیت زندگی کاری سعی در پاسخ‌گویی به نیازهای شاغلانی دارد که به طور فزاینده از خود بیگانه شده‌اند. به خصوص چون تأکید آن بیشتر بر کارکنان سطوح پایین، و عملیاتی است، این رویکرد را بسیار مهم تر جلوه می‌دهد. چنین تأکیدی، کیفیت زندگی کاری را به روشی مبتنی بر حرکت توسعه سازمانی به سمت سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی تبدیل کرده است.

کیفیت زندگی کاری با برنامه‌های متنوعی به اجرا در می‌آید یکی از مهمترین آنها غنی سازی شغلی است (رابینز، ۱۳۸۶، ص ۹۳۶). او معتقد است، غنی سازی باعث می‌شود که فرد در فرآیند برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی کارهایش نقش بیشتری ایفا کند. در سازمانی که برنامه غنی سازی شغل به اجرا در می‌آید کارکنان می‌توانند فعالیت یا کار را به صورت کامل انجام دهند، آنان از آزادی عمل، خودمختاری و استقلال بیشتری برخوردار می‌شوند، مسئولیتشان افزایش می‌یابد، نتیجه فعالیت‌ها بازخورد می‌شود و در نتیجه افراد می‌توانند کارهای خود را ارزیابی و اشتباهات را اصلاح کنند و عملکرد را بهبود بخشند.

از دیگر برنامه‌های مرتبط با کیفیت زندگی کاری چرخش شغلی است. چرخش شغلی خستگی و یکنواختی در مشاغل ساده را کاهش می‌دهد. از مزایای دیگر این روش، ایجاد انعطاف پذیری در سازمان و آموزش نیروی کار است، ضمن آنکه تأمین منابع انسانی را نیز موجب خواهد شد. به علاوه مزایای غیر مستقیمی هم دارد، مدیریت سازمان با داشتن کارکنان برخوردار از مهارت‌های مختلف، از انعطاف پذیری بیشتری برای زمان بندی کارها، سازگاری با تغییرات و پر کردن پست‌های خالی برخوردار خواهد بود (سید جوادین، ۱۳۸۶).

برای موفقیت برنامه کیفیت زندگی کاری سه حوزه عمده باید به طور اثربخش اداره شود. حوزه اول توسعه پروژه‌های کیفیت زندگی کاری در سطوح متفاوت است. در این حوزه تلاشهای هماهنگ و سازمان یافته‌ای در جهت مشارکت دادن کارکنان در حل مسائل سازمانی یا بهبود محیط سازمان، نظام‌های پاداش، یا ساختار کار از طریق ابزارهای مشارکتی صورت می‌گیرد. حوزه دوم فعالیت شامل تغییراتی در نظام‌های مدیریت، و ساختار سازمانی است. این تغییرات به دو دلیل ضروری است. تغییر انواع

ساختارها، معیارها، نظام‌های هدف و غیره به منظور تشویق و پشتیبانی از پروژه‌های کیفیت زندگی کاری اهمیت حیاتی دارند. به عنوان مثال تغییراتی که در نظام پاداش صورت می‌گیرد به منظور اینکه یک نظام جدید تقسیم پاداش‌ها و مزایای ریزی شود. یا تغییراتی در نظام ارزیابی صورت گیرد که میزان مشارکت کارکنان در حل مسائل سازمانی افزایش یابد. حوزه سوم تغییرات ضروری در رفتار مدیریت ارشد است. فعالیت‌های رهبری سازمان مانند هر تغییر عمده دیگری در تعیین اعتبار نهایی تغییر حیاتی خواهد بود. اگر مدیریت ارشد حالتی را به خود بگیرد که «آنچه را که می‌گویم انجام دهید نه آنچه را که می‌کنم»، اعتبار رهبری مدیریت از دست می‌رود، و در بلندمدت وقوع تغییرات یا نهادینه شدن آنها مورد تردید قرار خواهد گرفت. لذا برای اینکه کیفیت زندگی کاری برای کلیه اعضای سازمان معتبر باشد، گروه مدیریت ارشد بایستی تا حدی ملموس و مشهود در آن شرکت داشته باشد. و در این بین ایجاد شرایط ملهم از عدالت و جذب تعهد سازمانی کارکنان برای مدیریت بسیار الزامی است. تجارب برخی از محققان (علامه، ۱۳۷۸)، از سال‌های دور حاکی از آن است که حوزه‌های سه گانه برای موفقیت یک تغییر عمده در کیفیت زندگی کاری در سازمان حائز اهمیت هستند. این عوامل به یکدیگر وابسته‌اند، و بر هم تأثیر دارند. اگر فعالیت‌های ناظر بر کیفیت زندگی کاری به طور محدود اجرا شود، شکست این فعالیت‌ها اجتناب ناپذیر خواهد بود. تأکید و توجه به سازمان‌ها، ماهیت زندگی سازمانی، کیفیت رفتار سازمانی و بهداشت و سلامت اساسی شرکت مورد مطالعه بسیار مثبت است که تأثیر عمیقی در ارتقاء عملکرد و کیفیت کاری افراد ایجاد می‌کند.

زمانی که از امور مربوط به حفظ و نگهداری کارکنان در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می‌آورد مورد توجه قرار گیرد. تفاوت‌های فردی و گروهی در تعبیر از شرایط کار با کیفیت، نیز باید مورد توجه قرار گیرد. به منظور اینکه درک شود چرا و چگونه برنامه‌هایی چون ارتقای کیفیت زندگی به نتیجه می‌رسند یا نه، مطالعه برخی عوامل در حوزه مدیریت ضروری است. یکی از این عوامل عدالت سازمانی است که آنرا می‌توان در آثار و مستندات اولیه‌ی این رشته مشاهده کرد. بارکلی^۱ (۲۰۰۵)، با بررسی و تحلیل آثار

1- Barclay

«ماری پارکر فالت^۱» نشانه‌های عدالت را در آثار او در قالب مفاهیمی همچون «ادراک از عدالت»، «چند بعدی بودن عدالت»، «مقابله به مثل» و «خروجی مبتنی بر عملکرد» نمایش می‌دهد. گرینبرگ^۲ (۱۹۹۰)، عدالت سازمانی را رفتار منصفانه‌ی سازمان با کارمندان تعریف می‌کند. فرناندز^۳ (۲۰۰۶)، معتقد است این افراد سازمان هستند که عادلانه بودن رویه‌ها و مراودات سازمانی را با بررسی و مقایسه حجم کار، زمانبندی کار، سطوح دستمزد، مزایای کار و تسهیلات رفاهی تعیین و «ادراک» می‌کنند. بر این اساس ممکن است مدیر عالی یک سازمان از رویه‌های تصمیم‌گیری ادراک عدالت کند در حالی که زیر دستان از همان رویه‌ها «ادراک بی‌عدالتی» کنند. لیند و تایلر^۴ (۱۹۸۸)، در مطالعه این که چرا عدالت مهم است، دو مدل را شناسایی کردند: مدل «تبادل اجتماعی»^۵ و «ارزش گروهی»^۶. در مدل تبادل اجتماعی، افراد برای ارضاء نیاز خود نیاز به تعامل با همدیگر دارند؛ لذا لازم است هنجارهای عادلانه در روابط به هم وابسته مستقر شود. بر اساس این نظریه، اگر فردی احساس بی‌عدالتی کند، در صدد جبران و تلافی بر می‌آید تا تعادل از دست رفته را جبران کند (ماهونی^۷، ۲۰۱۰). اما در مدل ارزش گروهی و مدل رابطه‌ای مرتبط با آن، عدالت نشانه‌ای از روابط بلند مدت کارکنان با مدیران بوده و عزت نفس یک فرد با هویت اجتماعی او گره خورده است. افراد هنگامی ادراک عدالت دارند که ببینند مدیران آنها، قابل اعتماد و بی طرف هستند، و رفتار محترمانه و عزت بخش با خود، و آنها دارند (همان منبع).

فولگر^۸ (۱۹۹۸)، رویکرد سوّمی را برای درک اهمیت عدالت معرفی می‌کند و آن را یک ویژگی اخلاقی می‌داند. از دید او، عدالت سازمانی مجموعه‌ای از پیامدهای روانی و رفتاری را دنبال دارد. زمانی که افراد احساس می‌کنند با آنها به طور غیر منصفانه رفتار شده، تعهد و عملکرد کاریشان کاهش می‌یابد و حسن همکاری کمتری در آنها وجود خواهد داشت.

در ارتباط میان عدالت سازمانی، و سایر متغیرهای اساسی و نگرشهای کارکنان در این مورد مطالعات زیادی در حوزه رفتار سازمانی انجام شده است. پژوهش‌ها و مطالعات نوین به این نتیجه رسیده است که

-
- 1- Mary Parker Follet
 - 2- Greenberg
 - 3- Fernandes
 - 4- Lind & Tyler
 - 5- Social Exchange Theory
 - 6- Social values
 - 7- Mahony
 - 8- Folger

کارکنان با احساس نابرابری بیشتر نسبت به دیگر اعضای سازمان از رضایت شغلی کمتری برخوردار هستند (گودمن^۱، ۱۹۷۱). چنین ادراکی بر عملکرد کارکنان نیز اثر کاهنده داشته است (هوفمن^۲، ۲۰۰۵). فلاگر و کونوسکی^۳ (۱۹۸۹)، دریافتند که ادراک در مورد عدالت توزیعی به صورت معناداری با افزایش رضایت از پرداخت و رضایت شغلی مرتبط خواهد بود. همچنین افزایش ادراک مثبت کارکنان از عدالت سازمانی (تانوا^۴، ۲۰۱۰)، بر انواع گوناگونی از رفتارهای شغلی از جمله، میزان تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی (ییلماز^۵، ۲۰۰۹)، میزان غیبت کارکنان (هوفمن، ۲۰۰۵)، میزان اعتماد آنان به مدیران (پاترسون^۶، ۲۰۰۴)، ارتباطات و تعاملات کاری با همکاران (حسام^۷، ۲۰۱۰)، تسهیم دانش، و عملکرد و بهره‌وری سازمانی، اثرگذار است. احساس محرومیت و عدم برابری باعث ایجاد برخی تأثیرات روان شناختی، و رفتاری در کارکنان، از جمله عدم رضایتمندی، استرس شغلی، و غیبت خواهد شد. برخی از مطالعات (الکساندر و رودرمن^۸، ۱۹۹۷) تأکید می‌نمایند که احساس عدالت در سازمان (عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای) به صورت مستقیم بر تمایل به جابه‌جایی و ترک خدمت تأثیرگذار خواهد بود. علاوه بر این، این احساس بر رضایت شغلی، اعتماد به مدیران، میزان تعارض سازمانی، میزان تنش، استرس و ارزیابی‌ها از سرپرستان موثر بوده است.

در یک تقسیم‌بندی کلی اثرات عدالت سازمانی بر دستگاه‌های اجرایی را می‌توان به چهار دسته طبقه‌بندی نمود (چاراش، و اسپکتور^۹، ۲۰۰۱):

الف) عملکرد کاری کارکنان

بر اساس نظریه برابری، عدالت توزیعی درک شده بر عملکرد کاری مؤثر است. یعنی زمانی که کارکنان بی‌عدالتی توزیعی را درک می‌کنند، ممکن است کیفیت و کمیت کار را برای بازگرداندن عدالت تغییر دهند. در مورد عدالت رویه‌ای رابطه بین این نوع عدالت و عملکرد قطعی نیست. در عوض، این

-
- 1- Goodman
 - 2- Hoffmann
 - 3- Folger & Konovvsky
 - 4- Tanova
 - 5- Yilmaz
 - 6- Patterson
 - 7- Hossam
 - 8- Alexander, S., & Ruderman
 - 9- Charash, & Spector

عدالت بر نگرشها و کیفیت زندگی کاری اثر داشته است. عدالت رویه‌ای ممکن است از طریق اثر بر نگرشها، بر عملکرد تأثیر بگذارد. برای مثال زمانی که بی عدالتی رویه‌ای بر نگرشهای کلی نسبت به سازمان و مسئولانش اثر منفی می‌گذارد، به احتمال زیاد این نگرشهای منفی بر عملکرد تأثیر خواهند گذاشت. در حقیقت ادعا شده است که عدالت رویه‌ای زمانی مهم است که هدف نظم گروهی (هماهنگی گروهی) است. در حالی که عدالت توزیعی زمانی که بهره‌وری و کارایی کانون توجه هستند، بیشتر نمایان است. عدالت تعاملی ممکن است، از طریق رابطه اش با نگرشهایی در مورد سرپرست، با عملکرد مرتبط باشد. یعنی نارضایتی از سرپرست مستقیم می‌تواند به عملکرد ضعیف منجر شود.

ب) رفتار شهروندی سازمانی

یکی از بیشترین همبستگی‌های مطالعه شده عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و اجزایش (روحیه جوانمردی، فضیلت شهروندی، از خود گذشتگی، وظیفه شناسی و ادب) است (چاراش، و اسپکتور، ۲۰۰۱). رفتار شهروندی سازمانی، رفتار اختیاری است که جزء الزامات شغلی رسمی کارکنان نیست، اما با این حال عملکرد مؤثر سازمان را افزایش می‌دهد (ماهونی و همکاران، ۲۰۱۰). عدالت رویه‌ای و تعاملی ادراک شده، پیش بینی کننده‌های اصلی رفتار شهروندی سازمانی هستند.

ج) رفتار خلاف انتظار و ترک شغل

رفتارهای خلاف انتظار و ترک شغل با هر سه شکل عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی مرتبط هستند. از دیدگاه عدالت توزیعی این رفتارها می‌تواند به عنوان واکنشهایی در مقابل بی عدالتی درک شده، نگریسته شوند (مثلا زمانی که کارکنان ورودی‌هایشان را برای برقراری عدالت تغییر می‌دهند). بنابراین زمانی که کارکنان بی عدالتی توزیعی را درک می‌کنند، ممکن است به سازمان صدمه بزنند تا بدین ترتیب نسبت خروجی به ورودی را در دیدگاهشان مثبت تر جلوه دهند. همچنین مشاهده شده است که عدالت توزیعی با تمایل به ترک شغل مرتبط است. این مورد از طریق تأثیر بر نگرشهایی همچون رضایت درونی، و بیرونی صورت می‌گیرد. از دیدگاه عدالت رویه‌ای، بی عدالتی درک شده از سوی

کارکنان منجر به ادراک منفی از سازمان و رفتارهای خلاف انتظار در سطح جزئی، همچون تعارض با سرپرست می‌شود (گل پرور، ۱۳۸۸).

د) واکنش‌های نگرشی و احساسی به سازمان و مدیریت

واکنش‌های نگرشی و احساسی نسبت به سازمان به طور عمده توسط الگوهای عدالت رویه‌ای پیش بینی شده‌اند. برای مثال لیند و تایلر (به نقل از چاراش، و اسپکتور، ۲۰۰۱) اثر مثبت و قوی عدالت رویه‌ای بر تعهد سازمانی، و کاهش تعارض درون سازمانها را پیش بینی کرده‌اند. تحقیقات همچنین روابط قوی‌تری را بین عدالت رویه‌ای و نگرشها در مقایسه با عدالت توزیعی و نگرشها نشان داده‌اند. عدالت رویه‌ای واکنشهای شناختی را نسبت به سازمان پیش بینی کرده است که بر واکنشهای نگرشی نسبت به مدیران و تصمیماتشان مؤثر است. برای مثال فرض شده است اعتماد به سرپرست بیشتر با عدالت تعاملی تا عدالت رویه‌ای مرتبط است.

بر قراری عدالت در عین اینکه کیفیت زندگی کاری را متاثر می‌کند، تعهد کارکنان به واحد سازمانی خود و به شغل شان را نیز متحول می‌سازد. مفهوم تعهد نیز در سازمان خود منشاء نیل به نتایج بهتر از نظر عملکرد می‌شود. رابطه بین عدالت و تعهد سازمانی مبتنی بر تئوری مبادله اجتماعی است، زیرا افراد تمایل دارند با کسانی رابطه دوجانبه برقرار کنند که از آنها متنفع شوند. تجارب کاری مثبت کارکنان نیز در گرو تلاشهای سازمان است. زیرا کارکنانی که دلبستگی شغلی بالایی داشته باشند هویت سازمانی آنها افزایش می‌یابد، و در نتیجه تعهد و خوشنودیشان به سازمان بیشتر می‌شود (کوئل مایر، ۲۰۰۸). نتایج تعداد زیادی از تحقیق‌های پژوهشگران در زمینه تعهد حرفه‌ای و سازمانی مورد توجه قرار گرفته شده است. محققان ادعا کرده‌اند که وابستگی شغلی پیش درآمد یا پیش نیاز تعهد سازمانی و تعهد شغلی است. آنان وابستگی شغلی را به عنوان یک متغیر تعدیل کننده روابط میان نگرشهای مختلف از جمله اخلاق کاری، تعهد حرفه‌ای، و تعهد سازمانی تعریف کردند. به ویژه اینکه وابستگی شغلی روی تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای اثر مستقیم می‌گذارد. از این دیدگاه رابطه بین وابستگی شغلی و تعهد سازمانی مبتنی بر تئوری مبادله در روابط اجتماعی سازمان است. زیرا افراد تمایل دارند با کسانی رابطه دو جانبه برقرار کنند که از آنها متنفع شوند. تجارب کاری مثبت کارمندان نیز در گرو تلاشهای سازمان است زیرا کارمندانی که وابستگی

شغلی بالایی داشته باشند، هویت سازمانی آنها افزایش می‌یابد و در نتیجه تعهدشان به سازمان بیشتر می‌شود (حوسام،^۱ ۲۰۱۰). این یافته‌ها بیانگر آن است که پیشینه‌ها و عوامل اثر گذار بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی تا اندازه‌ای مشترک است و می‌توان به تعاملی در زمینه روابط تعهد حرفه‌ای و سازمانی دست یافت.

روابط میان تعهد شغلی، سازمانی و حرفه‌ای (ستیرز^۲ و دیگران، ۲۰۰۷) نشان می‌دهد که بهبود عدالت، تأثیر مثبتی روی تعهد دارد. این بدان معناست که هر موقعیتی در شغل، سازمان یا حرفه که در جهت کاهش عدالت باشد، باعث کاهش تعهد خواهد شد. مدیران برای درک تعهد شغلی، سازمانی و حرفه‌ای کارمندان، بایستی روی خصوصیات اجتماعی-روانی و کاری تمرکز داشته باشند. در نهایت با بهبود و حمایت از خصوصیات کاری و اجتماعی می‌توان سطح تعهد شغلی، سازمانی و حرفه‌ای کارکنان را افزایش داد.

برخی (پاربوتیاه،^۳ ۲۰۰۸)، تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌دانند، و بر وابستگی فرد نسبت به ارزشها، اهداف و نیز خود (سازمان جدای از ارزش ابزاری آن) تأکید می‌کنند. برخی دیگر تعهد را به عنوان نوعی تمایل و جهت گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان پیوند می‌دهد تعریف کرده‌اند (پاربوتیاه، ۲۰۰۸). بنابراین تعهد سازمانی صرفاً وفاداری به یک سازمان خاص نیست بلکه فرآیندی مستمر است که از طریق آن عوامل و بازیگران سازمان علاقه مندیشان را نسبت به سازمان و موفقیت و خوشبختی آن ابراز می‌دارند.

وابستگی عاطفی به سازمان، هزینه‌های متصوره ناشی از ترک سازمان، و الزام و تکلیف به باقی ماندن در سازمان به ترتیب، بر تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری دلالت دارند (شافر،^۴ ۲۰۰۹). نقطه مشترک هر سه دیدگاه مذکور این است که تعهد یک حالت روانی است که روابط کارمند را با سازمان مشخص می‌کند، و به طور ضمنی اشاراتی مبنی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد.

1- Hossam
2- Steers
3- Parboteeah
4- Shafer

۵-۲) توانمند سازی کارکنان پرورش قهرمانان کار

کانال سوم در مدل ارائه شده در این پروژه برای نیل به اهداف شرکت است. ارتقای توانمندی، سرمایه اجتماعی، و بهره‌وری کارکنان است که به توانمندسازی معروف است. در این مرحله باید نشان دهد که آموزش‌ها، و کارگاه‌های کوتاه مدت و دوره‌ای هدفدار برای بخش‌های مختلف کارکنان، به طور جدی اجرا می‌شوند. در توانمند سازی مقرر است که مدیریت در شرکت به افزایش میزان مشارکت کارکنان در اخذ تصمیم‌های سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد بیانجامد. کارکنان از نقطه نظر مهارت‌ها و توانایی‌ها، و همچنین میزان توانایی‌های اجرایی ارتقا می‌یابند. در شرکتی که افراد اجازه مشارکت جدی می‌یابند، توانایی درک فرصت‌ها و ابتکار عمل در کار خود را به دست می‌آورند. آنها می‌توانند به گروه‌های تصمیم‌گیری پیوندند. قدرت آنان در ابراز عقیده تقویت می‌شود، و در مورد کارها و فعالیت‌های سازمانی مربوط به خود ایده ارائه می‌دهند، و ارزش آفرینی می‌کنند. این امر تحقق می‌یابد، بدون اینکه دخالت کارکنان مضر و یا مزاحم تلقی شود. گرچه تضاد و تضارب آرا وجود دارد، اما اگر به آنها به صورت یک مسئول در کار، و سرمایه در سازمان نگریسته شود، منافع شرکت را به منافع فردی و گروهی خود مقدم خواهند شمرد. در این صورت انگیزه لازم را برای در اختیار گذاشتن حداکثر تلاش آگاهانه خویش در سازمان به دست می‌آورند. و از یادگیری و تقویت دانش و مهارت، و همچنین شکوفا کردن توانایی‌های خود دریغ نمی‌ورزند.

سازمانهای پیشرو باید مشخصه‌هایی همچون، انعطاف پذیری بالا، شفافیت در کلیه امور، کیفیت فراگیر و بهبود مستمر، ایجاد فضای مناسب جهت یادگیری سازمانی و پرورش خلاقیت و نوآوری، مشتری‌مداری، کاهش سلسله مراتب و دیوان سالاری، تشکیل تیم‌های فعال و مشارکت در تصمیم‌گیری در رده‌های پایین را دارا باشند. دستیابی به چنین شاخص‌هایی در گروه منابع انسانی دانا و تواناست (عبداللهی، و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). منابع انسانی به عنوان مهمترین و ارزشمندترین سرمایه‌ای است که به عنوان هماهنگ کننده سایر عوامل سازمانی نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. بنابراین سازمانها برای استمرار حضور موفق در عرصه رقابت و ارائه خدمات، باید مهترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی منابع انسانی را توانمند سازند.

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. سازمان‌ها با کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند (تورانی و همکاران، ۱۳۸۷). علاوه بر این پیشرفت فناوری باعث شده سازمان‌های سده ی بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی به خود بگیرند. در سازمان‌های سنتی صرفاً انرژی کارکنان مدیریت می‌شد در حالی که در سازمان‌های سده ی بیست و یکم نیاز به آن خواهد بود که علاوه بر انرژی، توانایی فکری، خلاقیت، و نوآوری کارکنان نیز مدیریت شود. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل را به دست گیرند، برای حل مسایل اقدام کنند، و در تیم‌هایی که کاملاً خودگردان هستند ایفای نقش نمایند (مک کویی^۱، ۱۹۹۹).

جدول ۱-۲) مقایسه تیم‌های خودگردان و گروه‌های کاری سنتی

گروه‌های کاری سنتی	تیم‌های خودگردان
۱- برای انجام وظایف منتظر کسب تکلیف هستند	۱- برای انجام وظایف خودشان پیشگام هستند
۲- تمرکز بر پاداشهای فردی است	۲- تمرکز بر پاداشهای تیمی و نقش افراد در تیم است
۳- تاکید بر رقابت است	۳- تاکید بر همکاری است
۴- پس از دستیابی به اهداف معین متوقف می‌شوند	۴- دائماً در حال بهبود و نوآوری است
۵- برای انجام کارها منابع بیشتری می‌خواهند	۵- با آنچه در بضاعت دارند کار می‌کنند
۶- تنها هنگام وقوع پیشامدواکنش نشان می‌دهند	۶- سعی در ممانعت از وقوع پیشامدها دارند
۷- برای بهبود کیفیت، پول هزینه می‌کنند	۷- با بهبود کیفیت، صرفه جویی می‌کنند

بنابراین، لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده که توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۸۸).

1- Maccoby

محققین فعالیتها و ساختارهایی را شناسایی کرده‌اند که قدرت را در آنها از طریق توسعه دانش و مهارتها، دسترسی به اطلاعات^۱، پشتیبانی منابع، و مسئولیت را به عنوان موارد توانمند کننده تعریف می‌کنند (گریزیلی و دیگران، ۲۰۰۸).

رویکردهای مختلفی از توانمندسازی ارائه شده است، که مهم ترین آنها عبارت هستند از دو رویکرد مکانیکی^۲ یا ارتباطی، و رویکرد ارگانیکی یا انگیزشی، و شناختی^۳، که فهم و درک مفاهیم و تعاریف توانمندسازی را سهل تر خواهند ساخت. یافته‌های کوین و اسپریتزر^۴ (۱۹۹۷)، که بر اساس مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکتهای موفق و پیشرو ارائه شده، وجود دو رویکرد یاد شده را برای مفهوم توانمندسازی تأیید می‌کند. البته این دو رویکرد در دو دهه اخیر به عنوان دو دیدگاه مکمل مطرح بوده است. دیدگاه اول بیشتر نگرش کلان داشته و به شرایط اجتماعی- ساختاری متمرکز است. و توانمندسازی را در محیط سازمان مقدور می‌سازد. دیدگاه دوم نگرش خردتری را دنبال می‌کند، و به پیشینه روانشناختی توانمندسازی در سازمان تمرکز دارد. این دو دیدگاه از طریق تمرکز بین ساختارهای توانمندسازی، سیاستها، فعالیتها و واکنش کارکنان نسبت به آنها قابل تفکیک است. اما به طور کلی هر دو دیدگاه نقش به سزایی را در توسعه نظریه توانمندسازی ایفا می‌کنند (اسپریتزر، ۲۰۰۷).

رویکرد مکانیکی به تسهیم قدرت بین افراد بالا دست (مدیران) و زیردست با هدف بسط قدرت تصمیم گیری به سطوح پایین تر سلسله مراتب سازمانی مبتنی است (اسپریتزر، ۲۰۰۷). این دیدگاه، توانمندسازی را تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین معنی می‌کند (طرفداران این تعریف توانمندسازی را رویکرد ارتباطی نامند)، و راهبردهای ضمنی ذیل را در بر دارد:

الف) از مدیریت عالی شروع می‌شود.

ب) ماموریتها، چشم اندازها و ارزشهای سازمانی به روشنی تعریف می‌شوند.

ج) وظایف، نقشها و پاداشهای کارکنان به وضوح روشن می‌شود.

د) مسئولیتها تفویض می‌شوند.

ه) کارکنان در مقابل نتایج پاسخگو هستند.

1- Accession information
2- Mechanistic Approach
3- Organic Approach
4- Quinn & Spreitzer

اکثر دست اندرکاران و نویسندگان مدیریت، نسبت به توانمندسازی و دیدگاه مکانیکی دارند. این رویکرد توانمندسازی، یا همان توانمندسازی ساختاری گاهی در حد یک مسئله حل نشدنی برای مدیران نمود پیدا می‌کند. زیرا موفقیت آن در گرو توانایی مدیران به هماهنگی سازی خودشان با از دست دادن محدوده تحت کنترل و نظارت خود در ازای به دست آوردن نیازهای اساسی مطابق اهداف از پیش تعیین شده سازمانی است. این رویکرد در بعضی موارد نقاط ضعفی نیز دارد. مثل ابزار توانمندسازی "کانتر" که منبعی را مانند قدرت، دانش، اطلاعات و پاداش برای کارکنان فراهم می‌کند اما آنان هنوز هم احساس توانمندی نمی‌کنند. این محدودیت‌ها به ایجاد، گسترش و نشر رویکرد روانشناختی (ارگانیکی)، توانمندسازی منجر شد (اسپریتزر، ۲۰۰۷)، تا شاید نقاط ضعف رویکردهای گذشته را برطرف کند.

توماس و والتوس (۱۹۹۰)، توصیف جدیدی از توانمندسازی بر اساس متغیرهای شناختی ایجاد انگیزش در کارکنان ارائه کردند، و آنرا یک الگوی شناختی از توانمندسازی نامیدند. آنان توانمندسازی را به عنوان فرایند انگیزش درونی انجام وظیفه^۱ تعریف کردند. به این ترتیب، وظایف توانمندسازی را چنین برشمردند، قدرت بخشیدن به فرد، واگذاری اختیار و ایجاد ظرفیت. این دو پژوهشگر عرصه مدیریت و رفتار سازمانی با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و کانانگو (۱۹۸۸)، توانمندسازی روانشناختی را علاوه بر افزایش انگیزه، عامل انگیزش درونی شغل که منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است می‌دانند. آنان توانمندشدن را انگیزه کار غریزی مضاعف بیان نمودند، و طبق تاکید بر چند بعدی بودن توانمندسازی، چهاربعد شناختی را به عنوان اساس توانمندسازی کارکنان مطرح ساختند که عبارت هستند از: احساس معنی دار بودن^۲، احساس شایستگی یا صلاحیت^۳، احساس داشتن حق انتخاب یا خودتعیینی^۴، و احساس موثر بودن^۵. بنابراین توانمندسازی زمانی حادث میشود که کارکنان باور داشته باشند که این چهار حس مهم را دارا بوده و توانمند شده‌اند (گریزیلی و دیگران، ۲۰۰۸).

توانمندسازی یک فرایند است، و به عنوان یک رویکرد مدیریتی و رهبری مستلزم تعهد مدیران تمام سطوح سازمان است. مدیران در اجرای موثر آن باید محیط حمایتی و پشتیبانی مبتنی بر احساس مسئولیت

-
- 1- Increased Intrinsic Task Motivation
 - 2- Meaning
 - 3- Competence
 - 4- Choice, or Cognitive Elements Of Empowerment
 - 5- Impact

را در شرکت ایجاد کنند تا امکان و فرصت مشارکت مشتاقانه برای تمام کارکنان در راستای بهبود و بهره‌وری فراهم شود. مدیران برای دستیابی به این مهم، به برنامه‌ها و ساز و کارهایی نیازمندند. از میان آنها تغییرات کلی و بنیادی در نگرش مدیران، کارکنان، و ساختار سازمانی، و همچنین جایگزینی ارتباطات پویا و اثر بخش بجای روابط سنتی بین مدیران، سرپرستان، و کارکنان است (رابینز ۱۳۸۹، اسکات و ژاف، ۱۳۷۵). از دیگر موارد در این رابطه می‌توان از ایجاد محیط کاری مطلوب و الگوهای متنوع شغلی، حمایت‌های احساسی مثبت، و ترغیب افراد در جهت خلق توان تطابق با شرایط محیطی، و در نهایت توانبخشی شخصی نام برد (باندورا^۱، ۱۹۷۷).

ابطحی و عابسی (۱۳۸۶)، نیز از ارتقای مهارت شغلی، واگذاری اختیارات، ایجاد و معرفی الگوهای موفق کاری، دسترسی به اطلاعات صحیح، به موقع و مرتبط، به کارگیری محرکها و تقویت کننده‌های اجتماعی، مانند بازخورهای شفاهی مثبت در حضور دیگران، ترغیب به خود مدیریتی، حمایت‌های احساسی و معنوی، تغییرات اساسی در شیوه تفکرات مدیران و ارزیابی میزان توسعه هر فرد در سازمان نام برده‌اند. کینلا^۲ (۱۳۸۳)، به نظام بازخوری که منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود، و دارای ویژگیهای خودگردانی (دریافت اطلاعات، تغییر مثبت و اصلاح و بکارگیری مجدد آن توسط کارکنان)، ساختارمندی (جهت بی اثر سازی کمبود نظم و آموزش ناکافی)، همچنین تیم سازی، و یادگیری فردی و سازمانی، اشاره دارد. کلی فورد^۳ (به نقل از محمدی، ۱۳۸۲)، از برقراری ارتباط اثر بخش بین رفتارهای حرفه ای، آموزش، راهنمایی، تعلق حرفه ای، ارتباطات درون سازمانی جهت تبادل سریع اطلاعات و ایجاد بازخورد، و محیط کاری که مشوق توانمندسازی باشد، و سبک رهبری موثر، و تقویت مدیریت مشارکتی، و عدم تمرکز در قدرت، و پاداش مبتنی بر عملکرد، به عنوان مکمل ارتباط ایجاد شده سخن می‌گوید. در نهایت سهم کردن افراد در اطلاعات برای ایجاد احساس مالکیت شغلی و سازمانی، پرهیز از سلسله مراتب سنتی، ایجاد اعتماد و پرورش مسئولیت پذیری و توان تصمیم گیری در کارکنان، جایگزینی تیم‌های خودگردان به جای سلسله مراتب سنتی برای تقسیم دانش تخصصی و مهارت‌های ضروری و برخورداری از قدرت تصمیم گیری، ایجاد خودمختاری در محدوده ارزشهای سازمانی، چشم

1- Bandora

2- Kinla

3- Kellyford

انداز آینده، مقصد واهداف سازمانی، نقشهای افراد و ساختار سازمانی ودر نهایت سیستم‌های پشتیبانی را مطرح می‌کند.

کویین و اسپریتزر (۱۹۹۷) معتقدند با وجود آنکه توانمندسازی می‌تواند برای یک سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند، و علیرغم اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را که توانمندسازی امری مطلوبست قبول دارند، اما اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مسئله شده‌اند. زیرا محرکها و چالشهای درونی و بیرونی سازمانها را مورد هجوم قرار داده‌اند. از جمله با اهمیت ترین محرکهای درونی؛ بهره‌وری، لزوم ایجاد تحول در سازمان، امنیت شغلی بوده و از محرکهای بیرونی قابل توجه، تاثیر فناوری بر محیط کاری سازمان، ضرورت انعطاف پذیری سازمانها، افزایش توقعات مشتریان و قوانین و مقررات دولتی (مواد ۵۸ و ۶۲ کانون خدمات کشوری) قابل ذکر است.

عوامل متعددی وجود دارد که بر فرایند توانمندسازی کارکنان و استمرار آن تاثیرگذار است. بر اساس نظریه شناخت اجتماعی^۱ (باندورا^۲، ۱۹۷۷)، که بر ادراک کارکنان از محیط کارشان تاکید دارد، سه دسته از عوامل بر ادراک افراد از میزان توانمندی شان تاثیر می‌گذارد که عبارت هستند از: ویژگی‌های فردی و شخصیتی، ویژگیهای گروه کاری، و ویژگی‌های ساختار اجتماعی واحد کار. اسپریتزر (۱۹۹۶) به این نتیجه رسید که افراد دارای سطح تحصیلات بالا از آینده شغلی بهتر، و فرصت استخدامی بیشتری برخوردار هستند. آنها دارای احساس صلاحیت لازم برای انجام وظایف محوله‌اند، و قادر هستند بر نتایج این وظایف اثرگذار بوده، و صاحب مشاغل معنی داری باشند. در نهایت این شناختها و حالات باعث افزایش احساس توانمندی در افراد می‌شود. همچنین شناید^۳ (به نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۶) به این نتیجه دست یافت که کارکنان با سابقه (تجربه) کاری بیشتر به دلیل تجربیات گذشته خود را به خوبی با تغییرات و موقعیت‌های کاری گوناگون تطبیق می‌دهند که نتیجه آن احساس صلاحیت و توانمندی در سطح بالایی خواهد بود.

اسپریتزر (۱۹۹۶) در یکی از تحقیقات خود به این نتیجه دست یافت که زنان در سطوح پایین تر سازمان نسبت به همکاران مرد خود احساس توانمندی بالاتری دارند اما در سطوح بالای سازمان عکس این حالت

1- Social Cognitive Theory
2- Bandora
3- Schneider

مشاهده می‌شود. وی در ضمن بیان داشته است مردان نسبت به زنان و سفید پوستان نسبت به سایر گروه‌ها نژادی احساس توانمندی بیشتری مینمایند. علاوه بر این اگر کانون کنترل^۱ در افراد درونی باشد به دلیل احساس برخورداری از قابلیت‌های لازم جهت شکل دادن به محیط کار، احساس توانمندی بیشتر و هرگاه کانون کنترل در آنها بیرونی باشد احساس توانمندی کمتری حادث می‌شود. توماس و ولتهوس (به نقل از اسپریتز (۱۹۹۶) کانون کنترل به دلیل ارتباط با احساس موثر بودن، توانمندی افراد تاثیرگذار می‌دانستند. البته اسپریتز علیرغم اینکه به ارتباط بین کانون کنترل و احساس توانمندی افراد دست نیافت اما اعتقاد داشت افراد دارای کانون کنترل درونی به دلیل شناخت انگیزشی از میزان تاثیرگذاری در محیط کارشان، دارای احساس توانمند بالاتری هستند. هرگاه کارکنان دارای عزت نفس^۲ (اسپریتز، ۱۹۹۶، و ۲۰۰۷) باشند، با این تفکر که دارای قابلیت‌ها و استعداد‌های بارز و ارزشمندی هستند که برای سازمان محل فعالیت حیاتی و مهم است، احساس صلاحیت و توانمندی بیشتری خواهند داشت.

سبک رهبری^۳ مدیران در یک سازمان توانمند امروزی باید تفویضی بوده، و مشارکت دهنده کارکنان در انجام امور باشد. از توجه صرف به حل مسائل و مشکلات سازمان پرهیز نماید (اسکات و ژاف، ۱۳۷۵)، و به مسایل کارکنان و سایر ذینفع‌ها نیز توجه کند. مدیران تحول‌گرا^۴ بیشترین پیروان توانمندسازی بوده‌اند (اسپریتز، ۲۰۰۷). رابطه توأم با حمایت، و اعتماد گرایانه یک مدیر با کارکنان جهت تجربه توانمندسازی در محل کار اهمیت زیادی دارد. چون اعتماد به مدیر با معنی داری، و صلاحیت رابطه مهمی داشته و با پیش بینی اثر، منجر به توانمندسازی می‌شود.

درک افراد از میزان توانمندی خود علاوه بر ویژگی‌های فردی، و شخصیتی از ویژگی‌های گروه کاری هم تاثیر می‌پذیرد. این ویژگی‌ها عبارت هستند از: تصمیم‌گیری گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیتها، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، و ادراک گروه از درجه موثر بودن، که این دو مورد آخر با هم رابطه دارند (کوبرگ و دیگران^۵، ۱۹۹۹). علاوه بر ویژگی‌های ذکر شده در بالا ویژگی‌های ساختار اجتماعی نیز در زمینه توانمندسازی اثراتی از خود به جا می‌گذارد که مهم‌ترین ویژگی شناخته شده در این حیطه

1- Locus of control
2- Self-Esteem
3- Leadership style
4- Transformational
5- Koberg et al

که بر درک کارکنان از میزان توانمندی خود موثر است عبارت است از ابهام نقش^۱، این حالت زمانی رخ می‌دهد که فرد انتظاراتی را که از وی در شغل وجود دارد درک نمی‌کند. بر طبق نظریه نقش، چشم انداز نقش شامل دیدگاهی خاص می‌شود و با عواملی سروکار دارد که در اداره‌ی رفتار انسان تأثیر گذار هستند. هر پستی در ساختار رسمی سازمان باید از مجموعه‌ی مشخصی از مسئولیتها برخوردار باشد. اسپریتز (۱۹۹۶) در مطالعات مشترکی با ساویر^۲ به این نکته دست یافت که بین ابهام نقش و ادراک افراد از توانمندی خود ارتباط منفی وجود دارد. و از مهم ترین دلایل آن ایجاد تعارض در هدف بین افراد ذینفع است. ویژگی مهم دیگر شامل حیطه کنترل است، که تعداد افراد تحت سرپرستی یک مدیر می‌شود. حیطه کنترل وسیع با تصمیم گیری غیر متمرکز، و در نتیجه احساس خود تعیینی، به طور مستقیم در ارتباط است. این امر باعث افزایش احساس موثر بودن، و در نهایت توانمندی کارکنان خواهد بود. از دیگر ویژگی‌های ساختار اجتماعی دسترسی به منابع است. اسپریتز (۱۹۹۶) در تحقیقات خود وجود یک رابطه مشخص بین احساس توانمندی افراد، و میزان دسترسی به انواع منابع (مالی، سواد، ملزومات، مکان، زمان) را تایید کرده است. همچنین، لزوم دسترسی به اطلاعات مفید و مرتبط هم در تحقیقات دانشگاهی و هم در عمل اثبات شده است. جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی از دیگر عوامل این دسته محسوب می‌شود. هرچه فرد در سطوح بالاتری از سازمان باشد و حتی افرادی که با سطوح بالای سازمان در ارتباط هستند به دلیل برخورداری از احساس قدرت، احساس توانمندی بیشتری می‌نمایند. سرانجام، از دیگر ویژگی‌های ساختار اجتماعی حمایت اجتماعی - سیاسی است. آن عبارت است از میزان حمایت قانونی که بنیانگذاران سازمان از اعضاء خود به عمل می‌آورند، و مهر تأیید بر اقدامات آنها می‌زنند. درجه حمایت اجتماعی - سیاسی فقط از طریق عضویت در شبکه‌های سازمانی بدست می‌آید.

مهمترین عامل از دیدگاه بسیاری از سازمان‌های نوین در کسب توانایی رقابت در سطوح مختلف خرد و کلان، بهره‌وری عنوان می‌شود (سازمان ملی بهره‌وری، ۱۳۸۳ ص ۱)^۳. چون شرط بقای نظام‌ها در توانایی دستیابی به اهداف در رقابت است. بنابراین استمرار بقای سازمان‌ها نیز به بهره‌وری مستمر آنها بر می‌گردد. احتمالاً رشد بهره‌وری از منحصرترین و مهمترین نشانگرهای سلامت اقتصادی در یک سازمان یا یک

1- Role Ambiguity
2- Savier

۳- راهنمای اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری

جامعه است. زیرا در آمد واقعی، میزان تورم، نرخ بهره، قیمت و سود سهام از آن سرچشمه می گیرند. این امر نیازمند مدیریت منطبق بر رویکردی جامع نظام گرا است.

تحقیقی توسط اوتو^۱ (۲۰۰۶)، با عنوان سلامت و بهره‌وری سازمانی در شرکت فن آوری هاتچینسون ۲۰۰۶ انجام شد، و هدف آن شناسایی عواملی بود که سطح بهره‌وری سازمان تولیدی را تحت تاثیر قرار می داد. تمرکز مطالعه بر عواملی بود که ضمن کاهش هزینه‌ها و کیفیت کار را بالا ببرد. در واقع تمرکز بر افزایش سطح بهره‌وری کارکنان شرکت بود. یکی از اساسی ترین فعالیت شرکت مورد مطالعه اخذ باز خور و گزارش از کارکنان سطوح عملیاتی بود که فعالیت اصلی سازمان را انجام می دادند. نتایج نشان داد که درک و شناسایی سلامت جامع سازمان به وسیله ارزیابی فرهنگ، فرایندهای تصمیم گیری، شبکه‌های ارتباطات، و توسعه و توانمندسازی کارکنان امکان پذیر است. از دیگر نتایج این تحقیق عبارت بود از اینکه موفقیت سازمان در تعریف شاخص بهره‌وری و عملکرد است که می تواند در توسعه یک برنامه بهبود که به رشد سازمان منتهی می شود مورد استفاده قرار گیرد. ایجاد تیم‌های کاری و وفاداری کارکنان در این خصوص از راه کارهای ارتقای بهره‌وری است.

دیگر پژوهش انجام شده در زمینه ارتقاء بهره‌وری پیگیری مستمر است. این تحقیق^۲ (بلاک شیر، ۲۰۰۴)، که ارایه مدلی برای افزایش بهره‌وری سازمانی را دنبال می کند، با هدف افزایش توانایی‌ها و بهبود کارکنان نمونه تحقیق در پست‌های سازمانی مشخص انجام شد. در این پیمایش مراحل ارتقای کارکنان به آنان تفهیم شد، و به آنها گفته شد که ارتقای بهره‌وری آنها بستگی به عوامل درونی و بیرونی اقتضایی دارد. مراحل مفروض در تحقیق یاد شده در یک مدل برای اندازه‌گیری سطح عملکرد منابع انسانی تشریح شد. نتایج تحقیق میزان تمرکز بر ارزیابی، و توسعه بالاترین سطح از مراحل پیروی را در مدل پیگیری مستمر، دنبال می کند. در نهایت یک رویکرد تشخیصی و دستوری-تجویزی برای بهبود بهره‌وری کارکنان در سازمان ارایه می کند.

از دیدگاه اقتصادی رشد بالای بهره‌وری در یک کشور به عقیده سرمایه گذاران به افزایش قیمت سهام شرکت‌ها و سازمان‌های موفق در مقایسه با سایر سازمان‌ها کمک میکند. ارتقای سطح بهره‌وری خود می توانند از خطر کسری مالی و بودجه را کاهش دهد. در غیر این صورت به رغم منابع انسانی ارزان و

1- Otto Kathryn L
2- Patsy B. Blackshear

فراوان قیمت تمام شده خدمات آنقدر بالا خواهد بود که بسیاری از خدمات الزامی برای یک جامعه متمدن به دلیل کمبود و یا فقدان بودجه لازم ناشی از پایین بودن سطح بهره‌وری منابع انسانی، و سایر منابع معوق خواهد ماند. البته از نقطه نظر فضای تعریفی برای هر کشوری، رشد بهره‌وری متناسب با شرایط آن تعریف می‌شود، و نمی‌توان حتی یک تعریف ثابت را برای همه سازمان‌ها و کشورها به کار گرفت. مثلاً برای کشورهای چون آمریکا ۳٪ برای هر نفر ساعت در بخش‌های غیر کشاورزی در نظر گرفته می‌شود. برای برخی کشورهای اروپایی مثل فرانسه و انگلیس در حدود ۲/۲٪ با آهنگی تند، و به همین ترتیب در آلمان و ایتالیا با شدتی کمتر تعریف می‌شود. در حالیکه برای کشورهای در حال توسعه این روند با شدت و میزان بیشتری در نظر گرفته می‌شود. البته این به بهره‌وری منابع انسانی مربوط می‌شود. یک مقیاس متناسب تر برای اندازه‌گیری بهره‌وری، بهره‌وری چند عامله یا بهره‌وری کل عوامل تولید است. این نوع بهره‌وری سعی در محاسبه کارایی و اثربخشی ورودی‌های سرمایه و منابع انسانی با هم دارد. در اینجا فرض بر این است که اگر ماشین آلات و فن آوری مناسب در اختیار کارکنان گذاشته شود در عمل خروجی نفر ساعت افزایش پیدا خواهد کرد. ولی هنوز هم همه چیز موقوف به فن آوری نوین، و مکانیزه کردن تجهیزات، و نوسازی فیزیکی سازمان‌ها است. فن آوری نوین در بخش قوانین و مقررات بخش مدیریت منابع انسانی، و اشتغال (به کار گرفتن متخصصین واقعی به جای افراد ناآگاه و گرایش به حرفه‌ای شدن)، در بخش ساختاری، و تحول نظام اداری، و سیاست‌های اقتصادی-سیاسی، فرهنگی-اجتماعی، و در موارد بسیار مهمی در بخش‌های مرتبط با زیست محیطی می‌تواند بر روند سرعت یا شدت رشد بهره‌وری در یک جامعه و سازمان‌های آن تاثیر گذار باشد.

در اجرای برنامه‌های بهره‌وری در ایران، قابل ذکر است که رشد بهره‌وری کل عوامل در برنامه دوم توسعه صفر بوده و بهره‌وری نقشی در تامین رشد تولید نداشته است، و رشد تولید صرفاً از طریق استفاده بیشتر از منابع حاصل شده است (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ۱۳۸۴). براساس محاسبات به عمل آمده بهره‌وری کل عوامل در برنامه سوم توسعه سالانه به طور متوسط حدود ۰/۸ درصد افزایش یافته است، و نقش آن در تامین رشد اقتصادی حدود ۱۴/۹ درصد بوده است. بنابراین هدف برنامه در خصوص رشد بهره‌وری کل عوامل به طور کامل و سهم رشد بهره‌وری کل عوامل از رشد تولید حدود ۲/۸ واحد بیش از هدف برنامه تحقق یافته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اگرچه رشد بهره‌وری کل عوامل در برنامه سوم توسعه ناچیز بوده ولی در مقایسه با برنامه دوم توسعه این نوید را می‌دهد که اقتصاد کشور

در مسیر ارتقای بهره‌وری قرار گرفته است. در تدوین برنامه چهارم توسعه به موضوع افزایش سریع بهره‌وری به عنوان یک الزام برای جبران عقب ماندگی سالهای گذشته و رسیدن به جایگاه اول اقتصادی و علمی در منطقه توجه خاصی شده مقرر گردیده بهره‌وری کل عوامل سالانه به طور متوسط ۲/۵ درصد افزایش یابد و سهم آن در تامین رشد اقتصادی به حدود ۳۱/۳ درصد برسد (همان منبع ۱۳۸۴). و در سال‌های اخیر که برنامه پنجم در راه اجرا و در اختیار دولت قرار دارد این موضوع مجددا مطرح است که سهم ارزش افزوده دستگاه‌ها به مراتب برای حمایت از برنامه بزرگ هدف مند کردن یارانه‌ها افزایش یابد، و این به عملکرد سازمان‌ها در هر منطقه از کشور به طور مستقیم و غیر مستقیم بر می‌گردد.

آنچه که در توانمند سازی نقش اساسی دارد این است که چگونه به منابع انسانی در سازمان نگاه شود. آن را عنصر کلیدی در رسیدن به عملکرد بالا در شرکت بدانیم یا اینکه در کنار سایر منابع به عنوان ابزار در دست مدیران عالی، منفعل، و دست آموز تلقی کنیم. اگر فرض اول را صحیح بدانیم، نقش سرمایه را در منابع انسانی می‌توان دید. آنوقت مجموع کارکنان در شرکت سرمایه اجتماعی را می‌سازند که از برآیند روابط جمعی آنها مسئله‌های زیادی را می‌توان حل کرد. سرمایه اجتماعی مفهومی جامعه‌شناسی است که در بازرگانی، اقتصاد، علوم انسانی، و همچنین علوم سیاسی جهت اشاره به ارتباطات درون و بین گروهی افراد از آن استفاده می‌شود. در علوم سیاسی غربی، با عنوان مبحث جمع گرایی، متفکران قبل از قرن نوزدهم در تحلیل رابطه بین زندگی مشارکتی و دموکراسی، مکررا عبارات مشابهی را برای مفاهیم همبستگی و انسجام اجتماعی استفاده کرده‌اند. جان دیویی احتمالا اولین کسی است که مستقیما از عبارت "سرمایه اجتماعی" در "مدرسه و جامعه" (۱۸۹۹) استفاده کرده، اما تعریفی برای آن ارائه نداده است. اگرچه تعاریف مختلفی برای این مفهوم وجود دارد، اما در کل سرمایه اجتماعی به عنوان نوعی "علاج همه مشکلات" جامعه مدرن تلقی شده است (پرتز^۱، ۱۹۹۸). ایده اصلی این است که "شبکه‌های اجتماعی دارای ارزش هستند. همانطور که سرمایه فیزیکی یا سرمایه انسانی، هم به صورت فردی و هم در شکل جمعی می‌توانند موجب افزایش بهره‌وری شوند، ارتباطات اجتماعی هم بر بهره‌وری افراد و گروهها تأثیر می‌گذارند (پوتنام^۲، ۲۰۰۰).

1- Portes

2- Putnam

پوتنام (۱۹۹۳)، می‌گوید سرمایه اجتماعی می‌تواند موجب تقویت همکاری و به طور همزمان گسترش روابط حمایتی دو جانبه در اجتماعات و ملتها گردد. بنابراین سرمایه اجتماعی می‌تواند ابزاری ارزشمند برای مبارزه با بسیاری از نارساییهای اجتماعی در جوامع مدرن، همچون جرائم، که جزء جدایی ناپذیر در روابط اجتماعی آن جوامع هستند، باشد. برخلاف کسانی که بر منافع عمومی ناشی از شبکه روابط اجتماعی تأکید دارند، اوزی و دانلپ (اوزی، و دانلپ^۱، ۲۰۰۵)، سرمایه اجتماعی را ابزاری برای دستیابی به اطلاعات، تخصص و قدرت بیشتر می‌دانند. براین اساس، افراد می‌توانند به جای استفاده از سرمایه اجتماعی در جهت نفع سازمان، از آن برای پیشرفت شغلی خود استفاده کنند.

در مسیر برنامه‌های سازمانی با استفاده از مفهوم ارزش سرمایه اجتماعی می‌توان به نتیجه دلخواه در موارد زیادی رسید. از جمله این موارد (قلیچ لی، ۱۳۸۵) سرمایه اجتماعی بر موفقیت کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی آنها، و جبران خدمات مدیران تاثیر گذار است و به افراد برای شغل یابی کمک می‌کند، و شرایطی را فراهم می‌کند که مجموعه‌ای از کارکنان بالقوه جدید برای شرکت‌ها فراهم شود. سرمایه اجتماعی تسهیل کننده تبادل منابع بین واحدی، و نوآوری محصول، ایجاد سرمایه فکری، و اثربخشی تیم‌های سازمانی می‌شود. آن همچنین میزان ترک خدمت کارکنان، و نرخ ورشکستگی سازمانی را کاهش می‌دهد. زیرا سرمایه اجتماعی تسهیل کننده کارآفرینی است. همچنین، سرمایه اجتماعی میزان یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد، و روابط تامین کنندگان را با مدیران سازمان تنظیم و بهبود می‌بخشد.

هر چه ذخیره سرمایه اجتماعی در سازمان بالاتر باشد نیاز به انجام هزینه‌های مرتبط با تدوین و اصلاح قوانین و مقررات، و ایجاد نهادهای اجرایی و نظارتی کاهش می‌یابد. با این بیان می‌توان با کمک شاخص‌های عنوان شده زیر به میزان سرمایه اجتماعی در درون شرکت پی برد: دستورالعمل‌ها، نهادهای متعدد نظارتی و بازرسی، شایعه پراکنی، ترور و تخریب شخصیت‌ها، تخلفات اداری، بی‌اعتنایی به کارکنان سازمان، شکست تیم‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان، عدم تمایل کارکنان به یادگیری دانش روز، و به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات در سازمان، فقدان روحیه رقابت جویی در درون، و بیرون سازمان، و در نهایت افزایش غیبت مرخصی، انتقال و ... (حق شناس، ۱۳۸۶).

1- Uzzi, & Dunlap

فصل سوم

فرایند و روش اجرای تحقیق

۱-۳) مقدمه

دستیابی به هدف‌های علم یا شناخت علمی میسر نخواهد شد، مگر اینکه با روش درست آن انجام شود. به عبارت دیگر تحقیق از حیث روش است که اعتبار می‌یابد، نه موضوع آن. روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار، و راه‌های معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات، و دستیابی به راه‌حل مسایل است.

در این فصل اطلاعات لازم در مورد روش تحقیق، و فرایند آن، ابزارها جمع‌آوری داده‌ها، و همچنین روش تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه می‌شود.

۲-۳) روش تحقیق

تحقیق حاضر با عنایت به آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی از نظر ماهیت و روش توصیفی است. از جهت هدف نیز در زمره تحقیق‌های کاربردی جای دارد.

۳-۳) جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدهایی که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. جامعه آماری مورد بررسی در این تحقیق شامل ۴۵۰ کارکنان سطوح مختلف هستند، که به چهار بخش شامل مدیران، کارشناسان، اداری، و کارگری طبقه بندی شدند. نمونه‌های تحقیق از بین این چهار بخش که در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان مشغول هستند، انتخاب شدند. با توجه به اینکه جمع‌آوری داده‌ها در پروژه با استفاده از تمامی اعضای جامعه زمان بر، و در پاره‌ای موارد غیر ممکن است، مجری اقدام به نمونه‌گیری نمود. نمونه‌های مورد نیاز در این تحقیق به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب گردیده‌اند. به این ترتیب با لحاظ کردن تمامی امکانات برای نیل به تعمیم‌پذیری بیشتر، تعداد ۳۰۰ نمونه از جامعه آماری مورد هدف قرار گرفت، و به تعداد همان کتابچه، از بسته پرسشنامه‌های ۹ گانه که در مدل معرفی شده، و در پروپزال پروژه آمد، بین آنان توزیع گردید. همچنین ۳۰ نفر از مدیران و معاونان

شرکت نیز به عنوان نمونه در خصوص پاسخ به سوالات سه گانه تحقیق انتخاب، و پرسشنامه باز محقق ساخته بین آنها توزیع شد.

۴-۳) روش و ابزار جمع آوری داده‌ها

روش جمع آوری داده‌ها در پروژه حاضر روش میدانی است. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه است. در تمامی موارد (متغیرهای مورد مطالعه برای بررسی آسیب‌های منابع انسانی در شرکت) از پرسشنامه‌های شناخته شده و استاندارد، و مورد قبول در تحقیق‌های معتبر استفاده شده است. در اجرای هدفهای این پژوهش تعداد نه متغیر اساسی در اثربخشی منابع انسانی که مورد اقبال غالب شرکت‌ها و سازمان‌های موفق است در نظر گرفته شده است که دارای اثرات بسیار در عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی و سازمان‌های مربوطه است. این متغیرها به ترتیب، سرمایه اجتماعی با پرسشنامه حاوی ۲۴ سوال شامل سه بعد اعتماد، ارتباطات، و هنجارهای مشترک است. تعهد سازمانی با پرسشنامه حاوی ۲۰ سوال شامل سه بعد تعهد مستمر، تعهد عاطفی، و تعهد هنجاری است. بهره‌وری با پرسشنامه حاوی ۱۲ سوال شامل دو بعد کارایی و اثربخشی است. هوش هیجانی (هوش عاطفی) با پرسشنامه حاوی ۳۷ سوال شامل ۵ بعد مدیریت خود، خود انگیزی، مهارت‌های اجتماعی، خود آگاهی، و آگاهی اجتماعی است. عدالت سازمانی با پرسشنامه حاوی ۱۵ سوال شامل ۳ بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، و عدالت تعاملی است. اشتراک دانش با پرسشنامه حاوی ۲۷ سوال شامل دو بعد گردآوری و پخش دانش است. نوآوری سازمانی با پرسشنامه حاوی ۲۵ سوال، شامل سه بعد ایجاد کردن نوآوری، راهبردهای موجود در سازمان برای ایجاد و مداومت در نوآوری، و اجرا و پیاده کردن نوآوری است. کیفیت زندگی کاری با پرسشنامه حاوی ۴۰ سوال شامل ۹ بعد (با در نظر گرفتن رضایت شغلی در مجموع ابعاد) پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد، و امنیت مداوم، قانون گرایی در سازمان، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان، توسعه قابلیت‌های انسانی، و در نهایت رضایت شغلی تشکیل شده است. در نهایت توانمندی با پرسشنامه حاوی ۲۷ سوال شامل ۴ بعد صلاحیت شایستگی، معنی داری، خودتعیینی، و موثر بودن، مورد سنجش قرار گرفته است. همچنین یک بسته پرسشنامه‌ای حاوی سه سوال باز به منظور پاسخگویی به سوالات تحقیق تهیه و در اختیار مدیران قرار گرفت.

۳-۵) روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق

در این تحقیق برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شده است. روایی محتوا اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش دربر دارد. هر قدر عناصر مقیاس گسترده تر و قلمرو مفهوم مورد سنجش را بیشتر در برگیرند، روایی محتوا بیشتر خواهد بود. به بیان دیگر روایی محتوا نشان می‌دهد که ابعاد و عناصر یک مفهوم تا چه حد تحت پوشش دقیق قرار گرفته است (سکاران، ۱۳۸۸، ۲۲۳). ابزار تحقیق با توجه به آزمون‌های متعدد در جوامع آماری مختلف و تایید محققان معتبر دارای روایی است.

جهت محاسبه پایایی پرسشنامه‌های به کار رفته در تحقیق از ضریب آلفای کرانباخ استفاده شده است. آلفای کرانباخ یک ضریب اعتبار است که میزان همبستگی مثبت اعضای یک مجموعه را با هم منعکس می‌کند. آلفای کرانباخ بر حسب میانگین همبستگی داخلی میان پرسش‌هایی که یک مفهوم را می‌سنجد محاسبه می‌شود و هر قدر آلفای کرانباخ به عدد ۱ نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیشتر است (سکاران، ۱۳۸۸، ص ۳۸۱). با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۹ به محاسبه این مقدار پرداخته شده است. پایایی پرسش‌های مطرح شده با استفاده از ضریب آلفای کرانباخ برای هر یک از متغیرهای آسیب شناسی در پروژه به شرح جدول ۳-۱ است.

جدول (۳-۱) ضرایب آلفای کرانباخ متغیرهای آسیب شناسی منابع انسانی

ردیف	متغیرها	ضریب آلفای کرانباخ
۱-	سرمایه اجتماعی	۰/۸۴۵
۲-	تعهد سازمانی	۰/۸۰۱
۳-	بهره‌وری	۰/۸۳۶
۴-	هوش هیجانی	۰/۷۳۴
۵-	عدالت سازمانی	۰/۸۲۲
۶-	اشتراک دانش	۰/۸۹۳
۷-	نوآوری سازمانی	۰/۹۴۲
۸-	کیفیت زندگی کاری	۰/۹۶۱
۹-	توانمندی	۰/۹۷۲

۳-۶ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های کامل شده شامل دو بخش سوالات باز و بسته بود، که سوالات بسته با استفاده از نرم افزار SPSS۱۹ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سوالات باز نیز توسط گروه تحقیق به صورت کیفی تحلیل شد. روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش عبارت از:

۳-۶-۱. آمار توصیفی

در پروژه حاضر ابتدا تمامی متغیرها، سطوح و شاخص‌های آنها در قالب جداول و شاخص‌های آماری توصیف شده اند، و همچنین از نمودارهای مختلف جهت نمایش چگونگی پراکندگی نظرات پاسخگویان استفاده شده است.

۳-۶-۲. آمار استنباطی

در این پروژه برای پاسخگویی به سوالات و اهداف تحقیق از آزمون کای-دوی دو و چند متغیره، آزمون t و در مواردی آزمون تجزیه و تحلیل واریانس و متعاقب آن آزمون دنباله دار دانکن استفاده شده است.

فصل چهارم

جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

۴-۱) توصیف عوامل جمعیت شناختی

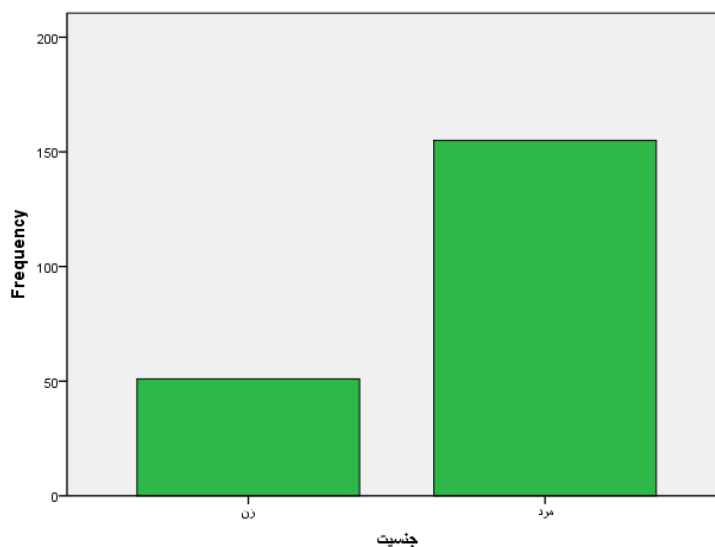
اطلاعات مربوط به توصیف متغیرهای این تحقیق در قالب جداول و نمودارهایی به شرح صفحات ذیل
ارایه شده است.

۴-۱-۱) توصیف جنسیت پاسخ دهندگان

همان طور که جدول (۴-۱-۱) نشان می‌دهد ۲۴/۸ درصد از پاسخگویان پرسشنامه زن، و ۷۵/۲ درصد از آنها مرد بوده اند.

جدول (۴-۱-۱) توصیف جنسیت پاسخ دهندگان

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	زن	۵۱	۲۴/۴	۲۴/۸	۲۴/۸
	مرد	۱۵۵	۷۴/۲	۷۵/۲	۱۰۰
	Total	۲۰۶	۹۸/۶	۱۰۰	
Missing	System	۳	۱/۴		
Total		۲۰۹	۱۰۰		



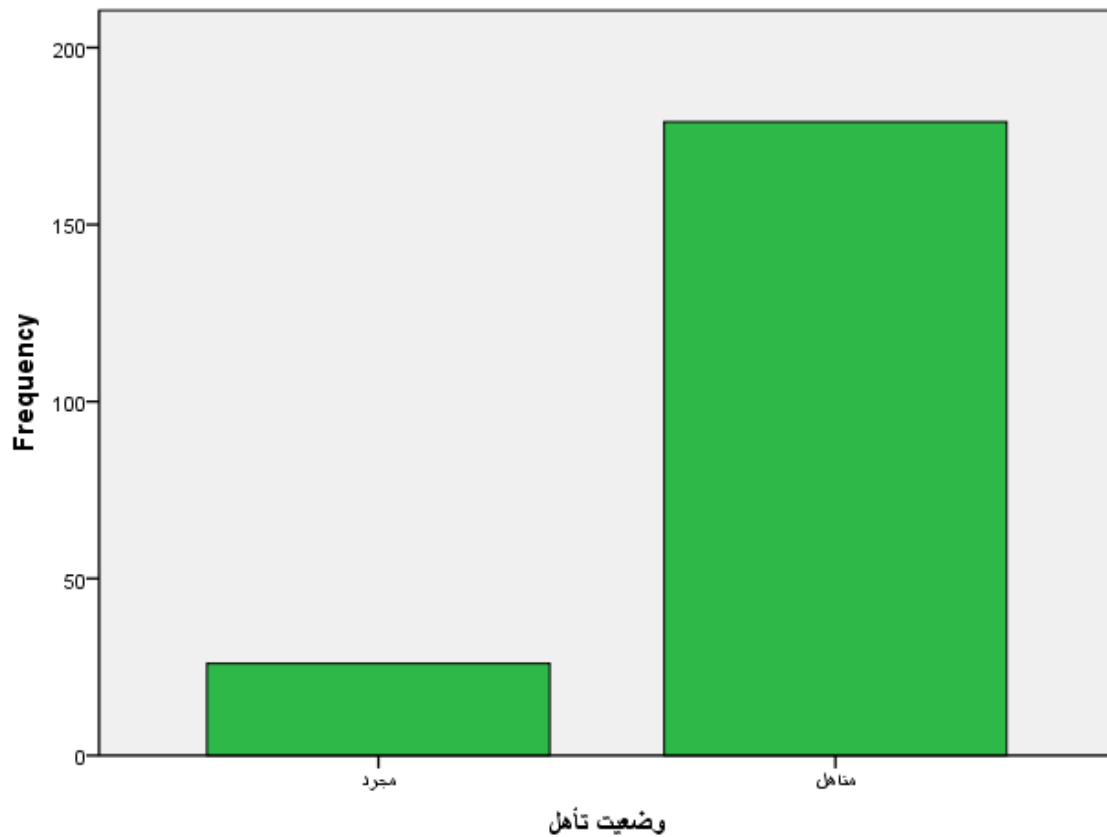
نمودار (۴-۱-۱) نمودار توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان

۲-۱-۴) توصیف وضعیت تاهل پاسخ دهندگان

همان طور که جدول (۲-۱-۴) نشان می‌دهد ۱۲/۷ درصد از پاسخگویان پرسشنامه مجرد، و ۸۷/۳ درصد از آنها متأهل هستند.

جدول (۲-۱-۴) توصیف وضعیت تاهل پاسخ دهندگان

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مجرد	۲۶	۱۲/۴	۱۲/۷	۱۲/۷
	متاهل	۱۷۹	۸۵/۶	۸۷/۳	۱۰۰
	Total	۲۰۵	۹۸/۱	۱۰۰	
Missing	System	۴	۱/۹		
Total		۲۰۹	۱۰۰		



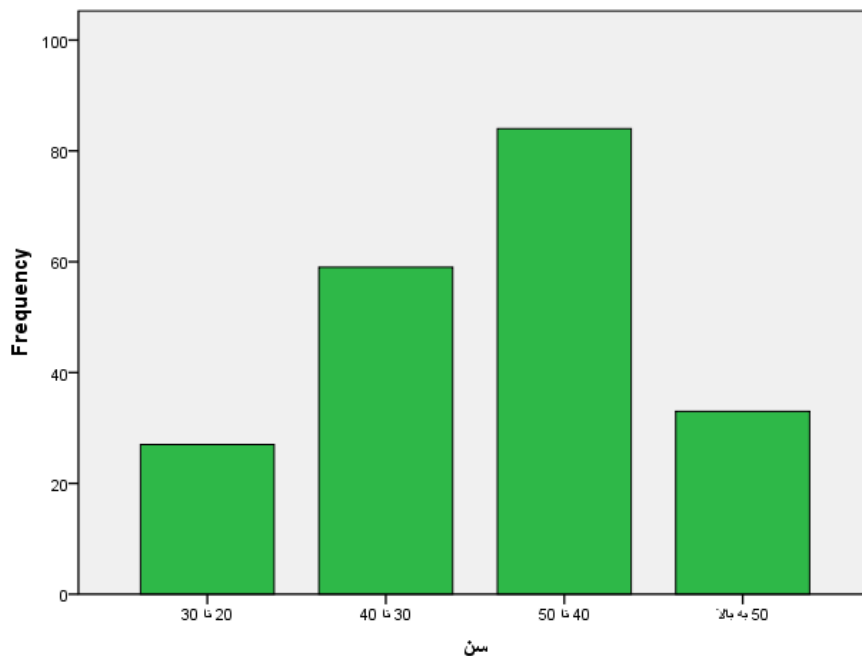
نمودار (۲-۱-۴) نمودار توزیع فراوانی وضعیت تاهل پاسخ دهندگان

۳-۱-۴) توصیف وضعیت سن پاسخ دهندگان

همان طور که جدول (۳-۱-۴) نشان می‌دهد سن ۱۳/۳ درصد از پاسخگویان پرسشنامه بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۲۹/۱ درصد از پاسخگویان بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۱/۴ درصد از پاسخگویان بین ۴۰ تا ۵۰ سال، و ۱۶/۳ از پاسخگویان ۵۰ سال و بالاتر است.

جدول (۳-۱-۴) توصیف سن پاسخ دهندگان

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	۲۰ تا ۳۰	۲۷	۱۲/۹	۱۳/۳	۱۳/۳
	۳۰ تا ۴۰	۵۹	۲۸/۲	۲۹/۱	۴۲/۴
	۴۰ تا ۵۰	۸۴	۴۰/۲	۴۱/۴	۸۳/۷
	۵۰ به بالا	۳۳	۱۵/۸	۱۶/۳	۱۰۰
	Total	۲۰۳	۹۷/۱	۱۰۰	
Missing	System	۶	۲/۹		
Total		۲۰۹	۱۰۰		



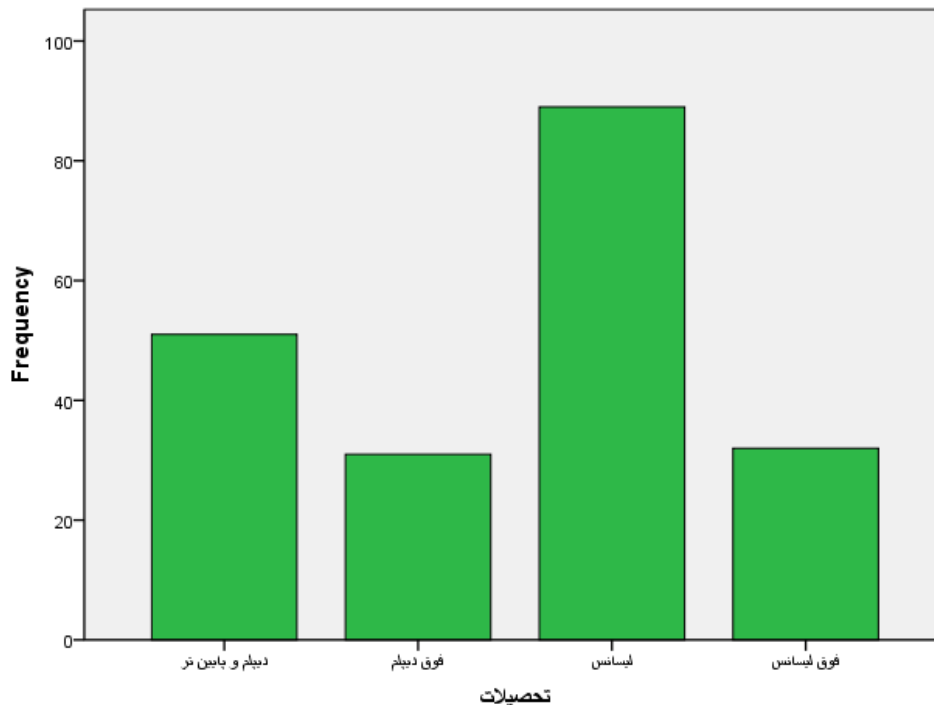
نمودار (۳-۱-۴) نمودار توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان

۴-۱-۴) توصیف تحصیلات پاسخ دهندگان

همان طور که جدول (۴-۱-۴) نشان می‌دهد ۲۵/۱ درصد از پاسخگویان پرسشنامه دارای مدرک تحصیلی دیپلم و پایین تر، ۱۵/۳ درصد فوق دیپلم، ۴۳/۸ درصد کارشناسی، و ۱۵/۸ درصد از آنان دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند.

جدول (۴-۱-۴) توصیف تحصیلات پاسخ دهندگان

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دیپلم و پایین تر	۵۱	۲۴/۴	۲۵/۱	۲۵/۱
	فوق دیپلم	۳۱	۱۴/۸	۱۵/۳	۴۰/۴
	لیسانس	۸۹	۴۲/۶	۴۳/۸	۸۴/۲
	فوق لیسانس	۳۲	۱۵/۳	۱۵/۸	۱۰۰
	Total	۲۰۳	۹۷/۱	۱۰۰	
Missing	System	۶	۲/۹		
Total		۲۰۹	۱۰۰		



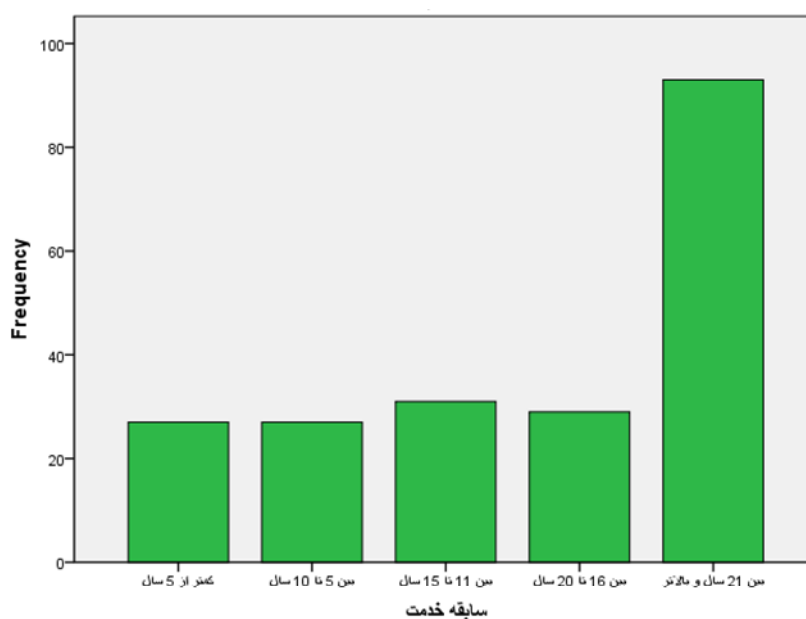
نمودار (۴-۱-۴) نمودار توزیع فراوانی تحصیلات پاسخ دهندگان

۵-۱-۴) توصیف سابقه خدمت پاسخ دهندگان

همان طور که جدول (۴-۱-۵) نشان می‌دهد سابقه ۱۳ درصد از پاسخگویان پرسشنامه کمتر از ۵ سال، ۱۳ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۵ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۴ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، و ۴۴/۹ درصد بین ۲۱ سال و بالاتر است.

جدول (۴-۱-۵) توصیف سابقه خدمت پاسخ دهندگان

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کمتر از ۵ سال	۲۷	۱۲/۹	۱۳/۰	۱۳/۰
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۲۷	۱۲/۹	۱۳/۰	۲۶/۱
	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۳۱	۱۴/۸	۱۵/۰	۴۱/۱
	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۲۹	۱۳/۹	۱۴/۰	۵۵/۱
	بین ۲۱ سال و بالاتر	۹۳	۴۴/۵	۴۴/۹	۱۰۰
	Total	۲۰۷	۹۹/۰	۱۰۰	
Missing	System	۲	۱/۰		
Total		۲۰۹	۱۰۰		



نمودار (۴-۱-۵) نمودار توزیع فراوانی سابقه خدمت پاسخ دهندگان

۴-۲) توصیف متغیرهای تحقیق

در این مطالعه متغیرهای تحقیق برای کل سازمان و برای هر یک از بخش‌های آن به طور جداگانه توصیف می‌شوند.

۴-۲-۱) توصیف متغیرهای تحقیق برای کل سازمان

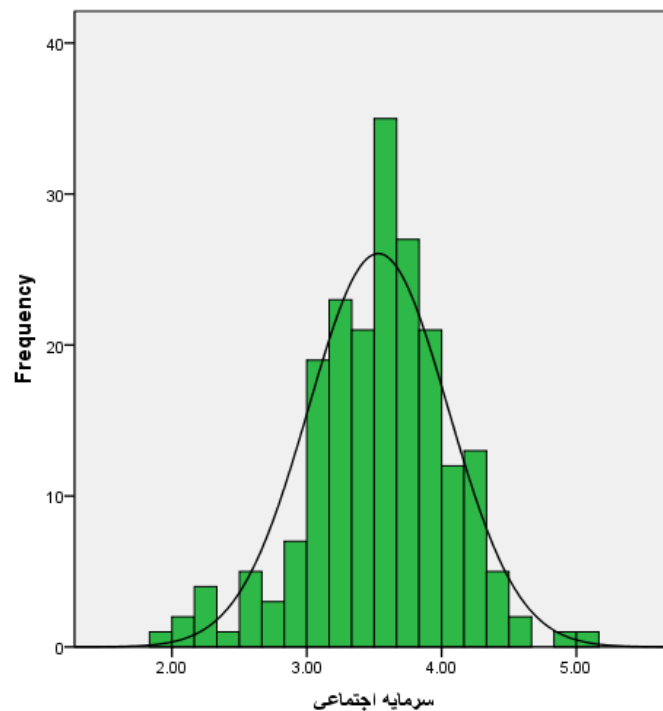
توصیف متغیرهای تحقیق برای کل سازمان به قرار زیر است.

۴-۲-۱-۱) توصیف متغیر سرمایه اجتماعی

با توجه به جدول (۴-۲-۱-۱) می‌توان مشاهده نمود که میانگین متغیر سرمایه اجتماعی ۳/۵۳ و انحراف معیار آن ۵۱ صدم است. کمترین مقدار این متغیر ۱/۹۶ و بالاترین مقدار آن ۵ است.

جدول (۴-۲-۱-۱) توصیف متغیر سرمایه اجتماعی

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
سرمایه اجتماعی	۲۰۳	۱/۹۶	۵/۰۰	۳/۵۳۰۳	۰/۵۱۷۹۲	۰/۲۶۸	-۰/۳۷۱	۰/۱۷۱	۰/۶۶۰	۰/۳۴۰
Valid N (listwise)	۲۰۳									



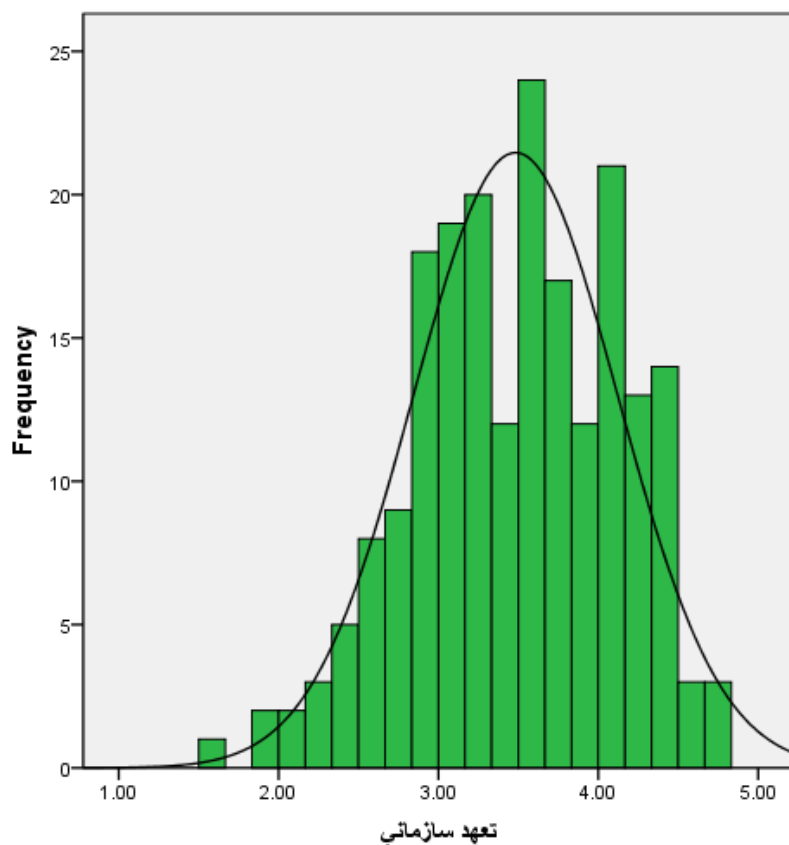
نمودار (۴-۲-۱-۱) نمودار هیستوگرام متغیر سرمایه اجتماعی

۴-۲-۱-۲) توصیف متغیر تعهد سازمانی

با توجه به جدول (۴-۲-۱-۲) می‌توان مشاهده نمود که میانگین متغیر تعهد سازمانی ۳/۴۸ و انحراف معیار آن ۶۳ صدم است. کمترین مقدار این متغیر ۱/۵ و بالاترین مقدار آن ۴/۸ است.

جدول (۴-۲-۱-۲) توصیف متغیر تعهد سازمانی

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis		
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	
تعهد سازمانی	۲۰۶	۱/۵۰	۴/۸۰	۳/۴۸۲۲	۰/۶۳۸۰۴	۰/۴۰۷	-۰/۳۰۵	۰/۱۶۹	-۰/۳۰۷	۰/۳۳۷
Valid listwise)	N	۲۰۶								



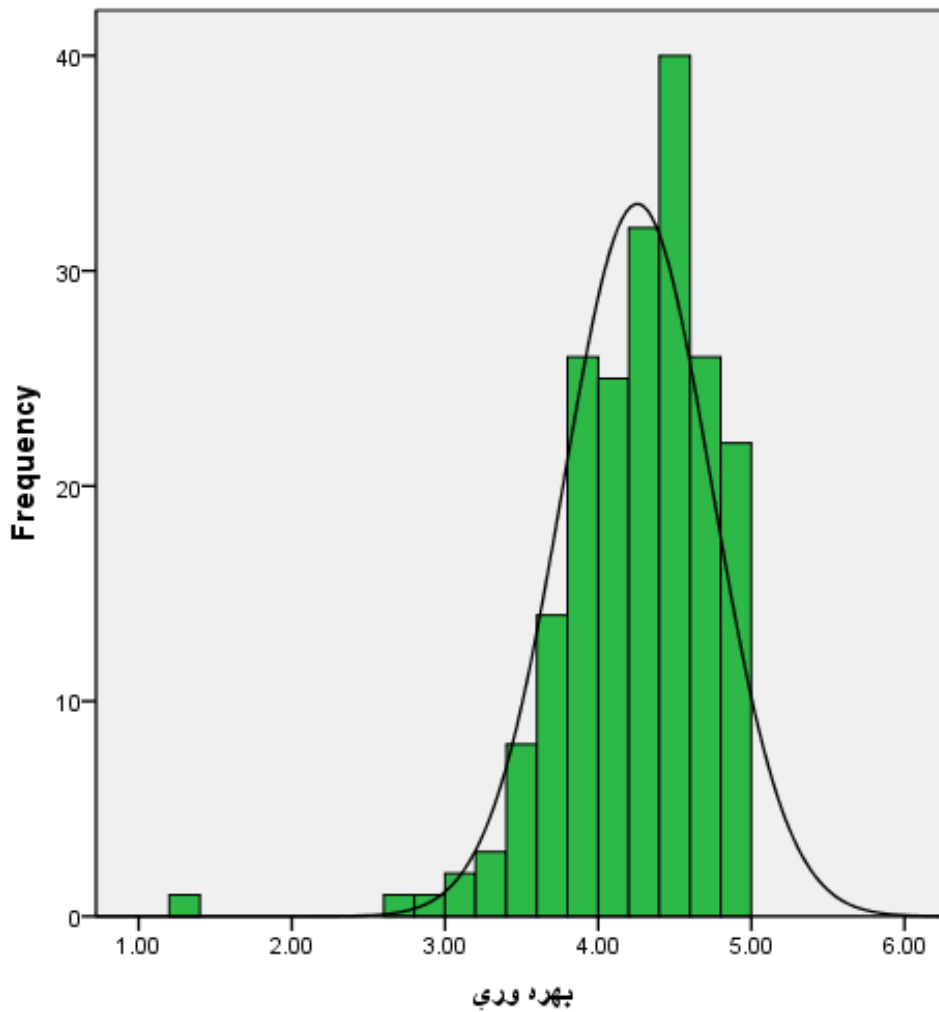
نمودار (۴-۲-۱-۲) نمودار هیستوگرام متغیر تعهد سازمانی

۳-۱-۲-۴) توصیف متغیر بهره‌وری

با توجه به جدول (۳-۱-۲-۴) می‌توان مشاهده نمود که میانگین متغیر بهره‌وری ۴/۲۶ و انحراف معیار آن ۰/۳۴۱ است. کمترین مقدار این متغیر ۱/۳۳ و بالاترین مقدار آن ۵ است.

جدول (۳-۱-۲-۴) توصیف متغیر بهره‌وری

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
بهره‌وری	۲۰۱	۱/۳۳	۵/۰۰	۴/۲۵۶۲	۰/۴۸۴۲۸	۰/۲۳۵	-۱/۵۲۳	۰/۱۷۲	۶/۰۳۸	۰/۳۴۱
Valid N (listwise)	۲۰۱									



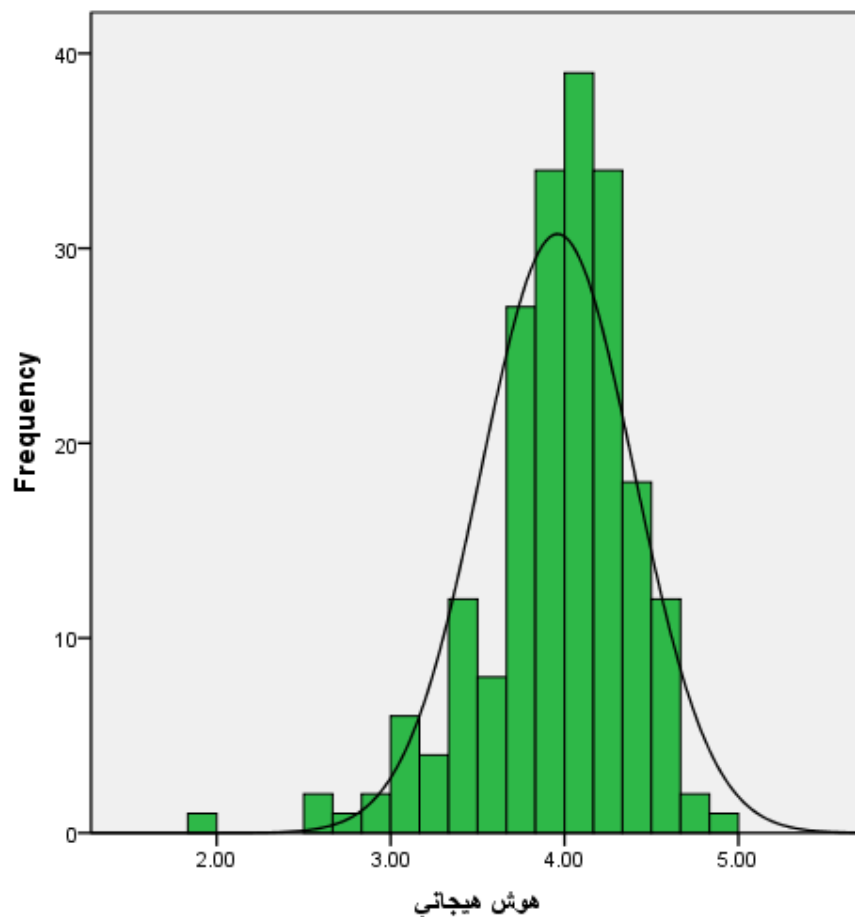
نمودار (۳-۱-۲-۴) نمودار هیستوگرام متغیر بهره‌وری

۴-۲-۱-۴) توصیف متغیر هوش هیجانی

با توجه به جدول (۴-۲-۱-۴) می‌توان مشاهده نمود که میانگین متغیر هوش هیجانی ۳/۹۶ و انحراف معیار آن ۴۳ صدم است. کمترین مقدار این متغیر ۱/۹۲ و بالاترین مقدار آن ۴/۸۹ است.

جدول (۴-۲-۱-۴) توصیف متغیر هوش هیجانی

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
هوش هیجانی	۲۰۳	۱/۹۲	۴/۸۹	۳/۹۸/۹۵	۰/۴۳۹۱۲	۰/۱۹۳	-۱/۱۵۳	۰/۱۷۱	۲/۵۷۷	۰/۳۴۰
Valid N (listwise)	۲۰۳									



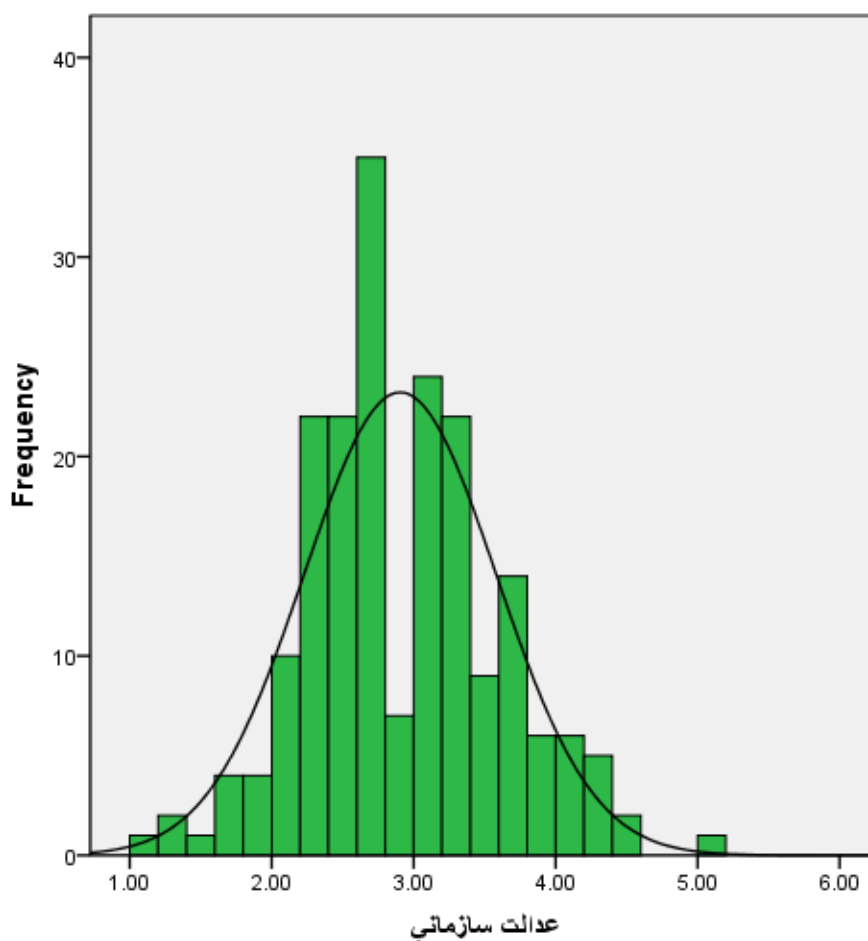
نمودار (۴-۲-۱-۴) نمودار هیستوگرام متغیر هوش هیجانی

۴-۲-۱-۵) توصیف متغیر عدالت سازمانی

با توجه به جدول (۴-۲-۱-۵) می‌توان مشاهده نمود که میانگین متغیر عدالت سازمانی ۲/۹ و انحراف معیار آن ۶۷ صدم است. کمترین مقدار این متغیر ۱ و بالاترین مقدار آن ۵ است.

جدول (۴-۲-۱-۵) توصیف متغیر عدالت سازمانی

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
عدالت سازمانی	۱۹۷	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۹۰۴۵	۰/۶۷۷۰۱	۰/۴۵۸	۰/۲۱۵	۰/۱۷۳	۰/۰۸۲	۰/۳۴۵
Valid N (listwise)	۱۹۷									



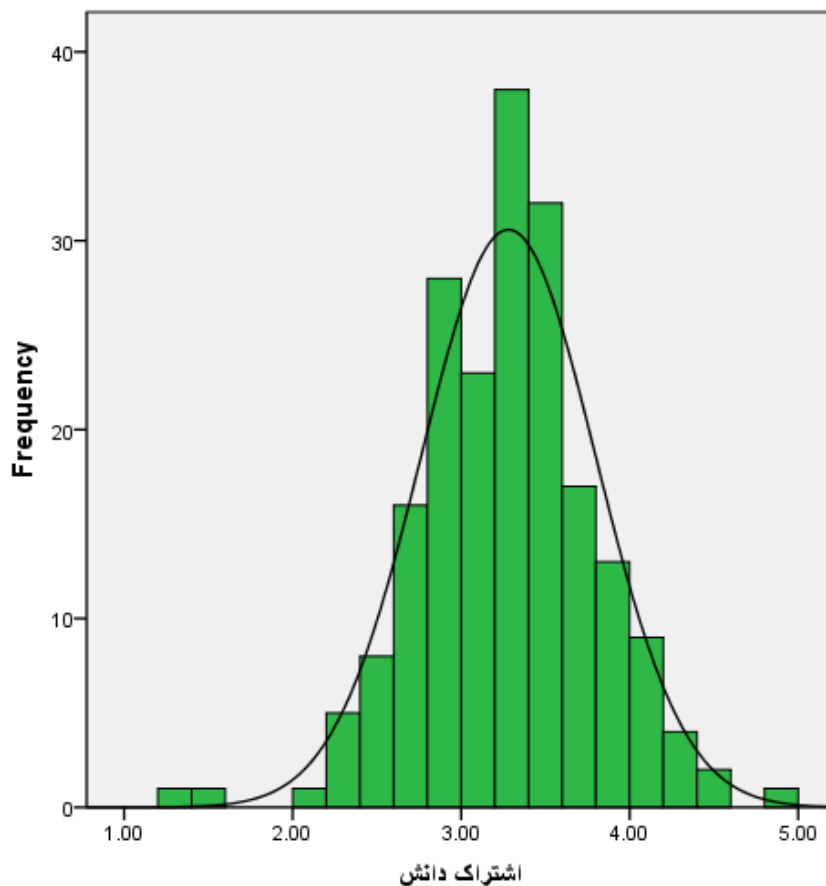
نمودار (۴-۲-۱-۵) نمودار هیستوگرام متغیر عدالت سازمانی

۶-۱-۲-۴) توصیف متغیر اشتراک دانش

با توجه به جدول (۶-۱-۲-۴) می‌توان مشاهده نمود که میانگین متغیر اشتراک دانش ۳/۲۸ و انحراف معیار آن ۵۱ صدم است. کمترین مقدار این متغیر ۱/۳ و بالاترین مقدار آن ۴/۸ است.

جدول (۶-۱-۲-۴) توصیف متغیر اشتراک دانش

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis		
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	
اشتراک دانش	۱۹۹	۱/۳۰	۴/۸۵	۳/۲۸۰۴	۰/۵۱۹۰۵	۰/۲۶۹	-۰/۲۲۶	۰/۱۷۲	۱/۱۹۷	۰/۳۴۳
Valid N (listwise)	۱۹۹									



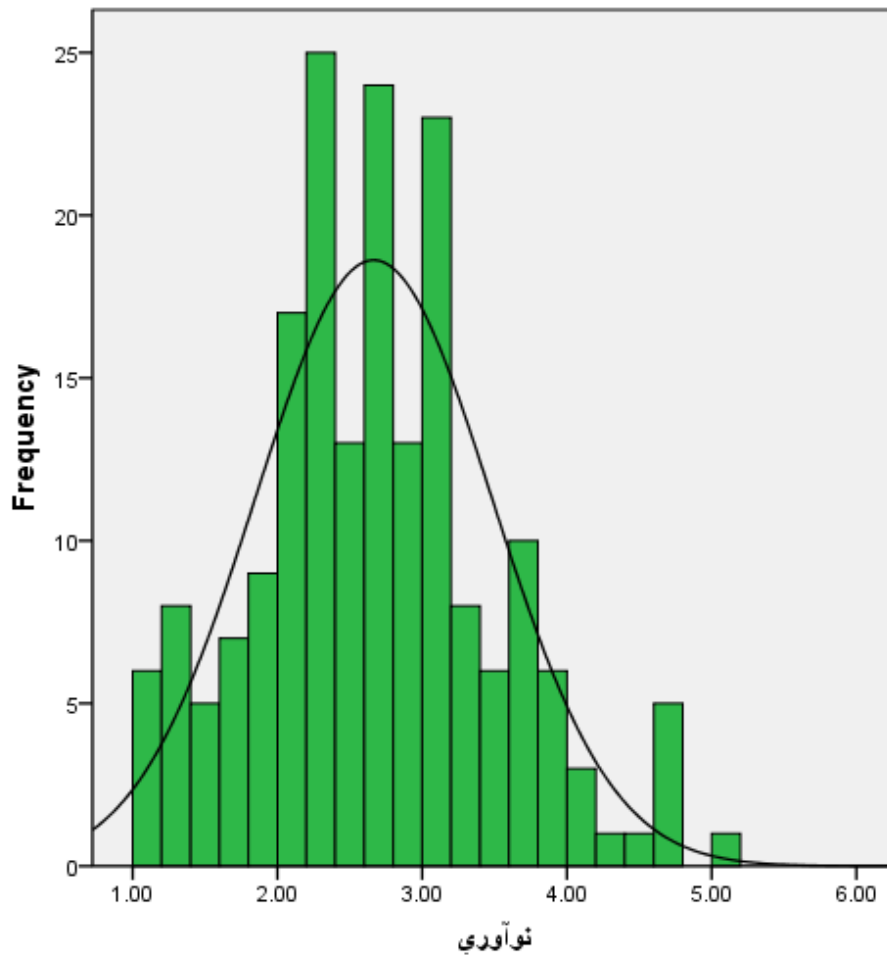
نمودار (۶-۱-۲-۴) نمودار هیستوگرام متغیر اشتراک دانش

۷-۱-۲-۴) توصیف متغیر نوآوری

با توجه به جدول (۷-۱-۲-۴) می‌توان مشاهده نمود که میانگین متغیر نوآوری ۲/۶۶ و انحراف معیار آن ۸۱ صدم است. کمترین مقدار این متغیر ۱ و بالاترین مقدار آن ۵ است.

جدول (۷-۱-۲-۴) توصیف متغیر نوآوری

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
نوآوری	۱۹۱	۱/۰۴	۵/۰۰	۲/۶۶۴۳	۰/۸۱۸۲۴	۰/۶۷۰	۰/۳۷۰	۰/۱۷۶	-۰/۰۰۶
Valid N (listwise)	۱۹۱								



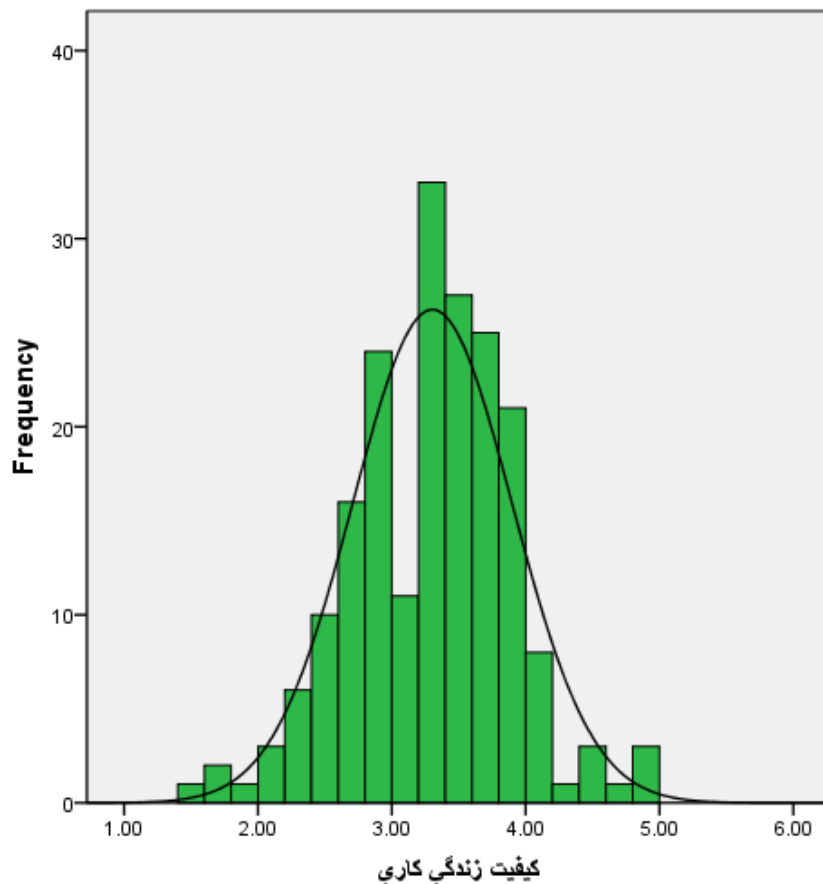
نمودار (۷-۱-۲-۴) نمودار هیستوگرام متغیر نوآوری

۸-۱-۲-۴) توصیف متغیر کیفیت زندگی کاری

با توجه به جدول (۸-۱-۲-۴) می‌توان مشاهده نمود که میانگین متغیر کیفیت زندگی کاری ۳/۳ و انحراف معیار آن ۵۹ صدم است. کمترین مقدار این متغیر ۱/۴ و بالاترین مقدار آن ۵ است.

جدول (۸-۱-۲-۴) توصیف متغیر کیفیت زندگی کاری

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
کیفیت زندگی کاری	۱۹۶	۱/۴۲	۵/۰۰	۳/۳۰۳	۰/۵۹۶۱۲	۰/۳۵۵	-۰/۱۴۴	۰/۱۷۴	۰/۴۲۲	۰/۳۴۶
Valid N (listwise)	۱۹۶									



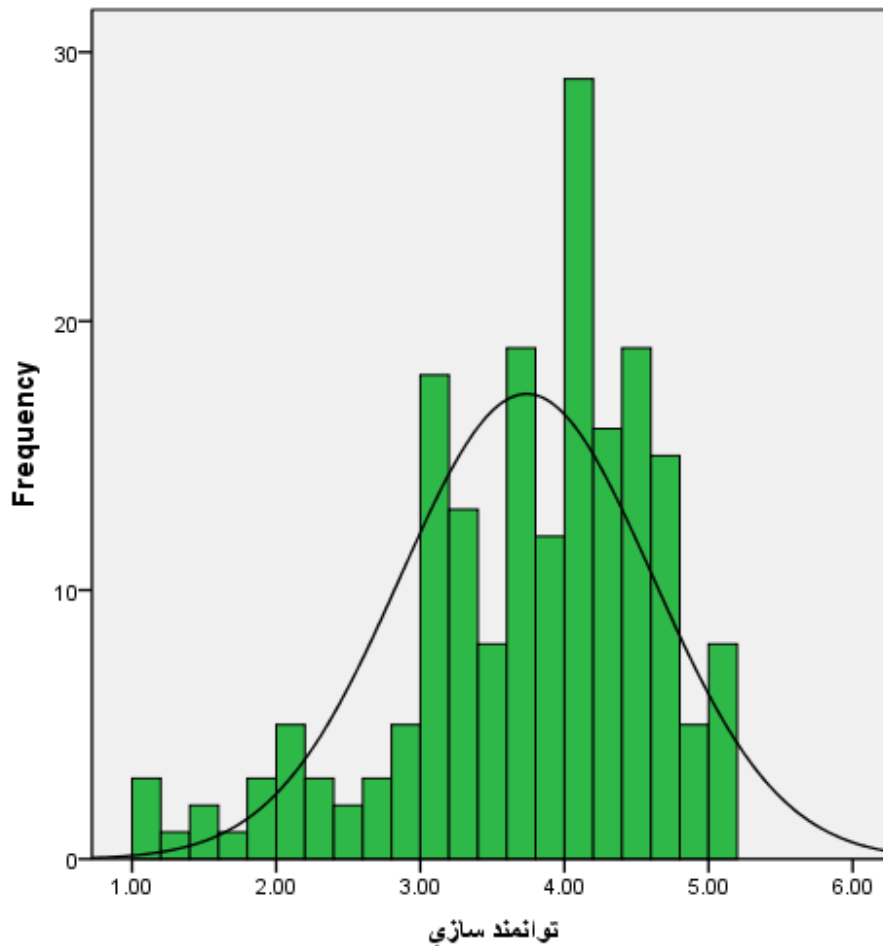
نمودار (۸-۱-۲-۴) نمودار هیستوگرام متغیر کیفیت زندگی کاری

۹-۱-۲-۴) توصیف متغیر توانمندی

با توجه به جدول (۹-۱-۲-۴) می‌توان مشاهده نمود که میانگین متغیر توانمندی ۳/۷۴ و انحراف معیار آن ۸۷ صدم است. کمترین مقدار این متغیر ۱ و بالاترین مقدار آن ۵ است.

جدول (۹-۱-۲-۴) توصیف متغیر توانمندی

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
توانمندی	۱۹۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۷۳۷۶	۰/۸۷۶۵۲	۰/۷۶۸	-۰/۹۷۰	۰/۱۷۶	۰/۶۸۸	۰/۳۵۱
Valid N (listwise)	۱۹۰									



نمودار هیستوگرام متغیر توانمندی (نمودار ۹-۱-۲-۴)

۲-۲-۴) توصیف متغیرهای تحقیق بر حسب بخش‌های سازمان

جداول و توصیف متغیرهای تحقیق بر حسب بخش‌های مختلف سازمان به شرح زیر است. (لازم به ذکر است ابتدا جداول مربوطه ارایه شده و در انتها توصیف آنها انجام شده است).

جدول (۴-۲-۲-۱) توصیف متغیر سرمایه اجتماعی بر حسب نوع بخش

سرمایه اجتماعی	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مدیران	۳۰	۲/۴۶	۴/۱۷	۳/۴۵۳۱	۰/۴۴۱۶۱	۰/۱۹۵	-۰/۳۸۳	۰/۴۲۷	-۰/۳۸۵	۰/۸۳۳
کارشناسان	۹۴	۱/۹۶	۴/۹۲	۳/۴۴۲۹	۰/۵۳۵۴۷	۰/۲۸۷	-۰/۲۸۵	۰/۲۴۹	۰/۶۵۱	۰/۴۹۳
اداری	۴۵	۲/۰۴	۴/۵	۳/۵۴۲۶	۰/۵۳۹۹۳	۰/۲۹۲	-۰/۵۵۵	۰/۳۵۴	۰/۷۷	۰/۶۹۵
کارگری	۳۴	۳	۵	۳/۸۲۳۹	۰/۳۹۸۰۷	۰/۱۵۸	۰/۳۶۷	۰/۴۰۳	۱/۱۴۶	۰/۷۸۸

جدول (۴-۲-۲-۲) توصیف متغیر تعهد سازمانی بر حسب نوع بخش

تعهد سازمانی	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مدیران	۳۰	۱/۸۵	۴/۴۵	۳/۳۸۴۲	۰/۶۰۶۵۸	۰/۳۶۸	-۰/۴۹	۰/۴۲۷	۰/۲۲۲	۰/۸۳۳
کارشناسان	۹۴	۱/۵	۴/۷	۳/۳۳۷۴	۰/۶۲۴۲	۰/۳۹	-۰/۱۴۷	۰/۲۴۹	-۰/۱۸۶	۰/۴۹۳
اداری	۴۸	۱/۹۵	۴/۸	۳/۵۰۵۹	۰/۶۶۳۶۷	۰/۴۴	-۰/۲۰۴	۰/۳۴۳	-۰/۳۹۷	۰/۶۷۴
کارگری	۳۴	۳	۴/۶۵	۳/۹۳۵۶	۰/۴۴۶۲۹	۰/۱۹۹	-۰/۵۵۸	۰/۴۰۳	-۰/۴۷۷	۰/۷۸۸

جدول (۴-۲-۲-۳) توصیف متغیر بهره‌وری بر حسب نوع بخش

بهره‌وری	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مدیران	۲۹	۳/۵	۴/۹۲	۴/۲۳۳	۰/۴۱۹۷۶	۰/۱۷۶	-۰/۰۳۷	۰/۴۳۴	-۱/۳۶۲	۰/۸۴۵
کارشناسان	۹۴	۳	۴/۹۲	۴/۲۷۶۸	۰/۴۳۹۳۸	۰/۱۹۳	-۰/۶۹۴	۰/۲۴۹	۰/۱۱۶	۰/۴۹۳
اداری	۴۶	۱/۳۳	۵	۴/۲۰۷۶	۰/۶۶۱۸۷	۰/۴۳۸	-۲/۱۶۱	۰/۳۵	۷/۱۵۷	۰/۶۸۸
کارگری	۳۲	۳/۴۲	۵	۴/۲۸۶۵	۰/۳۶۴۱۳	۰/۱۳۳	-۰/۰۸۶	۰/۴۱۴	۰/۲۷۵	۰/۸۰۹

جدول (۴-۲-۲-۴) توصیف متغیر هوش هیجانی بر حسب نوع بخش

هوش هیجانی	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مدیران	۳۰	۳	۴/۵۳	۳/۹۱۶۲	۰/۳۹۰۳۸	۰/۱۵۲	-۰/۴۹۳	۰/۴۲۷	-۰/۱۴۲	۰/۸۳۳
کارشناسان	۹۲	۲/۶۸	۴/۸۹	۳/۹۹۷	۰/۴۱۳۸	۰/۱۷۱	-۰/۶۴	۰/۲۵۱	۰/۸۴۶	۰/۴۹۸
اداری	۴۸	۱/۹۲	۴/۷۸	۳/۸۶۰۲	۰/۵۸۷۳۸	۰/۳۴۵	-۱/۲۲۶	۰/۳۴۳	۱/۶۵۹	۰/۶۷۴
کارگری	۳۳	۳/۴۱	۴/۴۹	۴/۰۴۰۶	۰/۲۴۰۸۹	۰/۰۵۸	-۰/۵۶۷	۰/۴۰۹	۰/۰۸۴	۰/۷۹۸

جدول (۴-۲-۵) توصیف متغیر عدالت سازمانی بر حسب نوع بخش

عدالت سازمانی	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مدیران	۳۰	۲/۲۷	۴/۲	۳/۰۳۸۱	۰/۵۳۱۵۸	۰/۲۸۳	۰/۲۴۴	۰/۴۲۷	-۰/۸	۰/۸۳۳
کارشناسان	۸۷	۱	۴/۵۳	۲/۸۰۸۴	۰/۶۶۶۰۳	۰/۴۴۴	۰/۳۷۱	۰/۲۵۸	۰/۴۷۶	۰/۵۱۱
اداری	۴۶	۱/۳۳	۴/۲	۲/۸۶۳۳	۰/۶۹۴۱۸	۰/۴۸۲	۰/۰۸۶	۰/۳۵	-۰/۴۴۱	۰/۶۸۸
کارگری	۳۴	۱/۲۷	۵	۳/۰۸۸۲	۰/۷۶۳۶	۰/۵۸۳	۰/۰۸	۰/۴۰۳	۰/۲۸۸	۰/۷۸۸

جدول (۴-۲-۶) توصیف متغیر اشتراک دانش بر حسب نوع بخش

اشتراک دانش	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مدیران	۲۹	۲/۱۵	۴/۰۴	۳/۲۴۹۲	۰/۴۶۶۹۵	۰/۲۱۸	-۰/۳۲	۰/۴۳۴	-۰/۲۲۳	۰/۸۴۵
کارشناسان	۸۸	۱/۳	۴/۸۵	۳/۲۸۳۲	۰/۵۴۶۵۵	۰/۲۹۹	-۰/۵۳	۰/۲۵۷	۲/۷۵۵	۰/۵۰۸
اداری	۴۷	۲/۲۶	۴/۵۲	۳/۳۷۲۵	۰/۵۰۹۱۲	۰/۲۵۹	۰/۳۱۶	۰/۳۴۷	-۰/۱۰۲	۰/۶۸۱
کارگری	۳۵	۲/۳۷	۴/۲۷	۳/۳۰۹۷	۰/۵۲۲۰۳	۰/۲۷۳	۰/۰۰۲	۰/۳۹۸	-۰/۹۹۱	۰/۷۷۸

جدول (۴-۲-۷) توصیف متغیر نوآوری بر حسب نوع بخش

نوآوری	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مدیران	۲۷	۱/۳۲	۳/۶۸	۲/۵۱۱	۰/۵۹۸۳۶	۰/۳۵۸	۰/۰۳۵	۰/۴۴۸	-۰/۵۱۵	۰/۸۷۲
کارشناسان	۸۷	۱/۰۴	۴/۶۸	۲/۵۳۰۸	۰/۸۳۲۲۶	۰/۶۹۳	۰/۳	۰/۲۵۸	-۰/۰۴۹	۰/۵۱۱
اداری	۴۳	۱/۲	۴/۶۸	۲/۸۲۶۶	۰/۸۶۰۵۴	۰/۷۴۱	۰/۵۶	۰/۳۶۱	-۰/۰۲۷	۰/۷۰۹
کارگری	۳۴	۱/۶۴	۵	۲/۹۲۲۴	۰/۸۰۹۹۱	۰/۶۵۶	۰/۲۹۴	۰/۴۰۳	-۰/۴۲۴	۰/۷۸۸

جدول (۴-۲-۸) توصیف متغیر کیفیت زندگی کاری بر حسب نوع بخش

کیفیت زندگی کاری	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مدیران	۲۸	۱/۷۵	۴/۲	۳/۳۶۰۲	۰/۵۳۷۶۳	۰/۲۸۹	-۰/۹۰۵	۰/۴۴۱	۱/۳۵۱	۰/۸۵۸
کارشناسان	۸۸	۱/۷۵	۴/۸۵	۳/۲۹۲۴	۰/۶۰۸۲۱	۰/۳۷	-۰/۰۵	۰/۲۵۷	۰/۳۴۵	۰/۵۰۸
اداری	۴۶	۱/۴۲	۴/۶	۳/۲۱۷۳	۰/۵۲۰۳۵	۰/۲۷۱	-۰/۴۳۹	۰/۳۵	۲/۴۵۱	۰/۶۸۸
کارگری	۳۴	۱/۲	۵	۳/۳۹۹۲	۰/۷۰۴۳	۰/۴۹۶	-۰/۰۶	۰/۴۰۳	-۰/۶۲۲	۰/۷۸۸

جدول (۹-۲-۴) توصیف متغیر توانمندی بر حسب نوع بخش

توانمندی	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مدیران	۲۷	۱/۴۴	۴/۸۱	۳/۵۰۴۵	۱/۰۰۰۴	۱/۰۰۱	-۰/۶۰۸	۰/۴۴۸	-۰/۸۶۳	۰/۸۷۲
کارشناسان	۸۵	۱/۱۳	۵	۳/۷۶۴۴	۰/۸۴۲۹۵	۰/۷۱۱	-۱/۱۰۷	۰/۲۶۱	۱/۴۹۸	۰/۵۱۷
اداری	۴۴	۲	۵	۳/۹۶۴۲	۰/۷۶۵۲۷	۰/۵۸۶	-۰/۷۳۲	۰/۳۵۷	۰/۰۳۷	۰/۷۰۲
کارگری	۳۴	۱	۵	۳/۵۶۲۵	۰/۹۴۵۲۳	۰/۸۹۳	-۱/۰۶۱	۰/۴۰۳	۰/۸۴	۰/۷۸۸

همان طور که جداول (۱-۲-۴) تا (۹-۲-۴) توصیف متغیرهای تحقیق بر حسب نوع بخش نشان می‌دهد، در متغیر سرمایه اجتماعی بالاترین میانگین با مقدار ۳/۸۲ مربوط به بخش کارگری و کمترین میانگین با مقدار ۳/۴۴ مربوط به بخش کارشناسان سازمان است. در متغیر تعهد سازمانی بالاترین میانگین با مقدار ۳/۹۳ متعلق به بخش کارگری و کمترین میانگین با مقدار ۳/۳۳ متعلق به بخش کارشناسان است. بیشترین میانگین بهره‌وری با مقدار ۴/۲۸ در بخش کارگری و پایین‌ترین میانگین با مقدار ۴/۲ در بخش اداری مشاهده می‌شود. هوش هیجانی با بالاترین میانگین به میزان ۴/۰۴ در بخش کارگری و کمترین میانگین به میزان ۳/۸۶ در بخش اداری به چشم می‌خورد. میانگین متغیر عدالت سازمانی با بالاترین میانگین یعنی ۳/۰۸ در بخش کارگری و پایین‌ترین میانگین به میزان ۲/۸۰ در بخش کارشناسان قابل مشاهده است. اشتراک دانش در بخش کارگری با میانگین ۳/۳ بالاترین مقدار و در بخش مدیران با میانگین ۳/۲۴ کمترین مقدار را دارا است. بالاترین میانگین متغیر نوآوری در بخش کارگری به میزان ۲/۹۲ و کمترین میانگین در بخش مدیران به میزان ۲/۵۱ مشاهده می‌شود. متغیر کیفیت زندگی کاری دارای بالاترین میانگین یعنی ۳/۳۹ در بخش کارگری و پایین‌ترین میانگین یعنی ۳/۲۱ در بخش اداری است. متغیر توانمندی بالاترین میانگین را به میزان ۳/۹۶ در بخش اداری و پایین‌ترین میانگین را به میزان ۳/۵ در بخش مدیران دارا است.

۳-۴) بررسی میزان و روابط بین متغیرها

در این مرحله میزان میانگین هر متغیر مورد آزمون قرار می‌گیرد.

۳-۴-۱) بررسی میزان میانگین متغیرها برای کل سازمان

جدول (۳-۴-۱-۱) آماره متغیرهای تحقیق برای کل سازمان

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سرمایه اجتماعی	۲۰۳	۳/۵۳۰۳	۰/۵۱۷۹۲	۰/۰۳۶۳۵
تعهد سازمانی	۲۰۶	۳/۴۸۲۲	۰/۶۳۸۰۴	۰/۰۴۴۴۵
بهره وری	۲۰۱۴	۴/۲۵۶۲	۰/۴۸۴۲۸	۰/۰۳۴۱۶
هوش هیجانی	۲۰۳	۳/۹۵۹۸	۰/۴۳۹۱۲	۰/۰۳۰۸۲
عدالت سازمانی	۱۹۷	۲/۹۰۴۵	۰/۶۷۷۷۰۱	۰/۰۴۸۲۳
اشتراک دانش	۱۹۹	۳/۲۸۰۴	۰/۵۱۹۰۵	۰/۰۳۶۷۹
نوآوری	۱۹۱	۲/۶۶۴۳	۰/۸۱۸۲۴	۰/۰۵۹۲۱
کیفیت زندگی کاری	۱۹۶	۳/۳۰	۰/۵۹۶۱۲	۰/۰۴۲۵۸
توانمندی	۱۹۰	۳/۷۳۷۶	۰/۸۷۶۵۲	۰/۰۶۳۵۹

جدول (۳-۴-۱-۲) آزمون t میانگین متغیرهای تحقیق برای کل سازمان

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سرمایه اجتماعی	۱۴/۵۹۰	۲۰۲	۰۰۰	۰/۵۳۰۳۴	۰/۴۵۸۷	۰/۶۰۲۰
تعهد سازمانی	۱۰/۸۴۷	۲۰۵	۰۰۰	۰/۴۸۲۲۱	۰/۳۹۴۶	۰/۵۶۹۹
بهره وری	۳۶/۷۷۶	۲۰۰	۰۰۰	۱/۲۵۶۱۹	۱/۱۸۸۸	۱/۳۲۳۵
هوش هیجانی	۳۱/۱۴۲	۲۰۲	۰۰۰	۰/۹۵۹۸۰	۰/۸۹۹۰	۱/۰۲۰۶
عدالت سازمانی	-۱/۹۸۰	۱۹۶	۰/۰۴۹	-۰/۰۹۵۴۸	-۰/۱۹۰۶	-۰/۰۰۰۴
اشتراک دانش	۷/۶۵۰	۱۹۸	۰۰۰	۰/۲۸۰۳۶	۰/۲۰۷۸	۰/۳۵۲۹
نوآوری	-۵/۶۷۰	۱۹۰	۰۰۰	-۰/۳۳۵۷۱	-۰/۴۵۲۵	-۰/۲۱۸۹
کیفیت زندگی کاری	۷/۱۱۵	۱۹۵	۰۰۰	۰/۳۰۲۹۶	۰/۲۱۹۰	۰/۳۸۶۹
توانمندی	۱۱/۵۹۹	۱۸۹	۰۰۰	۰/۷۳۷۵۹	۰/۶۱۲۲	۰/۸۶۳۰

همان طور که جدول‌های (۴-۳-۱-۱) تا (۴-۳-۱-۲) آزمون t متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد تمامی متغیرها دارای تفاوت معناداری با متوسط سطح مورد انتظار جامعه آماری هستند. اما از میان ۹ متغیر پروژه ۷ مورد، یعنی متغیرهای سرمایه اجتماعی، تعهد سازمانی، بهره‌وری، هوش هیجانی، اشتراک دانش، کیفیت زندگی کاری، و توانمندی، بالاتر از متوسط مورد انتظار هستند، و دو متغیر عدالت سازمانی و نوآوری کمتر از متوسط مورد انتظار هستند.

۴-۳-۲) بررسی میزان میانگین متغیرها به تفکیک بخش

آزمون میزان متغیرهای تحقیق بر حسب نوع بخش به صورت زیر است.

۴-۳-۲-۱) آزمون t متغیرهای تحقیق بر حسب بخش مدیران

جدول (۴-۳-۲-۱-۱) آماره متغیرهای تحقیق در بخش مدیران

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سرمایه اجتماعی	۳۰	۳/۴۵۳۱	۰/۴۴۱۶۱	۰/۰۸۰۶۳
تعهد سازمانی	۳۰	۳/۳۸۴۲	۰/۶۰۶۵۸	۰/۱۱۰۷۵
بهره‌وری	۲۹	۴/۲۳۳۰	۰/۴۱۹۷۶	۰/۰۷۷۹۶
هوش هیجانی	۳۰	۳/۹۱۶۲	۰/۳۹۰۳۸	۰/۰۷۱۲۷
عدالت سازمانی	۳۰	۳/۰۳۸۱	۰/۵۳۱۵۸	۰/۰۹۷۰۵
اشتراک دانش	۲۹	۳/۲۴۹۲	۰/۴۶۶۹۵	۰/۰۸۶۷۱
نوآوری	۲۷	۲/۵۱۱۰	۰/۵۹۸۳۶	۰/۱۱۵۱۵
کیفیت زندگی کاری	۲۸	۳/۳۶۰۲	۰/۵۳۷۶۳	۰/۱۰۱۶۰
توانمندی	۲۷	۳/۵۰۴۵	۱/۰۰۰۴۰	۰/۱۹۲۵۳

جدول (۲-۱-۲-۳-۴) آزمون t برای میانگین متغیرها در بخش مدیران

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سرمایه اجتماعی	۵/۶۱۹	۲۹	۰۰۰	۰/۴۵۳۰۸	۰/۲۸۸۲	۰/۶۱۸۰
تعهد سازمانی	۳/۴۷۰	۲۹	۰/۰۰۲	۰/۳۸۴۲۵	۰/۱۵۷۷	۰/۶۱۰۸
بهره وری	۱۵/۸۱۹	۲۸	۰۰۰	۱/۲۳۳۰۲	۱/۰۷۳۴	۱/۳۹۲۷
هوش هیجانی	۱۲/۸۵۵	۲۹	۰۰۰	۰/۹۱۶۲۳	۰/۷۷۰۵	۱/۰۶۲۰
عدالت سازمانی	۰/۳۹۳	۲۹	۰/۶۹۸	۰/۰۳۸۱۰	۰/۱۶۰۴	۰/۲۳۶۶
اشتراک دانش	۲/۸۷۴	۲۸	۰/۰۰۸	۰/۲۴۹۲۴	۰/۰۷۱۶	۰/۴۲۶۹
نوآوری	-۴/۲۴۷	۲۶	۰۰۰	-۰/۴۸۹۰۵	-۰/۷۲۵۷	-۰/۲۵۲۳
کیفیت زندگی کاری	۳/۵۴۵	۲۷	۰/۰۰۱	۰/۳۶۰۱۸	۰/۱۵۱۷	۰/۵۶۸۶
توانمندی	۲/۶۲۰	۲۶	۰/۰۱۴	۰/۵۰۴۴۸	۰/۱۰۸۷	۰/۹۰۰۲

بر اساس جداول شماره (۲-۱-۱-۳-۴) و (۲-۱-۲-۳-۴) آزمون t متغیرهای تحقیق در بخش مدیران، به استثنای متغیر عدالت سازمانی تمامی متغیرها تفاوت معناداری با متوسط میزان مورد انتظار دارند. البته متغیر نوآوری سازمانی به طور معناداری کمتر از متوسط مورد انتظار است.

۲-۳-۴) آزمون t متغیرهای تحقیق در بخش کارشناسان

جدول (۲-۱-۲-۳-۴) آماره متغیرهای تحقیق در بخش کارشناسان

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سرمایه اجتماعی	۹۴	۳/۴۴۲۹	۰/۵۳۵۴۷	۰/۰۵۵۲۳
تعهد سازمانی	۹۴	۳/۳۳۷۴	۰/۶۲۴۲۰	۰/۰۶۴۳۸
بهره وری	۹۴	۴/۲۷۶۸	۰/۴۳۹۳۸	۰/۰۴۵۳۲
هوش هیجانی	۹۲	۳/۹۹۷۰	۰/۴۱۳۸۰	۰/۰۴۳۱۴
عدالت سازمانی	۸۷	۲/۸۰۸۴	۰/۶۶۶۰۳	۰/۰۷۱۴۱
اشتراک دانش	۸۸	۳/۲۸۳۲	۰/۵۴۶۵۵	۰/۰۵۸۲۶
نوآوری	۸۷	۲/۵۳۰۸	۰/۸۳۲۲۶	۰/۰۸۹۲۳
کیفیت زندگی کاری	۸۸	۳/۲۹۲۴	۰/۶۰۸۲۱	۰/۰۶۴۸۴
توانمندی	۸۵	۳/۷۶۴۴	۰/۸۴۲۹۵	۰/۰۹۱۴۳

جدول (۲-۲-۲-۳-۴) آزمون t برای میانگین متغیرها در بخش کارشناسان

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سرمایه اجتماعی	۸/۰۲۰	۹۳	۰۰۰	۰/۴۴۲۹۵	۰/۳۳۳۳	۰/۵۵۲۶
تعهد سازمانی	۵/۲۴۱	۹۳	۰۰۰	/۳۳۷۴۰	۰/۲۰۹۶	۰/۴۶۵۲
بهره وری	۲۸/۱۷۵	۹۳	۰۰۰	۱/۲۷۶۸۳	۱/۱۸۶۸	۱/۳۶۶۸
هوش هیجانی	۲۳/۱۰۹	۹۱	۰۰۰	۰/۹۹۶۹۹	۰/۹۱۱۳	۱/۰۸۲۷
عدالت سازمانی	-۲/۶۸۳	۸۶	۰/۰۰۹	-۰/۱۹۱۵۶	-۰/۳۳۳۵	-۰/۰۴۹۶
اشتراک دانش	۴/۸۶۰	۸۷	۰۰۰	۰/۲۸۳۱۷	۰/۱۶۷۴	۰/۳۹۹۰
نوآوری	-۵/۲۵۸	۸۶	۰۰۰	-۰/۴۶۹۲۰	-۰/۶۴۶۶	-۰/۲۹۱۸
کیفیت زندگی کاری	۴/۵۰۹	۸۷	۰۰۰	۰/۲۹۲۳۶	۰/۱۶۳۵	۰/۴۲۱۲
توانمندی	۸/۳۶۰	۸۴	۰۰۰	۰/۷۶۴۳۶	۰/۵۸۲۵	۰/۹۴۶۲

مطابق جداول شماره (۲-۲-۲-۱-۴) و (۲-۲-۲-۲-۴) آزمون t متغیرهای تحقیق در بخش کارشناسان، تمامی متغیرها تفاوت معناداری با متوسط میزان مورد انتظار دارند. البته لازم به ذکر است که دو متغیر عدالت سازمانی، و نوآوری سازمانی، کمتر از متوسط مورد انتظار هستند.

۳-۲-۳-۴) آزمون t متغیرهای تحقیق در بخش اداری

جدول (۱-۳-۲-۳-۴) آماره متغیرهای تحقیق در بخش اداری

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سرمایه اجتماعی	۴۵	۳/۵۴۲۶	۰/۵۳۹۹۳	۰/۰۸۰۴۹
تعهد سازمانی	۴۸	۳/۵۰۵۹	۰/۶۶۳۶۷	۰/۰۹۵۷۹
بهره وری	۴۶	۴/۲۰۷۶	۰/۶۶۱۸۷	۰/۰۹۵۷۹
هوش هیجانی	۴۸	۳/۸۶۰۲	۰/۵۸۷۳۸	۰/۰۸۴۷۸
عدالت سازمانی	۴۶	۲/۸۶۳۳	۰/۶۹۴۱۸	۰/۱۰۲۳۵
اشتراک دانش	۴۷	۳/۲۷۲۵	۰/۵۰۹۱۲	۰/۰۷۴۲۶
نوآوری	۴۳	۲/۸۲۶۶	۰/۸۶۰۵۴	۰/۱۳۱۲۳
کیفیت زندگی کاری	۴۶	۳/۲۱۷۳	۰/۵۲۰۳۵	۰/۰۷۶۷۲
توانمندی	۴۴	۳/۹۶۴۲	۰/۷۶۵۲۷	۰/۱۱۵۳۷

جدول (۲-۳-۲-۳-۴) آزمون t برای میانگین متغیرها در بخش اداری

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سرمایه اجتماعی	۶/۷۴۲	۴۴	۰۰۰	۰/۵۴۲۶۴	۰/۳۸۰۴	۰/۷۰۴۹
تعهد سازمانی	۵/۲۸۱	۴۷	۰۰۰	۰/۵۰۵۸۷	۰/۳۱۳۲	۰/۶۹۸۶
بهره وری	۱۲/۳۷۴	۴۵	۰۰۰	۱/۲۰۷۵۸	۱/۰۱۱۰	۱/۴۰۴۱
هوش هیجانی	۱۰/۱۴۶	۴۷	۰۰۰	۰/۸۶۰۱۶	۰/۶۸۹۶	۱/۰۳۰۷
عدالت سازمانی	-۱/۳۳۵	۴۵	۰/۱۸۸	-۰/۱۳۶۶۹	-۰/۳۴۲۸	۰/۰۶۹۵
اشتراک دانش	۳/۶۶۹	۴۶	۰/۰۰۱	۰/۲۷۲۴۷	۰/۱۲۳۰	۰/۴۲۲۰
نوآوری	-۱/۳۲۲	۴۲	۰/۱۹۳	-۰/۱۷۳۴۵	-۰/۴۳۸۳	۰/۰۹۱۴
کیفیت زندگی کاری	۲/۸۳۲	۴۵	۰/۰۰۷	۰/۲۱۷۳۱	۰/۰۶۲۸	۰/۳۷۱۸
توانمندی	۸/۳۵۸	۴۳	۰۰۰	۰/۹۶۴۲۰	۰/۷۳۱۵	۱/۱۹۶۹

مطابق جداول شماره ۱-۳-۲-۳-۴ و ۱-۳-۲-۳-۴) آزمون t متغیرهای تحقیق در بخش اداری، به استثنای دو متغیر عدالت سازمانی و نوآوری سازمانی، سایر متغیرها دارای تفاوت معناداری با متوسط میزان مورد انتظار هستند.

۴-۳-۲-۴) آزمون t متغیرهای تحقیق در بخش کارگری

جدول (۱-۴-۲-۳-۴) آماره متغیرهای تحقیق در بخش کارگری

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سرمایه اجتماعی	۳۴	۳/۸۲۳۹	۰/۳۹۷۰۸	۰/۰۶۸۱۰
تعهد سازمانی	۳۴	۳/۹۳۵۶	۰/۴۴۶۲۹	۰/۰۷۶۵۴
بهره وری	۳۲	۴/۲۸۶۵	۰/۳۶۴۱۶	۰/۰۶۴۳۷
هوش هیجانی	۳۳	۴/۰۴۰۶	۰/۲۴۰۸۹	۰/۰۴۱۹۳
عدالت سازمانی	۳۴	۳/۰۸۸۲	۰/۷۶۳۶۰	۰/۱۳۰۹۶
اشتراک دانش	۳۵	۳/۳۰۹۷	۰/۵۲۲۰۳	۰/۰۸۸۲۴
نوآوری	۳۴	۲/۹۲۲۴	۰/۸۰۹۹۱	۰/۱۳۸۹۰
کیفیت زندگی کاری	۳۴	۳/۳۹۹۲	۰/۷۰۴۳۰	۰/۱۲۰۷۹
توانمند سازی	۳۴	۳/۵۶۲۵	۰/۹۴۵۲۳	۰/۱۶۲۱۱

جدول (۲-۴-۲-۳-۴) آزمون t برای میانگین متغیرها در بخش کارگری

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سرمایه اجتماعی	۱۲/۰۹۸	۳۳	۰۰۰	۰/۸۲۳۸۷	۰/۶۸۵۳	۰/۹۶۲۴
تعهد سازمانی	۱۲/۲۲۴	۳۳	۰۰۰	۰/۹۳۵۶۱	۰/۷۷۹۹	۱/۰۹۱۳
بهره وری	۱۹/۹۸۶	۳۱	۰۰۰	۱/۲۸۶۴۶	۱/۱۵۵۲	۱/۴۱۷۷
هوش هیجانی	۲۴/۸۱۶	۳۲	۰۰۰	۱/۰۴۰۶۳	۰/۹۵۵۲	۱/۱۲۶۱
عدالت سازمانی	۰/۶۷۴	۳۳	۰/۵۰۵	۰/۰۸۸۲۴	-۰/۱۷۸۲	۰/۳۵۴۷
اشتراک دانش	۳/۵۰۹	۳۴	۰/۰۰۱	۰/۳۰۹۶۷	۰/۱۳۰۳	۰/۴۸۹۰
نوآوری	-۰/۵۵۹	۳۳	۰/۵۸۰	-۰/۰۷۷۶۲	-۰/۳۶۰۲	۰/۲۰۵۰
کیفیت زندگی کاری	۳/۳۰۵	۳۳	۰/۰۰۲	۰/۳۹۹۱۵	۰/۱۵۳۴	۰/۶۴۴۹
توانمند سازی	۳/۴۷۰	۳۳	۰/۰۰۱	۰/۵۶۲۵۰	۰/۲۳۲۷	۰/۸۹۲۳

مطابق جداول شماره (۱-۴-۲-۳-۴) و (۲-۴-۲-۳-۴) آزمون t متغیرهای تحقیق در بخش کارگری نیز مانند بخش اداری، به جز دو متغیر عدالت سازمانی، و نوآوری سازمانی، دیگر متغیرهای تحقیق از تفاوت معناداری با متوسط میزان مورد انتظار برخوردار هستند.

۴-۴) ارتباط بین متغیرهای تحقیق

باید توجه داشت که متغیرهای تحقیق در پروژه حاضر به دودسته متغیرهای ورودی (شامل سرمایه اجتماعی، هوش هیجانی، عدالت سازمانی، اشتراک دانش، کیفیت زندگی کاری، و توانمندی)، و متغیرهای خروجی (شامل تعهد سازمانی، بهره وری، و نوآوری) تقسیم می‌شوند.

۴-۴-۱) آزمون کای-دوی متغیرهای ورودی تحقیق بر حسب بخش‌ها

آزمون کای-دوی متغیرهای ورودی تحقیق بر حسب بخش‌ها به شرح ذیل است.

جدول (۴-۴-۱-۱) جدول متقاطع متغیر سرمایه اجتماعی و نوع بخش

		سرمایه اجتماعی			Total
		پایین	متوسط	بالا	
بخش	مدیران	۵	۲۱	۵	۳۰
	کارشناسان	۱۴	۶۹	۱۱	۹۴
	کادر اداری	۴	۳۳	۸	۴۵
	کارگری	۰	۲۳	۱۱	۳۴
Total		۲۳	۱۴۶	۳۴	۲۰۳

جدول (۴-۴-۱-۲) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر سرمایه اجتماعی و نوع بخش

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۱۲/۶۴۹ ^a	۶	۰/۰۴۹
Likelihood Ratio	۱۵/۴۴۶	۶	۰/۰۱۷
Linear-by-Linear Association	۱۰/۲۴۲	۱	۰/۰۰۱
N of Valid Cases	۲۰۳		

جدول (۴-۴-۱-۳) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر سرمایه اجتماعی و نوع بخش

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	۰/۲۵۰	۰/۰۴۹
	Cramer's V	۰/۱۷۷	۰/۰۴۹
N of Valid Cases		۲۰۳	

به طوری که آزمون کای-دو متغیر سرمایه اجتماعی و نوع بخش بر اساس جدول‌های (۴-۴-۱-۱) تا (۴-۴-۱-۳) نشان می‌دهد، بین دو عامل ذکر شده رابطه آماری معناداری در حدود ۱۸ درصد وجود دارد. بالاترین میزان این ارتباط در بخش کارگری و پایین‌ترین آن در بخش مدیران قابل مشاهده است.

جدول (۴-۴-۱-۴) جدول متقاطع متغیر هوش هیجانی و نوع بخش

		هوش هیجانی			Total
		پایین	متوسط	بالا	
بخش	مدیران	۰	۱۲	۱۸	۳۰
	کارشناسان	۱	۳۳	۵۸	۹۲
	کادر اداری	۴	۱۴	۳۰	۴۸
	کارگری	۰	۹	۲۴	۳۳
Total		۵	۶۸	۱۳۰	۲۰۳

جدول (۴-۴-۱-۵) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر هوش هیجانی و نوع بخش

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۱۰/۶۵۶ ^a	۶	۰/۱۰۰
Likelihood Ratio	۹/۷۹۴	۶	۰/۱۳۴
Linear-by-Linear Association	۰/۳۶۳	۱	۰/۵۴۷
N of Valid Cases	۲۰۳		

جدول (۴-۴-۱-۶) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر هوش هیجانی و نوع بخش

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	۰/۲۲۹	۰/۱۰۰
	Cramer's V	۰/۱۶۲	۰/۱۰۰
N of Valid Cases		۲۰۳	

همان گونه که آزمون کای-دو متغیر هوش هیجانی و نوع بخش بر اساس جدول‌های (۴-۴-۱-۴) تا (۴-۴-۱-۶) نشان می‌دهد، بین دو عامل ذکر شده رابطه آماری معناداری وجود ندارد.

جدول (۴-۴-۱-۷) جدول متقاطع متغیر عدالت سازمانی و نوع بخش

		عدالت سازمانی			Total
		پایین	متوسط	بالا	
بخش	مدیران	۴	۲	۳	۳۰
	کارشناسان	۲۱	۵۸	۸	۸۷
	کادر اداری	۱۰	۲۹	۷	۴۶
	کارگری	۶	۲۰	۸	۳۴
Total		۴۱	۱۳۰	۲۶	۱۹۷

جدول (۴-۴-۱-۸) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر عدالت سازمانی و نوع بخش

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۶/۴۸۱ ^a	۶	۰/۳۷۲
Likelihood Ratio	۶/۱۸۸	۶	۰/۴۰۲
Linear-by-Linear Association	۱/۱۹۱	۱	۰/۲۷۵
N of Valid Cases	۱۹۷		

جدول (۴-۴-۱-۹) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر عدالت سازمانی و نوع بخش

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	۰/۱۸۱	۰/۳۷۲
	Cramer's V	۰/۱۲۸	۰/۳۷۲
N of Valid Cases		۱۹۷	

بر اساس آزمون کای-دو متغیر عدالت سازمانی و نوع بخش طبق جدول‌های (۴-۴-۱-۷) تا (۴-۴-۱-۹) -۴-۱-۹-۴، بین دو عامل ذکر شده رابطه آماری معناداری وجود ندارد.

جدول (۴-۴-۱-۱۰) جدول متقاطع متغیر اشتراک دانش و نوع بخش

		اشتراک دانش			Total
		پایین	متوسط	بالا	
بخش	مدیران	۲	۲۲	۵	۲۹
	کارشناسان	۴	۶۶	۱۸	۸۸
	کادر اداری	۴	۳۴	۹	۴۷
	کارگری	۲	۲۳	۱۰	۳۵
Total		۱۲	۱۴۵	۴۲	۱۹۹

جدول (۴-۴-۱-۱۱) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر اشتراک دانش و نوع بخش

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۲/۴۱۴ ^a	۶	۰/۸۷۸
Likelihood Ratio	۲/۳۱۹	۶	۰/۸۸
Linear-by-Linear Association	۰/۵۰۶	۱	۰/۴۷۷
N of Valid Cases	۱۹۹		

جدول (۴-۴-۱-۱۲) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر اشتراک دانش و نوع بخش

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	۰/۱۱۰	۰/۸۷۸
	Cramer's V	۰/۰۷۸	۰/۸۷۸
N of Valid Cases		۱۹۹	

طبق آزمون کای-دو متغیر اشتراک دانش و نوع بخش بر اساس جدول‌های (۴-۴-۱-۱۰) تا (۴-۴-۱-۱۲)-۴ نشان می‌دهد، بالاترین بین دو متغیر ذکر شده رابطه آماری معناداری وجود ندارد.

جدول (۴-۴-۱-۱۳) جدول مقاطع متغیر کیفیت زندگی کاری و نوع بخش

		کیفیت زندگی کاری			Total
		پایین	متوسط	بالا	
بخش	مدیران	۱	۲۱	۶	۲۸
	کارشناسان	۱۲	۶۹۱	۱۵	۸۸
	کادر اداری	۴	۳۸	۴	۴۶
	کارگری	۶	۱۶	۱۲	۳۴
Total		۲۳	۱۳۶	۳۷	۱۹۶

جدول (۴-۴-۱-۱۴) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر کیفیت زندگی کاری و نوع بخش

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۱۴/۵۹۸ ^a	۶	۰/۰۲۴
Likelihood Ratio	۱۴/۹۷۲	۶	۰/۰۲۰
Linear-by-Linear Association	۰/۰۱۴	۱	۰/۹۰۵
N of Valid Cases	۱۹۶		

جدول (۴-۴-۱-۱۵) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر کیفیت زندگی کاری و نوع بخش

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	۰/۲۷۳	۰/۲۴
	Cramer's V	۰/۱۹۳	۰/۰۲۴
N of Valid Cases		۱۹۶	

مطابق آزمون کای-دوی متغیر کیفیت زندگی کاری و نوع بخش طبق جدول‌های (۱۳-۴-۱-۴) تا (۱۵-۴-۱)، نشان می‌دهد بین دو عامل ذکر شده رابطه آماری معناداری به میزان ۱۹ درصد وجود دارد. بالاترین و همچنین پایین‌ترین میزان این رابطه در بخش کارگری دیده می‌شود.

جدول (۱۶-۴-۱-۴) جدول متقاطع متغیر توانمندی و نوع بخش

		توانمند سازی			Total
		پایین	متوسط	بالا	
بخش	مدیران	۵	۸	۱۴	۲۷
	کارشناسان	۶	۲۶	۵۳	۸۵
	کادر اداری	۲	۱۲	۳۰	۴۴
	کارگری	۴	۹	۲۱	۳۴
Total		۱۷	۵۵	۱۱۸	۱۹۰

جدول (۱۷-۴-۱-۴) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر توانمندی و نوع بخش

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۵/۲۷۶ ^a	۶	۰/۵۰۹
Likelihood Ratio	۴/۸۴۹	۶	۰/۵۶۳
Linear-by-Linear Association	۰/۸۴۰	۱	۰/۳۵۹
N of Valid Cases	۱۹۰		

جدول (۱۸-۴-۱-۴) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر توانمندی و نوع بخش

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	۰/۱۶۷	۰/۵۰۹
	Cramer's V	۰/۱۱۸	۰/۵۰۹
N of Valid Cases		۱۹۰	

به طوری که آزمون کای - دوی متغیر توانمندی و نوع بخش بر اساس جدول‌های (۱۶-۴-۱-۴) تا (۱۸-۴-۱)، نشان می‌دهد بین دو عامل ذکر شده رابطه آماری معناداری وجود ندارد.

۲-۴-۴) آزمون کای دو متغیرهای خروجی تحقیق بر حسب بخش‌ها

آزمون کای-دوی متغیرهای ورودی تحقیق بر حسب بخش‌ها به شرح زیر است.

جدول (۴-۴-۲-۱) جدول متقاطع متغیر تعهد سازمانی و نوع بخش

		تعهد سازمانی			Total
		پایین	متوسط	بالا	
بخش	مدیران	۳	۱۸	۹	۳۰
	کارشناسان	۱۲	۵۷	۲۵	۹۴
	کادر اداری	۴	۲۶	۱۸	۴۸
	کارگری	۰	۱۱	۲۳	۳۴
Total		۱۹	۱۱۲	۷۵	۲۰۶

جدول (۴-۴-۲-۲) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر تعهد سازمانی و نوع بخش

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۲۰/۳۱۵ ^a	۶	۰/۰۰۲
Likelihood Ratio	۲۲/۲۲۶	۶	۰/۰۰۱
Linear-by-Linear Association	۱۳/۷۰۱	۱	...
N of Valid Cases	۲۰۶		

جدول (۴-۴-۲-۳) سنجه‌های تقارن آزمون کای-دو بین متغیر تعهد سازمانی و نوع بخش

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	۰/۳۱۴	۰/۰۰۲
	Cramer's V	۰/۲۲۲	۰/۰۰۲
N of Valid Cases		۲۰۶	

بر اساس آزمون کای-دوی متغیر تعهد سازمانی و نوع بخش طبق جدول‌های (۴-۴-۲-۱)، تا (۴-۲-۳-۴) - (۴)، بین دو عامل یاد شده رابطه آماری معناداری به میزان ۲۲ درصد وجود دارد. بالاترین ارتباط در بخش کارگری و پایین‌ترین ارتباط در بخش کارشناسان به چشم می‌خورد.

جدول (۴-۴-۲-۴) جدول متقاطع متغیر بهره‌وری و نوع بخش

		بهره‌وری			Total
		پایین	متوسط	بالا	
بخش	مدیران	۰	۶	۲۳	۲۹
	کارشناسان	۰	۱۲	۸۲	۹۴
	کادر اداری	۱	۹	۳۶	۴۶
	کارگری	۰	۲	۳۰	۳۲
Total		۱	۲۹	۱۷۱	۲۰۱

جدول (۴-۴-۲-۵) آزمون کای-دو ارتباط بین متغیر بهره‌وری و نوع بخش

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۷/۳۶۱ ^a	۶	۰/۲۸۹
Likelihood Ratio	۷/۱۷۳	۶	۰/۳۰۵
Linear-by-Linear Association	۰/۵۰۷	۱	۰/۴۷۶
N of Valid Cases	۲۰۱		

جدول (۴-۴-۲-۶) سنج‌های تقارن آزمون-کای دو بین متغیر بهره‌وری و نوع بخش

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	۰/۱۹۱	۰/۲۸۹
	Cramer's V	۰/۱۳۵	۰/۲۸۹
N of Valid Cases		۲۰۱	

همان‌گونه که آزمون کای-دوی متغیر بهره‌وری و نوع بخش طبق جدول‌های (۴-۴-۲-۴)، تا (۴-۲-۶-۴) - (۴)، نشان می‌دهد که بین دو عامل فوق رابطه آماری معناداری وجود ندارد.

جدول (۴-۴-۷) متقاطع متغیر نوآوری و نوع بخش

		نوآوری			Total
		پایین	متوسط	بالا	
بخش	مدیران	۱۱	۱۶	۰	۲۷
	کارشناسان	۳۸	۴۲	۷	۸۷
	کادر اداری	۱۵	۲۰	۸	۴۳
	کارگری	۱۱	۱۶	۷	۳۴
Total		۷۵	۹۴	۲۲	۱۹۱

جدول (۴-۴-۸) آزمون کای-دو ارتباط بین نوآوری و نوع بخش

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۱۰/۰۵۹ ^a	۶	۰/۱۲۲
Likelihood Ratio	۱۲/۵۰۲	۶	۰/۰۵۲
Linear-by-Linear Association	۵/۰۹۲	۱	۰/۰۲۴
N of Valid Cases	۱۹۱		

جدول (۴-۴-۹) سنجه‌های تقارن آزمون-کای دو بین متغیر نوآوری و نوع بخش

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	۰/۲۲۹	۰/۱۲۲
	Cramer's V	۰/۱۶۲	۰/۱۲۲
N of Valid Cases		۱۹۱	

طبق آزمون کای دوی متغیر نوآوری و نوع بخش بر اساس جدول‌های (۴-۴-۷)، تا (۴-۴-۹)، بین دو عامل مذکور رابطه آماری معناداری وجود ندارد.

۴-۵) آزمون تحلیل واریانس (تفاوت اثر) متغیرهای تحقیق بر حسب بخش‌ها

آزمون تحلیل واریانس متغیرهای تحقیق بر اساس متغیرهای ورودی (شامل سرمایه اجتماعی، هوش هیجانی، عدالت سازمانی، اشتراک دانش، کیفیت زندگی کاری، و توانمندی)، و متغیرهای خروجی (شامل تعهد سازمانی، بهره‌وری، و نوآوری) انجام می‌شود.

۴-۵-۱) آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای ورودی تحقیق در بخش‌های مختلف

آزمون تحلیل واریانس شش متغیر ورودی بر حسب بخش‌های مختلف سازمان به شرح زیر است.

جدول (۴-۵-۱-۱) آزمون تحلیل واریانس متغیر سرمایه اجتماعی بر حسب نوع بخش

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۳/۸۳۳	۳	۲/۲۷۸	۲/۰۵۰	۰/۰۰۲
Within Groups	۵۰/۳۵۱	۱۹۹	۰/۲۵۳		
Total	۵۴/۱۸۵	۲۰۲			

جدول (۴-۵-۱-۲) آزمون دانکن متغیر سرمایه اجتماعی بر حسب نوع بخش

بخش	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
کارشناسان	۹۴	۳/۴۴۲۹	
مدیران	۳۰	۳/۴۵۳۱	
کادر اداری	۴۵	۳/۵۴۲۶	
کارگری	۳۴		۳/۸۲۳۹
Sig.		۰/۳۹۷	۱/۰۰۰

بر اساس جدول‌های شماره (۴-۵-۱-۱)، و (۴-۵-۱-۲)، تحلیل واریانس متغیر سرمایه اجتماعی در بخش‌های مختلف سازمان، تفاوت معناداری در سرمایه اجتماعی افراد بر حسب نوع بخش وجود دارد. از این نظر در بخش کارگری سرمایه اجتماعی بالاتری نسبت به سایر بخش‌ها مشاهده شده است.

جدول (۳-۱-۴) آزمون تحلیل واریانس متغیر هوش هیجانی بر حسب نوع بخش

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۰/۸۷۶	۳	۰/۲۹۲	۱/۵۲۷	۰/۲۰۹
Within Groups	۳۸/۰۷۴	۱۹۹	۰/۱۹۱		
Total	۳۸/۹۵۱	۲۰۲			

بر اساس جدول (۳-۱-۴) تحلیل واریانس متغیر هوش هیجانی بر حسب نوع بخش، تفاوت معناداری در هوش هیجانی افراد بخش‌های مختلف سازمان مشاهده نمی‌شود.

جدول (۴-۱-۴) آزمون تحلیل واریانس متغیر عدالت سازمانی بر حسب نوع بخش

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۲/۵۶۴	۳	۰/۸۵۵	۱/۸۹۰	۰/۱۳۳
Within Groups	۸۷/۲۷۱	۱۹۳	۰/۴۵۲		
Total	۸۹/۸۳۵	۱۹۶			

مطابق جدول (۴-۱-۴) آزمون تحلیل واریانس متغیر عدالت سازمانی بر حسب نوع بخش، تفاوت آماری معناداری در هوش هیجانی کارکنان بخش‌های گوناگون سازمان دیده نمی‌شود.

جدول (۵-۱-۴) آزمون تحلیل واریانس متغیر اشتراک دانش بر حسب نوع بخش

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۰/۰۶۲	۳	۰/۰۲۱	۰/۰۷۵	۰/۹۷۳
Within Groups	۵۳/۲۸۳	۱۹۵	۰/۲۷۳		
Total	۵۳/۳۴۵	۱۹۸			

بر طبق جدول (۵-۱-۴) آزمون تحلیل واریانس متغیر اشتراک دانش بر اساس نوع بخش، تفاوت آماری معناداری در اشتراک دانش افراد بخش‌های گوناگون سازمان مشاهده نمی‌شود.

جدول (۴-۵-۱-۶) آزمون تحلیل واریانس متغیر کیفیت زندگی کاری بر حسب نوع بخش

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۰/۷۵۴	۳	۰/۲۵۱	۰/۷۰۴	۰/۵۵۱
Within Groups	۶۸/۵۴۱	۱۹۲	۰/۳۵۷		
Total	۶۹/۲۹۵	۱۹۵			

همانگونه که در جدول (۴-۵-۱-۶) تحلیل واریانس متغیر کیفیت زندگی کاری بر اساس نوع بخش نشان می‌دهد، تفاوت آماری معناداری در کیفیت زندگی کاری کارکنان بخش‌های مختلف به چشم نمی‌خورد.

جدول (۴-۵-۱-۷) آزمون تحلیل واریانس متغیر توانمندی بر حسب نوع بخش

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۴/۸۳۰	۳	۱/۶۱۰	۲/۱۳۳	۰/۰۹۸
Within Groups	۱۴۰/۳۷۶	۱۸۶	۰/۷۵۵		
Total	۱۴۵/۲۰۶	۱۸۹			

مطابق جدول (۴-۵-۱-۷) آزمون تحلیل واریانس متغیر توانمندی بر حسب نوع بخش، تفاوت آماری معناداری در توانمندی افراد بخش‌های مختلف دیده نمی‌شود.

۴-۵-۲) آزمون تحلیل واریانس متغیرهای خروجی تحقیق بر حسب بخش‌ها

آزمون تحلیل واریانس ۳ متغیر خروجی بر حسب بخش‌های مختلف سازمان به صورت زیر است.

جدول (۴-۵-۲-۱) آزمون تحلیل واریانس متغیر تعهد سازمانی بر حسب نوع بخش

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۹/۲۷۵	۳	۳/۰۹۲	۸/۴۱۹	۰/۰۰۰
Within Groups	۷۴/۱۷۹	۲۰۲	۰/۳۶۷		
Total	۸۴/۴۵۵	۲۰۵			

جدول (۴-۵-۲-۲) آزمون دانکن متغیر تعهد سازمانی بر حسب نوع بخش

بخش	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
کارشناسان	۹۴	۳/۳۳۷۴	
مدیران	۳۰	۳/۳۸۴۲	
کادر اداری	۴۸	۳/۵۰۵۹	
کارگری	۳۴		۳/۹۳۵۶
Sig.		۰/۲۳۰	۱/۰۰۰

با توجه به جدول‌های شماره (۵-۵-۲-۱) و (۴-۵-۲-۲) آزمون تحلیل واریانس متغیر تعهد سازمانی در بخش‌های گوناگون سازمان تفاوت معناداری در تعهد افراد بر حسب نوع بخش وجود دارد. در این رابطه در بخش کارگری تعهد بالاتری نسبت به سایر بخش‌ها مشاهده شده است.

جدول (۴-۵-۲-۳) آزمون تحلیل واریانس متغیر بهره‌وری بر حسب نوع بخش

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۰/۱۹۴	۳	۰/۰۶۵	۰/۲۷۲	۰/۸۴۵
Within Groups	۴۶/۷۱۱	۱۹۷	۰/۲۳۷		
Total	۴۶/۹۰۵	۲۰۰			

طبق جدول (۴-۵-۲-۳) آزمون تحلیل واریانس متغیر بهره‌وری بر اساس نوع بخش، تفاوت آماری معناداری در بهره‌وری افراد بخش‌های مختلف سازمان مشاهده نمی‌شود.

جدول (۴-۵-۲-۴) آزمون تحلیل واریانس متغیر نوآوری بر حسب نوع بخش

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۵/۵۸۲	۳	۱/۸۶۱	۲/۸۶۱	۰/۰۳۸
Within Groups	۱۲۱/۶۹۲۶	۱۸۷	۰/۶۵۰		
Total	۱۲۷/۲۰۷	۱۹۰			

جدول (۴-۵-۲-۵) آزمون دانکن متغیر نوآوری بر حسب نوع بخش

بخش	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
مدیران	۲۷	۲/۵۱۱۰	
کارشناسان	۸۷	۲/۵۳۰۸	
کادر اداری	۴۳	۲/۸۲۶۶	۲/۸۲۶۶
کارگری	۳۴		۲/۹۲۲۴
Sig.		۰/۱۰۲	۰/۵۹۸

با توجه به جداول (۴-۵-۲-۴) و (۴-۵-۲-۵)، تحلیل واریانس متغیر نوآوری در بخش‌های گوناگون سازمان، تفاوت آماری معناداری در نوآوری افراد بخش‌های مختلف وجود دارد. در خصوص این متغیر نیز در بخش کارگری نوآوری بالاتری نسبت به سایر بخش‌ها به چشم می‌خورد.

فصل پنجم

نتیجه گیری و پیشنهادات تحقیق

مقدمه

در این فصل از پروژه آسیب‌شناسی نتایج حاصل از آنچه که در تجزیه و تحلیل داده‌های آماری در این کار حاصل شده است، بیان می‌شود، و با توجه به آن پیشنهادهای کاربردی و سیاست‌های آتی شرکت در توصیه‌های محقق به مدیریت ارشد شرکت تنظیم می‌شود. به این ترتیب ابتدا توصیف متغیرها براساس جزئیات نتایج آمار توصیفی برای کل شرکت و برحسب بخش‌های مختلف کارکنان آمده است، و به صورت شفاف بیان شده است. سپس جمع‌بندی نتایج متغیرهای تحقیق برحسب بخش‌های مختلف شرکت بیان گردیده است.

همچنین میانگین متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون t برای کل سازمان و بخش‌های آن محاسبه گردیده است، و آسیب‌های شناخته شده در آن بیان شده است. همچنین نتایج آزمون کای - دوی متغیرهای ورودی و خروجی شرکت برحسب نوع بخش بیان شده است. در نهایت آزمون تحلیل واریانس متغیرهای تحقیق بر اساس بخش‌ها به کار گرفته شده است. در این رابطه با توجه به نتایج، پیشنهادهای لازم و سیاست‌های آتی شرکت براساس مبانی نظری مرتبط تنظیم شده است.

۵-۱) توصیف جزئیات متغیرهای تحقیق

۵-۱-۱) متغیر سرمایه اجتماعی با میانگین ۳/۵۳ و انحراف معیار ۵۱ صدم دارای عوامل اندازه گیری به

شرح زیر است:

جدول (۵-۱-۱) عوامل اندازه گیری متغیر سرمایه اجتماعی

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف معیار
۱	میزان اعتقاد شما به توانایی همکارانتان	۴/۲۵	۰/۹۱
۲	میزان تمایل شما به قبول درخواست یاری از سوی همکارانتان	۳/۷۲	۰/۹۷
۳	میزان اعتقاد شما به تلاش همکارانتان جهت انجام امور محوله	۳/۳۳	۱/۰۸
۴	میزان توجه شما به اخبار بیان شده توسط همکاران	۲/۵۹	۱/۰۱
۵	میزان اعتقاد شما به عادل بودن همکاران	۳/۲۸	۰/۹۸
۶	میزان اعتقاد شما به عمل نمودن مدیران سازمان به وعده‌های خویش	۲/۶	۱/۰۹
۷	میزان اعتماد شما به درستی و صداقت همکاران	۲/۵۵	۰/۹۸
۸	میزان ارتباط شما با همکاران در درون سازمان	۳/۸۷	۰/۹
۹	میزان ارتباط شما با همکاران در خارج سازمان	۲/۷۱	۱/۳۱
۱۰	میزان تمایل شما به پذیرش همکار به عنوان دوست	۳/۰۹	۱/۰۶
۱۱	میزان اعتقاد شما به دوستانه بودن ارتباط میان مدیران و کارکنان	۲/۶۴	۱/۱
۱۲	میزان اعتقاد به تأثیر متقابل و مثبت کمک به همکار در عملکرد خودتان	۳/۹۱	۱/۰۱
۱۳	میزان مشارکت شما در رویدادهای سازمانی مانند نشست‌ها، مراسم	۳/۵۰	۱/۰۶
۱۴	میزان هماهنگی شما با سایر همکاران در انجام فعالیت‌های محوله	۳/۷۳	۰/۹۱
۱۵	میزان الزام و باور شما به پاسخگویی نسبت به ارباب رجوع	۴/۶۴	۰/۶۶
۱۶	میزان اعتقاد شما در خصوص احترام به کارکنان باسابقه	۴/۵۶	۰/۷۴
۱۷	میزان اعتقاد شما و الزام به تلاش و جدیت در انجام کارها	۴/۵۵	۰/۷۶
۱۸	میزان الزام شما به انجام کارها در کوتاهترین زمان ممکن	۴/۳۵	۰/۹۲
۱۹	میزان اعتقاد شما به استفاده از پوشش رسمی سازمان	۳/۸۲	۱/۱۵
۲۰	میزان اعتقاد شما به اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	۳/۸۶	۱/۲۴
۲۱	میزان صبر و شکیبایی شما در برابر رفتارهای ناخوشایند همکاران	۳/۸۷	۰/۷۹
۲۲	میزان اعتقاد شما به توزیع عادلانه امتیازات سازمانی بین همکاران	۲/۱۶	۱/۰۷
۲۳	میزان اعتقاد و التزام شما به رعایت مقررات سازمانی	۳/۰۲	۰/۹۳
۲۴	میزان تمایل شما به صرف نهار در کنار همکاران	۳/۱۷	۱/۳۸

همان گونه که در جدول (۱-۱-۵) نشان می‌دهد از میان گزینه‌های متغیر سرمایه اجتماعی، میزان اعتقاد کارکنان به توزیع عادلانه امتیازات بین افراد، میزان اعتماد به درستی و صداقت همکاران، میزان توجه به اخبار بیان شده توسط همکاران، میزان اعتقاد کارکنان به عمل مدیران به وعده‌های خویش، میزان اعتقاد کارکنان به دوستانه بودن ارتباط میان مدیران و کارکنان، و در نهایت میزان ارتباط کارکنان با همکاران خویش در خارج از سازمان، دارای پایین‌ترین میانگین هستند.

۲-۱-۵) متغیر تعهد سازمانی با میانگین ۳/۴۸ و انحراف معیار ۶۳ صدم دارای عوامل اندازه‌گیری به شرح زیر است.

جدول (۲-۱-۵) عوامل اندازه‌گیری متغیر تعهد سازمانی

انحراف معیار	میانگین	وظایف شغلی
۱/۰۵	۱/۸۳	۱- میزان تمایل شما به انجام وظایف شغلی در روزهای تعطیل
۱/۲	۳/۴۸	۲- میزان اعتقاد شما به یکسان بودن مسایل شرکت با مسایل زندگی شخصی‌تان
۱/۱۸	۳/۲۵	۳- میزان باور شما به بهتر بودن سازمان‌تان از سایر سازمان‌ها
۱/۰۸	۳/۹۶	۴- میزان افتخار شما از اعلام عضویت خویش در این سازمان به سایر افراد
۱/۱۲	۴/۱۱	۵- میزان ارزش سازمان برای فرد
۱/۱۱	۴/۱	۶- میزان احساس تعلق خاطر شماست به سازمان‌تان / شما
۴/۳۸	۳/۴۶	۷- ترجیح شما به کار در شرکت نسبت به سایر سازمان‌ها
۱/۰۹	۳/۹۳	۸- میزان تمایل شما به عضویت در شرکت مانند عضو یک خانواده
۱/۳	۳/۲۸	۹- میزان نگرانی شما از ترک سازمان
۱/۲۹	۳/۴	۱۰- احساس فرد به ترک سازمان حتی در صورت تمایل
۱/۳۱	۳/۰۵	۱۱- میزان اعتقاد به مشکلات ناشی از ترک سازمان
۱/۲۷	۲/۲۵	۱۲- میزان اعتقاد شما به ترک سازمان بدون ایجاد هیچ گونه‌ای هزینه‌ای برایتان
۱/۱۹	۲/۳۲	۱۳- احساس شما در مورد یافتن شغل بهتر در صورت ترک سازمان
۱/۱	۳/۸۶	۱۴- اعتقاد و الزام شما در ماندن در سازمان
۱/۳۶	۲/۶۷	۱۵- امکان به دست آوردن شغل جایگزین در صورت ترک شرکت
۱/۱۴	۳/۹۹	۱۶- ماندن در سازمان به دلیل وفاداری اخلاقی (به عنوان یک دلیل مهم)
۱/۴	۲/۶۴	۱۷- اقدام به ترک سازمان در صورت یافتن یک شغل بهتر
۱/۲۸	۳/۸۱	۱۸- وفاداری به سازمان (به عنوان یک آموزه)
۱/۲۴	۳/۰۲	۱۹- ترک محل کار توسط کارکنان بیشتر از حد معمول
۱/۳۵	۳	۲۰- اعتقاد شما به غیراخلاقی نبودن ترک محل کار

به طوری که جدول (۲-۱-۵) نشان می دهد، از میان گزینه های متغیر تعهد، میزان تمایل فرد به انجام وظایف شغلی در روزهای تعطیل، میزان اعتقاد فرد به مشکلات ناشی از ترک سازمان، میزان باور فرد به بهتر بودن سازمان مربوطه از سایر سازمانها، و میزان نگرانی فرد از ترک سازمان خود، دارای پایین ترین میانگین است.

۳-۱-۵) متغیر بهره وری سازمانی با میانگین ۴/۲۶ و انحراف معیار ۴۸ صدم دارای عوامل اندازه گیری به قرار زیر است.

جدول (۳-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر بهره وری

ردیف	آیتم - عوامل	میانگین	انحراف معیار
۱	میزان اهمیت دادن به درستی و صحت انجام کارها با توجه به حجم وظایف محوله	۴/۵۱	۰/۷۴
۲	میزان اهمیت دادن به درستی انجام دقیق و بی نقص وظایف با توجه به امکانات و منابع در دسترس	۴/۵۴	۰/۶۷
۳	میزان دوباره کاری در انجام وظایف محوله	۳/۱	۱/۱۳
۴	میزان اهمیت دادن به موفقیت در دستیابی به اهداف مقرر	۴/۲۴	۰/۸۲
۵	میزان ارزیابی شما از موفقیت در برنامه های کاری شغل	۴/۰۱	۰/۸۴
۶	میزان اهمیت دادن به روزآمد بودن فن آوری های مورد استفاده	۴/۲۶	۰/۸۴
۷	میزان اهمیت دادن به رضایت ارباب رجوع و همکاران از عملکردتان	۴	۰/۶۲
۸	میزان تلاش در راستای آموزش و ارتقای توانمندی خویش	۴/۳۸	۰/۷۹
۹	اهمیت دادن به تلاش زیاد در انجام کارها	۴/۵۳	۰/۷
۱۰	میزان تلاش در انجام کارها براساس مهارت های فردی و نیازهای سازمان	۴/۲۸	۰/۷۴
۱۱	میزان اهمیت به کمیت و کیفیت کارها با توجه به بودجه و منابع موجود	۴/۲۲	۰/۷۹
۱۲	به میزان تلاش در انجام کارها با توجه به بودجه و زمان تعیین شده	۴/۳	۰/۸۴

مطابق جدول (۳-۱-۵) از میان گزینه های متغیر بهره وری، میزان دوباره کاری در انجام وظایف محوله، میزان اهمیت به رضایت ارباب رجوع و همکاران از عملکردتان، میزان ارزیابی فرد از موفقیت وی در

برنامه‌های کاری شغل خویش، میزان اهمیت فرد به کیفیت و کمیت کارها با توجه به بودجه و منابع موجود، و میزان اهمیت قابل شده توسط فرد برای موفقیت در دستیابی به اهداف مقرر، دارای پایین‌ترین میانگین هستند.

(۴-۱-۵) متغیر هوشی هیجانی با میانگین ۳/۹۶ و انحراف معیار ۴۳ صدم دارای عوامل اندازه‌گیری به قرار زیر است.

جدول (۴-۱-۵) عوامل اندازه‌گیری متغیر هوش هیجانی

ردیف		میانگین	انحراف معیار
۱	ترجیح شغلی که تصمیم‌گیری در مورد آن با فرد باشد.	۳/۵۹	۱/۰۴
۲	امکان تلاش برای معنی دادن به زندگی	۴/۴۷	۰/۷۶
۳	امکان دوست شدن با دیگران به راحتی	۳/۷۹	۱/۱۳
۴	آگاهی از هیجانات خود	۴/۰۳	۰/۸۵
۵	توانایی درک احساسات دیگران	۳/۹۵	۰/۸۶
۶	پیروی از افکار دیگران هنگام کار با آنان	۲/۶۷	۱/۰۸
۷	عدم توانایی فرد در سرانجام دادن به کارها طی چند سال اخیر	۱/۸۷	۱/۰۴
۸	توانایی همراهی با دیگران	۴/۲۱	۰/۸
۹	توانایی حفظ احترام دیگران در هر شرایطی	۴/۴۲	۰/۷۹
۱۰	امکان طرح مسایل خصوصی دوستان با فرد	۴/۲۱	۰/۹
۱۱	ترجیح فرد به تصمیم‌گیری دیگران برای وی	۱/۵	۰/۸۱
۱۲	عدم رضایت از کارهایی که انجام داده است	۲/۷	۱/۲۲
۱۳	اهمیت متقابل برای روابط صمیمانه با دوستان	۴/۱۶	۰/۸۶
۱۴	حساسیت به اتفاقات پیش آمده برای دیگران	۳/۹۹	۰/۹
۱۵	سخت بودن اتخاذ تصمیم برای فرد	۲/۰۹	۱/۱۵
۱۶	فقدان علاقه فرد به چیزها	۲/۱۱	۱/۱۸
۱۷	رابطه خوب با دیگران	۴/۳۴	۰/۸۴
۱۸	اشتیاق فرد به یاری رساندن به دیگران	۴/۶۹	۰/۶۴

۰/۹۲	۴/۰۹	حساس بودن به فرد احساسات دیگران	۱۹
۱/۰۹	۲/۳۷	وابستگی به دیگران در انجام کارها	۲۰
۱/۱	۳/۷۶	انتخاب کارهای لذت بخش	۲۱
۰/۹۷	۳/۹۵	اجتماعی تلقی شدن از نظر دیگران	۲۲
۰/۹۲	۳/۸۶	آگاهی از احوالات درونی خویش در هنگام آشفته‌گی	۲۳
۱/۰۳	۴/۲۸	سخت بودن دیدن رنج دیگران برای من	۲۴
۱/۱۶	۲/۸۶	احساس نیاز فرد به دیگران بیشتر از احساس نیاز دیگران به فرد	۲۵
۱/۰۱۱	۲/۰۸	فقدان فکر و برنامه مشخص درباره کارهای در دست انجام	۲۶
۰/۹	۴/۱۳	ایجاد رابطه صمیمی با دوستان	۲۷
۱/۱۴	۲/۱۰	سخت بودن برداشت درست از امور برای فرد	۲۸
۱/۳۱	۴/۰۳۰	خودداری از جریحه دار کردن احساسات دیگران	۲۹
۰/۹۲	۳/۵۸	حفظ آرامش در شرایط فشار	۳۰
۰/۸۹	۳/۹۶	ابراز خلایقیت در برخورد با چالش‌ها و مشکلات زندگی	۳۱
۰/۹۴	۴/۰۵	برخورد با همکاران براساس خلق و خوی آنها	۳۲
۰/۸۵	۴/۳۲	آگاهی از عملکرد و توانایی خویش	۳۳
۰/۸۱	۴/۵۱	رفتار صادقانه با همکاران	۳۴
۱/۰۸	۲/۲	عدم آگاهی از علت تصمیمات و اقدامات خویش	۳۵
۰/۹۴	۴/۳۶	اعتقاد به لزوم اعطای فرصت خودنمایی و بروز استعداد به کارکنان برای نیل به اهداف سازمان	۳۶
۰/۸۶	۳/۹۹	امکان تأثیرگذاری و آرامش بخشی برای دیگران	۳۷

براساس جدول (۴-۱-۵) از بین گزینه‌های متغیر هوش هیجانی، ترجیح فرد به تصمیم‌گیری دیگران برای وی، عدم توانایی فرد در سرانجام دادن به کار، فقدان فکر و برنامه مشخص درباره کارهای در دست انجام، سخت بودن اتخاذ تصمیم برای فرد، سخت بودن برداشت درست از امور برای فرد، عدم آگاهی فرد از علت تصمیم‌ها و اقدامات خویش دارای پایین‌ترین میانگین هستند.

۵-۱-۵) متغیر عدالت سازمانی با میانگین ۲/۹ و انحراف معیار ۶۷ صدم دارای عوامل اندازه‌گیری به قرار زیر است.

جدول (۵-۱-۵) عوامل اندازه‌گیری متغیر عدالت سازمانی

ردیف	آیتم‌ها / عامل	میانگین	انحراف معیار
۱	میزان رابطه بین تلاش افراد و حقوق و مزایای دریافتی آنها	۲/۵۸	۱/۲۸
۲	ارتقا براساس شایستگی	۲/۵۱	۱/۲۷
۳	تلاش در جهت احقاق حق خود در زمان احساس نابرابری با هم‌ردیفان	۳/۰۶	۱/۱۸
۴	بروز احساس ناخوشایند زمانی که دریافتی فرد بیشتر از تلاش انجام شده باشد	۳/۳۷	۱/۲۲
۵	تأثیر رابطه با مدیر در میزان پاداش و مزایای دریافتی	۳/۴۳	۱/۳۴
۶	منصفانه بودن شیوه توزیع پاداش در سازمان	۲/۳۲	۱/۱۹
۷	انجام ترفیع و ارتقا براساس استانداردها و ضوابط	۳/۵۹	۱/۲۷
۸	امکان اعتراض به تصمیم مدیر برای ارتقای کارکنان در زمان عدم رعایت استانداردها	۲/۵۱	۱/۲۱
۹	امکان مشورت با مدیر در خصوص امور محوله	۳/۱۲	۱/۲۲
۱۰	میزان تأثیر مدیر در توزیع پاداش بین کارکنان	۳/۴۴	۱/۲۷
۱۱	رفتار محترمانه مدیر با کارکنان	۳/۴۱	۱/۱۶
۱۲	اهمیت مدیر برای حقوق تک تک افراد در سازمان	۲/۸۵	۱/۳۲
۱۳	میزان رفتار محترمانه هنگام پرداخت پاداش و مزایا	۳/۲۲	۱/۱۵
۱۴	اعلام اعطای ترفیع به کارکنان در یک نشست عمومی	۲/۵۴	۱/۳۴
۱۵	احساس منصفانه بودن میزان پاداش پرداختی از سوی مدیر	۲/۶	۱/۲۳

مطابق جدول (۵-۱-۵) از بین گزینه‌های متغیر عدالت سازمانی، میزان منصفانه بودن شیوه توزیع پاداش در سازمان، میزان ارتقا براساس شایستگی، امکان اعتراض به تصمیم مدیر برای ارتقای کارکنان در زمان عدم رعایت استانداردها، نحوه اعلام اعطای ترفیع به کارکنان در یک نشست عمومی، میزان رابطه بین تلاش افراد و حقوق و مزایای دریافتی آنها، اعطای ترفیع براساس استانداردها و ضوابط، احساس منصفانه بودن

میزان پاداش پرداخت شده از سوی مدیر، و میزان اهمیت مدیر برای حقوق یکایک افراد سازمان، دارای پایین ترین میانگین هستند.

۶-۱-۵) متغیر اشتراک دانش با میانگین ۳/۲۸ و انحراف معیار ۵۱ صدم دارای عوامل اندازه گیری به شرح زیر است.

جدول (۶-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر اشتراک دانش

ردیف	آیتم / عامل	میانگین	انحراف معیار
۱	لذت بردن از به اشتراک گذاری دانش با کارکنان	۲/۹۹	۱/۱۶
۲	لذت بردن از به اشتراک گذاری دانش با دیگران	۴	۱/۰۵
۳	دارا بودن احساس مثبت از کمک به دیگران از طریق تسهیم دانش خویش	۴/۱۱	۱/۰۳
۴	احساس خوشایند از تسهیم دانش خویش با دیگران	۳/۷۲	۱/۰۹
۵	اطمینان نسبت به توانایی خویش در کسب دانش ارزشمند برای دیگران	۳/۷۶	۰/۹۵
۶	میزان اعتقاد به ضرورت کسب دانش مفید برای سازمان	۳/۹۳	۱/۱۸
۷	اهمیت تسهیم دانش با دیگران در سازمان	۲/۶۹	۱/۱۹
۸	میزان کسب دانش با ارزش تر از دانش شما توسط همکاران	۳/۴۳	۰/۹۷
۹	میزان تصور مدیران درخصوص مفید بودن تشویق کارکنان برای تسهیم دانش	۲/۹	۱/۲۲
۱۰	میزان تشویق مدیران برای تسهیم دانش توسط همکاران	۲/۸۷	۱/۱۲
۱۱	میزان تسهیل و تأثیر منابع مورد نیاز توسط مدیران برای تسهیم دانش	۲/۸۴	۱/۰۹
۱۲	میزان خوشنودی مدیران از تسهیم دانش بین همکاران	۲/۹۶	۱/۱۶
۱۳	لزوم جبران تلاش همکاران جهت تسهیم دانش در سازمان با حقوق و مزایا	۳/۲۹	۱/۲۶
۱۴	لزوم اعطای پاداش اضافی جهت تسهیم دانش بین همکاران	۳/۳۵	۱/۲۴
۱۵	لزوم اعطای ارتقا و ترفیع به کارکنان در ازای تسهیم دانش در سازمان	۳/۴۶	۱/۲۴
۱۶	لزوم اعطای امنیت شغلی و ترفیع به کارکنان در ازای تسهیم دانش در سازمان	۳/۴۶	۱/۲۴
۱۷	میزان استفاده کارکنان از ذخایر الکترونیکی تحقیقی	۲/۹۸	۱/۰۳
۱۸	میزان استفاده از شبکه های اطلاعاتی برای ارتباط بین همکاران	۲/۹۵	۱/۰۸
۱۹	میزان استفاده سازمان از فن آوری های تسهیل کننده اشتراک دانش بین افراد	۳/۰۵	۱/۱۵

۱/۱۶	۳/۰۳	میزان کاربری فن آوری موجود سازمان برای امکان اشتراک دانش با افراد خارج از سازمان	۲۰
۱/۰۸	۳/۳۸	میزان تبادل اطلاعات جدید شما با همکاران	۲۱
۰/۹۴	۳	میزان تبادل اطلاعات جدید همکاران با شما	۲۲
۰/۹۷	۲/۹۶	عرف بودن تبادل اطلاعات / دانش بین همکاران در سازمان	۲۳
۱/۳۱	۳/۴۳	در میان گذاشتن اطلاعات فرد با همکاران در صورت درخواست آنها	۲۴
۱/۳۳	۳/۴۵	در میان گذاشتن مهارت‌ها توسط فرد با همکاران در صورت درخواست آنها	۲۵
۱/۰۱	۳/۱۸	در میان گذاشتن اطلاعات توسط همکاران در صورت درخواست شما	۲۶
۰/۹۸	۳/۲۴	در میان گذاشتن مهارت‌ها توسط همکاران در صورت درخواست شما	۲۷

همانطور که در جدول (۶-۱-۵) نشان می‌دهد، از بین گزینه‌های متغیر اشتراک دانش، میزان اهمیت تسهیم دانش با دیگران در سازمان، میزان تسهیل و تأمین منابع مورد نیاز توسط مدیران برای تسهیم دانش، میزان تشویق مدیران به تسهیم دانش توسط همکاران، میزان تصور مدیران در خصوص مفید بودن تشویق کارکنان برای تسهیم دانش، و میزان استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی برای ارتباط بین همکاران، میزان خوشنودی مدیران از تسهیم دانش بین همکاران دارای پائین‌ترین میانگین هستند.

۷-۱-۵) متغیر نوآوری با میانگین ۲/۶۶ و انحراف معیار ۸۱ صدم دارای عوامل اندازه گیری به شرح زیر است:

جدول (۷-۱-۵) عوامل اندازه گیری متغیر نوآوری

ردیف	آیتم / عامل	میانگین	انحراف معیار
۱	میزان پشتیبانی مدیر از انجام کار به شیوه‌های غیرمعمول	۲/۴۸	۱/۱۸
۲	میزان تشویق کار نو در سازمان	۲/۷۷	۱/۲۲
۳	میزان تخصیص زمان لازم توسط مدیران برای ابداع و نوآوری	۲/۴	۱/۰۸
۴	میزان فرصت اعطا شده به کارکنان در انجام وظایف به روش جدید	۳/۶۸	۱/۰۹
۵	میزان پشتیبانی سیاستگذاران سازمان از ابداع مدیران و کارکنان سازمان	۲/۷۴	۱/۰۷
۶	نقش مقررات و دستورات وضع شده در ایجاد شرایط رقابت در سازمان	۲/۶۱	۱/۱۵
۷	میزان تکلیف سرپرستان مستقیم به آموزش روش‌های جدید انجام کار به زیردستان	۲/۶۷	۱/۱۷
۸	میزان پیشگامی سازمان در استفاده از تفکرات جدید در انجام وظایف	۲/۸۱	۱/۱۷
۹	میزان حمایت مدیران ارشد سازمان از انجام کارها به شکل نوین	۲/۷۹	۱/۲۵
۱۰	میزان آموزش ارائه شده به مدیران و کارکنان برای اجرای رفتار رقابتی در شغل	۲/۷۴	۱/۱۷
۱۱	میزان پشتیبانی وزارتخانه برای به اجرا در آمدن ایده‌های نو	۲/۷۷	۱/۱۱
۱۲	وجود واحد مستقل تحقیق و توسعه برای ارائه روش‌های نوین انجام امور	۲/۸۱	۱/۲۳
۱۳	وجود ظرفیت‌های مدیریتی مؤثر در سازمان با هدف ارائه خدمات و محصولات جدید	۲/۶	۱/۱۳
۱۴	میزان استفاده سازمان از راه کارهای واحد تحقیقات برای نیل به اهداف	۲/۶۵	۱/۱۵
۱۵	میزان استفاده از منابع سازمان جهت ارائه خدمات نوین به مشتری	۲/۶۶	۱/۱۶
۱۶	میزان عدول از برنامه‌های اساسی سازمان برای ارائه محصولات و خدمات نوین	۲/۴۷	۱/۰۶
۱۷	میزان استفاده مدیران از رویکردهای نوین برای انجام وظایف	۲/۴۵	۱/۰۹
۱۸	میزان جایگزینی روش‌های نوین انجام کار توسط مدیران و سرپرستان	۲/۴۴	۱/۱۷
۱۹	وجود اصلی در رسالت سازمانی برای جذب مشتری بیشتر	۲/۹۷	۱/۱۶
۲۰	میزان پیاده سازی افکار نوین در سازمان	۲/۴۱	۱/۱۴
۲۱	میزان استفاده از تفکر تحول گرا به جای عملگرا	۲/۵۱	۱/۰۳
۲۲	میزان استفاده مدیران از روش‌های حل مسایل چندگانه	۲/۶۷	۱/۱۶
۲۳	میزان ترجیح مدیران به تغییرات جزئی مثبت نسبت به ثبات در روش‌های انجام کار	۲/۷۳	۱/۱
۲۴	میزان عدم اطمینان مدیران با توجه به اهداف و استراتژی سازمان	۲/۷۷	۱/۱۳
۲۵	میزان الزام مدیران به انجام امور به شیوه‌های نو و ایجاد گروه‌های متحد با تخصص بالا	۲/۹۴	۱/۲۱

با توجه به جدول (۷-۱-۵) گزینه‌های مربوط به متغیر نوآوری، شامل میزان تخصیص زمان لازم توسط مدیران بخش‌های مختلف سازمان برای ابداع و نوآوری، میزان اجرای افکار نو در سازمان، میزان جایگزینی روش‌های نوین انجام کار توسط مدیران و سرپرستان، میزان استفاده مدیران از رویکردهای نوین برای انجام وظایف، میزان عدول از برنامه‌های اساسی سازمان با هدف ارایه محصولات و خدمات نوین، میزان پشتیبانی مدیران از انجام کارها به شیوه‌های غیرمعمول، و میزان استفاده از تفکر و رویکرد تحول‌گرایی به جای عملگرایی و حفظ ثبات دارای پایین‌ترین میانگین هستند.

(۸-۱-۵) متغیر کیفیت زندگی کاری با میانگین ۳/۳ و انحراف معیار ۵۹ صدم، دارای عوامل اندازه‌گیری به قرار زیر است:

جدول (۸-۱-۵) عوامل اندازه‌گیری متغیر کیفیت زندگی کاری

ردیف		میانگین	انحراف معیار
۱	تناسب حقوق دریافتی با کار انجام شده	۲/۵۵	۱/۱۷
۲	تناسب حقوق دریافتی با حجم کار و انرژی صرف شده	۲/۴۰	۱/۱۲
۳	تناسب حقوق دریافتی با استانداردهای جامعه	۲/۱۲	۱/۰۹
۴	تناسب حقوق دریافتی با حقوق سایر مشاغل مشابه	۲/۳۶	۱/۱۱
۵	احساس امنیت در مورد شرایط فیزیکی محیط کار	۲/۹	۱/۳۸
۶	وجود رابطه منطقی بین زمان موظفی انجام کار و کیفیت آن	۳/۲۶	۱/۱۳
۷	ایجاد زمینه‌های بهبود توانایی فردی توسط سازمان	۲/۷۲	۱/۰۹
۸	فرصت استفاده از دانش و مهارت‌های ضروری در سازمان	۲/۸۳	۱/۱۶
۹	امکان ارایه مهارت‌های کسب شده در سازمان	۳/۰۴	۱/۱۴
۱۰	میزان امنیت شغل در سازمان	۲/۸۱	۱/۲۴
۱۱	امکان ابراز عقاید در سازمان بدون نگرانی از عکس‌العمل منفی مقامات مافوق	۲/۴۱	۱/۰۷
۱۲	میزان تساوی افراد در برابر قانون	۲/۲۸	۱/۲۶
۱۳	ترجیح قانون بر سلیقه شخصی در انجام امور سازمانی	۲/۴۳	۱/۲۷
۱۴	میزان احساس تکلیف نسبت به شغل خویش	۴/۵۲	۰/۷۹
۱۵	میزان تأثیر انجام درست وظایف توسط شخص روی عملکرد همکاران	۳/۴۳	۱/۲۴

۱/۰۸	۳/۳۴	تبادل بین اوقات فراغت و ساعت کار	۱۶
۱/۲۱	۳/۲	رضایت از فضای حاکم بر زندگی کاری	۱۷
۱/۱۳	۳/۷۹	تناسب تحصیلات با رشته کاری	۱۸
۱/۱۴	۳/۵۳	رضایت خانواده از فضای حاکم بر زندگی کاری	۱۹
۱/۲۴	۳/۲۵	تأثیر فضای کاری در ایجاد تشویش در کار	۲۰
۱/۲۶	۳/۴۱	تأثیر فضای کاری در ایجاد آرامش در کار	۲۱
۱/۰۱	۳/۸۱	تأثیر جو سازمانی در ایجاد نیاز سازمان به خدمات فرد	۲۲
۰/۹۹	۳/۹۲	میزان احساس غیبت فرد در سازمان با توجه به جو کاری	۲۳
۱/۱۲	۳/۴۱	احساس استقلال در انجام کار	۲۴
۱/۱۷	۳/۴۸	میزان نظارت فرد بر کار خویش	۲۵
۱/۰۳	۳/۶۲	امکان استفاده از مهارت‌های مختلف برای انجام بهتر امور	۲۶
۱	۳/۴۳	امکان دسترسی به اطلاعات لازم در مورد کار	۲۷
۱/۱۶	۳/۷۴	میزان عدم وجود موانع در انجام کار	۲۸
۱/۲۴	۳/۴۷	امکان انجام کار به صورت مستقل	۲۹
۰/۸۵	۳/۹۲	میزان وضعیت موفقیت فرد در جمع کاری	۳۰
۱/۲۱	۳/۸	میزان با ملاحظه بودن سرپرست مستقیم	۳۱
۱/۲۳	۳/۶۵	میزان شایستگی سرپرست در اتخاذ تصمیم	۳۲
۱/۲۳	۳/۹۲	امکان انجام کار برای دیگران	۳۳
۱/۱۱	۳/۹۱	امکان هدایت دیگران برای انجام کار	۳۴
۱/۰۶	۳/۰۳	میزان مطلوبیت روش‌های به کارگیری برنامه‌های سازمان	۳۵
۱/۰۶	۳/۸۶	میزان احساس فرد در خصوص با اهمیت بودن کار محوله	۳۶
۱/۲۴	۳/۴	امکان پیشرفت در کار	۳۷
۰/۹۷	۳/۴۲	میزان مطلوبیت روش همکاری و هماهنگی بین کارکنان	۳۸
۰/۹۵	۴/۱۳	احساس سربلندی ناشی از انجام کار به نحو مطلوب	۳۹
۰/۸۸	۴/۱۳	احساس موفقیت ناشی از انجام کار	۴۰

براساس جدول (۸-۱-۵) گزینه‌های مربوط به متغیر کیفیت زندگی کاری شامل، میزان تناسب حقوق دریافتی با استانداردهای جامعه، میزان تساوی افراد سازمان در برابر قانون، میزان تناسب حقوق دریافتی با سایر مشاغل مشابه، میزان تناسب حقوق دریافتی، با توجه به حجم کار و انرژی، امکان ابراز عقاید در سازمان بدون نگرانی از عکس‌العمل منفی مقامات مافوق، میزان ترجیح قانون بر سلیقه شخصی در انجام امور سازمانی، و تناسب حقوق دریافتی با کار انجام شده پایین‌ترین میانگین را دارا هستند.

۹-۱-۵) متغیر توانمندی با میانگین ۳/۷۴ و انحراف معیار ۸۷ صدم دارای عوامل اندازه‌گیری، به شرح زیر است.

جدول ۹-۱-۵) عوامل اندازه‌گیری متغیر توانمندی

ردیف		میانگین	انحراف معیار
۱	اطمینان از توانایی فرد برای انجام کار	۴/۲۸	۱/۱۳
۲	مهم بودن کار محوله	۴/۲۶	۱/۱۹
۳	میزان قدرت و اختیار فرد در تعیین چگونگی انجام کار	۳/۳۴	۱/۱۱
۴	تأثیر فرد در رویدادهای محل کار	۳/۶۵	۱/۱۳
۵	ارزشمند بودن فعالیت‌های شغل برای فرد	۴/۰۸	۱/۲۷
۶	میزان کنترل فرد بر رویدادهای محیط کار	۳/۳۹	۱/۱۲
۷	میزان استقلال فرد در چگونگی انجام کار	۳/۴۸	۱/۲۱
۸	میزان اهمیت وظایف محوله شغلی برای فرد	۴/۱۲	۱/۲۲
۹	میزان تناسب شغل فرد با توانمندی‌های او	۳/۸۶	۱/۲۶
۱۰	وجود فرصت‌های مناسب جهت استقلال در شیوه انجام کار	۳/۳۶	۱/۱۴
۱۱	میزان تسلط فرد بر تخصص‌های لازم در انجام کار	۳/۸۴	۱/۱۱
۱۲	میزان اهمیت قایل شده توسط سازمان برای نظرات فرد در تصمیم‌گیری اداری	۲/۹۷	۱/۱۴
۱۳	میزان اهمیت و معناداری کار محوله	۴/۰۱	۱/۱۲
۱۴	میزان تأثیر‌گذاری فرد بر اتفاقات واحد کاری خویش	۳/۳۴	۱/۱۴
۱۵	میزان اطمینان فرد در مورد قابلیت انجام فعالیت‌های محوله	۳/۹۷	۱/۱۲
۱۶	امکان استفاده از ابتکارات شخصی در انجام دادن کار	۳/۷۱	۱/۱۷

با توجه به جدول (۹-۱-۵) گزینه‌های مربوط به متغیر توانمندی شامل، میزان اهمیت قایل شده توسط سازمان برای نظرات افراد در تصمیم‌گیری‌های اداری، میزان تأثیرگذاری فرد بر اتفاقات واحد کاری خویش، میزان قدرت و اختیار فرد در تعیین چگونگی انجام کار، و وجود فرصت‌های مناسب جهت آزاد بودن در انتخاب شیوه انجام کار میزان کنترل فرد بر رویدادهای محیط کار، و میزان استقلال فرد در چگونگی انجام کار، از پایین‌ترین میانگین برخوردار هستند.

۵-۲) جمع‌بندی نتایج متغیرهای تحقیق بر حسب بخش‌های مختلف سازمان

توصیف متغیرهای تحقیق در بخش‌های مختلف سازمان به قرار زیر است:

جدول (۲-۲-۵) توصیف متغیرهای تحقیق در بخش مدیران

ردیف	نام متغیر	میانگین	انحراف معیار
۱	سرمایه اجتماعی	۳/۴۵	۰/۴۴
۲	تعهد سازمانی	۳/۳۸	۰/۶۰
۳	بهره‌وری	۴/۲۳	۰/۴۱
۴	هوش هیجانی	۳/۹۱	۰/۳۹
۵	عدالت سازمانی	۳/۰۳	۰/۵۳
۶	اشتراک دانش	۳/۲۴	۰/۴۶
۷	نوآوری	۲/۵۱	۰/۵۹
۸	کیفیت زندگی کاری	۳/۲۶	۰/۵۳
۹	توانمندی	۳/۵	۱

به‌طوریکه جدول (۲۲-۵) نشان می‌دهد متغیرهای نوآوری، عدالت سازمانی، اشتراک دانش، و کیفیت زندگی کاری، تعهد سازمانی و توانمندی در بخش مدیران دارای پائین‌ترین میانگین بوده است.

جدول (۲-۲-۵) توصیف متغیرهای تحقیق در بخش کارشناسان

ردیف	نام متغیر	میانگین	انحراف معیار
۱	سرمایه اجتماعی	۳/۴۴	۰/۵۳
۲	تعهد سازمانی	۳/۳۳	۰/۶۲
۳	بهره‌وری	۴/۲۷	۰/۴۳
۴	هوش هیجانی	۳/۹۹	۰/۴۱
۵	عدالت سازمانی	۲/۸	۰/۶۶
۶	اشتراک دانش	۳/۲۸	۰/۵۴
۷	نوآوری	۲/۵۳	۰/۸۳
۸	کیفیت زندگی کاری	۳/۲۹	۰/۶
۹	توانمندی	۳/۷۶	۰/۸۴

همان‌طور که از نتایج جدول (۲-۲-۵) بر می‌آید متغیرهای نوآوری، عدالت سازمانی، اشتراک دانش، کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی در بخش کارشناسان از میانگین پایین برخوردار هستند.

جدول (۲-۳-۵) توصیف متغیرهای تحقیق در بخش اداری

ردیف	نام متغیر	میانگین	انحراف معیار
۱	سرمایه اجتماعی	۳/۵۴	۰/۵۳
۲	تعهد سازمانی	۳/۵	۰/۶۶
۳	بهره‌وری	۴/۲	۰/۶۶
۴	هوش هیجانی	۳/۸۶	۰/۵۸
۵	عدالت سازمانی	۲/۸۶	۰/۶۹
۶	اشتراک دانش	۳/۲۷	۰/۵
۷	نوآوری	۲/۸۲	۰/۸۶
۸	کیفیت زندگی کاری	۳/۲۱	۰/۵۲
۹	توانمندی	۳/۹۶	۰/۷۶

با توجه به نتایج موجود در جدول (۳-۲-۵) می‌توان گفت که متغیرهای نوآوری، عدالت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، اشتراک دانش و تعهد سازمانی در بخش اداری از پایین‌ترین میانگین برخوردار هستند.

جدول (۴-۲-۵) توصیف متغیرهای تحقیق در بخش کارگری

ردیف	نام متغیر	میانگین	انحراف معیار
۱	سرمایه اجتماعی	۳/۸۲	۰/۳۹
۲	تعهد سازمانی	۳/۹۳	۰/۴۴
۳	بهره‌وری	۴/۲۸	۰/۳۶
۴	هوش هیجانی	۴/۰۴	۰/۲۴
۵	عدالت سازمانی	۳/۰۸	۰/۷۶
۶	اشتراک دانش	۳/۳	۰/۵۲
۷	نوآوری	۳/۹۲	۰/۸
۸	کیفیت زندگی کاری	۳/۳۹	۰/۷
۹	توانمندی	۳/۵۶	۰/۹۴

براساس نتایج موجود در جدول (۴-۲-۵) متغیرهای نوآوری، عدالت سازمانی، اشتراک دانش، کیفیت زندگی فارسی و توانمندی در بخش کارگری از پایین‌ترین میانگین برخوردار هستند.

۳-۵) آزمون t میانگین متغیرهای تحقیق برای کل سازمان نشان می‌دهد که دو متغیر نوآوری و عدالت سازمانی به طور معناداری کمتر از سطح مورد انتظار جامعه هستند. مشابه این نتیجه در بخش کارشناسان نیز صادق است. اما در بخش مدیران تنها متغیر نوآوری به طور معناداری کمتر از سطح مورد انتظار جامعه است. در بخش‌های اداری و کارگری نیز نتایج مشخص می‌کنند که هیچکدام از متغیرهای تحقیق به طور معناداری از میانگین مورد انتظار جامعه پایین‌تر نیستند.

براساس آزمون t میانگین متغیرهای تحقیق، برای کل سازمان در بخش کارشناسان تفاوت آماری معناداری با سطح مورد انتظار جامعه دارد. اما در بخش مدیران به استثنای متغیر عدالت سازمانی و در بخش‌های اداری و کارگری به استثنای دو متغیر نوآوری و عدالت سازمانی سایر متغیرها از تفاوت آماری معناداری نسبت به سطح مورد انتظار جامعه برخوردار هستند.

۴-۵) همان‌طور که آزمون کای-دوی متغیرهای ورودی تحقیق برحسب نوع بخش نشان می‌دهد، بین متغیر کیفیت زندگی کاری و نوع بخش رابطه آماری معناداری به میزان ۱۹ درصد وجود دارد. بیشترین میزان و همچنین کمترین میزان این رابطه در بخش کارگری دیده می‌شود. به نظر می‌رسد که تفاوت در نوع استخدام و خدمات تأمینی کارکنان این بخش باعث می‌شود تا رفتارها و پیامدهای متفاوتی در زندگی کاری آن رخ دهد (مثلاً در بخش پرداخت‌ها، و جبران خدمات این تفاوت وجود دارد).

همچنین براساس آزمون کای-دوی متغیر سرمایه اجتماعی و نوع بخش، ارتباط آماری معناداری به میزان ۱۸ درصد بین دو متغیر مذکور مشاهده می‌شود. بالاترین میزان ارتباط در بخش کارگری و پایین‌ترین میزان آن در بخش مدیران مشهود است، (به نظر می‌رسد که روابط بین کارگران در این بخش منسجم‌تر و دارای شبکه فعال‌تری و در ارتباط بین فردی هستند و اما مدیران به دلایل مرتبط با رقابت برای تصدی پست‌ها و اخذ امتیازات بیشتر از ایجاد شبکه‌های اجتماعی امتناع می‌کنند).

در خصوص رابطه بین سایر متغیرهای ورودی تحقیق و نوع بخش رابطه آماری معناداری مشاهده نشده است.

۵-۵) به طوری که آزمون کای - دوی متغیرهای خروجی تحقیق برحسب نوع بخش نشان می‌دهد، بین متغیر تعهد سازمانی و نوع بخش رابطه آماری معناداری به میزان ۲۲ درصد وجود دارد. بالاترین میزان این رابطه در بخش کارگری و پایین‌ترین آن در بخش کارشناسان مشاهده می‌شود. (به نظر می‌رسد که نتیجه به دست آمده منطقی باشد زیرا برای بخش کارشناسی دستیابی به شغل جایگزین و یا سازمان دیگر آن چنان سخت نیست).

آزمون کای - دوی متغیرهای بهره‌وری و نوآوری رابطه آماری معناداری را با نوع بخش نشان نداده است.

۵-۶) همان‌طور که آزمون تحلیل واریانس (تفاوت اثر) متغیرهای ورودی تحقیق برحسب نوع بخش نشان می‌دهد، تفاوت آماری معناداری در متغیر سرمایه اجتماعی برحسب نوع بخش وجود دارد و بیشترین سرمایه اجتماعی در بخش کارگری مشاهده شده است. اما درخصوص سایر متغیرهای ورودی تحقیق تفاوت آماری معناداری برحسب نوع بخش دیده نمی‌شود.

۵-۷) با توجه به آزمون تحلیل واریانس (تفاوت اثر) متغیرهای خروجی تحقیق برحسب نوع بخش مشاهده می‌شود که تفاوت آماری معناداری بین متغیر تعهد سازمانی و نوع بخش وجود دارد. بیشترین میزان تعهد سازمانی در بخش کارگری مشاهده می‌شود. همچنین تفاوت آماری معناداری در متغیر نوآوری برحسب نوع بخش وجود دارد، و بیشترین میزان نوآوری در بخش کارگری به چشم می‌خورد. اما در متغیر بهره‌وری برحسب نوع بخش تفاوت آماری معناداری مشاهده نمی‌شود.

۸-۵) نتایج حاصل از پاسخ سوالات تحقیق

همانطور که در بیان مسایل تحقیق در فصل اول تشریح شد، در آن بخش سه سوال اصلی مطرح شد، که با تهیه یک پرسشنامه باز نظرات مدیران شرکت دست‌اندرکار شرکت برای پاسخگویی به آن سوالات جمع‌آوری، و نتایج مطلوب بدست آمد.

سوال ۱- آیا نتایج و متغیرهای خروجی شرکت که حاصل فعالیت‌های کارکنان بخش‌های مختلف (منابع انسانی بخش‌های چهارگانه در نظر گرفته شده برای جمع‌آوری داده‌ها، شامل مدیران، کارشناسان، بخش اداری، و کارگری) با توجه به سطح توانایی‌ها و تخصص‌های کارکنان در حد انتظار است؟

- در پاسخ به این سوال که آیت‌م شماره ۱ از پرسشنامه تهیه شده بود از برآیند بیانات آموزه‌ها (نمونه‌ها) یک تحلیل کیفی با توجه به فراوانی پاسخ‌ها انجام شد. بر اساس این تحلیل نتایج دسته‌بندی گردید.

از برآیند پاسخ‌های مدیران واحدهای مختلف شرکت چنین استنباط می‌شود که آنان خروجی شرکت را که حاصل فعالیت کارکنان بخش‌های مختلف آن است در حد مطلوب ارزیابی نمی‌کنند و علت‌های این امر بر اساس نظرات آنان به شرح زیر است: ۱- ضعف شایسته‌سالاری در نظام مدیریت منابع انسانی. ۲- ابهام در فهم و اجرای اهداف شرکت ۳- سیاست زدگی در واگذاری پست‌ها و مناصب به افراد ۴- فقدان انگیزه در کارکنان ۵- فقدان آموزش موثر ۶- ضعف در برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی. ۷- تعارض بین واحدهای کاری و ضعف در هماهنگی بین واحدهای کاری.

سوال ۲- آیا مساعی، دانش و مهارت‌های کارکنان (اشتراک دانش، نوآوری، هوش هیجانی، بهره‌وری و توانمندی) در گذر زمان بر اساس تغییرات به وجود آمده در اهداف و نتایج ارتقا یافته است؟

جمع‌بندی پاسخ‌های مدران به سوال در خصوص اینکه آیا مساعی، دانش، و مهارت‌های کارکنان در گذر زمان بر اساس برنامه‌های اجرا شده تحول اداری، ISO و سایر برنامه‌های بهبود در سالهای اخیر در حد اهداف و نتایج طراحی شده ارتقا یافته است، نشان می‌دهد که هنوز مدیران شرکت اعتقاد دارند که برنامه‌های بهبود و تحول اداری تأثیر مطلوبی بر عملکرد کارکنان نگذاشته است. دلایل این امر را با توجه به پاسخ‌های نمونه‌ها می‌توان در قالب موارد زیر خلاصه کرد: ۱- ابهام در چشم انداز و مأموریت و اهداف شرکت ۲- فقدان شناخت از نیازها و اهداف شرکت و عدم نیازسنجی صحیح ۳- ضعف در باورها، اعتقاد، و تعهد مدیران، و حمایت آنها از برنامه‌های بهبود و تحول اداری ۴- ضعف در نظام

مدیریت امور عملکرد و انگیزش کارکنان ۵- فقدان همدلی و همراستایی بخش‌های کاری مختلف در شرکت، و ۶- مشکل بودن اجرای برنامه‌های بهبود عملکرد و عدم تناسب آنها با اهداف و نیازهای آن.

سوال ۳- آیا مدیریت در ارجاع و توزیع وظایف، توانایی‌ها، امکانات، و قابلیت‌های کاری (عدالت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، سرمایه اجتماعی، و تعهد) بخش‌های مختلف را در نظر گرفته است؟

نتایج حاصل از پاسخهای مدیران شرکت به سوال در خصوص اینکه مدیریت در ارجاع و توزیع وظایف، پستها و امکانات، توانایی‌ها و قابلیت‌های کاری کارکنان در بخش‌های مختلف را مبتنی بر انصاف در نظر گرفته است، نشان می‌دهد که مورد در دوره اخیر نسبت به چند دوره قبل بهبود داشته است، اما هنوز به زعم پاسخگوها این موارد در حد مطلوب نیست. دلایل موجود برای چنین مشاهداتی به شرح زیر برآورد شده است: ۱- ترجیح منافع شخصی در تصمیم‌گیری به منافع عمومی ۲- سیاست زدگی و روابط بعضاً ناسالم در نظام اداری شرکت ۳- عدم شناخت مدیران از قابلیت‌های کارکنان به خصوص کارشناسان موجود ۴- کمبود منابع انسانی کارآمد ناشی از به کارگیری مناسب کارشناسان ۵- تقسیم بار کاری نامتوازن به دلیل کمبود منابع انسانی کارآمد، مسئول، با انگیزه، و متعهد. این نتایج نشان می‌دهد که برنامه‌های اثربخش‌تری از سوی مدیریت در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت فن‌آوری و اطلاعات، و دانش برای انطباق با شرایط پیچیده و در حال تغییر محیط‌های کلان و داخلی نیاز است که اجرا شود.

۹-۵) نتایج حاصل از نشست‌های تیم‌سازی و معیارهای عملکردی

به منظور آماده سازی کارکنان برای مشارکت موثر در فاز دوم (پروژه توانمندسازی که پس از تأیید این فاز یعنی آسیب شناسی پیشنهاد خواهد شد) مدیران اجرایی شرکت به چهار گروه تقسیم شدند که در آن مقرر شد بحث و بررسی نتایج حاصل، فرم ارزیابی عملکرد کارکنان با حضور اعضای تیم‌ها تحلیل شد، و به صورت شاخص‌هایی مطرح گردید که برای هر شاخص مطابق با اصل فرم ۲۰ سوال مطرح گردید. از برآیند جلسات تاکنون ۵ پنج معیار و شاخص عملکردی مطرح گردید که به شرح زیر هستند:

۱- بهسازی و توانمندسازی شخصی: در این شاخص شرکت موفق در دوره‌های آموزشی توسط کارکنان تحت سرپرستی هر مدیر، تغییر رفتار فرد ناشی از گذراندن دوره‌ها، و مواد بهسازی، خودآموزی و تجربه‌آموزی شخصی فرد مطرح است.

۲- به کارگیری فن آوری اطلاعات: در این شاخص تلاش فرد در تمایل به استفاده از فن آوری دانش و اطلاعات در کار، و استفاده از سیستم‌های نرم‌افزاری در انجام وظایف کاری خود اهمیت دارد.

۳- پویایی اخلاقی (شغلی و رفتاری): در این شاخص بسیار مهم که ارزیابی عملکرد کارکنان بیشتر بر آن تمرکز دارد؛ مواردی چون: رعایت اخلاق و ارزش‌های مورد قبول شرکت و جامعه، نظم و انضباط اداری و سازمانی، رعایت ادب و احترام و رفتار دوستانه با همکاران، پیروی محترمانه از مقررات مافوق در عمل، برخورد ارزشی با ارباب رجوع، صبر و حوصله در راهنمایی به مراجعه‌کنندگان، ظرفیت پذیرش خطا و انتقاد اهمیت دارد.

۴- مشارکت موثر در برنامه‌ها: در این شاخص مواردی مثل: التزام به رایه پیشنهادی مفید جهت ارتقا عملکرد شرکت، انگیزه نیل به پاداش در رایه نظرات سازنده در کار، تشویق و دریافت رتبه به خاطر مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها اهمیت دارد.

۵- سرعت، دقت و کیفیت (ارتقای مهارت و تخصص) در کار: در این شاخص مواردی مانند: کاهش میزان خطا و اشتباه آشکار، ارتقا مهارت در انجام کارهای محوله، اطلاع و آگاهی از اهداف و برنامه‌های سازمانی، همکاری موثر با سایرین، و داشتن شایستگی و قابلیت رشد اهمیت دارد^۱.

در این خصوص نتایج یک هم‌راستایی را با یافته‌های بخش‌های کیفی و آزمون‌های انجام شده در پژوهش نشان می‌دهد. غالب مدیران در این مورد معتقدند در فعالیت‌ها و ارزیابی‌ها رعایت مساوات، کمی با سختی روبروست. لذا برخورد عاطفی و احساسی مدیران مانع از ارزیابی دقیق است. در برخی از موارد مدیران اعتقاد به عدم رعایت نسبت‌های منطقی بین بخش‌های مختلف را مطرح می‌کنند. به زعمی که بخش کارگری بیشتر از نسبت‌های دیگر است. همچنین روابط دولتی، هم‌گروهی، و فامیلی برخورد قاطع را با انحراف از شاخص‌های عملکردی مخدوش می‌کند، و خلاصه اینکه در برخی موارد حرکت به سمت ارتقا، به دلیل انطباق با تغییرات و نیازها، ضعف اجرای برنامه‌های مناسب تشویق، انگیزه مدیران را

۱ - البته با توجه به اینکه مقرر است فاز دوم این پروژه به صورت اجرایی پیشنهاد شود، جلسات برای توجیه و توافق کامل بر معیارها و شاخص‌ها ادامه دارد و بحث و بررسی جهت ایجاد یک نقطه نظر مشترک و انجام گام‌های بعدی ادامه خواهد داشت.

در این خصوص، و کارکنان را برای اصلاح خود و به کارگیری توانمندی‌های خود کاهش می‌دهد. این یک مانع در نیل به بهبود و روزآمدی و نوآوری است.

۱۰-۵) پیشنهادات براساس نتایج حاصل از داده‌های متغیرهای تحقیق

در این بخش از پروژه آسیب‌شناسی با توجه به نتایج حاصل از بخش‌های توصیفی و آزمون‌های انجام شده درخصوص متغیرهای تحقیق در مواردی که نیاز به توجه ویژه‌ای دارند. در ابتدا پیشنهادهای کلی برای هر متغیر مطابق آنچه که مبانی نظری موجود آنها را تأیید می‌کند آورده شد است. سپس با توجه به نتایج آزمون‌های میانگین متغیرها به صورت مجزا برحسب بخش پیشنهادهای کاربردی برای چهار بخش مدیران، کارشناسان، اداری، و کارگری براساس نیاز، و اولویت مطرح می‌گردد. تا در اولویت برنامه‌های دو سال آینده شرکت برای اصلاح آسیب‌های شناسایی شده اقدام گردد.

۱-۱۰-۵) پیشنهاد برای اصلاح آسیب‌های سرمایه اجتماعی شرکت

مطالعات (Zhuge & Zhang, 2010, yan & Ding 2009, Takeda, Truex III, & Cuellar 2010, Abbasi et al. 2010, Abbasi & Altmann 2011, Abbasi & Altmann, Hossain 2011) نشان داده‌اند که شبکه‌های اجتماعی در ساختار شبکه‌ای یک سازمان یا مجموعه انسانی، تأثیر مستقیم روی خروجی و عملکرد آنها دارند. این مورد یعنی ساختار شبکه‌ای ارتباط بین کارکنان در یک سازمان برابر انجام وظایف محوله و عملکرد مؤثر آنها در مطالعات متعددی تأیید شده است (Abbass et al. 2012). با توجه به اینکه نتایج میانگین‌ها و توصیف متغیرهای تحقیق در مورد سرمایه اجتماعی نشان داده است، که در برخی از گزینه‌های مهم شبکه موجود، شرکت آب منطقه‌ای دچار مسئله جدی است، و این گزینه‌ها عبارتند از: توزیع عادلانه امتیازات بین کارکنان در شرکت، میزان اعتماد به درستی و صداقت کارکنان، میزان توجه به اخبار بیان شده توسط همکاران، میزان اعتقاد کارکنان به عملی شدن وعده‌های مدیر، میزان اعتقاد کارکنان به دوستانه بودن روابط در شرکت بین کارکنان و مدیران، و در نهایت میزان ارتباط کارکنان با همکاران خویش در خارج از شرکت. پیشنهاد می‌گردد با اجرای دوره‌های متناسب با هر بخش از بخش‌های چهارگانه (سطوح مختلف کارگری تا مدیران) با استفاده از شاخص تنوع قدرت

(Abbassi et al. 2012) به تقویت سرمایه اجتماعی و ارتقای آن در شرکت مبادرت شود. این امر به معنی استفاده از جذابیت‌های فردی، هوش فردی و مهارت‌های فردی کارکنان در یک چارچوب جمعی است و به خصوص در بخش اجرایی و کارشناسی، بسیاری از مسایل ناشی از عدم اعتماد و سوارتباط در شرکت را حل می‌کند.

۲-۱۰-۵) پیشنهاد برای اصلاح آسیب‌های تعهد کارکنان به شرکت

از جهات زیادی مطابق با مبانی نظری تعهد کارکنان بر سازمان تأثیری گذارد (Meyer, & Allen, 1997, Brown, 2003). محققین (Meyer, & Allen, 1996) معتقدند که تعهد سازمانی بالغ‌ترین و توسعه‌یافته‌ترین شرایطی است که سازه‌های موجود در کار برای کارکنان به وجود می‌آورند. از پیترو دراکر نقل شده است، بدون تعهد سازمانی برنامه‌ای برای انجام کار وجود ندارد. این متغیر بر اساس مطالعات (Nehmeh, 2002) از عوامل مؤثری است که به طور عمیقی بر خروجی‌های سازمان تأثیر می‌گذارد (Lok et al. 2007, Somers 1995, McFarlane – Shore, & Wayne, 1993, Dunham et al. 1994). بر این اساس تعهد عاطفی مهمترین شاخص و اثرگذارترین نوع تعهد است (Lok et al. 2007). به طوری که نتایج پروژه حاضر نیز بر اهمیت تعهد عاطفی تاکید دارد. از میان گزینه‌ها متغیر تعهد، میزان تمایل کارکنان به انجام وظایف شغلی در روزهای تعطیل، میزان اعتقاد آنها به مسایل ناشی از ترک سازمان، میزان باور آنان به بهتر بودن سازمان خود از دیگر سازمان‌های موجود، و نهایتاً نگرانی آنها از ترک سازمان خود، پایین‌ترین میانگین را دارا است. این نشان می‌دهد که کارکنان از این نقطه نظر حساسیت خود را نسبت به سازمان از دست داده‌اند و به لحاظ عاطفی به آن متعهد نیستند. این امر به دلیل مرتبط بودن تعهد عاطفی با خروجی‌های مثبت سازمانی مانند بهبود نگهداری و حفظ کارکنان متخصص و جلب توجه آنان، و رفتار شهروندی آنها، به وجود آوردن شرایطی برای خوداظهاری عملکرد، و شاخص‌های عینی ارزیابی سرپرست از عملکرد کارکنان، و به همان ترتیب نشانگرهای بهبود هزینه‌های عملیاتی و ... است (Allen, & Meyer, 1996, Gul, 2008, Meyer, & Allen, 1991). از این بابت به زغم دانشمندان نظریه پرداز (Allen, & Meyer, 1996) تعهد عاطفی سودمندترین عامل برای سازمان است. لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان شرایطی را برای ارتقا احساس امنیت و پشتیبانی و حمایت در کارکنان فراهم کند. در این راستا برنامه‌های پرداخت و جبران

خدمات کارکنان با هدف تفهیم به کارکنان و آگاهی دادن آنان به اینکه پرداخت براساس شایستگی آنان انجام می‌شود و اجرای دوره‌های رفتاری و روانشناختی ارتقای تعهد سازمانی کارکنان در شرکت، نیز مفید خواهد بود.

۳-۱۰-۵) پیشنهاد برای اصلاح آسیب‌های بهره‌وری کارکنان شرکت

در هر شرکتی به طور سنتی در طی سالهای اخیر اینطور عرف شده است که مدیران در فعالیت‌های سازمانی به وضعیت اقتصادی و بازار کار، به جای توجه به وضعیت شرکت از نظر مهارت، تخصص، فن‌آوری، شیوه‌های مدیریت، ارتباط، و به طور کلی (جعبه سیاه) آن می‌پردازند. در عین حال تمرکز این پروژه بر کارکنان و مدیریت منابع انسانی (HRM) شرکت بوده است که توسط مطالعات دیگر نیز تأیید شده است (Liu et al. 2007, Bloom, & Van Reenen, 2010). همان‌طور که مطالعات زیادی به جای اینکه به صورت کلیشه‌ای بر مدیران و یا کارشناسان به تنهایی تمرکز کنند بر منابع انسانی و مدیریت آن تمرکز دارند، این پروژه نیز بر کارکنان به معنای عام و فراگیر در سازمان به جای مدیرعامل و حوزه آن تمرکز کرده است (Edmans, Gabaix, & Landier, 2008, & Murphy, 1999). با توجه به نتایج این تحقیق از میان گزینه‌های بهره‌وری میزان دوباره کاری در انجام وظایف محوله، میزان اهمیت به رضایت ارباب رجوع و همکاران از عملکرد فرد، میزان ارزیابی افراد از موفقیت (احساس آن) در انجام کار خود، میزان اهمیت دادن آنها به کیفیت و کمیت کارها با توجه به محدودیت‌هایی که در بودجه و سایر منابع است، و در نهایت میزان اهمیت به موفقیت در نیل به اهداف تعریف شده دچار مسئله هستند. تمامی موارد یاد شده به عنوان آسیب که در شاخص‌های پرسشنامه آمده است موضوع مدیریت منابع انسانی را هدف قرار می‌دهد که مطالعات نیز تمرکز بر این تجربیات را به جای تئوری پردازی می‌کنند (Lazear, & oyer, 2009, Ginbbons, & Roberts, 2008). در این رابطه پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های بهبود بهره‌وری مستمر، و بازنگری مدیریت عملکرد منابع انسانی، به نحوی که با برنامه‌های تحول اداری، و ممیزی‌های ISO هماهنگ شده و برای کلیه کارکنان واحدهای شرکت اجرا شود.

۴-۱۰-۵) پیشنهاد برای اصلاح آسیب‌های هوش هیجانی کارکنان شرکت

گلنن (۲۰۰۱ P.14) هوش هیجانی را در یک سطح عمومی توانایی تشخیص و به نظم در آوردن عواطف و احساسات خود، و دیگران می‌داند این عامل در درون انسان کمک می‌کند که بتواند بین خود و دیگران تمیز قایل شود و تفکر و اقدام‌های خود و آنها را به صورت مؤثر هدایت کند (Salovey, & Mayer, 1990, Goleman, 1995). در سال‌های اخیر این تفکر توسعه پیدا کرده است، و هوش هیجانی به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های مدیریتی و فردی تلقی می‌شود که برای عملکرد سازمانی ضروری و حیاتی است (Chiva, Alegre & Lapiedra, 2007, Capaldo et al. 2006). بنابراین دیدگاه‌ها، هوش هیجانی می‌تواند بر موفقیت فرد در یک سازمان اثر بگذارد، در سابقه او ثبت شود، عملکرد را افزایش دهد و بهره‌وری را بهبود بخشد (Lam, & Kirby, 2002). البته شواهدی هست که اگر به هوش هیجانی و قابلیت‌های آن در کارکنان و مدیران شرکت‌ها توجه نشود می‌تواند تأثیر منفی نیز بر عملکرد داشته باشد. این به فضا و زمینه‌های کاری و جو سازمانی شرکت بستگی دارد (Zeidner et al. 2005, 2009). با این حال در نتایج حاصل از داده‌های پروژه حاضر مشخص شد از بین گزینه‌های متغیر هوش هیجانی ترجیح فرد به تصمیم‌گیری دیگران برای وی، عدم توانایی فرد در سرانجام دادن به کار، فقدان فکر و برنامه مشخص درباره کارهای در دست انجام، سخت بودن اتخاذ تصمیم برای فرد، سخت بودن برداشت درست از امور برای فرد، عدم آگاهی فرد از علت تصمیم‌ها و اقدامات خویش دچار مسئله هستند. این نشان‌دهنده کم‌توجهی به هوش هیجانی به عنوان عامل محرک قابلیت‌های خودکنترلی و دیگرکنترلی افراد در شرکت است. البته این را باید در نظر گرفت که نتایج برخی تحقیقات نشان داده که محیط و عوامل مرتبط با آنچه در داخل شرکت یا خارج از آن بر این زمینه‌ها تأثیر می‌گذارد (Chiva et al. 2007, Abraham, 2000). پیشنهاد محقق در این خصوص برگزاری جدی دوره‌شناسایی و ارتقا هوش هیجانی برای کارکنان به خصوص مدیران و کارشناسان شرکت است که در آن به آنها آموخته شود که استقلال و تصمیم‌گیری، تجربه‌آموزی، خطرپذیری، توانایی تعامل با محیط خارجی، مشارکت در تصمیم‌گیری و ابراز عقیده برای همکاری در تصمیم‌های مهم سازمان، و واحد مربوطه را در خود به وجود آورند، تقویت کنند، و ارتقا بخشند. البته این امر باید براساس محیط ویژه

سازمانی شرکت آب منطقه‌ای باشد. در انتخاب مدیران نیز باید چنین موضوعی کاملاً مورد توجه قرار گیرد.

۵-۱۰-۵) پیشنهاد برای اصلاح آسیب‌های عدالت سازمانی شرکت

با توجه به دیدگاه‌های معتبر (Greenberg, 1990) اینگونه بیان می‌شود که عدالت در سازمان یکی از عواملی است که به طور بالقوه و بالفعل بسیاری دیگر از متغیرهای اساسی سازمانی (به خصوص متغیرهای خروجی) را می‌تواند توجیه کند. این موضوع وقتی ادراک کارکنان را در خصوص وجود انصاف کاری در شرکت جویا می‌شویم بهتر می‌توان درک کرد. گرین برگ نیز در نوشته‌های خود همین اصطلاح را به کار می‌گیرد. عدالت از این باب بیانگر ادراک تمامی کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار، و روابط آن است، و هر برخورد کاری را شامل می‌شود که باید مدیریت شرکت به آن توجه کند. عدالت در توزیع، درآمدها و امکانات و فرصت‌ها را در بر می‌گیرد (Sholihin et al. 2007). عدالت در رویه‌ها و قانون و مقررات؛ بر اساس توجه به عدالت و انصاف در این بخش اعتقاد بر این است، فرآیندهایی که باعث تخصیص و توزیع عادلانه می‌شوند بسیار مهم‌ترند. زیرا آنها هستند که شرایط توزیع عادلانه درآمدها امکانات و فرصت‌های برابر را در سازمان فراهم می‌کنند (Deconinck, 2010). عدالت در روابط متقابل شخصی؛ که کارکنان در طول مدت زمان ساعات کاری دارند نیز بسیار مهم است. این ادراک از عدالت به عمل اجتماعی در اجرای رویه‌ها اشاره دارد. مثلاً رفتار بین فردی کارکنان، اجرای قوانین در مورد آنان، و چگونگی برخورد و رفتار مدیران با آنها، در این زمینه است.

اما آنچه از نتایج تحلیل داده‌های این پروژه بر می‌آید، از بین گزینه‌های متغیر عدالت سازمانی ابتدا آنهایی که به عدالت در رویه‌ها و مقررات نزدیک‌ترند مورد آسیب هستند، و سپس گزینه‌هایی که به عدالت در روابط متقابل افراد در سازمان موصوف هستند کمترین امتیاز در میانگین را دارند. و در نهایت گزینه‌های مرتبط با عدالت در توزیع درآمدها، امکانات و فرصت‌ها دچار مسئله هستند. مثلاً میزان ارتقا براساس شایستگی، امکان اعتراض به تصمیم مدیران برای ارتقای کارکنان در زمان عدم رعایت استانداردها، نحوه اعطای ترفیع به کارکنان در یک نشست عمومی، میزان رابطه بین تلاش افراد و حقوق و مزایای دریافتی آن‌ها، اعطای ترفیع بر اساس استانداردها و ضوابط، میزان منصفانه بودن شیوه توزیع پاداش، و میزان

اهمیت مدیر برای حقوق یکایک افراد سازمان و ... را می توان در این خصوص نام برد. پیشنهاد محقق برای این متغیر بسیار اساسی که در جای جای تحقیق آسیب های آن مورد آزمون و تأیید قرار گرفته است عبارتست از اجرای یک برنامه آموزشی فراگیر در اقدامات مدیریت منابع انسانی؛ که در آن نظام کیفیت (ISO)، ارتباطات (پیشنهادات)، و نظام جبران خدمات (پرداخت ها) بازنگری و مورد سازماندهی مجدد قرار گیرد.

۶-۱۰-۵) پیشنهاد برای اصلاح آسیب های متغیر اشتراک دانش بین کارکنان شرکت

به زعم گزارش بخش ارزیابی عملیات بانک جهانی در خصوص بیان نظری مدیریت دانش و اشتراک آن (Cummins, 2003) اینطور آمده است: "اشتراک دانش به معنای دستیابی سازمان به دانش وسیع و عمیق مطالعاتی بر انتقال فن آوری و نوآوری به وجود آمده است، و اخیراً در زمره رشته های در مدیریت راهبردی سازمان در آمده است." در واقع اشتراک دانش یا تسهیم دانش شامل فرآیندهای یادگیری مستمر به جای فرآیندی ارتباط ساده و معمولی است، که ایده های توسعه ای و نوآوری ملی و محلی را توسط سازمان ها و شرکت های ذیصلاح و رسمی به صورت موفق در برنامه های توسعه ای کشور اجرا می کند (Stiglitz, 1999, Nelson, & Rosenberg, 1993). در واقع در شرایط امروزی فعالیت های سازمانی، برای اینکه شرکتی بتواند توسعه یابد، باید در مورد اطلاعات موجود خارج از خود یک حالت گشودگی داشته باشد و با استقبال از ایده های دیگران به توسعه خود و ارتقای ویژگی رقابت پذیری در خود دست یابد، و اینگونه دانش را در خود منتقل کند. همچنین خروجی های دانش خود را نیز به دیگران بفروشد. در این مورد نقش مدیران و سیاست گزاران بسیار مهم است (Cummins 2003, Pack, 2000). این گونه است که توسط انتقال ایده ها و دانش، توسعه اقتصادی و رشد در شرکت وارد می شود. با توجه به دیدگاه های دانشمندان (Terziovski, 2007, Lin, 2007) نوآوری و ایجاد قابلیت آن شدیداً به اشتراک گذاری دانش و فرهنگ آن بستگی دارد و این در تحقیقات زیادی آمده است (آزاده دل و فرجد ۱۳۸۹؛ آزاده دل و دیگران، ۱۳۸۹، Gao, 2004) در برخی از تحقیق ها نقل شده است که بیشتر موانع برای اشتراک دانش و انتقال نوآوری و فن آوری در سازمان در لایه های بالای شرکت ها است، و مدیران در این امر می توانند هم در نقش تسهیل کننده، و هم به عنوان یک مانع جدی تلقی شوند.

نتایج این پروژه نیز در راستای سایر تحقیقات قبلی است و آنها را تأیید می‌کند. به طور نمونه از بین گزینه‌های متغیر اشتراک دانش، میزان اهمیت تسهیم دانش با دیگران در سازمان به طور کلی، میزان تسهیل و تأمین منابع مورد نیاز توسط مدیران برای اشتراک دانش، میزان تشویق مدیران به این کار توسط کارکنان، میزان تصور مدیران در مورد مفید بودن تشویق همکاران به اشتراک گذاری دانش، و در نهایت میزان استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی برای ارتباط بین همکاران، در پایین‌ترین سطح میانگین بوده‌اند. لذا پیشنهاد می‌گردد که در ابتدا عوامل مؤثر در سازمان بر سه بخش برای انتقال دانش در نیل به نوآوری تأکید شود. اول - عامل فردی. به این معنا است که چگونه افراد را توجیه کنیم که بدون در نظر گرفتن اینکه چه پستی دارند، در فرآیند به اشتراک گذاری دانش مشارکت موثر داشته باشند.

دوم - عوامل سازمانی. که به دو بخش پاداش‌های سالانه و استراتژی آن و حمایت مدیرعالی شرکت از تسهیم دانش تقسیم می‌شود که پیشنهاد محقق بر این عامل و تمرکز روی آن است. و سوم - عوامل فن آوری است که ارتباطات را در سازمان تسهیل می‌کند.

آموزش و اجرای استراتژی سه عامل بالایی تواند در این راستا بسیار سازنده باشد.

۷-۱۰-۵) پیشنهاد برای اصلاح آسیب‌های متغیر نوآوری در شرکت

در دوره‌ای که این پروژه اجرا می‌شود، دوره اقتصاد مبتنی بر دانش نام دارد. و علت آن نیز تغییر و لزوم آن برای برطرف کردن نیازهای فزاینده در محیط رقابتی، و انطباق با تغییرات این چنین است (Subramanian, & Youndt, 2005). اگر قرار باشد در چنین شرایطی اقتصاد را به سمت رشد و توسعه هدایت کنیم، مهمترین ابزار، نوآوری در فضای کسب و کار است. به منظور توانمند کردن شرکت در امر دانشی شدن و ارائه خدمات با کیفیت بالا، و هزینه نسبتاً پایین و حفظ بقای شرکت (چه در بخش دولتی، و یا بخش خصوصی) کشف قابلیت‌های نوآوری و عملکرد شرکت و اجرای نوآورانه فعالیت‌ها بسیار ضروری است (Arthur, & C.P. Lin, 2007, H.F Lin, 2007, Mesmer-Magnusd Dechurch, 2009, Hansen, & Lovas, 2004, 2005, Huntly, 2005, Cummings, 2004, Collins, & Smith, 2006). نتایج تحقیقات (Z.wang & N Wang, 2012) حاکی از آن است که تأکید بر نوآوری یک دیدگاه جدید را در شرکت به شکل تغییر جهت از حالت سنتی استفاده از منابع برای اجرا، به حالتی راهبردی که

به خصوص متناسب با شرایط تغییر محیط کنونی کسب و کار است به وجود آورده است. از این نظر نوآوری به عنوان یک توانمندساز اساسی که شرکت را قادر می‌سازد تا ارزش و نتایج پایدار رقابتی ایجاد کند شناخته می‌شود (Bilton, & Commings, 2009). در این راستا نوآوری نه تنها باعث استفاده از حداکثر ظرفیت شرکت از نظر منابع موجود می‌شود، بلکه کارایی و ارزش بالقوه را به کار می‌گیرد تا دارایی‌های جدید، و منحصر به فردی را به شرکت وارد کند. البته در قدم اول نوآوری به شدت بر دانش کارکنان وابسته است، و مهارت، تجربه، و تخصص از آن ناشی می‌شود. پس به مدیران و حمایت آنها از افکار، ایده‌ها و پیشنهادهای نو افراد بر می‌گردد. نتایج پروژه حاضر نیز با توجه به متغیر نوآوری به نتایجی هم راستای تحقیقات پیشین و در برخی موارد به دستاوردهای ویژه‌ای در جامعه آماری رسیده است. به طور نمونه برخی گزینه‌های مربوط به متغیر نوآوری در پروژه حاضر شامل، میزان تخصیص زمان لازم توسط مدیران بخش‌های مختلف شرکت برای ابداع و نوآوری، میزان اجرای افکار نو در سازمان، میزان جایگزینی شیوه‌های نوین انجام کار توسط مدیران و سرپرستان، میزان استفاده مدیران از رویکردهای نوین برای انجام وظایف، میزان عدول از برنامه‌های اساسی سازمان با هدف ارائه خدمات و محصولات نوین، میزان پشتیبانی مدیران از انجام کارها به شیوه غیرمعمول، و میزان استفاده از رویکرد تفکر و تحول‌گرایی به جای عملگرایی و حفظ ثبات، در تحلیل داده‌های تحقیق دارای پایین‌ترین میانگین بوده‌اند. با توجه به اینکه در تمامی آزمون‌ها و خروجی‌های تحلیل داده‌ها در شرکت، متغیر نوآوری به عنوان متغیر بحرانی مورد تأیید قرار گرفته است و بسیاری از گزینه‌های با میانگین پایین در مورد حمایت مدیران و سیاست‌گذاران جلوه بیشتری در آن دارد. لذا پیشنهاد می‌شود شرکت در دو محور برنامه‌ای را دنبال کند تا توانایی و تمایل مدیران و کارکنان به سوی نوآوری در انجام وظایف و فرآیندها ارتقا یابد.

برنامه اول مربوط به انتصاب است. بررسی‌ها و مصاحبه اولیه با مدیران میانی شرکت نشان داده است که آنها تمایل اساسی به نوآوری و عدول از برنامه‌ها ندارند. البته دلایل منطقی نیز براساس وضعیت برنامه‌ریزی شرکت، ساختار و روابط سازمانی و برون سازمانی برای این تصمیم خود دارند. مهمترین آسیب همان‌طوری که بحث شد مدیران و حمایت آنها از تفکر نو، روش نو، حمایت از نوآوری و ... است. لذا توصیه محقق به استفاده از مدیران توانمند با قدرت و ریسک‌پذیری و اطاعت مبتنی بر دانش است که بتوانند با واحد تحقیقات (R&D) شرکت هماهنگ باشند. به نظر می‌رسد محافظه‌کاری ناشی از

ترس از انتقاد و جابه‌جایی، مدیران میانی شرکت را بیش از حد به کارهای روزمره و ثبات مشغول کرده است، تا اجرای برنامه‌ها به شیوه‌های اثربخش. تعهد مدیریت به نوآوری، و ابعاد مختلف در مسئولیت اجتماعی شرکت برای نیل به نوآوری، و همکاری مدیران عالی و میانی با کارکنان، در تحقیقات دیگر نیز تأکید شده است (Sanzo et al. 2012).

برنامه دوم اجرای استراتژی مدیریت جامع نوآوری است و در راستای گواهی کیفیت (ISO) به منظور حمایت از نوآوری در شرکت پیشنهاد می‌شود. در صورت دوره‌های گذرانده شده اجرای این برنامه به همراه عواملی چون، عدم تمرکز، بازنگری در میزان رسمیت در شرکت، تشخیص نقاط حساس کاری به عنوان واحدهای مسئله‌ساز، و ایجاد همبستگی بین واحدها، مناسب به نظر می‌رسد.

۸-۱۰-۵) پیشنهاد برای اصلاح آسیب متغیر کیفیت زندگی کاری در شرکت

کیفیت زندگی کاری در زمان حاضر برای کارکنان به عنوان یک شاخص رشد دهنده و بهبود دهنده وظایف و پایداری فعالیت‌های سازمان است (Koonmee, & Virakul, 2007, 2008) به موازات این تفکر می‌توان گفت؛ اهمیت کیفیت زندگی کاری به عنوان عامل توسعه سازمان و مدیریت منابع انسانی تبیین شده است (Cumplings, & Worley, 2005, Leopold, 2005). همچنین در برخی از تحقیقات عامل کیفیت زندگی کاری در کنار عوامل دیگر مانند مدیریت منابع انسانی و بهبود سازمانی، و خروجی مرتبط با شغل شامل بهره‌وری و عملکرد سازمانی قرار دارد، و از این بابت اهمیت آن بسیار شفاف‌تر از قبل در میان سایر متغیرهای این پروژه است. (York, 2005 Wheelan & Hunger, 2006, Cascio,) (Dess, Lumpkin & Eisner, 2005; Cummings, & Worely, 2005; 1998). یکی از تحقیقات در کنار سایر یافته‌ها به این نتیجه رسیده است که موفقیت برنامه کیفیت زندگی کاری به عنوان تلاش‌های اصلاح محیط کاری به توانایی سازمان در تقویت اعتماد در سطح عالی بر می‌گردد. در این صورت اگر اعتماد سازمانی ارتقا یابد و برنامه کیفیت زندگی کاری موفق شود عملکرد سازمانی نیز بهبود می‌یابد (Shaw, 2005). یکی از تعاریف جدید کیفیت زندگی کاری (Serey, 2006) آن را عامل ویژه‌ای برای ایجاد یک محیط کاری نوین می‌داند. این تعریف مربوط به کار با معنا و راضی کننده است و شامل فرصتی برای تمرین استعداد و ظرفیت فرد است، عاملی برای روبه‌رو شدن با چالش‌ها و موقعیت‌هایی است که

پیش‌نیازهای استقلال و خودگردانی است، یک فعالیت فکری است که برای افراد درگیر در سازمان مهم و جالب است، فعالیتی است که فرد نقش کسی که آن را ایفا می‌کند تا برخی از اهداف کلی سازمان را اجرا کند درک می‌نماید. و نهایتاً یک احساس بزرگی و افتخار در کسی است که چیزی را انجام می‌دهد و آن را درست اجرا می‌کند. در صورت فقدان آن احتمال بر هم خوردن میزان نظم سازمانی از نظر عملکرد وجود دارد. بر این اساس، نتایج پروژه حاضر نشان داده است که برخی از گزینه‌های مربوط به متغیر کیفیت زندگی کاری شامل، میزان تناسب حقوق دریافتی با استانداردهای جامعه، میزان تساوی افراد و سازمان در برابر قانون، میزان تناسب حقوق دریافتی با سایر مشاغل مشابه، میزان تناسب حقوق دریافتی با توجه به حجم کار و انرژی، امکان ابراز عقاید در سازمان بدون نگرانی از عکس‌العمل منفی مقامهای مافوق، میزان ترجیح قانون بر سلیقه شخصی در انجام امور سازمانی، و در نهایت میزان تناسب حقوق دریافتی با کار انجام شده، پایین‌ترین میانگین را دارند. بر این اساس پیش‌بینی محقق آن است که با توجه به اهمیت مطلب، چون کیفیت زندگی کاری سالها است که در سازمان اهمیت دارد و هنوز در جامعه آماری در حد مطلوبی نیست. ضروری است برنامه‌های اخلاقی و عمومی کار، و اخلاق حرفه‌ای، به کارکنان ارائه شود. از سوی دیگر چون مهمترین اجزای متغیر کیفیت زندگی کاری امنیت شغلی، رضایت شغلی و توسعه شایستگی است، و تمامی گزینه‌هایی که در این اجزا قرار دارند مطابق نتایج تحلیل داده‌ها دچار آسیب هستند. بر این اساس جو انسانی شرکت باید تقویت شود و در صورت فقدان چنین جوی برای احیا آن اقدام نمود. به نظر می‌رسد ابزار مناسب در این رابطه دانشی کردن و استفاده از مدیریت دانش است. اجرای یک دوره مدیریت دانش در بخش‌های کلیدی و همچنین متناسب کردن بخش‌های جبران خدمات و اصلاح بخش‌های ارزیابی عملکرد، و آموزش مدیریت منابع انسانی شرکت در این خصوص الزامی است.

۹-۱۰-۵) پیشنهاد برای اصلاح آسیب‌های متغیر توانمندی در شرکت

برای توانمندی کارکنان و منابع انسانی شرکت‌ها و سازمانها دیدگاه‌های مختلفی ارائه شده است (Spreitzer & Doneson, 2005). آنچه که در فعالیت‌های سازمانی بیشتر در این مبحث کاربرد دارد توانمندی روانشناختی افراد است. که در آن به توانمندسازی و توسعه خود اثربخشی کارکنان توجه

می‌شود. در این پروژه بر بُعد مؤثر بودن کارکنان در موضوع توانمندی تمرکز شده است. به این معنا که افراد میزانی از شایستگی و قابلیت برای انجام کار با مهارت لازم را دارا باشند. اساس در توانمندی بر پویایی به جای واماندگی فرد در نقش کاری خود است. مطالعات (Spveitzer 1997) نیز این مورد را مورد تأکید و تأیید قرار داده است. با توجه به اینکه در سازمان، مدیران به دنبال ارتقاء عملکرد کارکنان هستند مطالعات تأیید می‌کند که توانمندسازی و اجرای برنامه‌های مرتبط با آن می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد (Kirkman et al. 2004). در پروژه حاضر نتایج نشان داد که شرکت از دید پاسخگوها به لحاظ نوآوری به خصوص در فرآیند آن مسئله دارد. در مطالعات توانمندی ادعا بر این است که چون اجبار یا فشار به کارکنان برای تغییر کارساز نیست، توانمند کردن آنان چارچوب و ابزاری را برای ترغیب کارکنان برای تمایل به تغییر فراهم می‌کند. چون این تغییر به آنها احساس مالکیت فرآیند تغییر را منتقل می‌کند. این منطبق است که افراد را برای تغییر از طریق توانمندی تحریک کنیم یک خط راهنما برای تحقیق‌های آینده می‌تواند باشد (Spreitzer, & Doneson, 2005, Weick & Quinn 1999).

نتایج توصیفی متغیر توانمندی در تحقیق حاضر نشان می‌دهد که گزینه‌های میزان اهمیت قایل شده توسط سازمان برای نظرات افراد، میزان اثرگذاری فرد بر حوادث واحد کاری خود، میزان قدرت و اختیار فرد در تعیین چگونگی انجام کار و فرصت آزادی در انتخاب شیوه انجام کار، و میزان کنترل فرد بر رویدادهای محیط کار از پایین‌ترین میانگین امتیازات برخوردارند. به دلایل ذکر شده احساس عدم توانایی درخصوص اثرگذاری، و تعیین حق سرنوشت و انتخاب کار، و نحوه انجام آن باعث نارضایتی افراد می‌شود. کارکنان نارضی در کار دچار کاهش بهره‌وری، فرسودگی، خستگی می‌شوند.

به این ترتیب ارتقا توانایی‌های افراد در اجرای نقش کاری خود به صورت اثربخش غیرقابل اجتناب است. در این راستا به صورت جدی توصیه محقق آن است که برنامه (POS) یعنی تقویت مثبت سازمانی به طور فراگیر برای تمام بخش‌های کارکنان اجرا شود. تمرکز این تحقیق و تقویت بر پویایی سازمانی است که به توسعه قدرت انسانی منجر می‌شود.

این برنامه برای ایجاد برگشت از حالت ناتوانی و ذخیره‌سازی مجدد، تجدید حیات فعالیت‌های کاری و ایجاد کارکنان خارق‌العاده است (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). این برنامه بر تعالی انسانی متمرکز است.

۱۱-۵) پیشنهادهای ویژه برای سیاست‌گذاران جهت اجرای برنامه‌های توانمندی

به منظور تأمین انتظارات مدیران شرکت در نیل به اهداف به صورت اثربخش و در پاسخ به سوال اول که خروجی بخش‌های مختلف کارکنان در سازمان از دید پاسخگویان در حد انتظار بوده است یا خیر، توصیف متغیرهای تحقیق در بخش‌های مختلف سازمان از دید این تحقیق و همچنین آزمون t میانگین متغیرها برای کل سازمان نشان از کاستی‌ها و مسئله‌های قابل توجه و مهم دارد. به طوری که نتایج نشان می‌دهد در بین نه متغیر مورد مطالعه، دو متغیر نوآوری و عدالت سازمانی به طور معناداری کمتر از سطح مورد انتظار در جامعه آماری هستند. اگر به صورت بخشی نگاه کنیم در بخش کارشناسان نیز نتایج مشابه دیده می‌شود. اما در بخش مدیران نوآوری بیشتر از سایر متغیرها دچار آسیب است.

براساس آزمون کای - دوی متغیرهای تحقیق نیز برحسب نوع بخش، متغیرهای کیفیت زندگی کاری، تعهد سازمانی و سرمایه اجتماعی نیز برای اصلاح و بهبود مورد توجه هستند. اما در جای جای این مطالعه و تحلیل داده‌های آن در متغیرهای نوآوری و عدالت سازمانی وضعیت بحرانی دیده می‌شود. ضروری است در برنامه توانمندسازی و بهبود شرکت، برای کارکنان از سوی مدیران و سیاست‌گذاران شرکت آب منطقه‌ای دو برنامه اساسی متناسب با شرایط کار و کارکنان اجرا شود.

۱- اجرای برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی مطابق با مدل تحقیق در پروژه که از طلاق سه کانال [شکل (۱-۱)] حاصل می‌شود در شرکت، به خصوص در فرآیند جبران خدمات کارکنان شرکت بر اساس مدیریت امور عملکرد بازنگری شود.

۲- برنامه دوم، اجرای مدیریت نوآوری، با در نظر گرفتن توسعه دانش سازمانی منابع انسانی شرکت که در نظام نامه مدیریت دانش آمده است. در این رابطه ارتقای مهارت و تخصص کارکنان، و تلاش برای آشکارسازی دانش و تجربه ضمنی کارکنان و تبدیل آن به دارایی سازمانی است. البته ابزارهای مرتبط با نوآوری و بهبود آن باید متناسب با شرایط شرکت و کاربران آن باشد.

منابع

فهرست منابع فارسی

۱. آزاده دل، محمد رضا، فرزین فرحبد، و اوشک سرایی، مریم، ۱۳۸۹، مقدمه ای بر ضرورت نوآوری در سازمان های دولتی: مدیران دولتی، انطباقی یا نوآور؟، اولین کنفرانس مدیریت نوآوری و کارآفرینی (۲۷ و ۲۸ بهمن شیراز).
۲. آزاده دل، محمد رضا، فرزین فرحبد، و اوشک سرایی، مریم، ۱۳۸۹، تاثیر مولفه های موثر مدیریت دانش بر نوآوری در سازمان، اولین کنفرانس مدیریت نوآوری و کارآفرینی (۲۷ و ۲۸ بهمن شیراز).
۳. آزاده دل، محمد رضا، فرزین فرحبد، و مریم فرجندی، ۱۳۸۹. تاثیر فرایند اشتراک دانش بر قابلیت نوآوری سازمانی. سومین کنفرانس خلاقیت شناسی، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران ۵ و ۶ آبان.
۴. ابطحی، سید حسن، و عابسی، سعید، ۱۳۸۶، توانمندسازی کارکنان، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۵. اسکات، سینتیا - ژافه، دنیس ۱۳۷۵، تواناسازی کارکنان، ترجمه ی مهدی ایران نژاد پاریزی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران.
۶. اسکات، سینتیا - ژافه، دنیس، ۱۳۸۶، تواناسازی کارکنان، ایران نژاد پاریزی، مهدی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج، چاپ دوم.
۷. امیر تاش، علی محمد، کریمی، یوسف، هادوی، فریده، فهیم دوین، حسن، ۱۳۸۶، رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های کشور و ارائه الگو، مجله حرکت، شماره ۳۳، صص ۴-۱.
۸. انصاری رنانی، قاسم، ارسطو، ایمان، ۱۳۸۶، رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول آفرین در مدیران صنعت بیمه، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۹. انصاری، منوچهر، و لیلا حق نگهدار، ۱۳۸۷، D&R و ارتباط با صنعت سیستم های حمل و نقل هوشمند، هفتمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، تهران، انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن.

۱۰. بیکر، واین، ۱۳۸۲، مدیریت و سرمایه اجتماعی، ترجمه سید مهدی الوانی، و محمد رضا مندجین، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۱. بزاز جزایری، سید احمد، ۱۳۷۷، مهارت‌های مدیریت تعارض، تدبیر، دوره ۲۲، شماره ۸۶، صص ۴-۱.
۱۲. تورانی، سوگند، یزدی فیض آبادی، وحید، گوهری، محمودرضا، ۱۳۸۷، رابطه جو توانمندسازی با ادراک توانمندسازی کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی کرمان، فصلنامه عملی پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۱۱، شماره ۳۱، صص ۱۷-۲۶.
۱۳. حسین زاده، داود، میرزایی نوبری، سابینا، ۱۳۸۶، کیفیت زندگی کاری و تاثیر آن بر بهره‌وری، نشریه مدیریت، سال هجدهم، شماره ۶۶.
۱۴. حق شناس، اصغر، دلوی، محمد رضا، شفیعی، مسعود مترجم: طاهری، فاطمه ۱۳۸۶، نقش سرمایه اجتماعی در توسعه، مدیریت «تدبیر» دی ۱۳۸۶ - شماره ۱۸۸، صص ۲۰ تا ۲۴.
۱۵. خانبائی، علی، ۱۳۸۷، "شناسایی و بررسی ویژگی‌های تیم‌های کاری در خلق دانش سازمان"، مجموعه مقالات ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران، دانشگاه صنعتی شریف.
۱۶. دراکر، پیتراف. چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ۱۳۸۶، ترجمه محمود طلوع، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ هفتم.
۱۷. دعایی، حبیب‌الله، سعید مرتضوی، نوری، علی، ۱۳۸۸، ارتقاء سطح کیفیت خدمات: بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی، (مورد مطالعه: هتل پارس مشهد)، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۰، بهار ۱۳۸۸، صص ۶۷-۸۵.
۱۸. رابینز، استیفن، ۱۳۸۶، تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، انتشارات صفار، چاپ بیست و یکم، تهران.
۱۹. رابینز، استیفن، ۱۳۸۹، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوازدهم.
۲۰. رهنورد، فرج‌الله، خاوندکار، جلیل، ۱۳۸۷، تاثیر اشتراک دانش بر توفیق در برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۱، صص ۴۹-۶۴.
۲۱. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۲. قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی

- جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹-۱۳۸۲) ۱۳۷۹/۱/۱۷ مجلس شورای اسلامی، با اعمال آخرین اصلاحات. ناشر معاونت امور پشتیبانی، مرکز مدارک علمی و انتشارات سازمان. چاپ اول.
۲۲. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، ۱۳۸۱. هفت برنامه تحول در نظام اداری کشور. تهران. چاپ دوم، مرکز چاپ و انتشارات موسسه آموزش عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۲۳. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۴، گزارش برنامه تحول اداری، معاونت توسعه منابع انسانی، انتشارات سازمان مدیریت.
۲۴. سازمان ملی بهره‌وری ایران. ۱۳۸۳. «راههای اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری»، ارایه شده توسط کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، در دستگاههای دولتی استان گیلان که چرخه مدیریت بهره‌وری را در آنها اجرایی کردند.
۲۵. سازمان ملی بهره‌وری، ۱۳۸۳، راهنمای اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری، تهران، ناشر.
۲۶. سعادت، اسفندیار، ۱۳۸۶، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت چاپ اول.
۲۷. سکاران، اوما، روشهای تحقیق در مدیریت، ۱۳۸۱، انتشارات موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ دوم، صص ۲۹۷-۲۲۳.
۲۸. سید جوادین، رضا، ۱۳۸۶، برنامه ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ پنجم، تهران.
۲۹. سید جوادین، سید رضا، ۱۳۸۷، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، نگاه دانش، چاپ چهارم.
۳۰. سید جوادین، سید رضا، حیدری، حامد، شهباز مرادی، سعید، ۱۳۸۸، بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات، بررسی موردی در نظام بانکی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۷۵-۸۸.
۳۱. صنوبری، محمد، ۱۳۸۷، رفتار شهروندی سازمانی (مفاهیم، تعاریف، ابعاد و عوامل موثر بر آن) فصلنامه علوم انسانی دارای رتبه علمی - ترویجی (علوم انسانی)، سال پنجم، شماره ۱ (پیاپی ۱۶)، فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۷ صص ۷۹.
۳۲. عبداللهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، ۱۳۸۶، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع

انسانی، نشر ویرایش، تهران، چاپ دوم.

۳۳. علامه، محسن، ۱۳۷۸، توسعه الگوی کیفیت زندگی کاری بر مبنای ارزش های اسلامی با تاکید بر نهج

البلاغه و تعیین تاثیر آن بر کاهش تنیدگی روانی، پایان نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

۳۴. قلیچ لی، بهروز، مشبکی اصفهانی، اصغر، ۱۳۸۵، نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری سازمان

(مطالعه دو شرکت خودرو ساز ایرانی)، دانش مدیریت، زمستان، ۱۹، (۷۵)، ص ص ۱۲۵-۱۴۷.

۳۵. فرهنگی، علی اکبر و همکاران ۱۳۷۹، پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه ای

کرمان، ارائه اولویتهای تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری، مجری:

مرکز پژوهشهای کاربری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۳۶. فطرس، محمد حسن. و تورج بیگی. ۱۳۸۸. الگوهای اندازه‌گیری سرمایه فکری با نگاهی به بخش

خدمات، ماهنامه تدبیر، سال بیستم-شماره ۲۰۳.

۳۷. کرامتی، محمدرضا، میرکمالی، سیدمحمد، رفیعی، محسن، ۱۳۸۸، رابطه هوش هیجانی با استراتژیهای

مدیریت تعارض مدیران، اندیشه های نوین تربیتی، دوره ۵، شماره ۳، ص ص ۴-۱.

۳۸. کرامتی، محمدرضا، میرکمالی، سیدمحمد، رفیعی، محسن، ۱۳۸۸، رابطه هوش هیجانی با استراتژیهای

مدیریت تعارض مدیران، اندیشه های نوین تربیتی، دوره ۵، شماره ۳، ص ص ۴-۱.

۳۹. کینلا، دنیس، ۱۳۸۳، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمان،

تهران، نشر مدیران.

۴۰. گل پرور، محسن، و کیلی، نفیسه، ۱۳۸۸، رابطه عدالت رویه ای و توزیعی با رضایت از مزایا و نقش

تعدیل کننده فرهنگ سازمان، فرهنگ و هنر راهبرد فرهنگ پای ۸ - شماره ۷، ص ص ۱۳۱ تا ۱۴۶.

۴۱. گلمن، دانیل، ترجمه حمیدرضا بلوچ، ۱۳۷۹، هوش عاطفی، تهران، انتشارات جیحون، چاپ اول.

۴۲. محمدی، محمد. ۱۳۸۲. ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند، پایان نامه کارشناس

ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.

۴۳. مختاری پور، مرضیه، سیادت، سیدعلی، امیری، شعله، ۱۳۸۵، بررسی رابطه بین تئوری هوش هیجانی و

تئوریهای رهبری، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال ششم، شماره ۲۱، ص ص ۵-۳.

۴۴. معدنی پور، محمود، ۱۳۸۱، کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره‌وری سازمان ها، نشریه

توسعه و مدیریت، شماره ۴۴، ص ص ۱۰-۷.

۴۵. میرسپاسی، ناصر، ۱۳۷۷، مدیریت منابع انسانی و روابط کار نگرشی راهبردی (استراتژیک)، انتشارات

میر، تهران، چپ هفدهم.

۴۶. نوابخش، مهرداد، ارجمند سیاه پوش، اسحق، ۱۳۸۸، مبانی توسعه پایدار شهری، انتشارات جامعه‌شناسان.

۴۷. وطن خواه، سودابه، رئیسی، پوران، کلهر، روح الله، ۱۳۸۷، تعیین همبستگی هوش هیجانی با راهبردهای

مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی قزوین، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۱۱،

شماره ۳۲، ص ۲.

فهرست منابع انگلیسی

- 1- Abbasi, A., Hossain, L., & Wigand, R. 2012. Social Capital and Individual Performance: A Study of Academic Collaboration. Available at: <http://works.bepress.com/alireza-abbasi>.
- 2- Abbasi, A., & Altmann, J. 2011. *On the Correlation between Research Performance and Social Network Analysis Measures Applied to Research Collaboration Networks*. Paper presented at the Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 44th Annual, and Waikoloa, HI.
- 3- Abbasi, A., Altmann, J., & Hossain, L. 2011. Identifying the Effects of Co-Authorship Networks on the Performance of Scholars: A Correlation and Regression Analysis of Performance Measures and Social Network Analysis Measures. *Journal of Informatics*, 5 (4), pp. 594-607.
- 4- Abbasi, A., Altmann, J., & Hwang, J. 2010. Evaluating scholars based on their academic collaboration activities: two indices, the RC-Index and the CC-Index, for quantifying collaboration activities of researchers and scientific communities. *Scientometrics*, 83 (1), pp. 1-13.
- 5- Abraham, R 2000. The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence -outcome relationships. *Journal of Psychology*, 134 (2), pp. 169-184.
- 6- Ahmad, S., Schroeder, R.G. 2003. The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. *Journal of Operations Management*. 21, pp. 19-43.
- 7- Akdere, M. 2006. Improving Quality of Work-Life: Implications for Human Resources. *The Business Review, Cambridge*, 6 (1), pp. 173-177.

- 8- Allen, N.J., and J.P. Meyer. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* **49** (3), pp. 252-276.
- 9- Alexander, S., and Ruderman, M. 1987. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, **1**, pp. 177-198.
- 10- Armstrong, D. P.; Castro, I. & Griffiths, R. 2007. Using adaptive management to determine requirements of re-introduced populations: the case of the New Zealand hihi. *Journal of Applied Ecology*, **44**, pp. 953–962.
- 11- Arntzen Bechina, A. A, & Nkosi Ndlela, M. 2007. “Success Factors in Implementing Knowledge Based Systems” *Electronic Journal of Knowledge Management*, **7** (2): pp. 211 – 218. Available online at “www.ejkm.com”.
- 12- Arthur, J. B., & Huntley, C. L. 2005. Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gain sharing. *Academy of Management Journal*, **48**, pp. 1159–1170.
- 13- Baharim, S., Gramberg, B.V. 2005. The Influence of Knowledge Sharing On Transfer of Training: A Proposed Research Strategy.
- 14- Barclay, L. J. 2005. "Following in the footsteps of Mary Parker Follett: Exploring how insights from the past can advance organizational justice theory and research", *Management Decision*, **43** (5), pp.740 – 760.
- 15- Bechina , A. , Ndlela , M.N. 2007. “Success Factors in Implementing Knowledge Based Systems”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, **7** (2), pp.211– 218.
- 16- Bessant, J., & Tidd, J. 2007. *Innovation and Entrepreneurship*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- 17- Bilton, C., & Cummings, S. 2009. *Creative strategy: From innovation to sustainable advantage*. John Wiley & Sons Ltd.
- 18- Blackshear, Patsy B. 2004. A Model for Increasing Organizational Productivity, *The Innovation Journal: the Public Sector Innovation, The Followership Continuum Journal*, **9** (1), article 7.
- 19- Blake,R & Motoun, J. S. 1964.*The managerial Gird, The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co pp. 15-18.
- 20- Bloom, N., & Van Reenen, J. 2010. Human Resource Management and Productivity. NBER Working Paper Series 1601available at: <http://www.nber.org/papers/w16019>.
- 21- Brown, B.B. 2003. Employees’ Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors’ Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Dissertation Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- 22- Cascio, W. F. 1998. *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.

- 23- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, **31** (6), pp. 515-24.
- 24- Cameron, K. 2003. Organizational virtuousness and performance. In K. Cameron & J. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*: 48-65. San Francisco: Jossey-Bass.
- 25- Capaldo, G., Iandoli, L. and Zollo, G. 2006. A situationalist perspective to competency management, *Human Resource Management*, **45** (3), pp. 429-448.
- 26- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. 2002. Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality. *Journal of Personality Assessment*, **79** (2), pp. 306–20.
- 27- Charash, C. Yochi, & Spector, P. E. 2001. “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **86** (2), pp. 278-321. Reward expectations.
- 28- Chase, R. L. 1997. The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*, **1** (1), pp. 38-49.
- 29- Che Rrose, R., & et al. 2006. An analysis of quality of work life (QWL) and career related variables. *American Journal of Applied Sciences*, **12**, pp. 2151-2159.
- 30- Che Rose, R., & Beh, L., Uli, J., & Idris, K. 2006. An analysis of quality of work life (QWL) and career-related variables. *American Journal of Applied Sciences* **3** (12), pp. 2151-2159.
- 31- Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. 2007. Measuring Organizational Learning Capability among the workforce, *International Journal of Manpower*, **28** (3).
- 32- Coleman D. 2002. *The New Leaders*. London: Little Brown; Desler G. *Principles of management*. Translated by: Davood Madani. 1st ed. Tehran: Aryan 1988: 92.
- 33- Collins, C. J., & Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, **49**, pp. 544–560.
- 34- Colquitt, J.A., Greenberg, J., and Zapata-Phelan, C .P. 2005. What is organizational justice? A historical review. In Greenberg, J. and Colquitt, J.A. (eds). *Handbook of organizational justice*, London: Lawrence Erlbaum associates.
- 35- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, **13** (3), pp. 471-482.
- 36- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. 1994. What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, **5** (4), 400-421.
- 37- Cravens, K. S., & Oliver, E. G. 2006. Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, **49** (4), pp. 293–302.

- 38- Cummings, J. N. 2004. Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, **50**, pp. 352–364.
- 39- Cummings, J. N. 2003. Knowledge Sharing: A Review of the Literature. The World Bank Operations Evaluation Department (OED). The World Bank Washington, D.C.
- 40- Cummings, T.G. & Worley, C.G. 2005. *Organization Development and Change* (8th Ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- 41- Dalton, D. R., & Dalton, C. M. 2005. *Strategic management studies are a special case for meta-analysis*. In D. Ketchen & D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management*, **2** (pp. 31–63). New York: Elsevier.
- 42- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, **19** (3), pp. 269–290.
- 43- DeConinck, J. B. 2010. The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, **63**, pp. 1349–1355. doi:10.1016/j.jbusres.01.003.
- 44- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. 2007. *Strategic management*. Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin.
- 45- Duffner, S. 2000. A knowledge portal for multi-project management. Thesis, Institute for applied computer science and formal description method. The University of Karlsruhe.
- 46- Dunham, R., Grube, J., and Castaneda, M., 1994. 'Organizational commitment: the utility of an integrative definition'. *Journal of Applied Psychology*. **79**, (3), pp. 370-380.
- 47- Dutta, S. 1997. Strategies for implementing knowledge- based systems. *IEEE transactions on engineering management*. **44** (1), pp. 79-90.
- 48- Edmans, A., avier Gabaix, X., & Landier, A. 2008. A Multiplicative Model of Optimal CEO Incentives in Market Equilibrium', *Review of Financial Studies*.
- 49- Fernandes, C. and R. Awamleh, 2006. Impact of organizational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, **29**, pp. 701-712.
- 50- Folger, R., & Cropanzano, R. 1998. Organizational justice and human resource management. *Thousand Oaks, CA: Sage.*, pp. 920-960.
- 51- Folger, R. 1988. *Organizational Justice & Human Resource Management Foundations for Organizational Scienc*. Sage Publications (CA). Thousand Oaks.
- 52- Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, **32**, pp. 115–130.
- 53- Gao, Sh. 2004. Understanding knowledge sharing behavior. Master Thesis, The Hong Kong university of Science & Technology.

- 54- Gelade, G. A., & Ivery, M. 2003. The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, **56**, pp. 383-404.
- 55- Gibbons, R., & Roberts, J. 2008. *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton: Princeton University Press.
- 56- Goleman, D. 1999. Working With Emotional Intelligence. Bloomsbury Publishing, London U k.
- 57- Goleman, D. 1995. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bloomsbury Publishing, London U k.
- 58- Goodman, P. S., & Friedman, A. 1971. An examination of Adams' theory of inequity". *Administrative Science Quarterly*, **16**, pp. 271-288.
- 59- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. 2008. Understanding empowerment from employee perspective: What does it means and do they want it? *Team Performance Management*, **14** (1/2), pp. 39-55.
- 60- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. 2005. Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, **27** (4), pp. 354-368.
- 61- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, **16** (2), pp. 399-432.
- 62- Gul, H. 2008. Organization climate and academic staffs' perception o climate factors. *Humanity & social sciences Journal*. **3** (1), pp. 37-48.
- 63- Hansen, M., & Lovas, B. 2004. How do multinational companies leverage technological competencies? Moving from single to interdependent explanations. *Strategic Management Journal*, **25** (8-9), pp. 801-822.
- 64- Hansen, M., Mors, M., & Lovas, B. 2005. Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, **48** (5), pp.776-793.
- 65- Hoffmann, M.H.G. 2005. Logical argument mapping: a method for overcoming cognitive problems of conflict management□, *The International Journal of Conflict Management*, **16** (4), pp. 304-334. [Online] Available at: [http://nuweb.northumbria.ac.uk/library / Nora power search /index.html](http://nuweb.northumbria.ac.uk/library/Nora%20power%20search/index.html) (Accessed: 1 of February 2011).
- 66- Hooker, C. I.; Verosky, S. C.; Germine, L. T.; Knight, R. T. & 'Esposito, M. D 2008. Mentalizing about emotion and its relationship to empathy. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, **3** (3), pp. 204-217.
- 67- Hossam M. Abu Elanain, 2010. "Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE", *Journal of Management Development*, **29** (1), pp. 5 – 27.
- 68- Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *HRM Development Review*, **2** (4), pp. 337-359.

- 69- Jin, Y., Margaret M. Hopkins, Jenell L. S. Wittmer Hopkins, M. M. And Wittmer, J. L. S. 2010. Linking Human Capital To Competitive Advantages: Flexibility In A Manufacturing Firm's Supply Chain. *Human Resource Management*, **49**, (5) pp. 939–963.
- 70- Ju , T.J. , Sun , S.Y. , Chao , P.J. , Wu , C.Y. 2009. “ Knowledge Sharing Behavior in E-Communities: from the Perspective of Transaction Cost Theory ” , *World Academy of Science, Engineering and Technology*, **53**, pp . 150-155.
- 71- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, **127**, pp. 376–407.
- 72- Katherine, M. 1998. The competent manager: A Model for Effective Performance, pp. 35-40.
- 73- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., Rosen, B., & Gibson, C. B. 2004. The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, **47**, pp. 175-192.
- 74- Koberg, C. S., Boss, W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. 1999. Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group and Organization Management*, **34** (1), pp. 71-91.
- 75- Kohlmeyer, J. M. 2008. Organizational Justice and Turnover & Parker, P.J in Public Accounting Firms: a Research Note , *Accounting, Organizations and Society*, **30**, pp. 357-369.
- 76- Koonmee, K., Singhapakdi, A., & Virakul, K. 2008. Ethics Institutionalization, Quality of Work Life, and Employee Job-related Outcomes: A Survey of Human Resource Managers in Thailand. Paper presented at Ethics and Quality of Work-life for Sustainable Development, 7th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter), Bangkok, Thailand, November 3 – 6.
- 77- Koonmee, K., & Virakul, K. 2007. Ethics, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of HR and marketing managers in Thai business. Paper presented at The 2007 ISQOLS Conference, “From QOL Concepts to QOL Performance Measures”, 6-9 December 2007, San Diego Marriott Mission Valley, San Diego, California, USA.
- 78- Lam LT, Kirby SL. 2002. Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *Journal of Social Psychology*, **142** (1), pp. 133–143.
- 79- Lashley, C. 2000. "Empowerment through involvement: a case study of TGI Friday restaurants", *Personal Review*, **29** (6), pp. 791-815.
- 80- Lazear, E., & Oyer, P. 2009. *Personnel Economics*, in *Handbook of Organizational Economics*, eds. Gibbons, E and Roberts, D J. Princeton: Princeton University Press.

- 81-Leopold, J. 2005. *Employee participation, involvement, and communications* (Chapter 15). In J. Leopold, L. Harris, & T. Watson (Eds.), *the strategic managing of human*.
- 82-Liao, S.H., Fei, W.C. and Chen, C.C. 2007. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries, *Journal of Information Science*, **33** (3), pp. 340-59.
- 83-Lin, C. P. 2007. To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, **70**, pp. 411–428.
- 84-Lin, H.F. 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, **28** (3/4), pp. 315-332.
- 85-Lin, H.F. and Lee, G.G. 2004. “Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour”, *Management Decision*, **42** (1), pp. 108-25.
- 86-Lind, E. A., & Tyler, T. R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- 87-Liu, Y., Combs, J., G., Ketchen Jr, D., J., Ireland, R., D. 2007. The Value of Human Resource Management for Organizational Performance. *Business Horizon*, **50**, pp. 503-511.
- 88-Lok, P., Wang, P.Z., Westwood, B., & Crawford, j., 2007. Antecedents of job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of organizational subculture. Working paper. Reproduction prohibited without authors permission.
- 89-McFarlane-Shore, L. & Wayne, S., 1993. ‘Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support’. *Journal of Applied Psychology*. **78**, (5), pp. 774-780.
- 90-Maccoby, M. 1999. Building Cross-Functional Capability: What It Really Takes. *Research Technology Management*; **42** (3), pp. 56-58.
- 91-Mahony, D. F., Hums, M. A., Andrew, D. P. S., & Dittmore, S. W. 2010. Organizational justice in sport. *Sport Management Review*, **13**, pp. 91-105.
- 92-Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. 2000. *Models of emotional intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- 93-Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. 2009. Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **94**, pp. 535-546.
- 94- Meyer, J.P & Allen, N. j, 1997. *Advanced Topics in Organizational, Behavior Commitment in the Workplace Theory, Research, and Application*, International Educational and Professional Publisher.
- 95-Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A Tree-component Conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, **1**, pp. 61-89.

- 96- Mayer, J.D., M.T. DiPaolo M.T. and P. Salovey 1990. Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence, *Journal of Personality Assessment*, **54**, pp. 772-781.
- 97- Moorman, R.H. 1991. The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, **76**, pp. 845-855.
- 98- Murphy, K. 1999. *Executive Compensation, in Handbook of Labor Economics*. Vol. III, eds. Orley C. Ashenfelter and David Card. Amsterdam: North Holland.
- 99- Nadiri H, Tanova C 2010. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospital Management*, **29** (1), pp. 33-41.
- 100- Nehmeh, R. 2002. What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce, and is there any cost-effective way to secure it? SMC Working Paper. Available at: www.Swissmc.ch.
- 101- Nelson, R. & Rosenberg, N. 1993. *Technical innovation and national systems*, chapter 1 in R.R. Nelson, R. R., editor, *National innovation systems: A comparative analysis*, New York: Oxford University Press.
- 102- Nemli Çalışkan, E. 2010. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance *Journal of Naval Science and Engineering*, **6** (2), pp. 100-116.
- 103- Organ D.W. 1988. *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington book, Lexington, MA.
- 104- Otto, Kathryn L. 2006. *Organizational Wellness and Productivity Evaluation at Hutchinson Technology, Inc.*
- 105- Ouellett, M.A. 2003. How to Improve Emotional Intelligence at Work. Content Development and Workshop Design Eksento Inc. pp 1-3.
- 106- Pack, H. 2000. *Research and development in the industrial development process*, Chapter 3 in L. Kim and R.R. Nelson, editors, *Technology, learning, and innovation: Experiences of newly industrializing economies*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 107- Patterson, M.; Warr, P.; & West, M. 2004. Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. CEP Discussion Paper No 626. The Centre for Economic Performance is financed by the Economic and Social Research Council.
- 108- Parboteeah, P. 2008. Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia, *International Journal of Manpower*, **29** (6) pp. 567-582.
- 109- Portes, A. 1998. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology*, **24**, pp. 1-24.

- 110- Putnam, R. D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* New York: Simon and Schuster.
- 111- Putnam, R. D. 1993. *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy.* Princeton: Princeton University Press.
- 112- Quinn, Robert E., and Spreitzer, Gretchen M. 1997. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, **26** (2), pp. 37-51.
- 113- Rahim, M.A. 2002. A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The National Journal of Organization Analysis*, **10** (4), pp. 6-20.
- 114- Rahim, M.A. 2002. Toward A Theory Of Managing Organization Conflict, *The International Journal Of Conflict Management*, **13**, (3), pp. 218-220.
- 115- Rahim, M.A 2010. Functional and Dysfunctional Strategies for Managing Conflict, 23 rd Annual International Association of Conflict Management Conference Boston, Massachusetts, pp 3-7.
- 116- Reid, F. 2003. Creating a knowledge-sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*, **30** (3), pp. 43–49.
- 117- Salovey, P., Bedell, B.T., Detweiler, J.B., & Mayer, J.D. 2000. *Current directions in emotional intelligence research.* In M. Lewis & J.M. Haviland- Jones (eds.): *Handbook of emotions* (2nd edition, pp. 504-520).New York: Guilford.
- 118- Salovey, P., Mayer, J.D., & Caruso, D. 2002. *The positive psychology of emotional intelligence.* In C.R. Synder & S. López (eds.): *Handbook of positive psychology* (pp. 159-171). New York: Oxford.
- 119- Salovey, P., & Mayer, J.D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, **9**, pp. 185-211.
- 120- Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Rey, M., & García, N. 2012. Perceptions of Top Management Commitment to Innovation and R&D-marketing Relationship Effectiveness: do they Affect CSR? *Annals of Public and Cooperative Economics*, **83**, (3), pp. 383–405.
- 121- Serey, T. T.; 2006. Choosing a robust quality of work life.: An article from: Business Forum [HTML] [Digital]
- 122- Shafer, W .2009. Ethical climate, organizational-professional conflict and organizational commitment, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **22** (7), pp. 1087-1110.
- 123- Shaw, W. H. 2005. *Business ethics*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth
- 124- Sholihin, M.; Pike, R.; Mangena, M. 2007. The moderating effects of procedural fairness and distributive fairness on the relationship between performance evaluation styles and job satisfaction. School of management Bradford University, Working paper, No.07/28, PP.1-24.

- 125- Sohel A., Schroeder, R. G. 2003. The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, **21**, pp. 19–43.
- 126- Somers, M. 1995. Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behavior*. **16**, pp. 49-58.
- 127- Smith, H.A. and McKeen, J.D., 2003. The Evolution of the KM Function," *Communications of the Association of Information Systems*, **12**, pp. 69-79.
- 128- Spreitzer, G.M. 2007. *Talking stoke: Are view of more than twenty years of research on empowerment at organizational behavior*, sage publication.
- 129- Spreitzer, G.M. 1997. *Toward common ground in defining empowerment*. In R.W. Woodman and W.A. Pasmore (eds.) *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- 130- Spreitzer, G.M. 1996. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, **39**, pp. 483-504.
- 131- Spreitzer, G. M. 1995. "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, **38** (5), pp. 1442-1465.
- 132- Spreitzer, G. M.; Doneson, D. 2005. *Musings on the Past and Future of Employee Empowerment*. *Handbook of Organizational Development* (edited by Tom Cummings), Thousand Oaks: Sage.
- 133- Steers, R.M & Porter, L.W. 2007 "*Motivation and organizational commitment*". McGraw-hill, INC, 5th Ed.
- 134- Stiglitz J. 1999. *Scan globally, reinvent locally: knowledge infrastructure and the localization of knowledge*, Keynote address for the Global Development Network, Bonn (GER).
- 135- Subramanian, M. & Youndt, M. A. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, **48**, pp. 450-463.
- 136- Takeda, H., Truex III, D., & Cuellar, M. 2010. Evaluating Scholarly Influence through Social Network Analysis: the Next Step in Evaluating Scholarly Influence. *AMCIS Proceedings*, 573.
- 137- Tanova, C. 2010. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, **29**, pp. 33-41.
- 138- Terziovski, M. 2007. *Building Innovation Capability in Organizations: An International Cross-Case Perspective*, Imperial College Press, London.
- 139- Thomas, K.W; Velthouse, B. A. 1990. Cognitive Elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Journal*, **15** (4), pp. 666-681.

- 140- Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., & Gomez-Mejia, L. R. 2000. How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pays studies, *Journal of Management*, **26** (2), pp. 301–339.
- 141- Uzzi, B.; & Dunlap, Sh. 2005. How to Build Your Network, Managing yourself. *Harvard Business Review*, pp. 1-9. Available at [www. hbr.org](http://www.hbr.org).
- 142- Wang, Z., Wang, N. 2012. Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Journal of Expert Systems with Applications*, **39**. pp. 8899-8908. [http:// dx.doi.org /10.1016 /j. eswa.2012.02.017](http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017).
- 143- Weick, K. E. & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, **50**, pp. 361-386.
- 144- Wheelan, T. L., & Hunger, J. D. 2006. *Strategic management and business policy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- 145- Weisinger,H, 1998. *Emotional Intelligence at work*, Sanfrancisco, p22.
- 146- Wulff, G. W., & Suomi, R. 2007. Utilization of Information Resources for Business Success: The Knowledge Sharing Model, *Information Resources Management*, **20** (1), pp. 46-67.
- 147- Yan, E., & Ding, Y. 2009. Applying centrality measures to impact analysis: A co authorship network analysis. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, **60** (10), pp. 2107-2118.
- 148- Yilmaz K and Tasdan M 2009. Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, **47** (1), pp. 108–126.
- 149- Yorks, L. 2005. *Strategic human resource development*. Mason, OH: South-Western, Thomson.
- 150- Zhuge, H., & Zhang, J. 2010. Topological centrality and its e-science applications. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, **61** (9), pp. 1824–1841.
- 151- Zeidner, M., Matthews, G. and Roberts, R.D. 2009. *What We Know about Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, and Our Mental Health*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 152- Zeidner, M., Shani-Zinovich, I., Matthews, G., & Roberts, R. D. 2005. Assessing emotional intelligence in gifted and non-gifted high school students: Outcomes depend on the measure. *Intelligence*, **33**, pp. 369–391.
- 153- [www.csb.gov.hk/english/publication/files/e-hrmguide. pdf](http://www.csb.gov.hk/english/publication/files/e-hrmguide.pdf).

**Islamic Republic of Iran
Ministry of Energy**

Reguinal waterCo. Gilan

**IWRMC
Deputy of Research and Technical Affairs
Applied Research Plan**

**Final Report on:
The Explanation of Human Resource on Performance
and Effective Impowerments Implementation**

Organization: Islamic Azad University Rasht Branch

Researcher: Mohammad Reza Azadehdel

Date: 2013