

فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال سوم - شماره ۴ - زمستان ۹۱

صص ۶۵-۵۱

## تأثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی

دکتر حسین حاتمی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۲/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۶/۲

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منطقه یک دانشگاه آزاد با استفاده از مدل هرسی و گلد اسمیت بود. روش پژوهش، توصیفی از نوع زمینه‌یابی بوده است. حجم جامعه مورد پژوهش ۲۷۲۰ نفر می‌باشد که از این تعداد ۲۷۲ نفر به عنوان نمونه پژوهش از راه نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. از پرسشنامه هرسی و گلد اسمیت جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته است، که نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که بین تفویض اختیار با برخی از مولفه‌های بهره‌وری شامل: توانایی، حمایت سازمان و اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد، و بر این اساس مشخص گردید که افزایش و کاهش مقدار تفویض اختیار منجر به افزایش و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی می‌گردد.

**واژه‌های کلیدی:** تفویض اختیار، بهره‌وری، منابع انسانی، مدل هرسی و گلد اسمیت.

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد سروستان، سروستان، ایران.

\*- نویسنده مسئول: dr.hatamiamir@gmail.com

## مقدمه

یکی از این چالش‌هایی که در مدیریت ما وجود دارد، فقدان تفویض اختیار و مسئولیت و یا محدود بودن این عمل نسبت به زیردستان است که در مواردی خصوصاً عدم حضور مدیران در سازمان، مشکلاتی را برای کارکنان و مراجعه‌کنندگان بوجود می‌آورد.

بهره‌وری، از مباحث بسیار مهم و اساسی در حوزه مدیریت است، بهره‌وری نه تنها یک مقوله اقتصادی نیست، بلکه یک نگرش و فرهنگ جامع در جهت هوشمندانه عمل کردن و عقلایی تصمیم گرفتن است.

تفویض اختیار را اعطای اجازه و حق تصمیم‌گیری به منظور انجام تعهدات و استفاده از منابع مالی و انسانی در راستای تحقق اهداف سازمان و به منظور تسهیل اجرای وظایف و مسئولیت‌ها تعریف نموده‌اند، تفویض اختیار یک واقعه و پدیده درون سازمانی است و تحت شرایط خاصی انجام می‌گیرد که به موجب این امر بخشی از اختیارات تصمیم‌گیری و اجرایی به رده‌های پایین‌تر محول می‌شود (Khademi aval, 2005). اداره سازمان‌های بزرگ و مدرن امروزی با تنوع فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات گوناگونی که با آنها مواجه می‌باشند، بدون تفویض قسمتی از اختیارات غیرممکن به نظر می‌رسد، در چنین شرایطی، مدیران سطوح فوقانی برای اینکه فرصت کافی برای انجام وظایف اساسی مدیریت را داشته باشند، ناگزیرند قسمتی از اختیارات خود را به مدیران تحت پوشش خود تفویض کنند و در جهت عدم تمرکز امور پوناگون سازمان گام بردارند. تفویض اختیار جنبه‌ای با اهمیت در مدیریت است و برای تمامی مدیران ضروری است. برای دستیابی به بهره‌وری و کارایی بیشتر و دستیابی به اهداف سازمانی تعادل مناسبی بین فعالیت‌های خود و کارکنان ایجاد کنند (Mirzakhani, 2007). یکی از دلایل اصلی تفویض اختیار این است که تفویض اختیار ابزاری است که به موجب آن مدیر می‌تواند با تعیین اولویت‌هایش بر مهمترین قسمت کار تمرکز کند و انجام امور کم اهمیت‌تر را به دیگران واگذار نماید. (Khorshidi, 2003). تفویض اختیار عبارتست از این که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد، همین که تعداد کارکنان سازمان از یک نفر تجاوز کرد، انتقال اختیارات عملاً انجام می‌گیرد. این امر بدین معناست که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به معاونان خویش انتقال می‌دهد (Kermanshahi, 1999).

اصول تفویض اختیار (Valinia, 2005) :

۱. تفویض اختیار نسبت به قسمتی از وظایف امکان پذیر است .

۲. تفویض اختیار همیشه بایستی با مسئولیت همراه باشد.
  ۳. تفویض اختیار مسئولیت را از تفویض کنند سلب نمی کند.
  ۴. بین تفویض اختیار و کنترل بایستی تعادل برقرار باشد.
  ۵. تفویض اختیار قابل فسخ است.
  ۶. تفویض اختیار یک رابطه دو طرفه بین مدیر و زیر دست می باشد.
- دلایل سختی تفویض اختیار به وسیله مدیران (HadizadeMoghadam, 2000) :
۱. چون مسئولیت نتایج کار به عهده آنان می باشد.
  ۲. گاهی مدیران اعتقاد دارند خودشان در انجام وظایف نسبت به زیردستان تواناترند.
  ۳. برخی از مدیران معتقدند وقتی تفویض اختیار می کنند در واقع بخشی از قدرت خود را از دست می دهند.
  ۴. برخی از مدیران نسبت به زیردستان اعتماد و اطمینان ندارند.
  ۵. برخی از مدیران دارای نوعی شخصیت هستند که دوست دارند بر امور حاکمیت تام داشته باشند.
  ۶. برخی از مدیران توانایی راهنمایی زیردستان در انجام وظایف محوله را ندارند.
  ۷. برخی از مدیران دچار نوعی بی اطمینانی و عدم امنیت هستند.
- مدیر خوب، مدیری است که خود را از کارهای تکراری و روزمره رها سازد، که این عمل مستلزم "تفویض اختیار" به وسیله مدیر و از جمله مزایای آن بشمار می رود، بسیاری از مدیران وقت و انرژی خود را صرف انجام اموری می کنند که کارمندان آنان نیز می توانند آن وظایف را انجام دهند و در نتیجه هزینه انجام کار بالا می رود و بهره وری کاهش می یابد، راه حل این مشکل بسیار ساده است: "تفویض اختیار کنید" (Foroghi nasab & Karimian, 2002).
- بهره وری مطلوب با تغییر ساختارها، اضافه کردن فناوری، تدوین دستورکار و صدور بخشنامه بدست نمی آید، بلکه انسان، محور هر نوع بهره وری فردی - اجتماعی و سازمانی است. بنابراین، باید بیشترین توجه و برنامه ریزی در بهره وری سازمانی متوجه عوامل انسانی شود (Hatami, . Mirjafari, . Mojahedi Jahromi, 2012).

امروزه به گونه کلی بهره‌وری معیار جامعی برای سازمان‌ها بمنظور سنجش مقدار دستیابی به هدف<sup>۱</sup> مقدار مؤثر بودن و کارایی منابع مورد استفاده برای تولید محصول خوب<sup>۲</sup> و مقدار اثربخش فعالیت‌ها یا در واقع آنچه که به دست می‌آید در مقابل آنچه که باید به دست آید (Halls & et al., 1997).

با توجه به اینکه بهره‌وری به معنای انجام درست کارهای صحیح می‌باشد، می‌توان گفت که بهره‌وری حاصل جمع کارایی و اثربخشی است، یعنی هر چه قدر در استفاده و مصرف منابع صرفه‌جویی شود و توانایی رسیدن به هدف‌هایی که برای سازمان تعیین شده اثربخش‌تر باشد، سازمان از بهره‌وری بالایی برخوردار است (Faghihi Farahmand, 1995). هدف از بهبود بهره‌وری در وهله نخست عبارتست از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه علمی، کاستن هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آن گونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف‌کنندگان باشد (Rahnema, 1996).

در سه تعریف جداگانه از بهره‌وری که به وسیله سه نهاد حقوقی «صاحبان منابع» «سازمان بین‌المللی کار» و «اژانس بهره‌وری اروپا» آمده است، دو نهاد اول، بهره‌وری را منطقی ساختن فرآیند تولید از لحاظ رعایت نسبت منطقی بین نهاده‌ها و ستاده‌ها می‌دانند و به عبارت دیگر، این دو نهاد بهره‌وری را رعایت نکات فنی لازم در تولید برای بالا بردن نسبت بین ستاده به نهاده می‌دانند. این در حالی است که نهاد سوم «اژانس بهره‌وری اروپا» بهره‌وری را یک دیدگاه فکری می‌داند که سعی در بهبود بخشیدن وضعیت موجود دارد تا انسان‌ها بتوانند کارها و وظایفشان را هر روز بهتر از روز پیش انجام دهند. (Fayyazi, 1995)

اژانس بهره‌وری اروپا<sup>۳</sup>:

الف) بهره‌وری درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است.

ب) بهره‌وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز پیش به انجام رساند.

- 
- 1- Goal
  - 2-Effectiveness
  - 3-Europe Productivity Agency (EPA)

## سازمان بهره‌وری ملی ایران<sup>۱</sup>

بهره‌وری یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است. بهره‌وری، یعنی استفاده بیش‌تر از منابع با جلوگیری از اتلاف و اسراف منابع و وقت است (Gholi pour, 1998).

هرسی و گلد اسمیت<sup>۲</sup> به لحاظ اینکه در یک نگاه کلی به عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل برون سازمانی توجه نموده‌اند. لذا مدل<sup>۳</sup> P=F (A.C.H.I.E.V.E) از جامعیت بیش‌تری نسبت به سایر مدل‌ها برخوردارند. مؤلفه‌های این مدل عبارتند از:

- A: توانایی (قدرت به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک تکلیف).
- C: وضوح (شناخت شغل و روش درک پذیرش نحوه کار، محل، و چگونگی انجام کار).
- H: حمایت سازمانی (حمایتی که کارمندان برای اثربخشی به آن نیاز دارند).
- I: انگیزه (شور و شوق و تمایل به انجام تکلیف).
- E: ارزیابی (سازوکار قضاوت در رابطه با چند و چون انجام کار).
- V: اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان (مناسب، قانونمندی و مشروع بودن تصمیم).
- E: محیط خارجی مؤثر بر بهره‌وری (مجموعه عوامل مؤثر برون سازمان).

## پیشینه پژوهش

اسوارت (Swart) در سال ۱۹۸۵ در پیمایشی که در یکی از شهرهای آمریکا انجام داد به این نتیجه رسید که انعطاف‌پذیری زمان، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی بهره‌وری کارکنان دفتری دارد. فیفر (Fefer, 1990) در پژوهشی بیان داشته است که، یکی از بهترین ابزارهایی که مدیران می‌توانند در بهره‌وری بهتر از سمت خود از آن استفاده کنند، اصل تفویض اختیار در مدیریت است و از آنجایی که ممکن است از تفویض اختیار به نحو مؤثر استفاده نشود، مدیران باید در زمان تفویض اختیار آگاه باشند که چرا؟، به چه کسی و تا چه حد تفویض اختیار کنند. فدوی (۱۹۹۱) در پژوهشی که بمنظور بررسی نگرش مدیران پرستاری نسبت به تفویض اختیار در بیمارستان‌های آموزشی تهران انجام داده است، به این نتیجه رسید که آموزش مدیریت حین خدمت

1-organization productivity national iran (NIPO)

2- Herssi and Goldsmith

3- Performance (A.C.H.I.E.V.E) (Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity, Environment)

به‌وسیله مدیران بر نگرش مثبت آنها نسبت به این اصل تأثیر داشته و نتیجه نهایی این پژوهش که از ۴۰ مدیر پرستاری شرکت کننده به دست آمد، ۶۰٪ دارای نگرش منفی و ۳۰٪ دارای نگرش مثبت و ۱۰٪ دارای نگرش بی تفاوت (بی‌نظر) نسبت به تفویض اختیار در مدیریت بودند.

در پژوهش‌های انجام شده به‌وسیله براون (Brown, 1992)، تأثیر برنامه مشارکت کارکنان، بین ۳۰ تا ۴۰ درصد در افزایش بهره‌وری آنها به انجام رسید.

دیکسون (Dickinson, 1992)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر بازخور بر بهره‌وری» نشان داد که وقتی کارکنان تحت نظارت یک سرپرست مورد اعتماد قرار می‌گیرند و او را حامی خود تلقی می‌کنند، نگرش آنها نسبت به نتایج ارزیابی عملکردشان مطلوب‌تر است و بازخوردی که به آنها داده می‌شود می‌تواند بهره‌برداری را افزایش دهد.

رابینز (Robins, 1992)، در پژوهش‌های انجام شده نشان داد که دلیلی وجود ندارد تا چنین پنداشت که افراد با سابقه در شغل خاص، از کسانی که سابقه خدمت کمتری در آن شغل دارند، بازدهی بیش‌تری داشته باشند، عوامل دیگری هم در این امر نقش دارند، اما بعضی پژوهش‌های کتابخانه‌ای به‌وسیله بدین وفریز نشان می‌دهد که سابقه خدمت در مقایسه با سن بیش‌تر باعث افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری می‌گردد.

ریتزکی (Ritzky, 1994)، در پژوهشی با عنوان «دموکراسی در محل کار» با استفاده از روش مطالعه موردی در چند شرکت آمریکایی به این نتایج دست یافت که برخلاف روش‌های مستبدانه قبلی مدیریت، دموکراسی در محل کار و تفویض اختیار بهره‌وری را به مقدار بسیار بالایی افزایش می‌دهد. باکل و دیگران (Buckle et al, 1995)، به این نتیجه رسیدند که دموکراسی در محل کار و تفویض اختیار و افزایش مهارت‌ها باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.

روگر (۱۹۹۶) به این نتیجه رسید که رهبری، کار تیمی، مشارکت و ارتباط بین اعضای تیم با یکدیگر و با مدیر، بهره‌وری را به مقدار زیادی افزایش می‌دهد.

میر حسین زاده (۱۹۹۸) در پژوهشی با عنوان عدم تمرکز و تفویض اختیار آورده است: وقتی رابطه قدرت بین کارکنان و مدیران فعلی بر مبنای آموزش و انتقال داده‌ها و معلومات تجربی باشد، رفته رفته آمادگی قبول مسئولیت و سرپرستی در کارکنان بوجود می‌آید و می‌توانند به سطوح بالاتر مدیریت راه یافته و در آینده جای خالی مدیران امروز را پر کنند و این امر امکان‌پذیر نخواهد بود مگر از راه ایجاد آمادگی در زیر دستان و تفویض اختیار به آنها.

زارع (۱۹۹۹) در پژوهشی با عنوان «افزایش بهره وری نیازمند همدلی» آورده است: امروزه تفویض اختیار سبب ایجاد مشارکت مورد پذیرش در جامعه می شود که همواره شاهد آثار سودمند آن می-باشیم، بهره وری، توسعه و شکوفایی سازمانها ممکن نخواهد بود مگر با استفاده بهینه از نیروی انسانی، سهیم کردن کارکنان در فعالیتهای و دادن تفویض اختیار به آنها، بازگشایی فرصت بیشتر، اهمیت دادن به دیدگاههای متخصصان، ایجاد حس مشارکت در بین کارکنان، و ایجاد توانمندی در کارکنانی که گوشه نشین شده اند.

هادی زاده مقدم (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان «تفویض اختیار اصل فراموش شده»: آورده است فرایند تفویض اختیار، فرایندی شراکتی بین مدیر و زیر دست، رئیس و مرئوس است، رمز موفقیت سازمانها رشد و بالندگی مداوم کارکنان و سازمان است. تفویض اختیار ابزار تحقق این رشد و بالندگی است.

شفیعی (۲۰۰۱) پژوهش خود را با عنوان «تفویض اختیار و عدم تمرکز» با این نتایج به پایان می-رساند: تفویض اختیار باعث جلوگیری از اتلاف وقت مدیران درخصوص صرف وقت برای کارهای تکراری، ازدیاد علاقه کارکنان نسبت به انجام وظیفه به خاطر اعتمادی که مدیران به زیردستان دارند، تقویت همکاری های دسته جمعی، تکامل انفرادی و افزایش بازدهی می شود.

ضیغمی (۲۰۱۰) پژوهش خود را با عنوان بررسی نگرش مدیران پرستاری به تفویض اختیار در بیمارستانها و کلینیکهای تامین اجتماعی کرج با این نتایج به اتمام می-رساند که برنامه ریزی جهت ارتقاء دانش، نگرش و عملکرد مدیران پرستاری در ارتباط با تفویض اختیار به وسیله برنامه های آموزش مداوم بمنظور توسعه مهارتهای رهبری پرستاران و افزایش بهره وری سازمان ضروری می-باشد.

#### فرضیه اصلی:

تفویض اختیار بر بهره وری منابع انسانی واحدهای دانشگاهی منطقه یک تاثیر دارد.

#### فرضیه های فرعی:

۱. تفویض اختیار بر توانایی منابع انسانی تاثیر دارد.
۲. تفویض اختیار بر شناخت شغل منابع انسانی تاثیر دارد.
۳. تفویض اختیار بر حمایت سازمان منابع انسانی تاثیر دارد.
۴. تفویض اختیار بر انگیزه منابع انسانی تاثیر دارد.
۵. تفویض اختیار بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی تاثیر دارد.
۶. تفویض اختیار بر اعتبار قوانین و تصمیمهای سازمان تاثیر دارد.

۷. تفویض اختیار بر محیط بیرونی تاثیر دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش توصیفی از نوع زمینه‌یابی بوده است.

### جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری شامل مدیران، اعضای هیأت علمی تمام وقت و کارکنان رسمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه یک (به جز مراکز) شامل ۲۷۲۰ نفر بوده‌اند. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی بوده است که تعداد ۲۷۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید.

### ابزار گردآوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد شده بهره‌وری هرسی و گلداسمیت استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

#### آمار توصیفی:

جدول شماره ۱: آمار توصیفی مولفه‌های بهره‌وری در گروه کارکنان

	توانایی	شناخت شغل	حمایت سازمانی	انگیزه	ارزیابی عملکرد	اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان	محیط بیرونی
فراوانی	۱۲۷	۱۲۷	۱۲۷	۱۲۷	۱۲۷	۱۲۷	۱۲۷
Missing	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
میانگین	۱۱.۸۲۶۸	۱۰.۱۸۱۱	۱۲.۹۸۴۳	۱۸.۰۸۶۶	۹.۱۵۷۵	۱۲.۶۶۹۳	۱۰.۰۳۱۵
انحراف استاندارد	۴.۵۳۰۴۹	۲.۸۴۳۵۹	۳.۴۸۶۹۰	۶.۵۵۱۴۱	۳.۸۱۶۰۶	۵.۲۱۳۰۱	۳.۷۱۵۹۸
میانگین کل	۱۲.۱۳۳۸						

جدول شماره ۲: آمار توصیفی مولفه‌های بهره‌وری در گروه هیأت علمی

	توانایی	شناخت شغل	حمایت سازمانی	انگیزه	ارزیابی عملکرد	اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان	محیط بیرونی
فراوانی	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵
Missing	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
میانگین	۹.۲۰۰۰	۱۰.۲۲۱۱	۱۲.۶۷۳۷	۱۶.۲۷۳۷	۹.۲۶۳۲	۱۱.۳۲۶۳	۹.۶۲۱۱
انحراف استاندارد	۳.۸۹۱۰۷	۲.۸۱۴۰۲	۳.۴۰۹۷۵	۶.۳۸۷۲۲	۴.۰۱۱۱۸	۴.۱۹۸۳۸	۳.۸۴۰۳۸
میانگین کل	۱۱.۸۲۳۵						



جدول شماره ۳: آمار توصیفی مولفه های بهره وری در گروه هیأت رئیسه

محیط بیرونی	اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان	ارزیابی عملکرد	انگیزه	حمایت سازمانی	شناخت شغل	توانایی
۳۷	۳۷	۳۷	۳۷	۳۷	۳۷	۳۷
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۸.۷۰۲۷	۱۰.۲۷۰۳	۸.۰۲۷۰	۱۷.۲۷۰۳	۱۰.۲۹۷۳	۹.۲۱۶۲	۱۳.۳۵۱۴
۲.۰۶۶۴۶	۳.۵۴۰۶۳	۲.۴۵۵۰۰	۴.۵۲۵۵۴	۱.۸۹۸۳۲	۲.۴۸۴۷۹	۶.۱۹۲۳۶
			۱۴.۷۱۹۹			

با توجه به جداول فوق مشاهده می گردد :

- ۱- میانگین نمرات مولفه های بهره وری در گروه هیأت رئیسه بیش تر از دو گروه هیأت علمی و کارکنان می باشد. درحالی که میانگین نمرات توانائی هیأت رئیسه بیش تر از دو گروه هیأت علمی و کارکنان می باشد و میانگین نمرات انگیزه کارکنان بیش تر از دو گروه هیأت علمی و هیأت رئیسه است.
- ۲- گروه مدیران از انحراف معیار بالاتری نسبت به دو گروه دیگر برخوردارند.

### یافته های استنباطی:

فرضیه اول : تفویض اختیار بر توانایی منابع انسانی تاثیر دارد.

جدول شماره ۴ : تحلیل واریانس یکطرفه

منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجات آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
توانائی	Between groups	۲	۲۹۸.۷۳۸	۱۴.۱۸۹	۰.۰۰۱
	Within groups	۲۵۶	۲۱.۰۵۴		
	total	۲۵۸			

جدول شماره ۵ : آزمون دانکن

Groups	N	subset for alpha=0.05	
		۱	۲
۲	۹۵	۹.۲۰۰۰	
۱	۱۲۷		۱۱.۸۲۶۸
۳	۳۷		۱۳.۳۵۱۴

همانگونه که در جداول ۵ و ۴ ملاحظه می‌گردد، مقدار احتمال (Sig) کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که مقوله تفویض اختیار و عامل توانائی معنی‌دار می‌باشند. اما بمنظور تعیین اینکه تفاوت حاصل شده بین کدام گروه‌ها است، از آزمون دانکن جهت تفاوت بین هر یک از سطوح مذکور استفاده گردید. آزمون دانکن نشان می‌دهد که تفاوت بین گروه هیأت علمی و دو گروه کارکنان و مدیران می‌باشد.

فرضیه دوم: تفویض اختیار بر شناخت شغل منابع انسانی تاثیر دارد.

جدول شماره ۶: تحلیل واریانس یکطرفه

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
شناخت شغل	Between groups	۳۰.۶۶۸	۲	۱۵.۳۳۴	۱.۹۷۷	۱۴۱.
	Within groups	۱۹۸۵.۴۶۳	۲۵۶	۷.۷۵۶		
total		۲۰۱۶.۱۳۱	۲۵۸			

همانگونه که در جدول ۶ ملاحظه می‌گردد مقدار احتمال (Sig) بیش‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که مقوله تفویض اختیار و عامل شناخت شغل معنی‌دار نمی‌باشند.

فرضیه سوم: تفویض اختیار بر حمایت سازمان منابع انسانی تاثیر دارد.

جدول شماره ۷: تحلیل واریانس یکطرفه

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
حمایت سازمان	Between groups	۲۱۲.۱۲۰	۲	۱۰۶.۰۶۰	۹.۸۵۷	۰.۰۰۱
	Within groups	۲۷۵۴.۵۸۲	۲۵۶	۱۰.۷۶۰		
total		۲۹۶۶.۷۰۳	۲۵۸			

جدول شماره ۸: آزمون دانکن

Groups	n	Subset for alpha=0.05	
		۱	۲
۳	۳۷	۱۰.۲۹۷۳	
۲	۹۵		۱۲.۶۷۳۷
۱	۱۲۷		۱۲.۹۸۴۳

همانگونه که در جداول ۸ و ۷ ملاحظه می‌گردد، مقدار احتمال (Sig) کمتر از ۰/۰۵ می باشد. لذا، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که مقوله تفویض اختیار و عامل حمایت سازمان منابع انسانی معنی-دار می‌باشند. اما بمنظور تعیین اینکه تفاوت حاصل شده بین کدام گروه‌ها است، از آزمون دانکن جهت تفاوت بین هر یک از سطوح مذکور استفاده گردید. آزمون دانکن نشان می‌دهد که تفاوت بین گروه مدیران و دو گروه هیأت علمی و کارکنان می باشد.

فرضیه چهارم: تفویض اختیار برانگیزه منابع انسانی تاثیر دارد.

## جدول شماره ۹: تحلیل واریانس یکطرفه

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
انگیزه	Between groups	۱۷۸.۶۷۵	۲	۸۹.۳۳۷	۲.۲۹۲	۰.۱۰۳
	Within groups	۹۹۸۰.۲۲۹	۲۵۶	۳۸.۹۸۵		
	total	۱۰۱۵۸.۹۰۳	۲۵۸			

همانگونه که در جدول ۹ ملاحظه می‌گردد مقدار احتمال (Sig) بیش‌تر از ۰/۰۵ می باشد. لذا، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که مقوله تفویض اختیار و عامل انگیزه معنی دار نمی باشند.

فرضیه پنجم: تفویض اختیار بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی تاثیر دارد.

## جدول شماره ۱۰: تحلیل واریانس یکطرفه

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
ارزیابی عملکرد	Between groups	۴۴.۴۴۳	۲	۲۲.۲۲۱	۱.۵۹۶	۰.۲۰۵
	Within groups	۳۵۶۴.۲۴۴	۲۵۶	۱۳.۹۲۳		
	total	۳۶۰۸.۶۸۷	۲۵۸			

همانگونه که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌گردد، مقدار احتمال (Sig) بیش‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که مقوله تفویض اختیار و عامل ارزیابی عملکرد منابع انسانی معنی‌دار نمی باشند.

فرضیه ششم: تفویض اختیار براعتبار قوانین و تصمیمات سازمان تاثیر دارد.

## جدول شماره ۱۱: تحلیل واریانس یکطرفه

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان	Between groups	۲۰۳.۵۶۹	۲	۱۰۱.۷۸۵	۴.۷۱۰	۰.۰۱۰
	Within groups	۵۵۳۲.۲۹۲	۲۵۶	۲۱.۶۱۱		
	Total	۵۷۳۵.۸۶۱	۲۵۸			

جدول شماره ۱۲: آزمون دانکن

Grops	N	Subset for alpha=0.05	
		۱	۲
۳	۳۷	۱۰.۲۷۰۳	
۲	۹۵	۱۱.۳۲۶۳	۱۱.۳۲۶۳
۱	۱۲۷		۱۲.۶۶۹۳

همانگونه که در جداول ۱۱ و ۱۲ ملاحظه می‌گردد، مقدار احتمال (sig) کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که مقوله تفویض اختیار و عامل اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان معنی‌دار می‌باشند. اما بمنظور تعیین اینکه تفاوت حاصل شده بین کدام گروه‌ها است، از آزمون دانکن جهت تفاوت بین هریک از سطوح مذکور استفاده گردید. آزمون دانکن نشان می‌دهد که تفاوت بین گروه مدیران و گروه کارکنان می‌باشد.

فرضیه هفتم: تفویض اختیار بر محیط بیرونی تاثیر دارد.

جدول شماره ۱۳: تحلیل واریانس یکطرفه

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
محیط بیرونی	Between groups	۵۱.۳۲۸	۲	۲۵.۶۶۴	۲.۰۰۳	۰.۱۳۷
	Within groups	۳۲۷۹.۹۶۲	۲۵۶	۱۲.۸۱۲		
Total		۳۳۳۱.۲۹۰	۲۵۸			

همانگونه که در جدول ۱۳ ملاحظه می‌گردد، مقدار احتمال (sig) بیش‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که مقوله تفویض اختیار و عامل محیط بیرونی معنی‌دار نمی‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تفویض اختیار در سازمانها و ادارات موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد. و مدیرانی موفق‌ترند که در بکارگیری اصول تفویض اختیار توجه لازم را به توانایی و استعدادهای زیر دستان داشته باشند، و با مشارکت دادن آنان در امور سازمان انجام هر چه بهتر وظایف منابع انسانی را به سوی اهداف عالی سوق خواهند داد. زیرا یکی از مهمترین ابزارهای مدیریتی، که به سازمان و اهداف آن حیات و پویایی می‌بخشد تفویض اختیار است که بایستی بر ساختار و تشکیلات سازمانی، اهداف، ماموریت و حرفه‌ای بودن آن استوار باشد. در تفویض اختیار مدیران باید هرگونه ابهام در

واگذاری امور را مرتفع کرده و عمل انگیزش در زیر دستان را تقویت نمایند، و بالاخره اینکه تفویض اختیار مستلزم تدوین و اجرای سیستم کنترل و ارزشیابی است، تا مدیران همواره از فرایند عملیات امور تفویض شده آگاهی یافته و بازخوردهای لازم را به تفویض شوندهگان ارائه نمایند. ازسوی دیگر با در نظر گرفتن این که میانگین کل نمرات مولفه‌های بهره‌وری گروه هیات رئیسه (۱۴/۷۱۹۹) و خصوصاً میانگین نمرات توانائی آنها که بیش از دو گروه دیگر می‌باشد، موید این است که تفویض اختیار تاثیر فراوانی در افزایش توانایی و بهره‌وری مدیران عملیاتی دارد، و همچنین باعث ارتقا انگیزه کارکنان می‌گردد، چرا که این دو گروه تمامی امور اجرایی را برنامه‌ریزی و اجرا می‌نمایند. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیق زارع (۱۹۹۶)، شفیع‌ی (۲۰۰۱)، برگر (۱۹۸۰)، فیفر (۱۹۹۰)، براون (۱۹۹۲)، دیکنسون (۱۹۹۲)، ریتزکی (۱۹۹۴) همخوانی دارد و با پژوهش‌های فدوی (۱۹۹۱) همسویی ندارد.

به‌گونه کلی یافته‌های این پژوهش، نتایج تاثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی را به شرح زیر نشان می‌دهد:

- توانایی مدیران صرف مسائل اساسی می‌گردد و فرصت بیش‌تری برای برنامه‌ریزی و اقدامات زیربنایی پیدا می‌کنند.

- شناخت شغل و آشنایی منابع انسانی با شیوه‌های انجام بهینه کار منجر به افزایش بهره‌وری آنها می‌شود.

- حمایت مدیران از منابع انسانی عنصری است که می‌تواند کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهد.

- تفویض اختیار باعث می‌شود که اثر بخشی فعالیت‌های سازمانی در اثر افزایش انگیزه ارتقا یابد.

- ارزیابی مداوم کارهای تفویض شده به منابع انسانی منجر به افزایش بهره‌وری می‌گردد.

- حمایت قانونی از منابع انسانی و برقراری عدالت با اتکا به قوانین در محیط کار منجر به افزایش بهره‌وری می‌گردد.

- توجه مدیران به محیط بیرونی و مسایل اقتصادی، وضعیت اجتماعی، بیمه و حق بازنشستگی منابع انسانی منجر به افزایش بهره‌وری می‌گردد.

## References

- Brown .D.(1992).Why participative management. *Management Review*, P.42.  
Bucle, Robert and Chrisriocenc, j.(1995). *Worker Rights promote productivity*. Growth,Challenge,39,8.

- Dickinson, T.L. (1993). *Attitude about performance appraisal*. Hillsdale: Erlbaum., PP. 141-162,
- Fadavi, A. (2000), "Measuring productivity through added value. *Approach, Number 57*.(in Persian).
- Farahmand Faghihi, N. (1995). Productivity and quality in its evolution. *Journal of Management, No. 16*, pp. 19-27. .(in Persian).
- Fayyazi, A.. (1995). *Productivity Concepts*. Tehran Publication, No. 8, pp. 24. .(in Persian).
- Froughinasab, R. Karimian, AR. (2002).Delegating authority: the advantages, disadvantages, obstacles and limitations. *Journal of Management Development. No. 38*, pp. 1- 3 ..(in Persian).
- Gholipour, M. (1998) "*The relationship between patterns of strategic decisions on labor productivity*." M.Sc. thesis, Shahid Beheshti University. Faculty of Administrative Sciences. .(in Persian).
- Hadizadeh moghadam,A. (2000). Delegating authority: the forgotten principle. *Journal of Management*, pp 4. .(in Persian).
- Halls, Fayana and John Humphrey. (1997). *Improving productivity and benefit* .Firouzeh Publishing, Tehran. .(in Persian).
- Kermanshahi, M. (1999). Why and how to delegate authority. *Journal of research and education reform, No. 50*, pp. 2-7. .(in Persian).
- Khademi aval, M. (2005). Organizational empowerment and decentralization. *Support magazine, No. 12*, p. 1. .(in Persian).
- Khorshidi, S. (2003). *The relationship between empowerment and conscientious performance of work in the province and economic affairs and finance units*. MA thesis. Center for Public Management. .(in Persian).
- Mirhosseini, M. (1998).Decentralization and empowerment of some theoretical concepts and practical solutions". *Cooperation, No. 79*, pp 3 .(in Persian).
- Mirzakhany, A. (2007). Management. *Resalat magazine. P 1* .(in Persian).
- National Iranian Productivity Organization. (1996). *The culture of productivity, heavy industry*, 27. .(in Persian).
- Hatami, H.. Mirjafari,A ,S. Mojahedi Jahromi (2012).An Investigation into the Relationship of Working Life Quality to Organizational Commitment and Productivity in Jahrom Medical Science University. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration*  
Vol2 , No. 3, pp. 28.(in Persian)
- Ritezky , K.M,(1994).work place Democracy. *Personal . Vol73 , No6*.

- Rodashti Rahnema, F. (1996). Social and economic discipline to enhance national productivity. *Tadbir, No. 67*. (in Persian)
- Rogers, M. (1996). *Teamwork and Leadership*. Remzi Bookshop, Istanbul.
- Bass BM (1990). available in the [www.academicjournals.org/err.\(03,02,2012\)](http://www.academicjournals.org/err.(03,02,2012)).
- Shafiee, S.. (2001). *Empowerment, Welfare*, p 1.
- Swart, J. C. (1985). Clerical Workers on Flextime, *Personnel, 62*,pp 4.
- Valinia, A. (2005). Empowerment. *Support, p 7*.
- Zare, A. (1999). Increasing productivity requires empathy. *Journal of Sea Message, No. 75*, p 5. (in Persian)
- Zeighami M. (2010). *Review of nursing administrators in hospitals and clinics to entrusting the Social Security Branch*.MS Thesis Management, Tehran: Tehran University. (in Persian)