



## تحلیل تاثیر تواناسازی و خبرگی ارتباطی پرسنل بیمارستان بر راندمان شغلی آنان

### مورد مطالعه: بیمارستان شهید بهشتی - یاسوج - ایران

علیرضا تشکریان جهرمی<sup>۱\*</sup>، سید علیقلی روشن<sup>۲</sup>، جواد عزیزی<sup>۳</sup>، سجاد حجت دوست<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۷/۱۶

تاریخ ویرایش: ۹۶/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۰۷

#### چکیده

**زمینه و هدف:** منابع انسانی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی به شمار می‌رود. بررسی و شناسایی عوامل مرتبط با این منابع که می‌تواند بر عملکرد سازمانی مؤثر باشد، از اهمیت روزافزونی برخوردار است. پژوهش حاضر با هدف تحلیل تواناسازی و مهارت‌های ارتباطی پرسنل بیمارستان بر راندمان شغلی کارکنان بیمارستان شهید بهشتی یاسوج انجام شده است.

**روش بررسی:** این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی و بر اساس هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان اداری، مدیران، کارشناسان و پرستاران بیمارستان شهید بهشتی می‌باشد که تعداد آنها در سال ۱۳۹۵، ۱۵۰ نفر بوده است. روش نمونه‌گیری با استفاده از فرمول کولموگروف اسمیرنوف انجام شد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه بوده است. از معادلات ساختاری و نرم افزار PLS به منظور تحلیل مدل و فرضیه‌ها استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که تواناسازی کارکنان و خبرگی ارتباطی آن‌ها بر راندمان شغلی کارکنان تاثیر دارد و تمامی فرضیات دارای سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشند و مورد تایید قرار گرفتند. آلفای کرونباخ متغیرهای تواناسازی، خبرگی ارتباطی و راندمان شغلی کارکنان به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۷ و ۰/۸۱ که نشان از تایید ارتباط متغیرها و مدل پژوهش بود.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان می‌دهد که با انتقال اطلاعات شغلی کارکنان به یکدیگر، دلسوزی نسبت به کار خود و انجام آن با کیفیت تمام، رعایت نظم و مقررات اداری، جلوگیری کردن از اتلاف وقت و انجام کارهای بیهوده، ایجاد حس مسئولیت در بین کارکنان و احترام گذاشتن به همکاران راندمان شغلی افزایش می‌یابد.

**کلیدواژه‌ها:** تواناسازی، مهارت‌های ارتباطی، راندمان شغلی، کارکنان، بیمارستان شهید بهشتی.

#### مقدمه

کارکنان) را متأثر می‌سازد [۴]. یکی از متغیرهای سازمانی بسیار تأثیرگذار بر راندمان شغلی کارکنان، تواناسازی کارکنان و خبرگی ارتباطی در سازمان است. موضوع ارتباطات در سازمان، از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت، اولین وظیفه مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان، توسعه دهد. اطلاعات الزم باید قبل از اینکه تصمیمی اتخاذ شود، مورد توجه قرار گیرد، لذا چنانچه هدف سازمان، دست یافتن به حداکثر بهره وری باشد، سیستم ارتباطات باید به گونه ای طرح ریزی شود که در همه حال، اطلاعات از مجاری مربوط، در اختیار اعضای سازمان قرار گیرد [۵]. مهارت‌های ارتباطی، آن دسته از مهارت‌ها هستند که به واسطه آن‌ها افراد می‌توانند

در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند؛ بنابراین به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند [۱]. از آن جایی که صاحب‌نظران و دانشمندان مهم‌ترین عناصر تغییر در سازمان‌ها را منابع انسانی آن می‌دانند، نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان قلمداد می‌شود [۲]. چرا که کارکنان ماهر و توانمند برای نیل به اهداف و آمال سازمان، حائز اهمیت هستند [۳]. فعالیت‌ها و وظایف کارکنان در خلأ صورت نمی‌پذیرد و بسیاری از نظام‌ها و خرده نظام‌های محیطی و سازمانی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی (از جمله عملکرد و رضایت

۱- (نویسنده مسئول) دانشجوی دکتری مدیریت- مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. alirezatashakorian@gmail.com

۲- عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۳- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، پردیس قم، قم، ایران.

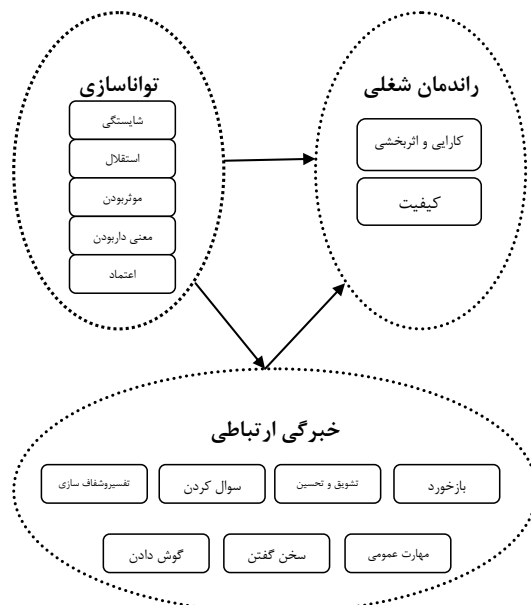
۴- کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

خودمختاری و اثرگذاری)، می‌توانند راندمان شغلی را پیش‌بینی کنند [۱۷]. در تحقیق دیگری نشان داده شد که بین توانمندی روانشناختی مدیر با راندمان شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج رگرسیون پژوهش آنان نیز نشان داد که پنج مؤلفه احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنی‌دار، احساس اعتماد و احساس خودمختاری بر روی هم رفته می‌توانند توسط ابعاد تواناسازی مدیران تبیین گردد [۱۸]. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین تمامی مولفه‌های مهارت‌های ارتباطی و بهبود راندمان شغلی رابطه معناداری وجود دارد [۱۹]. در پژوهش‌های خارجی دیگری نشان داده شد که تواناسازی تیم می‌تواند هم عملکرد تیم و هم تضاد بین تیمی را افزایش دهد [۲۰]. در پژوهشی نشان داده شد که سبک رهبری مبادله عضو، تواناسازی روانشناختی و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر روی تعهد سازمانی تأثیر مثبتی داشته و تعهدسازمانی بر روی عملکرد نقش اضافی تأثیر دارد [۲۱]. همچنین در تحقیقی دیگر نشان داده شد که تواناسازی کارکنان رابطه‌ای مثبت با راندمان شغلی دارد [۲۲]. همچنین تواناسازی روانشناختی همبستگی قابل توجهی با رضایت و راندمان شغلی دارد [۲۳]؛ و خبرگی ارتباطی بالا منجر به سطوح بالایی از راندمان شغلی می‌شود [۲۴].

با نگاه منصفانه به وضع نیروی انسانی مشاغل در سازمان‌های دولتی و غیردولتی کشورمان در می‌یابیم که کم و کاستی‌های زیادی در توانایی‌ها و تخصص و مهارت آن‌ها وجود دارد که بایستی به رفع آن‌ها بذل توجه بیشتری بشود. بیمارستان‌ها که به عنوان مرکز سلامت و درمان اصلی هر شهر به شمار می‌آید و در بهبود درمان و سلامت و پویایی جامعه نقشی مستقیم و غیر مستقیم دارد به خاطر جایگاه خاص باید توجه خاصی به عملکرد کارکنان داشته باشند تا به عنوان موجودی زنده برای تطابق با سلامت محیطی و پیشرفت انسانی گام بردارد. محقق پس از بررسی سازمان متوجه شد که کارکنان رضایت کمی از شغل

درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند و شامل مهارت‌های متفاوتی هستند که مهمترین آن‌ها مهارت‌های "گوش دادن مؤثر"، "نظم‌دهی به هیجان‌ها"، "بینش نسبت به فرایند ارتباط" و "قاطعیت در ارتباط" می‌باشد [۶]. تواناسازی مفهومی است که به عنوان دادن اختیار به کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد اینکه آن‌ها چگونه کارها و وظایفشان را انجام دهند مفهوم‌سازی شده است [۷]. تواناسازی را به عنوان فرایندی است که مستلزم تغییرات درون فردی، تعاملی و مؤلفه‌های رفتاری است [۸]. توانمندسازی روان‌شناختی مدیران می‌تواند، بر روی بسیاری از صفات شخصیتی و زندگی حرفه‌ای آنان اثرگذار می‌باشد [۹ و ۱۰]. تواناسازی قدرتی است نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می‌تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود [۱۱]. عملکرد را مقبولیت نتایج برای مشتریان داخلی و خارجی سازمان می‌دانند که محصولات، خدمات، اطلاعات و تصمیمات یا رخدادهای کارکردی مانند ارائه‌ها و رقابت‌ها را دریافت می‌کنند [۱۲]. در تعریف دیگری عملکرد را تابع مشترک تلاش، توانایی و ادراک نقش معرفی می‌کند [۱۳]. معروف‌ترین تعریف عملکرد عبارتست از: (فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته) [۱۴].

از جمله پژوهش‌هایی که انجام شد نشان دادند که ابعاد تواناسازی پرستاران با راندمان شغلی آنان رابطه مثبت و معنی‌دار دارد و این امر می‌تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی در دستیابی به تعالی بیمارستانی باشد [۱۵]. همچنین بین مولفه‌های تواناسازی با راندمان شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد همچنین متغیرهای پیش‌بین مولفه‌های تواناسازی می‌توانند متغیر ملاک راندمان شغلی را پیش‌بینی کنند [۱۶]. مطالعه دیگری نشان داد که بین تواناسازی روانشناختی و مؤلفه‌های آن با خشنودی شغلی و راندمان شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که مولفه‌های تواناسازی (معناداری، شایستگی،



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش [۲۵]

تواناسازی و خبرگی ارتباطی کارکنان بیمارستان بر راندمان شغلی آنان و همچنین بررسی تاثیر تواناسازی با توجه به نقش میانجی گر مهارت های ارتباطی بر راندمان شغلی کارکنان بیمارستان شهید بهشتی یاسوج می باشد.

با توجه به توضیحات مذکور، مدل مفهومی پژوهش بصورت زیر ارائه می شود. یک مدل مفهومی مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی است که در مورد مسئله پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند. چنین الگویی، ضمن نشان دادن متغیرهای پژوهش رابطه آنها را به تصویر می کشد. این مدل به رابطه ای تواناسازی و خبرگی ارتباطی با راندمان شغلی کارکنان بیمارستان شهید بهشتی پرداخته است.

### روش بررسی

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی است. رابطه علت و معلولی بین متغیرهای مطرح در پژوهش با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شده است؛ و به دلیل آن که در مدل سازی معادلات ساختاری، همبستگی، مکانیزم حاکم بر تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر می باشد، لذا این

خود دارند، پایین بودن حقوق و دستمزد، عدم تطابق بین شغل و شاغل و همچنین فشارهای روانی که ناشی از این عوامل بود همه منجر شده که کارکنان عملکرد پایینی داشته باشند. علاوه بر این محقق پس از بررسی بیشتر متوجه شد که بیمارستان برای رسیدن به عملکرد بهتر نیازمند تبادل بهتر بین بخشهای مختلف است که نقشی اساسی در موفقیت سازمان دارد. در واقع نبود تیم های چند وظیفه ای، عدم نگاه سیستمی در سازمان، ارتباط کم مدیران ارشد با کارکنان سطوح عملیاتی در این سازمان و... همه از نبود ارتباطی اثربخش در این سازمان برای بهبود عملکرد کارکنان تاثیر گذاشته است و محقق با توجه به مسائل موجود در سازمان با بررسی ادبیات و تحقیقات مرتبط با راندمان شغلی متوجه این نکته شد که عوامل مختلفی بر عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد. هر چند که در تحقیقات مختلف رابطه تواناسازی و راندمان شغلی و مهارت های ارتباطی با عملکرد مورد بررسی قرار گرفته شده است؛ اما با این حال تاکنون تحقیقی به صورت همزمان رابطه تواناسازی و مهارت های ارتباطی با راندمان شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار نداده است؛ بنابراین در این مطالعه، هدف بررسی تاثیر

استاندارد تواناسازی روانشناختی، مهارت‌های ارتباطی و راندمان شغلی بوده است. پرسشنامه تواناسازی بر اساس پرسشنامه اسپریتز [۲۵] به دست آمده است که دارای ۵ بعد شامل شایستگی، استقلال، موثر بودن، معنی‌درا بودن و اعتماد است. پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی نیز بر اساس پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی وکیلی و همکاران (۱۳۹۱) است که دارای ۷ بعد مهارت‌های عمومی، مهارت سخن گفتن، مهارت گوش دادن، مهارت تفسیر و شفاف سازی، مهارت سؤال کردن، مهارت تشویق و تحسین و مهارت بازخورد است. پرسشنامه دیگر مربوط به پرسشنامه راندمان شغلی چائو و همکاران [۲۷] است که دارای ۲ بعد کارایی و اثربخشی و کیفیت می‌باشد.

#### یافته‌ها

نتایج یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش در قالب جدول شماره ۱ ارائه شده است. بر این اساس توزیع سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال با ۳۳/۶ بیشترین بازه سنی را به خود اختصاص داده است. از لحاظ تحصیلات لیسانس با ۴۰/۹ بیشترین تعداد افراد نمونه را به خود اختصاص داد. در بعد جنسیت مردان با ۰/۵۵ بیشترین میزان جنسیت را به خود اختصاص داده است. در نمونه آماری این تحقیق افراد متاهل با ۰/۸۸ بیشترین تعداد را به خود اختصاص داده‌اند.

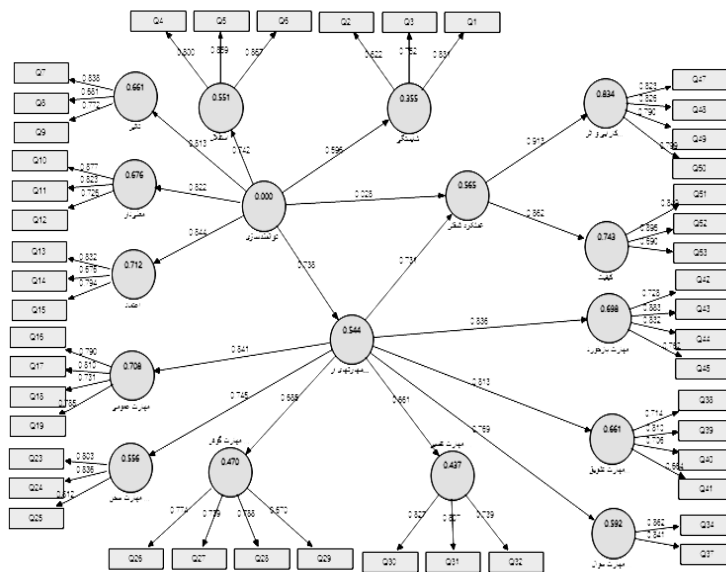
نتایج آمار توصیفی متغیرهای پژوهش نشان داد که مهارت‌های ارتباطی با ۳/۷۷، راندمان شغلی با ۳/۴۴ و تواناسازی با ۳/۳۶ در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفتند. اولین عاملی که در ارزیابی مدل‌های انعکاسی باید مورد توجه قرار بگیرد تک‌بعدی بودن شاخص‌هاست. این بدین معنی است که هر شاخصی در مجموع شاخص‌ها باید با یک مقدار بار عاملی بزرگ تنها به یک بعد یا متغیر نهفته بارگذاری گردد. بدین منظور بارهای عاملی بالای ۰/۶۰ درصد قابل قبول معرفی می‌شوند.

همان‌طور که در شکل ۲ نیز دیده می‌شود اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول

پژوهش از نوع همبستگی می‌باشد. برای بررسی آزمون روایی سؤالات هم از روایی محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شده است. برای سنجش روایی محتوای پرسشنامه، از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شده است و اصلاحات لازم به عمل آمده است. آزمون اعتبار نیز در ابتدا بر اساس آزمون آلفای کرونباخ و نظر ۳۳ نفر از بیمارستان شهید بهشتی محاسبه شد که بر اساس خروجی نرم‌افزار برای تواناسازی، مهارت‌های ارتباطی و راندمان شغلی به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۸۱، ۰/۷۹ میزان آلفای کرونباخ بود که برای کل پرسشنامه اعتبار ۰/۸۰ به دست آمد. همچنین در روش حداقل مربعات جزئی میزان پایایی محاسبه شد که جزئیات آن در بندهای بعدی آورده شده است. فرض نرمال بودن جامعه با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف رد شد. همچنین به خاطر کم بودن نمونه (کمتر از ۲۰۰)، برای برازش مدل و آزمون فرضیات از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. این روش برای نمونه‌های کمتر از ۲۰۰ و غیر نرمال مناسب است. برای بررسی فرضیات پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار PLS استفاده شده است. مدل‌سازی پی‌ال‌اس در دو مرحله انجام می‌شود. در اولین مرحله، مدل اندازه‌گیری بایستی از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شود و در دومین مرحله، مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل بررسی شود [۲۶]. جامعه آماری این پژوهش ۱۵۰ نفر از کارکنان اداری، مدیران، کارشناسان و پرستاران بیمارستان شهید بهشتی بوده است. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران محاسبه شد که با توجه به جامعه ۱۵۰ نفری، حجم نمونه برابر با ۱۰۸ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری نیز بصورت تصادفی ساده بوده است. داده‌های تحقیق از سه روش کتابخانه‌ای، جستجو از طریق منابع الکترونیک و مطالعه میدانی به دست آمده است. در مرحله میدانی از پرسشنامه استفاده شده که شامل سه پرسشنامه

جدول ۱- یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش

متغیر	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق
سن	کمتر از ۳۰ سال	۲۰
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۳۳/۶
	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	۲۶/۴
	بزرگتر از ۵۰ سال	۲۰
	دیپلم و پایین‌تر	۱۰
تحصیلات	فوق دیپلم	۳۵/۵
	لیسانس	۴۰/۹
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۳/۶
جنسیت	مرد	۵۵
	زن	۴۵
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۳۲/۷
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۲۲/۷
	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۱۷/۳
	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۸/۲
	بزرگتر از ۲۰ سال	۱۹/۱
وضعیت تاهل	مجرد	۱۰
	متاهل	۹۰



شکل ۲- خروجی نرم‌افزار- مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عاملی)

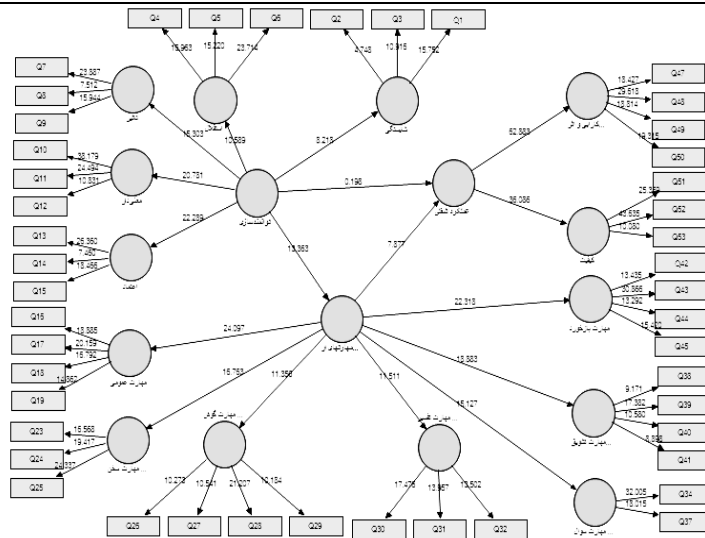
اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می‌شود. با توجه به مدل در حالت تخمین ضرایب می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد.

بر اساس بارهای عاملی، شاخصی که بیشترین بار عاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد و شاخصی که ضرایب کوچک‌تری

تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند. دسته‌ی دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شوند. به این ضرایب

جدول ۲- روایی و پایایی مدل

سازه مدل	روایی همگرا (AVE)	روایی واگرا	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)
تواناسازی	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۸۰	۰/۸۸
مهارت‌های ارتباطی	۰/۶۰	۰/۷۷	۰/۶۵	۰/۸۷
راندنمان شغلی کارکنان	۰/۵۸	۰/۷۶	۰/۶۵	۰/۸۱
شایستگی	۰/۶۶	۰/۸۱	۰/۸۷	۰/۸۱
استقلال	۰/۵۴	۰/۷۳	۰/۷۸	۰/۸۹
موثر بودن	۰/۵۲	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۷۸
معنی‌درا بودن	۰/۶۵	۰/۸۰	۰/۷۳	۰/۸۸
اعتماد	۰/۶۴	۰/۸۰	۰/۸۱	۰/۸۵
مهارت‌های عمومی	۰/۵۳	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۸۷
مهارت سخت گفتن	۰/۶۳	۰/۷۹	۰/۷۱	۰/۸۱
مهارت گوش دادن	۰/۶۶	۰/۸۱	۰/۷۵	۰/۸۳
مهارت تفسیر و شفاف‌سازی	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۶۲	۰/۸۵
مهارت سؤال کردن	۰/۶۰	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۸۴
مهارت تشویق و تحسین	۰/۵۵	۰/۷۴	۰/۷۳	۰/۸۶
مهارت بازخورد	۰/۶۶	۰/۸۱	۰/۹۲	۰/۸۳
کارایی و اثربخشی	۰/۶۵	۰/۸۰	۰/۸۲	۰/۸۸
کیفیت	۰/۶۷	۰/۸۱	۰/۷۵	۰/۸۵



شکل ۳- خروجی نرم‌افزار- ضرایب t مربوط به فرضیات پژوهش

معنادار می‌باشند؛ بنابراین نتایج حاصله از بارهای عاملی روایی بالایی مدل را تأیید می‌کند. از آنجا که همه مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۶ هستند که نشان‌دهنده مناسب بودن شاخص‌های مدل می‌باشد. در جدول ۲ نیز روایی‌ها و پایایی مدل با استفاده از حداقل مربعات جزئی نمایش داده شده است. آزمون الگوی ساختاری که به آزمون فرضیات تحقیق و اثر متغیرهای پنهان بر یکدیگر مربوط است.

داشته باشد سهم کمتری در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایفا می‌کند. در شکل ۲ نتایج بارهای عاملی آورده شده است. این شکل در گام اول در نرم افزار مورد بررسی قرار گرفته شد که پس از اجرای مدل سوالات ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۳۳، ۳۵، ۳۶، ۴۶، ۵۴ و ۵۵ به دلیل بار دارا بودن بار عاملی کمتر از ۰/۶ از مدل حذف شد. پس از حذف سوالات فوق‌الذکر مدل مجدد اجرا شد که نتایج نشان داد تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد

جدول ۳- نتایج کلی فرضیات تحقیق

فرضیه ها	ضریب مسیر استاندارد شده $\beta$	آماره t	معنی داری	قبول یا رد فرضیه
تواناسازی ← راندمان شغلی کارکنان	۰/۲۶۶	۶/۰۶۲	Sig<0.05	قبول
مهارت‌های ارتباطی ← راندمان شغلی کارکنان	۰/۷۵۷	۲۲/۳	Sig<0.05	قبول
تواناسازی با توجه به نقش میانجی‌گر مهارت‌های ارتباطی ← راندمان شغلی کارکنان	۰/۵۴۶	۱۴/۶۰۵	Sig<0.05	قبول
		۲۲/۳		

برای تأیید فرضیه‌های پژوهش، از فرمان Bootstrapping نرم افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t را نشان می‌دهد (شکل ۳). وقتی مقادیر t در بازه بیشتر از ۱/۹۶+ و کمتر از ۱/۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است که در نمودار دو مشخص است ضرایب t میان تمامی سازه‌های پژوهش بزرگتر از ۱/۹۶ است لذا تمامی فرضیات تأیید می‌شود. در جدول ۳ نیز می‌توان نتایج کلیه فرضیه‌های پژوهش را نشان داد.

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسانهایی با فکر و اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان

وظیفه‌ای که انجام می‌دهد احساس مالکیت خواهد داشت استفاده از توانایی‌های بالقوه مناسب هر سازمانی مزیتی بزرگ بشمار می‌رود. فرضیه اول پژوهش که حاکی از تاثیر معنادار تواناسازی بر راندمان شغلی کارکنان بیمارستان شهید بهشتی یاسوج می‌باشد و با نتایج پژوهش‌های الماسی جاف و علی پور (۱۳۹۴)، قربانی و بگ زاده (۱۳۹۴)، تقی‌پور و همکاران (۱۳۹۳)، سیراستاوا و ده‌ار<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، جیانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) همخوانی دارد (۱۵-۱۷، ۲۰، ۲۱). در فرضیه دوم پژوهش که حاکی از تاثیر معنادار مهارت‌های ارتباطی بر راندمان شغلی کارکنان بیمارستان شهید بهشتی یاسوج می‌باشد و با نتایج پژوهش‌های برزعلی و بهرام زاده (۱۳۹۳) و پاینی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نتایج یکسانی به دست آمد (۱۹، ۲۴). در فرضیه سوم پژوهش که حاکی از تاثیر معنادار تواناسازی با توجه به نقش میانجی‌گر مهارت‌های ارتباطی بر راندمان شغلی کارکنان بیمارستان شهید بهشتی یاسوج می‌باشد و با نتایج پژوهش برزعلی و بهرام زاده (۱۳۹۳) (۱۹).

بر اساس فرضیه اول پژوهش که تواناسازی بر راندمان شغلی کارکنان بیمارستان شهید بهشتی تاثیر معنی داری دارد. لذا باید در واگذاری کارها به کارکنان اجازه مشارکت داده شود یعنی هنگامی که برای تصمیم‌گیری در مورد واگذاری کارها و زمان آنها از کارکنان کمک گرفته شود، احتمال بیشتری وجود دارد که آنها کارهای واگذار شده را با اشتیاق

1 . Srivastava & Dhar

2. Jiang et al

3 . Payne

و پذیرش اشتباهات شغلی توسط خود فرد زمینه افزایش راندمان شغلی ایجاد خواهد شد. این پژوهش دارای محدودیت های قابل پیش بینی و غیرقابل پیش بینی بود که از جمله می توان به عدم توجه به گویه ها در بین بعضی از کارکنان برای تعیین دقیق مفهوم مورد نیاز و وجود فضای محافظه کارانه در بین کارکنان که ممکن است پاسخگویی به پرسشنامه ها را متأثر ساخته باشد همچنین برگشت ندادن به موقع و تکمیل نکردن پرسشنامه از سوی مدیران و کارکنان، از عمده ترین مشکلاتی بود که باعث طولانی شدن انجام تجزیه و تحلیل پژوهش حاضر گردید. با توجه به مصاحبه های اختصاصی که با متخصصین و کار انجام شد مطالب ارزشمندی حاصل شد که در قالب پیشنهادهایی برای محققین آینده بیان می شود.

- به محققین پیشنهاد می شود چنین مدلی را در سازمانهایی دیگر انجام دهند.

- تاثیر متغیرهای جمعیت شناختی به عنوان متغیرهای مداخله گر در فرضیات بررسی شود.

- تاثیر متغیرهای میانجی مدیریت دانش نیز در پژوهش های آتی سنجیده شود.

- در تحقیقات بعدی به بررسی تاثیر تواناسازی و مهارتهای ارتباطی با توجه به نقش میانجی گر ساختار سازمانی بر راندمان شغلی کارکنان سنجیده شود.

### تقدیر و تشکر

نویسندگان از مسئولین دانشگاه سیستان و بلوچستان و همچنین مدیران و پرسنل گرانقدر بیمارستان شهید بهشتی شهر یاسوج که کمال همکاری را با پژوهشگران داشته اند، صمیمانه تشکر و قدردانی می نمایند.

### منابع

1. Jaafari M, Rastegar AA. The effect of empowering employees with Myanjy Gry Yadgyry Grayy Thvl Fryn leadership (Case study: Semnan University), preceding studies Human Resource Management. 2015;5(1):25-42. (Persian).
2. Rohi Gh, Asayesh H, Rahmani H, Abasi A. Job

پذیرند؛ آنها را با احساس شایستگی انجام دهند و توانمندشدن را تجربه کنند چنین مشارکتی نباید تصنعی باشد، یعنی فرصتهای مشارکت نباید فقط برای متقاعد کردن کارکنان در مورد تصمیماتی که قبلاً گرفته شده است، فراهم آید، بلکه مدیران مشارکت را هنگامی ارتقا دهند که الزامات شغلی، آن را ایجاد کند و پذیرش و توسعه شغلی بتواند حاصل شود. همچنین در تفویض هر کاری، برگزاری یک جلسه توجیهی مفید و ضروری است. نباید افراد را مسئول کارهای مبهم و نامفهوم کرد باید نتایج مطلوب مورد نظر از وظیفه یا کار واگذار شده را به روشنی بیان کنند. روشن بودن آنچه باید انجام شود و دلیل اهمیت آن، پیش نیاز لازم برای توانمندسازی و در نتیجه بهبود عملکرد است. در واقع تا افراد ندانند که چرا یک وظیفه مهم است و چه چیزی با انجام دادن این کار به دست می آید، بعید است که دست به اقدام بزنند.

براساس فرضیه دوم پژوهش که مهارتهای ارتباطی بر راندمان شغلی کارکنان بیمارستان تاثیر معنی داری دارد. لذا با رعایت نظم و مقررات اداری چرا که این امر منجر به دقت بالای کار و در نتیجه بهبود عملکرد می شود. همچنین با جلوگیری کردن از اتلاف وقت و جلوگیری از انجام کارهای بیهوده باعث بهبود عملکرد شوند. با ایجاد حس مسئولیت در بین کارکنان و حس تعهد در قبال کار همچنین مواظبت کردن از وسایل کاری و صرفه جویی در استفاده از وسایل و تجهیزات موجود و احترام گذاشتن به همکاران و رعایت کردن حال همکاران می توان باعث بهبود عملکرد شد.

بر اساس فرضیه سوم پژوهش که تواناسازی با توجه به نقش میانجی گر مهارت های ارتباطی بر راندمان شغلی کارکنان بیمارستان شهید بهشتی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. لذا با انتقال اطلاعات شغلی کارکنان به یکدیگر و افزایش معلومات شغلی در حوزه کاری کارکنان بیمارستان راندمان شغلی پرسنل افزایش خواهد یافت. همچنین با نشان دادن ایثار و فداکاری و دلسوزی نسبت به کار خود و انجام آن با کیفیت تمام



13. Nazari Nezhad MH. Introduction to the behavior of employees in organizations, Terrence Mitchell Institute Press Astan Quds Razavi, 2000:75-82 (Persian).

14. Neely AD, Adams C, Kennerley M. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships, Financial Times/Prentice Hall, 2002. London.

15. Almasi Jaf S, Alipour T. Empowering nurses examines the relationship between skills and job performance Sanandaj hospitals Case study: Unity Hospital, Second National Conference on organizational culture and human resources, Islamic Azad University, Sanandaj. Sanandaj. Iran, 2015 (Persian).

16. Ghorbani R, Bag Zadeh Sh. Investigate the relationship between psychological empowerment and job performance in customs Bazargan, the first International Conference on Management and Accounting with the approach of value creation, Bazargan, Iran, 2015 (Persian).

17. Taghipour S, Khodadad Nezhad A, Taghipour Kh, Ahmadi T. Examine the mediating role of organizational trust in explaining the relationship between psychological empowerment and job satisfaction and job performance, to provide an appropriate model among the employees of Gachsaran oil and gas exploitation, the International Conference on Management in the 21st Century, gchsaran, Iran, 2015 (Persian).

18. Ghayor L, Nikokar A, Hossainzadfeh D. The effect of empowerment on job performance the Islamic Azad University, the National Conference on Applied Research in Management Sciences and Accounting, Saveh, Iran, 2015 (Persian).

19. Barzali M, Bahramzadeh HA. Communication skills for improved job performance Golestan National Bank, First National Conference on Research and Development in the Third Millennium, Islamic Azad University of Aliabad Branch, Ali Abad, Iran, 2014 (Persian).

20. Jiang X, Flores HR, Ronrapee L, Manz CC. "The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict". *Int J Conflict Manag.* 2016;1(27): 62-87.

21. Srivastava AP, Dhar RL. "Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organizational commitment". *Int J Product PerformManag.* 2016;3(65):351- 377.

satisfaction and organizational commitment of nurses in hospitals of Golestan University of Medical Sciences ", *Quarterly Monitor, Issue II.* 2012 (Persian).

3. Bushra F, Usman A, Naveed A. Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *Int J Busines Soc Sci.* 2011;2(18): 261-7.

4. Sefidcheian S, Abzari M, Shemi A, Solati R. The feasibility of implementing performance management with an emphasis on organizational culture based on Denison Model (Case study: Khorasan Gas Company), and human resource management. *Oil Indust Mag.* 2014;17:59-86 (Persian).

5. Piroz E, Razavi SH, Hashemi ShS. Design and deployment assessment system. *Performance: A Case Study Governmental Reprimand Staff wheat, flour and bread.* *Pub Manag.* 2010;2(5). (Persian).

6. Keshtkaran V, Hatam N, Dadgar A. To investigate the relationship between leadership styles and conflict management strategies used by head teaching hospitals in Shiraz. MA thesis, Faculty of Educational Sciences, Shiraz University, 2012 (Persian).

7. Khany R, Tazik K. On the Relationship between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL Teachers' Job Satisfaction the Case of Secondary School Teachers. *J Career Assess.* 2016;24(1):112-129.

8. Cyril S, Oldroyd J, Renzaho A. Urbanisation, urbanicity, and health: a systematic review of the reliability and validity of urbanicity scales. *BMC Pub Health.* 2013;13:513.

9. Fourie AS, Van Eeden R, Dancaster L, Cohen T, Thomas A, Venter AB, et al. The conceptualisation of psychological empowerment in a South African work context. *So Afr J Labour Relat.* 2010;34(1):7-30.

10. Zhu W, Sosik JJ, Riggio RE, Yang B. Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *J Behavi Appl Manag.* 2012;13(3):186.

11. Hao-Chieh & Nayel. CEO-TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. *Leader Quart.* 2014;25(5): 943-957.

12. Rezaeian A. Principles of organization and management, Tehran: Publication side. 2012:230-260 (Persian).



22. Alazzaz F, Whyte A. "Linking employee empowerment with productivity in off-site construction". *Engineer Construct Architect Manag.* 2015;1(22):21-37.
23. Hechanova MRM, Alampay RBA, Franco EP. Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asia J Soc Psychol.* 2006;9:72-78.
24. Payne AF, Storbacka K, Frow P. Managing the co-creation of value. *J Acad Market Sci.* 2008; 36(1): 83-96.
25. Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Acad Manag J.* 1995;38(5):1442-65.
26. Hullah. Use of partial least Science, Environment, Engineering and Technology Griffith University, 1999.
27. Chaeo K, Chen M, Hsu C. Applying loss aversion to assess the effect of to service quality on post-dining behavioral intentions. *Int J Hospital Manag.* 2010;29:620-631.

## The effect of empowerment and enhancing communication skills on job performance of hospital staffs: Case of Beheshti Hospital- Yasouj-Iran

Alireza Tashakorian Jahromi<sup>\*1</sup>, Seyed Aligholi Rowshan<sup>2</sup>, Javad Azizi<sup>3</sup>, Sajad Hojatdoost<sup>4</sup>

Received: 2017/01/26

Revised: 2017/09/16

Accepted: 2017/10/08

### Abstract

**Background and aims:** Human resource is the most important capital in any organization. It is important to review and identify factors associated with those resources that can be effective on organizational performance. This study purpose is to measure the effect of empowerment and enhancing communication skills on staffs' job performance in Beheshti Hospital, Yasooj, Iran.

**Methods:** This research is descriptive and based on practical purpose. The study population is consisted of all administrative staff, managers, experts and hospital nurses that its number was 150 people in 1395. Sampling was conducted using the Kolmogorov-Smirnov test. The instrument used in this study was a questionnaire. PLS software and the structural equation have been used to analyze model and assumptions.

**Results:** The results showed that empowerment and enhancing communication skills have effect on job performance significantly ( $p < 0.05$ ). Cronbach's alpha values of empowerment, communication skills and job performance were 0.87, 0.88 and 0.81, respectively, indicating the relationship between variables. Our proposed model was confirmed, too.

**Conclusion:** The results showed that the transfer of job information to each other, sympathized with their work and performed it with all the quality, regarding to discipline and administrative regulations, avoid of wasting time and useless works, creating a sense of responsibility among employees and respect for colleagues, and increasing job performance.

**Keywords:** Empowerment, Communication skills, Job performance, Staff, Beheshti hospital.

1. (**Corresponding author**) PhD Student of Management, Human Resource Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. alirezatashakorian@gmail.com

2. Associate Professor, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

3. Master of Industrial Management, University of Tehran-College of Farabi, Qom, Iran. 4. Master of Entrepreneurial management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.