



در علوم انسانی
First International Conference &
Second National Conference
on modern research
in the Humanities
12 June 2015



تبیین و بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شرکت شهرک های صنعتی استان کرمان

منیره بلوچی ماهانی^{۱*}، عزت الله سام آرام^۲

مشخصات نویسنده اول

۱ و * - نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مددکاری اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبایی،

(moniremalochi@yahoo.com)

مشخصات نویسنده دوم

۲ - استاد، دکتری جامعه شناسی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبایی، (e_samaram@yahoo.com)

چکیده

هدف این پژوهش شناخت، ریشه یابی، و اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و ترسیم چهارچوبی علمی برای صیانت از منابع انسانی و افزایش بهره وری است. جامعه آماری مشتمل بر کلیه کارکنان شرکت شهرک های صنعتی استان کرمان، اعم از استخدام رسمی و قراردادی می باشد و با توجه به اینکه کلیه کارکنان این مجموعه مورد پرسش قرار می گیرند از سرشماری استفاده شده است. این پژوهش از نقطه نظر هدف و ماهیت، کاربردی و از نظر روش جمع آوری اطلاعات، آزمون فرضیه ها و نتیجه گیری از نوع توصیفی است. در روش تحقیق نمونه گیری به صورت سرشماری انجام گرفت. اطلاعات و داده های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شد که حاوی تعدادی سوال بسته مبتنی بر متغیرهای تحقیق بود و روایی و اعتبار آن با نرم افزار SPSS تایید شد. تجزیه و تحلیل داده ها در بخش آمار توصیفی با استفاده از جداول فراوانی و نسبی، نمودارها انجام گرفت. نتایج حاصل از آزمون با توجه به آماره های توصیفی بر این گواه است که کارکنان شرکت شهرک های صنعتی چهار مؤلفه اطلاعات سازمانی، تفویض اختیار، مهارت های تخصصی، و بازخورد مناسب به عملکرد را متأثر بر روی توانمند سازیشان می دانند و بر این توافق هستند که هر چه این چهار مؤلفه در شرکت بیشتر اتفاق بیافتد توانمندی آنها افزایش خواهد یافت و حتی متغیرهایی مثل سن، جنس، میزان تحصیلات، پست سازمانی و میزان سابقه کار نتوانسته است بر روی دیدگاه کارکنان نسبت به این مؤلفه ها و تأثیر مستقیم آن بر روی توانمندیشان تأثیر بگذارد.

کلیدواژه ها: توانمندسازی، اطلاعات سازمانی، تفویض اختیار، بازخورد عملکرد، مهارت های تخصصی



Explanation and evaluation of effective factors on the empowerment of employees of kerman industrial esteats company.

abstract

The purpose of this study is recognition, stemming, and prioritize the effective factors on employees empowerment, and drawing scientific framework for the protection of human resources and increasing productivity. The sampling was census and participants were all of employess whether official or contract employment in the kerman industrial esteats company. This study is application from the point of aim and nature, and is descriptive from the aspects of hypothesis test and data collection. Data collected by a questionnaire which containing ۴۶ closed questions based on research variables. It's validity and reliability were assessed whit SPSS software. Results of study demonstrated that four components as follows: enterprise information, givin authority, specialized skills, and appropriate feedback to the performance; effect on employee empowerment. but variables such as: age, geder, education level, organizational position, and experience; could not on effect viewpoint of employees toward their empowerment.

Keywords: empowerment, organizational information, delegation of authority, performance feedback, professional skills

مقدمه

در جهان رقابتی امروز، مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، منابع انسانی میباشد و از این رو مهمترین ابزار برای ایجاد تحول در هر سازمان، توانمندسازی نیروی انسانی است. توانمندسازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوانسالاری در سازمانهاست. توانمندسازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه هایی که مسئولیت پذیری کارکنان را به صورت فردی و گروهی افزایش میدهد و کارگاههای آموزشی برای تقویت شایستگی و اعتماد به نفس در کارکنان، سبب خواهند شد که از افراد سازمانی، انسانهای توانمندی ساخته شود که در خدمت اهداف عالی سازمان قرار دارند. در حال حاضر درگیر ساختن نیروی انسانی در فرایند مدیریت با هدف دستیابی به عملکرد سازمانی بالاتر و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمانها الزامی شده است. از این رو توانمندسازی کارکنان امری اجتناب ناپذیر می باشد. توانمندسازی کارکنان علاوه بر ایجاد احساس تعهد درونی نسبت به سازمان، موجب بهبود مستمر عملکرد و ارتقای بازده می شود. با وجودی که اکثر مدیران توانمندسازی را مهارتی می دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن امروزه در مدیریت به ندرت صورت میگیرد. طی چند سال اخیر به دلیل تأکید بر اجرای برنامه های تحول اداری، مدیران بیشتر از گذشته متوجه شده اند که تلاشهای پراکنده و بدون برنامه برای مقابله با چالشها و رویدادهای پیچیده کفایت نمیکند و آنان نیازمند ایجاد فضای سازمانی مناسب، بهبود روشهای کاری، استقرار روابط صمیمی بین افراد و برقراری نظامهای ارتباطی و کارآمد هستند. در واقع توانمند سازی کارکنان شیوه جدیدی برای افزایش بهره وری و بازده از طریق ایجاد احساس تعهد متقابل میان کارکنان سازمان است. با این شیوه می توان اهداف فردی و سازمانی را هماهنگ ساخت به طوری که کارکنان باور نمایند تلاش برای توسعه و پیشرفت سازمان، منافع فردی آنان را نیز تأمین می کند. اما توانمند سازی کارکنان نیازمند ایجاد شرایط و اقدامات متعدد مدیریتی است که موجب تغییر شیوه های مدیریت استبدادی و مبتنی بر دیوانسالاری میشود. به عبارت دیگر سؤال اصلی این است که با توجه به پیچیدگیها و تغییرات گسترده محیط کاری فعلی، چگونه می توان رفتار و عملکرد کارکنان را به عنوان سرمایه اصلی و عامل حرکت سازمان، بهبود بخشید تا زمینه ارتقای بازده سازمان فراهم گردد. با توجه به اهمیت و نقش توانمندسازی در پیشرفت یک سازمان، یافته های تحقیق حاضر گامی در جهت شناخت زمینه ها و شرایط لازم برای اجرای اقدامات توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت شهرک های صنعتی استان کرمان خواهد بود.

بیان مسئله و ضرورت تحقیق

توانمند سازی کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمند سازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است و بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمانها رابطه ای مستقیم وجود دارد. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با علاقه به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. مدیریت کارساز به تعبیر امروزی، در بهره



در علوم انسانی

First International Conference
Second National Conference &
on modern research
in the Humanities
12 June 2015



وری بیشتر، همراه با کیفیت بالاتر فرآورده ها جلوه گر می شود، و این دستاوردها جز با به کارگیری منابع انسانی و سرمایه های انسانی میسر نخواهد شد. ثروت و سرمایه سازمان های عصر حاضر دیگر سرمایه های فیزیکی و تکنولوژیکی نیست، بلکه شالوده ثروت هر سازمان را کارکنان در قالب دانش، مهارت و انگیزه هایشان شکل می دهند. مدیران برای اینکه بتوانند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود بخشند بایستی با دید کیفی به سازمان بنگرند و تلاش کنند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبرد های اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کنند. توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که ظرفیت های بالقوه را برای بهره برداری از توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد (بلانچارد، ۱۳۸۱: ۱۳).

تغییرات سریع محیطی سازمان ها را وادار می سازد تا برای سازگاری با محیط به سازوکارهای مدیریتی مختلفی روی بیاورند که توانمند سازی یکی از این سازوکارهاست و نقش کلیدی در حیات سازمان های نوین دارد. سازمان های عصر جدید از ساختارهای سنتی و سلسله مراتبی (عمودی) فاصله گرفته اند و به ساختارهای مختلف افقی، شبکه ای و تیمی روی آورده اند. این ساختارها به روابط و پویایی اجتماعی اهمیت بیشتری داده و آنان را در رأس امور قرار می دهند. سازمان های نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از تکنولوژی پیشرفته را ارائه دهند و نوآوری ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود ببخشند (اسمیت، ۱۳۸۱: ۱۴).

توانمند سازی عنصر عمده ی اثر بخشی مدیریت و سازمان و ابزار مناسبی در عرصه های رقابت است. اما با این حال برنامه های توانمند سازی همیشه اثر بخشی خود را به اثبات نرسانده اند، بنابراین شناخت عواملی که بطور مثبت تاثیر گذار هستند می توان برای سازمان ها و جوامع مفید باشد (رهنمود، ۱۳۸۲: ۲۹).

توانمندسازی ایجاد کننده قدرت تصمیم گیری، استقلال در کار و آزادی در انتخاب می باشد. اما از اثرات رفتاری آن می توان به افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش قدرت انطباق، تسریع در پاسخگویی به مشتریان و ... اشاره نمود. از این رو سازمان ها چاره ای جز بهره برداری مفید از این مزیت رقابتی (منابع انسانی) ندارند.

با توجه به گستردگی و وسعت وظایف و خدمات ارائه شده از سوی شرکت شهرک های صنعتی استان کرمان و با عنایت به اینکه مأموریت مهم و اصلی این بخش، رشد و توسعه صنایع کوچک و همچنین تکمیل و توسعه زیرساختها در جهت حمایت از صنایع کوچک میباشد، بی تردید نقش بسزایی در ارتقای سطح زیر ساختی جامعه دارد؛ و بنابراین توجه به منابع انسانی و استفاده از توانایی های کارکنان برای عرضه خدمات مفیدتر و مطلوب تر، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. این پژوهش به بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شرکت شهرک های صنعتی استان کرمان در سال ۱۳۹۰ اختصاص دارد. پرسش های اصلی پژوهش این است:

- ۱- دیدگاه کارکنان، در خصوص تاثیر متغیر های سازمانی بر توانمندسازی آنان، به چه میزان میباشد؟
 - ۲- تا چه میزان از متغیر های سازمانی مطرح شده در جهت توانمندسازی کارکنان در محیط کار آنان استفاده شده است؟
 - ۳- با توجه به دیدگاه کارکنان آیا بین متغیر های سازمانی (اطلاعات سازمانی، تفویض اختیار، بازخورد عملکرد، مهارت های تخصصی) و عملکرد سازمان مورد نظر هماهنگی وجود دارد؟
- با دستیابی به پاسخ این پرسش ها و نتایج منطقی و علمی و تعمیم آن به جامعه آماری مورد نظر و دیگر سازمانهای مشابه، می توانیم به الگویی مناسب برای توانمندسازی کارکنان و استفاده بهینه از توان، نیروی فکری و قوه خلاقه آنها دست یابیم.

مبانی نظری

معنی توانمندسازی موضوع بحث و گفت و گوهای زیادی بوده و در حال حاضر یک مفهومی است که به طور ضعیف تعریف شده است. به همین ترتیب ماندروس و ویلسون^۱ (۱۹۹۴) و راس و میلان^۲ (۱۹۹۵) اظهار می دارند که این واژه به ندرت به طور واضح تعریف شده و ذاتاً به طور لفظی به کار رفته است. یک دلیل ممکن برای این فقدان شفافیت، گرایش توانمندسازی به سمت اضافه شدن به مفاهیم مدیریت مثل مهندسی مجدد فرایند (BPR) و مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) می باشد. علاوه بر این، واژه توانمندسازی تنوع فعالیت ها را نمایان می سازد، از توانمندسازی ساختگی^۳ (دروغین) گرفته تا سطح بالایی از مشارکت و تفویض قدرت. به طور کلی توانمندسازی نخستین بار در دهه ۸۰ میلادی معرفی شده است (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹). این مفهوم در متون روانشناسی سازمانی و صنعتی واژه نسبتاً جدیدی است که با مفاهیم استقلال کارکنان و تفویض

^۱ mondros & Wilson

^۲ Russ & millam

^۳ sham Eepowerment



اختیار به آنان مرتبط است. در بررسی تاریخچه توانمندسازی در مدیریت، دیدگاه های مختلفی وجود دارد؛ نخستین دیدگاه، رویکرد عقلایی به توانمندسازی است که بر مبنای واگذاری اختیارات و پاسخگویی بنا شده است. دیدگاه دوم، دیدگاه انگیزشی است که بر مبنای نظریه نیازهای سه گانه مک کله لند^۴ (۱۹۷۵)، نیاز به قدرت را اساسی ترین نیاز مدیر و مشارکت در قدرت را به عنوان عامل انگیزشی، زمینه ساز توانمندسازی افراد میدانند (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲). در دیدگاه سوم یا فوق انگیزش، توانمندسازی به معنی اختیار بخشی و ایجاد ظرفیت است (Thomas & Velhouse, ۱۹۹۰).

از این رو توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روانشناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد نسبت به شغل مربوط می شود. این دیدگاه به باور توماس و ولتهوس پنج بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی) احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثربخاری)، معنی دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) را شامل میشود. توجه به ابعاد مذکور توسط مدیران سازمانها، نتایج و منافع بسیار زیادی دارد و نشان میدهد که اگر افراد، توانمندی را در ابعاد مزبور تجربه نمایند، مزایای شخصی و منافع سازمانی حاصل میگردد (محمدی، ۱۳۸۱: ۵۳).

باون و لاولر^۴ اشاره می کنند که گستره درجه توانمندسازی از نظارت مداری تا جهت گیری مشارکت جویانه است. جهت گیری نظارتی با نمونه نگرش خط تولید که در آن خبری از توانمندسازی کارکنان نیست، مشخص می شود. مشارکت بر مبنای پیشنهادها، سطح بعدی در مدل باون و لاولر است که با مشارکت بر مبنای شغل شروع و به درجات بالای درگیر شدن کارکنان منجر می شود. در مشارکت بر مبنای پیشنهاد، تغییری در نگرش مدیریت ایجاد نمی شود بلکه تنها به کارکنان اجازه داده می شود پیشنهادهای خود را برای بهبود خدمات و تولید ارائه دهند که ممکن است مورد پذیرش واقع شوند یا نشوند.

لاشلی^۵ ابتکارات مدیریتی برای توانمندسازی کارکنان را در قالب چهار مورد بیان می کند:

الف) توانمندسازی از طریق مشارکت: تفویض تصمیم گیری به کارکنان، این در حالی است که در سازمان سنتی این موضوع در قلمرو اختیارات مدیریت می باشد.

ب) توانمندسازی از طریق درگیر ساختن افراد: وقتی مدیریت علاقمند است تا از تجربیات، ایده ها و پیشنهادهای کارکنان استفاده نماید.

ج) توانمندسازی از طریق تعهد: با ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان و بهبود رضایت شغلی آنها.

د) توانمندسازی از طریق مسطح سازی ساختاری: کاهش تعداد لایه ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی (مولیتز، ۶۵۲: ۱۹۹۹).

اما آنها کارکنان خود را با درجات مختلفی توانمند می سازند. در برخی سازمان ها، توانمندسازی به مفهوم ترغیب کارکنان به ارائه ایده ها است، در حالی که اختیار نهایی تصمیم گیری بر عهده مدیران است. در برخی دیگر از سازمان ها، توانمندسازی به معنی اعطای آزادی و اختیار کامل برای اخذ تصمیمات و به کار بردن نوآوری ها است (دافت و نو، ۲۰۰۱: ۲۱۸).

توانمندسازی را می توان حاصل و برآیند سه جریان اصلی در سازمان قلمداد نمود:

الف) میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکتی)

ب) حدود واگذاری اختیارات به زیر دستان (تفویض اختیار)

ج) پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایف شان پرداخت می گردد (پاداش مبتنی بر عملکرد)

مدیریت مشارکتی بستر توانمندسازی را فراهم آورده و تفویض اختیار به آن عمق می بخشد و بر طبق نظریه، تقویت به پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت دهی به توانمندی ها می گردد. در نظام پیشنهادها به کارکنان اجازه داده می شود در خصوص مشکلات و فرایندهای کاری اظهار نظر و ارائه پیشنهاد کرده و در صورت کاربردی بودن پیشنهادات شان پاداش دریافت کنند. همچنین بی لاوسون^۶ روش های کلیدی برای پیشرفت توانمندسازی کارکنان بیان نموده است:

الف) کارکنان خود را در فرایند تصمیم گیری شرکت دهید؛ بزرگ ترین تصمیم ها اغلب توسط کوچکترین افراد سازمان گرفته می شود. با شرکت دادن کارکنان در تصمیماتی که مرتبط با زمینه فکری آنها می باشد میزان موفقیت سازمان افزایش می یابد. شرکت در تصمیم گیری ها بر روند فکری و روحی کارکنان تاثیر می گذارد.

ب) مشارکت دادن کارکنان در فرایند برنامه ریزی: طی این روند کارکنان خود را عضوی می دانند که در رشد سازمان موثرند و باعث افزایش روحیه کارکنان و ایجاد انگیزش بیشتر کارکنان برای فعالیت در سازمان می گردد.

^۴ Bown & Lawler

^۵ lashle

^۶ Belawson



ج) از کارکنان خود تمجید و قدردانی کنید: وقتی کارکنان بدانند که کاری خوب و موفق انجام دهند و در طی این کار از آنها قدردانی می شود این روند استمرار پیدا می کند و به ایجاد انگیزه های جدید و توسعه توانمندسازی کمک می کند.

د) حمایت های مستمر از کارکنان: هنگامی که کارکنان با انگیزه های جدید و نیاز به کمک، سوی کارفرما می آیند، آنان را با اصطلاحات، شما هنوز خبره نیستید یا مشکلات شما شخصی است از کار نرانید. کارکنان هنگامی که احساس مهم بودن می کنند و بتوانند آزادانه آرای خود را بیان نمایند، در توسعه و بقای سازمان نقش مهمی خواهد داشت و باعث افزایش توانایی، خود خواهند گردید (لاسون، ۲۰۰۱: ۸۸).

از نظر تابس و موس در توانمندسازی، ویژگی اصلی هم سو کردن اهداف فردی و سازمانی است. کارکنان نه تنها نیازمند اختیارند بلکه می باید آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات اساسی نیز داشته باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم های خود پاسخگو باشند (Tubbs & Moss, ۲۰۰۰)

برخی دیگر توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز که مستلزم واگذاری اختیار تصمیم گیری های اساسی به زیر دستان است، تعریف کرده اند. مطالعات میسرا (۱۹۹۲) بعد «اعتماد» را به ابعاد توانمندسازی روانشناختی توماس و ولتهاوس (احساس شایستگی، تأثیرگذاری، احساس

معنی دار بودن و حق انتخاب) افزود و پنج بعد روانشناختی توانمندسازی به شرح زیر شکل گرفت:

الف) شایستگی: شایستگی به درجه ای که یک فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت و مانند افراد توانمند که نه تنها، احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند و قادرند کارها را با کفایت لازم و موفقیت آمیز انجام دهد، اشاره دارد. آنان احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند راهی برای روبرویی با چالش های جدید بیاموزند و رشد کنند.

ب) استقلال: خود مختاری یا داشتن حق انتخاب، به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد.

ج) مؤثر بودن: مؤثر بودن یا تأثیرگذاری به قول وتون و کامرون^{۱۰} (۱۹۹۸) پذیرش پیامد شخصی درجایی است که فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری این بعد به درجه ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است.

د) معنی دار بودن^{۱۱}: معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند، آنان احساس می کنند در جاده ای حرکت می کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. معنی دار بودن، اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل، تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش ها و رفتارهاست (Thomas & Velthouse ۱۹۹۵).

۵- اعتماد به دیگران: اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود. افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئنند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد، آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بیطرفانه رفتار خواهند کرد، به عبارت دیگر اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (Mishra & Spreitzer, ۱۹۹۷).

به همین ترتیب ویلکینسون^{۱۲} (۱۹۹۸) پنج نوع توانمندسازی را شناسایی کرد: تسهیم اطلاعات، حل مشکل از پایین به بالا، استقلال کاری، شکل دهی نگرش و خود مدیریتی.

معنی اصلی توانمندسازی به دادن قدرت و اختیار اشاره دارد (Talloch, ۱۹۹۳). استفاده از واژه قدرت در تمامی تعاریف توانمندسازی نمایان می گردد. برای مثال لگی^{۱۳} (۱۹۹۵) بیان می دارد که توانمندسازی باید از بعد یک مدل توزیع مجدد نگریسته شود که به موجب آن تعادل قدرت در جهت همکاری و اعتماد تقویت می شود. کانگر و کانگو روی قدرت به عنوان نقطه مرکزی توانمندسازی «یا برای تقویت این گمان یا برای تضعیف گمان» در ناتوانی شخصی تمرکز دارند. قدرت اغلب به وسیله کنترل انتقالی توزیع گردیده است به طوری که کارکنان این اختیار را دارا باشند که تصمیمات خودشان را اتخاذ کرده و آنها را بکار گیرند. همچنین آنها تمایزی بین معانی ارتباطی و انگیزشی توانمندسازی ایجاد کردند. بعد ارتباطی،

^۷ Competence

^۸ Self - Determination

^۹ Impact

^{۱۰} Whetten & Cameron

^{۱۱} Meaning

^{۱۲} wilkinson

^{۱۳} legee



روابط بین مدیران و کارکنان را هم قبل از توانمندسازی و هم بعد از آن می سنجد. بعد انگیزشی، فرایندی را ارائه می کند که از طریق آن قوه ابتکار کارکنان نیاز خواهد داشت که به جریان بیفتد تا اینکه کارکنان احساس برانگیختگی کنند. نویسندگان دیگری در این زمینه، توانمندسازی را از لحاظ تعامل پویایش تعریف می کنند. برای مثال پاستور^{۱۴} (۱۹۹۶) بیان می کند که توانمندسازی بخشی از یک فرایند یا یک تکامل است، تکاملی که پیش می رود هر زمان که شما دو یا چند نفر در یک ارتباط (به طور مشخص یا حرفه ای) قرار دارید. لی و کج^{۱۵} (۲۰۰۱) توانمندسازی را به عنوان طبیعت بین الادهانی سرپرستان و زیر دستان در نظر می گیرند. آنها بیان می دارند که توانمندسازی ترکیبی از حالات روان شناختی زیر دست است که در آن زیر دست از سوی رفتارهای توانمندکننده ی سرپرستان تحت تأثیر قرار گرفته است (Icay greasley & Nicola king , ۲۰۰۵:۳۵۵).

توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن^{۱۶} است، بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی^{۱۷} و درماندگی^{۱۸} خود چیره شوند. همچنین بدین معنی است که انگیزه درونی را برای انجام یک وظیفه بسیج کنیم. توانمندسازی افراد به معنی تشویق، بر آنان تأثیر می گذارد؛ یعنی این که فرصت هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و آن ها را به عمل برسانند. توانمندسازی به معنی آن است که افراد را به طور ساده تشویق کنیم که نقش فعال تری در کارشان ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت های خود را به عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیمات کلیدی بزرگی بگیرند (اسمیت، ۱۳۸۱: ۱۰). توانمندسازی به معنای «فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد به گونه ای که برای آنها قابل رؤیت بوده و آنها را در جهت مصالح استفاده کنند» می باشد. از نظر توماس و ولتهاموس توانمندسازی به عنوان چهار وظیفه است که افراد هنگام انجام فعالیت کاریشان از خود بروز می دهند این چهار بعد توانمندسازی شامل معنی دار بودن، اثرگذاری، شایستگی و حق انتخاب می باشد (Thomas, ۱۹۹۰).

در فرهنگ لغت وبستر^{۱۹} از توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار با اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. کانگر و کانگو بیان می دارند هر گونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که منجر به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس^{۲۰} کارکنان را تضعیف کند باعث تقویت احساس «عدم داشتن قدرت» در آنها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت (Conger & Kanungo, ۱۹۸۸:۴۷۳).

در واقع فرهنگ لغت آکسفورد فعل توانمندسازی را به عنوان «توانا ساختن» تعریف می کند. توانا ساختن عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش احساس کفایت نفس. به اعتقاد نظریه پردازان مدیریت، توانمندسازی هم عبارت است از در اختیار قرار دادن منابع مورد نیاز در دسترس کارکنان و هم عبارت است از تقویت احساس مهم بودن در آنها با توجه به آنچه گذشت. کانگر و کانگو^{۲۱} تفویض اختیار را پایه اصلی فرایند توانمندسازی کارکنان به شمار می آورند ولی برای تحقق کامل آن شرایط دیگری نیز لازم است بنابراین توانمندسازی عبارت است از:

فرایند تقویت کفایت نفس افراد سازمان از طریق شناسایی و معرفی شرایطی که باعث احساس «عدم برخورداری از قدرت» در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی سازمان و هم با بهره گیری از متون غیر رسمی و تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند (Conger & Kanungo, ۱۹۸۸:۴۷۵).

پیشینه تحقیق

^{۱۴} pastor

^{۱۵} lee & koh

^{۱۶} Enable

^{۱۷} Powerlessness

^{۱۸} Helplessness

^{۱۹} webster

^{۲۰} Self worth

^{۲۱} Conger & Kanungo



پیش از آنکه توانمند سازی در مدیریت رایج گردد، این اصطلاح در رشته های علوم سیاسی، علوم اجتماعی، نظریه فمینیستی و همچنین در کمک های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می گرفت. نویسندگان این رشته ها اصطلاح توانمند سازی را به فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد معنا می کردند، به گونه ای که برای آنان قابل رویت باشد و آنان بتوانند از آنها در جهت مصالح خود استفاده کنند (nigel ۱۵۵، ۱۹۹۵).

در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمند سازی به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمان تحت عناوین مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر میگردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، "توانمند سازی کارکنان" به خود نام گرفت. توانمندسازی، مفهومی تازه نیست. این مفهوم به صورت های مختلف در سرتاسر منابع علمی جدید مدیریت آمده است، برای مثال در سال های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویز ها بود که مدیران باید در قبال کارکنانشان رفتار دوستانه ای داشته باشند. در سال های دهه ی ۱۹۶۰، مدیران می بایست در قبال نیاز ها و انگیزه های کارکنان حساس می بودند. در سال های دهه ی ۱۹۸۰، می بایست تشکیل گروه می دادند و جلسه ها را برگزار میکردند (اورعی یزدانی ۱۳۸۱، ۲۰).

جا افتادن توانمند سازی در ادبیات سازمانی به طور عمده حاصل کار اندیشمندی چون کانگر و کانگو (cnger & kanungo)، توماس و ولتهوس (Thomas & velthouse) و به ویژه اسپریتزر (spreitzer) میباشد. اسپریتزر در مطالعات خود در دانشگاه کالیفرنیا به بررسی ابعاد و چگونگی سنجش توانمندی روان شناختی در محیط کاری پرداخت او در این تحقیق مدلی را ارائه میکند که در آن به تبیین عوامل موثر بر توانمندی روان شناختی و همچنین پیامدهای توانمندی روان شناختی می پردازد. در تحقیق دیگری سیگل و گاردنر با استفاده از یک تحقیق پیمایشی به بررسی رابطه میان عوامل روان شناختی توانمند سازی و عوامل زمینه ای بر اساس مدل اسپریتزر پرداختند. مطالعات انجام شده مرتبط با پژوهش حاضر در ایران محدود و به صورت جزئی و پراکنده بوده است. نیازی، حمیدرضا؛ عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی؛ پایان نامه کارشناسی ارشد (۱۳۸۵) با هدف تحقیق شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان و بررسی تقدم و تأخر این عوامل از نظر کارکنان میباشد. عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان کدامند و اولویت بندی عوامل موثر از نظر کارکنان چگونه است؟ دو پرسش تحقیق اند. جامعه آماری کارکنان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه ریزی بود که از تعداد جامعه آماری ۱۱۹۱ نفر، تعداد ۴۰۰ نفر بعنوان نمونه بطور تصادفی انتخاب شده اند. در بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در مبانی نظری، ۹ عامل شناسایی گردید. عوامل شناسایی شده در معرض قضاوت خبره قرار گرفت. و از سوی آنها نیز تأیید شد. از پرسش نامه با اعتبار اولیه ۰/۹۶۷۸ بعنوان ابزار پژوهش استفاده گردید و اعتبار نهایی پرسش نامه ۰/۹۷ بود یافته های پژوهش حاکی از آن است که توانمندسازی، ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های سرمایه های انسانی به وجود می آورد. رهبری سازمان میتواند از این ابزار در جهت ارتقاء بهره وری کارکنان و اعتلای سازمانی استفاده نماید. نتایج در محیط نرم افزار SPSS و با استفاده از روش آماری تکنیک تحلیلی عاملی در ۲ عامل اساسی به ترتیب تقدم و تأخر دسته بندی شد. با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده هر عامل و به ترتیب اولویت به دو عامل: « ۱- توجه به مدیریت و رهبری منابع انسانی» و « ۲- توجه به رشد فردی و توسعه سازمانی» نام گذاری گردید. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها با بیشترین با عاملی در نظر کارکنان از بالاترین اهمیت برخوردار بود.

اسکندری، مجتبی؛ طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران بررسی موردی مدیران کاروانهای حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران، سازمان حج و زیارت؛ پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران دانشکده مدیریت، ۱۳۸۱ هدف تحقیق طراحی و تبیین الگویی برای توانمندسازی کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران میباشد. دیدگاه های مختلفی برای توانمندسازی ارائه شده است که عبارتند از: دیدگاه عقلایی، انگیزشی و فوق انگیزشی. دیدگاه تحقیق حاضر دیدگاه سیستمی است. در این دیدگاه برای بهره مندی از نقاط قوت سه دیدگاه قبلی و اجتناب از نقاط ضعف آنها، ابعاد بحث در قالب یک الگوی سه بعدی رفتاری، ساختاری و زمینه ای جمع بندی شده اند.

شفی، آرزو؛ بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی. فرضیات مطرح شده در این تحقیق به شرح ذیل است: ۱- تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد ۲- غنی سازی شغلی ۳- مدیریت مشارکتی، برقراری سیستم پیشنهادها ۴- تشکیل تیم های کاری، مشارکت کارکنان موجبات توانمندسازی کارکنان را فراهم میآورد. نتایج به دست آمده نقش های ذکر شده در تمامی فرضیه های اصلی را مورد تأیید قرار دادند اما در بین فرضیه ای فرعی، فرضیه مربوط به تیم های کاری، مورد تأیید قرار نگرفت شاید با شکل گیری تیم های کاری و ظهور عینی نتایج مثبت آنها دیدگاه کارکنان نسبت به این موضوع تغییر یابد. از سوی دیگر ابعاد چهارگانه فوق دارای اهمیت یکسان در فرایند توانمندسازی نیستند. نتایجی که در این زمینه بدست آمد نشان داد که به اعتقاد کارکنان احساس مآثر بودن نسبت به سایر ابعاد از اهمیت بیشتری برخوردار است. با توجه به آنکه از بین متغیرهای مستقل تأثیر مدیریت مشارکتی بر این بعد بیش از سایر متغیر هاست، بنابراین میتوان نتیجه گرفت که مدیریت مشارکتی بعنوان تسهیل کننده فرآیند توانمندسازی مهمترین گام بشمار می آید.



چارچوب نظری

باون لاولر (۱۹۹۲) توانمند سازی را تنها نوعی راهبرد در سهمیم کردن هر چه بیشتر کارکنان در قدرت می دانند. در نظریه توانمند سازی باون و لاولر دسترسی به اطلاعات نقشی مهم در تصمیم گیری ایفا می کند. از دیدگاه این دو پژوهشگر، عوامل توانمند سازی سازمانی، شامل چهار جزء زیر است:

- اطلاعات درباره عملکرد سازمان
- پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان
- قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر عملکرد سازمان
- قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر جهت سازمان

باون و لاولر معتقدند وقتی توانمندسازی وجود دارد که شرکت ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش ها را در سازمان توزیع کنند. در این نظریه ارتباط بین عناصر چهارگانه، توانمند سازی به صورت عمل ضرب ریاضی است؛ یعنی اگر یکی از این عناصر چهارگانه صفر باشد، توانمند سازی نیز صفر است و با فقدان توانمند سازی روبرو هستیم.

کانگر و کانگو

از دیدگاه کانگر و کانگو (۱۹۸۸) گرایش روز افزونی به مفهوم توانمند سازی در بین نظریه های سازمانی و شاغلان به وجود آمده است. این افزایش گرایش تا حدودی ممکن است به یافته های مطالعاتی مربوط باشد که بر روی مهارت های رهبری و مدیریتی انجام شده است. آن دو معتقدند توانمند سازی ساختاری محرک و فرایندی است که در آن به افراد تفویض اختیار می شود (نه اینکه آن را نماینده قرار دهند) و این فرایند شامل ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزه جهت انجام دادن وظیفه به منظور افزایش حس خود کار آمدی در بین اعضای سازمان و نیز بازشناسی شرایطی است که موجب عدم توانمندی می شود (توانمند سازی کارکنان، ۲۰۳، ۱۳۸۶). کانگر و کانگو بیان می کنند که نیاز به توانمند سازی هنگامی افزایش می یابد که کارکنان احساس ناتوانی کنند. بنابراین مهم است که شرایط داخلی سازمان هایی را که کارکنان آنها احساس ناتوانی می کنند، بررسی کنیم. یکی از این شرایط، شناسایی راهبردها و تاکتیک های توانمند سازی است. تغییر شرایط محیطی همیشه امکان پذیر نیست. لذا برای تغییر سطح توانمند سازی کارکنان باید از راهبردها و تاکتیک هایی استفاده کرد که اثر بخشی اطلاعاتی کارکنان را افزایش می دهد. کانگر و کانگو برای تجزیه و تحلیل فرایند توانمند سازی، از روش نظریه فرایندی انگیزش که با نظریه انتظار لاولر و نظریه کفایت نفس باندورا مرتبط است، استفاده کرده اند. بر طبق نظریه انتظار، انگیزش افراد برای ارتقای سطح تلاششان در انجام دادن یک وظیفه به دو نوع انتظار بستگی دارد:

- انتظار تلاش-عملکرد، انتظار این تلاش به سطح مطلوبی از عملکرد منجر خواهد شد.
- انتظار عملکرد-نتیجه، انتظار این عملکرد، نتیجه دلخواه را بر خواهد داشت.

باندورا از انتظار اولی تحت عنوان انتظار کفایت نفس و از دومی با عنوان انتظار دستیابی به نتیجه نام می برد. وقتی افراد توانمند می شوند، انتظار کفایت نفس در آنان تقویت می شود؛ ولی ضرورتاً انتظار دستیابی به نتیجه تحت تاثیر قرار می گیرد. توانمند سازی در مفهوم توان افزایشی، هم بر ابتکار عمل و هم بر پشتکار افراد در انجام دادن وظایفشان تاثیر می گذارد و ممکن است انگیزه های لازم را در زیر دستان به وجود آورد تا در برابر مشکلات سازمان و یا موانع محیطی مقاومت کنند. با توجه به آنچه بیان شده می توان یک فرایند پنج مرحله ای را که شامل مراحل توانمند سازی با توجه به شرایط و نتایج رفتاری است، ارائه کرد. این پنج مرحله در شکل ذیل دیده می شود. در مرحله اول شرایط سازمان برای پاسخ دادن به اینکه چرا افراد ناتوانند، مشخص می شود. در این مرحله به جست و جو شرایط یا موانعی که باعث ناتوانی کارکنان می گردند، پرداخته می شود. در مرحله دوم یا به کارگیری راهبرد ها و فنونی که آنها تغییر شرایط محیطی برای پاسخگویی به ناتوانی و فراهم آوردن اثر بخشی اطلاعاتی بر کارکنان است، توجه می گردد. در این مرحله با استفاده از روش ها و سبک های مختلف مدیریت و به کارگیری راهبرد هایی موجبات افزایش کفایت نفس فراهم می گردد. در مرحله سوم نتایجی را که در مرحله دوم حاصل و باعث توانمند شدن کارکنان گردیده است، مورد ارزیابی قرار می گیرد و در مرحله چهارم به فراهم آوردن اطلاعات اثر بخش برای زیر دستان از طریق منابع مختلف پرداخته می شود و سر انجام در مرحله پنجم آثار رفتاری توانمند سازی ارزیابی می گردد.

فرضیه های تحقیق

- بین میزان سن و توانمندسازی کارکنان(دیدگاه) رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین پست سازمانی کارکنان و توانمندسازی آنان(دیدگاه) رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین میزان تحصیلات کارکنان و توانمندسازی آنان(دیدگاه) رابطه معنی داری وجود دارد.



- بین جنس کارکنان و توانمندسازی آنان (دیدگاه) رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین میزان سابقه کار کارکنان و توانمندسازی آنان (دیدگاه) رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین نوع وضعیت استخدامی کارکنان و توانمندسازی آنان (دیدگاه) رابطه معنی داری وجود دارد.

روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف و ماهیت از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده ها، آزمون فرضیه و نتیجه گیری از نوع توصیفی است و به لحاظ اینکه ابزار جمع آوری داده ها آمیزه ای از مطالعات کتابخانه ای و میدانی است، تحقیق به صورت توصیفی- پیمایشی انجام گرفته است.

متغیر وابسته:

متغیر وابسته متغیری است که تغییرات آن تحت تاثیر متغیر مستقل قرار میگیرد (بازرگان، ۱۳۸۱: ۴۴).

در این پژوهش متغیر وابسته توانمند سازی می باشد.

متغیر مستقل:

متغیر مستقل یک ویژگی از محیط فیزیکی یا اجتماعی است که بعد از انتخاب، دخالت یا دستکاری شدن توسط محقق مقادیری را می پذیرد تا تاثیرش بر روی متغیر دیگر مشاهده شود. (بازرگان، ۱۳۸۱: ۴۴).

متغیر های مستقل این پژوهش عبارتند از: میزان سن، نوع وضعیت استخدامی، نوع پست سازمانی، میزان تحصیلات، نوع جنس و میزان سابقه کار.

تعریف نظری

توانمندسازی: توانمند سازی نیروی انسانی ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در آنان برای قادر ساختن آنها به ایجاد ارزش افزوده و ایفای نقش و مسئولیت در سازمان، توأم با کارایی و اثربخشی می باشد (بابائی و همکاران، ۱۳۸۱: ۹)

مهارت های تخصصی: پاسخ آموخته شده، که نتیجه کارآموزی خاصی است؛ به شخص توانایی انجام وظیفه خاص و نیل به هدف ویژه ای را می دهد. (عباس زادگان، ۱۳۷۸: ۵۲)

سیستم اطلاعات: انواع راهها و شیوه های سازمان دهی اطلاعات در دسترس، از جمع آوری داده ها گرفته تا بازیابی اطلاعات و استفاده از آنها. (عباس زادگان، ۱۳۷۸: ۶۱)

تفویض اختیار: حق موجود در شغلی یا وظیفه ای و یا داشتن اختیار و قدرت در انجام مسئولیت های موجود در هر مقام یا مرتبه. البته اقتدار و قدرت همیشه معادل هم نیستند. افرادی که در مقام های صاحب اقتدار قرار دارند شاید از قدرت خود چندان استفاده نکنند بر عکس ممکن است افرادی که فاقد مقام های با نفوذ و حائز اقتدار هستند به دلایل متعدد، اثر بسیار نیرومندی بر سازمان گذارند. (عباس زادگان، ۱۳۷۸: ۳۴)

بازخورد به عملکرد: هر گونه بازده (معمولا مثبت) به عنوان نتیجه رفتار معین. این عمل معمولا در امر اشتغال به کار می رود که در قبال عملکرد کار به فرد اعطا می شود. این پرداخت ها احتمالا به صورت دستمزد، مزایای علی حده و مزایای جنبی صورت گیرد. شکلی از پرداخت پاداش به اعضای یک سازمان، بر اساس ارزیابی میزان تلاش افراد در تبادل انتظارات معقولی که از عملکرد شغلی ایشان می رود؛ با توجه به این موضوع که افرادی که به شغلی یکسان می پردازند ممکن است برای سازمان ارزش متفاوتی داشته باشند. این گونه پاداش ها، با ارزیابی استعداد افراد در انجام کارهایی که فراتر از حد معمول است، اعطا می شود (عباس زادگان، ۱۳۷۸: ۶۳)

تعریف عملیاتی

تعریف چیزی که مبتنی بر عملکرد و عوامل مولد آن است. برای عملیاتی کردن و سهولت نظرات پاسخگویان نسبت به متغیر اطلاعات سازمانی و برای سنجش آن گویه هایی را به آنها اختصاص دادیم به این ترتیب توانمند سازی را به عنوان متغیر وابسته به ۴ مولفه اطلاعات سازمانی، تفویض اختیار، مهارت های تخصصی و بازخورد مناسب به عملکرد که هر مولفه دارای ۳ گویه می باشد تعریف کرده ایم. سن را در دسته های ۲۲ تا ۳۲ تقسیم بندی کرده ایم، جنس به صورت مونث و مذکر تعریف کرده ایم، تحصیلات به سه دسته فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس دسته بندی کرده ایم،



استخدام به دو صورت قراردادی و رسمی می باشد، پست سازمانی در سه دسته کارشناس، معاون و مدیر دسته بندی شده اند و در نهایت سابقه کار به ۵ دسته ۱ تا ۵، ۴ تا ۵، ۱۰ تا ۱۱، ۱۵ تا ۱۶، ۲۰ تا ۲۱ و بالا تقسیم شده است.

پایایی و اعتبار تحقیق

برای محاسبه اعتبار سنجی ها و متغیر های مورد نظر از اعتبار صوری (مشورت و نظرخواهی از استادان دانشگاه) و اعتبار محتوا (ابزار اندازه گیری مفهوم مورد نظر و تمام جنبه های تحقیق را پوشش دهد) استفاده شد. زمانی که بین محققان یک رشته در مورد سنجی، توافق بالایی وجود دارد تکیه بر اعتبار صوری کافی به نظر می رسد. برای پایایی نیز جدا از آنکه پرسشنامه پیش آزمون شد از ظریب محاسبه آلفای کرونباخ هم استفاده شد، که محاسبه پایایی، میزان ۰/۸۸ را نشان داد.

جامعه آماری

با توجه به موضوع، جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شرکت شهرک های صنایع کوچک شهر کرمان با تعداد ۶۰ نفر بوده است.

روش نمونه گیری و حجم نمونه:

با توجه به موضوع، جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شرکت شهرک های صنایع کوچک شهر کرمان با تعداد ۶۰ نفر بوده است. لذا در هنگام جمع آوری اطلاعات از سرشماری استفاده می شود.

یافته های تحقیق

- در بررسی جنسیت افراد در شرکت شهرک های صنعتی مشخص شد که اکثریت نسبی کارکنان این شرکت را مردان تشکیل می دهند یعنی ۷۸/۳٪ مرد و ۲۱/۷٪ را زنان تشکیل می دهند.
- در بررسی سن افراد مشاهده شد که اکثریت جامعه آماری دارای سن بین ۲۳ تا ۳۲ سال که معادل ۶۶/۷٪ می باشد و میانگین سنی در این شرکت ۳۲ سال و پایین ترین سن ۲۲ و بالاترین سن ۵۳ می باشد و این نشان دهنده این است که شرکت شهرکهای صنعتی دارای کارکنان جوانی از نظر خدمتی می باشد.
- در بررسی میزان تحصیلات کارکنان در شرکت شهرک های صنعتی مشخص شد که ۸۱/۷٪ کارکنان دارای تحصیلات لیسانس می باشند که اکثریت کارکنان را در بر می گیرد.
- از نظر نوع وضعیت استخدامی کارکنان در شرکت شهرک های صنعتی، ۷۶/۷٪ استخدام قراردادی و ۲۳/۳٪ دارای استخدام رسمی بوده اند.
- یافته های تحقیق نشان می دهد که اکثریت کارکنان این شرکت در پست سازمانی کارشناسی بوده اند یعنی معادل ۸۸/۳٪.
- در بررسی میزان سابقه کار کارکنان، ۳۳ نفر معادل ۵۵٪ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار داشته اند که اکثریت جامعه آماری ما را تشکیل می دهند.

توصیف متغیر های مستقل

- ✓ یافته های تحقیق نشان می دهد که اکثریت کارکنان شرکت شهرک های صنعتی، که معادل ۶۳/۳٪ می باشند بر این توافق اند که ارائه اطلاعات سازمانی توسط شرکت به کارکنان جهت توانمندسازیشان در حد متوسط بوده است.
 - ✓ یافته های تحقیق نشان می دهد که اکثریت کارکنان شرکت شهرک های صنعتی، که معادل ۵۳/۳٪ می باشند بر این توافق اند که میزان بستر سازی برای کسب مهارت های تخصصی ارائه شده توسط شرکت به کارکنان جهت توانمندسازیشان در حد متوسط بوده است.
 - ✓ یافته های تحقیق نشان می دهد که اکثریت کارکنان شرکت شهرک های صنعتی، که معادل ۵۶/۷٪ می باشند بر این توافق اند که میزان تفویض اختیار ارائه شده توسط شرکت به کارکنان جهت توانمندسازیشان در حد متوسط بوده است.
 - ✓ یافته های تحقیق نشان می دهد که اکثریت کارکنان شرکت شهرک های صنعتی، که معادل ۴۶/۷٪ می باشند بر این توافق اند که میزان بازخورد مناسب به عملکرد توسط شرکت به کارکنان جهت توانمندسازیشان در حد کم بوده است.
- در نتیجه این یافته ها می توان متوجه شد که به ترتیب اولویت، عملکرد شرکت در ارائه بازخورد مناسب به عملکرد کارکنان، مهارتهای تخصصی، تفویض اختیار و در نهایت ارائه اطلاعات سازمانی در حد متوسط و کم بوده است.

نتایج یافته های دیدگاه کارکنان نسبت به توانمند سازی



- ✓ یافته های تحقیق نشان می دهند که ۹۶/۷٪ کارکنان شرکت شهرک های صنعتی تاثیر چهار مؤلفه اطلاعات سازمانی، مهارت های تخصصی، تفویض اختیار و بازخورد مناسب به عملکرد را بر روی توانمند سازیشان در حد زیاد می دانند.
- ✓ یافته های تحقیق بر این گواه است که ۸۶٪ کارکنان شرکت شهرک های صنعتی مؤلفه کسب اطلاعات سازمانی و تأثیر آن بر روی افزایش توانمندیشان را در حد زیاد می دانند.
- ✓ یافته های تحقیق بر این گواه است که ۹۳/۳٪ کارکنان شرکت شهرک های صنعتی مؤلفه کسب مهارت های تخصصی و تأثیر آن بر روی افزایش توانمندیشان را در حد زیاد می دانند.
- ✓ یافته های تحقیق بر این گواه است که ۷۱/۳٪ کارکنان شرکت شهرک های صنعتی مؤلفه تفویض اختیار و تأثیر آن بر روی افزایش توانمندیشان را در حد زیاد می دانند.
- ✓ یافته های تحقیق بر این گواه است که ۹۸/۳٪ کارکنان شرکت شهرک های صنعتی مؤلفه بازخورد مناسب به عملکردشان و تأثیر آن بر روی افزایش توانمندیشان را در حد زیاد می دانند.

آماره های استنباطی

- ❖ در شرکت شهرک های صنعتی بین نوع جنس و میزان دیدگاه آنها نسبت به توانمند سازی در رتبه بندی مؤلفه های توانمند سازی از طریق نرم افزار SPSS و تجزیه و تحلیل های لازم، رابطه معنا داری مشاهده نشده است. بنابر این چنین می توان نتیجه گرفت نوع جنس بر روی دیدگاه کارکنان نسبت به توانمند سازی آنها تأثیر مستقیمی ندارد.
- ❖ در شرکت شهرک های صنعتی بین میزان تحصیلات افراد و میزان دیدگاه آنها نسبت به توانمند سازی در رتبه بندی مؤلفه های توانمند سازی از طریق نرم افزار SPSS و تجزیه و تحلیل های لازم، رابطه معنا داری مشاهده نشده است. بنابر این چنین می توان نتیجه گرفت میزان تحصیلات افراد بر روی دیدگاه کارکنان نسبت به توانمند سازی آنها تأثیر مستقیمی ندارد.
- ❖ در شرکت شهرک های صنعتی بین میزان سابقه کار و میزان دیدگاه آنها نسبت به توانمند سازی در رتبه بندی مؤلفه های توانمند سازی از طریق نرم افزار SPSS و تجزیه و تحلیل های لازم، رابطه معنا داری مشاهده نشده است. بنابر این چنین می توان نتیجه گرفت میزان سابقه کار بر روی دیدگاه کارکنان نسبت به توانمند سازی آنها تأثیر مستقیمی ندارد.
- ❖ در شرکت شهرک های صنعتی بین نوع وضعیت استخدامی و میزان دیدگاه آنها نسبت به توانمند سازی در رتبه بندی مؤلفه های توانمند سازی از طریق نرم افزار SPSS و تجزیه و تحلیل های لازم، رابطه معنا داری مشاهده نشده است. بنابر این چنین می توان نتیجه گرفت نوع وضعیت استخدامی بر روی دیدگاه کارکنان نسبت به توانمند سازی آنها تأثیر مستقیمی ندارد.
- ❖ در شرکت شهرک های صنعتی بین پست سازمانی و میزان دیدگاه آنها نسبت به توانمند سازی در رتبه بندی مؤلفه های توانمند سازی از طریق نرم افزار SPSS و تجزیه و تحلیل های لازم، رابطه معنا داری مشاهده نشده است. بنابر این چنین می توان نتیجه گرفت پست سازمانی بر روی دیدگاه کارکنان نسبت به توانمند سازی آنها تأثیر مستقیمی ندارد.
- ❖ در شرکت شهرک های صنعتی بین سن افراد و میزان دیدگاه آنها نسبت به توانمند سازی در رتبه بندی مؤلفه های توانمند سازی از طریق نرم افزار SPSS و تجزیه و تحلیل های لازم، رابطه معنا داری مشاهده نشده است. بنابر این چنین می توان نتیجه گرفت میزان سن بر روی دیدگاه کارکنان نسبت به توانمند سازی آنها تأثیر مستقیمی ندارد.

با توجه به آماره های توصیفی به این نتیجه رسیده ایم که کارکنان شرکت شهرک های صنعتی چهار مؤلفه اطلاعات سازمانی، تفویض اختیار، مهارت های تخصصی، و بازخورد مناسب به عملکرد را متأثر بر روی توانمند سازیشان می دانند و بر این توافق هستند که هر چه این چهار مؤلفه در شرکت بیشتر اتفاق بیافتد توانمندی آنها افزایش خواهد یافت و حتی متغیرهایی مثل سن، جنس، میزان تحصیلات، پست سازمانی و میزان سابقه کار نتوانسته است بر روی دیدگاه کارکنان نسبت به این مؤلفه ها و تأثیر مستقیم آن بر روی توانمندیشان تأثیر بگذارد. و این در صورتی است که این مؤلفه ها در شرکت شهرک های صنعتی در حد متوسط و و ضعیف ارائه شده اند و برای توانمند سازی هر چه بیشتر این کارکنان نیاز به رعایت و انجام این مؤلفه ها را در شرکت شهرک های صنعتی داریم.



پیشنهاداتی جهت توانمند سازی کارکنان

از آنجا که کارکنان شرکت شهرک های صنعتی بر این توافقند که چهار مؤلفه اطلاعات سازمانی، تفویض اختیار، مهارت های تخصصی، و بازخورد مناسب به عملکرد بر روی توانمند سازیشان تأثیر مستقیم دارد، پیشنهاداتی جهت توانمند سازی آنها ارائه می دهیم:

اطلاعات سازمانی

❖ سازمانها برای ادامه بقا در دنیای رقابتی امروز ناچارند سطح آگاهیها و دانش خود را درباره محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند و از سویی سازمانها مجموعه های انسانی هستند و افراد تا تغذیه اطلاعاتی نشوند نمی توانند در راه تحقق اهداف، راهبردها و سیاستها، برنامه ها و طرحهای سازمان خود تلاش کنند. از این رو اطلاع رسانی مفید، کامل و به موقع درباره وضعیت بودجه و امورمالی سازمان، و نیز شرایط آن نسبت به سایر مراکز همتراز و تغییرات و پیشرفت های مراکز مشابه، کمک شایانی به کارکنان خواهد کرد تا با تأمل و دوراندیشی بیشتر به تنظیم یا تصحیح نحوه عملکرد خود بپردازند و از این راه به بقای سازمان کمک کنند. بی شک با کسب اطلاعات صحیح و به موقع در زمینه های فوق، کارکنان از توانمندی و قابلیت های خود به شیوه ای درست استفاده خواهند کرد.

❖ کارکنان باید از خط مشی، چشم انداز و مأموریت سازمان مربوطه اطلاع کافی داشته باشند چرا که بدون کسب این اطلاعات، کارکنان همانند یک کشتی بدون قطب نما خواهند بود و هر یک برای رسیدن به اهدافی که تعریف مشترک و واحدی ندارند، سعی بیهوده خواهند کرد؛ و برآیند کار نیز جز تفرقه، سرخوردگی و تضییع توانایی های بالقوه آنان نخواهد بود. لذا باید به طرق مقتضی از جمله بروشور، پمفلت، هفته نامه و وبلاگ، اطلاعات مذکور به کارکنان انتقال داده شود تا کارکنان از توانایی و توانمندی خود در مسیری تعریف شده و مشخص استفاده کنند.

❖ کارکنان با علم به خط مشی، چشم انداز و مأموریت سازمان، برای منحرف نشدن از مسیر اصلی، نیازمند کسب اطلاعات در زمینه میزان پیشرفت سازمان و تحقق چشم انداز و مأموریت آن هستند تا در صورت نیاز، به اصلاح روش های کاری و تقویت توانمندی خود بپردازند. اطلاع رسانی در این زمینه نیز می تواند در قالب بروشورها یا هفته نامه های داخلی سازمان و نیز استفاده از وبلاگ باشد.

❖ با توجه به اینکه در هر سازمان واحدهای مختلفی فعالیت دارند و ارتباط بین این واحدها شالوده فعالیت متمرثراست، اطلاع رسانی به کارکنان در خصوص چگونگی عملکرد واحدهای دیگر از طریق ترسیم فلوجارت ها یا با برگزاری دوره های توجیهی موجب ایجاد روابط سالم، تسهیل روابط، تقویت خرد جمعی و در نهایت توانمندی افراد خواهد شد.

❖ برای تقویت احساس اعتماد و ایجاد علاقه به سازمان باید اطلاعات حساس و مرتبط با عملکرد سازمان را در اختیار کارکنان گذاشت. اگر اطلاعات واقعی (چه خوب و چه بد) در اختیار آنها قرار گیرد.

با استفاده از آن شروع به تعیین اهداف چالش برانگیز می کنند، به تدریج با افزایش اعتقاد افراد به درستی و اصالت اطلاعات، تمایل آنها به استفاده از دانایی و تجارب چشمگیری خود در راه بهبود شرایط در سازمان، بیشتر خواهد شد.

تفویض اختیار

• مشارکت دادن آنان در هدف گذاری، تصمیم گیری و تصمیم سازی که زمینه هر چه شکوفاتر شدن قوه خلاقیت آنها را فراهم خواهد کرد ضروری به نظر می رسد و این مهم با برگزاری جلسات تخصصی با گروههای مختلف و طرح مسائل و تعیین خط مشی و چشم انداز آینده تحقق خواهد یافت.

• پس از مشارکت دادن کارکنان در تصمیم سازی، تصمیم گیری ها و هدف گذاری در نظام، تنها شرط استمرار مشارکت آنان، اجرایی شدن تصمیمات اتخاذ شده است. در صورتی که تنها در ظاهر امر کارکنان مشارکت داده شوند و هیچ یک از تصمیمات آنها اجرا نشود، بی شک کارکنان را بسوی انزوای فکری سوق داده ایم و قوه خلاقیت و نوآوری آنان را ابرتر ساخته ایم.

• با توجه به اینکه امکان به کارگیری ایده و نظر یکایک کارکنان امری ناممکن است، برای استفاده از توانایی کلیه کارکنان یا به عبارتی برای اینکه به هر یک از آنان اختیار حضور در امور مدیریتی سازمان داده شود، مشارکت آن ها در کارهای گروهی ضروری به نظر می رسد. لذا در هر یک از بخشها و واحدهای هر سازمان باید کارگروههای تخصصی تشکیل شود تا همه کارکنان با توجه به تمایل، علاقه و تخصص شان، در آن مشارکت کنند.

• با مشارکت کارکنان در کارگروههای درون بخشی و درون سازمانی بر ای تفویض اختیار به آنان باید با طرح مسائل و مشکلات کاری موجود یا بیان چالش های موجود در سازمان در جلسات کمیته های مربوطه، هر یک از آنها را به صورت خودجوش برای یافتن و رفع مشکلات فعال کرد.

• برای هر چه مفیدتر بودن نتایج جلسات و کمیته های مربوط به کارگروههای درون بخشی و درون سازمانی باید در هر یک از کارکنان، احساس آزادی بیان عقاید و ایده های مربوط به مسائل کار تقویت شود تا بدون هیچ نگرانی و دغدغه ای، به بیان نظرات خود در حیطه کاری



مربوطه تمایل کامل داشته باشند. تقویت احساس آزادی بیان عقاید و ایده ها زمانی امکان پذیر خواهد بود که کارکنان مطمئن شوند انتقاد از عملکرد مدیریت مجموعه، نه تنها تبعاتی به دنبال نخواهد داشت، بلکه در صورت علمی و منطقی بودن، در مورد اصلاح فرآیند کاری اقدام خواهد شد.

- فعال کردن نظام پیشنهادات نیز یکی از راههای مشارکت در مدیریت سازمان است. از این طریق امکان جلب مشارکت تعداد بیشتری از کارکنان فراهم خواهد شد و یکی از عوامل اصلی استمرار این مشارکت می تواند تخصیص پاداش به پیشنهادات مطرح شده باشد.
- با توجه به اینکه در جامعه مورد مطالعه مسئولیت ها به میزان بسیار خوبی در حیطه شرح وظایف و متناسب با دامنه اختیارات است و نیز محدوده مسئولیت و اختیارات به خوبی روشن شده است، پیشنهاد می شود مسئولان رده میانی نیز این شرایط را به زیر مجموعه خود تسری دهند و در مورد تفویض اختیار بیشتر به کارکنان اقدام کنند تا این کار به همه قسمت های سازمان تعمیم داده شود. محدوده مسئولیت و اختیارات به خوبی روشن است. تا حدودی بین دامنه اختیارات و حوزه مسئولیت تناسب وجود دارد. همچنین مسئولیت ها در حد مطلوبی در حیطه شرح وظایف اند.

بازخورد مناسب به عملکرد

- اعلام نتایج عملکرد گروهی به ویژه افتخارات و موفقیت های آنها برای ارتقای شرایط کار ضرورتی اجتناب ناپذیر است، چرا که اگر مدیریت، موفقیت یک مجموعه، را به خود یا گروهی خاص نسبت دهد، ناخودآگاه کارکنان از مشارکت در امور دلسرد و به افرادی منفعل تبدیل خواهند شد. در شرایطی هم که عملکرد کارگروهی مطلوب نباشد، می توان با اعلام آن در جلسات، نشستها و درخواست راهکار از کارکنان زیرمجموعه، آنها را به تفکر و یافتن نقاط ضعف و تبدیل آن به نقاط قوت و فرصت سوق داد.
- هر فردی در هر شرایط و جایگاهی باشد در صورت انجام دادن کاری موفقیت آمیز ناخودآگاه و به صورت فطری، نیازمند توجه و تشکر است. لذا تشویق متناسب با عملکرد موفق ضرورتی اجتناب ناپذیر است و فعال سازی نظام تشویق، کارکنان کارآمد و موفق را مستعدتر و فعال تر و کارکنان منفعل را تحریک به اجرای اقدامات مؤثر و مفید برای بهبود عملکرد سازمان خواهد کرد.
- استمرار عملکرد موفقیت آمیز کارکنان مستلزم وجود نظام تذکر و تنبیه برای کارکنان کم کار است، چرا که در صورت بروز کم کاری، بی توجهی به آن نه تنها فرد خاطی را به ادامه مسیر خود سوق خواهد داد، بلکه اف راد موفق و کارآمد را نیز به کارکنان منفعل و شاید خاطی و کم کار تبدیل خواهد کرد. لذا تذکر دادن علاوه بر مستمر کردن عملکرد موفقیت آمیز کارکنان ساعی و موفق، افراد خاطی را نیز آگاه و هدایت خواهد کرد. مؤثر بودن هر چه بیشتر نظام تشویق و تنبیه مستلزم تناسب بودن تشویق ها و تنبیه ها با میزان و نوع عملکرد کارکنان است. لذا هرگونه افراط و تفریط در این زمینه نتیجه معکوس در پی خواهد داشت. البته باید خطایی را که ذاتاً برای دستیابی به موفقیت ها بروز می کند از خطای عمدی افراد منفک کرد.
- برای اینکه کارکنان عملکرد مطلوبی داشته باشند و امکان شکوفاشدن توانمندیهای آنان فراهم شود، یا به بیان دیگر قابلیت ها و قوه خلاقه کارکنان به هدر نرود، مدیران هر مجموعه باید انتظارات سازمانی خود را به وضوح برای آنها توضیح دهند. بدیهی است وقتی که مدیر انتظارات سازمانی را توضیح دهد، کارکنان مسیر آینده کاری خود را با تعقل بیشتر تعیین خواهند کرد.
- یکی از مهم ترین اولویت ها و نیازکارکنان در سازمان احترام است. احترام به افراد موجب می شود که احساس برنده بودن در آنها تقویت شود و ایجاد رابطه را تسهیل خواهد کرد و سهولت در ارتباطات نیز باعث می شود دستورات راحت تر اجرا شوند. بدون وجود احترام کارکنان آسان ترین دستورات را دشوار می بینند. مدیران می توانند حتی با کوچک ترین و ساده ترین اعمال، از جمله احترام به وقت افراد، گوش دادن به سخنان آنها، شرکت در مراسم مربوط به کارکنان، توجه به مشکلات آنها و تلاش برای رفع این مشکلات به کارکنان خود احترام بگذارند، با حمایت از آن ها، حس توانمندی را بیش از پیش تقویت کنند. حمایت از کارکنان و احترام گذاشتن به آنها هیچ گاه برای مدیران هزینه ای دربر ندارد. این دو ابزار مهم متکی به عوامل روان شناختی و رفتاری هستند هر مدیری با کمی تأمل و دوراندیشی می تواند آنها را به کار برد.

مهارت های تخصصی

- با برگزاری همایشهای تخصصی و استفاده از استادان مجرب دانشگاهی و مراکز علمی معتبر می توان امکانات ارتقای سطح دانش شغلی کارکنان را فراهم کرد.
- با ترویج فرهنگ خودیادگیری از طریق فراهم کردن فرصت مطالعه و در اختیار گذاشتن کتابها و مجلات علمی و منابع معتبر می توان سطح مهارت های شغلی کارکنان را ارتقا و توانمندسازی آنان را افزایش داد.
- با برگزاری دوره های آموزشی تخصصی مرتبط با شغل بر اساس برنامه زمان بندی شده، نه به صورت پراکنده و مقطعی، می توان اثربخشی هر چه بیشتر این دوره ها را تقویت کرد تا به غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان منجر شود.



- هر قدر که بر توانایی یادگیری سازمان افزوده شود، آن سازمان بهتر می تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و در نتیجه موفق تر شود. مقصود از توانایی یادگیری، تقویت ظرفیت کارکنان است تا بتوانند کارهایی را انجام دهند که پیش از آن از عهده آنها بر نمی آمده است. برگزاری جلسات آموزشی تخصصی درون بخشی که کلیه کارکنان به صورت نوبتی اداره آنها بر عهده بگیرند، از عوامل بسیار مهم در یادگیری سازمانی است و نه تنها ظرفیت علمی تخصصی افراد را ارتقا خواهد داد، بلکه سطح بنیه علمی سازمان نیز افزایش خواهد یافت. یقیناً با ارتقای سطح دانش علمی کارکنان، توانمندسازی آنان نیز سیر صعودی خواهد داشت.
- بازدیدهای علمی از مراکز معتبر و برتر، موجب می شود کارکنان وضعیت خود و سازمان را با مراکزی که به استانداردهای تعریف شده نزدیک تر هستند مقایسه کنند و با الگوبرداری از نحوه عملکرد آن مراکز، به تقویت و اصلاح فرآیندهای کاری بپردازند. مسلماً هر گامی که به سوی تقویت نیروی انسانی برای دستیابی به معیارها و استانداردهای تعریف شده برداشته شود، جز توانمندسازی کارکنان ثمره ای نخواهد داشت.
- در عصر حاضر، مقرون به صرفه ترین راه الگوبرداری از روش های جدید و به روز کردن اطلاعات علمی کارکنان استفاده از اینترنت است. با توجه به اینکه در جامعه مورد مطالعه امکان استفاده از اینترنت برای آنها وجود دارد، با ید تدابیری اتخاذ شود تا حتی الامکان در هر مجموعه مکان و زمان لازم برای اتصال به شبکه اطلاعات جهانی فراهم شود همه کارکنان بتوانند به آن دسترسی داشته باشند. بی شک در دسترس قراردادن سایتهای معتبر علمی و فراهم کردن زمان و مکان استفاده از اینترنت گامی مؤثر در راه توانمندی کارکنان خواهد بود.

منابع و مأخذ

- ۱) کینلا، دنیس. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمان، تهران، انتشارات مدیران، چاپ اول
- ۲) بلانچارد کنت؛ جان کارلوس و آلن راندول ف. (۱۳۸۴) تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران
- ۳) نادری، ناهید؛ رجایی پور، سعید؛ جمشیدیان، عبدالرسول. (۱۳۸۶) "مفاهیم و راهبردهای، توانمندسازی کارکنان" مجله تدبیر، شماره ۱۸۶
- ۴) مزیدآبادی فراهانی، امیرحسین (۱۳۸۳)، بررسی تا ثیرات کاربرد فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان، پایان نامه، دانشگاه تهران، تهران.
- ۵) لادن، کنث سی و جین پریس (۱۳۷۸)، نظام های اطلاعات مدیریت، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات رسا.
- ۶) اسکندری، مجتبی. طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران «بررسی مدیران کاروان های حج جمهوری اسلامی ایران» سازمان حج و زیارت. پایان نامه، تهران، دانشگاه تهران. ۱۳۸۱
- ۷) اسمیت، جین. (۱۳۸۱) توانمندسازی کارکنان. ترجمه باقریان، سعید. انتشارات خرم، چاپ اول.
- ۸) اورعی یزدی، حمید. نگرش بر توانمندسازی. چاپ اول. مطالعات بازرگانی، تهران. ۱۳۸۱
- ۹) بلانچارد، کارلوس و راندولف، سه کلید توان افزایی، ترجمه امینی، فضل الله، نشر افرا، ۱۳۷۹
- ۱۰) بلانچارد، کارلوس و راندولف، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی، چاپ اول، نشر مدیران. تهران، ۱۳۷۸
- ۱۱) حرآبادی فراهانی، مجید. بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان، پایان نامه، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۸۴
- ۱۲) طاهری طریق، سودابه، بررسی نقش و جایگاه توانمندسازی کارکنان بر عملکرد بانک رفاه تهران، تهران دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۳.
- ۱۳) گودرزی، اکرم؛ گمبیان، وجیهه. اصول، مبانی و نظریه های جو و فرهنگ سازمانی، انتشارات جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان. ۱۳۸۱
- ۱۴) محمدی، محمد. برنامه های توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶، ۱۳۸۲
- ۱۵) دسترنج، حکمت الله (۱۳۸۳) «توانمند سازی و فناوری اطلاعات». نشریه تدبیر. شماره ۱۴۵، سال پانزدهم
- ۱۶) عبداللهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنانی کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهرانی ویرایش.

۱. conger j.a. ۱۹۸۹. leadership, the art of empowerment others. academy of management executive, vol. ۳. no. ۱.

۲. conger jay .a & kanungo rabindra .n, ۱۹۸۸, the empowernent ,process, integrating theory & practice, academy of management review , vol. ۱۳ .no. ۳. pp. ۴۷۱-۴۸۲



دومین کنفرانس ملی و
اولین کنفرانس بین المللی
۲۲ خرداد ۱۳۹۴
پژوهش های نوین
در علوم انسانی
First International Conference &
Second National Conference
on modern research
in the Humanities
12 June 2015



۳. Spritzer, Gretchen m.,(۱۹۹۵). Psychological Empowerment in Work Place, Dimensions, Measurement and Validation, The Academy Management Journal, Vol.۳۸,no.۵,pp.۱۴۴۲- ۱۴۶۵
۴. Whetten, David A. & Kim S. Cameron.(۱۹۹۸), Developing Management Skills,new yor k Addison Wesley, Wheelan.
۵. Quinn, Robert E. & Gretchen M. Spreitzer.(۱۹۹۷), The Rood to Empowerment Seven Question Every Leader Should Consider, Organizational Dynamic,۲۶(۲)۳۷-۵۱.
۶. Thomas, Kenneth W. & Betty A. Velthouse(۱۹۹۰), Cognitive of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Journal, ۱۵(۴) ۶۶۶-۶۸۱