

## بررسی میزان اهمیت و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارگران

ابراهیم رحیمی<sup>۱\*</sup>، نجیبه عباسی رستمی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۵

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی میزان اهمیت و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارگران است. پژوهش حاضر بر اساس نحوه گردآوری اطلاعات، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری این تحقیق کارگران صنایع بالای ۱۰۰۰ نفر در استان مرکزی می باشند که تعداد این افراد بیشتر از ۱۰ هزار نفر است. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها شامل پرسشنامه ی محقق ساخته می باشد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه مذکور ۰.۹۳۱ محاسبه گردید که از پایایی برخوردار بوده است. از آزمون T و آزمون فریدمن توسط نرم افزار SPSS جهت بررسی اهمیت و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی استفاده گردید. نتایج نشان داد که در بین عوامل موثر بر توانمندسازی، عامل فردی به عنوان اولویت اول و عوامل گروهی و عوامل سازمانی به ترتیب اولویت دوم و سوم را کسب کرده اند. همچنین در بین عوامل فردی، عامل عزت نفس به عنوان اولویت اول و عامل های تعهد سازمانی، نگرش، انگیزش و هوش هیجانی به ترتیب اولویت دوم تا پنجم را کسب کرده اند. در بین عوامل گروهی، عامل مشارکت، کار تیمی و ارتباطات به ترتیب رتبه اول تا سوم را کسب کرده اند. و نهایتاً در بین عوامل سازمانی، بهترین رتبه مربوط به عامل دسترسی به اطلاعات و پایین رتبه مربوط به غنی سازی شغلی می باشد.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی.

<sup>۱</sup> دکترای مدیریت منابع انسانی، عضو هیات علمی دانشگاه فنی و حرفه ای

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

\* نویسنده مسئول erahimi57@gmail.com

## مقدمه

امروزه نقش نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان در مسیر رشد و توسعه به اثبات رسیده است. از طرفی، با توجه به اهمیت نیروی انسانی در توسعه سازمان‌ها و صنایع لازم است برنامه‌های مختلفی برای افزایش ذخیره این سرمایه انجام گیرد. کارکنان و سرمایه‌های انسانی با بهره‌گیری از توانمندسازی قادر خواهند بود سازمانها و صنایع را از بحران‌ها نجات دهند و برای آنها فرصت‌های طلایی در کسب و کار ایجاد نمایند. بنابراین توانمندسازی ابزار بسیار مهمی برای توسعه منابع انسانی است (ابوالقاسمی و کیاکجوری، ۱۳۹۲).

کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. چنانچه توانایی افراد افزایش یابد، می‌توانند بصورت بالقوه کارها را در سطحی بالاتر و بهتر انجام دهند. بدیهی است این توان بالقوه باعث انگیزه بالایی خواهد شد؛ لذا توجه به توانمند سازی نیروی انسانی برای توسعه سازمان‌ها در ابعاد مختلف مالی و اقتصادی، فرهنگ سازمانی، فنی و تکنولوژیکی امری ضروری و حیاتی است.

توانمند سازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند (Carter, 2001). توانمند سازی به عنوان یک جهت گیری کاملاً متفاوت نسبت به کار مشارکتی، باید در رفتار و طرز فکر تمام سازمان، مدیر و کارکنان وجود داشته باشد.

توانمندسازی یکی از راه‌های بسیار مهم و کارآمد برای ارتقای عملکرد کارکنان محسوب می‌شود. توانا سازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسان که از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها و صنایع بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار کرد و مورد استفاده قرار داد (شهرآئینی، ۱۳۹۰).

با توجه به اینکه سرمایه‌ی انسانی مهم ترین عامل مزیت رقابتی و محور سازمان‌ها و صنایع به شمار می‌رود، فراهم سازی بستر بروز و ظهور قابلیت‌ها و به کارگیری توانایی‌های آنان، اهمیت ویژه‌ای دارد (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲). صنایع استان مرکزی نیز با توجه به وابستگی به نیروی انسانی نیاز به اجرای برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی دارد. از این رو شناخت عوامل و اولویت‌بندی آنها به اجرای هر چه بهتر برنامه توانمندسازی کمک خواهد کرد. بنابراین این پژوهش قصد دارد تا به میزان اهمیت و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی بپردازد. این پژوهش به عنوان یکی از پژوهش‌های کاربردی در حوزه نیروی انسانی، راهکارهای ارزشمندی را پیش روی مدیران و برنامه ریزان صنایع استان در زمینه ایجاد محیط آموزشی مطلوب در جهت توانمندسازی منابع انسانی قرار می‌دهد.

## مبانی نظری

اندیشمندان و محققان سازمان و مدیریت تا دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی نیروی انسانی را به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی دانسته‌اند. این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد مکانیکی نامیده‌اند. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چندبعدی می‌دانند و بین ویژگی‌های موقعیتی (اقدامات مدیریتی) و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها تفاوت قائل شده‌اند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲).

توانمندسازی به عنوان یک سازه انگیزشی تعریف می‌شود که در چند حالت شناختی معناداری، شایستگی، خود تصمیم گیری، اثرگذاری و اعتماد نمود پیدا می‌کند. این حالات روان‌شناختی با هم، موجب جهت‌گیری فعال نسبت به نقش کاری می‌شوند (Spreitzer, 1995). توانمندسازی، تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان است (Gorden, 1993).

توانمندسازی کارکنان به عنوان اقدام انگیزشی در نظر گرفته می‌شود که هدف آن افزایش عملکرد با افزایش فرصت مشارکت و دخالت در تصمیم‌گیری است. این امر عمدتاً مربوط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری و از بین بردن هر گونه مرزی بین یک کارمند و مدیر ارشد است (Meyerson & Dewettinck, 2012). توانمندسازی مکانیسم دادن قدرت تصمیم‌گیری به کارمند است و اغلب با توزیع مسئولیت از مدیران به سایر کارکنان مرتبط است (سیف و صالح، ۲۰۱۳).

توانمندسازی کارکنان به طور گسترده‌ای به عنوان یک عامل مهم در موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است. بسیاری از نویسندگان تأثیر مستقیم آن بر عملکرد کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را مشاهده کردند (Meyerson & Dewettinck, 2012). توانمندسازی یک جنبه اساسی و مهم برای دستیابی موفقیت آمیز، بهره‌وری و رشد در هر کسب و کاری است (Hanaysha, 2016). وتن و کمرون (۱۹۸۸) معتقدند که مدیران می‌توانند اثر بخشی خود را از طرق توانمند سازی چند برابر کرده و خود و سازمان آنها کارآمد تر شده و هم کارکنان و هم مدیران منتفع شوند. برنامه توانمند سازی این امکان را به سازمان می‌دهد که به شیوه خلاق و نوآور عمل نموده و برنامه‌های کسب و کارش را به گونه‌ای عرضه کند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ نماید. برجسته ترین مزیت به کارگیری این گونه برنامه‌ها آن است که موجبات تفاهم و تعهد هر چه بیشتر کارکنان و سازمان را فراهم می‌آورد.

محققانی همچون توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی روانشناختی را یک عامل انگیزش درونی می‌دانند که منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان می باشد و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمند سازی تفاوت قائل شده‌اند. آنان با تأکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی، برای آن چهار بعد شناختی: احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن را ذکر می‌کنند (Thomas and Velthouse, 1990). وتن و کمرون (۱۹۹۸) بعد اعتماد را به ابعاد فوق اضافه کردند. بنابراین این پنج بعد یک مجموعه تقریباً جامع و کامل از تصورات و ادراکات مرتبط با فهم توانمندسازی روان شناختی را مشخص می‌نماید.

### عوامل موثر بر توانمندسازی

عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان به دیدگاه‌های متفاوتی تقسیم بندی شده اند که در میان این دیدگا ها، دیدگاه اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بسیار مورد توجه می باشد. اسپریتزر بر مبنای مدل توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) رابطه چهار بعد توانمندسازی روانشناختی (احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خود تعیینی، احساس مؤثر بودن) با توانمندسازی را آموود و سپس به بررسی رابطه عوامل سازمانی و اجتماعی بر توانمند سازی پرداخت. وی با بررسی این ابعاد چگونگی سنجش توانمندسازی را مورد بررسی قرار داد و در یک پرسشنامه استاندارد این شاخص را معرفی نمود (میری و همکاران، ۱۳۹۰). به باور این صاحبنظر عوامل اصلی موثر بر توانمندسازی عبارتند از: عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی. بر اساس سه بعد فردی، گروهی و سازمانی و با مرور ادبیات پژوهش عوامل موثر بر توانمندسازی جمع آوری گردیده و در جدول شماره ۱ ارائه شده است:

جدول ۱: عوامل موثر بر توانمندسازی

منابع	متغیرها	عوامل
Scott & jaffe(1991); Quinn & Spritzer (۱۳۹۵); ملک زاده و همکاران (۱۳۹۵); Sasiadek(2006); (1997)	نگرش افراد	عوامل فردی
Bandura (1986); Conger & Kanungo (1988); Thomas & Velthouse (1990); Scott & jaffe (1991); Chan et al (2011)	انگیزش	
crino & (1995); Somers & Birnbaum (2000); Robbins, Carrol Fredendall (2002); Sahoo et al (2010)	تعهد سازمانی	
Kanter (1983); (۱۳۸۷); همکاران (۱۳۹۰); صادقیان و همکاران (۱۳۸۷); Kanter (1983); نوبری (۱۳۸۷); عابدی و همکاران (۱۳۹۰); علاقمندان و همکاران (۱۳۹۲); مهرابیان و همکاران (۱۳۹۵). Atiq et al, 2015; Muchechetere et al.	عزت نفس هوش هیجانی	
Scott & jaffe (1991); Mclagan (1997); Stainer (2000); Keef (2004).	ارتباطات	
Chua et al, (2014); Blanchard et al (1985); Daft (1989); Kinlaw (2000); Kirkman & Rosen (1995); عسگر زاده و دهنوی (۱۳۹۲); سلطان‌ی (۱۳۹۵)	کار تیمی	عوامل گروهی (میان)
Daft (1989); Sanders (2001); Bonder (2003); Val & Loyd(2010).	مشارکت	

<sup>1</sup> Spreitzer



## انگیزش شغلی

دارا بودن انگیزه کار و جهت‌دهی به انگیزه‌های سالم، یکی از ضرورت‌ها در کاربرد صحیح منابع انسانی است. انگیزش از دیدگاه مدیریت منابع انسانی عبارت است از برانگیختن کارکنان به کار و سوق دادن آنها در جهت عملکرد رضایت بخش شغلی. "انگیزه" ها<sup>۱</sup> در واقع چراهای رفتار هستند. آن‌ها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را مشخص می‌سازند. انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، ساقه‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند. اگر در کارکنانی که سطح عملکرد پایینی دارند، به منظور ارتقای سطح عملکردشان انگیزش ایجاد نگردد، نتایج را پایین‌کننده و باعث کاهش بهره‌وری در میان دیگر اعضای تیمشان خواهند شد. بدتر اینکه آن‌ها بندرت کار خود را رها می‌سازند، چرا که جایی برای رفتن ندارند. مساله عمده این است که وقتی که کارکنان مشکلات انگیزشی داشته باشند، مدیران هزینه‌های سنگینی را متحمل می‌شوند (قربانی و همکاران، ۱۳۸۹).

## عزت نفس

دانشمندان و پژوهشگران با بررسی‌هایی که در زمینه توانمندی‌های منابع انسانی به عمل آورده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که ارزش‌ها و توانایی‌های فرد وابسته به متغیرهایی است که یکی از آنها عزت نفس می‌باشد. عزت نفس را می‌توان از جمله عواملی نام برد که در رشد و ارتقای سازمان نقش حیاتی دارد. پس ضروری به نظر می‌رسد که مدیران سازمان عزت نفس خود را افزایش دهند و با افزایش عزت نفس است که مدیر می‌تواند در برابر انواع مشکلات، فشارها، تهدیدات داخلی و خارجی قوی و پایدار باشد و کارکنان خود را توانمند سازد (حیدری و مرادی، ۱۳۹۳). با وجود عزت نفس سازمانی که منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شود، مدیران به توانایی کارکنان برای انجام وظایف در سطح بالاتر اعتماد نشان داده و همچنین کارکنان به قبول مسئولیت بیشتر برای کارشان تشویق می‌شوند (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۰).

## تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، یک حالت روانشناسی است که فرد را به سازمان متعهد می‌سازد (Allen & Meyer, 1990, p.850). آلن و می‌یر (۱۹۹۱) یک مدل سه بعدی برای تعهد سازمانی ارائه داده‌اند. بر طبق این مدل، تعهد سازمانی از سه مولفه تشکیل شده است: تعهد عاطفی، که به تعلق خاطر و دلبستگی عاطفی کارکنان به سازمان، احساس تعلق کارکنان با سازمان و درگیری در سازمان اشاره می‌کند. تعهد مستمر، که به تعهد مبتنی بر هزینه‌هایی اشاره می‌کند که کارکنان را به ترک سازمان پیوند می‌دهند و تعهد هنجاری به احساسات التزام و تعهد کارکنان به ماندن با سازمان اشاره می‌کند. باتناگر در پژوهشی با عنوان بررسی و اندازه‌گیری رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی در میان مدیران دولتی که در کشور هند انجام داد به این نتیجه رسید که توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۱).

## هوش هیجانی

به عقیدهٔ ثراندیک، هوش هیجانی توانایی مهم مدیریت انسانها برای عمل به شیوه‌ای خردمندانه در روابط انسانی است (Thorandike, 1920). مهارت‌های هوش هیجانی به فرد اجازه می‌دهد تحت شرایط سخت، بهتر فکر کند و از هدر رفتن زمان به واسطه احساساتی همچون خشم، اضطراب و ترس جلوگیری نماید. افرادی با هوش هیجانی بالا بهتر با دیگران کنار می‌آیند و اجازه نمی‌دهند اضطراب و پریشانی آنان را از حل موفقیت‌آمیز مشکل باز دارد (گلمن، ترجمه پارسا، ۱۳۸۰). با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین، هوش هیجانی می‌تواند رفتارهای ارتباطی گروهی و رفتارهای مرتبط با سلامت روانی را تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین علاوه بر اینکه هوش هیجانی، یکی از مهمترین عوامل در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای رفتاری افراد بوده و دارای نقش موثری در مدیریت منابع انسانی می‌باشد، همچنین می‌توان به عنوان عامل انگیزشی در توانمندسازی، بهبود و رشد کارکنان از آن استفاده کرد (عابدی و همکاران، ۱۳۹۰).

## ارتباطات

ارتباطات فرایندی است که از طریق آن اطلاعات به صورت نوشتاری، کلامی و یا غیر کلامی از طریق سیستم مشترک زبانی، حرکات بدن، علائم و نمادها مبادله می‌شود (Insley, 2014, p.4). ارتباطات فرایندی اجتماعی است که دو یا چند بخش توسط آن اطلاعات مورد نیاز خود را مبادله و با یکدیگر تبادل نظر می‌کنند (Griffin and Moorhead, 2014, p.295). ارتباطات اثربخش اهمیت بسیاری دارد، چرا که بر هر جنبه‌ای از رفتار سازمانی تأثیرگذار است. ارتباط موثر بین مدیران و کارکنان چند کارکرد مهم برای

<sup>1</sup> Motive

سازمان‌ها در پی خواهد داشت از جمله: ارائه دانش، ایجاد انگیزه برای اعضای سازمان، کنترل و هماهنگی فعالیت‌ها، و تشویق به بیان عواطف و احساسات (George & Jones, 2012, p.403-406). کارکنان همواره به طور گروهی بهتر می‌توانند در جهت دستیابی به سطح بالای بهره‌وری سازمانی با هم کار کنند. این مهم جز در سایه روابط سالم حاکم بر کار سازمانی میسر نمی‌باشد.

### کار تیمی

یکی از شیوه‌های متداول برای توانمندسازی این است که به گروه‌های کاری، اختیار بیشتری بدهیم تا خود را مدیریت کنند. در محیط کار، یک تیم به گروه کوچک افراد با مهارت‌های مکمل برای دستیابی به هدف مشترکی اطلاق می‌شود که برای آن ایجاد شده‌اند و در قبال آن مسئولیت مشترک دارند (Schermerhorn et al, 2010, p.156). افزایش رقابت ناشی از ماهیت جهانی و تکنولوژیکی بازار، سازمان‌ها را به استفاده از انواع متفاوتی از تیم‌ها مجبور کرده است (Lussier & Achua, 2010, p.293). تیم‌های با عملکرد بالا دارای اعضای با مهارت‌ها، نگرش‌ها، و شایستگی‌هایی است که آنها را قادر می‌سازد به اهداف تیم دست یابند. اعضای این تیم‌ها به تنظیم اهداف، اتخاذ تصمیمات، برقراری ارتباطات، مدیریت تعارض و حل مسائل به شیوه حمایت‌کننده می‌پردازند و بین آنان جو اعتماد به منظور دستیابی به اهداف وجود دارد. علاوه بر این، آنان از نقاط قوت و ضعف خود آگاه هستند و در صورت لزوم توانایی ایجاد تغییرات برای بهبود عملکردشان را دارند (Dyer et al, 2013, p.13).

### مشارکت

مشارکت درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی یکدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت‌پذیری، سه ویژگی مهم مشارکت است. در واقع مشارکت نوعی سهیم و دخیل شدن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا است. که این تصمیم‌گیری معطوف به هدفی است که مشارکت‌کنندگان تمایل نشان می‌دهند برای تحقق هدف مشترک با دیگران به کنش متقابل یاری‌گرانه بپردازند (ایلی و همکاران، ۱۳۹۲).

مطالعات حاکی از آن است که یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه انسان دارد مدیریت مشارکتی است. چرا که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری موجب رشد و تعالی خود و سازمان و همچنین سبب تقویت روحیه، انگیزه، توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی کارمندان می‌شود (ایرانزاده و زنجانی، ۱۳۹۰). بدون شک، توانمندسازی کارکنان بدون اجرای برنامه‌های مدیریت مشارکتی غیر ممکن است (ایزدی و محسنی، ۱۳۹۴). برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد. این مهم، از طریق اختیاردهی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز ایده‌ها، اعمال نفوذ و همین‌طور مسئولیت‌دهی به افراد محقق می‌شود. به همین علت است که مشارکت، شکل موثری از توانمندسازی است. مشارکت توانمندسازی را افزایش می‌دهد (امام قلی زاده و همکاران، ۱۳۸۷).

### ویژگی‌های شغلی

از آن جا که توانمندسازی با عوامل سازمانی بسیاری رابطه دارد، ویژگی‌های شغلی یکی از عواملی است که شناخت هر چه بیشتر مولفه‌های مربوط به این ویژگی‌ها می‌تواند کمک موثری در مسیر توانمندسازی باشد. با تجزیه و تحلیل مداوم مشاغل و توسعه شیوه‌های کارآمد و موثر برای انجام کارها می‌توان در اجرای توانمندسازی گام‌های عملی برداشت (ایزدی یزدان آبادی و نوشه‌ور، ۱۳۹۰).

تحقیقات انجام شده روابط مثبت معناداری را بین ویژگی‌های شغلی و توانمندسازی یافتند. جا و نیز (۲۰۰۸) در مطالعه خود به تاثیر مثبت ویژگی‌های شغلی بر توانمندسازی رسیده‌اند. وظایفی که در سطوح بالایی از تنوع مهارت، هویت وظیفه، معناداری، استقلال و بازخورد هستند به احتمال زیاد به درک از توانمندسازی منتهی می‌شوند (حسینی کوکمری و همکاران، ۱۳۹۲).

### دسترسی به منابع

یکی از وجوه مهم برنامه‌های توانمندسازی گستردگی منابع درگیر در آن است. پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود عملکرد، مستلزم تامین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان است.

در اغلب سازمان‌ها دسترسی به منابع در کنترل سرپرستان است. برای توانمندسازی این کنترل‌ها باید حذف شوند و منابع در کنترل کارکنان توانمند قرار گیرد (بختیاری و احمدی مقدم، ۱۳۸۹). یک مدیر زمانی می‌تواند شایستگی‌ها و توانمندی‌های خود را بروز دهد که منابع لازم برای اجرای تفکرات و راه‌حل‌های خود را در اختیار داشته باشد. برخورداری از نیروی انسانی کافی و کارآمد، تجهیزات، امکانات لازم و منابع مالی کافی از مهم‌ترین منابع قابل ذکر می‌باشند (بختیاری و احمدی مقدم، ۱۳۸۹).

## دسترسی به اطلاعات و دانش

بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶) اولین کلید توانمندسازی را سهیم کردن همه کارکنان در انواع اطلاعات می‌دانند. اطلاعات راجع به چگونگی انجام کارها، سوددهی، ضایعات، بودجه، سهم بازار، بهره وری، نواقص و نظایر آن. آن‌ها بیان می‌دارند که کارکنان بدون اطلاعات نمی‌توانند مسئولانه عمل کنند (عبدالهی: ۱۳۸۵، ص ۸۱).

باون و لاولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. با توجه به این تعریف مشاهده می‌شود که یکی از عواملی که منجر به توانمندسازی کارکنان می‌گردد، دانش است. بنابراین با جمع آوری دانش و مدیریت آن می‌توان افراد را توانمند کرد (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸).

## تفویض اختیار

تفویض اختیار کلید موفقیت در مدیریت است. تفویض اختیار روشی نسبتاً ساده برای آزاد سازی وقت مدیران از انجام امور زمان‌بر، فراهم کردن فرصت پیشرفت برای زیردستان، افزایش تعداد کارهای انجام شده توسط گروه یا تیم کاری، می‌باشد (Hughes et al, 2012, p. 457). تفویض اختیار عبارت است از فرایند واگذاری مسئولیت و اختیار به شخص دیگر جهت دستیابی به اهداف (Lussier & Achua, 2010, p. 264). تفویض موجب می‌شود تا زیردست تصمیماتی را اتخاذ کند و در واقع بدین معنا است که شما اختیار تصمیم‌گیری را از یک سطح به سطح دیگر (منظور سطح پایین‌تر) منتقل می‌کنید. تفویض اختیار حاکی از آن است که کارکنان توسط رهبر، کارفرما یا مربی با اتخاذ مسئولیت برای تکمیل وظیفه‌ای خاص یا درگیر شدن در فعالیت‌های خاص، توانمند می‌شوند (Robbins, 1994).

## پاداش

همه افراد در سازمان به یک اندازه تلاش نمی‌کنند و عملکرد عده‌ای، بسیار بهتر از بقیه است. سازمان برای جبران عملکرد بالای فرد و وقت و نیرویی که به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند، به وی پاداش می‌دهد. وقتی که فرد وظایف محول را در حد عادی و متعارف انجام می‌دهد، حقوق یا دستمزد دریافت می‌کند. وقتی که انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است از پاداش به عنوان مزایای فوق‌العاده استفاده می‌شود (قلی پور، ۱۳۹۱، ص ۳۰۵). پاداش به عنوان پیامدهای ارزشمند انجام کار توسط افراد تعریف شده است (Schermerhorn, 2010). پاداش به زبان ساده چیزی است که برای شخص دارنده آن مطلوب تلقی می‌شود. شخصی که پاداش می‌دهد نیز این پاداش را مطلوب می‌داند (لوتانز، ۱۳۷۴، ص ۴۵۱). زمانی که کارکنان به سطح بالای عملکرد نائل می‌شوند، پاداش می‌تواند انگیزاننده مهمی باشد تا عملکردشان را در همان سطح نگه دارند (Hellriegel and Slocum, 2011, p. 201).

کانگر و کانگو در مطالعات خود دریافتند که پاداش نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. پاداش‌ها به ویژه آنهایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند، به افراد احساس شخصیت داده و آنها را بر می‌انگیزانند تا از توان بالقوه خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند (ایزدی و محسنی، ۱۳۹۴). تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند منجر به توانمندسازی کارکنان گردد.

## آموزش

آموزش کارکنان و افزایش مهارت‌های شغلی کارکنان برای شغلی که مورد نظر است، یکی از مهمترین راهکارهایی است که برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد نظر است (حرآبادی فراهانی، مجید ۱۳۸۵). آموزش بدین جهت ضروری است که افراد را قادر می‌سازد به نوعی دانش و شناخت کلی دست یافته تا به عنوان عضوی از یک تیم در تغییر سیستم، فعالانه ایفای نقش نمایند. این نوع آموزش شامل فنون رهبری، مهارت‌های حل مشکل، ارتباطات و آماده سازی کارکنان برای ایفای نقش‌های تیمی می‌باشد (پاک طینت و فتحی زاده، ۱۳۸۷).

از نظر نیکلاس ساختار آموزشی سه مرحله‌ای برای توانمندسازی کارکنان وجود دارد که مرحله اول آن تحلیل توانایی‌های حاضر کارکنان و کمک به آنان برای کارکردن با حداکثر استعداد است. مرحله دوم به کارگیری تکنیک‌های آموزشی توسط مدیران برای به کارگیری کارکنان را فراتر از توانایی‌های فعلی آنان است. مرحله سوم دستیابی به تعهد کارکنان از راه به اشتراک گذاردن نظرها و ارزش‌ها که با کامل شدن این مرحله، توانمندسازی حاصل می‌شود.

### غنی سازی شغل

سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

غنی سازی شغل بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت پذیری و رشد و کمال را در آنان برآورده ساخت و شغل باید به گونه ای طراحی شود که تا حد امکان این نیازها را در شاغلان ارضاء کند. به عبارتی دیگر شغل باید با معنی و دارای اختیارات کافی باشد، به طوری که شاغلان بتوانند در آن شغل با استقلال کارکنند، بر کار خود کنترل داشته و زمینه مساعدی برای رشد و خلاقیت داشته باشند. در توسعه شغل، با افزودن وظایف عملیاتی به شغل، آن را به طور افقی توسعه می دهیم، اما در غنی سازی با دادن اختیارات و مسئولیت های بیشتر بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم شغل را از جهت عمق توسعه می دهیم (فیضی، ۱۳۷۹، ص ۱۷۵).

### ساختار سازمانی

بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹) دومین کلید توانمندسازی را ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید یا ساختار سازمانی می دانند. به اعتقاد آرمسترانگ، به جرأت می توان گفت که منافع اقتصادی سازمان در گرو اقدامات مدیریتی به منظور ایجاد عملکرد مطلوب کارکنان و توانمندسازی آنان است، و طراحی ساختار سازمان بر مبنای گروه و هدایت گروه های خود مدیریتی، کلید این برتری است (نفری و امید فر، ۱۳۸۹). والاس و استورم (۲۰۰۳) نیز ساختار سازمانی را یکی از عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان معرفی کردند. به اعتقاد آنان، ساختار سازمانی ماتریسی با رخنه در سلسله مراتب اداری و تمرکز بر مشتری در راستای راهبرد سازمان، ساختارهایی توانمندکننده اند. اجزای سه گانه ای که برای ایجاد ساختار سازمانی به کار گرفته می شود، عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز.

پیچیدگی: به حدی که تفکیک در سازمان وجود دارد، اشاره می کند. به طور کلی پیچیدگی به میزان عناوین شغلی، تعداد سلسله مراتب و سطوح مدیریتی، میزان تحصیلات و میزان پراکندگی جغرافیایی واحدهای سازمان از یکدیگر گفته می شود (واعظی و همکاران، ۱۳۸۹).

رسمیت: به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره دارد. به طور کلی رسمیت به میزان تدوین و مکتوب نمودن قوانین، مقررات، دستورالعمل ها، آیین نامه ها، شرح شغل ها و شرح وظایف پرسنل و ... که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده، گفته می شود (واعظی و همکاران، ۱۳۸۹).

تمرکز: سومین شاخص ساختار سازمانی تمرکز است. تمرکز به میزان استقلال یک شغل در تصمیم گیری و انتخاب توجه دارد. برخی از زیرمجموعه های تصمیم گیری که می تواند محدودده ای متمرکز را شکل دهد، عبارت است از تعیین برنامه ها، تخصص امکانات، جذب منابع، اعطای پاداش، استخدام و اخراج، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، تنظیم و اختصاص بودجه، دسترسی به اطلاعات و کنترل بر فرایندها (واعظی و همکاران، ۱۳۸۹).

### فرهنگ سازمانی

فرهنگی سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آنها را تحت تاثیر قرار می دهد. در هر سازمان ارزش ها، نمادها، مراسم و اسطوره هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر می کنند. این ارزش های مشترک معین می کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می دهند (Robbins, 2005, p.52). شاین فرهنگ سازمانی را مجموعه ای از ارزش ها، اعتقادات، هنجارها، انتظارات و فرضیه هایی در نظر می گیرد که اعضای یک سازمان را به یکدیگر پیوند می دهد (Schein, 2005, p.159).

نقش فرهنگ و شرایط مناسب حاکم بر جو سازمانی در بکارگیری توانائی های کارکنان در سازمان غیر قابل انکار است. فرهنگ سازمانی نیرویی است که باعث به حرکت در آمدن کارکنان در سازمان می شود و تاثیر شگرفی بر اجزای مختلف سازمان می گذارد. از آنجایی که فرهنگ بر رفتار کارکنان تاثیرگذار است با بررسی فرهنگ سازمان می توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد. تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمان به حدی است که با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه ها و نگرش های اعضای آن پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر پیش بینی و ارزیابی کرد (حرآبادی فراهانی، مجید ۱۳۸۵).



تحقق سازمان توانمند، نیازمند وجود یک فرهنگ سازمانی حامی توانمندسازی می‌باشد. در یک فرهنگ سازمانی توانمندساز، برقراری اجماع، سبک‌های دموکراتیک، ارتباطات باز سازمانی، و رسمیت کم در سازمان مورد ترغیب و تشویق قرار می‌گیرد و بر روی مسائلی چون تیم‌سازی و جریان آزاد و تبادل اطلاعات به صورت‌های عمودی، افقی و مورب، تاکید می‌شود (پاک طینت و فتحی زاده، ۱۳۸۷).

### سبک رهبری

رهبری تأثیری بین فردی است که در موقعیتی معین اعمال، و از طریق فرایند ارتباط در جهت دستیابی به هدف و یا هدف‌های مشخص هدایتی می‌شود (Tannenbaum, 1961). طبق تعریف لینکن استونر از رهبری، رهبران سازمان‌ها جهت دستیابی به هدف هدایت و خصوصاً اعمال نفوذ بر افراد و فعالیت‌های آنها سبک‌ها و رویه‌های مختلفی را در پیش گرفته‌اند. سبک رهبری ترکیبی است از خصایص مهارت‌ها و رفتارهای رهبران که بعنوان مداخله و پی‌گیری از آن استفاده می‌کنند. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد (شکور و دیگران، ۱۳۸۸).

سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. مدیران مستبد به دلیل نگرش سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمندسازی زیردستان نخواهند بود. به زعم آنها توانمندسازی کارکنان به مثابه قدرت بخشیدن به رقیبی است در بازی با مجموع صفر که به هیچ وجه منطقی نیست. بر خلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هر چه بیشتر زیردستان گام بر می‌دارند، مدیران توانمند ساز به عنوان یک هادی، مباشر، تسهیل کننده و مربی عمل می‌کنند (پاک طینت و فتحی زاده، ۱۳۸۷).

تا زمانی که رهبری به شیوه امرانه و استبدادی باشد، نمی‌توان به سمت توانمندسازی کارکنان حرکت کرد، زیرا در این شیوه رهبران به کارکنان اجازه دخالت در تصمیم‌گیری را نمی‌دهند و کارکنان فقط دستورها را اجرا می‌کنند. پس برای اینکه بتوانیم کارکنان توانمند داشته باشیم، باید شیوه رهبری مشارکتی باشد (بختیاری و احمدی مقدم، ۱۳۸۹).

این پژوهش قصد دارد تا به تعیین میزان اهمیت هر یک از عوامل موثر بر توانمندسازی که به آن‌ها اشاره شد و اولویت بندی آن‌ها بپردازد.

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق کارگران صنایع بالای ۱۰۰۰ نفر در استان مرکزی می‌باشند که تعداد این افراد بیشتر از ۱۰ هزار نفر است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و جدول مورگان تعداد ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جمع‌آوری اطلاعات از دو طریق مطالعه کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته صورت گرفته است. روایی پرسشنامه با نظر صاحب‌نظران و پایایی آن به کمک ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰.۹۳۱ به دست آمد که چون بالاتر از ۰.۷ است بنابراین پرسشنامه از پایایی برخوردار است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد. در بخش آمار استنباطی به منظور مقایسه میزان اهمیت هر یک از عوامل موثر بر توانمندسازی از آزمون t تک متغیره (مقایسه میانگین مولفه‌ها با میانگین فرضی ۳) استفاده شد. برای رتبه بندی عوامل نیز، از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد.

## یافته‌های تحقیق

### الف- یافته‌های توصیفی

همانطور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود ۹۰ درصد نمونه آماری را مرد و ۱۰ درصد آن را زن تشکیل می‌دهد. از طرفی بر اساس نتایج به دست آمده در جدول ۱۰.۳ درصد نمونه در گروه سنی ۲۰ تا ۲۹ سال؛ ۳۵.۸ درصد از نمونه بین ۳۰ تا ۳۹ سال؛ ۳۵.۳ درصد از نمونه بین ۴۰ تا ۴۹ سال؛ و ۱۸.۸ درصد بالاتر از ۵۰ سال سن دارند. همچنین توزیع فراوانی و درصد متغیرهای سطح تحصیلات و سابقه کار در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲: مشخصات دموگرافیک

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۶۰
	زن	۴۰
سن	از ۲۰ تا ۲۹ سال	۴۱
	از ۳۰ تا ۳۹ سال	۱۴۳
	از ۴۰ تا ۴۹ سال	۱۴۱
	از ۵۰ سال به بالا	۷۵
تحصیلات سطح	دیپلم	۳۰
	فوق دیپلم	۴۲
	لیسانس	۲۵۳
	فوق لیسانس و بالاتر	۷۵
سابقه کار	۰ تا ۵ سال	۳۶
	۶ تا ۱۰ سال	۷۷
	۱۱ تا ۱۵ سال	۹۳
	۱۶ تا ۲۰ سال	۹۸
	۲۱ سال به بالا	۹۶

(ب) یافته های آمار استنباطی

در بخش آمار استنباطی از آزمون t تک نمونه ای برای بررسی اهمیت عوامل موثر بر توانمندسازی، و از آزمون فریدمن برای رتبه بندی عوامل موثر بر توانمندسازی استفاده شد. جدول ۳ خروجی نتایج حاصل از آزمون t برای عوامل فردی را نشان می دهد. با توجه به داده های جدول ۳، برای عوامل فردی مقدار سطح معناداری  $P < 0.05$  به دست آمده است. که نشان دهنده آن است که میزان اهمیت این عوامل بیشتر از متوسط و یا زیاد می باشد. بنابراین می توان ادعا کرد که از دیدگاه نمونه پژوهش عوامل فردی به عنوان یکی از عوامل موثر بر توانمندسازی، اهمیت زیادی در مدیریت دارد. هم چنین با توجه به اینکه حد بالا و پایین مثبت است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که عوامل فردی در جامعه مورد نظر بالاتر از متوسط بوده و از سطح مطلوبی برخوردار است.

جدول ۳: نتایج آزمون t تک نمونه ای برای عوامل فردی

μ1-μ2		سطح معناداری	درجه آزادی	T	عوامل فردی موثر بر توانمندسازی
حد بالا	حد پایین				
۰.۹۰۰۰	۰.۷۵۷۵	...	۳۹۹	۲۲.۸۷۳	نگرش
۰.۹۱۰۷	۰.۷۵۱۸	...	۳۹۹	۲۰.۵۸۱	انگیزش
۰.۹۵۶۵	۰.۷۹۶۰	...	۳۹۹	۲۱.۴۷۹	عزت نفس
۰.۹۱۸۶	۰.۷۵۹۸	...	۳۹۹	۲۰.۷۷۴	تعهد سازمانی
۰.۸۲۱۵	۰.۷۱۶۵	...	۳۹۹	۲۸.۷۸۰	هوش هیجانی

جدول ۴ خروجی حاصل از آزمون t برای عوامل گروهی موثر بر توانمندسازی را نشان می دهد. با توجه به داده های جدول، برای هر یک عوامل گروهی مقدار سطح معناداری  $P < 0.05$  به دست آمده است. که نشان دهنده آن است که میزان اهمیت این عوامل بیشتر از متوسط و یا زیاد می باشد. هم چنین با توجه به اینکه حد بالا و پایین مثبت است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که عوامل گروهی در جامعه مورد نظر بالاتر از متوسط بوده و از سطح مطلوبی برخوردار است.

جدول ۴: نتایج آزمون t تک نمونه ای برای عوامل گروهی

μ1-μ2		سطح معناداری	درجه آزادی	T	عوامل گروهی موثر بر توانمندسازی
حد بالا	حد پایین				
۶۷۳۷	۵۳۶۳	...	۳۹۹	۱۷.۳۰۴	ارتباطات
۹۹۹۹	۸۴۲۶	...	۳۹۹	۲۳.۳۰۵	کار تیمی
۹۷۰۵	۷۹۹۵	...	۳۹۹	۲۰.۳۳۸	مشارکت

جدول ۵ خروجی حاصل از آزمون t برای عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی را نشان می دهد. با توجه به داده های جدول، برای هر یک عوامل سازمانی مقدار سطح معناداری  $P < 0.05$  به دست آمده است. که نشان دهنده آن است که میزان اهمیت این ابعاد بیشتر از متوسط و یا زیاد می باشد.

هم چنین با توجه به اینکه حد بالا و پایین مثبت است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که عوامل سازمانی در جامعه مورد نظر بالاتر از متوسط بوده و از سطح مطلوبی برخوردار است.

جدول ۵: نتایج آزمون t تک نمونه ای برای عوامل گروهی

μ1-μ2		سطح معناداری	درجه آزادی	T	عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی
حد بالا	حد پایین				
۹۶۷۶	۸۳۷۴	...	۳۹۹	۲۷.۲۶۴	ویژگیهای شغلی
۸۹۶۳	۷۴۱۲	...	۳۹۹	۲۰.۷۴۵	دسترسی به منابع
۱۰۱۳۹۰	۹۷۱۰	...	۳۹۹	۲۴.۶۹۵	دسترسی به اطلاعات
۸۰۱۴	۶۲۸۶	...	۳۹۹	۱۶.۲۷۶	تفویض اختیار
۷۴۲۵	۵۵۰۰	...	۳۹۹	۱۳.۱۹۷	پاداش
۹۲۸۲	۷۶۹۳	...	۳۹۹	۲۱.۰۰۴	آموزش
۶۸۳۰	۵۳۷۰	...	۳۹۹	۱۶.۴۲۴	غنی سازی شغل
۶۳۸۹	۴۸۹۵	...	۳۹۹	۱۴.۸۵۰	ساختار سازمانی
۸۳۹۱	۷۳۰۶	...	۳۹۹	۲۸.۴۳۰	فرهنگ سازمانی
۸۵۳۷	۷۴۲۱	...	۳۹۹	۲۸.۱۱۸	سبک رهبری

### رتبه بندی عوامل موثر بر توانمندسازی

به منظور رتبه بندی عوامل موثر بر توانمندسازی از آزمون فرید من استفاده شده است. در جدول زیر رتبه های حاصل از اجرای آزمون فریدمن ارائه شده است. میانگین رتبه هر شاخص را می توان به عنوان معیاری برای تخصیص وزن به آن عامل در نظر گرفت. همانگونه که در جدول ۶ (میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن) آمده است در بین عوامل موثر بر توانمندسازی، عامل فردی به عنوان اولویت اول و عوامل گروهی و عوامل سازمانی به ترتیب اولویت دوم و سوم را کسب کرده اند.

جدول ۶ اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی

میانگین رتبه	عامل
۲,۰۶	عوامل فردی
۲,۰۱	عوامل گروهی
۱,۹۳	عوامل سازمانی

در جدول ۷، عوامل فردی موثر بر توانمندسازی بر اساس آزمون فریدمن رتبه بندی می شوند. همانطور که در جدول ۷ مشاهده می گردد، در بین عوامل فردی موثر بر توانمندسازی، عامل عزت نفس به عنوان اولویت اول و عاملهای تعهد سازمانی، نگرش، انگیزش و هوش هیجانی به ترتیب اولویت دوم تا پنجم را کسب کرده اند.

جدول ۷) اولویت بندی عوامل فردی موثر بر توانمندسازی

میانگین رتبه	عامل
۳,۰۴	نگرش
۳,۰۳	انگیزش
۳,۱۹	عزت نفس
۳,۱۰	تعهد سازمانی
۲,۶۴	هوش هیجانی

در جدول ۸، عوامل گروهی موثر بر توانمندسازی بر اساس آزمون فریدمن رتبه بندی می شوند. همانطور که در جدول ۸ مشاهده می گردد، عامل مشارکت، کار تیمی و ارتباطات به ترتیب رتبه اول تا سوم را کسب کرده اند.

جدول ۸) اولویت بندی عوامل گروهی موثر بر توانمندسازی

میانگین رتبه	عامل
۱,۷۰	ارتباطات
۲,۱۳	کار تیمی
۲,۱۸	مشارکت

در جدول ۹ عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی بر اساس آزمون فریدمن رتبه بندی می شوند. همانطور که در جدول ۹ مشاهده می گردد، بهترین رتبه مربوط به عامل دسترسی به اطلاعات و پایین رتبه مربوط به غنی سازی شغلی می باشد.

جدول ۹) اولویت بندی عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی

میانگین رتبه	عامل
۶,۰۸	ویژگیهای شغلی
۵,۴۳	دسترسی به منابع
۷,۰۴	دسترسی به اطلاعات
۵,۵۲	تفویض اختیار
۵,۰۷	پاداش
۶,۰۲	آموزش
۴,۵۰	غنی سازی شغلی
۴,۶۴	ساختار سازمانی
۵,۳۲	فرهنگ سازمانی
۵,۳۹	سبک رهبری

## بحث و نتیجه گیری

این مقاله به بررسی میزان اهمیت و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارگران صنایع استان مرکزی پرداخته است. برای بررسی اهمیت عوامل موثر بر توانمندسازی از آزمون t استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون نشان داد که میزان اهمیت هر یک از عوامل موثر بر توانمندسازی بیشتر از متوسط و یا زیاد می باشد. و می توان چنین بیان کرد که هر یک از این عوامل از اهمیت قابل

توجهی در توانمندسازی کارگران برخوردارند. در نهایت به اولویت بندی این ابعاد پرداخته شد. در ادامه پیشنهادهای به منظور بهبود و تقویت این عوامل ارائه می گردد:

به منظور بهبود نگرش شغلی در سازمان مذکور پیشنهاد می گردد محیط کاری سازمان به صورتی طراحی شود که کارکنان در حین کار احساس آرامش کنند و با روحیه ای خوب و به دور از هرگونه استرس و فشار کاری وظایف محوله خود را انجام دهند. نبود تبعیض در پرداخت حقوق و دستمزد بین کارکنان و برابر بودن فرصت ارتقاء و انتصاب و پاداش بر مبنای شایستگی ها و توانایی های افراد شکل دهنده نگرش شغلی مثبت خواهد بود.

جهت افزایش انگیزه در کارکنان، ارائه راهکار برای رفع کاستی ها و پوشش دادن نقاط ضعف؛ مشارکت کارکنان در امر تصمیم گیری و مشورت با آنان در تهیه برنامه ها و اهداف؛ و فراهم آوردن امکانات رفاهی در سازمان از قبیل امکانات ورزشی و تفریحی و تسهیلات مشاوره جهت کارکنان و خانواده آنان تاثیرگذار است.

جهت افزایش عزت نفس، حمایت مدیر و همکاران از کارگر اثرگذار است.

بهبود شبکه های ارتباط اجتماعی در کار، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، ایجاد سیستم های مناسب تشویق و تنبیه، حذف تبعیض ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار در افزایش تعهد کارگران اثرگذار است.

معرفی هوش هیجانی به کارکنان و مدیران سازمان و اهمیت آن، کمک به افراد جهت ارتقاء خودآگاهی آنان، کمک به افراد در راستای ارتقاء توانایی آنان در اداره هیجانات خود و برقراری شرایطی برای تسهیل و ایجاد امکان خودانگیزی کارگران از جمله راهکارها برای افزایش هوش هیجانی در کارگران است.

- اهمیت دادن به مسائل همکاران، نشان دادن حسن احترام به ارزش ها و عقاید دیگران و ایجاد فضای اعتماد به ارتباطات موثر کمک می کند.

- از بین بردن موانع همکاری، تشویق به ارائه نظرات، ایجاد محیط پشتیبان و ایمن در همکاری و مشارکت کارکنان تاثیر دارد.

- آموزش مدیران در هدایت و توسعه و تقویت تیم اثرگذار است.

- تقسیم وظایف موجود و ایجاد واحدهای کاری طبیعی، برقراری روابط مستقیم بین کارکنان و مشتریان، و افزایش بازخورد از جمله راهکارها برای بهبود ویژگی های شغلی است.

- قدرت تصمیم گیری به کارکنان درباره مسائل نظیر روش انجام کار، مراحل و ترتیب انجام کار؛ اعطای مسئولیت پذیری فردی به کارکنان در ایفای نقش ها و وظایف خود؛ فرصت یادگیری های مهارت های جدید به کارکنان از جمله راهکارها برای غنی سازی شغلی است.

سرمایه گذاری بر روی آموزش کارکنان و استفاده از شیوه های مختلف آموزش مانند کارگاه آموزشی یا آموزش چهره به چهره و ضمن خدمت اثرگذار است.

- طراحی فرایندهای جهت ایجاد دانش نوین و جدید بر اساس دانش موجود در کل سازمان، گسترش زمینه های برای استفاده هر چه بیشتر از تجربیات کارکنان در همه سطوح، ایجاد امکاناتی در جهت تبادل دانش متخصصان با یکدیگر و برگزاری نشست های اثربخشی و کاربردی به طور مداوم در دسترسی کارگران به اطلاعات و دانش اثرگذار است.

در زمینه تفویض اختیار موثر به مدیران پیشنهاد می شود وظایفی را که می خواهید تفویض کنید، تعریف و روشن سازی کنید، برای هر وظیفه ای که قصد تفویض آن را دارید، افرادی که برای آن وظیفه مد نظر دارید را لیست کنید، تعهد و قابلیت هر شخص برای انجام آن وظیفه را ارزیابی کنید، بر پایه ارزیابی خود از افراد و وظیفه، تصمیم بگیرید که به چه کسی وظیفه را تفویض کنید.

در طراحی سیستم پاداش به مدیران توصیه می شود: قبل از تخصیص پاداش معیارهای سنجش عملکرد را تعریف و عملکرد را اندازه گیری کنید، آن نوع پاداش های مالی و غیر مالی را اعلام کنید که شرکت توان انجام آن ها را دارد، و سعی کنید پاداش های مالی و غیر مالی شفاف بوده، در معرض دید همه قرار گیرد.

افزایش سطح اعتماد، تبادل اطلاعات، واگذاری مسئولیت و مشارکت دادن کارگران مستعد در فرایند تصمیم گیری از جمله پیشنهادات برای ساختار سازمانی تسهیل کننده توانمندسازی است.

فرصت ارائه پیشنهادهای جدید به افراد، قدردانی سرپرستان از نوآوری های کارگران، تشویق کارگران به بررسی روش های گوناگون انجام کار، اهمیت مسئولین به نتایج کار گروهی، از جمله پیشنهادات برای پیشنهادات برای ایجاد فرهنگ سازمانی تسهیل کننده توانمندسازی است.

در پایان یادآور می‌شویم که شناخت کامل عوامل موثر بر توانمندسازی کارگران و تعیین خط‌مشی‌ها و راه کارهای اجرایی آن‌ها نکته مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد. همچنین موضوع توانمندسازی کارگران در صورتی قرین با موفقیت می‌شود که صرفاً در محدوده‌ی برنامه‌های عملیاتی و کوتاه مدت قرار نگرفته و مسئولین امر در گستره‌ای وسیع تر و افق‌هایی طولانی بدان بنگرند. زمان بر بودن پروسه جمع‌آوری اطلاعات، عدم همکاری لازم مسئولین برای بدست آوردن اطلاعات، و عدم تمایل برخی از کارکنان به پاسخگویی به سؤالات مربوطه از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌باشد.

## منابع

- امام قلی زاده، سعید؛ برقی، سیدرضا و زارعی متین، حسن. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران"، فرهنگ مدیریت، سال هفتم، شماره نوزدهم، ص ۵۸-۳۷.
- ابیلی، خدایار؛ نادری، ابوالقاسم؛ اورعی یزدانی، بدرالدین و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۹۲). "طراحی الگوی مدیریت مشارکتی"، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره بیست و یکم، ص ۱۰۱-۱۲۲.
- ابوالقاسمی، آزاده و داود کیاکجوری، ۱۳۹۲، بررسی رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در شهرداری نوشهر، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.
- ایرانزاده، سلیمان و زنجانی، سعید. (۱۳۹۰). "بررسی رابطه مدیریت مشارکتی با توانمندسازی و سلامت روحی معلمان زن"، زن و مطالعات خانواده، سال چهارم، شماره چهاردهم، ص ۶۵-۸۳.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد و نوشته ور، حدیث سادات. (۱۳۹۰). "ویژگی‌های شغلی دبیران و رابطه آن با توانمندسازی"، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دوم، شماره ۳ و ۴، ص ۱۸۷-۱۶۷.
- ایزدی، صمد و محسنی، عباس. (۱۳۹۴). "بررسی راه‌های توانمندسازی کارکنان ستادی ادارات آموزش و پرورش مازندران و ارائه الگوی مناسب"، فصلنامه علمی و پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ششم، ص ۲۳-۴۱.
- بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل. (۱۳۸۹). "نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران"، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره اول، ص ۵۳-۳۹.
- پاک طینت، اقبال و فتحی زاده، علیرضا. (۱۳۸۷). "توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها"، پژوهشگر، سال پنجم، شماره ۱۱، ص ۳۳-۴۷.
- حسینی کوکمری، پریسا؛ بشلیده، کیومرث و ارشدی، نسرین. (۱۳۹۲). "بررسی متغیرهای شخصیتی، شغلی، سازمانی به عنوان پیش بین‌های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون"، مجله دست‌آوردهای روان‌شناختی، دوره چهارم، شماره ۱، ص ۱۳۹-۱۶۴.
- حاتمی، سعید؛ سبحانی، یزدان و بیرامی ایگدر، جمال‌الدین. (۱۳۹۴). "تاثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان"، مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۴، ص ۵۴۶-۵۳۳.
- حرآبادی فراهانی، مجید(۱۳۸۵). "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندی کارکنان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- حیدری، کیومرث و مرادی، وحید. (۱۳۹۳). "بررسی رابطه عزت‌نفس با توانمندسازی روان‌شناختی فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران"، فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال نهم، شماره ۲۶، ص ۲۱-۵.
- سنجری، فرهاد. (۱۳۹۰). "بررسی ارتباط عزت‌نفس مدیران و توانمندسازی کارکنان در سازمان مسکن و شهرسازی استان اصفهان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد نجف آباد.
- سلطانی، محمدسعید. (۱۳۹۵). "بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و بهبود فعالیت‌های تیمی در شرکت توزیع برق کردستان"، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۲، شماره ۱، ص ۷۴-۶۳.
- سلاجقه، سنجر؛ گودرزوند چگینی، مهرداد و یوسفی، ثمین. (۱۳۹۲). "تبیین نقش میانجی‌گر نگرش شغلی در رابطه بین توانمندسازی و قصد ترک شغل و تلاش خدماتی کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری رشت)"، مطالعات کمی در مدیریت، سال چهارم، شماره چهارم، ص ۱۷۰-۱۵۵.
- شائمی برزکی، علی؛ حاتم پور آذر خوارانی، فاطمه و رادمهر، رضا. (۱۳۹۲). "رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه"، تحقیقات نظام سلامت، دوره ۹، شماره ۶، ص ۶۳۹-۶۳۰.

- شکور، مهسا، بذرافکن، لیلا، علیزاده، مریم و قاسمی، مؤده. "سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان"، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۱(۹)، ص ۱۲۶۴-۱۲۵۵، ۱۳۸۸.
- شهرآئینی، زهرا. (۱۳۹۰). "بررسی مقایسه ای نظر مدیران مدارس و معلمان تربیت بدنی درباره عملکرد دوره های آموزش ضمن خدمت"، پایان نامه کارشناسی ارشد، برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه تهران.
- صادقیان، فاطمه؛ عابدی، محمد و باغبان، ایران. (۱۳۸۷). "نقش عزت نفس در توانمندسازی کارکنان سازمان"، فصلنامه بهداشت و روان، شماره ۲۳، ص ۴-۱۱.
- ضیالالدینی، محمد؛ نجمه قطبی حیدری و سیما میرکمانداری، ۱۳۹۱، "تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان"، اولین همایش ملی مهندسی مدیریت کسب و کار، کرمان، دانشگاه تحصیلات تکمیلی صنعتی و فناوری پیشرفته.
- عابدی، صمد؛ زارع، حسین؛ سعیدی پور، بهمن و سلطانی، اکبر. (۱۳۹۰). "رابطه هوش هیجانی مدیران با توانمندسازی نیروی انسانی دانشگاه پیام نور"، فصلنامه علوم تربیتی، سال ۴، شماره ۱۵، ص ۱۲۷-۱۰۷.
- عارفی نیا، حسن؛ ذبیحی، محمدرضا و ابراهیمی پور، حسین. (۱۳۹۲). "بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد"، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره اول، ص ۵۸-۴۸.
- عباسی، طیبیه؛ حسن پور، شهریار و حسعلی پور هریس، رحمان. (۱۳۹۱). "بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان"، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱۱، ص ۲۳-۱۷.
- عبودی، حمید؛ لطفی زنگنه درویش، مصدق و کاظمیان، فرشته. (۱۳۹۳). "رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان"، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۱، ص ۲۳۳-۲۴۴.
- عبداللهی، بیژن - عبدالرحیم نوه ابراهیم (۱۳۸۵). "توانمندسازی کارکنان کلیدطلایی مدیریت منابع انسانی"، تهران ویرایش .
- علاقمندان، حمید؛ طیبی، محسن و جوانمرد، مجید. (۱۳۹۲). "بررسی رابطه بین میزان هوش هیجانی، رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان"، کنفرانس بین المللی مدیریت، چالشها و راهکارها، شیراز، [https://www.civilica.com/Paper-ICMM01-ICMM01\\_0602.html](https://www.civilica.com/Paper-ICMM01-ICMM01_0602.html).
- عسکر زاده، هاشم؛ دهنوی، مریم. (۱۳۹۲). "رابطه توانمندسازی نیروی انسانی و مهارت های کار گروهی کارکنان"، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم.
- فیضی، طاهره (۱۳۷۹). "مبانی سازمان مدیریت"، دانشگاه پیام نور، تهران.
- قربانی زاده، وجه اله و خالقی نیا، شیرین. (۱۳۸۸). "نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان"، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۲، ص ۸۵-۱۰۵.
- کریمی، یوسف. (۱۳۸۸). "نگرش و تغییر نگرش". تهران: نشر ویرایش.
- گلن، دانیل (۱۳۸۰). "هوش هیجانی"، ترجمه: نسرين پارسا، تهران: انتشارات رشد.
- محمدی، حامد. (۱۳۸۸). "عوامل موثر در توانمندسازی منابع انسانی"، تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۴ و ۲۰۵، ص ۱۹-۱.
- مهربابیان، فردین؛ احمدی نژاد، ماندانا و طاهری، ماهدخت. (۱۳۹۵). "رابطه هوش هیجانی و توانمندسازی کارکنان مراکز بهداشت استان گیلان"، پژوهش در آموزش پزشکی، دوره ۸، شماره ۳، ص ۵۲-۴۵.
- ملک زاده، غلامرضا؛ رحیم نیا، فریبرز و گلی، سیمین. (۱۳۹۵). "بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و نگرش شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری منطقه سه مشهد)"، دومین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار .
- میری، عبدالرضا و سبزیکاران، اسماعیل. (۱۳۹۰). "بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران"، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۶، ص ۴۹-۵۶.
- مومنی، ماندان و پرگاری، صغرا. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ستادی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران"، رسالت مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۲۳-۱.
- نفری، ندا و امیدفر، غلامرضا. (۱۳۸۹). "بررسی میزان تاثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان: بررسی موردی: معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی"، فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۳، ص ۸۲-۶۳.
- نوبری، ام لیلا. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه هوش هیجانی با توانمندسازی کارکنان در سازمان بازرگانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.

- واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان"، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، ص ۱۷۸-۱۵۳.
- هاشم نیا، شهرام؛ زهرا ملکی و جواد عبدالحمیدی، ۱۳۹۵، بررسی رابطه ی مشارکت با توانمندسازی روانشناختی کارکنان دانشگاه پیام نور مرکز کرج، هفتمین کنفرانس بین المللی اقتصاد و مدیریت، سوئد- دالارنا
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment on the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 1-18.
- Atiq MM, Farooq A, Mushtaq Ahmad H, Humayoun A. A. "The Impact of Emotional Intelligence on Motivation, Empowerment and Organization Structures: A Case of Universities in Islamabad", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2015:5(6)22-31.
- Blanchard, k. Zigarmi, p. & zigarmi, D. (1985); "Leadership and the one Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership", New York: William Moro.
- Bourdieu, P. (1986). "The forms of capital", in *Hand book of Theory and the Search for the Sociology of Education* J.G. Richardson. New York: Greenwood Press.
- Carter, Mcnamard, (2001), "Strategic planning ( in nonprofit or for profit organizations)", <http://www.Strategicplanning.com>.
- Conger, J. A., & Kanungo, R.N. (1988). "The Empowerment Process: In Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol.1, No. 13, P. 471-482.
- Chua, G. S. and Jusoh, Muhammad Shahar and Amlus, Mohamad Harith and Abidin, Rahimi and Ibrahim, Amlus (2014) The relationship between employee empowerment, team work and recognition on company performance: An investigation in Malaysian manufacturing industry. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8 (12). pp. 7-17. ISSN 1991-8178
- Chan, Y. F., Linton Brinten; Gurnam Kaur Sidhu, Foo Say Fooi. (2011). "Relationships between Psychological Empowerment with Work Motivation and Withdrawal Intention among Secondary School Principals in Malaysia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 15, , Pages 2907-2911
- Christine MPearson, C. (2000). "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", *Journal of Quality Management*, Volume 5, Issue 1, Pages 27-52
- Dyer, W. G. & Dyer, J. H. & Dyer, W. G. (2013). "Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance", Fifth Edition, Jossey-Bass.
- Gange, M. Senecal, C. B. and Koestner, R. (1997). "Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: a Multidimensional Model". *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27, No. 14, pp. 1222-40.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). "Understanding and Managing Organizational Behavior", Sixth edition, Prentice Hall .
- Griffin, R. W., and Moorhead. G. (2014). "Organizational Behavior: Managing People and Organizations", Eleventh Edition, South-Western.
- Insley, R. G. (2014). "Communicating in Business", Kendall Hunt.
- Hellriegel, D. and Slocum, G. W. (2011). "Organizational Behavior". 13th Edition, South-Western Cengage Learning.
- Hughes. R. L., Ginnett, R. C. and Curphy, G. J. (2012). "Leadership, Enhancing the Lessons of Experience", Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill.
- Hanaysha, J. (2016). "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229 , 298 – 306.
- Kanter, R. M. (1983), "The Change Masters : Innovations for productivity in American Corporation". New York: Simon & Schuster.
- Korukonda Appa Rao , Waston john G & Rajkumer T.M. (1996), "Beyond Team and Empowerment: A Counterpoint to Two Common Percepts in T.Q.M" , *ADVANCE management journal*, vol.64, Issue.1.



- Lussier, R. N., and Achua, C. F. (2010). "Leadership : Theory, Application, & Skill Development", South-Western Cengage Learning.
- Linjuan Rita Men, Don W. Stacks, (2013) "The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation", Journal of Communication Management, Vol. 17 Issue: 2, pp.171-192, <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>
- Muchechetera, C., Ganesh, L., & Karambwe, S. (2014). "Effect of Emotional Intelligence on Empowerment of Business Leaders in Zimbabwe", International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 3 Issue 1, P. 302-307.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. Advanced Research in Economic and Management Sciences, 2, 40-46.
- Men, L. R. (2010). Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/KEPRRA-the-Impact-of-Leadership-Style-and-Employee-Empowerment-on-Perceived-Organizational-Reputation.pdf>
- Noller, D. (1991); "Beyond a buzzword: An empowered perspective in Andrews, p. & Herschel, R. & Baird J (1997); p.p 372-378.
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997), "The road to empowerment: seven questions every leader should consider", Organizational Dynamics, Vol. 26, No. 2 Autumn, pp. 37-49.
- Robbins, S. (1994). "Management", Prentice-Hall International Edition.
- Sasiadek, S. M (2006). "Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi case study". Unpublished dissertation Capella University.
- Sahoo, C. K., Behera, N., & Tripathy, S. K. (2010). Employee empowerment and individual commitment: an analysis from integrative review of research. Employment Relations Record, 10(1), 40-56.
- Schermerhorn, J. R., & Hunt, J. G., & Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). "Organizational Behavior", 11th edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Scott, C. and Jaffe, D. (1991). "Empowerment", First Edition, crisp.
- Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. International Journal of Humanities and Social Science, 3(16), 250-257.
- Schoell, William F.; Dessler, Gray and Reinecke, John A. (1993). "Introduction to Business", Opening Doors", Boston, USA: Allyn and Bacon.
- Schein, E. H. (2005). "Organizational culture and leadership", (3rd Ed). Jossey-Boss Press, p. 382.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", Academy of Management Journal, 38-5.
- Tennenbaum R. I. R. (1961). "Leadership and organization, A Behavioral Science Approach", McGraw-Hill.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment an Interpretive model of intrinsic task motivation", Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4, PP. 465-478.
- Thorndike E.L, (1920). Intelligence and its uses. Harper's Magazine, 140, 227-235.
- Tubbs, S, and Moss, S. (2000). "Human communication", Eighth Edition, McGraw-Hill.
- Wallace, M., Storm, J. (2003). "Organizational change in a regional local council". Australian Journal of Business & Social Inquiry, 2, pp: 51-60.
- Whetten, D. A & Cameron, K. S (1998). "Developing Management Skills". New York: Addison-Wesley, Wheelan.

## نحوه استناد به مقاله:

رحیمی، ابراهیم، و عباسی رستمی، نجیبه. (۱۳۹۷). عباسی رستمی. توانمندسازی سرمایه انسانی. ۱ (۲)، ۱۰۳-۱۱۳. [http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_664951.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_664951.html)

## Evaluation of the importance and prioritize the factors affecting the empowerment of workers

Omolbanin Hassanloo<sup>1\*</sup>, Najibeh Abbasi Rostami

### ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate the importance and prioritize the factors affecting the empowerment of workers in industries. current study on the basis of data gathering is a descriptive survey. The study population consisted of workers in industry over 1,000 people in the markazi province. The sample was 400 people from the community, that by method Sampling and using Morgan table were selected. Data collection tools is included made questionnaire. Cronbach's alpha coefficient of the questionnaire 0.931 was calculated that is the reliability. T-test and Friedman test By SPSS software was used to evaluate the importance and priority factors affecting the empowerment. The results showed that among the factors affecting empowerment, individual factor as a first priority and group factors, and organizational factors in order of priority have gained the second and third. As well as the individual factors, factors of self-esteem as first priority and commitment, attitude, motivation and emotional intelligence have gained the second to fifth respectively. Among the factor's teamwork, involvement, teamwork and communication have acquired in the ranking first to third. Finally, the organizational factors, the best rank is related to the access to information related to job enrichment is lower.

**Keywords:** empowerment, individual factors, group factors, and organizational factors.

<sup>1</sup> erahimi57@gmail.com