

مطالعه تطبیقی توانمندسازی نیروی انسانی کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش شهر اصفهان

یعقوب احمدی^۱، مسعود غفاری^۲، مریم سپیانی^{۳*}

۱- دانشیار گروه جامعه‌شناسی دانشگاه پیام‌نور

۲- کارشناس ارشد جامعه‌شناسی

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

چکیده

توانمندسازی فرایندی است که در سازمان در راستای تعالی نیروی انسانی اتفاق می‌افتد. بالا رفتن توانمندسازی در یک سازمان به بالا رفتن کارایی آن سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها منجر می‌شود. در این پژوهش ابعاد توانمندسازی در دو سازمان آموزش و پرورش و بانک به روش پیمایشی بررسی و تحلیل شده است. روش بررسی کمی بوده و حجم نمونه به صورت سهمیه‌ای در میان ۲۶۰ نفر از کارکنان بانک و مدارس شهر اصفهان توزیع و جمع‌آوری شده است. یافته‌های پژوهش گویای این واقعیت آماری که میزان کل توانمندسازی در میان کارکنان بانک بالاتر از کارکنان آموزش و پرورش است. در یافته‌های توصیفی برای جمع ۲۵ سوال ابعاد توانمندسازی میانگین به دست آمده برای معلمان ۶۵/۸۱ بوده است که از حد متوسط آن یعنی ۷۵ پایین‌تر است و این در مقایسه با توانمندسازی مدیران و کارکنان بانک که ۷۰/۹۵ بوده است، بسیار پایین است. این بدان معنی است که میزان توانمندی کارکنان بانک

هرچند کمتر از حد متوسط بوده، اما در مقایسه با کارکنان آموزش و پرورش دارای توانمندی بالاتر بوده است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، تاثیرگذاری، معناداری، خودسامانی، اعتماد و شایستگی.

مقدمه و بیان مسأله

نیروی انسانی را اساس و بنیان هر سازمانی می‌دانند، اصولاً سازمان بدون نیروی انسانی مفهوم ندارد. در بسیاری از سازمان‌ها نیروهای انسانی تعیین‌کننده موقعیت و وضعیت آن سازمان هستند. بنابراین برای هر سازمانی نیروی انسانی اهمیت فزاینده‌ای دارند و در این راستا سازمان‌ها برنامه‌ریزی‌های کلانی برای نیروی انسانی خود انجام می‌دهند. یکی از این برنامه‌ریزی‌ها توانمندسازی است. امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت همه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. برای تحقق این امر، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند (پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷: ۳۳). همچنین برای کسب موفقیت پایدار، سازمان‌ها نیازمند تغییر و بهبود در حوزه‌های مختلفی هستند که در میان این حوزه‌ها، منابع انسانی نقش مهمتر و کلیدی‌تری را ایفا می‌نمایند، چرا که عاملان هر نوع تغییر و بهبود در هر حوزه‌ای، افراد هستند. به همین دلیل منابع انسانی محور دستیابی به اهداف سازمانی هستند. در تعریفی مفهوم توانمندسازی در علوم مختلفی شامل؛ جامعه‌شناسی، روانشناسی، مدیریت و... مورد بحث قرار گرفته‌است و در هر یک از آن‌ها از جنبه خاصی تعریف شده است. در علم مدیریت نیز توانمندسازی صرفاً از یک جنبه مورد توجه قرار نمی‌گیرد، بلکه حتی در مدیریت نیز جنبه‌های متعددی را برای توانمندسازی قایل هستند. یکی از این انواع توانمندسازی روانی است، توانمندسازی روانی خود به چهار بعد تاثیرگذاری، معناداری، خودسامانی و شایستگی تقسیم می‌شود (ویکی‌پدیا، ۲۰۱۵). در بیان اهمیت این مقوله در جامعه

پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است و این مفهوم از ابعاد و زوایای مختلفی بررسی شده است. امروزه حیات بشری، همچون گذشته در حال حرکت به سوی تعالی و تکامل خردمندانه و بلوغ مدنی است و از نشانه‌های بارز این فرایند تکاپوی نهادی و اجتماعی مبتنی بر مشارکت، گفتمان، تعامل و حمایت متقابل در عرصه‌های مختلف از جمله زیست محیطی از سطوح محلی تا بین‌المللی و پرهیز از رویه‌های مرسوم اقتدارگرایانه، دیوان‌سالاری و بطور کلی متمرکز است (متولی، ۱۳۸۸). در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، با عناوین مختلفی همچون تیم‌سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر بر می‌گردد. به طور کلی این اصطلاح به طور خاص در سال ۱۹۸۰ در رشته مدیریت مطرح شد که می‌توان آن را پاسخی به ترویج رویکرد مدیریت‌گرایی برای طراحی کار که ساده‌سازی شغل را توصیه می‌کرد، دانست. در ساده‌سازی شغل، کارهای پیچیده به یکسری از کارهای ساده‌تر که توسط کارکنان مختلف انجام می‌گیرد، شکسته می‌شود. به عبارت دیگر ساده‌سازی شغل، شکلی از ناتوانمندسازی است. تحقیقات اخیر تأکید می‌کنند چنین مشاغل ساده‌ای که به خستگی و کارهای تکراری منجر می‌شود، نارضایتی ایجاد می‌کند و برای پرورش کارکنان ضعیف مناسب هستند و روابط صنعتی ضعیف را پرورش می‌دهند (صنعتی، ۱۳۸۶: ۱۸). توانمندسازی کارکنان نیز یکی از نگرش‌هایی است که توجه مدیران را به خود جلب کرده است (اسمیت^۱، ۱۹۹۷). از توانمندسازی تعاریف زیادی ارائه شده است. از دیدگاه ویلکینسون^۲ (۱۹۹۸) توانمندسازی عبارت از ایجاد توافق و تقویت اعتماد به نفس در افراد نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی بر فعالیت سازمان است. اسپریتزر^۳ (۱۹۹۵) با استفاده از الگوی روانشناختی توماس و ولتوس، به عنوان اولین مطالعه پژوهشی در زمینه توانمندسازی در دو شرکت صنعتی و بیمه‌ای آمریکایی، به اعتبار یابی و اندازه‌گیری ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی پرداخت. این ابعاد شامل احساس صلاحیت (شایستگی)، احساس خودمختاری (حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن و احساس معنادار بودن شغل است. احساس شایستگی، به

1. Smith
2. Wilkinson
3. Spreitzer

درجه مهارت افراد در انجام وظایف مهم اشاره دارد (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰)؛ احساس خودمختاری به معنی آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود و زیر دستان است (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸)؛ احساس مؤثر بودن درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی اثر بگذارد (عبدلهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵) و احساس معنادار بودن فرصتی است که در آن افراد احساس می‌کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند (اسپریتزر، ۱۹۹۶). بنابراین منظور از توانمندسازی کارکنان این است که آنها بتوانند همه توانایی‌ها و دانش‌های خود را توسعه دهند و از آنها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند. در این رستا اگر سازمانی به حد بالایی از توانمندسازی دست یابد، طبیعتاً کارایی زیادی در مقایسه با سایر سازمان‌ها پیدا می‌کند. البته باید یادآور شد بعضی سازمان‌ها از درجه بالایی از توانمندسازی نسبت به دیگر سازمان‌ها برخوردارند. در این پژوهش ابعاد توانمندسازی در دوسازمان مهم مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته است تا بتوان به اهمیت این مساله پی‌برد که در جامعه مورد بررسی توانمندسازی در سیستم و نظام مالی نسبت به نظام آموزشی که زیر بنای توسعه جامعه است، چه تفاوتی وجود دارد و این پژوهش در راستای پاسخگویی به این سوال است که آیا توانمندسازی در کدام نهاد بیشتر است و این تفاوت به چه اندازه‌ای است.

اهمیت موضوع

توانمندسازی یک مفهوم و یک مجموعه از رفتارها و برنامه‌ای سازمانی است. به عنوان یک مفهوم عبارت است از اعطای اختیار تصمیم‌گیری به مرئوسان به عنوان یک مجموعه از رفتارها، به معنی سهیم کردن گروه‌های خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه‌ای خود و به عنوان یک برنامه سازمانی به کل نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، بهبود و به کارگیری مهارت‌ها، دانش و توان بالقوه آنان در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می‌کند (دسترنج، ۱۳۸۳: ۱؛ پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷: ۳۴). اهمیت توانمندسازی برای هر سازمان از اهم برنامه‌ها و راهبردهای سازمان است. حتی سازمان‌هایی در جهت توانمندسازی

کارکنان شکل گرفته‌اند و در قالب برنامه‌های آموزشی مفاهیم تخصصی مربوط به فرایند کار را آموزش می‌دهند. همچنین نهادی مانند آموزش و پرورش مقدماً در پی توانمندسازی نسل آینده است، نسلی که در آینده بانیان و کارگزاران سازمان‌ها و نهادهای جامعه هستند. بنابراین ناگفته به نظر می‌رسد توانمندسازی در سازمان‌های آموزشی از جمله آموزش و پرورش بسیار مهم و حساس‌تر از سایر نهادها باشد. البته باید گفت که در دو سازمان هر کدام تفاوت‌های بنیادی وجود دارد. بانک‌ها مجری برنامه‌های اقتصادی هر جامعه هستند و اختلال در این نظام اقتصادی منجر به ختلال در کل نظام اجتماعی و سیاسی جامعه می‌شود و از آنجایی که در هر نظام مالی، بهره اقتصادی و سود از اهداف تعیین شده سازمان است، بنابراین بدون داشتن کارکنانی متخصص و آموزش دیده این امکان میسر نیست. از این رو اگر در سازمانی مانند آموزش و پرورش توانمندسازی در سطح بالایی باشد، می‌توان به آینده کشور و پرورش نسلی توانمند در جامعه بیشتر امیدوار بود. همچنین توانمندسازی یک برنامه اجتناب‌ناپذیر برای کار بیشتر با صرف هزینه کمتر است. سازمان‌ها حق انتخاب کمتری در این مورد دارند که آیا آنها می‌خواهند مدیران و کارکنان توانمند شده تربیت کنند یا خیر. توانمندسازی اتفاق می‌افتد، زیرا سازمان‌های موفق‌تر در حال کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمان‌ها در حال پی بردن به این موضوع هستند که تنها سرمایه واقعی‌شان قابلیت اندیشیدن است. این دلایل رشد فوری گرایش به توانمندسازی را بیان می‌کند (کینلا، ۱۳۸۳: ۳۱۲؛ گرجی، ۱۳۸۹: ۳۹). دلایل زیادی وجود دارد که توانمندسازی با درگیر کردن و مشارکت کارکنان در کار، دستاوردهای مثبتی در عملکرد ایجاد می‌کند و این دستاوردها تنها دلیل اجرای فرایند گسترش توانمندسازی در یک سازمان محسوب می‌شوند. البته اگر با یک تعریف مناسب از توانمندسازی عمل شود و فرایند توانمندسازی به درستی عمل شود با استدلال محکمی می‌توان باور داشت که توانمندسازی به بهبود مستمر در عملکرد سازمان منجر می‌شود (کینلا، ۱۳۸۳: ۱۴۲؛ گرجی، ۱۳۸۹: ۳۹).

چارچوب نظری پژوهش

محیط سازمان‌ها همواره در حال تغییر است و سازمان باید بتواند متناسب با تغییرات، نوآوری داشته باشد. همچنین اکنون سازمان‌ها باید در وضعیتی باشند که تقریباً بی‌درنگ بتوانند به تقاضای مشتری پاسخ گویند. شخصی که تقاضای مشتری را دریافت می‌کند، باید در عمل توانایی آن را داشته باشد که هر کاری لازم است برای حفظ مشتری انجام دهد. به عبارت دیگر، کارکنان مجبور می‌شوند فکر کنند، انتخاب کنند و مشارکت کنند (مک لگان و نل، ۱۳۸۰). به عبارت دیگر، مسائل و مشکلات پیچیده‌ای که سازمان‌ها در شرایط عدم اطمینان و ریسک با آن مواجه می‌شوند به افزایش توانایی، به منظور پاسخگویی اثر بخش نیاز دارد (لاندی و رایت^۱، ۲۰۰۶). اسکات و جیف (۱۳۷۵) در خصوص این که چرا کارکنان را توانمند سازیم، می‌نویسند که سازمان‌ها هم از درون و هم از بیرون مورد هجوم قرار می‌گیرند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ‌گویی سریع را از سازمان می‌طلبند. از جنبه دورنی، کارکنان احساس می‌کنند که با آن‌ها صادقانه برخورد نمی‌شود؛ لذا مایوس و سرخورده شده، پیوسته از سازمان توقع بیش‌تری دارند و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهند. در عین حال، کارکنان طالب کار با معنا بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند و خود یابی و خود شکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند. تغییر سازمان‌های سنتی و ظهور سازمان‌های جدید نیز لازمه توجه بیشتر به توانمندسازی است (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). توانمندسازی، هم نیازهای سازمان را برای عملکرد بالای کارکنان موجب می‌شود و هم به خواسته‌های کارکنان مبنی بر استقلال و مطرح شدن پاسخ می‌دهد. همچنین تواناسازی به کارکنان، اجازه خود هدایتی، خود توسعه دهندگی و رشد را می‌دهد. توانمندسازی توصیه می‌کند که یک سازمان می‌تواند کارکنان را راضی کرده، آنچه را خود لازم دارد، به دست آورد و این رابطه می‌تواند متقابلاً مفید بوده، دو برنده داشته باشد (اسکات و جیف، ۱۳۷۵). توانمندسازی کارکنان، فرصت‌های زیادی را برای آن‌ها مهیا می‌کند تا خلاقیت، انعطاف‌پذیری و اقتدار بر شغل را تمرین کنند. اعتقاد بر این است که توانمندسازی بر عزت نفس کارکنان اثرات مثبتی دارد.

کارکنانی که در مورد خود احساس بهتری دارند، برای انجام دادن کارهای مربوط آماده می‌شوند (کسیوپ^۱، ۱۹۹۸). به عبارت دیگر، توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد تا از توانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره ببرند. بنابراین، توانمندسازی می‌تواند راهی باشد برای کمک به آزادسازی پتانسیل کارکنان (کسیوپ، ۱۹۹۸). بعلاوه توانمندسازی، می‌تواند کارکنان را به خلاقیت و ریسک‌پذیری که جزو کلیدی ایجاد مزیت رقابتی در محیط پویای امروزی محسوب می‌شود، تشویق کند. به طور خلاصه، این امر، اهمیت حیاتی دارد که مدیران منابع انسانی امروز، درک کنند که توانمندسازی ابزاری ضروری برای افزایش رضایتمندی کارکنان است و بهره‌وری و اثر بخشی بیشتری را سبب می‌شود (استاور و کاستا^۲، ۲۰۰۵). به عقیده بلانچارد، توانمندسازی یک تکنولوژی مؤثر و پیشگام است که هم برای شرکت‌ها، مزیت راهبردی به وجود می‌آورد و هم برای کارکنان فرصت آفرینی می‌کند. توانمندسازی ابزار مشارکت اعضای گروه‌ها در کامیابی‌ها و ناکامی‌های شرکت است؛ مشارکتی شریک‌گونه (بلانچارد و دیگران، ۱۳۷۹). ارجریس نیز در این رابطه می‌گوید: هیچ استراتژی و چشم‌اندازی بدون وجود کارکنان توانمند نمی‌تواند اجرا شود (نالینی و بانی^۳، ۲۰۰۴). از سویی دیگر، محیط کاری توانمند راهی اثربخش برای کاهش استرس سازمانی کارکنان شناخته شده است. طبق تحقیقات انجام شده، تمامی ابعاد توانمندسازی همبستگی واضح و منفی با دو بعد «فرسودگی شغلی» و «شخصیت زدایی» و همبستگی مثبت با «پیشرفت شخصی» داشته‌اند. اسکات و جیف می‌گویند: «در شرایطی که افراد، آزادی انجام دادن کار با بیشترین اثر بخشی را نداشته، احترام فردی آنان همواره مورد تعرض قرار گیرد، سازمان با افزایش معضلاتی همچون فشار بار کاری، بیماری، غیبت، کاهش روحیه و افت بهره‌وری روبه‌رو خواهد بود. سلامتی، بهره‌وری و رضایت شغلی دوایر متقاطع را تشکیل می‌دهند» (اسکات و جیف، ۱۳۷۵). مهم‌ترین ابعاد توانمندسازی کارکنان عبارتند از شایستگی، خودمختاری، معنادار بودن، مؤثر بودن و اعتماد است (پلیت و همکاران، ۲۰۱۱).

1. Cacioppe
2. Stavrou-Costea
3. Nalini and Bonnie

شایستگی

«شایستگی» یا «خودکارآمدی» اشاره دارد به عقیده فرد مبنی بر این که وی توانایی لازم برای انجام دادن فعالیت های مربوط به وظیفه خود را داراست. بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهمترین عنصر توانمندسازی است. انتظارات کارآمدی، تعیین کننده این است که افراد در رویارویی با موانع و تجربه های ناسازگار چه قدر تلاش خواهند کرد و به چه مدت استقامت خواهند ورزید. باندورا پیشنهاد کرده که سه شرط لازم است تا افراد احساس خودکارآمدی کنند؛ اول باور به اینکه توانایی انجام دادن کار را دارند؛ دوم باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند و در نهایت باور به اینکه هیچ مانع خارجی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت. به بیان دیگر، وقتی افراد احساس خودکارآمدی را با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار، و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت، در خود توسعه دهند؛ احساس توانمندی می کنند (پلیت و همکاران، ۲۰۱۱).

خود مختاری

در حالی که خودکارآمدی به احساس قابلیت اشاره دارد، «خود ساماندهی» به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است. جایی که شایستگی رفتار غالب است، خود ساماندهی احساس داشتن حق انتخاب در آغاز کردن و نظم دادن به فعالیت های مربوط به خود است. هنگامی که افراد احساس خود ساماندهی می کنند، به جای این که با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، داوطلبانه و عمدتاً در وظایف شرکت می نمایند و فعالیت های آنان پیامد آزادی و استقلال شخصی است. آنان خود را افرادی آغازگر و بیش فعال می بینند. آنان قادرند که به میل خود اقداماتی را آغاز کرده، تصمیم های مستقل بگیرند و افکار را به آزمایش بگذارند (پلیت و همکاران، ۲۰۱۱).

معنادار بودن

«معنادار بودن» فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند و بدین معناست که احساس کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. با معنا بودن، یعنی با ارزش بودن اهداف بلند مدت یا کوتاه مدت شغل و این که این اهداف با ایده‌ها و استانداردهای شخصی فرد مرتبط باشند. با معنا بودن به تناسب بین الزامات نقش کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد (پلیت و همکاران، ۲۰۱۱).

مؤثر بودن

«مؤثر بودن» درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای استراتژیک، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تاثیر گذاری، عکس درماندگی آموخته شده است. وتن و کمرون (۱۳۸۱) در این خصوص می‌نویسند که افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند، یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. توان تاثیر گذاری بر نتایج، عبارت است از: " اعتقاد فرد در یک مقطع از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب " (پلیت و همکاران، ۲۰۱۱).

اعتماد

«اعتماد» به روابط بین فرادستان و زیر دستان (اعتماد بین مدیر به کارکنان و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد، به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن هستند که با آن‌ها منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب نخواهند زد و اینکه با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد (وتن و کمرون، ۱۳۸۱).

جدول ۱- ابعاد توانمند سازی روان شناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۵)

ابعاد	توضیح
احساس شایستگی	اطمینان داشتن به توانایی لازم برای فعالیت‌های مربوط به خود
احساس خودساماندهی	اطمینان داشتن به حق انتخاب در آغاز کردن و نظم دادن به فعالیت‌های مربوط به خود
احساس معنادار بودن	اطمینان داشتن به دنبال کردن اهداف شغلی مهم و با ارزش
احساس مؤثر بودن	اطمینان داشتن به توان تاثیر گذاری بر نتایج و پیامدهای استراتژیک، اداری و عملیاتی شغل خود
احساس اعتماد	اطمینان داشتن به منصفانه بودن رفتار زیردستان و فرادستان در ارتباط با خود

پیشینه پژوهش

برومند و همکارانش (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان ساختار سازمانی و توانمندسازی روان شناختی کارکنان در میان کارکنان مرد شرکت راه آهن جمهوری اسلامی با سطح تحصیلات دیپلم به بالا پرداخته‌اند و یافته‌های پژوهش نشان داد که بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روان شناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرای^۱ و همکارانش (۲۰۰۵) در پژوهشی، ارزیابی توانمندسازی را استفاده از مفهوم ارزیابی، فنون و یافته‌ها برای توانمندسازی و خود تعیینی تعریف کرده‌اند و به این نتیجه رسیدند که ارزیابی توانمندسازی در سه مرحله ثبات ماموریت و هدف؛ ریشه‌یابی و برنامه‌ریزی برای آینده صورت می‌گیرد. همچنین ارزیابی توانمندسازی، به خلق فرهنگ یادگیری در سازمان یا جامعه و گروه کمک می‌کند و عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و پاسخ‌های رفتاری و احساسی کارکنان را بر می‌انگیزاند.

گرچی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان به تحلیل ابعاد توانمندسازی در شرکت مخابرات پرداخته است. نتایج این پژوهش پیمایشی نشان

داده است که اعمال توانمندسازی در این شرکت تا چه حد توانسته سازمان را از طریق بهبود عملکرد کارکنان به اهداف سازمانی برساند.

آولیو^۱ و همکارانش (۲۰۰۴) در پژوهشی به بررسی نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی بین رهبری و تعهد سازمانی کارکنان، در نمونه‌ای ۵۴۰ نفری از پرستاران بیمارستانی دولتی در اندونزی پرداختند. آنان، توانمندسازی روان‌شناختی را انگیزش ذاتی در قالب یک مجموعه معرفت چهارگانه، شامل توانش، معناداری و خود مختاری، در راستای انعکاس جهت‌گیری فردی نسبت به نقش فرد در کار تعریف کرده‌اند.

طبرسا و آهنگر (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی توانمندسازی کارکنان از نظر محتوا، ماهیت، روش‌ها و کارکردها در سازمان پرداخته‌اند. در این پژوهش، ابتدا سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی پرداخته شده و عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را بررسی قرار گرفته است. در عین حال، راهبردهای منتخب همراه با شاخص‌های آن‌ها بر اساس مطالعات میدانی، به معرض نظرخواهی کارکنان جامعه آماری مورد نظر گذاشته شده است. در نهایت نیز، راهبردهای مورد نظر همراه با شاخص‌ها و رتبه‌بندی آن‌ها به عنوان چارچوبی برای سیاست‌گذاری‌های آینده معرفی شده‌اند.

رایلی^۲ و همکارانش (۲۰۰۳) در پژوهشی در زمینه توانمندسازی به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی در سازمان باید به کارایی (سرعت)، نوآوری و تعهد منجر شود.

میر کمالی و همکارانش (۱۳۸۹) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران به روش توصیفی - تحلیلی به تحلیل این مفهوم پرداخته است. جامعه آماری پژوهش ۲۷۳۱ نفر از کارکنان دانشگاه تهران بودند، که تعداد ۱۵۶ نفر از آنها به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد سازمانی دارای رابطه مثبت و معناداری است. علاوه بر این، بین توانمندسازی روان‌شناختی با دو مولفه تعهد سازمانی یعنی تعهد عاطفی و تعهد هنجاری نیز رابطه معناداری مشاهده گردید.

1. Avolio

2. Reily

نفری و امیدفر (۱۳۸۹) در پژوهشی رابطه بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که میانگین توانمندسازی روانشناختی بیانگر توانمندی نسبتاً بالا است. همچنین ضریب همبستگی نشان داد که بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی رابطه معنی داری وجود دارد.

پاک طینت و فتحی زاده (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها به تحلیل توانمندسازی در سازمان‌ها پرداخته‌اند. در این پژوهش پس از تعریف توانمندسازی، ضرورت، علل گرایش سازمان‌ها، اهداف، عوامل مؤثر، پیش نیازها، برنامه‌ها و موانع توانمندسازی کارکنان مورد امعان نظر قرار گرفته است و در پایان، راهکارهایی عملی جهت توانمندسازی کارکنان به انضمام نتایج حاصل از اجرای توانمندسازی آنان و نیز ترسیم عوامل اصلی توانمندسازی در قالب یک مدل، ارائه گردیده است.

شفی (۱۳۸۵) رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی را بررسی کرد و به این نتیجه رسید بین عوامل توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی آنان ارتباط معنی داری وجود دارد. همچنین اشاره کرد مدیریت‌هایی که در آنها احساس شایستگی، حق انتخاب، مؤثر بودن، معنی داری و احساس اعتماد به همکاران در میان کارمندان بیشتر است، یادگیری سازمانی بیشتری نیز دارند.

عباس پور و خالوندی (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان ویژگی‌های شغل و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به بررسی رابطه ویژگی‌های شغلی با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی در بین کارکنان بانک کشاورزی شهر تهران پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین ویژگی‌های شغل و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. ویژگی‌های شغل می‌توانند توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را پیش‌بینی کنند. از میان ویژگی‌های شغل ویژگی معناداری شغل بیشترین سهم را در پیش‌بینی تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی نشان داد.

عبدالهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به این نتیجه دست یافتند

که راهبردهای مدیریتی به عنوان متغیر مستقل با توانمندسازی روان شناختی رابطه مستقیم ندارد، بلکه از طریق متغیرهای میانجی، شرایط سازمانی و منابع خود کارآمدی در توانمندسازی روان شناختی اثر می‌گذارد. منابع خود کارآمدی نیز به طور مستقیم بر توانمندسازی روان شناختی اثر نمی‌گذارند و به واسطه شرایط سازمانی بر توانمندسازی مؤثر هستند. بنابراین توانمندسازی فقط به معنای، تفویض قدرت و اختیار تصمیم‌گیری به زیر دستان نیست، بلکه توانمندسازی کارکنان امری درونی و فردی است که مدیران باید شرایط را طوری فراهم کنند که کارکنان بتوانند خود را توانمند سازند.

هدف پژوهش

بررسی تفاوت ابعاد توانمندسازی در میان کارکنان آموزش و پرورش و کارکنان بانک شهر اصفهان

فرضیه‌های پژوهش

بین میزان بعد شایستگی توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش اختلاف میانگین وجود دارد.

بین میزان بعد خودمختاری توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش اختلاف میانگین وجود دارد.

بین میزان بعد معنادار بودن توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش اختلاف میانگین وجود دارد.

بین میزان بعد مؤثر بودن توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش اختلاف میانگین وجود دارد.

بین میزان بعد اعتماد توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش اختلاف میانگین وجود دارد.

روش تحقیق

این پژوهش با رویکرد کمی تحقیق و به شیوه پیمایشی انجام شده است. نمونه تحقیق شامل ۲۶۰ نفر از کارکنان بانک‌های سطح شهر اصفهان و کارکنان آموزش و پرورش بوده که به صورت سهمیه‌ای از کارکنان آموزش و پرورش ۱۴۶ نفر و از کارکنان بانک ۱۱۴ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند. از آنجا که در سازمان‌های رسمی، بر خلاف بسیاری از قلمروهای مورد مطالعه، علوم اجتماعی، می‌توان به فهرست کامل افراد مورد مطالعه دست یافت، نمونه‌گیری با اطمینان و سرعت بالاتری به انجام می‌رسد. در این مطالعه از شیوه نمونه‌گیری سهمیه‌ای استفاده شده است. در این روش نمونه‌گیری ابتدا سهمیه‌ها که شامل شعب بانک و مدارس آموزشی در سطح شهر بوده انتخاب و سپس در میان آنها ۸ شعبه و ۸ مدرسه در هر چهار طرف شهر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده و از همه کارکنان آنها سوال شده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده و بخشی از پرسشنامه ویژگی‌های فردی و سازمانی، و بخش دیگر شامل طیف سنجش توانمندسازی را در بر می‌گیرد. داده‌های گردآوری شده به کمک آماره‌های موجود در نرم افزار SPSS تحلیل شد. روایی پرسشنامه از نوع روایی صوری تعیین و پایایی پرسشنامه نیز به وسیله ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و نتایج قابل قبولی را به دنبال داشت.

یافته‌های توصیفی

در یافته‌های توصیفی محقق صرفاً از داده‌ها و یافته‌ها توصیفی ارایه می‌دهد و در این بخش توصیف داده‌ها گویای این واقعیت آماری که میزان کل توانمندسازی در میان کارکنان بانک بالاتر است کارکنان آموزش و پرورش است. در یافته‌های توصیفی برای جمع ۲۵ سوال ابعاد توانمندسازی میانگین به دست آمده برای معلمان ۶۵/۸۱ بوده است که از حد متوسط آن؛ یعنی ۷۵ پایین تر است و این در مقایسه با توانمندسازی مدیران و کارکنان بانک که ۷۰/۹۵ بوده است بسیار پایین است. این بدان معنی میزان توانمندی کارکنان بانک هرچند کمتر از حد متوسط بوده، اما در مقایسه با کارکنان آموزش و پرورش دارای توانمندی بالاتر بوده است.

یافته‌های استنباطی

فرضیه اول:

بین میزان بعد شایستگی توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش اختلاف میانگین وجود دارد.

جدول شماره ۲- آزمون تی دو نمونه‌ای برای مقایسه میانگین بعد شایستگی توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش (n=۲۶۰)

گروه	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
بانک‌ها	۱۱۴	۱۳/۴۹	۴/۹	۰/۱۷۷	۰/۸۶۰
مدارس	۱۴۶	۱۳/۵۹	۴/۵		

جدول فوق آزمون تفاوت میانگین بعد شایستگی توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش را نشان می‌دهد. با توجه به آمارهای موجود در این جدول، میانگین نمره کارکنان بانک و مدارس اختلاف ناچیزی دارد و میانگین شایستگی کارکنان مدارس اندکی بالاتر از میانگین کارکنان بانک است و این تفاوت فقط در نمونه بوده و آنقدر اختلاف میانگین ناچیز است که قابلیت تعمیم به جامعه آماری را ندارد. چراکه با توجه به مقدار تی (۱/۱۷) و سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد (۰/۸۶۰) این اختلاف فقط در حجم نمونه بوده و قابلیت تعمیم به جامعه آماری را ندارد. به عبارت دیگر بین کارکنان بانک و مدارس از نظر شایستگی تفاوتی وجود ندارد.

فرضیه دوم:

بین میزان بعد خودمختاری توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش اختلاف میانگین وجود دارد.

جدول شماره ۳- آزمون تی دو نمونه‌ای برای مقایسه میانگین بعد خودمختاری توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش (n=۲۶۰)

گروه	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
بانک‌ها	۱۱۴	۱۶/۶۷	۳/۴	-۲/۰۶۷	۰/۰۴۰
مدارس	۱۴۶	۱۵/۸۰	۳/۳		

جدول فوق آزمون تفاوت میانگین بعد خودمختاری توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش را نشان می‌دهد. با توجه به آمارهای موجود در این جدول، میانگین نمره کارکنان بانک نسبت به کارکنان مدارس دارای اختلاف است و میانگین خودمختاری کارکنان بانک نسبت به کارکنان مدارس اندکی بالاتر است. با توجه به مقدار تی (-۲/۰۶۷) و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد (۰/۰۴۰) این اختلاف میانگین‌ها نه تنها در حجم نمونه، بلکه قابلیت تعمیم به جامعه آماری را نیز دارد. به عبارت دیگر بین کارکنان بانک و مدارس از نظر خودمختاری تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم:

بین میزان بعد معنادار بودن توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش اختلاف میانگین وجود دارد.

جدول شماره ۴- آزمون تی دو نمونه‌ای برای مقایسه میانگین بعد معنادار بودن توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش (n=۲۶۰)

گروه	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
بانک‌ها	۱۱۴	۱۴/۴۶	۲/۸	-۴/۰۵۷	۰/۰۰۰
مدارس	۱۴۶	۱۲/۹۹	۲/۹		

جدول فوق آزمون تفاوت میانگین بعد معنادار بودن توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش را نشان می‌دهد. با توجه به آمارهای موجود در این جدول،

میانگین نمره کارکنان بانک نسبت به کارکنان مدارس دارای اختلاف است و میانگین معنادار بودن کارکنان بانک نسبت به کارکنان مدارس اندکی بالاتر است. با توجه به مقدار تی (۴/۰۵۷-) و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد (۰/۰۰۰) این اختلاف میانگین‌ها نه تنها در حجم نمونه، بلکه قابلیت تعمیم به جامعه آماری را نیز دارد. به عبارت دیگر بین کارکنان بانک و مدارس از نظر معنادار بودن تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم:

بین میزان بعد مؤثر بودن توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش اختلاف میانگین وجود دارد.

جدول شماره ۵- آزمون تی دو نمونه‌ای برای مقایسه میانگین بعد مؤثر بودن توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش (n=۲۶۰)

گروه	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
بانک‌ها	۱۱۴	۱۱/۹۸	۳/۶	-۰/۷۲۷	۰/۴۶۸
مدارس	۱۴۶	۱۱/۶۴	۳/۷		

جدول فوق آزمون تفاوت میانگین بعد مؤثر بودن توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش را نشان می‌دهد. با توجه به آمارهای موجود در این جدول، میانگین نمره کارکنان بانک و مدارس اختلاف ناچیزی دارد و میانگین مؤثر بودن کارکنان بانک اندکی بالاتر از میانگین کارکنان مدارس است و این تفاوت فقط در نمونه بوده و آنقدر اختلاف میانگین ناچیز است که قابلیت تعمیم به جامعه آماری را ندارد. چراکه با توجه به مقدار تی (-۰/۷۲۷) و سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد (۰/۴۶۸) این اختلاف فقط در حجم نمونه بوده و قابلیت تعمیم به جامعه آماری را ندارد. به عبارت دیگر بین کارکنان بانک و مدارس از نظر مؤثر بودن تفاوتی وجود ندارد.

فرضیه پنجم:

بین میزان بعد اعتماد توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش اختلاف میانگین وجود دارد.

جدول شماره ۶- آزمون تی دو نمونه‌ای برای مقایسه میانگین بعد اعتماد توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش (n=۲۶۰)

گروه	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
بانک‌ها	۱۱۴	۱۴/۰۵	۴/۹	-۳/۹۱۶	۰/۰۰۰
مدارس	۱۴۶	۱۱/۷۸	۴/۳		

جدول فوق آزمون تفاوت میانگین بعد اعتماد توانمندسازی در میان کارکنان بانک و کارکنان آموزش و پرورش را نشان می‌دهد. با توجه به آمارهای موجود در این جدول، میانگین نمره کارکنان بانک نسبت به کارکنان مدارس دارای اختلاف است و میانگین اعتماد کارکنان بانک نسبت به کارکنان مدارس بالاتر است. با توجه به مقدار تی (-۳/۹۱۶) و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد (۰/۰۰۰) این اختلاف میانگین‌ها نه تنها در حجم نمونه، بلکه قابلیت تعمیم به جامعه آماری را نیز دارد. به عبارت دیگر بین کارکنان بانک و مدارس از نظر اعتماد تفاوت معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری

توانمندسازی وجود قدرت رهبری در افراد و توانایی انجام کار به وسیله آنهاست. توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایف شان را درک کنند و همچنین توانمندسازی فرایند توسعه است و باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنها می‌شود و کارکنان را قادر می‌کند که عوامل محیطی را شناسایی کنند و آنها را در کنترل خود داشته باشند. بنابراین مردم توانمند می‌شوند تا توانایی خود در تصمیم‌گیری و تاثیر گذاری بر انتخاب‌های مهم و راهبردی در زندگی و مقابله با موانع را

توسعه دهند، ظرفیت‌های خود را در تصمیم‌گیری و تاثیر گذاری افزایش دهند و امکانات خود را افزایش دهند. توانمندی آنها را در کنترل دارایی‌هایشان به طور فردی و جمعی یاری می‌کند. در عملکرد آنها تاثیر می‌گذارد و به آنها فرصت می‌دهد تا از توانایی‌های خود در مقابله با شرایط دشوار استفاده کنند. توانمندسازی، هم نیازهای سازمان را برای عملکرد بالای کارکنان موجب می‌شود و هم به خواسته‌های کارکنان مبنی بر استقلال و مطرح شدن پاسخ می‌دهد. همچنین تواناسازی به کارکنان، اجازه خود هدایتی، خود توسعه دهندگی و رشد را می‌دهد. بنابراین اهمیت این پژوهش مطابق با این تعاریف بسیار مهم و ضروری است. این بررسی در میان دو جامعه هدف یعنی کارکنان بانک‌ها و کارکنان آموزش و پرورش در شهر اصفهان به صورت پیمایشی انجام شده است. که نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد توانمندسازی در دو سازمان مذکور دارای تفاوت معناداری با هم هستند و توانمندسازی کارکنان بانک در مقایسه با کارکنان مدارس و آموزش و پرورش در سطح بالاتری است. این در حالی است که ارزش توانمندسازی هرچند برای نظام مالی کشور ضروری به نظر می‌رسد و مهم است، اما اهمیت توانمندسازی در نظام آموزشی کشور به مراتب بالاتر از هر نهاد دیگر است، چرا که همه نهادهای جامعه به نحوی از طریق تربیت نیروی انسانی پرورش یافته در این نهاد تغذیه می‌شوند. همچنین لازم است در نهاد آموزش و پرورش به این مقوله بیشتر بها داده شود و به مانند بانک‌ها هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها در این راستا بیشتر شود.

منابع

- ۱- آزاد مرز آبادی، اسفندیار؛ هوشمندجا، منیجه؛ پورخلیل، مجید؛ (۱۳۹۱)، "رابطه معنویت سازمانی با توانمندسازی روانشناختی، خلاقیت، هوش معنوی، استرس شغلی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه"، مجله علوم رفتاری، دوره ۶، شماره ۲، صص ۱۸۷-۱۸۱.
- ۲- امامقلی زاده، سعید، برقعی، سید رضا، زارعی متین، حسن، (۱۳۸۸)، "بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران"، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال ۷، شماره ۱۹، صص ۳۵-۵۶.

- ۳- برومند، زهرا؛ مومنی، ماندان؛ نجات سنگدهی، سیدعلی (۱۳۹۰). ساختار سازمانی و توانمندسازی روان شناختی کارکنان، مدیریت کسب و کار: بهار ۱۳۹۰، دوره ۲، شماره ۹؛ از صفحه ۱۵۱ تا صفحه ۱۵۸.
- ۴- بیگی نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد؛ نجاری نژاد، حسن، (۱۳۸۹)، "تاثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت کننده بهره وری نیروی انسانی"، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳، صص ۱۰۲-۷۹.
- ۵- پاک طینت، اقبال؛ فتحی زاده، علیرضا (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت ها و راهکارها، پژوهشگر (مدیریت): پاییز ۱۳۸۷، دوره ۵، شماره ۱۱؛ از صفحه ۳۳ تا صفحه ۴۷.
- ۶- جعفری نیا، شمس الله؛ جعفری زاده، فروز؛ زارعی، الهام، (۱۳۹۰)، "مروری بر مدل های توانمندسازی کارکنان"، مجله تدبیر، شماره ۲۳۷.
- ۷- دستگردی، کاظم؛ گودرزی، محمود؛ اسدی، حسن؛ دستگردی، مهدی؛ دستگردی، سمیه؛ (۱۳۸۹)، "ارتباط توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، مدیریت ورزشی، شماره ۷، صص ۱۳۴-۱۱۱.
- ۸- دعائی، حبیب اله، مرتضوی، سعید، کوشا زاده، سید علی، (۱۳۸۹)، "اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان"، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال دوم، شماره ۳ و ۴، صص ۱۲۱-۱۴۷.
- ۹- زارعی متین، حسن؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ صنعتی، زینب، (۱۳۸۶)، "بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان"، فصلنامه فرهنگ مدیریت.
- ۱۰- شفیی، آرزو، (۱۳۸۵)، "رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- ۱۱- صنعتی، زینب (۱۳۸۶)؛ "بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان"؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تهران؛ پردیس قم.

- ۱۲- طبرسا، غلامعلی؛ آهنگر، نرگس (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: محتوا، ماهیت، روش ها و کارکردها، چشم انداز مدیریت بازرگانی (چشم انداز مدیریت (پیام مدیریت)): زمستان ۱۳۸۷، دوره ۷، شماره ۲۹؛ از صفحه ۵۱ تا صفحه ۶۸.
- ۱۳- عباس پور، عباس؛ خالوندی، فاطمه (۱۳۸۶). ویژگی های شغل و توانمندسازی روان شناختی کارکنان، روان شناسی تربیتی (روانشناسی و علوم تربیتی): زمستان ۱۳۸۶، دوره ۳، شماره ۱۰؛ از صفحه ۲۹ تا صفحه ۴۴.
- ۱۴- عبداللهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۵)، "توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی"، تهران، نشر ویرایش.
- ۱۵- کینلا، دنیس. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمانیان، تهران: نشر مدیران.
- ۱۶- گرجی، محمدباقر (۱۳۸۹). ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، پژوهشگر (مدیریت): بهار ۱۳۸۹، دوره ۷، شماره ۱۷، از صفحه ۳۸ تا صفحه ۴۸.
- ۱۷- متولی، حسینعلی (۱۳۸۸)، تجربیات موفق توانمندسازی منابع انسانی، سومین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، http://www.civilica.com/Paper-humanempowerment03-humanempowerment03_006.html
- ۱۸- محمدی، محمد، (۱۳۸۷)، "برنامه های توانمندسازی کارکنان"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶.
- ۱۹- معمارزاده، غلامرضا؛ طاهرپور، حبیب الله؛ مرادی، محمدرضا، (۱۳۸۹)، "شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی"، فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۷۳.
- ۲۰- مگ لوگان، پاتریشا، کریستو، نل، (۱۳۸۰)، "عصر مشارکت"، ترجمه مصطفی اسلامیه، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۲۱- میرکمالی، سید محمد، حیات، علی اصغر، نوروزی، علی، جراحی، نازنین، (۱۳۸۹)، "بررسی رابطه توانمندسازی روان شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان"

کارکنان دانشگاه تهران"، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور و رفتار، تربیت و اجتماع، دانشگاه شاهد، سال ۱۶، شماره ۳۹.

۲۲- نفری، ندا، امیدفر، غلامرضا، (۱۳۸۹)، "بررسی میزان تاثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان: بررسی موردی: معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی"، فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۷۳.

- 23- Avolio, B.G., Zho, W., Koh, W. and Bhatia, P., (2004), "Transformational Leadership and Organizational Commitment, Mediating Role of Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 6, pp. 951-968.
- 24- Connelly, C. E., & Kelloway, K. (2003). "Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures,". *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(5/6), pp. 294-301
- 25- Fry, L.W., Vitucci, S. and Cedillo, M., (2005), "Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Stabilshing a Baseline", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 835-862.
- 26- Gupta, A., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496
- 27- Malhotra, Y. (2001). Knowledge management for the new world of business. Syracuse, NY: Brint Institute. *Management Review*, 40(3), 195-208.
- 28- Reily, Richard, R., Bentley, A. and Lynn, G.S., (2003), "Empowerment in New Product Development Teams: More is not Always Better", *How School of Technology Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 7-14.
- 29- Ribiere, V.M. (2001). Assessing Knowledge management Initiative Successes as a Function of Organizational Culture. George Washington University. Bell & Howell Information and Learning Company.
- 30- Sabherwal, R., Becerra-Fenandez, I. (2003). An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. *Decision Science*, 34(2), 225-260.
- 31- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 45-62.