

بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران

علیرضا جزینی^۱، مهرداد عظیمی نیا^۲

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۹۷/۲/۲۴

چکیده

هدف این مقاله شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی در یکی از یگانهای انتظامی کشور است. پژوهش، کاربردی است که به صورت توصیفی پیمایشی انجام شده است. برای گردآوری نظر خبرگان از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۳۰۲ نفر به دست آمد. روش نمونه‌گیری، تصادفی بود. روایی و پایایی شاخصها با استفاده از AVE و ضریب همگرایی بررسی شد. برای پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آن ۰/۸۳ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش استنباطی با به‌کارگیری الگوی معادلات ساختاری و به‌طور اخص تحلیل عاملی تأییدی استفاده و برای آمار استنباطی از آزمونهای کلموگروف اسمیرنوف برای عادی بودن داده‌ها، آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای صحت الگو؛ الگویابی معادلات ساختاری برای بررسی روایی الگو؛ آزمون تی تک نمونه‌ای برای تأیید یا رد فرضیات؛ و آزمون رتبه‌ای فریدمن برای رتبه‌بندی بهره‌گیری شده است. نتایج تحقیق نشان داد که نوع نیروی کار و تمامی زیر مقیاسهای آن، یادگیری سازمانی و زیرمقیاسهای کسب دانش و تفسیر اطلاعات، تخصصی بودن و استاندارد بودن، متغیر سبک رهبری و زیر مقیاسهای حمایتی، مشارکتی و سطح نهادی در سطح اطمینان ۹۵٪ بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است؛ ولی زیر مقیاسهای انتشار دانش و حافظه سازمانی و متغیر ساختار سازمانی و زیر مقیاسهای پیچیدگی، رسمی بودن، تمرکز، سلسله مراتب اختیارات و زیر مقیاس سبک رهبری دستوری بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵٪ مؤثر نیست.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی، یادگیری سازمانی، تنوع نیروی کار و کار گروهی، سبک رهبری، ساختار سازمانی

^۱ عضو هیئت‌علمی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول): alirj111@gmail.com

^۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی

۱. مقدمه

سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی، که با تحولات شگفت‌انگیز همراه است، باید اداره شوند، در چنین وضعیتی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و دیگر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند بخوبی از عهده وظایف برآیند که از مهارت، دانش، توانایی و انگیزه لازم برخوردار باشند و اهداف سازمانی را بخوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند توانمندسازی است. در این فرایند نیروی محرک از برون انسان به درون او منتقل می‌شود و به او آگاهی می‌دهد (جزینی، ۱۳۸۶، ص ۲۴). توانمندسازی کارکنان یکی از فنهای مؤثر برافزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمان است؛ به عبارت دیگر توانمندسازی راهبرد توسعه و شکوفایی است. در حالتی که سازمانها تحت تأثیر رقابتهای اقتصادی هستند، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت برای اینکه بتواند عملکرد سازمان خود را بهبود بخشد، باید بادید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرائی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند. یکی از چالشهای مهم سازمانها در دنیای کنونی، عدم استفاده مناسب و کافی از منابع فکری و تواناییها و منابع انسانی است. در بیشتر سازمانها از تواناییهای کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران نمی‌توانند ظرفیت بالقوه آنان را به کارگیرند. این امر یا به دلیل این است که قادر به شناخت تواناییهای کارکنان نیستند و یا در محیط سازمان عملاً شرایط لازم بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان را فراهم نمی‌کنند. برای رفع این مشکلات و فراهم آوردن زمینه حداکثر بهره‌وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهای افراد، بحث جدیدی با عنوان توانمندسازی مطرح شد که بسرعت به مهمترین و نویدبخشترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شد. در ارتباط با ضرورت توانمندسازی کارکنان نیز باید بیان کرد عواملی چون افزایش انتظارات مردم، رشد جهانی شدن و فناوری بسیار پیشرفته از جمله عواملی است که باعث می‌شود سازمانهای سده بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمانهای سنتی پیدا کنند. در سازمانهای سنتی صرفاً انرژی کارکنان مدیریت می‌شد در حالی که سازمانهای سده بیست و یکم علاوه بر انرژی، نیروی فکری و خلاقیت کارکنان نیز باید مدیریت شود. در این حالت نه تنها روشهای سلسله‌مراتب دستوری کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات سریعاً اقدام و در گروه‌هایی ایفای نقش کنند که کاملاً خودگردان هستند (مک کوبی^۱، ۱۹۹۹، ص ۵۶)؛ بنابراین، لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند، باعث شده که «توانمندسازی» نیروی انسانی به عنوان پارادایمی جدید توجه بسیاری از صاحب نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند (توماس ولهاوس^۲، ۱۹۹۰، ص ۶۷۷). این صاحب نظران معتقدند که از مزایای

^۱ Maccoby

^۲ Thomas & Velthouse

توانمندسازی، هم کارکنان و هم مدیران بهره مند خواهند شد. مشکل فعلی در سازمان مورد مطالعه، ضعف سامانه در تواناسازی کارکنان است که باعث کاهش کارایی، اثربخشی و عدم اجرای صحیح وظایف کارکنان می‌شود که هدف اصلی تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان آن یگان با عوامل یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و تنوع کار و کارگروهی را مورد بررسی قرار می‌دهد که از الگوی والاس و استورم گرفته شده است تا تأثیر هرکدام بر توانمندسازی کارکنان مورد سنجش قرار گیرد. با توجه به نقش کارکنان سازمان ضرورت دارد نسبت به تقویت کارکنان در زمینه توانمندسازی اقدام شود؛ لذا در تصریح خدمات بهینه به مشتریان، رضایتمندی مشتریان، حفظ امنیت و نظم در عبور و مرور و کنترل دقیقتر در مورد تخلفات احتمالی همچون قاچاق کالا، وارد شدن مواد مخدر از بندر به داخل کشور و... نیازمند به توانمندسازی بهینه است. چالشهای خارجی شامل افزایش شتاب تغییر، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار کار است. چالشهای داخلی بیشتر بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی، استعداد و مهارتهای کارکنان تأکید می‌کند.

۲. اهداف تحقیق

۱-۲. هدف اصلی

شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران

۲-۲. اهداف جزئی

- تعیین میزان تأثیر تنوع نیروی کار بر توانمندسازی
- تعیین میزان تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی
- تعیین میزان تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی
- تعیین میزان تأثیر سبک رهبری بر توانمندسازی

۳. سؤالات تحقیق

۱-۳. سؤال اصلی

- عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران چیست؟

۲-۳. سؤالهای فرعی

- آیا تنوع نیروی کار بر توانمندسازی مؤثر است؟
- آیا یادگیری سازمانی بر توانمندسازی مؤثر است؟
- آیا ساختار سازمانی بر توانمندسازی مؤثر است؟
- آیا سبک رهبری بر توانمندسازی مؤثر است؟

۴. چارچوب نظری

سرمایه انسانی، جزء اصلی و اساسی سرمایه فکری در سازمان است و دو سرمایه دیگر (سرمایه سازمانی و سرمایه اجتماعی) تابعی از سرمایه انسانی است (چن^۱، ۲۰۰۴: ۸۵). از نظر اندیشمندانی چون بلاک^۲ (۱۹۸۷)، پیتر دراگر (۱۳۸۵)، بلانچارد^۳ (۲۰۰۳) نیروی انسانی توانمند یعنی افراد خلاق، مبتکر و نوآور، خطرپذیر، شایسته و متعهد مهمترین ابزار رقابتی سازمانها است. توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند (گیسلر^۴، ۲۰۰۵، ص ۴۸). توانمندسازی تعبیری است که به نوعی از ترتیبات سازمانی اطلاق می‌شود که سبب افزایش استقلال و قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت تصمیم‌گیری کارکنان می‌شود (آندره و اسکوز^۵، ۲۰۰۳، ص ۲۶۲). توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران به منظور تصمیم‌گیری درباره برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است (دسترنج، ۱۳۸۳، ص ۲۰). توانمندسازی راهبردی مهم برای توسعه سازمانهای مختلف به منظور تطابق با تغییرات خارجی و یکی از مسائل اصلی سازمانهاست. در دوران حاضر توانمندسازی بهسان ابزاری شناخته‌شده است که مدیران با آن خواهند توانست سازمانهای امروزی را، که دارای ویژگیهایی چون تنوع شبکه‌های نفوذ، رشد، اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی و به‌کارگیری فناوری اطلاعات است، به‌طور کارآمد اداره کنند (پیتر و ترکمن^۶، ۲۰۰۴). اگرچه مسئله توانمندسازی کارکنان سابقه‌ای چند دهه‌ساله دارد، بیش از یک دهه است که اندیشمندان حوزه منابع انسانی بر این موضوع تمرکز ویژه‌ای کرده، و ابعاد، اهداف، راهبردها، الگوها و ساز و کارهای آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده‌اند. توانمندسازی کلید اثربخشی سازمانها و مدیران است (موی^۷ ۲۰۰۵: ۲۶). در جدول شماره (۱) سیر تاریخی توانمندسازی ارائه شده است.

جدول (۱): سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی در ادبیات مدیریت

دهه	مفاهیم مرتبط با توانمندسازی	توضیح
۱۹۵۰	روابط انسانی	مدیران در برابر کارکنان خود رفتار دوستانه داشته‌اند.
۱۹۶۰	آموزش حساسیت	مدیران نسبت به نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس بودند.
۱۹۷۰	مشارکت کارکنان	مدیران کارکنان را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کردند.
۱۹۸۰	مدیریت کیفیت جامع	مدیران بر کار گروهی و تشکیل گروه‌ها تأکید می‌کردند.
۱۹۹۰	توانمندسازی	مدیران زمینه‌ای را فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان آزاد شوند.

(عبداللهی، ۱۳۸۵، ص ۲۲)

^۱. Chen

^۲. Blok

^۳. Blanchard

^۴. Geisler

^۵. Andrew & Skuse

^۶. Peter & Trkman

^۷. Moye

پژوهشگران در بسیاری از موارد، توانمندسازی را یکی از عناصر در مرحله انتقالی هر تغییر در سازمانهای اداری نام برده و آن را هم ارزش با رهبری، یادگیری سازمانی و تنوع نیروی کار بر شمرده‌اند. والاس و استورم^۱ (۲۰۰۳) در الگوی خود ارتباط تنگاتنگ را به منزله موفقیت در مرحله انتقالی تغییر در سازمانهای اداری و در راستای پاسخگو بودن هر چه بیشتر می‌داند، که بر خدمت رسانی به مراجعه‌کنندگان و کسب مزیت رقابتی متمرکز است. والاس و استورم هم‌چنین یادگیری سازمانی را به توانمندسازی وابسته می‌دانند و توانمندسازی را نیز از طریق سبک مناسب مدیریت پرنیروی متنوع کار محقق می‌دانند که در نهایت در مرحله انتقال و تحول سازمان اداری بسیار مؤثر است.

یادگیری: جهان امروز، به‌ویژه جهان سازمانها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و پیوسته‌ای است؛ و تمامی ابعاد سازمانها از محیط داخلی تا محیط خارجی از عوامل انسانی تا غیرانسانی و ... همگی با شتابی خیره‌کننده در حال تغییر از حالتی به حالتی دیگرند. در چنین حالتی، سازمانها تلاش گسترده‌ای برای بقا می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را با محیط پرتلاطم، پر ابهام و متغیر اطراف وفق دهند و حفظ کنند، پیوسته از قالبهای غیر پویا خارج می‌شوند و به سمت توسعه یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده، حرکت می‌کنند (جورلیک^۲، ۲۰۰۵). یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا بسرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارتها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کاردانشی و بهبود کارایی سازمان است. پس هر سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد (زنگ^۳ و همکاران، ۲۰۰۹). امروزه، تحقیقات مربوط به ارتباط بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که در حوزه دانشکده‌ها و مراکز آموزشی این مسئله کمتر مورد توجه قرار گرفته است. حال اینکه، مقوله توانمندسازی و یادگیری سازمانی با توجه به ماهیت و رسالت دانشکده‌ها و مراکز آموزشی، کاملاً بر پایه یادگیری سازمانی و توانمندسازی بنا نهاده شده است (خان‌علیزاده و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۲). بنت و او بر این سازمان یادگیرنده را سازمانی معرفی کرده‌اند که به‌طور پیوسته ظرفیت خود را برای یادگیری، تطابق و تغییر در جهت فرهنگ خود افزایش می‌دهد. یک سازمان یادگیرنده دارای ظرفیت افزوده‌ای برای یادگیری، تطابق و تغییرات است، سازمانی است که فرایندهای یادگیری در آن تحلیل، بررسی، توسعه و مدیریت شده است و این فرایندها با اهداف نوآوری و بهبود، همسو شده‌اند؛ آرمان، راهبرد، رهبران، ارزشها، ساختارها، نظامها، فرایندها و فعالیت‌های سازمان در جهت ترویج یادگیری افراد، پیشرفت و دستیابی به یادگیری نظامی است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹).

ساختار سازمانی: ساختار سازمان یکی از عوامل مهم تشکیل دهنده آن است که بسیاری از اجزای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در عین حال خود نیز از محیط سازمان و عوامل محیطی تأثیر می‌پذیرد. ساختار هر سازمان را می‌توان مجموعه راه‌هایی دانست که طی آن فعالیت‌های سازمان به وظایف شناخته‌شده تقسیم، و میان این وظیفه‌ها هماهنگی تأمین می‌شود. توانمندسازی، واقعیتی است که فرصت تصمیم‌گیری به افراد از طریق گسترده شدن حیطه اختیارات فراهم می‌شود. توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمان می‌شود، زیرا کارکنان صفی که به مسائل و مشکلات نزدیک‌ترند، باید دارای اختیار لازم به منظور حل مسائل باشند (اسپریتزر، ۱۹۹۶، ص ۴۸۹). کوئن دوتینک (۲۰۰۳) می‌نویسد: در اصل نگاه ساختاری متمرکز بر فعالیتهای مدیریت توانمندسازی، شامل واگذاری اختیار برای تصمیم‌گیری از سطوح سازمانی بالاتر به پایین تر و هم‌چنین افزایش دسترسی افراد در سطح پایین به اطلاعات و منابع است نظریه اصلی در مورد توانمندسازی ساختاری این است که مستلزم دادن اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان همراه با اختیار دهی برای کارها است. در نگاه ساختاری، منطق این است

^۱. Wallace & Storm

^۲. Gorelick

^۳. Zhang

که کارکنان توانمندسازی شده با اعمال تغییرات لازم در سطح ساختاری رفتار می‌کنند. به‌طور مشخص‌تر، کارکنان در مورد چگونگی کار، احساس کنترل شخصی بیشتری می‌کنند. آنها از کار و شرایط راهبردی که کار در آن در حال اجرا است، آگاه‌تر خواهند بود و در مورد نتایج عملکرد پاسخگوتر خواهند بود (کوئن دوتینک^۱، ۲۰۰۳: ۲). توانمندسازی، طراحی و ساخت سازمان است به‌گونه‌ای که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۲۲). در راستای ارتقای برآیندهای فردی و سازمانی، رویکرد بهسازی منابع انسانی از راهبردهای مختلفی بهره برده است. موضوع توجه به بی‌اعتنایی سازمانی و کاوش راهبردها و سازوکارهایی به منظور کاهش این پدیده سازمانی از جمله مباحث مدیریتی چالش برانگیز است. یکی از ساختارهای تأثیرگذار در کاهش بی‌اعتنایی، طراحی ساختارهای تواناساز سازمانی است. ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار و ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بی‌اعتنایی سازمانی می‌باشد. بر این اساس، یافته‌های پژوهش نشان داد که با طراحی و توسعه ساختار سازمانی تواناساز، بی‌اعتنایی سازمانی کاهش خواهد یافت (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). از نظر فردریکسون (۱۹۸۶) ساختار، توزیع قدرت را در سازمان نشان می‌دهد و صرفاً یک ساز و کار هماهنگی نیست، بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوی روابط درون سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد (فردریکسون، ۱۹۸۶، ص ۲۸۲). ساختار سازمانی نماد قواعد، مقررات، خط‌مشی‌ها، جایگاه‌ها، چگونگی ارتباطات در سازمان، سلسله مراتب، توزیع قدرت و جدا کردن بخشهای مختلف سازمان است. ساختار سازمانی تحت تأثیر اهداف و راهبرد، محیط، فناوری و اندازه سازمان قرار می‌گیرد. این متغیرها کلیدی و محتوایی، و معرف کل سازمان و جایگاه آن است که بین سازمان و محیط قرار می‌گیرد و از آن مشتق می‌شود. متغیرهای ساختاری (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) بیانگر ویژگیهای درونی هر سازمان است و مبنایی به دست می‌دهد که می‌توان بدان وسیله سازمانها را اندازه‌گیری و ویژگیهای ساختاری آنها را با هم مقایسه کرد. متغیرهای ساختاری بر متغیرهای محتوایی اثر می‌گذارد. پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمونه‌هایی مهم از متغیرهای ساختاری است (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۱۶). پیچیدگی تعداد فعالیتها یا سامانه‌های فرعی داخل سازمان است که می‌تواند از طریق سه بعد عمودی، افقی و جغرافیایی اندازه‌گیری شود (دفت، ۱۹۹۸، ص ۱۶). رسمیت یکی از جنبه‌های مهم ساختار سازمانی است تا جایی که عده‌ای ساختار سازمانی را چهارچوب سازمان، مقررات تعامل، ابزار کنترل و روشهای اجرای کار می‌دانند (ویل موت^۲، ۱۹۸۱، ص ۴۲۷). تمرکز به توزیع اختیارات در سازمان برمی‌گردد و تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد. در برخی از سازمانها، مدیران ارشد همه تصمیمات را می‌گیرند و مدیران رده پایین تنها دستور مقامات ارشد را اجرا می‌کنند (تمرکز). نقطه مقابل این‌ها سازمانهایی هستند که تصمیم‌گیریها را به مدیرانی واگذار می‌کنند که مستقیماً درگیر کارهای اجرایی هستند (عدم تمرکز) (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۷۷۳).

تنوع نیروی کار: تنوع در نیروی کار به معنی در بر گرفتن افراد از جنسیت‌ها، طبقات، مذاهب، ملیت‌ها، گروه‌های نژادی، گروه‌های سنی و توانایی‌های جسمی مختلف می‌باشد (آندرو^۳، ۲۰۰۹، ص ۳۷۰). هم‌چنین تنوع می‌تواند به‌عنوان وجود تفاوت‌هایی در بین اعضای یک واحد اجتماعی تعریف شود. از آنجا که سازمانها در سراسر جهان در مواردی مانند جنسیت، قومیت، نژاد، ملیت و سایر ویژگی‌های فردی اعضایشان متنوع‌تر می‌گردند، تنوع عامل فزاینده و مهمی در حیات سازمان به شمار می‌رود. (برین^۴، ۱۹۹۹). موضوع تنوع نیروی کار، گونه‌ای فرهنگی است که تفاوت‌ها را ایجاد می‌کند. هافاستد، تفاوت‌های مهمی در رفتار و نگرش

^۱. Koen,dewettinck

^۲. Willmott

^۳. Andrew

^۴. Brian

کارکنان و مدیران کشورهای مختلف پیدا کرد. مدیران و کارکنان در چهار بعد اولیه فرهنگی باهم فرق دارند که عبارتند از: فردگرایی/جمع‌گرایی، اختلاف قدرت، اجتناب از عدم اطمینان و مردسالاری وزن سالاری. اخیراً هافاستد^۲ همراه با دیگران پنجمین بعد را هم شناسایی کرده که عبارت است از: پویایی کنفوسیوسی که علاقه کارکنان به اصل شغل و احترام آنها به آداب و رسوم را اندازه‌گیری می‌کند. شرکت‌های پویا در جستجوی کارکنانی هستند که با ما تفاوت دارند، چرا که نیروی کار متنوع، قادر به آوردن استعدادها، علائق و نقطه نظرهای متفاوتی هست، تنوع، خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. گروه‌های کاری متنوع، افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخ سریع و در نهایت انطباق با تغییرات را ممکن می‌سازند (ساباش^۱، ۲۰۰۳، ص ۲۱۶).

سبک رهبری: یکی دیگر از الزامات توانمندسازی کارکنان در سازمان، نوع و شیوه رهبری در سازمان است. تا وقتی رهبری به شیوه آمرانه و استبدادی باشد، نمی‌توان به سمت مشتری مداری حرکت کرد؛ زیرا مشتری مداری را تنها می‌توان از طریق مناسباتی مستقل و به هم وابسته به دست آورد که شالوده مشارکت را تشکیل می‌دهد. مناسبات استبدادی قادر به حفظ خواسته‌ها یا انتظاراتی نیست که مشتری مداری آنها را ایجاد می‌کند. سبک یا رفتار رهبری، فنهای مورد استفاده به منظور اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران است (جزینی، ۱۳۸۶). سبک رهبری به مداومت هدفها و نیازها در وضعیت‌های مختلف توجه دارد. رفتار مدیران از وضعیتی به وضعیت دیگر تغییر می‌کند در حالی که ساختار نیاز مداومت و ثبات دارد که انگیزه رفتارها است (پورآمن بهزاد، ۱۳۸۱، ص ۷۷).

جدول (۲): پیشینه تحقیق

مؤلف	سال	عنوان و هدف	یافته‌ها
فولادی، ناصر	۱۳۹۳	تأثیر عوامل سازمانی بر مدیریت توانمندسازی کارکنان بانک ملت	عوامل سازمانی، متغیر مستقل و توانمندسازی، متغیر وابسته تعیین شد و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از آزمون رگرسیون خطی ساده به‌منظور سنجش پایداری از آلفای کرونباخ (۰/۷) و برای سنجش روایی از تحلیل عاملی تأییدی هر یک از متغیرهای پژوهش از نرم‌افزار LISREL استفاده کرده ایم. نتایج تحقیق حاضر نشانگر تأثیر مثبت و معنادار عوامل سازمانی بر توانمندسازی کارکنان است.
قاسمی بنابری، حمیدرضا	۱۳۹۰	عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در حوزه ستادی وزارت تعاون	عوامل شامل فردی، گروهی و سازمانی است. در همین راستا با تدوین پرسشنامه و تجزیه و تحلیل نتایج آن از طریق نرم‌افزارهای آماری و به‌کارگیری آزمونهای آماری مختلف مشخص شد که بین عوامل سه گانه ذکر شده و توانمندسازی کارکنان ارتباط مستقیمی وجود دارد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان ستادی وزارت تعاون هستند.
آقاوردی، بابک	۱۳۹۰	عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به‌منظور تعالی سازمانی	از میان عوامل مؤثر بر توانمندسازی، عوامل فردی و سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر دارد و توانمندسازی روانشناختی نیز بر تعالی سازمانی مؤثر است. علاوه بر آن بین عوامل مؤثر فردی، میان فردی و سازمانی توانمندسازی، توانمندسازی روانشناختی و تعالی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان ستاد مرکزی گمرک ایران هستند.

^۱. Subhash

مؤلف	سال	عنوان و هدف	یافته‌ها
بلوچی، منیره	۱۳۹۰	عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شرکت شهرکهای صنعتی کرمان	با توجه به میزان اهمیت و شدت تأثیرگذاری عوامل مهم بر توانمندسازی و با اولویت‌بندی آنها، تمهیدات و چهارچوب علمی و منطقی برای مدیران منابع انسانی - اجتماعی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمان استنتاج و تدوین شد.
خالقی، ارغوان	۱۳۸۹	عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بانک صنعت و معدن	بین تمامی شش عامل راهبردهای مدیریتی یعنی مدیریت مشارکتی، اعتمادسازی، گروه سازی، واگذاری اختیار، اعطای استقلال و فراهم کردن اطلاعات با توانمندسازی روان‌شناختی ارتباطی مستقیم و قوی مشاهده شد و همچنین بین سه عامل منابع خودکارآمدی فردی یعنی حمایت، الگوسازی و برانگیختگی هیجانی با توانمندسازی روان‌شناختی ارتباطی مستقیم و معنادار مشاهده شد. در ارتباط با متغیر شرایط سازمانی، بین عوامل روشن ساختن اهداف، دسترسی به منابع و نظام پاداشدهی ارتباط معنادار مشاهده شد؛ اما بین عوامل آموزش و ارزیابی عملکرد با توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط معناداری مشاهده نشد.
علی احمدی و همکارانش	۱۳۸۹	ارتباط توانمندسازی با یادگیری در سازمان صندوق بازنشستگی شرکت نفت تهران	بین اجزای توانمندسازی با یادگیری سازمانی روابط مستقیم و مثبتی وجود دارد. نتایج تحقیق حاکی از میزان کم یادگیری سازمانی در سازمان نامبرده است.
بارانی بناب، صمد	۱۳۸۷	عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان شرکت شهرکهای صنعتی تهران	بر اساس الگوی این تحقیق عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل خودکارآمدی فردی، بدین ترتیب فرضیات این پژوهش به‌منظور تبیین کاربردی بودن این الگو بوده است. در این تحقیق از روش توصیفی، همبستگی استفاده شده و نتایج داده‌ها از روش ضریب همبستگی گشتاور پیرسون به‌دست آمده است.
جزینی، علیرضا	۱۳۸۶	عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا	عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا شامل سبک رهبری، آموزش، انگیزش، ساختار، رضایت شغلی دانسته شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

جدول (۳): الگوی تحلیلی تحقیق

مفهوم	عامل	شاخص	منابع پشتیبان
توانمندسازی	ساختار سازمانی	پیچیدگی	(ابطحی، سید حسین، عباسی، سعید، ۱۳۸۶). (اسپریتزر، ۴۸۹، ۱۹۹۶، کوئن دوتینک (۲۰۰۳).
		رسمی بودن	(ترکزاده و همکاران، ۱۳۹۵) (فردریکسون، ۱۹۸۶، ۲۸۲). (عربی، ۱۳۸۵، ۱۶). (دفت، ۱۹۹۸، ۱۶) (ویل موت، ۱۹۸۱، ۴۲۷). (رابینز، ۱۳۷۴، ۷۷۳).
		تمرکز	
		استاندارد	
	سبک رهبری	دستوری	
		حمایتی	(ابطحی، سید حسین، عباسی، سعید، ۱۳۸۶)
		مشارکتی	(جزینی، ۱۳۸۶). (پورآمن بهزاد؛ ۱۳۸۱، ص ۷۷)
		سطح نهادی	
	یادگیری سازمانی	کسب دانش	(ابطحی، سید حسین، عباسی، سعید، ۱۳۸۶)
		انتشار دانش	(جورلیک ۲۰۰۵). (زنگ ۳ و همکاران، ۲۰۰۹).
حافظه سازمانی		(خان‌علیزاده و همکاران، ۱۳۸۹، ۲۲).	

	تفسیر اطلاعات		
	تخصصی بودن	تنوع نیروی کار و کار گروهی	
	نقاط مشترک		
(ابطحی، سید حسین، عباسی، سعید، ۱۳۸۶)	جدا شدن از کار		
برین (۴،۱۹۹۹) (ساباش ۲۱۶، ۲۰۰۳، ۵۰۲۰۰۳)	جذاب بودن محیط		

۵. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، و روش آن توصیفی پیمایشی است که بر اساس مشاهدات، مصاحبه‌ها و مطالعه ادبیات و اسناد یک الگوی اولیه فراهم شد. در بخش توصیفی به ویژگی نمونه آماری و بیان ویژگیهای توصیفی متغیرهای پژوهش پرداخته، و در بخش استنباطی با به‌کارگیری الگوی معادلات ساختاری و به‌طور اخص فن تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده به بررسی مسیرهای مشخص شده پژوهش مطابق با الگوی مفهومی پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش، تمام کارکنان یکی از یگانهای انتظامی در سطح ستاد مرکزی و استانهای تابع هستند. نمونه این پژوهش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان ۳۰۲ نفر انتخاب شده است. این تحقیق ابتدا بر اساس مشاهدات، مصاحبه‌ها و مطالعه ادبیات و اسناد و مدارک الگوی اولیه ای را به‌عنوان الگو فراهم، و از روش پیمایش استفاده کرد و برای گردآوری نظر خبرگان از پرسشنامه بهره‌گیری و به‌منظور کمی سازی نظر خبرگان در این پرسشنامه از طیف لیکرت ۵ تایی (بسیار کم - بسیار زیاد) استفاده شده، و برای اطمینان از پایایی آن از روش پایایی بین سؤالات (آلفای کرونباخ) استفاده شده است. بدین منظور این پرسشنامه بین ۳۰ نفر از افراد جامعه توزیع شد تا روایی سازه و پایایی شاخصها با استفاده از AVE و ضریب همگرایی و روش آلفای کرونباخ بررسی شود.

۶. ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

جدول (۴): نتایج توصیفی ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی		درصد فراوانی	فراوانی	
۷۶,۲	۲۲۰	رسمی	۳۶,۴	۱۱۰	۲۰-۳۰
۲۳,۸	۷۲	پیمانی	۵۲,۶	۱۵۹	۳۰-۴۰
۱۰۰,۰	۳۰۲	مجموع	۷,۰	۲۱	۴۰-۵۰
۱۰,۹	۳۳	۱_۵	۴,۰	۱۲	>۵۰
۳۶,۱	۱۰۹	۶_۱۰	۱۰۰,۰	۳۰۲	مجموع
۴۳,۴	۱۳۱	۱۰_۱۵	۲۴,۲	۷۳	دیپلم
۴,۰	۱۲	۱۶_۲۰	۵۲,۰	۱۵۷	کاردانی
۴,۶	۱۴	۲۱_۲۵	۲۲,۵	۶۸	کارشناسی
۱,۰	۳	۲۶_۳۰	۱,۳	۴	ارشد
۱۰۰,۰	۳۰۲	مجموع	۱۰۰,۰	۳۰۲	مجموع

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد کارکنان از لحاظ سطح تحصیلات به ترتیب دیپلم با ۲۴/۲ درصد، کارشناسی با ۲۲/۵ درصد، کاردانی با ۵۲/۰ درصد و کارشناسی ارشد و بالاتر با ۱/۳ درصد هستند. با عنایت به شرح وظایف کارکنان گارد و شناخت نوع مأموریت آنان و به این دلیل که بیشتر وظایف عملیاتی را در حوزه حفاظت و انتظامات کارکنان با سطح تحصیلات دیپلم به عهده دارند، به‌طور طبیعی کارکنان با مدرک کاردانی در اکثریت هستند.

از نظر سابقه خدمت نیز کارکنان با سابقه ۱ تا ۵ سال ۱۰/۹ درصد، ۶ تا ۱۰ سال ۳۶/۱ درصد، ۱۱ تا ۱۵ سال ۴۳/۴ درصد، ۱۶ تا ۲۰ سال ۴/۰ درصد، ۲۱ تا ۲۵ سال ۴/۶ درصد و ۲۶ تا ۳۰ سال ۱/۰ درصد ترکیب یافته‌اند. توجه به آمار سابقه خدمت کارکنان گارد، نشان می‌دهد که جمعیت گارد بندرها به سمت میانسالی حرکت می‌کند و هم‌چنین جذب و به‌کارگیری کارکنان حسب سیاستهای دولت در سالهای اخیر کاهش یافته است. البته به نظر می‌رسد سرمایه‌گذاری در بخش نیروی انسانی و جذب نیروی جوان از ضروریات حرفه حفاظتی و انتظامی است.

۷. یافته‌های تحقیق

در این پژوهش چهار متغیر مستقل و یک متغیر وابسته انتخاب شده است که بر اساس الگوی مفهومی بررسی می‌شود.

جدول (۵): شاخصهای توصیفی همه متغیرهای تحقیق

متغیر تحقیق	انباره نمونه	میانگین	میانگین	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیبگی
تخصصی بودن	۳۰۲	۴۲۷۷	۳۶۹۸	۳۰۲	۰.۳۱۱	۰.۰۳۱	-۰.۸۶۹
جواب بودن زمینه فعالیت	۳۰۲	۴۵۶۳	۴۰۵۳	۳۰۲	۰.۲۷۴	-۰.۳۶۹	-۰.۴۱۵
جنا شدن افراد	۳۰۲	۴۴۵	۳۸۳۵	۳۰۲	۰.۲۱۳	-۱.۷۶۹	۵.۰۲۴
وجود نقاط مشترک	۳۰۲	۴۴۶۱	۴۳۵۱	۳۰۲	۰.۱۵۵	۰.۴۶	-۰.۰۶۵
شرکت بودن اعضای گروه در	۳۰۲	۴۴۶۳	۱۴۹۸	۳۰۲	۰.۳۳۳	-۰.۴۹۷	۲.۰۸۶
گیرای شخصی اعضای هسته	۳۰۲	۴۴۹۳	۴۵۰۷	۳۰۲	۰.۱۵۲	-۰.۲۷۲	۱.۶۵۵
کسب دانش	۳۰۲	۴۴۸۶	۴۳۹۸	۳۰۲	۰.۲۸۲	-۰.۲۶۳	-۰.۶۴۹
انتشار دانش	۳۰۲	۴۹۹۲	۴۴۶۹	۳۰۲	۰.۴۸۳	-۰.۰۷۸	-۰.۵۴۶
تفسیر اطلاعات	۳۰۲	۴۳۴۳	۴۴۸۱	۳۰۲	۰.۳۶۴	-۰.۶۷۳	-۰.۴۴۹
حافظه سازمانی	۳۰۲	۳۶۸۹	۴۱۶۷	۳۰۲	۰.۲۹۳	۰.۰۷۷	-۰.۱۹۶
پیچیدگی	۳۰۲	۴۴۴۴	۳۷۶۶	۳۰۲	۰.۳۲۷	۰.۰۴۸	-۰.۲۰۹
رسمی بودن	۳۰۲	۴۲۴۳	۳۷۶۹	۳۰۲	۰.۳۰۶	-۰.۳۳۹	-۰.۸۵

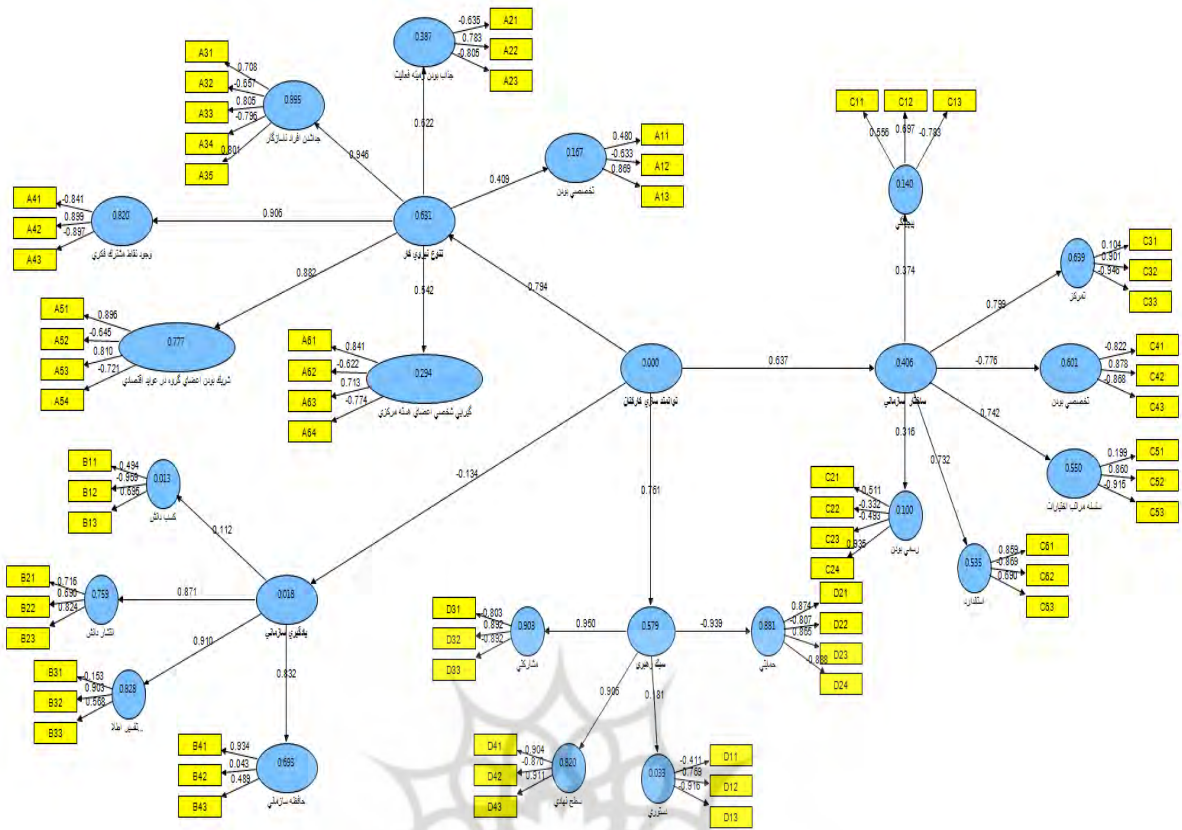
جدول (۶): نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای تحقیق	آماره کولموگروف	Sig سطح معنی داری	نتیجه آزمون	متغیرهای تحقیق	آماره کولموگروف	Sig سطح معنی داری	نتیجه آزمون
تنوع نیروی کار	۲,۹۱۵	۰,۰۰۰	نرمال نیست	کسب دانش	۴,۸	۰,۰۰۰	نرمال نیست.
یادگیری سازمانی	۳,۰۸۲	۰,۰۰۰	نرمال نیست	انتشار دانش	۴,۰۵۴	۰,۰۰۰	نرمال نیست.
ساختار سازمانی	۲,۷۰۳	۰,۰۰۰	نرمال نیست	تفسیر اطلاعات	۴,۸۶۹	۰,۰۰۰	نرمال نیست.
سبک رهبری	۵,۲۱۱	۰,۰۰۰	نرمال نیست	حافظه سازمانی	۴,۰۸۹	۰,۰۰۰	نرمال نیست.
تخصصی بودن	۳,۵۸	۰,۰۰۰	نرمال نیست	پیچیدگی	۵,۱۵۷	۰,۰۰۰	نرمال نیست.
جذاب بودن زمینه فعالیت	۴,۶۳۹	۰,۰۰۰	نرمال نیست	رسمی بودن	۳,۷۳۳	۰,۰۰۰	نرمال نیست.
جدا شدن افراد ناسازگار	۴,۷۶۳	۰,۰۰۰	نرمال نیست	تمرکز	۵,۴۱	۰,۰۰۰	نرمال نیست.
وجود نقاط مشترک فکری	۶,۲۵۱	۰,۰۰۰	نرمال نیست	تخصصی بودن	۵,۱۸۹	۰,۰۰۰	نرمال نیست.
شریک بودن اعضای گروه در عواید اقتصادی	۵,۹۰۹	۰,۰۰۰	نرمال نیست	سلسله مراتب اختیارات	۴,۳۳۶	۰,۰۰۰	نرمال نیست.
گیرایی شخصی اعضای هسته مرکزی	۵,۷۸	۰,۰۰۰	نرمال نیست	استاندارد	۴,۹۶۲	۰,۰۰۰	نرمال نیست.

بنابراین با توجه به عدم نرمال بودن متغیرهای تحقیق و چند سطحی بودن متغیرها، برای تأیید الگو از فن تحلیل عاملی تأییدی (CFA) از روش حداقل مربعات جزئی^۱ (PLS) استفاده شده است. در تحلیلهای عاملی تأییدی، هدف پژوهشگر تعیین ساختار عاملی ویژه‌ای است. معیارهای اعتبارسنجی الگوی اندازه‌گیری در ذیل به‌طور خلاصه آورده می‌شود:

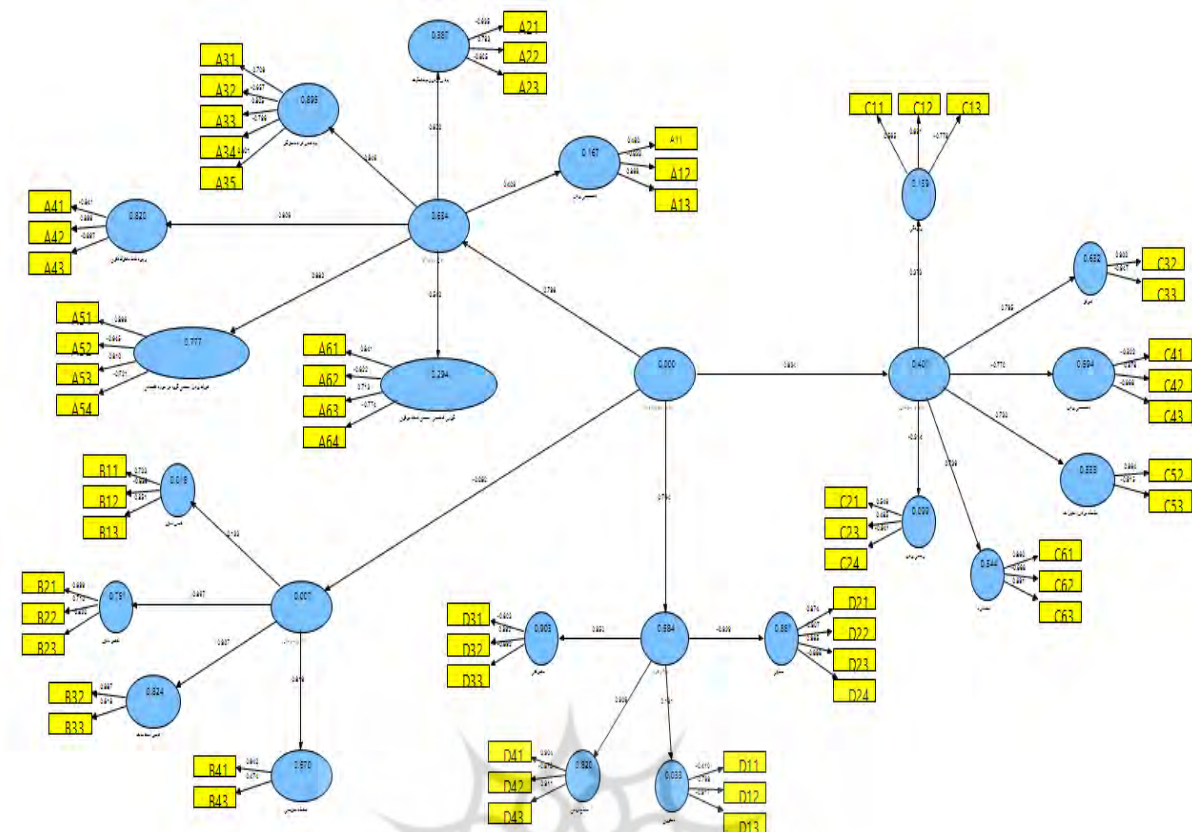
^۱. Partial Least Square

۷-۱. دیاگرام تحقیق و نتایج تحلیل مسیر

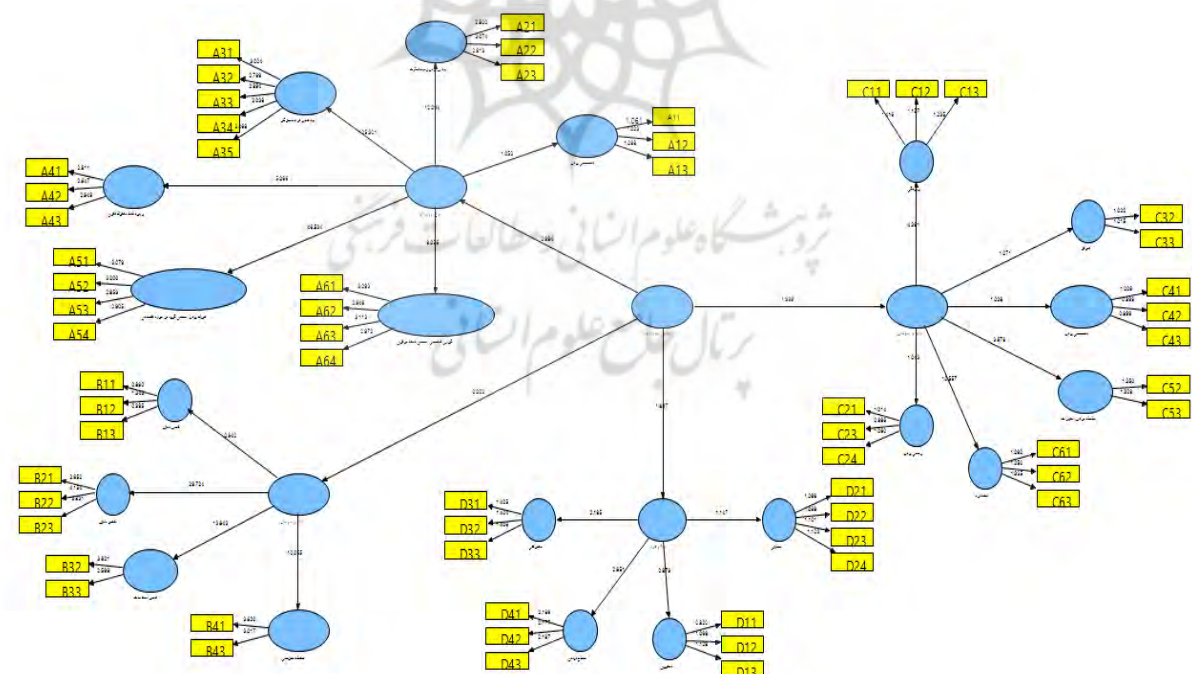


نمودار (۱): الگوی تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

نمودار شماره (۱) الگوی تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. متغیر توانمندسازی کارکنان برونزا و متغیرهای تنوع نیروی کار، یادگیری سازمانی، سبک رهبری و ساختار سازمانی درونزا است.



نمودار (۲): الگوی اصلاح شده در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نمودار (۳): الگو در حالت معناداری (|T-Value|)

به منظور تحلیل ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه از بارهای عاملی استفاده شده است. نتایج بارهای عاملی متغیرهای تحقیق در جدول خلاصه شده است. مقدار بار عاملی برای تک تک شاخصها بعد از اصلاحات از ۰/۵ بیشتر، و هم

چنین مقادیر محاسبه شده سطح معناداری برای هر یک از بارهای عاملی از ۰/۰۱ کمتر شده است؛ لذا می توان همسویی سؤالات پرسشنامه را برای اندازه گیری مفاهیم در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع نتایج نشان می دهد آنچه محقق با سؤالات پرسشنامه قصد سنجش آنها را داشته با این ابزار محقق شده است؛ لذا روابط سازه ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. شاخصی که بار عاملی بیشتری داشته باشد، اهمیت بیشتری نسبت به سایر شاخص ها می باشد. بارهای عاملی استاندارد شده ای که برآورد می شود، بنا به گفته فورنر و لارکر^۱ (۱۹۸۱) باید از ۰,۵ بیشتر و به طور مطلوب ۰,۷ یا بیشتر باشد.

جدول (۷): بارهای عاملی متغیرهای پنهان

متغیرهای پنهان	آیتم	بار عاملی	سطح معناداری	متغیرهای پنهان	آیتم	بار عاملی	سطح معناداری
تخصصی بودن	A11	۰,۵۸۰	۰,۰۰۱	پیچیدگی	C11	۰,۵۶۵	۰,۰۰۱
	A12	-۰,۶۳۳	۰,۰۰۱		C12	۰,۶۹۱	۰,۰۰۱
	A13	۰,۸۶۹	۰,۰۰۱		C13	-۰,۷۷۹	۰,۰۰۱
جذاب بودن زمینه فعالیت	A21	-۰,۶۳۵	۰,۰۰۱	تمرکز	C21	۰,۵۴۶	۰,۰۰۱
	A22	۰,۷۸۳	۰,۰۰۱		C23	۰,۴۸۵	۰,۰۰۱
	A23	-۰,۸۰۵	۰,۰۰۱		C24	-۰,۹۴۱	۰,۰۰۱
جدا شدن افراد ناسازگار	A31	۰,۷۰۸	۰,۰۰۱	تخصصی بودن	C32	۰,۹۰۲	۰,۰۰۱
	A32	-۰,۶۵۷	۰,۰۰۱		C33	-۰,۹۴۷	۰,۰۰۱
	A33	۰,۸۰۵	۰,۰۰۱	سلسله مراتب اختیارات	C41	-۰,۸۲۲	۰,۰۰۱
	A34	-۰,۷۹۶	۰,۰۰۱		C42	۰,۸۷۸	۰,۰۰۱
	A35	۰,۸۰۱	۰,۰۰۱		C43	-۰,۸۶۸	۰,۰۰۱
وجود نقاط مشترک فکری	A41	-۰,۸۴۱	۰,۰۰۱	استاندارد	C52	۰,۸۶۴	۰,۰۰۱
	A42	۰,۸۹۹	۰,۰۰۱		C53	-۰,۹۱۵	۰,۰۰۱
شریک بودن اعضای گروه در عواید اقتصادی	A43	-۰,۸۹۷	۰,۰۰۱	رسمی بودن	C61	۰,۸۶۰	۰,۰۰۱
	A51	۰,۸۹۶	۰,۰۰۱		C62	-۰,۸۶۸	۰,۰۰۱
	A52	-۰,۶۴۵	۰,۰۰۱	C63	۰,۶۹۱	۰,۰۰۱	
گیرایی شخصی اعضای هسته مرکزی	A53	۰,۸۱۰	۰,۰۰۱	دستوری	D11	-۰,۴۱۰	۰,۰۰۱
	A54	-۰,۷۲۱	۰,۰۰۱		D12	۰,۷۶۹	۰,۰۰۱
	A61	۰,۸۴۱	۰,۰۰۱		D13	-۰,۹۱۷	۰,۰۰۱
	A62	-۰,۶۲۲	۰,۰۰۱		حمایتی	D21	۰,۸۷۴
A63	۰,۷۱۳	۰,۰۰۱	D22	-۰,۸۰۷		۰,۰۰۱	
A64	-۰,۷۷۴	۰,۰۰۱	D23	۰,۸۶۵		۰,۰۰۱	
کسب دانش	B11	۰,۷۲۳	۰,۰۰۱	مشارکتی	D24	-۰,۸۸۸	۰,۰۰۱
	B12	-۰,۸۵۶	۰,۰۰۱		D31	-۰,۸۰۳	۰,۰۰۱
	B13	۰,۸۵۱	۰,۰۰۱		D32	۰,۸۹۲	۰,۰۰۱
انتشار دانش	B21	۰,۶۹۹	۰,۰۰۱	سطح نهادی	D33	-۰,۸۹۲	۰,۰۰۱
	B22	۰,۷۱۰	۰,۰۰۱		D41	۰,۹۰۴	۰,۰۰۱
	B23	۰,۸۲۰	۰,۰۰۱		D42	-۰,۸۷۰	۰,۰۰۱
تفسیر اطلاعات	B32	۰,۸۸۷	۰,۰۰۱	حافظه سازمانی	D43	۰,۹۱۱	۰,۰۰۱
	B33	۰,۶۱۸	۰,۰۰۱		B41	۰,۹۴۲	۰,۰۰۱
					B43	۰,۴۷۴	۰,۰۰۱

^۱. Fornell, Larcker

اعتبار همگرا، پایایی ترکیبی و شاخص نیکویی برازش در جدول (۸) بیان شده است
جدول (۸): شاخصهای روانی، پایایی و برازش الگو

GOF			آلفای کرونباخ	R ²	CR	AVE	متغیرهای پنهان
۰.۵۷۴	۰.۷۲۰	۰.۷۹۹	۰.۷۱۱	۰.۱۶۷	۰.۹۱۰۶	۰.۵۶۲	تخصصی بودن
			۰.۷۷۷	۰.۳۸۷	۰.۹۲۷	۰.۵۵۵	جذاب بودن زمینه فعالیت
			۰.۷۶۲	۰.۸۹۵	۰.۸۵۰	۰.۵۷۱	جدا شدن افراد ناسازگار
			۰.۷۳۳	۰.۸۲۰	۰.۹۲۲	۰.۷۷۳	وجود نقاط مشترک فکری
			۰.۷۴۲	۰.۷۷۷	۰.۸۸۲	۰.۵۹۹	شریک بودن اعضای گروه در عواید اقتصادی
			۰.۷۱۹	۰.۲۹۴	۰.۸۹۵	۰.۵۵۰	گیرایی شخصی اعضای هسته مرکزی
			۰.۷۲۲	۰.۰۱۷	۰.۹۳۸	۰.۶۵۹	کسب دانش
			۰.۷۶۶	۰.۷۵۱	۰.۹۱۹	۰.۵۵۵	انتشار دانش
			۰.۷۷۳	۰.۸۳۳	۰.۸۸۱	۰.۵۸۴	تفسیر اطلاعات
			۰.۷۶۱	۰.۶۷۰	۰.۹۱۸	۰.۵۵۶	حافظه سازمانی
			۰.۷۷۳	۰.۱۳۹	۰.۹۶۴	۰.۵۶۹	پיچیدگی
			۰.۷۱۶	۰.۱۰۰	۰.۹۱۸	۰.۵۷۳	رسمی بودن
			۰.۷۳۵	۰.۶۳۷	۰.۹۱۷	۰.۸۵۵	تمرکز
			۰.۷۷۸	۰.۵۹۹	۰.۹۴۱	۰.۷۳۳	تخصصی بودن
			۰.۸۵۰	۰.۵۵۲	۰.۸۸۹	۰.۵۳۹	سلسله مراتب اختیارات
			۰.۷۹۸	۰.۵۳۹	۰.۸۷۳	۰.۶۵۷	استاندارد
			۰.۷۷۳	۰.۰۳۳	۰.۸۶۷	۰.۵۳۳	دستوری
			۰.۷۲۲	۰.۸۸۱	۰.۸۸	۰.۷۳۸	حمایتی
			۰.۷۶۱	۰.۹۰۳	۰.۹۰۱	۰.۷۴۵	مشارکتی
			۰.۷۳۳	۰.۸۲۰	۰.۹۶۶	۰.۸۰۱	سطح نهادی
۰.۷۵۳	۰.۶۳۴	۰.۸۸۱	۰.۶۵۵	تنوع نیروی کار			
۰.۷۴۵	۰.۰۰۷	۰.۹۱۸	۰.۵۸۵	یادگیری سازمانی			
۰.۸۷۷	۰.۴۰۰	۰.۹۶۴	۰.۶۱۲	ساختار سازمانی			
۰.۸۳۳	۰.۵۸۴	۰.۹۳۳	۰.۷۳۱	سبک رهبری			
۰.۹۰۵	۰.۰۰۰	۰.۹۵۷	۰.۵۸۸	مجموع			

۲-۷. بررسی سؤالهای تحقیق

• آیا تنوع نیروی کاربر توانمندسازی کارکنان مؤثر است؟

جدول (۹): نتایج توصیفی و نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای

نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای				نتایج توصیفی					
نتیجه	کران بالا	کران پایین	سطح معناداری	آماره تی	خطای تخمین	انحراف استاندارد	میانگین پاسخ‌ها	تعداد	متغیرهای مستقل
تائید	۰,۴۹۶	۰,۴۶۵۲	۰/۰۰	۶۰,۱۲۵	۰,۰۰۸	۰,۱۳۶	۴,۴۸۱	۳۰۲	تنوع نیروی کار
تائید	۰,۵۱۲	۰,۴۴۱۶	۰/۰۰	۲۶,۵	۰,۰۱۸	۰,۳۱۱	۴,۴۷۷	۳۰۲	تخصصی بودن
تائید	۰,۵۹۳۹	۰,۵۳۱۹	۰/۰۰	۳۵,۱۸۷۵	۰,۰۱۶	۰,۲۷۴	۴,۵۶۳	۳۰۲	جذاب بودن زمینه فعالیت
تائید	۰,۴۷۴۴	۰,۴۲۶۲	۰/۰۰	۳۷,۵	۰,۰۱۲	۰,۲۱۳	۴,۴۵۰	۳۰۲	جدا شدن افراد ناسازگار
تائید	۰,۴۸۳۵	۰,۴۳۹۲	۰/۰۰	۴۱,۹۰۹۰۹	۰,۰۱۱	۰,۱۹۵	۴,۴۶۱	۳۰۲	وجود نقاط مشترک فکری
تائید	۰,۴۸۸۲	۰,۴۳۵۷	۰/۰۰	۳۵,۵۳۸۴۶	۰,۰۱۳	۰,۲۳۲	۴,۴۶۲	۳۰۲	شریک بودن اعضای گروه در عواید اقتصادی
تائید	۰,۵۲۱۱	۰,۴۶۴۰	۰/۰۰	۳۲,۸۶۶۶۷	۰,۰۱۵	۰,۲۵۲	۴,۴۹۳	۳۰۲	گیرایی شخصی اعضای هسته مرکزی

با توجه به فاصله اطمینان ۹۵٪ و مقادیر آزمون تی متغیر تنوع نیروی کار و تمامی زیر مقیاسهای آن بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵٪ مؤثر است.

- آیا یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است؟

جدول (۱۰): نتایج توصیفی و نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای

نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای				نتایج توصیفی					
نتیجه	کران بالا	کران پایین	سطح معناداری	آماره تی	خطای تخمین	انحراف استاندارد	میانگین پاسخ‌ها	تعداد	متغیرهای مستقل
تائید	۰,۱۳۰	۰,۰۷۵	۰/۰۰	۷,۲۸۶	۰,۰۱۴	۰,۲۴۱	۴,۱۰۲	۳۰۲	یادگیری سازمانی
تائید	۰,۵۱۸	۰,۴۵۴	۰/۰۰	۳۰,۳۷۵	۰,۰۱۶	۰,۲۸۲	۴,۴۸۶	۳۰۲	کسب دانش
رد	۰,۰۴۷	-۰,۰۶۳	۰,۷۷۸	-۰,۲۸۶	۰,۰۲۸	۰,۴۸۳	۳,۹۹۲	۳۰۲	انتشار دانش
تائید	۰,۲۸۴	۰,۲۰۲	۰/۰۰	۱۱,۵۷۱	۰,۰۲۱	۰,۳۶۴	۴,۲۴۳	۳۰۲	تفسیر اطلاعات
تائید	-۰,۲۷۸	-۰,۳۴۴	۰/۰۰	-	۰,۰۱۷	۰,۲۹۳	۳,۶۸۹	۳۰۲	حافظه سازمانی

با توجه به فاصله اطمینان ۹۵٪ و مقادیر آزمون تی متغیر یادگیری و زیر مقیاسهای کسب دانش و تفسیر اطلاعات بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵٪ مؤثر است. (هر دو بازه فاصله اطمینان مقدار مثبت شده است)؛ اما زیر مقیاسهای انتشار دانش و حافظه سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵٪ مؤثر نیست.

- آیا ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است؟

جدول (۱۱): نتایج توصیفی و نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای

نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای					نتایج توصیفی				
نتیجه	کران بالا	کران پایین	سطح معناداری	آماره تی	خطای تخمین	انحراف استاندارد	میانگین پاسخ‌ها	تعداد	متغیرهای مستقل
رد	-۰,۲۱۹	-۰,۲۴۸	۰/۵۴۷	- ۲۹,۲۵۰	۰,۰۰۸	۰,۱۳۱	۳,۷۶۶	۳۰۲	ساختار سازمانی
رد	-۰,۵۴۱	-۰,۵۹۲	۰/۰۵۹	- ۴۳,۵۳۸	۰,۰۱۳	۰,۲۲۷	۳,۴۳۴	۳۰۲	پیچیدگی
رد	-۰,۷۳۳	-۰,۷۸۰	۰/۶۱۷	-۶۳,۰۸۳	۰,۰۱۲	۰,۲۰۶	۳,۲۴۳	۳۰۲	رسمی بودن
رد	-۰,۵۰۹	-۰,۵۵۶	۰/۲۱۳	- ۴۴,۳۳۳	۰,۰۱۲	۰,۲۰۸	۳,۴۶۸	۳۰۲	تمرکز
تائید	۰,۴۷۸	۰,۴۲۸	۰/۰۰	۳۴,۸۴۶	۰,۰۱۳	۰,۲۲۰	۴,۴۵۳	۳۰۲	تخصصی بودن
رد	-۰,۱۱۰	-۰,۲۴۱	۰/۱۶۰	-۵,۳۰۳	۰,۰۳۳	۰,۵۷۷	۳,۸۲۵	۳۰۲	سلسله‌مراتب اختیارات
تائید	۰,۳۷۸	۰,۳۲۴	۰/۰۰	۲۵,۰۷۱	۰,۰۱۴	۰,۲۴۲	۴,۳۵۱	۳۰۲	استاندارد

با توجه به فاصله اطمینان ۹۵٪ و مقادیر آزمون تی متغیر ساختار سازمانی و زیر مقیاسهای پیچیدگی، رسمی بودن، تمرکز، سلسله‌مراتب اختیارات بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵٪ مؤثر نیست؛ اما زیر مقیاسهای تخصصی بودن و استاندارد بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵٪ مؤثر است.

● آیا سبک رهبری بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است؟

جدول (۱۲): نتایج توصیفی و نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای

نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای					نتایج توصیفی				
نتیجه	کران بالا	کران پایین	سطح معناداری	آماره تی	خطای تخمین	انحراف استاندارد	میانگین پاسخ‌ها	تعداد	متغیرهای مستقل
رد	-۰,۲۱۱	-۰,۲۳۱	۰/۸۷۰	-	۰,۰۰۵	۰,۰۸۷	۳,۷۷۹	۳۰۲	سبک رهبری
رد	-۲,۴۷۸	-۲,۵۲۶	۰/۲۵۰	-۲۰۸,۵۰۰	۰,۰۱۲	۰,۲۱۲	۱,۴۹۸	۳۰۲	دستوری
تائید	۰,۵۲۰	۰,۴۹۵	۰/۰۰	۸۴,۵۰۰	۰,۰۰۶	۰,۱۰۷	۴,۵۰۷	۳۰۲	حمایتی
تائید	۰,۴۲۱	۰,۳۷۶	۰/۰۰	۳۳,۱۶۷	۰,۰۱۲	۰,۲۰۳	۴,۳۹۸	۳۰۲	مشارکتی
تائید	۰,۴۹۶	۰,۴۴۲	۰/۰۰	۳۳,۵۰۰	۰,۰۱۴	۰,۲۳۸	۴,۴۶۹	۳۰۲	سطح نهادی

با توجه به فاصله اطمینان ۹۵٪ و مقادیر آزمون تی متغیر سبک رهبری و زیر مقیاسهای حمایتی، مشارکتی و سطح نهادی در سطح اطمینان ۹۵٪ مؤثر است (هر دو بازه فاصله اطمینان مقدار مثبت شده‌اند)؛ اما زیر مقیاس دستوری بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵٪ مؤثر نیست.

آزمون تحلیل واریانس فریدمن به منظور رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

جدول (۱۳): میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن

رتبه کسب شده	میانگین رتبه	متغیرها	رتبه کسب شده	میانگین رتبه	متغیرها
۱۱	۱۲,۴	مشارکتی	۱	۱۵,۴۲	جذاب بودن زمینه فعالیت
۱۲	۱۲,۱۵	استاندارد	۲	۱۴,۵	سطح نهادی
۱۳	۱۱,۲۹	تفسیر اطلاعات	۳	۱۴,۴۷	کسب دانش
۱۴	۸,۲۲	انتشار دانش	۴	۱۴,۲۵	گیرایی شخصی اعضای هسته مرکزی
۱۵	۷,۴۷	سلسله‌مراتب اختیارات	۵	۱۴,۲۲	حمایتی
۱۶	۵,۶۵	حافظه سازمانی	۶	۱۴,۰۹	جدا شدن افراد ناسازگار
۱۷	۴,۳۳	تمرکز	۷	۱۳,۷۹	تخصصی بودن
۱۸	۴,۱	پیچیدگی	۸	۱۳,۵۱	شریک بودن اعضای گروه در عواید اقتصادی
۱۹	۲,۶۶	رسمی بودن	۹	۱۳,۳۴	تخصصی بودن
۲۰	۱	دستوری	۱۰	۱۳,۱۴	وجود نقاط مشترک فکری

جدول (۱۴): معنی داری آزمون فریدمن

شاخص‌های آماری	مقادیر محاسبه شده
تعداد	۳۰۲
	۳۶۳۵,۵۰۸
درجه آزادی	۱۹
عدد معنی داری (sig)	۰,۰۰۱

خروجی Spss شامل دو جدول است. در جدول ۱۳، میانگین رتبه‌های هر متغیر، و در جدول ۱۴ نیز ویژگی آماری و آماره اراشه شده است. با توجه به خروجی SPSS مقدار عدد معنی داری (sig) کمتر از ۰/۰۱ و نزدیک به، بوده و از سطح معنی داری استاندارد ۵٪ ($\alpha = 5\%$) کمتر است. بنابراین فرض H_1 در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان گفت بین رتبه عوامل تفاوت معنی داری در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود دارد و رتبه‌های یکسانی ندارد.

۸. نتیجه‌گیری

سؤال ۱: «تنوع نیروی کاربر توانمندسازی کارکنان یگان حفاظت سازمان بنادر و دریانوردی تأثیر دارد». با توجه به نتایج، میانگین دارای اختلاف معنادار با میانگین نظری (۳) پژوهش است و با توجه به مثبت بودن حد بالا و حد پایین، میانگین از

میانگین نظری بالاتر است. این امر را از طریق مشاهده مقدار t نیز که بیشتر از مقدار بحرانی $1,96$ است، می‌توان درک کرد؛ بنابراین تنوع نیروی کار و تمامی زیر مقیاسهای آن بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان 95% مؤثر است. سؤال ۲: «یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان یگان حفاظت سازمان بنادر و دریانوردی تأثیر دارد». با توجه به نتایج تحقیق و مقادیر آزمون تی، متغیر یادگیری سازمانی و زیر مقیاسهای کسب دانش و تفسیر اطلاعات بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان 95% مؤثر است؛ اما زیر مقیاسهای انتشار دانش و حافظه سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان 95% مؤثر نیست. که با تحقیقات (علی احمدی و همکارانش، 1389) همسو است.

سؤال ۳: «ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان یگان حفاظت سازمان بنادر و دریانوردی تأثیر دارد». با توجه به نتایج تحقیق، متغیر ساختار سازمانی و زیر مقیاسهای پیچیدگی، رسمی بودن، تمرکز، سلسله‌مراتب اختیارات بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان 95% مؤثر نیست، اما زیر مقیاسهای تخصصی بودن و استاندارد بودن بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان 95% مؤثر است. که با تحقیقات (فولادی، 1393)، (قاسمی بنابری، 1390)، (آقاویردی، بابک، 1390) همسو است.

سؤال ۴: «سبک رهبری بر توانمندسازی کارکنان یگان حفاظت سازمان بنادر و دریانوردی تأثیر دارد». با توجه به نتایج تحقیق، متغیر سبک رهبری و زیر مقیاسهای حمایتی، مشارکتی و سطح نهادی در سطح اطمینان 95% مؤثر است؛ اما زیر مقیاس دستوری بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان 95% مؤثر نیست. که با تحقیقات (جزینی، 1386) همسو است.

جدول (۱۵): تأیید و رد سؤالات

فرضیه	متغیرهای وابسته	تأیید یا رد با	ابعاد مؤثر
۱	تنوع نیروی کار بر توانمندسازی	تأیید	متغیر تنوع نیروی کار و تمامی زیر مقیاسهای آن
۲	یادگیری سازمانی بر توانمندسازی	تأیید	متغیر یادگیری و زیر مقیاسهای کسب دانش و تفسیر اطلاعات
۳	ساختار سازمانی بر توانمندسازی	رد	فقط زیر مقیاسهای تخصصی بودن و استاندارد بودن
۴	سبک رهبری بر توانمندسازی	تأیید	متغیر سبک رهبری و تمامی ابعاد بجز سبک دستوری

هم‌چنین نتایج آزمون فریدمن حاکی است که ترتیب تأثیرگذاری ده عامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به ترتیب جذاب بودن زمینه فعالیت، سطح نهادی، کسب دانش، گیرایی شخصی اعضای هسته مرکزی، حمایتی، جدا شدن افراد ناسازگار، تخصصی بودن نیروی کار، شریک بودن اعضای گروه در عواید اقتصادی، تخصصی بودن و وجود نقاط مشترک فکری می‌باشند.

۹. پیشنهادها

توجه به تخصصی بودن کارکنان یکی از شروط استخدام مدنظر باشد.

ایجاد محیط کاری با آرامش و جذابیت زیاد و هم‌چنین امنیت شغلی مناسب برای کارکنان

ایجاد ساختار ارتباط صمیمانه بین مدیر و کارکنان سازمان

یادگیری سازمانی در فرایند طول خدمت موردتوجه سامانه آموزش قرار گیرد.

فهرست منابع

- احمدی، علی؛ احمدی، علیرضا؛ حاتمی، سید علی اکبر؛ ناغانی، فریبا (۱۳۸۹). ارتباط یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان صندوق‌های بازنشستگی کارکنان صنعت نفت ایران، نشریه مدیریت فردا، س نهم، ش ۲۵، ۶۷-۸۲.
- اعرابی، محمد (۱۳۸۵). مدیریت، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آقاویردی، بابک (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به‌منظور تعالی سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- بارانی بناب، صمد (۱۳۸۷). بررسی عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- بلوچی، منیره (۱۳۹۰). تبیین و بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران.
- پورآمن، بهزاد (۱۳۸۱). مبانی نظری سبک‌های رهبری، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، تهران.
- ترک‌زاده، جعفر؛ سلیمی، قاسم؛ سنگی، فروغ (۱۳۹۵). کاهش بی‌تفاوتی سازمانی در پرتو توسعه ساختار سازمانی تواناساز مقاله ۳، دوره ۲۰، ش ۳، ص ۵۱-۷۲.
- جزینی، علیرضا (۱۳۸۶). عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا، ناشر: معاونت آموزش ناجا.
- خالقی، ارغوان (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بانک صنعت و معدن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران.
- خان‌علیزاده و همکاران (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه - ۲۰ تربیت مدرس، پژوهشنامه مدیریت تحول؛ س دوم، ش ۳۰.
- دراکر، پیتر (۱۳۸۵). مدیریت آینده، مترجم رضائی نژاد، عبدالرضا، تهران، چ پنجم، انتشارات رسا.
- دسترنج، حکمت‌الله (۱۳۸۳). توانمندسازی و فناوری اطلاعات، تدبیر ش ۱۴۵.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران، ج اول، چ اول.
- عباسی، سعید؛ ابطحی، حسین (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، ج اول، چاپ خورشید.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۵). نقش خود کارآمدی در توانمندسازی کارکنان، تدبیر ۱۶۸.
- فولادی، ناصر (۱۳۹۳). تأثیر عوامل سازمانی بر مدیریت توانمندسازی کارکنان بانک ملت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران.
- قاسمی، جعفر (۱۳۸۲). توانمندسازی، تدبیر، ش ۱۳۲.

قاسمی بنابری، حمیدرضا (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در حوزه‌ی ستادی وزارت تعاون، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده حسابداری و مدیریت، تهران.

Baloh, Peter & Trkman (۲۰۰۴). **Influence of Internet and I.T on work and human Resorce Management.** WWW.Informingscience.org.

Blok, P. (۱۹۸۷). **The Empowerment Manager: Positive Political Skills at work.** SanFrancisco: Jossey- Boss.

Brian DNetto and Amrik S. Sohal (۱۹۹۹). **Human Resource Practices and Workforce diversity: an empirical assessment**

Chen.J Zhu and Xie.Y.H; Measuring Intellectual Capital: a view model and empirical study; **Journal of Inteltectual Capital**; Vol. ۵, No ۱, ۲۰۰۴

Daft, Richard L. (۱۹۹۸). **Western College Publishing. Organization Theory and Design, Cinennati : South.**

Damanpour, Fariborz (۱۹۹۶). "Organizational complexity and innovation" **management Science.** Vol. ۴۲, No ۵.

Geisler, David (۲۰۰۵). The next Level in Employee Empowerment Quality progress, **research Librari core.** Vol, ۳۸, No, ۶.

Koen, dewettinck (۲۰۰۳). **Reviewing the Empowerment effects on critical work outcoms.** University GENT.

Maccoby Michel (۱۹۹۹). Re-Thinking Empowerment, **Research Technology Mangement,** Vol. ۴۲, Issue ۵. pp. ۵۶-۵۸. Sep/Oct ۱۹۹۹

Moye, M.J Henkin, A.B. and Egly, R.J. (۲۰۰۵). teacher- principal relationships. Exploring the linkages between empowerment and interpersonal trust. **Journal of Education Administration.** Vol ۴۳, No ۳.

Skuse, Andrew, (۲۰۰۳). **Information Communication Tecnologies Poverty and Empowerment Social Development Dissemination Note,** No. ۳.

Spreitzer, Gretchen M. (۱۹۹۶). Social Structural Characteristics of Psychological Empoverment, **Academy Of Management Review,** Vol. ۳۹, No ۲. p ۴۸۳

Subhash C. Kundu (۲۰۰۳). Workforce diversity status: a study of employees reactions ۳. C. W. Von Bergen, John Massey (۲۰۰۵) Workforce diversity and organizational performance.

Thomas, K. & Velthouse, B. Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic task Motivation. **Academy of Management Review,** ۱۵, ۶۶۶-۶۸۱. (۰۹۹۰)

Willmott, Hugh. ۱۹۸۱. "The Structuring of Organizational Structure." **Administration Science Quarterly.** Vol. ۲۶, No. ۳