

## بررسی سطح توانمندی کارشناسان دانشگاه اصفهان بر اساس مدل اسپریتزر

محمد حسین مشرف جوادی<sup>\*</sup>، سید مجتبی میرآقایی<sup>\*\*</sup>، حسن رضایی گل آباد<sup>\*\*</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۵/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۱۱/۲۸

### چکیده

انسانها همیشه می‌خواهند تفاوت به وجود آورند. و سازمان سخت نیازمند آن است که تفاوت به وجود آید. توانمندی به نتیجه نمی‌رسد مگر اینکه از بالاترین سطح شروع شود. توانمندی اصطلاحی است از ترتیبات سازمانی که بر اساس آن خودمختاری و آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری بیشتر به کارکنان واگذار می‌شود. به عبارت دیگر توانمندی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیتهای بیشتری را نیز داشته باشند. در این تحقیق، وضعیت توانمندی شغلی کارشناسان دانشگاه اصفهان مورد مطالعه قرار گرفت. پس از رعایت مفروضات تحقیق زمینه‌یابی، به اندازه‌گیری میزان توانمندی نمونه تحقیق از طریق پرسشنامه پرداخته شد. بدین ترتیب، میزان توانمندی به عنوان یک سازه ملاحظه شد و به چهار خرده‌مقیاس معنی‌دار بودن، خودکارآمدی، مؤثر بودن و اعتماد تقسیم گردید. با توجه به روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۵۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و به اندازه‌گیری میزان توانمندی آنها پرداخته شد. سرانجام از طریق آزمون پارامتریک ۱ یک گروه و همچنین ضریب همبستگی پیرسون به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. نمونه تحقیق در خرده‌مقیاس‌های معنی‌دار بودن، خودکارآمدی و مؤثر بودن در حد مطلوبی بودند، اما در زمینه خرده‌مقیاس اعتماد، میزان توانمندی کارشناسان در حد پایینی بود.

**کلید واژه‌ها:** توانمندی، معنی‌دار بودن، خودکارآمدی، مؤثر بودن، اعتماد،

دانشگاه اصفهان و مدل اسپریتزر.

<sup>\*</sup> استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان  
<sup>\*\*</sup> کارشناس ارشد مدیریت تحول دانشگاه اصفهان

## مقدمه:

توانمندسازی مفهومی مبهم و غیریکسان داشته و افراد مختلف به تناسب ویژگی‌های خود از آن استنباط‌های متفاوت دارند. این مهم، در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از دانشگاهیان، پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت را به خود جلب کرده بود. توانمندسازی کارکنان منجر به افزایش رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری و افزایش رضایت مشتری می‌گردد. برای اجرای موثر توانمندسازی نیاز به تغییر فرهنگی در سازمان است. رهبران باید بیاموزند که برای افرادی که آمادگی توانمندی دارند ایده‌پردازی کنند. سرپرستان باید طریقه سرپرستی خود را تغییر بدهند و مربی‌گری و مرشدبودن را بیاموزند. همه اعضاء سازمان باید به سهم کردن دیگران در اطلاعات و آموختن متعهد باشند. اجرای برنامه توانمندسازی بزرگترین چالشی است که سازمانها با آن مواجه هستند و اغلب نویسندگان به شکست این تلاش‌ها اشاره دارند. دست‌انداها و موانع زیادی در این راه وجود دارد که البته افراد می‌توانند بر آنها غلبه کنند. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری تاثیر زیادی بر اثربخشی سازمان و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد. با اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در کنترل و انجام وظایف انعطاف‌پذیری بیشتری پیدا می‌کنند و در پاسخ به مسائل و فرصت‌ها، وظایف جدید را شروع می‌کنند و موانع را برطرف می‌سازند، در نتیجه در برخورد با مسایل و مشکلات انگیزش آنها تقویت می‌شود. همزمان با پیشرفت تکنولوژی و حرکت سازمانها به سمت تخت‌شدن و حذف لایه‌های میانی مدیریت، به دلیل نیاز به استفاده حداکثر ظرفیت افراد همزمان با کاهش نیروی انسانی، توانمندسازی اهمیت خاصی می‌یابد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق:

توانمندسازی در اصل یک مفهوم مالکیت دارد و با سیستم عقیدتی مدیریت بالا شروع می‌شود. هنوز بسیاری از مدیران نتوانسته‌اند این پندار را از خود دور کنند که کارکنان هر روز صبح هنگام شروع کار از خود می‌پرسند «چگونه امروز می‌توانند

حداقل کار را انجام دهند؟» در صورتی که هر کارمند نیاز دارد بداند که چه چیز او را پیروز و یا اینکه چه چیزی او را متعهدتر می‌کند. انسانها همیشه می‌خواهند تفاوت به وجود آورند. و سازمان سخت نیازمند آن است که تفاوت به وجود آید. توانمندسازی به نتیجه نمی‌رسد مگر اینکه از بالاترین سطح شروع شود (بلانچارد<sup>۱</sup>، ۱۳۸۱). توانمندسازی اصطلاحی است از ترتیبات سازمانی که بر اساس آن خودمختاری و آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری بیشتر به کارکنان واگذار می‌شود (انیزاکی و بری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر توانمندسازی، عبارت است از پربارسازی عمودی و سایر روش‌های مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان (لاشچینگر و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). برخی از صاحب‌نظران و محققان توانمندسازی را کم و بیش همان مدیریت مشارکی می‌دانند. یعنی مشارکت زبردستان در تصمیم‌گیری‌ها و حداکثر ساختن درگیری آنها در سازمان (کیم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). برخی دیگر توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز می‌دانند که مستلزم واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری اساسی به زبردستان است (تابورد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). در توانمندسازی کارکنان نه تنها نیازمند اختیار هستند، بلکه بایستی آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات کافی را دارا باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم‌های خود پاسخگو باشند (یون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱).

توانمندسازی عبارت است از یاد دادن چیزهایی به دیگران که می‌توانند انجام دهند تا به شما کمتر متکی باشند (هیل و هاک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). توانمندسازی یعنی شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند. تعریف جامعی از توانمندسازی ارائه شده است که هفت بعد اساسی را در بر می‌گیرد: (پتررز و دیگران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲).

۱- اختیار: مدیران بایستی به منظور توانمندساختن زبردستان خود، اختیار لازم را

<sup>۱</sup>- Blanchard

<sup>۲</sup>- Itezhaky & York

<sup>۳</sup>- Laschinger & et al

<sup>۴</sup>- Kim

<sup>۵</sup>- Tabord

<sup>۶</sup>- Yoon

<sup>۷</sup>- Hill & Huq

<sup>۸</sup>- Petters & et al

به آنها تفویض نمایند.

۲- تصمیم‌گیری: به زیردستان باید اجازه تصمیم‌گیری در امور سازمان داده شود.

۳- اطلاعات: باید اطلاعات لازم و کافی در اختیار زیردستان قرار داده شود.

۴- استقلال: باید استقلال کافی بدون نظارت شدید به زیردستان داده شود.

۵- خلاقیت و نوآوری: باید به زیردستان اجازه استفاده از راه‌های خلاق و

ابتکاری داده شود.

۶- دانش و مهارت: کارکنان توانمند دانش و مهارت لازم برای پذیرش کارها را

بایستی داشته باشند.

۷- مسئولیت: افراد در برابر کارهایی که قبول می‌کنند مسئولیت خواهند داشت.

## مزایای توانمندسازی

به طور کلی مزایای به کارگیری توانمندسازی را می‌توان در دو طبقه تقسیم‌بندی

کرد:

### ۱- مزایای سازمانی

بسیاری از نویسندگانی که بر مزایای توانمندسازی تمرکز کرده‌اند چنین فرض می‌نمایند که در پس تلاش‌هایی که موجب توانمند شدن محیط کار می‌شوند یک نیروی محرکه وجود دارد. رقابت جهانی و محیط متغیر تجاری، تغییرات سازمانی را برای پاسخ به فشارهای فزاینده در زمینه بهبود کارایی و عملکرد، اجتناب‌ناپذیر نموده است. به خصوص سازمانها در زمینه‌های کنترل هزینه، انعطاف‌پذیری و کیفیت، مجبور به توسعه و بهبود می‌باشند. در واقع سازمان‌ها می‌توانند شاهد بهبودهای زیادی در زمینه‌های عملکرد اقتصادی باشند؛ هر چند که اندازه‌گیری مزایای اقتصادی توانمندسازی بسیار مشکل است، این مساله زمانی مشخص می‌شود که توسط مقوله‌های وسیعتری همچون مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شوند.

## ۲- مزایای فردی

در حالیکه توانمندسازی دارای مزایای سازمانی است، منافع بسیاری نیز برای کارکنان به همراه دارد. کارکنانی که خودشان را توانمند می‌بینند تضاد و ابهام در نقش کمتری را گزارش می‌کنند و همچنین در محیط خود کنترل بیشتری را بر محیط تجربه می‌نمایند. به عقیده آنها چنین امری باعث کاهش محدودیت‌های عاطفی می‌شوند. اندازه‌گیری مزایای فردی توانمندسازی بسیار مشکل است. بر خلاف مزایای سازمانی آن که از طریق حقایق عینی قابل ارزیابی است، مزایای فردی آن بسیار ذهنی و پیچیده هستند. برخی از مقیاس‌ها از قبیل نرخ جابه‌جایی و غیبت به صورت غیرمستقیم در راستای چنین اهدافی به کار می‌روند (پیتز، ۲۰۰۵).

## موانع توانمندسازی

اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان بسیار دشوار است. همزمان با تلاش‌های مدیران جهت توانمند نمودن کارکنانشان با مشکلات زیادی مواجه می‌شوند که ممکن است این فرآیند را با موانع جدی روبرو نماید. این مشکلات عبارتند از:

**ترس کارکنان:** غالباً چنین تصور می‌شود که کارکنان نسبت به توانمندسازی رغبت زیادی نشان می‌دهند چرا که منافع محسوسی برای آنها در پی دارد. اما این فرض همیشه درست نیست و می‌توان کارکنان ناتوان و بی‌مهارتی را یافت که از سطوح بالای مسئولیت‌پذیری و اختیار واهمه دارند و بدین علت نیز در مقابل توانمندسازی مقاومت می‌نمایند. به علاوه ممکن است کارکنان چنین تصور نمایند که توانمندسازی یک واژه زیبا و لسی بی‌محتوا است و تلاش مدیریت برای استثمار آنهاست. چرا که توانمندسازی معمولاً همزمان با «کوچک‌سازی» اجرا می‌شود و بنابراین ممکن است کارکنان نسبت به آن ظنن باشند.

تهدیدی برای مدیریت: مدیران و رهبران نیز ممکن است بدین علت در مقابل توانمندسازی مقاومت نمایند که احساس کنند باعث از دست رفتن قدرتشان می‌شود.

این موضوع زمانی بحرانی می‌شود که در طول اجرای فرآیند کوچک‌سازی ساختار سازمان هموارتر شده، مشاغل بسیاری از بین می‌روند و در نتیجه مقام موقعیت‌های آن‌ها در معرض خطر و تهدید قرار می‌گیرد.

سیستم‌ها و نمادهای مدیریت: مردم معمولاً بر اساس آنچه می‌بینند قضاوت می‌کنند و نه بر اساس شنیده‌های خود. دلایلی که بر اساس آن افراد ارتقاء می‌یابند، روشی که طبق آن از افراد به خاطر عملکرد خوب قدردانی به عمل می‌آید، معیاری که بر اساس آن شخص بیشتر از دیگری پاداش دریافت می‌نماید، نمادهای بالقوه‌ای از اعتقادات و ارزش‌های مدیریتی است. حال زمانی که نمادها با شرایط مورد نیاز جهت توانمندسازی از قبیل شرایط ارتقاء، نتیجه محور بودن یا تاکید بر نتایج کوتاه‌مدت تطبیق نداشته باشند، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز توانمندسازی با مشکل روبرو می‌شود (کینلا،<sup>۱</sup> ۱۳۸۳).

ساختار سازمانی: ساختارهای سازمانی نیز می‌توانند به مکانیزمی جهت ناتوان کردن افراد تبدیل شوند. ساختارهای کنترلی که با محدودیت‌های کارکردی، سلسله مراتب خشک و ویژگی‌های شغلی انعطاف‌ناپذیر شناخته می‌شوند حدود قدرت و اختیار را مشخص می‌نمایند. اگر در سازمان‌ها طبقات مختلف مدیریت وجود داشته باشد. چنین ساختاری، دیوان‌سالارانه است. آنگاه برای افراد خط مقدم، پذیرش مسئولیت، کار بسیار مشکلی خواهد بود. و این فرآیند توانمندسازی را با چالش بزرگی مواجه می‌نماید.

عدم اطمینان مدیریت: برخی از مدیران نسبت به انگیزش کارکنان بدبین هستند آنها عقیده دارند که اگر کارکنان آزادی انجام عمل داشته باشند، در قبال منافع سازمان مسئولیت‌پذیر نیستند. اما چنین فرضی صحیح نیست چرا که اگر تمایلات افراد با نیازهای سازمان همسو باشند، آنها به بهترین وجه در پی تامین منافع سازمانشان هستند. در یک سازمان توانمند ایجاد چنین توازنی بر عهده مدیران ارشد می‌باشد.

ناامید شدن مدیریت: توانمندی سازی یک فرآیند مشکل آفرین است، هنگامی که اجرا می‌شود تعارضات و مشکلاتی که قبلاً توسط مدیریت مخفی نگه داشته می‌شد، محسوس و عینی می‌شود و شرایط را برای مدیران بسیار پیچیده و دشوار می‌نماید. فقدان منابع و زمان کافی: فائق آمدن بر مشکلات یک امر زمان‌بر است، برای اینکه کارکنان در تصمیم‌گیریها مشارکت داشته باشند و نسبت به سازمان متعهد گردند، به زمان نیاز دارند تا در مورد چگونگی به‌کارگیری تصمیماتشان به بحث و گفتگو بنشینند. این امر نیاز به گفتگو میان مدیران و کارکنان و همچنین زمان کافی جهت بررسی این مقولات است (پلانکت<sup>۱</sup>، ۱۳۸۰).

### اصول توانمندی‌سازی

- امروزه وظیفه مدیریت ایجاد گروهی تواناست، که برای این کار توجه به اصول توانمندی‌سازی حائز اهمیت است. که شامل موارد زیر می‌باشد:
- ۱- اجرای توانمندی‌سازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استاندارد ندارد: اجرای توانمندی‌سازی در هر شرایطی ویژگی‌های خاصی دارد.
  - ۲- توانمندی‌سازی در خدمت یک هدف است: توانمندی‌سازی وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خودش هدف باشد
  - ۳- توانمندی‌سازی را باید مدیریت کرد: آن را انجام دهید و مطمئن باشید که در حال اجرا است (هیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).
  - ۴- توانمندی‌سازی وقتی خوب عمل می‌کند که مبتنی بر ارزش‌ها باشد: زمانی از توانمندی‌سازی انرژی بیشتری به دست می‌آید که مدیران مقبول کارکنان باشند.
  - ۵- اعتماد و تعهد دو نکته کلیدی محسوب می‌شوند: با تسخیر افکار و روان کارکنان می‌توانید مشارکت آنان را در پیشنهاد دادن فراهم کرده و وفاداری و تلاش‌های آنان را مضاعف کنید (جانسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

<sup>۱</sup>- Plunkett

<sup>۲</sup>- Huitt

<sup>۳</sup>- Janssen

- ۶- با تعریف مرزهای کاری می‌توان حدود اختیارات کارکنان را روشن کرد و با حذف موانع شرایط این کار فراهم می‌شود (موی و هنکین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).
- ۷- مدیران و سرپرستان نیز همانند کارکنان باید توانمند شوند.
- ۸- ارتباطات و اطلاعات: شریانهای حیاتی یا مایه زندگی توانمندسازی هستند.
- ۹- آموزش توانمندسازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است. کارکنان را برای مشارکت بیشتر و ارتقای سطح عملکرد آماده سازید (نوری و غفاریان، ۱۳۷۷).
- ۱۰- مربیگری و روان سازی بیش از کنترل و نظارت موثر است.
- ۱۱- گرمیداشت و قدردانی از افراد برای موفقیت های آتی لازم است، از آنان خالصانه تشکر کنید تا رفتارهای دلخواه تقویت شود.
- ۱۲- توانمندسازی فرایندی دشوار و مستلزم صرف وقت است: چون به سادگی نمی‌توان باورها، خط مشی‌ها، روش‌های کار، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد (جعفری قوشچی، ۱۳۸۱).

### برنامه های توانمندسازی

«توانمندسازی یک فرآیند است نه یک چیز مثلاً پوشیدنی یا خوردنی». این فرآیند یک طرح یا برنامه ساده نیست. آن مستلزم تعهد مدیران تمامی سطوح سازمان است. در غیر این صورت، تلاش‌ها نه تنها ممکن است منجر به بهبود بهره‌وری نگردد بلکه حتی نتیجه معکوس نیز دارد. برای گرفتار نشدن در این دام، توانمندسازی باید از راس هرم سازمان آغاز گردد. البته این بدان مفهوم نیست که برنامه در راس هرم تدوین و سپس برای اجرا به پایین جریان یابد. بلکه، منظور آن است که برای توانمندسازی ابتدا افراد رأس باید رفتارشان را تغییر دهند. غیرممکن است از افرادی انتظار توانمندسازی داشت که خود غیرتوانمندند (کوین و اسپریتزر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

توانمندسازی حاصل برآیند سه جریان اصلی در سازمان است:

- میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکی).

<sup>۱</sup> - Moye & Henkin

<sup>۲</sup> - Quian & Spreitzer



- پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایفشان پرداخت می‌گردد (پاداش مبتنی بر عملکرد).
  - حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (تفویض اختیار)، (آتش پور، ۱۳۸۴).
- مدیریت مشارکی بستر توانمندسازی را فراهم آورده، تفویض اختیار به آن عمق می‌بخشد و بر طبق نظریه تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت‌دهی به توانمندی‌ها می‌گردد (راندالف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

#### ۱- مدیریت مشارکی

صاحب‌نظران معاصر مدیریت، کارایی سیستم ماکیاولیستی را مربوط به همان ابتدای قرن شانزدهم می‌دانند. آنها با استناد به "ثوری مبادله اجتماعی" برای این اعتقادند که مدیران از هر دست که بدهند از همان دست پس می‌گیرند. اگر آنها درصدد تضعیف کارکنان برآیند، کارکنان نیز از طریق کم‌کاری، غیبت، اقدامات تخریبی و ایجاد ائتلاف بر علیه مدیر درصدد مقابله به مثل بخواهند آمد. و اگر به کارکنان منفعت رسانند مطمئناً آنها نیز آن را بدون پاسخ نخواهند گذاشت. حقیقت وجود این امر باعث توجه روزافزون و ظهور اشکال مختلف مدیریت مشارکی در عرضه سازمانها گردید. در مدیریت مشارکی این ضرورت به اثبات رسیده که همه افراد دارای سهمی مساوی بوده و باید با آنها به عنوان شریک رفتار شود (صادقی فرد و تنوی، ۱۳۸۵). مشارکت شغلی، شیوه خاصی است که به موجب آن کارکنان می‌توانند در مورد بعضی از جنبه‌های شغلی‌شان آزادی عمل یافته و چگونگی انجام کارشان را سازماندهی کنند. این آزادی عمل می‌تواند به شخص و یا گروهی از افراد همانند گروههای کاری داده شود. مشارکت کامل در جایی اتفاق می‌افتد که اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت در اختیار تمامی افراد قرار می‌گیرد (دل وال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). به طور کلی مشارکت کارکنان در سازمان به چهار طریق صورت می‌پذیرد:

<sup>۱</sup>- Randolph

<sup>۲</sup>- Delval

## الف: غنی سازی شغلی

"غنی سازی شغلی"<sup>۱</sup> شامل مشارکت فعالانه کارکنان سطوح پایین سازمان در تصمیماتی است که مربوط به حوزه وظایف کاریشان می شود. ایده غنی سازی شغلی بر پایه این فرض استوار است که افزایش تخصصی و ساده سازی کارها در صنایع نوین منجر به یکنواختی، خستگی، بی حالی و نارضایتی عمومی گردیده و رفتارهای کاری نامطلوب از قبیل غیبت، تاخیر و جابه جایی شغلی را در پی داشته است. غنی سازی شغلی به همراه توسعه شغلی و گردش شغلی تلاش می کنند تا روند تخصصی شدن را از طریق دادن وظایف مختلف بیشتری که کارکنان مدعی آن هستند و منجر به اثربخشی شان خواهند شد، دگرگون سازند (بن زور و با گیل، ۲۰۰۵).

## ب: سیستم پیشنهادها

بسیاری از سازمانها به میزان توجه به افزایش مشارکت کارکنان، توجه خود را به سوی "برنامه های پیشنهادات کارکنان"<sup>۲</sup> معطوف داشته اند. برنامه پیشنهادهای کارکنان یک تلاش رسمی برای استخراج ایده های عملیاتی مفید از افراد یا گروه های کارکنان است. این اعتقاد وجود دارد که سیستم پیشنهادها از یک طرف باعث صرفه جویی هزینه ها، بهبود بهره روری و افزایش نوآوری سازمانها گردیده و از طرف دیگر باعث رشد و پرورش ایده پردازی کارکنان خواهد شد (کاظمی، ۱۳۸۰).

## ج: تیم سازی

اگر چه کار مبتنی بر تیم برای مشارکت کارکنان ضروری نیست، اما تیمها مورد توجه بسیاری از سازمانها به ویژه آنهایی که زیر فشار تغییرات محیطی دست به ساختاردهی مجدد و یا کوچک سازی زده اند، قرار گرفته است (پاول، ۲۰۰۲). به تصور این سازمانها، ساختار مبتنی بر تیم آخرین راه حل باقیمانده برای رفع مشکلات سازمانی ناشی از تغییرات محیطی است، در واقع آنها به خوبی دریافته اند که استفاده از کارکنان توانمند شده خطوط مقدم که در قالب تیمها ایفای نقش می کنند، بهترین شیوه برای واکنش سریع به تغییرات محیطی است. کار تیمی قابلیت های خلاقیت،

<sup>۱</sup> - Job Enrichment

<sup>۲</sup> - Employees Suggestion Programs

<sup>۳</sup> - Powell

نوآوری و حل مشکل را در کارکنان بارور ساخته و یک چرخه ایده‌آل برای بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها فراهم می‌آورد (مک هاگ و بنت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

#### د: مشارکت در هدف‌گذاری

سازمانها زمانی می‌توانند نسبت به بهترین استفاده از استعدادها و انرژی خلاق کارکنان امیدوار باشند که افراد نسبت به اهداف سازمان و نقش خود در تعیین آن اهداف شناخت و آگاهی داشته باشند. اگر اهداف به تنهایی از جانب مدیران تعیین شوند، زیردستان کمتر به آن تعهد داشته و تلاش کمتری را برای دستیابی به آن مصروف خواهند داشت. بر طبق تئوری هدف‌گذاری، مشارکت دادن کارکنان در هدف‌گذاری، تعهد کارکنان نسبت به آن اهداف را در پی خواهد داشت. تعهد به اهداف موجب خواهد شد که آنها در جهت دستیابی به اهداف حتی اهداف مشکل از خود تلاش بیشتری نشان دهند (پرایس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

#### ۲- تفویض اختیار

بسیاری از صاحب‌نظران رویکرد ارتباطی بر این باورند که تفاوت بین توانمندسازی و "تفویض اختیار"<sup>۳</sup> عمدتاً لغوی است. تفویض اختیار عبارت است از تفویض انجام یک فعالیت از یک شخص به شخص دیگر، در حالی که همچنان پاسخگویی در برابر نتایج حفظ می‌گردد (گلور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). به اعتقاد این گروه از صاحب‌نظران، هسته مفهوم توانمندسازی در معنای تفویض اختیار، قدرت است. بنابراین انتظار معقول از فرآیند توانمندسازی، افزایش قدرت افرادی است که توانمند شده‌اند (فورستر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). بر خلاف نظریه پردازان رویکرد ارتباطی، «فای»<sup>۶</sup> معتقد است که توانمندسازی چیزی متفاوت و فراتر از تفویض اختیار است. او تفاوت بین این دو اصطلاح را در قالب یک مثال توضیح می‌دهد. به گفته او اگر شما پولی به فرد بدهید

<sup>۱</sup>- Mc Hugh & Bennet

<sup>۲</sup>- Price

<sup>۳</sup>- Delegation of Authority

<sup>۴</sup>- Glor

<sup>۵</sup>- Forrester

<sup>۶</sup>- Foy

تا او به وسیله آن حتماً یک جفت جوراب بخرد، تفویض اختیار انجام گرفته، اما اگر برای این شخص یک مقرری جهت خرید لباس تعیین کرده و او بتواند در چهارچوب مورد نظر هرگونه که خود مناسب بداند هزینه کند، این توانمندسازی است (جانسون، ۲۰۰۰).

### ۳- پاداش مبتنی بر عملکرد

کارکنان در مطالعات خود دریافت که پاداش نقش مهمی در فرآیند 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 برمی‌انگیزاند تا از پتانسیل‌هایشان بر ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند. اگر برنامه‌های پاداش مبتنی بر عملکرد به خوبی اجرا گردند، می‌توانند تغییرات سازمانی را بهبود و یک موقعیت «برد-برد» هم برای کارکنان و هم برای مدیران به وجود آورند (رابینز و دیگران، ۲۰۰۱). با توجه به اینکه تمایل به توانمندسازی کارکنان در حال گسترش بوده و پاداش نیز نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتار کارکنان دارد، لازم است که سیستم‌های پرداخت مورد تجدید نظر واقع شوند. افراد در سیستم‌های مبتنی پرداخت را بر مبنای پست سازمانی، ساعات کاری و نقشی که ایفا می‌کردند، دریافت می‌داشتند. حال که سازمانها به سوی تیم سازی، جلب رضایت مشتری و توانمندسازی روی آورده‌اند لازم است که این شکل از سیستم پرداخت اصلاح گردد. پاداش‌ها می‌توانند حامل این پیام برای افراد باشند که چه چیزی برای سازمان حائز اهمیت است و رفتار افراد به میزان زیادی تحت تاثیر شیوه‌ای که رفتار افراد ارزیابی و پاداش داده می‌شود، واقع می‌گردد (کاسیوپ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

<sup>۱</sup> Johnston

<sup>۲</sup> Win-Win

<sup>۳</sup> Robbins & et al

<sup>۴</sup> Cacioppe

## مدل اسپریتزر:

اسپریتزر مدل مفهومی را که چهار بعد از توانمندسازی را مشخص می‌کند ارائه

کردند:



شکل (۱): مدل اسپریتزر

۱- احساس مؤثر بودن ۲- خود کارآمدی ۳- معنادار داشتن ۴- اعتماد

## ۱- احساس مؤثر بودن

"مؤثر بودن"<sup>۱</sup> عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می‌باشد. مؤثر بودن نقطه مقابل عجز و ناتوانی است. به علاوه مؤثر بودن با کانون کنترل مقارنت است، مؤثر بودن با محتوای شغلی در ارتباط است و از آن نفوذ می‌پذیرد. افرادی که بعد مؤثر بودن در آنها قوی است به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی اعتقاد ندارند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد. آنها احساس "کنترل فعال"<sup>۲</sup> دارند، که به آنها اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود همسو کنند. بر خلاف "کنترل منفعل"<sup>۳</sup> که در آن خواسته‌های افراد با تقاضاهای محیط همسو می‌شود. افرادی که دارای احساس مؤثر بودن هستند، می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کنند (سایادی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). داشتن احساس مؤثر بودن، کاملاً با احساس "خودکنترلی"<sup>۵</sup> رابطه دارد، برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند موثر است، بلکه باید احساس کنند که می‌توانند آن اثر را به وجود آورند. پژوهش‌ها در مورد مؤثر بودن نشان می‌دهد که

<sup>۱</sup>- Impact

<sup>۲</sup>- Active Control

<sup>۳</sup>- Passive Control

<sup>۴</sup>- Sasiadek

<sup>۵</sup>- Self - Control

افراد برای کنترل شخصی از درون بر انگیزخته می‌شوند. آنان برای حفظ کنترل برخود و موقعیت‌ها مبارزه می‌کنند. ندانستن کنترل لازم به افسردگی، قسار روانی، داشتن هیجان، روحیه پایین، فقدان بهره‌وری، فرسودگی، نانوایی آموخته شده و حتی افزایش نرخ مرگ و میر منجر می‌شود. بنابراین دانستن احساس کنترل شخصی، برای سلامتی روان و جسم و توانمندی ضروری است (منون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

## ۲- احساس شایستگی:

"شایستگی"<sup>۲</sup> یا "خودکارآمدی"<sup>۳</sup>، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. شایستگی چیزی شبیه تسلط شخصی<sup>۴</sup> و یا انتظار تلاش-عملکرد<sup>۵</sup> است. این بعد نباید با احترام به خود، شتاب گرفته شود زیرا این بعد به طور ویژه به کارآمدی فرد در کارش مربوط می‌شود نه با کارآمدی به طور کلی. در واقع خودکارآمدی اعتقاد فردی به تغییر انگیزه، منابع شهودی و زنجیره‌ای از اقدامات یا توجه به الزامات وضعیتی خاص می‌باشد که می‌توان آن را نقطه مقابل عجز و ناتوانی دانست. به عبارت دیگر، شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد و خودکارآمدی پایین موجب می‌شود که افراد از موقعیت‌هایی که نیازمند مهارت‌های مناسب است، اجتناب کنند. رفتارهای اجتنابی به نوبه خود مانع از رویرو شدن فرد با ترس‌ها و ایجاد و بهبود شایستگی‌ها می‌شوند (کلی داس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند و می‌توانند وظایف را به طور موثر انجام دهند. آنها احساس تسلط شخصی می‌کنند و معتقدند که در رویارویی با چالش‌های جدید، می‌توانند بیاموزند و رشد کنند. برخی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی مهمترین عنصر توانمندسازی است. زیرا داشتن احساس خودکارآمدی و شایستگی است که تعیین

1- Menon

2- Competance

3- Self-Efficacy

4- Personal Mastery

5- Effort-Performance Expectancy

6- Klidas

می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا نه. شدت اطمینان افراد در مورد کارآمدی خود، بر اینکه آیا آنان برای اداره کردن موقعیت‌های خاص تلاش خواهند کرد، اثر می‌گذارد. وقتی افراد خود را واجد شایستگی برای اداره کردن موقعیت‌هایی بدانند که ممکن است برای آنان تهدید کننده خواهد بود، درگیر فعالیت می‌شوند و با اطمینان رفتار می‌کنند (باندورا، ۲۰۰۰). سه شرط لازم برای اینکه افراد احساس شایستگی کنند عبارتند از:

- ۱- افراد خودکارآمد باور دارند که توانایی انجام کار را دارند.
  - ۲- افراد خودکارآمد باور دارند که هیچ مانع خارجی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت.
  - ۳- افراد خودکارآمد باور دارند که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.
- 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 می‌کنند (عبدالمی، ۱۳۸۴).

### ۳- احساس معنی دار بودن

"معنی دار بودن"<sup>۱</sup> فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، به این معنی که آنها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (اپلبام و هانگر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). با معنی بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی، و علاقه درونی شخص به شغل (نوماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). با معنی بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد. بدون در نظر گرفتن اجزای سازمانی، افراد تمایل به تلاش برای اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد. در واقع کارکنان ترجیح می‌دهند با کسانی کار کنند که ارزش‌های مشابهی با آنها داشته باشند. این امر به دلیل اطمینان خاطر افراد نسبت به حمایت‌های اجتماعی از سیستم ارزشی‌شان صورت می‌گیرد. متشابهاً زمانی که

<sup>۱</sup>- Meaning

<sup>۲</sup>- Appelbaum & Hongger

زیردستان با اهداف بی‌معنی مواجهه می‌شوند شروع به دفاع از منافع کوتاه‌بینانه و محدود خود می‌نمایند (گرس لس و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). افراد توانمند همیشه احساس معنی‌دار بودن می‌کنند و برای اهداف شغلی ارزش قائل هستند. اندیشه‌ها و استانداردهای آنها با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، سازگار است. کار در نظام افراد توانمند مهم تلقی می‌گردد. افراد توانمند برای نتایج این کار ارزش قائل هستند و بدان باور دارند. آنان در آن شغل، از نیروی روحی یا روانی استفاده می‌کنند و از مشارکت خود در کار احساس مهم بودن می‌کنند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، علاقه و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند. بنابراین، معنی‌دار بودن به نگرش با ارزشمند بودن شغل اشاره دارد. فعالیت‌های معنی‌دار برای کارکنان نوعی احساس هدفمندی، هیجان و با مأموریت ایجاد می‌کنند. به جای اینکه نیرو و اشتیاق افراد را هدر بدهند، منبعی انرژی و اشتیاق برای آنان فراهم می‌آورند. اشتغال در فعالیت‌های بی‌معنی، ناسازگاری، آزرده‌گی و نوعی احساس دلزدگی از کار در افراد پدید می‌آورد و افراد را دلتنگ و فرسوده می‌کند (وایت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). درخواست انجام کاری که برای کارمند معنی کمی داشته باشد یا اصلاً معنی‌دار نباشد، برای سازمان هزینه‌های فراوانی ایجاد می‌کند. "از خود بیگانگی شغلی"<sup>۳</sup> از بی‌معنی بودن کار ناشی می‌شود. و نیرو و انگیزش، از کار با معنی حاصل می‌شود. افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنی‌دار است، بیشتر به آن متعهد و درگیر می‌شوند و در پیگیری اهداف مطلوب، پشتکار بیشتری نشان می‌دهند و نسبت به زمانی که احساس معنی‌دار بودن شغل پایین است، نیروی زیادتری برای آن کار صرف می‌کنند (میرآنتاب<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). از آنجایی که کار معنی‌دار با «احساس اهمیت شخصی»<sup>۵</sup> و «خود ارزشمندی»<sup>۶</sup> افراد همراه است، در اشتغال بدان هیجان و شوق بیشتری دارند، همچنین افرادی که با احساس معنی‌دار بودن شغل توانمند شده‌اند، نوآورتر، برده‌های بالا تأثیر گذارتر و شخصاً کارآتر از

<sup>۱</sup>. Grcasley & et al

<sup>۲</sup>. White

<sup>۳</sup>. Job Self-alienation

<sup>۴</sup>. Miralab

<sup>۵</sup>. Personal Significance

<sup>۶</sup>. Self-Worth



کسانی هستند که از لحاظ معنی‌دار بودن شغل، امتیازات پایین‌تری دارند (وتن و کمرون، ۱۹۹۸).

#### ۴- اعتماد:

افراد توانمند دارای حسی به نام "اعتماد"<sup>۱</sup> هستند. مطمئن هستند که با آنان متصفانه و یکسان رفتار خواهد شد (کلای دون و دوپل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهای‌شان، عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زبان نخواهند زد و اینکه با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند، افراد توانمند باز به گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌نمایند (سالی و فلاحر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). به بیان دیگر، اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به طور ضمنی، دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب‌پذیری قرار می‌دهند. با این همه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد (وال و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد، افرادی که اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و بی‌مایگی سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریبکاری و ظاهرینگی. همچنین آنان بیشتر پژوهش‌گرا و خودسامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند. برای روابط متقابل ظرفیت بیشتری دارند و به گروه‌ها در مقایسه با افراد با اعتماد پایین، درجه بالاتری از همکاری و خطرپذیری را نشان می‌دهند (زارعی‌متین، ۱۳۸۳). افراد دارای اعتماد، به دیگران بیشتر علاقه دارند، تلاش می‌کنند تا با دیگران باشند و عضو موثری از گروه تلقی می‌شوند. آنها همچنین خود افشاگرتر، در ارتباطات مربوط به خود صادق‌تر و

<sup>۱</sup>- Trust

<sup>۲</sup>- Claydon & Doyle

<sup>۳</sup>- Sallee & Flaherty

<sup>۴</sup>- Wall & et al

برای گوش دادن با دقت به دیگران توانا ترند. آنان نسبت به افراد با سطوح پایین اعتماد، در برابر تغییر کمتر مقاومت می‌کنند و برای انطباق با ضربه‌های روانی غیرمنتظره توانا ترند. احتمال بیشتری وجود دارد، افرادی که به دیگران اعتماد می‌کنند، خود قابل اعتماد و از استانداردهای اخلاقی و شخصی بالایی برخوردار باشند (هالت و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). به علت اینکه محیط‌های اعتماد کننده به افراد اجازه می‌دهند که رشد یافته و فرهیخته شوند، توانمندی به شدت با احساس اعتماد پیوند می‌یابد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است و اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توانمندی در افراد است. اعتماد کردن به دیگران، به افراد اجازه می‌دهد که با اعتماد به نفس و روشی درست، بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود، برای بر ملا کردن روش‌های پنهان یا سیاست‌بازی، تلاش کنند. خلاصه اینکه احساس اعتماد به افراد توانایی می‌بخشد (گومز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

### بیان مسئله:

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند، در غیر این صورت از گردونه دنیای رقابتی خارج می‌شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فنآوری و تجهیزاتی نیست بلکه آنها باید کارکنان یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند (عبداللهی، ۱۳۸۴). تغییرات فنآوری و اقتصادی سریع، و افزایش رقابت جهانی باعث توجه بیشتری به بحث توانمندسازی کارکنان شده است. از سال‌های ۱۹۹۰ به بعد این بحث مطرح شده است که سازمان‌ها با کارکنانی توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست که خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. این تحقیق درصدد

1- Holt & et al

2- Gomez

است تا ضمن بررسی سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان، به ارائه راه‌حل‌های مناسب در این زمینه بپردازد.

### سؤالات پژوهش:

- در این تحقیق با توجه به عوامل شغلی و سازمانی می‌توان سؤال‌های زیر را مطرح ساخت:
- ۱- آیا سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ مؤثر بودن در حد مطلوبی هست یا خیر؟
  - ۲- آیا سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ خودکارآمدی در حد مطلوبی هست یا خیر؟
  - ۳- آیا سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ معنی‌دار بودن شغل در حد مطلوبی هست یا خیر؟
  - ۴- آیا سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ اعتماد در حد مطلوبی هست یا خیر؟
  - ۵- آیا سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان با متغیرهای تعدیل‌کننده (سابقه خدمت، سن، جنس و مدرک تحصیلی) رابطه دارد یا خیر؟

### اهمیت و ارزش تحقیق:

سازمان‌ها امروزه تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و .... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتان باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بینگامهای اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است

که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلقند باشند. همان گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند. نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقاء بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. دلایل شدت توجه مدیران به توانمندسازی می‌توان ناشی از عوامل زیر باشد (کانگر، ۱۹۹۸):

- ۱- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.
- ۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.
- ۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد.

### اهداف تحقیق:

- a. بررسی سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ مؤثر بودن.
- b. بررسی سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ خودکارآمدی.
- c. بررسی سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ معنی‌داری بودن شغل.
- d. بررسی سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ اعتماد.
- e. بررسی رابطه بین سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان با متغیرهای تعدیل‌کننده (سابقه خدمت، سن، جنس و مدرک تحصیلی).

### متغیرهای تحقیق:

در این تحقیق، متغیر اصلی سازه توانمندسازی است که به چهار بعد احساس مؤثر بودن، احساس خودکارآمدی، احساس معنی‌داری بودن و احساس اعتماد تقسیم می‌گردد. بنابراین هر کدام از این حیطه‌ها به عنوان یک عامل مجزا محسوب می‌شود و

در مجموع به عنوان سازنده توانمندسازی محسوب می‌گردند. از این رو، متغیر توانمندسازی به عنوان یک متغیر کمی و پیوسته و با تأکید بر ابزار اندازه‌گیری، تعریف عملیاتی سنجش می‌شود.

### جامعه تحقیق:

در تحقیق حاضر، تمام کارشناسان دانشگاه اصفهان که در حدود ۴۶۰ نفر هستند، به عنوان جامعه مورد مطالعه بررسی می‌گردند.

### نمونه و روش نمونه‌گیری:

با توجه به ویژگی‌های جامعه مورد مطالعه، روش نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت تصادفی ساده می‌باشد، که تعداد نمونه مورد نظر در این تحقیق ۵۷ نفر انتخاب شده است.

### روش گردآوری اطلاعات:

به منظور جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از روش پرسشنامه‌ای و بررسی منابع کتابخانه‌ای استفاده شده است. پرسشنامه اسپریتزر دارای ۱۲ سؤال است که برای هر خرده‌مقیاس ۳ سؤال طراحی شده است و بر اساس مفروضات طیف لیکرت به صورت عینی از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری می‌شوند. در مورد روایی و پایایی پرسشنامه گفتنی است که این پرسشنامه یک پرسشنامه استاندارد بوده و روایی آن مورد تأیید اساتید مدیریت قرار رفته و پایایی آن برابر ۰/۹۴ بود. *انسانی و مطالعات فرهنگی*

### روش اجرای تحقیق:

در این پژوهش از روش تحقیقات توصیفی و بخصوص تحقیق زمینه‌یابی یا پیمایشی استفاده شد؛ زیرا محقق بر عدم دستکاری متغیرهای مستقل تأکید داشت و فقط به بررسی روابط احتمالی بین متغیرها پرداخت. بدین ترتیب، پس از تدوین طرح نمونه‌گیری و ارسال پرسشنامه، داده‌های تحقیق جمع‌آوری گردید و بر اساس

متغیرهای مستقل فرضی به کار استخراج و تحلیل آنها پرداخته شد. شایان ذکر است که برای افزایش دقت محاسبات از نرم افزار spss استفاده شد و از مدل آماری 4 در یک گروه و ضریب همبستگی پیرسون استفاده به عمل آمد.

### یافته‌های تحقیق:

این پژوهش در رابطه با سزالات و فرضیات مورد نظر به نتایج زیر دست یافته است:

سؤال اول: آیا سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ مؤثر بودن در حد مطلوبی هست یا خیر ؟

با توجه به جدول (1) چون Z مشاهده شده از مقدار  $Z_{0.05}$  یعنی  $1/96$  بزرگتر می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که فرض ادعای ما مبنی بر اینکه سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ مؤثر بودن در حد مطلوبی هست پذیرفته می‌شود. همچنین چون مقدار میانگین بدست آمده ( $3/6$ ) از حد متوسط طیف لیکرت (3) بزرگتر می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ مؤثر بودن در شغل خود در حد مطلوبی هستند.

جدول شماره (1): آزمون t تک‌گروهی مربوط به سؤال اول

تعداد	Z	مقدار بحرانی	مقدار مشاهده شده	میانگین	انحراف معیار	پهنای
57	4/88	0/92	3	56	3/6	0/000

سؤال دوم: آیا سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ خودکارآمدی در حد مطلوبی هست یا خیر ؟

با توجه به جدول (2) چون Z مشاهده شده از مقدار  $Z_{0.05}$  یعنی  $1/96$  بزرگتر می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که فرض ادعای ما مبنی بر اینکه سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ خودکارآمدی در حد مطلوبی هست، پذیرفته می‌شود. همچنین چون مقدار میانگین بدست آمده ( $4/5$ ) از حد متوسط طیف لیکرت

(۳) بزرگتر می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ خودکارآمدی در شغل خود در حد مطلوبی هستند.

جدول شماره (۲): آزمون t تک‌گروهی مربوط به سؤال دوم

متغیر	تعداد	میانگین	درجه آزادی	حد متوسط	انحراف معیار	Z	P
خودکارآمدی	۵۷	۴/۵	۵۶	۳	۰/۶۰	۱۹/۸۰	۰/۰۰۰

سؤال سوم: آیا سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ معنی‌دار بودن شغل در حد مطلوبی هست یا خیر؟

با توجه به جدول (۳) چون Z مشاهده شده از مقدار  $Z_{0.05}$  یعنی ۱/۹۶ بزرگتر می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که فرض ادعای ما مبنی بر اینکه سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ معنی‌دار بودن در حد مطلوبی هست، پذیرفته می‌شود. همچنین چون مقدار میانگین بدست آمده (۴/۳۲) از حد متوسط طیف لیکرت (۳) بزرگتر می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ معنی‌دار بودن در شغل خود در حد مطلوبی هستند.

جدول شماره (۳): آزمون t تک‌گروهی مربوط به سؤال سوم

متغیر	تعداد	میانگین	درجه آزادی	حد متوسط	انحراف معیار	Z	P
معنی‌دار بودن	۵۷	۴/۳۲	۵۶	۳	۰/۶۶	۱۵/۲۲	۰/۰۰۰

سؤال چهارم: آیا سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ اعتماد در حد مطلوبی هست یا خیر؟

با توجه به جدول (۴) چون Z مشاهده شده از مقدار  $Z_{0.05}$  یعنی ۱/۹۶ کوچکتر می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که فرض ادعای ما مبنی بر اینکه سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ اعتماد در حد مطلوبی هست، پذیرفته نمی‌شود. همچنین چون مقدار میانگین بدست آمده (۲/۷۷) از حد متوسط طیف لیکرت (۳)

کوچکتر می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که کارکنان دانشگاه اصفهان از لحاظ اعتماد در شغل خود در حد مطلوبی نیستند.

جدول شماره (۴): آزمون  $t$  تک گروهی مربوط به سؤال چهارم

متغیر	تعداد	میانگین	درجه آزادی	حد متوسط	انحراف معیار	Z	p
اعتماد	۵۷	۲/۷۷	۵۶	۳	۱/۱۱	-۱/۴۶	۰/۰۰۰

سؤال پنجم: آیا سطح توانمندی کارکنان دانشگاه اصفهان بر اساس متغیرهای تعدیل‌کننده (سابقه خدمت، سن، جنس و مدرک تحصیلی) متفاوت است یا خیر؟  
در این قسمت جهت تجزیه و تحلیل متغیرهای تعدیل‌کننده از آزمون  $t$  مستقل (برای متغیر جنسیت) و آزمون تحلیل واریانس ANOVA (برای متغیرهای سابقه خدمت، تحصیلات و سن) استفاده شده است. از آنجا که استفاده از آزمون تحلیل واریانس مستلزم نرمال بودن داده‌ها می‌باشد، بنابراین نرمال بودن داده‌های فاکتورهای توانمندسازی حاصل از گروه نمونه جهت تعمیم به جامعه، مورد آزمون قرار گرفته است. برای نرمال بودن از آزمون کولموگروف اسمیرنوف به شرح جدول ۵ استفاده شده است. در این آزمون فرض  $H_0$  بیانگر پیروی کردن داده‌ها از توزیع نرمال و فرض  $H_1$  بیانگر عدم پیروی کردن داده‌ها از توزیع نرمال می‌باشد.

جدول شماره (۵): آزمون کولموگروف اسمیرنوف

ابعاد توانمندی	N	میانگین	K-S	سطح معناداری (p)
مؤثر بودن	۵۷	۳/۶۶۳	۰/۷۹۶	۰/۵۵۱
معنی‌دار بودن	۵۷	۴/۲۴۲	۱/۲۲۹	۰/۰۹۸
اعتماد	۵۷	۲/۸۳۷	۱/۱۳۴	۰/۱۵۳
خودکارآمدی	۵۷	۴/۲۱۹	۰/۹۰۲	۰/۳۹۰



با توجه به اینکه مقدار  $p$  مشاهده شده برای هر فاکتور بزرگتر از سطح خطای مورد نظر یعنی  $0/05$  می باشد بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر نرمال بودن داده ها پذیرش و فرض  $H_1$  رد می شود.

الف- بین احساس توانمندی کارکنان از بعد سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 \\ H_1 : \mu_i \neq \mu_j \end{cases}$$

با توجه به جدول ۶ چون مقدار  $p$  مشاهده شده برای فاکتورهای اول، دوم، سوم و چهارم بزرگتر از سطح خطای مورد نظر یعنی  $0/05$  می باشد بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر تساوی میانگین های پنج گروه پذیرش و فرض  $H_1$  رد می شود.

جدول شماره (۶): مقایسه میانگین نمرات کارکنان با سابقه خدمت مختلف پیرامون

فاکتورهای توانمندسازی

فاکتورها	منبع تغییرات	df	SS	MS	f	p
مؤثر بودن	بین گروهی	۴	۴/۲۵۶	۰/۴۷۱	۱/۸۰۱	۰/۱۶۷
	درون گروهی	۵۲	۶۹/۷۱۳	۰/۲۵۴		
خودکارآمدی	بین گروهی	۴	۲/۰۰۲	۰/۴۸۸	۱/۷۱۳	۰/۱۶۲
	درون گروهی	۵۲	۲۵/۹۵۲	۰/۲۶۴		
معنی دار بودن	بین گروهی	۴	۱/۷۸۰	۰/۴۹۹	۱/۲۹۸	۰/۳۶۷
	درون گروهی	۵۲	۳۸/۹۲۳	۰/۳۸۷		
اعتماد	بین گروهی	۴	۱/۹۵۶	۰/۴۳۰	۰/۶۹۸	۰/۶۰۳
	درون گروهی	۵۲	۶۲/۸۵۱	۰/۵۹۵		

ب- بین احساس توانمندی کارکنان از بعد تحصیلات تفاوت معناداری وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 \\ H_1 : \mu_i \neq \mu_j \end{cases}$$

جدول شماره (۷): مقایسه میانگین نمرات کارکنان با تحصیلات مختلف پیرامون فاکتورهای توانمندسازی

فاکتورها	منبع تغییرات	df	SS	ms	f	p
تولید بودجه	بین گروهی	۴	۱/۶۸۵	۰/۴۳۱	۰/۶۴۱	۰/۸۶۲
	درون گروهی	۵۲	۷۲/۳۲۱	۰/۵۹۳		
خرد کاراعتنی	بین گروهی	۴	۱/۵۶۷	۰/۳۷۵	۱/۲۸۶	۰/۳۲۱
	درون گروهی	۵۲	۳۱/۳۵۱	۰/۲۹۴		
مشتی دار بودن	بین گروهی	۴	۰/۷۷۲	۰/۱۵۲	۰/۴۳۸	۰/۶۹۱
	درون گروهی	۵۲	۳۹/۹۰۰	۰/۳۷۹		
اعتماد	بین گروهی	۴	۰/۶۵۴	۰/۲۰۱	۰/۳۲۰	۰/۸۵۶
	درون گروهی	۵۲	۶۳/۷۵۳	۰/۶۱۲		

با توجه به جدول ۷ چون مقدار p مشاهده شده برای فاکتورهای اول، دوم، سوم و چهارم بزرگتر از سطح خطای مورد نظر یعنی ۰/۰۵ می باشد بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر تساوی میانگین‌های پنج گروه پذیرش و فرض  $H_1$  رد می شود.  
ج- بین احساس توانمندی کارکنان از بعد سن تفاوت معناداری وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \\ H_1 : \mu_i \neq \mu_j \end{cases}$$

با توجه به جدول ۸ چون مقدار p مشاهده شده برای فاکتورهای اول، دوم و سوم بزرگتر از سطح خطای مورد نظر یعنی ۰/۰۵ می باشد بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر تساوی میانگین‌های پنج گروه پذیرش و فرض  $H_1$  رد می شود.  
ولی چون مقدار p مشاهده شده فاکتور چهارم کمتر از سطح خطای مورد نظر یعنی ۰/۰۵ می باشد بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر تساوی میانگین‌های چهار گروه رد و فرض  $H_1$  پذیرفته می شود. برای بررسی این تفاوت از آزمون توکی HSD استفاده شد، همان طور که در جدول ۹ آمده این آزمون نشان داد که بین دیدگاه کارکنان با طبقه سنی بین ۵۲-۴۴ و طبقه سنی بین ۴۴-۳۶ سال تفاوت وجود دارد.

جدول شماره (۸): مقایسه میانگین نمرات کارکنان با میزان سن مختلف پیرامون

فاکتورهای توانمندسازی

فاکتورها	منبع تغییرات	df	ss	ms	f	p
مؤثر بودن	بین گروهی	۳	۴/۱۹۲	۱/۱۷۴	۱/۸۱۶	۰/۱۵۸
	درون گروهی	۵۳	۷۳/۶۱۸	۰/۶۴۶		
خود کارآمدی	بین گروهی	۳	۰/۵۳	۰/۲۷۸	۰/۹۶۷	۰/۳۸۹
	درون گروهی	۵۳	۳۱/۹۵۱	۰/۲۸۷		
معنی دار بودن	بین گروهی	۳	۲/۱۱۷	۰/۶۹۶	۱/۵۶۸	۰/۱۴۷
	درون گروهی	۵۳	۳۹/۴۷۸	۰/۳۸۶		
اعتماد	بین گروهی	۳	۳/۷۶۰	۱/۵۶۸	۲/۹۵۶	۰/۰۳۹
	درون گروهی	۵۳	۶۱/۷۵۹	۰/۵۶۳		

جدول شماره (۹): آزمون توکی جهت مقایسه میانگین نمرات کارکنان با طبقه سنی

مختلف پیرامون اعتماد

متغیر	I	J	اختلاف میانگین (I-J)
اعتماد	بین ۵۲-۴۴ سال	بین ۴۴-۳۶ سال	۰/۵۳

د- بین احساس توانمندی کارکنان از بعد جنس تفاوت معناداری وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{cases}$$

با توجه به جدول ۱۰ چون مقدار p مشاهده شده برای فاکتورهای دوم، سوم و چهارم بزرگتر از سطح خطای مورد نظر یعنی ۰/۰۵ می باشد بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر تساوی میانگین های دو گروه پذیرش و فرض  $H_1$  رد می شود. ولی چون مقدار p مشاهده شده فاکتور اول کمتر از سطح خطای مورد نظر یعنی ۰/۰۵ می باشد بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر تساوی میانگین های دو گروه رد و فرض  $H_1$  پذیرفته می شود.

جدول شماره (۱۰): مقایسه میانگین نمرات کارکنان با جنسیت مختلف پیرامون

فاکتورهای توانمندسازی

فاکتور	جنسیت	n	$\bar{X}$	s	df	t	p
خودکارآمدی	مرد	۱۵	۴/۱۷۵	۰/۵۴۴	۵۵	-۳/۱۳۱	۰/۰۲۱
	زن	۴۲	۴/۷۴۰	۰/۲۶۷			
مؤثر بودن	مرد	۱۵	۳/۶۵۰	۰/۸۱۶	۵۵	-۰/۱۵۶	۰/۸۶۴
	زن	۴۲	۳/۷۱۳	۰/۸۷۱			
معنی دار بودن	مرد	۱۵	۴/۱۶۲	۰/۶۳۱	۵۵	۱/۳۱۲	۰/۲۱۹
	زن	۴۲	۴/۰۱۱	۰/۷۰۹			
اعتماد	مرد	۱۵	۲/۷۶۴	۰/۷۵۰	۵۵	-۰/۰۲۶	۰/۹۸۵
	زن	۴۲	۲/۷۶۹	۰/۵۳۷			

### نتیجه گیری:

توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های انسانی، که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و انکار خود را پیاده سازی می کنند.

با توجه به یافته های این تحقیق می توان گفت که سطح توانمندی کارشناسان دانشگاه اصفهان از حیث چهار بعد توانمندسازی به شرح زیر می باشد:

۱- کارشناسان دانشگاه اصفهان از حیث مؤثر بودن در شغل خود در حد مطلوبی هستند. در زمینه مؤثر بودن میانگین سطح توانمندی آنها برابر با  $3/8$  شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر می باشد. بنابراین می توان گفت که کارکنان در زمینه شغلی خود احساس مؤثر بودن می کردند، به عبارت دیگر کارکنان احساس می کردند

که توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود، کنترل زیاد بر آنچه که در واحد کاریشان اتفاق می‌افتد را دارند. و اعتقاد داشتند که نظرشان در تصمیم‌گیری واحد کاری مربوطه مورد توجه قرار می‌گیرد.

۲- کارشناسان دانشگاه اصفهان از حیث خودکارآمدی در شغل خود در حد مطلوبی هستند. در زمینه خودکارآمدی میانگین سطح توانمندی آنها برابر با  $4/5$  شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان خودمختاری لازم در انجام وظایف محوله را دارا هستند، به عبارت دیگر احساس اطمینان می‌کردند که آزادی عمل و استقلال لازم را در پیش قدمی کارها، تصمیم‌گیری شخصی در مورد چگونگی انجام وظایف شغلی خود و فرصت استفاده از ابتکار شخصی در انجام وظایف شغلی را دارا هستند.

۳- کارشناسان دانشگاه اصفهان از حیث معنی‌دار بودن در شغل خود در حد مطلوبی هستند. در زمینه معنی‌دار بودن میانگین سطح توانمندی آنها برابر با  $4/32$  شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان در زمینه شغلی خود احساس معنی‌دار بودن می‌کردند، به عبارت دیگر کارکنان اهداف شغلی خود را با ارزش می‌دانستند، و علاقه درونی زیادی به شغل خود داشتند. و اعتقاد داشتند کاری که انجام می‌دهند برایشان معنی‌دار و مهم می‌باشد.

۴- کارشناسان دانشگاه اصفهان از حیث اعتماد در شغل خود در حد مطلوبی نیستند. در زمینه اعتماد میانگین سطح توانمندی آنها برابر با  $2/77$  شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ کمتر می‌باشد. این مهم ممکن است به این دلیل باشد که کارکنان در شغل خود احساس امنیت شخصی نمی‌کردند. و احساس می‌کردند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار نمی‌شود. به عبارت دیگر آنها اعتقاد داشتند که همکاران‌شان با آنها کاملاً صادق نیستند، اطلاعات مهم را با آنها در میان نمی‌گذارند و نسبت به موفقیت و کامیابی آنها توجه ندارند.

۵- از لحاظ متغیرهای تعدیل کننده (سابقه خدمت، سن، جنس و سطح تحصیلات)، می‌توان گفت که از بعد جنسیت کارکنان زن با میانگین  $4/74$  از کارکنان

مرد با میانگین ۴/۱۷۵ بیشتر احساس شایستگی می‌کردند. همچنین از بعد میزان سن کارکنان با طبقه سنی بین ۵۲-۴۴ سال بیشتر از کارکنان با طبقه سنی بین ۴۴-۳۶ سال احساس اعتماد می‌کردند. اما از بعد سابقه خدمت و سطح تحصیلات تفاوتی در سطح توانمندی کارکنان مشاهده نشد.

### پیشنهادات:

اداره کردن سازمان‌های امروزی که به سازمان‌های انسانی معروف هستند، بسیار پیچیده و دشوار است و اصول و قواعدی که در گذشت به کار رفته است، امروزه کارایی چندانی ندارد. در چنین شرایطی سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آنها رویکردها و انگاره‌های جدیدی به سرمایه انسانی داشته باشند. دیدگاه مستخدم بودن، فرودست بودن کارکنان جای خود را به دیدگاه همکار بودن و فرهیخته بودن کارکنان داده است. در این راستا با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد:

با توجه به اینکه کارکنان در دو بعد شایستگی و منی‌دار بودن، قوی بودند در سایر ابعاد در حد نسبتاً قوی قرار دارند، این موضوع تلویحاً بیان می‌کند که اگر چه کارکنان توانایی و مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله را دارند و همچنین احساس می‌کردند که کاری که انجام می‌دهند و وظایف شغلی برایشان معنی‌دار و مهم است، اما آنان احساس می‌کنند که بر نتایج و پیامدهای فعالیت‌های شغلی کنترل کمی دارند و بر راهبردهای اداری و عملیاتی اثر کمی می‌گذارند. و احساس می‌کنند که نمی‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط، نتایجی را تولید کنند و تغییراتی را ایجاد نمایند. از سوی دیگر آنان باور دارند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار نمی‌شود. در این خصوص پیشنهاد می‌شود که به تمام ابعاد توانمندسازی توجه شود. زیرا مفهوم توانمندسازی به عنوان یک سازه شامل ابعاد خودکارآمدی، مؤثر بودن، بامعنی بودن و اعتماد می‌باشد، که جمعاً متکسکننده باور شخصی و جهت‌گیری فردی به نقش خویش در شغل و سازمان می‌باشد. مدیر سازمان با اطلاع

از احساسات، باورها و طرز فکر کارکنان در مورد نقش‌شان در سازمان، زمینه و شرایط لازم را برای توانمند شدن فراهم کنند. کارکنان باید خود احساس کنند دارای آزادی عمل هستند، قدرت تصمیم‌گیری دارند. قدرت تأثیرگذاری بر فعالیت‌ها را دارند، اهداف شغلی را ارزشمند احساس می‌کنند و در نهایت احساس امنیت کنند و اطمینان داشته باشند که با آنان به عدالت و بی‌طرفانه رفتار می‌شود. بنابراین مایه انگیزش کارکنان دانشگر و فرهیخته کار با معنی، باجذبه و چالش‌آفرین می‌باشد. آنان می‌خواهند که اهداف و رسالت سازمانی را بدانند و بدان ایمان و اعتقاد داشته باشند.

### منابع

- آنتشی پور، مجید (۱۳۸۴). "مؤلفه‌های رفتاری سازمان، مدیریت و کارکنان"، اصفهان: نشر رتنا.
- بلانچارد، کن، کارلوس و آلن واندالف (۱۳۸۱). "مدیریت توانمند سازی کارکنان"، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
- پلانکت، لورن (۱۳۸۰). "مدیریت مشارکت‌جو: اجرای سپردن اختیار"، ترجمه: محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.
- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۱). "جایگاه آموزش در مدیریت توانمندی"، مجله تدبیر، شماره ۱۲۸، ص ۵۲-۵۰.
- زارعی مین (۱۳۸۳). "اعتماد درون سازمانی و بررسی وضعیت موجود سازمان های اجرایی کشور"، فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ۷، ص ۱۲۶-۷۹.
- صادقی فرد، ناصر و تقوی، سید علی (۱۳۸۴). "مدیریت مشارکتی"، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ دوم.
- عبدالمهی، بیژن (۱۳۸۴). "توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابهامات". مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، گروه پژوهشی صنعتی آریا.
- کاظمی، بابک (۱۳۸۰). "مدیریت امور کارکنان"، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ سوم.
- کیتلا، دنیس سی (۱۳۸۳). "توانمندسازی منابع انسانی"، ترجمه: مهدی ایسن نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمان، تهران: نشر مدیران، چاپ اول.

- نوری، سیامک و غفاریان، وفا (۱۳۷۷). "نوابختی کارکنان پلی به سوی مدیریت آینده"، مجله

تدبیر، شماره ۸۱، ص ۴۰-۲۸

-Appelbaum, S. H. & Hongger, K. (1998). "Empowerment: a contrasting overview organizations in general and nursing in particular an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power", *Journal of Empowerment in Organization*, Vol. 6, No 2, PP 29-50.

-Bandura, A. (2000). "Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness". Hand book of principle of organization behavior, oxford, uk: Blachwell. PP 120-139.

-Ben-Zur, H, and Yagil, D (2005). "The relationship between empowerment, aggressive behaviors of customers, coping and burnout". *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 14, No1, pp 81-99

-Cacioppe, R. (1999). "Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel". *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol 19, No 5, PP 264-274

-Claydon, T. & Doyle, M. (1996). "Trusting me, trusting you? The ethic of employee attitudes". *Personal Review*, Vol 25, No 6, PP 13-25

-Conger, J. A. Kanungo, R. N. (1998). "The empowerment process : integrating theory and practice". *Academy Management Review*. Vol 13, No 3, PP 471-482.

-DelVal, M. P. (2003). "Measuring empowerment". *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol 24, No 2, PP 102-108

-Forrester, R. (2000). "Empowerment: rejuvenating a potent idea", *Academy of Management Executive*, Vol 14, No 3, PP 127-135

-Glor, E. D (2005). "Empowerment". *The Innovation Journal*, Vol 10, No 1, PP 77-86.

- Gomez, C. & Rosen, B. (2001). "The leaded- member Exchange as a link between managerial trust and employee, Empowerment, Group and organization management".

- Greasley, k. & et al. (2004). "Employee participation of empowerment". *Employee Relation*, Vol 27, No 4, PP 354-368.

- Hill, F & Huq, R (2004). " Employee empowerment: conceptualization, aims and outcomes". *Total Quality Management Journal*, Vol 15, No 8, PP 1025-1041.

-Holt, G. D. & et al. (2000). "Employee empowerment in construction: on implementation model for process improvement". *Team Performance Management an International Journal*, Vol 6, No 3, PP 47-51.

-Huitt, W. G. (2004). "Principles empowerment". Educational Psychology Interactive, Valdosta, GA, Valdosta State University, Available online: <http://www.valdosta.edu/~whuitt/psy702/moocher>.

-Itezhaky, H. & York, A. (2000). "Empowerment and community participation". *Social Work Research*, Vol 24, No 4, PP 225-234.



- Janssen, O. (2004). "The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment". *Work & Stress*, Vol 18, No 1, PP 56-65.
- Johnston, M. A. (2000). "Delegation and organizational structure in small businesses", *Group & Organization Management*, Vol 25, No 1, PP 205-218.
- Kim, S. (2002). "Participative management and job satisfaction", *Public Administration Review*, Vol 62, No 2, PP 231-241
- Klidas, A. K. (2002). "Employee empowerment in the European cultural context: findings from industry". PhD, thesis, Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- Laschinger, H. S. & et al, (2001). "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment", *Health Care Management Review*, Vol 26, No 3, PP 7-23.
- McHugh, M. & Bennet, H. (1999). "Introduction team working within a bureaucratic maze", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol 20, No 2, PP 99-113.
- Menon, S. T. (2001). "Employee Empowerment: an integrative psychological approach". *Applied psychology: An International Review*.
- Miraftab, F. (2004). "Making Neo-Liberal Governance: the disempowering work of empowerment". *International Planning Studies*, Vol. 9, No. 4, PP. 239-259.
- Moye, M. J. & Henkin, A. B. (2006). "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers". *Journal of Management Development*, Vol 25, No 2, PP 101-117.
- Petters, J. & et al. (2002). "Dimensions and patterns in employee empowerment", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 12, No 4, PP 377-401.
- Pitts, D. W. (2005). "Leadership, empowerment, and public organizations". *Review of Public Personnel Administration*, Vol 25, No 1, PP 5-28.
- Powell, L. (2002). "Shedding a tier: flattening organizational structures and employee empowerment". *The International Journal of Educational Management*, Vol 16, No 1, PP 54-59.
- Price, A. D. F. (2004). "Empowerment as a strategy for improving construction performance". *Leadership and Management in Engineering*, Vol 21, No 6, PP 27-37.
- Quinn, R. E & Spreitzer, G. M. (1997). "The Road to Empowerment: seven question every leader should consider". *Organizational Dynamic*, Vol 26, No 2, PP 37-51.
- Randolph, W. A. (2000). "Re-thinking empowerment". *Organizational Dynamics*, Vol 29, No 2, PP 94-107

- Robbins, T. L. & et al. (2001). "An integrative model of the empowerment process". **Human Resource Management Review**, Vol 12, No 3, PP 419-443.
- Sallee, A. & Flaherty, K. (2003). "Enhancing salesperson trust: an examination of managerial values, empowerment, and the moderating influence of SBU strategy". **Journal of Selling or sales management**, Vol XXIII, No 4, PP 299-310.
- Sasiadek, S. M. (2006). "**Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multicase study**". Unpublished dissertation capella university.
- Tabord, C. (2000). "Leadership, teamwork, and empowerment", **Cost Engineering**, Vol 42, No 10, PP 41-44
- 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 165-178
- Wall, T. D. & et al, (2002). "Empowerment, performance, and operational uncertainty: a theoretical integration", **Applied Psychology an International Review**, Vol 51, No 1, PP 146-169
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (1998). "**Developing Management Skills**". New York: Addison- Wesley, Wheelan .
- White, R. A, (2004). "Is empowerment the answer?", **Gazette: The International Journal for Communication Studies**, Vol 66, No 1, PP 7-24.
- Yoon, J. (2001). "The role of structure and motivation for workplace empowerment", **Social Psychology Quarterly**, Vol 65, No 2, PP 195-206