

دریافت: ۸۸/۱۲/۱۲

پذیرش: ۸۹/۶/۲۹

تحلیل رابطه‌ی احساس توانمندی و خلاقیت کارکنان با فرهنگ سازمانی (مطالعه‌ی موردی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی)

میرعلی سیدنقوی^۱ - حسین عباس پور^۲

چکیده

امروزه نیروی انسانی ماهر و توانمند، به‌عنوان عامل مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود. نیروی انسانی‌ای که بتواند از استعدادها و قابلیت‌های خود استفاده کند، مسوولیت‌پذیری بیش‌تری داشته باشد و بتواند خلاقیت و نوآوری از خود نشان دهد. مطالعات نشان داده‌اند که ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی، زمینه‌ی خلاقیت و نوآوری در سازمان را ایجاد می‌کند و کارکنان با تاثیرگذاری بر اندیشه‌های یکدیگر و کامل کردن ایده‌ها خواهند توانست نتیجه‌های مفیدی را برای سازمان به ارمغان بیاورند. از این‌رو، هدف این مقاله، تحلیل رابطه‌ی احساس توانمندی کارکنان و خلاقیت آن‌ها با فرهنگ سازمانی است. روش تحقیق، توصیفی - همبستگی است و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این تحقیق، مدیران و کارشناسان یکی از شرکت‌های وابسته به وزارت نفت هستند. در این تحقیق، از روش‌های تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون برای آزمون فرضیه‌ها و برای سنجش مدل‌های مورد بررسی از مدل معادله‌های ساختاری استفاده شده است. نتیجه‌های به‌دست‌آمده از تحقیق نشان داد بین توانمندسازی کارکنان و خلاقیت، ارتباط

1. استادیار گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی؛ Asnagavi@yahoo.com

2. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی؛ H_abbaspour6899@yahoo.com

مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بر مبنای یافته‌های به دست آمده مشخص شد که توانمندسازی کارکنان با تاثیرپذیری از فرهنگ سازمانی، بر خلاقیت کارکنان شرکت تاثیر می‌گذارد.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی کارکنان، ابعاد توانمندسازی، فرهنگ سازمانی، خلاقیت.

مقدمه

سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده‌ی خود، به افکار، اندیشه‌ها و نظرگاه‌های نو و تازه نیاز دارند تا با دریافت دیدگاه‌های نو بتوانند پویایی خود را تضمین کنند؛ و گرنه به زوال و نابودی محکوم خواهند شد هم‌چون آن که مقاومت سازمان‌ها در مقابل تغییرها و تحول‌های گوناگون محیطی، موجب حذف آن‌ها و یا کم‌رنگ شدن نقش‌شان شده است و حتی در ادامه، قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهند بود. امروزه جریان نوجویی، خلاقیت^۱ و نوآوری^۲ در سازمان، به‌عنوان یک راهبرد مناسب برای تطبیق سازمان‌ها با شرایط پیچیده‌ی محیط فعالیت خود تلقی می‌شود. در حقیقت امروزه شعار «فنا می‌شوید اگر خلاق نباشید»، برای سازمان‌ها یک هشدار جدی است.

یکی از عوامل موثر در بروز خلاقیت در سازمان، زمینه‌سازی و بسترسازی در جهت ایجاد فرهنگی است که در آن کارکنان در تلاش برای رشد استعدادها و نمایش داشته‌های ذهنی خود برآیند تا با تاثیرپذیری و تاثیرگذاری بر اندیشه‌های یکدیگر و تکمیل ایده‌ها، بتوانند پیشرفت سازمان متبوع و در کل، به پیشرفت جامعه کمک کنند. (طارق خلیل، ۱۳۸۱: ۷۱)

بیان موضوع و اهمیت و ضرورت پژوهش

یکی از چالش‌های مهم مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده‌ی کافی از منابع

1. Creativity
2. Innovation

فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه‌ی منابع انسانی است. در اغلب سازمان‌ها، از توانایی‌های کارکنان استفاده‌ی بهینه نمی‌شود و مدیران قادر به به کارگیری ظرفیت‌های بالقوه آنان نیستند. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، لزوم توانمندشدن منابع انسانی را به‌عنوان یک راهبرد اثرگذار، به عملکرد و بهسازی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر استو (دنیس کینلا^۱، ۱۳۸۳: ۳)

در دهه‌های گذشته، بسیاری از سازمان‌ها رویکردهای مبتنی بر توانمندسازی روانشناختی را پیاده ساخته‌اند. رویکردهایی از قبیل گروه‌های کاری خودگردان (Team working)، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و مهندسی مجدد شغل (BPR)^۲، در سازمان‌ها به اجرا در آمده‌اند. روشن است که این رویکردها بهره‌وری کارکنان و نیز خلاقیت و نوآوری ایشان را افزایش خواهند داد. به‌رحال، این نتایج اتفاقی و غیرارادی به دست نمی‌آیند. برای عملی کردن این قبیل رویکردهای مدیریتی، بایستی احساس نیاز به توانمندسازی در بین کارکنان پرورش داده شود و در نهایت رفتارهای کارکنان در جهت نتیجه‌های مورد انتظار، برانگیخته شود (Jean – Sebastian Boundaries et al 2009: 625-626)

با توجه به اهمیت روزافزون نیروی انسانی در سازمان، به‌عنوان یک سرمایه‌ی ارزشمند سازمانی و لزوم کسب توانمندی‌های لازم برای بهتر انجام دادن شیوه‌های عملکرد در سازمان، لازم است که در جهت بروز استعدادهای پنهان خود، شرایطی را فراهم کرد تا شیوه‌های نو و بدیع بیافرینند و روش‌های کارا تر و با بهره‌وری بیش تر ایجاد کنند؛ امروزه پایداری و تداوم فعالیت سازمان‌ها در گرو ایجاد مزیت رقابتی نسبی قرار گرفته است. برای دستیابی به این مزیت نسبی، بایستی در مقایسه با رقبای بتوان محصول‌ها و خدمات با کیفیت تر را با قیمت‌های قابل رقابت، تولید و ارایه کرد و با خلاقیت و نوآوری به دامنه‌ی محصولات و خدمات افزود تا از این رهگذر رضایت‌مندی مشتریان حاصل شود.

1. kinlaw
2. Total Quality Management
3. Business Process Reengineering

بر پایه‌ی این فرض اساسی، اعتقاد بر آن است که خلاقیت، زمانی تحقق می‌یابد که سازمان‌ها از نیروهای انسانی با دانش، باانگیزه و در یک کلام، توانمند برخوردار باشند. (ابطحی، ۱۳۸۶: ۷۱)

اهمیت فرهنگ و شرایط مناسب حاکم بر جو سازمانی، در به کارگیری توانایی‌های افراد در سازمان، غیرقابل انکار است. فرهنگ سازمانی، نیرویی است که باعث حرکت افراد در سازمان می‌شود و تاثیر شگرفی بر اجزای مختلف سازمان می‌گذارد. از آنجایی که فرهنگ بر رفتار کارکنان تاثیرگذار است؛ با مطالعه‌ی فرهنگ سازمان می‌توان به علت‌های کامیابی و یا شکست سازمان پی برد. (حسن‌زاده محمدصادق، ۱۳۸۴)

مروری بر ادبیات نظری تحقیق توانمندسازی روانشناختی کارکنان^۱

امروزه تمام سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع تکنولوژی تاثیر پذیرفته‌اند و برای حفظ و ادامه‌ی حیات خویش ناگزیرند دگرگونی‌های هم‌سو با این پیشرفت را در همه‌ی ابعاد سازمان خود، به وجود آورند؛ زیربنای و نقطه‌ی شروع همه‌ی این تغییر و تحولات، توانمندساختن نیروی انسانی و به کارگیری صحیح منابع انسانی است (تقی‌پور ظهیر، ۱۳۸۸: ۱۲۲). کانگر و کانگو^۲، در سال ۱۹۸۸ معتقد بودند؛ «ریشه‌ی مفهوم توانمندشدن، یعنی قدرت و کنترل، باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶: ۲). پیترز و دیگران، (۲۰۰۲) در تعریفی جامع، توانمندسازی روانشناختی را شامل هفت بعد اساسی می‌دانسته‌اند. این هفت بعد به قراری هستند که در ادامه می‌آید؛ اختیار، تصمیم‌گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسوولیت (petter et al; 2002). توانمندشدن باعث می‌شود که هر یک از کارکنان کاری را که انتخاب کرده است و یا به او واگذار شده است، بدون نظارت و کنترل دیگران، به‌نحو شایسته‌ای به انجام برساند (Harley, 2006: 100). توانمندشدن یعنی متمایل شدن به تجربه‌ی خودکنترلی، به‌خود-اهمیت‌دادن و احساس داشتن آزادی؛ توانمندسازی موجب کاهش بیماری، کاهش غیبت،

1. Psychological Employee Empowerment
2. Conger & Kanungo

کاهش نقل و انتقال و کاهش فشار عصبی می‌شود. (Avolio, 2007:941)

فرهنگ سازمانی^۱

هر سازمانی دارای فرهنگ ویژه خود است که ویژگی‌ها و مشخصه‌های آن باعث تمایز سازمان از سایر سازمان‌ها می‌شود. موضوع فرهنگ سازمانی، به‌طور مشخصی از دهه‌ی ۱۹۸۰ به بعد، به‌عنوان یک حوزه‌ی برجسته در مطالعات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت، مورد توجه قرار گرفته است. (رعنائی، ۱۳۸۸: ۱)

هافستد^۲ (۱۹۸۰) فرهنگ را برنامه‌ریزی جمعی ذهنی آدمی می‌داند، که اعضای یک گروه را از سایر گروه‌ها متمایز کند. دنیسون^۳ (۱۹۸۲) معتقد است که ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری‌ای که از این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شوند و نمادهایی که نمایان‌کننده‌ی پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان هستند، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود. (رعنائی؛ ۱۳۸۸: ۱۲)

از نظر رابینز، در مجموع، ده ویژگی وجود دارد که معرف و نمایان‌گر عصاره‌ی فرهنگ سازمانی است.

این ده ویژگی به قرار زیرند:

§ **خلاقیات فردی:** میزان مسوولیت، آزادی عمل و استقلالی که برای هر فرد وجود دارد.

§ **ریسک‌پذیری:** میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلند پروازی بکنند.

§ **هدایت و رهبری:** میزانی که سازمان‌ها، هدف‌ها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود را مشخص می‌کنند.

§ **یکپارچگی:** میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان، به‌روشی به‌صورت

1. Organizational Culture
2. Hafsted
3. Dennison

هماهنگ عمل می کنند.

§ حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می کنند، آن‌ها را یاری می دهند یا از آن‌ها حمایت می کنند.

§ کنترل: تعداد قوانین و مقررات، و میزان سرپرستی مستقیمی که مدیران بر رفتار افراد اعمال می کنند.

§ هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان را معرف خود می دانند.

§ نظام پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه‌ی تخصیص پاداش براساس شاخص‌های عملکرد کارکنان است و نه براساس سابقه‌ی خدمت یا پارتی‌بازی و رانت.

§ سازش با پدیده‌ی تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

§ الگوی ارتباط: میزان یا درجه‌ای که ارتباط سازمانی به سلسله‌مراتب اختیارات رسمی، محدود می شود.

خلاقیت^۱

آماییل^۲ (۱۹۷۶) صاحب‌نظر خلاقیت، در تعریف خلاقیت بر مواردی چون سطوح خلاقیت و محیط، تاکید دارد. به این معنی که خلاقیت، همان تولید ایده‌های تازه و ارزشمند، توسط یک فرد یا گروه کوچکی از افراد است که با هم کار می کنند. آماییل در یک تعریف دیگر، خلاقیت را متشکل از سه عنصر «مهارت‌های مربوط به حوزه‌ی فعالیت»، «مهارت‌های تفکر خلاق» و «انگیزش درونی» می داند.

سازمان‌هایی که برپایه‌ی برنامه‌ریزی پیشرو تاکید می کنند و مساله‌های مهم بالقوه را در مرحله‌های نخست شناسایی کرده و به کارکنان‌شان اطلاعات کافی را می دهند، و آن‌ها را به فعالیت‌های حل مساله تشویق می کنند، به نتیجه‌های خلاقیت، بیش‌تر نزدیک می شوند و بسیاری دیگر، زمان و منابع را برای اعمال سازمانی، به کار می گیرند. فراهم کردن شایستگی، ایجاد فرصت‌ها، فراهم کردن سیستم پاداش درونی، پیوستگی

1. Creativity
2. Amabile

چشم‌انداز و هدف‌های روشن، شناسایی شرایط نوآوری و فراهم آوردن شرایطی که محیط سالم را ایجاد کند تا ایده‌های نوین به‌مثابه عامل‌های سازمانی برای خلاقیت ارایه شود (Klijan, Marja & Tomic Welko, 2010:331).

توانمندسازی نیروی انسانی و خلاقیت

یکی از مهم‌ترین تحقیقات در خصوص توانمندسازی، توسط اسپریتزر انجام شده است که در آن تحقیق، با رویکردی روانشناختی به دنبال توسعه‌ی یک مدل قانونمند توانمندسازی نیروی انسانی در محیط کار بود. در این مدل، توانمندسازی به‌عنوان عاملی در نظر گرفته شده است که از یک سو تحت‌تاثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از سوی دیگر به‌صورت عاملی موثر بر اثربخشی، کارآیی و خلاقیت سازمان در نظر گرفته می‌شود. از این نظر توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت‌تاثیر فرهنگ جامعه، قابلیت بروز خلاقیت، ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان را دارد.

احساس موثر بودن و خلاقیت: گرین و برگر (۱۹۸۹) بیان می‌کنند که افراد توانمند، کنترل شخصی بر نتایج دارند و بر این باورند که می‌توانند با تحت‌تاثیر قراردادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. برای این که افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آن‌چه انجام می‌دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که خود می‌توانند آن اثر را به وجود آورند. (ابطحی، ۱۳۸۶: ۸۹-۸۸)

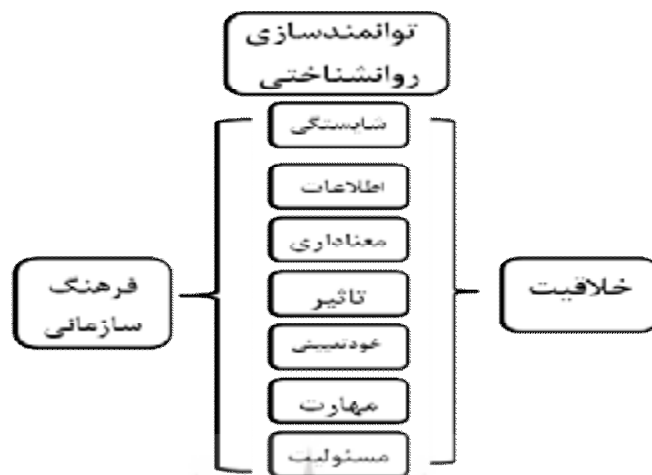
خود تعیینی و خلاقیت: هنگامی که افراد به جای این که با اجبار درگیر کار شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، در کار، احساس می‌کنند که حق انتخاب دارند. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند؛ زیرا می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. شایستگی و خلاقیت: افراد توانمند احساس می‌کنند قابلیت و مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند و احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه، بیاموزند و رشد کنند (ابطحی، ۱۳۸۶: ۸۴)

احساس معناداری و خلاقیت: افراد توانمند احساس معنادار بودن می کنند و برای فعالیت های سازمان، ارزش قائل هستند زیرا احساس می کنند آرمان هایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، یکسان فرض می شود. آن ها در فعالیت ها از نیروی روحی و روانی خود سرمایه گذاری می کنند و با درگیری در کارها از نوعی احساس اهمیت شغلی برخوردارند. فعالیت هایی که معناداری را القا می کنند، نوعی احساس هدفمندی و هیجان برای افراد ایجاد می کنند؛ به جای این که نیرو و اشتیاق فرد هدر برود، منبعی از نیرو و اشتیاق برای او فراهم می شود. (قارلی رونیزی، ۱۳۸۸)

چهارچوب نظری پژوهش

فرهنگ یک سازمان، مینیاتوری از فرآیندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است. بدون داشتن یک فرهنگ سازمانی اثربخش، نمی توان انتظار فعالیت های خلاقانه را داشت. با اهرم فرهنگ به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرده و جهت گیری های جدید را در سازمان، پایدار کرد. در این بین، توانمندساختن نیروی انسانی، خود شرایط مناسب و بستر فرهنگ سازمانی را می طلبد. فرهنگ مناسب می تواند سازمان را در رسیدن به این هدف یاری رساند. (صادقی منصور، ۱۳۸۶)

با توجه به این که در تحقیقات گذشته، به طور هم زمان، رابطه ی سه متغیر توانمندی کارکنان، فرهنگ سازمانی و خلاقیت مورد بررسی قرار نگرفته است و هم چنین با توجه به مفاهیم ارائه شده، مدل مفهومی زیر برای نحوه ی تاثیر گذاری متغیرهای یاد شده، ارائه می شود.



- مدل مفهومی تحقیق؛ رابطه‌ی بین احساس توانمندی، فرهنگ و خلاقیت (عباس پور حسین، ۱۳۸۹: ۹۶)

در این مدل (که ترکیبی از مدل‌های مربوط به متغیرهای تحقیق است)، از نظریه‌ها و مدل‌های اندیشمندان مدیریت، برگرفته شده است. فرهنگ سازمانی از مطالعات گسترده‌ی رایینز (۲۰۰۵) (که شامل چندین بعد از فرهنگ سازمانی می‌شود)، در این تحقیق استفاده شده است. در زمینه‌ی توانمندسازی روانشناختی کارکنان، مطالعات گسترده‌ای صورت گرفته است و به جهت اهمیت و گستردگی ابعاد مورد مطالعه در مدل توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، تحقیقات وی مبنای کار قرار گرفته شده است و برای توسعه‌ی احساس توانمندی کارکنان در سازمان، سه بعد از مدل توانمندسازی کونزاک (۲۰۰۱) اقتباس شده است.

فرضیه‌های پژوهش

براساس مدل مفهومی، این تحقیق شامل دو فرضیه‌ی اصلی و دوازده فرضیه‌ی فرعی، مبتنی بر ابعاد مولفه‌ها است.

فرضیه‌ی اصلی نخست: توانمندسازی روانشناختی کارکنان، تاثیر معناداری بر بروز خلاقیت در سازمان دارد.

فرضیه‌های فرعی

- احساس شایستگی کارکنان در سازمان، تاثیر معناداری بر بروز خلاقیت دارد.
 - احساس معناداری کارکنان در سازمان، تاثیر معناداری بر بروز خلاقیت دارد.
 - احساس موثر بودن کارکنان در سازمان، تاثیر معناداری بر بروز خلاقیت دارد.
 - احساس خود تعیینی کارکنان در سازمان تاثیر معناداری بر بروز خلاقیت دارد.
 - احساس داشتن مسوولیت کارکنان در سازمان، تاثیر معناداری بر بروز خلاقیت دارد.
 - اشتراک گذاری اطلاعات کارکنان در سازمان، تاثیر معناداری بر بروز خلاقیت دارد.
 - داشتن مهارت کارکنان در سازمان، تاثیر معناداری بر بروز خلاقیت دارد.
- فرضیه‌ی فرعی دوم:** فرهنگ سازمانی، تاثیر معناداری بر احساس توانمندی کارکنان دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- احساس هویت در سازمان، تاثیر معناداری بر احساس توانمندی کارکنان دارد.
- انسجام و هماهنگی در سازمان، تاثیر معناداری بر احساس توانمندی کارکنان دارد.
- الگوی ارتباطی در سازمان، تاثیر معناداری بر احساس توانمندی کارکنان دارد.
- کنترل در سازمان، تاثیر معناداری بر احساس توانمندی کارکنان دارد.
- حمایت مدیریتی در سازمان، تاثیر معناداری بر احساس توانمندی کارکنان دارد.

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق این پژوهش، از نوع توصیفی - همبستگی است و از نظر هدف، در چارچوب تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و براساس تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس، بررسی می‌شود. از نظر موضوعی، مربوط به مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است که ابعاد توانمندسازی روانشناختی و فرهنگ را شامل می‌شود که تاثیر آنها بر خلاقیت، مورد سنجش قرار می‌گیرد. قلمروی مکانی این تحقیق، شامل «شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی» به تعداد ۸۲۶ نفر در شهر تهران است. حجم نمونه، براساس فرمول محاسباتی در این جامعه، ۱۷۶ نفر برآورد می‌شود که به صورت تصادفی طبقه‌بندی شد و توزیع گردید.

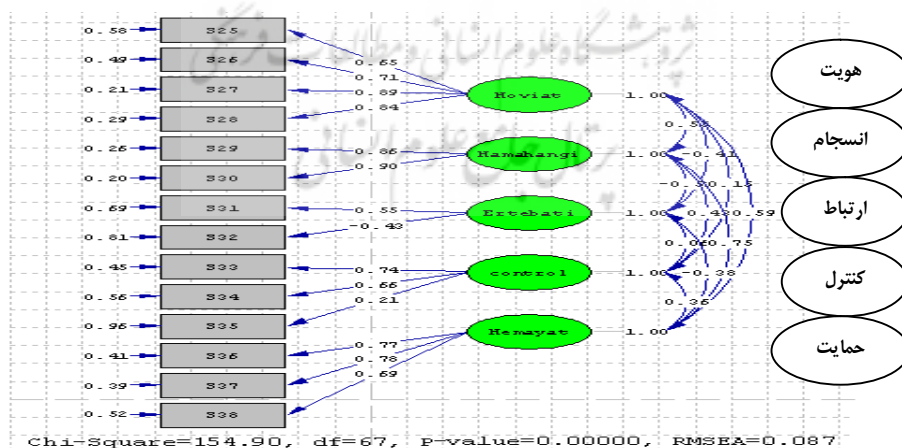
در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات و داده ها، از روش پرسشنامه استفاده شده است و براین اساس، برای متغیرهای مورد بررسی، به ترتیب برای سنجش توانمندسازی روانشناختی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵)، برای فرهنگ سازمانی از پرسشنامه راینیز و برای سنجش خلاقیت از پرسشنامه مورد استفاده دکتر منصور صاقي استفاده شده است. ضریب اعتماد یا پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای پرسش های متغیرها به ترتیب توانمندسازی کارکنان ۰/۸۸، برای فرهنگ سازمانی ۰/۸۲۲ و برای خلاقیت ۰/۷۳۴ به دست آمد.

در تجزیه و تحلیل داده ها و در آمار استنباطی این تحقیق، با توجه به روش تحقیق (که توصیفی همبستگی است) از روش تحلیل مسیر استفاده می شود. از آزمون همبستگی و رگرسیون، برای آزمون فرضیه ها و از مدل معادلات ساختاری، برای تایید مدل استفاده می شود.

یافته های پژوهش

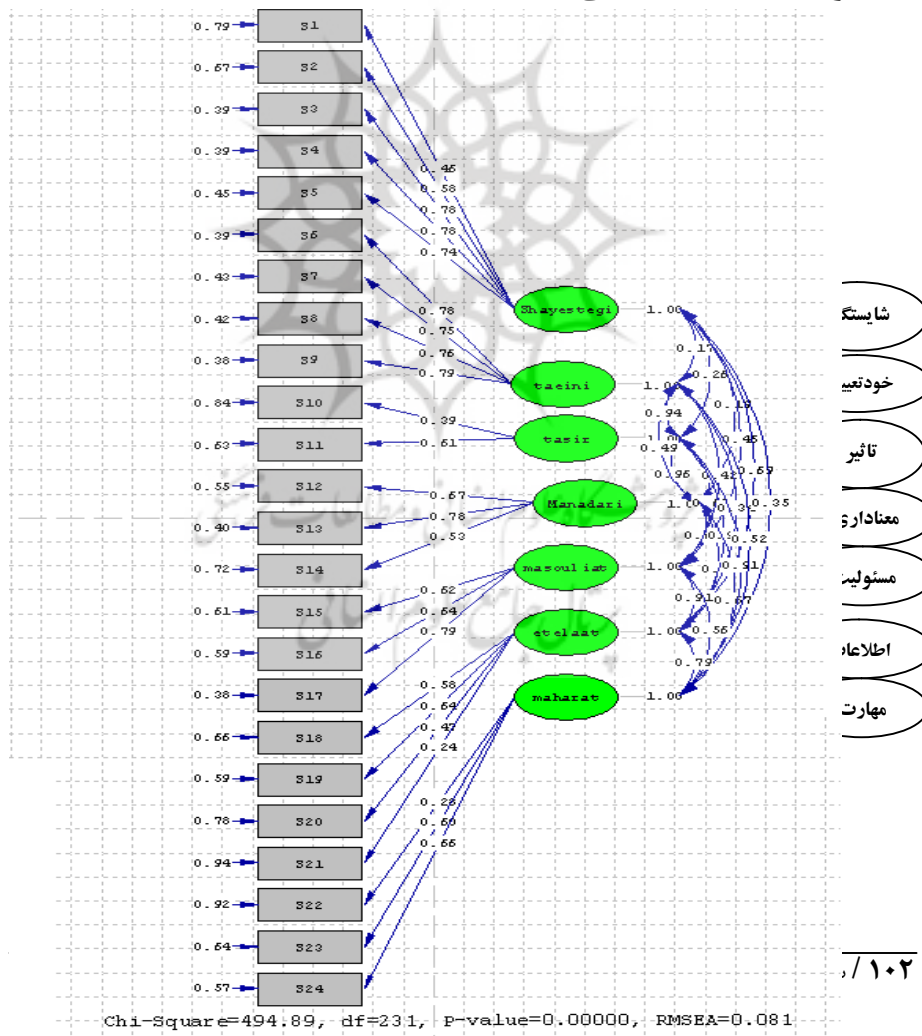
قبل از آزمون فرضیه ها لازم است از صحت مدل های اندازه گیری توانمندسازی روانشناختی کارکنان، فرهنگ سازمانی و خلاقیت مطمئن شویم. این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی، صورت گرفته است.

مدل فرهنگ سازمانی



با توجه به خروجی لیزرل، مقدار χ^2/df محاسبه شده ۲/۳۱۱ است، وجود χ^2/df کوچک تر از ۳ نشان دهنده‌ی برازش مناسب مدل است. هم‌چنین ریشه‌ی خطای میانگین مجذورات تقریب "RMSEA"، می‌بایستی کم تر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارایه شده، این مقدار برابر ۰/۰۸۷ است. میزان مولفه‌های GFI و AGFI نیز باید بیش تر از ۰/۹ باشد که در مدل تحت بررسی، به ترتیب برابر ۰/۹۳ و ۰/۸۹ است. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل، می‌توان گفت که داده‌ها نسبتاً با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارایه شده، نشان دهنده‌ی این موضوع است که در مجموع، مدل ارایه شده، مدل مناسبی است.

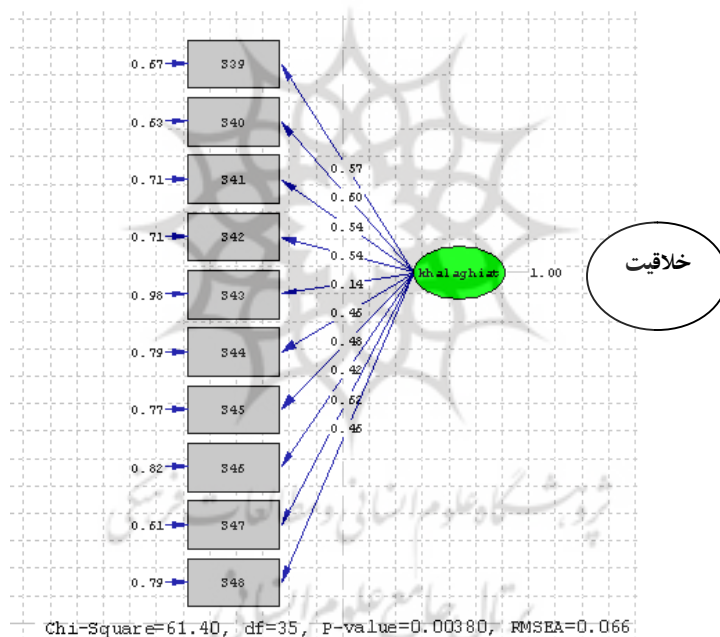
مدل توانمندسازی روانشناختی کارکنان



بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول آفرین در مدیران شرکت های گاز استانی ...

با توجه به خروجی لیزرل، مقدار χ^2/df محاسبه شده ۲/۱۴ است؛ وجود χ^2/df کوچک تر از ۳ نشان دهنده ی برازش مناسب مدل است. هم چنین ریشه ی خطای میانگین مجدورات تقریب می بایستی کم تر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارایه شده، این مقدار، برابر ۰/۰۸۱ است. میزان مولفه های GFI و AGFI نیز باید بیش تر از ۰/۹ باشد که در مدل تحت بررسی، به ترتیب برابر ۰/۹۱ و ۰/۹ است. با توجه به شاخص ها و خروجی های نرم افزار لیزرل، می توان گفت که داده ها نسبتا با مدل منطبق هستند و شاخص های ارایه شده، نشان دهنده ی این موضوع است که در مجموع، مدل ارایه شده، مدل مناسبی است.

مدل خلاقیت



با توجه به خروجی لیزرل، مقدار χ^2/df محاسبه شده ۱/۷۵ است؛ وجود χ^2/df کوچک تر از ۳ نشان دهنده ی برازش مناسب مدل است. هم چنین ریشه ی خطای میانگین مجدورات تقریب می بایستی کم تر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارایه شده، این مقدار برابر ۰/۰۶۶ است. میزان مولفه های GFI و AGFI نیز باید بیش تر از ۰/۹ باشد که در مدل تحت بررسی، به -

ترتیب برابر ۰/۹۳ و ۰/۹ است. با توجه به شاخص ها و خروجی های نرم افزار لیزرل، می توان گفت که داده ها نسبتاً با مدل منطبق هستند و شاخص های ارایه شده، نشان دهنده ی این موضوع است که در مجموع، مدل ارایه شده مدل مناسبی است.

آزمون فرضیه ها

فرضیه ی اصلی نخست: احساس توانمندی کارکنان در سازمان، تاثیر معناداری بر بروز خلاقیت دارد.

ضریب همبستگی	ضریب تبیین	F	سطح معناداری
۰/۵۹۳	۰/۳۵۲	۹۴/۶۱۳	۰/۰۰۰

H0: بین احساس توانمندی کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت، ارتباط معناداری وجود ندارد.

H1: بین احساس توانمندی کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت، ارتباط معناداری وجود دارد.

میزان آماره F برابر ۹۴/۶۱۳ و میزان سطح معناداری برابر ۰/۰۰۰ است. چون میزان سطح معناداری کوچک تر از میزان خطای نوع اول در سطح ۰/۰۵ است، بنابراین، می توان فرض یک را (که به بررسی تاثیر گذاری احساس توانمندی بر بروز خلاقیت می پردازد) با ۹۵% اطمینان تایید کرد. ضرایب مدل رگرسیونی، در جدول زیر آمده است.

سطح معناداری	t	ضرایب		
		خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۶/۶۱۱	۲/۰۴۱	۱۳/۴۹۴	ثابت
۰/۰۰۰	۹/۷۲۷	۰/۰۲۳	۰/۲۲۷	توانمندی سازی

معادله ی رگرسیونی به شکل زیر مشخص می شود.

$$y = 13.494 + 0.227x$$

فرضیه ی اصلی دوم: فرهنگ سازمانی در سازمان، تاثیر معناداری بر احساس توانمندی کارکنان دارد.

بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول آفرین در مدیران شرکت های گاز استانی ...

ضریب همبستگی	ضریب تبیین	F	سطح معناداری
۰/۶۰۶	۰/۳۶۷	۱۰۰/۹۴۴	۰/۰۰۰

H0: بین فرهنگ سازمانی کارکنان در سازمان با احساس توانمندی کارکنان، ارتباط معناداری وجود ندارد.

H1: بین فرهنگ سازمانی کارکنان در سازمان با احساس توانمندی کارکنان، ارتباط معناداری وجود دارد.

میزان آماره F برابر ۱۰۰/۹۴۴ و میزان سطح معناداری، برابر ۰/۰۰۰ است. چون میزان سطح معناداری کوچک تر از میزان خطای نوع اول در سطح ۰/۰۵ است بنابراین می توان فرض یک را (که به بررسی تاثیر گذاری فرهنگ سازمانی بر احساس توانمندی کارکنان می پردازد) با ۹۵٪ اطمینان تایید کرد. ضرایب مدل رگرسیونی، در جدول زیر آمده است.

سطح معناداری	t	ضرایب		
		خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۱/۹۹۴	۳/۹۵۸	۴۷/۴۷۶	ثابت
۰/۰۰۰	۱۰/۰۴۷	۰/۰۸۸	۰/۸۸۱	فرهنگ سازمانی

معادله رگرسیونی به شکل زیر مشخص می شود:

$$y = 47.476 + 0.881x$$

در یک بررسی جانی، جهت بررسی وجود رابطه ی معنادار بین خلاقیت به عنوان متغیر وابسته و متغیرهای مستقل فرهنگ سازمانی، از رگرسیون استفاده می کنیم.

H0: بین ابعاد فرهنگ سازمانی با خلاقیت، ارتباط معناداری وجود ندارد.

H1: بین ابعاد فرهنگ سازمانی با خلاقیت، ارتباط معناداری وجود دارد.

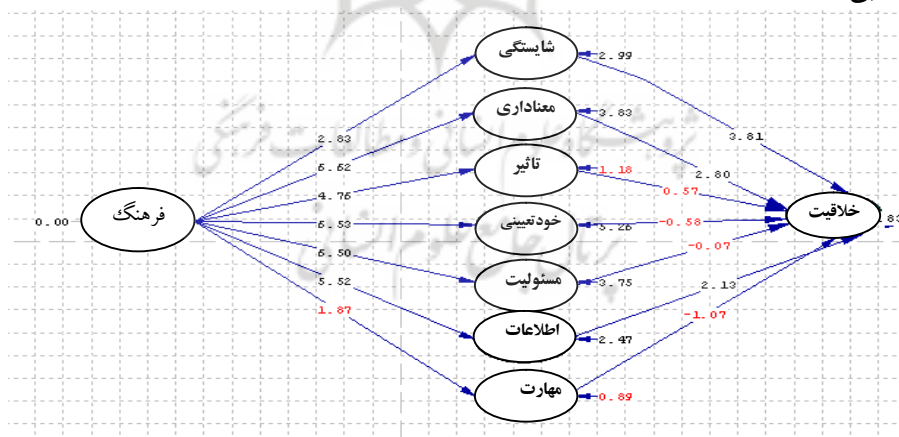
میزان آماره F برابر ۸/۳۲۴ و میزان سطح معناداری برابر ۰/۰۰۰ است. چون میزان سطح معناداری کوچک تر از میزان خطای نوع اول در سطح ۰/۰۵ است بنابراین می توان فرض یک را (که به بررسی تاثیر گذاری ابعاد توانمندی سازی بر خلاقیت می پردازد) با ۹۵٪ اطمینان، تایید کرد.

سطح معناداری	t	ضرایب		
		خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۹/۵۹۷	۲/۳۲۴	۲۲/۳۰۶	ثابت
۰/۰۰۰	۵/۰۹۸	۰/۱۰۶	۰/۵۴۰	فرهنگ سازمانی

معادله‌ی رگرسیونی به شکل زیر مشخص می‌شود.

$$y = 22.306 + 0.54x$$

بررسی ارتباط بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی و خلاقیت با تکیه بر فرهنگ سازمانی با توجه به خروجی لیزرل (که در جدول بالا ارایه شده است)، مقدار x^2/df محاسبه شده، $۲/۹۴$ است؛ وجود x^2/df کوچک‌تر از ۳ نشان‌دهنده‌ی برازش مناسب مدل است هم‌چنین ریشه‌ی خطای میانگین مجذورات تقریب می‌بایستی کم‌تر از $۰/۰۸$ باشد که در مدل ارایه شده، این مقدار برابر $۰/۱۱$ است. میزان مولفه‌های GFI و AGFI نیز باید بیش‌تر از $۰/۹$ باشد که در مدل در حال بررسی، به‌ترتیب برابر $۰/۹۲$ و $۰/۸۸$ است. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل، می‌توان گفت که داده‌ها نسبتاً با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارایه شده، نشان‌دهنده‌ی این موضوع است که در مجموع، مدل ارایه شده، مدل مناسبی است.



- تحلیل مسیر توانمندسازی کارکنان و خلاقیت در حضور فرهنگ سازمانی

بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول آفرین در مدیران شرکت‌های گاز استانی ...

نتیجه	t-valu	ضریب استاندارد (R)	
قبول	۳/۸۱	۰/۴۴	شایستگی ← خلاقیت
قبول	۲/۸۰	۰/۳۸	معناداری ← خلاقیت
رد	-۰/۵۷	۰/۱۴	تاثیر ← خلاقیت
رد	-۰/۵۸	-۰/۰۵	خودتعیینی ← خلاقیت
رد	-۰/۰۷	-۰/۰۱	مسئولیت ← خلاقیت
قبول	۲/۱۳	۰/۴۰	اطلاعات ← خلاقیت
رد	-۱/۰۷	-۰/۲۷	مهارت ← خلاقیت

جدول نتیجه‌های اجرای مدل ساختاری ابعاد توانمندسازی و خلاقیت با تکیه بر

فرهنگ سازمانی

نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی رابطه‌ی احساس توانمندی نیروی انسانی و خلاقیت، با فرهنگ سازمانی در «شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی» صورت می‌گیرد.

فرض نخست: بین توانمندسازی کارکنان با بروز خلاقیت در سازمان، ارتباط معناداری وجود دارد.

نتیجه‌های به دست آمده از نخستین فرضیه‌ی این پژوهش (یعنی ارتباط بین احساس توانمندی کارکنان و خلاقیت)، نشان می‌دهد که احساس توانمندی نیروی انسانی، به طور مستقیم و کاملاً معناداری، با خلاقیت و به فعلیت در آوردن استعدادهای خلاق کارکنان ارتباط دارد.

اما در بررسی رتبه‌بندی ابعاد توانمندسازی روانشناختی، با استفاده از آنالیز واریانس فریدمن، مشخص شد که بعد «احساس شایستگی» بیش‌ترین تاثیر را بر خلاقیت کارکنان داشته است و ابعاد «مسئولیت‌پذیری، اطلاعات، تاثیر، مهارت، خودتعیینی و معناداری» در رتبه‌های بعدی هستند. بنابراین، در نگاه نخست، نیاز به درپیش گرفتن برنامه‌های توانمندسازی کارکنان از طرف مسوولان شرکت، دیده می‌شود. نیاز به این که برنامه‌هایی

از قبیل تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و پاداش دهی مبتنی بر عملکرد، به طور شایسته‌ای در شرکت پیاده شوند.

فرض دوم: بین فرهنگ سازمانی و احساس توانمندی کارکنان، ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم، مبنی بر ارتباط بین فرهنگ سازمانی و احساس توانمندی نیروی انسانی نیز با قدرت، اثبات شد. به این معنی که فرهنگ مناسب سازمانی (فرهنگ حمایتی)، در تواناسازی و کارآمدتر کردن کارکنان، نقش به‌سزایی در «شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی» دارد.

اولویت‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی، به این صورت به دست آمد: هویت، الگوی ارتباطی، کنترل، انسجام و هماهنگی و حمایت مدیریتی.

با در نظر گرفتن تاثیر نقش فرهنگ سازمانی، تاثیر توانمندی کارکنان بر خلاقیت، کاهش می‌یابد. به این صورت که در این حالت، فقط ابعاد شایستگی، معناداری و اطلاعات، بر خلاقیت تاثیر می‌گذارند و رابطه‌ی سایر بعدهای تاثیر، خودتعیینی، مسوولیت‌پذیری و مهارت در حضور فرهنگ سازمانی بر خلاقیت اثبات نمی‌شود.

در بررسی جانبی تاثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت، این فرض به طور مستقیم اثبات نشد. به نظر می‌رسد حاکمیت فرهنگ مدیریت سنتی (آن هم از نوع دولتی) در شرکت، این نکته را یادآوری می‌کند که فرهنگ غالب بر شرکت، اجازه‌ی ارایه‌ی راهکارهای جدید و ایده‌های نوین از طرف کارکنان را نمی‌دهد و به همین خاطر بافت فرهنگی شرکت، به گونه‌ای است که مدیران، استقبال چندانی از ایده‌ها نمی‌کنند و نشانه‌های این وضعیت، وابسته شدن به قوانین و مقررات شرکت و اعمال کنترل‌های شدید بر فعالیت‌های کارکنان است. با توجه به گزارش‌های کسب‌شده‌ی کارکنان علاقه‌مند به ارایه‌ی ایده‌ها و راهکارهای جدید در شرکت هستند اما به نظر می‌رسد به خاطر عدم استقبال از طرف مدیران مافوق، این کار در همان مرحله‌های ابتدایی، از نطفه، کور می‌شود. بنابراین لازم است با حمایت همه‌جانبه‌ی مدیران و اعمال سیاست‌های تشویقی سعی شود کارکنان را برای ارایه‌ی پیشنهادها و انتقادات سازنده، تشویق و ترغیب کنند. در نهایت، این که فرهنگ

سازمانی، بیش‌ترین تاثیر را بر احساس توانمندی نیروی انسانی می‌گذارد و در قبال آن، کارکنان توانمند می‌توانند با تکیه بر فرهنگ مناسب سازمانی، خلاقیت و نوآوری ایجاد کنند و راهکارهای جدید و مفید ارائه کنند و این در شرایطی است که حکایت و پشتیبانی و تشویق و ترغیب کارکنان استمرار داشته باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتیجه‌های تحلیل همبستگی فرضیه‌های تحقیق، می‌توان گفت که بین احساس توانمندی کارکنان در سازمان و بروز خلاقیت، بین فرهنگ سازمان و احساس توانمندی کارکنان و هم‌چنین بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت در «شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران» ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

نتیجه‌های به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان به ترتیب اهمیت در شرکت، عبارت‌اند از: شایستگی، مسوولیت‌پذیری، تسهیم در اطلاعات، موثر بودن، مهارت، خودتعیینی و معناداری. در این میان، شایستگی، بیش‌ترین تاثیر را بر خلاقیت دارد.

با توجه به نتیجه‌های آزمون فرضیه‌ها ملاحظه شد که احساس توانمندی کارکنان و خلاقیت با ضریب همبستگی ۰/۵۹۳، دارای رابطه‌ی نسبتاً قوی هستند و زمینه‌های بروز خلاقیت را در سازمان فراهم می‌کند. هم‌چونان که بر طبق مطالعات گرین و برگر (۱۹۸۹)، افراد توانمند بر این باور هستند که با تحت‌تاثیر قراردادن محیطی که در آن فعالیت می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌کنند، می‌توانند تغییرات سازنده در سازمان ایجاد کنند. با توجه به تایید ارتباط احساس توانمندی کارکنان و خلاقیت، ضروری به نظر می‌رسد که ابعاد روانشناختی توانمندساختن نیروی انسانی در شرکت تقویت گردد.

برطبق مطالعات کانتر (۱۹۹۸) و باندورا (۲۰۰۱)، موارد زیر برای پرورش توانمندی (یعنی ایجاد شایستگی، انتخاب، اثر گذاشتن و مهم و معنادار بودن) در جهت ارائه‌ی راهکارهای خلاقانه‌ی حل مسایل در شرکت عنوان می‌شوند:

• تفویض اختیار

- ایجاد گروه‌های کاری مستقل، اعطای مسوولیت‌های بیش‌تر

- ارزیابی برنامه‌های اعتمادسازی بین مدیران و کارکنان
- ارزیابی نتیجه‌های کار، به جای فرآیند انجام کار

• مدیریت مشارکتی

- دخالت دادن کارکنان سطح‌های مختلف در تصمیم‌گیری‌های شرکت
- فراهم کردن حمایت سازمانی از کارکنان و الگوسازی در سازمان

• توسعه‌ی مهارت کارکنان

- برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت فنی و انسانی
- فراهم کردن اطلاعات لازم در زمینه‌ی شغل و شرایط کاری
- توسعه‌ی فرهنگ خودتوسعه‌ای کارکنان و کسب تجربه‌ی تسلط شخصی بر

کارها

هم‌چنین مشخص شد که فرهنگ سازمانی عامل تاثیرگذار در احساس توانمندی نیروی انسانی در شرکت به حساب می‌آید. فرهنگ سازمانی با ضریب همبستگی 0.66 ، دارای رابطه‌ای قوی با توانمندی کارکنان است. در واقع فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده‌ی مسیر فعالیت‌های سازمان است؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی، تسهیل‌کننده‌ی شرایط بروز خلاقیت در سازمان است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل آماری داده‌ها، روشن است که هر یک از ابعاد احساس توانمندی کارکنان در شرکت، به میزان نسبتاً بالایی وجود دارد؛ بنابراین نیاز به پیاده‌شدن برنامه‌ها و فنون خلاقیت و نوآوری در شرکت در دوره‌های معین حس می‌شود. در جهت خلاقیت و نوآوری پیشنهادات مرتبط با نتایج تحقیق، موارد زیر عنوان می‌شود:

• ایجاد گروه‌های خلاق در شرکت

- پرورش ایده‌های خلاق کارکنان و تشویق آن‌ها به پیشنهاد راهکارهای بدیع
- استفاده از فنون و روش‌های نوین خلاقیت در شرکت

• **ایجاد کانال‌های ارتباطی آزاد مدیران و کارکنان**

- برگزاری جلسات، سمینارهای خلاقیت و نوآوری
- اطلاع‌رسانی دقیق از وضعیت شرکت
- انتشار نشریه‌ی داخلی که در آن نظرهای کارکنان اعمال شده باشد.

• **ایجاد واحدی مستقل با عنوان «واحد خلاقیت و نوآوری» در شرکت**

- بررسی نظرات سازنده‌ی کارکنان در واحد
- تبیین مزیت‌ها و معایب راهکارها
- پرورش استعدادها و مدیریت آن‌ها

برای پژوهش‌گران در آینده

با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها و لزوم پرداختن به روش‌های نوین و خلاقانه در اداره‌ی سازمان‌ها، به پژوهش‌گران، در آینده پیشنهاد می‌شود؛ در جهت تبیین الگوی نظام‌مند، تواناسازی نیروی انسانی را در شرکت‌های نفتی انجام دهند. در این تحقیق تواناسازی کارکنان از بعد روانشناختی مطالعه و بررسی شد، می‌توان ارتباط ابعاد رفتاری تواناسازی و خلاقیت را در سازمان بررسی کرد. بی‌شک فرهنگ سازمانی، تاثیر شگرفی بر موضوع‌های گوناگون در سازمان می‌گذارد و نیاز است که در مورد فرهنگ به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده و یا احیاناً عامل بازدارنده‌ی خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، مطالعه‌ی عمیق‌تری صورت گیرد.

مطابق همه‌ی پژوهش‌های علمی، تحقیق حاضر نیز از موانع و محدودیت‌های تحقیقی مبرا نبوده است. موارد زیر محدودیت‌هایی هستند که این تحقیق با آن‌ها رویارو بوده است:

۱. گستردگی جامعه‌ی آماری تحقیق که محقق را در جمع‌آوری اطلاعات با مشکلاتی مواجه کرده بود.

۲. تکراری بودن روش پرسشنامه‌ای برای کارکنان شرکت

۳. محدودیت زمانی در دسترس، امکان بررسی عمیق‌تر موضوع را تا حدی

غیرممکن ساخته است.

۴. گستردگی و متمرکز نبودن واحدهای مدیریتی شرکت
۵. داده‌ها براساس اطلاعات خود گزارشی^۱ کارکنان است و ممکن است نگرش و قضاوت شخصی کارکنان در پاسخ به پرسش‌ها، تاثیرگذار باشد.

منابع و مآخذ

۱. ابطیحی، حسین؛ عابسی، سعید. توانمندسازی کارکنان. کرج، موسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت. (۱۳۸۶)
۲. اسبورن، الکس. پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت. ترجمه: حسن قاسم‌زاده، انتشارات نیلوفر. (۱۳۶۸)
۳. اسکات، دی سینتا؛ دنیس، تی ژاف. توانمندسازی، ترجمه‌ی محقق، مرتضی. انتشارات سازمان بهره‌وری، (۱۳۷۵).
۴. الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، (۱۳۸۶)
۵. اورعی یزدانی، حمید. نگرشی بر توانمندسازی. چاپ اول، مطالعات بازرگانی، تهران. (۱۳۸۱)
۶. بلانچارد ک. کارلوس ج آ، راندولف آ. مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه‌ی ایران‌نژاد پاریزی، مهدی. چاپ اول. تهران، انتشارات مدیران. (۱۳۷۸).
۷. تقی‌پور ظهیر، علی؛ جهانیان، رمضان. بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارایی‌ی چهارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور». تهران، مجله‌ی پژوهش‌های مدیریت. شماره‌ی ۸۳. (۱۳۸۸).
۸. حسن‌زاده، محمدصادق. بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی در یکی از شرکت‌های فعال در زمینه‌ی خودرو. تهران، دانشگاه تربیت مدرس. (۱۳۸۴).
۹. رایینز، استیفن. رفتار سازمانی. ترجمه‌ی پارسایان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد. جلد اول. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، (۱۳۷۸).
۱۰. رعنائی، حبیب‌الله. مدیریت فرهنگ سازمانی (مبانی، رویکردها و مدل‌ها). تهران،

1. Self- Reported

- وزارت نفت، اداره‌ی کل روابط عمومی، (۱۳۸۸).
۱۱. زارعی، متین، حسن. خلاقیت؛ فصل‌نامه‌ی دانش مدیریت. تهران. شماره‌ی ۲۴. (۱۳۸۳).
۱۲. صادقی منصور مال امیری. خلاقیت (رویکردی سیستمی؛ فرد، گروه و سازمان). تهران. دانشگاه امام حسین (ع). موسسه‌ی چاپ و انتشارات. (۱۳۸۶).
۱۳. طاروق، خلیل. مدیریت تکنولوژی، ترجمه‌ی اعرابی سیدمحمد؛ ایزدی، داود. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. (۱۳۸۱).
۱۴. عباس‌پور، حسین. بررسی رابطه‌ی توانمندسازی کارکنان و خلاقیت با تاکید بر نقش فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی. (۱۳۸۹).
۱۵. عبداللهی، بیژن. توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد. مجموعه‌ی مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. ۵۰۴-۴۹۱. (۱۳۸۴).
۱۶. کینلا، دنیس. توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه‌ی ایران‌نژاد پاریزی مهدی؛ سلیمان مهدی. تهران. مدیران. (۱۳۸۳).
۱۷. مصیبی، محسن؛ خلج هدایتی، مهرناز. مفاهیم خلاقیت و حل مساله به روش خلاق TRIZ. تهران. فرازندیش سبز. شرکت ایران خودرو. مرکز آموزش. (۱۳۸۶).
۱۸. منوریان، عباس؛ قربانی، محمدحسین؛ شریفی، مسلم. فرهنگ سازمانی با تاکید بر مدل دنیسون. مرکز نشر شیراز. (۱۳۸۷).
۱۹. میری، عبدالرضا. الگوی توانمندسازی برای ارتقای عملکرد در صنعت خودرو در ایران. تهران. دانشگاه علامه طباطبایی. (۱۳۸۷).
20. Avolio, B, J. Zhu, W. & Bhatia, P. (2007) "Transformational Leadership & Organizational Commitment, Mediating Role Of Psychological Empowerment, Journal of Organizational Behavior. Vol.25. pp.951-968
21. Geisler, David (2005), The Next Level in Employee Empowerment Quality Progress, research Library core, Vol.38. NO.6 PP. 48-52
22. Harely, B, (2006), The Myth Of Empowerment, Work Organization Hierarchy & Employee Autonomy in Contemporary Australian Work Places, The University of Melbourne Australia
23. Jean – Sebastian Boundaries, Gaudreau P, Savoie. A, Morin. A, J.S. (2009); "Employee Empowerment: from managerial practice to employee behavioral empowerment" Leadership & Organization

- Development Journal, vol.30. No.7 pp. 625-638
24. Klijn , Marja & Tomic , Welko (2010): "A Review of Creativity Within Organizations from A Psychological Perspective, Journal Of Management Development. Vol.29 No.4 pp.322-343
25. Petter, J., Byrnes, P. ,Choi, D. -L, Fegan, F . and Miller, R. (2002) "Dimensions and patterns in employee empowerment: assessing what matters to street-level bureaucrats" Journal Of Public Administration Research and Theory. Vol.12 No.3 pp.377-40

