

بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان

(مورد مطالعه: اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان)

دکتر علی اکبر امین بیدختی - دکترای مدیریت آموزشی
عباس غیاث الدین - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

تحقیق حاضر جهت ارزیابی توانمندسازی کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان انجام شده است. تحقیق به دید هدف از نوع کاربردی و از دید جمع آوری داده های تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان به تعداد ۱۲۵ نفر و برای نمونه گیری از روش تصادفی ساده و جدول مورگان تعداد ۹۷ نفر انتخاب و پرسشنامه های تحقیق بین آنها توزیع شد. جهت جمع آوری داده های تحقیق از پرسشنامه استاندارد توانمندسازی کارکنان مقیمی و رمضان (۱۳۹۲) بهره برداری شده است. برای تأیید روایی پرسشنامه تحقیق از تحلیل محتوا استفاده شده و برای تأیید پایایی تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب میانگین ۰.۸۲ نشان از تأیید پایایی پرسشنامه تحقیق دارد. نتایج تحقیق نشان می دهد بین توانمندسازی کارکنان با مهارت، نگرش و شخصیت کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان از تباطو معنی دار وجود دارد. همچنین بین توانمندسازی کارکنان با ارتقاء سطح شغلی و خلاقیت کارکنان همبستگی معنی داری مشاهده می شود.

جهت اثربخش کردن هرچه بیشتر فعالیت های آموزشی نیازمند شناخت و توجه ویژه به توانمندسازی نیروی انسانی موجود در حوزه های ستادی و کادر آموزشی خود می باشد. در طلایه قرن جدید که سازما نها به خصوص نهادهای آموزشی با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه ای و خلاقیت های کاری احساس می شود. واژه EMPOWERMENT در فرهنگ آکسفورد، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه مدرک و توانا شدن معنی شده است. زیمرمن (۱۹۹۵) معتقد است، توانمندسازی واژه ای است که ارائه ی تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هر کسی تصویری از آن در ذهن خود پرورش می دهد، اما حقیقتاً افراد کمی به آن اشراف دارند. تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۷۸ برمی گردد که در آن توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می دانستند. این اختیار باید به فرد اعطا گردد یا در نقش سازمانی او دیده شود (آقاپار،

واژگان کلیدی: توانمندسازی، خلاقیت، ارتقاء سطح آموزشی، نگرش، مهارت، شخصیت، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان.

۱- مقدمه

کشورها سخت در تلاش هستند تا با ایجاد نظام های آماده سازی افراد برای اشتغال، منابع خود را مورد استفاده بهینه قرار دهند. در حقیقت همه افراد حتی مردم کشورهای در حال توسعه به شرطی می توانند در بازار کار رقابت کنند که در کاربرد تکنولوژی های نوین مهارت داشته و از مهارت های تخصصی برخوردار باشند. لذا با توجه این که بر اساس ماده ۲۱ قانون برنامه پنجم توسعه سازمان آموزش فنی و حرفه ای به عنوان اصلی ترین دالان مهارت آموزی نیروی کار و ارائه دهنده آموزشهای غیررسمی در زمینه افزایش مهارت و دانش مطابق با فناوری روز در کشور شناخته شده است،

۱۳۸۲). رابینز و همکاران (۲۰۰۲) در تعریف توانمندسازی عواملی چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات را به کار برده اند. توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد (رابینز، ۲۰۰۲). کارتر، توانمند سازی کارکنان را مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی می داند که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می شوند (کارتر، ۲۰۰۱). بی شک توجه ویژه به عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (به‌ویژه کارکنان و مربیان شاغل در حوزه آموزش‌های مهارتی) می‌تواند به عنوان مهمترین فاکتور پویایی و اثربخشی هرچه بیشتر آموزش‌ها به متقاضیان و جوانان جویای کار مورد توجه قرارگیرد. توانمندسازی احساس تملک کارمند را نسبت به کارش افزایش می‌دهد به نحوی که او نسبت به کارش احساس غرور می‌کند و انجام وظایف را با میل و رغبت برعهده می‌گیرد، در غیر این صورت یک نگاه خالی از احساس نسبت به کارش خواهدداشت. کارکنانی که توانمندتر هستند تعهد و رضایت بیشتر و فشارهای شغلی کمتری دارند، احتمالاً همکاری و مشارکت کاری بیشتری دارند. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود.

۲- ادبیات و پیشینه تحقیق

اصغرزاده و همکاران (۱۳۹۰): بررسی خودکارآمدی نیروی انسانی در سازمان‌ها و ارائه الگوی مفهومی برای سنجش آن؛ هدف بررسی و شناسایی عوامل تاثیر گذار، مولفه‌ها و نتایج و پیامدهای خودکارآمدی از طریق بررسی انواع خودکارآمدی، نقش عوامل میانجی و پیامدهای این متغیر است که گاهی می‌توانند به‌عنوان متغیر مستقل و گاهی وابسته و میانجی عمل نمایند. این تحقیق به شیوه مطالعات کتابخانه‌ای و با بهره‌گیری از مبانی نظری و تجربی خودکارآمدی انجام شده است. در این تحقیق، ضمن شناسایی جایگاه و اهمیت خودکارآمدی در سازمان‌ها، نقش آن در عملکرد

کارکنان، و به تبع آن سازمان، بررسی شده است.
رضایی دیزگاه و فرحبد (۱۳۸۹): تاثیر راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان؛ جامعه آماری این پژوهش شامل ۷۲۰ نفر از کارکنان امور مالیاتی استان گیلان است که داده‌های مطالعه با استفاده از جدول مورگان از میان ۱۵۰ نفر از کارکنان امور مالیاتی استان گیلان حاصل شده است. به دلیل آن که اطلاعات کل جامعه آماری در اختیار محققین قرار نگرفت، بنابراین جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد با این حال جهت نمونه‌گیری مناسب در تحقیق حاضر از روش چند مرحله‌ای استفاده شده است که در مرحله اول تعداد خوشه‌ها و سپس تعداد طبقه‌های نسبی هر خوشه مشخص گردیده است. روش جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه میدانی بوده و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. از آن جایی که مقیاس متغیرهای مورد استفاده در این تحقیق فاصله‌ای برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است و با توجه به این که محقق به دنبال این بود که هستند لذا از آزمون F میزان سطوح مختلف متغیر مستقل بر متغیر وابسته را بررسی نموده و سطح مطلوب راهبردهای مدیریتی را در توانمندسازی روانشناختی کارکنان برآورد نماید لذا از تحلیل واریانس یک عامله برای این امر استفاده به عمل آمد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که تاثیر سطوح راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان مالیاتی استان گیلان متفاوت است. با توجه به این که وجود اختلاف معناداری در تاثیر سطوح متفاوت راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان مالیاتی استان گیلان مشخص گردید، در آزمون دانکن نیز مشاهده شد که بین تاثیر سطوح پائین و متوسط راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان مالیاتی استان گیلان تفاوت معناداری وجود نداشته ولی مابین دو سطح فوق با سطح بالای راهبردهای مدیریتی تفاوت معنادار است و بیشترین میزان توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سطح بالای راهبردهای مدیریتی قابل مشاهده است که در همین راستا پیشنهادهای نیز در این مطالعه ارائه شده است.

در عرصه بین‌المللی نیز در این رابطه تحقیقات بسیار زیادی به انجام رسیده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود: نتایج تحقیق نیو (۲۰۱۰) در هتل‌های تاپوان نشان داد که کارکنان برای

بیان می‌دارد که هنگامی که سازمان‌ها قصد توانمندسازی کارکنان را دارند سیستم‌های اطلاعاتی می‌تواند به عنوان یک رکن مهم در این زمینه مطرح گردند و امکان دسترسی بیشتر به اطلاعات را برای سطوح پایین سلسله مراتب فراهم آورند.

۳- تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق

توانمندسازی: کارتر (۲۰۰۱) توانمند سازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد درجهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند.

تعریف عملیاتی: نمره یا وضعیتی است که از پاسخ به ۲۰ سوال اصلی تحقیق حاصل می‌شود.

خلاقیت^۱ کارکنان: توانایی تولید ایده‌های نو و مفید است که به حل مسئله منجر می‌شود (مقیمی و همکاران، ۱۳۸۶: ۹۲).

تعریف عملیاتی: نمره یا وضعیتی است که از پاسخ به ۱۲ سوال تحقیق حاصل می‌شود.

ارتقاء سطح آموزشی کارکنان: کلیه مهارت‌های کارکنان چه قبل از شروع به کار در سازمان و چه بعد از شروع به کار در سازمان و از طریق کلاس‌های ضمن خدمت را گویند (اردلان، ۱۳۹۰).

تعریف عملیاتی: نمره یا وضعیتی است که از پاسخ به ۸ سوال تحقیق حاصل می‌شود.

مهارت^۲ کارکنان: کلیه مهارت‌های آموزشی، تجربی، دیداری، و ... کسب شده توسط کارکنان را گویند (همان منبع).

تعریف عملیاتی: نمره یا وضعیتی است که از پاسخ به ۸ سوال تحقیق حاصل می‌شود.

نگرش^۳ کارکنان: آنچه فرد از کارش برداشت یا طرز تلقی دارد را گویند (همان منبع).

تعریف عملیاتی: نمره یا وضعیتی است که از پاسخ به ۶ سوال تحقیق حاصل می‌شود.

شخصیت^۴ کارکنان: شخصیت مجموعه‌ای از صفات هیجانی و رفتاری است که فرد را در زندگی روزمره اش احاطه و همراهی می‌کند (سهرابی زاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۸). به عبارت دیگر، شخصیت،

یادگیری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در شغل خود به خودکارآمدی بالا نیاز دارند. یافته‌های نلیا (۲۰۰۸) در یک شرکت تولیدکننده شکر در آفریقای جنوبی نشان داد که ارتباطی مثبت بین تعهد کارکنان (نمایندگی، حرفه‌محوری، سازمان‌محوری) و سطح ادراک بالای خودکارآمدی وجود دارد و کارکنان غیر متعهد سطح پایین‌تری از خودکارآمدی را نشان می‌دهند (نلیا، ۲۰۰۸). در مطالعه خود با عنوان ارتباط بین خودکارآمدی و تمایل به ترک سازمان در کوچک سازی سازمانی که بر روی ۱۷۷ کارمند در یک سازمان بیمه انجام گرفت به این نتیجه رسید که رابطه معناداری بین تمایل به ترک سازمان و خودکارآمدی وجود دارد (ارنست، ۲۰۰۷). لوتانس و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی دریافتند که خودکارآمدی تعدیل‌کننده رضایت شغلی است و می‌تواند عاملی برای افزایش تعهد سازمانی باشد، البته همان‌گونه که باعث کاهش تمایل به ترک سازمان می‌شود. ورمرن و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه خود در بررسی کارکنان فروشگاه‌های هلندی متوجه شدند که تاثیر رضایت شغلی بر رضایت‌مندی مشتری‌جریانی دو سویه دارد. در سازمانهایی که کارکنان از کار خود راضی هستند، کار خود را به نحو بهتری انجام می‌دهند و در نتیجه مشتریان نیز از نحوه خدمت‌رسانی کارکنان احساس رضایت می‌کنند. نتایج پژوهش مایر و همکاران (۲۰۰۲) مویب این است که تعهدسازمانی موثر به افزایش عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و حضور در محل کار به عنوان عوامل موثر بر رضایت مشتریان منجر خواهد شد و بازگشت و رفتارهای مربوط به آن را نیز کاهش خواهد داد. لاسچینگر و همکاران (۲۰۰۰) در مطالعه خود به این نکته اشاره نمودند که کارکنان با تعهدسازمانی بالا باعث خواهند شد تا سازمان در رسیدن به اهداف خود از جمله تامین رضایت مشتریان موفق باشد. وانگ و سوها (۲۰۰۲) در مطالعه خود تعهد و اعتماد را به عنوان عوامل کلیدی در پارادایم بازاریابی رابطه‌مند و تئوری تبادل اجتماعی معرفی کردند. برای داشتن همه این مولفه‌ها با همدیگر، به صورتی که اصول تحقیق را پوشش دهند، کیفیت ارتباطات بهتر باید در سطح بالایی از اعتماد، رضایت و تعهد احساسی و عقلایی در نظر گرفته باشد. راندولت (۲۰۰۴) تحقیقی را با عنوان توانمندسازی کارکنان بر روی ۱۰ مؤسسه را انجام داد. در این پژوهش چندعامل مهم در توانمندسازی موفق را برشمرده است. مهمترین عاملی که وی بیان می‌کند تسهیم اطلاعات است. او

خصوصیات مستمری است که فرد از طریق آنها تعامل و سازگاری خود را با دیگران و محیط اجتماعی تنظیم می کند (آلبرت^۱ و همکاران، ۲۰۰۶).

تعریف عملیاتی: نمره یا وضعیتی است که از پاسخ به ۶ سوال تحقیق حاصل می شود.

۳-۱ تعاریف، مفاهیم و ابعاد توانمند سازی

با بررسی ادبیات مدیران و سازمان، تعاریف توانمند سازی نیروی انسانی را می توان به سه دسته طبقه بندی کرد:

الف) توانمند سازی به عنوان تفویض اختیار^۲

اسکات و ژافه (۱۹۹۹) می گوید «توانمند سازی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر است بدین معنی که:

کارکنان احساس می کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان مسئولیت دارند.

تیم های کاری، به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری را از بهره وری با هم کار می کنند. ساختار سازمان ها به دو گونه طراحی شده است که افراد در می یابند می توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کار کنند نه این که صرفاً ادای تکلیف کنند.» (استودر، ۱۳۸۷: ۴۰).

مشارکت کارکنان در چهار عنصر سازمانی؛ اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم گیری و دانش را توانمند سازی می دانند (ابطحی، ۱۳۸۸: ۳۵).

توانمند سازی را تویض اختیار به کارمند برای اتخاذ تصمیمات مناسب بدون این که در ابتدا به تأیید مقامات فرا دست برسد، می دانند (غلامزاده و میعاد، ۱۳۸۶: ۳۰).

آنچه از تعاریف فوق مستفاد می شود این است که مدیران وقتی می توانند کارکنان را توانمند سازند که اطلاعات سازمانی را در اختیار آنان گذاشته، ساختار سازمانی را باز سازی کرده تیم های کاری را جایگزین سلسله مراتب نموده، فرصت های آموزشی را فراهم کرده و ... تمام این اقدامات مدیریتی بخشی از فرایند توانمند سازی می باشند.

ب) توانمند سازی به عنوان ایجاد انگیزش^۳

نویسندگان دیگری توانمند سازی را بر اساس باورها و جهت گیری های شخصی به نقش کارکنان در سازمان تعریف کرده اند. مثلاً «توانمند سازی را فرایند افزایش احساس خود کارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می دانند».

آنان در مقاله خود تحت عنوان «فرایند توانمند سازی: یگانگی نظریه و عمل»، توانمندسازی را به عنوان یک رویکرد انگیزشی به معنی قادر بودن (نه تفویض قدرت) می دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خود کارآمدی شخصی اشاره دارد. تفویض اختیار یا قدرت و یا سهم شدن در منابع فقط مجموعه ای شرایط هستند که ممکن است (نه لزوماً) کارکنان را توانمند سازند. فرایند تفویض اختیار برای کمک به ماهیت توانمندسازی کافی نیست. بدین ترتیب علاوه بر تفویض اختیار شرایط دیگری برای توانمندسازی وجود دارند (اردلان، ۱۳۹۰: ۳۸).

بنابراین توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خود کارآمدی در میان کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است (عبدالهی، ۱۳۸۸، ۳۱).

1- Albert
2- Delegation
3- Motivation

ج) توانمند سازی روانشناختی^۱

توماس و ولتهوس (۲۰۰۰) در مقاله خود با عنوان «عناصر شناختی توانمندسازی: یک الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل»، توانمندسازی روانشناختی را مفهومی چند بعدی می دانند و آن را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف کرده اند آنان با تکمیل الگوی انگیزشی کانگرو و کانگو (۲۰۰۸)، مفهوم توانمندسازی فقط افزایش انگیزش نمی دانند بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغل می دانند و تعریف کامل تری از توانمندسازی روان شناختی به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی انگیزش ارائه می دهند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی؛ حق انتخاب (خودمختاری، معنی دار بودن و مؤثر بودن را نیز شامل می شود و در نهایت آنان در الگوی خود به فرایندهای شناختی توجه دارند) (همان منبع، ۱۳۸۸: ۳۴).

جدول ۱- مفاهیم توانمند سازی

دیده	مفاهیم مرتبط با توانمند سازی	توضیح
۱۹۵۰	روابط انسانی	مدیران در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه داشته باشند
۱۹۶۰	آموزش حساسیت	مدیران نسبت به نیازها و انگیزه های کارکنان حساس بودند
۱۹۷۰	مشارکت کارکنان	مدیران، کارکنان را در تصمیم گیری درگیر می کردند
۱۹۸۰	مدیریت کیفیت جامع	مدیران بر کار گروهی و تشکیل تیم ها تأکید داشتند
۱۹۹۰	توانمند سازی کارکنان	مدیران شرایطی فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان آزاد شود

همچنین توانمند سازی دارای ابعاد متفاوتی می باشد که در این پژوهش ما به هفت بعد آن به شرح ذیل می پردازیم:

- * بهبود کیفیت عملکرد کارکنان
- * استقلال و آزادی کاری
- * افزایش مسئولیت تصمیم گیری
- * افزایش فرصت های شغلی
- * افزایش خود کنترلی
- * افزایش دانش و آگاهی کارکنان
- * توسعه حرفه ای کارکنان (اردلان، ۱۳۹۰: ۴۰).

۲-۳ اهمیت توانمند سازی در سازمان ها

تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان ها را تهدید می کند. اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه ای به جلو رانده می شود. رسانه های جدید و تکنولوژی اطلاعات، فرهنگ های جهانی مصرف کننده ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهیم شدن در هزینه ها، تغییرات تأثیر آور محیطی هستند که در سازمانهای امروز وجود دارند. (اهما، ۱۹۹۸). بقای بسیاری از سازمانها به وسیله عدم سازش با تغییرات محیطی تهیه می شود. «تئوری تکامل زیست محیطی حاکی از آن است که محیط های متغیر و نامطمئن، سازمان های مختلف و متنوعی را می طلبد که همزمان با تغییرات محیطی از انعطاف پذیری بالایی برخوردار باشند.» (هنان و فریمن، ۱۹۹۹: ۲۸).

تئوری سازش سازمانی مطرح می کند که تفکرات تغییر پذیری سازمانی، تغییرات در استراتژی (راهبرد) و ساختار سازمانها در پاسخ به تغییرات، تهدیدها و فرصت های محیطی طراحی می کند (همان منبع: ۲۱).

این تئوری ها بیان می دارند که توانایی سازمان ها برای تطابق با تغییرات محیطی برای بقاء آنها مؤثر است. سازمانها نیاز به انعطاف پذیری به منظور پاسخگویی به موقع بر روی فشارهای محیطی دارند. امروزه توانمندسازی کارکنان سازمان به عنوان استراتژی افزایش عملکرد و تأمین بقای سازمان است. توانمندسازی کارکنان باید مهمترین مسأله سازمان شود. به نظر می رسد که توانمند سازی موجب انعطاف پذیری در تغییرات داخلی سازمان می گردد. و عنصر جمعی در سازمان های ارگانیک است که موجبات اطابق سازمان با تغییرات محیطی را فراهم می کند. کارکنان به دنبال مسئولیت و اختیار برای انجام کارشان هستند در حالی که سازمان ها به دنبال افزایش بهره وری از طریق کارکنانشان می باشند (کواين و اسپرترز، ۲۰۰۷).

۳-۳ موانع توانمند سازی

چنانچه بلاک یادآور شده است، بسیاری از مدیران و کارکنان از پذیرش توانمندی ناخرسندند، اما ناخرسندی آنان از پیشنهاد توانمند سازی حتی بیشتر است؛ یک دلیل برای این موضوع، نگرش های شخصی مدیران است؛ برای مثال، مطالعات متعدد مدیریتی، بررسی دلایل عدم تمایل مدیران به توانمند ساختن کارکنان خود پرداخته اند. این دلایل می توانند در سه مقوله کلی،

سازمان یابند:

* نگرش مدیران در مورد زیر دستان

مدیرانی که از توانمند ساختن دیگران خودداری می کنند، اغلب بر این باورند که زیر دستان آنان برای انجام دادن کار مورد نظر به اندازه کافی تبحر ندارند و علاقمند نیستند که مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند؛ بیش از توان خود مسئولیت دارند و قادر به پذیرش مسئولیت بیشتری نیستند؛ برای آموزش به وقت بسیار زیادی نیاز دارند، یا نمی یابد درگیر کارها مسئولیت هایی بشوند که نوعاً مقام بالاتر انجام می دهد. آنان احساس می کنند که مشکل عدم توانمندی مربوط به کارکنان است نه مربوط به خودشان. استدلال این است: من علاقمندم که افرادم را توانمند سازم، اما آنانند که مسئولیت نمی پذیرند.

* فقدان امنیت شخصی

بعضی از مدیران می ترسند که چنانچه دیگران را توانمند سازند، شناسایی و پاداش های مرتبط با انجام دادن موفقیت آمیز کار را از دست بدهند. آنان به تسهیم مهارت یا «اسرار تجارت» خود، از ترس از دست دادن قدرت یا مقام خویش بی مثل هستند و در برابر بهام گونه ای ناپردباری دارند که آنان را بدین جهت می کشاند که اشخاص باید همه جزئیات را درباره طرح هایی که به آنان واگذار شده است، بدانند. آنان ترجیح می دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا این که دیگران را درگیر سازند، یا از بر عهده گرفتن هزینه هایی که اشتباهات دیگران به همراه دارد، ناخرسندند. استدلال این است: من به توانمند کردن دیگران علاقه منددم، اما هنگامی که این کار را می کنم، یا کار را خراب می کنند یا این که می کوشند افتخار تمام کار را به خود اختصاص دهند.

* نیاز به کنترل

مدیرانی که کارکنان خود را توانمند نمی سازند، اغلب نیاز شدیدی به آن دارند که آنچه را در جریان است، در دست بگیرند و آن را هدایت و بر آن حکومت کنند. به اعتقاد آنان بدیهی است که فقدان یک دستور کار و اهداف روشن از جانب کارفرما و سست بودن کنترل، به آشفتگی، ناکامی و شکست کارکنان منتهی خواهد شد. آنان احساس می کنند که مدیریت مقامات ارشد سازمان امری اجتناب ناپذیر است. به علاوه، آنان اغلب از سخنرانی های هیجان انگیز، کار گروهی، نظام پیشنهادات، برنامه های غنی سازی شغل و دیگر فعالیت های مربوط به برنامه ریزی و راه اندازی، نتایج

نا امید کننده و کوتاه مدت می بینند «ما آن را آزمودیم و نتیجه ای نداد». استدلال این است: من به توانمند سازی افراد علاقمندم، اما آنان به راهنمایی های روشن و یک رشته خطوط راهنما نیاز دارند. در غیر این صورت، فقدان دستور کار آشفتگی منتهی خواهد شد (وتن و کمرون، ۱۳۸۷: ۲۱-۲۲).

۴- متدلوژی و روش تحقیق:

روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ جمع آوری داده ها توصیفی- پیمایشی می باشد؛ که بدین منظور از، نمونه گیری و توصیف و تحلیل متغیرهای تحقیق بهره گرفته شده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان به تعداد ۱۲۵ نفر می باشند. حجم نمونه در این تحقیق با بهره گیری از جدول مورگان و جامعه آماری تحقیق ۹۷ نفر انتخاب شده است.

۴-۱- روایی پرسشنامه

در این تحقیق روایی پرسشنامه به روش محتوایی انجام گرفته است. بدین صورت که سوالات پرسشنامه مطابق با فرضیه های پژوهش طرح گردید و سپس با استفاده از روش دلفی (کسب دانش گروهی) و نظرات خبرگان و اساتید فن تهیه و به رویت استاد راهنما رسید و پس از بررسی و انجام اصلاحات و بازنگری توسط اساتید راهنما و مشاور، مورد ارزیابی نهایی قرار گرفت.

۴-۲- پایایی پرسشنامه

یکی از ویژگی های ابزارهای اندازه گیری (که در این تحقیق پرسشنامه می باشد)، پایایی آن است. مفهوم یاد شده با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. پایایی ابزار که از آن به اعتبار، دقت و اعتماد پذیری نیز تعبیر می شود، عبارت است از این که اگر یک وسیله اندازه گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل شود. به عبارت دیگر ابزار پایا یا معتبر ابزاری است که از خاصیت تکرار پذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار باشد (حافظ نیا، ۱۳۸۶: ۱۵۵). در این تحقیق از آزمون کرونباخ بهره گرفته شده است. ضریب آلفا نیز با استفاده از فرمول زیر بدست می آید:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\delta_i^2}{\delta_t^2} \right)$$

Π : تعداد پرسشنامه

δ_1^2 : واریانس پاسخهای داده شده به هر سوال

δ_i^2 : واریانس پاسخ هر نمونه

ضریب α بدست آمده عددی است بین صفر و یک که هر چه قدر به یک نزدیکتر باشد نشاندهنده پایایی بیشتر پرسشنامه است. در صورتی که این ضریب کوچک باشد (کمتر ۰/۵) باید با حذف سوالاتی که باعث کوچکی ضریب α شده اند پرسشنامه تصحیح شود. در این تحقیق ضریب پایایی بدست آمده برای سوالات پرسشنامه و مولفه ها به شرح جدول زیر است:

جدول ۲- آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای پرسشنامه

عناوین	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
مهارت کارکنان	۸	۰,۸۳
نگرش کارکنان	۶	۰,۷۸
شخصیت کارکنان	۷	۰,۸۵

۳-۴- ابزار جمع آوری داده ها

با توجه به این مطلب که انتخاب ابزار جمع آوری اطلاعات به موضوع، هدف و طرح تحقیق بستگی دارد و هر پژوهشگر باید با توجه به ماهیت مساله و فرضیه های طراحی شده یک یا چند ابزار را طراحی و پس از کسب شرایط لازم در مورد اعتبار این ابزارها، از آنها در جهت جمع آوری داده ها بهره جوید تا در نهایت از طریق پردازش و تحلیل این داده ها، بتوان در مورد فرضیه ها قضاوت کرد (خاکی، ۱۳۸۷: ۱۵۹). مهمترین روش های گردآوری اطلاعات در این تحقیق بدین شرح است:

نخست روش کتابخانه ای که در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع تحقیق، از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتاب های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات (internet) استفاده شده است و دوم از روش تحقیقات میدانی که در این بخش داده ها به وسیله پرسشنامه محقق ساخته از افراد نمونه جمع آوری گردید سپس به آزمون فرضیه ها و تحلیل نتایج پرداخته شد. جدول زیر تعداد سوالات پرسشنامه و متغیرهای تحقیق را نشان می دهد:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
جدول ۳- ابعاد پرسشنامه تحقیق

عناوین	تعداد سوالات
ارتقاء سطح آموزشی کارکنان	۸
خلاقیت کارکنان	مهارت کارکنان
	نگرش کارکنان
	شخصیت کارکنان
مجموع	۲۱

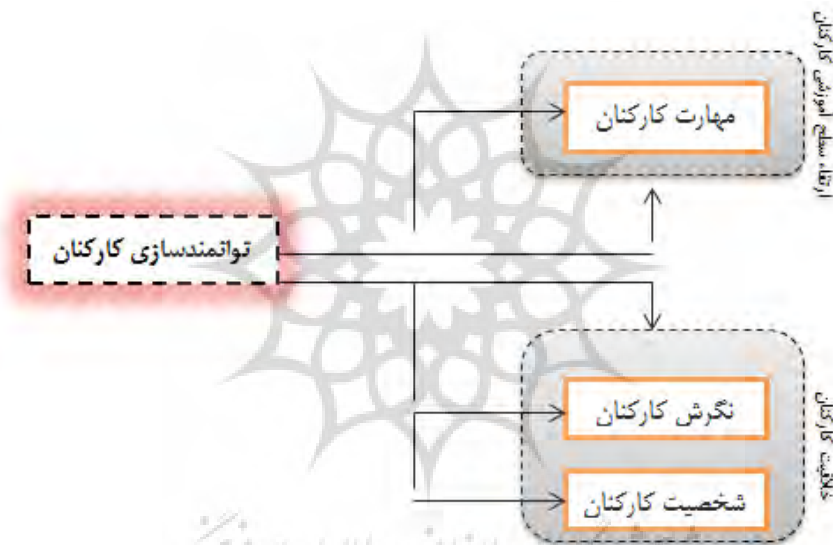
همچنین از طیف پنج گزینه ای لیکرت برای پاسخ به سوالات پرسشنامه مطابق زیر بهره برداری شده است:

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	۲	۳	۴	۵

۵- تجزیه و تحلیل داده ها

با توجه به عنوان تحقیق و بیان مسأله، مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت زیر می باشد:

شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش



بر این اساس فرضیات تحقیق به شکل زیر تدوین شده اند:

فرضیه اصلی:

بین خلاقیت کارکنان با توانمندسازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

بین ارتقاء سطح آموزشی کارکنان با توانمندسازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

فرضیات فرعی:

بین مهارت های کارکنان با توانمندسازی آنها در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان رابطه معنادار وجود دارد.

بین نگرش به کار کارکنان با توانمندسازی آنها در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان رابطه معنادار

وجود دارد.

بین شخصیت کارکنان با توانمندسازی آنها در اداره کل تعاون، کار، و رفاه اجتماعی سمنان رابطه معنادار وجود دارد.

۱-۵ روش تجزیه و تحلیل آماری داده ها

در این تحقیق جهت تلخیص داده ها از فنون مختلف آمار توصیفی و استنباطی بهره گرفته خواهد شد. جهت تحلیل داده ها و تعمیم نتایج نمونه به جامعه و اظهار نظر از آزمون های زیر استفاده می شود:

آزمون کولموگروف - اسمیرنف^۱ (test K-S)

این آزمون از نوع آزمون های ناپارامتری است که برای بررسی نرمال بودن داده ها در محیط SPSS و در تحقیقات و پژوهش ها قبل از این که داده ها را مورد بررسی قرار دهیم برای اطلاع از نرمال بودن آنها و این که بتوانیم روش های مناسب تحلیل را از نظر پارامتری یا ناپارامتری بودن مشخص نماییم از این آزمون استفاده می شود (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۸۷).

آمار توصیفی

اطلاعات مربوط به این آمار (جمعیت شناختی) در ۵ بخش ارائه شده است. تعداد ۹۷ پرسشنامه مطابق نمونه آماری توزیع و همگی آنها برگشت داده شده است. نتایج به تفسیر زیر می باشد: پاسخ دهندگان از نظر سنی به ۵ گروه تفکیک شدند که بیشترین فراوانی را پاسخ دهندگانی با سن بالای ۴۰ سال به خود اختصاص داده اند. پاسخ دهندگان از نظر جنسیت به دو گروه مرد و زن تفکیک شدند که بیشترین فراوانی را مردان با ۶۶ درصد به خود اختصاص داده اند. پاسخ دهندگان از نظر سطح تحصیلات به چهار گروه تفکیک شدند که بیشترین فراوانی را لیسانس ها به خود اختصاص داده اند. پاسخ دهندگان از نظر سنوات خدمتی به ۵ گروه تفکیک شدند که بیشترین فراوانی را پاسخ دهندگانی با سنوات خدمتی ۱۰ تا ۱۵ ساله به خود اختصاص داده اند. پاسخ دهندگان از نظر عنوان شغلی به سه گروه تفکیک شده اند که بیشترین فراوانی را معاونین با ۵۱٫۵ درصد به خود اختصاص داده اند.

آمار استنباطی

در این قسمت پس از شناسایی آمار مربوط به جمعیت شناختی و پاسخ دهندگان به سوالات تحقیق با بهره گیری از نرم افزار SPSS ۱۹ به تحلیل فرضیات تحقیق پرداخته شده است. ابتدا به مقایسه شاخص های آماری متغیرهای تحقیق که عبارتند از میانگین (مهمترین شاخص مرکزی)^۲، انحراف استاندارد (پراکندگی داده ها نسبت به میانگین)^۳، چولگی (انحراف از قرینگی)^۴ و کشیدگی (پراکندگی جامعه نسبت به نرمال)^۵ پرداخته شده است:

تحلیل نرمال بودن یا نبودن توزیع پاسخ ها

با توجه به استفاده ی از طیف و ناپیوستگی توزیع پاسخ ها، شاید بهره گیری از آزمونهای ناپارامتریک طبیعی جلوه کند، اما برای اثبات از آزمون KS^۶ برای نرمال بودن یا نبودن توزیع سوالات استفاده شده است. فرضیه

- 1- Kolmogorov-Smirnov
- 2- Mean
- 3- Standard Deviation
- 4- Skewness
- 5- Kurtosis
- 6- Kolmogorov-Smirnov Test

آماري مطابق زیر است:

فرضیه آماری:

- H_0 : توزیع داده ها در بین پاسخ دهندگان نرمال است.
 H_1 : توزیع داده ها در بین پاسخ دهندگان نرمال نیست.

جدول ۴ - نتایج آزمون KS

Sig	سوال	متغیر اصلی
۰,۰۳۲	۲۱	توانمندسازی
۰,۱۹۰	۸	مهارت کارکنان
۰,۱۴۳	۶	نگرش کارکنان
۰,۱۷۰	۷	شخصیت کارکنان
۰,۱۹۰	۸	ارتقاء سطح شغلی
۰,۰۸۳	۱۳	خلاقیت

با توجه به جدول ۴ در تمام موارد به جزء متغیر توانمندسازی کارکنان مقدار Sig از ۰,۰۵ بیشتر است، عبارتی فرضیه آماری صفر را نمی توان رد کرد و توزیع داده ها در بین پاسخ دهندگان نرمال است. بنابراین در ادامه از توابع پارامتریک برای تجزیه و تحلیل فرضیات بهره برداری می شود.

تحلیل فرضیات اصلی تحقیق

فرضیه اصلی اول:

H_0 : بین خلاقیت کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود ندارد.

H_1 : بین خلاقیت کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

برای این منظور از ضریب همبستگی پیرسون بهره برداری می شود. نتایج مطابق جدول زیر است:

جدول ۵ - رابطه معنی داری بین خلاقیت کارکنان با توانمندسازی

		خلاقیت	توانمندسازی
خلاقیت	ضریب پیرسون	۱	۰,۹۰۰
	درجه اهمیت		۰,۰۰۰
	تعداد	۹۷	۹۷
توانمندسازی	ضریب پیرسون	۰,۹۰۰	۱
	درجه اهمیت	۰,۰۰۰	
	تعداد	۹۷	۹۷

با توجه به جدول فوق مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است بنابراین فرضیه آماری صفر رد و فرضیه مقابل آن پذیرش می شود؛ عبارتی بین خلاقیت کارکنان با توانمندسازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد. فرضیه اصلی دوم:

H۰: بین ارتقاء سطح آموزشی کارکنان با توانمندسازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود ندارد.

H۱: بین ارتقاء سطح آموزشی کارکنان با توانمندسازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

برای این منظور از ضریب همبستگی پیرسون بهره برداری می شود. نتایج مطابق جدول زیر است:

جدول ۶ - رابطه ی معنی داری بین ارتقاء سطح آموزشی کارکنان با توانمندسازی

		ارتقاء سطح آموزشی	توانمندسازی
ارتقاء سطح آموزشی	ضریب پیرسون	۱	۰,۸۹۲
	درجه اهمیت		۰,۰۰۰
	تعداد	۹۷	۹۷
توانمندسازی	ضریب پیرسون	۰,۸۹۲	۱
	درجه اهمیت	۰,۰۰۰	
	تعداد	۹۷	۹۷

با توجه به جدول فوق مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است بنابراین فرضیه آماری صفر رد و فرضیه مقابل آن پذیرش می شود؛ عبارتی بین ارتقاء سطح آموزشی کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

تحلیل فرضیات فرعی

فرضیه فرعی اول:

H۰: بین مهارت کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود ندارد.

H۱: بین مهارت کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

برای این منظور از ضریب همبستگی پیرسون بهره برداری می شود. نتایج مطابق جدول زیر است:

جدول ۷- رابطه معنی داری بین مهارت کارکنان با توانمند سازی

		مهارت	توانمندسازی
مهارت	ضریب پیرسون	۱	۰,۸۹۲
	درجه اهمیت		۰,۰۰۰
	تعداد	۹۷	۹۷
توانمندسازی	ضریب پیرسون	۰,۸۹۲	۱
	درجه اهمیت	۰,۰۰۰	
	تعداد	۹۷	۹۷

با توجه به جدول مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است بنابراین فرضیه آماری صفر رد و فرضیه مقابل آن پذیرش می شود؛ عبارتی بین مهارت کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم:

H۰: بین نگرش کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود ندارد.

H۱: بین نگرش کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

برای این منظور از ضریب همبستگی پیرسون بهره برداری می شود. نتایج مطابق جدول زیر است:

جدول ۸- رابطه معنی داری بین نگرش کارکنان با توانمند سازی

		نگرش	توانمندسازی
نگرش	ضریب پیرسون	۱	۰,۶۹۶
	درجه اهمیت		۰,۰۰۰
	تعداد	۹۷	۹۷
توانمندسازی	ضریب پیرسون	۰,۶۹۶	۱
	درجه اهمیت	۰,۰۰۰	
	تعداد	۹۷	۹۷

با توجه به جدول فوق مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است بنابراین فرضیه آماری صفر رد و فرضیه مقابل آن پذیرش می شود؛ عبارتی بین نگرش کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم:

H۰: بین شخصیت کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود ندارد.

H۱: بین شخصیت کارکنان با توانمند سازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

برای این منظور از ضریب همبستگی پیرسون بهره برداری می شود. نتایج مطابق جدول زیر است:

جدول ۹- رابطه معنی داری بین شخصیت کارکنان با توانمندسازی

		شخصیت	توانمندسازی
شخصیت	ضریب پیرسون	۱	۰,۸۳۸
	درجه اهمیت		۰,۰۰۰
	تعداد	۹۷	۹۷
توانمندسازی	ضریب پیرسون	۰,۸۳۸	۱
	درجه اهمیت	۰,۰۰۰	
	تعداد	۹۷	۹۷

با توجه به جدول مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است بنابراین فرضیه آماری صفر رد و فرضیه مقابل آن پذیرش می‌شود؛ به عبارتی بین شخصیت کارکنان با توانمندسازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

۵- نتیجه گیری

با توجه به تحلیل آزمون KS مشخص شد که توزیع داده‌ها در بین پاسخ دهندگان نرمال است. بنابراین در ادامه کاراز توابع پارامتریک برای تجزیه و تحلیل فرضیات بهره برداری شد. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که بین توانمندسازی کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان و مهارت‌ها، شخصیت و نگرش آنان و نیز ارتقاء سطح آموزشی کارکنان و خلاقیت ایشان، رابطه‌ای معنی دار مشاهده می‌شود. همه نتایج بدست آمده در راستای تحقیقات انجام شده قبلی است. بالاترین میزان همبستگی بین خلاقیت کارکنان و توانمندسازی آنان مشاهده می‌شود. همچنین توانمندسازی موجب ارتقاء سطح آموزشی کارکنان شده است. همچنین توجه به امر توانمندساختن پرسنل از سوی این سازمان مطلوب ارزیابی می‌شود.

۶- پیشنهادات

۱-۶ پیشنهادات کاربردی

با توجه به فرضیه اول بین مهارت کارکنان با توانمندسازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد. بنابراین برای تسریع در این امر پیشنهاد می‌شود تا مهارت‌های کارکنان

در امور مختلف از جمله مسائل مرتبط با شغل، مشتری مداری و رضایتمندی مشتریان و با برگزاری کلاس‌های آموزشی و ضمن خدمت و بهره‌گیری از اساتید مجرب تقویت شده و زمینه‌ی رشد و تعالی بیشتر آنها از این طریق فراهم شود. همچنین کارکنان با انجام این مهم می‌توانند نقاط ضعف و قوت خود را پوشش داده و با انجام ارزیابی‌های شخصی و گروهی و مقایسه خود با دیگر کارکنان نقاط ضعف خود را پوشش دهند. با توجه به فرضیه دوم بین نگرش کارکنان با توانمندسازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد. بنابراین برای تسریع در این امر پیشنهاد می‌شود تا با قدردانی و سپاسگذاری و همچنین پاداش به کارکنان توانمند در حوزه‌ی کاری و شغلی باعث تغییر نگرش آنها نسبت به کار و سازمان خود شده و زمینه تغییر نگرش را از این طریق فراهم سازیم. همچنین با برگزاری جلسات مشترک در هر بخش و همفکری و گفتگو در مورد مسائل شغلی و سازمانی می‌توان زمینه نگرش مثبت را در کارکنان فراهم ساخت.

با توجه به فرضیه سوم بین شخصیت کارکنان با توانمندسازی آنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان ارتباط معنی داری وجود دارد. برای تقویت این عامل پیشنهاد می‌شود تا کارکنان را در هر ماه به نوعی مورد آزمایش قرار داده و با گردش شغلی و نیز همراه کردن آنها با افراد مختلف در سازمان زمینه برقراری ارتباط و تسلط آنها را در شغل تقویت کرده و موجبات تقویت هر چه بیشتر توانایی‌های آنها شد. همچنین پیشنهاد می‌شود از روش‌های مدیریتی برای بررسی شخصیت افراد بهره‌برداری کرد. با توجه به این که کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان توانمند هستند اما برای تقویت این توانمندی پیشنهاد می‌شود: ۱- روحیه سازمانی کارکنان با دادن پاداش‌های مادی و معنوی و طبق عدالت سازمانی تقویت شود. ۲- تعهد کارکنان و نگرش آنها در مورد سازمان از دید مدیران و مسئولان بالا دستی پنهان نماند و زمینه ارتقاء شغلی آنها فراهم شود. ۳- فرهنگ سازمانی با نظر خود کارکنان تقویت و بررسی نقاط ضعف و قوت سازمان از دید آنها پرداخته شود. ۴- رضایتمندی مشتریان در هر سازمانی عامل اصلی رشد و توسعه آنها سازمان است بنابراین پیشنهاد می‌شود هر چه بیشتر زمینه رضایتمندی آنها فراهم و با بررسی شکایات آنها نقص‌های سازمانی مرتفع شوند.

۲-۶ پیشنهاد آتی تحقیق

این تحقیق در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS و تحلیل فرضیات انجام شد. برای بررسی بیشتر و دقیق‌تر موضوع پیشنهادت زیر می‌تواند راهگشا باشد:

- * ارزیابی و اولویت بندی موانع رشد سازمانی در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان
- * تحلیل SWOT در ارزیابی توانمندی‌های سازمانی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان
- * مدل‌یابی معادلات ساختاری عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان

- * بررسی مقایسه ادراک کارکنان از شغل اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان
- * بررسی نگرش شغلی کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی سمنان و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی

۷- منابع:

- [۱] ابراهیم زاده، فریمان. کوهستانی، حسینعلی. و اسماعیل، مهرانگیز. (۱۳۸۹). بررسی نقش روشهای توانمندسازی بر افزایش عملکرد منابع انسانی دانشگاه های پیام نور استان گلستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه بیرجند.
- [۲] آقاییار، سیروس. (۱۳۸۲) توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۳۵. ص ۲۸.
- [۳] آذری نیا، محمد علی. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان کلید افزایش بهره وری. روزنامه سرمایه شماره ۸۱۰.
- [۴] بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره اول. ۵۳-۳۹.
- [۵] بلاچارد، کنت. کارلوس، جان. راندولف، آلن. (۱۳۷۴) مدیریت توانا سازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران. نشر مدیران.
- [۶] رجایی پور، سعید. جمشیدیان، عبدالرسول. و ناهید، نادری. (۱۳۸۵). مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان. ماهنامه تدبیر. سال هجدهم. شماره ۱۸۶.
- [۷] ساجدی، فضل الله. و اعظم، امیدواری. (۱۳۸۵). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان به همراه پرسشنامه طراحی شده جهت اولویت بندی عوامل. هفتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت. تهران.
- [۸] طالبیان، احمد رضا. و فاطمه، وفاپی. (۱۳۸۸). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی. ماهنامه تدبیر- سال بیستم- شماره ۲۰۳.
- [۹] عبدالهی، بیژن، عبدالرحیم، نوه ابراهیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان. کلید طلایی. مدیریت منابع انسانی، تهران، ویرایش.
- [۱۰] فرهنگی، علی اکبر. اسکندری، مجتبی (۱۳۸۲). معرفی توانمندسازی در مدیریت والگوهای آن. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۹-۴۰.
- [۱۱] قنبری، حسین. (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بهره برداری و توزیع آب گلستان. مرکز آموزش مدیریت دولتی استان گلستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه بیرجند.
- [۱۲] کروی، مهدی. و مهرداد، متانی. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش های ضمن خدمت. نشریه فراسوی مدیریت. شماره ۹ ص ۳۰-۷.
- [۱۳] محمدی، محمد. (۱۳۸۰). توانمندسازی نیروی انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره های ۳۱ و ۳۲.
- [۱۴] مشیکی، اصغر. مهیدزاده، هدایت. و بهزاد، خاتمی. (۱۳۸۹). ارزیابی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان در سازمانهای تولیدی- صنعتی شهر تبریز. نشریه فراسوی مدیریت شماره ۱۱.
- [۱۵] منوریان، عباس و نیازی، حمید رضا (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران.
- [۱۶] سینیتا، اسکات (۱۳۷۸)، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، «مدیریت توانا سازی کارکنان»، تهران، صص ۵۲-۲۵.
- [۱۷] صنعتی، زینب (۱۳۸۶): «بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان»؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تهران؛ پردیس قم.
- [۱۸] عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: ویرایش.
- [۱۹] غلامی، نسرين (بدون سال)، «توانمندسازی کارکنان»، ماهنامه مهارت، شماره ۵۲، صص ۱۵-۱۲. [۲۰] محمدی، محمد (۱۳۸۱): «برنامه های توانمندسازی کارکنان»؛ مطالعات مدیریت؛ شماره ۳۶-۳۵؛ دانشگاه علامه طباطبایی.
- [۲۱] نادری، ناهید؛ رجایی پور و سعید؛ جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۶): «مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان»؛ تدبیر؛ شماره ۱۸۶.

- [22] Baloh, Peter and peter Trkman (2008), "Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management", Available At: <http://www. Informing science. org>
- [23] E. Wainwright, Martin & Jeffrey A. Hoffer (2001), "Managing Information Technology", Boston: Hal Ltd.
- [24] Earl, Michael (2002), "Management Strategies for Information Technology", New York: Prentice Hall, USA.
- [25] Hussain, Donna S and K. M. Hussain (2005), "Information Management", prentice Hall

- Europe. Available At: <http://www.pearsoneduc.com>
- [26] Kenneth, Boa (2004), "Leadership Qualities: Empowerment", USA.
- [27] Kaontz, Harold & Heinz Wehrich (2003), "Essentials of management", Fifth Edition, Boston: Hal Ltd.
- [28] Luthans, Fred (2009), "Organizational Behavior", Sixth Edition, USA.
- [29] L. Currie, Wendy and Bob Galiers (2008) "Rethinking Management Information Systems", Oxford University Press.
- [30] Langley, Denis and Michael Shain (2007), "Dictionary of the Information Technology", McMillan Press Ltd.
- [31] Moore, Carol F (2002), "Empowerment and Delegation", Available At: <http://www.glst.ltsn.ac.uk/resources/empowerment.pdf>
- [32] Mullins, Laurie J (2007), "Management and Organizational Behavior", Fifth Edition, Hall. Available At: <http://www.Booksites.net>
- [33] Madison, Richard and Geoffrey Darn ton (2005), "Information Technology", Chapman & Hal Ltd, USA.
- [34] O'Brian, James (2004), "Management information systems", Galgotia publication Ltd, Northern Arizona University.
- [35] Quinn, Joan E. (2005), "Power and Empowerment", FCNS 426. Available At: http://www.hlst.ltsn.ac.uk/resources/empowermet_tutornotes.pdf
- [36] Reis, Dayr and Leticia Pena (2009), "Reengineering the Motivation to Work", Management Decision, Vo39, No8.
- [37] Skuse, Andrew (2009), "Information Communication technologies Poverty and Empowerment, Social Development Department", Dissemination note, No.3.
- [38] Szewczak, Edward (2008), "Management Impacts of Information Technology", Idea Group Publishing, USA.
- [39] Schulthesis, Robert & Mary Sumner (2005), "management information systems", Boston: practice Hall.
- [40] Turban, E fraim (1999), "Information Technology for Management", 2nd Edition, John Willy & sons INC, USA.
- [41] Zhang, Man and James McCullough (1999), " Effects Of Learning and Information Technology Capability on Business Performance", Available At: <http://www.mantclair.edu.org>