

بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری

جواد فعلی*، علی گرجی کرسامی**، محمدهادی پایروند***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۲۶

چکیده

امروزه توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌شود. به‌منظور کسب موفقیت در محیط درحال‌تغییر کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها از جمله شهرداری ساری به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط‌مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. برای تحقق این امر، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه جهت تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کم‌ترین نظارت و انجام وظیفه به‌عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند. بنابراین، این تحقیق به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری می‌پردازد. این تحقیق، توصیفی (پیمایشی) از نوع زمینه‌یابی است. جامعه آماری، کارکنان شهرداری ساری بودند ($N=1698$). برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که ۲۲۵ کارمند با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب، انتخاب شدند و مورد پرسش قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان داد، ویژگی‌های سازمانی، اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری تأثیر دارند. همچنین نتایج حاصل از آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان داده است که ویژگی‌های اقتصادی، سازمانی، شغلی، اجتماعی و آموزشی، به‌ترتیب بیشترین و کم‌ترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری دارند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی؛ ویژگی‌های اقتصادی، سازمانی، شغلی، اجتماعی، آموزشی

javad_feli@yahoo.com

dali_gorji@yahoo.com

* عضو هیئت علمی گروه علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

** نویسنده مسئول: کارشناس ارشد جامعه‌شناسی و مدرس دانشگاه

*** پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع)

مقدمه

در عصر رقابت سازمان‌ها، مدیران نسبت به توانمندسازی و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه روزافزونی نشان داده‌اند. سازمان‌های امروزی در محیطی کاملاً رقابتی که با تحولات شگفت‌انگیز همراه است، باید اداره شوند. در چنین شرایطی، مدیران، فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان خود در اختیار ندارند و بیشترین وقت و نیروی خود را باید صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را برعهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به‌خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به‌خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند توانمندسازی است (حنیفی و کرملی، ۱۳۹۲).

توانمندسازی^۱ فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (علوی و همکاران، ۱۳۹۶).

توانمندسازی، ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به‌وجود آمدن این باور در آنها می‌شود که آزادی و اختیار، منابع مطمئنی برای توانا شدن هستند. از این رو، وقتی گروهی از افراد توانمند می‌شوند، روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می‌کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکت‌ها و دولت، تغییر، ایجاد می‌کنند (حسینی، ۱۳۹۲).

اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی بوده و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به‌وجود می‌آورد (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۶).

^۱ Empowerment

امروزه برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد که بتوانند به سرعت به تغییرات محیطی^۱ پاسخ دهند و توانمندسازی کارمندان، معرف یک روش و راه منطقی برای دستیابی به چنین اهدافی است، زیرا باعث حذف تعاملات اضافی و بی‌مورد بین رده‌های بالا و پایین سلسله‌مراتب سازمانی می‌شود. کارمندانی که در رده‌های پایین‌تر سازمان قرار دارند، به‌موقع به اطلاعات مربوط به عملیات‌ها و پروژه‌های سازمان، دست یافته و دانش مرتبط و موردنیاز زمینه کاری خود را خواهند داشت و مسئولیت عواقب تصمیم‌های اتخاذی خود را برعهده می‌گیرند (طیبی و میرزایی، ۱۳۹۶). در دهه‌های اخیر، توانمندسازی کارکنان^۲ به‌عنوان یکی از دغدغه‌های مدیران تبدیل شده است؛ زیرا حجم کاری مدیران به سرعت افزایش یافته است. بنابراین، مدیران باید به زیردستان خود اعتماد کنند؛ درواقع شرایط کاری و رقابت سازمان‌ها بیش از هر چیز دیگری مدیران را به توانمندسازی کارکنان وادار می‌کند. به‌طوری‌که امروزه توانمندسازی کارکنان یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که به بالندگی نیروی انسانی و سازمان منجر می‌شود. توانمندسازی، یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است؛ چراکه اساس توسعه در کسب‌وکار امروز، همگام‌بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناوری و تقاضای محیط رقابتی است و سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از فناوری پیشرفته را ارائه دهند، نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند (حاجی ملامیرزایی و همکاران، ۱۳۹۴).

توانمندسازی کارکنان شهرداری، آنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می‌تواند به‌عنوان منبعی که از آسیب‌پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذرا امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و ازین‌رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع شود.

حال باعنایت به آنچه بدان پرداخته شد، مسئله اصلی تحقیق این است که عوامل مؤثر بر

^۱ environmental changes

^۲ Empowering employees

توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری کدامند؟

مبانی نظری

توانمندسازی کارکنان یکی از فنون مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمان است. توانمندسازی، فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (نادری و همکاران، ۱۳۹۳).

سازمان‌های امروزی تحت تأثیر 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 سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز بوده 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 می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی^۱ فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی باشند که به آن تعلق دارند (مشبکی، ۱۳۹۳).

امروزه مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در به کارگیری فناوری جدید، بلکه در بالابودن اعتماد به نفس^۲ و میزان تعهد کارکنان^۳ به اهداف سازمانی^۴ نهفته است. برای گذر از مرحله‌های گوناگون، سازمان‌ها باید خود را با موقعیت‌های مختلف سازگار کنند و

^۱ Human Capital

^۲ Self Confidence

^۳ Employee commitment

^۴ organizational goals

روش‌های جدیدی را فرا گیرند. در این صورت، باید به شناسایی مواردی بپردازند که می‌تواند در سازندگی محیط کار توانمند و مؤثر باشد (جلالی و الوانی، ۱۳۹۶).

توانمندسازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داد. سازمان‌هایی که به اجرای توانمندسازی تمایل دارند، باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. با ترویج و توسعه فرهنگ توانمندسازی، مدیران می‌توانند کارهای روزمره را به گروه‌های توانمند واگذار کنند، ولی اهداف قبلاً باید برای کارکنان به صورت روشن بیان شده باشد و ابزارهای لازم تصمیم‌گیری مانند: اطلاعات و منابع در اختیارشان قرار گیرد، آنگاه مدیر فرصت می‌یابد به کارهای اساسی و مهم‌تر بپردازد (کرد نایچ و همکاران، ۱۳۹۵).

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، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان، نیروی محرکه اصلی به‌شمار می‌روند. این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌کنند. از زمانی که کارکنان با گذشت زمان و در نتیجه پیشرفت سبک‌های رهبری، خود را از قیدوبند کار فیزیکی سخت و یک رئیس دیکتاتور رها کردند، در دام‌های جدیدی که از مهم‌ترین آنها رقابت کاری زیاد، عدم امنیت و فشارهای ناشی از گروه همکاران است، گرفتار شده‌اند. مفهوم توانمندسازی چیزی بیشتر از اختیار در کار است و مدیران باید با به‌کارگیری برخی از جنبه‌های خوشایندی در جهت رسیدن به اهداف سازمان فعالیت کنند. اگر مدیران خود عنوان کنند که کارکنانشان را توانمند کرده‌اند، نباید امید داشت که توانمندی واقعی رخ داده باشد، مگر اینکه افراد ثالثی صحت این موضوع را بیان کنند، زیرا مدیران در ارزیابی‌هایشان از کار کارکنان، واقعیت‌ها را بیان نمی‌کنند (آفایار، ۱۳۹۵).

بنابراین، توانمندسازی، مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به‌کارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط

اخلاقی دوجانبه بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت براساس صداقت است. توانمندسازی دروغین یا مصلحتی کوششی بوده است تا به کارکنان، قدرتی بدون تغییر در روابط اخلاقی بین آنها و مدیران بدهد (کرد نایچ و همکاران، ۱۳۹۵).

طی ۵۰ سال گذشته مدیران همواره کوشش کرده‌اند تا از طریق مهار ادراکات روانی، کارکنان را توانمند سازند که اغلب این تلاش‌ها بی‌نتیجه بوده و با شکست مواجه و باعث بدبینی کارکنان نسبت به کار و مدیریت شده است. همچنین مدیران، مسئولیت اخلاقی خود را در مورد تواناسازی بدون در نظر گرفتن اصالت در رفتار، درستکاری، صداقت و اعتماد انجام داده‌اند که به توانمندسازی مصلحتی یا دروغین منجر شده است (جلالی و الوانی، ۱۳۹۶).

استفاده از توانایی‌های بالقوه مناسب هر سازمان، مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود. آموزش و توانمندسازی کارکنان یکی از اهداف سازمان‌هاست و همیشه بر این باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره‌وری در گرو کارکنان تحصیل کرده و توانمند است. سازمان‌های امروز تحت تأثیر 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 (علوی و همکاران، ۱۳۹۶).

پس از سال‌های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز 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 می‌دهند. نظام آموزشی مؤثر با ارتقای سطح مهارت‌های کاری و فردی موجب کارآمدی نیروی انسانی می‌شود (جلالی و الوانی، ۱۳۹۶).

مروری بر پیشینه تحقیق

پیشینه داخلی

علوی، ایران‌زاده و تقی‌پور (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقای قابلیت اطمینان در صنایع دانش‌بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی

منابع انسانی، انجام داده‌اند که پس از جمع‌آوری اطلاعات، فرضیه‌های تحقیق براساس آزمون رگرسیون مورد آزمون قرار گرفت و نتایج نشان داد آموزش با تأثیر بر توانمندسازی کارکنان بر ارتقای قابلیت اطمینان سیستم در صنایع دانش‌بنیان دریایی مؤثر است.

قربانی‌زاده، سیدنقوی و کوشکی جهرمی (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی جمعیت هلال احمر شهر تهران، انجام داده‌اند که نتایج نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت توانسته است تغییرات معنی‌داری را در متغیرهای بهره‌وری و توانمندسازی ایجاد کند.

خراسانی و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی انجام داده‌اند که نتایج نشان داد، براساس یافته‌های تحقیق مشاهده شد که آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد و آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی (روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، ارتقای روحیه، پیشبرد کار گروهی و ایجاد محیط کاری سالم) تأثیری معنی‌دار دارد، اما بر ابعاد ارتباطات سازنده و ایجاد روحیه مشارکت‌جویی تأثیری نداشته است. ملامیرزایی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان تأثیر رفتار توانمندسازی رهبری بر مقاصد رفتاری و نگرش کارکنان انجام داده‌اند که نتایج، حاکی از آن بود که رفتار توانمندسازی رهبری بر مقاصد و نگرش کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین تأثیر مثبت و معنی‌دار رفتار توانمندسازی رهبری بر توانمندسازی روان‌شناختی پرستاران، مشاهده شد.

صفرزاده و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی نشان دادند که بین سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. درعین حال تحلیل رگرسیون نشان داد که اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی پیش‌بینی‌کننده بهتری برای متغیر ملاک توانمندسازی روان‌شناختی بودند.

نتایج تحقیق مشابهی و ارشدی (۱۳۹۱) نشان داد که بین جو خلاقانه سازمانی و خلاقیت کارکنان سازمان با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه وجود دارد.

حیدری، جانقلی و حیدری (۱۳۹۱) نشان دادند که بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با میزان تنیدگی و عدم سلامت روانی، ارتباط منفی وجود دارد و این نشان‌دهنده آن است که بالابردن سطح ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی موجب کاهش میزان تنیدگی می‌شود. سامنی (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را مشخص‌بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان، غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان، روحیات و تعلق سازمانی، اعتماد، صمیمیت و صداقت، تشخیص و قدردانی، مشارکت و کار گروهی، ارتباطات، محیط کاری، بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری، اطلاعات، دانش و مهارت شغلی می‌داند. عابدسعیدی و مظفری (۱۳۸۹)، دریافتند که میانگین امتیاز کل برحسب شیفت، گروه شغلی، رشته، سن، سنوات خدمت، وضعیت استخدام و جنس، دارای تفاوت معنی‌دار است. سلیمانی و مطهری (۱۳۸۸)، دریافتند که احساس و ادراک بالا از توانمندسازی مدیران بر میزان علاقه‌ی کارکنان به شغل خویش و انجام صحیح وظایف، دفاع آنان از سازمان و پایداری آنها به ارزش‌های کار تأثیرگذار است و این تأثیرات موجب افزایش تعهد به شغل و حرفه می‌شود. قربانی‌زاده و خالقی‌نیا (۱۳۸۸) معتقدند که یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، اطلاعات، دانش و مهارت شغلی است. توانمندسازی، سهیم‌شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت است.

پیشینه خارجی

نتایج تحقیق اسوارنالادا و پراسانا^۱ (۲۰۱۲) نشان داد که رضایت شغلی، تعهد کارکنان و رفتار مدنی سازمانی، از جمله عواملی هستند که کار خود را با شور و شوق زیادی برای موفقیت سازمان ارائه داده و خود را درگیر کار می‌کند و در پی آن احساس توانمندی و تأثیر بیشتری دارند.

^۱ Swarnalatha, & Prasanna.

سان، زانک، کیو و چن^۱ (۲۰۱۱) به بررسی رابطه میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی بین عوامل زمینه‌ای سازمان مثل سلامت محیط کار و اخلاقیت پرداختند که نتایج حاکی از تأیید فرضیه آنها بود.

ایساکسن و ایساکسن^۲ (۲۰۱۱) به بررسی رابطه جو اخلاقانه سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند و رابطه معنی‌داری بین این دو به دست آوردند.

مهربانیان^۳ (۲۰۱۱)، معتقد است که پنج مؤلفه شامل فرهنگ سازمانی، عوامل انگیزشی، شرایط محیطی، توانمندسازی و سبک رهبری از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری منابع انسانی است.

مستجران‌گورتانی^۴ (۲۰۱۱)، بیان کرده است که مدیران باید محیط مورد اعتمادی را پیش از انجام هرگونه عمل توانمندسازی کارکنانشان ایجاد کنند. توانمندسازی به مدیران اجازه می‌دهد دانش، مهارت و تجربه تمام افراد سازمان را به کار گیرند. توانمندسازی، قدرت درونی و خودمختاری به افراد می‌دهد. عوامل اجرایی توانمندسازی از قبیل مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغل و پاداش مبتنی بر عملکرد در سازمان‌ها به افزایش احساس توانمندی در افراد منجر می‌شود.

اوز بک و تاپ‌لو^۵ (۲۰۱۱)، در تحقیقی بیان کرده‌اند، توانمندسازی به طور مثبت با دانش سهیم شده رفتار کارمند مرتبط است. شخصیت و انگیزه فرد در توانمندسازی و در دانش سهیم شده مهم هستند و فرهنگ سازمانی همچنین می‌تواند اثر مستقیم بر توانمندسازی و رفتار سهیم شده با دانش کارمند داشته باشد.

سامی ژمنی^۶ (۲۰۱۰)، معتقد است، هنگامی که همکاری روی دهد، نوآوری می‌تواند

^۱ Sun, , Zhang, Qi& Chen.

^۲ Isaacson and Isaacson

^۳ Mehrabian

^۴ Mostajeran Gortani

^۵ Ozbek and Toplu

^۶ Thamizhmanii

پیشرفت کند و زمانی همکاری به بهترین شکل صورت می‌گیرد که گروه‌ها توانمند شده باشند.

مدل نظری تحقیق

درواقع، مدل مفهومی، جمع‌بندی مرور مبانی نظری تحقیق است که در شکل ۱ نمایش داده شده است. هریک از عوامل (عوامل سازمانی، اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و شغلی) به شرح ذیل بر توانمندسازی کارکنان، مؤثرند.

ویژگی‌های سازمانی از طریق عوامل و مؤلفه‌هایی مانند شرایط سازمانی، اجازه تصمیم‌گیری به کارکنان، اختیار برای انجام وظایف، قدرت کافی برای تصمیم‌گیری، نیازسنجی آموزشی برای تعیین نیازهای واقعی، توجه مدیران به برآوردن نیازها و انتظارات کارکنان، دسترسی کارکنان به منابع لازم، توجه سازمان به آموزش کارکنان، آگاهی کارکنان از نتایج تصمیمات اتخاذشده، تشویق سازمان برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و میزان ارتباط با مدیران، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می‌شود.

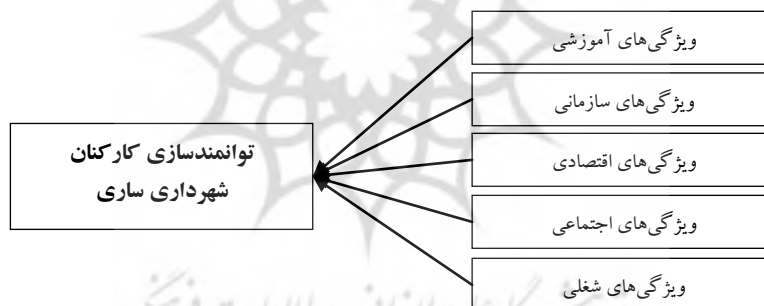
ویژگی‌های اقتصادی از طریق شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی مانند پاداش‌دهی متناسب با پیشرفت کارکنان، پاداش برای نوآوری کارکنان، رضایت کارکنان از نظام پاداش‌ها، پاداش برای تلاش‌های فردی، ارائه اطلاعات سازمان در مورد ارتقای پاداش به کارکنان، تشویق کارکنان براساس عملکرد واقعی و رضایت کارکنان از تشویق ارائه‌شده از سوی سازمان از لحاظ کمی، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می‌شود.

ویژگی‌های آموزشی از طریق عوامل و مؤلفه‌هایی مانند تأثیر آموزش در میزان رفع مشکلات ارباب‌رجوع، تأثیر آموزش در خلاقیت کارکنان، تأثیر آموزش بر مسئولیت‌پذیری، تأثیر آموزش دائمی بر توانمندسازی، آموزش کارکنان متناسب با نیاز آنها، تأثیر آموزش در اعتمادبه‌نفس و رضایت شغلی، تأثیر آموزش در افزایش توانایی‌های شغلی، تأثیر آموزش در ایفای نقش فعالانه به‌عنوان عضوی از گروه، تأثیر آموزش بر افزایش دانش و ارتقای اطلاعات شغلی، تأثیر آموزش در ارتقای سطح مهارت کارکنان و تأثیر آموزش بر بهبود عملکرد کارکنان، آموزش‌های ضمن خدمت، روش‌های ترسیم جریان فرایند کار و حل مسئله، آموزش مجازی

از طریق اینترنت، آموزش ارتباطات و آماده‌سازی برای ایفای نقش‌های گروهی، بسته‌های آموزشی رایانه‌ای و آموزش مهارت‌های تجزیه و تحلیل مشکلات پیچیده، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می‌شود.

ویژگی‌های اجتماعی از طریق عوامل و مؤلفه‌هایی مانند میزان تأثیر صمیمیت و صداقت در توانمندسازی، میزان تأثیر مشارکت و کار گروهی، میزان تأثیر همکاری و هماهنگی کارکنان در توانمندسازی، میزان تأثیر ارتباطات بر توانمندسازی، میزان گرایش کارکنان به کار گروهی، میزان تشویق سازمان نسبت به کار گروهی و انجام فعالیت‌های سازمان به صورت جمعی و گروهی، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می‌شود.

ویژگی‌های شغلی از طریق عوامل و مؤلفه‌هایی مانند تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌ها، فرصت‌هایی برای ارتقای توسعه شغلی کارکنان، میزان یادگیری و رشد با توانمندسازی، محیط کاری مثبت، تأثیر دانش و مهارت شغلی در توانمندسازی، تأثیر افزایش سطح دانش تخصصی کارکنان، تأثیر غنی‌سازی شغلی بر توانمندسازی، فرصت لازم برای رشد و یادگیری و داشتن امنیت شغلی، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می‌شود.



شکل ۱. مدل تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

۱. ویژگی‌های شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری، مؤثر است.
۲. ویژگی‌های اقتصادی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری، مؤثر است.
۳. ویژگی‌های اجتماعی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری، مؤثر است.
۴. ویژگی‌های آموزشی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری، مؤثر است.
۵. ویژگی‌های سازمانی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری، مؤثر است.

روش‌شناسی

روش تحقیق، توصیفی (پیمایشی) از نوع همبستگی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، کارکنان شهرداری ساری می‌باشند. جامعه آماری تحقیق، ۱۶۹۸ نفر می‌باشد. تعداد نمونه‌های موردنظر این تحقیق طبق فرمول کوکران ۲۲۵ نفر برآورد شد. از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب استفاده شده است. به دلیل همگنی کارکنان شهرداری ساری، واحدهای مناطق این شهرداری به شهرداری مرکزی و سه منطقه یک، دو و سه شهری تقسیم‌بندی شده‌اند.

تعداد نمونه منتخب کارکنان شهرداری ساری نیز در هر یک از بخش‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۱. جامعه آماری تحقیق و تعداد نمونه انتخاب شده از هر بخش

شخص آماری	منطقه شهری	شهرداری مرکزی	منطقه ۱	منطقه ۲	منطقه ۳	جمع
فروانی هر طبقه (ni)	۴۷۴	۴۱۸	۴۰۹	۳۹۷	۱۶۹۸	
نسبت هر طبقه به جامعه $p = \frac{ni}{N}$	۰/۲۸	۰/۲۵	۰/۲۴	۰/۲۳	۱	
نسبت نمونه به جامعه $nk = p * n$	۶۳	۵۶	۵۴	۵۲	۲۲۵	

در پژوهش حاضر، روایی پرسشنامه توسط کارشناسان و متخصصان (عبارت‌صوری) سنجش شد و مورد تأیید قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه از طریق آزمون مقدماتی، ضریب آلفای

کروناخ و تنای ترتیبی مورد سنجش قرار گرفته است.

جدول ۲. آزمون آلفای کرانباخ

متغیر	مقیاس متغیر	آلفا کروناخ	تنای ترتیبی
ویژگی‌های اقتصادی	رتبه‌ای	۰/۹۳	۰/۹۳
ویژگی‌های سازمانی	رتبه‌ای	۰/۹۳	۰/۹۴
ویژگی‌های شغلی	رتبه‌ای	۰/۸۳	۰/۸۵
ویژگی‌های اجتماعی	رتبه‌ای	۰/۷۴	۰/۷۶
ویژگی‌های آموزشی	رتبه‌ای	۰/۹۰	۰/۹۱

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به دلیل بهنجار بودن (نرمال بودن) داده‌ها باید از آزمون‌های پارامتریک در این تحقیق استفاده می‌شد، بنابراین، با توجه به بررسی‌های به عمل آمده، مناسب‌ترین آزمون برای آزمون فرضیه‌های تحقیقی، آزمون پارامتری t تک نمونه‌ای بوده است. همچنین از آزمون رتبه‌ای فریدمن برای بررسی میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته نیز استفاده شده است.

یافته‌ها

سیمای نمونه آماری

میزان تحصیلات کارکنان

جدول ۳. توزیع کارکنان مورد مطالعه بر حسب میزان تحصیلات

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد معتبر
دیپلم	۱۵	۶/۷
فوق دیپلم	۴۴	۱۹/۶
لیسانس	۱۱۸	۵۲/۴
فوق لیسانس	۴۸	۲۱/۳
جمع	۲۲۵	۱۰۰

نما: لیسانس میانه: ۳

جدول (۳) نشان می‌دهد که بیشتر کارکنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند. افرادی که لیسانس دارند ۱۱۸ نفرند که ۵۲/۴ درصد از پاسخگویان را تشکیل می‌دهند. کارمندانی که فوق لیسانس دارند ۲۱/۳ درصدند و کسانی که فوق دیپلم دارند ۱۹/۶ درصد از افراد را شامل می‌شوند. کسانی که دیپلم دارند با ۶/۷ درصد از کم‌ترین تعداد برخوردارند.

سابقه خدمت کارکنان

جدول ۴. توزیع کارکنان مورد مطالعه بر حسب سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد معتبر	درصد تجمعی
۱ تا ۱۱ سال	۶۵	۲۸/۹	۲۸/۹
۱۲ تا ۲۱ سال	۷۷	۳۴/۲	۶۳/۱
۲۲ تا ۳۱ سال	۸۳	۳۶/۹	۱۰۰
جمع	۲۲۵		۱۰۰

میانگین: ۱۷/۰۲ سال انحراف معیار: ۸/۴۱ کمینه: ۱ سال بیشینه: ۳۱ سال

جدول فوق میزان سابقه خدمت کارکنان را نشان می‌دهد. از مجموع کارمندان این سازمان ۸۳ نفر با ۳۶/۹ درصد از بیشترین سابقه خدمت برخوردارند. ۷۷ نفر با ۳۴/۲ درصد بین ۱۲ تا ۲۱ سال خدمت کرده‌اند و ۶۵ نفر با ۲۸/۹ درصد بین ۱ تا ۱۱ سال سابقه خدمت در این سازمان را دارا می‌باشند. میانگین سابقه خدمت کارکنان ۱۷/۰۲ سال است.

وضعیت استخدامی کارکنان

جدول ۵. توزیع کارکنان مورد مطالعه بر حسب وضعیت استخدامی

وضعیت استخدام	فراوانی	درصد معتبر
رسمی	۱۶۲	۷۲
غیررسمی	۶۳	۲۸
جمع	۲۲۵	۱۰۰

نما: رسمی

به‌طور کلی با توجه به نتایج جدول ۶، از ۲۲۵ کارمند، ۱۶۲ نفر با ۷۲ درصد کارمند رسمی و

۶۳ نفر کارمند غیررسمی می‌باشند.

یافته‌های استنباطی

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون‌های آماری فرض میانه (تک‌نمونه‌ای) فرضیه‌های تحقیق

ردیف	متغیرها	تعداد نمونه	آماره t	سطح معنی‌داری	نتیجه فرضیه
۱	ویژگی‌های شغلی	۲۲۵	۳۳/۱۲۷	۰/۰۰۰	تأیید
۲	ویژگی‌های اقتصادی	۲۲۵	۲۲/۰۶۵	۰/۰۰۰	تأیید
۳	ویژگی‌های اجتماعی	۲۲۵	۴۸/۵۸۰	۰/۰۰۰	تأیید
۴	ویژگی‌های آموزشی	۲۲۵	۲۹/۲۴۳	۰/۰۰۰	تأیید
۵	ویژگی‌های سازمانی	۲۲۵	۳۴/۴۸۵	۰/۰۰۰	تأیید

باتوجه به جدول فوق، چون آماره‌های t تک‌نمونه‌ای محاسبه شده (۳۳/۱۲۷ = آماره t محاسبه شده برای فرضیه اول)، (۲۲/۰۶۵ = آماره t محاسبه شده برای فرضیه دوم)، (۴۸/۵۸۰ = آماره t محاسبه شده برای فرضیه سوم)، (۲۹/۲۴۳ = آماره t محاسبه شده برای فرضیه چهارم)، (۳۴/۴۸۵ = آماره t محاسبه شده برای فرضیه پنجم)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، ($\alpha = ۰/۰۵$)، و درجه آزادی $df = N - 1 = ۲۲۴$ از ضریب همبستگی جدول بحرانی ($t = ۱/۶۴$ جدول بحرانی) بزرگتر است، بنابراین، فرضیه‌های صفر (H_0) رد و فرضیه‌های تحقیق قویاً توسط داده‌ها تأیید می‌شود، بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه می‌گیریم که ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های اقتصادی، ویژگی‌های آموزشی، ویژگی‌های اجتماعی و ویژگی‌های شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری تأثیر دارند.

رتبه‌بندی: عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری براساس آزمون فریدمن

جدول ۷. رتبه‌ها

رتبه بندی گویه‌ها	میانگین رتبه‌ای	
۳	۳/۵۹	ویژگی‌های شغلی
۱	۴/۱۱	ویژگی‌های اقتصادی

۴	۳/۴۶	ویژگی‌های اجتماعی
۵	۳/۱۱	ویژگی‌های آموزشی
۲	۳/۸۶	ویژگی‌های سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری انجام شده است و نتایج حاصل از بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان داد ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های اقتصادی، ویژگی‌های آموزشی، ویژگی‌های اجتماعی و ویژگی‌های شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری تأثیر دارند. به عبارت دیگر، نتایج، بیانگر آن است که:

۱. ویژگی‌های اقتصادی از طریق شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی مانند پاداش‌دهی متناسب با پیشرفت کارکنان، پاداش برای نوآوری کارکنان، رضایت کارکنان از نظام پاداش‌ها، پاداش برای تلاش‌های فردی، ارائه اطلاعات سازمان در مورد ارتقای پاداش به کارکنان، تشویق کارکنان بر اساس عملکرد واقعی و رضایت کارکنان از تشویق ارائه شده از سوی سازمان از لحاظ کمی؛
۲. ویژگی‌های سازمانی از طریق عوامل و مؤلفه‌هایی مانند شرایط سازمانی، اجازه تصمیم‌گیری به کارکنان، اختیار برای انجام وظایف، قدرت کافی برای تصمیم‌گیری، نیازسنجی آموزشی برای تعیین نیازهای واقعی، توجه مدیران به برآوردن نیازها و انتظارات کارکنان، دسترسی کارکنان به منابع لازم، توجه سازمان به آموزش کارکنان، آگاهی کارکنان از نتایج تصمیمات اتخاذ شده و تشویق سازمان برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و میزان ارتباط با مدیران؛
۳. ویژگی‌های شغلی از طریق عوامل و مؤلفه‌هایی مانند تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌ها، فرصت‌هایی برای ارتقای توسعه شغلی کارکنان، میزان یادگیری و رشد با توانمندسازی، محیط کاری مثبت، تأثیر دانش و مهارت شغلی در توانمندسازی، تأثیر افزایش سطح دانش تخصصی کارکنان، تأثیر غنی‌سازی شغلی بر توانمندسازی و فرصت لازم برای رشد و یادگیری و داشتن امنیت شغلی؛
۴. ویژگی‌های اجتماعی از طریق عوامل و مؤلفه‌هایی مانند میزان تأثیر صمیمیت و صداقت در

توانمندسازی، میزان تأثیر مشارکت و کار گروهی، میزان تأثیر همکاری و هماهنگی کارکنان در توانمندسازی، میزان تأثیر ارتباطات بر توانمندسازی، میزان گرایش کارکنان به کار گروهی، میزان تشویق سازمان نسبت به کار گروهی، انجام فعالیت‌های سازمان به صورت جمعی و گروهی؛

۵. ویژگی‌های آموزشی از طریق عوامل و مؤلفه‌هایی مانند تأثیر آموزش در میزان رفع مشکلات ارباب‌رجوع، تأثیر آموزش در خلاقیت کارکنان، تأثیر آموزش بر مسئولیت‌پذیری، تأثیر آموزش دائمی در توانمندسازی، آموزش کارکنان متناسب با نیاز آنها، تأثیر آموزش در اعتماد به نفس و رضایت شغلی، تأثیر آموزش در افزایش توانایی‌های شغلی، تأثیر آموزش در ایفای نقش فعالانه به عنوان عضوی از یک گروه، تأثیر آموزش بر افزایش دانش و ارتقای اطلاعات شغلی، تأثیر آموزش در ارتقای سطح مهارت کارکنان و تأثیر آموزش بر بهبود عملکرد کارکنان، آموزش‌های ضمن خدمت، روش‌های ترسیم جریان فرایند کار و حل مسئله، آموزش مجازی از طریق اینترنت، آموزش ارتباطات و آماده‌سازی برای ایفای نقش‌های گروهی، بسته‌های آموزشی رایانه‌ای و آموزش مهارت‌های تجزیه و تحلیل مشکلات پیچیده؛ نقش مؤثر و بسزایی در توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری دارند.

نتایج حاصله از این تحقیق با تحقیقات علوی، ایران‌زاده و تقی‌پور (۱۳۹۶)؛ روشندل اربطانی، فرهنگی، ربیعی و رادفر (۱۳۹۶)؛ قربانی‌زاده، سیدنقوی، کوشکی جهرمی (۱۳۹۶)؛ خراسانی و همکاران (۱۳۹۴)؛ ملا میرزایی و همکاران (۱۳۹۴)؛ اسوارنالادا و پراسانا^۱ (۲۰۱۲)؛ سان، زانک، کیو و چن^۲ (۲۰۱۱)؛ ایساکسن و ایساکسن^۳ (۲۰۱۱)؛ محرابیان^۴ (۲۰۱۱)، مستجران گورتانی^۵

^۱ Swarnalatha, & Prasanna.

^۲ Sun, , Zhang, Qi & Chen.

^۳ Isaacson and Isaacson

^۴ Mehrabian

^۵ Mostajeran Gortani

(۲۰۱۱)، اوزبک و تاپ لو^۱ (۲۰۱۱)، سامی ژمنی^۲ (۲۰۱۰)، همسو و هماهنگ است. همچنین نتایج حاصل از آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان داده است که ویژگی‌های اقتصادی، سازمانی، شغلی، اجتماعی و آموزشی، به ترتیب بیشترین و کم‌ترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری دارند.

در سازمان توانمند، کارکنان، نیروی محرکه اصلی به‌شمار می‌روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌کنند. از زمانی که کارکنان با گذشت زمان و در نتیجه پیشرفت سبک‌های رهبری خود را از قیدوبند کار فیزیکی سخت و یک رئیس دیکتاتور رها کردند، در دام‌های جدیدی که از مهم‌ترین آنها رقابت کاری زیاد، عدم امنیت و فشارهای ناشی از گروه همکاران است، گرفتار شده‌اند. مفهوم توانمندسازی، چیزی بیشتر از اختیار در کار است و مدیران باید با به‌کارگیری برخی از جنبه‌های «خوشایندی» در جهت رسیدن به اهداف سازمان فعالیت کنند، رهبران نمی‌توانند پیروانشان را توانا کنند مگر اینکه با آنها هم‌دل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آنها روحیه و دلگرمی بدهند و خود با آنها درستکار، وفادار و واقعیت‌گرا باشند. آنها در مرحله اول باید با خود صداقت داشته باشند. بسیاری از این مدیران در رفتارشان اصالت ندارند و هنگامی که در رابطه با توانمندسازی بحث می‌کنند، خود را مشارکت‌گرا می‌دانند، اما در عمل روش رهبری آنها کاملاً استبدادی است. کارکنان برای انجام کار توانا هستند ولی وقتی می‌خواهند کارشان را انجام دهند، مدیریت دخالت می‌کند و به آنها می‌گوید که «چه کار کنند و چه کار نکنند». برای مدیران مشکل است که اختیاراتشان را به دیگران واگذار کنند؛ زیرا فکر می‌کنند که با تفویض اختیار، قدرت از دست آنها خارج می‌شود. بنابراین، توانمندسازی، مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به‌کارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دوجانبه بین کارکنان و در یک کلمه «مدیریت

^۱ Ozbek and Toplu

^۲ Thamizhmanii

براساس صداقت» است. طی پنجاه سال گذشته، مدیران همواره کوشش کرده‌اند تا از طریق مهار ادراکات روانی، کارکنان را توانمند سازند که اغلب این تلاش‌ها بی‌نتیجه بوده و با شکست مواجه و باعث بدبینی کارکنان نسبت به کار و مدیریت شده است. همچنین مدیران، مسئولیت اخلاقی خود را در مورد توانمندسازی بدون در نظر گرفتن اصالت در رفتار، درستکاری، صداقت و اعتماد انجام داده‌اند که به توانمندسازی مصلحتی یا دروغین منجر شده است.



منابع

- آقایار، سیروس (۱۳۹۵)، **تواناسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان**، انتشارات سپاهان.
- جلالی، رامین؛ الوانی، سیدمهدی؛ حسن‌پور، اکبر و محب‌زادگان، یوسف (۱۳۹۶)، شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، **نشریه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی**، دوره ۴، شماره ۱ شماره پیاپی ۷، بهار ۱۳۹۶: ۲۹-۱۴.
- حاجی ملامیرزایی، حمید؛ خادم، سیدمهدی؛ فلاح‌نوش‌آبادی، مهدی و رحمتی، داریوش (۱۳۹۴)، تأثیر رفتار توانمندسازی رهبری بر مقاصد رفتاری و نگرش کارکنان با واسطه‌گری توانمندسازی روان‌شناختی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، دوره ۴، ۱ (پیاپی ۱۲)، بهار ۱۳۹۴: ۷۵-۹۵.
- حنیفی، فریبا، کرملی، اکرم (۱۳۹۲) بررسی عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر تهران بر مبنای مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران، **فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی**، سال چهارم، شماره سوم، بهار: ۱۳۹۲.
- حسینی، سید نقی (۱۳۹۲) بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی، **فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن**، دوره ۵، شماره ۱۷، صص ۳۵-۵۴.
- حیدری، حامد؛ محمود، جانقلی و فائزه، حیدری (۱۳۹۱)، بررسی ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی با میزان تنیدگی جانبازان شاغل، **مجله علمی پژوهشی طب جانباز**، سال ۴، شماره ۵۱: ۴۳-۹۳.
- خراسانی، اباصلت؛ جوان‌بخت، علیرضا و چاوشی، سیدشمس‌الدین (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال سوم، شماره ۹، تابستان ۱۳۹۵: ۲۰-۱.
- روشندل اربطانی، طاهر؛ فرهنگی، علی‌اکبر؛ ربیعی، علی و رادفر، سودابه (۱۳۹۶)، شناسایی

- عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطاتی و رسانه‌ای دولتی، **فصلنامه مدیریت دولتی**، دوره ۹، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۶: ۵۳۸-۵۱۷.
- سامنی، محسن (۱۳۹۰)، توانمندسازی کارکنان و تأثیر آن در سازمان، **اطلاعات علمی**، سال بیست و پنجم، ص ۵۸، قابل دسترس در سایت: www.ettelaat.com.
- سلیمانی، نادر و مطهری، اشرف‌السادات (۱۳۸۸). رابطه توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران در مدارس متوسطه استان سمنان، **دانش و پژوهش در علوم تربیتی**، شماره بیست و سوم: ۱۲۲-۱۰۱.
- صفرزاده، سحر؛ نادری، فرح و عنایتی، میرصلاح‌الدین (۱۳۹۲)، رابطه سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان یک شرکت صنعتی، **یافته‌های نو در روان‌شناسی (روان‌شناسی اجتماعی)**، تابستان ۱۳۹۲، دوره ۸، شماره ۲۷: ۶۹-۵۵.
- طیبی شیرمرد، مهدی، میرزایی، نورالدین (۱۳۹۶) بررسی رابطه ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران، **مطالعات مدیریت شهری**، بهار ۱۳۹۶، دوره ۹، شماره ۲۹، صص ۶۷-۷۶.
- عابدسعیدی، ژیلا و مظفری، مصیب (۱۳۸۹)، بررسی جو توانمندسازی کارکنان در مراکز مدیریت پزشکی کشور ایران، **مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام**، دوره هجدهم، شماره دوم.
- علوی، متین؛ ایران‌زاده سلیمان و تقی‌پور، احسان (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقای قابلیت اطمینان در صنایع دانش‌بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی، **نشریه علمی - پژوهشی آموزش علوم دریایی**، دوره ۴، شماره ۳، شماره پیاپی ۱۰، پاییز ۱۳۹۶: ۴۰-۳۰.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله و خالقی‌نیا، شیرین (۱۳۸۸)، نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال اول، شماره ۲: ۱۰۵-۸۵.

- قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ سیدنقوی، میرعلی و کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۳۹۶)، **تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی جمعیت هلال احمر شهر تهران**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- کرد نایچ، اسدالله؛ بخشی‌زاده، علیرضا و فتح‌اللهی، مهدی (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌ساختاری شناختی کارکنان بر توانمندسازی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال چهارم، شماره ۳، شماره ۱۴ پیاپی، ۱۳۹۴، پاییز: ۹۷-۱۱۹.
- مشایخی، نوشین و ارشدی، نسرین (۱۳۹۱)، بررسی رابطه جو خلاقانه سازمانی و خلاقیت کارکنان سازمان با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، منطقه اهواز، **مجموعه مقالات سومین کنگره ملی دوسالانه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی ایران: ۵۳۱-۵۲۸**.
- مشبکی، اصغر؛ مهیدزاده، هدایت و خاتمی، بهزاد (۱۳۹۳)، ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های تولیدی- صنعتی شهر تبریز، **نشریه فراسوی مدیریت**، شماره ۳۵.
- نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عبدالرسول و سلیمی، قربانعلی (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن‌خدمت، **پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت**، سال هفتم، شماره بیست‌وهفتم.
- Isaksen, S. G., & Isaksen, E. J. (۲۰۱۱). The climate for creativity and innovation and its relationship to empowerment, consumer insight, and ambiguity. Orchard Park, NY: **The Creative Problem Solving Group, Inc**-
- Mehrabian, F. (۲۰۱۱). Predicting manpower productivity promotion factors in Guilan university of medical science using structural equation modeling (IRAN), **American science**, ۷(۳).
- Mostajeran Gortani, A. (۲۰۱۱). Study of some effective factors on

empowerment of the experts in educational institutions. **Social and behavioral sciences**. PP۱۹۶۰-۱۹۶۴.

- Ozbebek, A., and Tuplo, E. (۰۰۱۱). Empowered employees knowledge sharing behavior. **Business and management studies**. Vol ۳, No ۲. Available on the:www.sobiad.org
- Sun, L., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. (۰۰۱۱). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. **The Leadership Quarterly**, ۱۱, ۲۷۸-۲۵۷
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (۲۲۱۲). Employee engagement: The key to organizational success. **International Journal of Management (IJM)**, ۳(۳), ۲۱۶-۲۲۷
- Thamizhmanii, H. (۰۰۱۰). A review on an employee empowerment in - TQM practice. **Journal of achievements in materials and manufacturing engineering**. Vol ۳۹.

