

## بررسی رابطه بین توانمندسازی و سطح عملکرد کارکنان در میوند بانک

محمد رفیع بهزاد

### چکیده

توانمندسازی کارکنان به عنوان یک رویکرد انگیزش درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آمدن فرصت‌هایی برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها، شایستگی‌های افراد است. در این مقاله که حاصل یک پژوهش میدانی است، به بررسی رابطه بین توانمندسازی و سطح عملکرد کارکنان در میوند بانک شعبه مزار شریف پرداخته شد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده جامعه آماری این پژوهش (۱۰) نفر است. که برای تمام جامعه آماری پرسشنامه توزیع گردید. داده‌های به دست آمده توسط نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای نارمل بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه گردیده که ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۱۳ به دست آمد که سطح خوب را نشان می‌دهد. همچنان برای سنجش میانگین استاندارد و میانگین بدست آمده، از آزمون تی یک نمونه‌ای نیز استفاده شد. نتایج آزمون فریدمن نشان داد که از جمله عواملی که سبب بلند رفتن سطح عملکرد شده است انگیزش کارکنان در اولویت قرار داشته است. نتایج تحقیق نشان داد که با ایجاد توانایی در کارکنان، درک و شناخت کارکنان از اهداف و رسالت سازمان، حمایت سازمانی کارکنان، ایجاد انگیزه در کارکنان، بازخورد کیفی از عملکرد کارکنان، ایجاد اعتبار و سازگاری می‌توان سطح عملکرد کارکنان را در میوند بانک بلند برد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، کارکنان، سطح عملکرد، انگیزش، میوند بانک

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه:

یکی از منابع محوری سازمان‌ها، مؤلفه‌های انسانی آن به حساب می‌آید که نظریه‌های مدیریت منابع انسانی در راستای تعقیب جذب و استخدام، بهبود و بهسازی، به‌کارگیری و نگهداری به تواناسازی نیروها و توانمندسازی تمامی توانایی‌های مشهود و نامشهود آنان مبادرت می‌ورزد و اساساً رقابت بر سر امر توانمندسازی منابع انسانی است که هر سازمانی در این رویکرد می‌تواند با مدلی معین و بومی ساختار خویش اقدام نماید امروزه اعتقاد بر این است که منشأ اصلی مزیت رقابتی در تکنولوژی نهفته نیست. بلکه در فداکاری، کیفیت، تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد. از مهم‌ترین منابع یک سازمان می‌توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت کارکنان آن اشاره نمود و توانمندسازی، محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است.

همچنین رشد سریع فناوری، تمامی جوانب سازمان‌ها را به‌نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فناوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها، رباطها و دستگاه‌های کاملاً خودکار، جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزارهای جدید، تغییرات زیادی را در نوع مهارت‌های موردنیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند. (ابراهیم‌زاده، ۱۳۸۹). بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی، کارکنان باید توانمند شوند؛ یعنی در تمام جهات رشد کنند. توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار کرد و مورد استفاده قرار داد. در دوران حاضر، توانمندسازی، به انسان ابزاری شناخته‌شده است که مدیران با آن قادر خواهند بود. سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع شبکه‌های نفوذ، رشد، اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران، کاهش تعلق سازمانی و به‌کارگیری فناوری اطلاعات می‌باشند، به‌طور کار آمده اداره کنند. از سوی دیگر عملکرد کارکنان نقش حیاتی و ویژه‌ای بر پیشرفت دارد و جزئی کلیدی در فرآیند موفقیت‌های سازمان است. محاسبه عملکرد کارکنان نیازهای کارکنان برای بهبود موفقیت عملکردی را نشان می‌دهد و در صورت عدم وجود نظام ارزشیابی بهینه، کارکنان درک شفاف و واضحی از انتظارات سازمان از خودشان نخواهند داشت که در نتیجه باعث ایجاد تعارضات درون‌سازمانی، عدم رضایت شغلی، استرس و راندمان پائین می‌شوند. (آذری نیا، ۱۳۸۷).

## بیان مسئله

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ‌چیز به‌اندازه توانمندی نمی‌تواند آن‌ها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به‌عنوان صاحبان دانش و مهم‌ترین سرمایه سازمان موردتوجه قرار گرفته‌اند و توانمندسازی به‌عنوان ابزاری که می‌تواند توانایی موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است. (طالبیان، ۱۳۸۸). در دنیای امروز آنچه به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح می‌شود نصب دستگاه‌های پیشرفته نیست؛ بلکه نیروی انسانی آن‌ها است. توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب‌وکار بوده که کمتر بدان توجه شده ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است، اما علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک ناچیز است. برای اینکه فرآیند توانمندسازی در سازمان و یا شرکتی به‌طور صحیحی و مطلوب انجام گیرد قدم اول شناسایی عوامل مؤثر

فرآیند هست تا بتوان برای عملکرد سازمانی برنامه‌ریزی نمود (بختیاری، ۱۳۸۹)؛ اما تجربه بسیاری از شرکت‌ها در مورد توانمندسازی به شکست انجامیده است. این به آن جهت است که به توانمندسازی به‌عنوان یک امر موقت زود نگرسته شده است. درحالی‌که امروزه ضرورت توجه به توانمندسازی به‌عنوان ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد منافع سازمان و موقعیت در عرصه رقابت مطرح است. این امر بیانگر این است که بدون توجه به اصل توانمندسازی و شناخت سازمان نسبت به آن نمی‌توان از آن در سازمان بهره گرفت. (کروبی، ۱۳۸۸). رویکرد توسعه‌ای در مدیریت منابع انسانی، به‌وضوح اهمیت و جایگاه عوامل انسانی را در سازمان به‌عنوان اصلی تربیت سرمایه و دارایی بیان می‌نماید از سوی دیگر زمانی این سرمایه‌ها دارای بازده و عملکرد مطلوب‌تری خواهند بود که زمینه و شرایط مناسب جهت شکوفایی و بروز مهارت‌های آنان فراهم گردد یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی کارکنان احساس توانمندسازی می‌باشد. شرکت دخانیات ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست و توانمندسازی سازمان به‌صورت گذرا و مقطعی مورد توجه قرار گرفته است، اگر تأثیر این مبحث بر عملکرد معین و به بررسی گردد مسلماً بر برنامه‌ریزی‌های سازمان در جهت بهبود عملکرد تأثیرگذار می‌باشد، به همین جهت این پژوهش درصدد پرداختن به اهمیت این تأثیرگذاری می‌باشد (مشبکی، ۱۳۸۹).

### مبانی نظری

توانمندسازی: اصطلاح توانمندسازی از اواسط قرن بیستم ایجاد و در رشته‌های مختلف علمی مورد استفاده قرار گرفت. توانمندسازی در مدیریت نیز بعد از شکل‌گیری نهضت روابط انسانی و مطرح‌شدن مسائلی مختلف برای ارتقاء شرایط انسانی کار مطرح شد.

فرهنگ آکسفورد واژه توانمندسازی را به قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه خدمت و توانا شدن، معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمان به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. بسیاری عقیده دارند که سازمان‌ها قادرند بهره‌وری را از طریق فرآیند توانمندسازی کارکنان شان ارتقاء بخشند توانمندسازی منابع انسانی بر انجام عوامل و زمینه‌هایی چون ۱- برانگیختگی ۲- مشارکت جوی ۳- تفویض اختیار ۴- آموزش و نظارت یاددهی - یادگیری متکی است (گرت، ۲۰۰۴). توانمندسازی دارای معانی عام و خاص و تعبیرهای بی‌شماری است و این تنوع تعریف‌ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه‌رو ساخته است، به‌گونه‌ای که در تعریف توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به‌کاررفته است. توانمندسازی در حقیقت فرآیند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان‌شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه دستگاه‌ها، روش‌ها و اقداماتی 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 می‌شوند. برای روشن‌تر شدن مفهوم توانمندسازی اشاره به تعریف ذیل نیز سودمند خواهد بود توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران سطوح پایین‌تر جهت تصمیم‌گیری، انجام برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است.

اگرچه از دهه ۱۹۸۰ میلادی توانمندسازی کارکنان با محوریت به‌کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی در ادبیات حوزه مدیریت رایج شد این موضوع در ادبیات مدیریت سابقه‌ای طولانی دارد. در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحت عناوین گروه‌سازی،

مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت جامع برمی‌گردد. آخرین تغییراتی که در مورد این موضوع انجام شد، توانمندسازی به خود نام گرفت (محمدی، ۱۳۸۰).

عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند. لید ۲۰۰۲ عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی به‌تمامی موفقیت‌های سازمان که از طریق فروش، دارایی، سود، ارزش بازاری و ارزش دفتری اندازه‌گیری می‌شود، اشاره دارد. یکی از شاخص‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها کارت امتیازی متوازن است. کارت امتیازی متوازن اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتن در مجله هاروارد بیزینس ریویو معرفی گردید. آن‌ها نتیجه مشاهدات خود را در تحقیقی تحت عنوان اندازه‌گیری عملکرد در سازمان آینده» که در سال ۱۲۲۱ صورت گرفته بود و به نام کارت امتیازی متوازن معرفی کردند. نتایج این تحقیق نشان‌دهنده میل به جایگزینی شاخص‌های مالی با برخی شاخص‌های غیر مرتبط با حوزه مالی که بعدها شاخص‌های غیرمالی نامیده شد، بود. کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۰ صرفاً یک سیستم اندازه‌گیری بود که شاخص‌های مالی را در کنار شاخص‌های غیرمالی قرار می‌داد. چهار جنبه اندازه‌گیری در این مدل عبارت‌اند از:

مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری. در سال، ۱۹۹۶ کارت امتیازی متوازن به ابزاری مدیریتی تبدیل شد و شاخص‌ها با استفاده از روابط علت و معلولی باهم مرتبط شدند. بدین ترتیب شاخص‌های مالی، خروجی نهایی سیستم بوده که نشان‌دهنده نتایج مالی هستند که منجر به رشد و ارتقای سازمان در بلندمدت می‌شوند. امروزه کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یک سیستم یادگیری و مدیریت استراتژیک شناخته شده که بر پایه اهداف جامع شرکت، ایجاد ارزش در بلندمدت را مدنظر قرار می‌دهد (لی، ۲۰۱۰).

### پیشینه تحقیق

بررسی مطالعات قبلی صورت گرفته در زمینه توانمندسازی و عملکرد نیروی انسانی حاکی از آن است که تاکنون در داخل یا خارج مطالعه‌ای با عنوان این تحقیق صورت نپذیرفته است، لیکن در این بخش به مطالعاتی که به‌نوعی در ارتباط با عنوان این تحقیق می‌باشد به‌طور خلاصه اشاره‌ای شده است

الوانی و همکاران (۱۳۹۱). در مطالعه خود با عنوان بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان به این نتیجه دست یافتند که بین عوامل توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ضیائی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی نگرش مدیران نسبت به تأثیر توانمندسازی کارکنان بر بهبود عملکرد آنان در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام دادند که بر اساس یافته‌های پژوهش رابطه مستقیمی بین توانمندسازی و ابعاد آن و بهبود عملکرد کارکنان وجود دارد. علاوه بر این، با توجه به تجلی‌های آماری به‌دست‌آمده، میزان همبستگی درونی بالا و مستقیم میان ابعاد توانمندسازی نیز وجود دارد. مرجانی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی اثر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان در اداره کل استاندارد استان تهران به انجام رساندند که نتایج تحقیق حاکی از آن بود که توانمندی سازی بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس خود اثربخشی بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس داشتن حق انتخاب بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس مؤثر بودن بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس معنی‌دار بودن بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس داشتن اعتماد بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است.

گرچی و رئیسی (۱۳۸۷) در مطالعه خود با عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد

سازمان در محاکم دادگستری شهرستان گرگان به این نتیجه رسیدند که در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد در شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد. طوطیان (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شرق تهران به این نتیجه رسیده است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد میان توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد به طوری که هرچه توانمندسازی بهبود یابد بهره‌وری منابع انسانی افزایش می‌یابد. صمدی و سوری (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان به این نتیجه دست یافتند که بین ابعاد احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی بودن شغل با عملکرد کارکنان ارتباط مثبتی و معناداری وجود دارد.

#### سؤالات تحقیق

- ۱- آیا بین توانایی کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۲- آیا بین درک و شناخت کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۳- آیا بین حمایت سازمانی کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۴- آیا بین انگیزه کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۵- آیا بین بازخورد کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۶- آیا بین اعتبار کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۷- آیا بین سازگاری کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی نوع توصیفی می‌باشد. جامعه آماری (۱۰) نفر بوده برای تمام جامعه آماری پرسشنامه توزیع گردیده است. برای نارمل بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، برای پایایی پرسشنامه از الفای کرونباخ و برای تفاوت میانگین‌ها از آزمون تی یک نمونه‌ای استفاده گردیده است.

#### پایایی پرسشنامه:

پایایی پرسشنامه‌ای بررسی رابطه بین توانمندسازی با عملکرد کارکنان در میوند بانک مقدار الفای کرونباخ در جدول ذیل نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار الفای کرونباخ برابر با ۰.۸۱۳ بدست آمده است مقدار الفای به دست آمده بیشتر از ۰.۷ بوده پس پرسشنامه ما دارای پایایی قابل قبولی است.

#### جدول (۱) پایایی پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سوالات
۰.۸۱۳	۲۶

## جدول (۱) آمار توصیفی پاسخ دهندگان

خدمت سابقه	تحصیلات	جنسیت	سن	
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	داده های معتبر
۰	۰	۰	۰	داده های ناقص
۲.۱۰	۲.۸۰	۱.۲۰	۲.۱۰	میانگین
۲.۰۰	۳.۰۰	۱.۰۰	۲.۰۰	میانه
۲۱	۲۸	۱۲	۲۱	جمع

جدول (۲) نشان می دهد که تعداد پاسخ دهندگان (۱۰) نفر بوده و بالاترین میانگین مربوط انگیزش بوده و بازخورد کارکنان، توانایی، اعتبار، درک و شناخت، سازگاری و حمایت سازمانی به ترتیب در رده های بعدی قرار دارند. میانگین متغیرهای ما بالاتر از میانگین مورد انتظار بوده و نشان دهنده تأثیرات متغیرهای فوق روی سطح عملکرد کارکنان می باشد.

## جدول (۲) آمار استنباطی آزمون تی

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیاری	میانگین	فراوانی	
۰.۶۶۶۷	۰.۲۱۰۸۲	۴.۹۳۳۳	۱۰	توانایی
۰.۶۷۱۹	۰.۲۱۲۴۶	۴.۸۷۵۰	۱۰	درک و شناخت
۰.۸۳۷۵	۰.۲۶۴۸۴	۴.۶۷۵۰	۱۰	حمایت سازمانی
۰.۰۰۰۰۰	۰.۰۰۰۰۰	۵.۰۰۰۰۰	۱۰	انگیزش
۰.۵۰۰۰	۰.۱۵۸۱۱	۴.۹۵۰۰	۱۰	بازخورد
۰.۷۵۰۰	۰.۲۳۷۱۷	۴.۹۲۵۰	۱۰	اعتبار
۰.۱۱۹۶۷	۰.۳۷۸۴۳	۴.۷۳۳۳	۱۰	سازگاری

جدول (۴) وضعیت رتبه بندی متغیرها را نشان می دهد. مقایسه میانگین رتبه ها نشان می دهد که بلندترین میانگین رتبه (۴.۸۵) مربوط به انگیزش می شود. بدین معنی است که مهم ترین متغیر برای سطح عملکرد کارکنان از دیدگاه پاسخ دهندگان انگیزش کارکنان می باشد، و میوند بانک برای بلند بردن سطح عملکرد کارکنان خود باید انگیزه دهی برای کارکنان را در اولویت کاری خود قرار دهد.

## جدول (۴) میانگین رتبه‌ها

میانگین رتبه‌ها	
۴،۸۵	انگیزش
۴،۵۵	بازخورد
۴،۴۵	توانایی
۴،۳۰	اعتبار
۴،۰۵	درک و شناخت
۳،۱۰	سازگاری
۲،۷۰	حمایت سازمانی

## نتیجه گیری

در این پژوهش به بررسی میزان ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و سطح عملکرد آنان پرداخته شد. هدف پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر سطح عملکرد کارکنان بوده که برای رسیدن به هدف یادشده، علاوه بر بررسی و مطالعه مبانی نظری و تئوری‌های موجود به توزیع پرسشنامه نیز پرداخته شد. که تعداد ۱۰ پرسشنامه برای کارمندان میوند بانک توزیع گردید. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ انجام شده که مقدار آلفای کرونباخ ۰،۸۱۳ به دست آمده است که به سطح مطلوب قرار دارد.

نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای نشان داد که عوامل مانند انگیزش، بازخورد، توانایی و اعتبار بیشترین تأثیرات را روی سطح عملکرد کارکنان داشت. نتایج آزمون فریدمن رتبه‌بندی متغیرها را به اساس بیشترین تأثیرگذاری روی سطح عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که بر اساس این آزمون انگیزش کارکنان بیشترین تأثیرگذاری را روی سطح عملکرد کارکنان داشته است. نتایج تحقیق نشان داد که با ایجاد توانایی در کارکنان، درک و شناخت کارکنان از اهداف و رسالت سازمان، حمایت سازمانی کارکنان، ایجاد انگیزه در کارکنان، بازخورد کیفی از عملکرد کارکنان، ایجاد اعتبار و سازگاری می‌توان سطح عملکرد کارکنان را در میوند بانک بلند برد.

## منابع

- ۱- ابراهیم‌زاده، فریمان. کوهستانی، حسینعلی؛ و اسماعیل، مهرانگیز. (۱۳۸۹). بررسی نقش روش‌های توانمندسازی برافزایش عملکرد منابع انسانی دانشگاه‌های پیام نور استان گلستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه بیرجند.
- ۲- آذری نیا، محمدعلی. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان کلید افزایش بهره‌وری. روزنامه سرمایه شماره ۸۱۰.
- ۳- بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل. (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره اول ۳۹-۵۳.
- ۴- طالبیان، احمدرضا؛ و فاطمه، وفاپی. (۱۳۸۸). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی. ماهنامه تدبیر- سال بیستم- شماره ۲۰۳.

- ۵- کروی، مهدی؛ و مهرداد، متانی. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش های ضمن خدمت. نشریه فراسوی مدیریت. شماره ۹ ص. ۷-۳۰.
- ۶- مشبکی، اصغر. مهید زاده، هدایت؛ و بهزاد، خاتمی. (۱۳۸۹). ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان های تولیدی -صنعتی شهر تبریز. نشریه فراسوی مدیریت شماره ۱۱.
- ۷- محمدی، محمد (۱۳۸۰). توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۳۱-۳۳.
- ۸- الوانی، سید مهدی؛ پور مهدی، کتابیون و باقری، هدایت، (۱۳۹۱). بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان، فصلنامه مدیریت تحول، شماره ۲۳.
- ۹- ضیائی، محمدصادق؛ امیری، مجتبی و رضوان پور، آریتا، (۱۳۹۰). بررسی نگرش مدیران نسبت به تأثیر توانمندسازی کارکنان بر بهبود عملکرد آنان در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۱۰- مرجانی، امیر بابک؛ برومند، زهرا و علیزاده، فاطمه، (۱۳۹۲). بررسی اثر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان در اداره کل استاندارد استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- ۱۱- گرجی، محمدباقر و رئیسی، مطهره، (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمان در محاکم دادگستری شهرستان گرگان، فصلنامه علمی ترویجی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۰.
- ۱۲- طوطیان، صدیقه، (۱۳۹۳). بررسی ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شرق تهران، فصلنامه مطالعات رسانه‌ای، سال نهم، شماره ۲۵.
- ۱۳- صمدی، عباس و سوری، مهرداد، (۱۳۸۹). بررسی تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان، فصلنامه تعاون، سال ۲۱ دوره جدید، شماره ۱.