

## بررسی نیازهای توانمندسازی کارکنان و مدیران شرکت توزیع برق تهران

کریم حقی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۳/۲۱

### چکیده

هدف از انجام بررسی نیازهای توانمندسازی کارکنان و مدیران شرکت توزیع برق تهران می باشد. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و نوع تحقیق کاربردی است. روش گردآوری داده ها کتابخانه ای و میدانی می باشد. روش گردآوری داده ها کتابخانه ای و میدانی می باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شرکت توزیع برق تهران می باشد. در این تحقیق برای بررسی وضعیت عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان و مدیران معیارهای چهارگانه یادگیری، مشارکت پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی انتخاب شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از نرم افزار Smart PLS در این تحقیق استفاده شده بود. نتایج این تحقیق بیانگر این است که یادگیری، مشارکت پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی عواملی موثر بر تقویت توانمندسازی نیروی انسانی در جامعه آماری مورد نظر می باشد. فلذا برای تقویت توانمندسازی به این چهار معیار توجهی ویژه‌ای توسط مدیران ارشد سازمان صورت پذیرد.

### واژگان کلیدی

توانمندسازی، سبک رهبری، نیروی انسانی، مشارکت پذیری، شرکت توزیع برق تهران

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.

## مقدمه

در جهان امروز، به ویژه در کشورهایی که با دشواریهای اقتصادی، از جمله مشکلات تولید روبه رو هستند، مدیریت و روشهای پیشرفته و کارساز آن بیش از هر زمان دیگر اهمیت خود را نمایان ساخته است. مدیریت کارساز به تعبیر امروزی، در بهره وری بیشتر، همراه با کیفیت بالاتر فرآورده ها جلوه گر می شود و این دستاوردها جز با به کارگیری منابع انسانی و سرمایه های انسانی میسر نخواهد شد. همانطور که می دانیم با توجه به تغییرات سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری؛ همه چیز به شدت در حال تغییر و دگرگونی است. سازمانها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند (سان و همکاران؛ ۲۰۱۴). از آنجا که منابع انسانی مهم ترین عامل و محور سازمانها محسوب می شوند؛ تجهیز و آماده سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات از جمله مسائلی است که کلیه سازمانها با آن رو به رو هستند و کلیه سازمانها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه؛ وقت و برنامه را به پرورش انسانها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (ایران زاده و هروی؛ ۱۳۸۹). بسیاری از سازمانها راه حل این مساله را اجرای برنامه های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند. توانمند سازی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش به یکی از داغ ترین مباحث روز مدیریت مبدل شده است (میری و سبزیکاران؛ ۱۳۹۰). در عصر برتری رقابتی سازمان های یادگیرنده، پژوهشگران و مدیران نسبت به توانمند سازی و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه، روزافزونی از خود نشان داده اند (حاجی کریمی، ۱۳۸۴) از طرفی در دو دهه گذشته نگرش سازمانها به انسان به شدت تغییر یافته است. انسان در سازمانهای امروزی معادل با کارگر نیست و صرفاً انرژی مکانیکی آنان مورد نظر نیست. سازمانها برای حفظ و توسعه موفقیت های خود به یک باور بزرگ دست یافته اند و آن باور به انسان است (عابد و همکاران؛ ۲۰۰۹).

## بیان مساله

سراسر زندگی امروزی انسان توأم با تحولات و دگرگونیهای شگفت انگیز و پیچیده می باشد. در این محیط جدید و دایم تغییر سازمانها به عنوان زیر مجموعه ای از این محیط تحت تاثیر این تحولات و دگرگونی ها قرار می گیرند و برای اینکه بتوانند در این دنیای رقابتی خودشان را حفظ کنند و از گردونه رقابتهای خارج نشوند باید از سرمایه نیروی انسانی بهره کافی را ببرند

نیروی انسانی توسعه یافته را می توان به عنوان بزرگترین و اصلی ترین سرمایه هر جامعه دانست؛ زیرا منابع انسانی توسعه یافته راه رشد و توسعه را حتی در شرایط کمبود منابع مادی و فیزیکی هموار می کند؛ به تبع، آن سرمایه گذاری منابع انسانی در زمینه توسعه هر کشوری نقش اصلی را برعهده دارد. مدیران باید بتوانند از هوش و استعداد همه کارکنان استفاده کنند. در مدیریت صحیح شک و تردید جایی ندارد و در عین حال اعتماد به نفس نیز نباید منجر به خود رایی شود. کارمندان در برابر مدیری که مسؤولانه برخورد کند، خود را مسؤول میدانند و در غیر این صورت

<sup>1</sup> Sun et., al.

محافظه کار می شوند. مدیر باید تا حدودی به دیگران آزادی عمل داده و در مقابل از آنها انتظار همکاری متقابل داشته باشد و اختیاراتی به کارمندان تفویض کند تا آنها وظایف خود را با رضایت انجام دهند (علمی، ۱۳۷۷). اکنون مدیریت منابع انسانی شیوه های نوین مدیریت با محوریت انسان را اجرا می کند و به جای ساختارهای سنتی و خشک، ساختارهایی را توسعه می دهند که مشوق و توسعه دهنده نگرشهای نوآوری، وظیفه ای و مشارکتی می باشند. از این میان نیروی انسانی مهمترین منبعی است که همواره چرخ سازمانها به دست آن می چرخد و پیشرفت و تداوم سازمانها به میزان توانمندی آنان بستگی دارد در واقع توانمندی سازی بر آن است که با ایجاد علاقه و انگیزش و آموزش قابلیت ها و شایستگی های کارکنان را پروراند و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افراد توانمند بگذارد. پیتز دراکر (۱۹۹۸) معتقد است که عصر حاضر، عصر کارهای دانش بر است و با ارزشترین دارایی یک سازمان در عصر حاضر نیروی انسانی آن سازمان به عنوان دانشگران هستند.

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی؛ موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمانها با داشتن کارکنان توانمند؛ متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند (رابینز و همکاران<sup>۲</sup>؛ ۲۰۰۲). توانمندسازی سالمترین روش سهم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است (آدام و همکاران<sup>۳</sup>؛ ۲۰۰۶). با این روش حس اعتماد؛ انرژی مضاعف؛ غرور؛ تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد میشود و حس مشارکت جویی تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی؛ موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمانها با داشتن کارکنان توانمند؛ متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند (رابینز و همکاران<sup>۴</sup>؛ ۲۰۰۲). توانمندسازی سالمترین روش سهم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است (آدام و همکاران<sup>۵</sup>؛ ۲۰۰۶). با این روش حس اعتماد؛ انرژی مضاعف؛ غرور؛ تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد میشود و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته و در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت (چاوشی و همکاران<sup>۶</sup>؛ ۱۳۹۱). پس از دهها سال تجربه؛ دنیا به این نتیجه رسید 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 برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل میدهند (دفت و ریموند<sup>۶</sup>؛ ۲۰۰۰). بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمانها رابطهای مستقیم وجود دارد. از دغدغههای مهم بنگاههای اقتصادی موفق جهان؛ گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خرد ورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانهای مربوطه باشند. یک سازمان موفق مجموعههای است مرکب از انسانهایی با فرهنگ، اندیشه و اهداف مشترک با کارگروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان؛ تجارب و دانش

<sup>2</sup> Robbins et al

<sup>3</sup> Adam et al

<sup>4</sup> Robbins et al

<sup>5</sup> Adam et al

<sup>6</sup> Daft and Raymond

خود را باعشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیر یا خود قرار میدهد (روی و شنا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵)؛ بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفهای که انجام میدهد احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از تواناییهای بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی؛ مزیتی بزرگ به شمار میرود. بهره وری فردی؛ سازمان از مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه افراد به منظور پیشرفت سازمان استفاده میکند و با به فعل در آوردن نیروهای بالقوه استعدادهای شگرف در جهت سازندگی؛ موجب پیشرفت سازمان فراهم خواهد شد (کریسلر<sup>۸</sup>؛ ۲۰۰۵)؛ بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان؛ مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد؛ پیشرفت؛ شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحبانظران و کارشناسان قرار گرفته است. با توجه به نکاتی که در بالا در مورد الزام توجه به توانمندسازی ارائه شده است

تحقیقات و پژوهشهای زیادی چه در داخل و چه در خارج از کشور انجام گرفته است و اغلب این تحقیقات به شناسایی عوامل اثرگذار بر توانمندی روان شناختی کارکنان و بررسی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان با مفاهیم همچون تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، هوش هیجانی و ... پرداخته اند.

وجود نیروی انسانی توانمند قدر مسلم میتواند زمینه را برای بهبود و تقویت عملکرد سازمانی مهیا نماید. سازمانهای خدمت محوری همانند شرکت توزیع برق تهران نیازمند داشتن چنین نیروی انسانی هستند که خدمات مطلوب و ارباب رجوع پسند و با کیفیت بالا ارائه نمایند. عدم توجه به توانمندی نیروی انسانی در محیط کار قدر مسلم میتواند خسارت مهم در عرصه سرمایه انسانی داشته باشد. سرمایه انسانی که به عنوان مهمترین سرمایه سازمانی شناخته میشود و عدم توجه به توانمندسازی این چنین سرمایه انسانی به معنای عدم توجه به سرمایه انسانی خواهد بود که میتواند اثرات منفی بر نگرش نیروی انسانی داشته باشد و زمینه سکوت و عدم تعهد به سازمان را ایجاد خواهد کرد. این در حالی است که فرآیند منظم توانمند سازی میتواند زمینه لازم را برای جلوگیری از خروج کارکنان از سازمان از یک سو و از سوی دیگر بهبود بهره وری و تعهد کاری کارکنان را در سازمان به وجود آورد. از سوی دیگر عدم توانمند سازی سرمایه انسانی باعث افت دانش کاری نیروی انسانی در پاسخگویی به نیازهای ارباب رجوع خواهد شد که این امر زمینه سردرگمی ارباب رجوع را در شرکت توزیع برق تهران به وجود میآورد که میتواند اثرات منفی زیادی این موضوع داشته باشد. جنبه مجهول پژوهش حاضر عدم دسته بندی و شناسایی معیارهای مهم در زمینه توانمند سازی نیروی انسانی در محیط کار است. سؤال اصلی پژوهش نیز در همین راستا طراحی شده است که نیازهای توانمند سازی کارکنان و مدیران در شرکت توزیع برق تهران چگونه است؟

<sup>7</sup> Roy and Sheena

<sup>8</sup> Geisler

## پیشینه پژوهش

### پژوهش‌های خارجی

- آلگری و همکاران در سال ۲۰۱۶ در پژوهشی به دنبال شناسایی و اولویت بندی متغیرهای تاثیرگذار بر توانمندسازی نیروی انسانی بوده است. در این پژوهش توانمندسازی کارکنان به عنوان متغیر وابسته و مجموعه عوامل ویژگی‌های فردی، ماهیت شغل، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده اند. اطلاعات به دست آمده از طریق روش تحلیل عاملی و تحلیل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت که بر اساس نتایج بدست آمده، متغیرهای مرتبط با پنج عامل ماهیت شغل، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های فردی و ساختار سازمانی بر عامل توانمندسازی کارکنان تأثیر دارند. بر اساس تحلیل عاملی مشخص گردید عوامل پنج گانه مجموعاً ۴۶ درصد از کل متغیرهای اثرگذار بر میزان توانمندسازی کارکنان را توجیه می کنند و بر اساس نظریه های آماری این رقم کاملاً قابل قبول است و میتوان عوامل پنج گانه را عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانست.
- پونته و همکاران در سال ۲۰۱۶ بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی پرداختند. هدف اصلی، پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر توانمند سازی نیروی انسانی در صنعت مد و پوشاک در اسپانیا می باشد. پژوهش حاضر از نوع تحقیق توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق ۴۴۰ نفر و نمونه آماری برابر ۲۰۵ نفر است که به روش نمونه گیری طبقه بندی تصادفی انتخاب شده اند. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و روشهای تحلیل عاملی آزمون فریدمن و تحلیل رگرسیون چند متغیری استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که ارتباط بین مدیران و کارکنان، سبک رهبری، پاداش مبتنی بر عملکرد، ارزشهای سازمانی، نیازهای کارکنان، مدیریت مشارکتی و اخلاق سازمانی به ترتیب از موثرترین عوامل اثرگذار بر فرآیند توانمندسازی نیروی انسانی است.
- لی و همکاران در سال ۲۰۱۵ به بررسی نقش رهبری معنوی بر توانمندسازی نیروی انسانی پرداختند. هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان رستوران ها است اهمیت این پژوهش از آن جهت معلوم میگردد که باورود معنویت به قلمرو سازمان و مدیریت به عنوان چالش قرن بیست و یکم مدیران و رهبران سازمان ها به خصوص نهادهای خدمت محور به وجود آورده است. یافته های این تحقیق نشان دهنده آن است که بین رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد و در میان ابعاد رهبری معنوی در این پژوهش ازدیدگاه کارکنان مورد مطالعه مولفه تعهد سازمانی بیشترین و مولفه معنی داری شغل کمترین تاثیر را بر توانمندسازی کارکنان در جامعه اماری مورد مطالعه دارا بوده است.
- ژانگ و همکاران در سال ۲۰۱۴ به تحقیقی تحت عنوان عوامل تاثیر گذار بر توانمندسازی منابع انسانی پرداختند. محققین در تحقیق خود اعلام داشتند که شناخت و به کارگیری افزایش بهره‌وری از جمله اولویت های اصلی هر سازمان است. توجه به توسعه نیروی انسانی (به عنوان اصلی ترین سرمایه سازمان و عامل ایجاد مزیت رقابتی) یکی از

این اولویت‌ها است. هدف از این تحقیق مطالعه و بررسی عوامل موثر بر ایجاد توانمندی در کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای توسعه منابع انسانی می‌باشد. در این تحقیق در خصوص توانمندسازی روانشناختی (که به نگرش و ادراک کارکنان از توانمندی توجه دارد)؛ ملاک ارزیابی توانمندی قرار گرفته تا به کمک آن؛ عوامل تاثیر گذار بر شکل‌گیری احساس توانمندی (در سه سطح عوامل فردی؛ گروهی و سازمانی) شناسایی و در قابل یک الگو جهت بهره‌برداری در جامع تحقیق مورد استفاده قرار گیرد.

- کاراکوک<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحب‌نظران پی برد که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطحی که اختیار آن به کارمند واگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف‌پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارند.

- یم<sup>۱۰</sup> در پژوهش خود در سال ۲۰۰۸، دو عامل منابع اطلاعات برای عملکرد (مشتری‌مداری در مقابل سرپرست‌مداری) و نظام پاداش (نتیجه‌گرایی در مقابل رفتارگرایی) را بر توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌داند. وی معتقد است که منابع اطلاعاتی درباره عملکرد از سوی مشتریان در مقایسه با سرپرستان، توانمندی بیشتری را ایجاد می‌کند. وی همچنین ادعا می‌کند که نظام پاداش مبتنی بر فرایند، در مقایسه با نتیجه، به میزان بیشتری موجب توانمندسازی کارکنان می‌شود.

## روش تحقیق

مطالعه‌های علمی بر حسب هدف، به سه دسته‌ی بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه تقسیم می‌شوند (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰).

❖ **بنیادی:** منظور مطالعاتی است که در آن محقق فارغ از تعهد آنی یا کارایی فعلی تحقیق به تاریخ می‌نگرد و کنجکاوی‌های بزرگ انسانی را پاسخ می‌دهد (ساروخانی، ۱۳۹۱: ۷۳).

❖ **کاربردی:** مطالعه یا پژوهشی است که نه در جهت ارضای کنجکاوی‌های ژرف پژوهشگر، بلکه در جهت حل مسایل فردی، گروهی یا اجتماعی انجام می‌گیرد (ساروخانی، ۱۳۹۱: ۷۴).

❖ **تحقیق و توسعه:** فرایندی است که به منظور تدوین و تشخیص مناسب بودن یک فرآورده آموزشی (طرح‌ها، روش‌ها و برنامه‌های درسی) انجام می‌شود (گال و همکاران، ۲۰۰۰).

از آنجایی که محقق به دنبال استفاده از نتایج مطالعه در کوتاه مدت و در میدان عمل (سازمان) است، بنابراین، مطالعه‌ی کنونی به لحاظ هدف کاربردی است؛ و به لحاظ روش در زمره‌ی مطالعات پیمایشی - توصیفی است؛ زیرا علاوه بر

<sup>9</sup> Karakok

<sup>10</sup> Yim



توصیف واقعیت‌های موجود، به بررسی روابط میان متغیرها بر حسب پیش بینی (آزمون فرضیات) می‌پردازد و به دنبال تعیین میزان تأثیرگذاری متغیرها بر یکدیگر است.

جامعه آماری تحقیق عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند (سرمد و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۷۷) و پژوهشگر علاقمند است یافته‌های پژوهش یا مطالعه‌ی خود را به آن‌ها نسبت دهد (دلاور، ۱۳۸۵ و ساروخانی، ۱۳۹۱). جامعه آماری این تحقیق عبارتست از تمامی مدیران کارکنان شرکت توزیع برق تهران بوده است حجم این افراد برابر با ۱۵۰۰ نفر می‌باشد.

نمونه عبارت است از مجموعه مشاهدات محقق از جمعیت یا جامعه مورد مطالعه (ونوس و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۷۶). در این پژوهش محقق برای انتخاب نمونه تحقیقاتی از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده نموده است. دلیل انتخاب این روش، ابتدای امر استفاده از این روش باعث آن خواهد شد که بین اعضای نمونه تحقیقاتی و جامعه آماری شباهت بالاتری به وجود آید و از سوی دیگر دلیل انتخاب این روش در دسترس بودن حجم کلیه اعضای جامعه آماری است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۳۰۶ نفر می‌باشد

### ارزیابی مدل ساختاری

در این بخش به بررسی مدل ساختاری پرداخته و مدل کلی تحقیق مورد برازش قرار می‌گیرد. برای این منظور، معناداری و ضرایب مسیر مدل تحقیق با استفاده از روش بوت استرپ (نمونه‌گیریهای مجدد و متوالی)<sup>۱۱</sup> و آماره آزمون تی استیودنت مورد بررسی قرار گرفته است. در حقیقت ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویاتری به شمار می‌رود و مهم‌ترین معیاری است که با آن می‌توان رابطه بین دو متغیر را توضیح داد. این ضریب بیان‌کننده درصد تغییرات تابع به وسیله متغیر مستقل است. ضریب تعیین عددی بین صفر و یک است. اگر ضریب تعیین برابر صفر باشد یعنی خط رگرسیون هرگز نتوانسته است تغییرات متغیر تابع را به تابع مستقل نسبت دهد؛ به عبارت دیگر چنانچه هیچ‌گونه تغییری در متغیر وابسته به وسیله رابطه رگرسیون توضیح داده نشود، مقدار ضریب تعیین برابر صفر است. اگر ضریب تعیین برابر یک باشد یعنی خط رگرسیون دقیقاً توانسته است تغییرات متغیر وابسته را به تغییرات متغیر مستقل نسبت دهد. به عبارتی اگر تمام تغییرات در متغیر وابسته توسط رابطه رگرسیون توضیح داده شود، مقدار ضریب تعیین برابر یک خواهد بود و مقادیر دیگر بین این دو حد قرار می‌گیرند، مقادیر  $R^2$  نزدیک به ۰,۶۷ مطلوب، نزدیک به ۰,۳۳، مقادیر نزدیک به ۰,۱۹، ضعیف محسوب می‌شوند (چن، ۱۹۹۸). در نهایت قابلیت پیش‌بینی مدل نیز با استفاده از آزمون ناپارامتری استون‌گیسر مورد ارزیابی قرار گرفته است. در آزمون استون‌گیسر دو مقدار (مقادیر  $Q^2$ ) ارائه می‌شود: Redundancy و CV.Community. مقدار CV.Redundancy به ارزیابی مدل ساختاری و مدل سنجش به طور همزمان می‌پردازد و مقدار CV.Community فقط به ارزیابی مدل سنجش می‌پردازد (تنهاوس، ۲۰۰۵، هایر و

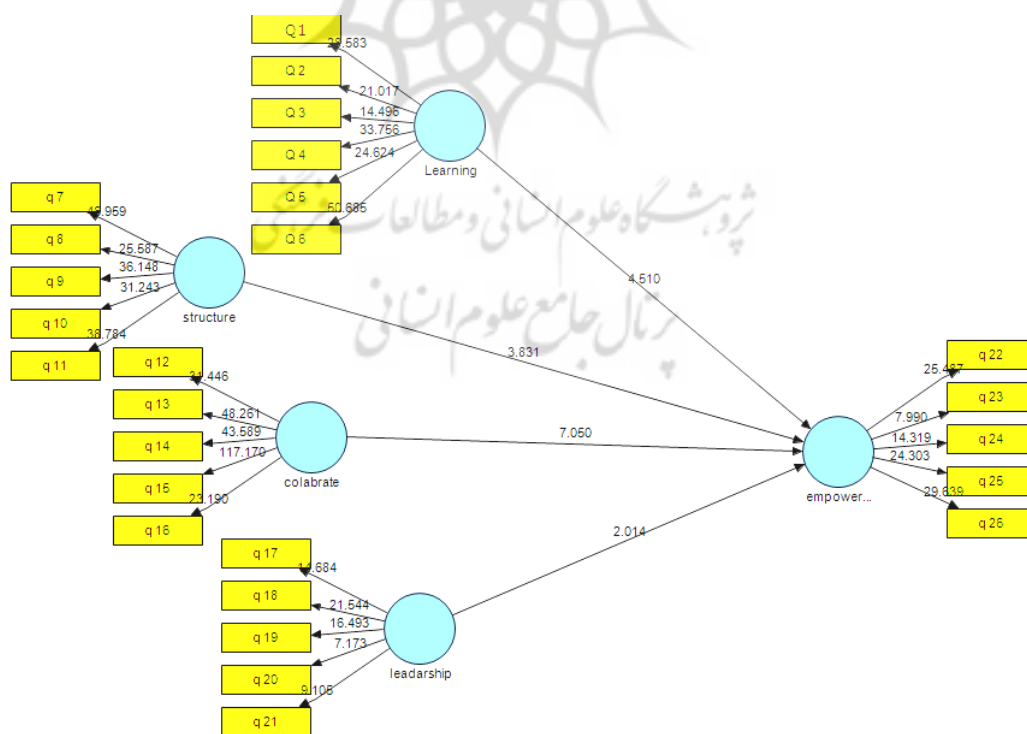
<sup>۱۱</sup> در روش بوت استرپ به پیشنهاد هنسler و همکاران (۲۰۰۹)، ۵۰۰۰ بار با حجم ۳۴۰ (برابر با حجم نمونه اصلی) نفر نمونه‌گیری مجدد و متوالی انجام شده است.

همکاران، ۲۰۱۴).  $Q^2$  مزرگ، نشان از قابلیت بالای پیش‌بینی مدل دارد و مقادیر  $Q^2$  منفی نشان دهنده‌ی تخمین بسیار ضعیف متغیر پنهان است (هنسلر و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹). ضرایب تعیین و مقادیر  $Q^2$ ، ضرایب مسیر و مقادیر آماره‌ی تی مدل تحقیق به ترتیب در جدول شماره‌ی ۱ و نگاره‌ی ۱ و ۲ نشان داده شده است.

جدول ۱ ضرایب تعیین مدل تحقیق

| سازه‌ها            | ضریب تعیین ( $R^2$ ) | CV.Red | CV.Com |
|--------------------|----------------------|--------|--------|
| ۱. یادگیری سازمانی | -                    | ۰,۶۵۰  | ۰,۶۵۰  |
| ۲. مشارکت پذیری    | -                    | ۰,۷۱۴  | ۰,۷۱۴  |
| ۳. توانمندسازی     | ۰/۶۱۵                | ۰,۱۹۰  | ۰,۶۰۵  |
| ۴. سبک رهبری       | -                    | ۰,۵۱۹  | ۰,۵۱۹  |
| ۵. ساختار سازمانی  | -                    | ۰,۷۱۷  | ۰,۷۱۷  |

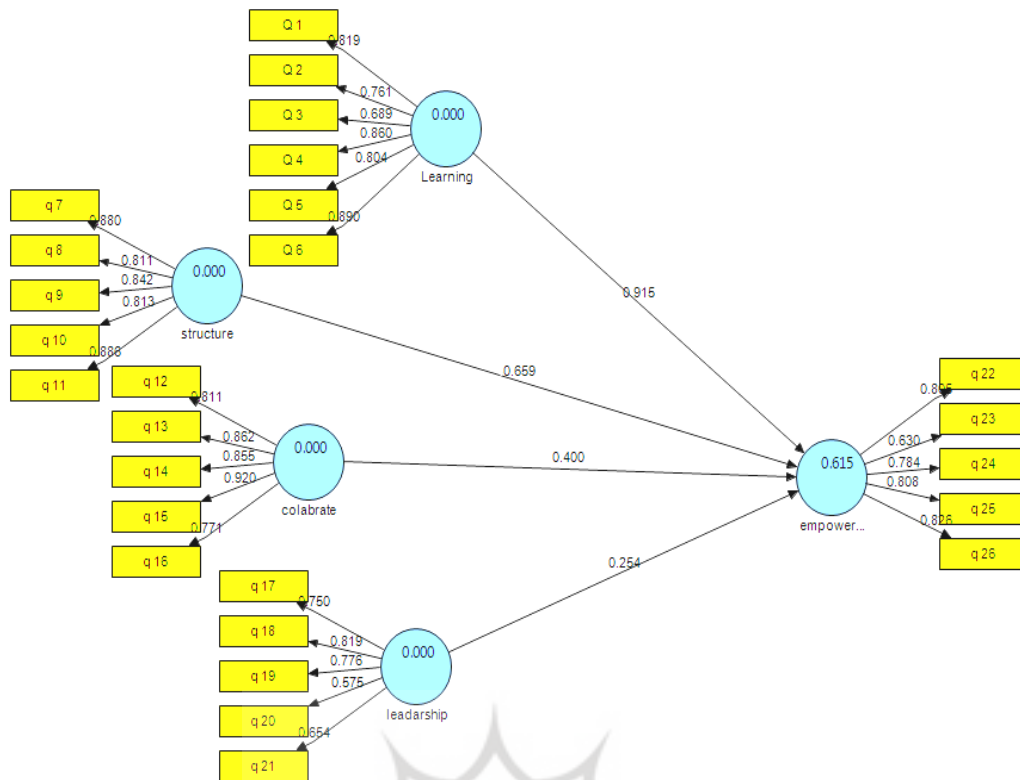
همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد مقادیر ضرایب تعیین برای متغیرهای مکنون مدل، بیان‌کننده میزان تأثیرپذیری متغیرهای وابسته از متغیر مستقل است. در حقیقت از مقادیر جدول فوق استنباط می‌شود ۰/۶۱۵ درصد از تغییرات سازه‌ی توانمندسازی کارکنان توسط سازه‌ی وارد شونده به آن (یادگیری، مشارکت پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی) تبیین می‌شود. بررسی مقادیر  $Q^2$ ، نشان می‌دهد هیچ یک از مقادیر  $Q^2$  ه و حداقل مقادیر لازم برای پیش‌بینی، برآورده شده است.



نگاره ۱: مقادیر آماره‌ی تی مدل تحقیق

<sup>12</sup> Henseler et al





نگاره ۲: بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل تحقیق

## بحث و نتیجه گیری

فرض تاثیرگذاری یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان مورد تایید است زیرا میزان آماره تی برابر با  $4/510$  که گویای تایید فرض فوق در سطح اطمینان  $0/95$  است و از سوی دیگر میزان ضریب مسیر که برابر با  $0/915$  است نشان دهنده مثبت بودن تاثیرگذاری یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی پدیده ای نیست که در خلاء صورت پذیرد بلکه به یک بستر مناسب نیاز دارد و این بستر مناسب از طریق یادگیری صورت می گیرد تغییر مبتنی بر یادگیری کلید موفقیت سازمان ها است، لذا باید راهکارهای مناسبی را برای بهبود و ارتقای این مسیر جستجو نمود تا بتوان سازمان ها را در جهت تغییری هدفمند یاری رساند. مدیریت باید یک برنامه ریزی استراتژیک در رابطه با یادگیری تثبیت کند و آن را به یک ابزار ارزشمند برای دستیابی به نتایج بلند مدت تبدیل نماید و نقش یک رهبر را در فرایند تغییر ایفا کند و مسئولیت ایجاد سازمانی را بعهده بگیرد که توانایی بازسازی خود و مواجهه باچالش های نو را داشته باشد. به یقین یادگیری منشا اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است و به عبارتی دیگر در هر سازمانی یادگیری باید به تحول و تحول مثبت به عادت تبدیل شود. در این راستا سازمان های موفق برای نیل به اهداف خود نکات و راهکارهای ویژه ای را سر لوحه فعالیت های اقتصادی خود قرار داده اند که از این میان پایبندی خدمت به ارباب رجوع و دارا بودن فرهنگ سازمانی برخوردار از بصیرت را می توان نام برد از طرفی دیگر با ارزش ترین سرمایه های یک سازمان، کارکنان آن هستند تحول و بقای هر سازمان بستگی به میزان توانا بودن منابع انسانی آن سازمان دارد به همین دلیل در عصر حاضر سازمان هایی موفق هستند که همه کارکنان آن برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند و وظیفه مدیر

فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند می‌باشد یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و در برگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمانهای یادگیرنده اعمال می‌گردد و در چنین سازمانهایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته اند همت می‌گمارند. نتایج به دست آمده در تحقیق شبه‌ای نشان داد که افزایش یادگیری و آموزش سازمانی در بهبود توانمندی کارکنان بسیار موثر است و به عبارت مهم‌ترین گزینه در افزایش توانمندسازی نیروی انسانی وجود و افزایش نقش آموزش در سازمان‌ها است. از سوی دیگر حمیدیان پور و بارگاهی نیز در سال ۱۳۹۴ در همین راستا یعنی بررسی تاثیرگذاری یادگیری سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی به این نتیجه رسیدند که افزایش توجه به فرآیندهای یادگیری سازمانی زمینه را برای بهبود و افزایش توجه به موضوع توانمندسازی در سازمان مهیا می‌نماید که این نتیجه نیز با پژوهش حاضر هم‌راستا است. در ادامه محقق بنا دارد پیشنهادات کاربردی را به مدیران شرکت توزیع برق تهران ارائه دهد.

- به مدیران شرکت توزیع برق تهران پیشنهاد می‌شود که ابتدای به امر به نیاز سنجی کارکنان در راستای وظایف شغلی پردازند و سعی داشته باشند با تدوین الگوهای آموزشی زمینه لازم برای بهبود و افزایش اثربخشی یادگیری و توانمندی نیروی انسانی ایجاد نمایند.

- به مدیران شرکت توزیع برق تهران پیشنهاد می‌شود فرهنگ یادگیری به‌عنوان تسهیل‌کننده امر یادگیری سازمانی و توانمندسازی را در سازمان اجرایی نمایند در این بین اقدامات خود مدیران به عنوان یک الگو می‌تواند بسیار حیاتی باشد.

- به مدیران شرکت توزیع برق تهران پیشنهاد می‌شود تیم‌های کاری و تقویت روحیه تیمی در کارکنان و مدیران و سازمان را تقویت نمایند.

فرض ساختار سازمانی بر توانمندسازی مورد تایید قرار گرفت زیرا میزان آماره تی برابر با  $3/831$  که گویای تایید فرض فوق در سطح اطمینان  $0/95$  است و از سوی دیگر میزان ضریب مسیر که برابر با  $0/669$  است نشان دهنده مثبت بودن تاثیرگذاری ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان و مدیران است. تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، نیازمند پاسخگویی سریع‌تر و چابک‌تر از سوی سازمان‌ها هستند. ساختار سازمانی به عنوان یکی از اجزای و شاکله اصلی سازمان، نقش مهمی در تقویت و افزایش توانمندی نیروی انسانی دارد. این ساختار سازمانی است که امکان انتقال دانش و تسهیم اطلاعات را در سازمان به وسیله ارتباطات سازمانی مهیا می‌نماید و زمینه را برای بهبود توانمندسازی در سازمان ممکن می‌سازد. از آنجایی که نیروی انسانی، مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها است، هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بیشتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. بدین ترتیب، برای بهبود کیفیت نیروی انسانی باید به میزان بسیاری تلاش کرد، زیرا این کار به نفع سازمان و کارکنان آن است. نیروی انسانی توانمند، یکی از شاخص‌های عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. اولین گام برای توانمندسازی کارکنان، شناخت عوامل مؤثر بر آن است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ساختار سازمانی، مهم‌ترین عامل مؤثر بر توانمندسازی

کارکنان است، از این رو، صاحب نظران مدیریت، ساختار سازمانی را یکی از عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان می‌دانند. نتایج تحقیق‌های مختلف نشان داده است که ساختارهای دیوانسالار و سبک‌های استبدادی موجب ناتوانی کارکنان می‌شوند. این در حالی است که استفاده از ساختارهای تخت که ارتباط شفاف را در سازمان بیشتر می‌نماید و زمینه تسهیم دانش را مهیا می‌نماید می‌تواند راه را برای توانمندسازی نیروی انسانی مهیا نماید. آلگری و همکاران در سال ۲۰۱۶ در پژوهش خود به دنبال شناسایی عوامل موثر بر تقویت توانمندسازی نیروی انسانی بودند. در این پژوهش ساختار سازمانی از جمله عوامل مهم و اثرگذار بر توانمندسازی نیروی انسانی بیان داشتند. از سوی دیگر پورکیانی و شعبانی در سال ۱۳۹۴ نیز در تحقیقی به شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی پرداختند. در این پژوهش معیار ساختار سازمانی عاملی موثر در ابعاد مختلف بر تقویت توانمندسازی نیروی انسانی شناسایی شده بود. در ادامه محقق بنا دارد پیشنهادات کاربردی را در همین راستا ارائه نماید:

- به مدیران شرکت توزیع برق تهران پیشنهاد می‌شود سعی داشته باشند با کاهش سطوح فرماندهی و تمرکز فرماندهی سعی داشته باشند ارتباطات سازمانی را گسترش و زمینه را برای بهبود و افزایش توانمندسازی نیروی انسانی می‌گردد.

- به مدیران شرکت توزیع برق تهران پیشنهاد می‌شود سعی داشته باشند که با طراحی شغل و همچنین گردش شغلی در سازمان زمینه را برای بهبود و توانمندسازی نیروی انسانی مهیا نمایند.

نتایج به دست آمده نشان دهنده تایید فرض مشارکت پذیری بر توانمندسازی است و فرضیه در سطح اطمینان ۰/۹۵ است زیرا میزان آماره تی در این فرض برابر با ۷/۰۵ است که این میزان از قدرمطلق ۱/۹۶ بالاتر است که نشان دهنده تایید فرض در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. از سوی دیگر شدت تاثیر در این فرض برابر با ۰/۴ است که نشان دهنده تاثیرگذاری مستقیم و مثبت مشارکت پذیری بر توانمندسازی کارکنان است. مشارکت پذیری یکی از راهکارهای مهم و اساسی است که سازمان‌های در پی بهبود توانمندسازی نیروی انسانی از آن استفاده می‌نمایند. مشارکت پذیری به این معنی است که نیروی انسانی در فرآیندهای سازمانی، مشکلات سازمانی و مسائل سازمانی مشارکت داده شود و از آن برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی بهره بگیرند. هدف از تشویق کارکنان به مشارکت فعال و کامل این است که مدیران صاحب قدرت می‌توانند دست به کاری بزنند که آنرا توانمندسازی می‌نامند؛ یعنی واگذاری اختیارات و سهم کردن اعضای سازمان در اختیارات. توزیع قدرت در سطوح عمودی و افقی، به کارکنان آزادی عمل بیشتری می‌دهد تا کارهای را به شایسته ترین شکل ممکن انجام دهند. مشارکت هم به عنوان ابزار توزیع قدرت و ابزار تقویت پایگاه قدرت سازمانی سازمانی اهمیت روز افزونی در حیات سازمان دارد. واگذاری اختیار بیشتر به کارکنان و تامین دسترسی افراد به اطلاعات و دیگر منابع، به موضوع توانمندسازی کارکنان جامع عمل می‌پوشاند. نتایج به دست آمده با تحقیق‌های قلی زاده و همکاران (۱۳۸۸) همراستا است. در این پژوهش محققین بیان نمودند که استفاده از سیستم مشارکت پذیری در سازمان به واسطه بهبود تفویض اختیار زمینه را برای بهبود و توانمندسازی نیروی انسانی مهیا می‌نماید. از سوی دیگر در تحقیق رامین مهر و همکاران در سال ۱۳۹۵ محققین بیان داشتند که افزایش سیستم‌های کاری مشارکتی زمینه را برای بهبود

توانمندسازی نیروی انسانی مهیا می‌نماید. از سوی دیگر در تحقیق پونته و همکاران در سال ۲۰۱۶ در تحقیقی به موضوع بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی پرداختند. در این پژوهش محققین به بررسی و نقش سیستم های مشارکتی و مشارکت نیروی انسانی در بهبود توانمندسازی نیروی انسانی اشاره داشتند.

- به مدیران شرکت توزیع برق تهران پیشنهاد می‌شود سعی داشته باشند تفویض اختیار را در سازمان به همراه اختیارات گسترش داده و از این طریق زمینه را برای بهبود توانمندسازی نیروی انسانی مهیا نمایند.

- به مدیران شرکت توزیع برق تهران پیشنهاد می‌شود سعی داشته باشند که با استفاده از سیستم‌های طوفان مغزی زمینه را برای بهبود توانمندسازی نیروی انسانی از طریق افزایش تبادله دانش با استفاده از سیستم های مشارکتی ایجاد نمایند.

- به مدیران شرکت توزیع برق تهران پیشنهاد می‌شود سعی داشته باشند با کاهش پیچیدگی‌ها، فرآیند تصمیم گیری ها را کاهش دهند و از این طریق، کارکنان را به مشارکت بیشتر در تصمیم گیری و توانمندی‌های خود ترغیب نمایند.

نتایج به دست آمده نشان دهنده تایید فرض تاثیر سبک رهبری بر توانمندسازی می باشد فرضیه فوق در سطح اطمینان ۰/۹۵ است زیرا میزان آماره تی در این فرض برابر با ۲/۰۱۴ است که این میزان از قدرمطلق ۱/۹۶ بالاتر است که نشان دهنده تایید فرض در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. از سوی دیگر شدت تاثیر در این فرض برابر با ۰/۲۵۴ است که نشان دهنده تاثیرگذاری مستقیم و مثبت سبک رهبری بر توانمندسازی کارکنان است. آخرین فرض مورد بررسی سبک رهبری می‌باشد. سبک رهبری به معنای نوع و تمایلاتی که رهبران سازمانی در پی نفوذ در بین نیروی انسانی است. سبک های رهبری که توأم با رابطه‌مداری باشد و ارتباط نزدیک با نیروی انسانی را برگزیند قدرمسلّم زمینه بهبود تبادله دانش کاری، بازخور صحیح از سوی رهبران به کارکنان مهیا می‌نماید. این روابط کاری قدرمسلّم در بهبود توانمندسازی نیروی انسانی تاثیرگذار است. مقوله‌های همانند سبک رهبری با ساختار و مشارکت دادن نیروی انسانی تعامل بسیار نزدیک دارد و زمینه بهبود توانمندسازی را به این واسطه دادن اختیارات و تفویض، افزایش انگیزه نیروی انسانی و بهبود تعهد نیروی انسانی به سازمان مهیا می‌نماید. تحقیق‌های همانند سودی و همکاران (۱۳۹۵)؛ مقصودی و همکاران (۱۳۹۴) موضوع سبک رهبری و توانمندسازی نیروی انسانی را بررسی نمودند. نتایج این پژوهش ها نشان دهنده وجود نقش مثبت و سازنده سبک رهبری با توانمندسازی است که این نتایج با پژوهش حاضر همراستا است.

- به مدیران شرکت توزیع برق تهران پیشنهاد می‌شود سعی داشته باشند با استفاده از سبک‌های تعامل گرایانه و افزایش روابط کاری زمینه بهبود تعامل و همچنین انتقال دانش کاری را مهیا نمایند و از این طریق توانمندسازی نیروی انسانی را مهیا نمایند.

- به مدیران سازمان شرکت توزیع برق تهران پیشنهاد می‌شود سعی داشته باشند با افزایش حمایت‌های سازمانی خود از نیروی انسانی و افزایش جریان دانشی و افزایش عدالت در روابط کاری زمینه را برای توانمندسازی نیروی انسانی مهیا نمایند.

## پیشنهادات برای تحقیق‌های آتی

- در این بخش از پژوهش محقق بنا دارد پیشنهاداتی برای محققین آتی در این قسمت ارائه نماید.
- شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تقویت توانمندسازی نیروی انسانی با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی.
  - بررسی تاثیر توانمندسازی نیروی انسانی بر قصد ترک خدمت نیروی انسانی در شرکت توزیع برق تهران.
  - ارائه یک مدل جامع و بومی از عوامل تقویت کننده توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های خدمت محور.
  - بررسی تاثیر توانمندسازی نیروی انسانی بر چابکی سازمان‌های خدمت محور.
  - بررسی تاثیر برگزاری دوره‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان و ارائه راهکارهای در جهت تقویت آن.
  - بررسی تاثیر نگرش‌های منفی نیروی انسانی بر اثربخشی دوره‌های توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها.
  - بررسی تاثیر جو توأم با اعتماد در سازمان بر افزایش تسهیم دانش و توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان.

## منابع

۱. ابطحی، سید حسین و سعید عباسی (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۲. اسمعیلی گیوی، محمدرضا؛ عباسی، روح الله، حقیقی، محمدعلی (۱۳۹۰) «بررسی نقش صفات شخصیت، تعهد و اعتماد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی» فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی / سازمانی، سال دوم، ش ۷، ص ۲۸-۳۹.
۳. افجه‌ای، سید علی اکبر (۱۳۸۷) «شناسایی و ارائه راهکارهای در جهت بهبود بهره‌وری سازمانی در سازمان‌های خدمت محور» مجله فرهنگ سازمانی، ص ۱۷-۲۹.
۴. امیرخانی، امیرحسین، (۱۳۸۵) "توانمندسازی، روانشناختی منابع انسانی، دیدگاهها و ابعاد". مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران، انتشارات آهار و مؤسسه آموزش عالی پژوهشی.
۵. ایران زاده؛ سلیمان؛ هروی؛ صادق (۱۳۸۹). «شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در توانمندسازی به روش تاپسیس» نشریه فراسوی مدیریت؛ سال ۴؛ ش ۱۳؛ ص ۸۴-۵۹.
۶. آقاییار، سیروس (۱۳۸۹)، «توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی» ماهنامه تدبیر، ش ۱۳۵، انتشارات گروه مدیریت دانشگاه تهران.
۷. بابایی، علی اکبر، خلیلی عراقی، مریم و یقین لو، مهرانگیز (۱۳۸۹) «توانمندسازی کارکنان سرمایه گذاری بی جایگزین» نشریه تدبیر، ش ۱۴۵، ص ۲۰۵-۲۱۵.
۸. بازوند، کیومرث و کاشف، میرمحمد و اسمعیلی، محمدرضا. (۱۳۹۲). رابطه بین هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان لرستان. مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۴، صص ۱۲۵-۱۴۳.
۹. باکینگهام و همکاران (۱۳۸۲)، توانمندی‌ها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران.

۱۰. باکینهام؛ مارکوس؛ کلینتون؛ دونالد (۱۳۸۷) «کشف توانمندیها»؛ ترجمه رضایی نژاد؛ عبدالرضا؛ تهران: نشر فرا.
۱۱. بلانچارد، کارلوس؛ راندولف، آلن (۱۳۷۹). سه کلید توان‌افزایی، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: نشر فرا
۱۲. پورسلطانی زرنندی، حسین، ایرجی نقندر، رامین (۱۳۹۱) «ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین کارکنان سازمان کل امور ورزش و جوانان استان مازندران» مجله مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، س ۱، ش ۱، ص ۵۵-۶۶.
۱۳. حافظ‌نیا، محمدرضا. (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران، چاپ هشتم؛ ص ۲۱۰-۲۲۰.
۱۴. خمسه، عباس، آزادی، آزاده (۱۳۹۰) «ارزیابی میزان موفقیت فرآیند انتقال تکنولوژی و تعیین بهترین روش انتقال تکنولوژی با مدل تحلیل سلسله مراتبی مطالعه موردی صنایع آذر آب» فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ش ۲۶.
۱۵. خرازی، علی، ممینی، سامان، احمدی، ناهید (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین حمایت‌های سازمانی درک شده و تعهد شغلی و قصد ترک خدمت: همایش نیروی انسانی سرمایه هزاره سوم، ص ۲۵-۳۶.
۱۶. جعفری، روح‌الله، میرمقدم، احمدرضا (۱۳۹۲) «بررسی تاثیر نقش رهبری های خدمتگذار و حمایت های سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی نیروی انسانی همایش نیروی انسانی سرمایه هزاره سوم، ص ۱-۸.
۱۷. جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۰) «راه‌های تواناسازی کارکنان» ماهنامه تدبیر، ش ۱۱۹، ص ۸۰-۸۴.
۱۸. چاوشی؛ کاظم؛ سالاررضایی؛ محسن؛ قاسمی؛ جعفر (۱۳۹۱) «بررسی نقش عزت نفس بر عملکرد کارکنان با توجه به متغیر تعدیلگر توانمندسازی کارکنان» نشریه چشم انداز مدیریت دولتی؛ ش ۸؛ ص ۴۱-۶۰.
۱۹. دنیس، کنیلا. (۱۳۸۷) توانمند سازی منابع انسانی ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی - معصومعلی سلیمیان، انتشارات نشر مدیران، چاپ دوم.
۲۰. داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲) مدل سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول
۲۱. رضائیان، علی (۱۳۸۸)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پنجم، انتشارات سمت.
۲۲. رشیدی‌راد، حسین (۱۳۹۱) «تعیین الزامات سازمانی برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، مورد مطالعه شهرستان اردبیل، ص ۱ الی ۲۴.
۲۳. رهنورد، فرج‌الله، نسرین حسینی (۱۳۸۷) «عوامل موثر بر توانمندسازی زنان» فصلنامه پژوهش زنان، دوره ۶، ش ۱-۲۶، ص ۱۰۵-۱۱۸.



۲۴. رشیدی، احمد، موحدی زاده، حمیدرضا (۱۳۸۹)؛ رابطه عوامل سازمانی و کیفیت زندگی کاری از دیدگاه کارکنان استانداری خراسان رضوی در سال ۸۹؛ پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.
۲۵. سامانی، حمیدرضا، دیباچی، میثم، صادقی، میثم. (۱۳۹۱) «بررسی رابطه تعارض کار- خانواده با حمایت سازمانی ادراک شده، استرس شغلی و خود تسلط یابی در کارکنان اقماری». پژوهش های روان شناسی بالینی و مشاوره، (۲)، ۱۷۰-۱۵۱.
۲۶. ساروقی، احمد (۱۳۸۸): تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فصل نامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵، ص ۷۳-۶۵.
۲۷. ساغروانی، سیما (۱۳۸۸): بررسی ارتباط بین هوش معنوی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان خراسان رضوی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی مشهد.
۲۸. ساروخانی، باقر. (۱۳۹۱). روشهای تحقیق در علوم اجتماعی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اقتصادی، تهران، چاپ هشتم؛ ص ۷۰-۸۰.
۲۹. سرمد، زهره و همکاران (۱۳۹۱). روش های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران، چاپ نهم؛ ص ۱-۱۷۷.
۳۰. سکاران، اوما (۱۳۸۸)، روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ چهارم، ۸۲.
۳۱. سیفی، مهدی، روحی، محمد (۱۳۹۳) «بررسی تاثیر حمایت از کارکنان در رضایت شغلی و تعهد سازمانی مطالعه موردی افسران ناوگان کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران» اولین همایش ملی توسعه پایدار دریا محور، ص ۱-۷.
۳۲. سید جوادین، سیدرضا و عابدی، احسان و یزدانی، حمیدرضا و پورولی، بهروز. (۱۳۹۲). بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بیمارستان ها. مدیریت بازرگانی، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۱۸.
۳۳. سلیمی، یونس، باشکوه، محمد، حسن زاده، محمد (۱۳۹۳) «بررسی تاثیر مولفه های اعتماد سازمانی بر ایجاد تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان های شهر اردبیل» اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی.
۳۴. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۰) « معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن» فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۳۹، ص ۵۲-۶۰.
۳۵. قره باغی، ونوس و همکاران (۱۳۸۶) «روش تحقیق در حقوق»، تهران، مجد، ص، ۱۵۹.

۳۶. قلی پور، آراین؛ پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمد (۱۳۹۱) بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱- 118.
۳۷. عابسی، سعید، کرد، باقر (۱۳۸۸). شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد)، پژوهشهای مدیریت، سال دوم، شماره سوم، ۷۵-۹۴.
۳۸. عبدالمهی، بیژن. عبدالرحیم، نوه ابراهیم (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان. کلید طلایی. مدیریت منابع انسانی، تهران: ویرایش.
۳۹. عباس پور، عباس (۱۳۹۱) «مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)، انتشارات سمت، تهران، چ ۳، صص ۶۵-۹۵.
۴۰. عریضی، حمیدرضا، براتی، هاجر (۱۳۹۲) «اعتماد به سرپرست میانجی بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر» فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت، س ۲۳، ش ۷۲، صص ۱-۲۲.
۴۱. طبرسا، غلامعلی و رامین مهر، حمید. (۱۳۸۹). ارائه مدل بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی شماره ۳، صص ۱۰۳-۱۱۷.
۴۲. کمالیان، امین رضا، سالارزهی، حبیب اله، اولیایی، خداداد (۱۳۹۲). نقش فناوری اطلاعات در توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش و فنی حرفه ای، نشریه الکترونیکی رسانه، دوره ۴، شماره ۲، ۳۹-۴۸.
۴۳. طهماسبی، سوسن (۱۳۸۳) «بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر انتقال تکنولوژی در صنعت خودرو» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی. تهران.
۴۴. کیاکجوری، داود، پورعلی، محمدرضا، شعبانزاده، راضیه (۱۳۹۲) «بررسی رابطه تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان» دومین همایش ملی مدیریت نوین، صص ۴۱-۶۰.
۴۵. طالقانی، علی رضا، دیواندری، علی، شیرمحمدی، ملیکا (۱۳۸۸) «تاثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه موردی شعب بانک ملت شهر تهران» فصلنامه علوم مدیریت ایران، س ۴، ش ۱۶.
۴۶. مراد صحرایی، رضا، عرفانی، نصرالله؛ شعبانی بهار، غلامرضا، منصف، علی (۱۳۹۴) «رابطه توانمندسازی و حمایتی سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهر همدان» نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۲، ش ۶، صص ۸۱-۹۱.
۴۷. مدنی، حسین و زاهدی، محمد جواد (۱۳۸۴): تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد کارکنان، مجله جامعه شناسی ایران، دوره ششم، شماره ۱.
۴۸. مقیمی، محمد (۱۳۷۷)، رویکردی پژوهشی به سازمان و مدیریت، چاپ اول، تهران، نشر ترمه.

۴۹. مولایی، ناصر (۱۳۸۵)، حرفه گرایی و تعهد کارکنان: پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران، رساله دکتر، دانشگاه علامه طباطبایی.

۵۰. معمارزاده؛ غلامرضا؛ طاهرپور کلانتری؛ حبیب الله؛ مرادی؛ محمدرضا (۱۳۸۹) «شناسایی عوامل موثر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی»؛ نشریه فرآیند مدیریت و توسعه؛ ش ۷۳.

۵۱. مهدی زاده، محمود، حیدری قره باغ، هادی، میرزایی، یاسر (۱۳۸۹) «شناسایی عوامل موثر بر انتقال فناوری» فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ش ۲۵.

۵۲. میری؛ عبدالرضا؛ سبزیکاران؛ اسماعیل (۱۳۹۰) «بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران» مجله مدیریت توسعه و تحول؛ ش ۶؛ ص ۴۹-۵۶.

۵۳. نادى، محمدعلی، مشفقى، نزهت الزمان (۱۳۸۸) «شناخت ادراک معلمان از روابط ابعاد اعتماد سازمانی با تعهد مستمر و عاطفی به منظور ارائه یک مدل معادلات ساختاری مناسب در آموزش و پرورش استان اصفهان» فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه گرمسار، سال سوم، شماره ۳، ص ۱۵۵-۱۷۴.

۵۵. نورالهی، سمیه و کفاش پور، آذر و حدادیان، علیرضا. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر قابلیت های بازاریابی بر عملکرد بازار به واسطه متغیر خلق ارزش برای مشتری. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گلستان، گرگان، ۱۴ شهریور.

۵۶. وتن، د، کمرون، ک (۱۳۸۱) «توانمندسازی و تفویض اختیار» ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۵۷. هداوند، سعید، صادقیان، شهره (۱۳۸۶) «سازه‌های اثربخش در توان افزایی کارکنان» مجله تدبیر، ش ۱۸۰، ص ۱۹۲-۲۰۵.

58. Allen, Myria. Wat Kins (1991) the relationship between communications affect, job alternative and voluntary turnover intentions, journal citation: southern – communication – journal, vol41, n3.

59. Allen, R. W., Madison. D. L., Portet, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979), "Organizational politics: tactics and characteristics of its actors", California Management Review, 22: 77-78.

60. Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. Journal of Management, 29, 99-118.

61. Allison, G. T. (1971), "Essence of decision". Boston: Little, Brown, & Company.

62. Alper, Erturk. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians. Journal of managerial psychology, Vol.22, No.3

63. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276.

64. Anderson, (2009). The effects of meditation on teacher-perceived occupational stress, state and trait anxiety, and productivity. *School Psychology Quarterly*, 14(1), 3-18.
65. Arhoses, L., Eisenberger, R. (2002). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 825-836.
66. Artis, B. J. (2008). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14, 499-524.
67. Awaolio, B, William, L, Gardner (2005) " Authentic Leadership development: Getting to root positive form of leadership " *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 315-338.
68. Barak N. (2001).the empowerment approach to social work practice: Building the beloved community (2 ended). New York: Columbia University press
69. Bayham, W. C., (1988) *Response to Loss of Freedom: A theory of Psychological Reactance*, Harmony Books NewYork,.
70. Bansal, H.S., Mendelson, M.B., Sharma, B., 2001. The impact of internal marketing activities on external marketing output. *J. Qual. Manag.* 6 (1), 61e76
71. Baruch, Y., & Cohen, A. (2007). The dynamics between organisational commitment and professional identity formation at work. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (Eds.), *Identities at work* (pp. 241-260). Dordrecht: Springe.
72. Bloemera, Josée Mark Pluymaekersa, Armand Odekerkena(2013)"Trust and affective commitment as energizing forces for export performance" *International Business Review*Volume 22, Issue 2, April 2013, Pages 363-380
73. Blanca, J.P., Miller, D.C. and Schafer, W.D. (2014), "Gender differences in risk taking: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 125, pp. 367-383.
74. Bryant, S.R. 2003. *Servant leadership and public managers*. Regent University
75. Brown,A (2005). *Employee Perceptions of Empowerment*.Emerald Group Publishing Limited, 368-351, (4)27.
76. Copen, C., Spertzeter C. (1997). The Relationship among social capital, Entrepreneurial orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial per for mance for new ventures, *contemporarg management Research*, September 2007, pp: 213- 232.
77. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51
78. Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438-1446.
79. Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
80. Gibson, C.H., 1991. A concept analysis of patient empowerment. *J. Adv. Nurs.* 16, 354e361
81. Grunberg, L., Anderson-Connolly, R., & Greenberg, E. S. (2000). Surviving layoffs — The effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations*, 27(1), 7-31.
- 82.

83. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness (25th Anniversary Ed.)*. Mahway, NJ: Paulist Press
84. Haier, O., Tjemkes, B., Henseler, J., (2011). A model of response strategies in strategic alliances: a PLS analysis of a circumplex structure, *Long Range Planning* 45 (5/6), 424e450.
85. Holender, J. (2013). Perceived organizational support. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2, 134-145.
86. Jander, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M., (2009). Using partial least squares path modeling in international advertising research: basic concepts and recent issues, In: Okazaki, S. (Ed.), *Handbook of Research in International Advertising*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 252e276.
87. Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 20–29.
88. Kavei, J. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*. ProQuest Digital Dissertations database. (Publication No. 3188226)
89. Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213–251.
- 90.
91. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2005). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
92. Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
93. Mayer, J & Hrrscovitch, L (2002): Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource management review*. 2(9).
94. Meyer, R.C & Shoorman, D. F (2000): Differentiating antecedents of organizational commitment, a test of March & Simon model. *Journal of organizational behavior*. 19(1). 47-49.
95. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
96. Niks, B. (1997). A new approach to leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(7), 29-31
97. Omoh, D. (2007). *Analysis of servant leadership characteristics: A case study of a community college president*. Dissertation Abstracts International. (Publication No. 3262849)
98. Ringle, C.M., Sarstedt, M., Straub, D.W., 2012. A critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly, *MIS Quarterly* 36 (1), iiiexiv
99. Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030.

100. Sanders, V (2000) " Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment The Learning Organization, 13 (2), pp. 166-185
101. Seton, AM., Hemdi, MA. & Guat, LP. (1996). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment?, Asian Academy of Management Journal, 13(1), 19
102. Sherohen, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. Dissertation Abstracts International, 60(02), 308. (Publication No. 9921922)
103. Stone, A., Russell, R., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. Leadership & Organization Development Journal, 25(4), 349- 361.
104. Resell, J.L., & Sharafinski, C.E. (2005). Measuring perceived supervisory and organizational support. Educational and Psychological Measurement, 48, 1075-1079.
105. Washington, R. (2007). Empirical relationships between theories of servant, transformational and transactional leadership. Academy of Management Proceedings, 1-6.
106. Yeng, L (2014). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. Journal of Applied Psychology, 87 (4), 698-714
107. Wei Wen Wu (2010) "Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis" Expert Systems with Applications 37 (2010) 134-139.

