

## بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و

### سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان

دکتر علی ملاحسینی\*

احسان ارسلان\*\*

تاریخ پذیرش: ۸۸/۶/۲۲

تاریخ دریافت: ۸۷/۱۱/۲۱

#### چکیده

هدف این تحقیق بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان است. برای این منظور توانمندسازی کارکنان با ابعادی همچون احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی‌دار بودن شغل سنجیده می‌شود. اثربخشی سازمانی از روش مبتنی بر فرایند درونی سازمان و توسط عواملی همچون فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، روابط انسانی، روش تصمیم‌گیری و پاداش‌های سازمانی سنجیده می‌شود. روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی و همبستگی جامعه آماری شامل کارمندان ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان است. نمونه مربوط با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و پس از مشخص شدن تعداد نمونه هر سازمان بصورت تصادفی انتخاب، و سپس دو پرسشنامه پس از تعیین روایی و اعتبار به منظور سنجش توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی بین آزمودنی‌ها (۳۲۵ نفر) توزیع و جمع‌آوری شد. اطلاعات جمع‌آوری شده از نمونه آماری با نرم‌افزار SPSS و با استفاده از آمار توصیفی شامل میانگین، میانه، جدول‌های فراوانی و نمودارهای مختلف و همچنین آزمودنی‌های آمار استنباطی شامل آزمون کندال و اسپیرمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، وجود رابطه بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان را تأیید کرد هم‌چنین بین احساس شایستگی،

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه شهید باهنر کرمان – a-mollahosseini@yahoo.com

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد رفسنجان

احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی دار بودن شغل کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان رابطه وجود دارد.

طبقه بندی: JEL : L81,C65, C63

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی شایستگی، اثربخشی در سازمان‌های دولتی، ادارات و سازمان‌های رفسنجان.

#### ۱- مقدمه

توانمندسازی، مفهومی جدید است که هم‌اکنون نظر بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. این مفهوم، که چند بعدی است بر حسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان آنها تعریف شده است و حالت‌های روانشناختی مختلفی را از جمله احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری، احساس اعتماد و احساس معنی دار بودن شغل به خود اختصاص می‌دهد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ۹). به هر حال توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانائی‌های لازم را کسب کنند بدین صورت که به آنها اختیار می‌دهد و تلاش آنها را در تصمیمات سازمانی ارج می‌نهد. لازم به ذکر است که این متغیر بر بهبود، توسعه و اثربخشی سازمانی تأثیر زیادی دارد. اثربخشی سازمانی، درجه یا میزانی است که سازمان به هدف‌های خود نائل می‌آید (ال دفت، ۱۳۸۰، ۱۰۳). در واقع اثربخشی سازمانی یعنی میزان تحقق اهداف سازمان. همه صاحب نظران مدیریت بر این عقیده‌اند که توانایی کارکنان در پیشبرد سازمان به سوی اهداف تعیین شده خود نقش بسزایی دارد؛ اما آنچه ذهن محقق را به خود مشغول ساخته این است که سازمان‌های دولتی شهر رفسنجان به منظور توانمندسازی کارکنان خود، چه تمهیداتی را فراهم کرده‌اند و اثربخشی سازمانی را چگونه دنبال می‌کنند؟ در همین راستا این تحقیق انتخاب شد و سؤالات زیر، هدف اصلی تحقیق را تشکیل می‌دهد: آیا بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی رابطه‌ای وجود دارد یا خیر؟

کاملاً مسلم است که سازمان برای رفع نیاز جامعه شکل می‌گیرد و بدون قصد و هدف، معنا ندارد بنابراین سازمان به وجود می‌آید که هدف یا اهدافی را محقق سازد. هر تغییری که این مسیر را هموار سازد، مهم است که از آن جمله است توانمندی کارکنان که به پیشرفت سازمان و تحقق اهداف سازمان کمک زیادی می‌کند؛ پس ضرورت و اهمیت پرداختن به این دو متغیر مهم و اصلی سازمان، که تحقق هر دو نشانه سلامت و رشد و توسعه سازمان، و ملاک بررسی موفقیت سازمان است بر کسی پوشیده نیست. به همین دلیل، محقق در صدد برآمد تا به شناخت زوایا و ابعاد آنها کمک کند.

## ۲. مبانی نظری تحقیق

### ۱-۲. توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای تصمیم‌گیری مستقل به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهمترین مفهوم توانمندسازی، واگذاری اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶، ص ۲). کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷) با مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیمانکاری، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند که در رویکرد مکانیکی، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و هم‌چنین تحمل اشتباهات آنها است. در این دیدگاه کارکنان باید کارآفرین و ریسک‌پذیر باشند؛ و هم‌چنین حس مالکیت نسبت به سازمان داشته باشند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۴۶). در توانمندسازی فردی کارکنان با کسب مهارت‌ها می‌توانند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند ولی در توانمندسازی عالی، مدیران می‌توانند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین نمایند (آقایار، ۱۳۸۶، ص ۶۹). ابعاد توانمندسازی نیز عبارت است از: (۱) احساس خود اثربخشی (۲) احساس خود سامانی (۳) پذیرفتن شخصی نتیجه (۴) احساس معنی‌دار بودن (۵) احساس اعتماد به دیگران (اورعی یزدانی، ۱۳۸۳، ص ۳۷). به عقیده کیلفورد<sup>۱</sup> توانمندسازی، فرایند است نه چیز خوردنی یا

<sup>۱</sup> Cilfford

پوشیدنی؛ یعنی این فرایند، طرحی ساده نیست بلکه مستلزم تعهد مدیران تمامی سطوح سازمان است (فالام، ولاندو، ۱۹۹۸ ص ۲۵۴). آقاییار برای توانمندسازی شش شرط در نظر گرفته که عبارت است از: ۱) وثوق پذیری (امین بودن) ۲) اعتماد ۳) سیستم برد - برد توافقی ۴) گروه‌های خود گردان ۵) همسویی استراتژی ساختار و سیستم‌ها ۶) پاسخگویی از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه (آقاییار، ۱۳۸۶، ص ۱۱۲). توماس و لتهوس در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای معنادار بودن و احساس شایستگی (کفایت نفس) از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به مشاغلشان باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس می‌شود (اسپریتزر، ۱۹۹۷، ص ۶۸۲ - ۶۷۹). گیکاس<sup>۱</sup> دریافت که احساس شایستگی به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی منجر می‌شود. از جنبه انگیزشی، توماس و تایمون دریافتند که توانمندسازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم را برای بهبود عملکرد در آنها به وجود می‌آورد. از سوی اشفورث<sup>۲</sup> در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی، این احساس را در افراد به وجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن نظرشان در سازمان وجود دارد (اسپریتزر، ۱۹۹۷). در الگوی باون و لاولر دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم‌گیری ایفا کند که موجب توانمندی می‌گردد (باون و لاولر، ۱۹۹۲، ص ۷۴). نولر<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) مدلی چهار بعدی برای توانمندسازی ارائه کرده است که بیان می‌دارد: ما از توانمندسازی فرد یا گروهی از افراد در یک موقعیت معین وقتی می‌گوییم که توانایی کامل تصمیم‌گیری، مسئولیت کامل اجرای هر نوع تصمیم، دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجرای مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم گرفته شده را دارند (اندرروز و هرشل، ۱۹۹۷، ص ۱۸۰). فرهنگ و اسکندری (۱۳۸۰) در دانشگاه تهران طی یک فعالیت پژوهشی، الگوی سه بعدی توانمندسازی، شامل سه بعد ساختاری، رفتاری

<sup>۱</sup> - Gecas

<sup>۲</sup> - Ashforth

<sup>۳</sup> - Noller

و زمینه‌ای طراحی نمودند که در دیدگاه سیستمی ریشه دارد. را طراحی نمودند. دی و لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در تحقیقی به نام «عوامل روانشناختی و ساختاری توانمندسازی معلمان مدارس ابتدایی»، توانمندسازی و ارتباط عوامل ساختاری، اجتماعی (تشکیل گروه، ارتباطات، استقلال و آزادی عمل) و روانشناختی (تعهد سازمانی) با ابعاد توانمندسازی (شایستگی، خود مختاری، مؤثر بودن و معنی دار بودن)، ۲۱۰ نفر از آموزگاران را مطالعه کردند نتایج حاکی است که ارتباطات، استقلال، تشکیل گروه و تعهد سازمانی با توانمندسازی روانشناختی ارتباط دارد. لای جولن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در رساله دکتری خود نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی آنها مؤثر است؛ یعنی هرچه توانمندسازی آنها افزایش یابد، رضایت شغلی کارکنان بیشتر می‌شود. مورلز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در رساله دکتری خود به این نتیجه دست یافت که برای توانمند کردن منابع انسانی باید از ابزارهای طرح توانمندسازی (تحقیق، تعلیم و تربیت، بسیج نیروها، سازمان دهی، حمایت، پاسخگویی و ارائه خدمات مشاوره‌ای) استفاده کرد. هم‌چنین شلتون (۲۰۰۴) در تحقیق خود نشان داد که تلاش‌های هر سازمان به منظور به کارگیری توانمندسازی کارکنان، نیازمند توجه اعتماد کارکنان به ناظران به منظور ارتقای سطح موفقیت‌هاست. هم‌چنین اسمیت (۲۰۰۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که ایجاد کانال‌های ارتباطی پویا، حسابرسی دقیق مالی، آموزش کارکنان و کنترل مناسب مدیریت از عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان است.

## ۲-۲. اثر بخشی سازمانی

اثربخشی سازمان از درجه یا میزانی است که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود دست می‌یابد. هم‌چنین از دیدگاه سیستمی، اثربخشی سازمان به این صورت تعریف می‌شود: توانایی شرکت (چه مطلق و چه نسبی) در بهره‌برداری از محیط خود در راه تحصیل و تأمین منابع ارزشمند و کمیاب. رویکردهای سنجش اثربخش شامل (۱) روش مبتنی بر تأمین

<sup>۱</sup> - Dee & Lee

<sup>۲</sup> - Light . J . N

<sup>۳</sup> - Morales

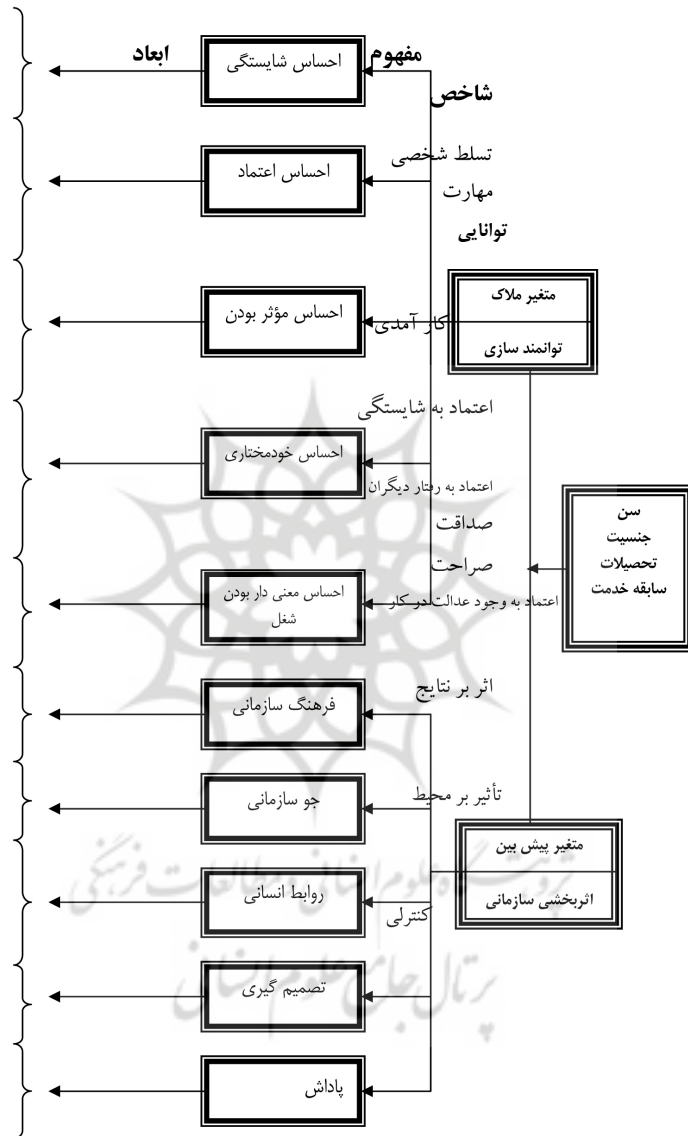
هدف ۲) روش مبتنی بر تأمین منابع ۳) روش مبتنی بر فرایند درونی است. هم‌چنین رویکردهای نوین سنجش اثربخش شامل ۱) روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع ۲) روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی است. (ال دفت، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰، ص ۱۰۲). چهار الگوی ارزش‌های اثر بخشی عبارت است از: ۱) الگوی مبتنی بر سیستم‌های باز ۲) الگوی مبتنی بر هدف‌های بخردانه ۳) الگوی مبتنی بر روابط انسانی ۴) الگوی مبتنی بر فرایند درونی

#### انعطاف پذیری کنترل

الگوی مبتنی بر روابط انسانی	الگوی مبتنی بر سیستم‌های باز
<p>ارزش‌های هدف: رشد منابع انسانی</p> <p>هدف‌های فرعی: حفظ انسجام انسانی</p> <p>بالا بردن روحیه افراد، آموزش</p>	<p>ارزش‌های هدف: رشد تأمین منابع</p> <p>هدف‌های فرعی: انعطاف پذیری</p> <p>در حال آماده باش به سر بردن</p> <p>ارزشیابی عوامل خارجی</p>
<p>الگوی مبتنی بر فرایندهای درونی</p> <p>ارزش‌های هدف: ثبات و پایداری، حفظ تعادل</p> <p>هدف‌های فرعی: اطلاعات مدیریت، ارتباطات</p>	<p>الگوی مبتنی بر هدف‌های عقلانی (بخردانه)</p> <p>روش مبتنی بر تأمین هدف</p> <p>ارزش‌های هدف: بازدهی، کارایی، سودآوری</p> <p>هدف‌های فرعی: برنامه ریزی و تعیین هدف</p>

جدول (۱-۲) (ریچارد. اچ. هال، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۳، ص ۴۵۵)

۳-۲. الگوی تحلیلی تحقیق



مدل (۱-۲): الگوی تحلیلی تحقیق

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

در واقع روش انتخاب تحقیق به ماهیت موضوع اهداف تحقیق منوط است. بنابراین با توجه به موضوع تحقیق، تحت عنوان توانمند سازی کارکنان و اثر بخشی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر رفسنجان از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی، استفاده شد؛ چرا که هدف از تحقیق توصیفی، توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت با یک موضوع است؛ یعنی آنچه هست بدون هیچ گونه دخالت و استنتاج ذهنی محقق ارائه می‌گردد (نادری و سیف نراقی، ۱۳۸۱، ۷۰). همبستگی نیز رابطه بین دو یا چند مجموعه از متغیرها است که درجه این رابطه با ضریب همبستگی سنجیده و توصیف می‌شود (جان بست، ۱۳۸۰، ۳۶۳).

**طرح نظری تحقیق** عیان‌سازی الگویی است که با ویژگیهای مسئله تحقیق متناسب باشد و همین طرح نظری است که شالوده الگوی تحلیل تحقیق را می‌سازد و مدل تحلیلی مفاهیم را به ابعاد و ابعاد رابه عوامل و عوامل را به شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌کند.

مفهوم ← ابعاد ← عوامل ← شاخص

جامعه آماری در این تحقیق، از کارمندان ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان هستند که ۱۷۲۵ نفر بودند. لازم به ذکر است که منظور از جامعه آماری تمام افرادی هستند که می‌خواهیم موضوعی را درباره آنان بررسی کنیم. بنابراین جامعه آماری تمام کارمندان ادارات و سازمان‌های دولتی را شامل می‌شود. نظر به اینکه سازمان‌های مختلف دولتی، تعداد کارمند یکسان ندارند، باید هر سازمان به همان اندازه در نمونه سهم باشد که در جامعه آماری سهم است. بنابراین نمونه مربوط با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و پس از مشخص شدن تعداد نمونه هر سازمان به صورت تصادفی انتخاب شد که با توجه به فرمول کوکران از جامعه آماری به تعداد ۱۷۲۵ نفر حجم نمونه‌ای به تعداد ۳۱۵ نفر انتخاب گردید. لازم به ذکر است به علت اینکه حدس زده می‌شد که برخی از پاسخگویان پرسشنامه‌ها را تکمیل نکنند به تعداد نمونه آماری، ده نفر اضافه شد (۳۱۵+۱۰=۳۲۵).



$$n_{\text{cochran}} = \frac{\frac{p(1-p)Z_{1-\alpha/2}^2}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left[ \frac{p(1-p)Z_{1-\alpha/2}^2}{d^2} - 1 \right]} \Rightarrow \frac{\frac{0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{1725} \left[ \frac{0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{(0.05)^2} - 1 \right]} = \frac{384}{1.22} \cong 315$$

که در این فرمول:

**P=0.5**: احتمال وقوع یک صفت در جامعه به دلیل در دسترس نبودن برابر با ۰.۵ گرفته شده است.

**$Z_{1-\alpha/2} = 1.96 \leftarrow \alpha=0.05$**

**d=0.05**: حداکثر خطای مورد قبول

**N=1725**: حجم جامعه

**n  $\cong$  315**: حجم نمونه

**ابزار جمع آوری اطلاعات**، پرسشنامه است؛ بدین صورت که برای هر دو متغیر به صورت جداگانه پرسشنامه تنظیم، و پس از تعیین روایی و اعتبار توزیع شد. روش جمع آوری اطلاعات بدین صورت انجام گرفت که ابتدا پس از تعیین حجم نمونه مربوط، افراد به طور تصادفی انتخاب شدند و سپس دو پرسشنامه برای سنجش توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی تدوین، و پس از تعیین روایی در بین آزمودنی‌ها توزیع و جمع آوری شد. لازم به ذکر است که پرسشنامه توانمندسازی کارکنان دارای ۲۰ سؤال و پرسشنامه سنجش اثربخشی سازمانی دارای ۱۸ سؤال است که در پیوست‌ها آمده است.

منظور از روایی پرسشنامه این است که وسیله اندازه‌گیری و توانایی اندازه‌گیری، ویژگی مورد نظر را داشته باشد و اعتبار بدین معناست که نمره‌های مشاهده شده هر آزمون در دوره‌های متفاوت، همبستگی زیادی داشته باشد (خاکی، ۱۳۸۴، ۲۸۸). در این تحقیق هر دو پرسشنامه توسط پنج نفر از استادان محترم دانشگاه تعیین روایی شد که روایی پرسشنامه توانمندسازی کارکنان به میزان ۹۸٪ و روایی پرسشنامه اثربخشی سازمان به میزان ۹۴٪ تعیین گردید. هم‌چنین برای تعیین اعتبار پرسشنامه‌ها، هر دو پرسشنامه طی دو نوبت به فاصله ده روز بین دو آزمودنی توزیع و جمع آوری، و همبستگی نمره‌های بین دو آزمون محاسبه شد که اعتبار پرسشنامه توانمندسازی کارکنان به میزان ۸۲٪ و اعتبار پرسشنامه اثر

بخشی سازمانی به میزان ۸۲٪ به دست آمد. حال با توجه به الگوی نظری تحقیق، فرضیات تحقیق عبارت است از:

$H_0$ : بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمان، رابطه خطی نیست.

$H_1$ : بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمان، رابطه خطی است.

$H_0$ : بین احساس شایستگی و اثربخشی سازمان، رابطه خطی نیست.

$H_1$ : بین احساس شایستگی و اثربخشی سازمان، رابطه خطی است.

$H_0$ : بین احساس اعتماد کارکنان و اثربخشی سازمان، رابطه خطی نیست.

$H_1$ : بین احساس اعتماد کارکنان و اثربخشی سازمان، رابطه خطی است.

$H_0$ : بین احساس مؤثر بودن و اثربخشی سازمان، رابطه خطی نیست.

$H_1$ : بین احساس مؤثر بودن و اثربخشی سازمان، رابطه خطی است.

$H_0$ : بین احساس خود مختاری و اثربخشی سازمان، رابطه خطی نیست.

$H_1$ : بین احساس خود مختاری و اثربخشی سازمان، رابطه خطی است.

$H_0$ : بین احساس معنی داری شغل کارکنان و اثربخشی سازمان، رابطه خطی نیست.

$H_1$ : بین احساس معنی داری شغل کارکنان و اثربخشی سازمان، رابطه خطی است.

**تجزیه و تحلیل آماری:** با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده هر دو آزمون (۰/۰۰۰)

از سطح معنی داری (۰/۰۵) کمتر است، فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین

دو متغیر توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمان، رابطه معنی داری وجود دارد که با

توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی (۰/۵۰ و ۰/۵۵) این رابطه، مستقیم است. بنابراین

انتظار می رود با افزایش توانمندی کارکنان، اثربخشی سازمان نیز افزایش یابد. همان طور

که در نمودار مشاهده می شود در نواحی که توانمندی کارکنان بیشتر است، اثربخشی

سازمان افزایش یافته است.

جدول محاسبات آزمون همبستگی

توانمندسازی کارکنان	احساس شایستگی	احساس اعتماد	احساس مؤثر بودن	احساس خودمختاری	احساس معنی دار بودن	
۰/۵۰	۰/۳۵	۰/۶۳	۰/۴۳	۰/۵۴	۰/۳۷	ضریب همبستگی کندال
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار
۰/۵۵	۰/۳۸	۰/۶۹	۰/۴۹	۰/۶۲	۰/۴۳	ضریب همبستگی پیرسن
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار
۳۲۴	۳۲۴	۳۲۴	۳۲۴	۳۲۴	۳۲۴	فراوانی

با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده هر دو آزمون ( $۰/۰۰۰$ ) از سطح معنی داری ( $۰/۰۵$ ) کمتر است فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین دو متغیر احساس شایستگی و اثربخشی سازمان، رابطه معنی داری وجود دارد که با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی ( $۰/۳۵$  و  $۰/۳۸$ ) دو آزمون، این رابطه مستقیم است. بنابراین انتظار می رود در سازمان هایی که کارکنان آن وظایف شغلی خود را با مهارت بیشتری انجام می دهند، اثربخشی سازمان نیز افزایش یابد. با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده هر دو آزمون ( $۰/۰۰۰$ ) از سطح معنی داری ( $۰/۰۵$ ) کمتر است، فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین دو متغیر اعتماد و اثربخشی سازمان، رابطه معنی داری وجود دارد که با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی ( $۰/۶۳$  و  $۰/۶۹$ ) دو آزمون این رابطه مستقیم است. بنابراین انتظار می رود در سازمان هایی که اعتماد بین کارکنان با زیردستان و مافوقشان در سطح خوبی است، اثربخشی سازمان نیز افزایش یابد. با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده هر دو آزمون ( $۰/۰۰۰$ ) از سطح معنی داری ( $۰/۰۵$ ) کمتر است، فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین دو متغیر احساس مؤثر بودن و اثربخشی سازمان، رابطه معنی داری وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی ( $۰/۴۳$  و  $۰/۴۹$ ) این رابطه مستقیم است. بنابراین انتظار می رود هر چه قدر کارمند، بیشتر به مؤثر بودن خود نسبت به

نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل خود معتقد باشد، اثر بخشی سازمان نیز افزایش یابد. با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده هر دو آزمون ( $0/000$ ) از سطح معنی داری ( $0/05$ ) کمتر است، فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد بین دو متغیر احساس خودمختاری و اثربخشی سازمان، رابطه معنی داری وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی ( $0/54$  و  $0/62$ )، این رابطه مستقیم است؛ لذا انتظار می رود در سازمان هایی که افراد از استقلال کاری بیشتر در تصمیم گیری ها و مشارکت ها نسبت به سایر سازمان ها برخوردارند، اثربخشی این سازمان ها نیز بیشتر باشد. با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده هر دو آزمون ( $0/000$ ) از سطح معنی داری ( $0/05$ ) کمتر است، فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین دو متغیر احساس معنی داری و اثربخشی سازمان، رابطه معنی داری وجود دارد که با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی ( $0/37$  و  $0/43$ ) دو آزمون، این رابطه مستقیم است. بنابراین انتظار می رود هر چه قدر افراد احساس بهتری نسبت به با ارزش بودن اهداف شغلی خود داشته باشند، اثر بخشی سازمان نیز افزایش یابد.

**تحلیل لگ خطی سه متغیره اثر بخشی، توانمند سازی و جنسیت:** در این قسمت به منظور بررسی روابط متقابل سه متغیر توانمند سازی، اثربخشی و جنسیت به تحلیل لگ خطی پرداخته شده است. در جدول توافقی زیر روش قرار گرفتن سه متغیر در گروه های مورد نظر نمایش داده شده است:

جدول توافقی توانمند سازی اثر بخشی و جنسیت

جنسیت	اثر بخشی	توانمند سازی		
		کم	متوسط	زیاد
مرد	پایین	۴۲	۷۶	۰
	متوسط	۳	۳۱	۸
	زیاد	۰	۱۰	۶
زن	کم	۴۴	۵۷	۰
	متوسط	۱	۳۲	۵
	زیاد	۱	۶	۲

همان طور که در جدول زیر مشاهده می شود  $P$  - مقدار تأثیرات یکی و دوتایی از سطح معنی داری ( $0/05$ ) کمتر بنابراین در این مدل تأثیرات یکی و دوتایی قابل مشاهده است ( $A =$  اثر بخشی،  $B =$  توانمند سازی و  $C =$  جنسیت).

جدول محاسبات آماری

$K$	درجه آزادی	آماره $G^2$	$P$ - مقدار
۱	۵	۳۷۶/۹۰	۰/۰۰۰
۲	۸	۹۵/۴۶	۰/۰۰۰
۳	۴	۳/۳۲	۰/۹۸

طبق گام ۵ کناری بسنده زیر به عنوان بهترین مدل انتخاب شده است.

$AB, C$

لذا فرض زیر در سطح معنی داری ( $0/05$ ) رد نمی شود:

$C \perp AB$

به منظور بررسی استقلال دو متغیر اصلی با شرط ثابت بودن  $AC, BC$  هم چنین با تحلیل کناری بسنده

- مقدار به دست آمده ( $95/44$  و  $0/000$ ) فرض زیر رد می شود:  $P$  جنسیت کارمند، طبق آماره آزمون و

$A \perp B|C$

لذا حداقل در یکی از سطوح جنسیت، بین دو متغیر رابطه معنی داری وجود دارد. برای بررسی میزان رابطه خطی موجود، آزمون همبستگی در سطوح جنسیت انجام شده است.

جدول محاسبه ضریب همبستگی توانمندسازی و اثر بخشی در سطوح جنسیت

جنسیت	$P$ - مقدار	کنندال	$P$ - مقدار	اسپیرمن	فراوانی
مرد	۰/۰۰۰	۰/۴۹	۰/۰۰۰	۰/۵۲	۱۷۶
زن	۰/۰۰۰	۰/۵۲	۰/۰۰۰	۰/۵۶	۱۴۸

با توجه به ضرایب همبستگی در هر دو سطح جنسیت، بین دو متغیر اثر بخشی و توانمندسازی، رابطه معنی دار خطی مثبتی مشاهده می شود که میزان همبستگی ها در جدول، زیاد مشاهده می شود. با توجه به جدول، بیشترین رابطه خطی بین دو متغیر در گروه مردان مشاهده می شود.

تحلیل لگ خطی سه متغیره اجرای مدیریت توانمند سازی، اثر بخشی و تحصیلات، سن و سابقه خدمت

در این تحلیل برای بررسی روابط متقابل سه متغیر اجرای مدیریت اثر بخشی، توانمند سازی و تحصیلات، سن و سابقه خدمت به تحلیل لگ خطی پرداخته شده است. در جدول توافقی زیر روش قرار گرفتن سه متغیر در گروه های مورد نظر نمایش داده شده است.

جدول توافقی اجرای توانمند سازی، اثر بخشی و تحصیلات، سن و سابقه خدمت

تحصیلات	اثر بخشی	توانمند سازی			سن	اثر بخشی	توانمند سازی			سابقه خدمت	اثر بخشی	توانمند سازی		
		کم	متوسط	زیاد			کم	متوسط	زیاد			کم	متوسط	زیاد
کمتر از لیسانس	کم	۳۲	۶۲	۰	۳۰ سال	کم	۹	۲۳	۰	۱۰ سال	کم	۳۷	۷۴	۰
	متوسط	۲	۳۱	۷	و کمتر	متوسط	۱	۱۳	۲	و کمتر	متوسط	۳	۳۸	۷
	زیاد	۰	۵	۴		زیاد	۰	۲	۰		زیاد	۰	۱۰	۲
لیسانس	کم	۴۷	۵۹	۰	۳۱-۴۰ سال	کم	۵۷	۷۶	۰	۱۱-۲۰ سال	کم	۳۲	۴۹	۰
	متوسط	۲	۲۷	۶		متوسط	۲	۳۷	۹		متوسط	۱	۱۹	۶
	زیاد	۱	۹	۳		زیاد	۱	۱۰	۵		زیاد	۱	۵	۵
فوق لیسانس و بالاتر	کم	۶	۱۲	۰	بیش از ۴۰ سال	کم	۲۰	۲۴	۰	بیش از ۲۰ سال	کم	۱۴	۹	۰
	متوسط	۰	۵	۰		متوسط	۱	۱۳	۲		متوسط	۰	۵	۰
	زیاد	۰	۲	۱		زیاد	۰	۳	۳		زیاد	۰	۱	۱

همان طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود  $P$  - مقدار تأثیرات یکی، دوتایی کمتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) است، لذا در این مدل تأثیرات یکی و دوتایی قابل مشاهده است ( $A$  = اثر بخشی،  $B$  = توانمند سازی و  $E$  = تحصیلات). هم‌چنین همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌گردد  $P$  - مقدار تأثیرات یکی و دوتایی کمتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) است، لذا در این مدل تأثیرات یکی و دوتایی قابل مشاهده است ( $A$  = اثر بخشی،  $B$  = توانمند سازی و  $G$  = سن). در مورد سابقه خدمت نیز همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌گردد  $P$  - مقدار تأثیرات یکی و دوتایی کمتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) است؛ لذا در این مدل تأثیرات یکی و دوتایی قابل مشاهده است ( $A$  = اثر بخشی،  $B$  = توانمند سازی و  $S$  = سابقه خدمت).

جدول محاسبات آماری

سابقه خدمت، اثربخشی و توانمندی				سن، اثربخشی و توانمندی				تحصیلات، اثربخشی و توانمندی			
$K$	درجه آزادی	آماره $G^2$	$P$ - مقدار	$K$	درجه آزادی	آماره $G^2$	$P$ - مقدار	$K$	درجه آزادی	آماره $G^2$	$P$ - مقدار
۱	۶	۴۷۸/۹۷	۰/۰۰۰	۱	۶	۴۷۹/۳۷	۰/۰۰۰	۱	۶	۴۸۰/۹۳	۰/۰۰۰
۲	۱۲	۱۰۰/۷۲	۰/۰۰۰	۲	۱۲	۱۰۲/۱۲	۰/۰۰۰	۲	۱۲	۹۷/۶۲	۰/۰۰۰
۳	۸	۶/۵۴	۰/۵۸	۳	۸	۳/۶۸	۰/۹۱	۳	۸	۳/۳۲	۰/۹۱

طبق گام پنج کناری بسنده زیر به عنوان بهترین مدل انتخاب شده است.

$AB, E$

طبق گام چهار کناری بسنده زیر به عنوان بهترین مدل انتخاب شده است.

$AB, G$

لذا فرض زیر در سطح معنی‌داری (۰/۰۵) رد نمی‌شو.

طبق گام چهار کناری بسنده زیر به عنوان بهترین مدل انتخاب شده است.

$$AB, S$$

$$E \perp AB$$

به منظور بررسی استقلال دو متغیر اصلی با شرط ثابت بودن  $AE, BE$  هم‌چنین تحلیل کناری بسنده

- مقدار به دست آمده (۹۴/۹۸ و ۰/۰۰۰) نشان می‌دهد  $P$  تحصیلات کارمند، طبق آماره آزمون و که فرض زیر در سطح معنی‌داری (۰/۰۵) رد می‌شود:

$$A \perp B|E$$

برای بررسی استقلال دو متغیر اصلی با شرط ثابت بودن  $AS, BS$  هم‌چنین با تحلیل کناری بسنده

- مقدار به دست آمده (۹۵/۱۵ و ۰/۰۰۳) فرض زیر در  $P$  سابقه خدمت کارمند، مشاهده شد طبق آماره آزمون و در سطح معنی‌داری (۰/۰۵) رد می‌شود (صفحه ۲۱ پیوست)

$$A \perp B|S$$

لذا حداقل در یکی از سطوح تحصیلات، بین دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. برای بررسی رابطه خطی در سطوح تحصیلات، آزمون همبستگی بین سه سطح تحصیلات انجام شده است؛ لذا حداقل در یکی از سطوح سن، بین دو متغیر، رابطه معنی‌داری وجود دارد. برای بررسی میزان رابطه خطی موجود آزمون همبستگی در سه سطح سن انجام شده است. برای بررسی استقلال دو متغیر اصلی با شرط ثابت بودن سن  $AG, BG$  هم‌چنین با تحلیل کناری بسنده

- مقدار به دست آمده (۹۵/۹۳ و ۰/۰۰۰) فرض زیر در  $P$  کارمند، مشاهده شد و طبق آماره آزمون و در سطح معنی‌داری (۰/۰۵) رد می‌شود:

$$A \perp B|G$$

لذا حداقل در یکی از سطوح سابقه خدمت، بین دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. بهم منظور بررسی رابطه موجود در دو گروه آزمون استقلال در دو سطح سابقه خدمت انجام شده است.



جدول محاسبه ضریب همبستگی توانمندسازی و اثربخشی در سطوح تحصیلات،

سن و سابقه خدمت

گروه تحصیلات	$P$ - مقدار	کنندال	$P$ - مقدار	اسپیرمن	فراوانی
کمتر از لیسانس	۰/۰۰۰	۰/۴۷	۰/۰۰۰	۰/۵۲	۱۴۳
لیسانس	۰/۰۰۰	۰/۵۲	۰/۰۰۰	۰/۵۶	۱۵۴
فوق لیسانس و بالاتر	۰/۰۰۰	۰/۶۱	۰/۰۰۰	۰/۶۷	۲۶
گروه سن	$P$ - مقدار	کنندال	$P$ - مقدار	اسپیرمن	فراوانی
۳۰ سال و کمتر	۰/۰۲	۰/۲۶	۰/۰۲	۰/۲۹	۶۰
۳۱-۴۰ سال	۰/۰۰۰	۰/۵۲	۰/۰۰۰	۰/۵۷	۱۹۷
بیش از ۴۰ سال	۰/۰۰۰	۰/۶۱	۰/۰۰۰	۰/۶۶	۶۶
گروه سابقه خدمت	$P$ - مقدار	کنندال	$P$ - مقدار	اسپیرمن	فراوانی
۱۰ سال و کمتر	۰/۰۰۰	۰/۴۶	۰/۰۰۰	۰/۵۰	۱۷۱
۱۱-۲۰ سال	۰/۰۰۰	۰/۵۳	۰/۰۰۰	۰/۵۸	۱۱۸
بیش از ۲۰ سال	۰/۰۰۰	۰/۵۹	۰/۰۰۰	۰/۶۳	۳۰

با توجه به ضرایب همبستگی مشاهده شد در هر سه سطح تحصیلات، بین دو متغیر اثربخشی توانمندسازی، رابطه معنی دار خطی مثبتی مشاهده می شود که میزان همبستگی ها در جدول بالا مشاهده می شود. همان طور که مشاهده می شود با افزایش سطح تحصیلات میزان همبستگی دو متغیر اصلی نیز افزایش یافته است؛ به بیان دیگر اگر میزان توانمندی سه گروه کارمند با سه سطح تحصیلاتی به یک اندازه افزایش یابد، بیشترین میزان اثربخشی متعلق به کارمندی است که بالاترین سطح تحصیلات را دارند. با توجه به ضرایب همبستگی در هر سه سطح از سطوح سن، بین دو متغیر توانمندسازی و اثربخشی رابطه معنی دار خطی مثبتی مشاهده می شود که میزان همبستگی ها در جدول بالا مشاهده می گردد. با توجه به جدول، رابطه خطی بین دو متغیر با افزایش سن افزایش می یابد. با

توجه به  $P$  - مقدار به دست آمده در هر سه سطح سابقه، بین دو متغیر توانمندسازی و اثربخشی رابطه معنی‌دار خطی مشاهده می‌گردد. بابت وجه به ضرایب به دست آمده مشاهده می‌گردد با افزایش سابقه خدمت کارکنان، میزان رابطه دو متغیر مورد نیز افزایش می‌یابد؛ به بیان دیگر اگر توانمندی هر سه گروه سابقه خدمتی به یک میزان افزایش یابد، بیشترین میزان اثربخشی بین با سابقه ترین کارمندان مشاهده می‌شود.

#### ۴. یافته های اصلی تحقیق

بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان رابطه وجود دارد.

با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده هر دو آزمون از سطح معنی‌دار  $0/05$  کمتر است، فرض صفر رد می‌شود و می‌توان ادعا کرد که بین دو متغیر توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی ( $0/50$ ،  $0/55$ ) این رابطه مستقیم است؛ یعنی با افزایش توانمندسازی سازمان اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد.

#### ۴-۱. یافته‌های فرعی تحقیق

بین احساس شایستگی و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان رابطه وجود دارد.

با توجه به  $P$  - مقدار بدست آمده هر دو آزمون که کمتر از سطح معنی‌داری  $0/05$  کمتر است، فرض صفر رد می‌شود؛ یعنی بین دو متغیر احساس شایستگی و اثربخشی رابطه وجود دارد و با توجه به ضرایب مثبت همبستگی که عبارت است از  $0/35$  و  $0/38$  در صد این رابطه مستقیم است و با افزایش احساس شایستگی کارکنان اثر بخشی سازمان نیز افزایش می‌یابد.

بین احساس اعتماد کارکنان و اثر بخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان رابطه وجود دارد.

نظر به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده هر دو آزمون از سطح معنی داری  $0/05$  کمتر است، فرض صفر رد می شود و بین احساس اعتماد کارکنان و اثربخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. هم چنین با توجه به ضرایب همبستگی ( $0/63$  و  $0/69$ ) که مثبت است، این رابطه مستقیم است؛ یعنی با افزایش احساس اعتماد کارکنان اثربخشی سازمان نیز افزایش می یابد.

بین احساس مؤثر بودن کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان های دولتی شهرستان رفسنجان رابطه وجود دارد.

با توجه به  $P$  - مقدار حاصل از هر دو آزمون، که از سطح معنی داری  $0/05$  کمتر است و ضرایب همبستگی، که  $0/43$  و  $0/49$  است، هر دو مثبت هستند.

بین احساس مؤثر بودن و اثربخشی سازمان، رابطه معنی دار و مستقیم وجود دارد و با افزایش احساس مؤثر بودن در کارکنان اثربخشی سازمان نیز افزایش می یابد.

بین احساس خودمختاری کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان های دولتی شهرستان رفسنجان رابطه وجود دارد.

با توجه به اینکه  $p$  - مقدار به دست آمده هر دو آزمون از سطح معنی داری  $0/05$  کمتر است و ضرایب همبستگی  $0/54$  و  $0/62$  نیز مثبت است، بین احساس خود مختاری و اثربخشی، رابطه ای مستقیم و معنی دار وجود دارد؛ یعنی با افزایش احساس خودمختاری اثربخشی نیز افزایش می یابد.

بین احساس معنی داری شغل کارکنان و اثربخشی سازمانی در سازمان های دولتی شهرستان رفسنجان رابطه وجود دارد. با توجه به  $p$  - مقدار که از سطح معنی داری  $0/05$  کمتر است و

ضرایب همبستگی  $0/37$  و  $0/43$  نیز مثبت است، بین احساس معنی داری شغل و اثربخشی سازمان رابطه وجود دارد و این رابطه معنی دار و مستقیم است؛ یعنی با افزایش احساس معنی داری شغل کارکنان اثربخشی سازمان نیز افزایش می یابد. هم چنین لازم به ذکر است که تحقیقات لگk خطی نشان می دهد که:

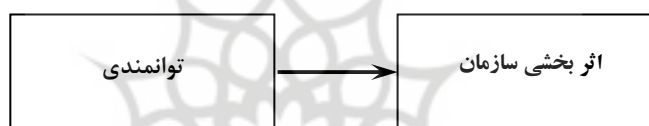
۱- بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی با توجه به جنسیت رابطه وجود دارد.

۲- بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی با توجه به سن رابطه وجود دارد.

۳- بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی با توجه به سابقه خدمت رابطه وجود دارد.

۴- بین توانمندسازی کارکنان و اثر بخشی سازمانی با توجه به میزان تحصیلات، رابطه وجود دارد.

**بحث و بررسی:** اصولاً توانمندسازی مفهومی چند بعدی است و پنج حالت روان شناختی آن عبارت است از: احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری، احساس معنی دار بودن شغل (عبدالهی و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۹). در واقع تحقیقات نشان می دهد که این ابعاد می تواند اثربخشی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد و وجود آنها به گونه ای مطلوب بر میزان تحقق اهداف سازمان می افزاید.

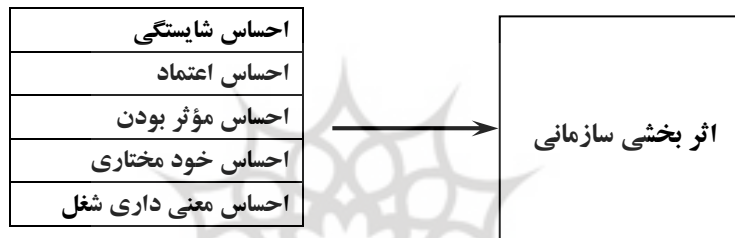


( اسپرینگز، ۱۹۹۵، ۱۴۴۵ )

به هر حال توانمندسازی می تواند پیامدهای رفتاری مهمی را در پی داشته باشد و به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار منجر شود؛ چرا که آزادی عمل کارکنان و توانمند نمودن آنان، موجب واکنش سریع آنان در مقابل موانع می گردد و به علاوه آزادی عمل شغلی احساس اعتماد و سایر عوامل مرتبط با توانمندسازی می تواند موجبات انگیزش و بهبود را فراهم سازد هم چنین تحقیقات نشان می دهد که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی این احساس را در افراد به وجود می آورد که گوش شنوایی برای شنیدن نظریاتشان وجود دارد. به همین دلیل احساس می کنند در تعیین امور کاری خود نقش دارند و بایستی عملکرد بهتری از خود نشان دهند. در واقع هر چه قدر افراد فرصت بیشتری در انتخاب شغل خود داشته باشند و احساس شایستگی و معنی داری کنند، احساس توانمندی بیشتری دارند (توماس، وولتهوس، ۱۹۹۰، ص ۶۶۷).

در هر صورت، تحقیقات نشان می‌دهد که توانمندی وقتی وجود دارد که قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها در سازمان توزیع شود (باون و لاولر، ۱۹۹۲، ص ۷۳) که این عوامل در افزایش اثربخشی سازمان نیز تأثیر چندانی دارد.

ضمناً باید یادآور شد که در این تحقیق نیز همچون سایر تحقیقات گذشته، رابطه ابعاد توانمندسازی و اثربخشی سازمانی تأیید شد؛ بدین صورت که بین احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی‌داری شغل با اثر بخشی سازمانی، رابطه وجود دارد.



(عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۳۹)

## ۵. پیشنهادها

- ۱- نظر به اینکه این تحقیق، حاکی از رابطه معنی‌دار و مستقیم بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی است، پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان بیش از پیش به توانمندسازی کارکنان بپردازند و در پرورش آنان تلاش بیشتری کنند.
- ۲- رویکرد ارگانیک و پویا به سازمان می‌تواند در جهت افزایش توانایی کارکنان گام مؤثری باشد؛ بنابراین توصیه می‌گردد از قانون‌مداری صرف و تمرکز قدرت فاصله گرفته به کارکنان اختیارات بیشتری واگذار شود.
- ۳- نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین احساس شایستگی کارکنان و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد. بنابراین با دادن اختیار و برگرداندن ارزش‌های انسانی به کارمند می‌توان زمینه توانمندی آنان را فراهم ساخت.

- ۴- آنچه مسلم است و در این تحقیق نیز به بوته آزمون گذاشته شد، جلب اعتماد کارکنان است که با صداقت و درستی، ایجاد محیطی امن و مناسب به وجود می‌آید.
- ۵- کارکنانی که احساس کنند تأثیری در امور کاری ندارند، اثر بخشی چندانی نخواهند داشت؛ لذا باید نقش و اهمیت کارکنان به عنوان جزئی از کل مجموعه به آنها تفهیم شود.
- ۶- استقلال و آزادی عمل در کارکنان است که به آنها جرأت تجربه کردن امور را می‌بخشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود با اعطای اختیار به زیردستان این زمینه فراهم گردد.
- ۷- شغلی که پوچ و بی‌معنا باشد کارکنان را چندان بر نمی‌انگیزد؛ لذا باید در معنی‌دار کردن شغل، غنی‌سازی و محتوا بخشیدن به آن تلاش شود.
- ۸- مدیریت توانمند سازی شامل شناخت، اجرا و کنترل توانمندی
- ۹- مشارکت دادن کارکنان در پیشنهادهای سازمانی و مضاعف کردن تلاش‌های آنان
- ۱۰- حذف موانع توانمندسازی
- ۱۱- توجه به ارتباطات و تبادل اطلاعات به عنوان شریانهای حیاتی سازمان
- ۱۲- آموزش کارکنان
- ۱۳- قدردانی از موفقیت‌های افراد
- ۱۴- تقویت باور کارکنان به تواناییهای خود

## منابع فارسی

- آشوری، داریوش، دانشنامه سیاسی، انتشارات مروارید، چ ششم، ۱۳۸۰.
- آقاییار، سیروس، تواناسازی کارکنان توانمندسازی سازمان، انتشارات سپاهان، ۱۳۸۶.
- ابطحی، سید حسین و عباسی، سعید، توانمند سازی کارکنان، تهران، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزشی مدیریت، ۱۳۸۶.
- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، انتشارات نشرنی، نوزدهم، ۱۳۸۳.
- امیر کبیری، علیرضا، رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۵.
- اورعی یزدانی، حمید، نگرش بر توانمند سازی، انتشارات سمت، ۱۳۸۱.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران، انتشارات موسسه عالی بانکداری ایران، چ هفتم، ۱۳۸۲.
- بست، جان، ترجمه پاشا شریفی، حسن و طالقانی، نرگس، روش های تحقیق در علوم تربیتی در رفتاری، انتشارات رشد، چ نهم، ۱۳۸۱.
- جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چ چهاردهم، ۱۳۸۲.
- جهانیان، رضوانی، بررسی رابطه توانمند سازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوبی مناسب برای مدیران مدارس ابتدائی و راهنمایی کشور، رساله دکتری، رشته مدیریت آموزشی، ۱۳۸۶.
- خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، ۱۳۸۴.
- دفت، ریچارد ال، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، تئوری و طراحی سازمان جلد اول، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چ سوم، ۱۳۸۰.
- رضائیان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت، چ شانزدهم، ۱۳۸۳.
- ریچارد داج، هال، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، سازمان (ساختار، فرآیند و ره آوردها)، انتشارات پژوهشهای فرهنگی، چ سوم، ۱۳۸۳.
- سلمانی، داوود، کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ۱۳۸۴.
- سید جوادین، سید رضا، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۲.
- سید جوادین، سید رضا، نظریه های مدیریت و سازمان، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۶.
- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، توانمند سازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات نشر ویرایش، ۱۳۸۵.
- فروزنده دهکردی، لطف الله، مدیریت استراتژیک، انتشارات دانشگاه پیام نور، چ سوم، ۱۳۸۵.
- فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی، معرفی توانمند سازی در مدیریت و الگوهای آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۳۹ و ۱۳۸۲، ۴۰.

- کونتز، هارولد و اودائل، سیدیل و ویریچ، هنیز، ترجمه چمران، محمد هادی، اصول مدیریت، انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، چ چهارم، ۱۳۸۴.
- نادری، عزت الله و سیف نراقی، مریم، روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، انتشارات بدر، چ بیست و دوم، ۱۳۸۱.
- نجف بیگی، رضا، سازمان و مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۰.

### منابع غیر فارسی

- Andrews, P.H and Herschel R.T and Baird, Organizational Communication : Empowerment in a Technological Society. A.I.T.B.S Publishers and Distributors (INDPA), 1997.
- Blanchard, K., Zigarmi, P, and Zigarmi D, Leadership and the One Minute Manager. Increasing Effectiveness through Situational Leadership. New york William Morrow 1985.
- Block, P, The Empowered Manager: Postitive Political Skills at work. San Francisco : Jossy – Bass, 1987.
- Bowen, D.E and Lawler, E.E : Empowering Service employees. Sloan Management Review. Summer, 1992.
- Dennis , G : Here Today , Gone Tomorrow. Corrections Today, Vol. 60, Issue. 3, Jun1998.
- Fullman Charlene, Land Amner: The Triad of Empowerment Leadership, Environment and professional Traits, Nursing Economic, Vol. 16. Issue. 5, Sep/oct 1998.
- Mallak, L.A. and Kurstedt , H.A.JR. Understanding and Using Empowerment to change Organizational Culture. Industrial Management.,Vol. 38.No.6,pp.8-40, Nov/Dec 1996.
- Quinn, Robert E and Spreitzer, Gretchen M : the Road To Empowerment : Seven Questions Every Leader Should Consider Organizational Dynamics, Autumn 1997.
- Spreitzer, G.M, Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement and Validation. Academy of Management Journal. Vol. 3. No .1. pp. 1372- 1445,1995.
- Spreitzer, Gretchen and Kiziols Mark A,A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain, Journal of Management. Vol. 23, Issue Passim, 1997.
- Thomas Kenneth, W and Velthouse, Betty. A, Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation Academy of Management Review. Vol, 15, No.4,1990