

بررسی سطح توانمندی دانشی - فنی و رفتاری کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان

دکتر اکبر اعتباریان^۱؛ دکتر مژگان عارفی^۲؛ سعید صالحی زاده^{۳*}

دریافت: ۸۹/۴/۲۴ ، پذیرش: ۸۹/۶/۲۹

چکیده

هدف این تحقیق سنجش توانمندی دانشی - فنی و رفتاری کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان (متشکل از مؤلفه‌های تحصیلات، تجربه‌ی کاری، مهارت فنی، ارتباطات مؤثر، خودانگیزی و خودکنترلی) و روش آن توصیفی - پیمایشی است. جامعه‌ی آماری آن، ۷۱۶ نفر (همه) کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان بودند و تعداد نمونه از جدول کرجسی و مورگان بابر ۲۵۲ نفر به دست آمده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ی مرکب از پرسشنامه‌ی محقق ساخته توانمندی دانشی - فنی، پرسشنامه‌ی استاندارد هوش هیجانی سیریا شریک، پرسشنامه‌ی ارتباطات سوسمان و کریونوس و پرسشنامه‌ی خودکنترلی شنایدر استفاده شده است که روایی محتوایی آن از نظر صاحب نظران تأیید شده و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده که برابر ۰/۸۵ است. نتایج با استفاده از نرم افزار SPSS و روش‌های آمار توصیفی و آزمون‌های t تک متغیره، t مستقل، تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون توکی تجزیه و تحلیل آماری شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد، که توانمندی کارکنان در مؤلفه‌های تحصیلات، تجربه‌ی کاری، مهارت فنی، ارتباطات مؤثر و خودانگیزی بالاتر از سطح متوسط و در مؤلفه خودکنترلی پایین‌تر از سطح متوسط است. همچنین از بعد مدرک تحصیلی، میان کارکنان دیپلمه و لیسانسه تفاوت‌هایی وجود دارد و مشخص شد که شغل کارکنان لیسانسه یا کارشناس، تناسب بیشتری با تحصیلاتشان دارد تا کارمندان دیپلمه. اما از بعد جنسیت، سنوات خدمت و نوع استخدام، تفاوتی در سطح توانمندی کارکنان مشاهده نشد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان.

An Investigation of Technical-knowledge and Behavioral Empowerment of Employees (Cultural and Recreative Organization of Esfahan Municipality)

Akbar Etebarian. Ph.D.; Mozghan Arefi. Ph.D.; Saeid Salehizadeh. M.A.

Abstract

The aim of this study is to investigate the level of technical-knowledge and behavioral empowerment of employees at Cultural and Recreative Organization of Esfahan Municipality (including education, experience, technical skill, effective communication, self-motivation and self-monitoring, dimensions). Survey on all employees of Cultural and Recreative organization of Esfahan Municipality including formal staff, contract corporate and consultative (in total 716 people). Based on Kerjcie and Morgan table, 252 samples were obtained and randomly classified among the organization was elected vice. The data collection tool was, a questionnaire consisting of the standard ones of sybria shrink emotion intelligence and sussman, krivonos communication and snyder self-monitoring and researcher-designed questionnaire to measure the dimensions of knowledge and technical empowerment. The content validity was confirmed by the experts. Its reliability was calculated through Cronbach's alpha coefficient and 0.85 was confirmed. The results was analyzed using spss software and using descriptive statistics and t-test, independent t, Tukey one-way ANOVA of variance statistical analysis. The results showed that the level of capability of the employees in components, education, experience, technical skill, effective communications, self-motivation was above average while in self-monitoring was

^{۱*} استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، استاد راهنما و مشاور

^۲ کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

^۳ پست الکترونیکی نویسنده اصلی: saeed_salehizadeh@yahoo.com

under average. Moreover in dimensions of gender, years of service and type of their employment, no difference was observed at the level of empowerment, but occupation of B. A holders was more congruous with their education in comparison with the diploma holders.

Keywords: *Empowerment, Cultural and Recreative Organization of Esfahan Municipality*

مقدمه

توانمندسازی^۱ مفهومی مبهم و متفاوت دارد و افراد مختلف متناسب با ویژگی‌های خود، از آن برداشتی دارند. این مفهوم، در دهه‌ی ۱۹۹۰ توجه بسیاری از محققین و دانشگاهیان را به خود جلب کرده بود. از نتایج توانمندسازی کارکنان می‌توان به افزایش رضایت شغلی و رضایت مشتری اشاره کرد. برای اجرای موفقیت‌آمیز توانمندسازی، به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز است. رهبران باید بیاموزند که برای افرادی که آمادگی توانمندی دارند، ایده‌پردازی کنند. سرپرستان باید طریقه‌ی سرپرستی خود را به مربیگری و مرشدبودن تغییر دهند. همه‌ی اعضای سازمان باید به سهم کردن دیگران در اطلاعات و آموختن متعهد باشند. بزرگ‌ترین چالشی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، اجرای برنامه‌ی توانمندسازی است. موانع زیادی در این راه وجود دارد که البته افراد می‌توانند آن‌ها را برطرف کنند. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد. با اجرای برنامه‌های توانمندسازی، کارکنان در کنترل و انجام وظایف انعطاف‌پذیری بیشتری پیدا می‌کنند و در پاسخ به مسائل و فرصت‌ها، وظایف جدید را شروع و موانع را برطرف می‌کنند، در نتیجه، در رویارویی با مسائل و مشکلات انگیزش آن‌ها تقویت می‌شود. همزمان با پیشرفت تکنولوژی و حرکت سازمان‌ها به سمت تخت شدن و حذف لایه‌های میانی مدیریتی، به دلیل نیاز به حداکثر استفاده از ظرفیت افراد همزمان با کاهش نیروی انسانی، توانمندسازی اهمیت خاصی می‌یابد. دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی باید برای بقا و بالندگی، خود را برای رویارویی با این تحولات عظیم آماده کنند، در غیر این صورت از گردونه‌ی دنیای رقابتی خارج می‌شوند. منظور از این، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست بلکه آن‌ها باید کارکنان یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند. (عبداللهی، ۱۳۸۴). روند روبه افزون تغییرات و افزایش رقابت جهانی باعث توجه سازمان‌ها به بحث توانمندسازی کارکنان شده است. سازمان‌ها با کارکنانی توانمند، متعهد و متخصص بهتر می‌توانند خود را با تغییرات وفق دهند و رقابت کنند. سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان نیز می‌تواند با اطلاع از سطح

توانمندی کارکنان خود، ضمن تقویت نقاط قوت آن‌ها، به برطرف کردن نقاط ضعف و توانمندسازیشان بپردازد؛ که در این مقاله به این مبحث پرداخته خواهد شد.

اهمیت، ضرورت و هدف تحقیق

کانگر و کانانگو^۲ (۱۹۹۸) برای توجه بیشتر به توانمندسازی، دلایلی به این شرح ذکر می‌کنند: ۱- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است. ۲- تجزیه و تحلیل، قدرت و کنترل در سازمان‌ها بیانگر این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. ۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه دارد. سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان، که یکی از سازمان‌های تأثیرگذار در فرهنگ جامعه و زندگی شهروندی است، با داشتن بیش از ۷۰۰ نفر نیروی انسانی در سطح شهر اصفهان، که روزانه با شهروندان در ارتباط نزدیک هستند، نیازمند سنجش سطح توانمندی‌های کارکنانش است، تا بتواند با شناخت نقاط ضعف و قوت نیروهای خود، تلاشش را برای کاهش و برطرف نمودن نقاط ضعف و تبدیل آن‌ها به نقاط قوت و افزایش سطح توانمندی کارکنان، به کار گیرد؛ و بدین ترتیب با برطرف کردن موانع بالفعل شدن توانمندی کارکنان، راه را به سوی افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمان و انجام خدمات بهتر و با کیفیت‌تر به شهروندان هموار سازد. پیتز^۳ (۲۰۰۵) به طور کلی مزایای به کارگیری توانمندسازی را این‌گونه تقسیم بندی کرد:

الف- مزایای سازمانی: سازمان‌ها تنها زمانی بهبود می‌یابد که کارکنان توانمندی در اختیارشان باشد. مزایای سازمانی توانمندی از طریق حقایق عینی ارزیابی کرد.

ب- مزایای فردی: کارکنان توانمند، کنترل بیشتری بر محیط خود دارند. به عقیده‌ی آن‌ها چنین امری باعث کاهش محدودیت‌های عاطفی می‌شود.

اندازه‌گیری مزایای فردی آن بسیار ذهنی و پیچیده است. مقیاس‌هایی چون نرخ جا به جایی و غیبت به صورت غیر مستقیم در

اهداف و ارزیابی کیفیت نتایج، مسئولیت تمام و کمال به تیم داده می‌شود (واگنر و هولنبک: ۱۹۹۵). برخی از صاحب‌نظران دیگر نیز بر این باورند که توانمندسازی یعنی واگذاری اختیار به کارکنان (رابینز و کولتر: ۱۹۹۶؛ رالف: ۱۹۹۶؛ کانتر: ۱۹۹۶؛ به نقل از هونولد: ۱۹۹۷؛ بلانچارد به نقل از گروهی و دیگران: ۱۹۹۸؛ بیهام و دیگران: ۱۹۹۸؛ به نقل از پوترفیلد: ۱۹۹۹؛ تابورا: ۲۰۰۰؛ فترمن و واندرسمن: ۲۰۰۵، ص ۱۰؛ کریتنروکینیکی، ۱۳۸۴). توانمندسازی کارکنان، برای فرآیند تغییر سازمانی مهم است. زیرا توانمندسازی نیاز فردی برای احساس کنترل را ارضا می‌کند. به ویژه این یک نیاز حیاتی در طول زمان تغییر سازمانی است، زیرا معمولاً نیروهای عظیم تغییر در ورای کنترل فردی کارمند است. توانمندسازی به خودی خود، مشکل است و تغییر سازمانی را می‌طلبد (کاپلمن و ریچاردز: ۱۹۹۶). توانمندسازی به معنای توسعه و غنی‌سازی مشاغل کارکنان است (بورن و مولمن: ۱۹۹۶). توانمندسازی یک فرآیند است و می‌تواند روش کارهایی که انجام شده است را به چالش بکشد. توانمندسازی، یادگیری از تجربیات و رشد شخصی را حمایت می‌کند و آن را ترویج می‌دهد (اسمیت: ۱۹۹۷). توانمندسازی اصطلاحی است از ترتیبات سازمانی که بر اساس آن خودمختاری و آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری بیشتر به کارکنان واگذار می‌شود (اتیواکی و یورک: ۲۰۰۰). توانمندسازی، پربار کردن عمودی و سایر روش‌های همانند برای افزایش دادن آزادی عمل کارکنان است (لاسچینگر و دیگران: ۲۰۰۱). یون (۲۰۰۱) بر این باور است که در توانمندسازی، کارکنان نه تنها نیازمند اختیار هستند، بلکه بایستی آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات کافی داشته باشند تا بتوانند درباره‌ی تصمیم‌های خود پاسخگو باشند. کیم (۲۰۰۲) و ویروماسون (۱۹۹۹) توانمندسازی را همان مدیریت مشارکتی، یعنی مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها و حداکثر ساختن درگیری آن‌ها در سازمان می‌دانند. پیتزرز و دیگران (۲۰۰۲) در تعریفی جامع و کامل از توانمندی هفت بعد اساسی اختیار، تصمیم‌گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسئولیت را مطرح کردند. توانمندسازی عبارت است از آموختن چیزهایی به دیگران که می‌توانند انجام دهند تا به شما کمتر تکیه کنند (هیل و هاگ: ۲۰۰۴). تواناسازی کارکنان چیزی بیش از یک حالت ذهنی یا یک الگوی رفتار گروهی یا خط مشی‌های سازمانی است.

راستای چنین هدفی به کار می‌رود. همچنین باون و لاولر (۱۹۹۵) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی را این‌گونه توصیف کردند: کارکنان توانمند در هنگام ارائه خدمات و عودت آن‌ها به نیازهای مشتریان (ارباب رجوع) پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند و احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند. آن‌ها به گرمی و با آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند و می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند. پژوهش پیش‌رو، بر آن است تا ضمن بررسی سطح توانمندی دانشی- فنی و رفتاری کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان، به ارائه راه‌حل‌های مناسب برای توانمندساختن کارکنان این سازمان بپردازد.

تاریخچه توانمندسازی

توانمندسازی در رشته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های پیشین و حتی قرن‌های گذشته باز می‌گردد. به‌عنوان نمونه، در حوزه‌ی روان‌شناسی، آدلر^۱ در سال ۱۹۲۷ مفهوم «انگیزه‌ی مسلط» را با تأکید بر تلاشی که افراد برای کسب تسلط در برخورد با جهان خود دارند، مطرح کرد (وتن و کمرون: ۱۳۸۱). تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ بر می‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود (نادری و دیگران: ۱۳۸۶). «افراد به واسطه‌ی دانش و انگیزه‌شان صاحب قدرت هستند. تواناسازی عبارتست از آزاد کردن این قدرت» (بلانچارد و دیگران: ۱۳۷۸: ۴۳). توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن^۲ کمک به افراد است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی^۳ یا درماندگی^۴ خود چیره شوند. همچنین به معنی ایجاد شور و شوق کار و فعالیت در افراد نیز است (وتن و کمرون، ۱۳۸۱). انسان‌ها همیشه می‌خواهند تغییر و تحول به وجود آورند و سازمان، سخت نیازمند آن است که تغییر به‌وجود آید. توانمندسازی به نتیجه نمی‌رسد مگر آن که از بالاترین سطح آغاز شود (بلانچارد و دیگران، ۱۳۷۸). توانمندسازی عبارتست از واگذاری اختیار به غیر مدیران برای تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی در این نوع واگذاری اختیار، بیشتر کارکنان به صورت تیمی گروه‌بندی می‌شوند و پس از آن، برای فعالیت‌های خود مدیریتی مانند استخدام، اخراج، آموزش افراد، تعیین ا

1. Bowen & Lawler
2. Adler
3. Mastery Motivation
4. Whetten & Cameron
5. Blanchard et al
6. Enable
7. Powerlessness
8. Helplessness
9. Wagner & Hollenbeck
10. Robbinz & Coulter
11. Ralph
12. Kanter

13. Honold
14. Geroy et al
15. Byham et al
16. Potterfield
17. Tabora
18. Fetterman & Wandersman
19. Kappelman & Richards
20. Born & Molleman
21. Smith
22. Itezhaky & York
23. Laschinger et al
24. Yoon

25. Kim
26. Wyer & Mason
27. Petters et a
28. Authority
29. Decision making
30. Information
31. Independence
32. Innovation
33. Knowledge and tact
34. Responsibility
35. Hill & Hug

همچنین رحمانی (۱۳۸۱) در پژوهش خود به بررسی ارتباطات مؤثر رؤسای دانشکده‌های تربیت بدنی و مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آموزش عالی پرداخت و به این نتایج رسید:

۱- بیش از ۸۰ درصد از مدیران جوامع بررسی شده اعتقاد داشته‌اند که ارتباطات آنان با زیردستان تا حدود زیادی شایسته و خوب بوده است.

۲- بیش از ۷۲ درصد مدیران جوامع بررسی شده اعتقاد داشته‌اند که ارتباطات آنها با مافوق، واضح، بسیار خوب و دوستانه بوده است.

۳- بیش از ۸۰ درصد مدیران نیز اعتقاد داشته‌اند که ارتباطات آنها با همکاران بسیار روشن، دقیق، مؤثر و شایسته بوده است.

همچنین از دیگر تحقیقات مرتبط با توانمندسازی، می‌توان به تحقیق مختاری‌زاد (۱۳۸۳) اشاره کرد که در پژوهش خود به بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای غرب و ارائه راهکارهای توسعه‌ی آن پرداخت و به این نتیجه رسید که سطح توانمندی کارکنان شرکت برق منطقه‌ای غرب بیش از سطح متوسط است.

تفاوت تحقیق پیش‌رو با تحقیقات مشابه در این است که این تحقیق، سطح توانمندی کارکنان سازمان را از دو بعد دانشی- فنی و رفتاری می‌سنجد که در مجموع شش مؤلفه تحصیلات، تجربه‌ی کاری، مهارت فنی، ارتباطات مؤثر، خودانگیزی و خودکنترلی را در بر می‌گیرد. بنابراین، تحقیق پیش‌رو دامنه‌ی وسیع‌تری از مؤلفه‌های توانمندسازی را در مقایسه با دیگر تحقیقات در نظر گرفته است، بر آن، این مؤلفه‌ها را در یک سازمان فرهنگی و خدماتی مطالعه و بررسی می‌کند. آگاهی از نقاط ضعف و قوت توانمندی کارکنان این سازمان، می‌تواند به شناخت نسبی از وضعیت عمومی توانمندی این نوع سازمان‌ها کمک کند، که با تعمیم نتایج این سازمان به دیگر سازمان‌ها می‌توان به این شناخت رسید و گامی در راه توانمندسازی نیروی انسانی آنها برداشت.

متغیرهای مورد مطالعه

توانمندسازی فنی - دانشی

منظور از توانمندسازی فنی - دانشی، میزان مهارت‌های فنی کارکنان در انجام کار، سطح تحصیلات، میزان تجربه‌ی کاری و میزان آموزش‌های مرتبط با کاری است که آنها انجام می‌دهند و هر یک از این‌ها، به طور مستقیم در عملکرد و بهره‌وری کارکنان و در نهایت سازمان، تأثیرگذار است. اینسورث و اسمیت^۱ (۱۳۷۵) برای باورند که عملکرد یک سازمان، نتیجه‌ی روابط تعاملی و متقابل میان چهار عامل توانایی‌های انسانی، سازمان و مدیریت، اطلاعات و دانش

توانمندسازی نمی‌تواند وجود داشته باشد، مگر اینکه طرز تلقی فردی، رفتار گروهی و ارزش‌های سازمانی، از آن حمایت کنند. بسیاری از تلاش‌ها برای توانمندسازی با شکست روبه‌رو می‌شود، زیرا آنها تغییر را تنها در یکی از این سه سطح ایجاد می‌کنند (اسکات و ژافه^۲، ۱۳۷۵). توانمندسازی وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خودش هدف باشد. توانمندسازی زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به اندازه‌ی کافی آموزش دیده باشند، تمامی اطلاعات مربوط به کار فراهم شده باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند، در تصمیم‌گیری شرکت داشته باشند و برای نتایج مطلوب پاداش مناسبی داده شود. (کریتر^۳، ۱۹۹۶)

با توجه به آنکه توانمندسازی یک راهبرد است، اجرای آن مستلزم تدوین و به‌کارگیری برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت است و از آنجا که موضوعی چند بعدی است، اجرای آن تنها از طریق یک برنامه امکان‌پذیر نیست، بنابراین مجموعه‌ای از برنامه‌های هماهنگ برای تحقق آن نیاز است. توانمندسازی برآیند سه جریان اصلی در سازمان است:

۱- مدیریت مشارکتی (میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان)،

۲- تفویض اختیار (حدود واگذاری اختیارات به زیردستان)،

۳- پاداش مبتنی بر عملکرد (پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایف‌شان پرداخت می‌شود).

مدیریت مشارکتی بستر توانمندسازی را فراهم می‌کند. تفویض اختیار به آن عمق می‌بخشد و بر طبق نظریه‌ی تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد، باعث تثبیت و جهت‌دهی به توانمندی‌ها می‌شود. (راندلف^۴، ۲۰۰۰).

پیشینه‌ی تحقیق

پیرامون مبحث توانمندسازی، تحقیقات زیادی با توجه به ابعاد گوناگون آن از جمله بعد روان‌شناختی انجام شده است. اما در ادامه به تحقیقاتی که نزدیک‌تر به موضوع مقاله و مؤلفه‌های مورد مطالعه شده باشد، اشاره می‌شود. پورولی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «تعیین رابطه بین خودکنترلی و استراتژی‌های حل تعارض در دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان» پرداخت و به این نتیجه رسید که سطح خودکنترلی کارکنان اداری دانشگاه پایین است و خودکنترلی با استراتژی‌های حل تعارض، رابطه‌ی معناداری دارد. ملکی رنجبر (۱۳۸۳) در تحقیقی به بررسی ارتباطات اثربخش درون سازمانی بر عملکرد کارکنان شرکت آب و فاضلاب همدان پرداخت و به این نتیجه رسید که به طور کلی اثربخشی ارتباطات در جامعه مورد از حد متوسط بررسی شده است.

1. Scott & Jaffe
2. Kreitner

3. Randolph
4. Ainsworth & Smith

فنی، توانایی افراد در کاربرد دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه است (رایینز، ۱۳۷۴). این مهارت‌ها به معنی توانایی کاربرد ابزار، روش‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای رشته‌ی تخصصی است. جراحان، مهندسان و حسابداران همگی مهارت‌های مربوط به رشته‌های تخصصی خود را دارند. مدیران عملیاتی یا خط اول بیشتر به این مهارت‌ها نیاز دارند. زیرا آنان به طور مستقیم با افرادی کار می‌کنند که ابزار و شیوه‌های تخصصی ویژه‌ی خود را به کار می‌برند (بووی و همکاران، ۱۹۹۳). مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه به دست می‌آیند. این مهارت‌ها طی دوره‌های آموزشی و کارآموزی فراگرفته می‌شوند، مانند دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره. ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه‌ی شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت؛ زیرا این نوع مهارت، از نظر ماهیت دقیق، مشخص و قابل اندازه‌گیری است و ضوابط معینی دارد. به همین خاطر کنترل و ارزیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله‌ی کاربرد و عمل، آسان است (علاقه‌بند، ۱۳۸۳).

توانمندسازی رفتاری

منظور از توانمندسازی رفتاری، میزان مهارت ارتباطات مؤثر کارکنان، میزان احساس خودانگیزی و همچنین احساس خودکنترلی کارکنان می‌باشد؛ که در ادامه، ابعاد آن تشریح خواهد شد.

ارتباطات مؤثر

یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران، ارتباطات مؤثر^۱ است، زیرا اطلاعات به عنوان یک ورودی مهم در سیستم سازمانی در سایه‌ی ارتباطات مؤثر، به سازمان وارد می‌شود و همین که به سازمان راه یافت، باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا پردازش شود و همانند خون در رگ‌های سازمان جریان یابد (مقیم، ۱۳۸۰). ارتباطات به عنوان فرایند تبادل اطلاعات و انتقال مفاهیم نقش بسیار حساسی در برآوردن نیازهای همواره در حال تغییر انسان در ابعاد گسترده بر عهده دارد. ارتباطات روزه‌ای را به دنیای پیچیده‌ی مراودات درونی و تقابل احساسات، ارزش‌ها، عقاید، باورها، نگرش‌ها، شخصیت‌ها و انگیزه‌ها ارائه می‌دهد. (دکر، ۱۳۷۹: ۱۶۹) ارتباطات، «تبادل اطلاعات میان فرستنده و گیرنده و چگونگی درک مفهوم اطلاعات ارسال شده بین افرادی که در این فرآیند دخیل هستند.» تحلیل این تبادل نشان می‌دهد ارتباط یک فرآیند دوطرفه است که توالی عوامل مرتبط به هم در آن به وفور به چشم می‌خورد. (کریتنر و

فنی و در نهایت ماشین‌آلات و تجهیزات فنی است. «افراد توانمند در کار، کسانی هستند که بتوانند انتظارات عملکردی‌شان را برآورده سازند. آن‌ها می‌توانند از دانش، مهارت‌ها و خصوصیات فردی خود جهت رسیدن به اهداف و استانداردهای خاص نقش استفاده کنند» (آرمسترانگ^۲، ۱۳۸۶: ۶۵). در ادامه ابعاد این نوع توانمندسازی تشریح خواهد شد.

تحصیلات

«تحصیلات^۳ عبارت است از معلومات و رشد فکری که از طریق تحصیلات کلاسیک، دوره‌های آموزشی تخصصی و مطالعه حاصل شده باشد. تحصیلات یکی از عوامل اصلی و مهم شغل است و در ارزیابی آن مدت و نوع تحصیلات مورد توجه قرار می‌گیرد» (کاظمی، ۱۳۷۰: ۳۲۵). سطح تحصیلات کارکنان، اشاره به تحصیلات آکادمیک و رسمی کارکنان در مراکز آموزشی دارد. توانمندی‌های دانشی کسب شده در طول تحصیلات، بر عملکرد کارکنان تأثیری غیر قابل انکار دارد. دانش مربوط به یک تکلیف یا شغل عبارت است از کارآموزی رسمی و غیر رسمی، که کامل کردن تکلیف (شغل) خاصی را تسهیل می‌بخشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸).

تجربه

«تجربه^۴ عبارتست از معلومات، مهارت‌ها و رشد فکری که از طریق کار در مشاغل مرتبط یا مشاغل مشابه با شغل ارجاعی، حاصل شده باشد. تجربه یکی از عوامل شغل است که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و در ارزیابی آن مدت و نوع تجربه مورد توجه قرار می‌گیرد» (کاظمی، ۱۳۷۰: ۳۲۵). درباره‌ی تجربه کاری افراد، باید توجه کرد که تجربه با تمرین و ممارست در کار به دست می‌آید. کارمندی که سابقه‌ی ۲۵ سال کار دارد، در طول دوران خدمتش به تجارب گران‌بهای دست یافته است که کارمندان جدید فاقد آن هستند و این تجربه‌ی کاری در عملکرد و بهره‌وری افراد مؤثر است. «تجربه یعنی دارا بودن معلوماتی که بر اساس انجام کار عاید انسان می‌شود؛ در واقع در عمل فراگرفته می‌شود» (سیدجوادین، ۱۳۸۷: ۷۳). تجربه مربوط به یک تکلیف یا شغل عبارت است از تجربه‌ی کاری قبلی که به تکمیل موفقیت آمیز شغل کمک می‌کند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸).

مهارت فنی

«مهارت فنی^۵ یعنی توانایی به کاربردن دانش، روش و تکنیک و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم به دست آمده باشد» (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۱: ۳۱). مهارت

کینیکی، ۱۳۸۴: ۴۲۰).

خودانگیزی

خودانگیزی^۱ یعنی برای دستیابی به اهداف خود، عمیق‌ترین ارزش‌ها و علایق خود را مخاطب قرار دهیم و از آن‌ها استفاده کنیم تا عملکرد خود را بهبود بخشیم و در برابر مشکلات مقاوم باشیم (گلمن، ۱۹۹۸: ۳۱۸). افراد با انگیزه‌ی بالا، حتی وقتی نتایج علیه آن‌هاست، خوش‌بین‌اند. در چنین مواردی، خود نظمی همراه با انگیزه‌ی دستیابی به موفقیت بر ناامیدی و یأسی که پس از یک بدبختی یا شکست پیش می‌آید، غلبه می‌کند. مدیرانی که می‌کوشند سطوح بالای انگیزه‌ی موفقیت را در کارکنان خود شناسایی کنند، می‌توانند به دنبال آخرین قطعه‌ی این نشانه یعنی تعهد به سازمان باشند. وقتی افراد شغل خود را به خاطر خود کار دوست دارند، نسبت به سازمانی که این کار را برای آن‌ها امکان‌پذیر می‌سازد، احساس تعهد می‌کنند (گلمن، ۱۳۸۳: ۶۹-۶۸).

خودکنترلی

خودکنترلی (خودنظارتی)^۲ یکی از عناصر فردی هوش عاطفی و به معنای تنظیم احساسات فردی است (گلمن، ۱۳۸۰: ۱). خودکنترلی انعکاس تفاوت‌های فردی در تمایلات است که شکل مشخصی در مدیریت احساسات و عواطف به خود می‌گیرد (اشنایدر، ۱۹۷۴ به نقل از تات، ۲۰۰۸). همچنین آن مقداری که افراد رفتار خود را تنظیم و کنترل می‌کنند بر این اساس که دیگران آن‌ها را چطور ببینند، در این میان خودکنترلی مربوط به حالتی است که احساسات مدیریت و هدایت می‌شوند (باریک و همکاران، ۲۰۰۵). در واقع خودکنترلی، شبیه یک مکالمه‌ی درونی است و بخشی از هوش هیجانی است که ما را از زندان احساسات رها می‌کند، اجازه حضور می‌دهد و به هیجانات مخرب اجازه نمی‌دهد تا ما را از مسیر خود بیرون رانند. از آن جایی که هیجانات مسری هستند، اولین وظیفه برای تعادل هیجانی، در اختیار گرفتن هیجانات خویش است (گلمن و همکاران، ۱۳۸۵: ۷۴).

سوالات تحقیق

- ۱- سطح توانمندی کارکنان از بعد تحصیلات، به چه میزان است؟
- ۲- سطح توانمندی کارکنان از بعد تجربه‌ی کاری، به چه میزان است؟
- ۳- سطح توانمندی کارکنان از بعد مهارت فنی، به چه میزان است؟
- ۴- سطح توانمندی کارکنان از بعد ارتباطات مؤثر، به چه میزان است؟

- ۵- سطح توانمندی کارکنان از بعد خودانگیزی، به چه میزان است؟
- ۶- سطح توانمندی کارکنان از بعد خودکنترلی، به چه میزان است؟
- ۷- آیا میان سطح توانمندی کارکنان براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، سابقه کار، مدرک تحصیلی و نوع استخدام) تفاوت وجود دارد؟

روش تحقیق

پژوهش پیش‌رو از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه‌ی آماری تحقیق شامل همه‌ی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان اعم از رسمی، قراردادی، شرکتی و مشاوره (۷۱۶ نفر) در سال ۱۳۸۸ بود. تعداد نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳)، برابر ۲۵۲ نفر بدست آمد. روش نمونه‌گیری به شکل تصادفی طبقه‌بندی، و بر اساس معاونت‌های مختلف سازمان و زیر مجموعه‌های آنان در سطح شهر اصفهان انتخاب شده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای مرکب از پرسشنامه‌ی محقق ساخته توانمندی دانشی - فنی، پرسشنامه‌ی استاندارد هوش هیجانی سیریا شریک، پرسشنامه‌ی ارتباطات سوسمان و کریونوس و پرسشنامه‌ی خودکنترلی اشنایدر است. این پرسشنامه شامل دو قسمت (اطلاعات جمعیت‌شناختی و توانمندی کارکنان) است. در قسمت اول اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخگو به وسیله‌ی چهار گزینه (جنسیت، میزان سن، عنوان خدمت، مدرک تحصیلی و نوع استخدام) مورد پرسش قرار گرفته است. قسمت دوم شامل ۳۶ پرسش مربوط به دو بعد توانمندی کارکنان (تحصیلات، تجربه‌ی کاری، مهارت فنی، ارتباطات مؤثر، خودانگیزی و خودکنترلی) طرح شده که در این قسمت پاسخ‌ها برای پرسش‌ها مربوط به سه مؤلفه توانمندی دانشی - فنی و مؤلفه خودانگیزی، از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت، برای مؤلفه ارتباطات مؤثر از طیف هفت گزینه‌ای لیکرت و برای مؤلفه خودکنترلی دو گزینه‌ای صحیح و غلط بوده‌اند. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ^۸ برابر ۰/۸۵ محاسبه شد. به منظور روایی محتوایی آن، پس از تنظیم، در اختیار چند تن از کارشناسان و صاحب‌نظران رشته‌ی مدیریت قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات، مورد تایید آنان قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss و آزمون‌های t تک متغیره، t مستقل، تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون توکی HSD استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

این پژوهش در رابطه با پرسش‌های مورد نظر به نتایج زیر دست یافته است:

1. Self-Motivation
2. Self-Monitoring
3. Goleman

4. Snyder
5. Tate
6. Barrick & et al

7. Kerjcie & Morgan
8. Kronbach * Alpha

پرسش اول: سطح توانمندی کارکنان از بعد تحصیلات، به چه میزان است؟

با توجه به جدول (۱)، t محاسبه شده از t جدول، در سطح $(p \leq 0.05)$ بزرگتر بوده است. بنابراین سطح توانمندی کارکنان از بعد تحصیلات بیش از سطح متوسط طیف لیکرت (۳) است. بنابراین، می‌توان گفت که سطح توانمندی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر تحصیلات در حد نسبتاً بالایی است.

پرسش دوم: سطح توانمندی کارکنان از بعد تجربه‌ی کاری، به چه میزان است؟

با توجه به جدول (۲)، t محاسبه شده از t جدول، در سطح $(p \leq 0.05)$ بزرگتر بوده است. بنابراین سطح توانمندی کارکنان از بعد تجربه‌ی کاری بیش از سطح متوسط طیف لیکرت (۳) است. بنابراین، می‌توان گفت که سطح توانمندی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر تجربه‌ی کاری در حد بالایی است.

پرسش سوم: سطح توانمندی کارکنان از بعد مهارت فنی، به چه میزان است؟

با توجه به جدول (۳)، t محاسبه شده از t جدول، در سطح $(p \leq 0.05)$ بزرگتر بوده است. بنابراین، سطح توانمندی کارکنان از بعد مهارت فنی بیش از سطح متوسط طیف لیکرت (۳) است. بنابراین، می‌توان گفت که سطح توانمندی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از لحاظ مهارت فنی در حد نسبتاً بالایی است.

پرسش چهارم: سطح توانمندی کارکنان از بعد ارتباطات موثر، به چه میزان است؟

پاسخ‌های مربوط به سوالات ارتباطات موثر استاندارد شده و همگی به اعداد میان صفر و یک تبدیل شدند. با توجه به جدول (۴)، t محاسبه شده از t جدول، در سطح $(p \leq 0.05)$ بزرگتر بوده است. بنابراین، سطح توانمندی کارکنان از بعد ارتباطات موثر بیش از سطح متوسط اعداد استاندارد (۰/۵) است. بنابراین، می‌توان گفت که سطح توانمندی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر ارتباطات موثر در حد بالایی است.

پرسش پنجم: سطح توانمندی کارکنان از بعد خودآنگیزی، به چه میزان است؟

با توجه به جدول (۵)، t محاسبه شده از t جدول، در سطح $(p \leq 0.05)$ بزرگتر بوده است. بنابراین، سطح توانمندی کارکنان از بعد خودآنگیزی بیش از سطح متوسط طیف لیکرت (۳) است. بنابراین، می‌توان گفت که سطح توانمندی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر خودآنگیزی در حد بالایی است.

پرسش ششم: سطح توانمندی کارکنان از بعد خودکنترلی، به چه میزان است؟

پاسخ‌های مربوط به پرسش‌های خودکنترلی استاندارد شده و همگی به اعداد بین صفر و یک تبدیل شدند. با توجه به جدول (۶)، t محاسبه شده از t جدول، در سطح $(p \leq 0.05)$ کوچکتر بوده است. بنابراین، سطح توانمندی کارکنان از بعد خودکنترلی کمتر از سطح متوسط اعداد استاندارد (۰/۵) است. بنابراین، می‌توان گفت که سطح توانمندی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر خودکنترلی در حد بسیار پایینی است.

برای مقایسه‌ی ابعاد توانمندی دانشی - فنی از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه^۱ استفاده شد.

با توجه به اینکه در جدول (۷)، p مشاهده شده کوچکتر از سطح خطای مورد نظر یعنی ۰/۰۵ است، بنابراین، بین ابعاد توانمندی دانشی - فنی، تفاوت معناداری دیده می‌شود. برای تشخیص این تفاوت از آزمون توکی^۲ استفاده شد.

همان‌طور که در جدول (۸) آمده آزمون توکی نشان داد که ابعاد توانمندی دانشی - فنی با یکدیگر تفاوت دارند. برای مقایسه‌ی ابعاد توانمندی رفتاری از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد.

با توجه به اینکه در جدول (۹)، p مشاهده شده کوچکتر از سطح خطای مورد نظر یعنی ۰/۰۵ است، بنابراین بین ابعاد توانمندی رفتاری، تفاوت معناداری دیده می‌شود. برای تشخیص این تفاوت از آزمون توکی استفاده شد.

همان‌طور که در جدول (۱۰) آمده آزمون توکی نشان داد که بین تمامی ابعاد توانمندی رفتاری تفاوت وجود دارد.

پرسش هفتم: آیا میان سطح توانمندی کارکنان براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، سابقه کار، مدرک تحصیلی و نوع استخدام) تفاوت وجود دارد؟

در این پرسش برای تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی از آزمون t مستقل (برای متغیر جنسیت) و آزمون تحلیل واریانس یک طرفه (برای متغیرهای سنوات خدمت، مدرک تحصیلی و نوع استخدام) استفاده شده است.

الف - جنسیت

با توجه به جدول (۱۱) چون مقدار p مشاهده شده بیشتر از سطح خطای مورد نظر یعنی ۰/۰۵ است، بنابراین از نظر مؤلفه‌های

جدول ۱- آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به بعد تحصیلات

سوال اول	میانگین	t	درجه آزادی	N	P
تحصیلات	۳/۷۴	۱۳/۴۱۵	۲۵۱	۲۵۲	۰/۰۰۰

1. Ainsworth & Smith

2. Armstrang

3. Education

4. Experience

5. Technical Skill

6. Effective Communication

7. Communication

1. One Way ANOVA

2. Tukey HSD

توانمندی دانشی - فنی و رفتاری (تحصیلات، تجربه کاری، مهارت فنی، ارتباطات موثر، خودانگیزی و خودکنترلی) میان کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری دیده نمی‌شود.

ب- سنوات خدمت

با توجه به جدول (۱۲) چون مقدار p مشاهده شده بزرگ‌تر از سطح خطای مورد نظر یعنی $0/05$ است، بنابراین از نظر مؤلفه‌های توانمندی دانشی - فنی و رفتاری (تحصیلات، تجربه کاری، مهارت فنی، ارتباطات موثر، خودانگیزی و خودکنترلی) میان کارکنان با سنوات خدمت متفاوت تفاوت معناداری دیده نمی‌شود.

ج- مدرک تحصیلی

با توجه به جدول (۱۳) چون مقدار p مشاهده شده بزرگ‌تر از سطح خطای مورد نظر یعنی $0/05$ است، بنابراین از نظر مؤلفه‌های توانمندی دانشی - فنی و رفتاری (تجربه کاری، مهارت فنی، ارتباطات موثر، خودانگیزی و خودکنترلی) است، میان کارکنان با مدرک تحصیلی متفاوت تفاوت معناداری دیده نمی‌شود؛ ولی چون مقدار p مشاهده شده تحصیلات کمتر از سطح خطای مورد نظر یعنی $0/05$ است، از نظر تحصیلات میان کارکنان با مدرک تحصیلی مختلف تفاوت دیده می‌شود. برای بررسی این تفاوت از آزمون توکی HSD استفاده شد.

همانطور که در جدول (۱۴) آمده آزمون توکی نشان داد که میان دیدگاه کارکنان دیپلمه و لیسانسه تفاوت وجود دارد.

د- نوع استخدام

با توجه به جدول (۱۵) چون مقدار p مشاهده شده بزرگ‌تر از سطح خطای مورد نظر یعنی $0/05$ می باشد، بنابراین از لحاظ مؤلفه‌های توانمندی دانشی - فنی و رفتاری (تحصیلات، تجربه کاری، مهارت فنی، ارتباطات موثر، خودانگیزی و خودکنترلی) میان کارکنان با نوع استخدام متفاوت تفاوت معناداری دیده نمی‌شود.

بحث و نتیجه گیری

توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد به واسطه‌ی دانش و انگیزه‌ی خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای استفاده از توانایی‌های انسانی، که از آن استفاده نمی‌شود در اختیار می‌گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می‌روند؛ این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و

جدول ۲- آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به بعد تجربه کاری

سوال دوم	میانگین	t	درجه آزادی	N	P
تجربه کاری	۴/۲۹	۲۷/۴۲۹	۲۵۱	۲۵۲	۰/۰۰۰

جدول ۳- آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به بعد مهارت فنی

سوال سوم	میانگین	t	درجه آزادی	N	P
مهارت فنی	۳/۹۹	۱۹/۵۰	۲۵۱	۲۵۲	۰/۰۰۰

جدول ۵- آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به بعد خودانگیزی

سوال پنجم	میانگین	T	درجه آزادی	N	P
خودانگیزی	۳/۷۴	۲۳/۴۳۶	۲۳۳	۲۳۴	۰/۰۰۰

جدول ۶- آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به بعد خودکنترلی

سوال ششم	میانگین	t	درجه آزادی	N	P
خودکنترلی	۰/۳۴	-۱۸/۹۴۴	۲۵۱	۲۵۲	۰/۰۰۰

جدول ۷- آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه ابعاد توانمندی دانشی- فنی

P	F	MS	df	SS	منبع تغییرات
۰/۰۰۰	۲۹/۶۶۷	۱۹/۶۰۵	۲	۳۹/۲۱۰	بین گروهی
		۰/۶۶۱	۷۵۳	۴۹۷/۶۰۸	درون گروهی

جدول ۸- آزمون توکی جهت مقایسه میانگین ابعاد توانمندی دانشی - فنی

سطح معناداری	خطای انحراف معیار (std. Error)	اختلاف میانگین (I-J)	J	I	توانمندی
۰/۰۰۰	۰/۰۷۲	-۰/۵۵۷	تجربه کاری	تحصیلات	دانشی -
۰/۰۰۲	۰/۰۷۲	-۰/۲۵۰	مهارت فنی	تحصیلات	فنی
۰/۰۰۰	۰/۰۷۲	۰/۳۰۷	مهارت فنی	تجربه کاری	

جدول ۹- آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه ابعاد توانمندی رفتاری

P	F	MS	df	SS	منبع تغییرات
۰/۰۰۰	۱۲۱۳/۹۸۹	۱۶/۵۵۰	۲	۳۳/۰۹۹	بین گروهی
		۰/۰۱۴	۷۲۱	۹/۸۲۹	درون گروهی

جدول ۱۰- آزمون توکی جهت مقایسه میانگین ابعاد توانمندی رفتاری

سطح معناداری	خطای انحراف معیار (std. Error)	اختلاف میانگین (I-J)	J	I	توانمندی
۰/۰۰۰	۰/۰۱۰۷۵	-۰/۰۸۱۴۴	ارتباطات موثر	خودانگیزی	رفتاری
۰/۰۰۰	۰/۰۱۰۶۰	۰/۴۰۲۴۵	خودکنترلی	خودانگیزی	
۰/۰۰۰	۰/۰۱۰۵۵	۰/۴۸۳۸۹	خودکنترلی	ارتباطات موثر	

نتایج این پرسش با نتایج مطالعات «رحمانی (۱۳۸۱)» که به بررسی ارتباطات مؤثر رؤسای دانشکده‌های تربیت‌بدنی و مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آموزش عالی پرداخت و به این نتیجه رسید که بیش از ۸۰ درصد از مدیران جوامع بررسی شده بر این باورند که ارتباطات آنان با زیردستان تا حدود زیادی شایسته و خوب بوده است». هم‌راستاست و این هم‌سویی می‌تواند ناشی از دیدگاه مثبت کارکنان و مدیران به یکدیگر، وجود ارتباط مناسب میان کارکنان و همچنین جو مساعد سازمانی در دو سازمان باشد. و با نتایج مطالعات «ملکی رنجبر (۱۳۸۳)» که به بررسی ارتباطات اثربخش درون سازمانی بر عملکرد کارکنان شرکت آب و فاضلاب همدان پرداخت و به این نتیجه رسید که اثربخشی ارتباطات در جامعه کمی کمتر از حد متوسط بررسی شده است.» همخوانی ندارد؛ که این همسو نبودن می‌تواند به دلیل تفاوت در نوع سازمان و کار متفاوت آن، جو نامساعد سازمانی در شرکت آب و فاضلاب همدان و دیدگاه منفی کارکنان و مدیران این شرکت نسبت به یکدیگر باشد. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان، با مافوق و همکاران خود ارتباطات مؤثر و شایسته‌ای دارند و به نتایجی که می‌خواهند دست می‌یابند. همچنین آن‌ها بر این باورند که ضمن اینکه روابطشان با مافوق و همکاران خوب است، بهره‌وری دارند. این نیز به دلیل چگونگی تعامل مناسب افراد در سازمان و نیز به دلیل توجیه مناسب کارکنان نسبت به داشتن ارتباطات مؤثر خود با مافوق و همکاران در مرحله‌ی جامعه‌پذیری است. همچنین می‌تواند یکی از دلایل آن را ارتباط نزدیک مافوق و کارکنان با هم در زیرمجموعه‌های سازمان دانست، که باعث می‌شود راحت‌تر با یکدیگر ارتباط برقرار سازند.

۵- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر خودآنگیزی، در حد مطلوبی هستند. با توجه به جدول (۵)، درباره‌ی خودآنگیزی، میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۳/۷۴ شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر است. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان در انجام وظایفشان تمام تلاش خود را به کار می‌گیرند، حتی اگر کسی ناظر بر کار آن‌ها نباشد. همچنین آن‌ها بر این باورند که وقتی چیزی را دوست دارند یا می‌خواهند برای به دست آوردن آن تمامی تلاش خود را انجام می‌دهند و تا زمانی که آن را بدست نیاورند فکر آن از ذهنشان خارج نمی‌شود. به نظر می‌آید کارکنان سازمان به دلیل علاقه‌ی زیادی که به کار خود دارند و همچنین به دلیل تنوع کار سازمان که با آن روبه‌رو هستند، در انجام کارشان بسیار جدی و با انگیزه‌اند و برای تحقق اهداف خود که ناشی از علاقه آن‌ها به کار خویش است، تمامی تلاش خود را به کار می‌گیرند.

۶- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر خودکنترلی، در حد نامطلوبی هستند. با توجه به جدول (۶)، درباره‌ی

احساس مسئولیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده‌سازی می‌کنند. با توجه به یافته‌های این تحقیق می‌توان گفت که سطح توانمندی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر شش بعد توانمندسازی به شرح زیر است:

۱- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر تحصیلات، در حد مطلوبی هستند. با توجه به جدول (۱)، درباره‌ی تحصیلات میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۳/۷۴ شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر است. بنابراین، می‌توان گفت که کارکنان دانش لازم برای انجام کارشان را دارند و از آموخته‌های تحصیلاتشان در شغلشان بهره می‌برند. همچنین شغل آن‌ها با تحصیلاتشان متناسب است؛ که این می‌تواند به دلیل نزدیک بودن تخصص و تحصیلات کارکنان سازمان با نوع کاری که هر یک انجام می‌دهند، باشد که این نیز به نوبه خود ناشی از کارآمدی نظام استخدامی سازمان در انتخاب نیروهای مناسب است.

۲- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر تجربه‌ی کاری، در حد مطلوبی هستند. با توجه به جدول (۲)، درباره‌ی تجربه‌ی کاری، میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۴/۲۹ شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر است. بنابراین، می‌توان گفت که کارکنان در طول سال‌های خدمتشان، تجربه‌های زیادی به دست آورده‌اند؛ تجربیاتی که به شغلشان مربوط می‌شود. همچنین آنان بر این باورند که از تجربیات کاری در حل مشکلات شغلی‌شان استفاده می‌کنند. این امر به دلیل سیاست چرخش شغلی است که در سازمان اجرا و باعث می‌شود کارکنان هر چند وقت یک‌بار در قسمت‌های مختلف سازمان کار کنند و تجربیات زیادی به دست آورند و همین تجربیات مخزنی برای حل مشکلات پیش روی آن‌ها باشد.

۳- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر مهارت فنی، در حد مطلوبی هستند. با توجه به جدول (۳)، درباره‌ی مهارت فنی، میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۳/۹۹ شد که از متوسط طیف لیکرت یعنی عدد ۳ بیشتر است. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان درباره‌ی شغل خود مهارت‌های مورد نیاز را داشته و در کارشان خبرگی لازم را دارند. همچنین آن‌ها بر این باورند که به اندازه‌ی لازم آموزش‌های مرتبط با شغلشان را دیده‌اند؛ این امر می‌تواند به دلیل آموزش‌های ضمن خدمت و به موقعی باشد که سازمان متناسب با کار قسمت‌های مختلف برای کارمندان در نظر می‌گیرد تا سطح تخصص، خبرگی و مهارت فنی آن‌ها را بالا ببرد.

۴- کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان از نظر ارتباطات مؤثر، در حد مطلوبی هستند. با توجه به جدول (۴)، درباره‌ی ارتباطات مؤثر، میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۰/۸۲ شد که از متوسط اعداد استاندارد بین صفر و یک یعنی عدد ۰/۵ بیشتر است.

خودکنترلی، میانگین سطح توانمندی آنان برابر ۰/۳۴ شد که از متوسط اعداد استاندارد بین صفر و یک یعنی عدد ۰/۵ کمتر است. نتایج این پرسش با نتایج مطالعات «پورولی (۱۳۸۸) که به تعیین رابطه‌ی خودکنترلی و استراتژی‌های حل تعارض در دانشگاه آزاد واحد خوراسگان پرداخت» هم‌راستاست؛ که از دلایل این هم‌سویی می‌توان به شخصیت و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان این دو سازمان اشاره کرد که از خودکنترلی کمی برخوردارند. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان نمی‌توانند رفتار خود را تنظیم و کنترل و احساسات خود را مدیریت و هدایت کنند. در واقع کارکنان سازمان به احساسات و هیجانات مخرب خود اجازه حضور می‌دهند تا آنان را از مسیر تعادل خارج سازد؛ که این نیز ناشی از ذهنیات و درونیات آنهاست، که بیش از حد احساساتی‌اند و توان کنترل هیجانات مخرب خویش را ندارند.

۷- باتوجه به جداول (۷ و ۸)، بین میانگین ابعاد توانمندی دانشی - فنی و باتوجه به جداول (۹ و ۱۰)، بین میانگین ابعاد توانمندی رفتاری، تفاوت وجود دارد؛ که نشان از تفاوت فردی کارکنان از نظر ابعاد توانمندی دانشی - فنی و رفتاری کارکنان سازمان است.

۸- از نظر متغیرهای تعدیل‌کننده (جنسیت، سنوات خدمت، مدرک تحصیلی و نوع استخدام)، می‌توان گفت که از بعد مدرک تحصیلی (جدول ۱۳)، میان کارکنان دیپلمه و لیسانسه تفاوت دارند و مشخص شد که شغل کارکنان لیسانسه، تناسب بیشتری با تحصیلاتشان دارد تا کارمندان با دیپلمه (جدول ۱۴)؛ که این نیز می‌تواند به این دلیل باشد که کارمندان دیپلمه، تحصیلاتی که نیاز به شغل تخصصی داشته باشد را ندارند. اما با توجه به جداول (۱۱، ۱۲ و ۱۵) از بعد جنسیت، سنوات خدمت و نوع استخدام، تفاوتی در سطح توانمندی کارکنان مشاهده نشد؛ به نظر می‌رسد یکی از دلایل آن می‌تواند ناشی از نوع کار این سازمان (که فرهنگی، تفریحی، رفاهی و ورزشی است و کارکنان مرتب با اقشار گوناگون جامعه سر و کار دارند) باشد. دلیل دیگر آن را می‌توان علاقه‌ی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان نسبت به کارشان دانست، که باعث شده است جدا از نوع جنسیت، سنوات خدمت و نوع استخدام، در کار و سازمان خود، دانش لازم را کسب کنند و ضمن تجربه‌اندوزی، بر خبرگی خود در کارشان بیفزایند. همچنین با مافوق و همکاران خود ارتباط مؤثر و سازنده‌ای داشته باشند. البته آن‌ها با توجه به روحیاتشان، خودکنترلی نیز ندارند.

پیشنهادهات

اداره‌ی سازمان‌های امروزی، بسیار دشوار و پیچیده است امروزه و اصول و قواعد گذشته، کارایی چندانی ندارد. در چنین شرایطی سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آن‌ها رویکردهای جدیدی به

سرمایه‌ی اصلی سازمان‌ها یعنی سرمایه‌ی انسانی داشته باشند. دیدگاه مستخدم و زیردست بودن کارکنان، جای خود را به دیدگاه همکار بودن و مشارکت کارکنان داده است. در این راستا با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه کارکنان در سه بعد تجربه‌ی کاری، ارتباطات مؤثر و مهارت فنی قوی بودند (جداول (۲، ۳ و ۴)) در دو بعد تحصیلات و خوداندگیری در حد نسبتاً قوی قرار دارند (جداول (۱ و ۵)). این موضوع تلویحاً بیان می‌کند که اگر چه کارکنان در طول سال‌های خدمت تجربیات زیادی مرتبط با شغلشان به‌دست آورده‌اند و از آن‌ها در حل مسائل و مشکلات شغلی‌شان بهره می‌برند و اگرچه کارکنان ارتباط خوب و مفیدی با مافوق و همکارانشان و در کارشان نیز خبرگی لازم را دارند، اما آنان بر این باورند که در قیاس با حد مطلوب و عالی، شغلشان با تحصیلاتشان تناسب کمی دارد و به خوبی نمی‌توانند از آموخته‌های تحصیلاتی‌شان در شغل خود استفاده کنند؛ همچنین آن‌ها نمی‌توانند به خوبی برای دستیابی به اهداف خود، از عمیق‌ترین ارزش‌ها و علایق خود استفاده کنند تا عملکردشان را بهبود دهند و در برابر مشکلات مقاوم باشند. با توجه به جدول (۱) به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود به منظور حفظ و ارتقای سطح توانمندی کارکنان از بعد تحصیلات، بین تحصیلات و شغل کارکنان سازمان تناسب بیشتری برقرار سازند تا از تحصیلات و تخصص کارکنان استفاده بیشتر و بهتری شود. همچنین با توجه به جداول (۱ و ۳) در نظر گرفتن دوره‌های آموزشی مختلف و متنوع برای کارکنان قسمت‌های گوناگون سازمان، به منظور ارتقای دانش و مهارت‌های آن‌ها، از اقدامات لازم دیگری است که مدیران سازمان به منظور حفظ و ارتقای سطح توانمندی کارکنان از بعد تحصیلات و مهارت فنی آن‌ها می‌توانند انجام دهند. همچنین با توجه به جدول (۲) به منظور حفظ و ارتقای سطح توانمندی کارکنان سازمان از بعد تجربه‌ی کاری، سیاست چرخش شغلی در سازمان که از سوی مدیران آن اتخاذ شده، خوب است ولی اگر این سیاست بر مبنای شرایط خاصی باشد و شامل همه کارکنان، حتی مدیران ثابت برخی از مراکز فعلی سازمان، پس از مدت مشخصی فعالیت در یک قسمت سازمان باشد، نتایج بهتری خواهد داد. همچنین سعی شود کارکنان در قسمت‌های مختلف یک عرصه فعالیت سازمان (مانند فعالیت فرهنگی) جابه‌جا شوند تا ضمن افزایش تجربه‌ی کاری آن‌ها، بتوان از تجربیاتشان در آینده استفاده کرد. همچنین با توجه به جدول (۴) مدیران سازمان برای حفظ و ارتقای سطح توانمندی کارکنان از بعد ارتباطات مؤثر، باید جریان آزاد اطلاعات را در سازمان به وجود آورند و کارکنان را از نظر اطلاعات مورد نیاز به روز نگه دارند. در ضمن بخش طرح و برنامه سازمان نیز باید نتیجه‌ی تحقیقات انجام‌شده در سازمان و یا سازمان‌های دیگر را به کارکنان ارائه دهد. افزون بر آن، با توجه به جدول (۵)، توسعه‌ی عمودی شغل یا غنی‌سازی شغل از

اینسورث، م، اسمیت، ن. (۱۳۷۵). مدیریت کارآمد. ترجمه: غ خاکی، تهران: موسسه کاروتامین اجتماعی.

بلانچارد، ک، کارلوس، ج آ، راندولف، آ. (۱۳۷۸). مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه: م ایران نژادپاریزی، چاپ اول، تهران: مدیران.

پورولی، ز. (۱۳۸۸). تعیین رابطه بین خودکنترلی و استراتژی‌های حل تعارض (مورد مطالعه کارکنان اداری دانشگاه آزاد واحد خوراسگان). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.

جعفری قوشچی، ب. (۱۳۸۱). جایگاه آموزش در مدیریت تواناسازی. مجله تدبیر، ۱۲۸: ۵۲ - ۵۰.

رایبیز، پ، ا. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی- جلد اول- رفتار فردی. ترجمه: ع پارسائیان و م اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

رحمانی، م. (۱۳۸۱). ارتباطات موثر روسای دانشکده‌های تربیت بدنی و مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها. پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

دانایی فرد، ح، الوانی، م، آذر، ع. (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار.

دکر، ب. (۱۳۷۹). مدیریت فرایند ارتباطات موثر. ترجمه: ب رضانی، تهران: دایره.

سیدجوادین، س، ر. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ چهارم، تهران: نگاه دانش.

عبداللهی، ب. (۱۳۸۴). توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد. مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گروه پژوهشی صنعتی آریا، آذرودیم، ص ۵۰۴ - ۴۹۱.

علاقه بند، ع. (۱۳۸۳). مدیریت عمومی. چاپ یازدهم، تهران: نروان.

کاظمی، ب. (۱۳۷۰). مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع انسانی). چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

کریتنر، ر، کینیکی، آ. (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه: ع فرهنگی و ح صفرواده، تهران: پیام پویا.

گلن، د، بویاتزیس، ر، مک لی، آ. (۱۳۸۵). هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی. ترجمه: م ابراهیمی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

گلن، د. (۱۳۸۳). ویژگی‌های یک رهبر. ترجمه: م شریفیان ثانی، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۳۶.

گلن، د. (۱۳۸۰). هوش هیجانی «توانایی محبت کردن و محبت دیدن». ترجمه: ن پارسا، تهران: رشد.

مختاری زاد س. (۱۳۸۳). بررسی و تحلیل عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت برق منطقه ای غرب و ارائه راهکارهای توسعه آن. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

دیگر اقداماتی است که باعث احساس مسئولیت بیشتر در کارکنان و افزایش انگیزه‌ی آنان می‌شود. که این می‌تواند در حفظ و ارتقای خودانگیزی آن‌ها مؤثر باشد. در این راستا مدیران سازمان می‌توانند با افزودن مسئولیت‌های شغلی کارکنان، باعث بالارفتن انگیزه آنان شوند. همچنین با توجه به جدول (۶) کارکنان نمی‌توانند احساسات فردی خود را تنظیم و عواطف و احساسات خود را مدیریت نمایند و تعادل هیجانی آن‌ها بر هم خورده است. در این باره پیشنهاد می‌شود که ضمن برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت، مباحث و تکنیک‌های مربوط به متعادل‌سازی ویژگی‌های شخصی و به ویژه مبحث خودکنترلی به کارکنان آموزش داده شود؛ تا آن‌ها ضمن آشنایی با ویژگی‌های شخصیتی خود، با نحوه‌ی صحیح کنترل رفتارهای مخرب خود آشنا شوند. افزون بر آن به مدیران سازمان توصیه می‌شود که به تمامی ابعاد توانمندسازی توجه کنند. زیرا مفهوم توانمندسازی به عنوان یک سازه شامل ابعاد تحصیلات، تجربه‌ی کاری، مهارت فنی، ارتباطات مؤثر، خودانگیزی و خودکنترلی است که در کل منعکس‌کننده‌ی باور شخصی و جهت‌گیری فردی به نقش خویش در شغل و سازمان است. مدیر سازمان با اطلاع از احساسات و باورها و طرز فکر کارکنان درباره‌ی نقش آن‌ها در سازمان، زمینه و شرایط لازم را برای توانمندشدن فراهم سازند. همچنین به مدیرانی که می‌کوشند سطوح بالای انگیزه‌ی موفقیت را در کارکنان خود شناسایی کنند، توصیه می‌شود احساس تعهد سازمانی را در کارکنان بیشتر پرورش بدهند تا آن‌ها شغل را به خاطر خودش دوست داشته باشند. در نهایت با توجه به جداول (۱۱، ۱۲ و ۱۵) با توجه به این‌که جنسیت افراد در توانمندی آن‌ها تأثیر معناداری نداشت، پیشنهاد می‌شود سازمان در استخدام کارکنان جدید، تبعیض جنسیتی قائل نشود. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان در نقل و انتقال، جابه‌جایی و ارتقای کارکنان سازمان، به توانمندی‌ها و شایستگی آن‌ها در مقایسه با سنوات خدمت و نوع استخدام آن‌ها، بیشتر توجه کند. همچنین با توجه به جداول (۱۳ و ۱۴) پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان کارکنان دیپلمه‌ی خود را تشویق به گذراندن دوره‌های آموزش و کسب مدارک تحصیلی بالاتر نمایند و در استخدام‌های جدید نیز افراد با مدارک تحصیلی بالاتر از دیپلم در الویت قرار گیرند.

منابع

آرمسترانگ، م. (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی. ترجمه: م. میرسپاسی، ا. کاوسی؛ ع. رشیدپور، تهران: ترمه.

اسکات، س.؛ ژافه، د. (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان. ترجمه: م. ایران‌نژاد، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- tions: *An International Journal*. Vol.5 No.4: 202-212.
- Hill, F., Huq, R. (2004). "Employee Empowerment: Conceptualization, Aims and Outcomes". *Total Quality Management Journal*. Vol.15.No.8:1025-1041.
- Huitt, W.G. (2004). "Principles Empowerment". *Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA. Valdosta State University. Available online: www.Valdosta.edu/whuitt/psy702/moocher.html.
- Itezhaky, P., York, A. (2000). "Empowerment and Community Participation". *Social Work Research*. Vol.24.No. 4:225-234.
- Kappelman, L. A., Rechards, T. C. (1996). Training, empowerment, and creating a culture for change *Empowerment in Organizations: An International Journal*. Vol.4 No.3: 26-29.
- Kim, S. (2002). "Participative Management and Job Satisfaction". *Public Administration Review*. Vol.62, No.2: 231-241.
- Kreitner, R. (1996). *Management*. 6th ed. Delhil Houghton Mifflin Company.
- Laschinger, H.K., Tinegam, J., Shanian, J. (2001). "The Impact of Workplace Empowerment Organizational Trust on Staff Nurses Work Satisfaction and Organizational Commitment". *Health Care Management Review*. Vol.26.No.3:7-23.
- Petters, J., Byrnes, P., Chio, D. (2002). "Dimensions and Patterns in Employee Empowerment". *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol.12. No.4: 377-401.
- Potterfield, T. A. (1999). *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*. Greenwood Publishing Group.
- Pitts, D. W. (2005). "Leadership, Empowerment, and Public Organizations". *Review of Public Personnel Administration*. Vol.25.No.1:5-28.
- Randolph, W. A. (2000). Re- thinking Empowerment. *Organizational Dynamics*. Vol.29. No.2: 94-107.
- Ralph, F. L. (1996). Empowerment – a management style for the millennium?. *Empowerment in Organizations: An International Journal*. Vol.4 No.3: 5-15.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (1996). *Management*. New Jersey: Prentice Hall International.
- مقیمی، م. (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ دوم، تهران: ترمه.
- ملکی رنجبر، ف. (۱۳۸۳). بررسی ارتباطات اثربخش درون سازمانی بر عملکرد کارکنان شرکت آب و فاضلاب همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت. مدیریت آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی.
- نادری، ن، جمشیدیان، ع، سلیمی، ق. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت (مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان). پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه‌ی مدیریت»، ۲۷: ۱۳۲-۱۱۳.
- وتن، د، اکمرون، ک، ا. (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه: ب اورعی یزدانی، چاپ اول، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- هرسی، پ، بلانچارد، ک، ا. (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی. ترجمه: ق کبیری، چاپ ششم، تهران: جهاد دانشگاهی (ماجد).
- هرسی، پ، بلانچارد، ک، ا. (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه: ق کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی (ماجد).
- Barrick, M.R and Parks, L, Mount, M.K. (2005). " Self-monitoring as a Moderator of the Relationships Between Personality Traits and Performance". *Journal of Personality Psychology*. 58:745-76.
- Born, L., Molleman, E. (1996). Empowerment and rewards: a case study. *Empowerment in Organizations: An International Journal*. Vol.4 No.3: 30-33.
- Bovee, Courtland, L, Thill, John, V, Wood, Marian, Burk, Dovel, George, P. (1993). *Management*. International Ed. McGraw Hill Book Co.
- Bowen, D. E., Lawler, E. E. (1995). "Empowering Service Employees". *Sloan Management Review*. Vol. 12. No. 2: 147-159.
- Conger, J. A., Kanungo, R N. (1998). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy Management Review*. Vol.13.No.3:471-482.
- Fetterman, D. M., Wandersman, A. (2005). *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc.
- Goleman, D. (1998). *Working with the Emotional Intelligence*. A bantam book.
- Geroy, G. D., Wright, P. C., Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in Organizations: An International Journal*. Vol.6 No.2: 57-65.
- Honold, L. I. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*.

- Smith, B.(1997). Empowerment – the challenge is now. *Empowerment in Organizations: An International Journal*.Vol.5 No.3: 120-122.
- Snyder, M.(1974). "Self-monitoring of Expressive Behavior". *Jpersonal. Soc. Psycho.* 30:526-527.
- Tabora, C.(2000)."Leadership ,Teamwork and Empowerment :Future Management Trends", *Cost Engineering*. Vol.42.No.10:41-42.
- Tate, B. (2008). "A Longitudinal Study of the Relationships Among Self-monitoring,Authentic Leadership, and Perception of Leadership". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15:16-29.
- Wagner, J. A.Hollenbach JR.(1995).*Management of Organizational Behavior*.New Jersey: Simon & Schuster Company.
- Wyer, P,Mason, J.(1999). Empowerment in small businesses.*Participation & Empowerment: An International Journal*,Vol.7 No.7: 180-193.
- Yoon, J.(2001).The Role of Structre and Motivation for Workplace Empowerment.*Social Psychology Quarterly*.Vol.65 No.2: 195-206..

