



شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور)

ماندانا بیات^{۱*}

علی باباییان^۲

امیر گروسی^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور انجام شده است. برای نیل به این هدف، پس از مطالعه و بررسی یافته‌های پژوهش‌های پیشین در قالب مبانی نظری تحقیق، چارچوب موردنظر ارائه شده است. روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها در زمره تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. به منظور بررسی میدانی در تحقیق حاضر، از جامعه آماری شامل تمامی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان تهران که تعداد آن‌ها ۱۳۰۰ نفر هستند، استفاده شده است. حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران تعداد ۲۹۷ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه است که روایی آن توسط خبرگان و پایایی آن از طریق روش آلفای کرونباخ تایید شده است. برای تحلیل ابعاد چارچوب مفهومی جهت سنجش رابطه از ضریب همبستگی پیرسون، جهت سنجش تاثیر متغیرها از تحلیل رگرسیون استفاده شد و جهت اولویت‌بندی عوامل موثر از آزمون فریدمن استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که غنی‌سازی، اجرای نظام پیشنهادها، تیم‌سازی و مشارکت کارکنان بر توانمندسازی کارکنان موثر است و در نهایت نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که به ترتیب تیم‌سازی، اجرای نظام پیشنهادها، غنی‌سازی شغلی و مشارکت کارکنان در اولویت است. یافته‌ها حاکی از این است که عوامل شناسایی‌شده بر توانمندسازی کارکنان موثر است و در سازمان تاثیر بسزایی دارند.

واژگان کلیدی: غنی‌سازی، اجرای نظام پیشنهادها، تیم‌سازی و مشارکت کارکنان، توانمندسازی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۴/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۱۷

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی.

E-mail: mandanabayat51@gmail.com

۲. استادیار دانشگاه مدیریت، دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی.

۳. استاد دانشگاه مدیریت، دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی.

۱. مقدمه

سرعت بالای رشد فناوری‌های پیشرفته، افزایش انتظارات مشتریان و رشد جهانی شدن از جمله عواملی هستند که باعث شده است سازمان‌های قرن بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کنند. در این سازمان‌ها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می‌شود. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود؛ بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات خود سریعاً اقدام و در تیم‌هایی که کاملاً خودگردان هستند، ایفای نقش کنند (مک کوبی^۱ به نقل از میرزایی، ۱۳۹۲). همین امر نگاهی نو را به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می‌کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده تا توانمندسازی^۲ نیروی انسانی به‌عنوان یک زاویه فکری جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به‌سوی خود جلب کند (توماس^۳ به نقل از میرزایی، ۱۳۹۲)؛ اما با توجه به اینکه توانمندسازی می‌تواند نقش مهمی در اثربخشی سازمان ایفا کند و نیز با وجود اینکه بسیاری از مدیران، توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه شود؛ اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه، به ندرت صورت می‌گیرد؛ بنابراین برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی افزایش بهره‌وری سازمان و رسیدن به توسعه پایدار و جهانی‌سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند؛ لذا تحقیق حاضر بر آن است تا به شناسایی و تعیین نقش عوامل موثر در توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور بپردازد.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم توانمندسازی: از میان عوامل تولید، بی‌شک نیروی انسانی که اساسی‌ترین عامل است، نقش کلیدی در ارائه خدمت دارد و مهم‌ترین سرمایه یک سازمان به‌شمار می‌آید (خانعلی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹). تجربه نشان داده است که هر سازمانی برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده خود، نیازمند نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه است؛ بنابراین یک سازمان موفق از نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که تجارب و دانش خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند، تشکیل شده است (تاتاری و اطهری، ۱۳۹۱). تحت این شرایط، هر فرایندی که موجب ارتقای توانمندسازی نیروی انسانی شود، فرایندی سرمایه‌زا است که نتیجه آن به‌طور مستقیم در کیفیت و کمیت خدمات نمودار می‌شود. آموزش فرایندی است

1. MacCoby
2. Empowerment
3. Thomas

که این نقش محوری را برعهده دارد؛ بنابراین اگر گفته شود آموزش کلید توسعه است، بر حقیقتی کتمان‌ناپذیر تاکید شده است. به همین دلیل رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان، با عنوان ت «توانمندسازی کارکنان» همواره مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است. در این پژوهش توانمندسازی منابع انسانی، آموزش به‌عنوان ابزاری در خدمت آن و در نهایت آموزش ضمن خدمت مرور می‌شود.

توانمندسازی چیست؟ توانمندسازی^۱ (تواناسازی)، فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به نیروی انسانی یک سازمان کمک می‌شود تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد (وتن و کمرون، ۱۹۹۶). تواناسازی فراهم آوردن ابزار لازم برای افراد به‌گونه‌ای است که برای آن‌ها قابل فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند (نیکل، ۱۹۹۵).

تواناسازی به این معنا است که افراد به‌طور ساده تشویق شوند تا نقش فعال‌تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خویش را برعهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ کنند (باقریان، ۱۳۸۱).

فرهنگ لغت آکسفورد نیز فعل تواناسازی را به‌عنوان توانا ساختن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش، از طریق پرورش احساس کفایت نفس تعریف کرده است.

کاربرد اصطلاح توانمندسازی در مدیریت، به دموکراسی اداری و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با عناوین تیم‌سازی، مشارکتی و مدیریت کیفیت جامع اطلاق می‌شود. تقریباً تا دو دهه قبل تعریف عملیاتی و واضحی برای توانمندسازی ارائه نشده بود. تا اینکه در سال ۱۹۸۸، کانگر و کانگو، گامی بسیار اساسی در این زمینه برداشتند. به زعم آن‌ها، برای تجزیه و تحلیل مفهوم توانمندسازی، ابتدا سیر تاریخی تعاریف توانمندسازی شامل رویکردهای ارتباطی، انگیزشی و شناختی است.

در رویکرد ارتباطی توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیر قدرت خود را با زیر دستانش تقسیم می‌کند؛ به عبارت دیگر، در این رویکرد توانمندسازی همان تفویض اختیار است (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷). مطابق رویکرد انگیزشی، هر راهبردی که به (افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری)، (خود تصمیم‌گیری) و در نهایت (کفایت نفس) کارکنان بیانجامد، توانمندسازی آن‌ها را به دنبال خواهد داشت. با این فرض، توانمندسازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد

1. Empowerment

سازمان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آن‌ها می‌شود. در نهایت، مطابق رویکرد شناختی، توانمندسازی، فرایند (افزایش انگیزش درونی برای انجام وظایف محوله) است. این فرایند به تجارب مثبتی اشاره دارد که افراد به‌طور مستقیم از انجام وظایفشان کسب می‌کنند. این تجارب، انگیزش درونی را برای اجرای وظایف محوله بر می‌انگیزد و سرانجام افزایش رضایت‌مندی را به‌دنبال دارد. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، بعد روان‌شناختی را به توانمندسازی افزوده و آن را به‌عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی - انگیزشی تعریف می‌کنند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی (خودمختاری، یا حق انتخاب، معناداری و موثر بودن) را شامل می‌شود. مطابق این دیدگاه هر وظیفه باید دارای ویژگی‌هایی نظیر خودمختاری یا حق انتخاب (داشتن آزادی عمل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظیفه)، معناداری (با ارزش تلقی شدن وظیفه محوله توسط منابع انسانی سازمان) و موثر بودن (یعنی وظیفه در جهت تحقق اهداف تعیین شده گام بردارد) باشد (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷).

تعاریف توانمندسازی: از واژه توانمندسازی در همه رشته‌ها با توجه به کاربرد آن استفاده شده است. در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، با عناوین مختلفی مانند تیم‌سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر باز می‌گردد.

محققان مختلف، ابعاد توانمندسازی را با ذره‌بین‌های مختلف جست‌وجو کرده‌اند: کنترل بر خود^۱، اقتدار بر شغل^۲، تنوع کار تیمی^۳، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد^۴ همگی توانمندسازی نامیده شده‌اند.

بنیس^۵، بلوک^۶، کانتر^۷، رویکردی را که رهبر، زیردستان خود را به‌عنوان جز اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی، توانمند می‌کند، توانمندسازی کارکنان می‌نامند (هاولند، ۱۹۹۷). توانمندسازی یعنی اعطای قدرت، آغاز کردن و آزادسازی توان بالقوه افراد (اسمیت، ۱۹۹۷).

توانمندسازی شغلی عبارت از فرایند ارتقا و نیرومندسازی است که احساسات اعتماد و کنترل فرد بر خود و به همان نسبت سازمان او را گسترش می‌دهد. این فرایند از طریق سازه‌های فراوان شناختی همچون عزت‌نفس و خودکارآمدی تعدیل شده و چه بسا به پیامدهایی همچون عملکرد

-
1. Control of ones own work
 2. Autonomy on the job
 3. Variations of teamwork
 4. Pay system that link pay with performance
 5. Bennis
 6. Block
 7. Kanter

و رضایت منتهی شود. به بیان دیگر در طول فرایند توانمندسازی، تغییری که معمولاً از سوی دیگران در محیط کار، تسهیل می‌شود رخ می‌دهد و آن چیزی فراتر از احساس فردی است. برخی صاحب‌نظران، مفهوم توانمندسازی را گسترش داده و به هر وضعیتی اطلاق می‌کنند که حس لیاقت و در کنترل داشتن امور را به افراد بدهد، نیروی کار لازم را برای ابتکار عمل فراهم آورد و آن‌ها را در کارهای معنادار ثابت‌قدم سازد. در این معنا توانمندسازی، نیروی انگیزشی کاملاً فردی و چندوجهی است که می‌تواند از درون فرد یا به واسطه همکاران یا مدیر برانگیخته شود. در اینجا توانمندسازی از طریق تغییر در ادراکات خود و همچنین در رفتارهای دیگران نمود پیدا می‌کند (ساندرا و همکاران^۱، ۲۰۱۴).

توانمندسازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند (کرت رایت^۲، ۲۰۰۲).

توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (ارستد^۳، ۱۹۹۷).

توانمندسازی یعنی اینکه کارکنان بتوانند به‌خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند (ساوری و لوکز^۴، ۲۰۰۱).

ضرورت توانمندسازی کارکنان: محیط سازمان‌ها همواره در حال تغییر است و سازمان باید بتواند متناسب با تغییرات، نوآوری داشته باشد. همچنین در حال حاضر سازمان‌ها باید در وضعیتی باشند که تقریباً بی‌درنگ بتوانند به تقاضای مشتری پاسخ دهند. شخصی که تقاضای مشتری را دریافت می‌کند باید در عمل توانایی آن را داشته باشد که هر کاری لازم است برای حفظ مشتری انجام دهند؛ به عبارت دیگر کارکنان مجبور می‌شوند فکر کنند، انتخاب کنند و مشارکت کنند (نادری و همکاران، ۱۳۸۶).

از طرفی دیگر، هنگامی که هم محیط و هم سازمان دارای ساختار پیچیده باشند، روش‌های اداره استبدادی و متمرکز به قدری آسیب‌پذیر و بی‌تاثیر می‌شوند که نمی‌توانند بقای بلندمدت سازمان را تضمین نمایند؛ به عبارت دیگر، مسائل و مشکلات پیچیده‌ای که سازمان‌ها در شرایط عدم اطمینان و ریسک با آن مواجه می‌شوند به افزایش توانایی، به‌منظور پاسخگویی اثربخش نیاز دارد. اسکات و ژافه^۵ درخصوص اینکه چرا کارکنان را توانمند سازیم، می‌نویسد که سازمان‌ها

1. Sandra et al
2. Cartwright
3. Erstad
4. Savery & Luks
5. Scott & Jaffe

هم از درون و هم از بیرون مورد هجوم قرار می‌گیرند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان می‌طلبد. از جنبه درونی، کارکنان احساس می‌کنند که با آن‌ها صادقانه برخورد نمی‌شود؛ بنابراین مایوس و سرخورده شده، پیوسته از سازمان توقع بیشتری دارند و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهند. در عین حال، کارکنان طالب کار بامعنا بوده، صراحت و صداقت بیشتری می‌خواهند و در پی خودیابی و خود شکوفایی بیشتری از کار خود هستند. تغییر سازمان‌های سنتی و ظهور سازمان جدید نیز لازمه توجه بیشتر به توانمندسازی است (عبداللهی، ۱۳۸۵).

توانمندسازی کارکنان، فرصت‌های زیادی را برای آن‌ها فراهم می‌کند تا خلاقیت، انعطاف‌پذیری و اقتدار بر شغل را تمرین کنند. اعتقاد بر این است که توانمندسازی بر عزت‌نفس کارکنان اثرات مثبتی دارد. کارکنانی که در مورد خود احساس بهتری دارند، برای انجام دادن کارهای مربوطه بهتر آماده می‌شوند؛ به عبارت دیگر، توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره بگیرند؛ بنابراین توانمندسازی می‌تواند راهی باشد برای کمک به آزادسازی ظرفیت کارکنان (اسکات و ژافه، ۱۳۷۵).

از سوی دیگر، محیط کاری توانمند راهی اثربخش برای کاهش استرس سازمانی کارکنان شناخته شده است. طبق تحقیقات انجام شده، تمامی ابعاد توانمندسازی همبستگی واضح و منفی با دو بعد (فرسودگی شغلی) و (شخصیت‌زدایی) و همبستگی مثبت با (پیشرفت شخصی) داشته‌اند (اسکات و ژافه، ۱۳۷۵).

به عبارت دیگر می‌توان گفت توانمندسازی، هم نیازهای سازمان را برای عملکرد بالای کارکنان موجب می‌شود و هم به خواسته‌های کارکنان مبنی بر استقلال و مطرح شدن پاسخ می‌دهد. همچنین توانمندسازی به کارکنان، اجازه خود هدایتی، خود توسعه‌دهندگی و رشد را می‌دهد و توصیه می‌کند که یک سازمان می‌تواند کارکنان را راضی کرده، آنچه را خود لازم دارد به‌دست آورد و این رابطه می‌تواند مفید بوده و دو برنده داشته باشد.

عوامل موثر بر توانمندسازی

غنی سازی شغلی: سازمان باید به‌منظور به‌روز شدن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغل آن‌ها اقدام کند؛ همچنین به‌منظور برآورده کردن اصل جانشین‌پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶).

نظام پیشنهادها: شناخته‌ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از سیستم پیشنهادها یا طرح بسیج اندیشه‌ها که یکی از عوامل مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان است و در واقع تجلی‌گاه ابتکارات و خلاقیت‌های فردی و گروهی در بین کارکنان برای به‌وجود آوردن و گسترش روحیه مشارکت در میان آنان در جهت ایجاد پویایی و بهبود فرایند و کیفیت محصول یا ارائه خدمات است؛ به عبارت دیگر، سیستم پیشنهادها، فرمانبرداری از دانایی و به‌گرددش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه استبداد است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می‌کند (رضوی امیری و سعیدی ۱۳۸۵).

تیم‌سازی: در سطح تیم، یک رابطه جبران‌کننده میان عوامل شخصیت و عملکرد بعدی تیم وجود دارد. این بدان معناست که چنانچه یک عامل شخصیتی به‌طور مثبتی با الزامات وظیفه در ارتباط باشد، نمرات پایین برخی افراد در یک عامل می‌تواند با نمرات بالای سایر اعضای گروه در همان عامل جبران شود؛ البته مطالعاتی که به عدم تجانس شخصیت اعضای تیم بر حسب عملکرد بعدی شغل توجه می‌کنند، نتایج متضادی را ارائه داده‌اند. یک خط فکری این است که ترکیبی از انواع شخصیت جهت بهینه‌کردن عملکرد تیم به‌خصوص هنگامی که ویژگی‌های شغلی متنوع است، لازم می‌نماید. نظر دیگر این است که ویژگی‌های عدم تجانس افراد تیم، زمینه‌های پرورش تعارضات میان فردی را ایجاد می‌کنند. در واقع افراد در گروه‌های نامتجانس ممکن است بخواهند به گروه‌های سازگارتری منتقل شوند. در تعریف تیم‌های کاری باید گفت مجموعه‌ای قابل تعریف از دو یا چند نفر هستند که دارای تعامل پویا، وابسته و هماهنگ با یکدیگر در جهت هدف یا ارزش مشترک و نیز دارای نقش یا مهارت‌های مکمل در جهت این اهداف هستند (بوج^۱ ۲۰۰۷).

گروهی نسبتاً پایدار است که اعضای آن هدف‌های مشترکی دارند، به‌هم وابسته‌اند و به‌عنوان یک واحد کاری در برابر کل سازمان پاسخگو هستند (قالوندی و همکاران ۱۳۹۳).

یک تیم کاری، متشکل از گروه کوچکی از افراد است که عهده‌دار انجام یکسری وظایف مکمل است و همگی در قبال نیل به یک هدف مشترک متعهد و مسئول هستند (کاتزنباچ^۲ و اسمیت^۳، ۱۹۹۳).

1. Uoch
2. Katzenbach
3. Smeat

مشارکت کارکنان: مشارکت یک مفهوم بنیادی در بررسی انگیزش و نیز موضوعی بنیادی در بررسی تصمیم‌گیری است؛ زیرا در گسترده فراگرد انتخاب و گزینش جایگاهی ویژه دارد. با این همه به رغم بسیاری از شواهد حاکی از اهمیت مشارکت در مدیریت عمومی، بسیاری از سازمان‌های دولتی همچنان ساختار رده‌بندی شده را حفظ کرده، از راه فرادگردهای غیر مشارکتی، و به نسبت متمرکز، به کار می‌پردازند. مدیریت مشارکت جو دشواری‌های یگانه‌ای بر امور اداری دولتی پدید می‌آورد. از یک سو، انبوه در خور توجهی از گواهه‌هایی که بر پایه نوشته‌های رفتار در دست است، اشاره بر آن دارند که شکل‌های مدیریت و کارگردانی مشارکت جو در بسیاری از زمینه‌هایی که دولت در آن‌ها به کار می‌پردازد، کارآمدی و اثربخشی بیشتر دارد. افزوده بر آن، یک سنت ریشه‌دار و دور و دراز وجود دارد که دولت در پدیده‌های تازه مدیریت از بخش بازرگانی پیش و برتری داشته، بخشی که هم اکنون به‌گونه‌ای فزاینده با نیک‌سازی‌های مشارکت جویانه همراه است. از سوی دیگر، نیروهای سهمگینی که ویژه بخش دولتی هستند به بستن راه گسترش مدیریت مشارکت جو گرایش دارند.

پیشینه تحقیق: عابدی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی معلمان» نشان دادند که بین توانمندسازی روانی و تعهد سازمانی معلمان رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین بین احساس شایستگی، احساس معناداری، خود تعیینی، موثر بودن و اعتماد با تعهد سازمانی، عاطفی و هنجاری رابطه معناداری وجود دارد؛ اما بین احساس شایستگی، احساس معناداری، خود تعیینی، موثر بودن و اعتماد با تعهد مستمر رابطه‌ای وجود ندارد؛ با توجه به نتایج توانمندسازی روانی معلمان برای ارتقای تعهد سازمانی امری ضروری به نظر می‌رسد.

قربانی‌زاده و اقاوردی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمان» نشان دادند که این مقاله در گمرگ ایران انجام شده است و یک نمونه ۲۴۳ نفری از کارکنان ستاد مرکزی گمرگ ایران به روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. با توجه به نرمال بودن داده‌ها برای بررسی تاثیر متغیرها از رگرسیون و برای بررسی وضعیت موجود از آزمون تی تک نمونه‌ای و برای رتبه‌بندی شاخص‌های تحقیق از آزمون فریدمن بهره گرفته شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمان تاثیر دارد و از میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، مولفه‌های خود تعیینی و معنادار بودن شغل بر تعالی سازمان موثر بوده است. این امر می‌تواند مبنای برای تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در دستیابی به تعالی سازمان باشد.

نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان» نشان دادند بین انصاف، شفاف‌سازی نقش، تسهیم قدرت و مولفه‌های توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. در نهایت، بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد.

شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان همدان» نشان دادند که بین رهبری معنوی و تمامی ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد؛ همچنین نتایج رگرسیون گام به گام نشان می‌دهد که ابعاد عضویت در سازمان، معناداری در کار، چشم‌انداز سازمانی، ایمان به کار و بازخورد عملکرد، توان تبیین واریانس مربوط به توانمندسازی را دارند؛ اما ابعاد عشق به نوع دوستی و تعهد سازمانی از این پیش‌بینی برخوردار نیستند؛ بنابراین می‌توان گفت که توانمندسازی کارکنان یک هدف استراتژیک برای رسیدن به چشم‌اندازها و ماموریت‌های سازمانی است.

ساندرا و همکاران (۲۰۱۴)، در تحقیقی به بررسی مدیریت تولید با توانمندسازی کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند بسیاری از شرکت‌ها برای تنوع محصولی خود و بالا بردن سطح محصولات خود باید کارکنان خود را توانمندتر سازند، آن‌ها با بررسی چند شرکت و ایجاد آموزش و برگزاری کلاس‌های فوق‌العاده باعث شد که سی درصد از کارایی آن‌ها افزایش یابد، توانمندسازی کارکنان بیشتر باعث ایجاد کارهای نوآورانه و تغییرات اساسی در شرکت شد.

چیانگ و هسی (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان «اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در هتل‌های تایوان» نشان دادند که بین توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد (نوع دوستی، وجدان، جوانمردی، ادب، مهربانی، و فضیلت مدنی) رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

سان و همکاران (۲۰۱۲)، در بررسی رابطه توانمندسازی و رهبری تحول‌آفرین در کارکنان چند سازمان در چین، به این نتایج دست یافتند که توانمندسازی ساختاری، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل کرده و توانمندسازی روان‌شناختی، نقش تعدیل‌گر کامل را در رابطه رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی ساختاری ایفا کرده است؛ همچنین آن‌ها دریافته‌اند که توانمندسازی بر رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری نیز تأثیر گذاشته است.

پارکر و پرایس (۲۰۱۱)، در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان» با توجه به این نکته که مدیران تحول‌گرا کارکنان توانمندی را تربیت

می‌کنند، به این نتیجه می‌رسند که بین سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

۳. فرضیه‌های پژوهش

- غنی‌سازی شغل در سازمان بر توانمندسازی تاثیر دارد.
- اجرای نظام پیشنهادها در سازمان بر توانمندسازی تاثیر دارد.
- تیم‌سازی در سازمان بر توانمندسازی تاثیر دارد.
- مشارکت کارکنان در سازمان بر توانمندسازی تاثیر دارد.

۴. روش‌شناسی تحقیق

از آنجاکه در تحقیق حاضر، به منظور دستیابی به اهداف تحقیق مشکلات و موانع موجود توصیف و تشریح می‌شوند و داده‌ها بدون دستکاری گردآوری می‌شوند. تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی یا غیرآزمایشگاهی است. همچنین از آنجاکه در این تحقیق، به بررسی وضعیت موجود متغیرها با استفاده از جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان و متخصصان، اقدام شده است، از نظر روش در ردیف مطالعات توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است.

جامعه آماری عبارت است از کلیه عناصر و افرادی که در یک مقیاس جغرافیایی مشخص دارای یک یا چند صفت مشترک هستند (حافظنیا، ۱۳۸۵).

جامعه آماری این پژوهش شامل تمام کارکنان ستاد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور در سال ۹۴ هستند که حدود ۱۳۰۰ نفر است. به منظور انتخاب حجم نمونه مناسب با توجه به نوع و هدف تحقیق و نیز از آنجاکه جامعه آماری این تحقیق سازمان فنی و حرفه‌ای استان تهران است، تعداد نمونه از فرمول حجم نمونه آماری از جامعه محدود، تعیین می‌شود.

$$n = \frac{N \times z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)} = \frac{1300(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05^2)(1300) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 297$$

در تحقیق حاضر جهت جمع‌آوری اطلاعات، ابزارهای زیر به کار گرفته شده‌اند:

الف) مطالعه اسناد و مدارک و کتابخانه

ب) پرسشنامه

با توجه به اینکه اعتبار محتوایی بستگی به قضاوت و نظر افراد متخصص دارد؛ لذا جهت تعیین اعتبار پرسشنامه در پژوهش حاضر، پرسشنامه در اختیار اعضای هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه ازاد واحد الکترونیکی قرار گرفت و پس از جمع‌آوری دیدگاه‌های آن‌ها نسبت به اصلاح و

تنظیم پرسشنامه اقدام شد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرون باخ استفاده شد. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود.

در صورتی که مقدار آلفای کرونباخ از ۰/۷ بیشتر باشد، می‌توان گفت سوالات پرسشنامه مزبور از اعتبار کافی برخوردار است و هماهنگی سوالات یکسان است.

جدول ۱: بررسی آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
غنی‌سازی شغلی	۹	۰/۷۷
مشارکت کارکنان	۹	۰/۸۰
سیستم پیشنهادها	۷	۰/۸۱
تیم‌های کاری	۱۱	۰/۸۵
توانمندسازی کارکنان	۱۲	۰/۸۲
کل	۴۸	۰/۸۸

در این بخش اطلاعات حاصل از پرسشنامه در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSSwin20 مورد پردازش و تحلیل قرار گرفتند. با توجه به ماهیت فرضیه‌ها و اهداف پژوهش برای تجزیه و تحلیل روابط بین متغیرهای پژوهش از آزمون‌های آماری پارامتریک و ناپارامتریک استفاده می‌شود و جهت نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده می‌شود؛ در صورتی که داده‌ها نرمال باشند از ضریب همبستگی پیرسون و در صورت غیر نرمال بودن از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود. جهت بررسی روابط بین متغیرها از آزمون ضریب همبستگی، برای میزان تاثیرگذاری متغیرهای از تحلیل رگرسیون استفاده می‌شود.

آمار توصیفی: از ۲۹۷ نفری که در این تحقیق شرکت کرده‌اند، ۰/۶۹ درصد آن‌ها مرد و ۰/۳۱ درصد آن‌ها زن هستند.

از ۲۹۷ نفری که در این تحقیق شرکت کرده‌اند، فراوانی افراد ۲۰ تا ۳۰ سال ۱۸/۵ درصد، ۳۰ تا ۴۰ سال ۵۹/۹ درصد، ۴۰ تا ۵۰ سال ۲۱/۶ درصد است.

از ۲۹۷ نفری که در این تحقیق شرکت کرده‌اند، بیشترین مقدار توزیعی فراوانی با توجه به تحصیلات مربوط به لیسانس است که ۵۸/۹ درصد را به خود اختصاص داده است. توزیع فراوانی

مربوط به دیپلم ۳/۵ درصد، فوق دیپلم ۱۱/۷ درصد، و فوق لیسانس ۲۴/۹ درصد و دکترا ۰/۱ درصد است.

از ۲۹۷ نفری که در این تحقیق شرکت کرده‌اند، بیشترین مقدار توزیعی فراوانی با توجه به سابقه خدمت مربوط به ۱۰ تا ۱۵ سال است که ۵۸/۹ درصد را به خود اختصاص داده است. توزیع فراوانی مربوط به زیر ۵ سال ۱۵/۴ درصد، ۵ تا ۱۰ سال ۲۲/۸ درصد، ۱۵ تا ۲۰ سال ۱۳/۱ درصد و ۲۰ سال به بالا ۹/۴ درصد است.

آمار استنباطی

فرضیه ۱:

H_0 : غنی‌سازی شغل در سازمان بر توانمندسازی تأثیر ندارد.

H_1 : غنی‌سازی شغل در سازمان بر توانمندسازی تأثیر دارد.

جدول ۲: رابطه غنی‌سازی شغل در سازمان بر توانمندسازی

سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد	آزمون
۰/۰۰۰	۰/۷۰۳	۲۹۷	پیرسون

جدول ۲ که رابطه بین غنی‌سازی شغل در سازمان با توانمندسازی را نشان می‌دهد چون مقدار $\text{sig} = ۰/۰۰۰$ کمتر از مقدار معین $p = ۰/۰۵$ است در نتیجه رابطه آماری معناداری بین غنی‌سازی شغل در سازمان با توانمندسازی وجود دارد؛ در نتیجه فرض H_0 رد می‌شود و چون مقدار ضریب همبستگی $R = ۰/۷۰۳$ است که با توجه به مقدار و علامت مثبت ضریب همبستگی داده شده در جدول، این رابطه مستقیم و مثبت و قوی است.

فرضیه ۲:

H_0 : اجرای نظام پیشنهادها در سازمان بر توانمندسازی تأثیر ندارد.

H_1 : اجرای نظام پیشنهادها در سازمان بر توانمندسازی تأثیر دارد.

جدول ۳: رابطه برنامه پایه (اجرای نظام پیشنهادها) در سازمان بر توانمندسازی

سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد	آزمون
۰/۰۰۰	۰/۷۴۴	۲۹۷	پیرسون

جدول ۳ که رابطه بین اجرای نظام پیشنهادها در سازمان با توانمندسازی را نشان می‌دهد چون مقدار $\text{sig}=0/000$ کمتر از مقدار معین $p=0/05$ است؛ در نتیجه رابطه آماری معناداری بین اجرای نظام پیشنهادها در سازمان با توانمندسازی وجود دارد؛ در نتیجه فرض H_0 پذیرفته نمی‌شود و چون مقدار ضریب همبستگی $R = 0/744$ است که با توجه به مقدار و علامت مثبت ضریب همبستگی داده شده در جدول، این رابطه مستقیم و مثبت و قوی است.

فرضیه ۳:

H_0 : تیم‌سازی در سازمان بر توانمندسازی تاثیر ندارد.

H_1 : تیم‌سازی در سازمان بر توانمندسازی تاثیر دارد.

جدول ۴: رابطه تیم‌سازی در سازمان بر توانمندسازی

آزمون	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۲۹۷	۰/۶۵۲	۰/۰۰۰

جدول ۴ که رابطه بین تیم‌سازی در سازمان با توانمندسازی را نشان می‌دهد چون مقدار $\text{sig}=0/000$ کمتر از مقدار معین $p=0/05$ است؛ در نتیجه رابطه آماری معناداری بین تیم‌سازی در سازمان با توانمندسازی وجود دارد؛ در نتیجه فرض H_0 رد می‌شود و چون مقدار ضریب همبستگی $R = 0/652$ است که با توجه به مقدار و علامت مثبت ضریب همبستگی داده شده در جدول، این رابطه مستقیم و مثبت و قوی است.

فرضیه ۴:

H_0 : مشارکت کارکنان در سازمان بر توانمندسازی تاثیر ندارد.

H_1 : مشارکت کارکنان در سازمان بر توانمندسازی تاثیر دارد.

جدول ۵: رابطه مشارکت کارکنان در سازمان بر توانمندسازی

آزمون	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۲۹۷	۰/۸۰۷	۰/۰۰۰

جدول ۵ که رابطه بین مشارکت کارکنان در سازمان با توانمندسازی را نشان می‌دهد چون مقدار $\text{sig}=0/000$ کمتر از مقدار معین $p=0/05$ است؛ در نتیجه رابطه آماری معناداری بین مشارکت کارکنان در سازمان با توانمندسازی وجود دارد؛ در نتیجه فرض H_0 رد می‌شود و چون

مقدار ضریب همبستگی $R = 0/۸۰۷$ است که با توجه به مقدار و علامت مثبت ضریب همبستگی داده شده در جدول، این رابطه مستقیم و مثبت و قوی است.

اولویت بندی ابعاد پرسشنامه (آزمون فریدمن)

H_0 : بین عوامل موثر بر توانمندسازی از نظر اولویت بندی تفاوتی وجود ندارد.

H_1 : بین عوامل موثر بر توانمندسازی از نظر اولویت بندی تفاوت وجود دارد.

جدول ۶: اولویت بندی عوامل توانمندسازی

رتبه ها	میانگین رتبه ها	عوامل توانمندسازی
۱	۳/۲۹	تیم سازی
۲	۲/۹۵	اجرای نظام پیشنهادها
۳	۲/۸۷	غنی سازی شغلی
۴	۲/۳۶	مشارکت کارکنان

نتیجه میانگین رتبه ها نشان می دهد که برای اولویت بندی عوامل توانمندسازی، تیم سازی با ضریب ۳/۲۹ در اولویت اول و بیشترین تاثیر را دارد؛ اجرای نظام پیشنهادها در اولویت دوم، غنی سازی شغلی در اولویت سوم و در نهایت مشارکت کارکنان در اولویت چهارم قرار می گیرد.

جدول ۷: آماره عوامل توانمندسازی کارکنان

عوامل توانمندسازی کارکنان	آماره
۲۹۷	تعداد
۱۱/۸۶۰	Chi - squar
۳	درجه آزادی
۰/۰۰۴	Sig

نتیجه این آزمون با مقدار $Chi - Squar = 11/860$ و $(sig = 0.000)$ برای عوامل توانمندسازی کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد و فرض H_1 تایید می شود.

۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

پس از تجزیه و تحلیل فرضیه اول در نهایت این فرضیه تایید شد؛ به عبارتی با توجه به مقدار سطح معناداری به دست آمده و چون علامت ضریب B مثبت است، تأثیر مثبت دارد و ضریب B نشان می دهد غنی سازی شغلی بر توانمندسازی کارکنان موثر است. نتایج درباره این فرضیه با

نتایج تحقیقات عابدی و همکاران (۱۳۹۴)، صادقی و جمشیدی‌مهر (۱۳۹۳)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، اقدسی و نوروززاده (۱۳۹۲) و ساندرا و همکاران (۲۰۱۴) و ساجدی و امیدواری (۲۰۰۷) همسو است و تحقیقاتی وجود ندارد که نتایج آن با نتیجه این پژوهش همسو نباشد.

پس از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی دوم در نهایت این فرضیه تایید شد؛ به عبارتی با توجه به مقدار سطح معناداری به دست آمده و چون علامت ضریب B مثبت است، تأثیر مثبت دارد و ضریب B نشان می‌دهد برنامه پایه (اجرای نظام پیشنهادها) در سازمان بر توانمندسازی کارکنان موثر است. نتایج درباره این فرضیه با نتایج تحقیقات عابدی و همکاران (۱۳۹۴)، صادقی و جمشیدی‌مهر (۱۳۹۳)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، اقدسی و نوروززاده (۱۳۹۲) و ساندرا و همکاران (۲۰۱۴) و ساجدی و امیدواری (۲۰۰۷) همسو است و تحقیقاتی وجود ندارد که نتایج آن با نتیجه این پژوهش همسو نباشد.

پس از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی سوم، در نهایت این فرضیه تایید شد؛ به عبارتی با توجه به مقدار سطح معناداری به دست آمده و چون علامت ضریب B مثبت است، تأثیر مثبت دارد و ضریب B نشان می‌دهد میزان رابطه برنامه توسعه‌ای (تیم‌سازی) در سازمان با توانمندسازی کارکنان موثر است. نتایج درباره این فرضیه با نتایج تحقیقات عابدی و همکاران (۱۳۹۴)، صادقی و جمشیدی‌مهر (۱۳۹۳)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، اقدسی و نوروززاده (۱۳۹۲) و ساندرا و همکاران (۲۰۱۴) و ساجدی و امیدواری (۲۰۰۷) همسو است و تحقیقاتی وجود ندارد که نتایج آن با نتیجه این پژوهش همسو نباشد.

پس از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی چهارم در نهایت این فرضیه تایید شد؛ به عبارتی با توجه به مقدار سطح معناداری به دست آمده و چون علامت ضریب B مثبت است، تأثیر مثبت دارد و ضریب B نشان می‌دهد میزان رابطه برنامه توسعه‌ای (تیم‌سازی) در سازمان بر توانمندسازی کارکنان موثر است. نتایج درباره این فرضیه با نتایج تحقیقات عابدی و همکاران (۱۳۹۴)، صادقی و جمشیدی‌مهر (۱۳۹۳)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، اقدسی و نوروززاده (۱۳۹۲) و ساندرا و همکاران (۲۰۱۴) و ساجدی و امیدواری (۲۰۰۷) همسو است و تحقیقاتی وجود ندارد که نتایج آن با نتیجه این پژوهش همسو نباشد. در راستای نتایج فوق پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

پیشنهاد می‌شود جهت افزایش استقلال شغلی کارکنان، مشاغل سازمان به گونه‌ای طراحی شود که کارکنان در برنامه‌ریزی و تنظیم جدول‌های کاری، قواعد کار و روش‌های انجام کار خود دخالت داشته باشند، در تعیین سیاست‌های شغلی و زمینه‌های اجرا، هدایت و کنترل عملیات در شغل خود اختیار داشته باشند، مسئولیت شغلی به آن‌ها تفویض شود؛ به طوری که کارکنان این احساس را داشته باشند که شغلشان در اختیار آن‌ها است و مجاز باشند که در کارشان دست به نوآوری بزنند.

پیشنهاد می‌شود در نظام پیشنهادهای پاداش مالی و بازخورد سریع که هر دو از اهرم‌های انگیزش مهم هستند باید پیش‌بینی شده باشد اگرچه پاداش‌های مالی ممکن است رقم اندک باشد؛ ولی بیشتر صورت نمادین دارد. در سازمان‌هایی که روابط فرد با سازمانش رابطه بده و بستان است پرداخت پاداش مالی، خلاقیت، تفکر و روحیه مشارکت افراد را برای ارائه پیشنهادهای بیشتر تقویت می‌نماید؛ البته هر سازمانی می‌تواند معیار و شاخصی برای تعیین و پرداخت پاداش مالی در نظر بگیرد. برای مثال، می‌تواند درصدی از صرفه‌جویی‌هایی که در اثر ارائه پیشنهاد حاصل شده به‌عنوان پاداش در نظر گرفته شود و با درصدی از درآمد اضافی که حاصل پیشنهاد باشد یا از طریق امتیازبندی پیشنهادهای درصدی را تعیین و پرداخت کند؛ البته بهتر است قسمتی از پاداش در صورت تصویب و قسمتی دیگر را پس از اجرا و عملی شدن پرداخت نماید تا پیشنهاددهنده برای مشارکت فعال انگیزه مناسب داشته باشد تا این امر بتواند موجب توانمندسازی کارکنان شود.

پیشنهاد می‌شود مدیر یا رهبر توسعه‌ای که هدف کلی تیم را تعیین می‌کند به کارکنان در این تیم‌ها و گروه‌ها روحیه کافی را برای انجام کارها بدهد تا تیم و گروه بتواند در سازمان به‌صورت کارا عمل نماید.

پیشنهاد می‌شود مدیر تیم کاری از طریق هماهنگی با همه اعضا امور کاری را بهبود بخشد و روحیه و انگیزه لازم را ایجاد نماید.

پیشنهاد می‌شود یک جو و محیط حمایتی برای کارکنان از طرف مدیریت سازمان ایجاد شود.

دسترسی کارکنان به اطلاعات سازمان درباره عملکرد و اهداف سازمان پیشنهاد می‌شود. پیشنهاد می‌شود سرپرستان ارتباط ذهنی بیشتری با کارکنان داشته باشند؛ به نیازهای زیردستان حساسیت بیشتری داشته باشند و شنوندگان همدل و درک‌کننده خوب و ارتباط بیشتری با زیردستان داشته باشند.

منابع

۱. اسکات، سینیتا و ژافه، دنیس (۱۳۷۵). **توانمندی کارکنان**، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، کرج، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت چاپ اول.
۲. خانعلی‌زاده، رقیه، کردنائیچ، اسدالله؛ فانی، علی‌اصغر و مشبکی، اصغر (۱۳۸۹). «رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی»، **پژوهش‌نامه مدیریت تحول؛** سال دوم، شماره ۳.
۳. رایبیز، پی استیفن (۱۳۷۹). **مبانی مدیریت**، مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. قلاوندی، حسن؛ کبیری، افشار؛ سلطان‌زاده، وحید (۱۳۹۳). «رابطه مسوولیت‌پذیری اجتماعی و کار تیمی کارکنان دانشگاه ارومیه»، **جامعه‌شناسی کاربردی**، ۵۳، ۱۲۰-۱۱۱.
۵. نصر اصفهانی، علی (۱۳۹۰). «خودتوانمندسازی پیش‌نیاز توانمندسازی دیگران». **نشریه مدیریت و توسعه**. تهران: شماره ۲۲، ۳۱-۴۲.
6. Thomas Kenneth, W & Velthouse, Betty. A, (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**. 15(4). 666-681.
7. Hammond, Harlan Ray (2008). The antecedents of affective commitment to the team and their impact on team effectiveness. A dissertation presented to the faculty of the college of business administration of TUI university in partial fulfillment of the requirements of the degree of doctor of philosophy.
8. Katzenbach, J, R, and Smith, Douglas K (1998). "The Wisdom of Team: Creating the High Performance Org", Harvard Business School press, Boston.
9. Sandra .M, Malin Karlsson, Åsa Fast-Berglunda and Ida .H (2014). Managing production complexity by empowering workers: six cases, **Variety Management in Manufacturing**. Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems.
10. Singh, K. (2008). "Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organizations in India", **International Journal of Business and Management Science**, 1(1), 97-111.