

شناسایی و تعیین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی (مورد مطالعه شعبه دو همدان)

بهرام شمخانی^۱، فائزه کاظمی لایق^۲،

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - بیمه (نویسنده مسئول)

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان تامین اجتماعی شعبه دو همدان می باشد. جامعه آماری پژوهش جمعی از کارشناسان سازمان تامین اجتماعی شعبه دو همدان به طور کاملاً غیر تصادفی انتخاب گردیدند که تعداد آن ها ۱۷ نفر تعیین شد. نمونه گیری به شیوه گلوله برفی انجام گردید. روش مورد استفاده در این پژوهش دلفی است. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است که در دو فاز اجرا گردید. پرسشنامه اول پس از مطالعه مبانی نظری استخراج گردید و روایی محتوایی آن توسط اساتید مجرب به روش مثلث سازی ارزیابی و تایید گردید. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب کاپای کوهن بررسی شد که پایایی نسبتاً زیادی داشتند. با استفاده از تجزیه و تحلیل داده های فاز اول، پرسشنامه فاز دوم طراحی گردید و پس از جمع آوری داده ها به تجزیه و تحلیل داده و مقایسه دو فاز پرداختیم. در این پژوهش از روش دلفی بهره برده ایم و پژوهش تا آنجایی ادامه می یابد که خبرگان به نظر مشترک برسند؛ که در این پژوهش با مقایسه دو فاز به این نتیجه رسیدیم که نتایج دو فاز بسیار نزدیک به هم هستند و به اجماع رسیده ایم. نتایج نشان می دهد که بین عوامل ساختاری و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و می توان ۵۵,۰۵ درصد از توانمندسازی کارکنان را از روی عوامل ساختاری پیش بینی نمود. بین عوامل رفتاری و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و می توان ۶۴,۸۰ درصد از توانمندسازی کارکنان را از روی عوامل رفتاری پیش بینی نمود. بین عوامل زمینه ای و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و می توان ۷۳,۹۶ درصد از توانمندسازی کارکنان را از روی عوامل زمینه ای پیش بینی نمود. به طور کلی عوامل مسئولیت پذیری از شاخه رفتاری، شایستگی حرفه ای از شاخه ساختاری و مشارکت کارکنان، معنی دار بودن شغل، استقلال از شاخه رفتاری، بیشترین تاثیر را در توانمندسازی کارکنان تامین اجتماعی نشان دادند.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه ای و

۱. مقدمه

سرعت تغییر در دنیای امروز، بیش از هر زمان دیگری در تاریخ زندگی بشر قابل رویت است (سنجه، ۲۰۱۴). 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. (بیات، بابائیان و گروسی، ۱۳۹۵: ۴۸). 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 (بیات و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۱). توانمندسازی به فرآیندهایی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز موثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطح سازمانی است. فرآیند تصمیم‌گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد با گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرآیند کاری باشند (حسینی، ۱۳۹۲: ۳۶).

در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان به خود نام گرفت. توانمندسازی، مفهومی تازه نیست. این مفهوم به صورت‌های مختلف در سرتاسر منابع علمی جدید مدیریت آمده است؛ برای مثال در سال‌های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنان شان رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی) در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران می‌بایست در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت). در سال‌های دهه ۱۹۷۰، می‌بایست از کارکنان کمک می‌طلبیدند (درگیر کردن کارکنان) و در سال‌های دهه ۱۹۸۰، می‌بایست تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند (حلقه‌های کیفیت). در دهه ۱۹۹۰، مدیریت در معرض فشارهای سخت قرار گرفت. موج مخالفت همگانی، جنگ آشکار برای اتحادیه‌های کارگری در صنایع تولید انبوه و واکنش همگانی در برابر خودکامگی، زنگها را به صدا در آوردند. شماری از جنبش‌ها از شیوه سخت‌گیرانه مدیریت دوری می‌کردند و به مدیریت نرم‌خو نزدیک می‌شدند. در همین دوران مک‌گریگور نظریه X و Y را ارائه داد. نظریه Y می‌گفت که مدیریتی که بر جنبه‌های رسمی سازمان تکیه دارد، نمی‌تواند به توسعه سازمان یا بهبود مدیریت اقدام کند؛ داد. چرا که در این شیوه‌ها جایی برای بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان و ایجاد زمینه مناسب برای بالندگی انسان وجود ندارد. پس برای این که بتوانیم از توانمندی‌های کارکنان در سازمان استفاده نماییم، باید به تفکرات افراد در سازمان اهمیت دهیم. در حقیقت با ارائه نظریه توسط مک‌گریگور، توجه مدیران به توانمندی‌های افراد در سازمان بیشتر شد و آنان به این نتیجه رسیدند که باید توانمندی‌های کارکنان را در جهت بالندگی سازمان شکوفا کرد (سعیدی پور و محمدی پور، ۱۳۹۹: ۴۳-۴۲).

توانمندسازی مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر است. زیرا سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع و غیر قابل پیش‌بینی قرار دارند. از مهم‌ترین عوامل بروز این تغییرات، می‌توان به رقابت روزافزون جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و بروز تغییرات در ویژگی‌ها و خواسته‌های مشتریان اشاره کرد. تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است (روی و شینا، ۲۰۰۵). امروزه حیات مؤثر بسیاری از سازمان‌ها از طریق کاردانی مدیران و کارکنان آگاه، ماهر، خلاق و توانمند میسر می‌گردد و یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان

۱. Senge

۲. Empowerment

۳. Roy & Sheena

استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت های بالقوه آنان را به کار گیرند (خراسانی، جوان بخت و چاووشی، ۱۳۹۵: ۳) با توجه به اینکه توانمندسازی می تواند نقش مهمی در اثر بخشی سازمان ایفا کند و نیز با وجود اینکه بسیاری از مدیران، توانمندسازی را مهارتی می دانند که باید اجرا و تجربه شود؛ اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه، به ندرت صورت می گیرد؛ بنابراین برنامه ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه های توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی افزایش بهره وری سازمان و رسیدن به توسعه پایدار و جهانی سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند (بیات و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۸). سازمان هایی که ارتباط نزدیک و تعاملی با مردم دارند، باید متناسب با خواسته های منطقی مردم ساختار پویا و کارآمد را به اجرا گذارند. تحولات چشمگیر در سطح انتظامات مردم حامل این پیام برای سازمان های است که تامین مایحتاج مردم در ساختار سنتی امکان پذیر نخواهد بود. بدین منظور مفهوم توسعه نیروی انسانی، توجه به عملکرد و بازده آن از جمله الزامات اصلی این دستگاه می باشد. جهت تحقیق توسعه منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان، یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف توسعه منابع انسانی خواهد بود (حسینی، ۱۳۹۲: ۳۷)

از طرفی دیگر در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمند سازی کارکنان در مواد ۵۸ و ۶۲ مورد تاکید قرار گرفته است. ماده ۵۸، بیان می دارد که سازمان موظف است به منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاه های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی را به گونه ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تامین نماید به نحوی که رابطه ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی براساس مقررات مربوطه در هر سال برخوردار گردند. در ماده ۶۲ نیز آمده است که کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمند سازی و افزایش مهارت ها و توانایی های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاه های اجرایی، شیوه ها و الگو های لازم برای افزایش توان سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می شود، به مورد اجرا خواهند گذارد (پاک طینت و فتحی زاده، ۱۳۸۷: ۳۵).

با توجه به اینکه قانون اساسی در مواد ۵۸ و ۶۲ بر توانمندسازی کارکنان سازمان جهت ارتقای کارایی و اثر بخشی سازمان ها و توانمند سازی و افزایش مهارت ها و توانایی های شغلی مستمر کارکنان در سازمان ها تاکید کرده است و همچنین رفع و رجوع نیازها و خواسته های مراجعین در لحظه مراجعه با توجه به کثرت حجم مراجعین و ارتباط مستقیم کارمندان با ارباب رجوع بیش از هر سازمانی، بهبود توانمندسازی و شناسایی عوامل موثر در توانمند کردن کارکنان؛ ضرورت دارد. سازمان تامین اجتماعی یک نهاد عمومی غیر دولتی بین نسلی، با هویت اجتماعی - اقتصادی در گستره عمومی، که به طور کاملاً مستقیم با مراجعین ارتباط دارد و همان طور که گفته شد منابع انسانی مهم ترین نقش در بقا و حیات سازمان را ایفا می کند، توانمندسازی منابع انسانی تاثیر به سزایی در بهره وری و اثر بخشی سازمان خواهد داشت. با در نظر داشتن این موضوع که سازمان به علت همسو شدن با تغییرات کشوری و جهانی دستوالعمل ها و آیین نامه های اجرایی دچار تغییر می شود، برای به اجرا درآوردن این آیین نامه ها ارجاع به مدیران و سرپرستان بالادست برای گرفتن تصمیم درست (به دلیل تمرکز در بالای سازمان)، دچار چالش هایی می شود که باعث سردرگم شدن مراجعین و عدم پاسخگویی مناسب شده است. از طرفی دیگر اغلب کارمندان سازمان تامین اجتماعی شعبه دو همدان به دلیل حجم بالای کاری و تحمل استرس بیش از حد کار (به دلیل ارتباط مستقیم با مراجعین) دچار فرسودگی شغلی هستند و نوعی از فرسودگی شغلی را در خود احساس می کنند که این موضوع موجب بی میلی و بی انگیزه بودن کارکنان سازمان شده است. علاوه بر آن به دنبال فرسودگی شغلی نشانه های فروپاشی با فقدان شور و اشتیاق، احساس محرومیت و شکست، غیبت از کار، بی علاقه گی نسبت به قبول مسئولیت، افسردگی برای کارکنان خواهد شد. توانمندسازی با تفویض اختیار به سطوح پایین تر احساس بی میلی و محرومیت و شکست در کارکنان از بین می رود و موجبات انگیزش شغلی، احساس مسئولیت پذیری بیشتر و یا شاید در برخی کارکنان احساس خودشکوفایی ایجاد کند که همین امر موجبات تقویت روحیه و بهره وری فردی و سازمانی کارکنان شود. با توجه به آنچه در بالا ذکر شد محقق بر خود لازم می

داند که به دنبال پاسخگویی به این سؤال مهم در پژوهش بپردازد: عوامل موثر بر روی توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شعبه ۲ همدان چه هستند؟

۲. مبانی نظری

۱.۱. دیدگاه های مختلف توانمندسازی

تعاریف متنوع و مختلف از توانمندسازی باعث شده که ایجاد رویکردهای متنوعی در آن مورد استفاده متخصصین قرار گیرد. رویکرد در واقع به شیوه نگرش، ارزیابی و تحلیل یک موضوع اشاره می کند. در منابع علمی دانشگاهی، توانمندسازی، ساختاری عقلایی، انگیزشی و فوق انگیزشی معرفی شده است:

الف. رویکرد ساختاری

رویکرد توانمندسازی ساختاری عقلایی

در رویکرد ساختاری عقلایی، توانمندسازی فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستانش تسهیم می کند (در اینجا منظور از قدرت، قدرت به عنوان تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است و نه قدرت شخصی). در این نگرش تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار سازمانی است. به تعبیر بارک (۱۹۸۶) منظور از توانمندسازی اعطاء قدرت و تفویض اختیار است (هکانوا^۲، ۲۰۰۶: ۲۲۰). بسیاری از نظریه پردازان مدیریت توانمندسازی را معادل تفویض اختیار یا عدم تمرکز در تصمیم گیری می دانند که حاصل آن تأکید بر تکنیک های مدیریت مشارکتی، چرخه های کیفیت، تیم های خود مدیریتی و هدف گذاری دو طرفه است (کانگر^۳، ۱۹۸۹) البته این فعالیت ها با درک زیردستان از توانمندسازی ارتباط مثبتی دارد. چرا که حضور زیردستان در تصمیم گیری ها، با توجه به فنون مدیریت مشارکت، می تواند این تفاهم را افزایش دهد؛ اما گاهی قصد مدیران از درک زیردستان متفاوت است و این مسأله قابل قبول و متقاعد کننده است که یک پیرو تمایلی به پذیرش مسؤولیت و مشارکت در فرایند تصمیم گیری نداشته باشد. در این صورت، تصمیم گیری با چنین زیردستی ضرورتاً منجر به توانمندسازی نمی شود (نظری، رمضان، سنجقی و ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۱۲۶).

رویکرد ساختاری - اجتماعی:

در متون اجتماعی، قدرت عمدتاً یک مفهوم ارتباطی است که برای توصیف کنترلی است که یک فرد یا واحد سازمانی بر سایرین دارد. در این مفهوم، قدرت به عنوان دارا بودن اقتدار و کنترل رسمی بر منابع سازمانی تعبیر می شود. توانمندسازی در ادبیات مدیریت، عمدتاً به معنای تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم گیری به کار می رود (عبودی، لطفی زنگنه درویش، کاظمیان، ۱۳۹۳: ۲۳۰). در همین راستا، هاراری (۱۹۹۹) بیان کرد که توانمندسازی ابزاری است برای باز گذاشتن دست کارکنان به گونه ای که بتوانند برای انجام آنچه که فکر می کنند «بهترین است» بدون ترس از وتو شدن آن توسط روسایشان، از آزادی عمل برخوردار گردند (بیگی نیا، سرداری، موسوی و کیانی بختیاری، ۱۳۸۹: ۴). اساس رویکرد ساختاری - اجتماعی به توانمندسازی، ایده تقسیم قدرت بین بالادستان و پایین دستان با هدف سهیم نمودن سطوح سازمانی در تصمیم گیری های مربوطه می باشد.

ب. رویکرد روانشناختی:

در رویکرد روانشناختی به تفویض اختیار در تصمیم گیری توجه کمتری شده و بیشتر فرایندهای انگیزشی در کارکنان مدنظر قرار می گیرد. این رویکرد که نخستین بار توسط دو محقق بنام کانگر و کانگو مطرح شده است، بیان می دارد که توانمندسازی، فرایند افزایش حس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناخت خود و از میان بردن عواملی است که سبب ضعف

^۱. Burke

^۲. Hechanova

^۳. Conger

قدرت می‌شود (یانگ^۱؛ ۲۰۰۹: ۲۹۰). این رویکرد به مجموعه‌ای از حالات روانشناختی مورد نیاز کارکنان اشاره دارد که به منظور ایجاد احساس مسئولیت و کنترل در آنان ضروری است. این رویکرد به این نکته می‌پردازد که کارکنان کارشان را چگونه تجربه می‌کنند و باورهای آنان درباره نقش مربوطه در سازمان چه می‌باشد (پاک طینت و فتاحی زاده، ۱۳۸۷: ۳۵). رویکرد روانشناختی به بعد روانی و ادراکی توانمندسازی پرداخته‌اند و آن را یک عامل درونی در فرد می‌دانند که رابطه مستقیمی با نگرش، احساس و ادراک وی از محیط کاری دارد. به اعتقاد آنها ایجاد یا تقویت احساس توانمندی در ابعاد ذهنی فرد منجر به توانمندسازی وی می‌گردد (رابینز، کرینو و فریدندل^۲، ۲۰۰۲). مطابق ایده نظریه‌پردازانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان می‌نگرند، توانمندسازی، وضعیت روانشناختی کارکنان را انعکاس می‌دهد (ارگنل^۳ و همکاران، ۲۰۰۷).

ج) رویکرد توانمندسازی انگیزشی

به نظر صاحب‌نظران رویکرد انگیزشی، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود-تصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان بینجامد، توانمندیشان را در پی خواهد داشت (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۶: ۵۴). از این جنبه توانمندسازی به معنای توان افزایشی است. توان افزایشی عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش خوداثربخشی و یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آنان است (فقیهی، زارعی متین، جندقی و موسوی، ۱۳۹۰: ۹۹). دیدگاه انگیزشی بر مبنای تئوری انگیزشی مک کله لند شکل گرفته است. وی نیازهای اساسی مدیران را سه دسته می‌داند: ۱- نیاز به قدرت؛ ۲- نیاز به موفقیت؛ ۳- نیاز به تعلق اساسی‌ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی از نظر وی نیاز به کسب قدرت است که در افراد انگیزه ایجاد می‌کند. در این دیدگاه، مفروض است که افراد نیاز به کسب قدرت دارند و این نیاز حالتی روانی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد ایجاد می‌کند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۳).

د) رویکرد توانمندسازی فوق انگیزشی

در این دیدگاه، توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده سازی محیط و ایجاد انتقال برای احساس خوداثربخشی و انرژی بیشتر است (نظری، رمضان، سنجقی و ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۱۲۶). به اعتقاد صاحب‌نظرانی همچون توماس و لتهووس، توانمندسازی عبارت است از: «انگیزش درونی افزایش یافته وظیفه» که در یک مجموعه چهارشناختی که انعکاس دهنده نگرش افراد در مورد نقش‌های کاریشان است، آشکار می‌شود. این شناخت‌های چهارگانه عبارتند از: معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و حق تعیین سرنوشت. به عبارت جامع‌تر، چنانچه بتوانیم چهار ویژگی یادشده را در میان افراد پرورش دهیم، آن‌ها احساس توانمندی خواهند نمود (صالحی زاده و فرهی بوزنجانی، ۱۳۹۳: ۴۴).

جدول ۱- تفاوت‌های توانمندسازی از دو دیدگاه انگیزشی و فوق انگیزشی

توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی	توانمندسازی از دیدگاه فوق انگیزشی
(۱) توانمندسازی به معنای اختیار بخشی (۲) تاکید بر مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، تیم‌های خود مدیریتی و هدف گذاری دوطرفه (۳) فرایند تفویض تصمیم‌گیری در چارچوب روشن و تاکید بر پاسخگویی	(۱) توانمندسازی به معنای انرژی بخشی (۲) تاکید بر تعهد درونی به شغل، کنترل‌های ساده، ریسک پذیری و ابداع (۳) فرایند ایجاد انگیزه کاری درونی با آماده‌سازی محیط و فراهم آوردن مجرای انتقال احساس خود-اثربخشی بیشتر

(کیهان فر، ۱۳۹۳)

^۱ Yang

^۲ Robbins, Crino. & Fredendall

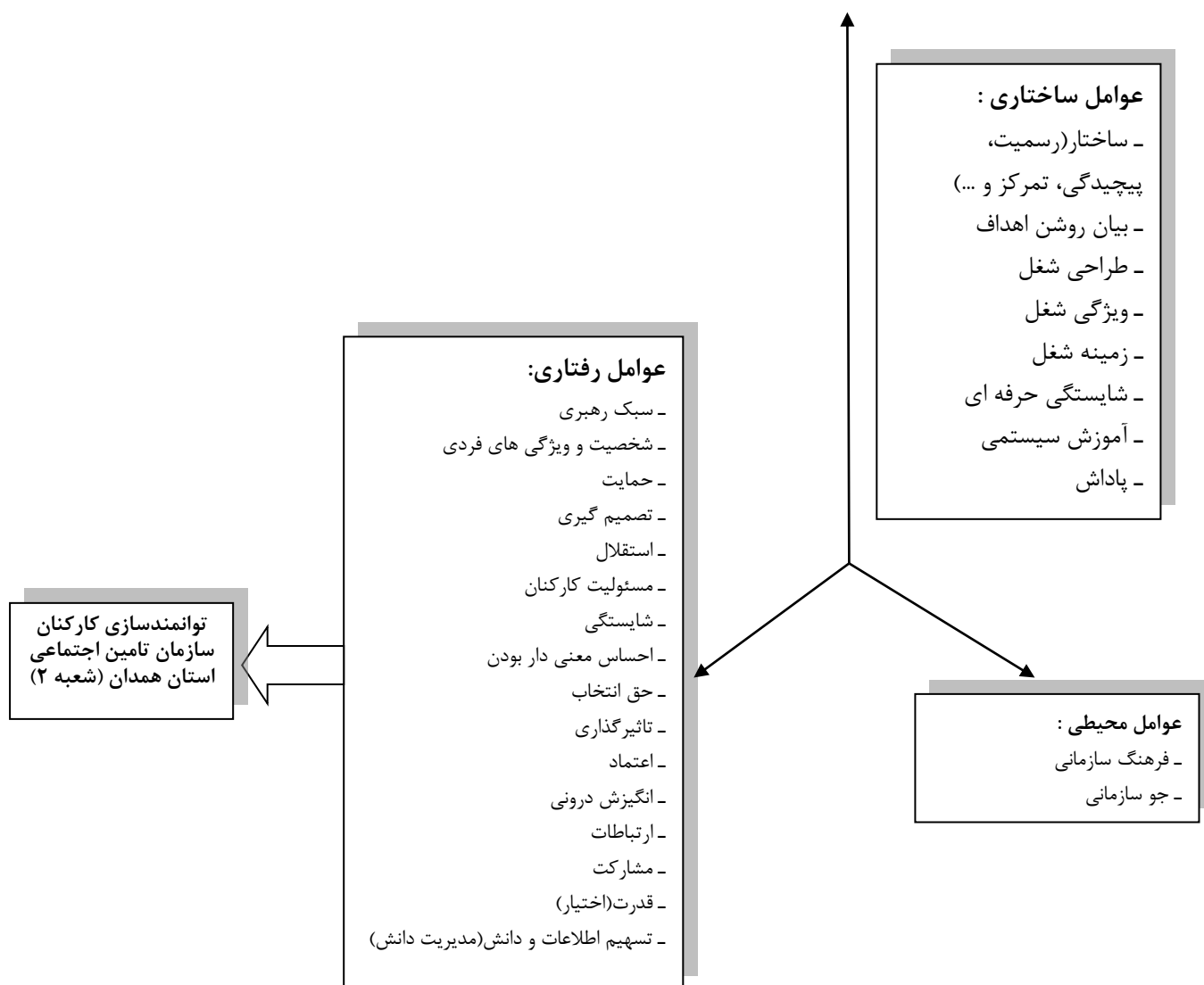
^۳ Ergenli

جدول ۲- تحلیل سه شاخگی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی همدان (شعبه دو)

عوامل موثر	معیار	ماخذ
عوامل ساختاری	ساختار (رسمیت، پیچیدگی، تمرکز و ...)	کانگر و کانگو (۱۹۹۸)، فرهنگی و اسکندری (۱۳۸۲)، طیبی شیرمرد و میرزایی (۱۳۹۵)، محمدی (۱۳۹۵)، حاتمی، سبحانی و بیرامی ایگدر (۱۳۹۴)، صالحی زاده و فرهی بوزنجانی (۱۳۹۳)، ذبیحی، ابراهیمی پور و عارفی نیا (۱۳۹۲)، حاتمی و سبحانی و بیرامی ایگدر (۱۳۹۲)، دیالمه و رحمانی (۱۳۹۱)، رجب بیگی، فروزنده و واریزی (۱۳۸۸)
	بیان روشن اهداف	دیالمه و رحمانی (۱۳۹۱)، مصباحی و عباس زاده
	طراحی شغل	فورد و فوتلر (۲۰۰۰)، فرهنگی و اسکندری (۱۳۸۲)، براتی و عریضی سامانی (۱۳۹۵)، بیات، باباییان و گروسی (۱۳۹۴)، دیالمه و رحمانی (۱۳۹۱)، رجب بیگی، فروزنده و واریزی (۱۳۸۸)، سید جوادین، حیدری و شهباز مرادی (۱۳۸۸)
	ویژگی شغل	فورد و فوتلر (۲۰۰۰)، فرهنگی و اسکندری (۱۳۸۲)، رجب بیگی، فروزنده و واریزی (۱۳۸۸)
	زمینه شغل	فورد و فوتلر (۲۰۰۰)، فرهنگی و اسکندری (۱۳۸۲)
	شایستگی حرفه ای	فرهنگی و اسکندری (۱۳۸۲)، پیتز (۲۰۰۵)، بلانچارد، زیگاری و زیگاری (۱۹۸۵)، امین بیدختی و غیاث الدین (۱۳۹۴)، ناخدا، رحیمیان، اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳)، دیالمه و رحمانی (۱۳۹۱)
	آموزش سیستمی	خراسانی، جوان بخت و چاوشی (۱۳۹۵)، محمدی (۱۳۹۵)، مصباحی و عباس زاده
	پاداش	بوون لاولر (۱۹۹۰)، لویی، کانگر و کانگو (۱۹۹۸)، فرهنگی و اسکندری (۱۳۸۲)، باندورا (۱۹۹۹)، حریری زاده و سید احمدی زاویه و گودرزی (۱۳۹۶)، محمدی (۱۳۹۵)
عوامل رفتاری	سبک رهبری	فرهنگی و اسکندری (۱۳۸۲)، صالحی زاده و فرهی بوزنجانی (۱۳۹۳)، معمارزاده و طاهر پور کلانتری و مرادی (۱۳۸۹)
	شخصیت (ویژگی های فردی)	فرهنگی و اسکندری (۱۳۸۲)، امین بیدختی و غیاث الدین (۱۳۹۴)، رجب بیگی، فروزنده و واریزی، سید جوادین، حیدری و شهباز مرادی (۱۳۸۸)
	حمایت	باندورا (۱۹۹۹)، اسپریتز، حریری زاده و سید احمدی زاویه و گودرزی (۱۳۹۶)، محمدی (۱۳۹۵)
	تصمیم گیری	پیتز (۲۰۰۵)، نولر (۱۹۹۷)، حریری زاده و سید احمدی زاویه و گودرزی (۱۳۹۶)، ناخدا، رحیمیان، اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳)
	استقلال	پیتز (۲۰۰۵)، لویی، براتی و عریضی سامانی (۱۳۹۵)، محمدی (۱۳۹۵)
	مسئولیت کارکنان	پیتز (۲۰۰۵)، نولر (۱۹۹۷)، دیالمه و رحمانی (۱۳۹۱)

پیتز(۲۰۰۵)، بنیاد کاریزمه، رحیمی پردنجانی، محمدزاده ابراهیمی(۱۳۹۵)، ذبیحی، ابراهیمی پور و عارفی‌نیا(۱۳۹۲)، آبتین، یاراحمدزهی و توماج(۱۳۹۰)	شایستگی	
توماس و ولتهوس(۱۹۹۰)، میشر(۱۹۹۰)، لویی، ووتن و کامرون(۱۹۹۸)، بنیاد کاریزمه، رحیمی پردنجانی، محمدزاده ابراهیمی(۱۳۹۵)، سلاجقه، پور رشیدی و موسایی(۱۳۹۲)، ذبیحی، ابراهیمی پور و عارفی‌نیا(۱۳۹۲)	احساس معنی داربودن	
توماس و ولتهوس(۱۹۹۰)، میشر(۱۹۹۰)، لویی، ووتن و کامرون(۱۹۹۸)، بنیاد کاریزمه، رحیمی پردنجانی، محمدزاده ابراهیمی(۱۳۹۵)، سلاجقه، پور رشیدی و موسایی(۱۳۹۲)	حق انتخاب	
توماس و ولتهوس(۱۹۹۰)، میشر(۱۹۹۰)، لویی، ووتن و کامرون(۱۹۹۸)، بنیاد کاریزمه، رحیمی پردنجانی، محمدزاده ابراهیمی(۱۳۹۵)، سلاجقه، پور رشیدی و موسایی(۱۳۹۲)، حسینی(۱۳۹۲)	تاثیر گذاری	
میشر(۱۹۹۰)، لویی، ووتن و کامرون(۱۹۹۸)، محمدی(۱۳۹۵)، ناخدا، رحیمیان، اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳)، حسینی(۱۳۹۲)	اعتماد	
براتی و عریضی سامانی(۱۳۹۵)، محمدی(۱۳۹۵)، ناخدا، رحیمیان، اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳)	انگیزش درونی	
محمدی(۱۳۹۵)، مصباحی و عباس زاده	ارتباطات	
اسپیریتز، نولر(۱۹۹۷)، براتی و عریضی سامانی(۱۳۹۵)، محمدی(۱۳۹۵)، بیات، باباییان وگروسی (۱۳۹۴)، عسکری و زبینه(۱۳۹۳)، ناخدا، رحیمیان، اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳)، مصباحی و عباس زاده، کفاشی و حاتمی نژاد(۱۳۸۸)	مشارکت	
اسپیریتز، پیتز(۲۰۰۵)، بوون لاولر(۱۹۹۰)، محمدی(۱۳۹۵)، کفاشی و حاتمی نژاد(۱۳۸۸)	قدرت (اختیار)	
بوون لاولر(۱۹۹۰)، اسپیریتز، لویی، پیتز(۲۰۰۵)، محمدی(۱۳۹۵)، ناخدا، رحیمیان، اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳)، سلاجقه، پور رشیدی و موسایی(۱۳۹۲)، دیالمه و رحمانی(۱۳۹۱)، مصباحی و عباس زاده	تسهیم اطلاعات و دانش (مدیریت دانش)	
پیتز(۲۰۰۵)، فرهنگی و اسکندری(۱۳۸۲)، باندورا(۱۹۹۹)، اسپیریتز، محمد پور زرنندی و فهیما و امیرکبیری(۱۳۹۶)، حریری زاده و سید احمدی زاویه و گودرزی(۱۳۹۶)، بیات، باباییان وگروسی (۱۳۹۴)، امین بیدختی و غیث الدین(۱۳۹۴)، فراهانی، کشاورز و فردوسی(۱۳۹۳)، رجب بیگی، فروزنده و واریزی	فرهنگ سازمانی	عوامل زمینه‌ای یا محیط کاری
اسپیریتز، فرهنگی و اسکندری(۱۳۸۲)، صالحی زاده و فرهی بوزنجانی(۱۳۹۳)	جو سازمانی	

۲.۲. مدل مفهومی پژوهش بر اساس تحلیل سه شاخگی



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش توانمندسازی کارکنان تامین اجتماعی استان همدان (شعبه ۲) (ماخذ: تجزیه و تحلیل نگارندگان)

۳. روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، در زمره پژوهش های کاربردی و از نظر نوع پژوهش پژوهش کیفی - کمی است. جامعه آماری پژوهش حاضر سازمان تامین اجتماعی شعبه ۲ همدان است که مجموع خبرگان این سازمان ۱۷ نفر در قسمت کیفی پژوهش شناسایی گردیدند و پرسشنامه به صورت گلوله برفی با معرفی خبره توسط خبرگان اولیه در بین آزمودنی ها توزیع شد. برای انجام این منظور از پرسشنامه ترکیبی شامل سئوالات باز و بسته استفاده گردید. برای آزمون فرضیه ها و تجزیه و تحلیل داده ها، از روش تاپسیس (رتبه بندی عوامل) استفاده شد. به این منظور، نرم افزار SPSS به کار گرفته شد. برای تحلیل عوامل از مدل تحلیل سه شاخگی (ساختار، رفتار، زمینه (محیط)) استفاده شد. بر این اساس با توجه به مبانی نظریه و پیشینه پژوهشی عواملی برای هر یک از ابعاد استخراج و مدل پژوهش استخراج گردید و در دو فاز به روش دلفی ارزیابی شدند. پرسشنامه های مورد استفاده در این پژوهش بر اساس مبانی نظری، پرسشنامه ها، نظریه ها و پژوهش های مورد مطالعه توسط محقق طراحی گردیدند. روایی محتوایی این پرسشنامه به روش مثلث سازی توسط خبرگان انجام شد. همچنین روایی

محتوایی در قسمت کمی پژوهش با استفاده از نرم افزار با روش CVR تحلیل شد و روایی پرسشنامه ها تأیید گردید. برای پایایی پرسشنامه ها از ضریب کاپای کوهن استفاده شد که در دو فاز دارای پایایی نسبتاً زیاد بودند.

پس از انجام دو فاز و شناسایی عوامل توسط خبرگان، پرسشنامه نهایی با استفاده از نتایج دو فاز که به اتفاق آرا پائل دلفی رسیده بود طراحی گردید و در جامعه آماری پژوهش (کارکنان سازمان تامین اجتماعی شعبه دو همدان که تعداد آن ها ۴۰ نفر) به صورت کاملاً تصادفی ساده در بین ۳۶ نفر توزیع، و داده ها جمع آوری گردید. پس از آن، برازش مدل تحقیق در جامعه آماری بررسی شد.

یافته ها

جدول ۳- نتایج بدست آمده از رتبه بندی در عوامل ساختاری

ردیف	گویه ها	Ci	رتبه	اندازه فاصله به ازای راه حل ایده آل منفی	اندازه فاصله به ازای راه حل ایده آل مثبت
۱	تصمیم گیری در راس سازمان	۰,۴۸ ۵	۷	۰,۲۳	۰,۰۰۸
۲	تفویض اختیار به کارکنان برای مشارکت در تصمیم گیری،	۰,۶۶۶	۱	۰,۲۲	۰,۰۱۷
۳	تفویض اختیار به کارکنان برای تصمیم گیری آنی در مواجهه با مشکلات به طور مستقل،	۰,۶۶۲	۲	۰,۲۲	۰,۰۲۳
۴	آگاه بودن از اهداف، بیانیه ها و ماموریت سازمان،	۰,۴۵ ۵	۱۲	۰,۲۷	۰,۰۲۳
۵	داشتن مهارت ها و دانش مورد نیاز در شغل،	۰,۴۹ ۷	۳	۰,۲۲	۰,۰۱۵
۶	به کارگیری مجموعه دانش، مهارت و بهبود عملکرد به صورت اثربخش،	۰,۴۸ ۹	۵	۰,۲۷	۰,۰۲۶
۷	بازخورد کارکنان از شغل،	۰,۴۶۶	۱۱	۰,۲۳	۰,۰۱۹
۸	اهمیت شغل کارکنان (جایگاه شغل کارکنان در سازمان)	۰,۴۳ ۱	۱۵	۰,۲۹	۰,۰۱۹
۹	پیاده سازی غنی سازی شغل (ایجاد اختیار و مسئولیت بیشتر برای شاغل)	۰,۴۹۶	۴	۰,۲۸	۰,۰۱۷
۱۰	ایجاد گردش کاری متناسب با مهارت های کارکنان و نیاز سازمان	۰,۴۲ ۵	۱۶	۰,۲۶	۰,۰۲۳
۱۱	هویت شغل	۰,۴۱ ۹	۱۷	۰,۲۲	۰,۰۳۶
۱۲	انجام یک تجزیه و تحلیل شغل مناسب و انتخاب و انتصاب شایسته کارکنان	۰,۴۷ ۵	۸	۰,۲۹	۰,۰۳۲
۱۳	انجام یک ارزیابی مناسب در فواصل زمانی مناسب و انتخاب و انتصاب شایسته کارکنان	۰,۴۷ ۳	۹	۰,۲۲	۰,۰۳۳

۱۴	انجام یک تجزیه و تحلیل شغل مناسب در فواصل زمانی مناسب و تقسیم وظایف عادلانه در بین کارکنان واحد های مختلف	۰,۴۸ ۸	۶	۰,۰۲۸	۰,۰۳۵
۱۵	آموزش ضمن خدمت کارکنان	۰,۴۶۸	۱۰	۰,۰۴۴	۰,۰۳۸
۱۶	نیاز سنجی و برگزاری دوره های آموزشی بر اساس آن	۰,۴۴۶	۱۳	۰,۰۱۴۳	۰,۰۳۲
۱۷	برگزاری دوره های تخصصی در داخل و خارج از سازمان	۰,۴۴ ۵	۱۴	۰,۰۳۷	۰,۰۳۳

با توجه به جدول ۳ می توان گفت که بین عوامل ساختاری تفویض اختیار به کارکنان برای مشارکت در تصمیم گیری و تفویض اختیار به کارکنان برای تصمیم گیری آنی در مواجهه با مشکلات به طور مستقل بیشترین اهمیت و ایجاد گردش کاری متناسب با مهارت های کارکنان و نیاز سازمان و هویت شغل کمترین اهمیت را در توانمند سازی کارکنان دارند.

جدول ۴- نتایج بدست آمده از رتبه بندی در عوامل رفتاری

ردیف	گویه ها	Ci	رتبه	اندازه فاصله به ازای راه حل ایده آل منفی	اندازه فاصله به ازای راه حل ایده آل مثبت
۱۸	سبک رهبری تفویضی (دادن اختیار زیاد به کارکنان از طرف رئیس سازمان برای تصمیم گیری)	۰,۴۷۷	۷	۰,۰۲۷	۰,۰۲۳
۱۹	آزادی عمل و استقلال فرد در انجام امور محوله،	۰,۴۶۳	۸	۰,۰۲۲	۰,۰۱۵
۲۰	داشتن حس انتخاب و تصمیم گیری فردی در فرآیند های انجام کار،	۰,۴۳۰	۱۰	۰,۰۲۷	۰,۰۲۶
۲۱	نظارت مستقیم بر کارکنان،	۰,۴۲۴	۱۲	۰,۰۲۷	۰,۰۲۳
۲۲	حس اعتماد در بین کارکنان،	۰,۴۲۸	۱۱	۰,۰۲۲	۰,۰۱۸
۲۳	حس اعتماد بین کارکنان و سرپرستان،	۰,۴۷۸	۶	۰,۰۲۷	۰,۰۲۵
۲۴	تطابق باور ها و ارزش های فرد با شغل،	۰,۴۴۷	۹	۰,۰۲۷	۰,۰۲۱
۲۵	حس تعلق و وابستگی به شغل،	۴,۸۴	۳	۰,۰۲۲	۰,۰۲۴
۲۶	احساس خودشکوفایی در شغل،	۰,۴۸۱	۵	۰,۰۲۷	۰,۰۱۹
۲۷	احساس کرامت و مورد محبت واقع شدن	۰,۴۸۳	۴	۰,۰۲۳	۰,۰۱۹
۲۸	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و انجام امور محوله	۰,۴۹۷	۱	۰,۰۲۹	۰,۰۱۷
۲۹	مسئولیت پذیری،	۰,۴۹۷	۲	۰,۰۲۸	۰,۰۲۴

با توجه به جدول ۴ می توان گفت که بین عوامل رفتاری مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و انجام امور محوله و مسئولیت پذیری بیشترین اهمیت و حس اعتماد در بین کارکنان و نظارت مستقیم بر کارکنان کمترین اهمیت را در توانمند سازی کارکنان دارند.

جدول ۵- نتایج بدست آمده از رتبه بندی در عوامل زمینه ای

ردیف	گویه ها	Ci	رتبه	اندازه فاصله به ازای راه حل ایده آل منفی	اندازه فاصله به ازای راه حل ایده آل مثبت
------	---------	----	------	--	--

۳۰	وجود این احساس در کارکنان که امور محوله را به اتمام برسانند،	۰,۴۵۴	۲	۰,۰۳۱	۰,۰۱۷
۳۱	یکپارچگی و وحدت بین کارکنان و سازمان،	۰,۴۱۴	۶	۰,۰۲۵	۰,۰۲۱
۳۲	همدلی و روابط صمیمانه با کارکنان	۰,۴۳۵	۴	۰,۰۲۲	۰,۰۲۵
۳۳	توجه به افراد، نیازها و خواسته هایشان	۰,۴۲۰	۵	۰,۰۲۲	۰,۰۱۹
۳۴	ایجاد فضایی مناسب جهت رقابت سالم در بین کارکنان	۰,۴۴۴	۳	۰,۰۲۸	۰,۰۱۷
۳۵	خلاقیت و نوآوری فردی کارکنان در سازمان	۰,۴۷۶	۱	۰,۰۲۷	۰,۰۲۵

با توجه به جدول بالا می توان گفت که بین عوامل زمینه ای (محیطی) خلاقیت و نوآوری فردی کارکنان در سازمان و وجود این احساس در کارکنان که امور محوله را به اتمام برسانند بیشترین اهمیت و یکپارچگی و وحدت بین کارکنان و سازمان کمترین اهمیت را در توانمند سازی کارکنان دارند.

تجزیه و تحلیل دو فاز دلفی

جدول ۶-مقایسه معیارهای عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای در دو فاز

متغیر	فاز	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری
عوامل ساختاری	ساختار	فاز اول	۴,۸۱	۰,۶۷	۱۵	۰,۰۸۰
		فاز دوم	۴,۱۸	۰,۸۶		
	طراحی شغل	فاز اول	۳,۵۷	۰,۵۹	۱۵	۰,۲۷۰
		فاز دوم	۳,۷۱	۰,۸۵		
	شایستگی حرفه ای	فاز اول	۳,۲۹	۰,۷۲	۱۵	۰,۰۸۱
		فاز دوم	۳,۴۷	۰,۷		
	آموزش سیستمی	فاز اول	۴,۵۷	۰,۶۹	۱۵	۰,۳۲۴
		فاز دوم	۴,۲۳	۰,۹۰		
		فاز اول	۳,۲۸	۰,۹۷	۱۵	۰,۰۸۹
		فاز دوم	۳,۳۳	۰,۹۶		
عوامل رفتاری	سبک رهبری	فاز اول	۳,۹۷	۰,۷۳	۱۵	۰,۰۵۹
		فاز دوم	۴,۱۰	۰,۸۴		
	استقلال	فاز اول	۳,۵۷	۰,۸۶	۱۵	۰,۰۰۰
		فاز دوم	۳,۱۶	۰,۹۹		
	معنی دار بودن	فاز اول	۳,۱۷	۰,۹۴	۱۵	۰,۰۰۹
		فاز دوم	۳,۵۶	۰,۸۵		
	اعتماد	فاز اول	۳,۵۸	۰,۸۲	۱۵	۰,۳۱۰
		فاز دوم	۳,۴۷	۰,۷۴		
	مشارکت	فاز اول	۴,۱۸	۰,۶۷	۱۵	۰,۰۸۹
		فاز دوم	۴,۲۹	۱,۰۵		
عوامل زمینه ای	مسئولیت پذیری	فاز اول	۳,۵۶	۰,۵۹	۱۵	۰,۰۰۱
		فاز دوم	۴,۱۲	۰,۷۱		
	فرهنگ سازمانی	فاز اول	۳,۵۷	۰,۵۸	۱۵	۰,۰۸۸
		فاز دوم	۳,۷۰	۰,۶۱		

ساختار در فاز اول با میانگین ۴,۸۱ و انحراف معیار ۰,۶۷ از فاز دوم با میانگین ۴,۱۸ و انحراف معیار ۰,۸۶ بیشتر است. طراحی شغل در فاز اول با میانگین ۳,۵۷ و انحراف معیار ۰,۵۹ از فاز دوم با میانگین ۳,۷۱ و انحراف معیار ۰,۸۵ کمتر است. شایستگی حرفه ای در فاز اول با میانگین ۳,۲۹ و انحراف معیار ۰,۷۲ از فاز دوم با میانگین ۳,۴۷ و انحراف معیار ۰,۷۲ کمتر است. طراحی شغل در فاز اول با میانگین ۴,۵۷ و انحراف معیار ۰,۵۹ از فاز دوم با میانگین ۴,۲۳ و انحراف معیار ۰,۹۰ بیشتر است. طراحی شغل در فاز اول با میانگین ۳,۲۸ و انحراف معیار ۰,۹۷ از فاز دوم با میانگین ۳,۳۳ و انحراف معیار ۰,۹۶ کمتر است. هیچ یک از تفاوت های بالا معنادار نمی باشد زیرا $p > 0.05$

سبک رهبری در فاز اول با میانگین ۳,۹۷ و انحراف معیار ۰,۷۳ از فاز دوم با میانگین ۴,۱۰ و انحراف معیار ۰,۸۴ کمتر است ولی این تفاوت معنادار نمی باشد زیرا $p > 0.05$. استقلال در فاز اول با میانگین ۳,۵۷ و انحراف معیار ۰,۸۶ از فاز دوم با میانگین ۳,۱۶ و انحراف معیار ۰,۹۹ بیشتر است و این تفاوت معنادار است $p < 0.05$. معنی دار بودن در فاز اول با میانگین ۳,۱۷ و انحراف معیار ۰,۹۴ از فاز دوم با میانگین ۳,۵۶ و انحراف معیار ۰,۸۵ کمتر است و این تفاوت معنادار است $p < 0.05$. اعتماد در فاز اول با میانگین ۳,۵۸ و انحراف معیار ۰,۸۲ از فاز دوم با میانگین ۳,۴۷ و انحراف معیار ۰,۷۴ بیشتر است ولی این تفاوت معنادار نمی باشد زیرا $p > 0.05$. مشارکت در فاز اول با میانگین ۴,۱۸ و انحراف معیار ۰,۶۷ از فاز دوم با میانگین ۴,۲۹ و انحراف معیار ۱,۰۵ کمتر است ولی این تفاوت معنادار نمی باشد زیرا $p > 0.05$. مسئولیت پذیری در فاز اول با میانگین ۳,۵۶ و انحراف معیار ۰,۵۹ از فاز دوم با میانگین ۴,۱۲ و انحراف معیار ۰,۷۱ کمتر است و این تفاوت معنادار است $p < 0.05$

فرهنگ سازمانی در فاز اول با میانگین ۳,۵۷ و انحراف معیار ۰,۵۸ از فاز دوم با میانگین ۳,۷۰ و انحراف معیار ۰,۶۱ کمتر است ولی این تفاوت معنادار نمی باشد زیرا $p > 0.05$

جدول ۷- مقایسه ضرایب همبستگی در دو فاز

متغیر	فاز ۱	فاز ۲
ضریب همبستگی پیرسون		
عوامل ساختاری و توانمند سازی کارکنان	۰,۸۷۹	۰,۹۴۳
عوامل رفتاری و توانمند سازی کارکنان	۰,۹۰۸	۰,۹۱۷
عوامل محیطی و توانمند سازی کارکنان	۰,۸۹۳	۰,۹۳۲

در جدول بالا قابل مشاهده است که در هر دو فاز بین هر یک از عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه های پژوهش:

فرضیه اول: بین عوامل ساختاری و توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی همدان (شعبه ۲) رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۸- ضریب همبستگی پیرسون بین عوامل ساختاری و توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی همدان (شعبه ۲)

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
عوامل ساختاری و توانمند سازی کارکنان	۴۹	۰,۷۴۲	۰,۰۰۰

بر اساس اطلاعات جدول ۸ با توجه به همبستگی بدست آمده ($r=0,742$) و سطح معناداری ($P=0,000$) با احتمال ۹۵ درصد بین عوامل ساختاری و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و می توان ۵۵,۰۵ درصد از توانمند سازی کارکنان را از روی عوامل ساختاری پیش بینی نمود. $p < 0.05$

فرضیه دوم : بین عوامل رفتاری و توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی همدان (شعبه ۲) رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۹-ضریب همبستگی پیرسون بین عوامل رفتاری و توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی همدان (شعبه ۲)

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
عوامل رفتاری و توانمند سازی کارکنان	۴۹	۰,۸۰۵	۰,۰۰۰

بر اساس اطلاعات جدول ۹، با توجه به همبستگی بدست آمده ($r=0,805$) و سطح معناداری ($P=0,000$) با احتمال ۹۵ درصد بین عوامل رفتاری و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و می توان ۶۴,۸۰ درصد از توانمند سازی کارکنان را از روی عوامل رفتاری پیش بینی نمود. $p < 0.05$

فرضیه سوم : بین عوامل زمینه ای (محیطی) و توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی همدان (شعبه ۲) رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۱۰-ضریب همبستگی پیرسون بین عوامل زمینه ای و توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی همدان (شعبه ۲)

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
عوامل زمینه ای و توانمند سازی کارکنان	۴۹	۰,۸۶۰	۰,۰۰۰

بر اساس اطلاعات جدول ۱۰، با توجه به همبستگی بدست آمده ($r=0,860$) و سطح معناداری ($P=0,000$) با احتمال ۹۵ درصد بین عوامل زمینه ای و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و می توان ۷۳,۹۶ درصد از توانمند سازی کارکنان را از روی عوامل زمینه ای پیش بینی نمود. $p < 0.05$

رتبه بندی گویه ها در هر یک از عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان در فاز سوم با رتبه بندی فریدمن:

جدول ۱۱- نتایج بدست آمده از رتبه بندی گویه ها در عوامل ساختاری

ردیف	گویه ها	میانگین رتبه	رتبه
۱	به نظرم همه تصمیم های مهم سازمان در راس سازمان قرار دارد و این موضوع باعث می شود کارها سازمان یافته تر انجام شوند.	۵,۹۹	۱۴
۲	به نظرم داشتن اختیار در در انجام امور محوله و تصمیم گیری های آن باعث می شود تا احساس بهتری نسبت به خود وشغلم داشته باشم.	۸,۶۰	۵
۳	به نظرم وقتی اختیار کافی برای انجام دادن امور محوله داریم، و برای هر کار کوچکی به بالادستان مراجعه نمی کنیم؛ کارها بهتر انجام می شود.	۶,۶۵	۱۳
۴	به نظرم آگاهی از اهداف، بیانیه ها و ماموریت های سازمانی باعث می شود که کارها را بهتر انجام دهیم.	۸,۲۲	۶

۵	وقتی از اهداف، بیانیه ها و ماموریت های سازمانی مطلع هستم، احساس می کنم اهداف سازمان، اهداف شخصی خودم هستند و مصرتر آن ها را دنبال می کنم.	۷,۷۰	۸
۶	به نظرم داشتن مهارت و دانش شغلی باعث می شود که احساس خوبی به کار داشته باشم.	۹,۸۱	۲
۷	به نظرم به روز رسانی دانش و مهارت شغلی ام باعث می شود که کارها را بهتر انجام دهم و نسبت به شغل و خودم احساس بهتری داشته باشم.	۹,۸۴	۱
۸	به نظرم آموزش های ضمن خدمت تاثیر خوبی در انجام کارهایم دارد.	۷,۲۱	۱۲
۹	به نظرم آموزش های سازمان باعث می شود که امور محوله را به طور جدی تر دنبال کنم.	۷,۶۲	۹
۱۰	به نظرم برگزاری دوره های ارزیابی عملکرد کارکنان تاثیر خوبی در امور محوله دارد زیرا افراد شایسته در پست هایی که باید باشند، قرار می گیرند.	۷,۴۸	۱۱
۱۱	به نظرم ارزیابی کارکنان باعث انگیزش کارکنان می شود تا امور محوله را به نحو شایسته انجام دهند.	۷,۶۲	۹
۱۲	به نظرم ارزیابی کارکنان و اعطای پاداش به کارکنان باعث می شود که احساس خوبی نسبت به کار داشته باشم.	۸,۷۹	۴
۱۳	به نظرم انتخاب شایسته کارکنان باعث می شود که سازمان اثربخشی بیشتری داشته باشد و کارکنان عملکرد بهتری از خود نشان دهند.	۹,۱۲	۳
۱۴	به نظرم دادن اختیارات بیشتر در همان پست باعث می شود که احساس بهتری نسبت به کارم داشته باشم.	۷,۸۳	۷
۱۵	به نظرم دادن اختیارات بیشتر در همان پست باعث می شود که کارهایم را به نحو شایسته تری انجام دهم.	۷,۵۱	۱۰
تعداد	آزمون کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۴۹	۵۵,۶۸۲	۱۴	۰,۰۰۰

با توجه به جدول ۱۱، می توان گفت که رتبه بندی صحیح و قابل اعتماد است زیرا $P < 0.05$. در گویه های عوامل ساختاری به روز رسانی دانش و مهارت شغلی، داشتن مهارت و دانش شغلی بیشترین اهمیت و انجام تصمیمات مهم در راس و اختیار کافی برای انجام دادن امور محوله کمترین اهمیت را در توانمند سازی کارکنان دارند.

جدول ۱۲- تایید بدست آمده از رتبه بندی در عوامل رفتاری

ردیف	گویه ها	میانگین رتبه	رتبه
۱۶	به نظرم اینکه سازمان با چه شیوه و روشی هدایت می شود، در انجام امور، اثربخشی و بهره وری سازمان تاثیر دارد.	۶,۲۴	۱۲
۱۷	به نظرم وقتی از راس سازمان به سطوح پایین تر اختیار تفویض می گردد، کارکنان کارها را بهتر انجام می دهند و حس بهتری نسبت به خود و شغل مربوطه دارند.	۶,۱۲	۱۳
۱۸	به نظرم وقتی شیوه رهبری در سازمان اینگونه است که در صورت مواجهه با مشکل در امور روزمره، خود کارکنان تصمیم بگیرند که چگونه مشکلات را رفع کنند، باعث می شود که احساس حس بهتری نسبت به خود و شغلشان داشته باشند.	۶,۳۷	۱۱
۱۹	وقتی احساس آزادی و استقلال عمل دارم، کارها را به نحو شایسته تری انجام می ده.	۸,۰۸	۴
۲۰	به نظرم وقتی احساس می کنم که آزادی عمل دارم احساس بهتری نسبت به خود و شغلم دارم و کارم را با مسئولیت پذیری بیشتری انجام می دهم.	۸,۰۶	۵
۲۱	به نظرم وقتی کارکنان به همراه مدیران در امر تصمیم گیری مشارکت می کنند، سازمان به نتایج بهتری می رسد.	۷,۸۶	۶
۲۲	به نظرم وقتی به همراه مدیران در امر تصمیم گیری مشارکت می کنم، احساس تعهد و اشتیاق بیشتری به کارم دارم.	۸,۲۶	۳

۲۳	به نظرم وقتی که به شغلم احساس تعلق و وابستگی دارم، عملکرد بهتری از خود نشان می دهم	۹,۳۵	۱
۲۴	به نظرم وقتی احساس می کنم شغلم را دوست دارم، عملکرد بهتری از خود نشان می دهم	۹,۲۰	۲
۲۵	به نظرم وقتی که از سوی سازمان و کارکنان مورد محبت و کرامت واقع می شوم، احساس بهتری نسبت به خود و شغلم دارم	۷,۳۹	۹
۲۶	به نظرم وقتی در شغلم آزادی عمل دارم، عملکردم بیش از آنچه مورد انتظارم است؛ می شود و گاها احساس خودشکوفایی می کنم.	۷,۵۹	۸
۲۷	به نظرم وقتی احساس می کنم شغل با ارزش و با اهمیتی دارم، عملکرد بهتری از خود نشان می دهم.	۷,۶۵	۷
۲۸	به نظرم وقتی از سوی کارکنان و سرپرستان مورد اعتماد واقع می شوم، احساس بهتری در انجام امور محوله دارم.	۶,۷۲	۱۰
۲۹	به نظرم حس اعتماد بین همکارانم باعث شده است که شغلم را بیشتر دوست داشته باشم.	۶,۱۰	۱۴
تعداد	آزمون کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۴۹	۶۶,۶۲۶	۱۳	۰,۰۰۰

با توجه به جدول ۱۲، می توان گفت که رتبه بندی صحیح و قابل اعتماد است زیرا $P < 0.05$. در عوامل رفتاری احساس تعلق به شغل و علاقه به شغل بیشترین اهمیت و حس اعتماد در بین کارکنان و تفویض اختیار از راس سازمان به سطوح پایین تر کمترین اهمیت را در توانمند سازی کارکنان دارند.

جدول ۱۳- نتایج بدست آمده از رتبه بندی در عوامل زمینه ای

ردیف	گویه ها	میانگین رتبه	رتبه
۳۰	به نظرم داشتن اختیار باعث می شود که کارکنان در انجام امور محوله از خود خلاقیت و نوآوری نشان دهند.	۱,۴۲	۲
۳۱	به نظرم داشتن اختیار در تصمیم گیری ها باعث می شود که فرهنگ خلاقیت و نوآوری بدون هیچ تردید و ترسی در سازمان جا بیفتد.	۱,۵۸	۱
تعداد	آزمون کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۴۹	۳,۲۰۰	۱	۰,۰۰۴

با توجه به جدول ۱۳، می توان گفت که رتبه بندی صحیح و قابل اعتماد است زیرا $P < 0.05$. بین عوامل زمینه ای (محیطی) به نظرم داشتن اختیار در تصمیم گیری ها بیشترین اهمیت را دارند.

جدول ۱۴- رتبه بندی فریدمن بر اساس معیار ها در هر یک از عوامل

عوامل	معیارها	میانگین رتبه	رتبه
عوامل ساختاری	ساختار	۴,۷۲	۱۲
	طراحی شغل	۶,۸۸	۶
	اهداف سازمانی	۶,۱۳	۷
	شایستگی حرفه ای	۸,۳۳	۲
	آموزش سیستمی	۵,۸۰	۸

۱۰	۵,۰۸	سبک رهبری	عوامل رفتاری
۵	۷,۳۶	استقلال	
۴	۷,۴۰	معنی دار بودن	
۹	۵,۳۶	اعتماد	
۳	۷,۴۳	مشارکت	
۱	۸,۵۵	مسئولیت پذیری	
۱۱	۴,۹۷	فرهنگ سازمانی	عوامل زمینه ای
سطح معناداری	درجه آزادی	آزمون کای دو	تعداد
۰,۰۰۰	۱۱	۸۷,۳۹۲	۴۹

با توجه به جدول ۱۴، می توان گفت که رتبه بندی صحیح و قابل اعتماد است زیرا $P < 0.05$. بطور کلی باید گفت که مسئولیت پذیری، شایستگی حرفه ای و مشارکت بیشترین اهمیت و ساختار، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری کمترین اهمیت را در توانمند سازی کارکنان دارند.

نتیجه گیری

به طور کلی عوامل مسئولیت پذیری از شاخه رفتاری، شایستگی حرفه ای از شاخه ساختاری و مشارکت کارکنان، معنی دار بودن شغل، استقلال از شاخه رفتاری، بیشترین تاثیر را در توانمندسازی کارکنان تامین اجتماعی نشان دادند. آنچه از همه مهم تر است این نکته است که عاملی که در این عوامل نهاده شده است عامل تفویض اختیار است که باعث می شود تمامی عوامل یاد شده در بهترین شکل خود قرار بگیرند و باعث توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شوند. داشتن اختیار باعث می شود فرد احساس مسئولیت بیشتری نسبت به کار خود داشته باشد و در عین حال باید چون مسئول کار خویش است پس باید از دانش و مهارت بیشتری برخوردار باشد و مهارت خود را به صورت اثر بخش به عمل درآورد که این عمل باعث می شود احساس معنی دار بودن و ارزش داشتن در سازمان برای کارکنان ایجاد گردد. با داشتن اختیار احساس استقلال و آزادی عمل بیشتری پیدا می کنند، احساس می کنند فرد مهمی در سازمان هستند و نقش مهمی را در سازمان ایفا می نمایند در نتیجه برای بهبود و توسعه سازمان مشارکت بیشتری از خود نشان می دهند که همه و همه اینها باعث توانمندی و توانمندسازی کارکنان می گردد. مهمترین نتایج حاصل شده از آزمون فرضیه های پژوهش به شرح زیر می باشد :

بین عوامل ساختاری و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و می توان ۵۵,۰۵ درصد از توانمند سازی کارکنان را از روی عوامل ساختاری پیش بینی نمود. آنچه از تحلیل داده ها استنباط می شود این است که عوامل ساختاری با روشن نمودن اهداف و بیانیه های سازمان، همچنین توزیع مناسب اختیار بین مدیران و کارکنان، افزایش دانش و مهارت کارکنان و ایجاد شرایط مساعد برای اثربخش کردن دانش و مهارت کارکنان بر توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی (شعبه دو همدان) تاثیر می گذارد. شایستگی حرفه ای کارکنان که برخاسته از دانش، توانایی ها و مهارت کارکنان به صورت اثربخش می-باشد بیشترین تاثیر را در توانمندسازی کارکنان ایجاد کرده است و این نشان می دهد که داشتن مهارت و توانایی های کارکنان تاثیر مطلوبی بر روی اثربخشی و بهره وری سازمان دارد. همچنین در مدل های ارائه شده همچون مدل پیترز (۲۰۰۵) و مدل ایده آل نولر نیز بر نقش شایستگی حرفه ای و توسعه آن بر توانمندسازی اشاره شده است. نتایج این پژوهش با پژوهش های امین بیدختی و غیاث الدین (۱۳۹۴)، ناخدا، رحیمیان، اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳)، آبتین، یاراحمدزهی و توماج (۱۳۹۰) همسو می باشد. نتایج این پژوهش همانند پژوهش طیبی شیرمرد و میرزایی (۱۳۹۵)، ساختار سازمانی صرف نظر از عدم تاثیرگذاری مولفه پیچیدگی، بر روی توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت دارد پیچیدگی سازمان با توانمندسازی کارکنان رابطه ای معنی داری ندارد. رسمیت یعنی تمرکز قدرت در راس سازمان (رسمیت) بر توانمند سازی کارکنان تاثیر می

گذارد. در واقع رهبری یکپارچه در سازمان و توزیع اختیار در سطوح پایین تر که موجب ایجاد حس استقلال و خودشکوفایی کارکنان شود در توانمندسازی کارکنان موثر می باشد. نتایج این پژوهش با ذبیحی، ابراهیمی پور و عارفی نیا (۱۳۹۲) همسو می باشد. همچنین انجام تجزیه و تحلیل شغل در بازه های زمانی مناسب و انجام ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از اهرم پاداش و تنبیه برای کارکنان انگیزه ایجاد نمود و میزان توانمندی کارکنان سازمان را افزایش داد. مورد دیگری که می توان با تجزیه و تحلیل شغل بدان دست یافت طراحی شغل با یافته های جدید و غنی سازی است که با دادن اختیار به کارکنان می توان میزان توانمندسازی کارکنان را ارتقا داد. نتایج این پژوهش با پژوهش های بیات، باباییان و گروسی (۱۳۹۴)، برای و عریضی سامانی (۱۳۹۵)، بیدختی و غیاث الدین (۱۳۹۴)، ناخدا، رحیمیان، اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳)، سید جوادین، حیدری و شهپاز مرادی (۱۳۸۸)، کفاشی و حاتمی نژاد (۱۳۸۸) همسو می باشد. نتایج نشان می دهد بین عوامل رفتاری و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و می توان ۶۴٫۸۰ درصد از توانمندسازی کارکنان را از روی عوامل رفتاری پیش بینی نمود. با توجه به نتایج مسئولیت پذیری کارکنان و حس معنی دار بودن بیش از هر عامل دیگری در توانمند بودن کارکنان تاثیر داشته است. حس معنی دار بودن شغل در مدل توانمندسازی توماس و لتهوس (۱۹۹۰)، مدل توانمندسازی میشر (۱۹۹۲)، لویی، ووتن و کامرون (۱۹۹۸) تاکید شده است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش بنیاد کاریزمه (۱۳۹۵)، ذبیحی، ابراهیمی پور و عارفی نیا (۱۳۹۲) همسو می باشد و با نتایج پژوهش سلاجقه، پور رشیدی و موسایی (۱۳۹۲) مخالف می باشد. نتایج دیگری که از تحلیل داده ها به دست آمده است نشان می دهد که مشارکت کارکنان در امر تصمیم گیری عاملی بسیار مهم در زمینه رفتاری محسوب می شود و باعث می شود که کارکنان نسبت به خود و شغلشان احساس بهتری داشته باشند. نتایج این پژوهش با پژوهش های برای و عریضی سامانی (۱۳۹۵)، محمدی (۱۳۹۵)، بیات، باباییان و گروسی (۱۳۹۴)، عسکری و زبینه (۱۳۹۳)، کفاشی و حاتمی نژاد (۱۳۸۸) همسو می باشد. حس استقلال و آزادی عامل مهم دیگری است که بر توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شعبه دو همدان موثر بوده است. تفویض اختیار باعث می شود که کارکنان احساس کنند توانایی لازم برای انجام دادن امور محوله و مربوط به خود را دارند و در خود احساس احترام، اعتماد و ... می کنند. همین امر باعث می شود که کارکنان احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان داشته باشند و امور مربوط به کار را به طور پیگیرانه دنبال کنند. نتایج این پژوهش با پژوهش برای و عریضی سامانی (۱۳۹۵) همسو می باشد. ایجاد زمینه های اعتماد و یکدلی در بین کارکنان عامل مهمی در توانمندسازی کارکنان به شمار می رود که این با نظریه روان شناختی توانمندسازی میشر کاملاً همپوشانی دارد. سبک رهبری در توانمندسازی کارکنان موثر است. درواقع سبک رهبری تنظیم کننده تمام روابط بین کارکنان و ارباب رجوعان می باشد. سبک رهبری تفویض با دادن اختیار به کارکنان موجب حس مشارکت و استقلال در کنان می شود و همچنین باعث خودشکوفایی کارکنان می گردد که همه اینها خود بر توانمندسازی کارکنان موثر می باشند. نتایج این پژوهش با پژوهش های صالحی زاده و فرهی بوزنجانی (۱۳۹۳)، حریری زاده و سید احمدی زاویه و گودرزی (۱۳۹۶)، بنیاد کاریزمه، رحیمی پردنجانی، محمدزاده ابراهیمی (۱۳۹۵)، برای و عریضی سامانی (۱۳۹۵)، بیات، باباییان و گروسی (۱۳۹۴)، محمدی (۱۳۹۵)، ناخدا، رحیمیان، اسمعیلی گیوی (۱۳۹۳)، سلاجقه، پور رشیدی و موسایی (۱۳۹۲)، ذبیحی، ابراهیمی پور و عارفی نیا (۱۳۹۲)، معمارزاده و طاهر پور کلانتری و مرادی (۱۳۸۹)، رجب بیگی، فروزنده و واریزی (۱۳۸۸) همسو می باشد.

با توجه به تجزیه و تحلیل داده ها بین عوامل زمینه ای و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و می توان ۷۳٫۹۶ درصد از توانمندسازی کارکنان را از روی عوامل زمینه ای پیش بینی نمود. نتایج نشان می دهد که فرهنگ جاری در سازمان باید به گونه ای باشد که کارکنان دارای آزادی عمل باشند تا زمینه خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان ایجاد شود. همچنین علاوه بر آنها فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان باید بر پایه اعتماد پایه ریزی شود تا کارکنان با یکدیگر یکدل و یک رنگ باشند و در نتیجه وحدت و یکپارچگی در سازمان پیاده شود. نتایج این پژوهش با پژوهش های محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۶)، حریری زاده و سید احمدی زاویه و گودرزی (۱۳۹۶)، رجب بیگی، فروزنده و واریزی (۱۳۸۸) همسو می باشد.

کلیه عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر توانمندسازی کارکنان تأمین اجتماعی (شعبه دو همدان) تأثیر گذارند. طبق تجزیه و تحلیل داده ها عوامل محیطی بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان ایفا می‌نمایند. آنچه برداشت می شود این است که کارکنان با داشتن اختیار احساس بهتری نسبت به کارهایشان دارند و می توانند خلاقیت و نوآوری از خود نشان دهند و در نتیجه احساس خودشکوفایی را در خود بیدار سازند این خود دلیلی بر توانمندشدن کارکنان به شمار می رود.

منابع

- ابطحی، حسین؛ عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش
- بیات، ماندانا، باباییان، علی، گروسی، امیر (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه: سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور)، مقاله ۳، دوره ۷، شماره ۲۷، صص ۶۳-۴۷.
- بیگی نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد و نجاری نژاد، حسن (۱۳۸۹). «تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت کننده ی بهره وری نیروی انسانی، چشم اندازه مدیریت دولتی. شماره ۳، صفحات ۷۹-۱۰۲.
- پاک طینت، اقبال، فتحی زاده، علیرضا، توانمندسازی کارکنان: ضرورت ها و راهکارها، (۱۳۸۷)، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره، صص ۴۷-۳۳.
- حسینی، سید تقی (۱۳۹۲)، بررسی عوامل سازمانی موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره یکم، صص ۵۴-۳۵.
- خراسانی، اباصلت، جوان بخت، علیرضا، چاووشی، سید شمس الدین (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، صص ۲۰-۱.
- سعیدی پور، بهمن، محمدی پور، عباس (۱۳۹۹) بررسی مدل ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان ها، پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع بهار ، شماره ۲ : ۵۵-۴۱.
- صالحی زاده، مهدی؛ فرهی بوزنجانی، علی (۱۳۹۳)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیاء (ص)، علمی - ترویجی (وزارت علوم ۲۸)، صص ۶۲-۳۵. عبودی، حمید؛ عبودی، حمیدرضا، لطفی زنگنه درویش، مصدق و کاظمیان، فرشته (۱۳۹۱)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی در استان خوزستان)، نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین، گرگان.
- فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی، معرفی (۱۳۹۳) توانمندسازی در مدیریت و الگو های آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، صص ۱۲۱-۹۹.
- فقیهی ابوالحسن، زارعی متین حسن، جندقی غلامرضا، موسوی سید محمد مهدی. رابطه بین معنویت در کار و توانمندسازی کارکنان. راهبردهای بازرگانی-دانشور رفتار سابق. - ۱۳۹۰؛ ۱ (۵۰): ۹۷-۱۱۲.

فیض، داود، دهقانی سلطانی، مهدی، فارسی زاده، حسین، غلام زاده، رسول (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر تسهیم دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با تبیین نقش میانجی حافظه سازمانی و یادگیری مشارکتی الکترونیک در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، دوره ۳۲، شماره ۳، صص ۷۶۰-۷۳۰.

نظری، یونس، رمضان، مجید، سنجقی، محمد ابراهیم، ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۵)، ارائه الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان در یک سازمان فناوری محور دفاعی، نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت، سال دهم، شماره ۱، پیاپی ۳۱، صص ۱۲۳-۱۳۹.

Conger, J.A. (1989). «Leadership: The Art of Empowering Others. Academy of Management Executive», Vol III, No.24-17, 1.

Burke, W. (1986). Leadership as Empowering Others. In: Srivastva, S. (Ed.), Executive power. San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, Jay. A & Kanungo, Rabindra. N, (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", Academy of Management Review, 13, pg. 471-482.

Ergenli. Aziz, Saglam. Guler and Metin.Seli. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", Journal of Business Research, V.60, PP 41- 49.

Roy. Yong. J. C & Lyenger. Sheena. S, (2005). "Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations", Research in organizational behaviors, Vol.27, PP 41-79.

Senge, P. M. (2014). The dance of change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization: Crown Business.

Yang, Seung-Bum & Ok, Cho Sang (۲۰۰۹). "Employee Empowerment Team Performance", Team Performance Management. Vol.۱۵, No. (۵/۶), ۲۸۹-۳۰۳.