

رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان

حمید عبودی*، مصدق لطفی زنگنه درویش**

فرشته کاظمیان***

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۷/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۱/۱۸

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناخت رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی خوزستان است. در این پژوهش، پنج ویژگی فرهنگ سازمانی، شامل: نوآوری، هویت سازمانی، حمایت مدیریت، سیستم پاداش برگرفته‌شده از الگوی رابینز (۱۹۹۷) و تمرکز بر نتیجه‌ها از الگوی فرهنگ سازمانی اوریلی و همکارانش (۱۹۹۱) مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش توانمندسازی کارکنان نیز، از ابعاد ارایه‌شده توسط وتن و کمرون (۱۳۸۱) استفاده شد. این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی و به‌لحاظ ماهیت و روش از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری در این پژوهش حدود ۸۰۰ نفر و حجم نمونه ۲۰۴ نفر بوده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS v.17 استفاده شد. یافته‌های تحلیل همبستگی و رگرسیون، نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی خوزستان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، نوآوری و تمرکز بر نتیجه توانایی پیش‌بینی ابعاد توانمندسازی کارکنان را داشته‌اند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی کارکنان؛ فرهنگ سازمانی؛ سازمان تأمین اجتماعی

* نویسنده‌ی مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان
** دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر
*** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات خوزستان
hamidabudi@yahoo.com
lotfi.zangeneh@yahoo.com
kazemian.fereshteh@yahoo.com

مقدمه

امروزه همگان بر این موضوع توافق دارند که سازمان چیزی بیش از دوایر، سلسله‌مراتب و اختیارات است. هر سازمان - مانند یک فرد - دارای یک شخصیت است، شخصیتی که دارای ویژگی‌های انعطاف، خلاقیت و... می‌باشد. هر سازمان، دارای حیات و زندگی است که متفاوت از زندگی اجزای خود می‌باشد. در این سازمان‌ها، کارکنان نسبت به یک الگوی خاص رفتاری توافق پیدا می‌کنند که این همان فرهنگ سازمانی است. یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان، فرهنگ سازمانی می‌باشد؛ زیرا، به‌عنوان نمونه، ممکن است اعمال یک استراتژی به دلیل مخالفت فرهنگ سازمانی که مجموعه اعتقادات اعضای سازمان است به تأخیر افتاده یا رد شود. با توجه به رابطه‌ی راهبردهای جدید با فرهنگ سازمانی، شایسته است که شناخت کامل و دقیقی از فرهنگ سازمانی صورت گیرد (مشبکی، ۱۳۸۷: ۴۳۵).

فرهنگ سازمانی، شیوه‌ی زندگی یک سازمان است و با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمان، منبع انسانی آن می‌باشد، عملکرد افراد در سازمان متأثر از فرهنگ آن سازمان است. مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، بر رفتار فردی، انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، شیوه‌ی تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب و مانند آن مؤثر است (زارعی متین، ۱۳۸۰). توانمندسازی کارکنان، به‌معنای تشویق آنان برای مشارکت بیش‌تر در تصمیم‌گیری است؛ یعنی، فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل آورند. توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب‌وکار در دنیای نوین است (اسمیت^۱، ۲۰۰۰: ۱). محیط‌کاری توانمندشده، جایی است که کارکنان به‌صورت گروهی حضور دارند و در انجام کارها با یکدیگر همکاری می‌کنند. این شرایط با محیط‌کاری سنتی که در آن افراد در انجام وظایف، خود را رقیب یکدیگر می‌پنداشتند کاملاً متفاوت است (رحمانپور، ۱۳۸۱: ۳۳).

1. Smith

بیان مسئله و اهداف تحقیق

سازمان‌ها باید فرهنگی را حاکم کنند که کارکنان در آن انگیزه و توانایی لازم را برای انجام و ادامه‌ی فعالیت بیابند و با احساس تعلق نسبت به سازمان خود، بتوانند موجبات پایداری و اثربخشی سازمان را فراهم آورند. امروزه، منشأ اصلی مزیت رقابتی در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان توانمند، فداکار و متعهد آنها هستند (اسکات و ژاف، ۱۳۸۳).

بسیاری از صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی را اساس شکل‌گیری توانمندسازی می‌دانند. سازمان‌هایی موفق به اجرای فرایند توانمندسازی می‌شوند که دارای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و تقویت‌کننده باشند. مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند، سعی می‌کنند تا محیطی به‌وجود آورند که زمینه‌ی توانمندسازی کارکنان را فراهم سازد. گروه‌های کاری، زمانی موفق و اثربخش خواهند بود که مدیران محیطی را فراهم سازند تا کارکنان بتوانند با به‌کارگیری استعدادها، دانش، مهارت و تجربیات‌شان برای تحقق اهداف گام بردارند؛ به این فرایند، فرهنگ توانمندسازی می‌گویند (آقایار، ۱۳۸۲: ۳۱).

بنابراین، برای تواناسازی، فرهنگ سازمان نیز باید دگرگون شود. فرهنگ سازمان، به‌طور عمده تحت تأثیر فلسفه‌های مدیریت و شیوه‌ی رهبری و رفتار آنها شکل می‌پذیرد. مدیرانی که پذیرای افکار تازه بوده، برای کارکنان احترام قایل باشند و آنان را عواملی مؤثر و حیاتی برای توفیق سازمان بدانند، بهترین سرمایه‌های یک سازمان هستند (اورعی یزدانی، ۱۳۷۹: ۱۷).

با توجه به توانمندی‌های نهفته‌ی سرمایه‌های انسانی در سازمان تأمین اجتماعی و در راستای شکوفایی آنها، این تحقیق به بررسی رابطه‌ی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان این سازمان می‌پردازد.

هدف کلی این پژوهش عبارت است از:

- شناخت تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی و اهداف جزئی شامل موارد ذیل می‌باشند:
- شناخت رابطه‌ی سامانه پاداش، با توانمندسازی کارکنان
- شناخت رابطه‌ی هویت سازمانی، با توانمندسازی کارکنان
- شناخت رابطه‌ی نوآوری، با توانمندسازی کارکنان

- شناخت رابطه‌ی نتایج کارها با توانمندسازی کارکنان
- شناخت تأثیر حمایت مدیریت، با توانمندسازی کارکنان

پیشینه و ادبیات تحقیق

اسپریترز، کیزیلوس و ناسون^۱ (۱۹۹۷) تحقیقی تحت عنوان «تحلیل ابعادی از رابطه‌ی بین توانمندی روان‌شناختی و اثربخشی، رضایت و خستگی (فرسودگی)» انجام دادند. هدف این مطالعه، ارزیابی میزان مشارکت هر یک از چهار بعد توانمندسازی و اثربخشی، رضایت و فرسودگی شغلی بود. داده‌های مورد نیاز این تحقیق، از طریق مصاحبه با دو نمونه‌ی ۳۹۳ نفری و ۱۲۸ نفری به دست آمد. پاسخ‌دهندگان نمونه‌ی اول همگی از مدیران میانی ۵۰۰ شرکت برگزیده‌ی مجله‌ی فورچون^۲ بودند؛ ولی پاسخ‌دهندگان نمونه‌ی دوم به صورت تصادفی انتخاب شده بودند. نتایج به دست آمده در هر دو نمونه، با هم هم‌خوانی داشتند. ابعاد شایستگی با اثربخشی رابطه‌ی مثبت و معنادار داشتند. بین ابعاد معنادار بودن شغل و خودگردانی، با اثربخشی رابطه‌ی وجود نداشت. احساس معناداری قویاً با رضایت شغلی رابطه‌ی معنادار و مثبت داشت. در پایان، مشخص شد که احساس معناداری (در نمونه‌ی اول) و احساس شایستگی (در هر دو نمونه) به صورت منفی با فرسودگی شغلی رابطه داشتند و ابعاد خودگردانی رابطه‌ی با فرسودگی شغلی نداشتند.

موک و ایو-یونگ^۳ (۲۰۰۲) پژوهشی را با عنوان «رابطه‌ی بین جو سازمانی و توانمندسازی پرستاران در هنگ کنگ» انجام دادند. رابطه‌ی بین جو سازمانی و توانمندسازی با مجموعه‌ای از تجزیه و تحلیل‌های همبستگی دو متغیره بررسی گردید. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین جو سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد. پژوهشی با عنوان «کارکنان، سرپرستان و توانمندسازی در بخش دولتی: نقش اعتماد کارمند» توسط شلتون^۴ (۲۰۰۲) انجام شده است که هدف کلی آن بررسی رابطه‌ی بین اعتماد کارکنان به سرپرست و درک توانمندی کارمندان بخش دولتی بود. برای درک توانمندی، از شاخص‌های تعیین شده و معتبر اسپریترز

1. Spreitzer, Kizilos & Nason
2. Fortune
3. Mok & Au-Yeung
4. Shelton

(۱۹۹۵) استفاده شد که مبتنی بر تعریف مفهومی توانمندی از دیدگاه توماس و ولتهاوس^۱ (۱۹۹۰) است و برای سنجش اعتماد از پرسش‌نامه‌ی نیهوف و مورمن^۲ (۱۹۹۳) استفاده گردید که متشکل از دو بُعد صحت و عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای (تعاملی) است و در نهایت وجود رابطه‌ی معنادار بین این دو متغیر تأیید شد. سیبرت، سیلور و راندولف^۳ (۲۰۰۴) پژوهشی تحت عنوان «سوق‌دادن توانمندسازی تا حداکثر توان و کارآیی: مدل چندسطحی از توانمندسازی، عملکرد و رضایت‌مندی» انجام دادند. آنها به منظور ارزیابی تأثیر جوّ توانمندی بر عملکرد واحد کاری و نیز توانمندی روان‌شناختی برای دست‌یابی به رضایت‌شغلی و عملکرد فردی فرضیه‌هایی مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت و معنادار مطرح کردند که در نهایت تمام این فرضیه‌ها تأیید شد. سیگلر و پیرسون^۴ (۲۰۰۰) با بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و درک کارکنان از توانمندسازی کارکنان در صنعت پارچه، دریافتند که رابطه‌ی مثبتی میان فرهنگ سازمانی با سه بعد توانمندسازی، شامل: احساس شایستگی، معنادار بودن و اثرگذاری وجود دارد. رو و چن^۵ (۲۰۱۱) تأثیر مشتری‌مداری و حمایت سازمانی و نظام پاداش را بر درک کارکنان صنعت گردشگری از توانمندسازی بررسی کردند. یافته‌ها تأثیر این دو متغیر را بر توانمندسازی تأیید می‌کنند. این پژوهشگران دریافتند که برای افزایش درک کارکنان از توانمندسازی، لازم است سازمان کارکنان مشتری‌مداری استخدام نماید و مدیریت سازمان با حمایت از آنها، برنامه‌های آموزشی، حمایت نظام پاداش به افزایش توانمندسازی کارکنان کمک کنند.

صفری کهره، احمدی و هاشمی (۲۰۱۱) در پژوهشی رابطه‌ی توانمندسازی کارکنان را با سه بعد مزیت رقابتی؛ یعنی: نوآوری، پاسخ‌گو بودن و کارآیی بررسی نمودند. یافته‌های این پژوهش رابطه مثبت توانمندسازی کارکنان را با ابعاد مزیت رقابتی تأیید می‌کند. رجب‌بیگی، فروزنده و وایزی (۱۳۸۸) با بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانشگران پژوهشگاه صنعت نفت، نشان دادند که عوامل پنج‌گانه‌ی: حمایت مدیریت، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شغل، ساختار سازمانی و ماهیت شغل ۴۴/۸ درصد از کل متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگر را تبیین می‌کند. مؤمنی و پرگاری (۱۳۸۹) رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ستادی

1. Thomas & Velthouse
2. Niehoff & Moorman
3. Seibert, Silver & Randolph
4. Sigler & Pearson
5. Ro & Chen

شرکت مهندسی و توسعه‌ی گاز ایران را بررسی نمودند. نتایج به‌دست‌آمده از فرضیه‌ی اصلی نشان داد که در شرکت مهندسی و توسعه‌ی گاز ایران، بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. سلیمانی (۱۳۸۶) پژوهشی را با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت تعاون» به انجام رسانده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که متغیر انگیزش، مهم‌ترین و مؤثرترین عامل در توانمندسازی نیروی انسانی وزارت تعاون است، متغیر رضایت شغلی در رتبه‌ی دوم، متغیر فناوری اطلاعات در رتبه‌ی سوم، متغیر مشارکت‌پذیری و آموزش با کمترین اثر به‌ترتیب در رتبه‌های چهارم و پنجم قرار دارند.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی اگرچه پیشینه‌ای بلند دارد، ولی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت راه‌یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه‌ی انسانی به‌کار برده می‌شد و درباره‌ی آن سخن بسیار به‌میان‌آمده است؛ ولی تا دهه‌های اخیر درباره‌ی «فرهنگ سازمانی» یا آنچه خمیرمایه‌ی رفتار کارکنان در سازمان است، سخن اندکی گفته شده است. به‌طور کلی، از ترکیب دو واژه یا مفهوم «فرهنگ و سازمان» اندیشه‌ی تازه‌ای پدید آمده است که هیچ‌یک از این دو واژه به‌تنهایی این اندیشه را برنمی‌تابد (طوسی، ۱۳۸۲: ۲۱۱).

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان مؤثر است و امروزه اهمیت آن به حدی است که دانشمندان مدیریت، وظیفه‌ی اساسی رهبران سازمان را تغییر و تحول و وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب می‌دانند. تمام موضوعات سازمانی از جمله ساختار و رفتار تحت تأثیر فرهنگ حاکم در سازمان - به‌ویژه فرهنگ مدیریت سازمان - است (زارعی متین، ۱۳۸۷).

فرهنگ، عبارت است از مجموعه‌ای از موارد اجتماعی؛ یعنی، آداب و رسوم و وسایل و ابزاری که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. به‌طور خلاصه، در تعاریف بسیاری که تاکنون راجع به مفهوم فرهنگ شده است می‌توان به این نتیجه رسید که فرهنگ به‌طور کلی دارای دو جنبه است:

الف: فرهنگ مادی که شامل کلیه‌ی وسایل تولید، اماکن ساختمانی، وسایل دفاعی و تهاجمی است.

ب: فرهنگ غیرمادی که مشتمل بر قوانین آداب و رسوم، معتقدات، هنرها، فلسفه و اخلاق و رسوم اخلاقی است (فرجاد، ۱۳۶۸).

ادگار شاین، فرهنگ را چنین تعریف می‌کند: الگویی از مفروضات بنیادی است که بر اثر اندوختن تجربه از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یک‌پارچگی درونی، از سوی گروهی معین آفریده، کشف یا پرورده شده است (طوسی، ۱۳۸۲: ۱۵۴). رونن معتقد است که فرهنگ بیانگر روش مشترک بودن، ارزیابی کردن و انجام‌دادن است که از یک نسل به نسل دیگر منتقل می‌شود. فرهنگ، عامل مشترک همه‌ی اعضای یک گروه و بنیان اساسی زندگی اجتماعی و گروهی به‌شمار می‌آید (ایران‌زاده، ۱۳۸۲).

فرهنگ سازمانی، به سیستمی از معانی مشترک که به‌وسیله‌ی اعضای یک سازمان حفظ می‌شود و آن را از سازمان‌های دیگر جدا می‌کند، اطلاق می‌شود. این سیستم، متشکل از معانی مشترک و مجموعه‌ای از ویژگی‌های کلیدی است که سازمان برای آن ارزش قایل است (رابینز، ۱۹۹۳: ۶۰۲).

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

اوریلی و همکاران (۱۹۹۱) هفت ویژگی برای فرهنگ سازمانی معرفی کردند که عبارتند از: ۱. خلاقیت و خطرپذیری (میزانی از خطرپذیری که افراد تشویق می‌شوند تا خلاق، نوآور و خطرپذیر گردند). ۲. توجه به جزئیات (میزانی که از کارکنان انتظار می‌رود که بتوانند مسایل را تجربه و تحلیل کنند). ۳. توجه به نتیجه (میزانی که مدیریت به نتیجه‌ها توجه می‌کند نه به روش‌ها و فرایندهایی که باید برای دست‌یابی به این نتیجه‌ها به‌کاربرد). ۴. توجه به افراد (میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت توجه به اثرات نتیجه‌های تصمیم‌گیری بر افراد دارد). ۵. گرایش به گروه (میزانی که کارها به‌وسیله‌ی گروه انجام می‌شود). ۶. تحول. ۷. ثبات (اوریلی و همکاران، ۱۹۹۱).

از سوی دیگر، رابینز ۱۰ ویژگی کلیدی را برای فرهنگ سازمانی مشخص کرده است که عبارتند از: نوآوری فردی، تحمل مخاطره، جهت‌دهی، یک‌پارچگی و وحدت، روابط مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، تحمل تعارض، الگوهای ارتباطات (اینکه تا چه حدی ارتباطات

سازمانی به سلسله‌مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مربوط می‌شود (رابینز، ۱۳۸۸: ۳۸۲). در این تحقیق، با توجه به اینکه امکان بررسی تمام ابعاد فرهنگ سازمانی ارائه‌شده از سوی صاحب‌نظران وجود نداشت و با توجه به ماهیت آماری و در نظر گرفتن محدودیت‌ها از ۵ ویژگی فرهنگ سازمانی استفاده شده است. بنابراین، چهار ویژگی فرهنگ سازمانی شامل: نوآوری، هویت سازمانی، حمایت مدیریت، سیستم پاداش از الگو ارائه‌شده توسط رابینز و یکی دیگر از ویژگی‌های آن با عنوان تمرکز بر نتیجه‌ها از الگو عنوان‌شده توسط اوریلی و همکارانش برگرفته شده است.

توانمندسازی کارکنان

با وجود نقش شناخته‌شده‌ی توانمندسازی در عمل و تئوری مدیریت، درک ما از مفهوم توانمندسازی محدود و مبهم است. تعریف توانمندسازی در بین دانشمندان به‌شدت متفاوت است. نخستین تعاریف در خصوص توانمندسازی را کانگر و کانونگو^۱ (۱۹۸۸) ارائه دادند. این صاحب‌نظران معتقد بودند به‌منظور توجه به مفهوم توانمندسازی در متون مدیریتی، ریشه‌های مفهوم توانمندسازی؛ یعنی، قدرت و کنترل، باید مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرند. از دیدگاه آنها با توجه به اینکه قدرت و کنترل در متون مدیریت به دو شیوه‌ی مختلف به کار گرفته شدند، توانمندسازی باید به دو شیوه‌ی متفاوت مورد بررسی قرار بگیرد. بنابراین، این نویسندگان توانمندسازی را به‌عنوان یک ساخت انگیزشی و ارتباطی مورد بررسی قرار دادند.

توانمندسازی به‌عنوان یک عنصر ارتباطی: 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 به‌عنوان دارا بودن اقتدار و کنترل رسمی بر منابع سازمانی تعبیر می‌شود. توانمندسازی در ادبیات مدیریت، عمدتاً به‌معنای تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری به کار می‌رود.

توانمندسازی به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی: در ادبیات روان‌شناختی، قدرت و تمایل به واپایش حالت‌های انگیزشی درونی هستند که در افراد وجود دارند. افراد نیاز به قدرت دارند و

1. Conger & Kanungo

یک تمایل درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد دارند. در رویکرد انگیزش، قدرت عبارت است از یک نیاز درونی برای برخورداری از حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس. براساس این تعریف، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. کانگر و کانونگو (۱۹۸۸) در تعریف توانمندسازی بیان داشتند که توانمندسازی عبارت است از: «فرایند ارتقای کفایت نفس افراد از طریق شناسایی و معرفی شرایطی که باعث احساس عدم برخورداری از قدرت در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها».

توماس و ولتهوس^۱ (۱۹۹۰) مدل شناختی از توانمندسازی را ارائه دادند که در آن توانمندسازی تحت تأثیر تغییرات در متغیرهای شناختی تعیین کننده‌ی ارزش‌های افراد (سنجش وظیفه) در نظر گرفته شده است. آنها نشان دادند که تا چه میزان احساسات فرد در مورد تخمین‌های وظیفه، با احساس توانمندسازی رابطه برقرار می‌کند. چهار سنجش در مطالعه‌ی توماس و ولتهوس وجود دارد. نخستین سنجش، اثرگذاری نام دارد؛ درجه‌ای که رفتار در نظر گرفته شده است تا تفاوتی را به وجود آورد. سنجش دوم، شایستگی است که طی آن فرد قادر است وظیفه‌اش را با مهارت انجام دهد. سنجش سوم، معنادار بودن است که با ارزش وظیفه و هدف مربوط است. درک فرد در مورد چگونگی معنادار بودن کاری که انجام می‌شود بر رضایت شغلی و احساس توانمندسازی مؤثر است. بعد چهارم که این نویسندگان در نظر گرفته بودند، استقلال یا خودگردانی است. افرادی که در سطح بالایی از خودگردانی هستند، انگیزه‌ی بالایی در واپایش^۲ محیط خود دارند (هانسر و جرج^۳، ۲۰۰۳).

همان‌گونه که پیش از این نیز گفته شد، تعاریف توانمندسازی در بین نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریتی متفاوت است. مطالعات کانگر و کانونگو (۱۹۸۸) توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی را به‌عنوان انگیزش درونی وظیفه معرفی می‌کنند. مطالعات زیمرمن^۴ (۱۹۹۰) توانمندسازی را شامل انگیزشی می‌داند که در تناسب بین شخص و محیط منعکس می‌شود. پارکر و پرایس^۵ (۱۹۹۴) توانمندسازی را به‌عنوان ادراک تعریف می‌کنند. بورک^۱ (۱۹۸۶) و کانتر^۲

1. Thomas & Velthouse
2. Control
3. Hancer & George
4. Zimmerman
5. Parker & Price

(۱۹۷۷) توانمندسازی را انتقال قدرت و اختیار تعریف می‌کنند.

بیل گینودو^۳ توانمندسازی را حل مسئله به وسیله‌ی مدیران و کارکنان می‌داند و کن بلانچارد در کتاب سه کلید توان افزایشی بیان می‌کند که اساس توانمندسازی، بر روی دانش، عمل و قدرت انگیزشی افراد قرار دارد (کارت رایت^۴، ۲۰۰۲: ۳).

سازمان‌های امروزی به افرادی نیاز دارند که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و با به کارگیری توانایی‌های خود بتوانند موجب بقای سازمان در محیط رقابتی باشند. اخیراً برای سازمان‌ها روشن شده است که اطمینان امروز و موفقیت فردایشان بیش‌تر وابسته به استعداد درک افرادشان است. (اسمیت، ۲۰۰۰: ۵).

برخی از دلایل توانمندسازی به شرح ذیل است:

افزایش رقابت: فشارهایی که از ناحیه‌ی رقابت جهانی بر شرکت‌ها وارد می‌شود و آنها را وادار به تغییر و دگرگونی می‌کند به این معنا است که آنچه در سال گذشته به نظر خارق‌العاده و برجسته می‌آمد، چه بسا امسال عادی جلوه کند. بنابراین، دیوار موانع به‌طور مرتب بالا می‌رود و اگر سازمان نتواند از بالای این مانع عبور کند، رقیبی دیگر جای آن را می‌گیرد (بلانچارد و دیگران، ۱۴:۱۳۸۴).

توانمندسازی به‌عنوان یکی از عناصر TQM: تقریباً در تمام ادبیات TQM توانمندسازی کارکنان به‌عنوان عنصر حیاتی یک برنامه‌ی مدیریت کیفیت جامع معرفی شده است. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی را به‌عنوان یکی از اجزای مهم مدیریت کیفیت جامع می‌دانند. **تقاضا برای کیفیت بالاتر:** بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در شرایط رقابتی فزاینده، باید به‌طور پیوسته به بهبود ارایه‌ی خدمات به مشتریان پردازند. سازمان‌ها نیازمند افراد توانمندی هستند که نوآوری‌هایی را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند (اسمیت، ۲۰۰۰: ۶).

1. Burke
2. Kanter
3. Bill Ginnodo
4. Cart Wright

ابعاد توانمندسازی

بر اساس پژوهش‌های توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) چهار بعد برای توانمندسازی در نظر گرفته شده است. این ابعاد شامل: احساس خودتعیینی^۱، معنادار بودن، احساس شایستگی^۲ خودکارآمدی^۳ و احساس مؤثر بودن هستند (هاوارد و فاستر^۴، ۱۹۹۹). میسرا (۱۹۹۲) بُعد اعتماد را به عناصر یاد شده افزود. بنابراین، در تحقیق حاضر، پنج بعد توانمندسازی که توسط وتن و کمرون (۱۳۸۱) نیز مطرح شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفت.

احساس خودتعیینی: خودتعیینی، به توانایی فرد در انتخاب روش اجرا و سازمان‌دهی فعالیت‌های خویش اطلاق می‌شود (هانسر و جرج، ۲۰۰۳). هنگامی که افراد به‌جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود به‌صورت داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند احساس استقلال می‌کنند. آنان خود را افراد خویش‌انگیز^۵ یا خودجوش می‌بینند. هم‌چنین قادرند که به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیمات مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. این افراد، به‌جای اینکه احساس کنند فعالیت‌شان از پیش تعیین شده است یا از بیرون واپایش می‌شوند، خود را به‌منزله‌ی کانون واپایش^۶ می‌بینند (تن و کمرون، ۱۳۸۱: ۲۶-۲۷).

احساس شایستگی (خودکارآمدی): این احساس، عبارت است از باور فرد به توانایی‌هایش برای انجام ماهرانه‌ی فعالیت‌هایش. این افراد حس می‌کنند که می‌توانند وظایف‌شان را استادانه انجام دهند (سینگر و پیرسون، ۲۰۰۰). وقتی که افراد توانمند می‌شوند، احساس خودکارآمدی خواهند کرد یا حس می‌کنند که قابلیت و مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد بیابند. برخی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهم‌ترین عنصر توانمندسازی است؛ زیرا

1. Self Determination
2. Sense of Competence
3. Self-Efficacy
4. Howard & Foster
5. Self-Starter
6. Focus of Control

داشتن حس خودکارآمدی است که تعیین می‌کند افراد قابلیت انجام دادن کارهای دشوار را خواهند داشت یا خیر.

باندورا (۱۹۷۷) پیشنهاد کرده است که سه شرط لازم است تا افراد به حس خودکارآمدی دست یابند:

۱. باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند.
۲. باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.
۳. باور به اینکه هیچ مانع خارجی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۲۷-۲۴).

اثرگذاری یا پذیرفتن شخصی نتیجه: افراد توانمند احساس واپایش شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قراردادن محیطی که در آن کار می‌کنند، در نتایج، دگرگونی به وجود آورند. افراد توانمند، احساس واپایش فعال^۱ دارند که به آنها اجازه می‌دهد محیط را با خواسته‌های خود همسو کنند. داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است. برای آنکه افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند اثری به دنبال دارد؛ بلکه باید احساس کنند که آنان خود می‌توانند آن اثر را به وجود آورند (همان: ۲۸-۳۰).

معناداربودن: معناداربودن به معنای رابطه‌ی اهداف و وظایف کاری با ایده‌ها و استانداردهای مورد نظر فرد است. فعالیت‌های شغلی این افراد در نظام ارزشی آنان مهم تلقی می‌شود. افراد توانمند درباره‌ی آنچه تولید می‌کنند دقت می‌نمایند و در آن فعالیت از روحیه‌ی خوب و نوعی «احساس اهمیت شخصی» برخوردارند. فعالیت‌های چالشی معنادار، نوعی احساس هدفمند، هیجان یا مأموریت برای آنان فراهم می‌آورند (یوجورو و بنگک^۲، ۲۰۰۰).

اعتماد: افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن هستند که با آنها منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد؛ معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد.

1. Active Control
2. Ugboro & Beng

به بیان دیگر: اعتماد به معنای احساس امنیت شخصی است. پژوهش در مورد اعتماد نشان داده است افرادی که اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و بی‌مایگی سازند. آنان بیش‌تر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریب‌کاری، آنان بیش‌تر پژوهش‌گرا و خودسامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۳۳-۳۴).

فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌ی اصلی: بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان خوزستان رابطه وجود دارد.

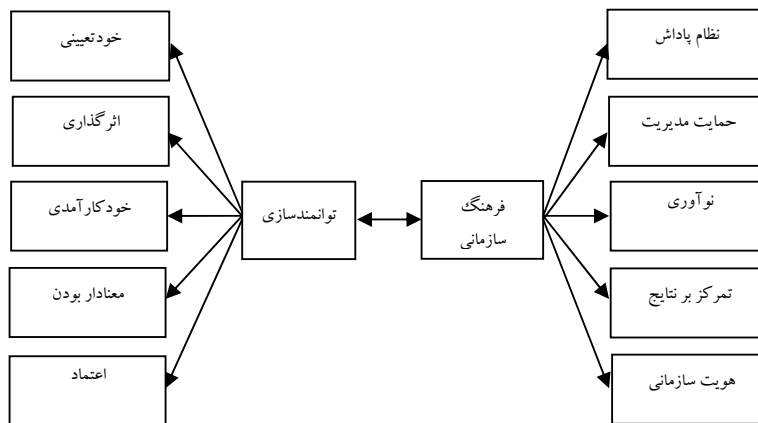
فرضیه‌ی ۱: بین نظام پاداش و توانمندسازی کارکنان، رابطه وجود دارد.

فرضیه‌ی ۲: بین هویت سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه وجود دارد.

فرضیه‌ی ۳: بین نوآوری و توانمندسازی کارکنان، رابطه وجود دارد.

فرضیه‌ی ۴: بین تمرکز بر نتایج کارها و توانمندسازی کارکنان، رابطه وجود دارد.

فرضیه‌ی ۵: بین حمایت مدیریت و توانمندسازی کارکنان، رابطه وجود دارد.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق، جامعه‌ی آماری و گردآوری اطلاعات

جامعه‌ی آماری شامل کلیه‌ی کارکنان و مدیران رسمی سازمان تأمین اجتماعی استان خوزستان، کارکنان رسمی با سابقه‌ی کاری حداقل پنج سال و مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم به بالا است که تعداد آنها ۸۰۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد که برابر با ۲۰۴ نفر تعیین شد و از ۲۰۴ پرسش‌نامه‌ی توزیع شده، ۱۷۶ پرسش‌نامه معادل ۸۲ درصد تکمیل و عودت داده شد. برای گردآوری اطلاعات و نظرات جامعه‌ی آماری از دو پرسش‌نامه‌ی فرهنگ سازمانی و توانمندسازی استفاده شد.

پرسش‌نامه‌ی فرهنگ سازمانی، محقق ساخته است که شامل ۱۶ پرسش با توجه به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (نوآوری، نظام پاداش، نتایج کارها، حمایت مدیریت و هویت سازمانی) است. پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی شامل ۲۰ سؤال است که از پرسش‌نامه‌ی وتن و کمرون (۱۳۸۱) استفاده شد. گزینه‌ها در این پرسش‌نامه‌ها براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم گردید که پاسخ‌دهنده در پاسخ به هر پرسش، یکی از گزینه‌های خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) یا خیلی زیاد (۵) را انتخاب می‌کند.

برای تعیین روایی پرسش‌نامه، از روایی صوری استفاده شد؛ به این گونه که در رابطه با میزان درستی و شفافیت سؤالات پرسش‌نامه، از نظرات استادان و همکاران صاحب‌نظر در زمینه‌ی مدیریت استفاده شد و با انجام اصلاحاتی، اعتبار پرسش‌نامه تأیید شد. برای برآورد پایایی پرسش‌نامه‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ پس از توزیع ۳۰ پرسش‌نامه به‌عنوان پیش‌آزمون با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه گردید. مقدار آلفای محاسبه‌شده مربوط به پرسش‌نامه‌ی فرهنگ سازمانی ۰/۸۵ و برای پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی ۰/۸۶ بوده است که پایایی نسبتاً خوب ابزار این پژوهش را نشان می‌دهد.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، از روش‌های آماری توصیفی، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون استفاده شد. ضمناً برای بررسی کلیه‌ی سؤال‌ها سطح معناداری ($\alpha=0/01$) در نظر گرفته شد.

یافته‌ها و نتایج پژوهش

یافته‌های توصیفی نشان‌دهنده‌ی آن است که ۵۶ درصد آزمودنی‌ها مرد و ۴۴ درصد زن؛ ۸۵

درصد متأهل و ۱۵ درصد مجرد؛ ۲۰ درصد دارای مدرک کاردانی، ۷۲ درصد کارشناسی و ۸ درصد کارشناسی ارشد یا بالاتر؛ ۶۵ درصد زیر ۴۰ سال و ۳۵ درصد بالای ۴۰ سال سن؛ ۶۵ درصد زیر ۱۵ سال سابقه و ۳۵ درصد دارای بالای ۱۵ سال سابقه‌ی کار بوده‌اند. برای بررسی توزیع داده‌ها و تأیید نرمال بودن آنها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و نتیجه‌ی این آزمون، توزیع نرمال این داده‌ها را تأیید نمود. بنابراین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعیین همبستگی در اینجا از آزمون‌های پارامتریک پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد.

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

فرهنگ سازمانی کل	ابعاد فرهنگ سازمانی					مستقل	وابسته
	حمایت مدیریت	نتایج کارها	هویت سازمانی	نظام پاداش	نوآوری		
۰/۳۹۳	۰/۳۰۳	۰/۳۱۴	۰/۴۲۸	۰/۴۰۱	۰/۵۳۳	خودتعیینی (استقلال)	ابعاد توانمندسازی کارکنان
۰/۵۲۱	۰/۵۷۷	۰/۴۸۶	۰/۵۱۴	۰/۴۶۷	۰/۵۱۶	مؤثر بودن	
۰/۴۶۱	۰/۴۸۲	۰/۵۱۳	۰/۳۸۱	۰/۳۹۶	۰/۶۵۲	خودکارآمدی	
۰/۶۱۵	۰/۴۱۲	۰/۶۲۹	۰/۳۹۴	۰/۵۶۱	۰/۶۲۱	معنادار بودن	
۰/۴۹۱	۰/۵۳۳	۰/۴۷۰	۰/۵۲۸	۰/۶۲۹	۰/۴۶۹	اعتماد	
۰/۵۵۱	۰/۴۴۲	۰/۴۹۴	۰/۴۳۷	۰/۴۷۸	۰/۵۱۹	همبستگی	توانمندسازی کل
۰/۰۰۱	۰/۰۰۴	۰/۰۰۸	۰/۰۰۹	۰/۰۰۳	۰/۰۰۱	معناداری	

تعداد= ۱۷۶ سطح معناداری کمتر از خطای ۰/۰۵ P<0.05

فرضیه‌ی اصلی: بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان خوزستان، رابطه وجود دارد. برای بررسی این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آزمون در جدول (۱) درج شده است.

همان‌گونه که یافته‌ها در جدول (۱) نیز قابل مشاهده است، همبستگی پیرسون بین فرهنگ‌سازمانی و توانمندسازی کارکنان (۰/۵۵۱) بوده و با سطح معناداری $P=۰/۰۰۱$ معنادار است. بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین این دو متغیر در سازمان مورد مطالعه رابطه‌ای معنادار و مثبت وجود دارد.

فرضیه‌ی ۱: بین نوآوری و توانمندسازی کارکنان، رابطه‌ای معنادار وجود دارد. برای بررسی این فرضیه، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آزمون در جدول (۱) درج شده است.

یافته‌های جدول (۱) نشان می‌دهد که میزان همبستگی پیرسون میان نوآوری و توانمندسازی کارکنان (۰/۵۱۹) با سطح معناداری $P=۰/۰۰۱$ است و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین این دو متغیر رابطه‌ای معنادار و مثبت وجود دارد.

فرضیه‌ی ۲: بین نظام پاداش و توانمندسازی کارکنان، رابطه وجود دارد. میزان همبستگی میان نظام پاداش و توانمندسازی کارکنان (۰/۴۷۸) با سطح معناداری $P=۰/۰۰۳$ است که حاکی از رابطه‌ای معنادار و مثبت است.

فرضیه‌ی ۳: بین هویت سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه وجود دارد. هم‌چنین با توجه به ضریب همبستگی (۰/۴۳۷) میان هویت سازمانی و توانمندسازی کارکنان که در جدول (۱) نشان داده شد، رابطه‌ای معنادار و مثبت بین این دو متغیر تأیید می‌شود.

فرضیه‌ی ۴: بین نتایج کارها و توانمندسازی کارکنان، رابطه وجود دارد. همبستگی میان نتایج کارها و توانمندسازی کارکنان در این پژوهش (۰/۴۹۴) بوده است که رابطه‌ای معنادار و مثبت بین این دو متغیر را در سطح معناداری $P=۰/۰۰۸$ تأیید می‌کند.

فرضیه‌ی ۵: بین حمایت مدیریت و توانمندسازی کارکنان، رابطه وجود دارد. هم‌چنین یافته‌های جدول (۱) نشان می‌دهد که همبستگی پیرسون بین حمایت مدیریت و توانمندسازی کارکنان (۰/۴۴۲) با سطح $P=۰/۰۰۴$ معنادار است و با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین این دو متغیر رابطه‌ای معنادار و مثبت وجود دارد.

با توجه به اینکه برقراری رابطه‌ی معنادار بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با

اعتماد میان اعضا می‌گردد.

درحقیقت، تفویض اختیار و مسؤولیت، مدیریت مشارکتی و مدیریت بر مبنای هدف به تنهایی نمی‌توانند پاسخ‌گوی نیازهای سازمان باشند، در عوض، زمانی می‌توانند مفید واقع شوند که کارکنان از لحاظ روان‌شناختی توانمند شده باشند. یکی از نتایج به‌دست آمده از این مطالعه، تأیید رابطه‌ی مستقیم بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان است. این یافته، با یافته‌های پژوهش سیگلر و پیرسون (۲۰۰۰)، مؤمنی و پرگاری (۱۳۸۹) و رجب‌بیگی و همکاران (۱۳۸۸) هماهنگی دارد. لذا، مدیران و مسئولان سازمان‌ها باید در جهت تقویت فرهنگ سازمان و ایجاد بستر مناسب توانمندسازی کارکنان تلاش نمایند. بهبود روحیه‌ی کارکنان، افزایش حمایت مدیریت، تشویق به خلاقیت، نوآوری و مشارکت کارکنان در سازمان، موجب ایجاد و تقویت حس مسؤولیت‌پذیری در آنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف شده و به‌طور کلی تعهد آنان را نسبت به سازمان بالا می‌برد. تأیید تأثیر نوآوری بر توانمندسازی کارکنان یکی دیگر از نتایج این پژوهش بود که با نتایج پژوهش صفری کهره و همکاران (۲۰۱۱) که تأثیر توانمندسازی کارکنان را بر سه بعد مزیت رقابتی؛ یعنی: نوآوری، پاسخ‌گو بودن و کارآیی را بررسی نمودند، سازگاری دارد. بنابراین، با توجه به تأیید تأثیر نوآوری، یکی دیگر از مؤلفه‌های مورد بررسی فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان برای بهره‌گیری از این تأثیر مثبت در جهت حفظ و تقویت روحیه‌ی خلاقیت و نوآوری با ایجاد بستر و فضای مناسب و اختصاص زمانی برای رشد خلاقیت و همچنین تشویق و ترغیب کارکنان به نوآوری و ابتکار عمل تلاش نمایند. از جمله نتایج دیگر این تحقیق، تأیید رابطه‌ی مثبت سامانه‌ی پاداشی با توانمندسازی کارکنان است. این یافته، با یافته‌های رو و چن (۲۰۱۱) که تأثیر مشتری‌مداری و حمایت سازمانی و نظام پاداش را بر درک کارکنان صنعت گردشگری از توانمندسازی بررسی کردند، هم‌خوانی دارد. بر این اساس، لازم است مدیران برای بالا بردن میزان انگیزه در کارکنان سامانه‌ی پاداشی مناسب و عادلانه‌ای که مبتنی بر عملکرد و شایستگی افراد است به کار گیرند و ارتقای افراد براساس شایستگی و توانایی آنها صورت گیرد.

در این پژوهش، رابطه‌ی مثبت هویت سازمانی با توانمندسازی کارکنان نیز تأیید شد. لذا، پیشنهاد می‌شود مدیران، فضایی در سازمان به‌وجود آورند که افراد در شغل خود احساس رضایت

و خوشنودی نمایند و از وظایفی که انجام می‌دهند احساس افتخار کنند. هر قدر افراد بیش‌تر با سازمان احساس یگانگی کنند، تمایل به ماندن در سازمان و علاقه به کار در سازمان در آنها افزایش می‌یابد و سعی خواهند نمود تلاش بیشینه‌ی خود را در انجام وظایف محوله به کار گیرند. یکی از مؤلفه‌های دیگر فرهنگ سازمانی، تمرکز بر نتایج است که رابطه‌ی مثبت آن بر توانمندسازی در این پژوهش تأیید شد. بنابراین، مدیران سازمان باید تلاش کنند اهداف را برای کارکنان مشخص و معین نموده، چگونگی تحقق این اهداف را مدنظر قرار دهند و انتخاب راه‌های رسیدن به اهداف را به مجریان وظایف تفویض نمایند. همچنین لازم است مدیران، کارکنان را به بررسی راه‌های گوناگون رسیدن به هدف تشویق نمایند.

یافته‌های این تحقیق نیز برقراری رابطه‌ی مثبت میان حمایت مدیریت به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم فرهنگ سازمانی را با توانمندسازی کارکنان تأیید می‌نماید. این یافته نیز با یافته‌های رو و چن (۲۰۱۱) هم‌خوانی دارد. اگر مدیران به مشکلات کارکنان توجه کنند، در برابر مسایل و مشکلات فردی و سازمانی از آنها حمایت نمایند، انتقادات آنها را بپذیرند و بالأخره حامی و پشتیبان آنها باشند، می‌توانند در آنها نوعی پشت‌گرمی و اطمینان را به‌وجود آورند و تعهد آنها را نسبت به سازمان افزایش دهند و در نهایت موجب توانمند کردن آنها شوند. مطالعه‌ی ارتباطات سازمانی و بهبود و نهادینه‌سازی ارتباطات مطلوب و مؤثر در سازمان، می‌تواند زمینه‌ی حمایت مدیریت را فراهم نماید.

فهرست منابع

- آقایار، سیروس (۱۳۸۲). توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی، **ماهنامه‌ی تدبیر**، ش ۱۳۵.
- اسکات، سینتا و ژاف، دنیس تی. (۱۳۸۳). **تواناسازی کارکنان**، ترجمه‌ی ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، کرج: مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸). **مدیریت عمومی**، چ ۳۷، تهران: نشر نی.
- الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۸). **روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع**، تهران: صفار.
- ایران‌زاده، سلیمان (۱۳۷۷). **مدیریت فرهنگ سازمانی**، تبریز: انتشارات افق دانش.
- اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۳۷۹). **تواناسازی جابجایی پایگاه‌های قدرت در سازمان‌های امروزی**، **فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت**، ش ۲۵.
- بلانچارد، کنت، کارلوس، جی.، و راندرف، ای. (۱۳۸۴). **سه کلید توان افزونی**، ترجمه‌ی فضل‌الله امینی، تهران: انتشارات فرا.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۸). **رفتار سازمانی**، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چ ۱۱، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحمانپور، لقمان (۱۳۸۰). **توانمندسازی**، مفاهیم، ساختار و راه‌کارها، **توسعه‌ی مدیریت**، ش ۴۱.
- رجب‌بیگی، مجتبی، فروزنده دهکردی، لطفعلی، وایزی، افسون (۱۳۸۸). **عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانشگران پژوهشگاه صنعت نفت**، **فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران**، سال ۴، ش ۱۴، صص ۹۳-۱۱۹.
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۷). **مبانی سازمان و مدیریت «رویکرد اقتصادی»**، چ ۴، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- سلیمانی، جواد (۱۳۸۶). **بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت تعاون**، برگرفته از کارنامه‌ی پژوهشی وزارت تعاون در سال ۱۳۸۷:
- <http://www.taavon.ir/persian/attachments/thinktank-9DC95.PDF>
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). **فرهنگ سازمانی**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فرجاد، محمدحسین (۱۳۶۸). **مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی و سیر تکاملی جامعه**، تهران: انتشارات آرام.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). **مدیریت رفتار سازمانی**، چ ۳، تهران: انتشارات ترمه.
- مؤمنی، ماندان، پرگاری، صغرا (۱۳۸۹). **بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ستادی شرکت مهندسی و توسعه‌ی گاز ایران**، **مدیریت دولتی**، ۱(۳): ۱-۲۳.
- وتن، دیوید ای. و کمرون، کیم ای. (۱۳۸۱). **تواناسازی و تفویض اختیار**، ترجمه‌ی بدرالدین اورعی یزدانی، کرج: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- Bandura, A. (1997). **Self-Efficacy: The Exercise of Control**. New York: W.H. Freeman.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). **Leaders**. New York: Harper and Row.
- Block, P. (1987). **The Empowered Manager**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, W. (1986). **Leadership as Empowering Others**. In S. Srivastara (Ed.), **Executive Power**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cartwright, R. (2002). **Empowerment**. London: Capstone Publishing Ltd.
- Conger, J. A., & Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: In Integrating Theory and Practice, **Academy of Management Review**, 1(13), 471-482.
- Hancer, M. & George, R.T. (2003). Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants Hospitality, **Journal of Management**, 22:3-16.
- Hardy, C., & O'Sullivan, L.S. (1998). The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice. **Human Relations**, 51(4), 451-483.
- Howard, W. & Fosters, T. (1999). The Influence of Human Resource Practice on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality, **Journal of Quality Management**, 4(1):5-22.
- Kanter, R. M. (1977). **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books.
- Mishra, A.K. (1992). **Organizational Responses to Crisis: The Role of Mutual Trust and Top Management Teams**. Unpublished Dissertation. Ann Arbor, MI: The University of Michigan School of Business Administration.
- Mok, E. and Au-Yeung, B. (2002). Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong. **Journal of Nursing Management**, 10: 129-137.
- Niehoff, B. P., and Moorman R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. **Academy of Management Journal**, 36(3), 527-556.
- O'Rielly, C.A., Chatman, J.A., & Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. **Academy of Management Journal**, 34: 487-516.
- Parker, L. E., & Price, R. H. (1994). Empowered Managers and Empowered Workers: the Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control Over Decision Making. **Human Relations**, 47(8), 911-928.
- Ro, H., Chen, P. (2011). Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support. **International Journal of Hospitality Management**, 30: 422-428.
- Robbins, S.P. (1997). **Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications**, 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P (1993), **Organisational Behaviour**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, p.602.
- Robbins, T.L., Crino, M.D., & Fredendal L.D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment process. **Human Resource management Review**, 12:419-443.
- Safari Kahreh, M., Ahmadi, H., Hashemi, A. (2011). Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An empirical Study. **Far East Research Centre**, 3(2): 26-37.
- Seibert S. E., Silver, S. R., Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction. **Academy of management Journal**, 47(3), 332-349.
- Shelton, S. T., (2002). **Employees, Supervisors, and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust**. Ph.D Thesis, Advisor: O'Sullivan, E., Retrieved from: <http://www.lib.ncsu.edu/resolver/1840.16/5894>

- Sigler, T. & Pearson, C. (2000). Creating and Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, **Journal of Quality Management**, 5: 27-52.
- Smith, J. (2000). *Empowering people*, London: Kogan page.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Academy of Management Journal**, 39, 483-504.
- Spreitzer G.M., Kizilos M.A., Nason S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. **Journal of Management**, 23(5), 679-704.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. **Academy of Management Review**, 15: 666-681.
- Ugboro, I., & Beng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organization: An Empirical Study, **Journal of Quality Management**, 5:247-272.
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on Empowerment Research: On the Distinction Between Individual and Psychological Conceptions. **American Journal of Community Psychology**, 18(1), 169-177.