

## نقد و بررسی توانمندسازی کارکنان بخش دولتی در قانون مدیریت خدمات کشوری

فیروزه عطاریان<sup>۱</sup>

### مقدمه



کارکنان متخصص و حرفه‌ای سازمان‌های دولتی نباید در پیچ و خم دیوان‌سالاری چنان گرفتار شوند که نتوانند از خلاقیت خود استفاده کنند. راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوان‌سالاری، شامل کاربرد قوانین و مقررات، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها، سلسله مراتب اختیار و استاندارد کردن امور برای یکنواخت و هماهنگ کردن رفتارها است و موجب عدم ابراز عقاید و اندیشه‌های کارکنان می‌شود و بی‌عدالتی را در توزیع قدرت ایجاد می‌کند و در نهایت موجب عدم توانایی کارکنان می‌گردد. به‌عنوان مثال نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ساختار سازمانی، یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان است، از این رو صاحب‌نظران رشته مدیریت، ساختار سازمانی را یکی از عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان می‌دانند (اسکات<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰؛ کانگر<sup>۳</sup> و کانگو<sup>۴</sup> ۱۹۸۸) و معتقدند که ساختارهای دیوان‌سالار و سبک‌های استبدادی مدیریت، موجب ناتوانی کارکنان می‌شوند (نفری، امید فرد: ۱۳۸۹).

معمولا انسان‌های دانای اطراف خود را توانا می‌پنداریم؛ ولی چنان‌چه با دیدی دقیق‌تر بنگریم، متوجه می‌شویم هر دانایی، لزوماً به توانایی نمی‌انجامد. کم نیستند افرادی که از دانش

### چکیده



هدف مقاله حاضر نقد و بررسی موضوع "توانمندسازی کارکنان" در قانون مدیریت خدمات کشوری است. در فصل نهم قانون مذکور برای توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی، نظام آموزش کارکنان در نظر گرفته شده است. این مقاله ضمن تشریح فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، با معرفی تعاریف و مفاهیم ارائه شده از سوی صاحب‌نظران در خصوص توانمندسازی کارکنان و ارائه نتایج تعدادی از پژوهش‌های موردی انجام شده در خصوص عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را استخراج و معرفی نموده و بدین ترتیب این نکته مهم آشکار می‌گردد که آموزش، یکی از چندین عاملی است که بر توانمندسازی کارکنان موثر است و به تنهایی موجب توانمندسازی کارکنان نمی‌گردد. ساده‌انگاری مفهوم "توانمندسازی کارکنان" و تقلیل سطح آن به "آموزش کارکنان" در قانون مدیریت خدمات کشوری، یکی از ایرادات مهم قانون مذکور می‌باشد.

**کلید واژگان:** توانمندسازی کارکنان، قانون مدیریت خدمات کشوری، آموزش کارکنان

<sup>۱</sup>. دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علوم و تحقیقات تهران، کارشناس بودجه اداره کل راه و شهرسازی مرکزی Attarianfiroozeh@gmail.com

کارکنان دولت تدوین نشد و تنها به تدوین برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی اکتفا شد و این نشان دهنده این مهم است که به موضوع توانمندسازی کارکنان در نظام اداری ایران اهمیت داده نشده و به صورت پراکنده مورد توجه بوده و گاهی به فراموشی سپرده شده است.

به موضوع توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی، در سیاست‌های کلی نظام اداری، برنامه‌های توسعه، برنامه‌های تحول در نظام اداری کشور و قانون مدیریت خدمات کشوری اشاراتی گردیده است؛ به طوری که فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، "توانمندسازی کارکنان" نامگذاری شده و طراحی "نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی" تنها عامل برای توانمندسازی کارمندان بخش دولتی در نظر گرفته شده است.

هر چند تاکید خاص بر محور آموزش برای توانمندسازی کارکنان در قانون و برنامه مذکور موجب تغییر وضعیت نیروی انسانی در نظام اداری گردیده است، اما مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و نحوه توسعه منابع انسانی در نظام اداری را با ابهام و دشواری مواجه ساخته است. عدم وجود نظامی جامع برای توانمندسازی کارمندان دستگاه‌های اجرایی دولت، خلا بزرگی در راه دستیابی به توانمندسازی کارکنان و توسعه منابع انسانی در نظام اداری و بخش دولتی ایجاد می‌نماید.

### توانمندسازی کارکنان

مفهوم توانمندسازی ابتدا در علم جامعه‌شناسی لوین<sup>۱</sup> (۱۹۵۱) و بحث غنی‌سازی هرزبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۵۹-۱۹۶۸) در افزایش کنترل و تصمیم‌گیری یک فرد در کار و پژوهش در مورد ازخودبیگانگی توسط سی‌من<sup>۳</sup> (۱۹۵۹)، مطرح گردید.

واژه "توانمندسازی" برای اشاره به شکلی جدید برای درگیرسازی کارکنان به کار می‌رود که از دهه ۱۹۸۰ رایج شده است (ویلیکینسون، ۱۹۸۸)؛ واژه‌ای که از بسیاری از حوزه‌ها و رشته‌ها از جمله روان‌شناسی، اقتصاد، آموزش، مطالعات حوزه‌های اجتماعی و سازمان‌ها، مشتق شده است (پیچ و کزوبا، ۱۹۹۹: ۳). توانمندسازی فرایندی است که به یک سفر شباهت دارد که کار را توسعه می‌دهد.

دیگر جنبه‌های توانمندسازی ممکن است با زمینه خاص و افراد درگیر در کار هماهنگی زیادی داشته باشد (همان، ص ۴). از نظر بیلی (۱۹۹۲) اینکه توانمندسازی چگونه تعریف شود، به فرد و زمینه خاصی که پروژه‌ها و برنامه‌ها در آن درگیر هستند، بستگی دارد (پیچ و کزوبا، ۱۹۹۹، ص ۳). کانتور و تانن باوم<sup>۴</sup> (۱۹۶۸)،

بالایی در یک زمینه خاص برخوردارند، ولی توانایی انجام دادن کار در آن زمینه را ندارند. در سازمان‌ها بسیار شاهد حضور کارکنانی هستیم که از دانش و تخصص ارزشمندی برخوردارند، ولی در عمل بهره‌وری بالایی ندارند و سازمان بهره زیادی از دانش آنها نمی‌برد. نتایج پژوهش ارزشمند سازمان گالوپ در زمینه مدیریت منابع انسانی که حاصل بررسی ۴۰۰ شرکت موفق جهان، مصاحبه با بیش از ۸۰۰۰۰ مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند است، نشان می‌دهد که "دانش و مهارت تنها اگر در جهت هوشمندی فرد باشد، به توانمندسازی منجر می‌شود" (باکینگهام<sup>۱</sup> و کلیفتون<sup>۲</sup>، ۱۳۸۲: ۴۰).

اولین گام برای توانمندسازی کارکنان شناخت عوامل موثر بر آن است. از مجموعه تعاریفی که از توانمندسازی کارکنان شده است، چنین استنباط می‌شود که توانمندسازی فرایندی چند بعدی برای پدیداری شرایط ساختاری، ارتباطی و روان‌شناختی در سازمان است، به گونه‌ای که ضمن دستیابی به مدل ذهنی، انعطاف‌پذیر و پویا، ارتقا انگیزش کارمندان در انجام وظایف محوله را در پی داشته باشد و موجب افزایش بهره‌وری در سازمان شود. قلمرو مفهومی و عملی توانمندسازی کارمندان به مراتب وسیع‌تر از قلمرو مفهومی و عملی آموزش کارکنان است. به عبارت دیگر، آموزش را می‌توان در زمره یکی از عوامل موثر یا روش‌های توانمندسازی کارکنان قلمداد نمود و سایر عوامل و روش‌های آن را باید در سایر نظام‌های منابع انسانی و حتی بطور وسیع‌تر در سایر نظام‌های سازمانی مانند ساختار سازمانی، نظام مدیریت و ارزشیابی عملکرد، نظام انگیزشی و جبران خدمات، نظام ارتقا و انتصاب، نظام پیشنهادها و بروز خلاقیت‌ها، نظام بهره‌وری و ... جستجو کرد (صدری نوش‌آبادی، ۱۳۸۹).

در مجموعه مطالعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور که طی سال‌های ۱۳۷۹-۱۳۷۷ جهت تدوین برنامه‌های تحول اداری با بهره‌مندی از تجربیات علمی، دیدگاه‌ها و نظرات محققان، اندیشمندان و صاحب‌نظران صورت گرفت؛ ضمن بیان مشکلات حوزه ساختاری، سیستم‌ها و روش‌ها و قوانین و مقررات، بیشترین مشکلات نظام اداری در بخش نیروی انسانی از جمله عدم رضایت کارکنان دولت از منزلت شغلی و سطح پرداخت‌ها و جبران خدمات، افت و تنزل روحیه و انگیزه کارکنان دولت در انجام وظایف و ارائه خدمات با کیفیت مطلوب، ناتوانی نظام اداری در جذب و نگهداری کارکنان توانمند، کارآمد و متخصص، عدم ارتباط بین رشته‌های تحصیلی کارکنان دولت با نیازهای شغلی ذکر شد (گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور، ۱۳۸۱). اما با این وجود در تدوین هفت برنامه تحول در نظام اداری برنامه‌ای تحت عنوان توانمندسازی

1. Bakingham

3. Lewin

5. Seeman

2. Klifton

4. Herzberg

6. Kanter and Tannenbaum



در تصمیم‌گیری است. مثال اشکال مستقیم توانمندسازی، غنی‌سازی شغل، تیم‌های کاری خودمدیریتی و بسیاری از جنبه‌های کنترل کیفیت جامع یا بهبود مستمر است. اشکال غیرمستقیم شامل حضور گسترده گروه از دوایر کیفیت گرفته تا هیات‌های مدیریتی می‌باشد. البته بیشترین نوآوری‌های توانمندسازی، از روش مستقیم حاصل شده است (لیچ و وال<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۱).

بر اساس نظریه شناخت اجتماعی سه دسته عامل بر درک افراد از توانمندی‌شان تاثیر می‌گذارد: ویژگی‌های فردی و شخصیتی، ویژگی‌های گروه کاری و ویژگی‌های ساختار اجتماعی واحد کار. در زمینه "ویژگی‌های فردی و شخصیتی" باید گفت که جنسیت، نوع استخدام، پست سازمانی و میزان تحصیلات کارکنان تاثیری عمده بر میزان توانمندسازی فرد دارند. به منظور تلاش بیشتر پرسنل برای حصول اهداف سازمانی، باید میزان "تعهد" کارکنان را بالا برد. رابینسون "تعهد" را توانایی شناسایی فردی و مشارکت پرسنل در سازمان تعریف می‌کند. به نظر او کارکنان متعهد، منظم‌تر هستند و در امور و فعالیت‌های سازمان حضور بیشتری دارند (رابینز<sup>۶</sup>، کرینو<sup>۷</sup>، فردندال<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲).

یکی دیگر از عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان "چالشی بودن شغل" است. پژوهشگران و صاحب‌نظران درباره چالشی بودن شغل جنبه‌هایی را مطرح می‌کنند؛ جنبه‌هایی مانند تنوع در شغل؛ مولد بودن؛ دشواری نسبی اهداف شغلی و استفاده از مهارت‌های مختلف در کار. بطور کلی، هرچه شغلی چالش برانگیزتر باشد، کارکنان توانمندتر خواهند شد؛ مشروط به آنکه به صورت شفاف، دقیق و کامل با انتظاراتی که از آنها می‌رود، با اهداف و شاخص‌های ارزیابی آشنا باشند. وقتی نقش کارکنان مبهم باشد، آنها نخواهند توانست به نحو احسن وظایف خود را انجام دهند (هونولد<sup>۹</sup>، ۱۹۹۷).

عوامل ابهام در نقش عبارت است: شرح وظایف ناقص، دستورهای نامفهوم سرپرست و راهنمایی‌های مبهم همکاران؛ به این ترتیب، فعالیت‌ها مخدوش می‌شود، ترس و دلهره بر پرسنل حاکم می‌شود و طبیعتاً توانمندی کارکنان کاهش می‌یابد (انصاری و همکاران، ۱۳۹۰).

بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی‌شرط برای اجرای هر کار می‌دانند. همچنین توانمندسازی آزاد کردن نیروی درونی

توانمندسازی را به عنوان مشارکت در قدرت و کنترل که اثربخشی سازمانی<sup>۱</sup> را افزایش می‌دهد، مطرح می‌کنند. بک هارد<sup>۲</sup> (۱۹۶۹) و نیلسون<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) بعد گروهی توانمندسازی کارکنان را بررسی کرده‌اند و بحث مشارکت کارکنان توسط لاولر<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) بررسی شده است؛ که همگی در شکل‌گیری مفاهیم توانمندسازی مشارکت داشته‌اند و از پیشگامان نظریه‌پردازی در حوزه توانمندسازی محسوب می‌شوند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷).

توانمندسازی افراد را قادر می‌سازد تا از ظرفیت‌ها و مهارت‌های خود استفاده کنند، به نحوی که منافع خود و سازمان را محقق سازند. به وسیله توانمندسازی از یک سو کارکنان اعتماد به نفس و انگیزه بیشتری می‌یابند و علاوه بر این که اختیار و مسئولیت بیشتری به آنها واگذار می‌شود، فرصت می‌یابند در تعیین سرنوشت حرفه‌ای خود سهیم شوند و از سوی دیگر، سازمان نیز به ایده‌های نو دست می‌یابد و عملکرد کلی آن به‌طور مستمر بهبود می‌یابد. این رابطه بده بستانی دوسویه و مبتنی بر راهبرد متقابل است که هم به کارکنان و هم به سازمان سود می‌رساند و منافع بلندمدت هر دو را تامین می‌کند. سازمان‌ها برای بقا در عرصه پرتلاطم رقابت امروز به منابع انسانی توانمند و سخت نیازمندند و در مقابل، کارکنان نیز برای ارتقا در کارراهه شغلی نیاز به توانمند شدن دارند. اما باید به این نکته توجه داشت که شروع و تداوم فرایند توانمندسازی در سازمان، مستلزم ایجاد بسترهای لازم، مانند فرهنگ سازمانی ترویج‌دهنده توانمندسازی، ابزارها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های حمایت‌کننده است.

در فرایند توانمندسازی چالش‌های داخلی و خارجی سازمان نقش زیادی دارند. چالش‌های خارجی شامل افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار کار است. چالش‌های داخلی بیش‌تر بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعدادها و مهارت‌های کارکنان تاکید دارد.

توانمندسازی با اعمال فشار مدیران و ابلاغ بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها محقق نمی‌شود، بلکه فرایندی است که مستلزم پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت داوطلبانه کارکنان است. به‌طور کلی توانمندسازی کارکنان، به‌عنوان فعالیتی مدیریتی به دو نوع اصلی مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود. اشکال مستقیم شامل واگذاری مسئولیت بیشتر به اشخاص یا تیم‌ها جهت اجرا و مدیریت کردن وظایف آن‌ها و مشارکت

1. Organizational Effectiveness

2. Beckhard

3. Nielsen

4. Lawler

5. Leach &amp; Wall

6. Robbins

7. Krino

8. Ferdendal

9. Honold

تعهد سازمانی و ابهام نقش رابطه معنادار وجود دارد. ضمناً از میان سه دسته‌بندی ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های گروه کاری و ویژگی‌های شغل، "ویژگی‌های شغل" بیشترین تاثیر را بر توانمندسازی کارکنان در ستاد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات داشته است و عوامل فردی و گروه کاری در اولویت بعد هستند.

بختیاری (۱۳۹۰)، در جستجوی مدلی برای توانمندسازی مدیران یکی از دستگاه‌های اجرایی کشور، مدلی تحت عنوان توانمندسازی معنویت‌محور نامگذاری و ارائه کرده است. در این مدل عوامل موثر بر توانمندسازی در سه بعد فردی، سازمانی و محیطی به شرح زیر معرفی شده است:

#### بعد فردی

- عوامل روان‌شناختی (انگیزش، خلاقیت، هوش، هوش هیجانی، شخصیت)
- عوامل اسلامی (معرفت دینی، ایمان، بصیرت)
- عوامل انقلابی (آرمان‌گرایی، ظلم‌ستیزی، مردم‌داری)
- عوامل حرفه‌ای (دانش، مهارت، توانایی)

#### بعد سازمانی

- عوامل ساختاری (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز)
- راهبردهای مدیریتی (سبک رهبری، شفافیت نقش، فناوری، تدارک منابع، حمایت، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش)
- ماهیت سازمانی (اهداف، مأموریت‌ها، راهبردها)

#### بعد محیطی

- محیط حقوقی و قضایی
- محیط فرهنگی
- محیط سیاسی، اجتماعی
- محیط اقتصادی

بختیاری و زمان‌پور (۱۳۹۰)؛ در پژوهش خود با عنوان "توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا" به این نتایج دست یافتند که متغیرهای فرصت تصمیم‌گیری، دسترسی به اطلاعات، حمایت و پشتیبانی از کارکنان، قدرت رسمی (جایگاه در سلسله‌مراتب سازمانی)، قدرت غیررسمی (قدرت نفوذ در دیگران) بر توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا موثر هستند. حلاجیان و همکاران (۱۳۹۱)؛ در پژوهش خود با عنوان "بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با روش AHP" به این نتایج دست یافتند که متغیرهای تفویض اختیار، توزیع و تسهیم اطلاعات و استقلال

افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام وظیفه بسیج کنیم (بلانچارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

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

توانمندسازی، یعنی این که کارکنان بتوانند به خوبی وظایف خود را پیش از آنکه به آنان بگویند چکار کنند، درک کنند، (ساروی و لاک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

#### مروری بر تحقیقات انجام شده و سوابق پژوهشی

به منظور آشنایی بیشتر با عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان بخش دولتی، نتایج تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور که به طور مستقیم در راستای شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان دولتی و یا طراحی و تبیین مدل توانمندسازی برای کارکنان دستگاه‌های اجرایی انجام شده‌اند؛ به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- اسکندری (۱۳۸۱)، در پایان‌نامه دکتری خود با عنوان "طراحی و تبیین مدل توانمندسازی مدیران (بررسی موردی مدیران حج)" مدل سیستمی توانمندسازی را ارائه نموده است. در این مدل کلیه مواردی که حاکی از روابط به نسبت ثابت بین اجزا در سازمان است مانند طراحی شغل، سیستم پاداش، ساختار و طرح سازمانی، در شاخه ساختاری قرار گرفته و اموری که مربوط به انسان‌ها در سازمان می‌شوند مانند توانایی، مهارت، نگرش، سبک سرپرستی و شخصیت افراد در شاخه رفتاری قرار دارند. شاخه زمینه‌ای که در واقع زیرساخت دو شاخه دیگر است و شامل جو و فرهنگ سازمانی می‌شود که متغیرهای زیربنایی چون نمادها، ارزش‌ها و باورها را در فرهنگ سازمانی و اهداف، ساختار، پاداش، ارتباطات، روش‌های کمکی و رهبری را در جو سازمانی مد نظر قرار داده است.

- انصاری و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان "شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات" به این نتایج دست یافتند که بین توانمندسازی کارکنان و عوامل غنای شغل، کار تیمی، چالشی بودن شغل، ارائه بازخور، خلاقیت، مرکز کنترل،

1. Blanchard

2. Sarvi & Luck

شغلی (خودمختاری شغلی) بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران موثر هستند.

فیضی و ذوالفقاری مقدم (۱۳۸۷)؛ در پژوهش خود با عنوان "شناسایی متغیرهای مرتبط با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر قم" به این نتایج دست یافتند که متغیرهای اهداف روشن، پرورش تجارب برتری، الگوسازی رفتار توانمند، حمایت کردن از کارکنان، برانگیختگی هیجانی، فراهم کردن اطلاعات، فراهم کردن منابع، پیوند وظایف با نتایج، ایجاد اعتماد، آموزش، سبک مدیریت مشارکتی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (جنس، سن، سطح تحصیلات) بر توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر قم موثر هستند.

قنبری (۱۳۸۵)؛ تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بهره‌برداری و توزیع آب استان گلستان" انجام داده است. یافته‌های بدست آمده حاکی از آن است که بین عوامل سطح آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغلی، انگیزه درونی و فردی، میزان اعمال سبک مدیریت مشارکتی و میزان توانمندی رابطه مثبت وجود دارد.

عابسی و کرد (۱۳۸۸)؛ در تحقیق خود با عنوان "شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد)" با استفاده از روش تحقیق توصیفی-همبستگی و بکارگیری تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس که با روش تحلیل مسیر شکل گرفته در یک مقطع زمانی چند ماهه در سال‌های ۱۳۸۶-۱۳۸۵ به این نتایج دست یافتند که علاوه بر وجود ارتباط مناسب بین متغیرهای مستقل مدل و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته؛ تاثیر متغیرهای تعهد (چشم‌اندازها، استراتژی‌ها و اهداف، وفاداری به سازمان، الزامات اخلاقی)، سازگاری (با همکاران، با مدیریت، با شرایط) و مشارکت (برنامه‌ریزی، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری) بر توانمندسازی به صورت مستقیم و تاثیر متغیرهای ارتباطات (عضویت در گروه‌ها، تبادل اطلاعات، ارتباطات الکترونیکی)، آموزش (توجیهی، حین خدمت)، حقوق و دستمزد (حقوق و مزایا، پاداش) و شرایط کارکنان (تحصیلات، سن، جنسیت، وضعیت تاهل) بر توانمندسازی به صورت غیرمستقیم است. از نکات جالب الگوی طراحی شده تاثیر منفی تاهل و سطح تحصیلات بر توانمندسازی با تاثیر منفی بر مشارکت و تعهد می‌باشد که می‌تواند حاصل بومی‌سازی مدل در زمینه تحقیقاتی آن یعنی سازمان‌های دولتی استان یزد باشد.

عبداللهی (۱۳۸۲)، در پایان‌نامه دکتری خود با عنوان "طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان حوزه ستادی

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری" مدلی جهت توانمندسازی روان‌شناختی ارائه داده است. در این مدل ۱۷ عامل که عبارت است: پیوند با نتایج، اعتمادسازی، واگذاری اختیار، سبک رهبری، مدیریت مشارکتی، دادن استقلال، پرورش تجربه تسلط، تهیه منابع، دسترسی به اطلاعات، حمایت کردن، الگوسازی، بیان روشن اهداف، ارزیابی عملکرد، ساختار سازمانی، تشکیل گروه، نظام پاداش‌دهی، آموزش کارکنان منجر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌گردد.

محمدی (۱۳۸۰)؛ در تحقیقی با عنوان "ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند"، به این نتایج دست یافته است که غنی‌سازی شغلی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی و تشکیل تیم‌های کاری راه‌های اصلی توانمندسازی محسوب می‌گردند.

معمارزاده و همکاران (۱۳۸۹)؛ در پژوهش خود با "عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی" به این نتایج دست یافتند که متغیرهای تشویق کارکنان، تفویض اختیار، هدایت و حمایت، شیوه رهبری، دسترسی به اطلاعات، کارگروهی، عدم تمرکز، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، معنادار بودن شغل، غنی‌سازی شغلی، اهمیت قائل شدن برای کارکنان، مسئولیت‌پذیری، تعلق سازمانی، اعتماد به نفس، روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، تجربه‌اندوزی، ارتباطات سازمانی، آموزش و دسترسی به منابع متغیرهایی هستند که بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی موثر هستند.

منوریان و نیازی (۱۳۸۵)؛ در پژوهش خود با عنوان "عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی" به این نتایج دست یافتند که عوامل: مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تفویض اختیار، هدایت و حمایت کارکنان، اهمیت قائل شدن برای کارکنان، دسترسی به اطلاعات، تیم‌کاری، تشویق کارکنان، شیوه رهبری، معنادار بودن شغل، عدم تمرکز، ارتباطات سازمانی، تعلق سازمانی، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس، دسترسی به منابع، آموزش، تجربه‌اندوزی، غنی‌سازی شغل و روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌های سازمانی، بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی موثر هستند.

واعظی و سبزیکاران (۱۳۸۹)؛ در پژوهش خود با عنوان "بررسی ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران" به نتایج زیر دست یافتند: ارتباط بین ساختار سازمانی موجود در شکل مکانیکی (بوروکراتیک) با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در خلاف

دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرآیند آموزش تأمین نماید؛ بنحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند.

ماده ۵۹. دستگاه‌های اجرائی مکلفند با رعایت مقررات این قانون و نظام آموزش کارمندان دولت، برنامه‌های آموزشی کارمندان خود را تدوین نمایند.

تبصره. دستگاه‌های اجرائی می‌توانند در قالب برنامه‌های آموزشی مصوب برای اجراء دوره‌های آموزشی مورد نیاز خود با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی قرارداد انعقاد نمایند. همچنین دستگاه‌های مزبور می‌توانند کلیه مراحل طراحی، اجراء و ارزشیابی دوره‌ها و فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خود را به مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی دولتی و غیردولتی که صلاحیت فنی و تخصصی آنها به تأیید سازمان رسیده باشد، واگذار نمایند.

ماده ۶۰. کلیه بورس‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک تحصیلی دانشگاهی نمی‌گردد و از سوی دولت‌های خارجی یا از طرف مؤسسات بین‌المللی در اختیار دولت قرار می‌گیرد، از طریق سازمان متناسب با وظایف دستگاه‌های اجرائی توزیع می‌گردد. دوره‌هایی که طبق قرارداد دوجانبه برگزار می‌شود توسط دستگاه اجرائی مربوط اقدام خواهد شد.

تبصره. بورس‌ها و دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی می‌شود با نظر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و علوم، تحقیقات و فناوری حسب مورد توزیع می‌گردد. ماده ۶۱. اعزام کارمندان دستگاه‌های اجرائی از زمان تصویب این قانون برای طی دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی و یا معادل آن می‌گردد در داخل و خارج از کشور با هزینه دستگاه‌های مربوطه و استفاده از مأموریت آموزشی ممنوع می‌باشد.

تبصره. ایثارگران مشمول مقررات خاص خود می‌باشند. ماده ۶۲. کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاه‌های اجرائی شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود به مورد اجراء خواهند گذارد.

ماده ۶۳. آئین‌نامه اجرائی این فصل به پیشنهاد سازمان و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۵۸ تا ۶۲) و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی این فصل نهم، "نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی" برای اجرا به دستگاه‌های اجرایی

یکدیگر است؛ در نتیجه این گونه استنباط می‌شود که ساختار مکانیکی (بوروکراتیک) شرایط و بستر لازم را برای ایجاد، اجرا و ارتقاء احساس توانمندسازی روان‌شناختی ندارد و این ساختار مکانیکی (بوروکراتیک) محدود کننده بوده و اثرات معکوس در اجرای توانمندسازی روان‌شناختی دارد. نمی‌توان با اطمینان بیان نمود که با افزایش در ساختار سازمانی بر میزان احساس توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان افزوده می‌شود. بنابراین:

- افزایش پیچیدگی ساختاری، الزاماً منجر به افزایش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نمی‌گردد.

- افزایش رسمیت ساختار سازمانی، منجر به کاهش احساسی توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان می‌گردد.

- تمرکز موجود در ساختار سازمانی، منجر به کاهش احساس توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان شده است.

### توانمندسازی کارکنان در قانون مدیریت خدمات کشوری

واژه "توانمندسازی کارمندان" در قلمرو ادبیات قانون‌گذاری در کشور ما جدید بوده و در قوانین قبلی مربوط به امور اداری و استخدامی از جمله قانون استخدام کشوری اثری از آن نمی‌توان یافت (صدری نوش آبادی، ۱۳۸۹). قانون مدیریت خدمات کشوری مهم‌ترین قانون نظام اداری کشور است. قانون مذکور مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره در جلسه مورخ هشتم مهرماه ۱۳۸۶ طبق اصل هشتاد و پنجم قانون اساسی به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و پس از موافقت مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت پنج سال، در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۱۸ به تأیید شورای نگهبان رسید. اهم قوانین و مقررات مربوط به منابع انسانی بخش دولتی نظیر ورود به خدمت، استخدام، انتصاب و ارتقای شغلی، توانمندسازی کارمندان، حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد، حقوق و تکالیف کارمندان در این قانون مطرح شده است.

فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان "توانمندسازی کارمندان" نامیده شده است. در فصل نهم قانون مذکور به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، طراحی نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، ابزار تحقق هدف بسیار مهم توانمندسازی کارمندان بخش دولتی در نظر گرفته شده است. مواد قانونی توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی در فصل مذکور به شرح زیر است:

ماده ۵۸. سازمان [سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور] موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرائی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرائی (سازمان‌های دولتی) را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن

انجام امور و ارائه خدمات عمومی، قانون مدیریت خدمات کشوری در ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده در سال ۱۳۸۶ تصویب گردید. فصل نهم قانون مذکور "توانمندسازی کارمندان" نام دارد و به موجب مواد (۵۸) الی (۶۳)، "نظام آموزش کارمندان دولت" به عنوان تنها عامل توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی تابع این قانون، مقرر و تکلیف گردیده است.

با رجوع به ادبیات موجود در زمینه توانمندسازی کارکنان و پژوهش‌های انجام شده در زمینه شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان، که بخشی از آن‌ها به تلخیص ارائه شد؛ آشکار می‌گردد که عوامل بسیار متعددی بر توانمندسازی کارکنان موثر هستند و به عبارت دقیق‌تر، توانمندسازی کارکنان دارای ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مختلفی است.

بدین ترتیب در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، به دیگر عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان اشاره‌ای نشده و "توانمندسازی کارکنان" فقط در حد عنوان فصل باقی مانده است و ابعاد، مولفه‌ها، شاخص‌ها، روش‌ها، رویکردها، ویژگی‌ها، فرآیند، اصول، استراتژی‌ها، اقدامات عملی، الزامات تحقق و موانع توانمندسازی مورد توجه واقع نشده و برای آن برنامه‌ریزی و اقدامی صورت نگرفته است. از آنجایی که ماهیت و محتوای موضوعی فصل مذکور با ماهیت و مفهوم توانمندسازی کارکنان مطابقت ندارد؛ لذا فاقد جامعیت است و علی‌رغم اهمیت و ضرورت موضوع توانمندسازی کارکنان بخش دولتی، این موضوع مورد غفلت واقع شده و خلاء بزرگی در مسیر توانمندسازی کارکنان بخش مذکور ایجاد گردیده است.

اهمیت این موضوع بر کسی پوشیده نیست که لازمه هر حرکتی ایجاد و فراهم آوردن ملزومات و بستر مناسب آن است. بنابراین شرط لازم توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی در ایران، شناخت عوامل موثر بر توانمندسازی و ایجاد بستر آن در سازمان‌های دولتی است. توانمندسازی کارکنان تنها به یک عامل محدود نمی‌شود و علاوه بر ایجاد شروط لازم، نیاز به تحقق شروط کافی نیز دارد.

توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی از عواملی بشمار می‌رود که وضعیت مطلوب یا نامطلوب آن، می‌تواند تأثیرات مثبت و سازنده یا مخربی بر ادراک شهروندان از عملکرد این سازمان‌ها داشته باشد. بنابراین با توجه به حساسیت عملکرد سازمان‌های دولتی در سطح جامعه، تلاش در جهت توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی به منظور بهبود عملکرد آنان ضروری است.

قطعاً آموزش کارکنان سازمان‌های دولتی منجر به بهبود

دولت ابلاغ گردید (بخشنامه شماره ۱۸۳۴/۲۰۰، تاریخ ۹۰/۱/۳۰). آموزش کارمندان عبارت است از تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی که در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران در راستای افزایش و بهبود سطح شایستگی و توانمندی کارمندان رسمی، پیمانی و یا انجام کار معین به منظور ارتقاء بهره‌وری و کارآمدی دستگاه‌های اجرایی طراحی و اجرا می‌گردد.

تمامی کارمندان رسمی و پیمانی (اعم از مدیران و کارکنان) در شمول این نظام آموزشی قرار داشته و شرکت کارمندان قرارداد کار معین نیز در دوره‌های آموزشی موضوع این نظام بر اساس مفاد این بخشنامه و نیاز دستگاه اجرایی، الزامی است.

مرکز آموزش مدیریت دولتی موظف است با همکاری دستگاه‌های اجرایی به منظور تعیین صلاحیت مدرسان آموزش‌های پیش‌بینی شده در نظام آموزش کارمندان، نسبت به آموزش، سنجش و ارزیابی مدرسان و تشکیل بانک اطلاعاتی مدرسان اقدام نماید. مواد و محتوای آموزشی مورد نیاز دوره‌های عمومی و فرهنگی، مدیران و مشاغل عمومی به صورت استاندارد توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی برای استفاده دستگاه‌های اجرایی، تهیه و تدوین می‌شود.

نظارت و ارزشیابی فرآیندهای آموزش کارمندان و مفاد مندرج در این نظام آموزشی بر عهده معاونت راهبردی منابع انسانی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور بوده و دستگاه‌های اجرایی مکلفند تا گزارش‌های عملکرد خود را بر اساس چارچوب‌های تعیین شده به این معاونت ارائه نمایند.

### بحث و نتیجه‌گیری

توانمندسازی کارکنان دارای پیشینه تحقیقاتی و مطالعاتی عمیقی از سال ۱۹۷۵ تاکنون می‌باشد. تعاریف، رویکردها، برنامه‌ها و مدل‌های مختلفی در طول سالیان مذکور برای توانمندسازی کارکنان ارائه شده است. توانمندسازی کارکنان فرایند پیچیده‌ای است که دارای ابعاد و عوامل تشکیل‌دهنده مختلفی است. یک فرایند جامع توانمندسازی کارکنان در سازمان، نیازمند در نظر گرفتن ابعاد و عوامل مختلف تشکیل‌دهنده آن است. در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان به طور جامع و کامل مدنظر قرار گرفته و به اجرا گذاشته می‌شوند؛ می‌توان انتظار داشت که سرمایه‌های انسانی به عنوان منبعی استراتژیک و بی‌پایان به بهترین نحو بکار گرفته شده و سازمان به سطح بالاتری از بهره‌وری و عملکرد دست پیدا کند.

با توجه به ضرورت تغییر در نظام اداری ایران و به منظور بازآفرینی راهبردها، فرایندهای مدیریتی و بهبود شیوه‌های





دانش، مهارت و نگرش آنان می‌شود؛ اما به منظور توانمندسازی کارکنان بخش دولتی، بایستی آموزش کارکنان در کنار سایر عوامل توانمندسازی فردی، گروهی و سازمانی در یک برنامه جامع توانمندسازی، زمینه توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت را فراهم آورد. از آنجایی که اهتمام دولت و

نظام اداری بر توانمندسازی کارکنان قرار گرفته است و نیاز به کارکنان توانمند جهت انجام وظایف و ارائه خدمات در نظام اداری احساس شده است؛ به نظر می‌رسد که بررسی و بازنگری فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری لازم و ضروری است.

## فهرست منابع



۱. احمدی، پرویز؛ صفری کهره، محمد و نعمتی، سمیه؛ ۱۳۹۰؛ "مدیریت توانمندسازی کارکنان"، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۲. اسکندری، مجتبی؛ ۱۳۸۱؛ "طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران بررسی مورد مدیران کاروان‌های حج جمهوری اسلامی ایران سازمان حج و زیارت"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۳. انصاری، منوچهر؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ اسکویی، وحید؛ حسینی، احد؛ ۱۳۹۰؛ "شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مطالعه موردی)"، مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۷، صص ۴۰-۲۳.
۴. باکینگهام، مارکوس و کلیفتون، دونالد؛ ۱۳۸۲؛ "کشف توانمندی‌ها"، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، انتشارات فردا، تهران.
۵. بختیاری، حسن، ۱۳۹۰؛ "مدل‌های توانمندسازی کارکنان"، نشر به آموز، تهران.
۶. بختیاری، حسن؛ احمدی مقدم، اسماعیل؛ ۱۳۸۹؛ "نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران"، فصل‌نامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره اول، ۵۳-۳۹.
۷. بختیاری، حسن؛ زمان‌پور، عنایت‌اله؛ ۱۳۹۱؛ "توانمندسازی مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا)"، فصل‌نامه نظارت و بازرسی، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۷۴-۴۹.
۸. حلاجیان، ابراهیم؛ ثریایی، علی؛ حسین‌زاده احمدی، فرشته؛ ۱۳۹۱؛ "بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با روش AHP"، فصل‌نامه مدیریت، سال نهم، ۱۲۸-۱۱۳.
۹. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی؛ ۱۳۸۱؛ "گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور".
۱۰. صدری نوش آبادی، سیدصدرالدین، ۱۳۸۹؛ "شرحی بر قانون مدیریت خدمات کشوری"، انتشارات شورا، تهران، ص ۱۸۶.
۱۱. عابسی، سعید و کرد، باقر؛ ۱۳۸۸؛ "شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد)"، پژوهش‌های مدیریت، شماره سوم، بهار ۱۳۸۸، صص ۹۴-۷۵.
۱۲. عبداللهی، بیژن؛ ۱۳۸۲؛ "طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری"، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت معلم، تهران.
۱۳. عبداللهی، بیژن و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ ۱۳۸۵؛ "توانمندسازی کارکنان، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی"، نشر ویرایش، تهران.
۱۴. فیضی، طاهره و ذوالفقاری مقدم، آسیه؛ ۱۳۸۷؛ "شناسایی متغیرهای مرتبط با توانمندی روان‌شناختی کارکنان آموزش و پرورش شهر قم"، فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره هجدهم، صص ۱۵۱-۱۲۳.
۱۵. "قانون مدیریت خدمات کشوری"؛ ۱۳۸۹؛ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، چاپ هشتم، انتشارات فرمانش، تهران.
۱۶. قنبری، حسین؛ ۱۳۸۵؛ "بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بهره‌برداری و توزیع آب گلستان"، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان گلستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند.
۱۷. محمدی، محمد؛ ۱۳۸۰؛ "ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
۱۸. معمارزاده، غلامرضا؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله و مرادی، محمد؛ ۱۳۸۹؛ "شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع پارس جنوبی"، فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۳، صص ۴۸-۲۵.
۱۹. میرسپاسی، ناصر؛ اعتباریان، اکبر؛ ۱۳۸۷؛ "اصلاح و تحول در نظام اداری ایران بر اساس الگوی توازن قدرت"، چاپ اول، انتشارات میر، تهران، ایران.
۲۰. منوریان، عباس؛ نیازی، حمیدرضا؛ ۱۳۸۵؛ "عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی"، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، صص ۲۰۵-۱۸۸.
۲۱. واعظی، رضا؛ سبزیکاران، اسماعیل؛ ۱۳۸۹؛ "بررسی ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران"، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۷۸-۱۵۳.



۲۲. "نظام آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی"، بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴، تاریخ ۹۰/۱/۳۰ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری.
۲۳. نفری، ندا؛ امید فرد، غلامرضا؛ ۱۳۸۹؛ "بررسی میزان ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان"، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۷۳.

1. Baruch Yehuda, 1998, Applying Empowerment: organizational model International journal of career Development, Vol 3. No. 2. pp. 82-87.
2. Conger, Jay .A & kanungo Rabinda. N, 1988. The Empowerment Process: Intergrating Theory & Practice , Academy of Management Review, Vol .13. No.3. pp.471-482.
3. Erstad, Margaret. 1997. Empowerment & Organizational Change. International Journal of Contemporary Hospitality Management: MCB. University Press.
4. Honold, Linda, 1997. A Review of Literature on Empowerment: Empowerment in Organization, Research Technology, Management in Organization Reasearch Technology, Management, Vol, 5. No. 4 . pp. 202-212 Leach, Desmond & Wall, Toby.d (nd), 2006. "What is Empowerment".
5. Page, Nanette & Cznba, Cheryl.c. 1999. "Empowerment: what is it?" Journal of extention, vol. 37, no.5
6. Robbins, T.L. Crino, M.D. Fredendal, L.D. 2002. An Integrative Model of the Empowerment process, Human Resource Management Review. Vol. 12.
7. Savery, K.L. Luks, A.J. 2001. the Relation Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported stress Level: Some Australian Evidence Leadership organization Development Journal .312.
8. Sccot, S.G. Bruce, R. A. 1990. Determinants of Innovavative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Work Place. Academy of Management Journal 37, pp 550-607.
9. Spreitzer, Gretchen & Kiziols, Mark A. 1997. A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment & Effectiveness, Satisfaction & Srtain, Journal of Management Vol. 23. Issue passim.
10. Wilkinson Adrian. 1998. Empowerment: Theory & Practice, Personnel Review, Vol. 27. No. 1.