



عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت

مسعود پورکیانی^۱، امین نیکپور^۲، راحله چمنی فرد^۳

مختلف اختصاص دهنده^[۱].

بسیاری از سازمان‌ها راه حل این مسئله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان^۵ تشخیص داده و تلاش کرده‌اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند. جراحت سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متوجه، ماهر و بانگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی سالم‌ترین روش سهیم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خودانکائی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته در نهایت بهبود عملکرد رابه دنبال خواهد داشت^[۲].

توانمندسازی، باور فردی است که به‌وسیله آن مهارت‌ها و دانش افراد بهبود می‌آید و بر طبق آن عمل می‌کنند^[۳]. توانمندسازی، فرآیند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرآیند به کارکنان کمک می‌شود تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشدند و بر احساس ناتوانی و درمانگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد^[۴].

تواناسازی، آزاد کردن نیروهای درونی افراد، برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز و تکنیکی برای افزایش بهره‌وری از راه بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و به عکس است^[۵]. توانمندسازی، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آن‌ها تأثیرگذار است. از طریق فرآیند توانمندسازی می‌توان به کارکنان فرصت داد تا ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل پوشانند^[۵].

توانمندسازی، مشارکت کارکنان در چهار عنصر سازمانی: اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم‌گیری و دانش است^[۶]. توانمندسازی، واگذار کردن مسئولیت‌های جدید به مدیران است و آن‌ها باید استعداد و توانایی کارکنان را توسعه دهند، آنها را به

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی- همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت بوده و تعداد ۱۳۲ نفر مطابق با جدول مورگان به عنوان حجم نمونه انتخاب گردیدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و این‌بار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین متغیرهای یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و مشارکت‌پذیری با توانمندسازی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و متغیر یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان داشته است و متغیرهای مشارکت‌پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی در رتبه‌های بعد قرار گرفته‌اند. واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، مشارکت‌پذیری، متغیرهای دمگرافیک

مقدمه و مبانی نظری

باتوجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشریف همه چیز بهشت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات، نیازمند پاسخ‌گوئی به تغییرات محیطی هستند. از آن‌جا که منابع انسانی^۴ مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع ماموریتی باید بیش‌ترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، پردیس مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد علوم و تحقیقات کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.



رسیدند که رابطه مثبتی بین سبک رهبری انتقالی و توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد [۱۶].
والایی شریف (۱۳۸۴) معتقد است که شرکت دادن کارکنان در همه امور بهویژه در تصمیم‌گیری نهایی و سرنوشت‌ساز، علاوه بر افزایش احساس تعهد و مسئولیت در کارکنان، سطح توانمندسازی آن‌ها را افزایش می‌دهد [۱۷].

والاس و استورم^۸ (۲۰۰۲) با ارایه مدلی که در این پژوهش نیز به عنوان اساس کار انتخاب شده است، سعی نموده‌اند که عناصر تأثیرگذار و سهمیم را در توانمندسازی کارکنان مشخص سازند. به زعم والاس و استورم در توانمندسازی کارکنان ^۹ عامل یادگیری دارند [۱۸].

- بر همین اساس فرضیه‌های پژوهش عبارت است از:
- ۱. بین یادگیری سازمانی^{۱۰} و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.
- ۲. بین ساختار سازمانی^{۱۱} و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.
- ۳. بین سبک رهبری^{۱۲} و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.
- ۴. بین مشارکت‌پذیری^{۱۳} و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.

ابزار و روش‌ها

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد که برای تعیین ضریب همبستگی از آزمون‌های کنдал و جزئی^{۱۴} استفاده گردیده است. این پژوهش را می‌توان از نوع پژوهش‌های میدانی به حساب آورد. روش انجام این پژوهش پیمایشی^{۱۵} (زمینه‌یابی) است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت تشکیل می‌دهند. تعداد کارکنان در زمان پژوهش ۲۰۰ نفر بوده و از این تعداد با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۳۳ نفر به عنوان جامعه نمونه انتخاب شدند (که از این تعداد ۸۰ درصد بالای ۳۰ سال سن دارند و ۶۰ درصد زن هستند و بیش از ۷۰ درصد از آن‌ها سابقه خدمتی ۲۰۰-۱۰ سال دارند و بیش از ۷۰ درصد داری مدرک تحصیلی لیسانس هستند).

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته توانمندسازی منابع

خطرجویی ترغیب نماید و موقعیت‌ها را به رسمیت بشناسند [۷].
توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان^۱ و استفاده بهینه از طرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است [۸].
توانمندسازی کارکنان موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیالت [۹].

هدف از توانمندسازی منابع انسانی تسهیل دست‌یابی به اهداف سازمانی می‌باشد [۱۰].

توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در اثربخشی و کارایی سازمان دارد [۱۱].

توانمندسازی را بایستی در سازمان به عنوان یک فرآیند که شامل مراحل مشخص و قابل سنجش می‌باشد، در نظر گرفت.
توانمندسازی کارکنان را می‌توان به صورت زیر مطرح نمود:

۱. مرحله تسلط^۲: اشاره به اشراف و اقتدار مدیریت نسبت به نیروی انسانی تحت نظرارت دارد.

۲. مرحله مشورت^۳: اشاره به اهمیت مشاوره با کارکنان بهویژه در مراحل بحرانی و در امور مهم از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها دارد.

۳. مرحله مشارکت^۴: اشاره به اخذ تصمیم‌گیری‌ها به صورت اشتراکی میان مدیریت و کارکنان دارد.

۴. مرحله تقویض اختیار^۵: در این مرحله به افراد اختیار داده می‌شود که تصمیم بگیرند و اجرانمایند [۱۲].

پیشینه

- راینر^۶ (۲۰۰۲) برای توانمندسازی کارکنان عوامل و فاکتورهای متعددی را مطرح نموده است که از آن جمله می‌توان به عوامل روان‌شناختی (ویژگی‌های شخصیتی کارکنان) و ویژگی‌های محیطی (شرایط سازمانی و اجتماعی) اشاره نمود [۱۳].

- جزینی (۱۳۸۵) در پژوهشی جهت بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستادی ناجا به این نتیجه رسیده است که آموزش و سبک رهبری در مقوله توانمندسازی نیروهای پلیس، موجب ارتقا و رشد سطح توانمندی کارکنان می‌گردد [۱۴].

- پورکیانی و پیرمرادی (۱۳۸۷) در پژوهشی که به منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان انجام داده‌اند، از سازمان‌های توانمندکننده یاد نموده و ساختار سازمانی را مؤثر در ایجاد توانمندی کارکنایی بر می‌شمارند [۱۵].

- اسماعیل و همکاران^۷ (۲۰۱۱) در پژوهشی‌های خود به این نتیجه

- | | | |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 1. Workforces Productivity | 7. Ismail et al | 13. Kendall & Partial |
| 2. Domination | 8. Wallace & Storm | 14. Survey |
| 3. Consultation | 9. Organizational Learning | |
| 4. Participation | 10. Organizational Structure | |
| 5. Delegation of Authority | 11. Leadership Style | |
| 6. Robbins | 12. Participation | |



روایی این پرسشنامه به میزان ۹۰ درصد محاسبه شد و پایابی^۲ این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرانباخ^۳ ۰/۷۹ محاسبه شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون‌های همبستگی کندال و جزئی و آزمون رتبه‌بندی فریدمن) استفاده شده است. داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

انسانی می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۴ خرده‌مقیاس: ۱. یادگیری سازمانی (آموزش، استراتژی و فرهنگ سازمانی) ۲. ساختار سازمانی (تیم‌سازی، حیطه نظارت، عدم نمرکز و رسمیت) ۳. سبک رهبری (اهمیت کارکنان، هدف‌گذاری، حمایت اجتماعی و تفویض اختیار) ۴. مشارکت‌پذیری (خلاقیت، تصمیم‌گیری، کارگروهی و تعهد) است. به منظور تعیین روایی^۱ پرسشنامه توانمندسازی منابع انسانی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصین).

یافته‌ها

کندال		فرمایی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
سطح معنی داری (Sig)	ضریب همبستگی			
۰/۰۰۰۱	۰/۴۴۳	۱۲۰	توانمندسازی	یادگیری سازمانی
۰/۰۰۰۱	۰/۳۵۱	۱۲۰	توانمندسازی	ساختار سازمانی
۰/۰۰۰۱	۰/۴۱	۱۲۰	توانمندسازی	سبک رهبری
۰/۰۰۰۱	۰/۴۳۹	۱۲۰	توانمندسازی	مشارکت‌پذیری

جدول ۱: سنجش همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

۳. بین سبک رهبری و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰/۴۱) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی داری ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این که بین سبک رهبری و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد، با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین سبک رهبری و توانمندسازی کارکنان برقرار است.

۴. بین مشارکت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰/۴۳۹) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی داری ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این که بین مشارکت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد، با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین مشارکت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان برقرار است.

بررسی فرضیه‌های پژوهش:

۱. بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰/۴۴۳) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی داری ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد، با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان برقرار است.

۲. بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰/۳۵۱) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی داری ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این که بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد، با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان برقرار است.

- 1. Validity
- 2. Reliability
- 3. Cronbach



متغیرهای میانجی	بدون حضور متغیرهای میانجی	با حضور کل متغیرهای میانجی	تحصیلات	سالیقه خدمت	جنسیت	سن	ضریب همبستگی جزئی	سطح معنی‌داری	تعداد	وجود ارتباط	نوع ارتباط
	بدون حضور متغیرهای میانجی	با حضور کل متغیرهای میانجی					۰/۵۲۷	۰/۰۰۰ ۱	۱۲۰	دارد	ثبت
		با حضور کل متغیرهای میانجی					۰/۵۶۸	۰/۰۰۰ ۱	۱۲۰	دارد	ثبت
			تحصیلات				۰/۵۴۱	۰/۰۰۰ ۱	۱۲۰	دارد	ثبت
			سالیقه خدمت				۰/۴۷۶	۰/۰۰۰ ۱	۱۲۰	دارد	ثبت
			جنسیت								
			سن								

جدول ۲: سنجش همبستگی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته با توجه به متغیرهای دمگرافیک

چه به صورت همزمان تغییر قابل ملاحظه‌ای در میزان همبستگی بین دو متغیر، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی اتفاق نمی‌افتد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود میزان همبستگی با و بدون حضور متغیرهای میانجی تقریباً یکسان است. به علاوه رابطه بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی به شرط ثابت نگهداشتן متغیرهای میانجی به صورت جداگانه و همزمان مستقیم است.

به منظور رتبه‌بندی متغیرهای مستقل و تأثیر آن‌ها بر توانمندسازی کارکنان از آزمون رتبه‌بندی فربیدمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۳ مطرح شده است:

نتایج حاصل از آزمون همبستگی جزئی نشان می‌دهد که بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی در واحدهای ارزی بانک تجارت با ثابت نگهداشتن اثر سن، جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات به صورت جداگانه رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P < 0/0$). همچنین بین این دو متغیر با ثابت نگهداشتن کلیه متغیرهای میانجی (سن، جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات) به صورت همزمان رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P < 0/0$). این نتایج نشان می‌دهد این متغیرها نقش تعديل‌کننده‌ی در رابطه بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی ندارند؛ زیرا با حضور هر کدام از این متغیرهای میانجی چه به صورت جداگانه و

ردیف	متغیرها به ترتیب تأثیر	میزان تأثیر	رتبه
۱	یادگیری سازمانی	۳/۱۷	۱
۲	مشارکت‌پذیری	۳/۱۳	۲
۳	سبک رهبری	۲/۷۲	۳
۴	ساختار سازمانی	۲/۱۱	۴

جدول ۳: رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان

همان‌گونه که از جدول ۳ مشخص است عامل یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت دارد و عامل مشارکت‌پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی در رددهای بعدی قرار دارند.

- در بُعد ساختار سازمانی، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش پورکیانی و پیرمرادی (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد. پورکیانی و پیرمرادی در پژوهشی که به منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان انجام داده‌اند، از سازمان‌های توانمند کننده یاد نموده و ساختار سازمانی را مؤثر در ایجاد توانمندی کارکنانی بر می‌شمارند [۱۴].

- در بُعد سبک رهبری، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش جزئی (۱۳۸۵)، اسماعیل و همکاران (۲۰۱۱) منطبق می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل یادگیری سازمانی، مشارکت‌پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی بر میزان توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت تأثیرگذار هستند. این یافته‌ها با نتایج و پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر است:

- در بُعد یادگیری سازمانی، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش



جزینی در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که سبک رهبری می‌گردد:

- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بین سطح مشارکت‌پذیری کارکنان و توانمندسازی آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد. لذا توصیه می‌شود مدیران نسبت به اعمال و به کاربستن شیوه‌های افزایش‌دهنده توانمندسازی کارکنان نظریه تفویض اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان، انجام کارها به صورت تیمی و گروهی، بالا بردن روحیه تعهد و ایجاد خلاقیت کارکنان اقدام نمایند.
- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری می‌تواند موجب افزایش توانمندسازی کارکنان گردد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با اتخاذ سبک رهبری دموکراتیک و اجتناب از سبک رهبری استبدادی و آمرانه، فضای مناسبی جهت مشارکت‌پذیری و توانمندی کارکنان را فراهم آورند.
- پیشنهاد می‌شود مدیران با همیت بیشتر قائل شدن برای کارکنان، افزایش سطح حمایت اجتماعی از آن‌ها و ارائه آموزش‌های مورد نیاز، شرایط بهینه را برای توانمندسازی آن‌ها فراهم آورند.

در مقوله توانمندسازی نیروهای پلیس تعیینکننده و بیش از هر عامل دیگری موجب ارتقا و رشد سطح توانمندی کارکنان می‌گردد [۱۴]. همچنین اسماعیل و همکاران در پژوهشیهای خود به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبتی بین رهبری انتقالی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد [۱۶].

- در بُعد عامل مشارکت‌پذیری نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش والای شریف (۱۳۸۴) هماهنگ می‌باشد. والای شریف معتقد است که شرکت دادن کارکنان در همه امور بهویشه در تصمیم‌گیری نهایی و سرنوشت‌ساز، علاوه‌بر افزایش احساس تعهد و مسئولیت در کارکنان، سطح توانمندسازی آن‌ها را افزایش می‌دهد [۱۷].

پیشنهادات تحقیق

با توجه به نتایج بهدست آمده پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه



۱. جعفرزاده، م. (۱۳۸۶). "الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان". ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶، ص ص ۴۸-۴۳.
۲. ایرانزاده، س. و بابائی هروی، ص. (۱۳۸۸). توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نوین. تبریز: انتشارات فروزش، چاپ اول.
3. Bogler, R. and Somech, A., (2004), "Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools", *Teaching and Teacher Education*, Vol. 20, No. 3, pp. 277-289.
۴. اسکات، س. و ژافه، د. (۱۳۸۴). تواناسازی کارکنان، ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی. کرج: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم.
۵. اسکات، س. و ژافه، د. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان، ترجمه: داریوش افروز. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
۶. سیدی، ا. و پاکنژاد، ا. (۱۳۹۱). "تیروی انسانی توانمند کلید طلای سازمان". فصلنامه فروغ تدبیر، سال نهم، شماره ۱۹، ص ص ۴۷-۴۱.
7. Evans. J. R. and Lindsay, W. L., (2010), *Managing for Quality and Performance Excellence*, South-Western Cengage Learning, 8th Edition.
۸. ساجدی، ف. (۱۳۸۶). "کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز". ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۱، ص ص ۶۵-۶۷.
۹. Drucker, F. (۲۰۰۹). "Empowerment in organizations", *Journal of Humanities Empowerment*, Vol 1, No 4, pp. ۹۸-۱۱۷.
۱۰. محمدی، م. (۱۳۸۰). "توانمندسازی نیروی انسانی". فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره‌های ۳۱ و ۳۲، ص ص ۲۱۱-۲۳۲.
۱۱. سلاجمقه، س. نیکپور، ا. و زارع کاسب، م. (۱۳۹۱). "نقش توانمندسازی کارکنان در اثربخشی و کارایی سازمانی". ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۴۷، ص ص ۲۸-۳۷.
۱۲. امیرکبیری، ع. (۱۳۸۵). *رویکردهای سازمان و مدیریت رفتار سازمانی (با چشم‌اندازهای مدرن)*. تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ اول.
13. Robbins, T. L., Crino, M. D. and Fredendall, L. D., (2002), "An integrative model of the empowerment process", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 419-443.
۱۴. جزینی، ع. (۱۳۸۵). "عوامل موثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا". فصلنامه دانش انتظامی، سال هشتم (پیاپی ۳۲)، شماره ۴، ص ص ۹-۲۵.
۱۵. پورکیانی، م. و پیرمرادی، ن. (۱۳۸۷). "توانمندسازی و تحول سازمانی". ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۵، ص ص ۲۰-۲۵.
16. Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H. and Yusuf, M. H., (2011), "An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment", *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 89-107.
۱۷. والای شریف، ح. (۱۳۸۴). مدیریت مشارکتی راهبرد موثر در اداره امور سازمان. تهران: انتشارات حمید والای شریف، چاپ اول.
18. Wallace, M. and Storm, J., (2002), "Organizational change in a regional local council", *Australian Journal of Business and Social Inquiry*, Vol. 1, No. 2, pp. 1-14.