

دوفصلنامه علمی کارافن

شماره چهل و ششم، پاییز و زمستان 1398 (صص 160-141)  
شاپای چاپی: 2382-9796 شاپای الکترونیکی: 2538-4430  
<http://kara fan.tvu.ac.ir>



## بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک رهبری با توانمندسازی منابع انسانی مطالعه موردی دانشکده فنی دکتر شریعتی

شهناز شمسی\*

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مهتاب پورآتشی

عضو هیئت علمی مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران

اصغر زمانی

عضو هیئت علمی مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش نهایی: 1398/09/20

تاریخ دریافت مقاله: 1398/06/04

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک رهبری با توانمندسازی منابع انسانی در دانشکده فنی دکتر شریعتی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان دانشکده فنی دکتر شریعتی و تعداد آن‌ها برابر با 300 نفر بود. براساس جدول مورگان، حداقل تعداد نمونه برابر 174 نفر بود که برای پاسخ به پرسش‌نامه انتخاب شدند. این پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی پیمایشی است و برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های رهبری اسپیرز، مهارت ارتباطی کوئین دام و رهبری هرسی و بلانچارد استفاده شده است. پرسش‌نامه‌ها براساس مطالعات نظری و طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تهیه شدند. روایی محتوایی پرسش‌نامه از نظر

نوع مقاله: پژوهشی (کاربردی)

\* نویسنده مسئول مکاتبات: [sh.shams@shariaty.ac.ir](mailto:sh.shams@shariaty.ac.ir)

اساتید و کارشناسان مثبت ارزیابی شد. همچنین برای تأیید روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی به کار رفته است. پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. با استفاده از آمار توصیفی و روش‌های استنباطی (آزمون ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن) اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی، نشانگر آن بود که بین سبک رهبری و مهارت ارتباطی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. از سبک‌های رهبری، رابطه سبک رهبری آمرانه و مشارکتی تأیید نشد ولی رابطه سبک رهبری خیرخواهانه و مشورتی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری داشتند.

#### واژگان کلیدی:

توانمندسازی منابع انسانی، سبک رهبری، مهارت‌های ارتباطی مدیران.

## 1. مقدمه

هر سازمانی برای رسیدن به هدف‌های خود احتیاج به منابع مختلفی دارد و بی‌تردید مهم‌ترین منبع برای هر سازمان، نیروی انسانی شاغل در آن است. این منابع انسانی هر سازمان هستند که نقش اساسی در پیشبرد اهداف آن دارند و در صورتی که منابع انسانی از عملکرد شغلی درست و صحیحی برخوردار نباشند، سازمان به سمت نابودی خواهد رفت [1]؛ بنابراین عملکرد شغلی کارکنان برای بقای سازمان بسیار مهم است و می‌تواند مهم‌ترین نتیجه کار سازمانی در نظر گرفته شود. مدیران سازمان‌ها نیز به خوبی درک کرده‌اند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت، منابع انسانی است [2]. اکنون موقعیت به صورتی درآمده است که داشتن کارکنان پراثری، خلاق، توانمند و با سرمایه‌های انسانی متعهدانه، مهم‌ترین منابع سازمانی و سرمایه‌های بی‌بدیلی برای پیشرفت، بهبودی و تحول سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند [3]. بی‌توجهی به بهره‌وری نیروی انسانی سبب کاهش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد [4]. به همین دلیل، جست‌وجوی راه‌هایی برای افزایش کارایی و به‌کارگیری بیشترین توانایی‌های کارکنان در راستای تحقق هدف‌های سازمانی، یکی از موضوعات و دغدغه‌های مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت به شمار می‌رود [5]؛ تا آنجا که در سال‌های اخیر، واژه توانمندسازی<sup>1</sup> به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است.

امروزه توانمندسازی یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی انگاشته می‌شود. برای کسب موفقیت در محیط در حال تغییر امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت تمامی کارکنان - اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا - نیازمندند [6-7]. توانمندسازی منابع انسانی رویکردی نوین در انگیزش درونی شغل و به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و ایجاد فرصت‌هایی برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود [8].

یکی از متغیرهای مهم که نظر پژوهشگران را در پژوهش‌های مختلف به خود جلب کرده است، متغیر سبک رهبری است. رهبری یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است. سازمان‌های موفق مشخصاً عمده‌ای دارند که با آن از سازمان‌های ناموفق متمایز می‌شوند. این مشخصه، رهبری پویا و اثربخش است [4]. دانشگاه‌ها در زمره اصلی‌ترین سازمان‌ها، نهادها و مؤسسه‌های برآورنده نیازهای جامعه قرار دارند. پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناشدنی در ماهیت فعالیت‌های سازمان‌های علمی در عصر جهانی‌شدن، بیش از پیش رهبرانی اثربخش را برای اداره بهتر امور دانشگاه‌ها طلب می‌کند. رهبری مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل در

کیفیت‌بخشی به مراکز آموزش عالی است. توجه به نقش رهبری برای مدیریت آموزش عالی در توانایی ایجاد تغییر، شخصیت، دانش، مهارت‌های اساسی، مهارت‌های اخلاقی و تعهدات حرفه‌ای شغل پُرچالش هدایت دانشگاه‌های عصر حاضر و آینده، اهمیت ویژه‌ای یافته است [9].

سبک رهبری و ارتباطی مدیران دانشگاه سبب ایجاد تفاوت در خروجی فعالیت‌های کاری کارکنان می‌شود. در واقع سبک رهبری مناسب از مهم‌ترین عوامل سازمانی به شمار می‌آید. مدیر روش یا سبک رهبری را با این هدف انتخاب می‌کند که بتواند به‌مثابه رهبر، بیشترین نفوذ را از اثربخشی خود کسب کند. گزینش درست شیوه رهبری که با انگیزش بیرونی هماهنگ باشد، می‌تواند موجب برآورده کردن نیازهای مختلف کارکنان، بهبود عملکرد، ارتقای شعب و رضایت شغلی آنان شود [10]. پژوهش کو<sup>1</sup> (2011) نشان داد سبک رهبری مدیران از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌هاست. یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش، امر رهبری بود و تلاش می‌شد تا این پدیده با تعدادی از معیارهای دانشگاهی عمل کند [11].

طبقه‌بندی‌های مختلف از سبک‌های رهبری توسط پژوهشگران گوناگون انجام شده است [12]. هاریسون (1985، 1983) از ترکیب سازمان از طریق (اتحاد و هماهنگی) حمایت می‌کند. اتحاد به پیوستن داوطلبانه اعضای سازمان اشاره می‌کند که از طریق اهداف گسترده سازمان محقق می‌شود. هماهنگی، به حمایت افراد از یکدیگر از طریق مسئولیت و مراقبت متقابل اشاره می‌کند. به نظر هاریسون، ایجاد و ابقای اتحاد و هماهنگی، عملکرد عمده رهبری است [13]. استاینر<sup>2</sup> (2000) سه عامل رهبری، ارتباطات و تعهد را در امر توانمندسازی قابل توجه دانسته و مدل خود را براساس این سه عامل ارائه کرده است. کیرکمن و روزن<sup>3</sup> (1997) نیز در مدل خود شیوه رهبری، مسئولیت و سیاست‌های منابع انسانی شامل تقسیم پاداش‌ها و انواع آموزش‌ها را ویژگی‌های سازمانی و شغلی در نظر گرفته‌اند. توماس و ولتهوس (1990: 667) با رویکرد شناختی، توانمندسازی را فرایند انگیزش درونی وظیفه تعریف کرده‌اند و چهار عامل مؤثر بودن، شایستگی، معنی‌داری و حق انتخاب را مورد توجه قرار داده‌اند. به اعتقاد تانز و موس<sup>4</sup> (2000، به نقل از [14]) در توانمندسازی، کارکنان نیاز دارند به اینکه نه فقط اختیار داشته باشند، بلکه آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز در اختیارشان قرار گیرد و سپس در زمینه تصمیم‌های خود مسئول و پاسخگو باشند.

نولر<sup>5</sup> (1997: 372) در مدل آرمانی خود، توانایی کامل تصمیم‌گیری، پذیرش مسئولیت کامل،

1. Ku
2. Stainer
3. Kirkman & Rosen
4. Tubbs & Moss
5. Noller

دسترسی کامل به ابزارهای تصمیم‌گیری و پذیرش پیامدهای تصمیم‌های گرفته‌شده را از ابعاد توانمندسازی برشمرده است. باون و لاولر (1995) برای توانا کردن کارکنان سازمان‌های خدماتی سه سطح را پیشنهاد می‌کنند: 1) مشارکت در پیشنهادها (نظام پیشنهادها، غنی‌سازی شغل و آزادی عمل محدود)؛ 2) مشارکت شغلی (حلقه‌های کنترل کیفیت، گروه‌های چندوظیفه‌ای و آزادی عمل متوسط)؛ 3) مشارکت زیاد (آزادی عمل زیاد، سهم‌شدن در تمام اطلاعات و مشارکت در عملکرد). راهبردهای استقلال و آزادی عمل، داشتن اهداف چالش‌برانگیز و روشن، حمایت‌کردن، تفویض اختیار، نظام پاداش‌دهی، سبک رهبری دموکراتیک و الگوسازی، از راهکارهایی هستند که رمززدن (1997) برای توانمندسازی استادان دانشگاه نام می‌برد. همچنین زیمرمن<sup>1</sup> (1995) بر روش‌هایی مانند حمایت‌کردن، مدیریت مشارکتی و آموزش کارکنان تأکید می‌کند.

با بررسی مدل‌های پیشین مشاهده می‌شود نقش رهبری و سبک ارتباطی از جمله متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است. شاید بتوان گفت ترکیب این دو با یکدیگر سبب ایجاد هم‌افزایی در توانمندسازی کارکنان خواهد شد و خروجی بالایی را نصیب سازمان می‌کند؛ از این‌رو هدف از این پژوهش، پاسخ به این پرسش است که آیا بین سبک‌های مختلف رهبری و سبک‌های ارتباطی و توانمندسازی کارکنان رابطه‌ای وجود دارد؟

## 2. پیشینه پژوهشی

خلاصه‌ای از مطالعات و پژوهش‌های پیشین در جدول زیر ارائه شده است.

### جدول شماره 1. خلاصه‌ای از مطالعات پیشین مرتبط با موضوع پژوهش

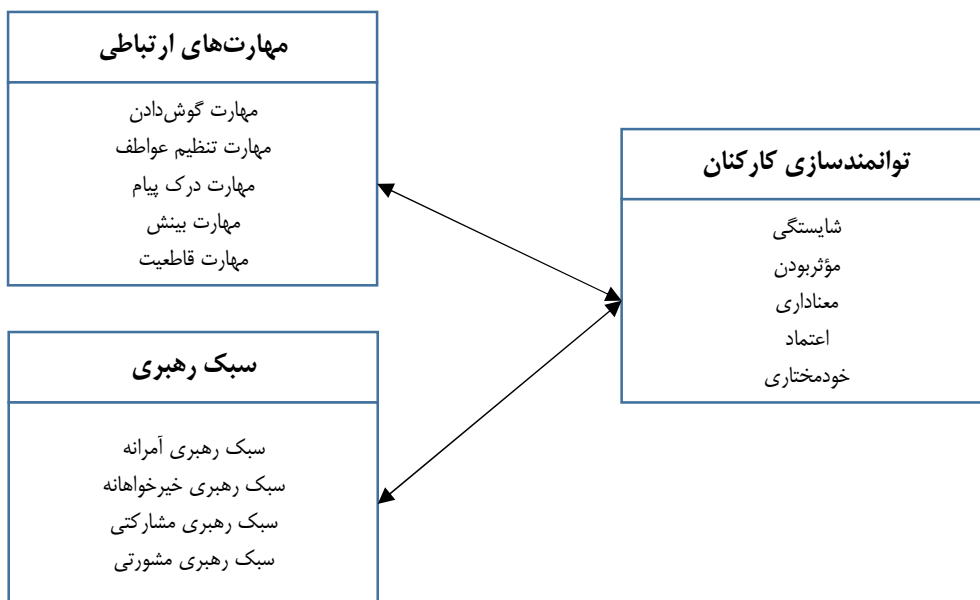
پژوهشگر	سال	عنوان	نتایج
کر می	1397	مطالعه رابطه بین توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام	بین توانمندسازی و تمامی ابعاد آن (خودتعیینی، تأثیر، معنی‌داری و شایستگی) با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین مهارت‌های ارتباطی و تمامی ابعاد آن (مهارت‌های شنودی، کلامی و بازخورد) با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری برقرار است. نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد دو بُعد تأثیر و شایستگی توانایی پیش‌بینی عملکرد شغلی کارکنان را دارند. در نهایت نتایج نشان داد سه بُعد مهارت‌های ارتباطی، مهارت کلامی، و بازخورد توانایی پیش‌بینی عملکرد شغلی کارکنان را دارند.

1. Zimmerman

پژوهشگر	سال	عنوان	نتایج
قاسمعلی پور و همکاران	1397	ارتباط علی توانمندسازی و خلاقیت کارکنان با سبک‌های رهبری در اداره‌های تربیت‌بدنی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی ایران	نتایج به‌دست‌آمده از معادلات ساختاری ضریب مسیر بین توانمندی کارکنان و خلاقیت کارکنان، برابر با 0/86 بود که این موضوع نشان‌دهنده ارتباط معنی‌دار بین این دو متغیر است. در ارتباط میان خلاقیت و سبک‌های رهبری نیز رابطه مثبت و معناداری میان متغیرها برقرار بود. همچنین نتایج نشان داد رابطه مثبت و معناداری میان متغیر توانمندی کارکنان و سبک‌های رهبری در اداره‌های تربیت‌بدنی واحدهای دانشگاه آزاد کشور وجود دارد.
فاضل	1396	بررسی تأثیر توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت گاز استان اصفهان	بین مؤلفه‌های توانمندسازی و مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
ایزدی و محسنی	1395	بررسی راه‌های توانمندسازی کارکنان ستادی ادارات آموزش و پرورش مازندران و ارائه الگوی مناسب	دسترسی به اطلاعات، آموزش، سیستم پاداش، غنی‌سازی شغل، مشارکت و سبک رهبری، رابطه مثبت و معناداری با توانمندسازی روان‌شناختی دارند.
رستگار و همکاران	1395	بررسی رابطه سبک‌های رهبری با توانمندسازی کارکنان (شرکت گاز شهرستان کرمان)	بین سبک‌های رهبری و توانمندسازی کارکنان رابطه خطی معناداری وجود دارد. همچنین میان سبک رهبری دستوری با توانمندسازی کارکنان شرکت گاز کرمان، رابطه وجود دارد. بین سبک رهبری مشورتی با توانمندسازی کارکنان شرکت گاز کرمان رابطه وجود دارد. بین سبک رهبری مشارکتی با توانمندسازی کارکنان شرکت گاز کرمان رابطه وجود دارد؛ و در نهایت بین سبک رهبری تفویض اختیار با توانمندسازی کارکنان شرکت گاز کرمان رابطه وجود دارد.
خلیلی‌فر و همکاران	1393	بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی ارتش	نتایج پژوهش از تأیید تمامی فرضیه‌ها حکایت دارد که این به معنی ارتباط قوی میان مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان است.
پورکیانی و همکاران	1392	عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت	بین متغیرهای یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و مشارکت‌پذیری، با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین متغیر یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان داشته است و متغیرهای مشارکت‌پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی در رتبه‌های بعد قرار گرفته‌اند.

پژوهشگر	سال	عنوان	نتایج
نظری	2018	بررسی توانمندسازی کارکنان با توجه به رهبری دانش در مدیریت ورزشی	رهبری دانش 41 درصد از واریانس توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن را تشکیل می‌دهد. مدیریت دانش 21 درصد از واریانس را تعیین می‌کند.
اپل بام و همکاران	2014	توانمندسازی کارکنان: عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست نتایج	ساختار تیمی، فرهنگ مبتنی بر اعتماد و روابط باز، عوامل اثرگذار بر موفقیت توانمندسازی هستند.
دوتینک و ون آماید	2011	ارتباط رفتار توانمندساز رهبری با نگرش‌ها و مقاصد رفتاری کارکنان	توانمندسازی روان‌شناختی، سازه مناسبی برای بیان چگونگی رابطه رفتار توانمندسازی رهبری با رضایت شغلی و تعهد مؤثر کارکنان است.
والاس و استورم	2003	تغییر سازمانی در یک شورای محلی - منطقه‌ای	به‌زعم والاس و استورم، در توانمندسازی کارکنان چهار عامل یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و مشارکت‌پذیری نقش دارند.

با توجه به اهداف پژوهش و فرضیه‌ها، مدل مفهومی پژوهش بدین شرح طراحی شد:



شکل شماره 1. مدل مفهومی تحقیق

**3. روش پژوهش**

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است، از نظر ماهیت از نوع توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌رود. ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی و روش انجام آن پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان دانشکده فنی دکتر شریعتی هستند. با توجه به محدود بودن حجم جامعه برای به دست آوردن حجم نمونه، از جدول مورگان استفاده خواهد شد. تعداد کل کارکنان این سازمان 300 نفر هستند که براساس جدول مورگان حداقل 170 نفر خواهند بود. تعدادی پرسش‌نامه توزیع شد که از نمونه‌های کامل شده آن برای تحلیل استفاده شد. برای نمونه‌گیری افراد از نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری نیز پرسش‌نامه بود. جدول شماره دو ساختار پرسش‌نامه‌ها را نشان می‌دهد. برای تعیین پایایی ابزار مورد استفاده، از بررسی آلفای کرونباخ استفاده شده است.

**جدول شماره 2. پرسش‌نامه پژوهش و ابعاد آن**

پرسش‌نامه	تعداد پرسش‌ها	آلفای کرونباخ	ابعاد	آلفای کرونباخ	عوامل مورد بررسی
اسپیز (1995)	5	0/894	شایستگی	0/907	توانمندسازی کارکنان
	4	0/933	مؤثر بودن		
	4	0/88	معناداری		
	5	0/84	اعتماد		
	5	0/923	خودمختاری		
کوئین دام (2004)	6	0/926	مهارت گوش دادن	0/935	مهارت ارتباطی
	6	0/923	مهارت تنظیم عواطف		
	5	0/886	مهارت درک پیام		
	5	0/871	مهارت بینش		
	5	0/866	مهارت قاطعیت		
هرسی و بلانچارد (1982)	15	0/963	—		سبک رهبری

**4. آزمون نرمال بودن**

در ابتدا به منظور آزمون نرمال بودن از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد.



**جدول شماره 3. آزمون کولموگروف اسمیرنف متغیرهای پژوهش**

نتیجه	کولموگروف - اسمیرنف		یافته‌های توصیفی		تعداد	متغیرهای تحقیق	
	سطح معنی داری	آماره Z	انحراف معیار	میانگین			
غیرنرمال	0/017	1/546	0/925	2/861	174	سبک رهبری	1
نرمال	0/643	0/741	0/649	2/71	174	مهارت ارتباطی	2
نرمال	0/705	0/704	0/599	2/83	174	توانمندسازی	3
نرمال	0/789	0/652	0/259	1/348	35	سبک رهبری آمرانه	4
نرمال	0/291	0/981	0/263	2/66	51	سبک رهبری خیرخواهانه	5
نرمال	0/133	1/165	0/284	3/464	77	سبک رهبری مشارکتی	6
نرمال	0/883	0/586	0/357	4/233	14	سبک رهبری مشورتی	7
نرمال	0/312	0/692	0/837	2/804	174	مهارت گوش دادن	8
غیرنرمال	0/042	1/391	0/926	2/724	174	مهارت تنظیم عاطفه	9
نرمال	0/276	0/994	0/862	2/614	174	درک پیام	10
نرمال	0/122	1/182	0/842	2/796	174	بینش	11
نرمال	0/343	0/938	0/893	2/613	174	قاطعیت	12

**5. تحلیل همبستگی متغیرهای تحقیق**

همان‌طور که نتایج آزمون نرمال بودن نشان می‌دهد، برخی از متغیرها دارای توزیع نرمال و برخی غیرنرمال هستند. به منظور بررسی همبستگی بین متغیرهای نرمال، از همبستگی پیرسون و برای آزمون همبستگی بین متغیرهای غیرنرمال، از همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

**جدول شماره 4. ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن برای بررسی ارتباط میان متغیرهای تحقیق**

توانمندسازی نیروی انسانی			آزمون استفاده شده	عوامل
نتیجه آزمون	معناداری	ضریب همبستگی		
H0 رد	0/000	0/538	اسپیرمن	سبک رهبری
H0 رد	0/000	0/744	پیرسون	مهارت‌های ارتباطی مدیران
H0 رد	0/232	-0/207	پیرسون	سبک رهبری دستوری
H0 رد	0/021	0/323	پیرسون	سبک رهبری خیرخواهانه
H0 رد	0/000	0/503	پیرسون	سبک رهبری مشورتی
H0 تأیید	0/247	0/332	پیرسون	سبک رهبری مشارکتی

توانمندسازی نیروی انسانی			آزمون استفاده شده	عوامل
نتیجه آزمون	معناداری	ضریب همبستگی		
رد H0	0/000	0/358	پیرسون	مهارت گوش دادن
رد H0	0/000	0/427	اسپیرمن	مهارت تنظیم عاطفه
رد H0	0/000	0/474	پیرسون	مهارت درک پیام
رد H0	0/000	0/314	پیرسون	مهارت بینش
رد H0	0/000	0/586	پیرسون	قاطعیت

### 6. رابطه سبک رهبری و ابعاد آن با توانمندسازی

با توجه به نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن، در سطح خطای 1 درصد و در سطح معناداری کمتر از 0/05 با مقدار معناداری (sig=0/000) ضریب همبستگی به دست آمده بین سبک رهبری و توانمندسازی نیروی انسانی (0/538) معنادار هست؛ بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تأیید می شود و هرچه میزان سبک رهبری در سازمان بهبود یابد، توانمندی نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

با توجه به سطح معناداری رابطه دو متغیر سبک رهبری دستوری و توانمندسازی نیروی انسانی که برابر با 0/232 و بیش از مقدار استاندارد 5 درصد است، فرض صفر تأیید شد؛ در نتیجه رابطه معناداری بین سبک رهبری مشارکتی و توانمندسازی نیروی انسانی وجود ندارد.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون، در سطح خطای 5 درصد و در سطح معناداری کمتر از 0/05 با مقدار معناداری (sig=0/021) ضریب همبستگی به دست آمده بین سبک رهبری خیرخواهانه و توانمندسازی نیروی انسانی (0/323) معنادار است؛ بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تأیید می شود و هرچه میزان سبک رهبری خیرخواهانه در سازمان بهبود یابد توانمندی نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون، در سطح خطای 1 درصد و در سطح معناداری کمتر از 0/05 با مقدار معناداری (sig=0/000) ضریب همبستگی به دست آمده بین سبک رهبری مشورتی و توانمندسازی نیروی انسانی (0/503) معنادار است، که فرض صفر رد و فرض یک تأیید می شود؛ از این رو هرچه میزان سبک رهبری مشورتی در سازمان بهبود یابد، توانمندی نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

با توجه به سطح معناداری رابطه دو متغیر سبک رهبری مشارکتی و توانمندسازی نیروی انسانی که برابر با 0/247 و بیش از مقدار استاندارد 5 درصد است، فرض صفر تأیید شد؛ در نتیجه رابطه معناداری بین سبک رهبری مشارکتی و توانمندسازی نیروی انسانی وجود ندارد.

### 7. رابطه مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن با توانمندسازی

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون، در سطح خطای 1 درصد و در سطح معناداری کمتر از 0/05 با مقدار معناداری (sig=0/000)، ضریب همبستگی به‌دست‌آمده بین مهارت‌های ارتباطی و توانمندسازی نیروی انسانی (0/744) معنادار است، بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌شود؛ از این رو هرچه میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران در سازمان بهبود یابد، توانمندی نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون، در سطح خطای 1 درصد و در سطح معناداری کمتر از 0/05 با مقدار معناداری (sig=0/000)، ضریب همبستگی به‌دست‌آمده بین مهارت گوش‌دادن و توانمندسازی نیروی انسانی (0/358) معنادار است، بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌شود؛ در نتیجه هرچه میزان مهارت گوش‌دادن مدیران در سازمان بهبود یابد، توانمندی نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن در سطح خطای 1 درصد و در سطح معناداری کمتر از 0/05 با مقدار معناداری (sig=0/000)، ضریب همبستگی به‌دست‌آمده بین مهارت تنظیم عاطفه و توانمندسازی نیروی انسانی (0/427) معنادار است؛ بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌شود؛ از این رو هرچه میزان مهارت تنظیم عاطفه مدیران در سازمان بهبود یابد، توانمندی نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون، در سطح خطای 1 درصد و در سطح معناداری کمتر از 0/05 با مقدار معناداری (sig=0/000)، ضریب همبستگی به‌دست‌آمده بین مهارت درک پیام و توانمندسازی نیروی انسانی (0/474) معنادار است، بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌شود؛ در نتیجه هرچه میزان مهارت درک پیام مدیران در سازمان بهبود یابد، توانمندی نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون، در سطح خطای 1 درصد و در سطح معناداری کمتر از 0/05 با مقدار معناداری (sig=0/000)، ضریب همبستگی به‌دست‌آمده بین مهارت بینش و توانمندسازی نیروی انسانی (0/314) معنادار است؛ بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌شود و هرچه میزان مهارت بینش مدیران در سازمان بهبود یابد، توانمندی نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون، در سطح خطای 1 درصد و در سطح معناداری کمتر از 0/05 با مقدار معناداری (sig=0/000)، ضریب همبستگی به‌دست‌آمده بین مهارت قاطعیت و توانمندسازی نیروی انسانی (0/586) معنادار است، بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌شود؛ از این رو هرچه میزان مهارت قاطعیت مدیران در سازمان بهبود یابد، توانمندی نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

## 8. بحث و نتیجه گیری

## 8-1. بررسی رابطه سبک رهبری و ابعاد آن با توانمندسازی

نتیجه آزمون همبستگی نشان دهنده ارتباط بین سبک رهبری مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکتر شریعتی است. رابطه معنی داری بین سبک رهبری مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد؛ بنابراین هرچه سبک رهبری مدیران از آمرانه به سمت رهبری مشارکتی سوق پیدا کند (بهبود یابد)، وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی نیز در سازمان افزایش خواهد یافت؛ از این رو پیشنهاد می شود:

- سبک های رهبری به مدیران آموزش داده شود تا براساس آن با آگاهی کامل، سبک رهبری مربوط به کارکنان را انتخاب کنند؛
- اهمیت هر سبک رهبری برای مدیران و ماهیت آن شفاف شود. با بررسی سطح بلوغ روانی کارکنان، سبک رهبری متناسب با آنان انتخاب شود؛
- علاوه بر توانمندسازی، از معیارهایی همچون رضایت مشتریان (مخاطبان بیرونی) و معیار افزایش عملکرد کارکنان نیز استفاده و نقش سبک رهبری بر بهبود عملکرد کارکنان اندازه گیری شود؛
- برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران در جهت بهبود رابطه آن ها با زیردستان و ارتقای مهارت های سرپرستی و ارتباطی آن ها به منظور افزایش ادراک کارکنان، از تبادل رهبر - عضو اقدام کند؛
- به مدیران و سرپرستان پیشنهاد می شود رویه های سازمان را به گونه ای تدوین و در سازمان ارائه کنند که ضمن سهولت دسترسی کارکنان به آن ها، شیوه تصمیم گیری ها، اجرای سیاست ها و خط مشی های مربوط به افزایش حقوق و دستمزد و همچنین ترفیع و ارتقای شغلی را به صورت واضح و روشن برای کلیه کارکنان تشریح کنند.
- نتیجه آزمون همبستگی نشان دهنده فقدان ارتباط بین سبک رهبری مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکتر شریعتی است. رابطه معنی داری بین سبک رهبری آمرانه مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی وجود ندارد. حتی در صورت معناداری این سبک رهبری، دارای رابطه منفی با توانمندسازی می بود که خود حاکی از نتایج بسیار بد این سبک رهبری است؛ از این رو پیشنهاد می شود:
- تا حد امکان از این سبک پرهیز شود و مدیران به آن روی نیاورند؛
- با بررسی نوع کارکنان، شخصیت و بلوغ، ویژگی های روانی و شخصیتی، تنها با کارکنانی که بدون این سبک هدایت نخواهند شد، و در صورت اجبار و لزوم از این سبک استفاده شود؛
- سعی شود مضرات این سبک رهبری برای مدیران شفاف شود تا براساس آن از این سبک استفاده نکنند؛

© با برگزاری دوره‌های آموزشی رهبری برای مدیران، تلاش شود مهارت‌های رهبری و منابع انسانی را در آنان بهبود دهند.

نتیجه آزمون همبستگی نشان‌دهنده ارتباط بین سبک رهبری خیرخواهانه مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکترا شریعتی است. مقدار همبستگی بین متغیرهای سبک رهبری مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی (0/323) است. این میزان همبستگی‌ها در معنی‌داری (0/021) و با توجه به پایین بودن این مقدار از مقدار استاندارد 0/05 معنادار است؛ از این رو رابطه معنی‌داری بین سبک رهبری خیرخواهانه مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد. هرچه سبک رهبری خیرخواهانه بهبود یابد، وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی نیز در سازمان افزایش خواهد پذیرفت؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

© توجه به کارکنان و رفتارهای آن‌ها در محیط کار می‌تواند در راستای حمایت از آنان مهم باشد.  
 © ایجاد باور در آنان که همواره در سازمان مورد حمایت قرار خواهند گرفت و مورد توجه خواهند بود؛  
 © حفاظت کارکنان از عوامل و مشکلات بیرونی اهمیت دارد که باید توسط مدیران رعایت شود.  
 همه این عوامل سبب می‌شود کارکنان حس عالی از سازمان، تعهد آن و حمایت آن داشته باشند؛  
 © ایجاد رفتارهای حامی‌گرایانه عامل بعدی است. مدیران باید محیط امنی را برای استعدادهای برتر فراهم کنند، این حمایت‌های سازمانی توسط نخبگان درک شود و حالت عملی داشته باشد و از قالب شعار در قالب عمل جای بگیرد.

نتیجه آزمون همبستگی نشان‌دهنده ارتباط بین سبک رهبری مشورتی مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکترا شریعتی است؛ از این رو رابطه معنی‌داری بین سبک رهبری مشورتی مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد؛ بدین معنا که بین سبک رهبری مشورتی مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی رابطه مستقیم دارد. هرچه سبک رهبری مشورتی بهبود یابد، وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی نیز در سازمان افزایش خواهد یافت؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

© با ایجاد خودمختاری، کارکنان با آزادی عمل بیشتری در جهت اهداف مشخص، مسئولانه عمل می‌کنند و خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند؛  
 © مدیر سازمان باید با کمک روان‌شناسان سازمانی، مدیران منابع انسانی و رفتارگرایان به طراحی مکانیزمی انگیزشی برای مدیریت سازمان بپردازد؛  
 © فضا را برای استعدادهای سازمان مهیا کنند تا بتوانند با آزادی عمل بالاتری فعالیت داشته باشند؛  
 © مدیران باید فضای ساختاری سازمان را به سمت سازمان‌های پویا و ارگانیک سوق دهند و تلاش کنند ساختار سازمانی منعطفی در سازمان پیاده شود؛

© به کارگماری استعدادهای برتر به عنوان مشاوران مدیریت می‌تواند هم سبب ارائه ایده‌های برتر به مدیران شود و هم حس مشارکت و فعالیت در تصمیم‌گیری و مدیریت اجرایی را برای استعدادها برتر به همراه داشته باشد؛

© استفاده از سبک رهبری، مدیریت مشارکتی در هدف‌گذاری و اجرای تصمیم‌ها، به منظور ایجاد مشارکت حداکثری کارکنان در هدایت سازمان.

نتیجهٔ آزمون همبستگی نشان‌دهندهٔ نبود ارتباط میان سبک رهبری مشارکتی مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکترا شریعتی است؛ از این رو رابطهٔ معنی‌داری بین سبک رهبری مشارکتی مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی وجود ندارد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

© شاید یکی از اصلی‌ترین دلایل اینکه این سبک رهبری با توانمندسازی کارکنان رابطهٔ معنادار ندارد، این است که در سبک مشارکتی، کارکنان به دنبال مشارکت بالا هستند و این خواستن سبب می‌شود آنان بیشتر به فکر کانون قدرت بودن و تأثیرگذاری باشند تا اجرای اهداف که این رفتار سبب کاهش کارآمدی سبک خواهد شد؛

© با توجه به نبود فرهنگ کار تیمی، این سبک در کشور ما کارایی لازم را ندارد، لذا توصیه می‌شود با برگزاری دوره‌های تیم‌سازی، مدیریت تیم، عضویت و فعالیت در تیم و نقش تیم در بهبود فرایندهای سازمانی، هم برای کارکنان و هم برای مدیران در جهت بهبود مهارت‌های هر دو گروه تلاش شود؛

© یکی از دیگر معضله‌های این پدیده، ایجاد کشمکش و نزاع و ناتوانی در حل مشکلات و تعارض‌هاست. برای بهبود این سبک مدیریت به مدیران توصیه می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت تعارض، این مهارت را در کارکنان خود افزایش دهند؛

© از سازوکارهای مشاوره‌ای، تمهیداتی، ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای برای از بین بردن موانع مشارکت کارکنان در امور سازمان بهره بگیرند و بکوشند کارکنان از تأثیرگذاری خود بر جریان‌ها و فعالیت‌های سازمانی اطمینان بیشتری بیابند؛

© همواره فرهنگ سازمان خود را رصد و کج‌راه‌ها و کاستی‌های فرهنگی آن را اصلاح کنند. انتصاب‌های سازمان بر مبنای لیاقت و شایستگی و عزل‌ها بر مبنای منطبق صورت گیرد. از تصمیم‌های شتاب‌زده خودداری شود و تا حد امکان از مدیریت مشارکتی در سازمان استفاده کنند تا کارمندان در سازمان احساس مفید بودن داشته باشند.

در بررسی رابطهٔ سبک‌های رهبری با توانمندسازی، این امر مورد تأیید قرار گرفت. همچنین دو سبک آمرانه و مشارکتی رابطهٔ معنادار نداشتند و دو سبک مشورتی و خیرخواهانه رابطهٔ معنادار با توانمندسازی نشان دادند. این نتیجه با پژوهش‌های جزینی (1385)، درویش و فرزانه‌دخت (1390)،

پورکیانی و همکاران (1392)، نصر اصفهانی و همکاران (1392)، سیری پلشت و همکاران (1395)، رستگار و همکاران (1395)، (البته در مورد ابعاد با این پژوهش متغیر بود؛ در پژوهش رستگار رابطه همه ابعاد تأیید شد)، قاسمعلی‌پور و همکاران (1397)، والاس و استورم (2003)، تارنیزمانی و حسن (2010)، دوتینک و ون آماید (2011)، اسماعیل و همکاران (2011)، اپل بام و همکاران (2014) و نظری (2018) همخوانی داشت.

نتیجه آزمون همبستگی نشان‌دهنده ارتباط بین مهارت ارتباطی مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکتر شریعتی است؛ بدین معنا که بین مهارت ارتباطی مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی رابطه مستقیم وجود دارد. هرچه مهارت ارتباطی مدیران بهبود یابد، وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی در سازمان نیز افزایش خواهد یافت؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

• مدیران و سرپرستان که اصلی‌ترین عامل انتقال و ایجاد احساس عدالت در کارکنان هستند، تحت آموزش‌های تخصصی در حوزه ارتباطات و شیوه برقراری صحیح آن قرار بگیرند تا بتوانند واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری مناسب با کارکنان و زیردستان داشته باشند؛

• رفع هرگونه تبعیض از طریق اصلاح آیین‌نامه‌ها، مقررات و جهت‌گیری‌های سازمان؛

• همواره فرهنگ سازمان خود را رصد کرده و کج‌راه‌ها و کاستی‌های فرهنگی را اصلاح کنند. انتصاب‌های سازمان بر مبنای لیاقت و شایستگی و عزل‌ها بر مبنای منطقی صورت گیرد. از تصمیم‌های عجولانه و شتاب‌زده در سازمان جلوگیری کنند. تا حد امکان از مدیریت مشارکتی در سازمان استفاده کنند تا کارمندان احساس مفیدبودن در سازمان داشته باشند؛

• تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان؛

• برگزاری دوره‌های استراتژیک روابط با کارکنان برای مدیران توصیه می‌شود.

نتیجه آزمون همبستگی نشان‌دهنده ارتباط بین مهارت گوش‌دادن مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکتر شریعتی است. رابطه معنی‌داری بین مهارت گوش‌دادن مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد؛ بدین معنا که مهارت گوش‌دادن مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی رابطه مستقیم دارد؛ بنابراین هرچه مهارت گوش‌دادن بهبود یابد، وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی در سازمان نیز افزایش خواهد یافت؛

• مدیران می‌توانند از سازوکار صندوق پیشنهادها و انتقادات برای شنیدن صدای کارمندان استفاده

کنند یا با تشکیل جلسه‌هایی برای شنیدن صدای آن‌ها، کمبودها و دغدغه‌های آنان را درک کنند؛

• استفاده از دستیاران مدیریت به منظور شنیدن کامل نکات مطرح‌شده توسط کارکنان در

جلسه‌ها یا در محیط سازمان برای درک مهارت شنیداری مدیران؛

ثابت و ضبط جلسه‌ها و استفاده از سیستم فناوری اطلاعات تا یاری‌دهنده مدیران در مهارت شنیداری‌شان باشد.

نتیجه آزمون همبستگی نشان‌دهنده ارتباط بین مهارت تنظیم عاطفه مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکترا شریعتی است. رابطه معنی‌داری بین مهارت تنظیم عاطفه مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد؛ بدین معنا که مهارت تنظیم عاطفه مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی رابطه مستقیم دارد؛ بنابراین هرچه مهارت تنظیم عاطفه بهبود یابد؛ وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی نیز در سازمان افزایش خواهد یافت؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید احساس توجه شخصی به کارکنان را ابراز و به هریک از کارکنان کمک کنند تا احساس کنند برای مدیر اهمیت دارند؛

تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق آن‌ها به ارائه نظریات؛

دائمی کردن تصمیم‌گیری‌های گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها؛

ایجاد تعهد برای حمایت و ایجاد قرارداد عاطفی تعهد بین کارکنان و مدیران و سازمان؛

ایجاد میزگرد صبحانه کاری بین مدیران و کارکنان به منظور بهبود عواطف و فرایندهای عاطفی در سازمان؛

افزایش سعه‌صدر مدیران به منظور بهبود توان کنترل احساسات مدیر در برخورد با زیردستان؛

انتخاب مدیران برتر از دید کارکنان و تشویق و قدردانی از این مدیران.

نتیجه آزمون همبستگی نشان‌دهنده ارتباط بین مهارت درک پیام مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکترا شریعتی است. رابطه معنی‌داری بین مهارت درک پیام مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد؛ بدین معنا که بین مهارت درک پیام مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی رابطه مستقیم وجود دارد؛ بنابراین هرچه مهارت درک پیام بهبود یابد، وضعیت توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان نیز افزایش خواهد یافت؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

گرفتن بازخورد از کارکنان در مورد برخورد مدیران و اینکه آیا به نظرشان، مدیران نظرات آن‌ها را درست درک می‌کنند یا خیر؛

شفاف‌سازی پیام‌ها و محتواهای آن برای ایجاد درکی درست از پیام‌های رسیده به مدیر؛

جلوگیری از مدیریت شتاب‌زده که سبب می‌شود مدیر یا پیام‌ها را نشنود یا نادیده بگیرد و یا تلاش کند با سریع شنیدن پیام، از دست کارکنان رهایی یابد.

نتیجه آزمون همبستگی نشان‌دهنده ارتباط بین مهارت بینش مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکترا شریعتی است؛ از این رو رابطه معنی‌داری بین مهارت بینش مدیران و



توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد؛ بدین معنا که مهارت بینش مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی رابطه مستقیم دارد. هرچه مهارت بینش بهبود یابد، وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی نیز در سازمان افزایش خواهد یافت؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

• برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات؛

• شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری؛

• شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آن‌ها؛

• سیستم انتقادات و پیشنهادهای کارمندان را جدی بگیرید چراکه بسیاری از کارکنان از این راه برای بیان مشکلات و کاستی‌ها استفاده می‌کنند. تا حد امکان سیستم پرداختی آنان با توجه به میزان کار، تحصیلات، رده سازمانی و مبنای منطقی طراحی شود. در صورت بروز اعتراض، با نگاهی باز و گوش شنوا مشکلات کارمندان را بشنوید و در صورت امکان به رفع مشکلات و نیازهای آنان بپردازید؛

• جذب مشاوران و معاونانی که از نظر برنامه‌ریزی و طرز تفکر، استراتژیک عمل می‌کنند، می‌تواند مفید باشد.

نتیجه آزمون همبستگی نشان‌دهنده ارتباط بین مهارت قاطعیت مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی در دانشکده فنی دکتر شریعتی است. رابطه معنی‌داری بین مهارت قاطعیت مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد؛ بدین معنا که مهارت قاطعیت مدیران و توانمندسازی نیروی انسانی رابطه مستقیم دارد؛ بنابراین هرچه مهارت قاطعیت بهبود یابد، وضعیت توانمندسازی در نیروی انسانی نیز در سازمان افزایش خواهد یافت؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

• جلوگیری از شک و تردید به تصمیمات مدیران و مدیریت سازمان و افزایش توان حل مسائل و تصمیم‌گیری مدیران؛

• تلاش در جهت گرفتن بهترین تصمیم مدیریتی با استفاده از مکانیزم‌های مدیریت مشورتی و رصد درست آن؛

• بهبود روحیه و توان تصمیم‌گیری مدیران برای افزایش اعتماد به نفس آنان و ایجاد قاطعیت در تصمیم‌گیری؛

• انجام برنامه‌ریزی و تدوین صحیح شرح وظایف کارکنان توسط سازمان در کلیه واحدهای سازمانی در تعامل با هریک از کارکنان به گونه‌ای که مشخص شود هریک از کارکنان چه کاری باید انجام دهد و ابلاغ آن به کارکنان؛

• فراهم آوردن منابع از سوی سازمان که به کارکنان کمک کند وظایف خود را انجام دهند، سبب

ایجاد این حس در کارکنان می‌شود که سازمان برای آن‌ها اهمیت قائل بوده و در نتیجه احساس مؤثر بودن در آن‌ها تقویت شود.

در مورد ارتباط بین مهارت ارتباطی و ابعاد مهارت ارتباطی (مهارت گوش‌دادن، درک پیام، تنظیم عواطف، بینش، قاطعیت)، با توانمندسازی کارکنان، روابط مهارت ارتباطی و ابعاد آن با توانمندسازی مورد تأیید قرار گرفت. این نتیجه با پژوهش‌های جزینی (1385)، درویش و فرزانه‌دخت (1390)، اکبری و همکاران (1390)، پورکیانی و همکاران (1392)، خلیلی‌فر و همکاران (1393)، ایزدی و محسنی (1395)، فاضل (1396)، کرمی (1397)، کارتر (2009)، تارنیزمانی و حسن (2010)، اپل بام و همکاران (2014) و نظری (2018) همخوانی داشت.

محدودیت این پژوهش این بود که داده‌ها محدود به یک جامعه آماری است که تعمیم‌پذیری یافته‌های آن را کاهش می‌دهد، ولی می‌توان با کاربرد آن در جوامع دیگر قابلیت تعمیم آن را افزایش داد. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی برای دستیابی به جزئیات بیشتر، این پژوهش در سایر دانشگاه‌ها نیز مورد بررسی قرار بگیرد تا بتوان به نتایج مستندتری دست یافت.

## منابع

1. دهقانی، ع؛ دقیقی اصلی، ع؛ پورولی، ف. (1394)، «بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای»، پژوهشنامه بیمه، 118: صص 60-35.
2. Dall'Ora, C. Ball, J. & Griffiths, P. (2016), "Characteristics of Shift Work and Their Impact on Employee Performance and Wellbeing: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, 57, pp. 12-27.
3. Drucker, F. (2009), "Empowerment in organizations", *Journal of Humanities Empowerment*, 12 (4), pp. 98-117.
4. بخشنده، ق؛ عباس‌پور، ج؛ چیت‌ساز، ع. (1395)، «فراتحلیل پژوهش‌های تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در ایران»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، 8 (1) پیاپی (15)، صص 66-45.
5. Wallace, M. & Storm, J. (2003), "Organizational Change in a Regional Local Council", *Australian Journal of Business & Social Inquiry*, 1 (2), pp. 1-14.
- Zimmerman, M. A. (1995), "Psychology empowerment: Issues and illustration", *American Journal of Community Psychology*, 23, pp. 581-600.
6. Gadenne, D. & Sharma, B. (2009), "An investigation of the hard & soft quality management factors of Australian SMEs & their association with firm performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (9), pp. 865-880.
7. Tong, K. Rasiyah, D. Tong, X. & Lai, K. (2015), "Leadership empowerment behavior on safety officer and safety teamwork in manufacturing industry", *Safety Science*, 72, pp. 190-198.
8. ربیعی مندجین، م؛ قلی‌زاده نرگسی، س. (1396)، «بررسی تأثیر توانمندسازی از طریق بهبود سطح انگیزه بر عملکرد شغلی ذی‌حساب‌ها (مطالعه موردی: وزارت امور اقتصادی و دارایی)»، 3 (2)، پیاپی (6)، صص 70-59.
9. اردلان، م؛ قنبری، س؛ نصیری ولیک‌بنی، ف؛ بهشتی‌راد، ر. (1392)، «نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی»، مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، 3 (4)، صص 167-143.
10. مقدم، ع؛ عباس‌نژاد، م. (1393)، «بررسی و تعیین رابطه بین سبک رهبری، جو سازمانی و نوآوری از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم انتظامی امین»، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، 2 (3)، صص 24-1.
11. Dulewicz, V. & Higgs, M. (2005), "Assessing Leadership Styles and Organizational Context", *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 105-123.
12. Dumber, L. S. & Keristefer, B (2001), "Case study of characteristics of effective leadership in graduate student collaborative work", *Education Journal*, 124 (4), pp. 721-726.
13. Nantha, Y. S. (2013), "Intrinsic motivation: How can it play a pivotal role in changing clinician behaviour?", *Journal of Health Organization and Management*, 27 (2), pp. 266-272.
14. محسنی، ع. (1386)، «تعیین و اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت توزیع برق شمال غرب تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.