

بررسی راه‌های توانمندسازی کارکنان ستادی ادارات آموزش و پرورش

مازندران و ارائه الگوی مناسب^۱

صمد ایزدی^{۲*}، عباس محسنی^۳

تاریخ دریافت: ۹۳/۶/۹ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۰/۲۲

چکیده

هدف اصلی تحقیق بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان ستادی ادارات آموزش و پرورش مازندران و ارائه الگوی مناسب می‌باشد. جامعه آماری کارکنان ستادی آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشند که ۳۳۶ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب گردیده اند. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی است. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته‌ای است که اعتبار آن بر اساس آلفای کرونباخ برآورد گردیده است. نتایج حاصل از تحقیق بیان می‌کند که دسترسی به اطلاعات، آموزش، سیستم پاداش، غنی سازی شغل، مشارکت و سبک رهبری رابطه مثبت و معنی داری با توانمند سازی روانشناختی دارند. نتایج حاصل از آزمون فریدمن بیانگر آن بوده است که متغیرهای رهبری، دسترسی به اطلاعات، مشارکت، آموزش، غنی سازی شغل، پاداش به ترتیب در رتبه اول تا ششم قرار دارند. هم چنین بررسی وضعیت این متغیرها نشان دهنده آن است که به غیر از دو متغیر خود تعیینی و موثر بودن تمامی متغیرهای دیگر وضعیت نسبتاً مطلوبی در میان کارکنان ستادی آموزش و پرورش استان مازندران دارد در نهایت بر اساس یافته‌های تحقیق مدلی جهت ارتقای سطح توانمندی کارکنان ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی روانشناختی، کارکنان ستادی، آموزش و پرورش مازندران

^۱- این مقاله مستخرج از یک فعالیت پژوهشی در آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشد.

^۲- دانشیارگروه علوم تربیتی دانشگاه مازندران

^۳- کارشناس دفتر برنامه ریزی و بودجه استانداری مازندران.

مقدمه

تغییرات سریع محیطی حیات بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند. اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود، رسانه‌های جدید و فناوری جدید اطلاعات، فرهنگ‌های جهانی مصرف‌کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهیم شدن در هزینه‌ها، تغییرات تاثیرگذار محیطی هستند که در سازمان‌های امروزی وجود دارند. (گودرزی، گمینیان؛ ۱۳۸۱) بقای بسیاری از سازمان‌ها بوسیله سازش با تغییرات محیطی تهدید می‌شود. تئوری تکامل زیست محیطی حاکی از آن است که محیط‌های متغیر و نامطمئن، سازمان‌های مختلف و متنوعی را می‌طلبد که همزمان با تغییرات محیطی از انعطاف پذیری بالایی برخوردار باشند (کارترایت^۱، ۲۰۰۲).

کوبریج^۲ و همکاران (۱۹۹۹) معتقدند در دوران حاضر، توانمندسازی به سان ابزاری شناخته شده است که مدیران با آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع شبکه‌های نفوذ، رشد، اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران، کاهش تعلق سازمانی و به کارگیری فناوری اطلاعات می‌باشند را به طور کارآمد اداره کند. از دیدگاه اسکات و ژاف (۱۳۷۵)، توانمندسازی محرک جدیدی برای محیط‌های سازمانی در حال رشد است که منجر به تحرک و خلاقیت کارکنان می‌گردد. از طرف دیگر به دلیل رشد سریع فناوری و تغییر ماهیت کارها و همچنین جایگزین رایانه‌ها، رباطها و دستگاه‌های کاملاً خودکار در مشاغل، توانمندسازی راهبردی مهم برای توسعه سازمان‌های مختلف در جهت تطابق با تغییرات خارجی و یکی از مسائل اصلی سازمانهاست.

در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد. آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد توانمندسازی کارکنان نام گرفت و مدل‌های زیادی پیشنهاد شده است پژوهش‌ها و مطالعات بسیاری در دنیای امروز در مورد توانمندسازی صورت گرفته است. از جمله این تحقیقات می‌توان به مطالعات کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵ و ۱۹۹۶)، آرمستید و راولند (۱۹۹۶)، کیرکمن و روزن (۱۹۹۷)، استاینر (۲۰۰۰)، سولین (۲۰۰۱)، رابینز، کرینو و فردندال (۲۰۰۲) و نیلسن و پدرسن (۲۰۰۳) اشاره کرد. پژوهش‌ها نشانگر آن است که سازمان‌ها از انجام فرایند توانمندسازی منفعی همچون افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود

1. Cartwright

2. Koberage.etal

کیفیت کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی و آمادگی رقابت را بدست می‌آورند (بون و لاولر^۱، ۱۹۹۵).

توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آنها استفاده کامل نمی‌شود در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد. هر گاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند به این نیروی بالقوه نیازمند می‌باشند و بایستی آن را مورد استفاده قرار دهند. با توجه به تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان اهمیت و ضرورت توانمندسازی پیش از پیش آشکار می‌گردد.

از طرفی فرایند توانمندسازی بیان می‌کند که چگونه می‌توان در یک فرایند فراگیر و نسبتاً طولانی با در نظر گرفتن عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان می‌توان به سازمانی دست یافت که دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- ✓ از بهره‌وری بالایی برخوردار باشد.
- ✓ دارای قابلیت پویایی و انعطاف پذیری باشد.
- ✓ کارکنان سازمان را متعلق به خود بدانند و با شور و اشتیاق، احساس سربلندی کار کنند.
- ✓ کارکنان به صورت تیم‌های کاری تصمیم‌گیری می‌کنند.
- ✓ کارکنان به طور مستمر چیزی یاد می‌گیرند و مهارت‌های خود را افزایش می‌دهند.
- ✓ در نهایت کارکنان نه تنها در مقابل کار خود احساس مسئولیت می‌کنند، بلکه نسبت به کل سازمان نیز احساس مسئولیت می‌کنند.

تصور کنید که چنین سازمانی با چنین جاذبه‌هایی آن چنان ارزشمند می‌باشد که انجام پژوهش‌هایی را پیرامون توانمندسازی ضروری سازد. در حقیقت می‌توان گفت ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و دائماً از محیط اطراف خود تاثیر می‌پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمان‌های هزاره سوم شده است، قدرت‌سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی افزایش می‌یابد. به منظور غلبه بر شرایط پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد توانمندسازی سازمان و کارکنان است. از این رو داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که از دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند منافع بسیاری برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت.

سازمان آموزش و پرورش به عنوان سازمانی که نقش اساسی را در توسعه انسانی جوامع برخوردار است و بیش از هر سازمانی با تغییرات و چالش‌های محیطی مواجه می‌باشد، ضرورت دارا بودن

¹ Bowen&Lawler

کارکنانی توانمند در آن بیش از پیش احساس می‌شود. بدین لحاظ ارتقای سطح توانمندی کارکنان اداری این سازمان از الزامات اجتناب ناپذیر است. بدین لحاظ و برای توانمندسازی کارکنان اداری آموزش و پرورش لازم است مشخص گردد چه عواملی بر توانمندسازی موثر است؟ وضعیت این عوامل چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

توانمندسازی

آنچه در ادبیات توانمندسازی کاملاً آشکار است تعاریفی هستند که جامع نبوده و به زعم توماس و ولتهوس بیش از آنکه به تعریف این اصطلاح بپردازند به تشریح مجموعه‌ای از روش‌های خاص و تاثیر آن بر توانمندسازی می‌پردازند (توماس و ولتهوس^۱، ۱۹۹۰). در حقیقت یکی از مسائلی که در مراحل اولیه بکارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه می‌شد، ارائه تعریفی عملیاتی از آن بود (هورنکول و همکاران^۲، ۱۹۹۹). آنچه سبب گردید تا اندیشمندان در ارائه تعاریف عملیاتی از توانمندسازی توافق نظر نداشته باشند داشتن دیدی متفاوت به توانمندسازی می‌باشد. در حقیقت آنان از سه رویکرد متفاوت ارتباطی، انگیزشی و روانشناختی به موضوع پرداختند (محمدی، ۱۳۸۱). لازم به ذکر است که چارچوب مفهومی این پژوهش مبتنی بر رویکرد روانشناختی در توانمندسازی می‌باشد.

رویکرد ارتباطی

این رویکرد به عنوان یک فرایند بالا به پایین و ماشینی تعریف می‌گردد و بیان می‌دارد قدرت فرد وابستگی خالص او را در ارتباط با دیگران نشان می‌دهد (اسپریترز^۳، ۱۹۹۶) بر اساس این دیدگاه توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد (کانگر و کانگو^۴، ۱۹۹۸). از آنجا که قدرت در سازمان‌ها بیش‌تر در چارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می‌شود بنابراین توانمندسازی به معنای تفویض اختیار است. از جمله مدل‌های مطرح شده در این رویکرد می‌توان به مدل‌های باون و لاولرو مدل مک لاگان^۵ اشاره نمود.

رویکرد انگیزشی

برخلاف رویکرد ارتباطی که هدف آن قدرتمندسازی و استراتژی آن توزیع قدرت می‌باشد در رویکرد انگیزشی، هدف تواناسازی و استراتژی آن تقویت کفایت نفس می‌باشد. بر این اساس کانگر و کانگو توانمند سازی را به عنوان فرایندی که طی آن احساس افراد در مورد خود کارآمدی

¹ Thomas & Velthouse

² Horrenkol.etal

³ Spritzer

⁴ Conger&Kanungo

⁵ Mclagan

افزایش می‌یابد تعریف می‌کنند که این امر از طریق شرایطی که عجز و ناتوانی را بر طرف می‌کند محقق می‌شود و این شرایط می‌تواند از طریق سازمان رسمی یا تکنیک‌های غیر رسمی اعمال شود (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸) کانگر و کانگو و بلانچارد، زیگاری و زیگاری^۱ مدل‌های توانمندسازی خود را بر مبنای رویکرد انگیزشی مطرح ساخته‌اند.

رویکرد روان‌شناختی

توماس و ولتهوس در چارچوب پارادایمی جدید توانمندسازی را در سطح تجزیه و تحلیل وظایف به کار گرفتند. آنها با به عاریه گرفتن اصطلاح "انگیزش درونی کار"^۲ که بریف و آلداک^۳ ابداع کننده آن بودند، توانمندسازی را به عنوان فرایند افزایش "انگیزش درونی وظیفه"^۴ تعریف کردند. رویکرد شناختی توانمندسازی را به طور وسیعتر به عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می‌کند که شامل چهار تصور درونی است و بیانگر تمایل افراد به نقش‌های کاری خود می‌باشد. این تصورات درونی عبارتند از:

(۱) **معنی دار بودن شغل**^۵: عبارت است از ارزش اهداف شغلی که در ارتباط با استانداردها یا ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت می‌گیرد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). یعنی اینکه فرد وظیفه‌ای که انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند. در واقع معنی دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات و ارزش‌ها و رفتارها از طرف دیگر است.

(۲) **کفایت نفس (شایستگی)**^۶: شایستگی یا کفایت نفس، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. شایستگی چیزی شبیه اعتقادات عامل، توانایی شخصی و یا انتظار تلاش - عملکرد است (باندورا، ۱۹۸۹^۷). توانمندسازی به عنوان یک ساخته انگیزشی با افزایش کفایت نفس افراد آنها را ترغیب می‌کند که انگیزه، منابع شناختی و مجموعه اقدامات لازم برای اعمال کنترل در رویدادها را در خود بسیج کنند (کوبرج^۸ و همکاران، ۱۹۹۹).

(۳) **موثر بودن شغل**^۹: موثر بودن عبارت است از باور فرد نسبت به اینکه تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف وظیفه‌ای مورد نظر موثر خواهد بود. تحقیقات انجام شده، حکایت از آن دارند

¹ Blanchard, K. & Zigarmi P & Zigarmi, D

² Work Intrinsic Motivation

³ Brief & Aldag

⁴ Task Intrinsic Motivation

⁵ Meaning

⁶ Competency

⁷ Bandura

⁸ Koberage

⁹ Impact

که عدم وجود این احساس در افراد باعث ناامیدی در شناسایی فرصت‌ها، کاهش انگیزش و افسردگی خواهد شد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ اسپریتزر و کیز لوس^۱، ۱۹۹۷).

۴) خود تعیینی (حق انتخاب): در حالیکه شایستگی یک مهارت رفتاری است. خود تعیینی یا حق انتخاب یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش قدمی و تنظیم فعالیتهاست. در حقیقت خود تعیینی یا حق انتخاب بیانگر استقلال در پیشقدمی و استمرار رفتارها و فرایندهاست (اسپریتزر، ۱۹۹۵). خود تعیینی هم‌چنین به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اطلاق می‌گردد (رابینز^۲، ۱۹۹۳؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

راهکارها و عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی

۱) دسترسی به اطلاعات. مدت زمان زیادی بود که سازمان‌ها براساس نظریه تاریکخانه مدیریت^۳ عمل می‌کردند. بر اساس این نظریه مدیران باید کارکنان شان را در تاریکی نگه داشته و صرفاً آنها را با اطلاعات بی‌اهمیت تغذیه کنند (دنيس^۴، ۱۹۹۸) اما امروزه ارتباط بین دسترسی به اطلاعات و توانمندسازی در تحقیقات دانشگاهی و در عمل به اثبات رسیده است. به اعتقاد ویک، دسترسی به اطلاعات، فهم افراد از مشکلات پیچیده را افزایش خواهد داد. نوناک نیز بر این باور بود که تبادل اطلاعات جزء مهمی در استقلال عمل افراد به شمار می‌آید (اسپریتزر، ۱۹۹۶).

۲) آموزش. آموزش کارکنان عبارتست از انجام یک سلسله عملیات مرتب، منظم، مداوم و با هدف و یا اهداف مشخص و به سه منظور به کار می‌رود، ایجاد یا افزایش سطح دانش و آگاهی کارکنان، ایجاد یا افزایش سطح مهارت‌های شغلی کارکنان، ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه. آموزش در حقیقت یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کار اندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد. (اسماعیلی، ۱۳۷۹)

۳) سبک رهبری. سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. مدیران مستبد به دلیل نگرش سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمندسازی زیردستان نخواهد بود. به زعم آنها توانمندسازی کارکنان به مثابه قدرت بخشیدن به رقیبی است درباری با مجموع صفر^۵، که به هیچ وجه منطقی نیست. برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هر چه

¹ Spritzer&Kizilos

² Robbins

³ Mushroom Theory of Management

⁴ Dennis

⁵ Zero-Sum Game

بیش تر زیردستان گام بر می دارند مدیران توانمند، به عنوان یک هادی، مباشر، تسهیل کننده و مربی عمل کنند (فولام و لندو^۱، ۱۹۹۸).

۴) ترغیب و تشویق (پاداش). پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است (هلریگل^۲ و همکاران، ۱۹۹۵). کانگر و کانگو در مطالعات خود دریافتند که پاداش نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان ایفا می کند. پاداش ها بویژه آنهایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند، به افراد احساس شخصیت داده و آنها را بر می انگیزانند تا از توان بالقوه خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند (گردون^۳، ۱۹۹۱).

۵) غنی سازی شغل. ایده غنی سازی شغل بر پایه این فرض استوار است که افزایش تخصصی و ساده سازی کارها در صنایع نوین موجب یکنواختی، خستگی، بیحالی و نارضایی عمومی شده و رفتارهای کاری نامطلوب از قبیل غیبت، کم کاری و جابه جایی شغلی را در پی داشته غنی سازی شغل با توسعه و گردش شغلی تلاش می کند تا روند تخصصی سازی را از طریق واگذاری وظایف مختلف بیش تری که کارکنان مدعی آن هستند و منجر به اثر بخشی شان خواهد شد، دگرگون سازند.

۶) مشارکت. بدون شک، توانمندسازی کارکنان بدون اجرای برنامه های مدیریت مشارکتی غیر ممکن است. سازمان ها زمانی می توانند نسبت به استفاده بهینه از استعدادها و نیروی خلاق کارکنان امیدوار باشند که کارکنان نسبت به اهداف سازمان و نقش خود در تعیین آن اهداف شناخت و آگاهی داشته باشند (کاستلانو^۴ و همکاران، ۱۹۹۸). به اعتقاد رابینز مدیریت مشارکتی دارای ویژگی های خاصی است که در اجرای آن افراد در تصمیم گیری مشارکت می کنند. یعنی زیردستان در تصمیم گیری سهم به سزایی دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت شریک هستند. (رابینز، ۱۳۷۶)

سوالات تحقیق

۱) چه عواملی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش استان مازندران مؤثر می باشد؟

۲) تاثیرگذاری هر یک از عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش استان مازندران به چه میزان است؟

¹ Fullam&Lando

² Hellriegel

³ Gordon

⁴ Casteilano

۳) اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش استان مازندران چگونه است؟

۴) توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش استان مازندران از چه وضعیتی برخوردار می‌باشند؟

۵) عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش استان مازندران از چه وضعیتی برخوردار می‌باشند؟

۶) چه مدلی جهت ارتقاء سطح توانمندی کارکنان مناسب می‌باشد؟

روش شناسی تحقیق

روش این تحقیق، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداری اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران و ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌های استان، برابر با ۳۰۶۹ می‌باشد. با توجه به موقعیت جغرافیایی و پراکندگی شهرستان و مناطق استان مازندران که دسترسی به تمام نقاط را با مشکل مواجه می‌کند. به منظور بررسی و وضعیت موجود عوامل موثر بر توانمندسازی از روش نمونه گیری ترکیبی (خوشه‌ای، سهمیه‌ای، طبقه‌ای و تصادفی ساده) استفاده شده است. به این ترتیب که از میان ۳۱ شهرستان و مناطق استان تعداد ۱۲ شهرستان انتخاب شده است سپس شهرهای انتخابی بر اساس سه منطقه شرقی، مرکزی و غربی تقسیم بندی شدند. آنگاه از میان شهرهای شرقی استان دو شهر (بهشهر و نکاء)، از شهرهای مرکزی استان پنج شهر (قائم شهر، سوادکوه، بابل، آمل، ساری) و از شهرهای غربی استان چهار شهر (چالوس، نور، رامسر، فریدونکنار و نوشهر) و سازمان آموزش و پرورش در ساری، انتخاب شدند. حجم نمونه انتخابی از ۱۲ شهرستان استان و اداره کل در ساری، براساس جدول مورگان و کوهن (الوانی و همکاران، ۱۳۸۳)، ۳۲۵ نفر می‌باشد. هم‌چنین از آنجا که احتمال عدم بازگشت پرسشنامه‌ها نیز وجود داشت میزان پرسشنامه توزیع شده ۴۰۰ پرسشنامه بود. تعداد پرسشنامه‌های دریافت شده و قابل اتکاء برای تجزیه و تحلیل ۳۳۶ پرسشنامه بوده است توزیع آن در شهرستان‌ها بر اساس جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: توزیع حجم نمونه در شهرستان‌ها

شهرستان	ساری	قائم شهر	آمل	بابل	سوادکوه	بهشهر	گلوگاه	نور	چالوس	نوشهر	رامسر	فریدونکنار	جمع
	۵	۶	۶	۶	۶	۶	۶	۶	۶	۶	۶	۶	۳۳۶

به منظور جمع آوری اطلاعات، از پرسشنامه محقق ساخته‌ای با ۴۰ سوال استفاده شده است. این پرسشنامه حاوی دو بخش عمده به شرح ذیل می‌باشد: راهکارهای توانمندسازی با ۲۸ سوال شامل: دسترسی به اطلاعات (۴ سوال)، آموزش (۴ سوال)، سیستم پاداش (۳ سوال)، غنی سازی شغل (۳ سوال)، مشارکت (۴ سوال)، سبک رهبری (۹ سوال).
 بررسی توانمندسازی روانشناختی با ۱۲ سوال که بر گرفته از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) می- باشد و ابعاد توانمندسازی روانشناختی بر این اساس مورد بررسی قرار گرفته است. این ابعاد عبارتند از: معنی دار بودن (۳ سوال)، شایستگی (۳ سوال)، موثر بودن (۳ سوال) و خودتعیینی (حق انتخاب) (۳ سوال).

جدول شماره ۲: میزان پایای سوالات پرسشنامه

معنی دار بودن	شایستگی	موثر بودن	خود تعیینی	سبک رهبری	مشارکت	غنی سازی شغلی	سیستم پاداش	آموزش	دسترسی به اطلاعات	متغیر
۰/۸۰۷۶	۰/۷۹۵۶	۰/۷۹۸۰	۰/۷۹۱۰	۰/۸۰۸۴	۰/۷۹۴۹	۰/۸۰۰۱	۰/۷۸۳۷	۰/۸۰۹۳	۰/۸۲۲۹	آلفای کرونباخ

برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. بدین منظور پرسشنامه میان ۴۲ نفر از کارکنان توزیع شد. بعد از تحلیل پرسشنامه ها از طریق SPSS میزان آلفای کرونباخ متغیرها (به شرح جدول شماره ۲) برآورد گردید که بیانگر میزان قابلیت اطمینان نسبتا بالا پرسشنامه است.

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده از ضریب همبستگی پیرسون به منظور تعیین رابطه میان متغیرها و از آزمون فریدمن برای تعیین اولویت بندی متغیرهای موثر بر توانمندسازی روانشناختی و از آزمون T تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت متغیرهای تحقیق استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

بر اساس جمع بندی تحقیقات صورت گرفته، رویکرد روانشناختی در مقایسه با رویکردهای ارتباطی و انگیزشی، بهتر توانسته است توانمندسازی کارکنان را تبیین نماید. لذا چارچوب مفهومی این تحقیق نیز بر مبنای رویکرد روانشناختی به توانمندسازی می‌باشد در همین رابطه ابتدا عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان شامل: دسترسی به اطلاعات، آموزش، سیستم پاداش،

غنی سازی شغل، مشارکت، سبک رهبری، به عنوان متغیر مستقل، مورد شناسایی قرار گرفته‌اند (جدول شماره ۳)، سپس رابطه هر یک از عوامل تاثیرگذار با ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان شامل: معنی دار بودن، شایستگی، موثر بودن، و خود تعیینی به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۴ الی ۹).

جدول شماره ۳: بررسی رابطه بین عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان

عامل تاثیرگذار	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (sig)
دسترسی به اطلاعات	۰/۴۰۹	۰/۰۰۰
آموزش	۰/۴۱۹	۰/۰۰۰
سیستم پاداش	۰/۱۸۷	۰/۰۰۱
غنی سازی شغل	۰/۳۱۷	۰/۰۰۰
مشارکت	۰/۴۲۶	۰/۰۰۰
سبک رهبری	۰/۶۳۳	۰/۰۰۰

نتایج حاصل از بررسی میزان تاثیرگذاری عوامل فوق بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی آموزش و پرورش استان مازندران بیانگر آن است که سبک رهبری با ضریب همبستگی ۰/۶۳۳ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ بیش‌ترین ارتباط با استفاده سازمان از ایده‌های کارکنان خود در راستای بهبود عملکرد و نوسازی سازمانی داشته است. در همین راستا به ترتیب عامل مشارکت، آموزش، دسترسی به اطلاعات، غنی سازی شغل، و سیستم پاداش در مراتب بعدی تاثیرگذاری بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارند.

جدول شماره ۴: بررسی رابطه بین دسترسی به اطلاعات با ابعاد توانمندسازی روانشناختی

کارکنان

ابعاد توانمندسازی روانشناختی	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (sig)
معنی دار بودن	۰/۳۵۶	۰/۰۰۰
شایستگی	۰/۳۶۸	۰/۰۰۰
موثر بودن	۰/۲۸۳	۰/۰۰۰
خود تعیینی	۰/۳۱۷	۰/۰۰۰

همان‌گونه از جدول فوق حاکی است، عامل دسترسی به اطلاعات از بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی، بیش‌ترین رابطه را با بعد شایستگی (ضریب همبستگی ۰/۳۶۸ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰) دارد. به این معنی که هر اندازه اطلاعات لازم و کافی در اختیار کارکنان قرار گیرد، در اعتقاد آنان به توانایی و ظرفیت شان در انجام کارهای مهارتی تاثیرگذارتر است. هم‌چنین بعد از بعد شایستگی، ابعاد؛ معنی دار بودن، خود تعیینی و موثر بودن در مراتب بعدی قرار دارد.

جدول شماره ۵: بررسی رابطه بین آموزش با ابعاد توانمندسازی روانشناختی

ابعاد توانمندسازی روانشناختی	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (Sig)
معنی دار بودن	۰/۵۱۰	۰/۰۰۰
شایستگی	۰/۳۵۹	۰/۰۰۰
موثر بودن	۰/۲۹۰	۰/۰۰۰
خود تعیینی	۰/۱۷۳	۰/۰۰۰

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول فوق از بین عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان، عامل آموزش، بیشترین رابطه را با بعد معنی دار بودن ($R=0/510$, $Sig=0/000$) دارد. به این معنی که هر چه کارکنان از طریق آموزش‌های دریافتی، فعالیت‌های مرتب، منظم، مداوم و با اهداف مشخص انجام دهند، وظیفه و اهداف شغلی خود را با ارزش‌تر تلقی می‌نمایند. سپس رابطه آموزش با ابعاد شایستگی، مرئوبودن و خود تعیینی در مراتب بعدی قرار دارند.

جدول شماره ۶: بررسی رابطه بین سیستم پاداش با ابعاد توانمندسازی روانشناختی

ابعاد توانمندسازی روانشناختی	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (Sig)
معنی دار بودن	۰/۱۷۳	۰/۰۰۱
شایستگی	۰/۲۸۶	۰/۰۰۰
موثر بودن	۰/۰۴۴	۰/۴۱۷
خود تعیینی	۰/۰۴۲	۰/۱۱۱

بر اساس داده‌های جدول شماره ۶، در بین ابعاد توانمندسازی، سیستم پاداش، بیشترین رابطه را با بعد شایستگی ($R=0/286$, $Sig=0/000$) دارد. پس از آن کمترین رابطه به ترتیب مربوط به ابعاد معنی دار بودن، خود تعیینی و موثر بودن است. به این معنی که هر اندازه افراد در قبال انجام رفتارهای مطلوب پاداش دریافت نمایند، اعتقادشان به توانایی و ظرفیت شان برای انجام کارهای مهارتی بیش‌تر می‌شود. از طرف دیگر سیستم پاداش ارتباطی با توانایی افراد در تأثیرگذاری و نفوذ بر پیامدهای استراتژیک و عملیاتی در کار آنان ارتباط ضعیفی دراد و معنی دار نمی‌باشد.

جدول شماره ۷: بررسی رابطه بین غنی سازی شغل با ابعاد توانمندسازی روانشناختی

ابعاد توانمندسازی روانشناختی	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (Sig)
معنی دار بودن	۰/۳۷۶	۰/۰۰۰
شایستگی	۰/۲۶۱	۰/۰۰۰
موثر بودن	۰/۲۵۱	۰/۰۰۰
خود تعیینی	۰/۳۰۳	۰/۰۰۰

داده‌های جدول شماره ۷، حاکی از آن است که غنی سازی شغل با معنی دار بودن بیشترین رابطه را دارد.

(R=0/376 , Sig=0.000). پس از آن ابعاد خود تعیینی، شایستگی و موثر بودن در مراتب بعدی توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد. بنابراین هر اندازه فرصت‌های گسترش عمودی شغل برای کارکنان تدارک دیده شود و یا فراهم گردد، افراد وظیفه و اهداف شغلی خود را با ارزش تر تلقی می‌نمایند.

جدول شماره ۸: بررسی رابطه بین مشارکت با ابعاد توانمندسازی روانشناختی

ابعاد توانمندسازی روانشناختی	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (sig)
معنی دار بودن	۰/۴۴۱	۰/۰۰۰
شایستگی	۰/۳۸۸	۰/۰۰۰
موثر بودن	۰/۲۷۶	۰/۰۰۰
خود تعیینی	۰/۲۷۶	۰/۰۰۰

بر اساس داده‌های مندرج در جدول ۸، عامل مشارکت بیش‌ترین رابطه را با معنی دار بودن در توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد (R=0/441, Sig=0.000). به عبارت دیگر، فراهم آوردن فضای لازم توسط مدیریت، جهت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، در با ارزش تلقی کردن وظائف و اهداف شغلی توسط کارکنان تاثیر دارد. هم‌چنین بعد از بعد معنی دار بودن، بیش‌ترین رابطه با ابعاد؛ شایستگی و موثر بودن و خود تعیینی مشاهده گردید.

جدول شماره ۹: بررسی رابطه بین سبک رهبری با ابعاد توانمندسازی روانشناختی

ابعاد توانمندسازی روانشناختی	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (sig)
معنی دار بودن	۰/۴۶۹	۰/۰۰۰
شایستگی	۰/۵۸۱	۰/۰۰۰
موثر بودن	۰/۵۴۴	۰/۰۰۰
خود تعیینی	۰/۴۵۷	۰/۰۰۰

داده‌های مندرج در جدول ۹، بیانگر آن است که سبک رهبری بیش‌ترین ارتباط را با بعد شایستگی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد (R=0/469 , Sig=0.000). به این معنی که اعتقاد افراد به توانایی و ظرفیت خود، متاثر از سبک رهبری درون سازمان می‌باشد. پس از آن سبک رهبری بیش‌ترین رابطه را با ابعاد؛ موثر بودن، معنی دار بودن، و خود تعیینی دارد.

جدول شماره ۱۰: رتبه بندی متغیرها و عوامل توانمندسازی

روانشناختی کارکنان بر اساس آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	متغیر(عامل)
اول	۲/۴۵	رهبری
دوم	۳/۱۸	دسترسی به اطلاعات
سوم	۳/۷۳	مشارکت
چهارم	۳/۷۶	آموزش
پنجم	۳/۸۶	غنی سازی شغل
ششم	۴/۰۲	سیستم پاداش

نتایج حاصل از آزمون فریدمن بیانگر آن بوده است که متغیر رهبری با میانگین رتبه ۲/۴۵ در رتبه اول، پاداش با میانگین ۴/۰۲ در رتبه ششم می باشد.

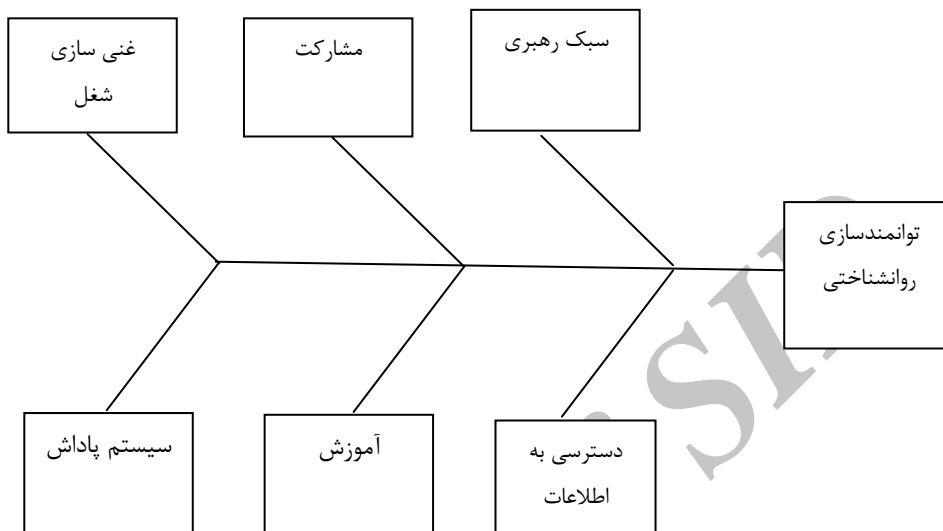
جدول شماره ۱۱: بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش

مازندران

میزان معنی داری	انحراف معیار	میانگین	متغیر
۰/۰۰۰	۰/۶۷	۳/۱۳	توانمند سازی روانشناختی
۰/۱۲۷	۰/۷۷۲	۲/۹۴	خود تعیینی (حق انتخاب)
۰/۶۴۶	۰/۸۶۹	۲/۱۸	موثر بودن
۰/۰۰۰	۰/۷۶۵	۳/۴۸	شایستگی
۰/۰۱۱	۰/۹۱۲	۳/۱۳	معنی دار بودن
۰/۰۰۰	۰/۴۸۴	۳/۴۶	دسترسی به اطلاعات
۰/۰۰۰	۰/۶۶۶	۳/۶۱	آموزش
۰/۰۰۰	۰/۶۴۰	۳/۶۲	سیستم پاداش
۰/۰۰۰	۰/۷۴۶	۳/۶۱	غنی سازی شغل
۰/۰۰۰	۰/۵۱۲	۳/۵۷	مشارکت
۰/۰۰۰	۰/۴۵۳	۳/۲۵	سبک رهبری

بر اساس داده‌های جدول شماره ۱۱، بررسی وضعیت این متغیرها نشان دهنده آن است که به غیر از دو متغیر خود تعیینی و موثر بودن تمامی متغیرهای دیگر وضعیت نسبتاً مطلوبی در میان کارکنان ستادی آموزش و پرورش استان مازندران دارند.

در نهایت با بررسی‌های میدانی صورت گرفته پیرامون سنجش تاثیرگذاری عوامل فوق بر توانمندسازی در آموزش و پرورش مدل زیر جهت ارتقاء سطح توانمندی ارائه گردید (شکل شماره ۱).



شکل شماره ۱: مدل ارتقاء توانمندی کارکنان ستادی آموزش و پرورش مازندران

بحث و نتیجه گیری

با توجه به اینکه ویژگی‌هایی از قبیل: پویایی، پیچیده‌گی، ابهام و سنت‌گریزی از مختصات سازمان‌ها، بویژه سازمان‌های هزاره سوم می‌باشد، به منظور مواجهه با این ویژگی‌ها و غلبه بر شرایط پیچیده تنها راه فرا روی مدیران، توانمندسازی سازمان و کارکنان می‌باشد. در همین رابطه همان‌گونه که در بخش مبانی نظری و پیشینه تحقیق نیز اشاره شد، رویکردهای مختلفی برای توانمندسازی سازمان و کارکنان وجود دارد. لذا چارچوب مفهومی این تحقیق بر اساس دیدگاهی که در تحقیق توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) به عنوان رویکرد روانشناختی در توانمندسازی مطرح گردیده است، می‌باشد.

تجزیه و تحلیل نتایج بیانگر آن است متغیرهای معنی دار بودن شغل و شایستگی در بین کارکنان ستادی اداره کل و مناطق آموزش و پرورش استان مازندران در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد، و در بین عوامل موثر بر توانمندسازی، سبک رهبری بیش‌ترین تاثیر را دارا می‌باشد، و عوامل مشارکت، دسترسی به اطلاعات، غنی سازی شغل و سیستم پاداش در مراتب بعدی تاثیرگذاری قرار دارند.

بنابراین با توجه به ساختار نظام آموزشی که بیش‌تر گرایش به تمرکز دارد، نقش سبک رهبری در توانمندسازی چندان دور از انتظار نیست. به این معنی که اگر مدیران نظام آموزشی با اتخاذ سبک رهبری مناسب و کارآمد، به عنوان هادی و تسهیلگر عمل نمایند، بیش‌تر از سایر عوامل می‌توانند

در توانمندسازی ایفای نقش نمایند. این نتیجه با دیدگاه فولام و لندو (۱۹۹۸) انطباق و همخوانی دارد. هم‌چنین سبک رهبری به عنوان یک عامل مهم و تاثیرگذار در توانمندسازی کارکنان، بیش‌ترین رابطه را با بعد شایستگی دارد، به عبارت دیگر هرچه مدیران اداره کل و مناطق آموزش و پرورش در اداره امور و مدیریت از سبک رهبری توانمند استفاده نمایند، افراد و کارکنان زیرمجموعه اعتقادشان به توانایی و ظرفیت خود بیش‌تر می‌شود و کفایت و اعتماد به نفس در آنان تقویت می‌گردد. این رابطه در عامل دسترسی به اطلاعات و سیستم پاداش نیز با بعد شایستگی مشاهده گردید. در زمینه دسترسی به اطلاعات، یافته تحقیق با نتایج تحقیق اسمیت^۱ (۲۰۰۰) و تابس و موس^۲ (۲۰۰۰) همخوانی دارد. آنان در تحقیق خود، یکی از عوامل موثر بر توسعه استقلال افراد، سهیم کردن آنان در اطلاعات می‌دانند. با دادن اطلاعات بیش‌تر به افراد، آنها در خود این نیاز را احساس می‌کنند که باید برای کار و تلاش، هدف داشته باشند.

در زمینه رابطه مثبت و معنی دار بین سیستم پاداش و توانمندسازی روانشناختی و ارتباط بیش‌تر آن با بعد شایستگی، این نتیجه با یافته‌های مطالعات توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)؛ هلریگل و همکاران (۱۹۹۵)؛ گردون (۱۹۹۱)، همخوانی دارد. آنها در مطالعات خود دریافتند پاداش مبتنی بر عملکرد، با تحت تاثیر قرار دادن ادراک افراد از حق انتخاب (خود تعیینی) و شایستگی در توانمندسازی روانشناختی آنها نقش بازی می‌کند.

از نتایج دیگر تحقیق، تاثیر عامل آموزش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و ارتباط بیش‌تر آن با بعد معنی داری شغل، در سطح اداره کل و مناطق آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشد. در این زمینه فیشر (به نقل از تابس و موس، ۲۰۰۰) معتقد است توانمندسازی، آموزش چگونگی انجام کار به دیگران است که کمتر به مدیر متکی باشند. تابس و موس نیز معتقدند در توانمندسازی، کارکنان نیاز ندارند فقط اختیار داشته باشند، بلکه آنها نیاز به آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز داشته و سپس باید در زمینه تصمیم‌های خود مسئول و پاسخگو باشند.

در رابطه با تاثیر عامل مشارکت، در توانمندسازی یافته تحقیق بیانگر ارتباط بیش‌تر این عامل با بعد معنی دار بودن شغل می‌باشد. بر اساس نظریه هدفگذاری، مشارکت کارکنان در هدفگذاری، تعهد کارکنان نسبت به آن اهداف را در پی خواهد داشت. این تعهد باعث خواهد شد که آنها در جهت دستیابی به اهداف، حتی اهداف مشکل، از خود تلاش بیش‌تری نشان دهند (گوردون، ۱۹۹۱). مشارکت در هدفگذاری به آنها احساس غرور بخشیده و این احساس را در آنها بوجود خواهد آورد که مالک سازمان هستند (کاستلانو و همکاران، ۱۹۹۸).

¹ Smith

² Tubbs&Moss

از نتایج دیگر تحقیق، تاثیر غنی سازی شغل در توانمندسازی و ارتباط بیش تر آن با بعد معنی‌دار بودن شغل می‌باشد. به این معنی که انجام بهتر کارها و وظایف سازمانی مستلزم سطوح بالاتر مهارت و دانش بوده و بایستی به کارکنان اختیارات، کنترل و مسئولیت بیش تری در حیطه کاری داده شود. پژوهش‌های انجام شده حکایت از آن دارند که غنی سازی شغلی می‌تواند افزایش انگیزش، نشاط شغلی، بهبود کیفیت عملکرد و رشد و پرورش کارکنان را به همراه داشته باشد. (محمدی، ۱۳۸۱)

پیشنهادات تحقیق

با توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق برای ارتقاء سطح توانمندی کارکنان پیشنهاداتی ارائه می‌گردد، که عبارتند از:

• برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هر چه بیش تر زیردستان گام بر می‌دارند مدیران توانمند، به عنوان یک هادی، مباشر، تسهیل کننده و مربی عمل می‌کنند. ویژگی‌های پیشنهادی برای سبک رهبری مدیران شامل موارد زیر است.

- ✓ چشم پوشی از علایق شخصی به خاطر مصلحت گروه
- ✓ تاکید بر اهمیت داشتن حس همکاری در ماموریت‌ها
- ✓ پیشنهاد راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کارها
- ✓ در نظر گرفتن دیدگاه‌ها و جوانب مختلف در هنگام حل مشکلات
- ✓ ابراز احساس رضایت وقتی که دیگران به خواسته‌ها و اهدافشان می‌رسند.
- ✓ کمک به دیگران به منظور گسترش و توسعه توانایی‌هایشان.
- ✓ توجه به پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات
- ✓ صحبت خوش بینانه درباره آینده

• نیاز است جریان اطلاعات حاصل از ارتباط به درستی میان طرفین ارتباط منتقل شود. زیرا هر چه جریان اطلاعات صحیح تر و به هنگام تر باشد سرعت توانمندسازی و رسیدن به نتایج حاصل از آن سریعتر می‌باشد. با توجه به اینکه در این تحقیق کارکنان معتقد بودند اطلاعات در اختیار آنها برای انجام وظایف کافی نمی‌باشد پیشنهاد می‌شود در این راستا با فراهم آوردن سیستم اطلاعاتی مناسب اطلاعات کافی جهت انجام وظایف در اختیار کارکنان قرار گیرد.

• در استای ارتقای سطح مشارکت کارکنان پیشنهاد می‌گردد. مدیران جلساتی را به طور متناوب با کارکنان خود تشکیل دهند به گونه‌ای که کارکنان احساس کنند: مدیران از پیشنهادات کارکنان در جهت بهبود فعالیت‌ها استقبال می‌کنند، مدیران در حل مشکلات از توانایی‌های آنان استفاده

می‌کنند. نظرات کارکنان در تصمیماتی که بر سرنوشت آنها موثر است برای مدیر اهمیت دارد. مدیران به تجربه‌ها و دانش کارکنان خود اعتماد دارد.

• با توجه به قابلیت‌های نامتناهی انسان و اهمیت افراد در فرایند توسعه سازمان‌ها، آموزش در سازمان‌های پیشرفته امروز باید در راستای کشف و پرورش استعدادهای نهفته توجیه شده باشد. اعمال روش‌های استعداد یابی و ایجاد دوره‌های آموزشی مناسب برای شکوفا ساختن آنها در جهت منافع فردی و سازمانی می‌تواند راه را برای برخورداری هر چه بیش‌تر فرد و سازمان از قابلیت‌های بالقوه و نهفته هموار سازد. پیرامون بهبود نظام آموزشی کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

- ✓ آموزش‌های کارکنان باید متناسب با نیازهای شغلی آنان طراحی و اجرا گردد،
- ✓ برنامه‌های آموزشی کارکنان با مشارکت آنان طراحی و اجرا شود،
- ✓ معیارهای انگیزشی لازم جهت افزایش حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی فراهم گردد.
- ✓ منظور افزایش کیفیت دوره‌های آموزشی از اساتید مجرب، فضاها مناسب آموزشی و امکانات آموزشی مناسب استفاده گردد.

• پیرامون غنی سازی شغل پیشنهاد می‌گردد، مشاغل را به گونه‌ای طراحی گردد.

- ✓ که انجام آنها مستلزم سطوح بالاتر مهارت و دانش باشد.
- ✓ به کارکنان اختیارات و مسئولیت بیش‌تری در حیطه کاری داده شود.
- ✓ انجام کارها نیازمند انجام فعالیت‌های مختلف و متنوع باشد.
- ✓ انجام کارها چالش برانگیز و جالب باشد.
- ✓ کارها به گونه‌ای تعریف گردند که امکان خلاقیت و نوآوری را برای کارکنان فراهم نماید.

• پیرامون بهبود سیستم پاداش پیشنهاد می‌گردد:

- ✓ معیارهای ارائه پاداش برای کارکنان قابل درک باشد.
- ✓ پاداش ارائه شده به کارکنان بر اساس عملکرد باشد.
- ✓ سیستم پاداش به گونه‌ای باشد که به لحاظ کمیت و کیفیت به افراد احساس شخصیت داده و آنها را برانگیزاند تا از توان بالقوه خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند.
- ارائه بازخورد مثبت به کارکنان در مورد چگونگی انجام کارها موجب افزایش احساس شایستگی می‌گردد.

• تغییر در فرایندهای کاری و هویت بخشی به مشاغل بدین طریق که آغاز و انتهای آن مشخص باشد. چنین امری منجر به ارتقاء احساس خود تعیینی می‌گردد.

• برگزاری جلسات هفتگی، بررسی مسائل و مشکلات به صورت جمعی، استفاده از نظر سایر کارکنان و تشویق آنان در این جهت باعث بهبود احساس موثر بودن در افراد می‌گردد.

Reference

- Scott and Zhaf (1996), *Employee empowerment*; translated by Dr. Mehdi Irannejad-Parizi, Karaj, research management training Institute (In Persian).
- Esmaeili, B. (2000), Staff training and job rotation, *journal of Tadbir, number, 109* (In Persian).
- Robbins, Stephen (1997), *Management of Organizational Behavior*, (Vol. III), translated by Ali Parsaeian & Syed Muhammad Arabi, Institute for Trade Studies and Research (In Persian)
- Goodarzi, Akram & Gmynyan, Vajihe (2002), *principles and foundations of theories of organizational climate and culture, academic jihad*, Branch of Esfahan (In Persian)
- Mohammadi, M. (2002), Employee empowerment programs, *Journal of Management Studies, No: 36, 35*, pp. 159-185 (In Persian)
- Mohammadi, M. (2002), Employee Empowerment: Approaches and Processes, *Journal of Management Studies, No. 33 & 34*, pp. 175-202 (In Persian)
- Armisted .C and Rowland. P (1996), " *managing Business processes – BPR & beyond*", John Wiley Ethic ester
- Bandura, A. (1989)," Self-efficacy mechanism in human agency", *American Psychologist, Vol. 37*, pp. 122-47.
- Bowen, D. E and Lawler, E. E (1995)" *Empowering Service Employees*", Sloan management review. Summer.
- Cartwright, R (2002)," *Empowerment*", Capstone publishing Wiley Company
- Casteilano, J. F, Klein, D and Roehn, H. A(1998), Minicompanies: The next generation of empowerment", *Management Accounting, Vol,79*
- Conger. J. A and Kanungo. R. N (1988), The empowerment process: integrating theory and practice" *Academy of Management Review, Vol, 13*, pp471-482
- Dennis,G (1998) "*Here today, gone tomorrow*", correction today ,Vol,60
- Fullam,G and Lando,A.R(1998) "The trail of empowerment :leadership, Environment and professional traits", *Nursing economic .Vol,16*
- Gordon,J (1991) "*A diagnostic approach to Organizational Behavior*" , NewYork
- Hellriegel (1995) "*Organizational Behavior*" , Westpublishing company

- Horrenkol Boy,c.K (1999) "Defining and measuring employee empowerment", *Journal of applied behavioral science*, Vol,35
- Kirkman,Band Rosen B(1999)"Beyond self-management : Antecedents & consequences of team empowerment ", *Academy of management journal*, pp58-74
- Koberage, C. S, Boss,R, Senjem, J. C and Goodman,E (1999) "Antecedents and outcomes empowerment", *Group& organization management*, Vol,24
- Nielsen. J. F and Pedersen. C.P (2003) "The consequences and limits of Empowerment in Financial services", *Scandinavian Journal of Management*, Vol, 19, pp63-83
- Robbins, T.L; Crino, M. D & Fredendall,L.D(2002) "An intrative model of the empowerment process", *Human Resource Management Review* ,Vol,12. pp,419-443
- Robbins,S (1993)" *Organizational Behavior*", Prentice-Hall.
- Smith, Jane (2000) "*Empowering people*", Kogan page
- Spreitzer, G.M. (1995)" *Psychological empowerment in the workplace: construct definition, measurement and validation*", *Academy of management Journal*, Vol, 38, pp1442-1465
- Spritzer. G.M (1996)" *Social structural characteristics of psychological Empowerment*", *Academy of Management journal*, Vol, 39, pp483-504
- Spritzer,G.M and Kizilos,M.A(1997) "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", *Journal of management*, Vol,23
- Stainer.A and Stainer .L (2000)" Empowerment and strategic chang – an ethical Perspective", *Strategic Change*, Vol,9. pp,287-296
- Sullins, C (2001)" *Adapting the empowerment Evaluation Model: A mental helthdrop in center*", case example
- Thomas.K.W and Velthouse. B.A. (1990) "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, Vol, 15, pp666-681