

## بررسی عوامل سازمانی موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی

سید تقی حسینی<sup>۱</sup>

چکیده:

با توجه به این که نیروی انسانی نقش کلیدی در توانمندسازی دارد، این تحقیق با هدف بررسی عوامل سازمانی موثر بر توانمند سازی کارکنان در معاونت نیروی انسانی وزارت جهاد کشاورزی در سال ۹۱-۱۳۹۰ انجام گرفت. این تحقیق کاربردی و به لحاظ روش جمع آوری اطلاعات پرسش نامه ای و طبقه بندی تصادفی می باشد و جامعه آماری این تحقیق ۴۰۰ نفر از کارشناسان و مدیران ستاد مرکزی معاونت نیروی انسانی وزارت جهاد کشاورزی است که ۱۱۲ نفر با استفاده از روش نمونه گیری طبقه بندی تصادفی ساده انتخاب شده اند. ابزار عمده تحقیق پرسش نامه ای می باشد و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای SPSS ۱۹, AMOS ۵ استفاده شده است. یافته ها نشان داد که یکی از عوامل توانمندسازی منابع انسانی ارتباط است و همبستگی مثبتی به میزان ۰,۳۷۷ بین این دو عامل وجود دارد که بیشترین تاثیر را بر توانمند سازی داشته است. متغیر سبک رهبری با همبستگی مثبت به میزان ۰,۲۷۲، متغیر نیازهای کارکنان دارای همبستگی مثبت به میزان ۰,۲۵۹، اخلاق سازمانی با همبستگی مثبتی به میزان ۰,۲۵۰، ارزش های سازمانی با همبستگی مثبتی به میزان ۰,۲۴۴، به ترتیب بیشترین تاثیر را بر توانمندسازی نیروی انسانی داشته اند. عامل مدیریت مشارکتی همبستگی ضعیفی با توانمندسازی منابع انسانی در سطح خطای یک درصد دارد و مقدار همبستگی آن ۰,۱۸۵ است. عامل تفویض اختیار، عامل شایستگی، عامل پاداش مبتنی بر عملکرد با توانمندسازی منابع انسانی همبستگی ندارد. همچنین نتایجی که در زمینه ابعاد توانمندسازی به دست آمد، نشان داد که به اعتقاد کارکنان - احساس موثر بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران - نسبت به سایر ابعاد از اهمیت بیشتری برخوردار است. همچنین نتایج به دست آمده نشان داد که متغیرهای مذکور حدود ۴۵,۶ درصد از کل واریانس توانمندسازی را تبیین کرده اند.

کلید واژه ها: توانمند سازی، ارتباط، سبک رهبری، اخلاق سازمانی، نیازهای کارکنان، ارزش های سازمانی

## مقدمه:

واژه انگلیسی Empower در فرهنگ فشرده آکسفورد، قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن، معنا شده است. این واژه در اصطلاح، در برگزیده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است؛ به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتر را نیز داشته باشد. (لاولر ۱۹۹۴، ۵۴).

توانمندسازی به فرآیندهایی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز موثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطح سازمانی است. فرآیند تصمیم‌گیری باید از درجه بالایی عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد با گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرآیند کاری باشند. (لاولر ۱۹۹۴، ۶۴).

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. سازمان‌های امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است، باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرآیند توانمندسازی است. سبک مدیریت بر کارکنان توانمند با سایر کارکنان متفاوت بوده و در قالب هدایت و مربی‌گری است. توانمندسازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آن‌ها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آن‌ها می‌شود که آزادی و اختیار منابع مطمئنی برای توانا شدن است. از این رو وقتی گروهی از افراد توانمند می‌شوند، روابط آن‌ها با صاحبان قدرت تغییر می‌کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکت‌ها و دولت تغییر ایجاد می‌کنند. در حال حاضر، سازمان‌ها وارد عصر جدیدی شده‌اند. کارکنان، شرکای سازمان و بخشی از گروه شده‌اند؛ بنابراین نه تنها ضروری است که مدیران دارای خصوصیات رهبری شوند، بلکه تمام کارمندان هم باید روش‌هایی که به کار می‌گیرند، خود رهبر باشند. این فکر مطلوب، کاملاً دموکراتیک و نشان‌دهنده احترام برای اشخاص و شخصیت

آن‌ها و بسیار اخلاقی است و در نهایت توانمند سازی روشی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی و به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است که در نهایت سازمان به راحتی به اهدافش می‌رسد. (ماهنامه تدبیر، ۲۰۰۷)

مهم ترین مفهوم و تعاریف توانمندسازی - تفویض اختیار به پایین ترین سطح سازمانی، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، تشکیل گروه‌های کاری، یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری، استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی، بهبود و بهسازی مستمر عملکرد، یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی، تسهیم اطلاعات و قدرت بین زیردستان، انگیزش درونی، پرورش احساس کفایت نفس، اجرای برنامه‌مدیریت کیفیت جامع و ...

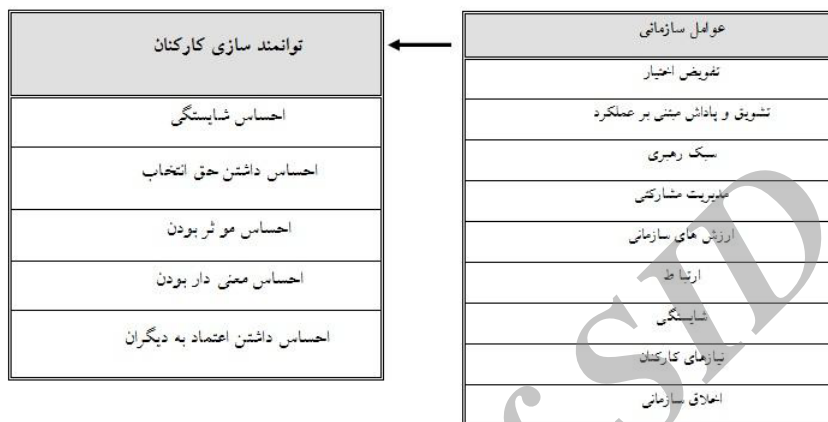
و در تعریف دیگر توانمند سازی، فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی، روشی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی و به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است که سازمان به اهدافش برسد. (گوپین و اسپریتزر، ۱۹۹۷)

سازمان‌هایی که ارتباط نزدیک و تعاملی با مردم دارند، باید متناسب با خواسته‌های منطقی مردم ساختار پویا و کارآمد را به اجرا گذارند. تحولات چشمگیر در سطح انتظامات مردم حامل این پیام برای سازمان‌های است که تامین مایحتاج مردم در ساختار سنتی امکان پذیر نخواهد بود. بدین منظور مفهوم توسعه نیروی انسانی، توجه به عملکرد و بازده آن از جمله الزمات اصلی این دستگاه می‌باشد. جهت تحقیق توسعه منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان، یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف توسعه منابع انسانی خواهد بود.

سازمان‌ها به افرادی نیازمندند که مشکل گشا و متکبر باشند و با کارگیری توانایی‌های خود بتوانند موجبات بقای سازمان‌ها را فراهم آورند؛ لذا برای آن که فرایند توانمند سازی برای سازمانی به طور صحیح و مطلوب انجام گیرد، قدم اول شناسایی عوامل موثر بر این فرایند می‌باشد. بنابراین پرسش اصلی در این تحقیق بدین صورت خواهد بود که :

- ۱- مجموعه عوامل موثر و تاثیر گذار جهت توانمندسازی منابع انسانی در جهاد کشاورزی کدام خواهد بود؟
- ۲- هر یک از این عوامل به چه میزان در فرایند توانمندسازی منابع انسانی جهاد کشاورزی تاثیر دارند .

جدول شماره ۱: مدل تعدیل شده توماس و ولتهاوس



### فرضیات تحقیق :

با توجه به توضیحات عنوان شده فرضیات یا سوالات تحقیق به شرح ذیل مطرح می‌شود.

تفویض اختیار، بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد .

پاداش مبتنی بر عملکرد ، بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

سبک رهبری، بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

مدیریت مشارکتی ، بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

برقراری ارتباط میان مدیران و کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

اخلاق سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد .

انتصابات بر حسب شایستگی، بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

بر طرف کردن نیازهای کارکنان ، بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

ارزش های سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

### روش تحقیق

با تنظیم پرسش نامه در چهار چوب مبانی نظری ، داده‌های آماری مورد نیاز گردآوری و با بهره گیری از تکنیک‌های آماری زیر داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل واقع شدند.

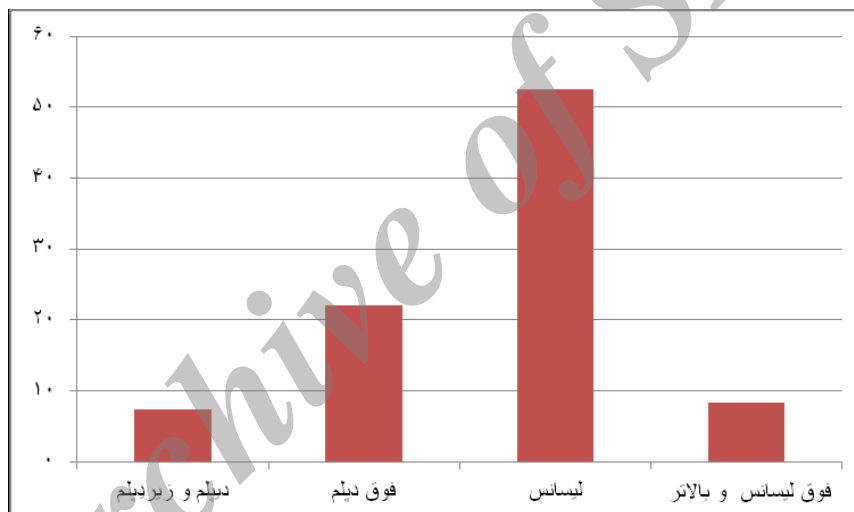
## روش تحلیل عاملی

ضریب همبستگی اسپیرمن

## ۲- معرفی جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان معاونت نیروی انسانی وزارت جهاد کشاورزی است که آن‌ها شامل دفاتر امور اداری، رفاه و پشتیبانی، دفتر حقوقی، دفتر امور مالی، مرکز نوسازی و تحول اداری، دفتر ایثارگران، دفتر آموزش هستند. تعداد جمعیت کارکنان این منطقه حدود ۴۰۰ نفرند؛ بنابراین جامعه آماری  $N=400$  است.

نمودار شماره ۱: فراوانی پاسخگویان به تفکیک مقاطع تحصیلی



جدول شماره ۲: طبقه بندی دفاتر معاونت نیروی انسانی

نمونه	جامعه	خوشه
۵۳	۱۸۹	اداری، رفاه و پشتیبانی
۱۰	۳۶	دفتر ایثارگر
۱۰	۳۵	دفتر حقوقی
۱۷	۶۲	دفتر مالی
۱۲	۴۱	دفتر آموزش
۱۰	۳۷	مرکز نوسازی و تحول اداری
۱۱۲	۴۰۰	کل

تعداد نمونه هر طبقه از فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$n = 400 / \text{تعداد افراد هر طبقه} * 112$$

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سوال‌های پرسش نامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را و سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد. اعتبار پایایی پرسش نامه معادل ۰,۹۲ تعیین شد.

به منظور حصول اطمینان از روایی پرسش نامه کلیه سوال‌های پرسش نامه به ۵ نفر از استادان مجرب داده شد تا نظر خود را در زمینه هر یک از سوال‌ها در قالب یکی از سه گزینه کاملاً مناسب، نسبتاً مناسب، نامناسب، که به ترتیب دارای ارزش عددی معادل ۱، ۰/۵، و صفر بوده اند، عنوان نمایند. روایی معادل ۰,۷۵ بوده است

#### ۸- تکنیک‌های آماری

##### تحلیل عاملی

آزمون KMO آماره ای است که از طریق آن قادر به تعیین و تشخیص مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی می‌باشد و مقدار آن همواره بین ۰ و ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰,۵ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهند بود. اگر مقدار آن بین ۰,۵ تا ۰,۶۹ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتری به تحلیل عاملی پرداخت. اما در صورتی که مقدار آن بزرگ تر از ۰,۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهند بود.

مقدار KMO محاسبه شده برابر است با ۰,۸۶۷ بنابراین داده‌ها برای تحلیلی عاملی مناسب می‌باشد.

جدول شماره ۳: آزمون kmo

آماره kmo	
۸۶۷.	
۴۳۲,۲	تقریب خی دو
۴۵	درجه آزادی
۰۰۰.	سطح معنی داری آزمون .

یافته ها

الف :

جدول شماره ۴ : خلاصه نتایج آزمون های

متغیر اول	متغیر دوم	سطح معنی داری آزمون	میزان همبستگی	نتیجه آزمون
توانمند سازی منابع سازمانی	تفویض اختیار	۰٫۸۱۲	۰٫۰۲۵	همبستگی وجود ندارد
	پاداش مبتنی بر عملکرد	۰٫۵۴۲	۰٫۰۶۴	همبستگی وجود ندارد
	مدیریت مشارکتی	۰٫۱۸۵	۰٫۰۷۸	همبستگی وجود ندارد
	سبک رهبری	۰٫۰۰۹	۰٫۲۷۲	همبستگی وجود دارد
	شایستگی	۰٫۸۹۲	۰٫۱۴۰	همبستگی وجود ندارد
	ارزش های سازمانی	۰٫۰۱۹	۰٫۲۴۴	همبستگی وجود دارد
	ارتباط	۰٫۰۰۰	۰٫۳۷۷	همبستگی وجود دارد
	اخلاق سازمانی	۰٫۰۱۶	۰٫۲۵۰	همبستگی وجود دارد
	نیازهای کارکنان	۰٫۰۱۳	۰٫۲۵۹	همبستگی وجود دارد

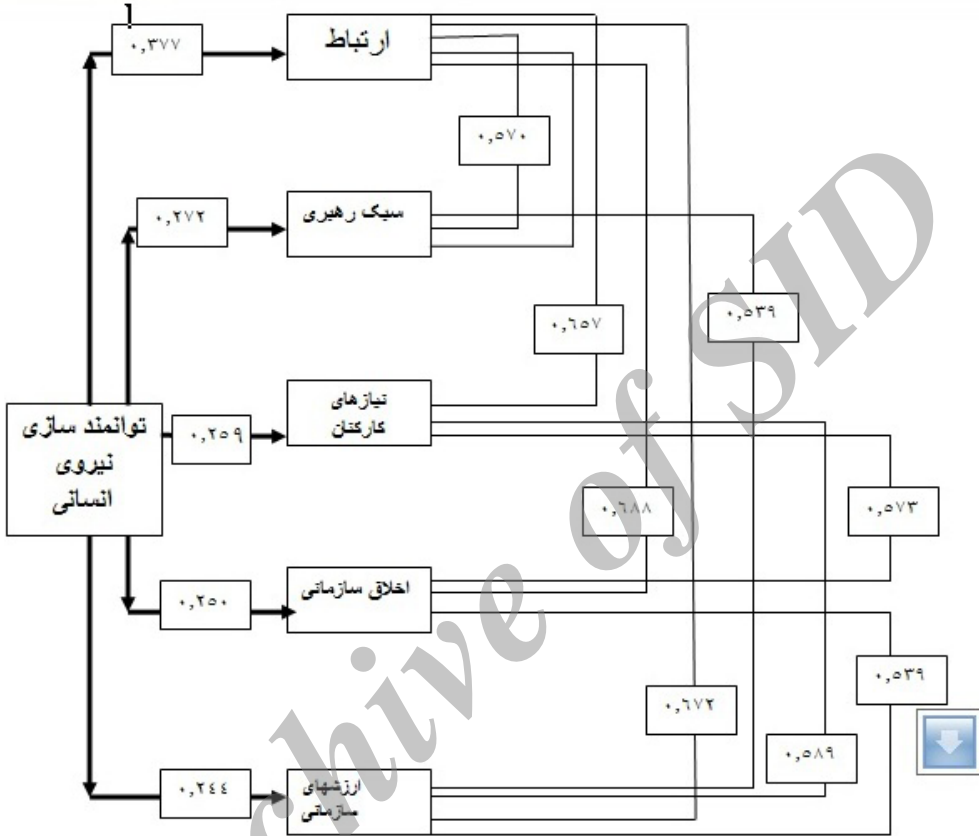
ب :

جدول شماره ۵ : تحلیل عاملی - ماتریس همبستگی بین عوامل سازمانی

عوامل سازمانی	ارتباط	شایستگی	سبک رهبری	مدیریت مشارکتی	پاداش مبتنی بر عملکرد	نیازهای کارکنان	اخلاق سازمانی	ارتباط	نیازهای کارکنان	توانمند سازی
تفویض اختیار	۱٫۰۰۰	۰٫۶۲۴	۰٫۴۱۱	۰٫۴۶۲	۰٫۶۲۴	۰٫۳۲۲	۰٫۳۲۸	۰٫۴۳۷	۰٫۴۳۰	۰٫۶۲۰
پاداش مبتنی بر عملکرد	۰٫۶۲۴	۱٫۰۰۰	۰٫۴۵۱	۰٫۴۹۹	۰٫۵۱۲	۰٫۲۸۳	۰٫۴۹۲	۰٫۳۷۲	۰٫۵۱۲	۰٫۹۲۰
مدیریت مشارکتی	۰٫۴۶۲	۰٫۴۵۱	۱٫۰۰۰	۰٫۴۸۲	۰٫۵۱۴	۰٫۳۶۲	۰٫۳۹۹	۰٫۴۹۹	۰٫۴۸۲	۰٫۱۶۶
سبک رهبری	۰٫۴۱۱	۰٫۴۹۹	۱٫۰۰۰	۰٫۵۱۴	۰٫۵۰۲	۰٫۴۰۹	۰٫۵۷۰	۰٫۵۸۹	۰٫۵۰۲	۰٫۲۸۴
شایستگی	۰٫۵۱۲	۰٫۵۱۲	۰٫۴۸۲	۱٫۰۰۰	۰٫۵۰۲	۰٫۳۹۴	۰٫۵۴۳	۰٫۵۴۳	۰٫۵۰۲	۰٫۰۳۰
ارزش های سازمانی	۰٫۳۲۲	۰٫۳۷۲	۰٫۴۹۹	۰٫۴۵۱	۰٫۴۹۹	۱٫۰۰۰	۰٫۵۴۳	۰٫۵۴۳	۰٫۵۰۲	۰٫۲۸۱
ارتباط	۰٫۴۳۷	۰٫۴۹۲	۰٫۴۹۹	۰٫۴۸۲	۰٫۵۱۴	۰٫۳۶۲	۱٫۰۰۰	۰٫۶۷۲	۰٫۵۴۳	۰٫۳۸۸
اخلاق سازمانی	۰٫۳۲۸	۰٫۴۹۲	۰٫۳۹۹	۰٫۴۸۲	۰٫۵۱۴	۰٫۴۰۹	۰٫۵۷۰	۱٫۰۰۰	۰٫۵۳۹	۰٫۲۷۱
نیازهای کارکنان	۰٫۳۲۲	۰٫۳۷۲	۰٫۴۹۹	۰٫۴۵۱	۰٫۴۹۹	۰٫۳۶۲	۰٫۳۹۹	۰٫۴۹۹	۰٫۴۸۲	۰٫۲۸۸
توانمند سازی	۰٫۶۲۰	۰٫۹۲۰	۰٫۱۶۶	۰٫۲۸۴	۰٫۲۸۱	۰٫۳۸۸	۰٫۲۷۱	۰٫۳۸۸	۰٫۲۸۱	۱٫۰۰۰

ج:

نمودار شماره ۲: نمودار همبستگی بین متغیرهای بر حسب اولویت تاثیر



نتایج جدول:

همان گونه که مشاهده می‌شود، عامل سازمانی ارتباط با ۰,۳۷۷ بیشترین همبستگی را با توانمندسازی داشته و عامل‌های دیگر در اولویت‌های بعدی قرار دارند. از طرف دیگر ارتباط در بین سایر عوامل با اخلاق سازمانی بیشترین همبستگی را با ۰,۶۸۸ نشان می‌دهد.

در بیان مساله تحقیق پرسش‌هایی به صورت ذیل مطرح گردید.

مجموعه عوامل مؤثر و تأثیر گذار جهت توانمندسازی منابع انسانی در جهاد کشاورزی کدام یک خواهد بود؟ هر کدام از این عوامل به چه میزان در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی جهاد کشاورزی تأثیر دارند؟ مادر اینجا می‌خواهیم برای پاسخ دادن به سوال یک و دو با توجه به مدل ارائه شده پاسخ هر دو سؤال مطرح



شده را ارائه نماییم. برای پاسخ دادن به سوال یک، همان گونه که در مدل ارائه شده نشان داده شده است، به ترتیب عامل ارتباط سازمانی، سبک رهبری، متغیرنیازهای کارکنان، اخلاق سازمانی و ارزش‌های سازمانی مجموعه عوامل مؤثر و تأثیر گذاری هستند که بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی منابع انسانی را نشان داده‌اند. برای پاسخ دادن به سوال دوم به ترتیب اولویت و میزان تأثیر بر توانمندسازی باید گفت که عوامل ذیل به ترتیب بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی منابع انسانی داشته‌اند.

عامل سازمانی ارتباط با همبستگی مثبت به میزان ۰/۳۷۷

متغیر سبک رهبری با همبستگی مثبت به میزان ۰/۲۷۲

عامل سازمانی نیازهای کارکنان با همبستگی مثبت به میزان ۰/۲۵۹

اخلاق سازمانی با همبستگی مثبت به میزان ۰/۲۵۰

ارزش‌های سازمانی به میزان ۰/۲۴۴

همچنین نتایجی که از سنجش همبستگی بین خود عوامل سازمانی (۵ عامل فوق‌الذکر) در مدل ارائه شده به دست آمده، قابل توجه است. همان گونه که مشاهده می‌شود: ( این نتایج ممکن است در سازمان‌های دیگر نیز صادق باشد).

۱- عامل سازمانی ارتباط به ترتیب با اخلاق سازمانی بیشترین همبستگی را به میزان ۰/۶۸۸ نشان می‌دهد. و توضیح آن بدین صورت است که اخلاق مفاهیمی چون، اعتماد، صداقت، درستی، وفای به عهد نسبت به دیگران و عدالت و مساوات را در بر می‌گیرد. بسیاری از رفتارها و اقدامات مدیران و کارکنان، متأثر از ارزش‌های اخلاقی بوده و ریشه در رعایت اخلاق رفتار سازمانی دارد. آیا در صورت رعایت موارد فوق از طرف مدیران و کارکنان نسبت به یکدیگر شاهد تعارض و رفتار غیر اخلاقی خواهیم بود؟ هر چقدر در یک محیط سازمانی - رعایت اصول اخلاقی بین مدیران و کارکنان بیشتر باشد، شاهد بیشترین ارتباط در سازمان خود خواهیم بود که نتایج به دست آمده نیز این امر را تایید می‌کند. اخلاق کاری به معنای شناخت درست از نادرست در محیط کار و آنگاه انجام درست و ترک نادرست است و به اعتقاد بارنارد «ناممکن است سازمان‌های رسمی بتوانند بدون عنصر اخلاقی عمل کنند. رهبر و کارکنانی که به اصول اخلاقی عمل نمی‌کنند، نفوذ خود را از دست می‌دهند و نمی‌توانند برای مدت طولانی در کنار سایر همکاران خود دوام بیاورند.

۲- عامل سازمانی ارتباط در اولویت دوم با ارزش‌های سازمانی بیشترین همبستگی را نشان دهد که این همبستگی مثبت و به میزان ۰/۶۷۲ می‌باشد. در توضیح این موضوع باید گفت اصول ارزشی، آن دسته از معتقدات ریشه‌ای و ماندگار هر سازمان هستند که قابل مصالحه با درآمدهای مالی یا مصلحت‌های کوتاه مدت نیستند. اصول ارزشی را نمی‌توان از طریق تقلید به دست آورد. این اصول از راه توصیه و سفارش به دست نمی‌آید. بلکه اصالت و اعتقاد به این اصول در درجه نخست اهمیت قرار دارند. اصول ارزشی و سازمان نباید تابع هوی و هوس و مد روز باشد و بر اثر تحولات، منسوخ و مهجور شوند. اصول ارزشی

در سازمان باید ترویج و در هر شرایطی حفظ شوند، ارزش‌های محوری سازمان، فانوسی دریایی‌اند. تکان نمی‌خورند و نباید هم تکان بخورند. در این جایگاه مهم مدیر در نقش رهبر عمل خواهد کرد نه صرفاً یک ناظم.

اگر در یک سازمانی اصول ارزشی توسط مدیران و کارکنان رعایت و ترویج رعایت شود و کارکنان با مشاهده این امر که مدیران خود پایبند این اصول ارزشی هستند، با تمام وجود به دنبال هدف غایی سازمان خود خواهند بود. هدف غایی عبارت است از مجموعه دلایلی که توجیه‌کننده علت و فلسفه وجودی هر سازمان است. ارزش‌های هر سازمان باید در روزگار سخت به کارکنان سازمان روحیه بدهند و گرنه ارزش نیستند. نتایج به دست آمده در خصوص عامل دوم نیز این امر را در بالاترین سطح مورد تأیید قرار می‌دهد. ارزش‌ها را نخست انسان در چیزها نهاد تا خویشتن را بیاید، نخست او بود که برای چیزها معنا آفرید. معنایی انسانی، از این رو خود را انسان نامد، یعنی ارزیاب ... (فریدریش، نیچه)

۳- در اولویت سوم عامل ارتباط با نیازهای کارکنان همبستگی مثبتی به میزان ۰/۶۵۷ را نشان می‌دهد. امروزه مدیران در سازمان‌های نوین به دنبال آن هستند که از نیروی انسانی کارآمد و بهره‌ور استفاده بیشتری ببرند و به این امر واقفند که نیروی انسانی زمانی انرژی و توانمندی خود را به سازمان اعطاء می‌کند که احساس خوشایندی نسبت به مدیریت، سازمان و آینده شغلی خود داشته باشند. بدیهی است نیازهای اولیه و ثانویه کارکنان محرک انگیزش کارکنان است. در نیازهای اولیه توجه به نیازهای فیزیولوژیکی و در نیازهای ثانویه به نیازهای روانی، اجتماعی، هنری و عقیدتی پرداخته می‌شود. در ایجاد انگیزش ابتدا به نیازهای اولیه باید پرداخت؛ سپس نیازهای ثانویه برآورده شوند (تئوری سلسله مراتب مازلو). لذا می‌بایست در ایجاد انگیزه به تمام جوانب و نیازها توجه یکسان و هماهنگ داشت. در این میان مزایای جنبی کار و یا پاداش‌هایی که توسط مدیریت در نظر گرفته می‌شود. در ایجاد انگیزه مؤثر است. در بعد دیگر به عوامل روحی و روانی کارکنان در محیط کاری توسط مدیران به زیردستان باید توجه شود. بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که کارکنانی که علاوه بر انجام دادن وظایف، مورد توجه مدیران خود هستند، بدون این که ارتقاء پیدا کنند، همان برخورد و احساسی را دارند که همکاران موفقشان از خود نشان می‌دهند: یعنی تعهد و میل بیشتر برای کار همراه با ارتباط بهتر با دیگران؛ بنابراین اگر مدیران علاوه بر تأمین نیازهای اولیه کارکنان که همانا تأمین هزینه‌های زندگی آن‌هاست، تأمین نموده و سپس به نیازهای روحی و روانی آن‌ها نیز توجه شود، بهترین نتیجه را خواهند گرفت. نتایج به دست آمده نیز این امر را مورد تأیید قرار داد که تأمین هر دو جنبه نیازها- ارتباط کارکنان با مدیران را بیشتر نموده که این امر موجب ایجاد انگیزش در کارکنان شده و سپس موجبات رسیدن سازمان به اهدافش خواهد بود. این امر بار دیگر این نکته را که توجه کردن به افراد، کلید برانگیختن آن‌هاست، مورد تأیید قرار می‌دهد.

۴- عامل ارتباط در اولویت چهارم با سبک رهبری همبستگی دارد که این همبستگی مثبت و به میزان ۰/۵۷۰

است. سبک رهبری در برخی از سازمان‌ها به صورت دستوری، آمرانه و استبدادی و از بالا به پایین است. آیا زمان آن نرسیده که این سازمان‌ها دارای سبک رهبری مشارکتی و دمکراتیک (در سازمان‌های شبکه‌ای) داشته باشند. در تحقیقاتی که در دانشگاه‌های امریکا انجام شده نشان می‌دهد که اعضای هیأت علمی در دانشگاه برای رهبرانی ارزش قائلند که خصوصیات زیر را دارا باشند: تأکید بر تغییر، مدیریت مشارکتی، قدرشناسی از عملکرد، مدیریت منابع، و گوش دادن به کارکنان - بنابراین زمانی کار دانشگاه بهتر انجام می‌شود که رهبر آن توانا، مرتبط، درستکار، وظیفه شناس و صالح باشد (رمزدن، ۱۹۹۷، ۱۴۶)

بنابراین با توجه به نتایج تحقیق به دست آمده به نظر می‌رسد سبک مدیریت مدیران در انجام کارها باید به صورت مشارکتی و توسط کارشناسان و مدیران صورت پذیرد و کارها به صورت گروهی انجام شده و مسئولیت آن نیز به عهده گروه باشد. همچنین در برنامه‌ریزی‌ها کارشناسان نیز در تصمیم‌گیری‌ها سهیم بوده، اجازه تصمیم‌گیری در امور نیز به آن‌ها داده شود. رهبری مشارکتی، موجب نوآوری بیشتر سازمانی می‌شود؛ بویژه در محیط‌های سازمانی که نیروی انسانی با همکاری یکدیگر برای به حداکثر رساندن کار و روحیه فعالیت می‌کنند.

د:

جدول شماره ۶: همبستگی بین ابعاد توانمند سازی

اعتماد به دیگران احساس داشتن	احساس معنی دار بودن	احساس موثر بودن	احساس داشتن هفت ارتباط	شایستگی احساس		
۱۵۲.	۱۲۱.	۲۱۵.	۲۸۷.	۲۶۳.	همبستگی	سبک رهبری
۱۴۸.	۲۵۲.	۰۴۰.	۰۰۵.	۰۱۱.	سطح اطمینانی آزمون	
۰۹۷.	۲۴۸.	۱۷۴.	۲۳۶.	۲۷۴.	همبستگی	ارزش‌های سازمانی
۳۵۷.	۰۱۷.	۰۹۷.	۰۲۴.	۰۰۸.	سطح اطمینانی آزمون	
۳۴۴.	۳۳۹.	۱۹۵.	۳۰۵.	۳۳۵.	همبستگی	ارتباط
۰۰۱.	۰۰۱.	۰۶۳.	۰۰۳.	۰۰۱.	سطح اطمینانی آزمون	
۲۰۷.	۳۲۰.	۲۱۷.	۱۵۱.	۲۶۵.	همبستگی	اخلاق سازمانی
۰۴۸.	۰۰۲.	۰۳۷.	۱۵۰.	۰۱۱.	سطح اطمینانی آزمون	
۲۰۴.	۱۹۰.	۱۶۱.	۲۱۷.	۱۸۵.	همبستگی	نیازهای کارکنان
۰۵۱.	۰۷۰.	۱۲۵.	۰۳۸.	۰۷۸.	سطح اطمینانی آزمون	

### بحث و نتیجه گیری :

#### نتیجه‌گیری از فرضیه (۱)

در این فرضیه به بررسی رابطه بین تفویض اختیار و توانمندسازی پرداخته شده است. پیش بینی می‌شد که تفویض اختیار با دادن احساس قدرت به کارکنان موجبات توانمندسازی آن‌ها را فراهم آورد. نتایج به دست آمده، رابطه میان تفویض اختیار و توانمندسازی را مورد تأیید قرار نداد. این بدان مفهوم هست که کارکنان فکر می‌کنند میزان اختیاراتی که تا کنون به آن‌ها تفویض شده، مناسب نبوده و تأثیر زیادی در توانمندسازی آن‌ها ندارد؛ به همین دلیل در این زمینه احساس مشکل می‌کنند (عدم داشتن اعتماد به دیگران)؛ بنابراین در این تحقیق عامل تفویض اختیار همبستگی با توانمندسازی منابع انسانی ندارد.

#### نتیجه‌گیری فرضیه (۲)

فرضیه دوم به بررسی رابطه میان پاداش مبتنی بر عملکرد و توانمندسازی می‌پردازد. نتایج حاصل از آزمون، همبستگی بین پاداش مبتنی بر عملکرد و توانمندسازی را رد کرد. همان طور که پیش‌بینی می‌شد، پاداش مبتنی بر عملکرد عمدتاً بر احساس افراد از شایستگی خود تأثیر نمی‌گذارد، ولی باعث افزایش اطمینان افراد نسبت به موثر بودنشان در حوزه کاری و سازمانی خود می‌شود (احساس موثر بودن). در نتیجه می‌توان این امر را چنین استدلال کرد که به باور کارکنان پاداش مبتنی بر عملکرد تاکنون تأثیر کمی بر توانمندسازی آن‌ها بر جای می‌گذارد؛ به همین دلیل در این زمینه نیز احساس مشکل می‌کنند این مشکل می‌تواند در دو زمینه وجود داشته باشد: اول این که آن‌ها تصور کنند که پرداخت پاداش در سازمان بر مبنای معیارهای دیگری بجز عملکرد بوده است و یا این که پاداشی که تاکنون به عملکرد تعلق می‌گرفته، مناسب نبوده است. بنابراین عامل پاداش مبتنی بر عملکرد با توانمندسازی منابع انسانی همبستگی ندارد.

#### نتیجه‌گیری فرضیه (۳)

در این فرضیه به بررسی رابطه بین متغیر سبک رهبری و توانمندسازی پرداخته شده و پیش‌بینی می‌شد که سبک رهبری، موجبات توانمندسازی آن‌ها را فراهم آورد. نتایج به دست آمده، رابطه سبک رهبری و توانمندسازی را مورد تأیید قرارداد. این بدان معناست که کارکنان فکر می‌کنند هر چقدر رهبران یک سازمان توانمند باشد (احساس شایستگی)، کارکنان نیز به همان میزان در جهت اهداف سازمان تلاش مضاعف خواهند کرد. بنا بر این عامل سبک رهبری از عوامل موثر در توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد و دارای همبستگی مثبت به میزان ۰,۲۷۲ است.

## نتیجه‌گیری فرضیه (۴)

در این فرضیه به بررسی رابطه بین متغیر مدیریت مشارکتی و توانمند سازی پرداخته شده است. مدیران خودکامه به علت عدم اعتماد نسبت به توانمندی‌های افراد اغلب امور را در خودشان متمرکز می‌کنند. آن‌ها با بهره‌گیری از طرفدهای مختلف فرهنگی این شبهه را به وجود می‌آورند که حیات سازمان در گرو حیات آن‌هاست و تنها آن‌ها می‌توانند در جریان امور سازمان نقش موثری ایفا نمایند. برعکس، مدیران مشارکتی همه افراد را در فرآیندهای سازمانی موثر می‌دانند. به همین دلیل، با اعتماد به توانمندی‌های افراد به آن‌ها اجازه مشارکت در امور سازمان را می‌دهند. به این ترتیب، مدیران مشارکتی با القای (احساس موثر بودن) در کارکنانشان، تسهیل‌کننده فرایند توانمندسازی به شمار می‌آیند. عامل مدیریت مشارکتی همبستگی ضعیفی با توانمند سازی منابع انسانی در سطح خطای یک درصد دارد و مقدار همبستگی آن ۰.۱۸۵ می‌باشد.

## نتیجه‌گیری فرضیه (۵)

فرضیه پنجم به بررسی ارتباط بین مدیران و کارکنان پرداخته است. همان گونه که پیش بینی می‌شد، ارتباط موجبات توانمند سازی آن‌ها را فراهم آورد. نتایج به دست آمده، رابطه ارتباط و توانمند سازی را در بالا ترین سطح مورد تایید قرارداد. این بدان معناست که کارکنان از ارتباط دو طرفه بین خود و مدیران بیشترین توانمندی را احساس می‌کنند (احساس موثر بودن)؛ بنابر این هر چقدر رهبران یک سازمان بتوانند ارتباط مناسب با کارکنان داشته باشند، کارکنان نیز به همان میزان احساس توانمند شدن خواهند کرد. پس یکی از عوامل توانمندسازی منابع انسانی ارتباط می‌باشد و همبستگی مثبتی به میزان ۰.۳۷۷، بین این دو عامل وجود دارد که بیشترین همبستگی را نشان می‌دهد.

## نتیجه‌گیری فرضیه (۶)

در این فرضیه به بررسی رابطه بین متغیر اخلاق سازمانی و توانمند سازی پرداخته شده و پیش بینی می‌شود که اخلاق سازمانی، موجبات توانمند سازی آن‌ها را فراهم آورد. نتایج به دست آمده، رابطه اخلاق سازمانی و توانمند سازی را مورد تایید قرارداد. و معنای آن این است که کارکنان رعایت اصول اخلاقی سازمانی را متناسب با نظام اخلاقی سازمان خود می‌دانند. رعایت اصول اخلاقی سازمان، ریشه ای و ماندگار است و با تغییر شرایط محیطی تغییر نمی‌کند. این امر باعث احساس موثر بودن را در کارکنان تقویت می‌کند. بنابر این یکی از عوامل توانمندسازی منابع انسانی پای بندی به اصول اخلاقی سازمان می‌باشد که همبستگی مثبتی به میزان ۰.۲۵۰، بین این دو عامل به دست آمد است.

## نتیجه‌گیری فرضیه (۷)

در این فرضیه به بررسی رابطه بین متغیر شایستگی و توانمند سازی پرداخته شده است. نتایج حاصله از جمع آوری اطلاعات پرسش نامه ای نشان داد که رابطه معنا داری بین شایستگی و توانمندسازی وجود ندارد و رابطه آن‌ها را مورد تایید قرار نداد. علت این امر نحوه انتصابات در یک سازمان است که افرادی که توانایی، تخصص، علم و مهارت لازم، را ندارند، در جایگاهی قرار می‌گیرند که نباید باشند؛ بنابر این زیر دستان با توجه به عملکرد مدیران بالا دست هیچ گونه احساس شایستگی را در خود نمی‌بینند. بنابر این عامل شایستگی با توانمند سازی منابع انسانی همبستگی ندارد.

## نتیجه‌گیری فرضیه (۸)

در این فرضیه به بررسی رابطه بین متغیر نیازهای کارکنان و توانمند سازی پرداخته شده و نتایج حاصله از جمع آوری اطلاعات پرسش نامه ای نشان داد که رابطه معنا داری بین بر طرف کردن نیازهای کارکنان و توانمندسازی وجود دارد و موجبات توانمند سازی آن‌ها را فراهم می‌آورد. علت این امر را به خوبی می‌توان در این مقطع زمانی درک کرد. در نتیجه متغیر نیازهای کارکنان از عوامل موثر در توانمند سازی منابع انسانی می‌باشد و دارای همبستگی مثبت به میزان ۰,۲۵۹ است.

## نتیجه‌گیری فرضیه (۹)

در این فرضیه به بررسی رابطه بین ارزش‌های سازمانی و توانمند سازی پرداخته شده و نتایج حاصله از جمع آوری اطلاعات پرسش نامه ای نشان داد که رابطه معنا داری بین ارزش‌های سازمانی و توانمندسازی وجود دارد و موجبات توانمند سازی آن‌ها را فراهم می‌آورد. علت این امر را به خوبی میتوان در این گونه سازمان به درستی درک نمود. به عبارت دیگر از آنجایی که ارزش‌ها درون‌زا و ریشه ای هستند، کارکنان آن هیچ وقت ارزش‌های ذاتی سازمانی خود را فراموش نمی‌کنند حتی بعد از بازنشستگی. بنابر این عامل ارزش‌های سازمانی همبستگی مثبتی با توانمند سازی منابع انسانی به میزان ۰,۲۴۴ بین این دو عامل وجود دارد.

## موانع توانمند سازی در سازمان

- ۱- موانع ساختاری: شامل قوانین دست و پا گیر سازمانی، نظام ناکار آمد حقوق دستمزد، تجهیزات و امکانات نامناسب، وجود سلسه مراتب بیش از حد ۰۰۰ را نام برد.
- ۲- موانع محیطی: تعییرات فناوری، فضای درونی سازمان، و محیط خانوادگی کارکنان هستند و نبود رابطه موثر بین محیط و سازمان از جمله مهم ترین موانع محیطی اند.
- ۳- موانع رفتاری: شامل فرهنگ سازمانی نا مطلوب، سبک مدیریت نامناسب، نظام انگیزشی نا کار آمد، فقدان

جو مشارکتی، و ۰۰۰ از جمله مهم ترین موانع رفتاری توانمند سازی محسوب می‌شوند. (امیری، ۱۳۸۲، ۴۳)

### نتیجه گیری کلی :

تحقیق حاضر شامل ۹ فرضیه اصلی بود که در آن‌ها تاثیر نقش متغیرهای مستقل بر ابعاد پنجگانه توانمندسازی مورد سنجش قرار گرفت. همان گونه که تشریح شد، نتایج به دست آمده نقش‌های ذکر شده در ۵ فرضیه را مورد تایید قرار دادند؛ اما در بین ۹ فرضیه، فرضیه‌های مربوط به تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی و شایستگی را مورد تایید قرار نگرفت. این امر شاید به این دلیل مربوط به این مقطع زمانی بوده و از سویی دیگر ابعاد پنج گانه فوق دارای اهمیت یکسان در فرآیند توانمندسازی نبودند. نتایجی که در این زمینه به دست آمد، نشان داده که به اعتقاد کارکنان «احساس معنادار بودن» و «احساس داشتن اعتماد به دیگران» نسبت به سایر ابعاد از اهمیت بیشتری برخوردار است. با توجه به این که از بین متغیرهای مستقل تاثیر ارتباط بر این بعد بیش از سایر متغیر هاست، بنابراین عامل ارتباط به عنوان تسهیل کننده فرایند توانمند سازی مهم ترین گام به شمار می‌آید.

### پیشنهادها :

همان گونه که نشان داده شد، توانمندسازی کارکنان تنها در صورتی تحقق خواهد یافت که بعد از عوامل سازمانی ارتباط، سبک رهبری، نیازهای کارکنان، ارزش‌های سازمانی و اخلاق سازمانی، بتوان زمینه عوامل اصلی توانمندسازی را که شامل تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد و مدیریت مشارکتی است، به اجرا درآورد. البته، فرآیند توانمندسازی فرآیندی تدریجی و گام به گام است؛ به همین دلیل برنامه‌های توانمندسازی سازمان باید با تفویض اختیار آغاز شود. در این سطح باید به کارکنان در چارچوب وظایف‌شان اختیارات لازم واگذار گردیده و در صورت ارائه عملکرد موفقیت آمیز، پاداش دریافت دارند. پس از آن که کارکنان به جهت مشارکت در امور تا حدودی از مهارت‌های لازم برخوردار شدند، سازمان باید نسبت به واگذاری سایر امور برنامه‌ریزی نماید. در هر حال سازمان‌ها قبل از آغاز برنامه‌های توانمندسازی باید به خاطر داشته باشند که :

توانمندسازی یک فرآیند پویا است.

توانمندسازی مستلزم تعهد مدیران عالی است.

توانمند سازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز است.

توانمند سازی، تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی

فعالیت‌های سازمان است.

توانمند سازی یعنی این که کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آن که به آنان بگویند

چه کاری انجام دهند.

به تحقیقاتی که در آینده در این زمینه انجام خواهد گرفت، پیشنهاد می‌شود که: موانع ساختاری، قانونی، مدیریتی، و فرهنگی موجود بر سر راه هر یک از راه‌های توانمندسازی کارکنان را مورد بررسی قرار دهند.

### منابع و مآخذ

- آذر، عادل و مومنی، منصور، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، انتشارات سمت، تهران.
- اسکات، دی. سینتیا و دنیس، تی ژاف (۱۳۷۵)، توانمندسازی، ترجمه محقق، مرتضی، انتشارات سازمان بهره‌وری. اسمیت، جین (۱۳۸۱)، توانمندسازی کارکنان، ترجمه باقریان سعید، چاپ اول انتشارات خرم.
- اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱)، نگرش بر توانمندسازی، چاپ اول، مطالعات بازرگانی، تهران.
- بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۷۹)، سه کلید توان افزایشی، ترجمه امینی، فضل اله، نشر افرا.
- بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۷۸)، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی، چاپ اول، نشر مدیران، تهران.
- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۰)، راه‌های تواناسازی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۹.
- حرآبادی فراهانی، مجید (۱۳۸۴)، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان، پایان نامه، تهران، دانشگاه تهران.
- دلاور، علی (۱۳۷۷)، روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی، چاپ چهارم، نشر ویرایش، تهران.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه پارساییان، علی و اعرابی، سید محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۰)، تشخیص عوامل انگیزشی کارکنان بر اساس نظریه دی اچ و رم، انتشارات دواوین، چاپ اول، ۳۱-۳۲.
- رحمان سرشت، حسین و همکاران، مقاله اخلاق سازمانی، ۲۰۰۹.
- علوی، سید بابک؛ و همکاران (۱۳۸۶). نقش توسعه استاندارد شایستگی در حرفه ای تر شدن مدیریت منابع انسانی. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی ۱۱۸-۱۳۷.
- علوی، سید امین الله، روان شناسی مدیریت و سازمان ص ۱۰۹.
- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۵)، ارتباطات انسانی، چاپ دهم، انتشارات خدمات فرهنگی رسا.
- قاسمی، بهروز (۱۳۸۸)، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، انتشارات سپاهان.
- قاسمی، جعفر (۱۳۸۲)، توانمندسازی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۲، تهران.
- کریمی شرقی، رضا (۱۳۸۱)، برنامه ریزی و مدیریت نیروی انسانی، شماره ۱، مرکز آموزش عالی علمی کاربردی



کمیته امداد امام خمینی (ره) ، تهران .

کینلا ، دنیس (۱۳۸۳)، توانمندسازی منابع انسانی ، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی و سلیمیان ، معصومعلی ، نشر مدیران .

گودرزی ، اکرم و گمینیان ، وجیهه (۱۳۸۱)، اصول ، مبانی و نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی ، انتشارات جهاد دانشگاهی ، واحد اصفهان .

لاوسن، آلن (۱۳۸۱)، مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی، ربیعی، محمدرضا، گیوریان، حسن، تهران، نشریگان .  
 مزید آبادی فراهانی ، امیر حسین (۱۳۸۳)، بررسی تأثیرات کاربرد فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان «مطالعه ای در سازمان تامین اجتماعی استان قم» پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه تهران .  
 موریس ، استیو و گراهام ، ویل کاکس (۱۳۷۹)، فن توانمندسازی ، ترجمه نیک فطرت ، بدری و صمدی ، همایون ، چاپ اول ، انتشارات گروه کارشناسان ایران، تهران.

-میرسپاسی ، ناصر (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار ، چاپ پانزدهم ، انتشارات شروین .  
 وتن ، دیوید . ای و کمرون ، کیم . اس (۱۳۸۱)، تواناسازی و تفویض اختیار ، ترجمه اورعی یزدی ، بدرالدین ، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران.  
 نوفرستی، محمد، (۱۳۶۸) آمار در اقتصاد و بازرگانی، جلد دوم، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

Beandt John R, Tt Empowermant: A powerful Duo, Industry Week, 04/20/98 , Vol.247, Issue & , p.4.

Berlo, D.K, The Process of communication, Newyork , Holt, Rinehart and Winston, 1960

Brondt John R, «Too Much of a Good Thing?», Industry Week, 1998, Vol.247. Issue.6, p.6 .

Cacioppe Ron, Using Team-Individual Reward and Recognition strategies to Drive Organizational Success , Leadership & Organization Development Journal, 1999 /6/20. p322.

Campbell Constance R & Martinke Mark J .»An Integrative Attributional Prspective of Empowerment and Learned Helplessness : A Moltime :hod Field Study « , Journal of Management , 1998, Vol.24, No.2, pp.173-200, passim .

Cane Sheila, The Handbook of Skilful Management, pitman publishing, Great Britian, 1996 , Chapter.12.

Carey Robert , Opening the Book on Productivity, Sales & Marketing Management, Mar 1996, Vol.148 Issue 3, Perfomationce Strategies p.7

Chris Argyris. «Empowerment: The Emperors New Clothes». Harvard Business Review , May-june 1998. p.100.

Conger ja Y A. & Kanoungo Rabindr N. 1988 “The Empowerment Process: Intergrating Theory and Practice” Acaddemy of Management Review, Vol.13, No3, pp.471-474 .

- Conger jaY A. & Kanoungo Rabindr N. 1988 “The Empowerment Process: Intergrating Theory and Practice” *Academy of Management Review*, Vol.13, No3, pp.471-474 .
- Daft R.hard L. «Organization Theory and Desing» . Shout – Western College Publishing ,USA. 1999 . p.450-451.
- Dennis Gery L, Here Todey, Gone TommROW , *Corrections Today*, Jun98, Vol.60, Issue 3, P.4.
- Dover Kyle, Avoiding Empowermevt Traps, *Management Review*, Jan1999, Vol. 88, Issue . 1, pp. 51-55.
- Expectation» , Shoutwestern Colleg Publishing, USA, 199\_ .p.235
- Eylon Dufina & Herman Susan Feb, 1999 .» Expioring Empowerment : One Method for the Classroom» , *Journal of Magement Education* , Vol.23, issue .1, p.80 .
- Fllam Charlen , Iando Amn R . Sep/Oct 1998 “The Traid of Empowerment : Leadership , Environment and Profesiionsl Traits» , *Nursing Economec* , Vol.16, issue .5, p,254.
- Forrester Russ Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea, *Academy of Management Executive*, 2000, Vol. 14. No.3 .P72 .
- Foy Nancy, Empowerment people at Work, Gower, Great Britin, 1994 , pp115-116
- Fulop Liza & Linstead Stephen 1999 «Management: Critical Text» , Mc Millan Press LTD , London. P.129.
- Hardy Cynthia & Leiba, O, Solivan Sharon, 1998. The Power behind empowerment: Implications for Research & Practice, *Human Relations*, Vol.51.No.4. , pp.463- 464
- Holpp Lowenrmic , 1996 , IF Empowermnt IS So Good , Why Does it Hurt? Mc Graw Hill , USA , p.533
- Horrenkol Boy C; Judson G.Thomas & Heffiner Judith A. sep, 1999 Defining and Measuring Employee Empowermet « *Journal of Applied Behavioral Science* , Vol.35, Issue3, p.373 .
- Horrenkol Boy C; Judson G.Thomas & Heffiner Judith A. sep, 1999 Defining and Measuring Employee Empowermet *Journal of Applied Behavioral Science* , Vol.35, Issue3, p.373 .
- Hortone Thomas R, The CEO pardox : The privilege and Accoutability of Leadership, AMACOM, New York, 1992 .p.43.
- Johi H.J & Kristensen K, Empowerment and Oranizational Structure, *Total Quality Management*. Fed 1997, Vol8, Issue.1, p103.
- Johnston Michelle A, Delegation nad organizational Structur in Small Businesses, *Group & Organization Management*, Mar 2000. Vol.25, Issue.1, p.5 .
- Keberage Chirstine S, Boss R.Wayne, Snjem Janson C. & Goodman Erich A. Mar1999 «Antecedents and Outcomes Empowerment,» *Group & Organization Management*,

- Vol:24, Issue 1.pp. 71-72 .
- Kessler, Robin 2006 Competency Based Interview.
- Korukonda Appa Rao, Waston John G & Rajkumer T.M, «Beyond Team and Empowerment : A Counterpoint to Two Common Percepts in TQM» , Advance Management Journal . Winter 1999, Vol.64, Issue.1, pp.31-32
- Korukonda Appa Rao ;Waston John G.&Rajkumar T.M. Winter 1999 “Beyond Teams and Empowerment : A Counterpoint to Two Common Percepts in TQM .Advance Management Journal, Vol.64, Issue 1,p.33.
- Lin Carol Yeh-Yan , «The Essence of Empowerment :A Conceptual Model and a Case Illustration» , Journal of Applied Management Studies , Dec 1998 , Vol7, Issue2 . p.225 .
- Maccoby Michel . «Re- Thinking Empowerment» . Research Technology Management , Sep/Oct 1999, Vol.42, Issue.5, p.57 .
- Mann Sue ,Give a Little ,Gain a Lot ,Professional. Manager, March 1999,p.32.
- Mc Cormack Mark, Are You Delegating or Dumping? ,Management ,Sep1996, Vol.43, Issue.8,p.26.
- McAdams Jerry L& Hawk Elizabeth J,performance based Rewards...What Works and Why Journal of Compensation & Benefits, Mar/Apr1993, Vol.8, Issue.5, p52 .
- McConnel C.R.Delegation versus Empowerment,Journal of The American Deletic Association, Ma 1996. Vol.1996 .No3 ,p.292.
- Mitrani, Alian 1992 Competency Based Human Resources Management.
- Nelson Robert B, Empowerment Employee Through Delegation, Small Business Reports, Jun1994, Vol .19, No.6,p.6
- Person Colleen, Delegation:Risk Management Implication for Nurses,Creative Nursing 1997, Vol.3 ,Issue1.p.12.
- Plunkett W.Richard & Attner Raymond F .»Management : Meeting & Exceeding Customer
- Quinn Robert E & Spreitzer Gretchen M . «The Road of Empowerment : Seven Questions Every Leader Should Consider» , Organizational Dynamic . Autumn 1997, 26 2 p.37 .
- Raval Vasant, Information strategy in Service Focused Organization ,Information Strategy:The Executive's Journal , Fall 1999, Vol.16, Issue.1,P36.
- Schoell William F; Dessler Gary& Reinecke John A. 1993 Introduction to Business Aiiyn& Bacon,USA, P.213 .
- Spritzer Gretchen & Kiziols Mark A, A Dimensional Analysis of the Relationship between psychological Empowerment and Effectiveness,Satisfaction and Starin,Journal of Management,1997, Vol.23, Issue.5,pp. 679-682. Passim .
- Steve Morris & Graham Willcocks, 2000.

Taher, Samer 2006 Recruitment, In terviewing and Selection Skills Program MEIRC Consultant and Training Company.

Taher, Samer , 2007 Competency Based Human Resource Management Program, MEIRC Consultant and Train ing Company. .

Archive of SID