

# عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا

علیرضا جزینی  
عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

## چکیده

سابقه هدف: پیشرفت علوم و فناوری، سازمان‌ها را دائماً دچار تغییر و دگرگون می‌سازد و سازمان‌ها برای سازگاری با این تغییرات نیاز دارند کارکنانشان را همواره آماده نگه دارند. به همین منظور، پژوهش حاضر در صدد بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا است.

## مواد و روش‌ها

نوع پژوهش، کاربردی، و روش آن، توصیفی - پیمایشی می‌باشد که برای جمع‌آوری داده‌های آن از پرسشنامه استفاده شده است؛ ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه « $\alpha = 0.85$ » است. جامعه آماری این پژوهش به صورت تمام شمار، ۱۱۶ نفر از خبرگان ستاد فرماندهی ناجا مرتبط با توانمندسازی کارکنان بودند. پژوهش حاضر در اواخر سال ۱۳۸۴ و اوایل سال ۱۳۸۵ به اجرا در آمد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های خی دو و هبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شده است.

## یافته‌ها

این پژوهش دارای پنج فرضیه بوده است که براساس نتایج حاصله از پژوهش چهار فرضیه (تأثیر سبک رهبری، انگیزه، روش‌های آموزش و رضایت شغلی در توانمندسازی افسران ستاد ناجا) تأیید و یک فرضیه آن (تأثیر ساختار بر توانمندسازی افسران ستاد) رد شده است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

آموزش حضوری کارکنان علاوه بر سبک‌های رهبری، انگیزه، آموزش و رضایت شغلی، بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارد.

## کلید واژه‌ها:

کارکنان پلیس (Police personnel)، توانمندسازی (Empowerment)، انگیزش (Motivation)، آموزش (Training)، سبک رهبری (Leadership style)، ساختار سازمانی (Organizational Structure)

## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها در محیطی کاملاً رقابتی همراه با تحولات شگفت‌انگیز باید اداره شوند. مدیران در چنین شرایطی فرصت‌چندانی 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 مهارت، دانش، توانایی و انگیزه لازم را داشته باشند و اهداف سازمانی را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند «توانمندسازی» است.

منابع انسانی در افزایش توانمندسازی سازمان، نقش کلیدی دارد و در واقع منابع انسانی است که با استفاده توانایی آن‌ها برای کار کردن، قدرت جسمی و معنوی خود و دانش و مهارتش، به آن قدرت آفرینش و خلاقیت می‌بخشد. اکنون توانمندسازی به یکی از دغدغه‌های مدیران تبدیل شده است؛ زیرا مدیران دریافته‌اند که انسان‌ها، حدود یک سوم یا بیشتر از ساعت‌های بیداریشان را در محیط کار می‌گذرانند. توانا سازی کارکنان، موجب افزایش مبنای قدرت و منزلت در محل کار می‌شود.

انواع چالش‌های محیط بیرونی، نیروی انتظامی و نیروی انسانی آن را به دلایل زیر هدف قرار داده است:

۱. افزایش توقعات مردم از نیروی انتظامی، گسترش فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده واحدهای عملیاتی نیروی انتظامی را می‌طلبد که مسئولیت هدایت، برنامه ریزی و نظارت این قسمت‌ها با افسران ستاد نیروست.
۲. بسط و گسترش عوامل مؤثر بر توانمندسازی و شناسایی سطح نیاز کارکنان برای توانا سازی، باعث افزایش عملکرد ناجا می‌شود.
۳. استفاده مؤثر، از توانایی‌های بالفعل و بالقوه افسران ستاد باعث توانمندسازی آن‌ها می‌گردد.
۴. تأثیر عوامل محیطی، پیشرفت‌ها و دگرگونی‌های فناوری، تغییر ذهنیت و توقع مردم، بروز مسائل و مشکلات جدید، نیاز به افزایش توانمندی افسران ستاد ناجا را برای پاسخگویی، افزون می‌کند.
۵. بهره برداری از روش‌های مدیریت صحیح برای افزایش توانمندسازی کارکنان ناجا ضروری است.

در این پژوهش، سبک رهبری، رضایت شغلی، آموزش، ساختار و انگیزه به عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شناخته شده‌اند که به اختصار مطرح می‌گردند.

## توانمندسازی:

ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برقادر ساختن آنان با ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی. تحقق چنین امری علاوه بر دانش تجربه کارکنان، با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد بود (فخاریان، ۱۳۸۱: ۸۷). توانمندسازی عبارت است از: طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتر را نیز داشته باشند (قاسمی، ۱۳۸۲: ۲۲).

توانمندسازی، بعد از نهضت روابط انسانی رواج یافت و اولین بار در نظریه «X» و «Y» مک‌گریکور در ۱۹۶۰ مطرح شد که مبتنی بر ایجاد شرایطی برای حرکت افراد به سمت کسب اهداف به جای سرپرستی و هدایت تلاشی‌هایشان بود. در نظریه مک‌گریکور، مدیران دارای نگرش «Y»، کارکنان را در تمامی سطوح در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند، ارتباطات به سمت بالا را ترغیب نموده و به دقت به نظریات و پیشنهادهای کارکنان توجه می‌کنند. در این نظریه فرصت قبول مسئولیت‌های بزرگ به افراد داده می‌شود و مدیر به دلیل تعهد به خود شکوفایی توجه کرده به دنبال غنای شغلی و توسعه شغل افراد می‌باشد. در نظریه «Y»، مدیر به تمامی سلسله مراتب نیازهای مازلو (از نیازهای فیزیکی تا خودشکوفایی) توجه دارد و این مبنا پذیرفته شده، افرادی که در سازمان‌ها، توان ارتقا ندارند، افرادی سرد هستند که از قدرت برقراری رابطه و تیم سازی برخوردار نیستند. در مقابل رهبران موفق، قدرتشان را در راه توانمندسازی دیگران و کسب اهداف استثنایی متمرکز کرده‌اند. (آندروز و هرشال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷: ۷۱).

«توماس» و «ولتوس» در مقاله «عناصر شناختی توانمندسازی» مدعی‌اند که «قدرت»، معانی متعددی دارد. یکی از آن معانی، اختیار است. بنابراین، توانمندسازی می‌تواند به معنای اختیاربخشی و ایجاد ظرفیت باشد قدرت به معنای نیرو نیز می‌باشد. بنابراین، توانمندسازی می‌تواند به معنای «نیروبخشی» باشد. واژه نیروبخشی، کاربرد انگیزشی توانمندسازی را بهتر بیان می‌کند. توانمندسازی عنوانی برای پارادایم جدید انگیزشی است. به دلیل تحولات به وجود آمده، جست‌وجوی جایگزین مناسب برای اشکال مدیریتی که تعهد، خطرپذیری و ابداع را ترغیب می‌کند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها از انجام فرایند توانمندسازی منافع کسب می‌کنند که افزایش رضایت شغلی اعضا بر بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره‌وری و بهبود خدمات، آمادگی رقابت و جلب اعتماد سازمان از جمله این منافع هستند. «کانتر» معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمند ساختن دیگران افزایش می‌یابد، بلکه بهره‌وری ملل نیز با افزایش سطح مهارت‌ها بالا می‌رود. وی عدم تمایل مدیران به مشارکت دادن اعضا در قدرت سازمان عدم باور آن‌ها به توانمندی کارکنان

در انجام مناسب کارها را دو عامل اساسی در عدم موفقیت برنامه‌های توانمندسازی می‌داند (کانتر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹). بنابراین باید با تغییر مبانی فکری و نوع نگرش مدیران، این موانع مرتفع شود.

از سوی دیگر باید توجه داشت اعتماد کاذب به اعضای که هنوز آمادگی پذیرش سطح اختیارات بالاتری را که مستلزم آموزش و تحقق در آن‌هاست ندارند، از دام‌های توانمندسازی است. بنابراین، امکان دارد توانمندسازی، منجر به اعتماد به نفس زیادی و به نوبه خود قضاوت اشتباه در مورد توانمندسازی افراد شود که این امر مانع تحقق کامل فرایند توانمندسازی می‌گردد.

### سبک رهبری

سبک یا رفتار رهبری عبارت است از: تکنیک‌های مورد استفاده برای اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران. رهبری زمانی صورت می‌گیرد که فردی به هر دلیل کوشش می‌کند که بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. این امر می‌تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و با اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد (رضائیان، ۱۳۷۵: ۱۸۳).

هر چه سازمانی از نظر رهبری نیرومندتر باشد، موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود. رهبری، جزئی از مدیریت ولی جوهره آن است. رهبری مستلزم داشتن دانش کافی، تجربه کافی و شیوه صحیح برخورد و اداره است. رهبری خود یک استعداد و هنر است (علوی، ۱۳۷۱: ۲۶۵).

### رضایت شغلی

رضایت شغلی در یک مفهوم، خشنودی وارضای نیازهای اصلی در محل کار عنوان شده است؛ ولی دیوس (۱۳۷۰)، رضایت شغلی را مجموعه‌ای از احساسات سازگار و ناسازگار می‌داند که کارکنان با آن احساس‌ها، به کار خود می‌نگرند. «لیکرت» رضایت شغلی را در بهره‌مندی در توانایی، خلاقیت شغلی، تنوع کار، ایمنی شغلی و شرایط مادی زندگی می‌داند.

### آموزش

آموزش، کوششی است نسبتاً منظم برای انتقال دانش یا مهارت از شخصی که می‌داند یا می‌تواند کاری را انجام دهد، به شخص یا اشخاصی که نمی‌دانند آن کار را انجام دهند (دعایی و مردانه، ۱۳۷۷: ۸). سرتو<sup>۲</sup> (۱۹۸۹: ۸۲)، آموزش را فرایند بهبود کیفیت نیروهای انسانی که در نهایت آن‌ها را قادر می‌سازد که مولدتر باشند، می‌داند. تعریف دیگری توسط دالس<sup>۳</sup> (۱۹۸۵: ۶۴) ارائه شده است: «آموزش، روش سازمان‌دهی شده‌ای

1 . Kanter

2 . Certo.

3 . Beach. 1985. P. 64

است که به وسیله آن، افراد دانش و یا مهارت‌هایی را برای رسیدن به یک هدف معین می‌آموزند.»

## ساختار

ساختار، توزیع قدرت در سازمان نشان می‌دهد و صرفاً یک ساز و کار هماهنگی نیست، بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درون سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد (فریدریکسون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶: ۲۸۲). ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش‌گیری، از وظایف ساختار سازمانی است (دفت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱: ۲۱۰).

## انگیزش

انگیزش عبارت است از: تمایل برای اختصاص سطح بالایی از تلاش‌ها در جهت اهداف سازمانی (رابینز<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷: ۱۴۳). انگیزش، یکی از مهم‌ترین متغیرهایی است که در سطح فردی، در رفتار فرد تأثیر می‌گذارد. مفاهیم و تعاریف متعددی از انگیزش ارائه شده است و مفهوم جمع‌بندی شده آن عبارت است از: چگونگی آغاز، تقویت تداوم، جهت یافتن و پایان رفتار و اینکه هنگام وقوع این مورد چه واکنش و ذهنیتی در سازمان زنده جریان دارد.

لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خودمدیریتی هستند، باعث شده که «توانمندسازی» نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند. (توماس<sup>۴</sup> و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۷۷). این صاحب‌نظران معتقدند هم کارکنان و هم مدیران از مزایای توانمندسازی، منتفع خواهند شد. از سوی دیگر، توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا، به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی، از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تری نشان دهند. به علاوه، در عصر حاضر توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن می‌توانند سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌های همکار<sup>۵</sup>، تفاوت اندک مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند، به طور کارآمد اداره کنند.

با استفاده از نظریه‌های مربوط به موضوع پژوهش و بهره‌برداری از نتایج حاصل از پژوهش‌های انجام شده در زمینه مورد نظر، چارچوب نظری پژوهش به شرح زیر تعیین

1. Fredrichson.

3. Robbins. 1987. p.

5. A.G. Jago

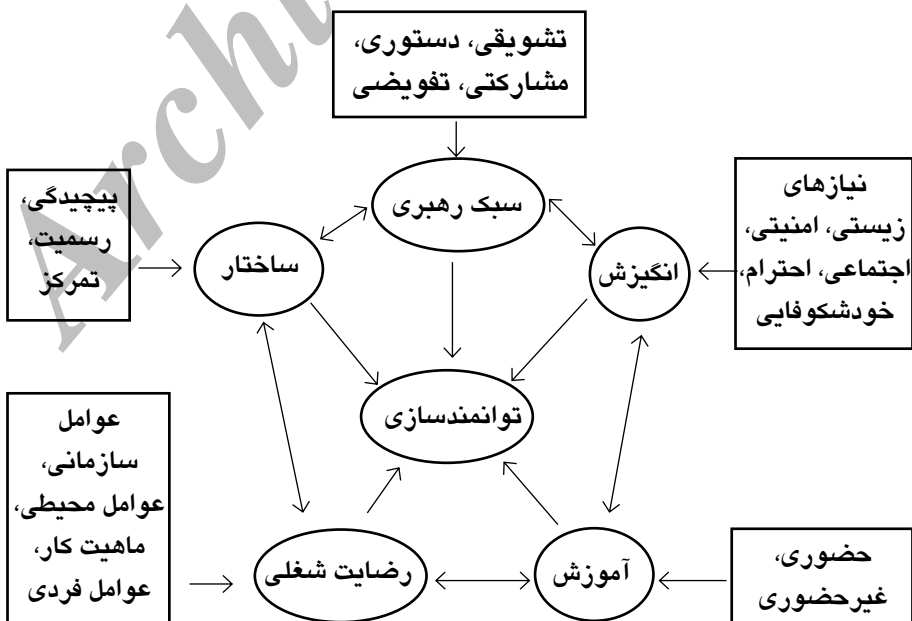
2. Daft.

4. Erstad. 1997. p. 326

شده است. توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته در این پژوهش عبارت است از واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر و قدرت بخشیدن به کارکنان با ایجاد انگیزه، طراحی و ساختار مناسب، آموزش مؤثر با مدیریت کارآمد است. عوامل مؤثر در توانمندی (متغیرهای مستقل) عبارتند از: سبک رهبری، ساختار، انگیزش، آموزش و رضایت شغلی شاخص‌های سبک رهبری با بهره‌برداری بیشتر از نظریه دوره زندگی و سبک رهبری هرسی (۱۳۷۰) و بلانچارد عبارت است از: سبک دستوری، تشویقی، مشارکتی و تفویضی.

- ◆ شاخص‌های ساختار با استفاده از موارد مشترک نظریه پردازان در این زمینه عبارت است از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز.
  - ◆ شاخص‌های انگیزش با استفاده از نظریه سلسله مراتب نیازهای پنج‌گانه مازلو عبارت است از: نیازهای زیستی، نیازهای امنیتی، نیازهای اجتماعی، نیازهای احترام و نیازهای خودشکوفایی.
  - ◆ شاخص‌های آموزش با استفاده از نظریه مشترک اغلب نظریه پردازان در این زمینه عبارت است از: آموزش حضوری و غیرحضوری.
  - ◆ شاخص‌های رضایت شغلی با استفاده از نظریات مختلف عبارت است از: عوامل سازمانی، عوامل محیطی، ماهیت کار و عوامل فردی.
- مدل مفهومی این پژوهش در نمودار ۱ نشان داده شده است.

نمودار ۱- مدل مفهومی توانمندسازی افسران ستاد ناجا



این پژوهش در پی «تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا» است. فرضیه‌های آن عبارت‌اند از: ۱- سبک رهبری افسران ستاد در توانمندسازی افسران ستاد ناجا تأثیر دارد. ۲- رضایت شغلی افسران ستاد در توانمندسازی آن‌ها تأثیر دارد. ۳- آموزش در توانمندسازی افسران ستاد ناجا تأثیر دارد. ۴- ساختار سازمانی در توانمندسازی افسران ستاد ناجا مؤثر است. ۵- انگیزه در توانمندسازی افسران ستاد ناجا مؤثر است.

### مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر نوع، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی می‌باشد که برای جمع‌آوری داده‌های آن از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه دارای ۳۵ سوال (ساختار سازمانی ۶ سوال، سبک رهبری، ۳ سوال، آموزش ۳ سوال، انگیزش ۱۵ سوال و ۷ سوال درباره رضایت شغلی) است. برای روایی پرسشنامه، اکثر متغیرهایی که در بیشتر پژوهش‌ها استناد شده بود، انتخاب گردید و پس از تعیین شاخص برای هر متغیر، پرسشنامه بین ۱۵ نفر از خبرگان توزیع شد و اشکالات آن برطرف و نهایی گردید. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ( $\alpha=85$ ) مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش، تمامی خبرگان ستاد فرماندهی ناجا که به نحوی با توانمندسازی کارکنان ارتباط دارند، جامعه آماری این پژوهش می‌باشند؛ که تعداد آن‌ها ۱۱۶ نفر بوده و به صورت تمام شمار انجام شده است. پژوهش در اواخر سال ۱۳۸۴ و اوایل ۱۳۸۵ به اجرا درآمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های خی دو، همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شده است.

### یافته‌ها

در این پژوهش از ۱۱۶ نفر از خبرگان ستاد ناجا نظرخواهی شد که نتایج به دست آمده از ویژگی‌های جمعیتی مورد مطالعه نشان داد که ۳۷/۳ درصد آن‌ها دارای درجه سرهنگی، ۳۲/۳ درصد سرتیپ دومی و ۱/۷ سرتیپی بوده‌اند. محل سازمانی ۰/۹ درصد سرهنگی، ۶/۹ درصد سرتیپ دومی، ۷۵ درصد سرتیپی و ۱۲ درصد سرلشگری بوده است. سابقه خدمت آن‌ها در ستاد ناجا ۱۰/۳ درصد یک سال، ۳/۴ درصد دو سال، ۷/۸ درصد سه سال و ۷۳/۳ درصد بیشتر از سه سال بوده است. میزان تحصیلات ۴/۳ درصد کمتر از کارشناسی، ۴۵/۷ درصد کارشناسی، ۳۷/۹ درصد ارشد و ۶/۹ درصد دکترا می‌باشد.

این پژوهش دارای پنج فرضیه بوده است که براساس نتایج حاصله از پژوهش، چهار فرضیه (تأثیر سبک رهبری، انگیزه، روش‌های آموزش و رضایت شغلی در توانمندسازی افسران ستاد ناجا) تأیید و یک فرضیه آن (تأثیر ساختار سازمانی در توانمندسازی افسران ستاد) رد شده است. (جدول ۱)

جدول ۱- رد یا قبول فرضیه‌های پژوهش

رد یا قبول فرضیه	سطح اطمینان	همبستگی پیرسون			نسبت پیرسون			فرضیه
		حدود اطمینان	حدود تقریبی T	مقدار آزمون	حدود اطمینان	حدود تقریبی T	مقدار آزمون	
		قبول	٪ ۹۵	۰/۱۱۰	۲/۵۸۴	۰/۵۹۲	۰/۰۰۲	
قبول	٪ ۹۹	۰/۰۰۰	۴/۹۱۵	۰/۷۴۲	۰/۰۰۰	۵/۷۴۰	۰/۷۹۳	سبک رهبری تفسران ستاد در توانمندی آن‌ها مؤثر است.
رد		۰/۲۷۸	۰/۰۹۱	۰/۱۰۲	۰/۳۷۵	۰/۸۹۰	۰/۸۳۰	ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.
قبول	٪ ۹۵	۰/۰۰۲	۲/۳۶۱	۰/۷۰۵	۰/۰۰۰	۳/۸۳۱	۰/۷۷۵	انگیزه شغلی در توانمندسازی کارکنان مؤثر است.

**فرضیه اول: رضایت شغلی در توانمندسازی افسران ستاد تأثیر دارد.**

با توجه به بررسی انجام شده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت رضایت شغلی بر توانمندسازی افسران مؤثر بوده است و میزان ضرایب همبستگی پیرسون (۰/۶۰۳) و اسپیرمن (۰/۵۹۲) گویای این مطلب است که این دو متغیر از همبستگی نسبتاً خوبی برخوردار هستند. لذا می‌توان استدلال کرد رضایت شغلی با توجه به شاخص‌های عوامل سازمانی، محیطی، ماهیت کار و فردی بر توانمندسازی افسران ستاد «مؤثر» است.

**فرضیه دوم- سبک رهبری افسران ستاد در توانمندی آن‌ها مؤثر است.**

با توجه به داده‌های جدول شماره ۲ می‌توان بیان داشت در سطح اطمینان ۹۹ درصد سبک رهبری افسران ستاد در توانمندسازی افسران مؤثر بوده است و اندازه این تأثیر با توجه به ضرایب همبستگی پیرسون (۰/۷۹۳) و اسپیرمن (۰/۷۴۲) از شدت بالایی برخوردار بوده است و با توجه به مقایسه دو وضع مطلوب و موجود افسران مورد پژوهش، بر این اعتقادند که سبک مشارکتی تأثیر بیشتری دارد و البته در حال حاضر سبک دستوری بیشتر مورد استفاده رؤسا و فرماندهان می‌باشد. لذا می‌توان استدلال کرد که سبک رهبری مشارکتی با توجه به شاخص‌های تشویقی، دستوری، مشارکتی و تعویضی، بیشتر از سایر شاخص‌ها بر توانمندسازی افسران ستاد مؤثر است.



فرضیه سوم- آموزش در توانمندسازی افسران ستاد تأثیر دارد.

جدول ۲- تأثیر آموزش در توانمندسازی افسران ستاد ناجا

مجموع	زیاد و خیلی زیاد	متوسط	کم و خیلی کم	بدون پاسخ	گزینه‌ها
۱۱۶	۴۹	۳۹	۲۸	۰	حضورى
۱۰۰	۴۲/۳	۳۳/۶	۲۴/۱	۰	درصد فراوانى
۱۱۶	۹	۵۲	۵۴	۱	غیرحضورى
۱۰۰	۷/۸	۴۴/۸	۴۶/۵	۰/۹	درصد فراوانى

با توجه به جدول شماره ۲ می‌توان چنین استدلال نمود که آموزش حضوری در توانمندسازی افسران مؤثرتر از آموزش غیرحضوری است.

فرضیه چهارم - ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.

با توجه به داده‌های جدول شماره ۱، آزمون‌های انجام شده معنادار نیست و می‌توان چنین استدلال کرد که ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) بر توانمندسازی افسران ستاد مؤثر نیست.

فرضیه پنجم- انگیزه شغلی در توانمندسازی کارکنان مؤثر است.

با توجه به اطلاعات جدول شماره ۱، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت انگیزه شغلی بر توانمندسازی افسران مؤثر بوده است و میزان ضرایب همبستگی پیرسون (۰/۷۷۵) و اسپیرمن (۰/۷۰۵) گویای این مطلب است که این دو متغیر از همبستگی شدیدی برخوردار هستند. لذا می‌توان چنین استدلال کرد انگیزه شغلی با شاخص‌های نیازهای زیستی، امنیتی، احترام و خودشکوفایی، یکی از عوامل مؤثر در توانمندسازی افسران ستاد است.

### بحث و نتیجه‌گیری

دکسون، پنج گزینه را لازمه راهبرد توانمندسازی می‌داند که به تدریج سازمان به توسعه می‌رسد که کارکنان می‌توانند به صورت انفرادی یا در قالب گروه‌های کار در مسیر اهداف گام بردارند. این پنج گزینه عبارت‌اند از: بسط و گسترش نگرش، طبقه‌بندی فعالیت‌های قابل اقدام، گسترش و تقویت ارتباطات، توسعه شبکه‌های کاری، استفاده از گروه‌های پشتیبانی داخلی و خارجی (ارستاد، ۱۹۹۷: ۳۲۶).

تأثیر توانمندسازی عبارت است از: افزایش رضایتمندی کارکنان و ارباب رجوع،

احساس تعهد و تعلق، احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغلشان، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان، بروز استرس، حوادث و سوانح در محیط کار که در نتیجه تحقق اهداف سازمان، آسان‌تر و شرایط ایمنی در محیط، بهبود و از فرصت‌ها استفاده می‌شود. اما نباید تصور کرد با اجرای فرایند توانمندسازی، کارکنان می‌توانند بدون قید و شرط هر کاری را انجام دهند و نیازی به نظارت ندارند. اگر اختیارات را به شخص که فاقد شرایط و تجربه لازم واگذار کنیم، در حقیقت او را در معرض خطر قرار داده‌ایم. در این صورت بود که عوامل مؤثر بر توانمندسازی شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت.

### سبک رهبری

عده‌ای رهبری را فرایند نفوذ یک فرد یا گروه بر فرد یا گروه دیگر می‌دانند و تفاوت‌هایی بین مدیریت و رهبری قایل هستند. برخی از متفکران، رهبری را بخشی از مدیریت می‌دانند و گروهی دیگر را برای رهبری، مفهوم وسیع‌تری نسبت به مدیریت قایل‌اند. سبک رهبری عبارت است از: زیربنای ساختار نیاز فرد، که رفتار او را در وضعیت‌های مختلف برمی‌انگیزاند. بنابراین، سبک رهبری به مداومت هدف‌ها و نیازها در وضعیت‌های مختلف توجه دارد. رفتار رهبر از وضعیتی به وضعیت دیگر تغییر می‌کند، در حالی که ساختار. نیاز، که انگیزه رفتارها می‌باشد، مداومت و ثبات دارد (پورآمن، ۱۳۸۱: ۷۷).

برخی از پژوهشگران مانند یک بلیک، مرتون و مک‌گریگور بر این باورند که بهترین سبک رهبری سبکی است که بهره‌وری، رضایت خاطر، رشد و بهبود در تمام وضعیت‌ها را به حداکثر برساند. در این میان «آرتور جاگو» نظریه‌های رهبری را در چهار نوع مختلف تقسیم‌بندی کرده است (مقیمی، ۱۳۷۷: ۲۷۶) که در نظریه نوع چهارم «رفتارهای خاص رهبری» را بررسی کرده و به مدلی به نام نظریه «دوره زندگی» که بعداً «مدل رهبری وضعی» نام گرفت، پرداخته است. در این نظریه، دو سبک کلی رهبری و وظیفه‌مدار<sup>۲</sup> و رابطه‌مدار<sup>۳</sup>، در قالب چهار سبک ترکیب گردید و به عنوان موقعیت نیز میزان بلوغ و رشد مرئوسان در سه عامل «انگیزه توفیق‌طلبی، مسئولیت‌پذیری و میزان تحصیلات و تجربیات» خلاصه شده است.

چهار نوع سبک رهبری در نظریه دوره زندگی عبارت‌اند از: سبک رهبری آمرانه<sup>۴</sup> (وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار ضعیف)؛ سبک رهبری متقاعد کننده<sup>۵</sup> (وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار قوی)؛ سبک رهبری مشارکتی<sup>۶</sup> (وظیفه‌مدار ضعیف و رابطه‌مدار قوی)؛ سبک رهبری با تفویض اختیار به مرئوسان<sup>۷</sup> (وظیفه‌مدار ضعیف و رابطه‌مدار ضعیف). یکی

1. Task Style

2. Relationship Style

3. Telling Style

4. Selling Style

5. Delegation Style

6. Supporting Style

7. Arnold & Feldman.

از فرضیه‌های پژوهش این بود که سبک رهبری در توانمندسازی افسران ستاد ناجا مؤثر هستند که سه سوال پرسشنامه مربوط به این فرضیه بود. در سطح اطمینان ۹۹ درصد، سبک رهبری افسران ستاد در توانمندسازی افسران مؤثر بوده و اندازه این تأثیر، شدت بالایی داشته است. با توجه به مقایسه دو وضع مطلوب و وضع موجود، افسران مورد پژوهش بر این اعتقاد بودند که «سبک مشارکتی» تأثیر بیشتری دارد. البته در حال حاضر سبک دستوری بیشتری مورد استفاده رؤسا و فرماندهان می‌باشد. با توجه به این که مدیریت مشارکتی، «بستر» توانمندسازی را فراهم می‌آورد و همه افراد در این سیستم فعال می‌شوند. پیشنهاد می‌گردد این سبک مدیریت در بعضی از رده‌های ستاد ناجا بر اساس نظریه خبرگان به جای سبک دستوری مدیریت توسعه یابد.

### ساختار

به وسیله ساختار سازمانی، عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان، آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت‌ها و اختیارات مشخص می‌شود. ساختار، به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیران را می‌شناساند که از آن‌ها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار، برای سازمان فراهم می‌کند (آرنولد و فلدمن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶: ۲۴۱). اگرچه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است بر هر کسی در سازمان اثر می‌گذارد و همه به نوعی با آن سر و کار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی است (کست و روزنزویگ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵: ۲۳۴). بنابراین، می‌توان گفت ساختار، آیینه تمام‌نمای قواعد، مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخش‌ها و مشاغل و تلفیق آن‌ها و سلسله مراتب اختیارات است. مفهوم نسبتاً ساده و ملموس از ساختار به شکل نمودار سازمانی، نمایان می‌شود که یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت‌ها، شیوه‌های ارتباطی و فرایندهای سازمانی است. پس می‌توان این‌گونه استدلال کرد که نمودار سازمانی، تلخیص و تجریدی از فعالیت ساختار سازمانی است.

اکثر نظریه‌پردازان سازمانی از میان آن‌ها روی سه بعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (فرای و اسلوکم<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴: ۲۲۵). پیچیدگی، درجه‌ای از تخصصی کردن افراد بر حسب متخصصان شغلی در داخل سازمان است و رسمیت، یکی از جنبه‌های مهم ساختار سازمانی است تا جایی که عده‌ای ساختار سازمانی را چهارچوب سازمان، مقررات تعامل، ابزار کنترل و رویه‌های انجام کار می‌دانند. تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی‌گردد و تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد. از عناصر کلیدی ساختار، تفکیک و تلفیق است که تفکیک و تقسیم کار، تولید انبوه را به دنبال دارد و هرچه تفکیک بیشتر انجام شود، کارایی افزایش می‌یابد. همه وظایف مدیریت به طور

1. Kast & Rosenzweig

2. Fry & Slocum.

3. Fisher & Hanna.

ضمنی، هماهنگی فعالیت‌ها را در بر دارد تا مدیر بتواند وظایف تفکیک شده در سازمان را با هم تلفیق کند.

ساختار سازمانی می‌تواند این فرایند تلفیق را تسهیل کند یا به تعویق اندازد. یکی از اساسی‌ترین وجوه سازمان، ساختار آن می‌باشد. ساختار به تنهایی و همچنین در تعامل با دیگر وجوه سازمان، منشاء بسیاری از تحولات یا رویدادهای سازمان است و از طرفی خود نیز تحت تأثیر محیط، فناوری، اندازه یا بزرگی و هدف‌های سازمان قرار می‌گیرد. ساختار سازمان با تأثیرگذاری بر چگونگی روابط انسانی در درون سازمان، نقشی دوگانه دارد از یک سو، مشخص کننده نحوه کارکرد افراد، و از طرف دیگر، نحوه کار افراد هم تعیین کننده شکل ساختار می‌باشد.

خبرگان، ۵۵/۲ درصد میزان پیچیدگی در ساختار را زیاد و خیلی زیاد توصیف کرده ولی ۴۰/۵ درصد تأثیر آن را متوسط دانسته‌اند. میزان رسمیت ساختار را ۷۴/۴ درصد متوسط و تأثیر آن را ۴۹/۱ درصد زیاد و خیلی زیاد و در نهایت میزان تمرکز ساختار سازمانی را ۴۴ درصد متوسط و تأثیرگذاری را هم ۳۸/۸ درصد متوسط ذکر کرده‌اند. یکی از فرضیه‌های پژوهش این بود که ساختار سازمانی بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا مؤثر است که شش سوال پرسشنامه مربوط به این فرضیه بود. در نمونه مورد پژوهش، ساختار سازمانی بر توانمندسان مؤثر نبوده است.

## انگیزش

سال‌هاست که پژوهشگران در پی چیزی هستند که به مردم، انگیزه حرکت می‌دهد. مخصوصاً هنگامی که این انگیزش در رابطه با رسیدن به اهداف باشد. بعضی از نظریه‌پردازان دلیل این مطلب را در ویژگی‌های فردی و شخصیتی، خواست‌ها و نیازهای اساسی افراد جست‌وجو می‌کنند. گرایش عده‌ای از نظریه‌پردازان، که از آنان به عنوان «نظریه‌پردازان درون انگیزشی» یاد می‌شود، بر ارضای نیازهای درونی افراد مبتنی است. در مقابل «نظریه‌پردازان رفتاری یا فرایندی» بر عوامل محیطی مانند نوع کار و گروه همکاران و هم‌قطاران تأکید می‌کنند. انگیزش، یکی از مهم‌ترین متغیرهایی است که در سطح فردی، در رفتار فرد تأثیر می‌گذارد و متشکل از سه موضوع است: ۱- آنچه نیروی رفتار انسان را تأمین می‌کند؛ ۲- آنچه این رفتار را جهت می‌دهد؛ ۳- چگونه این رفتار تداوم می‌یابد. هر یک از این سه جزء انگیزش، عامل مهمی از درک ما را نسبت به رفتار انسان تشکیل می‌دهد.

اولین جزء، اشاره به نیروی انرژی دهنده درون افراد دارد که انسان را به انجام رفتار به خصوصی وامی‌دارد. دومین جزء، نشان دهنده هدف‌دار بودن افراد و این‌که رفتار به سمت چه چیزی هدایت شده است، می‌باشد. جزء سوم، نشان دهنده دیدگاه سیستمی است؛ به این معنا که به نیروی درونی افراد و نیروهای محیطی توجه داشته و به عنوان بازخور رفتار فرد عمل می‌کند؛ چه منجر به افزایش انگیزش و حفظ جهت

رفتار فرد شوند و چه کاهش دهنده انگیزش و موجب تغییر جهت تلاش‌ها باشند. همه نظریه‌های انگیزش، رفتار را برخاسته از علتی می‌دانند (براساس اصل علیت)، ولی چون ما در این پژوهش به دنبال بررسی ارزیابی نیازهای افسران ستاد بودیم، از نظریه محتوایی و نظریه سلسله مراتب نیازهای پنج‌گانه مازلو (نیازهای زیستی، امنیتی، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی) استفاده کردیم. نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو برای تمامی محیط‌ها به کار می‌رود و مختص محیط کار نیست (مقیمی، ۱۳۷۷: ۳۳۵). این نظریه، یک چارچوب انگیزشی کاربردی برای مدیران را بیان می‌کند. مدیران، با تجزیه و تحلیل نظریات، نگرش‌ها، کیفیت و کمیت کار کارکنان و شرایط شخصیتی، می‌توانند برای شناسایی سطح نیاز کارکنان که همواره به دنبال ارضای آن‌ها هستند، اقدام مقتضی به عمل آورند. یکی از فرضیه‌های پژوهش این بود «انگیزه شغلی بر توانمندسازی افسران ستاد ناچا تأثیر دارد.» که ۱۵ سؤال پرسشنامه مربوط به این فرضیه بوده است. با توجه به اطلاعات به دست آمده، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت انگیزه شغلی بر توانمندسازی افسران مؤثر بوده است.

## آموزش

آموزش یعنی یاد دادن و موضوع آن ممکن است دانش، نگرش یا مهارت را در برگیرد. مفهوم آموزش با مفاهیم کارآموزی و پرورش همپوشانی دارد، ولی پرورش داری معنایی وسیع‌تر است و کلیه آموزش‌ها اعم از عمومی، تخصصی و یا ضمن خدمت را در بر می‌گیرد. آموزش می‌تواند تغییر مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار اجتماعی را در بر داشته باشد و به معنای به وجود آمدن تغییر در دانش افراد، طرز کارشان، نگرش‌هایشان در مورد کار یا تعامل آنان با همکاری و سرپرستانشان باشد (شیمون، رندان و شولر، ۱۳۷۸: ۲۴۸). برای رشد و پیشرفت کارکنان باید سرمایه‌گذاری کرد. بدون تردید، آموزش و رشد کارکنان، گران قیمت است، لکن اگر در نظر بگیریم که آموزش، گران قیمت است، هزینه نادانی را نیز باید در نظر گرفت. دیر یا زود یک سازمان از طریق پرداخت حقوق‌های بالاتر برای جذب کسانی که آموزش دیده‌اند یا از طریق صرف وقت برای کارکنان موجود خود، هزینه‌های آموزشی را خواهد پرداخت. بنابراین، می‌توان گفت یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر بهره‌وری داشته و می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند، آموزش نیروی انسانی است. با توجه به زمینه اثر آموزش‌ها، می‌توان آن‌ها را به دو بخش تقسیم کرد: آموزش‌های اختصاصی، آموزش‌های عمومی. کبودوند (۱۳۸۳) روش‌های آموزشی را به دو دسته روش عمده آموزشی، که در آموزش کارکنان کاربرد دارد، تقسیم‌بندی نموده است: روش‌های آموزشی حضوری، که الگوی گاسکی (آموزش طولی) در این الگوی آموزش طولی (حضوری) را ارائه و در مقدمه به آموزش نظری و عملی کارکنان می‌پردازد. نوع دوم، روش‌های آموزش غیرحضوری است. یکی از فرضیه‌های پژوهش این بود، که روش‌های آموزش در

توانمندسازی افسران ستاد ناجا مؤثر هستند که سه سؤال پرسشنامه مربوط به این فرضیه بود. با توجه به بررسی‌های انجام گرفته، آموزش حضوری در توانمندسازی افسران موثرتر از آموزش غیرحضوری است. پیشنهاد می‌شود با توجه به پیوند آموزش و توانمندسازی، نتایج حاصل از پژوهش درباره تأثیر آموزش حضوری در افزایش توانمندسازی افسران ستاد در مقابل آموزش غیرحضوری جهت بهره‌برداری به معاونت آموزش ناجا اعلام گردد.

### رضایت شغلی

فیشر وهانا<sup>۱</sup> (۱۹۳۹) رضایت شغل را عاملی روانی می‌داند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می‌انگارند؛ یعنی اگر شغل مورد نظر لذت مطلوب را برای فرد تأمین کند، در این حالت فرد از شغلش راضی است. در مقابل، چنانچه شغل مورد نظر، رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد، در این حالت فرد شروع به خدمت شغل خود می‌نماید و در صدد تغییر آن برمی‌آید. گینزبرگ و همکارانش، رضایت شغلی را از دیدگاه‌های گوناگون مورد توجه قرار داده‌اند و به دو نوع رضایت شغلی اشاره کرده‌اند: ۱- رضایت درونی؛ ۲- رضایت بیرونی.

توانمندسازی دارای دو پیامد نگرشی و رفتاری است که پیامد نگرشی ناشی از توانمندسازی می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی و کاهش فشار روانی در افراد شود. رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان به سه دلیل دارای اهمیت است:

- ۱- مدارک زیادی در دست است که افراد ناراضی، سازمان را ترک می‌کنند و بیشتر استعفاء می‌دهند.
- ۲- ثابت شده است که کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمر می‌کنند.

۳- رضایت شغلی از کار، پدیده‌ای است که از مرز سازمان و شرکت فراتر می‌رود و آثار آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود. مطالعات مختلف در زمینه شغلی نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با رضایت شغلی مرتبط هستند که این متغیرها در چهار گروه قابل طبقه‌بندی است: عوامل سازمانی، عوامل محیطی، ماهیت کار و عوامل فردی.

در زندگی سازمانی، امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمان‌ها را به خود مشغول می‌کند و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمان صرف این مسئله می‌شود. منظور از امنیت شغلی این است که سازمان باید موجبات تواناسازی فرد را فراهم کند به طوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد. ابعاد امنیت شغلی که از طریق

پرورش منابع انسانی حاصل می‌شود عبارت‌اند از: تواناسازی تخصصی، تواناسازی در جسارت و عمل، تواناسازی تجربه‌آموزی، تقویت رضایت شغلی، تواناسازی در مهارت‌های رفتاری، ارتباطی، تفکر و وجدان کاری که با کسب مهارت‌های لازم امنیت شغلی در درون و برون سازمان تضمین می‌شود.

یکی از فرضیه‌های این پژوهش این بود که «رضایت شغلی بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا تأثیر دارد» که هفت سؤال پرسشنامه مربوط به این فرضیه بود. با توجه به اطلاعات جمع‌بندی شده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت که رضایت شغلی بر توانمندسازی افسران مؤثر بوده است. برای افزایش رضایت شغلی افسران ستاد ناجا، توسعه امنیت شغلی آنان باید در دستور کار مدیران قرار گیرد.

### پیشنهاده‌ها

در جمع‌بندی و با توجه به نتایج این پژوهش و سایر پژوهش‌های انجام شده، پیشنهاد‌های زیر برای توانمندسازی افسران ستاد ناجا ارائه می‌شود:

۱. نتایج حاصل از پژوهش درباره تأثیر رضایت شغلی، انگیزش و سبک رهبری در افزایش توانمندسازی افسران ستاد به مسئولان ذی‌ربط در نیروی انتظامی جهت بهره‌برداری اعلام گردد.
۲. نتایج حاصل از پژوهش درباره با عدم تأثیر ساختار سازمانی در توانمندسازی افسران ستاد ناجا به معاونت طرح و برنامه ناجا بهره‌برداری اعلام شود.
۳. بین آموزش و توانمندسازی، پیوند عمیقی وجود دارد. لذا نتایج حاصل از پژوهش درباره تأثیر آموزش حضوری در افزایش توانمندسازی افسران ستاد در مقابل آموزش غیرحضوری جهت بهره‌برداری به معاونت آموزش ناجا اعلام شود.
۴. ارتقای سطح بهره‌وری در بعد نیروی انسانی، متأثر از توانمندسازی است. لذا شاخص‌های توانمندسازی در وضعیت مطلوب و موجود دقیقاً تعریف شوند.
۵. با توجه به این‌که مدیریت مشارکتی «بستر» توانمندسازی را فراهم می‌آورد و همه افراد این سیستم فعال می‌شوند، سبک مدیریت مشارکتی در بعضی از رده‌های ستاد ناجا جایگزین سبک دستوری شوند.
۶. برای افزایش رضایت شغلی، توسعه امنیت شغلی افسران ستاد ناجا در دستور کار مدیران قرار گیرد.
۷. میزان بهره هوشی، توانایی و انعطاف افسران ستاد، در انتصابات مدنظر قرار گیرد.
۸. با توجه به تأثیر انگیزه و رضایت شغلی در توانمندسازی افسران، به فرایند این موضوع‌ها توسط مسئولان ناجا توجه شود.
۹. شناخت واقعی کارکنان ساعی برابر روش یکنواخت که کارکنان از چگونگی اعطای امتیاز آگاهی داشته باشند و تشویق افسران ساعی ستاد ناجا، به طور مستمر و در

مجامع عمومی (مانند صبح‌گاه‌ها) در دستور کار قرار گیرد.  
 ۱۰. دوره‌های آموزش حضوری ستاد ناجا به نحوی طراحی شود که توانمندی نیروی انسانی، افزایش یابد و دوره‌های کم بازده و عمومی حذف گردد.

### کتابنامه

#### منابع فارسی:

- پورآمن، بهزاد. (۱۳۸۱)، **مبانی نظری سبک‌های رهبری**، تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- دعایی، حبیب‌ا... و کریم مردانه. (۱۳۷۷)، **بهسازی منابع انسانی**، مشهد: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۴)، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه علی پارسائیان و اعرابی؛ تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۵)، **طرح مطالعات تطبیقی در مدیریت**، دانش مدیریت، شماره ۳۶ و ۳۵.
- شیمون، ال، رندان. و شولر. اس. (۱۳۷۸)، **مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی**. ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- علوی، سیدامین‌ا... (۱۳۷۱)، **روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)**. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فخاریان، ابوالقاسم (۱۳۸۱)، **تواناسازی کارکنان**، سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹.
- قاسمی، جعفر (۱۳۸۲)، **توانمندسازی**، مجله تدبیر، شماره ۱۳۲.
- کیودوند، محمدعلی (۱۳۷۷)، **سازمان و مدیریت (رویکردی پژوهشی)**، تهران: ترمه، چاپ اول.
- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت اچ. (۱۳۷۰)، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه علاقه‌بند تهران: امیرکبیر.

#### منابع انگلیسی:

- Andrews. P.H. Herschel. P.T. and Baird. J.E. (1997). **Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society**. IN-DIA: A.L.T.B.S Publishers & Distributors.
- Arnold. Hugh J. and Feldman. Daniel C. (1986). **Organization Behavior**. New York: Mc Graw – Hill.
- Beach, Dales (1989). **Management of People at Work**. USA: Mc Millan Publishing Co.



- Certo, Samuel (1989). **Principles of Modern Management**. 4th ed. USA: Allyn & Bacon. INC.
- Daft, Richard. (1998). **Organization Theory and Design**. Cincinnati: Western College Publishing.
- Erstad. Margaret (1997). **Empowerment and Organizational Change**. International Journal of Contemporary Hospitality.
- Fredrickson. James W. (1986). **The Strategic Decision Process and Organizational Structure**. Academy of Management Review. Vol. 11 – No. 2. Fry Louis W. and Slicum. John W. (1984). **Technology, Structure and Work Group Effectiveness**. Academy of Management Journal. Vol. 27. No. 2.
- Kanter. R.M. (1979). **Power failure in Management Circuits**. Harvard Business Review. 57 – 4.
- Kast, Fremont E and Rosenzweig James E. (1985). **Organization and Management**. 4th Edition. New York: Mc Graw – Hill.
- Robbins. Stephen p. (1987). **Organization Theory**. New York Prentice – Hill.
- Thomas. K. and Velthouse. B. (1991). **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic task Motivation**. Academy of Management Review. 15.666-681.