بررسی وضعیت عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان

(مطالعه موردی اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام)

رضا نصری[۱]، امین رستم‌نیا[۲]، همایون مرادنژادی[۳]، فریبا جمشیدی[۴]

چکیده

براساس ماده ۲۱ قانون برنامه پنجم توسعه کشور سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای به‌عنوان اصلی‌ترین دالان مهارت‌آموزی نیروی کار و ارائه‌دهنده آموزش‌های غیررسمی در زمینه افزایش مهارت و دانش مطابق با فناوری روز در کشور شناخته شده است، بدین‌جهت اثربخش کردن هرچه بیشتر فعالیت‌های آموزشی نیازمند شناخت و توجه ویژه به توانمندسازی نیروی انسانی موجود در حوزه‌های ستادی و کادر آموزشی خود می‌باشد. در این پژوهش وضعیت عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام مطالعه و بررسی گردید. پژوهش پیش‌روی از نوع پژوهش‌های توصیفی-کاربردی است، جامعه آماری مورد بررسی در این تحقیق، کارشناسان این اداره کل به تعداد ۹۰ نفر می‌باشند که از میان آنها براساس جدول مورگان تعداد نمونه متناسب با جامعه به تعداد ۷۳ نفر تعین گردید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسش‌نامه می‌باشد. پرسش‌نامه استاندارد مبتنی بر ۳۵ سوال طراحی شد و برای تعین روایی و اعتبار پرسشنامه از روایی محتوایی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. افراد نمونه از طریق نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک و برمبنای تشکیلات سازمانی انتخاب شدند. جهت تجزیه اطلاعات بنا به ضرورت از شیوه‌های آمار توصیفی از قبیل فراوانی، فراوانی تجمعی و نسبی و میانگین، استفاده شد. همچنین در بخش آمار استنباطی از روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی نظیر آزمون همبستگی (ضریب همبستگی پیرسون)، رگرسیون گام به گام و تجزیه مسیر استفاده گردید. براساس ضریب همبستگی پیرسون میان توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های مورد بررسی در سطح، یک درصد ارتباط معنی‌دار وجود دارد. برای تحلیل داده‌ها از رگرسیون گام به گام استفاده و براساس آن چهار مؤلفه محیط کاری، بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری، اطلاعات دانش و مهارت شغلی و مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات وارد مدل رگرسیونی شده و به میزان ۰/۹۹ درصد تغییرات را به خود اختصاص دادند. در ضمن نتایج تجزیه علیت نشان داد که متغیر محیط کاری بیشترین تاثیر مثبت و مستقیم بر روی توانمندسازی کارکنان داشت و به‌طور غیرمستقیم و منفی از طریق بهینه‌سازی فرایندها ، اطلاعات دانش و مهارت شغلی و مشخص بودن اهداف و مسئولیت‌ها بر روی توانمندسازی تاثیر گذاشته است.

کلمات کلیدی: توانمندسازی، کارکنان، فنی و حرفه‌ای، رگرسیون گام به گام، تجزیه مسیر

مقدمه

کشورها سخت در تلاش هستند تا با ایجاد نظام‌های آماده‌سازی افراد برای اشتغال، منابع خود را مورد استفاده بهینه قرار دهند. در حقیقت همه افراد حتی مردم کشورهای در حال توسعه به شرطی می‌توانند در بازار کار رقابت کنند که در کاربرد تکنولوژی‌های نوین مهارت داشته و از مهارت‌های تخصصی برخوردار باشند. لذا بر اساس ماده ۲۱ قانون برنامه پنجم توسعه، سازمان آموزش فنی

- دانشجوی دکتری تخصصی – کارشناس اداره کل اموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام. Nasri200_r@yahoo.com , nasri@ilamtvto.ir
- دانشجوی کارشناسی ارشد – اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام
- استادیار دانشگاه ایلام و مدیرکل آموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام.
- کارشناس برنامه و بودجه اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی ایلام.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

و حرفه‌ای به‌عنوان اصلی‌ترین دالان مهارت‌آموزی نیروی کار و ارائه‌دهنده آموزش‌های غیررسمی در زمینه افزایش مهارت و دانش مطابق با فناوری روز در کشور شناخته شده است

جهت اثربخش کردن هرچه بیشتر فعالیت‌های آموزشی نیازمند شناخت و توجه ویژه به توانمندسازی نیروی انسانی موجود در حوزه های ستادی و کادر آموزشی خود می‌باشد. در طلیعه قرن جدید که سازمان‌ها به‌خصوص نهادهای آموزشی با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود.

واژه (EMPOWERMENT) در فرهنگ آکسفورد، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه مدرک و توانا شدن معنی شده است. زیمرمن (۱۹۹۵) معتقد است، توانمندسازی واژه‌ای است که ارائه تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هر کسی تصوری از آن در ذهن خود پرورش می‌دهد، اما حقیقتاً افراد کمی به آن اشراف دارند. تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می‌دانستند. این اختیار باید به فرد اعطا گردد یا در نقش سازمانی او دیده شود [۲]. رابینز و همکاران (۲۰۰۲) در تعریف توانمندسازی عواملی چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به‌کار رفته است. توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد [۱۸]. کارتر (۲۰۰۱) توانمندسازی کارکنان عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به‌کار گرفته می‌شوند [۱۶].

می‌توان گفت توماس و ولتوس (۱۹۹۰) تعریف کاملی از توانمندسازی ارائه کرده‌اند و اصطلاح روان‌شناختی را به آن افزوده‌اند. به زعم آنان، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی- انگیزشی است که علاوه‌بر خود کارآمدی سه حوزه دیگر شناختی را شامل می‌شود. این سه حوزه عبارت است از : احساس خودمختاری (حق انتخاب) احساس معنی‌داری و احساس مؤثر بودن[۱۲]. بی‌شک توجه ویژه به عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (به‌ویژه کارکنان و مربیان شاغل در حوزه آموزش‌های مهارتی) می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین فاکتور پویایی و اثربخشی هرچه بیشتر آموزش‌ها به متقاضیان و جوانان جویای کار مورد توجه قرار گیرد. توانمندسازی احساس تملک کارمند را نسبت به کارش افزایش می‌دهد به نحوی که او نسبت به کارش احساس غرور می‌کند و انجام وظایف را با میل و رغبت برعهده می‌گیرد، در غیر این صورت یک نگاه خالی از احساس نسبت به کارش خواهد داشت. کارکنانی که توانمندتر هستند تعهد و رضایت بیشتر و فشارهای شغلی کمتری و احتمالاً همکاری و مشارکت کاری بیشتری دارند. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به‌عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند، باشند.

از نظر فوکس (۱۹۹۸) توانمندسازی کارکنان یک فرایند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمند سازی توسعه می‌یابد که در آن آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاش‌های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیت‌هایشان فراهم و حمایت می‌شود[۶].

بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹) توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است؛ اما علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فوائد توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است و هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند؛ اما متاسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است[۸].

بلانچارد (۱۳۷۴) فرایند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است.۱- تسهیم اطلاعات: که به کارکنان اجازه می‌دهد موقعیت‌های سازمان خود را بشناسند و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. تسهیم اطلاعات با اعتمادسازی در سازمان و شکستن تفکر سلسله مراتبی سنتی آغاز و در نتیجه موجب افزایش احساس

1. Momah 2. Kliem 3. PHEIC 4. Baeo

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود. ۲- خودمختاری و استقلال کاری در سرتاسر حد و مرزهای سازمان: حد و مرزهای سازمان از طریق مقصد (چرا کار می‌کنید)، ارزش‌ها (چه چیز راهنمای عمل شماست)، تصورات (تصور شما از آینده چیست)، اهداف (چه چیز، چه وقت، کجا، چطور و چرا انجام می‌دهید)، نقش‌ها (شما که هستید) و سیستم و ساختار سازمانی (کاری که شما انجام می‌دهید چطور مورد حمایت قرار می‌گیرد) مشخص می‌شود.۳- جایگزین کردن تیم‌های خودگردان به جای سلسه مراتب‌ها: هرگاه گروهی از کارکنان با مسئولیت‌های ویژه برای فرایند کار و تولید انتخاب می‌شوند، از شروع تا پایان کار برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند، همه چیز را مدیریت و مسئولیت را به‌صورت مساوی و عادلانه تقسیم می‌کنند. مزیت تیم‌های خودگردان در فراهم کردن رضایت شغلی، تغییر نگرش، تعهد کاری، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، اثربخشی بیشتر فرایندهای تصمیم‌گیری، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه‌ها و بهره‌وری سازمان خلاصه می‌شود[۵].

منوریان و نیازی (۱۳۸۵) عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی را بررسی نمودند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های سرمایه‌های انسانی به‌وجود می‌آورد. رهبری سازمان می‌تواند از این ابزار در جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان و اعتلای سازمانی استفاده نماید[۱۵].

قنبری (۱۳۸۵) تحقیقی باعنوان بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بهره‌برداری و توزیع آب استان گلستان انجام داده است. یافته‌های به‌دست آمده حاکی از آن است که بین عوامل سطح آموزش‌های ضمن‌خدمت کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان، غنی‌سازی شغلی، انگیزه درونی و فردی، میزان اعمال سبک مدیریت مشارکتی کارکنان و میزان توانمندی رابطه وجوددارد[۱۱]. محمدی (۱۳۸۰) در تحقیقی با عنوان ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند، اعلام داشته است که غنی‌سازی شغلی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی و تشکیل تیمهای کاری به‌عنوان راه‌های اصلی توانمندسازی محسوب می‌گردد [۱۳].

بختیاری و احمدی مقدم (۱۳۸۹) در پژوهشی نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران را بررسی نمودند. نتایج تحقیق نشان داد در بین راهبردهای مدیریتی، عامل تدارک منابع بیشترین تاثیر و عامل ساختار کم‌ترین میزان تأثیر را در توانمندسازی مدیران داشته‌اند [۴].

ویو و شرت (۱۹۹۶) در تحقیق خود به‌وجود رابطه بین توانمندی روان‌شناختی معلمان و تعهد شغل پی بردند. وبیان اسپرتیزر (۱۹۹۵) با تحقیق بر توانمندسازی کارکنان بدین نتیجه دست یافت که اعتماد به نفس کارکنان، دسترسی به اطلاعات در مورد رسالت سازمان، عملکرد کاری کارکنان و رفتارهای خلاق و نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط مثبت و معناداری دارد. ایشان بیان نموده‌اند که بین مولفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی و رشد حرفه‌ای رابطه وجود دارد[۱۲].

ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) دریافتند که عوامل موثر بر افزایش عملکرد نیروی انسانی در کارکنان دانشگاه پیام نور استان گلستان به‌ترتیب زیر می‌باشند: انگیزه‌های فردی با میانگین ۶۹/۴ بیشترین تأثیر را در افزایش عملکرد دارد. در مرتبه‌های بعدی، غنی‌سازی شغلی با میانگین ۶۹/۱، تفویض اختیار با میانگین ۶۸/۹، آموزش شغلی با میانگین ۶۴/۴، سبک مدیریت مشارکتی با میانگین ۵۴/۵ و نگرش شغلی با میانگین ۴۸/۳ کمترین اثر را بر افزایش عملکرد دارد [۱].

باتوجه به مطالب ذکر شده در یک جمع‌بندی کلی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را به شرح زیر بیان می‌کنیم:

مشخص بودن اهداف، مسوولیت‌ها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسوولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و ماموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به‌منظور به‌روزبودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آنها اقدام کند. همچنین به‌منظور برآورده کردن اصل جانشین‌پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

روحیات و تعلق سازمانی: به‌منظور برآورده کردن این عامل باید به کارکنان در سازمان احترام گذاشته و در جهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.

اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

تشخیص و قدردانی: تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد.

مشارکت و کارگروهی: به‌کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌توانند به‌عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تاثیرگذار باشند.

ارتباطات: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری اداره در ارتباط با حوزه کاری خود است.

محیط کاری: از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمان‌ها روی آن تاکید می‌شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور از عوامل موثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری است.

اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: جهت تامین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت‌های شغلی در سازمان، وجود زمینه‌های آموزش موثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید باشد.

در تحقیق پیش‌روی با رویکردی کاربردی به مفهوم توانمندسازی و عوامل موثر بر آن در کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام با پرهیز از بحث‌های پراکنده و حاشیه‌ای در جهت بهبود توانایی کارکنان پرداخته خواهد شد و عواملی همچون تاثیر مشارکت و کارگروهی، ارتباطات و اطلاع‌رسانی، محیط کار و امنیت شغلی، مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها، اختیارات و میزان تشخیص و قدردانی مافوق از فعالیت کارکنان، بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های انجام کار، اطلاعات، دانش و مهارت شغلی بر توانمندسازی نیروی انسانی در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام مورد بررسی قرار گرفت.

سوالات تحقیق

۱. آیا بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری در توانمندی کارکنان موثر است؟

۲. آیا محیط کار در توانمندی کارکنان موثر است؟

۳. آیا اطلاعات، دانش و مهارت شغلی در توانمندی کارکنان موثر است؟

۴. آیا ارتباطات کاری سازمانی در توانمندی کارکنان موثر است؟

۵. آیا تشخیص و قدردانی درست افراد مافوق در توانمندی کارکنان موثر است؟

۶. آیا مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در توانمندی کارکنان موثر است؟

فرضیه‌های تحقیق

۱. بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری با توانمندی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

۲. محیط کار مناسب با توانمندی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

۳. اطلاعات، دانش و مهارت شغلی با توانمندی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

۴. ارتباطات کاری سازمانی با توانمندی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

۵. تشخیص و قدردانی درست افراد مافوق با توانمندی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

۶. مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات با توانمندی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش پیش‌روی از نوع پژوهش‌های توصیفی و به لحاظ هدف کاربردی است، جامعه آماری مورد بررسی در این تحقیق کارشناسان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام به تعداد ۹۰ نفر می‌باشند که از میان آنها براساس جدول مورگان تعداد نمونه متناسب با جامعه به تعداد ۷۳ نفر تعین گردید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق پرسش‌نامه می‌باشد. پرسش‌نامه استاندارد مبتنی بر ۳۵ سوال طراحی شد و برای تعیین روایی و اعتبار پرسشنامه از روایی محتوایی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. میزان آلفای به‌دست آمده ۹۳٪ است که در تحقیقات مدیریت از حد بسیار بالایی برخوردار است. پرسش‌نامه بین افراد نمونه که از طریق نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک و بر مبنای تشکیلات سازمانی انتخاب شده بودند توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. پس از جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 19 و Excel2007 صورت گرفت و بنا به ضرورت از شیوه‌های آمار توصیفی از قبیل فراوانی، فراوانی تجمعی و نسبی، میانگین، واریانس، انحراف معیار و ... استفاده شد. همچنین در بخش آمار استنباطی جهت آزمون فرض‌ها، از روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی نظیر آزمون همبستگی (ضریب همبستگی پیرسون)، رگرسیون گام به گام و تجزیه مسیر (علیت) استفاده و داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای SAS 9.1 و PATH مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

یافته‌ها

مشخصات پاسخ‌گویان: از نظر موقعیت شغلی بیشترین نسبت پاسخگویان ۹۰/۴ درصد مربوط به کارشناسان و ۹/۶ درصد به مدیران میانی اختصاص داشت. از نظر مدرک تحصیلی بیشترین پاسخگویان ۶۱/۶۴ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۷۸/۲۸ درصد فوق‌دیپلم و ۹/۵۸ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بوده‌اند. از نظر سابقه کار بیشترین نسبت پاسخگویان ۶۹,۸۶ درصد بین ۲۰-۱۰ سال و ۱۸/۱۹ درصد بین ۱۰-۱ سال و ۱۰/۹۶ درصد بین ۳۰-۲۰ سال سابقه کار دارند.(جدول ۱)

وضعیت پاسخ‌دهندگان		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۶۲	۸۴/۹۳
	زن	۱۱	۱۵/۰۸
تحصیلات	لیسانس	۴۵	۶۱/۶۴
	فوق‌دیپلم	۲۱	۲۸/۷۸
	فوق‌لیسانس	۷	۹/۵۸
سابقه کار	تا ۱۰ سال	۱۴	۱۹/۱۸
	۱۰ تا ۲۰ سال	۵۱	۶۹/۸۶
	بالاتر از ۲۰ سال	۸	۱۰/۹۶
موقعیت شغلی	مدیران میانی	۷	۹۰/۴
	کارشناسان	۶۶	۹/۶

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان

در بررسی نقش محیط کاری سازمان ۳ سوال مطرح گردید. نتایج نشان داد که ۲۸/۴۲ درصد افراد محیط کاری را نامناسب و ۱۱/۶۴ درصد افراد محیط کاری را مطلوب ارزیابی کردند. از نظر فراوانی تجمعی ۵۵/۴۷ درصد افراد محیط کاری را فاقد مشکل خاص و ۴۴/۵۳ درصد افراد محیط کاری را نامناسب ارزیابی نمودند. در بررسی وضعیت فرایندها و بهینه‌سازی روش‌های انجام کار ۳ سوال مطرح گردید. نتایج نشان داد که ۳۷/۳۳ درصد افراد معتقد بودند که در این زمینه مشکل وجود دارد، ولی قابل رفع است. ۱۱/۴۱ درصد معتقد بودند که در این خصوص مشکل بحرانی وجود دارد. از نظر فراوانی تجمعی ۷۱/۲۲ درصد معتقد بودند که وضعیت مناسب است و ۲۸/۷۸ درصد افراد وضعیت را نامناسب ارزیابی نمودند. در بررسی اطلاعات، دانش و مهارت شغلی ۳ سوال مطرح گردید. نتایج نشان داد که ۳۴/۷۰ درصد معتقد بودند که در این زمینه مشکل وجود دارد، ولی قابل رفع است. ۸/۲۲ درصد معتقد بودند که در این زمینه مشکل بحرانی وجود دارد. درخصوص مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات ۳ سوال مطرح گردید. نتایج نشان داد که ۷۴/۴۳ درصد افراد وضعیت موجود را مناسب ارزیابی و ۲۵/۵۷ درصد معتقد بودند که مشکل بحرانی و جدی در این خصوص در سازمان وجود دارد. درخصوص غنی‌سازی مشاغل و ارتقاء شغلی کارکنان ۳ سوال مطرح گردید.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

نتایج نشان داد که ۳۷/۳۳ درصد افراد معتقد بودند که در این زمینه مشکل وجود دارد و قابل رفع است و ۷/۳ درصد معتقد بودند که در این زمینه هیچ مشکل خاصی وجود ندارد. در بحث بررسی روحیات و تعلق سازمانی کارکنان ۳ سوال مطرح و نتایج نشان داد که ۳۱/۵۱ درصد افراد معتقد بودند که در این زمینه مشکل وجود دارد، ولی قابل رفع است و ۱۴/۷۲ درصد معتقد بودند که در این زمینه مشکل بحرانی و زیربنایی وجود دارد. در بحث اعتماد، صمیمیت و صداقت در سازمان ۳ سوال مطرح گردید. نتایج نشان داد که ۶۴/۳۷ درصد افراد معتقد بودند در این زمینه وضعیت مناسب است و ۳۵/۶۳ درصد افراد وضعیت را نامناسب ارزیابی نمودند (جدول ۲ و ۳).

شرح	مشارکت و کار گروهی		ارتباطات		محیط کاری		بهینه سازی فرایند ها و روش‌های کاری		اطلاعات، دانش و مهارت شغلی	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
در این زمینه مشکل خاصی وجود ندارد	۵۲	۱۱/۸۷	۷۴	۳۳/۷۹	۳۴	۱۱/۶۴	۳۱	۱۴/۱۵	۳۹	۱۷/۸۰
مشکل وجود دارد ولی چندان قابل توجه نیست	۷۱	۱۶/۲۱	۲۹	۱۳/۲۴	۵۵	۱۸/۸۳	۴۳	۱۹/۶۳	۲۰	۹/۱۳
مشکل وجود دارد ولی با هماهنگی قابل رفع است	۱۳۳	۳۰/۳۶	۴۷	۲۱/۴۶	۷۳	۲۵	۸۲	۳۷/۴۴	۷۶	۳۴/۷۱
مشکل جدی وجود دارد و باید به آن توجه نمود	۱۴۲	۳۲/۴۲	۴۸	۲۱/۹۲	۸۳	۲۸/۴۲	۳۸	۱۷/۳۵	۶۶	۳۰/۱۴
مشکل بحرانی است و نیاز به کار زیر بنایی دارد	۴۰	۹/۱۳	۲۱	۹/۵۹	۴۷	۱۶/۰۹	۲۵	۱۱/۴۱	۱۸	۸/۲۲

جدول شماره ۲: فراوانی و درصد فراوانی مؤلفه‌های مورد بررسی در بحث بحرانی بودن

شرح	مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها		غنی‌سازی مشاغل و ارتقاء شغلی کارکنان		روحیات وتعلق سازمانی		اعتماد، صمیمیت و صداقت		تشخیص و قدردانی	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
در این زمینه مشکل خاصی وجود ندارد	۵۲	۱۱/۸۷	۷۴	۳۳/۷۹	۳۴	۱۱/۶۴	۳۱	۱۴/۱۵	۳۹	۱۷/۸۰
مشکل وجود دارد ولی چندان قابل توجه نیست	۷۱	۱۶/۲۱	۲۹	۱۳/۲۴	۵۵	۱۸/۸۳	۴۳	۱۹/۶۳	۲۰	۹/۱۳
مشکل وجود دارد ولی با هماهنگی قابل رفع است	۱۳۳	۳۰/۳۶	۴۷	۲۱/۴۶	۷۳	۲۵	۸۲	۳۷/۴۴	۷۶	۳۴/۷۱
مشکل جدی وجود دارد و باید به آن توجه نمود	۱۴۲	۳۲/۴۲	۴۸	۲۱/۹۲	۸۳	۲۸/۴۲	۳۸	۱۷/۳۵	۶۶	۳۰/۱۴
مشکل بحرانی است و نیاز به کار زیربنایی دارد	۴۰	۹/۱۳	۲۱	۹/۵۹	۴۷	۱۶/۰۹	۲۵	۱۱/۴۱	۱۸	۸/۲۲

جدول شماره۳ : فراوانی و درصد فراوانی مؤلفه‌های مورد بررسی در بحث بحرانی بودن

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

بر اساس ضریب همبستگی پیرسون میان توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های مورد بررسی در سطح یک درصد ارتباط معنی‌دار وجود دارد و این ضریب در مورد محیط کاری بیشتر از سایر مؤلفه‌های مورد بررسی بود و میزان همبستگی میان مولفه‌ها در مورد تشخیص و قدردانی از سایر مولفه ها کمتر بود (جدول ۴).

رابطه بین متغیرها		مقدار ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	فرض H_0	نتیجه آزمون
توانمندسازی کارکنان	مشارکت وکارگروهی	۰/۵۵٤	<۰/۰۰۰۱	رد	رابطه مستقیم وجود دارد
	ارتباطات	۰/۷۸۹	<۰/۰۰۰۱	رد	رابطه مستقیم وجود دارد
	محیط کاری	۰/۹۵۵	<۰/۰۰۰۱	رد	رابطه مستقیم وجود دارد
	بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری	۰/۸۷۹	<۰/۰۰۰۱	رد	رابطه مستقیم وجود دارد
	اطلاعات، دانش و مهارت شغلی	۰/۸۲۹	<۰/۰۰۰۱	رد	رابطه مستقیم وجود دارد
	مشخص بودن اهداف مسئولیت‌ها و اختیارات	۰/۸۹۵	<۰/۰۰۰۱	رد	رابطه مستقیم وجود دارد
	غنی‌سازی مشاغل	۰/۸٤۰	<۰/۰۰۰۱	رد	رابطه مستقیم وجود دارد
	روحیات و تعلق سازمانی	۰.۸۷۸	<۰/۰۰۰۱	رد	رابطه مستقیم وجود دارد
	اعتماد و صمیمیت	۰/۷۱۸	<۰/۰۰۰۱	رد	رابطه مستقیم وجود دارد
	تشخیص و قدردانی	۰/٤۱۲	<۰/۰۰۰۳	رد	رابطه مستقیم وجود دارد

جدول شماره ۴: مقدار ضریب همبستگی پیرسون و نتایج فرضیه‌ها در مؤلفه‌های مورد بررسی

جهت تعین میزان ارتباط مؤلفه‌ها از رگرسیون گام به گام استفاده و براساس آن چهار مؤلفه به شرح زیر وارد مدل رگرسیونی شد و به میزان ۰/۹۷۷ تغیرات را توجیه نمودند.(R=۰/۹۷۷)

Y=0.9616+0.335x1+0.162x2+0.1283x3+0.1547x4

در این تعریف Y متغیر توانمندسازی و X4، x3، x2 ، x1 به‌ترتیب محیط کاری، بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری، اطلاعات دانش و مهارت شغلی و مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات می‌باشند (جدول ۵).

متغیر Variable	میزان تخمین Patameter Estimate	خطای استاندارد Standard Erroor	F جدول F Value	درجه معنی‌داری Pr>F
عدد ثابت Intercept	۰/۹٦۱٦	۰/۰٦٤۸	۲۱۹/۷۹	<۰/۰۰۰۱
X1 محیط کاری	۰/۳۳۵	۰/۰۳۱۵	۱۱۱/۳۰	<۰/۰۰۰۱
X2بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری	۰/۱٦۲	۰/۰۲۳۵	٤۷/۵۱	<۰/۰۰۰۱
X3اطلاعات دانش و مهارت شغلی	۰/۱۲۸	۰/۰۲۵۳	۲۵/٦۱	<۰/۰۰۰۱
X4 مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات	۰/۱۵٤۷	۰/۰۲٤٦	۳۹/۵۳	<۰/۰۰۰۱

جدول شماره۵ : رگرسیون گام به گام فاکتورهای مورد بررسی

متغیر مستقل محیط کاری با بتای ۰/۳۳۵ در رگرسیون گام به گام بیشترین تاثیر را در فرایند توانمندسازی کارکنان دارد و جهت تاثیر مثبت و مقدار آن نیز زیاد می‌باشد .یعنی با افزایش میزان متغیر شرایط سازمانی میزان توانمندسازی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. بدین شکل فرضیه دوم تأیید می‌شود، یعنی راهبردهای مدیریتی بر فرایند توانمندسازی کارکنان موثر است. متغیر بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری با بتای ۰/۱۶۲ بعد از متغیر مستقل محیط کاری بیشترین تاثیر را در فرایند توانمندسازی کارکنان دارد و جهت تاثیر آن مثبت می‌باشد. یعنی با افزایش میزان این متغیر میزان توانمندسازی کارکنان نیز افزایش می‌یابد.بدین‌شکل فرضیه

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

اول نیز تأیید می‌شود؛ یعنی بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری بر فرایند توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. نتایج به‌دست آمده با تحقیقات مشبکی و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت دارد. متغیر مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات با بتای ۰/۱۵۴ بعد از دو متغیر مستقل بالا بیشترین تاثیر را در فرایند توانمندسازی کارکنان دارد و جهت تاثیرآن مثبت می‌باشد. یعنی با افزایش میزان این متغیر میزان توانمندسازی کارکنان نیز افزایش می‌یابد، بدین‌شکل فرضیه ششم نیز تأیید می‌شود، یعنی مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات بر فرایند توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. نتایج به‌دست آمده با تحقیقات مشبکی و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت دارد. متغیر اطلاعات دانش و مهارت شغلی با بتای ۰/۱۲۸ بعد از سه متغیر مستقل بالا بیشترین تاثیر را در فرایند توانمندسازی کارکنان دارد و جهت تاثیر آن مثبت می‌باشد. یعنی با افزایش میزان این متغیر میزان توانمندسازی کارکنان نیز افزایش می‌یابد، بدین‌شکل فرضیه سوم نیز تأیید می‌شود، یعنی، اطلاعات دانش و مهارت شغلی بر فرایند توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. نتایج به‌دست آمده با تحقیقات مشبکی و همکاران (۱۳۸۹)، منوریان و نیازی(۱۳۸۵)، ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت دارد.

مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات	اطلاعات دانش و مهارت شغلی	بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری	محیط کاری	رابطه بین متغیرها
-۰/۲۶۵	-۰/۱۳٤	-۰/۲۹٤	۱/۵۷۸	محیط کاری
-۰/۲۵۲	-۰/۱۲	-۰/۳۰۷	۱/۵۱٦	بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری
-۰/۲۲٦	-۰/۱۵۲	-۰/۲٤۱	۱/۳۹٦	اطلاعات دانش و مهارت شغلی
-۰/۳۲	-۰/۱۰۸	-۰/۲٤۲	۱/۳۱۷	مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات

جدول شماره ۶: تجزیه علیت مولفه‌های مورد بررسی که وارد مدل رگرسیونی خطی شدند

نتایج تجزیه علیت نشان داد که متغیر محیط کاری بیشترین تاثیر مثبت و مستقیم (P=+۱.۵۷۸) بر روی توانمندسازی کارکنان داشت و به‌طور غیرمستقیم و منفی از طریق بهینه‌سازی فرایندها (p=-۲۹۴/۰)، اطلاعات دانش و مهارت شغلی (p = -۰/۱۳۴) و مشخص بودن اهداف و مسئولیت‌ها (p=-۰/۲۶۵) بر روی توانمندسازی تاثیر گذاشته است. متغیر بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری به‌طور مستقیم و منفی (P=-۰/۳۰۷) و به‌طور غیرمستقیم و مثبت از طریق محیط کاری بر روی توانمندسازی کارکنان (p=+۱/۵۱۶) موثر بوده است. اطلاعات دانش و مهارت شغلی به‌طور غیرمستقیم و مثبت از طریق محیط کار بر روی توانمندسازی موثر بوده و اثر مستقیم و منفی بر روی توانمندسازی داشته است. مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات به‌طور غیرمستقیم و مثبت از طریق محیط کار بر روی توانمندسازی موثر بوده و اثر مستقیم و منفی بر روی توانمندسازی داشته است.(جدول ۶).

نتیجه‌گیری

فرضیه اول این تحقیق عبارت است از: «بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری با توانمندی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد». با انجام آزمون آماری مشخص شد که رابطه بسیار معنی‌داری وجود دارد و بنابراین فرض H۰ رد می‌شود. نتایج حاصله در این بخش با نتایج محمدی (۱۳۸۰) یکسان است. فرضیه دوم تحقیق عبارت است از محیط کار مناسب که با توانمندی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که رابطه بسیار معنی‌داری بین محیط کار و توانمندی وجود دارد؛ بنابراین فرض H۰ رد می‌شود. نتایج حاصله با تحقیقات ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۳۸۹)، بختیاری و احمدی مقدم (۱۳۸۹)، رجایی‌پور و همکاران (۱۳۸۵)، فرهنگی و همکاران (۱۳۸۵) مطابقت دارد. در بررسی سایر فرض‌ها که شامل رابطه بین اطلاعات، دانش و مهارت شغلی، ارتباطات کاری سازمانی، تشخیص و قدردانی درست افراد مافوق، مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات با توانمندی کارکنان است، مشخص شد که رابطه بسیار معنی‌داری میان آنها وجود دارد که با تحقیقات ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۳۸۹)، بختیاری و احمدی‌مقدم (۱۳۸۹)، رجایی‌پور و همکاران (۱۳۸۵)، فرهنگی و همکاران (۱۳۸۵)، کروبی و متانی (۱۳۸۸)، منوریان و نیازی (۱۳۸۵) مطابقت دارد.

پیشنهادات

با عنایت به نتایج به‌دست آمده بایستی سازمان در جهت

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

توانمندسازی کارکنان خود اقدامات زیر را انجام دهد. توجه ویژه به آراستگی محیط کار، اجرای نظام پیشنهادات، ایجاد امکانات انگیزشی، غنی‌سازی شغلی، توجه به آموزش و تفویض اختیار، ایجاد جو صمیمیت و رفاقت میان کارکنان، شفاف‌سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان، برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌یافته در اداره کل، در دسترس بودن مدیریت عالی سازمان و داشتن رابطه صمیمی با کارکنان، اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف‌پذیری و رشد اعتماد به نفس، در اختیار قرار دادن منابع مادی، امکانات و تجهیزات، فضای کافی)برای کارکنان در استفاده از آنچه که برای انجام وظیفه نیازمند هستند)، برقراری امکانات فیزیکی محل کار و ابزار و تجهیزات اداری مناسب برای کارکنان، تشویق و اعطای پاداش به کارکنان شایسته و ساعی و قدردانی از کارکنان شایسته، استفاده از نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد کارکنان در شرکت برای ایجاد انگیزه در آنها، ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر به‌صورت تخصصی و در زمینه وظایف و مسئولیت‌های محوله به فرد.

تشکر و قدردانی

در پایان نگارنده‌گان بر خود لازم می‌دانند از زحمات کلیه همکارانی که به نوعی ما را در اجرای این تحقیق یاری نمودند صمیمانه سپاسگزاری نمایند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

منابع

۱. ابراهیم‌زاده، فریمان، کوهستانی، حسینعلی و اسماعیل، مهرانگیز (۱۳۸۹). بررسی نقش روش‌های توانمندسازی بر افزایش عملکرد منابع انسانی دانشگاه‌های پیام نور استان گلستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه بیرجند.

۲. آقایار، سیروس (۱۳۸۲). توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۳۵. ص ۲۸.

۳. آذری‌نیا، محمدعلی (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان کلید افزایش بهره‌وری. روزنامه سرمایه شماره ۸۱۰.

۴. بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شمارهٔ اول. ۵۳-۳۹

۵. بلانچارد، کنت. کارلوس، جان. راندولف، آلن (۱۳۷۴). مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی. تهران. نشر مدیران.

۶. رجایی‌پور، سعید. جمشیدیان، عبدالرسول و ناهید، نادری (۱۳۸۵). مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان. ماهنامه تدبیر. سال هجدهم. شماره۱۸۶.

۷. ساجدی، فضل‌الله، اعظم، امیدواری (۱۳۸۵). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان به همراه پرسشنامه طراحی شده جهت اولویت‌بندی عوامل. هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت. تهران.

۸. طالبیان، احمدرضا، فاطمه، وفایی (۱۳۸۸). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۳.

۹. عبدالهی، بیژن، عبدالرحیم، نوه ابراهیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان. کلید طلایی. مدیریت منابع انسانی، تهران: ویرایش.

۱۰. فرهنگی، علی‌اکبر، اسکندری، مجتبی (۱۳۸۲). معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۰-۳۹.

۱۱. قنبری، حسین (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بهره‌برداری و توزیع آب گلستان. مرکز آموزش مدیریت دولتی استان گلستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه بیرجند.

۱۲. کروبی، مهدی، مهرداد، متانی (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت. نشریه فراسوی مدیریت. شماره ۹، ص ۳۰-۷.

۱۳. محمدی، محمد (۱۳۸۰). توانمندسازی نیروی انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره‌های ۳۱ و ۳۲.

۱۴. مشبکی، اصغر، مهیدزاده، هدایت، بهزاد، خاتمی (۱۳۸۹). ارزیابی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های تولیدی-صنعتی شهر تبریز. نشریه فراسوی مدیریت، شماره ۱۱.

۱۵. منوریان، عباس و نیازی، حمیدرضا (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران.

16. Carter, M. (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), http://www. Strategic planning .com.

17. Melhem, Y. (2004), the antecedents of customer contact employees empowerment Employee Relation, Vol. 26 N.1, p.72-93.

18. Robbins, T.L., Crino, M.D., Fredendall, L.D. (2002), an integrative model of the empowerment process, Human Resource management Vol. 12 N.1. 419-443.

19. Smith, B. (1997)." Empowerment the challenge is now". Journal of Empowerment in Organization. Vol: 5, Issue 3 .pp. 120-122.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]