عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت

مسعود پورکیانی[۱]، امین نیکپور[۲]، راحله چمنی‌فرد[۳]

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی- همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت بوده و تعداد ۱۳۲ نفر مطابق با جدول مورگان به عنوان حجم نمونه انتخاب گردیدند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین متغیرهای یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و مشارکت‌پذیری با توانمندسازی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و متغیر یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان داشته است و متغیرهای مشارکت‌پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی در رتبه‌های بعد قرار گرفته‌اند.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، مشارکت‌پذیری، متغیرهای دمگرافیک

مقدمه و مبانی نظری

باتوجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشریف همه چیز به‌شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات، نیازمند پاسخ‌گوئی به تغییرات محیطی هستند. از آن‌جا که منابع انسانی[۴] مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع ماموریتی باید بیش‌ترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند [۱].

بسیاری از سازمان‌ها راه حل این مسئله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان[۵] تشخیص داده و تلاش کرده‌اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند. چرا که سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و باانگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی سالم‌ترین روش سهیم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکائی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت [۲].

توانمندسازی، باور فردی است که به‌وسیله آن مهارت‌ها و دانش افراد بهبود می‌یابد و بر طبق آن عمل می‌کنند [۳].

توانمندسازی، فرآیند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرآیند به کارکنان کمک می‌شود تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. توانا‌سازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد [۴].

توانا‌سازی، آزاد کردن نیروهای درونی افراد، برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز و تکنیکی برای افزایش بهره‌وری از راه بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و به عکس است [۵].

توانمندسازی، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آن‌ها تأثیرگذار است. از طریق فرآیند توانمندسازی می‌توان به کارکنان فرصت داد تا ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند [۵].

توانمندسازی، مشارکت کارکنان در چهار عنصر سازمانی: اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم‌گیری و دانش است [۶].

توانمندسازی، واگذار کردن مسئولیت‌های جدید به مدیران است و آن‌ها باید استعداد و توانایی کارکنان را توسعه دهند، آنها را به

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، پردیس مدیریت، واحد علوم و تحقیقات کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد علوم و تحقیقات کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

4. Human Resource
5 . Workforce Empowerment

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

خطرجویی ترغیب نماید و موفقیت‌ها را به رسمیت بشناسند [۷].
توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان[1] و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است [۸].
توانمندسازی کارکنان موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند [۹].
هدف از توانمندسازی منابع انسانی تسهیل دست‌یابی به اهداف سازمانی می‌باشد [۱۰].
توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در اثربخشی و کارایی سازمان دارد [۱۱].
توانمندسازی را بایستی در سازمان به‌عنوان یک فرآیند که شامل مراحل مشخص و قابل سنجش می‌باشد، در نظر گرفت.
توانمندسازی کارکنان را می‌توان به‌صورت زیر مطرح نمود:
۱. مرحله تسلط[2]: اشاره به اشراف و اقتدار مدیریت نسبت به نیروی انسانی تحت نظارت دارد.
۲. مرحله مشورت[3]: اشاره به اهمیت مشاوره با کارکنان بهویژه در مراحل بحرانی و در امور مهم از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها دارد.
۳. مرحله مشارکت[4]: اشاره به اخذ تصمیم‌گیری‌ها به صورت اشتراکی میان مدیریت و کارکنان دارد.
۴. مرحله تفویض اختیار[5]: در این مرحله به افراد اختیار داده می‌شود که تصمیم بگیرند و اجرا نمایند [۱۲].

پیشینه

- رابینز[6] (۲۰۰۲) برای توانمندسازی کارکنان عوامل و فاکتورهای متعددی را مطرح نموده است که از آن جمله می‌توان به عوامل روان‌شناختی (ویژگی‌های شخصیتی کارکنان) و ویژگی‌های محیطی (شرایط سازمانی و اجتماعی) اشاره نمود [۱۳].
- جزینی (۱۳۸۵) در پژوهشی جهت بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستادی ناجا به این نتیجه رسیده است که آموزش و سبک رهبری در مقوله توانمندسازی نیروهای پلیس، موجب ارتقا و رشد سطح توانمندی کارکنان می‌گردد [۱۴].
- پورکیانی و پیرمرادی (۱۳۸۷) در پژوهشی که به‌منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان انجام داده‌اند، از سازمان‌های توانمندکننده یاد نموده و ساختار سازمانی را مؤثر در ایجاد توانمندی کارکنانی بر می‌شمارند [۱۵].
- اسماعیل و همکاران[7] (۲۰۱۱) در پژوهشیهای خود به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبتی بین سبک رهبری انتقالی و توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد [۱۶].
- والایی‌شریف (۱۳۸۴) معتقد است که شرکت دادن کارکنان در همه امور به‌ویژه در تصمیم‌گیری نهایی و سرنوشت‌ساز، علاوه‌بر افزایش احساس تعهد و مسئولیت در کارکنان، سطح توانمندسازی آن‌ها را افزایش می‌دهد [۱۷].
- والاس و استورم[8] (۲۰۰۲) با ارایه مدلی که در این پژوهش نیز به‌عنوان اساس کار انتخاب شده است، سعی نموده‌اند که عناصر تأثیرگذار و سهیم را در توانمندسازی کارکنان مشخص سازند. به زعم والاس و استورم در توانمندسازی کارکنان ۴ عامل یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و مشارکت‌پذیری نقش دارند [۱۸].

بر همین اساس فرضیه‌های پژوهش عبارت است از:
۱. بین یادگیری سازمانی[9] و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.
۲. بین ساختار سازمانی[10] و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.
۳. بین سبک رهبری[11] و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.
۴. بین مشارکت‌پذیری[12] و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.

ابزار و روش‌ها

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد که برای تعیین ضریب همبستگی از آزمون‌های کندال و جزئی[13] استفاده گردیده است. این پژوهش را می‌توان از نوع پژوهش‌های میدانی بهحساب آورد. روش انجام این پژوهش پیمایشی[14] (زمینه‌یابی) است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد.
جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت تشکیل می‌دهند. تعداد کارکنان در زمان پژوهش ۲۰۰ نفر بوده و از این تعداد با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۳۲ نفر به‌عنوان جامعه نمونه انتخاب شدند (که از این تعداد۸۰ درصد بالای ۳۰ سال سن دارند و ۶۰ درصد زن هستند و بیش از ۷۰ درصد از آن‌ها سابقه خدمتی ۱۰-۲۰ سال دارند و بیش از ۷۰ درصد داری مدرک تحصیلی لیسانس هستند).
ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته توانمندسازی منابع

1. Workforces Productivity
2. Domination
3. Consultation
4. Participation
5. Delegation of Authority
6. Robbins
7. Ismail et al
8. Wallace & Storm
9. Organizational Learning
10. Organizational Structure
11. Leadership Style
12. Participation
13. Kendall & Partial
14. Survey

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

انسانی می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۴ خرده‌مقیاس: ۱. یادگیری سازمانی (آموزش، استراتژی و فرهنگ سازمانی) ۲. ساختار سازمانی (تیم‌سازی، حیطه نظارت، عدم تمرکز و رسمیت) ۳. سبک رهبری (اهمیت کارکنان، هدف‌گذاری، حمایت اجتماعی و تفویض اختیار) ۴. مشارکت‌پذیری (خلاقیت، تصمیم‌گیری، کار گروهی و تعهد) است. به منظور تعیین روایی[1] پرسشنامه توانمندسازی منابع انسانی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصین). روایی این پرسشنامه به میزان ۹۰ درصد محاسبه شد و پایایی[2] این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرانباخ[3] ۰/۷۹ محاسبه شد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون‌های همبستگی کندال و جزئی و آزمون رتبه‌بندی فریدمن) استفاده شده است. داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	کندال	
			ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری (Sig)
یادگیری سازمانی	توانمندسازی	۱۲۰	۰/۴۴۳	۰/۰۰۰۱
ساختار سازمانی	توانمندسازی	۱۲۰	۰/۳۵۱	۰/۰۰۰۱
سبک رهبری	توانمندسازی	۱۲۰	۰/۴۱	۰/۰۰۰۱
مشارکت‌پذیری	توانمندسازی	۱۲۰	۰/۴۳۹	۰/۰۰۰۱

جدول ۱: سنجش همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

بررسی فرضیه‌های پژوهش:

۱. بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰/۴۴۳) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد، باتوجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان برقرار است.

۲. بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰/۳۵۱) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد، باتوجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان برقرار است.

۳. بین سبک رهبری و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰/۴۱) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین سبک رهبری و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد، باتوجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین سبک رهبری و توانمندسازی کارکنان برقرار است.

۴. بین مشارکت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰/۴۳۹) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این که بین مشارکت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت رابطه وجود دارد، باتوجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین مشارکت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان برقرار است.

1. Validity
2. Reliability
3. Cronbach

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

متغیرهای میانجی	ضریب همبستگی جزیی	سطح معنی‌داری	تعداد	وجود ارتباط	نوع ارتباط
سن	۰/۵۲۵	۰/۰۰۰۱	۱۲۰	دارد	مثبت
جنسیت	۰/۴۷۶	۰/۰۰۰۱	۱۲۰	دارد	مثبت
سابقه خدمت	۰/۵۴۱	۰/۰۰۰۱	۱۲۰	دارد	مثبت
تحصیلات	۰/۵۶۸	۰/۰۰۰۱	۱۲۰	دارد	مثبت
با حضور کل متغیرهای میانجی	۰/۵۳	۰/۰۰۰۱	۱۲۰	دارد	مثبت
بدون حضور متغیرهای میانجی	۰/۵۲۷	۰/۰۰۰۱	۱۲۰	دارد	مثبت

جدول ۲: سنجش همبستگی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته باتوجه به متغیرهای دمگرافیک

نتایج حاصل از آزمون همبستگی جزیی نشان می‌دهد که بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی در واحدهای ارزی بانک تجارت با ثابت نگه‌داشتن اثر سن، جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات به‌صورت جداگانه رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P<۰/۰۱$). همچنین بین این دو متغیر با ثابت نگه‌داشتن کلیه متغیرهای میانجی (سن، جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات) به‌صورت هم‌زمان رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P<۰/۰۱$). این نتایج نشان می‌دهد این متغیرها نقش تعدیل‌کنندگی در رابطه بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی ندارند؛ زیرا با حضور هر کدام از این متغیرهای میانجی چه به‌صورت جداگانه و چه به‌صورت همزمان تغییر قابل ملاحظه‌ای در میزان همبستگی بین دو متغیر، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی اتفاق نمی‌افتد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود میزان همبستگی با و بدون حضور متغیرهای میانجی تقریبا یکسان است. به‌علاوه رابطه بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی به شرط ثابت نگه‌داشتن متغیرهای میانجی به‌صورت جداگانه و هم‌زمان مستقیم است.

به منظور رتبه‌بندی متغیرهای مستقل و تأثیر آن‌ها بر توانمندسازی کارکنان از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۳ مطرح شده است:

ردیف	متغیرها به ترتیب تأثیر	میزان تأثیر	رتبه
۱	یادگیری سازمانی	۳/۱۷	۱
۲	مشارکت‌پذیری	۳/۱۳	۲
۳	سبک رهبری	۲/۷۲	۳
۴	ساختار سازمانی	۲/۱۱	۴

جدول ۳ : رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان

همان‌گونه که از جدول ۳ مشخص است عامل یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت دارد و عامل مشارکت‌پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی در رده‌های بعدی قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل یادگیری سازمانی، مشارکت‌پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی بر میزان توانمندسازی کارکنان واحدهای ارزی بانک تجارت تأثیرگذار هستند. این یافته‌ها با نتایج و پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر است:

- در بُعد یادگیری سازمانی، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش جزینی (۱۳۸۵) انطباق و هم‌خوانی دارد. جزینی در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که آموزش حضوری و غیرحضوری کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است که میزان تاثیر آموزش حضوری بیشتر است [۱۴].

- در بُعد ساختار سازمانی، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش پورکیانی و پیرمرادی (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد. پورکیانی و پیرمرادی در پژوهشی که به‌منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان انجام داده‌اند، از سازمان‌های توانمندکننده یاد نموده و ساختار سازمانی را مؤثر در ایجاد توانمندی کارکنانی بر می‌شمارند [۱۵].

- در بُعد سبک رهبری، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش جزینی (۱۳۸۵)، اسماعیل و همکاران (۲۰۱۱) منطبق می‌باشد.

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

جزینی در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که سبک رهبری در مقوله توانمندسازی نیروهای پلیس تعیینکننده و بیش از هر عامل دیگری موجب ارتقا و رشد سطح توانمندی کارکنان می‌گردد [۱۴]. همچنین اسماعیل و همکاران در پژوهشیهای خود به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبتی بین رهبری انتقالی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد [۱۶].

- در بُعد عامل مشارکت‌پذیری نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش والایی‌شریف (۱۳۸۴) هماهنگ می‌باشد. والایی‌شریف معتقد است که شرکت دادن کارکنان در همه امور به‌ویژه در تصمیم‌گیری نهایی و سرنوشت‌ساز، علاوه‌بر افزایش احساس تعهد و مسئولیت در کارکنان، سطح توانمندسازی آن‌ها را افزایش می‌دهد [۱۷].

پیشنهادات تحقیق

با توجه به نتایج به‌دست آمده پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بین سطح مشارکت‌پذیری کارکنان و توانمندسازی آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد. لذا توصیه می‌شود مدیران نسبت به اعمال و به کار بستن شیوه‌های افزایش‌دهنده توانمندسازی کارکنان نظیر تفویض اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان، انجام کارها به‌صورت تیمی و گروهی، بالا بردن روحیه تعهد و ایجاد خلاقیت کارکنان اقدام نمایند.

- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری می‌تواند موجب افزایش توانمندسازی کارکنان‌گردد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با اتخاذ سبک رهبری دمکراتیک و اجتناب از سبک رهبری استبدادی و آمرانه، فضای مناسبی جهت مشارکت‌پذیری و توانمندی کارکنان را فراهم آورند.

-پیشنهاد می‌شود مدیران با اهمیت بیشتر قائل شدن برای کارکنان، افزایش سطح حمایت اجتماعی از آن‌ها و ارائه آموزش‌های مورد نیاز، شرایط بهینه را برای توانمندسازی آن‌ها فراهم آورند.

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

منابع

۱. جعفرزاده، م.، (۱۳۸۶). "الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان". ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶، ص‌ص ۴۳-۴۸.

۲. ایران‌زاده، س.، و بابائی‌هروی، ص.، (۱۳۸۸). توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نوین. تبریز: انتشارات فروزش، چاپ اول.

3. Bogler, R. and Somech, A., (2004), "Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools", Teaching and Teacher Education, Vol. 20, No. 3, pp. 277-289.

۴. اسکات، س.، و ژافه، د.، (۱۳۸۴). توانا‌سازی کارکنان، ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی. کرج: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم.

۵. اسکات، س.، و ژافه، د.، (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان، ترجمه: داریوش افروز. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.

۶. سیدی، ا.، و پاک‌نژاد، ا.، (۱۳۹۱). "نیروی انسانی توانمند کلید طلایی سازمان". فصل‌نامه فروغ تدبیر، سال نهم، شماره ۱۹، ص‌ص ۴۱-۴۷.

7. Evans. J. R. and Lindsay, W. L., (2010), Managing for Quality and Performance Excellence, South-Western Cengage Learning, 8th Edition.

۸. ساجدی، ف.، (۱۳۸۶). "کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز". ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۱، ص‌ص ۶۵-۶۷.

۹. Drucker, F., (۲۰۰۹), "Empowerment in organizations", Journal of Humanities Empowerment, Vol. ۱۲, No. ۴, pp. ۹۸-۱۱۷.

۱۰. محمدی، م.، (۱۳۸۰). "توانمندسازی نیروی انسانی". فصل‌نامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره‌های ۳۱ و ۳۲، ص‌ص ۲۱۱-۲۳۲.

۱۱. سلاجقه، س.، نیک‌پور، ا.، و زارع‌کاسب، م.، (۱۳۹۱). "نقش توانمندسازی کارکنان در اثربخشی و کارایی سازمانی". ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۴۷، ص‌ص ۲۸-۳۷.

۱۲. امیرکبیری، ع.، (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت رفتار سازمانی (با چشم‌اندازهای مدرن). تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ اول.

13. Robbins, T. L., Crino, M. D. and Fredendall, L. D., (2002), "An integrative model of the empowerment process", Human Resource Management Review, Vol. 12, No. 3, pp. 419-443.

۱۴. جزینی، ع.، (۱۳۸۵). "عوامل موثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا". فصل‌نامه دانش انتظامی، سال هشتم (پیاپی ۳۲)، شماره ۴، ص‌ص ۹-۲۵.

۱۵. پورکیانی، م.، و پیرمرادی، ن.، (۱۳۸۷). "توانمندسازی و تحول سازمانی". ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۵، ص‌ص ۲۰-۲۵.

16. Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z, Mohamad, M. H. and Yusuf, M. H., (2011), "An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment", Business and Economics Research Journal, Vol. 2, No. 1, pp. 89-107.

۱۷. والایی‌شریف، ح.، (۱۳۸۴). مدیریت مشارکتی راهبرد موثر در اداره امور سازمان. تهران: انتشارات حمید والایی‌شریف، چاپ اول.

۱۸. Wallace, M. and Storm, J., (2002), "Organizational change in a regional local council", Australian Journal of Business and Social Inquiry, Vol. 1, No. 2, pp. 1-14.

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