

ارتباط بین توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران شرق)

صدیقه طوطیان اصفهانی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق، دانشکده علوم انسانی (نویسنده مسئول)

چکیده

توانمندسازی^۱ یک اصل بنیادی در مدیریت سازمان‌های امروزی است که بر اساس آن اختیار یا قدرت به زیردستان تفویض می‌شود. بنابراین پژوهشگر با هدف شناسایی ارتباط بین عوامل توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران شرق) این تحقیق را انجام داده است.

جامعه آماری، ۳۴۰ نفر می‌باشد. روش پژوهش از لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد که به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ و برای روایی از تکنیک دلفی (اجماع نظر خبرگان) استفاده شده است. هم‌چنین جهت تعیین ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی و برای ارتباط آمار استنباطی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS استفاده شد.

یافته‌های پژوهش از نتایج آزمون اسپیرمن با مقدار ۰/۲۵ نشان می‌دهد میان توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. با توجه به مثبت بودن مقدار آماره و جدول دویعدی نیز مشاهده می‌شود رابطه مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد بطوری که هر چه توانمندسازی بالاتر باشد بهره‌وری نیروی انسانی نیز بالاتر است.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، بهره‌وری منابع انسانی، توانمندی فرهنگی، توانمندی ساختاری.

^۱Empowerment

مقدمه

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی بر هیچکس پوشیده نیست. در بین عوامل تولید (زمین، نیروی انسانی، تکنولوژی، سرمایه) با ارزش‌ترین، کمیاب‌ترین و نادرترین عامل، نیروی انسانی است عدم توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی^۲ در سازمان می‌گردد، بلکه باعث افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌شود (شاهی، ۲۰۰۵). از مهمترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کارگیرند به عبارتی دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره برداری نمی‌شود (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۳).

توانمندسازی منابع انسانی^۳ به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها، و شایستگی‌های افراد می‌باشد. علاوه بر این باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود نگرش مثبتی داشته باشند. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. بدین معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که توانایی تأثیر گذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنی دار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود. (عبدالهی و همکاران).

از طرفی مطالعات صاحب‌نظران اجتماعی نشان داده است که دستیابی به توسعه پایدار بدون مشارکت همه جانبه افراد در عرصه‌ها اقتصادی و اجتماعی امکان پذیر نیست. در بسیاری از کشورهای جهان سوم، راهبردهایی برای مشارکت عملی گروه‌ها در توسعه و بر طرف شدن موانع اتخاذ شده است، یکی از این راهبردها آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان برای انجام وظایف شان است که به دنبال آن افزایش بهره‌وری از طریق کارکنان شان می‌باشند (کویین و اسپریتزر، ۱۹۹۷).

بنابراین محقق این تحقیق را با هدف شناسایی ارتباط بین توانمند سازی و بهره‌وری منابع انسانی انتخاب نموده است تا با استفاده از نتایج آن بتواند پیشنهادهاتی در جهت افزایش بهره‌وری کارکنان ارائه نمایند.

بر اساس مطالعات انجام شده تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمند سازی^۴ به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمند سازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت، واژه‌ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد.

لی^۵ در سال ۲۰۰۱ توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش گفتمانها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی در جهت حرکت به سوی مبادله، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. (نادری، ۱۳۸۶).

کانجر و کانگو^۶ معتقدند هرگونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که با افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، توانمند سازی آنها را در پی خواهد داشت. (آذردهی، ۱۳۸۶).

² Efficiency

³ Human Resources Empowerment

⁴ Empowerment

⁵ Lee

⁶ Conger & Kanungo

محمدی معتقد است توانمندسازی منابع انسانی یعنی ارتقاء دانش، مهارت و انگیزه منابع انسانی برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان و هدف از توانمندسازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است در هر صورت، هرگونه افزایشی در قدرت، نباید منجر به افزایش تعارض^۷ بین مدیران و کارکنان گردد. (محمدی، ۱۳۸۰).

علل گرایش سازمان‌ها به توانمندسازی

محرك‌های درونی و بیرونی متعددی سازمان‌ها را بر توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده است. مهمترین محرك‌های درونی عبارتند از:

الف. بهره‌وری^۸

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است.

هرگاه از کیفیت^۹ و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان افزایشی در زمره اجزای تفکیک ناپذیر موضوع قرار می‌گیرد. ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دوسویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت‌ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت‌های تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید خواهند بود، نیز برخوردار می‌سازد. از طرف دیگر، برنامه‌های توانمندسازی موجب تغییر در مسئولیت‌مدیریت و کارکنان نیز می‌گردد. زمانی که توانایی کارکنان افزایش می‌یابد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌گردد، چرا که آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خودمدیر می‌گردند و این همان حلقه گم شده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. (هداوند، ۱۳۸۶).

کانتر^{۱۰} معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمندسازی دیگران بالا می‌رود، بلکه بهره‌وری جامعه نیز با افزایش سطح مهارت‌ها ارتقا می‌یابد. (فرهنگی، ۱۳۸۲).

ب. ایجاد تحول در سازمان

توانمندسازی کارکنان برای انجام اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات درون سازمانی بزرگ به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می‌دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرت‌مند، عموماً به این امر کمک نمی‌کنند. اینجاست که توانمندسازی معنی می‌یابد. (کانتر، ۱۳۸۲).

یکی از مهمترین مبانی تحول سازمانی، بکارگیری مدل مشارکت در توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمانی مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش یابد. افزایش مشارکت و توانمندسازی از عمده‌ترین اهداف اصلی و ارزشهای والای حوزه تحول سازمان بوده‌اند. این مبانی تحول سازمان، هم در عمل و هم از طریق تحقیق، اعتبار خود را ثابت نموده است تحقیقات مربوط به پویایی‌های گروهی، در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۶۰ رشد فزاینده‌ای یافت. این تحقیقات ثابت نمود که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد بوده، توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه‌حل‌های بهتری را برای مشارکت موجب می‌شود و

⁷ Conflict

⁸ Productivity

⁹ Quality

¹⁰ Kanter

پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت کننده را بیشتر می‌نماید. این تحقیقات روشن ساخت که چنین پویایی‌های گروهی، مقومت در برابر تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را تقلیل، لذا افراد احساسات بهتری را ابراز می‌کنند. مشارکت نیرویی قدرتمند است، لذا مورد علاقه افراد می‌باشد و به طور قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد. برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد. این مهم از طریق اختیار دهی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز عقیده، اعمال نفوذ و همچنین مسئولیت دهی به آنان محقق می‌شود به همین علت است که مشارکت، شکل موثری از توانمندی است. مشارکت، توانمندسازی را افزایش می‌دهد و توانمندسازی نیز عوض عملکرد و سلامت فردی را بهبود می‌بخشد (فرنچ، ۱۳۷۹).

ج. امنیت شغلی

در زندگی سازمانی، امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمان‌ها را به خود مشغول می‌سازد و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمانها صرف آن می‌گردد. در صورتی که کارکنان به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، با فراغ بال، توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنش‌های انسانی می‌گردد. وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می‌گردد، موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می‌شود. در صورتی که در دنیای امروز، امنیت شغلی در گرو رسمی شدن و استخدام مادام‌العمر نیست بلکه تواناسازی کارکنان محور امنیت شغلی است. منظور از امنیت شغلی این است که سازمان 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 و این مستلزم آن است که سازمانها بستر لازم را فراهم کنند تا کارکنان از ابعاد مختلف بالندگی لازم را کسب کنند. (سلطانی، ۱۳۷۹).

- عوامل اثر گذار بر بهره‌وری

۱- خلاقیت

دوران حاضر را به دلیل ویژگی‌های خاصی که دارد عصر خلاقیت^{۱۱} و نوآوری^{۱۲} نامیده اند. تفکر خلاق، ابداع، اختراع و نوآوری از قابلیت‌های منحصر به فرد انسان به عنوان اشرف مخلوقات است (گلستان هاشمی، ۱۳۸۷). از خلاقیت تعریف‌های متنوع و متعددی ارائه شده است. آمابلی^{۱۳} (۱۹۸۹) عمل خلاق را، عملی می‌داند که دارای دو ضابطه تازگی^{۱۴} و مناسبت^{۱۵} باشد. به اعتقاد افروز (۱۳۷۶) متداول‌ترین برداشت از خلاقیت، عبارت است از اینکه فرد، فکری نو و متفاوت ارائه دهد (رضویه، ۱۳۸۴).

خلاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه دهند و به کارگیرند. از این‌رو، تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه به سازمان نوید می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شده، به تهدیدها و فرصت‌ها پاسخ به موقع بدهد و رشد و توسعه یابد (سعادت، ۱۳۸۴).

۲- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی^{۱۶} از مهمترین مسائلی است که توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده و تحقیقات وسیعی در باره این این موضوع صورت گرفت. تا اینکه در سال ۱۹۸۵ والتون^{۱۷} مقاله مشهور خود را تحت عنوان «مدیریت بر مبنای

¹¹ Creativity

¹² Innovation

¹³ Amabile

¹⁴ Novelty

¹⁵ Relevance

¹⁶ Commitment

تعهد^{۱۸} منتشر کرد. وی در این مقاله نیاز به حرکت از «مدیریت بر مبنای کنترل» به سمت «مدیریت بر مبنای تعهد» را یادآور شد و با این کار خود به مطالعات صورت گرفته در این زمینه جهت داد (کنا، ۲۰۰۵). تعهد سازمانی نیرویی الزام آور و باثبات روانشناختی است که فرد را به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با هدف سازمان، پیوند می‌دهد (توماس، ۲۰۰۶). بیشاب و همکارانش^{۱۹} سه ویژگی زیر را از خصوصیات یک فرد دارای تعهد سازمانی بالا بیان می‌کنند:

الف- پیوند با اهداف و مقاصد سازمان و قبول آنها؛
ب- میل به تلاش قابل توجه به نام سازمان؛
ج- آرزو و میل بالا برای استمرار عضویت در سازمان (بیشاب، ۲۰۰۰).

۳- مشارکت سازمانی

پدیده مشارکت تنها نیروی حیات بخش و عامل پویایی و طراوت و بهره‌وری در سازمان‌ها که با ایجاد ارتباطات شبکه‌ای در سازمان و با استفاده از فکر جمعی، سبب می‌شود تا سازمان حرکت تندی از وضع موجود به سمت و سوی وضع مطلوب خود بردارد (زارعیان، ۱۳۸۷).

بنیس^{۲۰} (۱۹۹۶) معتقد است مهم‌ترین چالش‌های سازمانی در زمان حاضر، عبارت است از جهانی شدن، تغییر سریع تکنولوژی و از همه مهم‌تر توانمندسازی، درگیر کردن و مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها (بیگی نیا، ۱۳۸۱). مشارکت کارکنان، هم رشد فرد و هم تعالی سازمان را در پی دارد و سبب تقویت روحیه، رضایت شغلی و احساس ارتقاء قدر و منزلت شغلی کارمند می‌شود. مشارکت کلید توسعه انسانی است و توسعه فرهنگی نیروی انسانی هم هدف و هم عامل توسعه اقتصادی است. بنابراین می‌توان اذعان داشت که مشارکت نیروی کار نیروی محرکه توسعه اقتصادی است، ولی نیروی کاری که انگیزه و خلاقیت و امنیت داشته باشد (بختیاری، ۱۳۸۷).

۴- رضایت شغلی

رضایت شغلی^{۲۱} عموماً به عنوان واکنش عاطفی فرد به شغلش و درجه‌ای که فرد شغلش را دوست دارد، تعریف می‌شود. در اصل رضایت شغلی به عنوان یک مفهوم کلی تعریف شده است، در حالیکه می‌دانیم، عوامل متفاوت بی‌شماری در احساسات فرد نسبت به شغلش تأثیر دارند، لذا لازم است که بین رضایت کلی از شغل و رضایت جزئی از آن تمایز قائل شد. بعضی از عوامل شکل دهنده رضایت شغلی شامل پرداخت، همکاران، سرپرستان و عناصر خود شغل (مثل چالش فکری) می‌شوند. تحقیقات در مورد این دو دیدگاه یعنی رضایت کلی از شغل و رضایت جزئی متمرکز شده اند (سیگل، ۱۹۸۷). مقصود از رضایت شغلی، نگرش کلی فرد در باره کار خویش است. کسی که رضایت شغلی او در سطح بالا است، نسبت به شغل یا کار خود نگرشی مثبت، و کسی که از کار خود راضی نیست، نگرشی منفی دارد. هنگامی که در باره نگرش کارکنان بحث می‌شود، اغلب مقصود چیزی جز رضایت شغلی آنان نیست (رابینز، ۱۳۷۶).

مطالعات انجام شده

کانتر^{۱۹۹۳} با توجه به مدل خود ادعا کرد که افراد با درجه‌های بالای قدرت رسمی و غیر رسمی در سازمانهای خویش افزایش دسترسی به ساختارهای توانمند کننده محیط کار از جمله فرصت‌ها، منابع، اطلاعات، و حمایت دارند. دسترسی به ساختارهای توانمند ساز، نگرش‌ها و رفتارها را شکل می‌دهد و سرانجام منجر به اثربخشی و بهره‌وری در کار می‌شود (کانتر، ۱۹۹۳).

ویسکی و کپنر (۲۰۰۶) در مطالعات خود به این نتیجه رسید: عواملی که می‌توانند بهره‌وری را تحت تأثیر قرار دهند عبارتند از: ماهیت کار و شخصیت فرد (تناسب شغل و شاغل)، انگیزه (مادی و معنوی)، آگاهی و شناخت شغل، رضایت

¹⁷ Walton

¹⁸ Management by Commitment

¹⁹ Bishop & Scott & Burroughs

²⁰ Bennis

²¹ Satisfaction

شغل، کیفیت زندگی کاری و مشارکت فرد در فعالیت‌های سازمان، مشارکت فرد در عمل یا فعالیت، اهمیت کارکنان برای مدیران ارشد و نه صرفاً اهمیت دادن به کار و در نهایت رفتار منصفانه با افراد (ویسکی و کپنر، ۲۰۰۶). گیسلر (۲۰۰۵) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که، توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است و سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند در نتیجه اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد (گیسلر، ۲۰۰۵). راول (۲۰۱۱) در مطالعه خود تحت عنوان شناسایی عوامل بهره‌وری سازمانها به این نتیجه رسید که بهره‌وری بستگی به اهداف بلند مدت سازمان دارد. این اهداف معمولاً ۳-۵ ساله تعریف می‌شوند. اندازه‌گیری آن از روی نسبت ستاده به داده مشخص می‌شود و برای مشخص نمودن بازده سازمان میتوان از سوالات کلیدی از ذینفعان، کارکنان در مورد نحوه مشارکت، اختیار و غیره استفاده نمود (راول، ۲۰۱۱).

عبداللهی (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «توانمند سازی کارکنان، ابعاد و اعتبارسنجی براساس مدل معادلات ساختاری» را بررسی نمود یافته‌های تحقیق او نشان داد که سازه توانمند سازی کارکنان شامل پنج بعد مجزا از هم، یعنی شایستگی، خودمختاری، تاثیرگذاری، معنی دار بودن و اعتماد می‌شود و این سازه‌ها روی بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارد (عبداللهی، ۱۳۸۶).

بیگی نیا و همکاران (۱۳۸۷) بررسی اثر توانمند سازی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی در شرکت ملی حفاری ایران را بررسی نمود نتایج تحقیق نشان داد که همبستگی قوی میان توانمند سازی کارکنان و عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در این تحقیق وجود دارد و بیشترین و کمترین میانگین، بین ابعاد توانمند سازی شناختی کارکنان به عنوان متغیر مستقل، به ترتیب متعلق به ابعاد احساس شایستگی، احساس اعتماد به همکاران بود و در میان مولفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته بیشترین و کمترین میانگین مربوط به خلاقیت شغلی و مشارکت سازمانی بود. (بیگی نیا و همکاران، ۱۳۸۷).

خاکی در مطالعه خود به این نتیجه رسید که، ایجاد زمینه‌های مشارکت و همکاری، استفاده از نظرات کارکنان در هدف گذاری ها، حذف برخوردها و تضادها، برداشتن موانع ارتباطی، از عوامل افزایش بهره‌وری هستند، همچنین رضایت استانداردهای عملکرد و سعی در بهبود آنها، توجه به رضایت از نوع کار و شغل، مهم و پراهمیت دانستن کار، و سودمند نشان دادن کار از عوامل افزایش بهره‌وری هستند (خاکی، ۱۳۸۶).

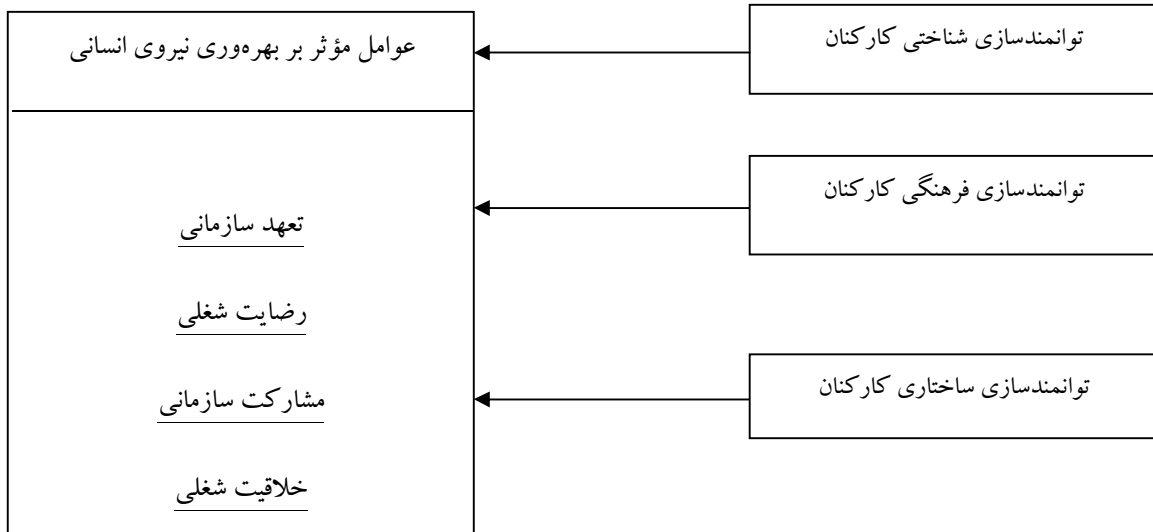
بختیاری به این نتیجه رسید که، مشارکت کارکنان، هم رشد فرد و هم تعالی سازمان را در پی دارد و سبب تقویت روحیه، رضایت شغلی و احساس ارتقاء قدر و منزلت شغلی کارمند می‌شود. مشارکت کلید توسعه انسانی است و توسعه فرهنگی نیروی انسانی هم هدف و هم عامل توسعه اقتصادی است. بنابراین می‌توان اذعان داشت که مشارکت نیروی کار نیروی محرکه توسعه اقتصادی است، ولی نیروی کاری که انگیزه و خلاقیت و امنیت داشته باشد (بختیاری، ۱۳۸۷). دهقانیان (۱۳۹۱) در مطالعه خود تحت عنوان شناسایی عوامل توانمندساز در سازمانهای دولتی به این نتیجه رسید که، عوامل توانمند سازی عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، اجتماعی است که از این عوامل، عوامل فرهنگی و اجتماعی روی بهره ورد اثر می‌گذارد (دهقانیان، ۱۳۹۱).

روش شناسی تحقیق

در پژوهش حاضر از روش تحقیق، پیمایشی استفاده شد که مهم‌ترین مزیت آن قابلیت تعمیم نتایج بدست آمده می‌باشد همچنین از روش همبستگی نیز استفاده شد. جامعه آماری در این تحقیق شامل کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق میباشد با روش نمونه‌گیری تصادفی ۱۷۸ پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد ۱۵۰ پرسشنامه به صورت کامل بود.

مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی به کار گرفته شده با توجه به مدل‌های صاحب نظران و پژوهشگران مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت، که پس از استخراج ابعاد توانمندساز و عوامل بهره‌وری نیروی انسانی از طریق چارچوب نظری مذکور، جهت بررسی رابطه بین متغیرها به صورت منسجم مدل مفهومی در نمودار زیر نشان داده شده است.



ابزار جمع‌آوری اطلاعات: در این پژوهش ابتدا برای گردآوری اطلاعات در زمینه‌های مبانی نظری و تدوین ادبیات تحقیق و تعاریف عملیاتی از روش مطالعه کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها، نشریه‌ها، رساله‌ها و منابع علمی موجود در دانشگاه و مراکز علمی استفاده شده و در خصوص جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخ به سوالات پژوهش از روش میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استاندارد استفاده گردیده است.

سوالات (گویه‌های) پرسشنامه در این تحقیق شامل ۲ قسمت می‌باشد:

الف) سوالات عمومی: در سوالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی در رابطه با پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری گردد. این بخش شامل: سن، جنسیت، میزان تحصیلات می‌باشد.

ب) سوالات تخصصی: این بخش شامل ۲۳ سؤال است. در طراحی این قسمت سعی گردیده است که سوالات پرسشنامه تا حد ممکن قابل فهم باشند. برای طراحی این بخش از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده گردیده است. برای روایی و پایایی به صورت زیر عمل نمودیم:

در این تحقیق به منظور تعیین روایی، چون از پرسشنامه‌های استاندارد که قبلاً هم به کرات در تحقیقات مشابه استفاده شده بهره برداری شد لذا می‌توان بیان نمود که پرسشنامه حاضر از روایی مناسبی برخوردار است. اما محقق برای اطمینان کامل از روایی محتوایی پرسشنامه، تعدادی از پرسشنامه‌ها را در اختیار تعدادی از کارشناسان و استادان دانشگاهی که در رشته‌های تخصصی مدیریت بودند توزیع نمود تا ضمن بیان نقطه نظرات اصلاحی نسبت به تکمیل هر یک از گزاره‌های مربوطه اظهار نظر تخصصی نمایند.

- برای سنجش پایایی پرسشنامه، یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه مورد نظر توزیع و جمع‌آوری و پس از وارد کردن داده‌ها، ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. ضریب مورد نظر برای پرسشنامه توانمندی ۰/۸ و برای پرسشنامه بهره‌وری ۰/۷۹ تعیین گردید. با توجه به اینکه آلفای محاسبه شده بزرگتر از ۰/۷ است، پس می‌توان گفت که قابلیت اعتماد پرسشنامه در حد قابل قبول است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی همچون فراوانی و میانگین استفاده نمودیم و در قسمت آمار استنباطی از آزمون اسپیرمن استفاده شد. که بر اساس این آ.م. مونها نتایج فرضیه‌ها به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه شماره یک: به نظر می‌رسد میان توانمندسازی ساختاری و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

نوع آزمون	میزان آماره	معناداری
اسپیرمن	0.44	۴۱۰.۰

بطوری که از نتایج آزمون اسپیرمن با مقدار ۰/۴۴ بر می‌آید میان توانمندسازی ساختاری و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری با ۹۵ درصد اطمینان وجود دارد. با توجه به مثبت بودن مقدار آماره و جدول دوبعدی نیز مشاهده می‌شود رابطه مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد بطوری که هر چه توانمندسازی ساختاری بالاتر باشد بهره‌وری نیروی انسانی نیز بالاتر است.

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی و درصدی پاسخگویان بر حسب توانمندسازی ساختاری و بهره‌وری نیروی انسانی

جمع	بهره‌وری			توانمندسازی ساختاری و بهره‌وری نیروی انسانی	
	پایین	متوسط	بالا	فراوانی	درصد
54	10	42	2	فراوانی	پایین
34.2%	33.3%	36.8%	14.3%	درصد	
95	16	70	9	فراوانی	متوسط
60.1%	53.3%	61.4%	64.3%	درصد	
9	4	2	3	فراوانی	بالا
5.7%	13.3%	1.8%	21.4%	درصد	
158	30	114	14	فراوانی	جمع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	درصد	

به طوریکه در جدول فوق مشاهده می‌شود، از مجموع ۳۰ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد پایین است، ۳.۳۳ درصد معتقدند توانمندی ساختاری در سازمان در حد پایین، ۳.۵۳ درصد در حد متوسط و ۳.۱۳ درصد در حد بالا است. از مجموع ۱۱۴ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد متوسط است، ۸.۳۶ درصد معتقدند توانمندی ساختاری در سازمان در حد پایین، ۴.۶۱ درصد در حد متوسط و ۸.۱ درصد در حد بالا است و از مجموع ۱۴ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد بالا است، ۳.۱۴ درصد معتقدند توانمندی ساختاری در سازمان در حد پایین، ۳.۶۴ درصد در حد متوسط و ۴.۲۱ درصد در حد بالا است.

فرضیه شماره دو: به نظر می‌رسد میان توانمندسازی فرهنگی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

نوع آزمون	میزان آماره	معناداری
اسپیرمن	0.62	0.02

بطوری که از نتایج آزمون اسپیرمن با مقدار ۰/۶۲ بر می‌آید میان توانمندسازی فرهنگی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری با ۹۵ درصد اطمینان وجود دارد. با توجه به مثبت بودن مقدار آماره و جدول دوبعدی نیز مشاهده می‌شود رابطه مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد بطوری که هر چه توانمندسازی فرهنگی بالاتر باشد بهره‌وری نیروی انسانی نیز بالاتر است.

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی و درصدی پاسخگویان بر حسب توانمندسازی فرهنگی و بهره‌وری نیروی انسانی

جمع	بهره‌وری			توانمندسازی فرهنگی و بهره‌وری نیروی انسانی	
	بالا	متوسط	پایین	فراوانی	پایین
44	3	30	11	فراوانی	پایین
27.8%	21.4%	26.3%	36.7%	درصد	
105	9	79	17	فراوانی	متوسط
66.5%	64.3%	69.3%	56.7%	درصد	
9	2	5	2	فراوانی	بالا
5.7%	14.3%	4.4%	6.7%	درصد	
158	14	114	30	فراوانی	جمع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	درصد	

به طوری که در جدول فوق مشاهده می‌شود، از مجموع ۳۰ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد پایین است، ۷.۳۶ درصد معتقدند توانمندی فرهنگی در سازمان در حد پایین، ۷.۵۶ درصد در حد متوسط و ۷.۰۶ درصد در حد بالا است. از مجموع ۱۱۴ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد متوسط است، ۳.۲۶ درصد معتقدند توانمندی فرهنگی در سازمان در حد پایین، ۳.۶۹ درصد در حد متوسط و ۴.۰۴ درصد در حد بالا است و از مجموع ۱۴ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد بالا است، ۴.۲۱ درصد معتقدند توانمندی فرهنگی در سازمان در حد پایین، ۳.۶۴ درصد در حد متوسط و ۳.۱۴ درصد در حد بالا است.

فرضیه شماره سه: به نظر می‌رسد میان توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

نوع آزمون	میزان آماره	معناداری
اسپیرومن	0.34	0.03

به طوری که از نتایج آزمون اسپیرمن با مقدار ۰/۳۴ بر می‌آید میان توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری با ۹۵ درصد اطمینان وجود دارد. با توجه به مثبت بودن مقدار آماره و جدول دوعده‌ای نیز مشاهده می‌شود رابطه مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد به طوری که هرچه توانمندسازی روانشناختی بالاتر باشد بهره‌وری نیروی انسانی نیز بالاتر است.

جدول شماره ۳: توزیع فراوانی و درصدی پاسخگویان بر حسب توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری نیروی انسانی

جمع	بهره‌وری			توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری نیروی انسانی	
	بالا	متوسط	پایین	فراوانی	پایین
49	2	27	20	فراوانی	پایین
31.0%	14.3%	23.7%	66.7%	درصد	
100	11	79	10	فراوانی	متوسط
63.3%	78.6%	69.3%	33.3%	درصد	
9	1	8	0	فراوانی	بالا
5.7%	7.1%	7.0%	0.0%	درصد	
158	14	114	30	فراوانی	جمع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	درصد	

به طوری که در جدول فوق مشاهده می‌شود، از مجموع ۳۰ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد پایین است، ۷.۶۶ درصد معتقدند توانمندی روانشناختی در سازمان در حد پایین، ۳.۳۳ درصد در حد متوسط است. از مجموع

۱۱۴ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد متوسط است، ۲۳٪ درصد معتقدند توانمندی روانشناختی در سازمان در حد پایین، ۶۹٪ درصد در حد متوسط و ۷٪ درصد در حد بالا است و از مجموع ۱۴ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد بالا است، ۱۴٪ درصد معتقدند توانمندی روانشناختی در سازمان در حد پایین، ۷۸٪ درصد در حد متوسط و ۷٪ درصد در حد بالا است.

فرضیه شماره چهار: به نظر می‌رسد میان توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

نوع آزمون	میزان آماره	معناداری
اسپیرمن	0.25	0.048

به طوری که از نتایج آزمون اسپیرمن با مقدار $0/25$ بر می‌آید میان توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری با ۹۵ درصد اطمینان وجود دارد. با توجه به مثبت بودن مقدار آماره و جدول دویبعی نیز مشاهده می‌شود رابطه مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد بطوری که هر چه توانمندسازی بالاتر باشد بهره‌وری نیروی انسانی نیز بالاتر است.

جدول شماره ۴: توزیع فراوانی و درصدی پاسخگویان بر حسب توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی

جمع	بهره‌وری			توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی
	بالا	متوسط	پایین	
83	5	57	21	فراوانی
52.5%	35.7%	50.0%	70.0%	درصد
70	7	54	9	فراوانی
44.3%	50.0%	47.4%	30.0%	درصد
5	2	3	0	فراوانی
3.2%	14.3%	2.6%	0.0%	درصد
158	14	114	30	فراوانی
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	درصد

به طوری که در جدول فوق مشاهده می‌شود، از مجموع ۳۰ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد پایین است، ۷۰ درصد معتقدند توانمندی در سازمان در حد پایین، ۳۰ درصد در حد متوسط است. از مجموع ۱۱۴ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد متوسط است، ۵۰ درصد معتقدند توانمندی در سازمان در حد پایین، ۴۷٪ درصد در حد متوسط و ۲٪ درصد در حد بالا است و از مجموع ۱۴ نفر که معتقدند بهره‌وری در سازمانشان در حد بالا است، ۳۵٪ درصد معتقدند توانمندی در سازمان در حد پایین، ۵۰ درصد در حد متوسط و ۱۴٪ درصد در حد بالا است.

نتیجه گیری

به طوری که میدانیم نیروی انسانی بعنوان موتور محرکه هر سازمانی بشمار می‌آید و بر همین اساس بهره‌وری نیروی انسانی نیز به پیشبرد اهداف و سیاست‌های سازمان کمک شایانی دارد. با توجه به نظامهای مختلف مدیریتی راههای مختلفی هم برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد که در این تحقیق ما به دنبال رابطه میان توانمندسازی با این مهم بوده ایم. با توجه به کلیه اطلاعات جمع آوری و ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت رابطه معناداری میان توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی در این سازمان وجود دارد بر همین اساس جهت ارتقاء کمی و کیفی هر چه بیشتر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان است با توجه به نتایج تحقیق فرضیه‌های تحقیق مورد تایید قرار گرفت یعنی: -اکثر قریب به اتفاق پاسخگویان (حدود دو سوم) معتقدند در واحدشان توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی فرهنگی و توانمندسازی روانشناختی در حد متوسط و بالایی است.

فرضیه شماره یک: به نظر می‌رسد میان توانمندسازی ساختاری و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. به طوری که از نتایج آزمون اسپیرمن با مقدار $0/44$ بر می‌آید میان توانمندسازی ساختاری و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری با 95 درصد اطمینان وجود دارد. با توجه به مثبت بودن مقدار آماره و جدول دوعده‌ی نیز مشاهده می‌شود رابطه مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد بطوری که هر چه توانمندسازی ساختاری بالاتر باشد بهره‌وری نیروی انسانی نیز بالاتر است.

فرضیه شماره دو: به نظر می‌رسد میان توانمندسازی فرهنگی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. به طوری که از نتایج آزمون اسپیرمن با مقدار $0/62$ بر می‌آید میان توانمندسازی فرهنگی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری با 95 درصد اطمینان وجود دارد. با توجه به مثبت بودن مقدار آماره و جدول دوعده‌ی نیز مشاهده می‌شود رابطه مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد بطوری که هر چه توانمندسازی فرهنگی بالاتر باشد بهره‌وری نیروی انسانی نیز بالاتر است.

فرضیه شماره سه: به نظر می‌رسد میان توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. به طوری که از نتایج آزمون اسپیرمن با مقدار $0/34$ بر می‌آید میان توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری با 95 درصد اطمینان وجود دارد. با توجه به مثبت بودن مقدار آماره و جدول دوعده‌ی نیز مشاهده می‌شود رابطه مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد بطوری که هر چه توانمندسازی روانشناختی بالاتر باشد بهره‌وری نیروی انسانی نیز بالاتر است.

فرضیه شماره چهار: به نظر می‌رسد میان توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. به طوری که از نتایج آزمون اسپیرمن با مقدار $0/25$ بر می‌آید میان توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری با 95 درصد اطمینان وجود دارد. با توجه به مثبت بودن مقدار آماره و جدول دوعده‌ی نیز مشاهده می‌شود رابطه مستقیمی میان این دو متغیر وجود دارد بطوری که هر چه توانمندسازی بالاتر باشد بهره‌وری نیروی انسانی نیز بالاتر است.

۲-۵- محدودیت‌های تحقیق: ۱- معمولاً هر محقق برای شروع کار و ادامه کار پژوهشی خود با موانع و محدودیت‌هایی مواجه خواهد شد، که برخی از این محدودیت‌ها در اختیار محقق و برخی در اختیار او نیست که در تحقیق حاضر پژوهشگر با محدودیت‌های زیر روبرو بوده است:

۲- کمبود بودجه و منابع مالی در اجرای این پژوهش

۳- محدودیت در انتخاب حجم نمونه

۴- ابزار پژوهش که ممکن است در صورت استفاده از ابزارها و نمونه‌های دیگر نتایج تحت الشعاع قرار گیرد. صرف زمان زیاد جهت توجیه و تبیین موضوع تحقیق برای پاسخگویان به منظور ایجاد ادبیات مشترک بین محقق و ایشان که با استفاده از علوم رفتاری این کار به خوبی انجام شد.

پیشنهادات تحقیق

پیشنهاد‌های کاربردی خبرگان

- ارتقای سطح فرهنگی و بینش جامعه.

- برگزاری سمینارها و کنفرانس‌ها و نشست‌های مداوم صاحب‌نظران پیرامون مسائل توانمندسازی و انعکاس نتیجه‌گیری این مجامع به مسئولان سیاست‌هاگذار و اجرایی کشور.

- تغییر در هنجارها با روش علمی و تشکیل گروه تحقیق ویژه که اعضای آن ترکیبی از متخصصان در زمینه‌های هنجارهای فرهنگی باشد.

- فراهم سازی محیط کاری مناسب و مطلوب برای جلب رضایت کاری و مشارکت اجتماعی.

برگزاری جلسات آموزشی برای آشنا نمودن کارکنان با اهداف و بیانیه ماموریت سازمان از طرف مدیران ارشد سازمان -اصلاح برنامه‌های کلان و استراتژیک دولت در رابطه با توانمندسازی. -حاکمیت نظام شایسته سالاری در (استخدام، انتصاب، ترفیع، ارتقاء و اعطای امتیازات شغلی و...) -توجه و آموزش مدیران در خصوص فرصت دادن و تفویض اختیار به زنان از طرف مدیران ارشد و مسئولین ذی‌ربط

پیشنهادها برای تحقیقات آینده

هر پژوهشی در پی پاسخ به سؤال یا سؤال‌های اساسی پژوهش می‌باشد. اما پاسخ به سؤال‌ها، پایانی بر پژوهش در زمینه مربوط تلقی نمی‌شود بلکه باید ابواب جدیدی را بر روی پژوهش‌های آتی بگشاید و بتواند راهنمایی باشد برای پژوهش‌های بیشتر در آن زمینه. بنابراین عناوین پژوهشی زیرمی‌تواند فرا روی پژوهشگران در این زمینه قرار گیرد: در این پژوهش از متغیرهای بسیاری که یا توسط خبرگان امتیاز لازم را کسب ننموده (برای نمونه محدودیت‌های قانونی و سیاسی) و یا سایر متغیرهای توانمند سازی مانند محیطی، روان شناختی، سیاسی، اقتصادی و... که به دلیل محدودیت زمانی مورد مطالعه واقع نشد را سایر محققان شناسایی و آزمون نمایند.

فهرست منابع

- ابطحی، سید حسین و کاظمی، بابک (۱۳۸۳). بهره‌وری، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران.
- آذر دشتی، امیر هوشنگ (۱۳۸۶). توانمند سازی کارکنان، [www. Modirestan. com](http://www.Modirestan.com)
- بیگی نیا، عبدالرضا (۱۳۸۱). طراحی الگویی برای ارتباط بین ابعاد سازمان با مشارکت کارکنان با تأکید بر جو سازمانی به عنوان یک متغیر مداخله‌گر، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور دانشگاه شاهد، سال دهم، شماره ۴۲، صص ۲۷-۴۰.
- بختیاری، ذبیح‌الله (۱۳۷۸). راهکاری عملی برای افزایش مشارکت کارکنان در مدیریت، مجموعه مقالات همایش توسعه اداری، مرکز آموزش مدیریت دولتی ایران، صص ۱۷-۴۲.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی؛ مرکز انتشارات علمی، صص ۱-۴۰۲.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶). مدیریت بهره‌وری با رویکرد تحلیلی آن در سازمان، انتشارات کوهسار، تهران، چاپ پنجم (اول ناشر). صفحه ۴۴.
- دهقانیان، فریده (۱۳۹۱). الگوی توانمندسازی زنان در سازمانهای دولتی، رساله دکتر، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران.
- زارعیان، حامد (۱۳۸۷). مشارکت ابزار مدیران موفق، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۲۳ صص ۴-۵۳.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۶). مبانی رفتار سازمانی، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۴۶.
- سعادت اسفندیار و صادقی، منصور (۱۳۸۴). طراحی و تبیین مدلی برای خلاقیت در مؤسسات پژوهشی کشور (حوزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)، مجله دانشور (رفتار) ۱۴، ویژه مقالات مدیریت ۵، صص ۳۵-۴۶.
- عبدالهی، بیژن ونوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر ویرایش، چاپ اول.
- فرنچ، وندال و سیبل، اچ (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار، چاپ دهم.
- فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی (۱۳۸۲). معرفی توانمند سازی در مدیریت و الگوهای آن، فصلنامه مدیریت، شماره ۳۹-۴۰.
- کینلا، دنیس (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمان، تهران، انتشارات مدیران، چاپ اول.
- کاتر، جان بی (۱۳۸۲). رهبری تحول، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله، تهران، انتشارات موسسه تحقیقات آموزش مدیریت، چاپ اول.
- نادری، ناهید، رجایی پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۶). مفاهیم و راهبردهای توانمند سازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۶.
- هداوند، سعید و صادقان، شهره (۱۳۸۶). سازه‌های اثربخش در توان افزایش کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۰.
- Chrysant,w. (2007). **Participative Management from:** [http://www. isi.ni / content/6852](http://www.isi.ni/content/6852). Deci, E. L.: Connel,J. P. :Rayan,R. M. (1989). Self- Determination in a Work Organization, journal Applied Psychology 74. Vol. 18,vo3,pp. 577-586

- Canter Jay A. Kanungo Rabindra N. (1988). **Taking Aim On Empowerment Process**: Integrating Theory and Practice ,Academy Of Management Review ,Vol. 13,NO. 3,pp. 471-474
- Reily. Richard R.;Bentley ,A. ;Lynn,G. S. ,(2003). **Empowerment in New ProductDevelopment Team** :More is Not Always Better ,Howe school of Technology Management Vol. 9,No. 3,pp. 7-140.