

بررسی عوامل تاثیر گذار بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان شرکت آب منطقه ای کهگیلویه و بویر احمد

مریم مرواریدی ، کرم اله دانشفرد ، سید اکبر نیلی پور

دکتری مدیریت منابع انسانی شاخص پژوه اصفهان ، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران
دکتری مدیریت منابع انسانی از واحد علوم تحقیقات تهران، رتبه علمی دانشیار و عضو هیات علمی واحد علوم و تحقیقات تهران
دکتری مدیریت منابع انسانی، مرتبه علمی استادیار، دانشگاه محل تحصیل اصفهان عضو هیات علمی پژوهشگاه شاخص پژوه اصفهان
Maryam87.morvaridi@yahoo.com

چکیده

در این مقاله به بررسی عوامل تاثیر گذار بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان شرکت آب منطقه ای کهگیلویه و بویر احمد هستیم به این منظور این مقاله به صورت کیفی و کمی انجام شده است در قسمت کیفی با استفاده از گرند تئوری شاخص ها و زیر شاخص های تاثیر گذار بر توانمند سازی شناسایی شد که در مجموع ۹ شاخص به دست آمد. در بخش کمی به دنبال آزمون کردن رابطه این نه شاخص با توانمندی روانشناختی هستیم. به این منظور از معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزی استفاده می کنیم برای این اندازه گیری شاخص ها از پرسشنامه محقق ساخت که توانمند سازی و ۹ شاخص تاثیر گذار بر آن را اندازه گیری می کنند استفاده کردیم جامعه مورد مطالعه کلیه کارکنان شرکت آب منطقه ای کهگیلویه و بویر احمد که دارای جایگاه کارشناسی و بالاتر هستند و در تابستان سال ۹۵ مشغول به کار می باشد که تعداد آنها ۱۴۹ نفر می باشد. پس از جمع آوری اطلاعات و تحلیل نتایج به دست آمده نشان داد که شاخص های خودکارآمدی، توسعه، ارزشی، اجتماعی، سیاسی، فرایندی و سازمانی بر توانمند سازی کارکنان شرکت آب منطقه ای کهگیلویه و بویر احمد تاثیر معنادار دارد اما شاخص های محیط سازمانی و فنی و تکنولوژی بر توانمند سازی تاثیر معنادار ندارد.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، روانشناختی، خودکارآمدی ، محیط سازمانی

۱. مقدمه

از گذشته انسان‌ها برای چرخه حیات و کنار آمدن با پدیده‌ها، مبادرت به تأسیس و گسترش سازمانها کرده‌اند تا از طریق آن بتوانند اهداف و نیازهای خود را محقق سازند. با وجود پیشرفت‌های عظیم اخیر در عرصه‌های مختلف انسان‌ها همچنان مهره-های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. در حقیقت در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالت‌های موردنظر در هر سازمانی، عنصر انسان است (هاشمی، پورامین‌زاد، ۱۳۹۰) و در این میدان پررقابت، سازمانهایی می‌توانند موفق عمل کنند که از تمامی ظرفیت انسانی خود بهره گیرند (سمیع پور گیری، ۱۳۸۸). در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی به عنوان سرمایه بنیادی و بارزش سازمان تلقی، و نگرش کلاسیک و ابزاری نسبت به آن منسوخ شده است. امروزه کارکنان سازمان‌های حرفه‌ای، گردانندگان اصلی جریان کار آن‌ها هستند. بنابراین نه تنها مدیران باید از مهارت‌های رهبری برخوردار باشند، بلکه کارکنان نیز باید روش‌هایی را بیاموزند که به سمت خودرهبری حرکت کنند (روی و شینا، ۲۰۰۵). برای این منظور، سازمان‌ها باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند (داوری و رضایی، ۱۳۸۱). در این دوره جهانی شدن توانمندسازی کارکنان امری ضروری برای موفقیت و بقای سازمان است (اونگوری، ۲۰۰۹) و با توجه به اینکه، امروزه، سازمان‌ها باید در محیطی کاملاً رقابتی، که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است، اداره شوند. در چنین شرایطی، مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده‌ی کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند از عهده‌ی وظایف محوله به خوبی برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است (امین، سیدجوادی و رضایی، ۱۳۹۳) توانمندسازی یعنی بناکردن، برانگیختن و افزایش قدرت از طریق همکاری، کار گروهی و استفاده از نظرات مختلف است (کاراکاک، ۲۰۰۹) و این مفهوم امروزه گسترش یافته و فرایندی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد (ماسکات، ۲۰۱۱). در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان که در سالیان اخیر به عنوان توانمندسازی کارکنان مطرح می‌شود، مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همان‌گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی می‌پردازند و بهبود مستمر را در اولویت قرار می‌دهند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آن‌ها در کار احساس می‌شود (جزئی و رستمی، ۱۳۹۰). عملکرد کارکنان توانمند، اصل مهمی در سازمان و مدیریت اثربخش است که می‌تواند با دادن قدرت و نیز کنترل بیشتر بر زبردستان سبب افزایش بهره‌وری در سازمان گردد (کیاکجوی و قدوسی، ۱۳۹۱). به هر روی توانمندسازی موضوع مهمی است که هم‌اکنون در بسیاری از سازمانهای دولتی و خصوصی به طور جدی با آن برخورد می‌شود و یکی از مهمترین چالشهای مدیران عصر حاضر در سازمانها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیتهای بالقوه منابع انسانی موجود است. در این باره باید گفت در اغلب سازمانها از توانایی کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیتهای بالقوه آنان را بکارگیرند از این رو موضوع توانمندسازی کارکنان اهمیت بالایی در سازمانها دارد (نوربخش و توکلی، ۱۳۹۰).

قرار گرفتن ایران در اقلیم خشک و نیمه خشک، مشکل بحران آب در چند دهه اخیر، وجود خشکسالی‌های پی در پی در کشور و کمبود آب در استانهای همجوار با این استان، جایگاه مطالعه شرکت آب منطقه ای را به عنوان یکی از دستگاه‌های اجرایی مهم و قابل تأثیر در توسعه پایدار استان به لحاظ دارا بودن حجم بالای منابع آبی از اهمیت دوچندانی برخوردار می‌نماید. لذا به منظور شناخت، مطالعه، توسعه، حفاظت و بهره برداری از منابع آبی هر چه بهتر این استان جهت کمک به مرتفع نمودن بحران کم آبی و تأمین نیاز آبی در بخش‌های مختلف، وجود نیروی انسانی توانمند، متخصص، کارآمد و متعهد در این شرکت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. طبق یافته‌های چوانگ^۱ و همکاران (۲۰۱۲)، توانمندسازی نیروی انسانی از پنج حیطه ریشه می‌گیرد: تعهد مدیران، اعتماد، مهارتها و شایستگیها، فضایل و روابط. چالشهایی نیز که در زمینه توانمندسازی

^۱ Cheung

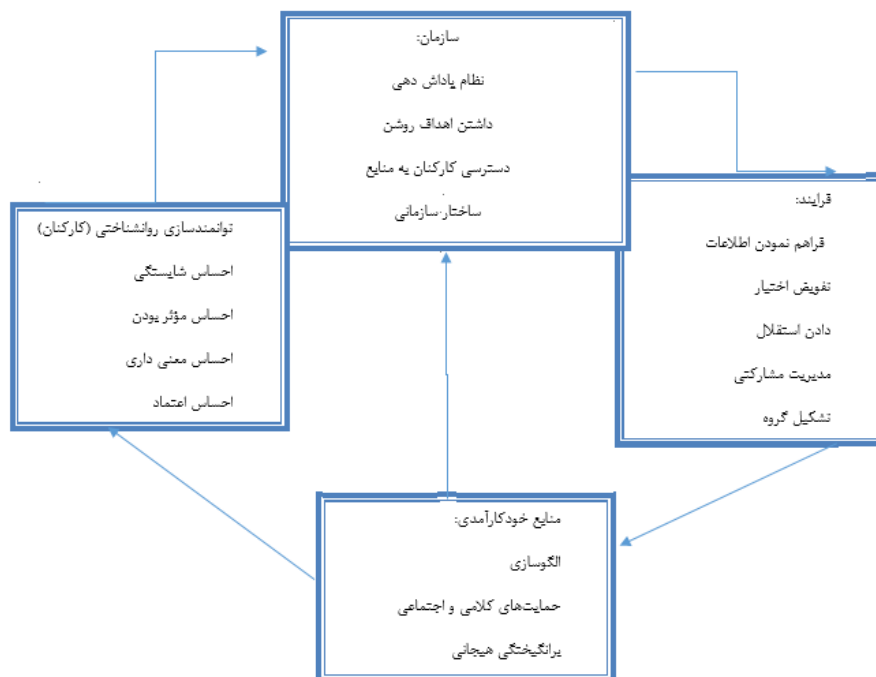
ایجاد می شود قاعدتا نشات گرفته از این زمینه هاست. اما سامسوک^۲ و همکارانش (۲۰۱۴)، فاکتورهای چهارگانه منابع انسانی، تکنولوژیکی، مالی و سازمانی را عنوان کرده اند. آنچه مشخص است نبود بحث بر روی شناسایی عوامل چالش برانگیز در راه توانمندسازی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است که وجوه متفاوت و تأثیرگذاری دارد. بر اساس شواهد و مطالعات اولیه و همچنین مصاحبه با برخی مدیران و کارشناسان این شرکت دریافتیم کارکنان این شرکت فاقد قدرت و اختیار بوده و خواستار آزادی عمل بیشتر هستند. همچنین کارکنان احساس نارضایتی، بی قدرتی و ناتوانی می کنند و این موضوع موجب پایین آمدن کیفیت خدمات و موجب نارضایتی مشتریان و ارباب رجوع شده است.

ضرورت مطالعه بر روی مبحث توانمندسازی در شرکت آب منطقه ای:

- در فصل نهم قانون خدمات کشوری از توانمندسازی کارکنان فقط به آموزش کارکنان تکیه شده است.
- خروج سرمایه های فکری خبره از شرکت به واسطه بازنشستگی
- حجم کم مطالعات در حیطه توانمندسازی شرکت های دولتی
- نیاز به ارائه الگویی بومی جهت توانمندسازی کارکنان شرکت
- نیاز مبرم به توانمندسازی کارکنان به جهت خدمات دهی هر چه بهتر به ذینفعان
- ضرورت توانمندسازی کارکنان جهت تأمین حقوق و مزایای پرسنل از محل درآمدهای شرکت

توانمندسازی منابع انسانی در دهه نود میلادی شایع شده است و اغلب محققان توانمندسازی را افزایش توان و مهارت منابع انسانی برای انجام دادن بهتر کار تعریف کرده اند (علامه، حیدری و داوودی، ۲۰۱۰: ۲۲۵-۲۲۴) و با مروری بر تاریخچه آن مشاهده می شود که مبانی نظری آن از قبل مطرح بوده است. در این راستا می توان به مدل های عام (توماس و ولتهوس، باون و لاولر، اسپریتزر و ...)، مدل ها اقتضایی (فورد و فوتلر، بلانچارد، کانگر و کانگو و...) و مدل سیستمی توانمندسازی اشاره نمود. همه مدل های توانمندسازی، تلاش می کنند با بکارگیری مکانیسم هایی مشارکت نیروی انسانی را در تحقق اهداف راهبردی سازمان فراهم سازند (رعدی افسوران، ۱۳۹۰). از میان مدل های مختلفی که در بالا به آن اشاره شد، مدل محوری مقاله حاضر، برگرفته از مدل، توانمندسازی کانگر و کانگو البته بصورت تعدیل شده، به عنوان مدل پایه برای تعیین میزان تأثیر شرایط سازمانی (نظام پاداش دهی، داشتن اهداف روشن، دسترسی کارکنان به منابع و ساختار سازمانی)، راهبردهای مدیریتی (فراهم- نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، دادن استقلال، مدیریت مشارکتی و تشکیل گروه) و منابع خودکارآمدی (الگوسازی، حمایت- های کلامی و اجتماعی و برانگیختگی هیجانی) بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان (احساس شایستگی، مؤثر بودن، احساس معنی داری و اعتماد) در سازمان مذکور مورد بررسی قرار می گیرد. و مدل تعدیل شده به صورت زیر می باشد

² Somsuk



شکل ۱- چارچوب تحقیق

تاریخچه مقاله:

قرن بیست و یکم را باید قرن رقابت برای بقا دانست. افزایش تعاملات بین‌المللی، دنیا را به دهکده جهانی تبدیل کرده است و سازمان‌ها برای بقا و رشد خود چاره‌ای ندارند مگر آنکه به انواعی از ابزارهای توسعه و بالندگی مجهز باشند منابع تولید ثروت در هر سازمانی را می‌توان در دسته‌بندی زمین، سرمایه، منابع انسانی، ماشین‌آلات و تجهیزات، اطلاعات و ارتباطات ارائه کرد. چارلز هندی (۱۹۹۵) معتقد است که منابع مرسوم و سنتی ثروت را در مواقع لازم می‌توان خرید؛ عاملی که بدون آن نمی‌توان در سازمان فعالیت کرد، نیروی انسانی توانمند است که می‌تواند از همه منابع برای دستیابی به بهترین مزایا به راحتی استفاده کرد (جزئی و رستمی، ۱۳۹۰). در حقیقت، محیط پویای امروزی و نیاز به خدمات با کیفیت، بیشتر سازمان‌ها را به سوی سازش با رویکردهای جدید مدیریت سوق می‌دهد که یکی از این رویکردها، توانمندسازی کارکنان است (اورزالی، ۲۰۱۵) و در سالهای اخیر، محققان سازمانی و کاربران کسب‌وکار، گرایش قابل توجهی را به مبحث توانمندسازی داشته‌اند که دلیل این امر را می‌توان تأثیر قابل ملاحظه این مبحث بر پیامدهای شغلی نظیر: رضایت کارکنان، تعهد و اثربخشی و همچنین اعتبار و عملکرد شرکت دانست (استاو و اپستین، ۲۰۰۰). توانمندسازی شیوه‌ای است برای ایجاد روحیه مشارکت در کارکنان از طریق فرایند دخالت و واگذاری مسئولیت به آنها. این شیوه کارکنان را تشویق می‌کند که در مورد کارهای خویش، خود تصمیم بگیرند و امکان کنترل بیشتری به کار داشته باشند (نوربخش و توکلی، ۱۳۹۰). توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نبوده بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بیشتر بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند (کیاکجوری و قدوسی، ۱۳۹۱). محیط کاری توانمندشده، جایی است که کارکنان بصورت گروهی حضور دارند و در انجام کارها با یکدیگر همکاری می‌کنند. این شرایط با محیط کاری سنتی که در آن افراد در انجام وظایف، خود را رقیب یکدیگر می‌پنداشتند کاملاً متفاوت است (عبودی، لطفی زنگنه درویش، کاظمیان، ۱۳۹۳). در هر حال، توانمندسازی را می‌توان، دربرگیرنده‌ی مجموعه تدابیر و روش‌هایی دانست که به کمک آن، رفتار کارکنان را دچار تغییر نموده و آنها را قادر می‌سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهترین تصمیمات را اتخاذ و با ارائه‌ی خلاقیت در قالب فعالیت‌های تیمی، سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت نمایند (شهبازی، الهیاری و میرکمالی، ۱۳۸۹).

اهمیت و ضرورت توانمند سازی در سازمانی

در دو دهه گذشته نگرش سازمان ها به انسان به شدت تغییر یافته است. انسان در سازمان های امروزی معادل کارگر نیست و صرفاً انرژی مکانیکی آنان مورد اهمیت نمی باشد. سازمان ها برای حفظ و توسعه موفقیت های خود به یک باور بزرگ دست یافته اند و آن باور به انسان است و شاید بتوان اذعان داشت که انسان، مجدداً در سازمان ها کشف شده است. بطوریکه کارکنان سازمان های حرفه ای به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده اند. بنابراین نه تنها مدیران باید از مهارت های رهبری برخوردار باشند، بلکه کارکنان نیز باید روش هایی را بیاموزند که به سمت خود راهبردی پیش روند (روی و لاینگر، ۲۰۰۵: ۴۱) برای دست یابی به این ویژگی ها سازمان ها باید کمترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی انسان را توانمند سازد (داوری و رضایی، ۱۳۸۱: ۴۹) توانمند سازی تعادل لوازم را بین دو بعد یاد شده برقرار می سازد. و به کارکنان این باور را می دهد که رشد و پیشرفت سازمان، منابع آنان را نیز در بر دارد (رحمان پور: ۱۳۸۳: ۳۶) فرآیند توانمند سازی به تفویض اختیار بر تصمیم گیری در پایین ترین سطح ممکن سازمانی نیازمند است. هدف اصلی توانمند سازی این است که سلسله مراتب سنتی دیوان سالاری کاهش داده شود. می توان گفت که شدت علاقه به توانمند سازی کارکنان در میان مدیران سازمان ها و محققان بدون دلیل نیست. کانگو (۱۹۸۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمند سازی بر می شمارد:

- ۱- مطالعه مهارت های مدیریت نشان می دهد که توانمند سازی زیر دستان بخش مهمی از اثر بخشی سازمان و مدیریت است.
- ۲- تجزیه و تحلیل قدرت کشی در سازمان ها حاکی از آن است که تقسیم نمودن کارکنان در قدرت و کنترل، اثر بخش را افزایش می دهد.
- ۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمند سازی، کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه دارد (عبدالمهی، ۱۳۸۵).

به اعتقاد وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمند سازی بر مفروضات مبتنی است. که با آنچه اکنون توسط مدیران سازمان ها اجرا می شود، تفاوت دارد. توانمند سازی به معنای فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف محوله را بخوبی انجام دهند. مدیرانی که می خواهند کارکنان را توانمند سازند، باید کنترل ها، موانع و محدودیت ها را کنار گذارد و در مقابل به آنها انگیزه بدهند، هدایت نمایند و رفتارشان را تشویق نمایند. توانمند سازی یکی از نوید بخش ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوع روز تبدیل گشته است. اما علیرغم بحث های فراوانی در مورد فرایند توانمند سازی، بهره برداری از آن اندک و ناچیز است و هرچند توانمند سازی به مدیران این امکان را می دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان اسفاده کنند. اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه هایی که از راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمند سازی را بدانند، اندک است (وتن و کمرون، ۱۹۹۸). همچنین از طریق توانمند سازی، مدیران واقعا اثر بخشی خود را چند برابر کرده، آنها را سازمان های آنها کارآمد تر شد و می توانند به نحوه سودمندی در دنیای رقابت ظاهر می شود.

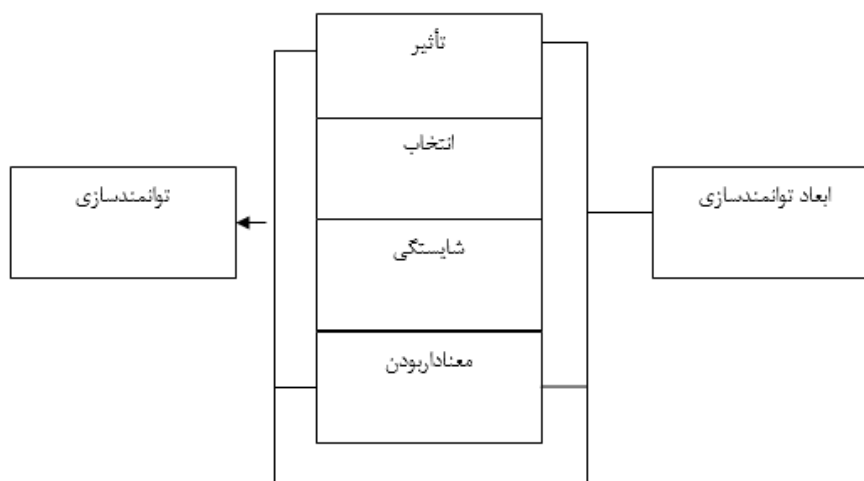
اهداف مشخص را می توان از تعریف توانمند سازی ارائه داد که به ترتیب زیر می باشد:

- ۱- به همه کارکنان مسئولیت تجزیه و تحلیل مداوم مشاغل خود و توسعه شیوه های کارآور برای انجام دادن کارشان می دهند.
 - ۲- مجموعه کلی سازمان را در تصمیمات مهم مدیریت، مانند برنامه های راهبردی توسعه، ترویج خط مشی های کارگزینی و برنامه های کاری درگیر می کند.
 - ۳- به همه تیم های کاری مسئولیت ایجاد اهداف راهبردهای عملکرد و سنجش عملکردشان را واگذار می کند.
 - ۴- کارکنان را بیشتر بصورت مقیم در فرآیند کاری، همراه با بهبودمهمتر آن فرایند درگیر می کند.
- تعاریفی که در بالا ارائه شد و اهدافی که به عنوان اهداف مناسب برای توانمند سازی کارکنان بیان گردید، راهبرد های زیر را در بر میگیرد:
- ۱- به حداکثر رساندن تشکیل و گسترش تیم به منظور افزایش درگیری کارکنان در کار و مشارکت آنان در همه زمینه های کار سازمان.

- ۲- تعریف مربیگری، به عنوان یک نقش به عهده ی سرپرستان و آماده ساختن آنان با آموزش های لازم برای ایفای یک نقش.
- ۳- ایجاد یک بازخورد ۳۶۰ درجه ای، به نوعی که همه ی کارکنان را در برابر کسانی که با آنان کار میکنند، از جمله عرضه کنندگان و مشتریان داخلی و بیرونی پاسخگو کند.
- ۴- تجهیز کردن همه کارکنان و مهارت ها تا هرچه بیشتر، همه مراودات به منظور تسهیل انتقال اطلاعات، تعیین و حل مسئله شوند. (کینلا، ۲۰۰۸).

در نهایت چنین می توان گفت که توانمند سازی کارکنان یکی از تکنیک های مؤثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده از ظرفیت ها و توانمند سازی فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی می باشد.

برای تحقق بخشیدن به مفهوم توانمندسازی مدل های گوناگونی ارائه شده است. هر سازمانی دارای اقتضائات داخلی خود بوده و عملاً نمی توان به صورت عام مدل خاصی برای توانمندسازی بیان نمود و مدل های ارائه شده برای توانمندسازی با توجه به نوع وظیفه و خصوصیات فردی انجام خواهد یافت. ویژگی های عام در ابعاد توانمندسازی توسط نویسندگان مختلف بیان شده است به نظر می رسد صاحب نظران در این ویژگی ها توافق دارند. توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰) روش کلی ای را که کانگر و کانگو در سال (۱۹۸۱) ارائه کرده بودند، بسط و گسترش دادند و پیشنهاد کردند که توانمندسازی بهتر است به منزله ساختاری چندبعدی مورد توجه قرار گیرد. این دو مقاله گر در مدل مفهومی خود توانمندسازی کارکنان به تحلیل ابعاد چهارگانه توانمندسازی، یعنی تأثیر^۳، انتخاب، شایستگی^۴، معنادار بودن^۵ پرداخته اند. به اعتقادشان منظور از تأثیر این است که با انجام دادن یک وظیفه خاص تغییری در کل کار بوجود آید. منظور از انتخاب و تعیین رفتار شخصی خود فرد است و شایستگی، داشتن مهارت، تجربه و توانمندی هایی است که برای حرکت به سمت جلو لازم است و سرانجام اینکه معنادار بودن با سازگاری نظام ارزش فرد و کار ارتباط مستقیم دارد. همچنین از دیدگاه این دو مقاله گر هر چه قدر درجه اعتقاد فرد به تأثیر کار، فرصت انتخاب، شایستگی لازم و درجه معنادار بودن بیشتر باشد، میزان احساس توانمندسازی کارکنان نیز به تبع آن بیشتر است و بدون احساس معنادار بودن، توانمندسازی به خودی خود وجود ندارد (ابطحی، عابسی، ۱۳۸۶).



شکل ۲- مدل توانمندسازی توماس و ولتهاوس (منبع: ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶)

3. Impact

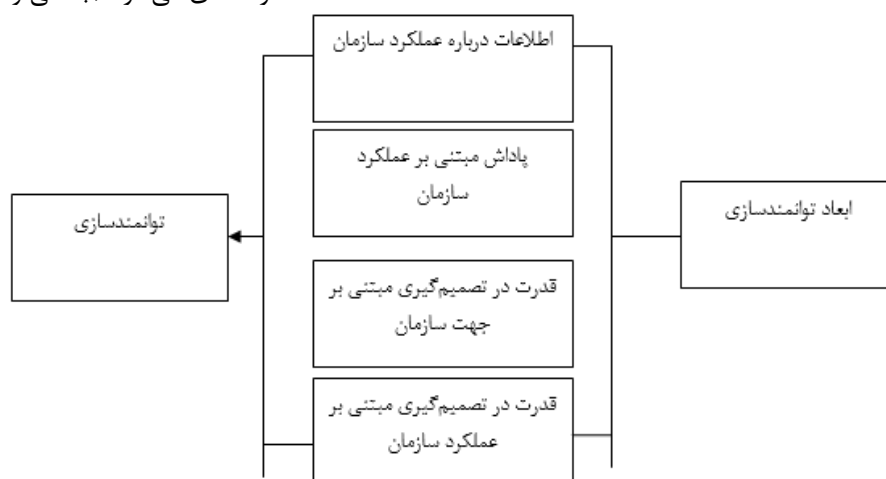
4. Competence

5. Meaningfulness

باون و لاولر (۱۹۹۲) توانمندسازی را تنها نوعی راهبرد در سهمیم کردن هر چه بیشتر کارکنان در قدرت می دانند. در مدل توانمندسازی باون و لاولر دسترسی به اطلاعات نقشی مهم در تصمیم گیری ایفا می کند. از دیدگاه این دو مقاله، عوامل توانمندسازی سازمانی، شامل چهار جزء زیر است:

- اطلاعات درباره عملکرد سازمان
- پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان
- قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر جهت سازمان
- قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر عملکرد سازمان

باون و لاولر معتقدند وقتی توانمندسازی وجود دارد که شرکت ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش ها را در سازمان توزیع کنند. در این مدل، ارتباط بین عناصر چهارگانه توانمندسازی بصورت عمل ضرب ریاضی است؛ یعنی اگر یکی از این عناصر چهارگانه صفر باشد، توانمندسازی نیز صفر است و با فقدان توانمندسازی روبرو هستیم. در مقایسه بین مدل توماس و ولتهوس و مدل باون و لاولر، محقق دیگری به نام اسپریتزر چنین می گوید: "توانمندسازی روانی توماس و ولتهوس یک مفهوم انگیزشی است که در چهار جزء شناختی تأثیر، عزم شخصی، شایستگی و معناداری تبیین می شود. ترکیب این چهار جزء جهت گیری فعالی در مورد نقش کاری در فرد ایجاد می کند. در این الگو فقدان هر یک از چهار جزء درجه توانمندی را کاهش خواهد داد. ولی کاملاً باعث حذف آن نخواهد شد؛ در حالی که مدل باون و لاولر اجزاء حالت ضرب دارند و غیبت هر یک از اجزاء موجب حذف توانمندی می شود (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).



شکل ۳- مدل توانمندسازی باون و لاولر (منبع: ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶)

پیشینه فعالیتهای آبی در استان مربوط به دو دهه قبل از پیروزی انقلاب اسلامی است. در آن زمان آکیمی از کارشناسان بخش مطالعات آب فارس به منطقه اعزام و بصورت پراکنده منابع آب استان را مورد بررسی و مطالعه قرار می دادند. در سال ۱۳۵۲ سازمان آب و برق خوزستان دفتری بنام دفتر هیدرولوژی در یاسوج تاسیس نمود، که کار مطالعه منابع آبهای سطحی استان را پیگیری می نمود. پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی این دفتر زیر نظر سازمان آب منطقه ای فارس و تحت عنوان دفتر امور آب استان آغاز به کار کرد. در سال ۱۳۶۲ دفتر امور آب استان به امور آب استان ارتقاء یافت و کار مطالعات اولیه پاره ای از طرحهای عمرانی و نظارت بر اجرای آنها و مراحل تشکیل پرونده چاهها و موتور پمپ ها را انجام می داد. در سال ۱۳۷۰ در راستای تمرکز زدایی در وزارت نیرو و توسعه سازه های آبی و اعمال مدیریت صحیح بر منابع آبی، ادارات کل امور آب استانها شکل گرفت و در سال ۱۳۷۲ اداره کل امور آب استان تشکیل گردید، که تابع سازمان آب منطقه ای فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد فعالیت می نمود. در سال ۱۳۸۵ بر اساس مصوبه مجلس شورای اسلامی و تأیید شورای نگهبان مبنی بر تشکیل شرکت های آب منطقه ای استانی مستقل، شرکت آب منطقه ای کهگیلویه و بویراحمد بصورت مستقل با فعالیتهای و اهداف

کلان فعالیت خود را آغاز نموده که در این راستا اقدامات ارزنده ای در خصوص مطالعه، توسعه، حفاظت و بهره برداری از منابع آبی و سازه های آبی و برقابی برداشته شده است.

روش تحقیق

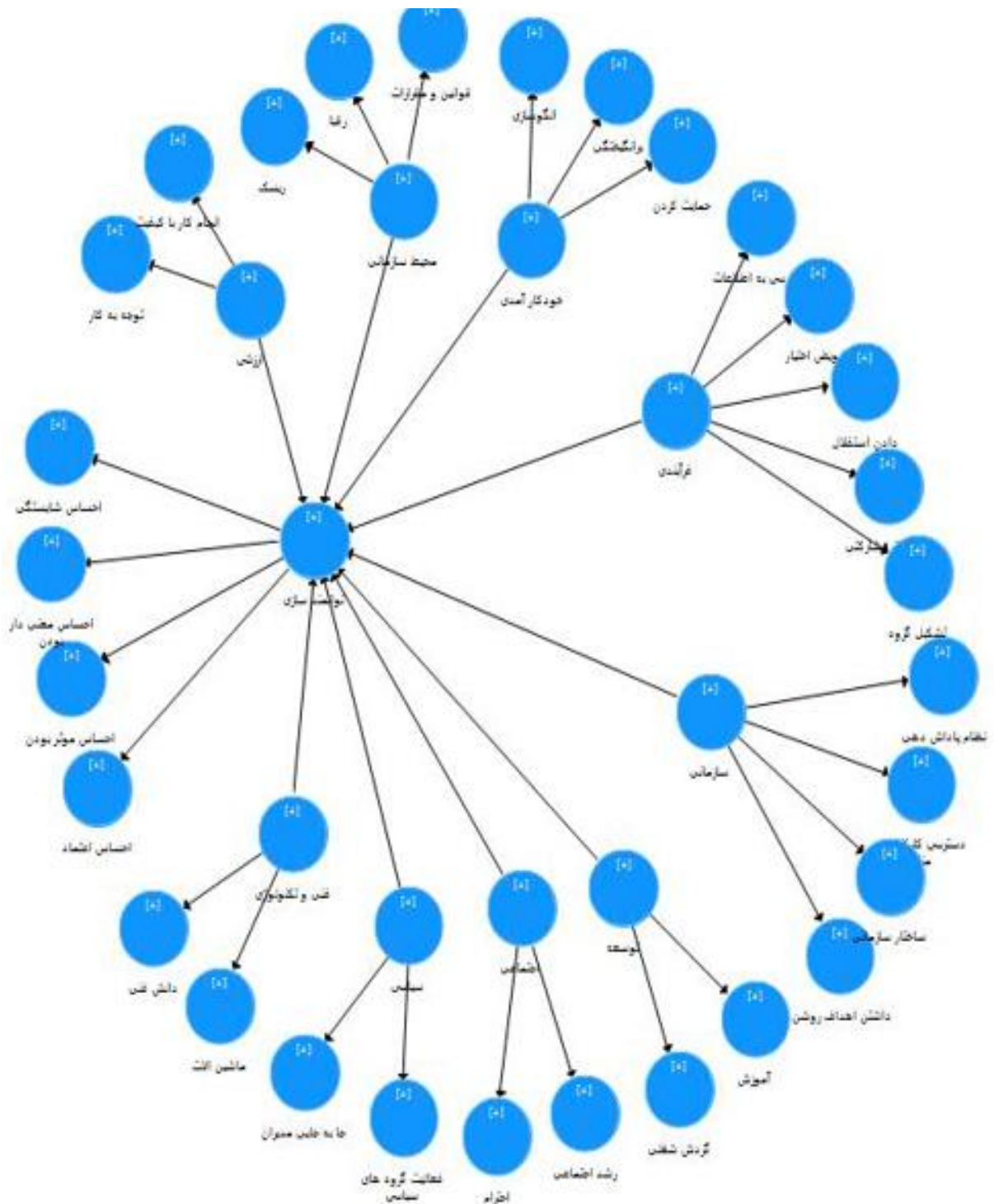
در رابطه با جامعه آماری بایستی بگوییم که جامعه آماری شامل کلیه افرادی است که استنتاج آماری در رابطه با آنها صورت می گیرد (کوپر ۲۰۰۶) در چارچوب تحقیق، جامعه آماری اشاره به تمامی افراد و کسانی دارد که می توان اطلاعات لازم را از آنها به منظور رسیدن به هدف کلی تحقیق و حل سوالات تحقیق، از آنها جمع آوری کرد (مک دانیل ۲۰۰۱) به عبارتی دیگر می توان گفت که جامعه آماری عبارتست از مجموعه ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. تعریف جامعه آماری باید جامع و مانع باشد؛ یعنی این تعریف باید چنان تبیین شود که از نقطه نظر زمانی و مکانی همه واحدهای مورد مطالعه را در برگیرد. در ضمن با توجه به آن، از شمول واحدهایی که نباید به مطالعه آن پرداخته شود جلوگیری به عمل آید (سرمد و دیگران، ۱۳۷۶) معمولاً در هر مقاله جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که مقاله اگر مایل است درباره صفت (صفت ها) متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد در این مقاله از دوجامه آماری استفاده می کنیم جامعه اول خبرگان دانشگاهی در تابستان سال ۹۵ می باشد که داده ای استخراجی از آنها با روش های کیفی تحلیل می شود و جامعه دوم کلیه کارکنان شرکت آب منطقه ای گهگیلویه و بویر احمد که دارای جایگاه کارشناسی و بالاتر هستند و در تابستان سال ۹۵ مشغول به کار می باشد که تعداد آنها ۱۴۹ نفر می باشد و از داده های به دست آمده برای تایید مدل توانمندسازی منابع انسانی با استفاده از روش های کمی استفاده می شود.

این بخش را به دو قسمت مدل اندازه گیری و مدل ساختاری تقسیم کرده ایم. که در بخش مدل اندازه گیری به بررسی متغیرهای مکنون مرتبه اول و مرتبه دوم می پردازیم برای متغیر مکنون مرتبه اول رابطه بین سوالات (گویه ها) و متغیرهای مرتبه اول بررسی می شود همچنین پایایی و روایی متغیرها مکنون مرتبه اول نیز بررسی می کنیم برای متغیر مکنون مرتبه دوم رابطه بین متغیر مکنون مرتبه اول و متغیر مکنون مرتبه دوم و پایایی و روایی متغیر مکنون مرتبه دوم بررسی می کنیم. در ادامه و در بخش مدل ساختاری رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته مورد بررسی قرار می گیرد. در آخر برازش و مناسب بودن مدل با استفاده از معیارهای مختلف بررسی می شود. مدل اندازه گیری، اندازه گیری صحیح متغیرها را مورد بررسی و آزمون قرار می دهد. در این بخش بار عاملی، پایایی و روایی مورد بررسی قرار می گیرد. برای بررسی بهتر ابتدا متغیرها مکنون مرتبه اول که با گویه ها در ارتباط هستند مورد بررسی قرار می گیرد سپس متغیر مکنون مرتبه دوم بررسی می شود. معیار اول، بار عاملی بین گویه ها و متغیرهای مکنون می باشد که جدا جدا بررسی می شود و در بخش بار عاملی گزارش شده است همچنین معیارهای نظیر پایایی و روایی همگرا و واگرا برای همه متغیرهای مکنون در بخش روایی و پایایی بررسی می شود.

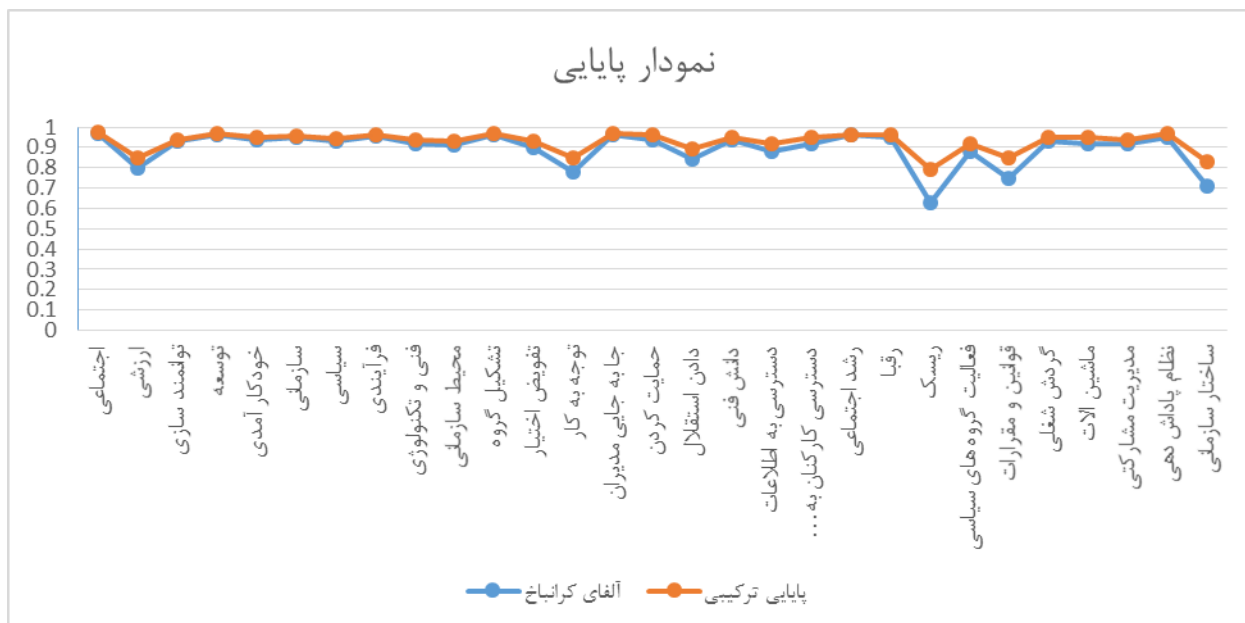
جدول ۱- بار عاملی متغیر احساس شایستگی

رابطه	بار عاملی	انحراف معیار	آماره تی	معناداری
سوال ۱ -> احساس شایستگی	۰,۶۷۲	۰,۰۶۵	۱۰,۲۹۹	۰,۰۰۰
سوال ۲ -> احساس شایستگی	۰,۶۳۱	۰,۰۷۰	۹,۰۲۵	۰,۰۰۰
سوال ۳ -> احساس شایستگی	۰,۷۲۶	۰,۰۳۵	۲۰,۶۲۴	۰,۰۰۰
سوال ۴ -> احساس شایستگی	۰,۸۴۱	۰,۰۱۵	۵۴,۵۳۸	۰,۰۰۰
سوال ۵ -> احساس شایستگی	۰,۷۶۶	۰,۰۳۴	۲۲,۶۸۹	۰,۰۰۰
سوال ۶ -> احساس شایستگی	۰,۷۹۹	۰,۰۳۲	۲۵,۲۶۶	۰,۰۰۰

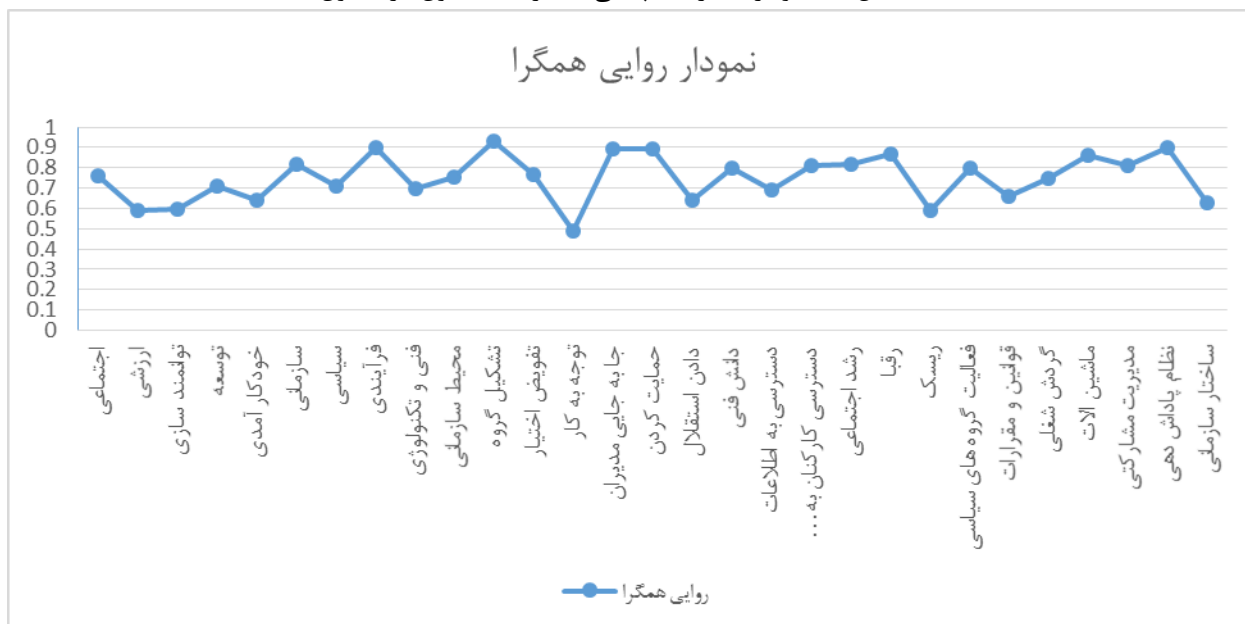
همانگونه که ملاحظه می کنید همه سوالات دارای بار عاملی بزرگتر از ۰,۴ می باشد و معناداری کمتر از ۰,۰۵ دارند که نشان می دهد که همه سوالات تاثیر معنادار بر متغیر دارند



شکل ۴- مدل مقاله



شکل ۵- نمودار معیارهای پایایی متغیرهای مکنون مرتبه اول



شکل ۶- نمودار روایی همگرا عاملهای مقاله متغیرهای مکنون مرتبه اول

روش فورنل و لارکر را برای پیدا کردن روایی واگرایی اجرا می کنیم برای این کار در ماتریس همبستگی بین متغیرها به جای قطر اصلی مقدار جذر AVE (میانگین واریانس استخراج شده) را قرار می دهیم. برای این که معلوم شود سوالات متغیرها روایی واگرا دارد یا نه؟ جذر AVE هر متغیر (در قطر ماتریس قرار دارد) را با اعداد پایینی و راستی مقایسه می کنیم اگر جذر AVE بزرگتر از این اعداد باشد متغیر دارای روایی واگرا و سوالات این متغیر، متغیرهای دیگر را اندازه گیری نمی کند.

بحث و نتیجه گیری

بحث و نتیجه گیری طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در شرکت آب منطقه ی کهگیلویه و بویر احمد در این تحقیق سعی بر آن شد در وحله اول جهت شناسایی و کشف متغیرها و مؤلفه های اصلی (مقیاس ها و شاخص ها) در تدوین الگوی بومی توانمندسازی با استفاده از روش دلفی با حداقل سه بار تکرار، از خبرگان علمی نظر خواهی می شود. سپس با متغیرها و شاخص های استخراج شده پرسشنامه ای طراحی گردید. و در نهایت جهت تعیین عوامل تاثیرگذار بر این مفهوم در شرکت آب

منطقه ای کهگیلویه و بویر احمد با جامعه آماری خبرگان علمی پرداخته می شود. مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. از آنجا که منابع انسانی از قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آید، و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های فنی و تخصصی حاصل نمی شود، بلکه باید از راههای گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم، جز با اعمال برنامه های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان پذیر نخواهد بود. توانمندسازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمانها نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند. از سوی دیگر ارتقاء توانمندی کارکنان صنعت آب و برق به خصوص در بخش پیمانکاری بسیار مهم و حیاتی است. به طوری که امروزه با گسترش تعداد پرسنل، شبکه ها و حجم کار در بخش تولید، انتقال و توزیع در این صنعت اهمیت آموزش و ارتقای توانمندی را دوچندان می کند. آموزش به ویژه در بخش سازمانی و پیمانکاری حائز اهمیت بوده و می توان گفت: سازمانی که به آموزش کارمندان بی توجه باشد، پویا نیست و رو به انزوا است. نتایج از نظر اهمیت و ضرورت توانمندی کارکنان با ادبیات پیشینه مقاله های نظری (۱۳۹۳)، میری (۱۳۹۰)، جوادین (۱۳۸۸) همسو می باشد. همچنین نتایج با مقاله های لیاو (۲۰۰۶)، کایا (۲۰۰۶) و سلوراجان (۲۰۰۷) که در مقاله های خود نشان دادند سرمایه گذاری بر نیروهای انسانی و توانمندی آن ها در تحقق اهداف هر سازمان و بهبود عملکرد آن منجر می شود، همسو می باشد. شاید علت تبیین چنین نتیجه ای و اشتراک مقاله حاضر با دیگر مقاله ها از نظر اهمیت و ضرورت توانمندی کارکنان این باشد که هر سازمانی تنها در سایه توانمندسازی کارکنان خود از طریق آموزش و برنامه های راهبردی است که می تواند به حداکثر عملکرد خود برسد. شرکت آب منطقه ای کهگیلویه و بویراحمد نیز از این امر مستثنی نبوده و با بهبود توانمندسازی کارکنانش به ویژه پیمانکاران پروژه ها می تواند با صرف حداقل زمان، هزینه، انرژی و بهترین کیفیت پروژه ها را به سرانجام برساند و در جهت تحقق اهداف سازمانی خود برآید. البته نوع سازمان (خدمتای، صنعتی و غیره) و منطقه جغرافیایی آن بر نوع عوامل تاثیرگذار و اولویت بندی آن تاثیر بسزایی دارد. با توجه به نتایج حاصل شده، ضعیف ترین عوامل توانمندسازی شرکت منطقه ای آب به ترتیب شامل عوامل محیط سازمان با ضریب (۰/۱۰) و عوامل سیاسی (۰/۱۶) می باشد. در واقع عوامل مختلفی بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تاثیر دارد. که می توان آن را به عوامل درونی شرکت، عوامل بیرونی اقتصادی و عوامل بیرونی غیراقتصادی تقسیم بندی نمود. عوامل بیرونی غیراقتصادی شامل عوامل سیاسی، قانونی، فرهنگی و تکنولوژی می باشد. بر اساس نتایج بدست آمده در این مقاله می توان گفت قوانین و مقررات دولتی در این سازمان فراگیر نبوده و تمام شرایط انجام وظایف را فراهم نکرده است. همچنین در این سازمان پرداختن به مسائل سیاسی لحاظ نمی شود به طوری که تشکیل گروه های هم عقیده سیاسی نیز در سازمان صورت نمی گیرد. بخش دیگر در هر سازمانی پرداختن به آسیب شناسی توانمندسازی می باشد. در واقع توسعه و بهبود مستمر نیروی انسانی به عنوان عامل مهم تحول سازمان ها در عصر رقابت و تهیه و تدوین برنامه توسعه منابع انسانی و آسیب شناسی نظام های مدیریت این منابع در سازمان ها به گونه ای اجتناب ناپذیر ضروری به نظر می رسد. شناخت دقیق مشکلات و بالطبع یافتن راه حل های اصولی و منطقی در جهت افزایش کارایی افراد و بهره وری سازمان از اهم وظایف و مشغله های فکری مدیران بنگاه ها است و آشنایی با نظرات و دیدگاه های کارکنان جهت دست یابی به راهکارهای مناسب بمنظور افزایش انگیزش و بهره وری هرچه مطلوب تر آنان می باشد. بنابراین درک اهمیت و انتظارات منابع انسانی از این جهت که تا کارکنان رضایت نداشته باشند به رضایت مشتری نخواهند رسید از مهمترین عوامل کلیدی در موفقیت و اثربخشی سازمان است. نقش اصلی و کلیدی مدیران نیز ایجاد فضایی سالم در سازمان است تا کارکنان بتوانند راه توسعه را پیموده و اثر بخش و خلاق به سازمان احساس وفاداری نمایند. وجود انگیزه، تمایل و علاقه لازم در کارکنان نسبت به توسعه و توانمند سازی مستمر که شرط مهم تحقق توسعه منابع انسانی است در یک فضای کم آسیب شکل می گیرد. فضایی که در آن همه فعالیت های توسعه در

یک بستر انسانی و حفظ شأن و کرامت او معنی دار می شود. یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف ها و رسالت های مورد نظر، عنصر انسان است. بنابراین برنامه هایی جهت توانمندسازی نیروها از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است. با این وجود توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ها با چالش های متعددی مواجهه است. در واقع مدیران سازمان ها جهت وفاداری پرسنل به حرفه و سازمان خود باید نیازها را بشناسند. و درصدد رفع این نیازها بکوشند. از جمله چالش های مواجهه در سازمان منطقه ای آب عوامل اجتماعی، ارزشی و سازمانی می باشد. با توجه به تایید عوامل اجتماعی به عنوان چالش می توان گفت کارکنان این شرکت به ترفیعات همچون کمتر مورد سرپرستی قرار گرفتن، چالش کاری بیش تر، مسئولیت بیش تر و آزادی در تصمیم گیری را مورد توجه قرار می دهند. به علت اینکه این عوامل نشان از ارزش هر فرد در سازمان می باشد. در سطوح عالی تر نیز ترفیع منجر به افزایش روحیه و توانمندسازی می شود. همچنین هر گونه تبعیض در حقوق و مزایا و عدم توجه به مسائل رفاهی و آسایشی پرسنل نیز موجب کاهش انگیزه کارکنان در جهت توانمندسازی آن ها می شود. در واقع افراد تمایل دارند سیستم پرداخت عادلانه، بدون ابهام، مطابق با انتظارات آنان و با در نظر گرفتن سطح مهارت و نوع شغل باشد. به طوری که اگر میزان حقوق و مزایای پرداختی منصفانه و به دور از هر گونه تبعیض و ناعدالتی باشد. رضایت از کار ایجاد می شود که خود زمینه ساز ارتقاء سطح توانمندی آن ها می باشد. همچنین شرایط فیزیکی، تجهیزات و ابزار کار مناسب، نیز مهمترین انگیزه برای ادامه کار و تلاش در جهت توانمندی می باشد. بنابراین، نادیده گرفتن این عوامل از سوی سازمان مانع از توانمندی کارکنان می شود. از دیگر چالش های مواجهه شده در توانمندسازی کارکنان این سازمان عوامل ارزشی است. که این عوامل نشان می دهد کارکنان در این سازمان با حجم زیاد کاری مواجه هستند و اینکه تحویل به موقع کار از اهمیت زیادی برخوردار است به طوری که ممکن است پروژه کیفیت لازم را نداشته باشد. در این راستا هاشمی و امین زاده ۱۳۹۰ به بررسی چالش های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن پرداختند. نتایج نشان داد بزرگترین سرمایه سازمانهای موفق سرمایه انسانی است. بدون در نظر گرفتن نیازهای نیروی انسانی نمی توان انرژی و منابع سازمان را در جهتی هدایت کرد که به اهداف مورد نظر دست یابد. یکی از مهم ترین چالش ها، چالش منابع انسانی است. به طور کلی این چالش ها ناشی از تغییر در چهار بعد اساسی تکنولوژی، ساختار، استراتژی ها و فرهنگ سازمانی است. نتایج مقاله هاشمی با مقاله حاضر همخوانی ندارد. شاید علت این ناهمسویی این باشد که در مقاله هاشمی چالش های کلی در مسیر توسعه منابع انسانی را بدون در نظر گرفتن سازمان خاص در نظر گرفته شده در حالی که مقاله حاضر این چالش ها را به صورت جزئی در سازمان منطقه ای کهگیلویه و بویراحمد را بررسی کرده است. بنابراین می شود اینگونه برداشت کرد که چالش ها در هر سازمانی نسبت به دیگر سازمان ها می تواند متفاوت دارد که این تفاوت بستگی به شیوه های مدیریتی دارد که هر مدیر چه روش و استراتژی را جهت توانمندسازی کارکنان در پیش بگیرد و از چه عواملی چشم پوشی کند. باکینهام و کلینتون ۱۳۸۳ نیز در مقاله خود چالش های توانمند سازی کارکنان را در دو بعد مدیریتی و پیامدهای آن مورد بررسی قرار دادند. که چالش های مدیریتی شامل نبود باور پذیری، تهدید امنیت مدیریتی و تخصیص نیافتن اعتبارات کافی و چالش های پیامدی نیز شامل تغییر سبک مدیریتی، تغییر عملکرد کارکنان و تغییر ساختار سازمان می باشد. نتایج مقاله باکینهام از نظر ابعاد مورد بررسی به عنوان چالش ناهمسو می باشد. نتایج مقاله مارچینگتون (۲۰۱۵) نیز نشان داد که اهداف و تمرکز مدیریت منابع انسانی بیشتر کوتاه مدت است، مگر در بعضی از موارد که این مطلب به ارزش های منابع انسانی در بلندمدت صدمه خواهد زد. بنابراین مدیران در شرکت منطقه ای آب کهگیلوی و بویراحمد باید عوامل اجتماعی، ارزشی و سازمانی را مورد توجه قرار داده و در جهت رفع چالش ها بکوشند. تا توانمندسازی کارکنان و از سویی اهداف سازمان به نحو احسن محقق شود.

منابع و ماخذ

ابطحی، ح. عابسی، س، (۱۳۸۶)، *توانمندسازی کارکنان*. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. آذر، ع، غلامزاده، ر. فنواتی، م. (۱۳۹۱). *مدلسازی مسیری - ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم افزار Smart-PLS*. تهران: نگاه دانش.

اسکات، س. ژافه، د. (۱۳۷۵). *تواناسازی کارکنان (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی)*. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- اسکندری، م (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران (بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج جمهوری اسلامی ایران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- آقاوردی، ب. (۱۳۹۴). فاکتورهای مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی برای تعالی سازمانی. مجله کاربردی محیط زیست و علوم زیستی. دوره ۵. شماره ۵.
- امین، ف. سیدجوادین، ر. رضانی، ع. (۱۳۹۳). تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان. مدیریت بازرگانی. تابستان. ۲۶(۲). ۲۷۰-۲۵۱.
- با کینه‌ام، م. کلینتون، د. (۱۳۸۳). کشف توانمندی‌ها (ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد). تهران: نشر فرا.
- باروت‌کوب، م. مروتی شریف‌آبادی، ع. (۱۳۹۳). نقش توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه یزد). فصلنامه توسعه. سال نهم. پاییز. شماره ۳۳.
- پاک‌طینت، ا. فتحی‌زاده، ع. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها. فصلنامه مدیریت. سال ۵. شماره ۱۱.
- پورافکاری، ن. قنبری، ع. (۱۳۹۱). سازوکار توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت سازمانهای ورزشی. مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، سال ۴، شماره ۳، سال ۹۱.
- جزئی، ن. رستمی، ع. (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. مقاله - های مدیریت منابع انسانی. پاییز. ۳۱(۳).
- حسینی، ا. حسینی، را (۱۳۹۱). توانمندسازی کارکنان: گامی به سوی ترویج و توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها. کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان. آبان.
- خانعلیزاده، ر. کردنائیچ، ا. ا. فانی، ع. ا. مشبکی، ا. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی. دانشگاه تربیت مدرس. مقاله‌نامه مدیریت تحول. سال دوم. شماره سوم.
- خرم، ک. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین توانمندسازی نیروی انسانی و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان ثبت اسناد و املاک تهران بزرگ). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام‌نور.
- رحمانپور، ل. (۱۳۸۳). توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها. نشریه مدیریت انجمن مدیریت ایران. شماره ۶۰-۵۹.
- رستمی، خ. (۱۳۸۸). تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان اداره کل زندان‌های استان تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد تهران مرکز.
- رعدی افسوران، ن. (۱۳۹۰). طراحی مدل توانمندسازی نیروی انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه چمران.
- سالاری، ض. (۱۳۹۱). ضرورت بهره‌گیری از آموزش مبتنی بر شایستگی در ندادجا جهت توانمندسازی نیروی انسانی. اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران، ۲۸-۳۰ بهمن.
- سلحشور، ر. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی در شرکت بیمه آسیا و ارائه الگوی مناسب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام‌نور کرج.
- سمیع‌پورگیری، ا. (۱۳۸۸). بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان اداری دانشگاه سیستان و بلوچستان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- سیدجوادین، ر.، حیدری، ح.، مرادی، ش. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۸، از صفحه ۷۵ تا ۸۸.
- شفیعی، م. (۱۳۹۰). بررسی ارتباط میان عوامل روانشناختی و توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شرکت خدماتی کالای شهروند. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.
- شهبازی، بهزاد. الهیاری، رحمت‌اله. میرکمالی، محمد. (۱۳۸۹). توانمندسازی کارکنان (تعاریف، الزامات و مدل‌ها). فصلنامه منابع انسانی ناجا. سال پنجم. پاییز. شماره ۲۱.

- صمدی، ع.، سوری، م.، (۱۳۸۹). *تاثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان*. تعاون، سال ۲۱. دوره جدید شماره ۱.
- عابسی، س.، کرد، ب.، (۱۳۸۸). *شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران* (مطالعه موردی استان یزد). مقاله‌های مدیریت سال دوم، شماره سوم، بهار ۱۳۸۸. صفحه ۹۴-۷.
- عبداللهی، ب. (۱۳۸۸). *نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان*. تدبیر. شماره ۱۶۸.
- عبداللهی، ب.، نوه‌ابراهیم، ع. (۱۳۸۵). *توانمندی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی*. چاپ اول. تهران: نشر ویرایش.
- عبداللهی، نوه‌ابراهیم، ع. (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان؛ کلید طلایی مدیریت منابع انسانی*. چاپ اول. تهران: ویرایش.
- عبودی، حمید. *لطفی زنگنه درویش، مصدق. کاظمیان، فرشته*. (۱۳۹۳). *رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان*. فصلنامه مقاله-های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین. سال ششم. بهار. شماره ۱.
- علیزاده، م.، ویسی، م. (۱۳۹۴). *تدثیر توانمندسازی روانشناختی بر بهره‌وری منابع انسانی* (مطالعه موردی سازمان بیمه تأمین اجتماعی شهرستان مریوان). همایش ملی مدیریت و آموزش.
- فاضل زرنندی، م. ح. باستانی، س. (۱۳۸۶). *فناوری اطلاعات برای مدیریت*. جلد اول. چاپ اول. تهران: امیرکبیر.
- فراهانی، ا. عجم، ق. عزیزیان کهن، ن. سراج، س. (۱۳۹۰). *رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارکنان اداره تربیت‌بندی استان خراسان رضوی*. فصلنامه مدیریت ورزشی. شماره ۸. صص ۴۱-۵۵.
- فرجی سبکبار، ح.، نعمتی، م.، خاکی، ف.، (۱۳۹۱). *بررسی سازوکار تاثیر فناوری اطلاعات بر توانمندی زنان روستایی بر مبنای مدل DEA (مطالعه موردی: روستای قرن آباد)*. فصلنامه زن در توسعه و سیاست (مقاله زنان). سال ۱۳۹۱، شماره ۱ (پیاپی ۳۶)، بهار ۱۳۹۱. صص ۱۲۵.
- فرهنگی، ع. ا. صفرزاده، ح. (۱۳۸۶). *روشهای تحقیق در علوم انسانی*. چاپ اول. تهران: نشر پیام‌پویا.
- فرهی، ع.، سنجقی، م.، باقری، م.، طلایی، م. (۱۳۹۲). *طراحی الگوی تعاملی توانمندسازی سرمایه انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در نیروهای مسلح* (مطالعه موردی: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)، زمستان ۱۳۹۲، دوره ۱۱، شماره ۴۴.
- فضلی، ص.؛ هوشنگی، م. (۱۳۹۳). *بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی بر روابط خریدار-تامین کننده در شرکت های تولیدی (مطالعه موردی: شرکتهای استان قزوین)*. فصلنامه مدیریت صنعتی. سال ۱۳۹۳، شماره ۱ (بهار ۹۳). صص ۸۹.
- قنبری، س. اردلان، م. ر. نصیری، ف. کریمی، ا. (۱۳۹۴). *تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی*. مدیریت فرهنگ سازمانی. تابستان. ۱۳ (۲).
- کرکه‌آبادی، ع. (۱۳۹۰). *طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در وزارت کشور*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.
- کمالی‌زارچ، م. کدیور، پ. قاضی طباطبایی، م. کیامنش، ع. (۱۳۸۵). *نقش منابع اطلاعات خودکارآمدی و ویژگی های میانجی شخصی در خودکارآمدی و عملکرد ریاضی*. مجله روانشناسی علوم تربیتی. سال ۳۶. شماره ۱ و ۲. صص ۲۰۶-۱۸۵.
- کیاکجوری، د. قدوسی، م. م. (۱۳۹۱). *بررسی، تبیین و طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی با استفاده از مدل معادلات ساختاری*. فصلنامه مدیریت. سال نهم. بهار.
- کینلا، د. (۱۳۸۳). *توانمندسازی منابع انسانی* (ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، مهدی سلیمان). تهران: مدیران.
- لالیان، ن.، دوستی، ن.، محمدزاده، آ.، (۱۳۹۴). *مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان* (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه-ای). تازه‌های جهان بیمه. شماره ۱۶۳. ۲۴-۴۰.
- الله‌وردی، م. فرح‌آبادی، م. ا. سجادی، ح. (۱۳۸۸). *اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان*. فصلنامه بیمارستان. شماره ۳۵. صص ۷۷-۸۵.
- مجیدی، ن. ا. (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی در ادارات دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه.

- محمدی، م. (۱۳۸۰). توانمندی سازی نیروی انسانی، مجله مطالعات مدیریت. شماره ۳۱ و ۳۲ صص: ۲۳۳ و ۲۰۱.
- محمودیان، م. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه سمنان.
- مشبکی اصفهانی، ا. مهدیزاده، ه. خاتمی، ب. (۱۳۸۸). ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های تولیدی صنعتی شهر تبریز. تهران: مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی. نشر سرآمد.
- منوریان، ع. عسگری، ن. آشنا، مصطفی. (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور. مرکز همایش‌های بین-المللی رازی. ۱۸-۱.
- مهدیزاده، ه. (۱۳۸۶). ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های تولیدی صنعتی شهر تبریز. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد تهران مرکز.
- میرسپاسی، ن. (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. چاپ بیست و هشتم. تهران: ترمه.
- ناخدا، م. رحیمیان، س. اسمعیلی گیوی، م. ر. (۱۳۹۳). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی زنان در خدمات اطلاعاتی و دانشی. زن در توسعه و سیاست. پاییز. دوره ۱۲. شماره ۳.
- نادری، ن. جمشیدیان، ع. سلمی، ق. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان در شرکت نفت اصفهان. مقاله‌نامه علوم انسانی و اجتماعی. ۱۳۲-۱۱۳.
- نریموسایی، ش. (۱۳۹۱). رابطه منابع قدرت با میانجی‌گری و نقش توانمندسازی بر بهره‌وری کارکنان شرکت نفت زاگرس جنوبی شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد مرودشت.
- نوریخس، م. توکلی، س. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون. تعاون. سال بیست و دوم. تابستان. شماره ۶.
- نوریخس، مهدی. توکلی، س. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون. تعاون. سال ۲۳. تابستان. شماره ۶.
- هاشمی، ح. پورامین زاد، س. (۱۳۹۰). چالش‌های فرا روی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. مجله کار و جامعه، شماره ۱۳۶.
- هداوند، س. صادقیان، ش. (۱۳۸۶). سازه‌های اثر بخش در توان افزایش کارکنان. ماهنامه تدبیر، سال هجدهم. شماره ۱۸۰.
- هداوند، س. صادقیان، ش. (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی؛ چالش‌ها و راهکارها. اولین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران.