

«بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد تیمی آنها» (مطالعه موردی: آموزش و پرورش خراسان رضوی)

محمد یعقوبی (نویسنده مسئول) ۱ و روح اله باقری ۲

۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش کسب و کار الکترونیکی، دانشگاه فردوسی مشهد، m.y.ferdows@gmail.com

۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، rbagheri@um.ac.ir

چکیده

امروزه صاحب نظران برای ایجاد و تقویت توانمندی کارکنان راه کارهایی را معرفی می کنند که مدیران با به کارگیری آنها می توانند کارکنان را توانمند سازند. پژوهش حاضر، به بررسی رابطه بین عملکرد تیمی و توانمندسازی کارکنان در سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی پرداخته است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی-تحلیلی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری کارکنان اداره آموزش و پرورش استان خراسان رضوی می باشد، که تعداد آن ۲۰۰ نفر می باشد. مهمترین ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه می باشد. روایی پرسشنامه ها توسط متخصصین و مدیران اجرایی سازمان مورد مطالعه و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ تایید گردیده است. برای سنجش همبستگی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. برای بررسی رابطه بین متغیرها تحلیل رگرسیون بکار رفته است. در پژوهش حاضر از مدل توانمندسازی «پیتر، جان» که دارای چهار بعد (خلاقیت، اطلاعات، مسئولیت پذیری و خودمختاری) می باشد، استفاده شده است. عملکرد تیمی نیز شامل کیفیت خدمات، بهره وری، اثربخشی و کمک به دسترسی به مأموریت سازمان می باشد. نتایج تحقیق نشان می دهد بین مولفه های متغیر مستقل (خلاقیت کارکنان، میزان دسترسی به اطلاعات، میزان مسئولیت پذیری و میزان خودمختاری کارکنان) و متغیر وابسته (عملکرد تیمی آنها) و به طور کلی بین توانمندسازی و عملکرد تیمی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین کلیه مولفه های توانمندسازی و عملکرد تیمی مثبت می باشد، یعنی با افزایش یکی دیگری افزایش می یابد. بزرگترین مقدار همبستگی مربوط به میزان دسترسی به اطلاعات می باشد. میزان دسترسی به اطلاعات در کارکنان تاثیر به سزایی در عملکرد تیمی بهتر آنها دارد.

واژه های کلیدی: توانمندسازی کارکنان، خلاقیت، مسئولیت پذیری، خودمختاری، دسترسی به اطلاعات، عملکرد تیمی.

۱- بیان مسئله

در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده‌اند، کارکنان باید انعطاف‌پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر و طالب انتظار و آزادی عمل باشند. در ساختار سازمانی و سبک‌های مدیریت باید تغییرات اساسی رخ دهد به طوری که همه کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند، گروه‌های کاری تشکیل شود، قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض گردد و ساختار سازمانی شبکه‌ای جانشین ساختار سلسله‌مراتبی گردد.

از سوی دیگر در شرایط پرتلاطم کنونی که تغییر، نوآوری و عدم ثبات همه عرصه‌های زندگی را دچار جنب و جوش بی‌سابقه‌ای ساخته است، انتخاب هر روشی با هر نوع گرایشی، برای همسویی با این حرکت شتابنده جهانی، نیازمند تفکری گروه‌گرا و پذیرش و انجام کار گروهی و تیمی است. تجربه شرکت‌های موفق نشان داده است که تنها از این راه می‌توان برای حل مشکلات سازمان‌ها و بالندگی آنها، ایجاد هم‌افزایی^۱ نمود (لک، ۱۵، ۱۳۸۲). شرکتها و سازمانها با فرهنگ کار تیمی بیشتر، به دلایل زیادی تمایل دارند که توانمندسازی کارکنان را به طور وسیعتر پیاده‌سازی کنند. انسجام تیمها، ارتباطات و به اشتراک گذاشتن اطلاعات مورد نیاز برای شرکت در فرایند تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، در مورد تیم‌هایی که غالباً به وظایف مستقلی می‌پردازند، برای آنها فرصتی را برای توانمندسازی تصمیم‌گیری در رابطه با آن وظایف فراهم می‌کند. از این رو، از واحدهای کسب و کار با فرهنگ تیم‌گرا بیشتر انتظار می‌رود که به توانمندسازی کارکنان در حد وسیعتری اقدام کنند نسبت به واحدهای کسب و کاری که تاکید بر کار تیمی به میزان کمتر دارند (بیرد و وانگ، ۲۰۱۰، ۵۷۹).

امروزه اهمیت کار تیمی بر هیچ کس پوشیده نیست. با ورود به هزاره سوم، طراحی، رهبری و توسعه تیم‌های کارآمد (تحت هر عنوانی که نامیده شوند اعم از تیم‌های خودگردان، خودمدیر، کارمند محور) دغدغه اصلی همه شرکت‌های برتر، بهره‌مندی از تیم‌های کارآمد با افراد با انگیزه، خیره و آموزش‌دیده می‌باشد (جعفری و جنابی، ۱۳۸۶، ۷).

لذا با توجه به موارد فوق و اهمیت موضوع توانمندسازی کارکنان و عملکرد تیمی و همچنین با توجه به اینکه در کشور ما هرچند در رابطه با موضوع توانمندسازی کارکنان تحقیقاتی انجام شده است ولی به موضوع عملکرد تیمی کمتر پرداخته شده است. ضروری است تحقیقات بیشتری در این زمینه انجام شود. لذا مهمترین دلیل انتخاب این موضوع علاقمندی محقق به موضوع توانمندسازی کارکنان است. دلیل دیگر این است که عملکرد تیمی می‌تواند در افزایش کارایی و اثربخشی اهداف سازمان‌ها از طریق هم‌افزایی موثر باشد اما علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی کارکنان و اثربخشی تیم‌های کاری، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است.

هدف از این تحقیق بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان و مولفه‌های آن شامل خلاقیت، میزان دسترسی به اطلاعات، میزان مسئولیت‌پذیری و میزان خودمختاری کارکنان بر عملکرد تیمی کارکنان می‌باشد. حال با استفاده از مدل توانمندسازی پیتتر^۲ و همکارانش به دنبال پاسخگویی به این سوال هستیم که آیا بین توانمندی کارکنان و عملکرد تیمی در اداره آموزش و پرورش خراسان رضوی رابطه معناداری وجود دارد؟

۲- مرور ادبیات و پیشینه پژوهش

۲-۱- توانمندسازی:

مفهوم توانمندسازی^۳ نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی شده است. اما در دهه ۱۹۹۰ علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان بوجود آمده است. با بررسی ادبیات موضوع دو نوع رویکرد به توانمندسازی وجود دارد: اندیشمندان و محققان سازمان و مدیریت تا دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی نیروی انسانی را به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان، سهم کردن کارکنان در اطلاعات

1 synergy

2 petter

3 Empowerment

و دسترسی آنان به منابع سازمانی دانسته‌اند. این نوع نگاه به توانمندسازی را «رویکرد مکانیکی»^۴ نامیده‌اند. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چندبعدی می‌دانند و بین ویژگی‌های موقعیتی (اقدامات مدیریت) و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها تفاوت قائل می‌شوند. توانمندسازی ارگانیک، توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال مدیران می‌توانند بستر و فرصتهای لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند (کاظمی، ۱۳۸۸، ۶).

توانمندسازی کارکنان به «تفویض قدرت و مسئولیت از سطوح بالاتر در سلسله مراتب سازمانی به کارکنان سطوح پایین تر، به ویژه قدرت تصمیم‌گیری» اشاره دارد (کوین برد و همکاران، ۲۰۲۰). توانمندسازی کارکنان فرایند بهبود مستمر عملکرد سازمان از طریق توسعه و گسترش اختیار و مهارتهای شخصی کارکنان در جنبه‌های مختلف است (ویلگاس، ۲۰۱۵). توانمندسازی قدرت تصمیم‌گیری و استقلال را به کارکنان می‌دهد تا از طریق آن اهداف خود را به صورت خودتنظیم مدیریت کنند (نقشبندی و همکاران، ۲۰۱۹). توانمندسازی، فرآیند تقسیم‌مقداری از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می‌یابد و قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می‌شود. توانمندسازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیت است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از تصور قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می‌شود؛ قدرتی نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می‌تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود (سید محمد میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۶). از دیدگاه پوسیانت تواناسازی شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیتهای سازمان است. ترلاکسن، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت «آنچه که به آنها گفته بشود انجام دهند» به «آنچه که نیاز است انجام دهند» تعریف می‌کند (کاظمی، ۱۳۸۸، ۱۵). پیتتر و همکاران^۵ (۲۰۰۲) پیشنهاد داده‌اند که هفت بعد توانمندسازی کارکنان وجود دارد. که شامل قدرت، تصمیم‌گیری، اطلاعات، خودمختاری، خلاقیت، دانش و مهارت‌ها و مسئولیت است (بانگ و چوی، ۲۰۰۸، ۲۹۲، ۶).

۲-۲- عملکرد تیمی: تیم عبارت است از گروهی از افراد که به منظور دستیابی به هدف مشترک با همدیگر همکاری نموده و به میل خود تمام توانایی‌ها و انرژی خود را تا دستیابی کامل اهداف تیم به کار می‌گیرند (نجفی‌توانا، ۱۰، ۱۳۸۲). استینر^۷ (۱۹۷۲) فرایند عملکرد تیم را به عنوان یک سری فعالیت‌های جمعی که یک تیم دنبال می‌کند زمانی که با یک کار مواجه می‌شود، تعریف می‌کند (گرایو و دیگران، ۲۰۱۰، ۲۲ و ۲۳).

کار تیمی به این معنی است که به عنوان ترکیبی از هر دو قدرت جسمی و ذهنی اعضای یک گروه با هم، آنها مایل به قربانی کردن منافع شخصی برای رسیدن به اهداف مشترک گروه هستند. بنابراین، کار تیمی در تمایل اعضای تیم برای به اشتراک گذاشتن مشکلات و کمک به یکدیگر در حین کار منعکس می‌شود. مهمتر از همه، هدف گروه برآوردن نیازها و اهداف کلی کار سازمان است (ون دانگ، ۲۰۲۰). بر اساس مدل کوهن و لدفورد (۱۹۹۴) و پینا و همکارانش (۲۰۰۸) شامل چهار مولفه کیفیت خدمات، بهره‌وری، اثربخشی تیم، و کمک تیم در دستیابی به مأموریت سازمان می‌باشد. در یک تیم کاری پدیده هم‌افزایی مشاهده می‌شود. تلاش افراد موجب عملکردی می‌گردد که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است. موفقیت تیم در ارائه عملکرد بیشتر ایجاب می‌کند که ویژگی‌های خاصی در تیم مشاهده شود. اگر مدیریت بخواهد عملکرد سازمان بهبود یابد باید بداند که از طریق تشکیل تیم به این هدف خواهد رسید. اعتقاد اساسی در تحول سازمان این است که تیمهای کاری مبنای سازمانها هستند. اعتقاد دوم بر این است که تیمها اگر می‌خواهند موثر باشند باید فرهنگ، فرایندها، سیستمها و روابطشان را مدیریت کنند. اینکه تیمها در موفقیت سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند، هم در عمل ثابت شده است و هم تئوریها و

4 Mechanistic Approach

5 Petter et al

6 Seung Bum Yang & Sang Ok Choi

7 Steiner

8 Ledford

9 Pina

۵-۲- دسترسی به اطلاعات: برای رسیدن به عملکرد تیمی بهتر، اعضای تیم نیاز دارند تا احساس کنند که در تصمیم‌گیری اثرگذار هستند. نشریات جاری به نتایج یکسانی در این مورد دست یافته‌اند. در بعضی از مطالعات مشخص شده است اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری به عنوان یک مولفه کلیدی توانمندسازی است. در حقیقت، اعضای تیمی که می‌خواهند در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند دوست دارند تا به اندازه کافی بدانند، تا تصمیمات بهتر بگیرند. حتی بعضی از اعضا که نمی‌خواهند تا در تصمیم‌گیری مشارکت کنند، دوست دارند تا اطلاعاتی در مورد مأموریت یا کارهای شغل بدانند. اعضای تیم تلاش‌های هماهنگی را انجام می‌دهند تا اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری بهبود عملکرد را بدست آورند. اطلاعات ممکن است شامل مهارت‌ها و دانش باشد، که برای عملکرد لازم و ارزشمند هستند. اعضای تیم دوست دارند که مهارت‌ها و ابزار مورد نیاز را داشته باشند، و آنها در صورتیکه این ابزار را نداشته باشند علاقه‌مندند که خنثی باشند. به طور مشابه، برای آنها داشتن ابزار لازم برای انجام وظایف شغلی و یادگیری مهارت‌های مرتبط با شغلشان و داشتن آنها به صورت خوب، ارزشمند است (یانگ و چوی، ۲۰۰۸، ۲۹۴).

توانمندسازی کارکنان به چیزی بیش از صرفاً گفتن این که کارکنان تصمیمات مرتبط با خودشان را بگیرند، نیاز دارد. آن نیازمند این است که مدیران زیر ساخت‌های سیاسی و اقدام‌های سازمانی را ایجاد کنند که از تصمیم‌گیری کارکنان با توانمندسازی حمایت کند. از طریق ایجاد این زیر ساخت است که مدیریت، محیط کاری توانمند ساز را به وجود می‌آورد. عنصر اصلی این محیط کار این است که کارکنان متوجه می‌شوند که چه تصمیماتی را می‌توانند و چه تصمیماتی را نمی‌توانند بگیرند و افزون بر این‌ها در می‌یابند برای گرفتن تصمیمات درست چه اطلاعاتی باید داشته باشند (پویا و فلفلانی، ۱۳۹۴).

لذا با توجه به مطالب فوق، فرضیه فرعی ۳ را به این صورت تعریف کردیم: بین میزان دسترسی به اطلاعات و عملکرد تیمی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

۶-۲- خلاقیت: خلاقیت عبارت است از به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. بروز خلاقیت در هر فعالیتی قابل انتظار است و محدود به هیچ نوع خاصی از فعالیتها نمی‌شود. در برخی از تعاریف بر ایجاد یک چیز جدید در فراگرد خلاقیت تأکید شده است. به هر حال آنچه در ایجاد فکر یا چیز جدید و به طور کلی در فراگرد خلاقیت اهمیت دارد تفکر است (رضائیان، ۱۴۰۰). خلاقیت کارکنان به عنوان یکی از مسائل اصلی در علوم سازمانی است (ایرجی راد و لطفی، ۱۳۹۸). تیم‌ها بستر مناسب خلاقیت و نوآوری هستند زیرا افراد را با دانش‌ها، مهارت‌ها، تجربه‌ها و نگرش‌های گوناگون گرد هم می‌آورند. درگیر شدن این چنین تنوعی در یک وظیفه خاص به احتمال زیاد همیشه (در تیم‌های با عملکرد خوب) موجب ایجاد یک منبع غنی از خلاقیت و نوآوری خواهد بود. حمایت از نوآوری دارای دو عامل بسیار متمایز است: حمایت لفظی و حمایت فعال. در بیشتر تیم‌ها، حمایت از نوآوری لفظی است، اما وقتی که عملی شدن حمایت مطرح می‌گردد، به ندرت اعضای تیم یا مدیریت ارشد، وقت، منابع و همکاری لازم برای توسعه ایده‌های جدید اختصاص می‌دهند. با این وجود، به طور دقیق این نوع اقدامات تعیین کننده میزان خلاقیت به وجود آمده در درون تیم‌ها است. اگر ایده‌های جدید به صورت لفظی مورد پذیرش و تشویق قرار گیرند، اما اعضای تیم حمایت‌های عملی مورد نیاز را تدارک نکنند، بی‌معنی بودن تشویق لفظی و عدم کاربرد آن به زودی نمایان خواهد شد. تکنیک‌های تفکر خلاق را هم می‌توان به کار گرفت، اما این تکنیک‌ها راه حل‌های جادویی نیستند. ۹۵ درصد خلاقیت، کار سخت و ۵ درصد آن، یک کشف توأم با شانس است. با این وجود، لازمه به کار بستن ایده‌های نوآورانه مشعشع، تلاش و تعهد قابل توجه است. این کار نیازمند تشویق به کارگیری تکنیک‌های خلاقیت، در تیم‌هایی است که به این روش کار کردن، عادت نکرده‌اند. خلاقیت و نوآوری همیشه توأم با ریسک است. اما اگر تیم در معرفی روش‌های جدید انجام کار ثابت قدم باشد، چنین تکنیک‌هایی موجب موفقیت شده و باعث ایجاد اعتماد به نفس و مهارت در تیم خواهد شد (مردانی گیوی، ۱۳۸۷، ۱۷۶).

لذا با توجه به مطالب فوق، فرضیه فرعی ۴ را به این صورت تعریف کردیم: بین خلاقیت کارکنان و عملکرد تیمی رابطه معناداری وجود دارد.

پیشینه پژوهش :

در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کار تیمی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی که توسط میترا اعظمی و همکاران در سال ۱۳۹۹ انجام شده، یافته‌های تحقیق نشان داد که کار تیمی کارکنان توانسته است به عنوان نقش میانجی در رابطه میان ابعاد توانمندسازی کارکنان (احساس شایستگی، احساس حق داشتن، احساس موثر بودن، احساس معناداری و احساس اعتماد) با عملکرد سازمانی نقش مؤثری ایفا نماید.

در پژوهشی با عنوان "تأثیرات توانمندسازی بر عملکرد کار تیمی: بانک‌های تجاری در ویتنام" که در سال ۲۰۲۰ توسط ون دانگ‌ها انجام شده، اثرات توانمندسازی رهبری بر عملکرد کار تیمی کارکنان در بخش‌های فروش در بانک‌های تجاری ویتنام بررسی شده است و نتایج نشان می‌دهد که وقتی رهبری توانمندسازی مثبت باشد، به اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد کار تیمی افزایش می‌یابد. علاوه بر این، توانمندسازی رهبری همچنین تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد کار تیمی از طریق عامل اشتراک دانش دارد، به این معنی که وقتی رهبری توانمندسازی مثبت باشد، عملکرد کار تیمی افزایش می‌یابد.

در پژوهشی با عنوان نقش میانجی توانمندسازی در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان در سال ۱۳۹۷ در آموزش و پرورش شهر تهران توسط ارسلان ایرجی راد و فاطمه لطفی خاتون آباد انجام شده و یافته‌های پژوهش نشان داد که توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت آنها نقش میانجی ندارد. رفتار نوآورانه بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد و رفتار نوآورانه بر توانمندسازی کارکنان تأثیر ندارد و توانمندسازی کارکنان بر خلاقیت آن‌ها تأثیر دارد.

در پژوهشی با عنوان تأثیر توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی کادر پرستار بیمارستان امام خمینی اراک که توسط محمد امین جمشیدیان در سال ۱۳۹۷ انجام شد، یافته‌های پژوهش نشان داد که توانمندسازی کارکنان (از طریق واگذاری اختیار و افزایش مشارکت کارکنان)، بر عملکرد تیمی و آموزش بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

در پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان و عملکرد تیمی (با ابعاد استقلال، مسئولیت، اطلاعات و خلاقیت) که توسط یانگ و چوی در سال ۲۰۰۹ انجام شد، مشخص شد که متغیرهای توانمندسازی کارکنان شامل استقلال، اطلاعات و خلاقیت تأثیر مثبتی بر عملکرد تیمی دارد.

در پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان، کیفیت و عملکرد ارزیابی عملکرد که توسط کویین برد و همکارانش در سال ۲۰۲۰ انجام شد، مشخص شد که توانمندسازی کارکنان به طور مثبت با هر چهار بعد کیفیت سیستم ارزیابی عملکرد (اعتماد، وضوح، ارتباط و انصاف) مرتبط است، یک بعد خاص، اعتماد، واسطه ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد واحد تجاری است. به طور خاص، اعتماد به عنوان واسطه اثر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد واحد تجاری مالی و غیرمالی است.

در پژوهشی با عنوان "شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر عملکرد تیمی در بنگاه‌های اقتصادی آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد)" که توسط فاطمه اسکندر، رضا رادفر و عباس طلوعی اشلیقی در سال ۱۳۹۸ انجام شد، نتایج تحقیق نشان داد که شاخص ترکیب تیم از نظر خبرگان بیشترین تأثیر را بر روی عملکرد تیمی در دانشکده مدیریت و اقتصاد دارد همچنین معیار رویکرد فعالانه نیز بیشترین تأثیر را بر روی عملکرد تیمی خواهد گذاشت.

۳- تحلیل

فرضیه اصلی: بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد تیمی رابطه معناداری وجود دارد.

ρ : ضریب همبستگی واقعی پیروسون بین دو متغیر توانمندسازی کارکنان و عملکرد تیمی در جامعه آماری مورد بحث

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

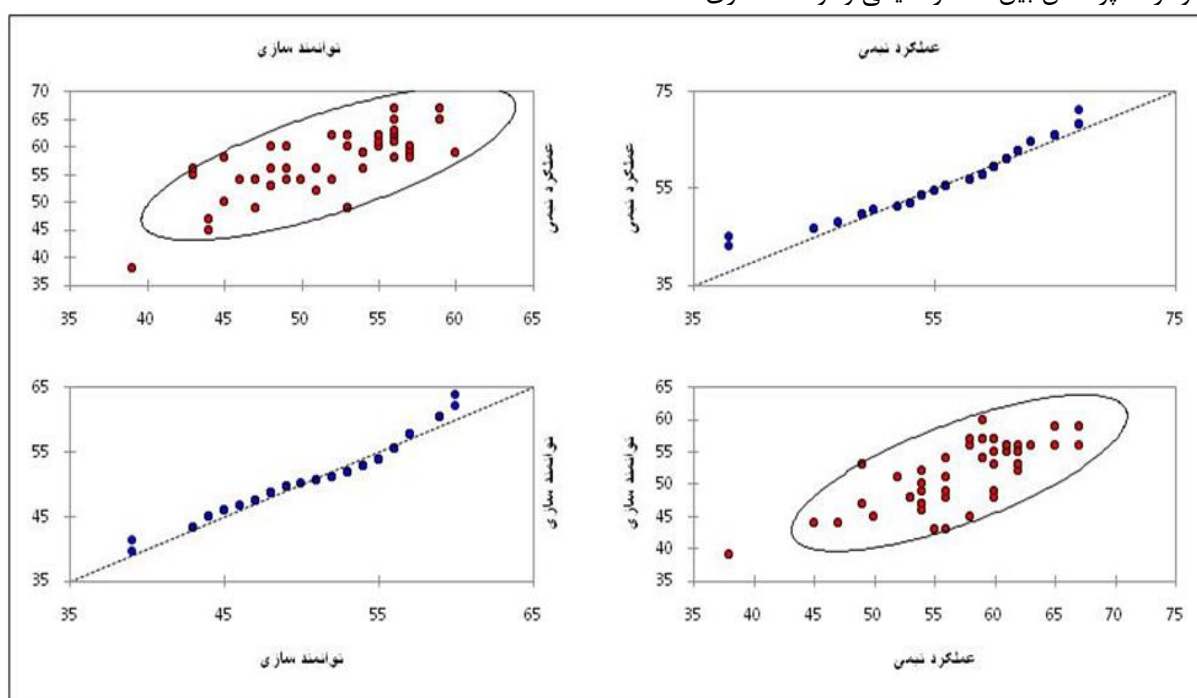
فرض صفر به معنای عدم وجود رابطه بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد تیمی و فرض یک به معنای وجود رابطه معنی دار بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد تیمی می باشد.

جدول ۱: آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر توانمندسازی کارکنان و عملکرد تیمی در نمونه مورد بررسی

ردیف	آماره های آزمون	مقدار
۱	ضریب همبستگی	۰/۷۳۳
۲	سطح معنی داری	۰,۰۰۰۱

ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر معادل ۰/۷۳۳ و سطح معنی داری آزمون همبستگی پیرسون، معادل ۰/۰۰۰۱ و از عدد ۰/۰۵ کمتر می باشد لذا مطابق آزمون همبستگی پیرسون فرض صفر رد و فرض یک را می پذیریم و این به معنای وجود رابطه مستقیم بین دو متغیر بوده و فرضیه مورد تایید است.

نمودار ۱: پراکنش بین عملکرد تیمی و توانمند سازی



فرضیه فرعی ۱: بین احساس خودمختاری و عملکرد تیمی رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر معادل ۰/۴۴۶ و سطح معنی داری آزمون همبستگی پیرسون از عدد ۰/۰۵ کمتر می باشد، لذا فرضیه ۱ تأیید می شود.

فرضیه فرعی ۲: بین میزان مسئولیت پذیری کارکنان و عملکرد تیمی رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر معادل ۰/۴۶۸ و سطح معنی داری آزمون همبستگی پیرسون، از عدد ۰/۰۵ کمتر می باشد لذا فرضیه ۲ تأیید می شود.

فرضیه فرعی ۳: بین میزان دسترسی کارکنان به اطلاعات و عملکرد تیمی رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر معادل ۰/۶۸۸ و سطح معنی داری آزمون همبستگی پیرسون، از عدد ۰/۰۵ کمتر می باشد، لذا فرضیه ۳ تأیید می شود.

فرضیه فرعی ۴: بین میزان خلاقیت کارکنان و عملکرد تیمی رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر معادل ۰/۵۲۵ و سطح معنی داری آزمون همبستگی پیرسون، از عدد ۰/۰۵ کمتر می باشد، لذا فرضیه ۴ تأیید می شود.

بررسی مناسبت مدل پیش بینی عملکرد تیمی از روی توانمند سازی

ضریب تعیین مدل رگرسیونی برابر است با ۵۳۸ / ۰

جدول ۲: آنالیز واریانس رگرسیون برای پیش بینی عملکرد تیمی از روی توانمند سازی

منابع	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
مدل	۱	۱۷۲۵/۶۵۲	۱۷۲۵/۶۵۲	۱۱۴/۰۰۸	<۰/۰۰۰۱
خطا	۹۸	۱۴۸۳/۳۴۸	۱۵/۱۳۶		
کل	۹۹	۳۲۰۹/۰۰۰			

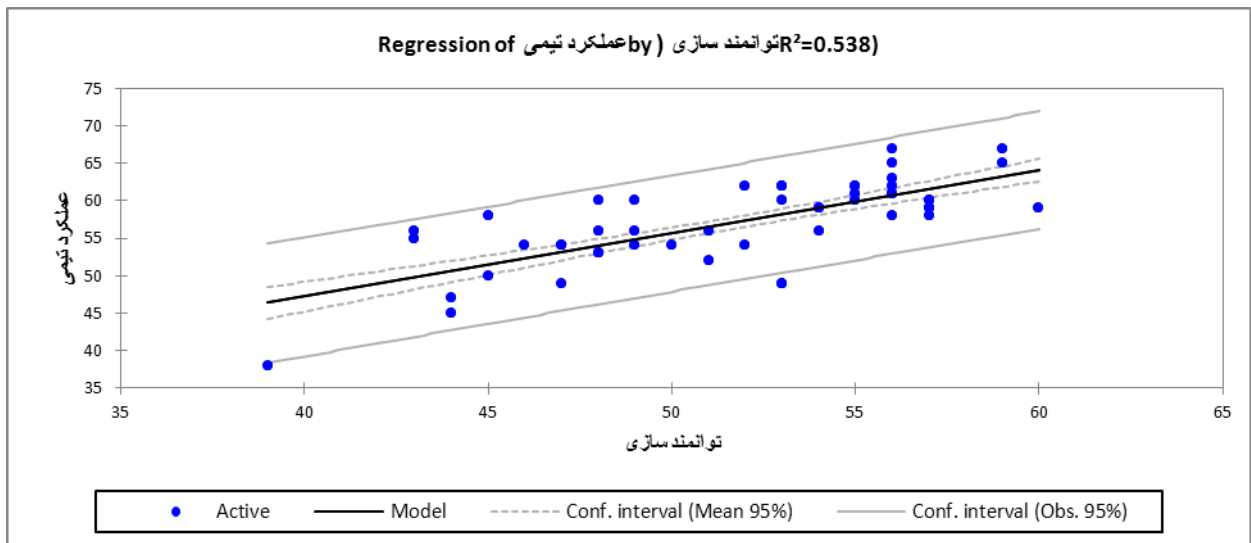
از آنجا که سطح معناداری در جدول آنالیز واریانس از ۰/۰۵، کوچکتر می باشد، آنالیز واریانس رگرسیونی معنادار است و این به معنای این است که وجود رابطه خطی بین عملکرد تیمی و توانمند سازی تأیید میشود.

جدول ۳: برآورد پارامترهای مدل رگرسیونی

منابع	مقدار	خطای استاندارد	آماره t	سطح معناداری
مقدار ثابت	۱۳/۴۷۴	۴/۱۰۴	۳/۲۸۳	۰/۰۰۱
توانمندسازی	۰/۸۴۳	۰/۰۷۹	۱۰/۶۷۷	<۰/۰۰۰۱

نمودار ۲: برآورد ضرایب، مدل رگرسیونی برای پیش بینی عملکرد تیمی از روی توانمند سازی

$$\text{توانمندسازی} = 13.474 + 0.843 * \text{عملکرد تیمی}$$



بررسی مناسبت مدل پیش بینی عملکرد تیمی از روی زیر مقیاس های توانمند سازی

ضریب تعیین مدل رگرسیونی برابر است با ۵۲۷ / ۰

جدول ۴: آنالیز واریانس رگرسیونی برای پیش بینی عملکرد تیمی از روی زیر مقیاس های توانمند سازی

منابع	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
مدل	۲	۱۶۹۰/۱۱۹	۸۴۵/۰۵۹	۵۳/۹۶۸	<۰/۰۰۰۱
خطا	۹۷	۱۵۱۸/۸۸۱	۱۵/۶۵۹		
کل	۹۹	۳۲۰۹/۰۰۰			

از آنجا که سطح معناداری در جدول آنالیز واریانس از ۰/۰۵ ، کوچکتر می باشد ، آنالیز واریانس رگرسیون معنادار است و این به معنای این است که وجود رابطه خطی بین عملکرد تیمی و زیرمقیاس های توانمندسازی تأیید می شود .

جدول ۵: برآورد پارامترهای مدل رگرسیونی

منابع	مقدار	خطای استاندارد	آماره t	سطح معناداری
مقدار ثابت	۲۲/۱۴۰	۴/۴۳۹	۴/۹۸۸	<۰/۰۰۰۱
خودمختاری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
خلاقیت	۱/۱۷۱	۰/۳۵۶	۳/۲۸۶	۰/۰۰۱
مسئولیت پذیری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
دسترسی به اطلاعات	۱/۴۶۷	۰/۲۰۵	۷/۱۷۲	<۰/۰۰۰۱

جدول ۶: میزان همبستگی متغیرهای توانمندسازی با عملکرد تیمی به ترتیب اولویت.

دسترسی به اطلاعات	۰/۶۸۸
خلاقیت	۰/۵۲۵
مسئولیت پذیری	۰/۴۶۸
خودمختاری	۰/۴۴۶

همانطور که ملاحظه می شود، بیشترین همبستگی مربوط به دسترسی کارکنان به اطلاعات با ضریب ۰/۶۸۸ و کمترین همبستگی مربوط به خودمختاری با ضریب ۰/۴۴۶ می باشد.

۴- نتیجه گیری

امروزه سازمان ها برای اینکه بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند و به طور کلی کارآیی و اثربخشی سازمان ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی در آن سازمان ها بستگی دارد، از این رو حرکت به سمت افزایش توانمندسازی از وظایف اصلی سازمان ها بوده و ضروری به نظر می رسد. نتایج حاصل از مطالعات مختلف نیز نشان می دهد که توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. همچنین عملکرد تیمی جهت بالا بردن کارایی و افزایش بهره وری و نهایتاً بهبود عملکرد سازمانی بسیار مهم است.

محققان برای درک بهتر توانمندسازی، تلاش کرده اند تا ابعاد متعددی از توانمندسازی کارکنان را مفهوم سازی کنند. در این مقاله بر چهار بعد مختلف توانمندسازی متمرکز شدیم: استقلال، مسئولیت، اطلاعات و خلاقیت. هدف این پژوهش بررسی تأثیر این ابعاد بر عملکرد در چارچوب تیم های کاری اداره آموزش و پرورش خراسان رضوی بود. با استفاده از داده های نظرسنجی از کارمندانی که در تیم های کاری متعدد کار می کنند، یک تحلیل رگرسیون چندگانه انجام شد. نتایج این تحقیق تا حد زیادی با تحقیقات قبلی مطابقت داشت.

نتایج آزمون نشان می دهد، ضریب همبستگی پیرسون معادل ۰/۷۳۳ و سطح معنی داری معادل ۰/۰۰۰۱ بوده و از عدد ۰/۰۵ کمتر می باشد. بنابراین بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد تیمی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون نشان می دهد، بین فرضیه های فرعی تحقیق (شامل خودمختاری، میزان مسئولیت پذیری، میزان دسترسی به اطلاعات کارکنان، میزان خلاقیت کارکنان) و عملکرد تیمی، رابطه معناداری وجود دارد. و همچنین دسترسی به اطلاعات بیشترین میزان تأثیر بر عملکرد تیمی را دارد. لذا نتیجه می گیریم که استقلال کارکنان در تصمیم گیری و میزان مسئولیت پذیری آنان با انگیزه درونی کارکنان مرتبط است. انگیزه درونی بالاتر منجر به عملکرد بالاتر می شود. اعضای تیم هنگام تصمیم گیری به اطلاعات لازم نیاز دارند. هرچه اطلاعات بیشتری داشته باشند، می توانند با دقت بیشتری تصمیم بگیرند، که می تواند عملکرد تیم را بهبود بخشد. اعضای تیم با آزادی خلاقیت در کار، انگیزه بهتری برای کار دارند. این باعث افزایش عملکرد تیم می شود.

لذا پیشنهاد می‌گردد که مدیران جهت بالا بردن عملکرد تیمی، کارکنان خود را در موضوعات قدرت اختیار و تصمیم‌گیری و افزایش مسئولیت‌پذیری و دسترسی به اطلاعات، توانمند سازند.

تحقیقات قبلی بر توسعه مدل‌های مفهومی ابعاد چندگانه توانمندسازی متمرکز بود. این کار یک قدم جلوتر رفت و شواهد تجربی ارائه کرد. برای مدیران دولتی، این مطالعه پیشنهاد می‌کند که برنامه‌های توانمندسازی کارکنان باید ابعاد مختلف توانمندسازی را در نظر بگیرند. حداقل، مدیران باید چهار بعد توانمندسازی را که در این تحقیق مورد بحث قرار گرفته است را در نظر داشته باشند. هر پروژه تحقیقاتی دارای محدودیت‌هایی است و این مطالعه نیز از این قاعده مستثنی نیست. یک محدودیت شامل مشکلات روش شناختی است. این مطالعه وابسته به داده‌های نظرسنجی بود که شامل خود اظهاری افراد در سازمان‌ها بود. ممکن است انجام مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های متمرکز برای تکمیل اطلاعات جمع‌آوری شده توسط نظرسنجی در آینده امکان‌پذیر باشد. همچنین پرسش‌ها و مقیاس‌های اندازه‌گیری متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش جای بهبود دارد. برای تحقیقات آینده مطلوب است که مقیاس‌های اندازه‌گیری به کار رفته در این کار را بسط داده و گسترش دهند. این موضوع برای اعتبار اقدامات مهم است.

فهرست منابع

۱. اعظمی، میترا، رودساز حبیب، رضایی‌منش، بهروز، تاثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری کار تیمی کارکنان (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی)، ۱۳۹۹
۲. اسکندر، فاطمه، رادفر، رضا، طلوعی اشلقی، عباس، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر عملکرد تیمی در بنگاه‌های اقتصادی آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد)، ۱۳۹۸
۳. شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران - کرم خلیلی، ایرج سلطانی، مهدی نفر-فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۱۳۹۴
۴. ارسلان ایرجی راد، فاطمه لطفی خاتون آباد، نقش میانجی توانمندسازی در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۳۹۸.
۵. سید محمد میرمحمدی، داود حسین پور، حمیدرضا قاسمی بنابری، عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم، شماره ۸۳، ۱۳۹۶، صفحه ۹۴-۱۱۴
۶. ابطحی، سیدحسین؛ عابسی، سعید؛ «توانمندسازی کارکنان»؛ موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول؛ ۱۳۸۶.
۷. احمد پور داربانی، محمود؛ عزیزی، محمود؛ «کارآفرینی آموزش و پرورش»؛ انتشارات موسسه فرهنگی و انتشاراتی محراب قلم؛ چاپ سوم؛ ۱۳۸۳.
۸. احمدی، پرویز؛ صفری کهره، محمد؛ نعمتی، سمیه؛ «مدیریت توانمندسازی کارکنان»؛ انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۹.
۹. اورعی یزدانی، «نگرش بر توانمندسازی»؛ مطالعات بازرگانی؛ تهران؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۱.
۱۰. بلانچارد، کن؛ کارلوس، جان؛ راندولف؛ «مدیریت توانمندسازی کارکنان»؛ ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی؛ تهران؛ نشر مدیران؛ ۱۳۷۸.
۱۱. بلانچارد، کن؛ کارلوس، جان؛ راندولف، آلن؛ «سه کلید توان افزایش»؛ ترجمه فضل ... امینی؛ تهران؛ انتشارات فرا؛ ۱۳۷۹.
۱۲. بلانچارد، کنت؛ «پیشبرد تیم»؛ ترجمه نگار مختاری؛ ۱۳۸۶.
۱۳. جعفری، مصطفی؛ جنایی، شهاب؛ «معجزه تیم‌های کاری خودگردان»؛ نشر رسا؛ ۱۳۸۶.
۱۴. جعفری قوچی، بهزاد؛ «راه‌های تواناسازی کارکنان»؛ ماهنامه تدبیر؛ شماره ۱۱۹؛ ص ۳۹-۳۷.
۱۵. جلالی، مرتضی؛ جلالی، محسن؛ ۱۳۸۹؛ فصلنامه عصر مدیریت، شماره ۱۵، خرداد ۱۳۸۹.

۱۶. حافظ نیا، محمد رضا؛ «روشهای تحقیق در علوم انسانی»؛ انتشارات سمت؛ ۱۳۸۴.
۱۷. حرآبادی فراهانی، مجید؛ «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در ستاد و شعب بانک پارسیان»؛ پایان نامه؛ تهران؛ دانشگاه تهران؛ دانشکده مدیریت؛ ۱۳۸۵.
۱۸. خوی نژاد، غلامرضا؛ «روشهای پژوهش در علوم تربیتی»؛ انتشارات سمت؛ چاپ دوم؛ تهران؛ ۱۳۸۳.
۱۹. دعایی، حبیب اله؛ کاردانی، میترا؛ امین فر، طیبه؛ «مدیریت تحول در سازمان»؛ انتشارات؛ چاپ؛ ۱۳۸۴.
۲۰. رابینز، استیفن پی؛ «مبانی رفتار سازمانی»؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ چاپ اول؛ ۱۳۷۶.
۲۱. رابینز، استیفن پی؛ «رفتار سازمانی»؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی؛ انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ تهران؛ ۱۳۸۴.
۲۲. ساجدی، فضل الله؛ امیدواری، اعظم؛ «کارکنان توانمند و سازمانهای امروز»؛ ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۱؛ ۱۳۸۶.
۲۳. ساعتچی، محمود؛ «روانشناسی بهره‌وری»؛ موسسه نشر ویرایش؛ تهران؛ ۱۳۸۰.
۲۴. سکارانف اوما؛ «روش تحقیق در مدیریت»؛ ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی؛ انتشارات موسسه آموزش و پژوهش مدیریت برنامه ریزی؛ چاپ سوم؛ ۱۳۸۴.
۲۵. صادقی مال امیری، منصور؛ «خلاصیت (رویکردی سیستمی؛ فرد، گروه، سازمان)؛ دانشگاه امام حسین (ع)؛ چاپ اول ۱۳۸۶.
۲۶. عباس زادگان، سید محمد؛ فتوت، احمدرضا؛ «کاربرد روایی و پایایی در پژوهش»؛ انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی تهران؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۴.
۲۷. عبدالهی، بیژن؛ «توانمندسازی روانشناختی کارکنان»؛ تهران؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی؛ سال یازدهم؛ شماره ۲-۱ (پیاپی ۳۶)؛ بهار و تابستان؛ ۱۳۸۴.
۲۸. فراهانی، ابوالفضل؛ فلاحتی، مهدی؛ «بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاهها»؛ فصلنامه پژوهشی در علوم انسانی؛ شماره ۵؛ تهران؛ تابستان ۱۳۸۶؛ ص ۶۷.
۲۹. کاظمی، مریم؛ «رابطه توانمندی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی در معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی مشهد» پایان نامه تحصیلی مقطع کارشناسی ارشد ۱۳۸۸.
۳۰. گلوریا آی، آدوری ای بلوم و ریچارد وای چانگ؛ «سنجش عملکرد تیم، راهنمای عملی برای پیگیری موفقیت تیم»؛ ترجمه سید امین ا... علوی و روشنک کاظم زاده؛ تهران؛ انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۱.
۳۱. لک، غلامحسین؛ «بسترسازی برای کار گروهی و تیمی»؛ موسسه رسا؛ ۱۳۸۲.
۳۲. مایکل وست، لین مارکی ویکز؛ «سازمان تیم محور: راهنمای عملی برای تحول سازمانی»؛ ترجمه اسماعیل مردانی گیوی؛ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی؛ ۱۳۸۷.
۳۳. مقیمی، سید محمد؛ «سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی»؛ چاپ چهارم؛ انتشارات ترمه؛ تهران؛ ۱۳۸۵.
۳۴. ملاحسینی، ارسلان؛ «بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات دولتی شهرستان رفسنجان»؛ مجله توسعه سرمایه؛ سال دوم؛ شماره ۴؛ ۱۳۸۸؛ ص ۱۴۰-۱۱۷.
۳۵. وندال فرنچ، سسیل اچ بل؛ «مدیریت تحول در سازمان»؛ ترجمه سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد؛ نشر صفار؛ چاپ چهاردهم؛ ۱۳۸۸.

۳۶. وتن، دیوید. ای؛ کمرون، کیم. اس؛ «تواناسازی و تفویض اختیار»؛ ترجمه بدرالدین اورعی یزدی؛ تهران؛ انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت؛ ۱۳۸۱.
۳۷. هامفریز، جان؛ «مدیریت تیم های موفق»؛ ترجمه دکتر داوود نجفی توانا؛ مهربان نشر؛ ۱۳۸۲.
۳۸. آقاییار، سیروس؛ «تواناسازی کارکنان و توانمندسازی سازمانی»؛ نشر سپاهان؛ ۱۳۸۶.
39. aliq, A., Kayani, U. S., & Mir, G. M. (2020). Relationship of employee training, employee empowerment, team work with job satisfaction. *Journal of Arts & Social Sciences*, 7(2), 185-198.
40. Sandhya, S., & Sulphrey, M. M. (2020). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
41. Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(4), 451-474.
42. HA, V. D. (2020). The impacts of empowerment on the teamwork performance: Evidence from commercial banks in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(4), 267-273.
43. Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
44. Villegas, B. S. (2015). Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 466-475.
45. Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2018). Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. *Management Decision*.
46. The Relationship between Employee Empowerment, Job Satisfaction, Team spirit and Staying Intention: Exploring with an in depth SEM model analysis-M.V.SENTHAMIZH SELVI, Dr.G.S.MAHESWARI.- *JCR*. 2020; 7(15): 4560-4570- doi: 10.31838/jcr.07.15.609.
47. Applebaum, Steven H., Hongger, Karen. (1998). "Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular-an examination of organizational factors, managerial behaviors. Job design, and structural power". *Journal of Empowerment in organization*. Vol. 6, No. 2, pp. 29-50.
48. Ash forth, B.E., 1989. "The Experience of powerlessness in organization: organizational Behavior & Human Decision Processes Review".
49. Baruch, Yehuda, 1998, "Applying Empowerment: organizational model, international journal of Career Development", Vol. 3, No. 2, pp. 82-87.
50. Blanchard, k. H. Carlos, J. P. and and Randolph, A., 2003, "Empowerment Take More than one Minute", Barret-Koehler Sanfrancisco.
51. Conger, j. A., and Kanungo, R. N., (1988), "The Empowerment process: Integrating Theory and Practice" , *Academy of management Jurnal*, 13/3: pp. 470-481.
52. Collins David "a", 1996, *Control & Isolation in the Management of Empowerment*, Empowerment in organizations, Vol. 4, No. 2, pp. 29-39.
53. Rosa m. grau, dra.eva cifre, dra. Marisa salanova(2010), "Effective & Healthy Teams: The Positive Performance Process Model in Service Organisations"/ Esther Gracia Grau, 2010. Departamento de psicologia evolutia, educative, socialy metodologia.
54. Hans Georg Gemunden , Soren Salomo , Axel Krieger (2005), "The influence of project autonomy on project success", Published by Elsevier Ltd and IPMA/ www.sciencedirect.com
55. Hardy Cynthia & Leiba, o, Solivan, (1998). "The power behind Empowerment: Implications for research & Practice, *Human Relations*", Vol. 51, No. 4.
56. John petter, Patricia Byrnes, Do-Lim Choi, Frank Fegan, and Randy Miller University of Illinois at Springfield (2002), "Dimensions and patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats", www.jpart.oxfordjournals.org
57. John Brehony, (2008), "The Impact of Team Based Performance Management on Team Effectiveness in the Irish Health Service Assessing the Intervening Roles of Team Empowerment and Time MSc in HRD and Performance Management". Ireland.

58. Kevin Baird and Haiyin Wang,(2008) "Employee empowerment: extent of adoption and influential factors" Macquarie University, Sydney, Australia. www.emeraldinsight.com
59. Kym Fraser, Hans-Henrik Hvolby, "Effective teamworking:can functional flexibility act asan enhancing factor?An Australian case study", www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm
60. Nigel nichelson, (1995). "the Blackwell encyclopedia dictionary of organizational behavior" ,Blackwell business, USA.
61. Quinn, Robert, E., & Gretchen M., Spreitzer(1997). "The rood to Empowerment: Seven Question every leadr should consider", *Organizational Dynamic*,vol. 26, No. 2,pp. 37-51.
62. Seung-Bum Yang,Sang ok choi, (2008) "Employee empowerment and team performance Autonomy, responsibility, information, and creativity",USA. www.emeraldinsight.com
63. Spreitzer, Gretchen & Kiziols Mark A., 1997, "A Dimensional Analysis of the Relation Between Psychological Empowerment & Effectiveness Satisfaction & Strain, *journal of Management*". Vol. 23, pp. 12-20.
64. Stephanie T. Solansky, (2011), "Team identification:a determining factor of performance" Department of Management, University of Houston-Victoria, Victoria, Texas, USA Vol. 26, No. 3, www.emeraldinsight.com
65. Whetten, David, A., & kim S. Cameron, (1998), "Developing Management Skills". New York, Addinson-Wesley. Pp. 381-382.