

تعاون، سال بیست و یکم، دوره جدید، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹

## تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان

دکتر عباس صمدی<sup>۱</sup>، مهرداد سوری<sup>۲</sup>

### چکیده

در مطالعه حاضر با به کارگیری الگوی توماس و ولتهوس، اثر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد آنها بررسی شده است. برپایه این الگو، متغیر توانمندسازی از دیدگاه شناختی شامل چهار بعد احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی دار بودن شغل است.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره کل تعاون استان همدان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی متناسب، تعداد ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه در سال ۱۳۸۸ انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه است.

ارتباط متغیرها با یکدیگر توسط آزمونهای کولموگروف-اسمیرنوف و همبستگی پیرسون در قالب نرم‌افزار spss بررسی شد. یافته‌های تحقیق نشان داد هر چهار بعد احساسی مذکور با

---

e-mail: abas.samadi@gmail.com

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینای همدان

۲. معاون اداره کل تعاون استان همدان

عملکرد کارکنان ارتباط معنادار دارد؛ به عبارت دیگر هر چه این احساسها در کارکنان بیشتر باشد، میزان عملکرد آنان بهتر خواهد بود.

#### کلیدواژه‌ها:

توانمند سازی، عملکرد، نیروی انسانی، تعاون، استان همدان

#### مقدمه

در جهان رقابتی امروز، مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، منابع انسانی می باشد و از این رو مهمترین ابزار برای ایجاد تحول در هر سازمان، توانمندسازی نیروی انسانی است. توانمندسازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانهاست. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریعتر 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 بیالند. طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه هایی که مسئولیت پذیری کارکنان را به صورت فردی و گروهی افزایش می دهد و کارگاه های آموزشی برای تقویت شایستگی و اعتماد به نفس در کارکنان، سبب خواهند شد که از افراد سازمانی، انسانهای توانمندی ساخته شود که در خدمت اهداف عالی سازمان قرار دارند. در حال حاضر درگیر ساختن نیروی انسانی در فرایند مدیریت با هدف دستیابی به عملکرد سازمانی بالاتر و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمانها الزامی شده است. از این رو توانمند سازی کارکنان امری اجتناب ناپذیر می باشد. توانمندسازی کارکنان علاوه بر ایجاد احساس تعهد درونی نسبت به سازمان، موجب بهبود مستمر عملکرد و ارتقای بازده می شود. کوین واسپریتزر (Quinn & Spreitzer, 1997) معتقدند با اینکه توانمند سازی می تواند مزیت رقابتی به سازمان بدهد و بسیاری از مدیران توانمند سازی را مطلوب می دانند، اما اغلب سازمانها در اجرای آن دچار مشکل شده اند. و تن

و کمرون (Whetten & Cameron, 1998) اظهار می‌دارند که از طریق توانمندسازی کارکنان، مدیران در واقع اثر بخشی خود را چند برابر می‌کنند و نتیجتاً آنها و سازمانهایشان کارآمدتر می‌شوند. با وجودی که اکثر مدیران توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن امروزه در مدیریت به ندرت صورت می‌گیرد.

طی چند سال اخیر به دلیل تأکید بر اجرای برنامه‌های تحول اداری، مدیران بیشتر از گذشته متوجه شده‌اند که تلاشهای پراکنده و بدون برنامه برای مقابله با چالشها و رویدادهای پیچیده کفایت نمی‌کند و آنان نیازمند ایجاد فضای سازمانی مناسب، بهبود روشهای کاری، استقرار روابط صمیمی بین افراد و برقراری نظامهای ارتباطی و کارآمد هستند. بنابراین، مدیران مجبور شده‌اند با بازنگری در وظایف و دلایل وجودی سازمان، برقراری روابط سالمتر با ارباب رجوع، طراحی مجدد سیستم عملیات و آماده‌سازی نیروی کاری متعهد به توانمندسازی کارکنان بپردازند. در واقع توانمندسازی کارکنان شیوه جدیدی برای افزایش بهره‌وری و بازده از طریق ایجاد احساس تعهد متقابل میان کارکنان سازمان است. با این شیوه می‌توان اهداف فردی و سازمانی را هماهنگ ساخت به طوری که کارکنان باور نمایند تلاش برای توسعه و پیشرفت سازمان، منافع فردی آنان را نیز تأمین می‌کند. به عبارت دیگر زمانی که کارکنان در شرایط خاص با برنامه‌های توانمندسازی درگیر باشند، با اعتماد به نفس بیشتر، رفتار و عملکرد مطلوبتری را نشان می‌دهند. در نهایت، پیامدهایی همچون سختکوشی، ابتکار عمل، واکنش سریع و انعطاف پذیری که لازمه توفیق سازمانها هستند، محقق می‌شود. اما توانمندسازی کارکنان نیازمند ایجاد شرایط و اقدامات متعدد مدیریتی است که موجب تغییر شیوه‌های مدیریت استبدادی و مبتنی بر دیوانسالاری می‌شود. به عبارت دیگر سؤال اصلی این است که با توجه به پیچیدگیها و تغییرات گسترده محیط کاری فعلی، چگونه می‌توان رفتار و عملکرد کارکنان را به عنوان سرمایه اصلی و عامل حرکت سازمان، بهبود بخشید تا زمینه ارتقای بازده سازمان فراهم گردد. از این رو در تحقیق حاضر تلاش بر آن است تا با استفاده از مدل توماس و ولتهوس، رابطه توانمندسازی نیروی انسانی و ابعاد آن با عملکرد کارکنان

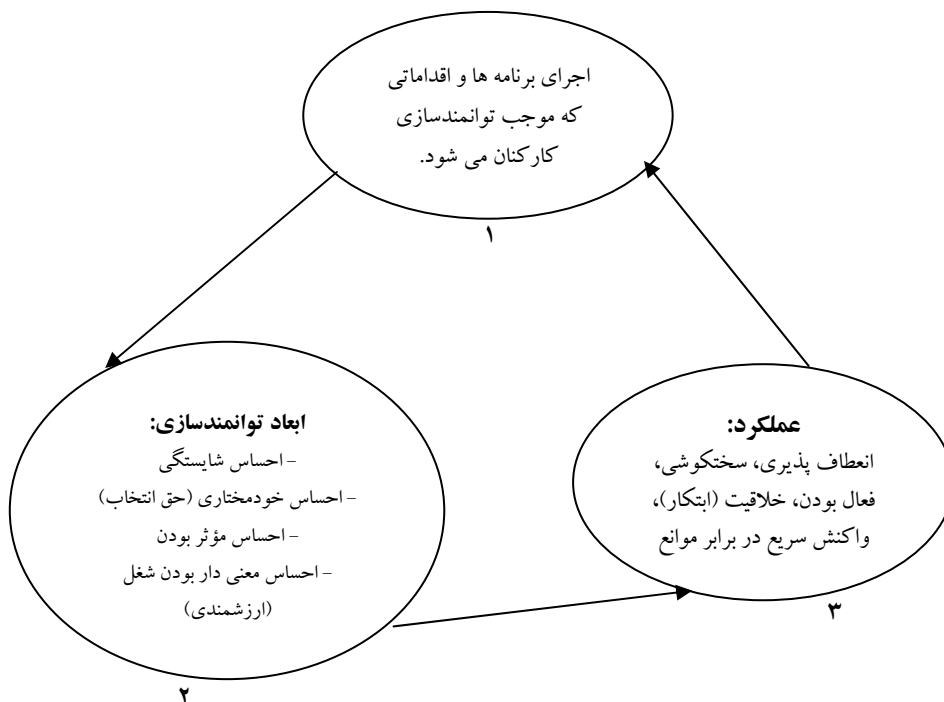
بررسی شود. با توجه به اهمیت و نقش توانمندسازی در پیشرفت یک سازمان، یافته‌های تحقیق حاضر گامی در جهت شناخت زمینه‌ها و شرایط لازم برای اجرای اقدامات توانمندسازی نیروی انسانی در اداره کل تعاون استان همدان خواهد بود.

### مبانی نظری

توانمندسازی نخستین بار در دهه ۸۰ میلادی معرفی شده است (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹) و (Whetten & Cameron, 1998). این مفهوم در متون روانشناسی سازمانی و صنعتی واژه نسبتاً جدیدی است که با مفاهیم استقلال کارکنان و تفویض اختیار به آنان مرتبط است. در بررسی تاریخچه توانمندسازی در مدیریت، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. نخستین دیدگاه، رویکرد عقلایی به توانمندسازی است که بر مبنای واگذاری اختیارات و پاسخگویی بنا شده است. دیدگاه دوم، دیدگاه انگیزشی است که بر مبنای نظریه نیازهای سه گانه مک کله‌لند (۱۹۷۵)، نیاز به قدرت را اساسی‌ترین نیاز مدیر و مشارکت در قدرت را به عنوان عامل انگیزشی، زمینه‌ساز توانمندسازی افراد می‌داند (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲). در دیدگاه سوم یا فوق انگیزش، توانمندسازی به معنی اختیار بخشی و ایجاد ظرفیت است (Thomas & Velthouse, 1990)، از این رو توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد نسبت به شغل مربوط می‌شود. این دیدگاه به باور عبداللهی (۱۳۸۴)، ۵ بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثر گذاری)، معنی‌دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) را شامل می‌شود.

توجه به ابعاد مذکور توسط مدیران سازمانها، نتایج و منافع بسیار زیادی دارد و نشان می‌دهد که اگر افراد، توانمندی را در ابعاد مزبور تجربه نمایند، مزایای شخصی و منافع سازمانی حاصل می‌گردد (محمدی، ۱۳۸۱).

در این تحقیق برای اندازه گیری تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی و عملکرد کارکنان از الگوی شناختی توانمندسازی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) استفاده شده است. مطابق این الگو، محققان با تأکید بر فرایندهای شناختی درون فردی، الگویی برای توانمندسازی کارکنان ابداع کردند. با استفاده از الگوی مذکور، مدل پژوهشی حاضر به شرح شکل ۱ می باشد.



شکل ۱. آثار توانمندسازی نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان

به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بستر سازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمانهایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می شود، می توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره وری در سازمان وجود دارد. برای اجرای این عوامل می توان از فنون و ابزارهای همانند اجرای نظام پیشنهادها در سازمان، تشکیل دوایر کیفیتی، تشکیل گروههای کاری، ایجاد و

به کارگیری نظام مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره‌های زمانی مشخص، ایجاد امکانات انگیزشی و غنی سازی شغلی استفاده نمود.

### روش تحقیق

این تحقیق یک پژوهش پیمایشی و توصیفی و تحلیلی از نوع مقطعی در سال ۱۳۸۸ است. داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز در این مطالعه به دو شکل کتابخانه‌ای و میدانی تهیه شده است. براین اساس بخشی از اطلاعات از کتب و مجلات تخصصی مرتبط، تحقیقات و پژوهش‌های پیشین خارجی و داخلی و همچنین سایتهای اینترنتی اخذ گردیده است. بخش دیگری از اطلاعات از طریق تکمیل دو نوع پرسشنامه به دست آمده است. پرسشنامه اول متغیر مستقل توانمند سازی را با استفاده از چهار متغیر احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس حق انتخاب و احساس معنی دار بودن ارزیابی می‌نماید. پرسشنامه دوم مربوط به عملکرد کارکنان است. در این پرسشنامه با استفاده از ۵ متغیر و ۲۶ سؤال، میزان عملکرد کارکنان از مدیران مستقیم آنان پرسیده می‌شود. هر دو نوع پرسشنامه شامل تعدادی سؤال عمومی (درباره ویژگی اعضای جامعه آماری) و تعدادی سؤال تخصصی (در زمینه وضعیت متغیرهای مورد بررسی) می‌باشند. جمعاً ۱۳۲ پرسشنامه جمع آوری گردید. اعتبار و پایایی پرسشنامه از طریق اجماع نظر متخصصان و روش آلفای کرونباخ بررسی شده است. مقدار ضریب پایایی آلفای کرونباخ در این پژوهش برای پرسشنامه اول (توانمندسازی) ۹۴ درصد و برای پرسشنامه دوم (عملکرد) ۹۷ درصد به دست آمد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی اداره کل تعاون استان همدان چه شاغل در مرکز استان و چه شهرستانهای تابعه استان می‌شود. در نهایت، با استفاده از آزمونهای کولموگروف-اسمیرنوف و همبستگی پیرسون، ارتباط بین متغیرها با برنامه نرم افزاری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## نتایج و بحث

براساس داده‌های به دست آمده در این تحقیق، میانگین سنی پاسخگویان از پرسشنامه اول، بیش از ۳۹ سال بوده و از نظر تحصیلات ۵۱ درصد در سطح لیسانس و بالاتر و ۱۸ درصد در سطح فوق دیپلم می‌باشند. از این تعداد بیشترین سن خدمتی بین ۱۱ تا ۱۵ سال با ۳۹/۵ درصد و ۸۶/۵ درصد از کارکنان مرد و ۱۳/۵ درصد زن بوده‌اند. پرسشنامه دوم مربوط به اطلاعات ارائه شده مدیران سازمان می‌باشد. این اطلاعات نشان می‌دهد که متوسط سنی پاسخگویان در این گروه حدود ۴۵ سال و سنوات خدمتی آنان ۲۱ سال و بالاتر است. بیش از ۷۸ درصد مدیران مدرک تحصیلی بالاتر از لیسانس دارند و حدود ۶۵ درصد در سمت رئیس اداره خدمت می‌کنند.

اطلاعات توصیفی به دست آمده برای هر یک از متغیرهای مستقل و وابسته به شرح جداول ۱ و ۲ می‌باشد.

میزان توانمندسازی و عملکرد برای هر پاسخگو، با میانگین‌گیری از امتیازات داده شده (۱ تا ۵) به ابعاد مورد مطالعه برای هر پاسخگو محاسبه شده است.

## جدول ۱. مقادیر آماره‌های توصیفی توانمندسازی نیروی انسانی و ابعاد مختلف آن

(پرسشنامه اول)

ردیف	متغیر مورد بررسی	میانگین	انحراف معیار	میان	مد	چولگی	کشیدگی	چارک اول	چارک سوم
	توانمند سازی	۴/۲۲	۰/۴۴۲۴	۴/۱۶	۴/۰۰	-۰/۳۰۶	۰/۲۹۵	۳/۹۱	۴/۶
۱	احساس شایستگی	۴/۴۲	۰/۴۱۶۷	۴/۴۱۶۷	۵	-۰/۰۵۸	۰/۲۹۵	۴/۰	۴/۸۳
۲	احساس مؤثر بودن	۴/۱۱	۰/۵۴۲۲	۴/۱۶۶۷	۴/۰۰	-۰/۰۷۰۷	۰/۲۹۵	۳/۸۳	۴/۵۰
۳	احساس خود مختاری	۴/۲۳	۰/۵۱۸۷	۴/۱۶۶۷	۴/۰۰	-۰/۱۲۱	۰/۲۹۵	۳/۸۳	۴/۶۶
۴	احساس معنی دار بودن	۴/۱۲	۰/۵۲۴	۴/۱۴۳	۴/۰۰	-۰/۴۶۷	۰/۲۹۵	۳/۸۳	۴/۵۷

مأخذ: یافته‌های تحقیق

توضیح: مقادیر خیلی کم، کم، تا حدودی، زیاد، خیلی زیاد برای هر متغیر به ترتیب با اعداد یک، دو، سه، چهار و پنج ارزیابی شده است.

مقدار میانگینهای به دست آمده برای متغیرهای تشکیل دهنده توانمندسازی نیروی انسانی در جدول ۱ بیش از ۳ می باشد بدین معنا که اکثر پاسخگویان در پاسخ به سؤالات گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند.

جدول ۲. مقادیر آمارهای توصیفی برای متغیرهای عملکرد (پرسشنامه دوم)

ردیف	متغیر مورد بررسی	میانگین	انحراف معیار	میانانه	مد	چولگی	کشیدگی	چارک اول	چارک سوم
	عملکرد	۴/۱۱	۰/۵۸۳۴	۴/۱۷	۴/۰۰	-۰/۷۳۳	۰/۲۹۵	۳/۸۳	۴/۵
۱	فعال بودن	۴/۱۲	۰/۶۱۵	۴/۱۴۳	۴/۰۰	-۰/۷۴۲	۰/۲۹۵	۳/۸۵	۴/۷۵
۲	واکنش سریع	۴/۰۵	۰/۵۷۴۶	۴/۰۰	۴/۰۰	-۰/۵۲۴	۰/۲۹۵	۳/۷۵	۴/۰۰
۳	انعطاف پذیری	۴/۲۲	۰/۶	۴/۲۵	۴/۰۰	-۰/۵۶۷	۰/۲۹۵	۳/۷۵	۴/۷۵
۴	ابتکار عمل	۴/۰۵	۰/۶۱۸	۴/۰۰	۴/۰۰	-۰/۳۷۰	۰/۲۹۵	۳/۶	۴/۴۵
۵	سخت کوشی	۴/۱۳	۰/۶۸۸	۴/۲	۴	-۱/۲	۰/۲۹۵	۳/۷۵	۴/۶

مأخذ: یافته‌های تحقیق

توضیح: مقادیر خیلی کم، کم، تا حدودی، زیاد، خیلی زیاد برای هر متغیر به ترتیب با اعداد یک، دو، سه، چهار و پنج ارزیابی شده است.

مقادیر آمارهای توصیفی برای اطلاعات به دست آمده از متغیر عملکرد و متغیرهای تشکیل دهنده آن (جدول ۲) نشان داده است که مقدار میانگین برای این متغیرها بیش از ۳ است و این مطلب بدان معناست که اکثر پاسخگویان (مدیران) در پاسخ به سؤالات مربوط به عملکرد کارکنان حوزه خود، گزینه زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند.

نتایج حاصل از آزمون کولموگراف-اسمیرنوف (جدول ۳) بیان می‌دارد که مقدار معنی داری آزمون برای متغیر توانمندسازی برابر ۰/۵۳۲ و برای عملکرد کارکنان برابر ۰/۴۷ است. چون این مقادیر از ۰/۱۰ کمتر می‌باشند، لذا در سطح خطای ۱۰ درصد نرمال بودن آنها مورد تأیید است.



بر اساس جدول ۴ مقدار ضریب همبستگی مثبت است که نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین دو متغیر است. از آنجا که مقدار معنی‌داری کمتر از ۵ درصد است می‌توان گفت که مقدار همبستگی داده شده در سطح ۵ درصد معنی‌دار است؛ لذا یک رابطه خطی مستقیم معنی‌دار بین توانمندسازی نیروی انسانی با عملکرد کارکنان وجود دارد.

### جدول ۳. مقادیر آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای توانمندسازی و

#### عملکرد کارکنان

ردیف	متغیر مورد بررسی	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره	مقدار معنی‌دار
۱	توانمندسازی نیروی انسانی	۴/۲۲	۰/۴۴۲۳۹	۰/۸۰۸	۰/۵۳۲
۲	عملکرد کارکنان	۴/۱۱	۰/۵۸۳۴	۰/۸۴۷	۰/۴۷

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### جدول ۴. مقادیر آزمون پیرسون n=66

مقدار آماره پیرسون	مقدار معنی‌دار
۰/۲۷۹	۰/۰۴۵

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این تحقیق که برای اولین بار در بین کارکنان و مدیران اداره کل تعاون استان همدان انجام شده است، ضمن تعیین جایگاه و اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی، به بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان در عملکرد آنان پرداخته است. تحقیقات انجام شده در ایران در خصوص موضوع حاضر از حیث دیدگاه‌های بیان شده بسیار نادر است و یا با روش تحلیل آماری دیگری با در نظر گرفتن متغیرهای کاملاً متفاوت با این پژوهش انجام شده‌اند، اما مجموعاً به تأثیر مثبت عوامل مؤثر در توانمندسازی دست یافته‌اند که تفاوت‌های زیادی از نظر نوع عوامل با نتایج این تحقیق دارند.

به هر روی نتایج حاکی از ارتباط مستقیم و معنی دار بین توانمند سازی و عملکرد کارکنان می باشد، بدین معنی که هرچه توانمند سازی نیروی انسانی در سازمان بالاتر باشد، میزان عملکرد کارکنان بیشتر خواهد بود. لذا چنین نتیجه گیری می شود که اگر فردی در سازمان توانایی بسیار داشته باشد، عملکرد وی بسیار عالی خواهد بود و اگر تواناییهای لازم را نداشته باشد، عملکرد او ضعیف و در انجام کارها موفق نخواهد بود. بر همین اساس مدیران باید به منظور افزایش توانمندی نیروی انسانی سازمان خود به راهکارهای افزایش انگیزش درونی کارکنان در قالب ۴ بعدیاد شده توانمندسازی توجه ویژه داشته باشند. از این رو برنامه ریزی جهت کارکنان و مدیران در زمینه های مختلف کاری، اجازه اظهار نظر به کارکنان، ارتقای سازمانی بر اساس تواناییهای کارکنان، رعایت اصل شایسته سالاری در انتصاب پستهای مدیریتی، بهبود روشهای انجام کار، ارتقای کارگروهی، شفافیت وظایف و مسئولیتهای کارکنان، اصلاح فرایندهای کاری، داشتن آزادی عمل در برابر موانع و مشکلات سازمانی و..... از جمله گامهای اساسی در جهت افزایش توانمند سازی کارکنان و پیشبرد اهداف سازمانی به حساب می آیند. سرانجام جهت افزایش هر یک از ابعاد مختلف ذکر شده و توانمندسازی کارکنان پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

۱. جهت رشد و شکوفایی احساس شایستگی در کارکنان توصیه می شود که تا حد امکان کلیه عزل و نصب ها در مجموعه کارمندان داخل سازمان صورت گیرد و از جذب نیروی خارج از سازمان جهت تصدی پستهای مدیریتی جلوگیری شود. همچنین واگذاری وظایف و مسئولیتهای مختلف کاری در روند افزایش احساس شایستگی کارکنان بسیار مؤثر خواهد بود.

۲. مشارکت دادن کارکنان در برنامه ریزی های سازمانی و مسئولیتهای اجرایی به طوری که کارکنان در چگونگی انجام کار حق انتخاب (تصمیم گیری) داشته باشند، موجب افزایش احساس خود مختاری آنها می شود.

۳. در صورتی که مسئولان سازمان بکوشند اطلاعات مهم و مرتبط با وظایف شغلی کارکنان را با آنان در میان بگذارند و تا حد امکان وظایف محوله مطابق با توان و میل و علاقه کارکنان باشد و نیز محیط سازمان به گونه‌ای باشد که کارکنان بتوانند اهدافی را برای آینده کاری خود برنامه ریزی کنند، زمینه رشد احساس معنی دار بودن شغل در کارکنان ایجاد خواهد شد.

۴. به منظور افزایش احساس مؤثر بودن کارکنان در تصمیمات سازمانی، توصیه می‌شود که مدیران نسبت به اجرای مؤثر نظام پیشنهادها در سازمان خود اهتمام ویژه داشته باشند به طوری که کارکنان احساس نمایند در تصمیمات و تغییرات حادث شده در سازمان خود سهیم می‌باشند.

### منابع

۱. بلانچارد، کن و جان کارلوس و آلن راندولف (۱۳۷۹)، سه کلید توان‌افزایی، ترجمه فضل الله امینی، ص ۲۷، نشر فرا، تهران.
۲. فرهنگی، علی و مجتبی اسکندری (۱۳۸۲)، معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۹ و ۴۰ ص ۱۰۶ و ۱۰۵.
۳. عبدالهی، بیژن (۱۳۸۴)، توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی: دیدگاهها و ابعاد، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، (ایترنت)، ص ۳.
۴. عبدالهی، بیژن (۱۳۸۵)، نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۸، ص ۳۵-۴۰.
۵. محمدی، محمد (۱۳۸۱)، توانمندسازی کارکنان، رویکردها و فرایندها، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۱ و ۳۲، ص ۱۸۲ و ۱۹۷.
۶. وتن، دیوید و کیم کمرون (۱۳۸۱)، توانا سازی کارکنان، ترجمه بدرالدین ادرعی یزدانی، ص ۱۹، ۲۰، ۹۸، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج.

7. Whetten, David A. & Kim S. Cameron (1998), *Developing Management Skills*, New York: Addison Wesley, Wheelan.

8. Quinn, Robert E. & Gretchen M. Spreitzer (1997), The Road to Empowerment: Seven Question Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamic*, 26(2): 37-51.

9. Thomas, Kenneth W. & Betty A. Velthouse (1990), Cognitive of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Journal*, 15(4): 666-681.