

بررسی رابطه بین توانمندسازی و سطح عملکرد کارکنان در میوند بانک

محمد رفیع بهزاد

چکیده

توانمندسازی کارکنان به عنوان یک رویکرد انگیزش درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آمدن فرصتهایی برای شکوفایی استعدادها، تواناییها، شایستگیهای افراد است. در این مقاله که حاصل یک پژوهش میدانی است، به بررسی رابطه بین توانمندسازی و سطح عملکرد کارکنان در میوند بانک شعبه مزار شریف پرداخته شد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده جامعه آماری این پژوهش (۱۰) نفر است. که برای تمام جامعه آماری پرسشنامه توزیع گردید. دادههای به دست آمده توسط نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای نارمل بودن دادهها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه گردیده که ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۱۳ به دست آمد که سطح خوب را نشان می دهد. همچنان برای سنجش میانگین استندرد و میانگین بدست آمده، از آزمون تی یک نمونه ای نیز استفاده شد. نتایج آزمون فریدمن نشان داد که از جمله عواملی که سبب بلند رفتن سطح عملکرد شده است انگیزش کارکنان در اولویت قرار داشته است. نتایج تحقیق نشان داد که با ایجاد توانایی در کارکنان، درک و شناخت کارکنان از اهداف و رسالت سازمان، حمایت سازمانی کارکنان، ایجاد انگیزه در کارکنان، بازخورد کیفی از عملکرد کارکنان، ایجاد اعتبار و سازگاری می توان سطح عملکرد کارکنان را در میوند بانک بلند برد.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، کارکنان، سطح عملکرد، انگیزش، میوند بانک

مقدمه:

یکی از منابع محوری سازمان‌ها، مؤلفه‌های انسانی آن به حساب می‌آید که نظریه‌های مدیریت منابع انسانی در راستای تعقیب جذب و استخدام، بهبود و بهسازی، به کارگیری و نگهداری به تواناسازی نیروها و توانمندسازی تمامی توانایی‌های مشهود و نامشهود آنان مبادرت می‌ورزد و اساساً رقابت بر سر امر توانمندسازی منابع انسانی است که هر سازمانی در این رویکرد می‌تواند با مدلی معین و بومی ساختار خویش اقدام نماید امروزه اعتقاد بر این است که منشأ اصلی مزیت رقابتی در تکنولوژی نهفته نیست. بلکه در فداکاری، کیفیت، تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد. از مهم‌ترین منابع یک سازمان می‌توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت کارکنان آن اشاره نمود و توانمندسازی، محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است.

همچنین رشد سریع فناوری، تمامی جوانب سازمان‌ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فناوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها، رباط‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار، جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزارهای جدید، تغییرات زیادی را در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند. (ابراهیم‌زاده، ۱۳۸۹). بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی، کارکنان باید توانمند شوند؛ یعنی در تمام جهات رشد کنند. توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار کرد و مورد استفاده قرارداد. در دوران حاضر، توانمندسازی، به انسان ابزاری شناخته شده است که مدیران با آن قادر خواهند بود. سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع شبکه‌های نفوذ، رشد، اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران، کاهش تعلق سازمانی و به کارگیری فناوری اطلاعات می‌باشند، به طور کار آمده اداره کنند. از سوی دیگر عملکرد کارکنان نقش حیاتی و ویژه‌ای بر پیشرفت دارد و جزئی کلیدی در فرآیند موفقیت‌های سازمان است. محاسبه عملکرد کارکنان نیازهای کارکنان برای بهبود موفقیت عملکردی را نشان می‌دهد و در صورت عدم وجود نظام ارزشیابی بهینه، کارکنان درک شفاف و واضحی از انتظارات سازمان از خودشان نخواهند داشت که در نتیجه باعث ایجاد تعارضات درون سازمانی، عدم رضایت شغلی، استرس و راندمان پائین می‌شوند. (آذری نیا، ۱۳۸۷).

بیان مسئله

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه توانمندی نمی‌تواند آن‌ها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهم‌ترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند و توانمندسازی به عنوان ابزاری که می‌تواند توانایی موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است. (طالبیان، ۱۳۸۸). در دنیای امروز آنچه به عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح می‌شود نصب دستگاه‌های پیشرفته نیست؛ بلکه نیروی انسانی آن‌ها است. توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر بدان توجه شده ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است، اما علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک ناچیز است. برای اینکه فرآیند توانمندسازی در سازمان و یا شرکتی به طور صحیحی و مطلوب انجام گیرد قدم اول شناسایی عوامل مؤثر بر

فرآیند هست تا بتوان برای عملکرد سازمانی برنامه ریزی نمود (بختیاری، ۱۳۸۹)؛ اما تجربه بسیاری از شرکت ها در مورد توانمندسازی به شکست انجامیده است. این به آن جهت است که به توانمندسازی به عنوان یک امر موقت زود نگرسته شده است. درحالی که امروزه ضرورت توجه به توانمندسازی به عنوان ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد منافع سازمان و موقعیت در عرصه رقابت مطرح است. این امر بیانگر این است که بدون توجه به اصل توانمندسازی و شناخت سازمان نسبت به آن نمی توان از آن در سازمان بهره گرفت. (کروبی، ۱۳۸۸). رویکرد توسعه ای در مدیریت منابع انسانی، به وضوح اهمیت و جایگاه عوامل انسانی را در سازمان به عنوان اصلی تربیت سرمایه و دارایی بیان می نماید از سوی دیگر زمانی این سرمایه ها دارای بازده و عملکرد مطلوب تری خواهند بود که زمینه و شرایط مناسب جهت شکوفایی و بروز مهارت های آنان فراهم گردد یکی از مهم ترین مؤلفه های تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی کارکنان احساس توانمندسازی می باشد. شرکت دخیانیت ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست و توانمندسازی سازمان به صورت گذرا و مقطعی مورد توجه قرار گرفته است، اگر تأثیر این مبحث بر عملکرد معین و به بررسی گردد مسلماً بر برنامه ریزی های سازمان در جهت بهبود عملکرد تأثیرگذار می باشد، به همین جهت این پژوهش درصدد پرداختن به اهمیت این تأثیرگذاری می باشد (مشبکی، ۱۳۸۹).

مبانی نظری

توانمندسازی: اصطلاح توانمندسازی از اواسط قرن بیستم ایجاد و در رشته های مختلف علمی مورد استفاده قرار گرفت. توانمندسازی در مدیریت نیز بعد از شکل گیری نهضت روابط انسانی و مطرح شدن مسائلی مختلف برای ارتقاء شرایط انسانی کار مطرح شد.

فرهنگ آکسفورد واژه توانمندسازی را به قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه خدمت و توانا شدن، معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمان به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. بسیاری عقیده دارند که سازمان ها قادرند بهره وری را از طریق فرآیند توانمندسازی کارکنان شان ارتقاء بخشند توانمندسازی منابع انسانی بر انجام عوامل و زمینه هایی چون ۱- برانگیختگی ۲- مشارکت جویی ۳- تفویض اختیار ۴- آموزش و نظارت یاددهی -یادگیری متکی است (گرت، ۲۰۰۴). توانمندسازی دارای معانی عام و خاص و تعبیرهای بی شماری است و این تنوع تعریف ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است، به گونه ای که در تعریف توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کاررفته است. توانمندسازی در حقیقت فرآیند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش ها و نگرش های موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه دستگاه ها، روش ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف های سازمان به کار گرفته می شوند. برای روشن تر شدن مفهوم توانمندسازی اشاره به تعریف ذیل نیز سودمند خواهد بود توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران سطوح پایین تر جهت تصمیم گیری، انجام برخی فعالیت ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است.

اگرچه از دهه ۱۹۸۰ میلادی توانمندسازی کارکنان با محوریت به کارگیری حداکثر توانایی های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی در ادبیات حوزه مدیریت رایج شد این موضوع در ادبیات مدیریت سابقه ای طولانی دارد. در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی تحت عناوین گروه سازی،

مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت جامع برمی گردد. آخرین تغییراتی که در مورد این موضوع انجام شد، توانمندسازی به خود نام گرفت (محمدی، ۱۳۸۰).

عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می دهند. لید ۲۰۰۲ عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی به تمامی موفقیت های سازمان که از طریق فروش، دارایی، سود، ارزش بازاری و ارزش دفتری اندازه گیری می شود، اشاره دارد. یکی از شاخص ها و روش های ارزیابی عملکرد در سازمان ها کارت امتیازی متوازن است. کارت امتیازی متوازن اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتن در مجله هاروارد بیزینس ریویو معرفی گردید. آن ها نتیجه مشاهدات خود را در تحقیقی تحت عنوان اندازه گیری عملکرد در سازمان آینده که در سال ۱۲۲۱ صورت گرفته بود و به نام کارت امتیازی متوازن معرفی کردند. نتایج این تحقیق نشان دهنده میل به جایگزینی شاخص های مالی با برخی شاخص های غیر مرتبط با حوزه مالی که بعدها شاخص های غیرمالی نامیده شد، بود. کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۰ صرفاً یک سیستم اندازه گیری بود که شاخص های مالی را در کنار شاخص های غیرمالی قرار می داد. چهار جنبه اندازه گیری در این مدل عبارتند از:

مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری. در سال، ۱۹۹۶ کارت امتیازی متوازن به ابزاری مدیریتی تبدیل شد و شاخص ها با استفاده از روابط علت و معلولی باهم مرتبط شدند. بدین ترتیب شاخص های مالی، خروجی نهایی سیستم بوده که نشان دهنده نتایج مالی هستند که منجر به رشد و ارتقای سازمان در بلندمدت می شوند. امروزه کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم یادگیری و مدیریت استراتژیک شناخته شده که بر پایه اهداف جامع شرکت، ایجاد ارزش در بلندمدت را مدنظر قرار می دهد (لی، ۲۰۱۰).

پیشینه تحقیق

بررسی مطالعات قبلی صورت گرفته در زمینه توانمندسازی و عملکرد نیروی انسانی حاکی از آن است که تاکنون در داخل یا خارج مطالعه ای با عنوان این تحقیق صورت نپذیرفته است، لیکن در این بخش به مطالعاتی که به نوعی در ارتباط با عنوان این تحقیق می باشد به طور خلاصه اشاره ای شده است

الوانی و همکاران (۱۳۹۱). در مطالعه خود با عنوان بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان به این نتیجه دست یافتند که بین عوامل توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ضیائی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه ای با عنوان بررسی نگرش مدیران نسبت به تأثیر توانمندسازی کارکنان بر بهبود عملکرد آنان در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام دادند که بر اساس یافته های پژوهش رابطه مستقیمی بین توانمندسازی و ابعاد آن و بهبود عملکرد کارکنان وجود دارد. علاوه بر این، با توجه به تجلی های آماری به دست آمده، میزان همبستگی درونی بالا و مستقیم میان ابعاد توانمندسازی نیز وجود دارد. مرجانی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه ای با عنوان بررسی اثر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان در اداره کل استاندارد استان تهران به انجام رساندند که نتایج تحقیق حاکی از آن بود که توانمندی سازی بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس خود اثربخشی بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس داشتن حق انتخاب بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس مؤثر بودن بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس معنی دار بودن بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است. احساس داشتن اعتماد بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثرگذار است.

گرجی و رئیسی (۱۳۸۷) در مطالعه خود با عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد

سازمان در محاکم دادگستری شهرستان گرگان به این نتیجه رسیدند که در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد در شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد. طوطیان (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شرق تهران به این نتیجه رسیده است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد میان توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد به طوری که هرچه توانمندسازی بهبود یابد بهره‌وری منابع انسانی افزایش می‌یابد. صمدی و سوری (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان به این نتیجه دست یافتند که بین ابعاد احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی بودن شغل با عملکرد کارکنان ارتباط مثبتی و معناداری وجود دارد.

سؤالات تحقیق

- ۱- آیا بین توانایی کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۲- آیا بین درک و شناخت کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۳- آیا بین حمایت سازمانی کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۴- آیا بین انگیزه کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۵- آیا بین بازخورد کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۶- آیا بین اعتبار کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟
- ۷- آیا بین سازگاری کارکنان و عملکرد آن‌ها رابطه موجود است؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی نوع توصیفی می‌باشد. جامعه آماری (۱۰) نفر بوده برای تمام جامعه آماری پرسشنامه توزیع گردیده است. برای نارمل بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، برای پایایی پرسشنامه از الفای کرونباخ و برای تفاوت میانگین‌ها از آزمون تی یک نمونه‌ای استفاده گردیده است.

پایایی پرسشنامه:

پایایی پرسشنامه‌ای بررسی رابطه بین توانمندسازی با عملکرد کارکنان در میوند بانک مقدار الفای کرونباخ در جدول ذیل نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار الفای کرونباخ برابر با ۰.۸۱۳ بدست آمده است مقدار الفای به دست آمده بیشتر از ۰.۷ بوده پس پرسشنامه ما دارای پایایی قابل قبولی است.

جدول (۱) پایایی پرسشنامه

تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
۲۶	۰.۸۱۳

جدول (۱) آمار توصیفی پاسخ دهندگان

خدمت سابقه	تحصیلات	جنسیت	سن	
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	داده های معتبر
۰	۰	۰	۰	داده های ناقص
۲۱۰	۲۸۰	۱۲۰	۲۱۰	میانگین
۲۰۰	۳۰۰	۱۰۰	۲۰۰	میانه
۲۱	۲۸	۱۲	۲۱	جمع

جدول (۲) نشان می دهد که تعداد پاسخ دهندگان (۱۰) نفر بوده و بالاترین میانگین مربوط انگیزش بوده و بازخورد کارکنان، توانایی، اعتبار، درک و شناخت، سازگاری و حمایت سازمانی به ترتیب در رده های بعدی قرار دارند. میانگین متغیرهای ما بالاتر از میانگین مورد انتظار بوده و نشان دهنده تأثیرات متغیرهای فوق روی سطح عملکرد کارکنان می باشد.

جدول (۲) آمار استنباطی آزمون تی

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیاری	میانگین	فراوانی	
۰.۶۶۶۷	۰.۲۱۰۸۲	۴.۹۳۳۳	۱۰	توانایی
۰.۶۷۱۹	۰.۲۱۲۴۶	۴.۸۷۵۰	۱۰	درک و شناخت
۰.۸۳۷۵	۰.۲۶۴۸۴	۴.۶۷۵۰	۱۰	حمایت سازمانی
۰.۰۰۰۰۰	۰.۰۰۰۰۰ [□]	۵.۰۰۰۰	۱۰	انگیزش
۰.۵۰۰۰	۰.۱۵۸۱۱	۴.۹۵۰۰	۱۰	بازخورد
۰.۷۵۰۰	۰.۲۳۷۱۷	۴.۹۲۵۰	۱۰	اعتبار
۰.۱۱۹۶۷	۰.۳۷۸۴۳	۴.۷۳۳۳	۱۰	سازگاری

جدول (۴) وضعیت رتبه بندی متغیرها را نشان می دهد. مقایسه میانگین رتبه ها نشان می دهد که بلندترین میانگین رتبه (۴.۸۵) مربوط به انگیزش می شود. بدین معنی است که مهم ترین متغیر برای سطح عملکرد کارکنان از دیدگاه پاسخ دهندگان انگیزش کارکنان می باشد، و میوند بانک برای بلند بردن سطح عملکرد کارکنان خود باید انگیزه دهی برای کارکنان را در اولویت کاری خود قرار دهد.

جدول (۴) میانگین رتبه ها

میانگین رتبه ها	
۴،۸۵	انگیزش
۴،۵۵	بازخورد
۴،۴۵	توانایی
۴،۳۰	اعتبار
۴،۰۵	درک و شناخت
۳،۱۰	سازگاری
۲،۷۰	حمایت سازمانی

نتیجه گیری

در این پژوهش به بررسی میزان ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و سطح عملکرد آنان پرداخته شد. هدف پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر سطح عملکرد کارکنان بوده که برای رسیدن به هدف یادشده، علاوه بر بررسی و مطالعه مبانی نظری و تئوری های موجود به توزیع پرسشنامه نیز پرداخته شد. که تعداد ۱۰ پرسشنامه برای کارمندان میوند بانک توزیع گردید. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ انجام شده که مقدار آلفای کرونباخ ۰،۸۱۳ به دست آمده است که به سطح مطلوب قرار دارد.

نتایج آزمون تی یک نمونه ای نشان داد که عوامل مانند انگیزش، بازخورد، توانایی و اعتبار بیشترین تأثیرات را روی سطح عملکرد کارکنان داشت. نتایج آزمون فریدمن رتبه بندی متغیرها را به اساس بیشترین تأثیرگذاری روی سطح عملکرد کارکنان نشان می دهد که بر اساس این آزمون انگیزش کارکنان بیشترین تأثیرگذاری را روی سطح عملکرد کارکنان داشته است. نتایج تحقیق نشان داد که با ایجاد توانایی در کارکنان، درک و شناخت کارکنان از اهداف و رسالت سازمان، حمایت سازمانی کارکنان، ایجاد انگیزه در کارکنان، بازخورد کیفی از عملکرد کارکنان، ایجاد اعتبار و سازگاری می توان سطح عملکرد کارکنان را در میوند بانک بلند برد.

منابع

- ۱- ابراهیم زاده، فریمان. کوهستانی، حسینعلی؛ و اسماعیل، مهرانگیز. (۱۳۸۹). بررسی نقش روش های توانمندسازی برافزایش عملکرد منابع انسانی دانشگاه های پیام نور استان گلستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه بیرجند.
- ۲- . آذری نیا، محمدعلی. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان کلید افزایش بهره وری. روزنامه سرمایه شماره ۸۱۰.
- ۳- بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل. (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره اول ۳۹-۵۳.
- ۴- طالبیان، احمد رضا؛ و فاطمه، وفایی. (۱۳۸۸). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی. ماهنامه تدبیر- سال بیستم- شماره ۲۰۳.

- ۵- کروی، مهدی؛ و مهرداد، متانی. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش های ضمن خدمت. نشریه فراسوی مدیریت. شماره ۹ ص. ۷-۳۰ .
- ۶- مشبکی، اصغر. مهید زاده، هدایت؛ و بهزاد، خاتمی. (۱۳۸۹). ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان های تولیدی -صنعتی شهر تبریز. نشریه فراسوی مدیریت شماره ۱۱.
- ۷- محمدی، محمد (۱۳۸۰). توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۳۱-۳۳.
- ۸- الوانی، سید مهدی؛ پور مهدی، کتایون و باقری، هدایت، (۱۳۹۱). بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان، فصلنامه مدیریت تحول، شماره ۲۳.
- ۹- ضیائی، محمدصادق؛ امیری، مجتبی و رضوان پور، آریتا، (۱۳۹۰). بررسی نگرش مدیران نسبت به تأثیر توانمندسازی کارکنان بر بهبود عملکرد آنان در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۱۰- مرجانی، امیر بابک؛ برومند، زهرا و علیزاده، فاطمه، (۱۳۹۲). بررسی اثر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان در اداره کل استاندارد استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- ۱۱- گرجی، محمدباقر و رئیس، مطهره، (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمان در محاکم دادگستری شهرستان گرگان، فصلنامه علمی ترویجی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۰.
- ۱۲- طوطیان، صدیقه، (۱۳۹۳). بررسی ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شرق تهران، فصلنامه مطالعات رسانه‌ای، سال نهم، شماره ۲۵.
- ۱۳- صمدی، عباس و سوری، مهرداد، (۱۳۸۹). بررسی تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان، فصلنامه تعاون، سال، ۲۱ دوره جدید، شماره ۱.