

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۱۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۲۵

تبیین رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان باقابلیت بلوغ سازمانی مطالعه موردی؛ گروه ۵۵ توپخانه اصفهان

فرزاد فانی^۱

احمد محمدی^۲

چکیده

هدف کلی تحقیق حاضر تبیین رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان رسمی باقابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان می‌باشد. برای این منظور توانمندسازی روانشناختی بر اساس نظریه وتن و کمرون در ۵ بُعد احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن و احساس اعتماد بررسی شده و قابلیت بلوغ سازمانی بر اساس الگوی بلوغ سازمانی کورتیس در ۴ بُعد بلوغ عاطفی، بلوغ عقلی، بلوغ حرفه‌ای و بلوغ اجتماعی بررسی شد. این تحقیق یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی دارد. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان رسمی پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان تشکیل داده‌اند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۷۲ نفر برآورد گردید و به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای است که با توجه به تعریف عملیاتی توانمندسازی روانشناختی وتن و کمرون و تعریف عملیاتی بلوغ سازمانی کورتیس تنظیم گردیده و پس از سنجش روایی و پایایی استفاده شد. پرسشنامه‌ها جمع‌آوری و اطلاعات حاصل جمع‌بندی شد و با استفاده از روشهای آمار توصیفی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل بیانگر آن است که بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان باقابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

واژه‌گان کلیدی:

توانمندسازی، بلوغ سازمانی، نواحی فرایندی، سطوح بلوغ

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

مقدمه

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمان محسوب می‌شود، چراکه هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستم‌های فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. توان فکری و اندیشه‌های کارکنان در سازمان به‌عنوان سرمایه‌های نهفته در اختیار سازمان می‌باشد. هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه‌های نهفته بیشترین استفاده را به عمل آورد، به همان اندازه امکان رشد و توسعه را برای سازمان میسر خواهد کرد. بنابراین امروزه آنچه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها و جلب رضایتمندی مشتریان را تضمین می‌کند، منابع انسانی توانمند و بالغ و قابل‌تعریف گردیده است (کورتیس و همکاران^۱، ۲۰۰۹).

سازمان‌ها جهت حرکت به سمت مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی تکنیک‌های مختلفی را به کار گرفته‌اند و به‌منظور بهبود عملکردشان بر سه جز فرد، فرآیند و فناوری تمرکز کرده‌اند. امروزه بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا در تکامل تدریجی فرآیندهای خویش، بلوغ بیشتری پیدا کنند. درصد زیادی از سازمان‌ها به مدل‌های بلوغ روی آورده‌اند (حاتم‌پور و همکاران، ۱۳۸۷).

مدل بلوغ قابلیت سازمانی کارکنان، مدلی فرایند مدار است که نقشه راهی برای پیاده‌سازی تجارب بوده و فرض می‌کند فعالیت‌ها و اقدامات منابع انسانی فرآیندهای سازمانی است که می‌تواند به‌طور مستمر از طریق شیوه‌های مشابهی که برای بهبود سایر فرآیندهای کاری به کار گرفته می‌شوند بهبود یابند. بدیهی است که هر انسانی برای اینکه قابلیت‌های خود را در راستای اهداف سازمان به بلوغ حداکثری برساند، باید توانایی‌های خود را افزایش دهد به همین روی سازمان‌ها باید به دنبال تدوین برنامه‌ای باشند که بتوانند کارکنان خود را توانمند سازند (کولین و شارپ^۲، ۲۰۰۳). توانمندسازی عبارت است از یاد دادن چیزهایی به دیگران که می‌توانند انجام دهند تا به شما کمتر متکی باشند (هیل و هاک^۳، ۲۰۰۴).

برخی دیگر توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز می‌دانند که مستلزم واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری اساسی به زیردستان است. در توانمندسازی کارکنان نه تنها نیازمند اختیار

1 . Curtis & et al
2 . Colin & sharp
3. Hill & Huq

هستند، بلکه بایستی آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات کافی را دارا باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم‌های خود پاسخگو باشند (یون^۱، ۲۰۰۱).

مطابق ایده نظریه‌پردازانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان در نظر می‌گیرند، می‌توان گفت: توانمندسازی بیانگر وضعیت روانشناختی کارکنان است. اگر کارکنان رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند، نشان ندهند یا آگاه نباشند که قدرت به آنها انتقال یافته است، یا احساس بی‌قدرتی کنند، در حقیقت، توانمندسازی در عمل اتفاق نیفتاده است (گرسلی و کینگ^۲، ۲۰۰۵).

پیشینه پژوهش

اسپریترز^۳ (۱۹۹۷)، پژوهشی را با عنوان «تحلیل چندبعدی ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و اثرگذاری، رضایت و فشار» بر روی مدیران و کارمندان سازمان‌های خدماتی انجام دادند. در این پژوهش سهم هر یک از چهار بعد توانمندسازی روانشناختی (معنا، شایستگی، خودمختاری و تأثیر) بر پیش‌بینی سه پیامد مورد انتظار در توانمندسازی (اثرگذاری، رضایت شغلی و فشار مرتبط با شغل) بررسی گردید. نتایج نشان دادند که ابعاد مختلف توانمندسازی با پیامدهای مختلف آن رابطه دارند و هیچ بعدی به‌تنهایی نمی‌تواند پیش‌بینی کننده پیامدهای سه‌گانه توانمندسازی باشد. نتایج پژوهش بر این امر دلالت دارند که لازم است کارکنان هر چهار بعد توانمندسازی را تجربه نمایند تا بتوان به همه پیامدهای مورد انتظار در توانمندسازی دست‌یافت.

مولینز^۴ (۱۹۹۹)، طی پژوهشی تحت عنوان «توانمندسازی روانشناختی: تعریف، اندازه‌گیری و اعتبار یابی» توانمندسازی روانشناختی را از دیدگاه کارمندان مورد بررسی قرار داد و با استفاده از سه گروه نمونه مختلف، ابزاری را جهت ارزیابی این سازه توسعه داد. نتایج پژوهشی که بر روی ۶۶ کارمند یک سازمان انجام شده بود، نشان داد که توانمندسازی با تمرکزگرایی سازمان رابطه منفی داشت درحالی‌که بین توانمندسازی و واگذاری اختیارات، رابطه مثبتی وجود داشت.

1 . yoon

2 . Greasley & King

3 . spreitzer

4 . Mullins

سیگلر و پیرسون^۱ (۲۰۰۰)، پژوهشی را تحت عنوان «تطبیق الگوی قابلیت بلوغ کارکنان برای شرکت‌های کوچک» در دپارتمان علوم کامپیوتر دانشگاه Umea به انجام رسانید. منظور از شرکت‌های کوچک، شرکت‌هایی با پرسنل ۵ تا ۱۵ نفر می‌باشد. در این پایان‌نامه استخراج کاملی از بیشترین وظایف و تکالیف اعمال الگوی قابلیت بلوغ کارکنان می‌باشد به طوری که با روش‌های مختلفی به واسطه تقسیم‌کار در خط‌مشی‌ها، قوانین و مستندات به نمایش گذاشته خواهد شد. این روش و رویکرد، کار شرکت‌ها را تسهیل می‌کند تا اینکه افراد به طور منحصر به فرد وظایف چندگانه را به راحتی به انجام برسانند.

لامپرز^۲ (۲۰۰۴)، با پیاده‌سازی ده استراتژی برای توانمندسازی کارکنان و معلمان مدارس متوسطه دریافت که رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت‌ها شده است.

وایس^۳ (۲۰۰۶)، در پژوهشی را تحت عنوان «ارتباط بین اندازه (متریک) مدیریت کیفیت و الگوی قابلیت بلوغ کارکنان» در دانشکده فوق لیسانسی ناوال در شهر مونتري کالیفرنیا در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد مورد بررسی و پژوهش قرار داد. در این پایان‌نامه، اندازه (متریک) مدیریت کیفیت با ملاحظه و رجوع برای تطبیق با یک مدل قابلیت بلوغ کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفته است. پارامترهای بررسی متریک مدیریت کیفیت برای توصیف مدل بلوغ طرح‌ریزی شده است. شاخص‌های آنالیز در سطح بالایی برای مطابقت متریک مدیریت کیفیت با مدل قابلیت بلوغ کارکنان است. نتایج اعمال متریک مدیریت کیفیت می‌تواند برای مشخص کردن کیفیت مدیریت نرم‌افزار به کار برده شود. نتایج می‌تواند برای شناسایی فرایندها برای بهبود و افزایش موفقیت برنامه باشد.

لاسچینگر و فینگان^۴ (۲۰۰۳)، پژوهشی را تحت عنوان «توانمندسازی محیط کاری به عنوان پیش‌بینی کننده فرسودگی شغلی در موقعیت‌های بازسازی شده مراقبت‌های سلامتی» بر روی ۱۹۲ پرستار انجام دادند. نتایج نشان داد ادراک افراد از توانمندسازی محیطی تأثیر مستقیمی بر توانمندسازی روانشناختی و ادراک از خستگی هیجانی داشت. ادراک دسترسی به ساختارهای توانمند در محیط کار به افزایش توانمندسازی روانشناختی منجر شده و این احساس توانمندی، پیش‌بینی کننده سطح فرسودگی در پرستاران بود.

-
- 1 . Sigler & Pearson
 - 2 . Lampers
 - 3 . Weis
 - 4 . Laschiger & finegan

محمدی (۱۳۸۰)، پژوهشی را تحت عنوان «ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند» در دانشگاه تربیت مدرس تهران انجام داد. هدف این مطالعه، توصیف و تحلیل توانمندسازی به‌عنوان شیوه مناسب انگیزش در عصر حاضر می‌باشد. راه‌های اصلی توانمندسازی عبارتند از غنی‌سازی شغل، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم‌های کاری و مشارکت در هدف‌گذاری. نتایج تحقیق از تأیید کلیه عوامل فوق به‌جز تیم‌سازی حکایت دارند.

زیمی‌پور (۱۳۸۳)، پژوهشی را تحت عنوان «مهارت‌های مدیریتی مدیران پرستاری بر توانمندسازی پرسنل پرستاری» انجام داده که این مطالعه نیمه تجربی، دارای ۱۱ نمونه پژوهش دیگری با عنوان «بررسی تأثیر بازآموزی یک نفر از پرسنل پرستاری در بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران» بود. تحلیل آماری یافته‌های تحقیق، تفاوت معنی‌داری را بین توانمندسازی پرسنل، قبل و بعد از مداخله نشان داد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تغییر رفتارهای مدیران، منجر به افزایش توانمندی پرسنل پرستاری شده است.

عبداللهی (۱۳۸۴)، پژوهشی را تحت عنوان «توانمندسازی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری» انجام داد که در این مقاله، اعتبار پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی در سازمان‌ها بررسی شده است. برای تشخیص عامل‌های تشکیل‌دهنده این سازه از روش تحلیل عامل اکتشافی و برای برازش الگو، از روش تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است. یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که سازه توانمندسازی روانشناختی شامل ۵ بعد مجزا از هم یعنی: شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد می‌شود. تفاوت‌های فرهنگی با ابعاد توانمندسازی روانشناختی رابطه دارد.

نادری (۱۳۸۶)، پژوهشی را با عنوان «بررسی دیدگاه‌های کارکنان، مدیریت و سرپرستان شرکت پالایش نفت اصفهان در مورد افزایش توانمندی‌های شغلی آنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت» در دانشگاه اصفهان انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد از دیدگاه کارکنان، توانمندی‌های آنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، بیشتر از سطح متوسط افزایش یافته است. از دیدگاه مدیران، افزایش توانمندی‌های کارکنان از طریق آموزش ضمن خدمت تنها در مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری، راهبرد گزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری صورت پذیرفته و در سایر مؤلفه‌ها این افزایش، کمتر از حد متوسط بوده است.

حاتم‌پور و همکاران (۱۳۸۷)، در قالب طرح پژوهشی «شناسایی نیازهای سطوح بلوغ سازمانی بر اساس الگوی بالندگی توانمندی کارکنان در بخش مدارک پزشکی بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان» را در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که استفاده از الگوی PCMM موجب افزایش دقت مسئولین و کارکنان در شناسایی نقاط ضعف عملیات و فعالیت‌های جاری می‌شود. توجه دقیق بر روی فرآیندها به این منظور، زمینه‌های بهبود و ارتقای فرآیندها را فراهم می‌آورد.

سید جوادی و همکاران (۱۳۸۴)، پژوهشی را با عنوان «بررسی سبک رهبری و بلوغ سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل» در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل انجام دادند که در تجزیه و تحلیل اطلاعات به این مسئله اشاره دارند که سبک رهبری اغلب مدیران عالی در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل آمرانه می‌باشد و سپس به این ترتیب از نوع قبولاندنی، مشارکتی و تفویضی است. همچنین نتایج نشان داده که در هر سه رسته شغلی (پزشکی، پرستاری و اداری- مالی) نیز سبک رهبری غالب آمرانه می‌باشد. بر اساس نتایج حاصل از آزمون‌های انجام‌شده، بین بلوغ سازمانی و سن، سطح تحصیلات، وضعیت استخدامی و سابقه کار کارکنان بیمارستان‌های تحت مطالعه از نظر آماری هیچ‌گونه ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. مدیران عالی این بیمارستان‌ها سبک رهبری خود را بدون توجه به بلوغ کارکنان خویش برگزیده‌اند.

سلطانی (۱۳۸۷)، پژوهشی را با عنوان «نقش الگوی سه‌بعدی بلوغ سازمانی در توسعه و تحول سازمانی و اداری» در دانشگاه آزاد نجف‌آباد انجام داد که، به این مسئله اشاره می‌نماید که تحول سازمانی در گرو جهت‌گیری‌های بهبود در همه زمینه‌ها و ابعاد سازمانی است. برای اینکه بتوان در مسیر تحول قرار گرفت و آن را دوام بخشید، نیاز است که در زمینه الزامات آن کار نمود و در ابعاد مختلف آن به‌طور یکپارچه و عمیق برنامه‌ریزی نمود. تحول، ابتدا نیازمند بلوغ سازمانی است، یعنی اینکه الگوی سرآمدی و تحول بر مبنای شکوفایی و بلوغ سازمانی مشروعیت پیدا می‌کند. بلوغ سازمانی به معنای شکوفایی و تحول در فرآیندها و ساختارها با عمق مناسب است که موجب می‌گردد تا بنیادهای توسعه ایجاد و نهادی گردد. بلوغ فردی در سطوح مختلف سازمانی بلوغ فرآیندها و ساختار سازمان را به دنبال دارد و در نتیجه سازمان نیز بالغ و تحول‌تر می‌شود. این تحقیق همچنین سعی بر آن دارد که مفهوم بلوغ سازمانی و الگوی سه‌بعدی آن را ارائه نماید و نقش این الگو را در تحول سازمان تبیین کند.

حسینی و همکاران (۱۳۸۸)، پژوهشی را با عنوان «رابطه فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمانی کارکنان بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» در دانشگاه آزاد واحد خوراسگان انجام دادند که نتایج تحقیق نشان می‌دهد ۵ بیمارستان دارای فرهنگ میانه و ۶ بیمارستان دیگر دارای فرهنگ ضعیف هستند. همچنین سطح بلوغ سازمانی بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان نیز متوسط است. این تحقیق نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده، مدیران بیمارستان‌ها باید با ایجاد تغییراتی در فرهنگ سازمانی در افزایش میزان بلوغ سازمانی تلاش نمایند.

مشرّف و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارکنان شرکت گاز اصفهان» به این نتیجه رسیده‌اند که: سطح توانمندی کارکنان از بعد شایستگی، مؤثر بودن، معنی دار بودن و انتخاب در حد مطلوبی می‌باشد. ولی از بعد اعتماد در حد مطلوبی نمی‌باشد. همچنین در مورد رابطه فاکتورهای سازمانی با سطح توانمندی کارکنان، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که، بین میزان توانمندی و فاکتورهای داشتن اهداف روشن، نظام ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌دهی، آموزش و دسترسی کارکنان به منابع رابطه معنادار و مستقیم، و با فاکتور ساختار سازمانی رابطه معنادار و معکوس وجود دارد.

بخشی و همکاران (۱۳۸۹)، پژوهشی را با عنوان «تعیین سطح بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی شرکت‌های سازنده قطعات خودرو بر اساس الگوی PCMM» در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین انجام دادند که نتایج حاصل از آن نشان می‌دهد اکثر شرکت‌های سازنده قطعات خودرو تمرکز خود را بر پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت کیفیت بنا به الزام مشتریان خود معطوف داشته‌اند که این امر نه تنها باعث ناکارآمدی سیستم‌های مذکور گردیده بلکه موجب عدم توجه کافی به رکن اصلی سازمان یعنی منابع انسانی شده است. همچنین مشخص شده است که بسیاری از شرکت‌ها حتی به سطوح پایین نیازهای انسانی توجه لازم را مبذول نداشته‌اند و در نتیجه قابلیت‌های افراد را نادیده گرفته و هیچ اقدامی جهت پرورش آنها که بتواند موجب ایجاد شایستگی محوری سازمان گردد را در دستور کار قرار نداده‌اند.

سوالات پژوهش

۱) آیا بین احساس خود اثربخشی کارکنان با قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان رابطه وجود دارد؟

۲) آیا بین احساس خودمختاری کارکنان باقابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان رابطه وجود دارد؟

۳) آیا بین احساس مؤثر بودن کارکنان باقابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان رابطه وجود دارد؟

۴) آیا بین احساس معنی دار بودن کارکنان باقابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان رابطه وجود دارد؟

۵) آیا بین احساس اعتماد کارکنان باقابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان رابطه وجود دارد؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر یک مطالعه از نوع توصیفی و همبستگی است. بدین معنا که دو متغیر توانمندسازی روانشناختی و بلوغ سازمانی را توصیف نموده و رابطه بین آنها نیز بررسی خواهد شد.

آزمودنی‌ها

جامعه آماری تحقیق، کارکنان رسمی پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان می‌باشد که تعداد آنها ۳۱۱ نفر است. جامعه آماری تحقیق به تفکیک محل خدمت (که بر اساس نوع مأموریت آنها دسته‌بندی شده است) در جدول شماره (۱) آمده است.

ردیف	محل خدمت	تعداد کارکنان رسمی
۱	یگان رزمی	۲۱۵
۲	یگان پشتیبانی رزمی	۴۴
۳	یگان پشتیبانی عمومی	۱۷
۴	بخش ستادی	۳۵
	جمع	۳۱۱

جدول (۱): جامعه آماری به تفکیک نوع یگان خدمتی

برای محاسبه حجم نمونه آماری از رابطه زیر استفاده شده است که حجم نمونه آماری ۲۷۲

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} (\frac{t^2 pq}{d^2} - 1)}$$

نفر به دست آمده است. در این فرمول داریم:

حجم جامعه آماری

$$N = 311$$

$P = 0.5$ = احتمال نسبت برخورداری از صفت موردنظر

$q = 0.5$ = احتمال نسبت عدم برخورداری از صفت موردنظر

$d = 0.05$ = دقت احتمالی مطلوب (نصف فاصله اطمینان)

$t = 1.96$ = درجه یا ضریب اطمینان ۹۵ درصد

$$n = \frac{\frac{1/96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{311} \left(\frac{1/96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{\frac{3/84 \times 0.5 \times 0.5}{0.0025}}{1 + 0.03215 \left(\frac{0.96}{0.0025} - 1 \right)} \cong 172$$

برای انتخاب نمونه آماری از جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا بر اساس محل خدمت، پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان، به ۴ طبقه، طبقه‌بندی گردیده و سپس برای انتخاب نمونه آماری از هر یک از طبقات، اقداماتی به شرح زیر صورت گرفته است.

$$\frac{\text{تعداد کارکنان رسمی یگان رزمی پادگان}}{\text{تعداد کل کارکنان رسمی پادگان گروه ۵۵}} = \frac{215}{311}$$

سه‌م یگان رزمی پادگان در نمونه آماری $119 \cong 118/90 = 0.6913 \times 172$

$$\frac{\text{تعداد کارکنان رسمی یگان پشتیبانی رزمی}}{\text{تعداد کل کارکنان رسمی پادگان گروه ۵۵}} = \frac{4}{311}$$

سه‌م یگان پشتیبانی رزمی پادگان در نمونه آماری $24 \cong 24/32 = 0.1414 \times 172$

$$\frac{\text{تعداد کارکنان رسمی یگان پشتیبانی عمومی}}{\text{تعداد کل کارکنان رسمی پادگان گروه ۵۵}} = \frac{17}{311}$$

سه‌م یگان پشتیبانی عمومی پادگان در نمونه آماری $10 \cong 9/40 = 0.546 \times 172$

$$\frac{\text{تعداد کارکنان رسمی بخش ستادی پادگان}}{\text{تعداد کل کارکنان رسمی پادگان گروه 55}} = \frac{35}{311}$$

سهام بخش ستادی پادگان در نمونه آماری $19 \cong 19/35 = 0/1125 \times 172$

ردیف	محل خدمت	تعداد کارکنان	سهام هر محل خدمت
۱	یگان رزمی پادگان	۲۱۵	۱۱۹
۲	یگان پشتیبانی رزمی	۴۴	۲۴
۳	یگان پشتیبانی عمومی	۱۷	۱۰
۴	بخش ستادی	۳۵	۱۹
جمع		۳۱۱	۱۷۲

جدول (۲): نمونه آماری به تفکیک سهم هر محل خدمت در نمونه آماری

بعد از محاسبه سهم هر یک از طبقات در حجم نمونه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (قرعه‌کشی) از هر طبقه، به تعداد مشخص شده انتخاب گردید.

ابزار

در این پژوهش از دو پرسشنامه به شرح زیر استفاده شده است:

(۱) پرسشنامه تحقیق

پرسشنامه تحقیق متشکل از دودسته سؤال است. دسته اول که با حروف الفبا کدگذاری شده است، به منظور تعیین و مشخص شدن مشخصات نمونه آماری از لحاظ جنسیت، سن، وضعیت، تأهل، سطح تحصیلات و سابقه خدمت می‌باشد و دسته دوم به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق حاضر در دو بخش تنظیم گردیده است. بخش اول شامل سؤالات توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر پرسشنامه استاندارد وتن و کمرون که در قالب مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت مورداستفاده قرار گرفته است. این بخش از پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال می‌باشد.

(۲) پرسشنامه عملکرد

این پرسشنامه بر اساس الگوی قابلیت بلوغ سازمانی موسسه نرم‌افزار دانشگاه کارنگی ملون آمریکا است که شامل ۲۰ سؤال است و در قالب مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم گردیده است.

شیوه تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از آمار توصیفی (میانگین، میانه، واریانس و انحراف معیار) و همچنین از آمار استنباطی (آزمون‌های کلموگراف اسمیرنوف، t پیرسون) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS^۱ استفاده شده است.

یافته‌ها

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق در قالب جدول شماره (۳) خلاصه شده است:

جدول (۳): آزمون t پیرسون برای تعیین همبستگی بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان

توانمندسازی روانشناختی کارکنان	قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان		
۱	۰/۲۷۲	ضریب همبستگی t پیرسون	توانمندسازی روانشناختی کارکنان
	۰/۰۰۰	سطح معناداری t طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	
۰/۲۷۲	۱	ضریب همبستگی t پیرسون	قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان
	۰/۰۰۰	سطح معناداری t طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	

بر اساس یافته‌های جدول شماره (۳) ملاحظه می‌گردد سطح معنی‌داری آزمون t پیرسون ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نیز با توجه به ضریب همبستگی t پیرسون محاسبه شده که ۰/۲۷۲ می‌باشد و این مقدار از مقدار بحرانی t پیرسون با درجه آزادی ۱۷۱ که ۰/۱۵۹ است، بزرگتر می‌باشد، لذا رابطه معنی‌داری بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان وجود دارد.

جدول شماره (۴)، نتایج آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی بین احساس شایستگی کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان را نشان می‌دهد:

جدول شماره (۴): آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی بین احساس شایستگی کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان

احساس شایستگی کارکنان	قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان		
۰/۳۵۸	۱	ضریب همبستگی اسپیرمن	احساس شایستگی کارکنان
۰/۰۰۰		سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	
۰/۳۵۸	۱	ضریب همبستگی اسپیرمن	قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان
۰/۰۰۰		سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	

بر اساس یافته‌های جدول شماره (۴) ملاحظه می‌گردد سطح معنی‌داری آزمون اسپیرمن ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نیز با توجه به ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه‌شده که ۰/۳۵۸ می‌باشد و این مقدار از مقدار بحرانی اسپیرمن با درجه آزادی ۱۷۱ که ۰/۲۳۵ است، بزرگتر می‌باشد، لذا رابطه معنی‌داری بین احساس شایستگی کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان وجود دارد.

جدول شماره (۵)، نتایج آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی بین احساس خودمختاری کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان را نشان می‌دهد:
جدول (۵): آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی بین احساس خودمختاری کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان

احساس خودمختاری کارکنان	قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان		
۰/۱۷۲	۱	ضریب همبستگی اسپیرمن	احساس خودمختاری کارکنان
۰/۰۲۴		سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	
۰/۱۷۲	۱	ضریب همبستگی اسپیرمن	قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان
۰/۰۲۴		سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	

بر اساس یافته‌های جدول (۵) ملاحظه می‌گردد سطح معنی‌داری آزمون اسپیرمن ۰/۰۲۴ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نیز با توجه به ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه‌شده که ۰/۱۷۲ می‌باشد و این مقدار از مقدار بحرانی اسپیرمن با درجه آزادی ۱۷۱ که ۰/۲۳۵ است، بزرگتر می‌باشد، لذا رابطه معنی‌داری بین

احساس خودمختاری کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان وجود دارد.

جدول شماره (۶)، نتایج آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی بین احساس خودمختاری کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان را نشان می‌دهد:
جدول (۶): آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی بین احساس مؤثر بودن کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان

قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان	احساس مؤثر بودن کارکنان		
۰/۰۷۴	۱	ضریب همبستگی اسپیرمن	احساس مؤثر بودن کارکنان
۰/۳۳۶		سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	
۱	۰/۰۷۴	ضریب همبستگی اسپیرمن	قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان
	۰/۳۳۶	سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	

بر اساس یافته‌های جدول شماره (۶) ملاحظه می‌گردد سطح معنی‌داری آزمون اسپیرمن ۰/۳۳۶ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ بزرگتر بوده و نیز با توجه به ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده که ۰/۰۷۴ می‌باشد و این مقدار از مقدار بحرانی اسپیرمن با درجه آزادی ۱۷۱ که ۰/۲۳۵ است، کوچکتر می‌باشد، لذا رابطه معنی‌داری بین احساس مؤثر بودن کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان وجود ندارد.

جدول شماره (۷)، نتایج آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی بین احساس معنی‌داری کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان را نشان می‌دهد:
جدول (۷): آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی بین احساس معنی‌داری کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان

قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان	احساس معنی‌داری کارکنان		
-۰/۰۴۱	۱	ضریب همبستگی اسپیرمن	احساس معنی‌داری کارکنان
۰/۵۹۰		سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	
۱	-۰/۰۴۱	ضریب همبستگی اسپیرمن	قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان
	۰/۵۹۰	سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	

بر اساس یافته‌های جدول شماره (۷) ملاحظه می‌گردد سطح معنی‌داری آزمون اسپیرمن ۰/۵۹۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ بزرگتر بوده و نیز با توجه به

ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده که $0/041$ - می باشد و این مقدار از مقدار بحرانی اسپیرمن با درجه آزادی ۱۷۱ که $0/235$ است، کوچکتر می باشد، لذا رابطه معنی داری بین احساس معنی داری کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان وجود ندارد.

جدول شماره (۸)، نتایج آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی بین احساس اعتماد کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان را نشان می دهد:

جدول (۸): آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی بین احساس اعتماد کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان

احساس اعتماد کارکنان	قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان		
۱	$0/266$	ضریب همبستگی اسپیرمن	احساس اعتماد کارکنان
	$0/000$	سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	
$0/266$	۱	ضریب همبستگی اسپیرمن	قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان
$0/000$		سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	
۱۷۲	۱۷۲	تعداد	

بر اساس یافته های جدول (۸) ملاحظه می گردد سطح معنی داری آزمون اسپیرمن $0/000$ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی داری $0/05$ کوچکتر بوده و نیز با توجه به ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده که $0/266$ می باشد و این مقدار از مقدار بحرانی اسپیرمن با درجه آزادی ۱۷۱ که $0/235$ است، بزرگتر می باشد، لذا رابطه معنی داری بین احساس اعتماد کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

الف) توصیف آماری ویژگی های آزمودنی ها

با بررسی نتایج به دست آمده از پرسشنامه های توزیعی بین جامعه آماری مشخص شده است که :

- کل جامعه آماری را مردان تشکیل داده اند و کارکنان زن وجود ندارد.
- تعداد کارکنان متأهل $90/7$ درصد و کارکنان مجرد $9/3$ درصد جامعه آماری را تشکیل می دهند.
- از نظر میزان تحصیلات افراد زیر دیپلم $0/6$ درصد، دیپلم $56/4$ درصد، فوق دیپلم 18 درصد، لیسانس $20/3$ درصد و فوق لیسانس و بالاتر $4/7$ درصد جامعه آماری را تشکیل می دهند.

- از نظر سابقه خدمت ۱۲/۸ درصد کمتر از ۵ سال، ۲۰/۳ درصد ۵-۱۰ سال، ۱۸ درصد بین ۱۱-۱۵ سال، ۲۰/۹ درصد بین ۱۶-۲۰ سال، ۱۸/۶ درصد ۲۱-۲۵ سال و ۹/۳ درصد بالاتر از ۲۵ سال سابقه خدمت دارند.

- از نظر سنی ۹/۳ درصد زیر ۲۵ سال و ۳۹/۵ درصد بین ۲۵-۳۵ سال، ۳۶/۶ درصد بین ۳۶-۴۵ و ۱۴/۵ درصد بین ۴۶-۵۵ سال می‌باشد.

(ب) نتایج تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های آماری

همان‌گونه که جدول (۳) خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی تحقیق و فرضیه‌های فرعی آن را نشان می‌دهد، بین سه بعد از توانمندسازی روانشناختی (شایستگی، خودمختاری و اعتماد) کارکنان با قابلیت بلوغ سازمانی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد اما بین دو بعد دیگر توانمندسازی روانشناختی، (مؤثر بودن و معنی‌دار بودن) با قابلیت بلوغ سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد. لذا با توجه به نتیجه کلی تحقیق که بیان می‌دارد بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و قابلیت بلوغ سازمانی آنان در پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان رابطه معنی‌داری وجود دارد، باید در راستای تقویت نقاط قوت و برطرف نمودن نقاط ضعف سازمان تلاش نمود.

ادبیات تحقیق نیز بیانگر رابطه مستقیمی بین متغیر توانمندسازی روانشناختی و قابلیت بلوغ سازمانی می‌باشد چراکه برای انطباق کارکنان با شرایط جدید و تا حدی سخت محیط امروزی که لحظه‌به‌لحظه در حال تغییر می‌باشد، مدیران باید منابع انسانی بالنده و توانمند در اختیار داشته باشند تا بتوانند در محیط پیچیده و پرتلاطم امروزی مزیت رقابتی و نسبی را کسب نمایند تا سازمان متبوعشان به فعالیت‌هایش ادامه بدهد. برای اینکه بتوانیم کارکنان توانمند و بالغ (از منظر سازمانی) در سازمان داشته باشیم باید موانعی که باعث عدم توانمندی کارکنان می‌گردد را رفع نماییم. برای این منظور در قسمت پیشنهادها راهکارهایی جهت رفع موانع توانمندسازی ارائه می‌نماییم.

پیشنهادها

در تحقیق حاضر پیشنهادها به دو منظور ارائه می‌گردد:

الف) پیشنهادها در راستای نتایج تحقیق:

۱. احساس شایستگی:

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهد احساس شایستگی کردن در کارکنان پادگان ۵۵ توپخانه بر میزان قابلیت بلوغ سازمانی آنان مؤثر می‌باشد لذا جهت تقویت احساس شایستگی کارکنان پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- الف. تقویت مهارت‌های کارکنان با توجه به شرح مشاغل تخصصی آنان.
 - ب. آزمون کارکنان و محک آنان در حیطه تخصصی مشاغل آنها.
 - پ. به کار گماردن کارکنان برحسب تخصص آنها به طوری که شغلی که انجام می‌دهند در محدوده تبحر و قابلیت آنها باشد.
۲. احساس خودمختاری:

با توجه به اینکه نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد احساس خودمختاری کارکنان پادگان ۵۵ توپخانه بر قابلیت بلوغ سازمانی آنها تأثیرگذار است لذا جهت تقویت احساس خودمختاری پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- الف. ایجاد محدوده و حریم برای خودگردانی و تشکیل تیم‌های خودگردان.
 - ب. واگذاری اختیار تصمیم‌گیری در حیطه انجام وظایف تخصصی (تفویض اختیار).
 - پ. ایجاد یک بستر مناسب جهت تقویت خلاقیت و نوآوری کارکنان
۳. احساس اعتماد:

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهد احساس اعتماد کارکنان پادگان ۵۵ توپخانه با قابلیت بلوغ سازمانی آنان رابطه‌ای مستقیم دارد لذا جهت تقویت احساس اعتماد در بین کارکنان پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- الف. انتقال مفهوم توانمندسازی بین کارکنان؛ به این منظور می‌توان از نشریات درون‌سازمانی، سخنرانی‌ها، دستور کار جلسات درون سازمان و غیره استفاده کرد.
- ب. آگاه ساختن کارکنان از اطلاعات مهم و به‌روز سازمان (در حیطه‌بندی مناسب).
- پ. گرمی داشت و قدردانی از کارکنان به بهانه‌های مختلف.

ب) پیشنهادهای برای محققان آتی

- ۱. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر، کارکنان رسمی پادگان گروه ۵۵ توپخانه اصفهان در نظر گرفته شده است، پیشنهاد می‌گردد، محققان بعدی چنین بررسی را در کارکنان رسمی سایر یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام دهند، تا با مقایسه نتایج حاصل از تحقیقات مختلف در این زمینه، اطمینان و اعتماد بیشتر در به‌کارگیری نتایج، حاصل گردد.
- ۲. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر اساس نظریه وتن و کمرون و متغیر قابلیت بلوغ سازمانی بر اساس نظریه کورتیس تعریف و عملیاتی گردیده

است، لذا به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد این متغیرها را بر اساس نظریات دیگر از جمله توماس و ولتهاوس، کانتر، منون و مورد بررسی قرار دهند.

۳. به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد که رابطه توانمندسازی روانشناختی با متغیرهای دیگر از جمله تفویض اختیار، هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رهبری تحول‌آفرین و رابطه سایر متغیرها را با قابلیت بلوغ سازمانی از جمله عدالت سازمانی، معنویت در محیط و کار و کیفیت زندگی کاری مورد بررسی قرار دهند.

منابع

- حسینی فولادی شیوا، یارمحمدیان محمدحسین، عجمی سیما(۱۳۸۸)، رابطه بین فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمانی کارکنان بیمارستان‌های آموزش وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه بیمارستان، سال هشتم، شماره ۲، شماره مسلسل ۳۲، صص ۴۴-۳۶.
- بخشی، جواد، نایبی محمدامین، محمدی، الیاس(۱۳۸۹)، ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی قابلیت PCMM در سازمانهای کوچک و متوسط، پژوهش‌های مدیریت، صص ۲۶۶-۸۸.
- حاتم‌پور، فرزانه، یارمحمدیان، محمدحسین، توکلی، ناهید، شمس، اسدالله(۱۳۹۰)، شناسایی نیازهای سطوح بلوغ سازمانی بر اساس(مدل بالندگی بلوغ قابلیت سازمانی کارکنان) در بخش مدارک پزشکی بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره هشتم، شماره ششم.
- زعیمی‌پور، مهدی(۱۳۸۳)، بررسی تأثیر بازآموزی مهارت‌های مدیریتی مدیران پرستاری بر توانمندسازی پرسنل پرستاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس تهران، دانشکده علوم انسانی.
- سلطانی ایرج(۱۳۸۷)، نقش الگوی سه‌بعدی بلوغ سازمانی در توسعه و تحول سازمان و اداری، اولین کنفرانس بهبود و تحول اداری، تهران، صص ۲۲۰-۲۰۴.
- سید جواد، مریم، خالصی، نادر، عبادی فرد آذر، فرید(۱۳۸۴)، بررسی کسب رهبری و بلوغ سازمانی در بیمارستان‌های آموزش دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۸، شماره ۲۰، صص ۱۰۶-۹۵.
- عبدالهی، بیژن(۱۳۸۴)، توانمندسازی کارکنان، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۵ و ۳۶.
- محمدی، محمد(۱۳۸۰)، ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس تهران، دانشکده علوم انسانی.

- مشرف، محمد، شاهین، آرش، طغیانی، مرتضی، میرآقایی، مجتبی(۱۳۸۸)، طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارکنان شرکت گاز اصفهان، سایت جامع مدیریت.
- نادری، ناهید(۱۳۸۶)، بررسی دیدگاه‌های کارکنان، مدیران و سرپرستان شرکت پالایش نفت اصفهان در مورد افزایش توانمندی‌های شغلی آنان از طریق آموزشهای ضمن خدمت، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه مدیریت»، سال هفتم، شماره ۲۷، صص ۱۳۳-۱۱۳.

- Curtis, B., Hefley, W, E., and miller, S. (2007). "Experiences Applying the People Capability Maturity model". Pittsburgh A: software Engineering Institute Carnegie Mellon University. PP.135- 167.
- Mullins, L., (1999). "Management and organizational Behavior", London, Prentice – hall, PP. 343 – 347.
- Spreitzer, Gretchen M., (1997). "Social Structural characteristics of Psychological, Empowerment", Academy of management Review, Nol. 39, No. 2, PP. 483. 570.
- Sigler, Tracey Honeycutt. Pearson Christine M., (2000). "Creates an Empowering culture: Examining the Relationship between organizational culture & Perception of empowerment", Journal of Quarterly Management. P.12.
- Weis, D. (2006). "The process of empowerment" Journal of Holistic Nursing. Vol 24, No.1, PP. 17- 24 .
- Colin, A, sharp,(2003). "An Organisational Evaluation Capability Hierarchy Model for self – diagnosis", Evaluation Journal of Australia sia Vol.4.
- Greasley, Key & King, Nicola (2005). "Employee Perceptions of Empowerment", Emerald Group Publishing Limited, 27(4) , pp 351 – 368.
- Hill, F & Huq, R (2004). "Employee empowerment: conceptualization, aims and outcomes". Total Quality Management Journal, Vol. 15, No. 8, PP. 1025-1041.
- Lampers. B. (2004). "10 strategies for staff empowerment", Reston. Vol 4, Iss, G. P. 32.
- Laschiger, K. S. finegan. J. (2005). "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the workplace", Nosecone. Vol23. N1. Pp6-13.
- Yoon, J. (2001). "The role of structure and motivation for workplace empowerment", Social Psychology Quarterly, Vol. 65, No. 2, PP. 195-206.