

مقاله اصیل

توانمندسازی حلقه‌های کیفیت دانشگاه علوم پزشکی کرمان: تحلیل محتوای کیفی

مریم مصباحی^۱، عباس عباس زاده^{۲*}

۱. گروه علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران.

۲. دانشکده پرستاری مامایی رازی، مرکز تحقیقات فیزیولوژی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران.

دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۶/۵، پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۱۰/۲۳

چکیده

زمینه و هدف: کارکنان یک مؤسسه از با ارزشترین منابعی هستند که پیشرفت آن سازمان به توانایی‌های آنان وابسته است. چنانچه بتوان انگیزه‌های حضور داوطلبانه و اظهار نظر را بین مجریان و کارشناسان ایجاد و تقویت نمود، می‌توان بهره کافی را از برآیند هم‌فکری و همکاری آنان به دست آورد. در سال‌های اخیر صاحب نظران به امر توانمندسازی کارکنان پرداخته اند ولی به ندرت دیدگاه‌ها و تجارب آنان را در این مورد بررسی کرده‌اند. به همین دلیل این مطالعه به بررسی تجارب، دیدگاه‌ها، و ادراکات مسؤولین حلقه کیفیت در ستاد مرکزی معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی کرمان پرداخته است.

روش بررسی: در این پژوهش به تحلیل محتوای مصاحبه‌های ۱۵ مسؤول حلقه کیفیت که به شکل مبتنی بر هدف انتخاب و مورد مصاحبه عمیق نیمه ساختاری قرار گرفتند پرداخته شد. تحلیل داده‌ها به روش درون مایه‌ای انجام گرفت. پس از غوطه‌وری و تحلیل داده‌ها حدود ۲۷۰ کد اولیه استخراج شد.

یافته‌ها: یافته‌های این مطالعه موید وجود ۳ درون مایه سایه بانی و ۱۰ درون مایه فرعی شامل: عوامل فردی (باور به خود کار آمدی و اعتماد)، عوامل مدیریتی (حمایت اجرایی، حمایت عاطفی، شناسایی کارکنان و چرخش شغلی)، عوامل سازمانی (یادگیری سازمانی، کمینه کردن بروکراسی، برنامه ریزی هدفمند و مسیر پیشرفت شغلی) بود.

نتیجه‌گیری: نتایج این تحقیق عوامل مؤثر بر توانمندسازی مسؤولین حلقه کیفیت را مشخص می‌نماید. مشارکت کنندگان مصادیقی از درون مایه‌های شغلی و مدیریتی ارائه دادند که حذف موانع در این حوزه‌ها توانمندسازی را افزایش می‌دهد.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی، مسؤولین حلقه‌ی کیفیت، تحلیل محتوای، ارتقاء کیفیت، دانشگاه علوم پزشکی.

مقدمه

به کارایی بالا و کیفیت، همراه با بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان تلقی می‌کنند (۳). این امر زمانی اتفاق خواهد افتاد که تیم از کارکنان صاحب قدرت و اختیار تشکیل شده باشد (۴).

در کشور ما آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت برای اولین بار در فصل چهارم قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ مطرح گردید. نظام‌مند کردن آموزش کارکنان دولت توسط سازمان امور اداری و استخدامی در سال ۱۳۶۳ (۱۳۶۳/۳/۱۶) و بازطراحی نظام آموزش کارکنان دولت براساس سیاست‌ها و استراتژی‌های نوین دولت در حوزه‌ی آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی (موضوع بخشنامه‌ی شماره‌ی ۱۰۵/۲۲۵۵۴ مورخ ۱۳۸۰/۱۲/۲۸) در توانمندسازی کارمندان در قانون مدیریت خدمات کشوری، فصل نهم قانون تحت عنوان تناسب دانش، مهارت و نگرش با نقش‌های کارکنان در ماده‌های ۵۸ و ۶۲ اشاره شده است (۵). ضعف رویکردهای سنتی مدیران را مجاب می‌نماید تا به رویکردهای جدید توانمندسازی منابع انسانی تغییر جهت دهند (۶). از این رو وجود روش‌های مدیریتی خاصی که سازمان را در ایجاد ارتباط میان فرآیند آموزش و اهداف عملکردی یاری رساند، ضروری

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله‌ی تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است (۱). توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند (۲).

تیم‌های خودگردان که همان گروه‌های مستقل کاری هستند با نام تیم‌هایی با عملکرد بالا، تیم‌های برتر، یا تیم‌های چند وظیفه‌ای نیز نامیده می‌شوند. برخی سازمان‌ها این روش را بهترین طریق دستیابی

*نویسنده مسؤول:

نشانی کامل پستی: کرمان، بزرگراه امام خمینی، شماره تماس: ۰۳۴۱۲۵۱۵۳۶۰

Email: aabaszadeh@kmu.ac.ir

است (۷).

مرور ادبیات نشان داد که رویکردها و روش‌های جاری با توجه به: هدف چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور، ضرورت رشد اقتصادی و بهره‌وری، نقش توانمندسازی کارکنان در ارتقای بهره‌وری توفیق‌چندانی نداشته است. بنابر این توانمندسازی کارکنان با عقیده و ایمان مدیریت عالی و سیاست و برنامه‌ها و استراتژی‌های عادلانه و جدی، که باور و اعتقاد مدیریت عالی را در این خصوص پشتیبانی نماید، دنبال می‌گردد (۸). در حال حاضر بسیاری از محققان حوزه‌ی مدیریت معتقدند که توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره‌ی نقش خویش در شغل و سازمان است (۹).

از سوی دیگر عمده بررسی‌ها پیرامون توانمندسازی در سطوح و گروه‌های مختلف نتایج متفاوتی در بر دارد. بنابراین شناخت ساختار و دیدگاه ذهنی مسؤولین حلقه‌ی کیفیت در عمل به توانمندسازی، به مسؤولین این امکان را خواهد داد تا علاوه بر امکان ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی به شکلی دقیق و مبتنی بر جوهره‌ی اصلی آن، رهیافت توانمندسازی کارکنان، به ویژه حلقه‌های کیفیت را بهتر طراحی و تدوین نمایند. به جهت نیل به این مهم بایستی به این نکته توجه نمود که فرایند توانمندسازی بسیار پیچیده و عوامل متعددی در آن دخیل می‌باشند (۱۰).

در سال‌های اخیر صاحب نظران به دلیل کاهش کیفیت خدمات به امر توانمندسازی پرداخته‌اند ولی به ندرت دیدگاه‌ها و تجارب کارکنان را در مورد عوامل اثر گذار بر توانمندسازی آنان مورد بررسی قرار داده‌اند. به همین دلیل این مطالعه به بررسی تجارب، دیدگاه‌ها، و ادراکات مسؤولین حلقه‌ی کیفیت پرداخته است. از این رو ماهیت توانمندسازی به سبب تأثیر از عوامل اجتماعی، فرهنگی، ارزش‌ها به گونه‌ای است که ضرورت بررسی‌های کیفی را مبرهن می‌سازد.

بر اساس اطلاعات موجود به نظر می‌رسد که تا کنون تلاش وافرایی در خصوص درک عمیق و جامع تجارب مسؤولین حلقه‌های کیفیت صورت نگرفته است و لذا بسیار ضروری است تا آنچه که توسط ایشان توانمندسازی تجربه و درک می‌شود به شکلی عمیق‌تر در قالب پژوهش کیفی مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد. بنابراین هدف انجام این پژوهش شناخت ادراکات ذهنی مسؤولین حلقه‌ی کیفیت توانمندسازی است.

روش بررسی

در این روش از تحلیل درون مایه‌ای^۱ جهت شناسایی عوامل مؤثر در توانمندسازی مسؤولین حلقه‌ی کیفیت استفاده شده است. سؤال اصلی این پژوهش عبارت بود از: «عوامل مؤثر بر توانمندسازی شما با بودن در حلقه‌ی کیفیت چیست؟».

نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی معمولاً به صورت نمونه‌گیری مبتنی بر هدف شروع شده و سپس به صورت نمونه‌گیری تئوریک ادامه می‌یابد. در نمونه‌گیری تئوریک انتخاب هر نمونه، بستگی به داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه و نمونه‌های قبلی دارد (۱۱).

در ابتدا پژوهشگر در یکی از جلسات حلقه‌ی کیفیت، ضمن بیان هدف و سؤالات تحقیق، وقت مناسب برای انجام مصاحبه به هریک از

مسؤولین حلقه‌های کیفیت اختصاص داد. جمع‌آوری داده‌ها با مصاحبه از مشارکت کنندگان در ۶ حوزه زیر مجموعه معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی کرمان در مدیریت‌های: مالی، بودجه و تشکیلات، نیروی انسانی، پشتیبانی و ۲ سرپرستی: رایانه و دفتر فنی آغاز شد. مشارکت کنندگان در این پژوهش که از اردیبهشت ماه ۱۳۸۸ آغاز و در مهر ماه خاتمه یافت، ۱۵ نفر از کارشناسانی بودند که به طور داوطلبانه مسؤولیت حلقه‌های کیفیت را در مدیریت‌های معاونت پشتیبانی به عهده داشتند. اکثر ایشان در ساعات فراغت و در دفتر تحقیق و توسعه‌ی معاونت پشتیبانی مورد مصاحبه قرار گرفتند. مصاحبه‌ها توسط یک مصاحبه‌گر آغاز شد. متن مصاحبه‌ها بر روی نوار ضبط و در همان روز برگردان و به عنوان داده‌ی اصلی پژوهش استفاده شد. مدت جلسات با هر نفر به طور متوسط در حدود ۱ ساعت بود. جمع‌آوری اطلاعات تا رسیدن به اشباع اطلاعاتی^۲ ادامه یافت، بدین معنا که نکات و یافته‌های جدیدی به داده‌های موجود اضافه نگردید (۱۱).

ویژگی‌های دموگرافیک مشارکت کنندگان در این پژوهش در جدول ۱ جهت واضح‌سازی خصوصیات ایشان به اجمال اشاره شده است. در ابتدای هر مصاحبه از مشارکت کنندگان خواسته شد تا واژه‌ی توانمندسازی را توصیف نمایند. سپس از آنان خواسته شد تا به توصیف تجربیات و ادراکات خود در رابطه با عوامل مؤثر بر توانمندسازی بپردازند. به عنوان مثال، از آن‌ها خواسته شد تا از تجارب خود مثال‌هایی را بیان نمایند که در آن‌ها حضور در حلقه‌ی کیفیت بر توانمندسازی آنان مؤثر بوده است. سپس پرسیده شد: چه عواملی در توانمندسازی شما مؤثر بوده و در آن نقش تسهیل کننده یا مانع را ایفا نموده‌اند.

پژوهشگران بنا به موقعیت کاری خود توانایی حضور در کنار تک تک مشارکت کنندگان را داشته و به مشاهده‌ی رفتار و تعاملات مسؤولین حلقه‌ی کیفیت با هم‌ردیفان، سرپرستان، مدیران، و سایر مسؤولین حلقه‌ی کیفیت در حوزه‌های شش‌گانه مدیریت، گارگاه‌های آموزشی، گردش‌های دسته جمعی، جلسات هفتگی حلقه‌ی کیفیت، پرداخت.

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان انجام شد. مصاحبه‌ها از نوار پیاده و به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم، و مطابق با روش اشتراوس^۳ و کوربین^۴ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت (۱۲). هر مصاحبه قبل از انجام مصاحبه‌ی بعدی کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد. به این منظور سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی^۵ انجام شد. در کدگذاری باز متن هر مصاحبه چند بار خوانده و جملات اصلی آن استخراج و به صورت کدهایی ثبت شد. سپس کدهایی که به لحاظ مفهومی با یک‌دیگر مشابه بودند، به صورت دسته‌هایی در آمدند. در کدگذاری محوری، کدها و دسته‌های اولیه که در کدگذاری باز ایجاد شده بودند با یک‌دیگر مقایسه و ضمن ادغام موارد مشابه، دسته‌هایی که به یک‌دیگر مربوط می‌شدند، حول محور مشترکی قرار گرفتند. تمرکز این مرحله در شرایطی بود که به پدیده‌ی مورد نظر منجر

1. Thematic Analysis
2. Maximum Variance Sampling
3. Strauss
4. Corbin
5. Open, Axial and Selective coding
6. Core variable

جدول ۱. مشخصات فردی مشارکت کنندگان در پژوهش کیفی

مشخصات فردی	سن		جنس		میزان حقوق		نوع استخدام		
	۳۵-۴۵	۲۵-۳۵	زن	مرد	۵۰۰-۶۰۰ هزار تومان	۴۰۰-۵۰۰ هزار تومان	قراردادی	پیمانی	رسمی
فراوانی	۳	۱۲	۷	۸	۲	۱۳	۲	۸	۵

در توانمند سازی اشاره کرده و اذعان می‌دارند که اگر انگیزه و ظرفیت کار را داشته باشند موجب می‌شود مسؤولیت آن را به عهده گرفته و بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند.

۱-۱ درون مایه‌ی فرعی: «باور به خود کار آمدی»

مشارکت کنندگان بر نقش کلیدی خود باوری در توانمندسازی تأکید کرده‌اند. تجارب آن‌ها نشان می‌دهد که بر خورداری از دانش، و مهارت و تجربه‌های قبلی، اعتماد به نفس آن‌ها را افزایش داده و اعتماد به نفس هم به نوبه‌ی خود باعث توانمند شدن آن‌ها گردیده است.

یکی از مشارکت کنندگان در توصیف نمونه‌ای از تجارب خود در این زمینه گفت: «وقتی روحیه کند و ساکنی در فرد باشه تا نخواد، توانمندسازی هیچ تأثیری نداره. مثلاً سالی ۵۰۰۶۰۰ نفر رو می‌فرستند برای دوره‌های آموزشی شاید از این تعداد ۱۰ نفر از اون دوره در مورد کارشون استفاده کنند «یا» من اگر احساس کنم یک جایی تو کاری چیزی را متوجه نمی‌شم، توش لنگ می‌زنم یا اگر ببینم زیاد مانع جومه، درگیری توش زیاده، موانعش زیاده، وقت گیره، زمان بندیمم را نمی‌توانم باهاش هماهنگ کنم، نهایتش به سرانجام نمی‌رسونمش، ولش می‌کنم».

توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست. مشارکت کننده‌ای به این موضوع اشاره کرد که:

« اگر یک زمانی بتونم خودمو به این حد برسونم که مشکلاتمو خودم برآش راه حل پیدا کنم و برای بهبود بخشیدن به کارم خودم راهکار بدم، فکر می‌کنم به توانمندی لازم رسیده‌ام».

۱-۲ درون مایه‌ی فرعی: «اعتماد»

داده‌های پژوهش حاکی از آن بود که خلق و ایجاد جو همدلی و اعتماد در بین همکاران زمینه‌ساز افزایش قابلیت‌ها و توانایی آنان می‌گردد. آنان تجربه‌ی خود را در این زمینه اینگونه بیان کردند:

«به نظر من اگر یک جایی من دارم لنگ می‌زنم، اونا باید دستم رو بگیرند. کار من باید کار اونا باشه، یا کار اونا باید کار من باشه، نه اینکه من فقط بچسبم به کار خودم و اونا بچسبند به کار خودشون، درسته حیطه‌ی کاریه، ولی همدل بودن فرق می‌کنه «یا» هم فکر بودن افراد خیلی مهمه. ساز مخالف نداشته باشند چی می‌گویند؟! غد نباشیم، بگیم اون داره اشتباه می‌کنه، نه، شاید اون هم راهکارش درسته، فکرش درسته، حالا ما هم دو

می‌شد، آنگاه کدگذاری انتخابی انجام و متغیر اصلی^۱ مشخص گردید. در این مرحله، محقق ضمن تمرکز بر فرآیندی که در داده‌ها نهفته بود، توجه خود را به این امر معطوف نمود که کدام مقوله یا متغیر است که بیش از همه در داده‌ها تکرار شده است (۱۱).

در طول مطالعه‌ی روش‌هایی برای اطمینان از صحت و پایایی تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. تماس و ارتباط طولانی مدت محقق با محل‌های تحقیق، مسؤولین مربوطه و مشارکت کنندگان، به جلب اعتماد مشارکت کنندگان و به درک بهتر محیط پژوهش توسط پژوهشگر کمک کرد. از بازنگری مشارکت کنندگان برای تأیید صحت داده‌ها و کدهای استخراج شده استفاده گردید. برای بازنگری ناظرین متن برخی از مصاحبه‌ها، کدها و طبقات استخراج شده علاوه بر محققان توسط پنج تن از صاحب نظران مورد بررسی قرار گرفت و حدود ۷۵ تا ۸۰ درصد توافق در میان نتایج استخراج گردیده وجود داشت. برای محاسبه‌ی توافق از روش پیشنهاد شده توسط پولیت^۱ و هانگر^۲ استفاده شد (۱۳). به طور مثال، تعداد کدهای استخراج شده از یکی از مصاحبه‌ها توسط محقق اصلی ۱۰۱ کد بود. فرد کدگذار دوم در ۹۰ مورد از این کدها با محقق اصلی توافق داشت. میزان توافق ۸۸/۱۴ درصد محاسبه شد.

در طی تحقیق کوشش شد تا رازداری و آزادی مشارکت کنندگان برای شرکت در پژوهش یا خروج از آن رعایت شود. این پژوهش در کمیته‌ی اخلاق دانشگاه علوم پزشکی مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها

مشخصات دموگرافیک مشارکت کنندگان به شرح جدول ۱ می‌باشد. در این مقاله، متغیرهای اصلی استخراج شده از داده‌ها و زیر شاخه‌های آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. تحلیل محتوی داده‌ها به استخراج ۳ درون مایه‌ی سایه‌بانی و ۱۰ درون مایه‌فرعی توانمندسازی انجامید. درون مایه‌ی سایه‌بانی عوامل فردی با درون مایه‌های فرعی: (باور به خود کار آمدی و اعتماد)

درون مایه‌ی سایه‌بانی عوامل مدیریتی با درون مایه‌های فرعی: (حمایت اجرایی، حمایت عاطفی، شناسایی کارکنان، پرخش شغلی، پیشرفت شغل)

درون مایه‌ی سایه‌بانی عوامل سازمانی با درون مایه‌های فرعی: (کمینه کردن بروکراسی، یادگیری سازمانی، برنامه ریزی هدفمند)

۱. درون مایه‌ی سایه‌بانی عوامل فردی: با شاخص‌های: باور به خود کارآمدی و اعتماد

مشارکت کنندگان بر نقش کلیدی (خصوصیات شخصیتی و شایستگی)

1. Polit
2. Hungler

جدول ۲. دسته بندی درون مایه های سایه بانی و فرعی

شماره	درون مایه های سایه بانی	درون مایه فرعی
۱	عوامل فردی	باور به خود کار آمدی اعتماد
۲	عوامل مدیریتی	حمایت اجرایی حمایت عاطفی شناسایی کارکنان چرخش شغلی
۳	عوامل سازمانی	یادگیری سازمانی کمینه کردن بروکراسی برنامه ریزی هدفمند مسیر پیشرفت شغلی

ولی فکرشون فرق می کرد... اولین لازمه‌ی مدیر قاطعیت و نباید عوضش کنه حتی بارها دیدم مدیرم می گفت من اینو می دونم، درست، ولی نمی تونم قبولش کنم چون نمی خواست با چیزای دیگه درگیر شه و این برای آدم سنگینه... حتی بعضی مواقع دلم نمی خواست برای اون مدیر کار کنم».

۲-۲ درون مایه‌ی فرعی: «حمایت عاطفی»

مدیران باید برای ایجاد احساس توانمندی در افراد آنان را تشویق کنند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان دهند. فراهم آوردن حمایت از دید مشارکت کنندگان بر روی بعد اعتماد تأثیر زیادی دارد. نمونه‌های عدم حمایت عاطفی مکرراً مورد اشاره مشارکت کنندگان قرار گرفت. یکی از آنان در این زمینه گفت: «مثلاً من اگه مدیرم ازم تعریف کنه خیلی انگیزه‌ام بیش تر میشه.. (فقط در حد یک تشکر ساده‌ی کلامی)».

۲-۳ درون مایه‌ی فرعی: «شناسایی کارکنان»

شناسایی از نیازهایی است که اگر به طور صحیح به آن پاسخ داده شود، موجبات توانمندسازی را فراهم می نماید. این امر می تواند با معرفی عمومی که روش دیگری برای پاداش دهی است انجام پذیرد. تجاربی که توسط مشارکت کنندگان ذکر شده بدین شرح است: «من اگه بدونم رئیس دستگاه منو می شناسه سعی بر این دارم که بتونم بهتر کار کنم.. و همه همکارا عقیده شون بر اینه که آقای... اصلاً کاری به کار کارمندا نداره و ما رو نمی شناسه». در این پژوهش مشارکت کنندگان اذعان نمودند که اگر وظیفه یا پروژه‌ای را به نحو عالی انجام دهند، و به ایشان اجازه داده شود تا یافته‌های خود را در سطحی وسیع بیان نمایند، این امر موجب کسب اعتبار و شهرت برای وی می شود و او را تشویق به انجام دوباره‌ی چنین کارهایی می کند.

۲-۴ درون مایه‌ی فرعی: «چرخش شغلی»

چرخش شغلی روشی است که به وسیله‌ی آن می توان افرادی را که جزء نگر هستند، تبدیل به افرادی کل نگر کرد، که مسائل را در ابعاد وسیع تر می بینند و درک می کنند. بدون استثنا هنگامی که مشارکت کنندگان درباره‌ی توانمندسازی صحبت می کردند بر نقش «چرخش شغلی» تأکید کرده اند. «به نظر من چرخه‌ی کاری خیلی توی سیستم مهم تره یعنی فعالیت توی قسمت‌های مختلف مرتبط با حوزه‌ی مدیریتی»، «من خیلی تأکیدم روی چرخه‌ی شغلیه و بهتره شما هم روی مسأله تأکید کنید. این باعث نوآوری و ارائه‌ی نظرات فرد میشه... مثلاً من خودم به

دقیقه رویش فکر کنیم و بهش اعتماد کنیم». «مشارکت کننده‌ی دیگری اینگونه بیان کرد»: «مثلاً نباید این دیدگاه باشه که اگه من این مسأله رو آموزش دادم فردا بیاد بزنه روی دست من و باید اینو جا بیندازیم که اون تجربه‌ای رو که داریم به دیگران منتقل کنیم».

۲. درون مایه‌ی سایه بانی: عوامل مدیریتی: با شاخص‌ها: حمایت اجرایی، حمایت عاطفی، شناسایی کارکنان، چرخش شغلی، پیشرفت شغل.

۲-۱ درون مایه‌ی فرعی: «حمایت اجرایی»

اگر چه همکاران منبع حمایتی مفیدی در محیط کار هستند، مشارکت کنندگان در این تحقیق بیش ترین حمایت اجرایی را از مدیران انتظار داشتند و عملکرد غیر حمایتی مدیران را از عموماً در راه توانمندسازی خود بر شمرده اند. داده‌ها حاکی از جو عدم حمایت اجرایی مدیران در میان مسؤولین حلقه‌های کیفیت بود. آن‌ها عدم پی گیری برنامه ریزی‌های بهبود در جلسات حلقه‌ی کیفیت از سوی مدیران را نمونه‌های بارز عدم حمایت اجرایی مدیر تلقی کردند. این عامل باعث می شد که ایشان نتوانند برنامه‌های خود را جامه‌ی عمل بپوشانند. مشارکت کنندگان می گویند: «اون چیزی که توی کارگاه بهشون آموزش دادیم زود ازش بخواهیم و زیاد طول نکشه یعنی پیگیری زود به زود باشه»، «باید از همه خواسته بشه، همه باید پیگیر قضایا باشند، همه باید بدونند اگر کاری رو انجام ندهند به تبعاتی داره و این احساس به وجود بیاد». عدم توجه به پیگیری برنامه ریزی‌های مسؤولین حلقه‌ی کیفیت، احساس بی قدرتی، ناکارآمدی و فقدان کنترل بر کار خود را در ایشان ایجاد نموده بود. شدت این موضوع تا حدی بود که مسؤولین حلقه‌ی کیفیت را در مقابل عدم اعتقاد برخی از همکاران در خصوص کامیابی و موفقیت بدون سلاح باقی می گذاشت. تجاربی از این قبیل به مسؤولین حلقه‌ی کیفیت آموخته بود که از تلاش خود بکاهند، از این رو آن‌ها از پذیرش مسؤولیت اجتناب کرده و همین سلب مسؤولیت از خود مانع توانمندسازی آنان گردیده بود. برنامه ریزی هدفمند و استراتژیک پیگیری وقتی بخواهیم توانمندسازی رو داشته باشیم باید به برنامه‌ی استراتژیک بلند مدت وجود داشته باشه که پیگیری فرایند توانمندسازی بر اساس برنامه‌ی استراتژیک بلند مدت باشه نه حضور فرد خاصی.

«با این که هر دو سطح تحصیلات و رشته شون مساوی بود

بیرون...تجربه‌ی خوبی که به دست آوردم این که بین جمع بتونم صحبت کنم و چیزی رو ارائه بدم. اولین روزی که می‌خواستم به چیزی رو برای بچه‌ها ارائه بدم می‌لرزیدم و سرم پائین بود ولی الان این مشکل رو ندارم».

۳-۳ درون مایه‌ی فرعی: «برنامه‌ریزی هدفمند»

برای تقویت برنامه‌های توانمندسازی از دید شرکت کنندگان زیرساخت‌های برنامه‌ریزی حائز اهمیت بودند. و آن‌ها معتقد بودند که توانمندسازی مسؤلیت مشترک مدیریت و کارکنان می‌باشد و مأموریت سازمان‌ها و مفروضات آن‌ها متغیرهای اجرایی است که دستیابی به هدف توانمندسازی را تسهیل می‌کند. داده‌ها نشان داد که علی‌رغم وجود برنامه‌ریزی استراتژیک مدیران، زمان کمی رابه‌اجرای نمودن این برنامه‌ها اختصاص می‌دهند.

مشارکت کنندگان دیدگاه خود را این‌گونه بیان کردند: «وقتی بخواهیم توانمندسازی رو داشته باشیم باید به برنامه استراتژیک بلند مدت وجود داشته باشه که پیگیری فرایند توانمندسازی بر اساس برنامه‌ی استراتژیک بلند مدت باشه نه حضور فرد خاصی». و یا «مدیر باید بتونه برنامه‌ریزی کنه و آینده رو پیش‌بینی کنه و هدف‌های حوزه‌ی خودشونو با هدف‌های توانمندسازی هماهنگ کنه»

بحث

ایجاد تیم‌های خود گردان، یکی از کارآمدترین شیوه‌هایی است که با استفاده از متغیرهایی که در فرایند توانمندسازی آن‌ها دخیلند، ضمن ایجاد محیطی پذیرا برای مشارکت فعال کارکنان به منظور تشخیص و تحلیل مشکلات سازمانی، بستر نقد سالم را برای یافتن هدف‌های مشترک فراهم می‌آورد و کارکنان را قادر می‌سازد تا در فرایندهای مختلف سازمانی حضور یابند؛ و در نتایج حاصل از آن به طور مستقیم اثر گذارند. حلقه‌ی کیفی می‌تواند مشارکت را به صورت یک فراگرد ضروری برای شکوفایی و پرورش فرد و جمع در بیاورد و افراد را توانمند سازد. اما نکته‌ی قابل توجهی که می‌توان به طور کلی به آن اشاره کرد و منتج از یافته‌های تحقیق است این است که مشارکت کنندگان در بیان تجربه‌ی خود در توانمندسازی، به شکل پررنگ‌تری به نقش مدیران تأکید داشتند.

یافته‌ها در درون مایه‌ی سایه‌بانی اول مؤید این واقعیت است که توانمندی ایشان در درون حلقه‌ی کیفی، متأثر از برخی از عوامل فردی است. درون مایه‌ی فرعی اول درون مایه‌ی فرعی: «باور به خود کار آمدی» است. اگر فردی باور داشته باشد که نمی‌تواند نتایج مورد انتظار را به دست آورد، و یا به این باور برسد که نمی‌تواند مانع رفتارهای غیر قابل قبول شود، انگیزه‌ی او برای انجام کار کم خواهد شد. اگر چه که عوامل دیگری هستند که به عنوان بر انگیزاننده‌های رفتار انسان عمل می‌کنند، ولی همه‌ی آن‌ها تابع باور فرد هستند.

در تأیید این درون مایه بان‌دورا بیان می‌کند که در میان مکانیسم‌های نفوذ بر خود، هیچکدام مهم‌تر و فراگیرتر از باور به

خاطر نبودن همین چرخه‌ی شغلی خودمو توی بعضی کارهای مالی توانمند نمی‌بینم و اگه پستی بهم پیشنهاد بشه، می‌ترسم». اغلب مشارکت کنندگان بر اساس تجربه بیان کردند که زمینه‌ی چرخش شغلی وجود دارد، اما در این خصوص اقدامی نشده است. و جابه‌جایی‌ها موردی و سلیقه‌ای انجام شده است.

۲-۵ درون مایه‌ی فرعی: «مسیر پیشرفت شغلی»

نیازهای آتی سازمان با نیروهای مجرب و با استعداد برآورده می‌شود. زیرا موفقیت سازمان‌ها در گرو برخورداری از از نیروهای انسانی با علاقه و انگیزه است. براساس دیدگاه مشارکت کنندگان، پیشرفت شغلی راهی به سوی توانمندی آنان محسوب می‌شود. «از نظر اداری باید برای مدیر ارشد مهم باشه که افرادی که برایش کار می‌کنند تویک نقطه نموند، مرحله به مرحله اونارو ارتقا بده»

۳. درون مایه‌ی سایه‌بانی: عوامل سازمانی با شاخص‌های: کمینه کردن بروکراسی، یادگیری سازمانی، برنامه‌ریزی هدفمند

۳-۱ درون مایه‌ی فرعی: «کمینه کردن بروکراسی»

ساختار سازمانی متناسب با توانمندی‌سازی کارکنان ساختاری منعطف می‌باشد. داده‌ها نشان داد که ساختار شدیداً سنتی و مبتنی بر امور روتین و تقسیم کار وظیفه‌ای است. در حالی که مشارکت کنندگان، رهایی از ساختار وظیفه‌ای را برای توانمندسازی خود و بهبود عملکرد لازم دانسته و تأکید کرده‌اند که آثار ساختار موجود، مسؤولین حلقه‌ی کیفیت را محدود نموده است

یکی از مشارکت کنندگان در این زمینه بیان می‌کند که: «اگه آدم صرفاً وظیفه‌ای کار کنه، دنبال کارهای دیگه نمی‌ره... ولی اگه بخواد بره توی حیطه‌ی توانمندسازی باید از این حالت وظیفه‌ای بیاد جلوتر و کارهای روبه‌بهمودرو انجام بده».

۳-۲ درون مایه‌ی فرعی: «یادگیری سازمانی»

نقش یادگیری (آموزش غیر رسمی) در توانمندسازی مسؤولین حلقه‌ی کیفیت مورد تأکید مشارکت کنندگان قرار گرفت. اکثر مشارکت کنندگان معتقدند که سیستم آموزش، کارکنان را برای توانمند بودن آماده نمی‌کند. به اعتقاد آنان محتوی آموزشی عمدتاً تئوریک می‌باشد و آزادی بیان، تبادل اطلاعات و مشارکت در گروه‌های منسجم و تیم موجبات یادگیری بهتری را برای آنان فراهم می‌نماید. آن‌ها می‌گویند: «اولین تجربه‌ای که من گرفتم کار تیمی بود، همون شرکت کردن در جلسات و حرف زدن و اظهار نظر کردن بود، خیلی برام ارزش داشت تجربه‌ی شیرینی بود مثلاً من انتظار می‌کشیدم که کی جلسه است و هر روز انتظار جلسه‌ی بعدی رو می‌کشیدم که بریم با بچه‌ها دور هم کارها مونو ارائه بدیم، بحث کنیم، خیلی برام ارزش داشت، هنوز هم داره تجربیات زیادی هم کسب کردم، خیلی چیزها یاد گرفتم از بچه‌ها، خیلی کارها با کامپیوتر بلد نبودم از بچه‌ها یاد گرفتم، خیلی چیزها رو تونستم یاد بدم به بقیه بچه‌ها، اینم برام خیلی ارزش داشت نمی‌تونم درست حسمو بگم...»

«مثلاً روزی که جلسه داشتیم از خونه جور دیگه‌ای میومدم

خود کارآمدی شخصی نیست.

توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان است. به این معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند. بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند و برای انجام دادن فعالیتها به آنها نیرو و انگیزه درونی دهیم (۱۴). همچنین عباس زادگان بیان می‌کند: ایجاد الگوهای موفق کاری با ارتقای مهارت‌های شغلی از راه کارهای عملی برای اجرای تواناسازی است (۱۵).

از دیگر جنبه‌های شکل‌گیری توانمندسازی در اعضای حلقه‌ی کیفیت، متغیر اعتماد است. برای این که افراد بتوانند توانمندی‌های خود را به منصفانه ظهور برسانند، بایستی عواملی از شرایط محیطی فراهم شود. یکی از این شرایط اشاعه فرهنگ اعتماد در سازمان است. میسر بیان می‌کند: اعتماد به روابط به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (۱۶).

افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد، آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی طرفانه رفتار خواهند کرد، به عبارتی دیگر داشتن اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است.

در یافته‌های این تحقیق در خصوص درون مایه‌ی سایه‌بانی، عوامل مدیریتی، به شاخص حمایت اجرایی مدیران بر می‌خوریم. نقشی که رهبر در سازمان توانمند ایفا می‌کند در واقع تسهیل کننده مهارت اساسی ایجاد توانمندسازی و توسعه‌ی محیطی مناسب برای عملکرد گروه است. او مشوق و مربی است که گروه‌ها را به هم مرتبط و به گروه کمک می‌کند تا یک محیطی فراهم شود تا ... او شخصی است که خوب گوش می‌کند، برای خلاقیت و نوآوری ارج می‌نهد و برای یادگیری چیزهای جدید و نو گام بر می‌دارد. جان والتون بیان می‌کند که عوامل تسهیل کننده در شرکت‌های زیمنس آتیا و آی.اس.اس دخالت فعالانه مدیر است. در حالی که عدم حمایت مدیریت، فرایند تغییر را خاموش می‌کند و پشتیبانی فعال به آن زندگی می‌بخشد (۱۷). باندورا اظهار می‌کند که فعالیت‌های بی‌شماری وجود دارد که اگر به خوبی انجام شوند پیامدهای مطلوبی به دنبال دارند. ولی آن فعالیت‌ها توسط افرادی که به توانایی‌های خود در انجام موفقیت آمیز شک می‌کنند، پیگیری نمی‌شوند (۱۸).

مدیران سازمان‌ها برای توانمندی کارکنان خود باید از کارکنان به طور آشکارا حمایت نمایند و از آنها تقدیر و تشویق به عمل آورند، به کارکنان اعتماد کنند و به آنها احترام بگذارند (۱۹). استفاده از حمایت گروه‌های داخلی و خارجی به عنوان خط مشی مدیریتی محسوب می‌شود (۲۰).

راهبرد دیگر کمک به کارکنان برای تجربه کردن توانمندی فراهم آوردن حمایت‌های اجتماعی عاطفی برای آنان است (۲۱). حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان، زیر دستان و اعضای گروه کاری می‌شود و معمولاً از

عضویت در شبکه‌های سازمانی به دست می‌آید (۲۲). چرخش شغلی به عنوان یکی از روش‌های آموزشی مطرح است، اما پیش از آن بایستی آمادگی لازم را در کارکنان ایجاد کرد و آنان را با اهداف، مفاهیم، و فواید آن آشنا ساخت. یکی از نتایج این پژوهش بر این امر تأکید دارد که جهت توسعه‌ی مهارت‌ها و دیدگاه‌های افراد در سازمان چرخش شغلی ضروری است. ایبلی در پژوهش خود اذعان داشت که: چرخش شغلی باید همراه با هدف کاهش تعصبات شغلی، آشنایی با تنگناهای سایر مشاغل، افزایش دانش کاری، و بهتر شدن روابط میان فردی کارکنان باشد. چرخش شغلی باید با هدف و ایجاد انگیزه برای کارکنان طرح‌ریزی شود و برای آن امتیاز و پاداشی در نظر گرفته شود (۲۳).

یافته‌های این پژوهش حاکی از این است که پیشرفت شغلی بر توانمندسازی مسؤولین حلقه‌ی کیفیت اثرگذار است. یکی از راه‌های بهره‌وری نیروی انسانی، نظام جبران خدمات غیر مالی است. شغل مهم‌ترین عنصر در جبران غیر مالی به شمار می‌آید. کارکنان انتظار دارند با استخدام و انجام کار برای سازمان فرصت‌های پیشرفت شغلی نیز برایشان فراهم گردد. برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت و آنها را از درون رشد داد که این مهم از راه راهکارهایی مانند سیستم توسعه‌ی شغلی امکان پذیر است (۲۴).

از دیگر عوامل مؤثر بر توانمندسازی که این پژوهش به آن دست یافت، ارضاء نیاز شناسایی و قدرت بخشیدن به ارتباطات در رابطه با سرپرستان و زیردستان تشخیص مسائل فردی و سازمانی بود. اغلب مردم نیاز دارند که برای خود ارزش زیادی قائل شوند و می‌خواهند که این ارزش قویاً مبتنی بر واقعیت باشد. از این رو به احترام و شناسایی از طرف دیگران نیازمندند. ارضای این نیازها در افراد احساس اتکای به نفس، اعتبار قدرت و تسلط به وجود می‌آورد (۲۵).

در یافته‌های این تحقیق در خصوص درون مایه‌ی سایه‌بانی، عوامل سازمانی، به شاخص کمینه کردن بروکراسی دست یافتیم. به منظور توان افزایشی، سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت کند. این مورد یکی از یافته‌های پژوهش بود. ایجاد انعطاف‌پذیری بیش‌تر در اجرای برنامه‌ها، استفاده‌ی بهینه از منابع و کاهش مشکلات اجرایی سازمان از مزایای عمده‌ی کمینه کردن بروکراسی است. سازمان سنتی نظام مدیریت پدر فرزند است و این نظام مدیر را پاسخگو و کارمند را فاقد مسؤولیت می‌دانست. در سازمان توانمند بین مدیران و کارکنان با هم برای دستیابی به موفقیت همکاری به وجود می‌آید و در واقع رهبر جدید مسؤول فرایند کار است نه نتایج کار (۱۵).

بهترین راه برای کاهش دیوان سالاری، تأکید بر تقاضای مشتری به جای تقاضای مدیریت، از طریق توانمندسازی کارکنان است (۲۶).

توانمندسازی عبارت از سهیم کردن در اطلاعات، تشکیل گروه‌ها،

قرار می‌دهند، می‌بایست اهداف را واضح و روشن بیان کنند (۳۰).

نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های این پژوهش مشارکت‌کنندگان ویژگی‌هایی را بیان کردند که عمدتاً منحصر به مسؤولین حلقه‌های کیفیت است. بدیهی است که علاوه بر عوامل ذکر شده، عوامل دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند در ایجاد توانمندی دخیل باشند. محوریت این پژوهش بر این امر استوار است که سعی شود بیش از بیان موارد تکراری، به سازه‌های مغفول مانده اشاراتی دقیق‌تر صورت گیرد و دیدگاه‌های ذهنی را در باب توانمندسازی واریسی نماید. یافته‌های این پژوهش به نکته‌ای در خور اشاره دارند و آن این که مشارکت‌کنندگان تأکید زیادی بر عوامل مدیریتی داشتند. فلذا ضروری است تا مدیران در برنامه‌های توانمندسازی، سبک‌های مدیریتی را به سبک‌های رهبری تغییر دهند. این تغییر همیشه خاصیت چالش‌زایی به همراه دارد چرا که لازمه‌ی آن، زیر سؤال بردن شیوه‌های معمول کاری، ریسک‌پذیری و تجربه کردن، افزایش دامنه‌ی اختیارات کارکنان و بهبود روش‌هاست که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد. نتیجه این پژوهش می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های توانمندسازی چه به صورت جزئی و چه به صورت کلان به شکل برجسته و مؤثری مورد استفاده قرار گیرد.

تقدیر و تشکر

محققان بر خود واجب می‌دانند تا از همکاری معاون محترم پشتیبانی، مدیران حوزه‌ی معاونت و کلیه‌ی مسؤولین حلقه‌ی کیفیت دانشگاه علوم پزشکی کرمان در انجام این پژوهش تشکر و قدردانی نمایند.

References

1. Talebian, A. Vafae, F. Olgoye Jame'e tavanmand sazi Manabe Ensani. Tadbir. Entesharat sazman modiriate sanati, 1387, 203, 9-11
2. Carter McNamara, (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), Available At: <http://www.Strategicplanning.com>
3. Jazni, N. Tadvin Esteratejihaye Tose'e Manabe Ensani. Chap aval, Tehran, Iran. Tahavol Edari, 1380, 28.
4. Lame'e, A. Mabani Modiriat Keifiat. Chap aval, Tehran, Iran. Komite keshvari Ertegha Keifiat-Vezarat Behdasht Darman va Amouzesh Pezeshki. 1378, 11
5. Ronagh, Y. GHanoon MOdiriat Khadamat

و طراحی ساختار سازمانی مناسب است (۲۷).

از دیگر جنبه‌های شکل‌گیری توانمندسازی در اعضای حلقه‌ی کیفیت متغیر، یادگیری سازمانی است. کارکنان سازمان در صورت ابراز آزادانه‌ی نظرات خود، دنبال کردن آرمان‌های شخصی خود و رشد و شکوفا کردن استعدادهای نهفته‌ی خود زمینه‌ی بروز خلاقیت و یادگیری را در سازمان می‌یابند و به تغییر و تحول سازمان در جهت سازگاری با محیط و سرانجام به بالندگی سازمان کمک می‌کنند. یافته‌های این پژوهش به این امر تأکید می‌نماید.

در این رویکرد انسان در سازمان‌های عصر جدید از مرحله‌ی رفع نیازهای فیزیولوژیک و امنیت عبور کرده و به مراحل بالاتر رشد و تعالی خود همچون کسب احترام و خودشکوفایی توجه دارد. بر اساس این فرض، کار را می‌توان در زمره‌ی امور جالب و جذاب زندگی برای انسان‌ها دانست. می‌توان محیط کار را به گونه‌ای تغییر داد که افراد از روی عشق و علاقه آن را انجام می‌دهند. کار را می‌توان ستون اصلی توسعه‌ی ذوق و استعداد برای تکامل و دستیابی به ارزش‌های والای اخلاقی دانست (۲۸).

تعریف اهداف و استراتژی‌های سازمان و تبیین نقش و جایگاه هر یک از کارکنان در پیشبرد آن عنصری کلیدی بود که مشارکت‌کنندگان در توانمندسازی خود به آن اشاره کردند. این یافته طی مطالعات دیگر نیز تأیید شده است.

سازمان‌ها زمانی می‌توانند نسبت به بهتری استفاده‌شان از استعدادهای و انرژی خلاق کارکنان امیدوار باشند، که افراد نسبت به اهداف سازمان و نقش خود در تعیین آن اهداف شناخت و آگاهی داشته باشند. (توانمندسازی گامی بلند در اجرای اثر بخشی مدیریت) تعهد مدیران به اهداف موجب خواهد شد کارکنان در جهت دستیابی به اهداف، (حتی اهداف مشکل) از خود تلاش بیش‌تری نشان دهند (۲۹).

سازمان‌هایی که برنامه‌ی توانمندسازی کارکنان را در دستور کار خود

6. Keshvari. Chap Sevom, Tehran, Iran. Farmanesh 1386, 23
7. Ghalichli, B. Taali Manabe Ensani. Chap Dovom, Tehran, Iran. Entesharat saramad. 1389, 15
8. Moeen pour, F. Hayeri, M. Hati, A. ISO 10015 Abzari Baraye Modiriat Rahbordi Dar Jahat Tose'e Manabe Ensani. Ravesh. Dore 14. 1384, 95. 61-64
9. Rasouli, R. Modiriat Manabe Ensani. Chap aval, Tehran, Iran. Daneshgah Payam Nour, 1390, 14
10. Abdolahi, B. Tavanmand sazi ravanshenakhti Karkonan: Abad va Etebar sanji Pajohesh va Barname rizi dar Amouzesh. 1384, 36. 32-37
11. Naderi, N. Rajaeepour, S., Jamshidian, A. MAfahim va Rahbordhaye Tavanmandsazi Karkonan.

- Tadbir, 1386, 186. 19-22
11. Streubert Hj, Carpenter DR. Qualitative research in nursing, advancing the humanistic imperative. 3rd ed. Philadelphia: Lippincott Co. 2003 127-132
 12. Strauss A, Corbin J. Basic of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. 2th ed. London: Sage Co. 1998. 58-62
 13. Polit DF, Hungler BP. Nursing Research. Principles and method. 6th ed. Philadelphia: Lippincott Co. 1999 p. 42-50
 14. Whetten, David A. & Kim S. Cameron (1998); Developing Management Skills; New York: Addison Wesley, Whelan. 102-108
 15. Abbaszadegan, S. Hasanzadeh, S. Tavanmand sazi Roykardi Novin dar Modiriat. Modiriat, 1385, 111. 10-12
 16. Mishra Aneil & Gre tchmen M. Spreitzer (1997); "Survivor Responses to Downsizing Effects of Trust and Empowerment"; Southern California Studies Center. 1977, p. 23-33
 17. Valton, J. Parvaresh Rahbordi Manabe Ensani. Tarjome Naser Mirsepasi, Darioush Gholamzadeh. Chap aval, Tehran, Iran. Ahar, 1384-68
 18. Bandura, A. Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness; Hand book of Principle of Organization Behavior, Oxford, Uk: Blackwell, 2000 pp. 120-139.
 19. Daragahi, H. Tafviz Ekhtiar va Tavanmandsazi Karkonan. Tose'e Modiriat. 1383, 63. 4-9
 20. Margaret, e Empowerment and Organizational change, international journal of contemporary Hospitality Management 1998, pp 333-325
 21. Whetten, DA. & Kim SC. Developing Management Skills; New York: Addison- Wesley, Whelan 1998. pp: 228-232
 22. Spreitzer, G M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation"; The Academy of Management Journal, 1995. 38, 5, pp. 1442-1465.
 23. Abili, Kh. Alikhani, F. Barresi amalkard system Tose'e Mnabe Ensani dar Daneshkadehaye olom raftari va Ejtemae Daneshgah Tehran. Majaleh Ravanshenasi va Olom Tarbiati, 1379, 2, 63-69
 24. Porkiani, M. Pirmoradi, N. Tavannand sazi va tahavol sazemani. Tadbir, 1387, 195, 17-21
 25. Hersi, P. Blanchard, K. Modiriat raftare sazemani. Tarjome doctor ali alagheband, chap haftom. tehran.sepehr, 1375, 164
 26. Shelton, S T. Employee, Supervisors and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust; 2002: Thesis of the Degree of Doctor. pp. 168-169
 27. Spreitzer, G M "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation"; The Academy of Management Journal, 1995. 38, 5, pp. 1442-1465.
 28. Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B. Smith, B.J. Kleinberg, A. The Fifth Discipline field book: strategies and Tools for Building a Learning Organization, London: 1990 Nicholas Barely pp. 202-205
 29. Gordon J, "A Diagnostic Approach to Organization Behavior", Third Edition, . Philadelphia: Ellyn & Bacon, 1991 pp. 45-46
 30. Rahman por, L. Tavanmandsazi, mafahim, sakhtar va rahkarha. Modiriat, 1381, 59 va 60, 16