

فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری

Journal of Research in Management and Accounting

دوره جدید، شماره سی و هفت، بهار ۱۳۹۹، صص ۳۲۰-۲۹۳ New Period. No 37. 2020, p 293-320

ISSN: (2588-3593)

شماره شاپا (۲۵۸۸-۳۵۹۳)

### نقش مدیریت منابع انسانی در به کارگیری نیروهای توانمند سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی در دانشگاه مازندران

ظاهره سازمند<sup>۱</sup>، حسن نقی زاده<sup>۲</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی شاغل در دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ایران

soniasazmand@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، سرپرست منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ایران

naghizadeh1853@gmail.com

#### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی با اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان انجام شده است. جامعه آماری در این تحقیق، کارکنان به تعداد ۳۶۵ نفر و نمونه آماری شامل ۲۵۳ نفر از کارکنان این سازمان می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه بوده و پایایی این ابزار از طریق آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۷ به دست آمده است. در تحلیل استنباطی به منظور بررسی کلیه فرضیه‌های پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون، آزمون t مستقل و تحلیل مسیر استفاده شده است. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که در اداره سازمان تفاوت معناداری بین ادراک کارکنان و کارشناسان از مدیریت وجود ندارد و همچنین بین مدیریت با اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان.

## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها رکن اصلی جامعه کنونی را تشکیل داده و دو عامل بسیار مهم و حیاتی آن عبارتند از: مدیریت، که مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می‌شود و دیگری انسان‌ها، که گردانندگان اصلی هر سازمان می‌باشند. در سازمان یکی از ارکان حیاتی، رهبری می‌باشد. در سازمان، رهبر کسی است که بتواند عواملی مانند: حقوق فرد، شرایط کار، خط مشی سازمان، پیشرفت و مسئولیت را کنترل نماید. در حقیقت، چگونگی کنترل این عوامل و نحوه ایجاد انگیزه در کارکنان توسط رهبر، نشان دهنده این واقعیت است که او به عنوان یک رهبر، تا چه حد توانسته مؤثر واقع شود. نیروی انسانی هر سازمان نیز؛ به عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی، در رسیدن به هدف‌های سازمانی نقش مهمی بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد برخی از پژوهشگران معتقدند که سبک‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیست. گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود.

مدیران سازمان‌ها به طور عمیقی از ارزش‌ها و عقاید خود آگاه، مطمئن به خود، صادق، قابل اطمینان و قابل اعتماد می‌باشند و بر توانمندسازی پیروان تمرکز دارند، تفکرشان را گسترش داده و سازمانی با افراد مثبت اندیش و متعهد را خلق می‌کنند. برای نخستین بار در سال ۲۰۰۴ میلادی از سوی موسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا-لینکولن مطرح شد که شامل چهار مؤلفه خودآگاهی جنبه اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن و شفافیت رابطه‌ای می‌باشد. جنبه اخلاقی درونی شده: بیان کننده یک فرایند کنترلی است که به موجب آن، رهبران ارزش‌هایشان را با اهداف و فعالیت‌هایشان تطبیق می‌دهند. پردازش متوازن: میزانی است که در آن رهبر، اطلاعاتش را قبل از تصمیم‌گیری تحلیل می‌کند و خواستار دیدگاه‌هایی از سوی پیروان است که موضع‌گیری آنها را مورد چالش قرار می‌دهد. شفافیت رابطه‌ای: میزانی است که رهبر اطلاعات خود را به دیگران نشان می‌دهد، اطلاعات را با دیگران تسهیم می‌کند و افکار و احساسات خود را ابراز می‌کند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که چندین عامل بر ایجاد اعتماد در سازمان مؤثر است. لوین<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) نشان داده که نقش سبک‌های رهبری در خلق فرهنگ اعتماد مهم است؛ در سازمانی جو اعتماد وجود دارد که مدیران به آنچه می‌گویند عمل نمایند و به روش قابل پیشبینی‌ای رفتار کنند. اعتماد و به طور خاص اعتماد به رهبری، مؤلفه‌ای ضروری و ماندگار در موفقیت سازمان است و مدیران و رهبران، به عنوان کسی که قابل اعتماد و راستین است، تعریف می‌شود. مدیران، با ایجاد اعتماد در کارکنان، می‌تواند به نتایج مطلوبی در سطح سازمان دست پیدا کند. براساس نظر نیهان<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) اعتماد، اطمینانی است که یک فرد به دیگری دارد. در این مورد که به شیوه‌ای قابل پیش‌بینی، اخلاقی و عادلانه عمل می‌کند. در واقع، اعتماد احساس اطمینان

1- Levin

2- Nyhan

کارکنان است به اینکه زمانی که به موقعیتی برخورد می‌کنند، رفتارها و گفتارهای سازمان، سازگار و ابزارهایی کمک‌کننده هستند. اعتماد یک مفهوم چند بعدی است که در برگزیده اعتماد بین شخصی، اعتماد دوگانه، اعتماد سازمانی، اعتماد سیاسی، اعتماد اجتماعی، اعتماد در محل کار و اعتماد بین سرپرست و زیردستان می‌باشد. در این پژوهش تمرکز بر اعتماد سازمانی است؛ یعنی فضای کلی اعتمادی که در یک سازمان وجود دارد. به عبارت دیگر زمانی که کسی اعتماد را در قالب اصطلاحات درون سازمانی ارزیابی می‌کند، در واقع اشاره به اعتماد کارکنان به مدیر و اعتماد مدیر به کارکنان دارد. سوی این روابط اعتمادی دوگانه، اعتماد متقابل در بین همکاران، تیم‌ها و واحدهای کاری در سازمان نیز باید وجود داشته باشد. اعتماد سازمانی، ادراکات فردی مثبتی است که افراد درباره محتوا و رفتارهای اعضای سازمان دارند و بر پایه نقش‌ها، ارتباطات، تجارب و وابستگی‌های سازمانی شکل می‌گیرد. اعتماد را به عنوان تمایل این که فردی با دیگری به طور داوطلبانه تعامل برقرار نماید نیز تعریف کرده‌اند. وجود میزان یا درجه بالای اعتماد در سازمان مستلزم افزایش احتمال تمایل افراد به قرارگیری در چنین موقعیت داوطلبانه و تسهیم اطلاعات داوطلبانه می‌باشد. توانمندی در محیط کار به معنای تولید ایده‌های جدید و مفید و یا راه حل‌های بدیع در حوزه تولید، خدمات، فرآیندها و رویه‌ها توسط افراد و یا گروهی از افراد می‌باشد و به دلیل ارتباط قوی آن با پیامدهای مطلوب سازمانی، مطالعات بی شماری به طور مستقیم و غیر مستقیم به بررسی تأثیر عوامل فردی و ضمنی بر روی توانمندسازی کارکنان در محیط کار پرداخته‌اند (سان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) یکی از این عوامل ضمنی، رفتار رهبران و مشخصه‌های آنان در حمایت یا سرکوب و تسهیل یا مهار خلاقیت می‌باشد (ژانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

## ۱- مفاهیم

### ۱-۱- توانمندسازی

پژوهشگران، تعاریف گوناگونی از توانمندسازی ارائه کرده‌اند، برخی آن را مترادف با قدرت، غنی‌سازی شغلی، مشارکت کارکنان و تفویض اختیار اختیار می‌دانند و برخی آن را متمایز از آنها ارزیابی می‌کنند (اسپریتر، ۲۰۰۸).

### ۱-۲- اعتماد سازمانی

تعاریف متنوع در باب اعتماد نشان می‌دهد که اعتماد پدیده‌ای پویا است که به کنش متقابل و عامل‌های مختلفی است که می‌توانند در ساخت طرحی از اعتماد مؤثر باشند (Tyler<sup>۲۰۰۳</sup>، ۶۰۱).

### ۳-۱- مدیریت منابع انسانی

والومبو، آوولیو، گاردنر، ورنسینگ و پترسون (۲۰۰۸) تعریفی از مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کنند که به شکل کامل‌تر ابعاد اصلی این متغیر را منعکس می‌کند:

به طور خاص، مدیریت منابع انسانی به عنوان الگویی از رفتار تعریف می‌کنیم که از ظرفیت‌های روانی مثبت و یک محیط اخلاقی مثبت استفاده می‌کند و آن‌ها را ارتقا می‌دهد تا خودآگاهی، دیدگاه اخلاقی درونی، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه را از طرف رهبرانی که با پیروان همکاری می‌کنند افزایش دهند و پرورش فردی مثبت را پیش ببرند.

این چهار متغیر (خودآگاهی، دیدگاه اخلاقی درونی، پردازش متوازن اطلاعات؛ و شفافیت رابطه) چارچوبی برای نظریه این متغیر فراهم می‌کنند. این متغیرها مبتنی بر مدل اصالت کرنیس (۲۰۰۳) هستند. کرنیس اصالت را «اجرای بدون مانع صداقت فردی در فعالیت روزانه فرد» تعریف می‌کند.

### ۲- مبانی

#### ۲-۱- اعتمادسازی

اعتمادسازی همیشه از رده‌های عالی سازمان شروع می‌شود. صداقت و اعتماد به شرطی به وجود می‌آید که مدیران عالی سازمان سرمشق و الگویی برای دیگران باشند. اعتماد در سازمان بایستی ایجاد گردد و در طول زمان گسترش پیدا کند. اعتمادسازی پدیده‌ای زمان بر می‌باشد ولی از بین رفتن اعتماد در لحظه‌ای اتفاق می‌افتد. لذا ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان خیلی سهل و آسان نمی‌باشد. ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان یک فرایند رو به رشد است که در طی چندین مرحله انجام می‌گیرد (زارعی متین و حسن زاده، ۱۳۸۳): فرهنگ‌سازی، رهبری، ارتباطات.

بسیاری از محققان، اعتماد را از عناصر اساسی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان معرفی کرده‌اند (کافودا؛ ۱۹۹۹: ۲۸). تحقیقات بسیاری نیز رابطه میان اعتماد سازمانی و رضایت شغلی را مورد تأیید قرار داده‌اند. اعتماد مفهومی چند سطحی می‌باشد که در نتیجه تعاملات سطوح گوناگون از جمله همکاران، تیم و سطوح سازمانی و درون سازمانی بوجود می‌آید. پیلوتا (۱۹۹۸) اعتماد را بدین شکل تعریف می‌کند: انتظار نتایج مثبتی که یک فرد می‌تواند از اقدامات مورد انتظار فرد دیگری در حالت عدم اطمینان بدست آورد. زالاباک معتقد است که اعتماد عبارتست از انتظاراتی که افراد از شبکه روابط و رفتارهای سازمانی دارند. هولزر<sup>۲</sup> در کتاب خود با عنوان بهره‌وری در بخش دولتی در صدد پاسخ به این سؤال است که تاریخ اداره امور دولتی در خصوص عملکرد و اعتماد چه شواهدی را ارائه می‌نماید؟

1- Cafaude

2- Holzer and Zhang, (2003), P 216

نخست، عملکرد چه در بخش دولتی و یا بخش خصوصی ارتباط نزدیکی با کارآئی و اثربخشی دارد، دوم، اعتماد در اداره امور دولتی از آن چه که اکثریت صاحب نظران این عرصه می پنداشتند، نقش برجسته تری دارد.

ویلسون (۱۹۸۷) بر اصل اعتماد با توجه به نکات زیر تأکید نموده است:

اعتماد موجب پاکسازی جو اخلاقی زندگی رسمی می گردد و این امر از طریق ایجاد تقدس در بخش دولتی با عنوان "اعتماد عمومی" ایجاد می شود.

شک و تردید فی النفسه چه در تفکر بخش خصوصی یا بخش دولتی هرگز سلامت زا نمی باشد. در روابط زندگی اعتماد یک نقطه قوت است. . . این سازمان های دولتی هستند که اداره امور را باید با مسئولیت های شفافیتی که سبب تضمین "صداقت" خواهد شد مطابقت دهند.

حکومت خودگردان به مفهوم در هر کاری نقشی ایفا کردن نمی باشد. . . به آسبزهایی که از بصیرت و قوه تشخیص کاملی در خصوص اداره آتش و اجاق برخوردارند، باید اعتماد کرد (الوانی و محمدی، ۱۷۷: ۱۳۹۱).

## ۲-۲- ابعاد اعتماد

اعتماد سازمانی به عنوان سازه ای چند بعدی تعریف شده است. تا کنون ابعاد گوناگونی برای اعتماد معرفی شده است که می توان به موارد زیر اشاره کرد: شایستگی، انصاف، گشودگی، ثبات، وفاداری (آپلوم و همکاران؛ ۲۰۰۴: ۹-۱۸)، وابستگی، توجه به کارکنان، تعهد، اعتبار، گشودگی و صداقت، شناسایی و مشارکت. مایر به سه جزء در اعتماد اشاره کرده است که عبارتند از خیرخواهی، انصاف و توانایی. میسرا نیز به شایستگی، گشودگی، اعتبار و توجه اشاره نموده است (اوسورو و همکاران؛ ۲۰۰۶: ۳-۲).

**انصاف:** زمانی است که کارکنان عدالت را در تعاملات درون سازمان مشاهده کنند.

**توجه به کارکنان:** توجه به کارکنان نشان دهنده این است که مدیر سازمان، نیازهای کارکنان را در اولویت نخست قرار داده است.

شایستگی و توانایی: نشان دهنده این است که مدیریت سازمان از تخصص و تجربه لازم برای انجام درست کارها بهره مند است و برای اخذ تصمیمات اثربخش از مهارت های لازم برخوردار می باشد.

**گشودگی:** گشودگی به شفافیت و روشن بودن جریان اطلاعات در سازمان اشاره دارد.

- 1- Wilson (1987)
- 2- Integrity
- 3- Openness
- 4- Appelbaum et al
- 5- Reliability
- 6- Identification
- 7- Benevolence
- 8- Usoro et al

**ثبات:** بین رفتار و گفتار مدیران در سازمان تناقض و ناهماهنگی وجود نداشته باشد و مدیران به وعده‌های خود جامه عمل بپوشانند.

**مشارکت:** کارکنان در جریان تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند و مدیریت به نظرات کارکنان توجه نماید.

**شناسایی:** شناسایی نشان‌دهنده حدی است که اهداف، ارزش‌ها، هنجارها و اعتقاداتی مرتبط با فرهنگ سازمان را توصیف می‌کند.

**تعهد:** دو بعد تعهد عبارتند از تعهد مستمر و تعهد احساسی. تعهد مستمر نشان‌دهنده مسیر مشخصی از اقدامات می‌باشد و تعهد احساسی که دارای گرایش‌های احساسی می‌باشد.

با توجه به تعاریف فوق می‌توان گفت:

– اعتماد نمی‌تواند در محیطی مطمئن وجود داشته باشد و اگر چنین باشد بسیار جزئی می‌باشد، لذا اعتماد در محیطی نامطمئن و ریسک‌زا وجود دارد.

– اعتماد منعکس‌کننده جنبه‌ای از پیش‌بینی است، یعنی نوعی انتظار است.

– اعتماد در محیطی مبتنی بر روابط متقابل وجود دارد. یعنی در یک وضعیت دوطرفه شکل می‌گیرد.

– اعتماد پدیده مطلوبی است و آن چه که در تعاریف اعتماد مورد توجه قرار می‌گیرد نتایج مطلوب است و نه نتایج منفی.

بنابراین اعتماد را می‌توان نوعی انتظار نتایج مثبت دانست که یک طرف می‌تواند بر مبنای اقدام مورد انتظار طرف دیگر، در یک تعامل که مشخصه اصلی آن عدم اطمینان است، دریافت نماید. این تعریف، تعریف کاملی می‌باشد زیرا:

– در محیطی که عدم اطمینان وجود دارد شکل می‌گیرد،

– بیانگر نوعی انتظار است که امکان تخطی از آن وجود دارد،

– میزانی از اعتماد به طور مستقیم به میزانی از انتظارات پیوند می‌خورد،

– مستلزم دو یا چند طرف است،

– به نتایج مطلوب مرتبط می‌شود، نه نتایج منفی (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰).

سلیگمن بحث می‌کند که توجه فزاینده‌ای که در چند سال اخیر به موضوع اعتماد شده است، پاسخی به این حقیقت است که در وضعیت موجود ما به اعتماد بیشتری نیاز داریم، زیرا اعتماد موجود در سیستم‌ها کافی نمی‌باشد. اعتماد از پیش نیازهای همکاری در گروه‌ها به شمار می‌رود. اعتماد موجب رفتارهای سازنده و همکاری گونه‌ای می‌گردد که می‌تواند منجر به روابطی بلندمدت گردد. اعتماد از عناصر اساسی برای کارهای خلاقانه در سازمان و تیم‌ها می‌باشد. احتمالاً قدمت پدیده اعتماد به اشکال اولیه سازمان‌های

انسانی برمی گردد. به عنوان مثال کنفوسیوس<sup>۱</sup> اعتماد را به عنوان پیش شرط و مبنایی برای روابط اجتماعی ارزشمند قلمداد می کند (مولرینگ و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۵۹).

باتلر و کانتزل<sup>۲</sup> (۱۹۸۴)، صداقت<sup>۳</sup>، صلاحیت<sup>۴</sup>، ثبات<sup>۵</sup> و وفاداری<sup>۶</sup> و صراحت<sup>۷</sup> را به عنوان عناصر کلیدی اعتماد می شناسند. رابینز (۲۰۰۳) نیز همین عناصر را برای اعتماد معرفی می کند. می یو و همکاران<sup>۸</sup> (۱۹۹۵)، معتقدند عوامل مؤثر بر میزان اعتمادی که اعتمادکننده به اعتمادشونده دارد شامل: توانایی<sup>۹</sup>، خیرخواهی<sup>۱۰</sup> و صداقت اعتماد شونده می باشد. محققان دیگر عوامل مشابهی را مشخص کرده اند که به اعتقاد آن ها این عوامل مبنای اعتماد می باشند. کوک و وال<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۰)، نیت<sup>۱۲</sup> و توانایی<sup>۱۳</sup>، و لیبرمن<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۱) صلاحیت و انگیزه<sup>۱۵</sup> را به عنوان عوامل اصلی اعتماد معرفی کرده اند.

دایتز و هارتوگ (۲۰۰۶)، چهار شاخص خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش بینی را به عنوان مهم ترین عناصر تشکیل دهنده اعتماد می دانند و آن ها را اینگونه تعریف می کنند:

**خیرخواهی:** خیرخواهی به معنی انگیزه های مهربانانه و میزان محبت یک شخص نسبت به گروه مقابل و توجه صادقانه به رفاه دیگران است.

**صلاحیت:** صلاحیت به قابلیت های دیگر برمی گردد که بر اساس آن می توانند وظایف خود را انجام دهند (بر اساس مهارت ها و دانش).

**صداقت:** صداقت شامل تبعیت از یکسری اصول بوده که مورد قبول گروه مقابل است و شامل امانتداری، رفتار منصفانه و اجتناب از ریاکاری می باشد.

**قابلیت پیش بینی:** قابلیت پیش بینی هم به طور خاص مربوط به ثبات و نظم در رفتار می شود. بر این اساس اعتماد یک مفهوم چند بعدی است. پس اعتماد وقتی ایجاد می شود که محتوای مؤلفه های آن به عنوان زیرحوزه های ۵۵ اجزای اعتماد ظاهر شوند (الوانی و محمدی، ۱۷۳-۱۷۲: ۱۳۹۱).

فرناندو بارتولومه (۱۹۸۹) رهنمودهای ششگانه زیر را برای اعتمادسازی و حفظ آن ارائه کرده است، که اساس چارچوب نظری این پژوهش در بحث اعتماد سازمانی بر آن استوار است:

- 1- Confucius
- 2- Butler & Cantrell
- 3- Integrity
- 4- Competence
- 5- Consistency
- 6- Loyalty
- 7- Openness
- 8- Mayer et al(1995)
- 9- Ability
- 10- Benevolence
- 11- Cook and Wall
- 12- Intention
- 13- Liberman
- 14- Motive
- 15- domains

**ارتباطات:** با تشریح خط مشی‌ها و تصمیمات و با دادن بازخور دقیق به کارکنان، آنان را آگاه نگه دارید. درباره مسائل و محدودیت‌های خود صادق باشید و همیشه حقیقت را به کارکنان خود بگویید.

**پشتیبانی:** در دسترس و خودی باشید، به کارکنان کمک کنید و آنها را اندرز دهید. مربی باشید و از افکار اعضای تیم حمایت کنید.

**احترام:** مهم‌ترین شکل بیان احترام مدیریتی، تفویض اختیار در شکل واقعی و دادن حق تصمیم‌گیری به کارکنان است. دومین شکل بیان احترام، داشتن گوش شنوا برای شنیدن افکار دیگران به صورت فعال است. توانمندسازی بدون وجود اعتماد ممکن نیست.

**انصاف:** در به رسمیت شناختن و اعتبار دادن به کسانی که شایسته آنند، سریع عمل کنید، مطمئن شوید که تمامی ارزیابی‌های عملکرد عینی و بی طرفانه است.

**قابلیت پیش‌بینی:** همان‌طور که اشاره شد در امور روزانه وحدت رویه و رفتار قابل پیش‌بینی داشته باشید. به تمامی وعده‌های داده شده و ضمنی خود وفا کنید.

**شایستگی:** با برخورداری از شرم خوب کسب و کار و به نمایش گذاشتن توان فنی و حرفه‌ای، اعتبار شایسته کسب کنید. اعتماد را باید به دست آورد. نمی‌توان اعتماد را از دیگران درخواست کرد (بارتولوم، ۱۹۸۹: ۴۲-۱۳۵).

### ۳-۲- مدیریت (رهبری) و اعتماد سازمانی

توجه به رابطه میان مدیریت و رهبری و اعتماد بسیار ارزشمند و حائز اهمیت می‌باشد. اعتماد را می‌توان جزئی از فرهنگ سازمان به شمار آورد. مارتینر و درفام (۱۹۹۸) شش جنبه کلیدی از نقش رهبران را در سازمان‌هایشان نشان داده‌اند که یکی از این شش نقش، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و اطمینان می‌باشد. لوین (۱۹۹۹) نقش رهبران را در خلق و حفظ فرهنگ اعتماد در سازمان‌ها مورد تأیید قرار داده است. جو اعتماد و اطمینان در سازمانها زمانی وجود خواهد داشت که مدیران آنچه را که متعهد به انجام آن بوده‌اند انجام داده و همچنین به گونه‌ای رفتار کنند که قابل پیش‌بینی باشند. بنابراین رفتار رهبر در تعیین میزان اعتماد در سازمان و یا در یک گروه از رفتار هر شخص دیگر در سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. رابرت گرین لیف در نوشته‌های خود آورده که اعتماد جزء محوری و کلیدی برای مدیران منابع انسانی به شمار می‌رود. وی در ادامه بحث می‌کند که مشروعیت رهبری با اعتماد شروع می‌گردد و این که تنها مبنای منطقی برای اعتماد برای پیروان اینست که تجربه خدمت رسانی توسط رهبر خود را داشته باشند. حتی بعدها ادعا می‌کند که مدیریت و رهبری سازمان شایسته افرادی است که به واسطه جایگاه و مقام خود به عنوان یک مورد اعتماد واقع شوند. از نقطه نظر گرین لیف مدیریت سازمان را می‌توان هم به عنوان مقدمه و هم به عنوان میوه و ثمره اعتماد سازمانی به شمار آورد. اعتماد جزء اساسی و محوری وابستگی متقابل پیروان و رهبران و مدیران محسوب می‌گردد. توجه به دیگران در مدیریت منابع انسانی مقدم دانستن



منافع پیروان بر منافع شخصی رهبر، نقشی اساسی را در ایجاد جو اعتماد در سازمان دارا می‌باشد. راسل و استون اعتماد را جزء ویژگی‌های لازم برای مدیریت سازمان قرار می‌دهند. میرز نیز معتقد است که مدیریت سازمان بوسیله نفوذی که در فرهنگ سازمانی دارد اثرات زیادی در سطح اعتماد سازمانی خواهد داشت. رهبران یا مدیران اعتماد را از طرق زیر ایجاد می‌کنند:

– احترام به تعهدات و ثبات قدم

– تقویت ریسک‌پذیری

– توسعه مهارت‌های آماده‌سازی و اتخاذ سبک مناسب مدیریت،

– از طریق قابلیت اعتمادی که بر شایستگی بنا نهاده شده است (جوزف و وینستون، ۲۰۰۵: ۹-۷).

#### ۴-۲- توانمندسازی

سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری را از طریق فرایند توانمندسازی کارکنانشان بهبود و ارتقاء بخشند. در عصر حاضر توانمندسازی به یکی از مسائل اصلی در سازمان‌ها تبدیل شده است. توانمندسازی به مانند ابزاری شناخته شده است که مدیران به آن وسیله قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را به شکلی کارآمد اداره کنند. از نظر هال (۱۹۹۴) تغییرات محیط کار، سازمان‌ها را مجبور نموده که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم امروزی، در سیستم‌های مدیریت خود بازبینی و بازنگری کنند و در اینجا است که توانمندسازی کارکنان به موضوع اصلی در ارتباط با عملکردهای رهبری و مدیریت تبدیل می‌گردد و برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که رقابتی‌تر عمل کنند. زیرا نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمانی در اعتلای اهداف و آرمان‌های سازمان به شمار می‌روند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند. توانمندسازی به نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، توسعه و بکارگیری مهارت‌ها، دانش و پتانسیل‌های بالقوه در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می‌کند. توانمندسازی اصطلاحی است که برای اولین بار توسط توماس و ولت هاوس<sup>۱</sup> در مطالعاتی که بر رهبری تمرکز داشتند مورد استفاده قرار گرفت. تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار<sup>۲</sup> در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. توانمندسازی ابزاری پیچیده و ارزشمند محسوب می‌گردد که تحقیق و پژوهش‌های طولانی اثبات نموده است که به کارگیری مناسب آن می‌تواند تأثیرات شگرفی در عملکرد شغلی، بهره‌وری و رضایت شغلی داشته باشد (نیکودیم و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴: ۴۵).

مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی شده است. اما در دهه ۱۹۹۰ علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان بوجود آمد. اندیشمندان و محققان سازمان مدیریت تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی نیروی انسانی را به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان، سهم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی دانسته‌اند. به عنوان مثال، فوی (۱۹۹۷) توانمندسازی را توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را ندارند تعریف کرده است. باون و لاولر (۱۹۹۲) توانمندسازی را سهم کردن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. به زعم بلاچارد و همکاران (۱۹۹۹) توانمندسازی عبارت است از سهم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه‌ها و طراحی ساختار سازمانی مناسب. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد مکانیکی نامیده‌اند. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد نظریه پردازان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چند بعدی می‌دانند و بین ویژگی‌های موقعیتی (اقدامات مدیریتی) و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها تفاوت قائل شده‌اند (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰).

کانگر و کانانگو (۱۹۹۸) مطرح کرده‌اند که اقدامات مدیریت فقط مجموعه‌ای از شرایط هستند که می‌توانند کارکنان را توانمند سازند، اما لزوماً این طور نخواهد بود. تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین به معنی توانمندسازی نیست. اخیراً پژوهشگران از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه کرده‌اند. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۰)، توماس و ولتوس (۱۹۹۰)، فورد و فوتلر (۱۹۹۵) و وتن و کمرون (۱۹۹۸) اذعان دارند توانمندسازی مفهومی چند بعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد ارگانیکی نامیده‌اند.

براساس رویکرد ارگانیکی، توانمندسازی کاری نیست که مدیران باید برای کارکنان خود انجام دهند؛ بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان در باره نقش خویش در شغل و سازمان است. به نظر کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) توانمندسازی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد. هر راهبرد یا عملی که بتواند نیاز به خودکارآمدی یا خودباوری را در کارکنان تقویت کند، توانمندسازی را در پی خواهد داشت. آنان با

#### 1- Empowerment

2- Foy, 1997

3- Bowen & Lawler, 1992

4- Blanchard et al, 1999

5- Quinn & Spreitzer, 1997

6- Thomas & Velthouse

7- Conger & Kanungo, 1998

8- Ford & Fottler, 1995

9- Whetten & Cameron, 1998

10- Self-efficacy

الهام از نظریه خودکارآمدی آلبرت باندورا<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) فرایند تقویت احساس خودکارآمدی کارکنان را از طریق شناسایی و حذف شرایط سازمانی که موجب بی قدرتی و ناتوانی در آنان شده است، توانمندسازی می‌نامند. توماس و ولنهاوس (۱۹۹۰) معتقدند که این مفهوم نمی‌تواند با یک بعد تعریف شود. آنان "توانمندسازی روانشناختی" را فرایند افزایش انگیزش درونی شغل می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی دار بودن و حق انتخاب می‌شود و اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را وارد ادبیات مدیریت نمودند (عبداللهی، ۱۳۸۲).

نویسندگان مختلف از اصطلاحات گوناگونی برای تعریف توانمندسازی استفاده کرده‌اند. در زیر به تعدادی از تعاریف توانمندسازی که توسط نویسندگان مختلف عنوان شده است، اشاره می‌گردد:

– توانمندسازی عبارتست از اقدامات سازمانی که بر اساس آن خودمختاری، آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان واگذار می‌گردد.

– توانمندسازی عبارتست از فرصت و توانایی لازم را برای قضاوت و تصمیم‌گیری صحیح و همچنین فرصت برای انجام آن چه که صحیح می‌باشد.

– توانمندسازی شیوه‌ای است که برای ایجاد روحیه مشارکت در کارکنان از طریق فرآیند دخالت و واگذاری مسئولیت به آنها انجام می‌شود. توانمندسازی کارکنان را تشویق می‌کند که خود تصمیم بگیرند و امکان کنترل بیشتری بر کار خود داشته باشند.

– توانمندسازی تنها به معنای دادن قدرت به کارکنان نمی‌باشد، بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایندی ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد.

توانمندسازی به مجموعه تکنیک‌های انگیزشی اطلاق می‌شود که بدنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است (بودنر، ۲۰۰۳: ۳-۵).

توانمندسازی مفهومی است که به منظور بهبود روش استفاده سازمان از افراد خود به کار می‌رود. امروزه برای پاسخ به تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد سازمان‌ها به کارکنانی توانمندتر از گذشته نیاز دارند. توانمندسازی عبارت است از تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمانی. ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان همسو نمودن اهداف فردی و سازمانی می‌باشد. در سازمان‌هایی که به توانمندسازی کارکنان خود اهمیت می‌دهند، کارکنان می‌توانند با احساس مالکیت، افتخار و مسئولیت، افکار خود را خلاقانه پیاده کنند.

- 
- 1- Bandura, 1997
  - 2- Psychological empowerment
  - 3- Impact
  - 4- Competency
  - 5- Meaningfulness
  - 6- Choice

### ۵-۲- رویکردهای توانمندسازی

به طور کلی سه دیدگاه کلی در مورد توانمندسازی مطرح شده است. این سه دیدگاه عبارتند از رویکرد رابطه‌ای، رویکرد انگیزشی<sup>۱</sup> و رویکرد روانشناختی<sup>۲</sup>.

**رویکرد رابطه‌ای:** در این رویکرد توانمندسازی زمانی تحقق می‌یابد که سطوح بالای سلسله مراتب سازمان قدرت خود را با سایر افراد در همان سلسله مراتب سازمانی به اشتراک گذارند. در این رویکرد مدیران و رهبران نقش‌های متفاوت و مهمی ایفا می‌کنند. این نقش‌ها عبارتند از: ایجاد هدف مشترک، تأکید بر تلاش کارکنان و تقدیر از آن‌ها و تمرکز بر استراتژی‌هایی که استقلال و خودگردانی را در تصمیم‌گیری‌ها مورد توجه قرار می‌دهند.

**رویکرد انگیزشی:** از این جنبه توانمندسازی به معنای "توان افزایشی"<sup>۳</sup> بوسیله ایجاد انگیزش از طریق ارتقای خود باوری یاد می‌شود. توان افزایشی عبارت از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش خود باوری<sup>۴</sup> و یا کاهش احساس بی‌قدرتی<sup>۵</sup> در آنها است. برخلاف رویکرد ارتباطی که هدف آن قدرتمندسازی و استراتژی آن توزیع قدرت در سازمان می‌باشد، در رویکرد انگیزشی، هدف توانمندسازی و استراتژی آن تقویت کفایت نفس می‌باشد. توانمندسازی به عنوان یک سازه انگیزشی با افزایش کفایت نفس افراد، آن‌ها را ترغیب می‌کند که انگیزه، منابع شناختی و مجموعه اقدامات لازم برای اعمال کنترل در رویدادها را در خود بسیج کنند.

**رویکرد روانشناختی:** این رویکرد بر ادراک کارکنان از توانمندسازی متمرکز می‌باشد و بر چگونگی ادراک توانمندسازی از سوی کارکنان توجه دارد. رویکرد روانشناختی به عنوان فرآیندی ارگانیک و پایین به بالا نیز مطرح می‌باشد. محققانی که رویکرد روانشناختی را مورد مطالعه قرار داده‌اند، معتقدند که توانمندسازی تنها زمانی محقق می‌گردد که حالات روانشناختی، ادراک توانمندسازی را در کارکنان ایجاد کنند. به عبارت دیگر طبق این نگرش، توزیع قدرت الزاماً منجر به توانمندسازی کارکنان نمی‌گردد، چرا که کارکنان ممکن است چنین تصویری نداشته باشند (پرز، ۲۰۰۲: ۲۷-۲۶).

### ۶-۲- نقش مدیران و رهبران در توانمندسازی کارکنان

شمار زیادی از پژوهشگران بر این باورند که رهبران و مدیران نقش بسیار مهمی را در تغییر حالات روانشناختی کارکنان خود ایفاء می‌نمایند. روابط پویای رهبر با پیروان همواره به عنوان یک جزء اساسی در ادبیات رهبری عنوان شده است. مرلوس (۱۹۹۵) اظهار می‌دارد که توانمندسازی شامل روشن ساختن

- 
- 1- Relational
  - 2- Motivational
  - 3- Psychological
  - 4- Enabling
  - 5- Self – Efficacy
  - 6- Powerlessness
  - 7- Perez

انتظارات، اهداف و مسئولیت‌ها می‌باشد و مهم‌تر اینکه توانمندسازی به معنای اجازه دادن به افراد برای انجام وظایف خود بوسیله تواناسازی آنها به یادگیری، رشد و پیشرفت می‌باشد. هونولد و جانسون معتقدند که رهبران مسئول ایجاد یک هدف مشترک و ارائه آن به کارکنان مسئول هستند. رهبران نقشی اساسی در به رسمیت شناختن و تقدیر از مشارکت کارکنان و تأکید بر نقش پر اهمیت آنان دارند. روشی که مدیران و رهبران می‌توانند برای به کارگیری و حفظ استراتژی‌های توانمندسازی به کارگیرند، روشی چند بعدی می‌باشد. جانسون معتقد است که مدیران بایستی به کارکنانشان قدرت دهند. مورل و ولت روابط قدرت را بعنوان یک فرآیند تعاملی پیچیده در نظر می‌گیرند. لذا توانمندسازی عبارتست از اقدام به توسعه و گردش قدرت بوسیله کار با دیگران. بنابراین توانمندسازی زمانی ممکن است که قدرت تقسیم گردد و کارکنان نیز احساس کنند که قدرت توزیع شده است. رهبران و مدیران ممکن است بوسیله تمرکز بر استراتژی‌هایی که استقلال در تصمیم‌گیری گروهی و خودمدیریتی را مورد تشویق قرار می‌دهند، دارای نقشی اساسی در توسعه تیم‌ها باشند. این موضوع همواره مورد توجه محققان و نویسندگان بوده است که مدیران بایستی به توانمندسازی تیمی به اندازه توانمندسازی افراد اهمیت دهند.

حوزه دیگری که رهبران در آن نقشی اساسی ایفا می‌کنند، مقوله آموزش می‌باشد. آموزش می‌تواند مکانیسم مناسبی باشد که کارکنان از آن طریق به این باور برسند که توانمند هستند. نکته دیگر سبک و شیوه رهبری کارآمد است که جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند می‌باشد. مدیران و رهبران مستبد به دلیل نگرش سنتی به قدرت، هرگز قادر به توانمندسازی زیردستان نخواهند بود. برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هر چه بیشتر زیردستان گام بر می‌دارند، مدیران توانمند به عنوان یک مشاور تسهیل‌کننده و مربی عمل‌کننده. این مدیران به خوبی می‌دانند که توانمندی و موفقیت آنها در گرو توانمندی و موفقیت کاری کارکنان آنها می‌باشد. جفری سانن فلد این واقعیت را اینگونه بیان می‌کند که رهبران با فراهم نمودن زمینه‌های مساعد و پشتیبانی‌کننده، به کارکنان نشان می‌دهند که می‌توانند با کوشش در جهت تحقق هدف‌های سازمان، نیازها و هدف‌های خود را برآورده سازند و همچنین چنین رهبرانی قادر خواهند بود توانایی‌های بالقوه کارکنان خود را آشکار کنند (هانولد، ۱۹۹۷: ۲۰۳-۲۰۴)، (گریسلی و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۵۷).

## ۲-۲- موانع توانمندسازی کارکنان

مدیران و رهبران با موانع و مشکلات زیادی در توانمندسازی کارکنان مواجه هستند. اولاً این که اغلب رهبران/مدیران و کارکنان در مقابل تغییرات مقاومت نشان می‌دهند. کارکنان ممکن است در مقابل توانمندسازی مقاومت کنند، زیرا آنها از مسئولیت و پاسخگویی بیشتر می‌ترسند و تمایلی به آن نشان نمی‌دهند و یا این که آنها تصور می‌کنند که توانمندسازی اصطلاح و بیان پوچ دیگری می‌باشد که از

سوی مدیریت برای بهره‌کشی از آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیران و رهبران نیز ممکن است در مقابل توانمند نمودن کارکنان خود مقاومت می‌کنند، زیرا مدیران تصور می‌کنند که به این وسیله قدرت و اقتدار خود را در سازمان از دست می‌دهند و این کاهش در میزان قدرت برای آن‌ها تهدیدی به شمار می‌رود (گریسلی و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۵۸-۳۵۹).

### ۸-۲- مدیریت (رهبری) و توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی در قلب رهبری مدیریت قرار دارد. توانمندسازی شامل واگذاری قدرت به دیگران می‌باشد، البته این واگذاری قدرت نیابتی ظاهری و صوری باشد بلکه بایستی رهبران قدرت را به شکلی حقیقی به پیروان خود واگذار کنند. توانمندسازی برای مدیران منابع انسانی شامل گوش دادن مؤثر، تأکید بر کار تیمی و ارزش نهادن به عشق و محبت و احساس برابری می‌باشد. به علاوه مدیران بوسیله آموزش به پیروان خود آن‌ها را توانمند می‌سازند. توانمندسازی پیروان یکی از اهداف اساسی رهبران و مدیران در سازمان به شمار می‌رود که تمایل زیادی به این دارند که رهبرانی را در تمامی سطوح سازمان پرورش دهند. بوچن (۱۹۹۸)، گرین لیف را "پدر جنبش توانمندسازی" نام نهاده است و دلیل آن را این می‌داند که توانمندسازی یکی از مهمترین خصوصیات و ویژگی‌های مدیریت و رهبری در سازمان به شمار می‌رود. ورونسی (۲۰۰۱) این موضوع را به این صورت شرح می‌دهد که مدیر یا رهبری وجود نخواهد داشت اگر تقسیم قدرتی بین رهبر و پیروانش وجود نداشته باشد. مدیران به وسیله توانمندسازی، قدرت خود و اعتماد را در سازمان چند برابر می‌کنند. توانمندسازی کارکنان را می‌توان در کنار اعتماد، چشم‌انداز، خدمت رسانی، پیشرو بودن، صداقت، راستگویی و قدردانی از دیگران از جمله متغیرهایی در مدیریت منابع انسانی به شمار آورد که به شکل‌دهی فرهنگ سازمان کمک زیادی می‌کند. کاوی معتقد است که توانمندسازی میوه و ثمره مدل‌سازی و چشم‌انداز رهبر به شمار می‌رود (پاترسون، ۲۰۰۳: ۲۳-۲۵).

### ۳- تحلیل داده‌ها

رابطه مثبت و معنی‌داری بین ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی و اعتماد سازمانی وجود دارد. به منظور بررسی این فرضیه ویژه پژوهش، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.  
**فرض صفر:** بین مدیریت منابع انسانی و اعتماد سازمانی رابطه وجود ندارد.  
**فرض پژوهش:** بین مدیریت منابع انسانی و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۳-۱- بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و اعتماد سازمانی و ابعاد آنها

| مدیریت منابع انسانی |           |           |           |           | اعتماد سازمانی  |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| کل                  | متواضع    | بصیر      | گروه ساز  | خدمت رسان |                 |
| $r=0/738$           | $r=0/697$ | $r=0/700$ | $r=0/642$ | $r=0/674$ | ارتباطات        |
| $p=0/000$           | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ |                 |
| $r=0/720$           | $r=0/673$ | $r=0/707$ | $r=0/616$ | $r=0/653$ | پشتیبانی        |
| $p=0/000$           | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ |                 |
| $r=0/597$           | $r=0/520$ | $r=0/597$ | $r=0/519$ | $r=0/537$ | احترام          |
| $p=0/000$           | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ |                 |
| $r=0/555$           | $r=0/545$ | $r=0/539$ | $r=0/456$ | $r=0/495$ | انصاف           |
| $p=0/000$           | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ |                 |
| $r=0/672$           | $r=0/545$ | $r=0/610$ | $r=0/609$ | $r=0/663$ | قابلیت پیش بینی |
| $p=0/000$           | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ |                 |
| $r=0/803$           | $r=0/736$ | $r=0/776$ | $r=0/688$ | $r=0/732$ | کل              |
| $p=0/000$           | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ |                 |

بررسی جدول فوق سطر اول متناظر با هر بعد، بیانگر میزان همبستگی ( $r$ ) و سطر دوم مقدار احتمال ( $p$ ) آزمون را نشان می دهد. در آزمون همبستگی بین متغیر مدیریت منابع انسانی و اعتماد سازمانی در حالت کلی و همچنین بین ابعاد هر یک از این دو متغیر، مقدار احتمال محاسبه شده کمتر از سطح معنی داری  $0/05$  است. لذا فرض صفر رد شده و رابطه معنی دار می باشد. به عبارت دیگر بین مدیریت منابع انسانی و اعتماد سازمانی و ابعاد آنها رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

رابطه مثبت و معنی داری بین ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی وجود دارد.

به منظور بررسی این فرضیه ویژه پژوهش، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می شود.

**فرض صفر:** بین مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی رابطه ای وجود ندارد.

**فرض پژوهش:** بین مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی رابطه ای وجود دارد.

جدول ۳-۲- بررسی رابطه بین مدیریت (رهبری) و توانمندسازی و ابعاد آنها

| مدیریت منابع انسانی |           |           |           |           | توانمندسازی   |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| کل                  | متواضع    | بصیر      | گروه ساز  | خدمت رسان |               |
| $r=0/113$           | $r=0/099$ | $r=0/123$ | $r=0/095$ | $r=0/106$ | شایستگی       |
| $p=0/074$           | $p=0/115$ | $p=0/051$ | $p=0/131$ | $p=0/093$ |               |
| $r=0/337$           | $r=0/383$ | $r=0/341$ | $r=0/280$ | $r=0/256$ | خودمختاری     |
| $p=0/000$           | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ |               |
| $r=0/444$           | $r=0/404$ | $r=0/449$ | $r=0/410$ | $r=0/382$ | تاثیر گذاری   |
| $p=0/000$           | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ |               |
| $r=0/432$           | $r=0/322$ | $r=0/397$ | $r=0/410$ | $r=0/426$ | معنی دار بودن |
| $p=0/000$           | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ |               |
| $r=0/483$           | $r=0/440$ | $r=0/475$ | $r=0/436$ | $r=0/429$ | کل            |
| $p=0/000$           | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ | $p=0/000$ |               |

بررسی جدول فوق نشان می دهد در آزمون همبستگی بین متغیر مدیریت و توانمندسازی در حالت کلی، مقدار احتمال بدست آمده کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ است. لذا فرض صفر رد شده و رابطه معنی دار می باشد. به عبارت دیگر بین مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. اما در آزمون های همبستگی بین ابعاد این دو متغیر، با توجه به مقدار احتمال متناظر با هر بعد، نتیجه می شود تمامی ابعاد توانمندسازی به غیر از بعد شایستگی، با تمامی ابعاد مدیریت منابع انسانی رابطه معنی داری دارند.

تفاوت معنی داری بین ادراک کارکنان و ادراک کارشناسان از مدیریت (رهبری) وجود دارد.

به منظور بررسی این فرضیه ویژه پژوهش، از آزمون t مستقل استفاده می شود.

**فرض صفر:** بین میانگین نمرات کارکنان و کارشناسان تفاوت معنی دار وجود ندارد.

**فرض پژوهش:** بین میانگین نمرات کارکنان و کارشناسان تفاوت معنی دار وجود دارد.



جدول ۳-۳- بررسی تفاوت بین میانگین نمرات مدیریت منابع انسانی در بین کارشناسان و کارکنان

| متغیر      | گروه      | میانگین | انحراف معیار | t محاسباتی | درجه آزادی | t بحرانی | مقدار احتمال |
|------------|-----------|---------|--------------|------------|------------|----------|--------------|
| خدمت رسانی | کارکنان   | ۳/۵۴    | ۰/۸۷۰        | ۰/۹۰۴      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۳۶۷        |
|            | کارشناسان | ۳/۴۴    | ۰/۷۶۸        |            |            |          |              |
| گروه ساز   | کارکنان   | ۳/۴۸    | ۰/۷۶۴        | ۱/۱۷۴      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۲۴۲        |
|            | کارشناسان | ۳/۳۵    | ۰/۷۷۱        |            |            |          |              |
| بصیر       | کارکنان   | ۳/۳۴    | ۰/۸۳۰        | ۰/۹۰۸      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۳۶۵        |
|            | کارشناسان | ۳/۲۴    | ۰/۷۵۶        |            |            |          |              |
| متواضع     | کارکنان   | ۳/۱۸    | ۰/۸۲۹        | ۰/۱۹۳      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۸۴۷        |
|            | کارشناسان | ۳/۱۶    | ۰/۸۷۴        |            |            |          |              |
| کل         | کارکنان   | ۳/۴۲    | ۰/۷۶۶        | ۰/۹۵۷      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۳۴۰        |
|            | کارشناسان | ۳/۳۲    | ۰/۷۱۵        |            |            |          |              |

با توجه به اطلاعات جدول فوق، در تمامی این آزمون‌ها قدرمطلق مقدار t محاسباتی بیش از مقدار t بحرانی برابر ۱/۹۶ با درجه آزادی ۲۵۱ و سطح معنی داری ۰/۰۵ است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده بیشتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می‌باشد ( $P > 0.05$ ). لذا فرض صفر تأیید شده و بین میانگین نمرات مدیران در کارکنان و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

جدول ۳-۴- بررسی تفاوت بین میانگین نمرات اعتماد سازمانی در بین کارکنان و کارشناسان

| متغیر           | گروه      | میانگین | انحراف معیار | t محاسباتی | درجه آزادی | t بحرانی | مقدار احتمال |
|-----------------|-----------|---------|--------------|------------|------------|----------|--------------|
| ارتباطات        | کارکنان   | ۳/۴۶    | ۰/۸۲۹        | ۱/۸۵۴      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۰۶۵        |
|                 | کارشناسان | ۳/۲۵    | ۰/۷۷۶        |            |            |          |              |
| پشتیبانی        | کارکنان   | ۳/۲۳    | ۰/۷۵۵        | ۱/۲۵۹      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۲۰۹        |
|                 | کارشناسان | ۳/۰۹    | ۰/۷۸۵        |            |            |          |              |
| احترام          | کارکنان   | ۳/۱۹    | ۰/۵۷۳        | ۱/۳۳۶      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۱۸۳        |
|                 | کارشناسان | ۳/۰۷    | ۰/۶۱۳        |            |            |          |              |
| انصاف           | کارکنان   | ۳/۱۶    | ۰/۷۸۰        | ۲/۷۴۲      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۰۰۷        |
|                 | کارشناسان | ۲/۸۵    | ۰/۸۰۹        |            |            |          |              |
| قابلیت پیش‌بینی | کارکنان   | ۳/۱۵    | ۰/۸۷۴        | ۰/۶۸۷      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۴۹۳        |
|                 | کارشناسان | ۳/۰۷    | ۰/۸۱۳        |            |            |          |              |
| کل              | کارکنان   | ۳/۲۸    | ۰/۶۲۴        | ۲/۲۳۸      | ۲۵۱        | ۱/۹۶     | ۰/۰۲۶        |
|                 | کارشناسان | ۳/۰۸    | ۰/۶۲۱        |            |            |          |              |

با توجه به اطلاعات جدول فوق، به ازای متغیر اعتماد سازمانی در حالت کلی و بعد انصاف، قدرمطلق مقدار  $t$  محاسباتی بیشتر از مقدار  $t$  بحرانی برابر  $1/96$  با درجه آزادی  $251$  و سطح معنی داری  $0/05$  است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده کمتر از سطح معنی داری  $0/05$  می‌باشد ( $P < 0/05$ ). لذا فرض صفر رد شده و بین میانگین نمرات اعتماد سازمانی مدیران و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود دارد. با مقایسه میانگین نمرات کارکنان و کارشناسان مشخص می‌شود اعتماد سازمانی در حالت کلی و بعد انصاف، در کارکنان بیش از کارشناسان می‌باشد. اما در سایر ابعاد قدرمطلق مقدار  $t$  محاسباتی کمتر از مقدار  $t$  بحرانی برابر  $1/96$  با درجه آزادی  $251$  و سطح معنی داری  $0/05$  است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده بیشتر از سطح معنی داری  $0/05$  می‌باشد ( $P > 0/05$ ). لذا فرض صفر تأیید شده و بین میانگین نمرات کارکنان و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

جدول ۳-۵- بررسی تفاوت بین میانگین نمرات توانمندسازی در بین کارکنان و کارشناسان

| متغیر         | گروه      | میانگین | انحراف معیار | $t$ محاسباتی | درجه آزادی | $t$ بحرانی | مقدار احتمال |
|---------------|-----------|---------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|
| شایستگی       | کارکنان   | ۴/۰۱    | ۰/۵۶۹        | -۰/۳۰۸       | ۲۵۱        | ۱/۹۶       | ۰/۷۵۹        |
|               | کارشناسان | ۴/۰۴    | ۰/۶۵۶        |              |            |            |              |
| خودمختاری     | کارکنان   | ۳/۱۲    | ۰/۵۹۰        | ۱/۱۷۳        | ۲۵۱        | ۱/۹۶       | ۰/۲۴۲        |
|               | کارشناسان | ۳/۰۰    | ۰/۶۷۴        |              |            |            |              |
| تأثیر گذاری   | کارکنان   | ۳/۴۳    | ۰/۵۳۴        | ۲/۶۲۹        | ۲۵۱        | ۱/۹۶       | ۰/۰۰۹        |
|               | کارشناسان | ۳/۱۸    | ۰/۶۸۵        |              |            |            |              |
| معنی دار بودن | کارکنان   | ۳/۷۰    | ۰/۶۵۴        | ۰/۳۱۴        | ۲۵۱        | ۱/۹۶       | ۰/۷۵۴        |
|               | کارشناسان | ۳/۶۷    | ۰/۶۴۴        |              |            |            |              |
| کل            | کارکنان   | ۳/۵۵    | ۰/۴۱۶        | ۱/۵۷۹        | ۲۵۱        | ۱/۹۶       | ۰/۱۱۶        |
|               | کارشناسان | ۳/۴۴    | ۰/۴۸۲        |              |            |            |              |

با توجه به اطلاعات جدول فوق، به ازای بعد تأثیر گذاری از مؤلفه توانمندسازی، قدرمطلق مقدار  $t$  محاسباتی بیشتر از مقدار  $t$  بحرانی برابر  $1/96$  با درجه آزادی  $251$  و سطح معنی داری  $0/05$  است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده کمتر از سطح معنی داری  $0/05$  می‌باشد ( $P < 0/05$ ). لذا فرض صفر رد شده و بین میانگین نمرات تأثیر گذاری کارکنان و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود دارد. با مقایسه میانگین نمرات کارکنان و کارشناسان مشخص می‌شود نمره تأثیر گذاری در کارکنان بیش از کارشناسان می‌باشد. اما در سایر ابعاد و در حالت کلی، قدرمطلق مقدار  $t$  محاسباتی کمتر از مقدار  $t$  بحرانی برابر  $1/96$  با درجه آزادی  $251$  و سطح معنی داری  $0/05$  است. همچنین مقدار احتمال بدست آمده

بیشتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می باشد ( $P > 0/05$ ). لذا فرض صفر تأیید شده و بین میانگین نمرات کارکنان و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

#### ۴-۲: مدل معادلات ساختاری:

در ادامه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار لیزرل به تحلیل مسیر متغیرهای پژوهش پرداخته می شود.

جدول ۴-۱- میزان ضرایب تعیین ابعاد مربوط به هر متغیر

| متغیر | محتوا          | بعد اول | بعد دوم | بعد سوم | بعد چهارم | بعد پنجم |
|-------|----------------|---------|---------|---------|-----------|----------|
| ۱     | مدیریت (رهبری) | ۰/۸۵    | ۰/۷۹    | ۰/۷۸    | ۰/۶۸      |          |
| ۲     | اعتماد سازمانی | ۰/۷۰    | ۰/۷۰    | ۰/۵۲    | ۰/۴۵      | ۰/۴۶     |
| ۳     | توانمندسازی    | ۰/۰۹۶   | ۰/۳۲    | ۰/۶۵    | ۰/۴۲      |          |

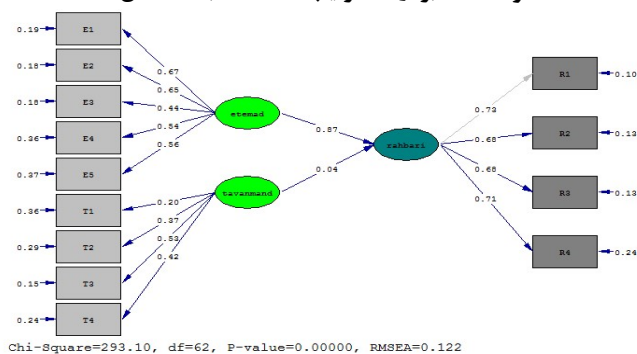
در بررسی جدول ۴-۱۵، ضریب تعیین ( $R^2$ ) مربوط به هر بعد در متغیر نظیرش آمده است. تنها بعد اول در متغیر توانمندسازی از مقدار ضریب تعیین بسیار پایین برخوردار است.

جدول ۴-۲- میزان ضرایب بتای استاندارد ابعاد مربوط به هر متغیر

| متغیر | محتوا          | بعد اول | بعد دوم | بعد سوم | بعد چهارم | بعد پنجم |
|-------|----------------|---------|---------|---------|-----------|----------|
| ۱     | مدیریت (رهبری) | ۰/۷۳    | ۰/۶۸    | ۰/۶۸    | ۰/۷۱      |          |
| ۲     | اعتماد سازمانی | ۰/۶۷    | ۰/۶۵    | ۰/۴۴    | ۰/۵۴      | ۰/۵۶     |
| ۳     | توانمندسازی    | ۰/۲۰    | ۰/۳۷    | ۰/۵۳    | ۰/۴۲      |          |

در بررسی جدول، در هر یک از متغیرهای مورد بررسی مقادیر بتا محاسبه شده است.

نمودار ۴-۱ برآورد ضرایب استاندارد بتا در مدل



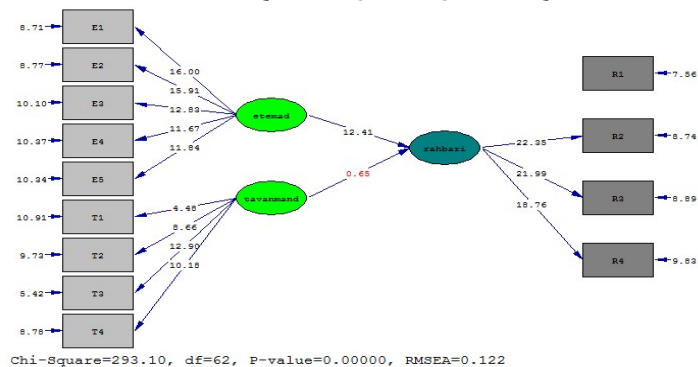
اعداد نوشته شده بر روی فلش‌های بین متغیرها و ابعاد، همان مقادیر ضرایب بتای استاندارد محاسباتی می‌باشند، و اعداد نوشته شده در سمت خارجی شکل، میزان خطاهای محاسباتی ضرایب بتا می‌باشند. در زیر نمودار نیز برخی شاخص‌های مناسب بودن مدل آورده شده است.

جدول ۴-۳- مقادیر آزمون t متناظر با ابعاد مربوط به هر متغیر

| متغیر | محتوا          | بعد اول | بعد دوم | بعد سوم | بعد چهارم | بعد پنجم |
|-------|----------------|---------|---------|---------|-----------|----------|
| ۱     | مدیریت (رهبری) | -       | ۲۲/۳۵   | ۲۱/۹۹   | ۱۸/۷۶     |          |
| ۲     | اعتماد سازمانی | ۱۶/۰۰   | ۱۵/۹۱   | ۱۲/۸۳   | ۱۱/۶۷     | ۱۱/۸۴    |
| ۳     | توانمندسازی    | ۴/۴۸    | ۸/۶۶    | ۱۲/۹۰   | ۱۰/۱۸     |          |

در جدول ۴-۱۵ و ۴-۱۶ به بیان مقادیر ضریب تعیین و بتا پرداخته شده است. حال در جدول ۴-۱۷، سعی در بررسی این مطلب می‌شود که آیا ضرایب بتا معنی‌دار می‌باشند یا خیر؟ لذا در سطح خطای ۰/۰۵ با استفاده از آزمون t این بررسی صورت گرفت و نتایج جدول بیانگر آن است که علیرغم همبستگی پایین برخی از ابعاد در متغیرها، تمامی آزمون‌ها معنی‌دار شده است، به غیر از آزمون متناظر با بعد اول مدیریت منابع انسانی.

نمودار ۴-۲ برآورد ضرایب آزمون t در مدل



اعداد نوشته شده بر روی فلش‌های بین متغیرها و ابعاد، همان مقادیر t محاسباتی می‌باشند. و اعداد نوشته شده در سمت خارجی شکل، میزان خطاهای محاسباتی آزمون t می‌باشند.

جدول ۴-۴- بررسی مدل مفهومی کلی

| متغیر | محتوا          | بتا استاندارد | t     |
|-------|----------------|---------------|-------|
| ۱     | اعتماد سازمانی | ۰/۸۷          | ۱۲/۴۱ |
| ۲     | توانمندسازی    | ۰/۰۴۱         | ۰/۶۵  |

در جدول ۴-۱۸، مدل ساختاری متغیرها به شکل توأم بررسی شده است. با توجه به اینکه مقدار t متناظر با توانمندسازی کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد بنابراین رابطه بین متغیرهای مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی معنی‌دار نمی‌باشد. ولی رابطه بین متغیرهای مدیریت و اعتماد سازمانی معنی‌دار و مثبت می‌باشد. این بدان معنی است که هر چه میزان اعتماد سازمانی بیشتر شود، میزان ادراک کارکنان از مدیریت افزایش می‌یابد.

جدول ۴-۵- برآورد شاخص‌های مدل

| مقدار  | شاخص‌ها                             |
|--------|-------------------------------------|
| ۲۹۳/۱۰ | آماره کا اسکوار                     |
| ۶۲     | درجه آزادی                          |
| ۴/۷۲   | نسبت آماره کا اسکوار به درجه آزادی  |
| ۰/۰۰۰  | مقدار احتمال (P-Value)              |
| ۰/۱۲۲  | تقریب ریشه میانگین مربع خطا (RMSEA) |
| ۰/۰۶۲  | ریشه میانگین مربع مانده‌ها (SRMR)   |
| ۰/۹۴   | شاخص برازش نرمال (NFI)              |
| ۰/۸۵   | شاخص نیکویی برازش (GFI)             |
| ۰/۷۸   | شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)  |

در جدول ۴-۱۸ ملاحظه می‌شود مقدار آماره کا اسکوار برابر با ۲۹۳/۱۰ و درجه آزادی آن ۶۲ شده است، لذا برآورد نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۴/۷۲ شده است. از آنجایی که در این شاخص، مقدار کمتر از ۳ نشان‌دهنده مدل مناسب می‌باشد، بنابراین در اینجا مدل، برازش متوسطی را نشان داده است و این مدل از یک مدل آرمانی در جامعه واقعی فاصله دارد. همچنین مقدار احتمال کمتر از ۰/۰۵ شده است. تقریب ریشه میانگین مربع خطای RMSEA محاسبه شده برابر با ۰/۱۲۲ بوده که بیشتر از ۰/۱ بوده است و بیانگر اینست که مدل قابل قبول نیست. ریشه میانگین مربع مانده‌ها SRMR برابر با ۰/۰۶۲ شده که این خطا کمتر از ۰/۱ است. همچنین شاخص برازش نرمال (NFI) برابر با ۰/۹۴ بدست آمده است. شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۸۵ و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده برابر با ۰/۷۸ شده است، در حالی که مقدار این شاخص برای یک مدل مناسب، باید بالای ۰/۹ می‌باشد. در مجموع مدل ارائه شده در بررسی تحلیل مسیر مدل متوسطی می‌باشد.

### ۵- نتیجه گیری

همانطور که انتظار می‌رفت، بین ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، زیرا سازمان فوق سطح بالایی از مشارکت و سهم شدن همه اعضای سازمان در تلاش برای کیفیت و بهره‌وری سازمان را تشویق می‌کنند. گرین لیف بر این باور است که مدیریت منابع انسانی بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار شده است و این مدیران، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند.

مدیریت منابع انسانی ذهنیتی مثبت به پرورش و بهبود کارکنانش دارد. مدیریت سازمان معتقد است که پیروانش از دارایی‌های با ارزش سازمان محسوب می‌شوند. او پیروان خود را در تمامی جنبه‌ها پرورش می‌دهد و همواره بهترین‌ها را برای آنها فراهم می‌آورد و آموزش‌های لازم را برای مشاغل فعلی و همچنین آموزش‌های کاربردی مورد نیاز را برای احراز پست‌های بالاتر مهیا می‌کند (Stone, 2004: 35-43). همچنین همان‌طور که انتظار می‌رفت، بین ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی و اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. میزتا (۱۹۹۶) معتقد است که توجه بیش از حد به موضوع اعتماد را می‌توان به این موضوع نسبت داد که شالوده‌های موجود برای همکاری‌های اجتماعی، ثبات، قوام و اجماع تحلیل رفته است نیازی اساسی برای جایگزین کردن شقوق جدید در راه است. سلینگمن بحث می‌کند که توجه فزاینده‌ای که در چند سال اخیر به موضوع اعتماد شده است، پاسخی به این حقیقت است که در وضعیت موجود ما به اعتماد بیشتری نیاز داریم، زیرا اعتماد موجود در سیستم‌ها کافی نمی‌باشد (حضرتی، ۱۳۸۷: ۸۱).

بنابراین، توجه به رابطه میان مدیریت منابع انسانی و اعتماد بسیار ارزشمند و حائز اهمیت خواهد بود، از اینرو اعتماد را می‌توان جزئی از فرهنگ سازمان به شمار آورد. نظر به این که اعتماد جزئی از فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود، مارتینز و درفام (۱۹۹۸) شش جنبه کلیدی از نقش مدیران را در سازمان‌هایشان نشان داده‌اند که یکی از این شش نقش، ایجاد روابطی مبتنی بر اعتماد و اطمینان می‌باشد (همان). همچنین بین ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشده است و این بدان معناست که یک مدیر منابع انسانی می‌تواند کمک بزرگی برای سایر کارکنان باشد و همچنین مدیران و رهبران تمایل به خدمت‌رسانی به پیروان خود دارند.

طبق نظر نایر (۱۹۹۴) تا زمانی که قدرت بر تفکر رهبری حاکم باشد ما نمی‌توانیم به سمت استانداردهای بالای رهبری حرکت کنیم. ما بایستی خدمتگزاری را محور قرار بدهیم هر چند که قدرت همیشه با رهبری همراه بوده است ولی تنها استفاده مشروع از آن خدمتگذاری می‌باشد. همچنین می‌توان اشاره نمود که مدیرانی که مورد اعتماد پیروان خود باشند به راحتی می‌توانند حس تعهد و مسئولیت‌پذیری را در پیروان خود ایجاد کنند. اعتماد به مدیران و رهبران در سازمان می‌تواند بسیاری از نتایج را در سازمان تحت تأثیر خود قرار دهد و این درحالی است که اعتماد از جانب محققان زیادی از مفاهیم اصلی و اساسی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. لذا سبک مدیریت می‌تواند مکانیسم مناسبی برای ایجاد اعتماد در سازمان باشد.

## فهرست منابع و مآخذ

## الف. منابع فارسی

- ۱- ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲- اسدی، احمد. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر رهبری بر عملکرد کارکنان با تأکید بر توانمندسازی کارکنان در وزارتخانه جهاد کشاورزی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- ۳- اسکات، دی سینیتا و دنیس، تی ژاف. (۱۳۷۵). توانمندسازی، (ترجمه مرتضی محقق). تهران: انتشارات سازمان بهره وری.
- ۴- الوانی، سیدمهدی و دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و اعتماد عمومی. تهران: فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۵، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۵- الوانی، سیدمهدی و محمدی، حامد. (۱۳۹۱). مبانی مدیریت دولتی. بابل: انتشارات مبعث.
- ۶- اورعی، حمید. (۱۳۸۱). نگرش بر توانمندسازی. تهران: مطالعات بازرگانی.
- ۷- انتشارات بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران. (۱۳۸۷) توانمندسازی منابع انسانی. تهران: مؤلف.
- ۸- حضرتی، محمود. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر رهبری بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۹- دلخوش کسمایی، ابوالقاسم. (۱۳۹۱). الگوی مدیریت منابع انسانی در تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی. رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۱۰- رایینز، استیفن. رفتار سازمانی، جلد اول. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، ۱۳۷۸). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۱- سیدجوادین، سیدرضا و همکاران. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات (بررسی موردی در نظام بانکی)، نشریه علمی- پژوهشی مدیریت دولتی، انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۲.
- ۱۲- ضیائی، محمدصادق و همکاران. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه علمی- پژوهشی مدیریت دولتی، انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۱.
- ۱۳- عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۲). توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی براساس مدل معادلات ساختاری. تهران: دانشگاه تربیت معلم تهران ([www. sid. ir](http://www.sid.ir)).
- ۱۴- کیوی، ریمون و کامپنهود، لوک وان. روش تحقیق در علوم اجتماعی (ترجمه عبدالرحمن نیک گهر، ۱۳۸۵). تهران: نشر توتیا.



۱۵- گریفین، مورهد. رفتار سازمانی. (ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، ۱۳۸۳). تهران: انتشارات مروارید.

۱۶- مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۸۴). کارآفرینی در سازمان‌های دولتی. تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

### ب. منابع لاتین

- 1-Andersen, G. A. (2009). When a servant leadership comes knocking. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 1, pp. 4-15.
- 2-Anderson, Angela R. (2009). Servant leader development in an adult accelerated degree completion program: A mixed-method study. Regent University, (UNINO 3383863).
- 3-Appelbaum, Steven H. & Hongger, Karen. (1998). Empowerment: A contrasting overview of organizations in general and nursing in particular- An examination of organizational factors, managerial behaviors, job design and structural power. *Journal of Empowerment in Organization*, Vol. 5, No. 2, pp. 29-50.
- 4-Baired, A. & Amand, Real. (1995). Trust within the organization. Monograph. Issue 1.
- 5-Bandura, Albert. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W. H. Freeman.
- 6-Bartolome. (1989). Nobody trusts the boss completely- Now what?. *Harvard Business Review*, pp. 135-42.
- 7-Bodner, Sarah. (2003). Dimensional assessment of empowerment in organizations. Unpublished Doctoral Dissertation, University of North Texas.
- 8-Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Emerald-Journal of Management Development*, 28, 9.
- 9-Cafaud, J. (1999). Creating organizational trust. *Journal of Association Management*, No. 51(7), pp. 26-35.
- 10-Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 201-206.
- 11-Cogner, J. A. & Kanango, R. N. (1998). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.
- 12-Decoltis, Kochan & Schmidt. (1979). Science and behavior. Mcgraw Hill, pp. 11.
- 13-Dennis, R. S. and Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 8, pp. 600-615.

- 14-De Paulo, M. D. A. , Kashy, S. E. , Kirkendol, M. M. & Epstein, J. A. (1996). Lying in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 979-95.
- 15-Farmer, Shaman Wiliam. (2009). *Servant leadership attributes in senior military officers: A quantitative study examining demogradhic factors*. Prescott valley, Arizona (UMINO 339377).
- 16-Foster, A. Barry. (2000). *Barriers to sevant leadership: Percieved organizational element that impede servant leader effectiveness*. A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy.
- 17-Greenleaf, R. F. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, Mahwah, NT.
- 18-Greasley, Kay. , Bryman, A. , Dainty, A. , Price, A. , Naismith, A. & Soentanto, A. (2007). *Understanding empowerment from employee perspective: What does it mean and do they want it?*. *Team Performance Management*, 14/2, pp. 43-44.
- 19-Greasley, kay. , Bryman, A. , Dainty, A. , Soetanto, R. & Nicola, king. (2005). *Employee perception of empowerment*. *Employee Relation*, 27/4, pp. 357-359.
- 20-Honold, Linda. (1997). *A review of literature on employee empowerment*. *Empowerment in Organization*, 5/4, pp. 203-204.
- 21-Horsman, J. H. (2001). *Perspective of servant leadership and spirit in organization*. A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy, Gonzaga University.
- 22-Ingram, Osmond Caraway, Jr. (2003). *The conceptualisation and perception of servant leadership in christian higher education*. Doctoral Dissertation, The Southern Baptist Theological Seminary (UMINO. AAT 3102049).
- 23-Joseph, E. and Winston, B. (2005). *A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust*. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 6-22.
- 24-Jung, D. L. (2000-2001). *Transformational transactional leadership and their effects on creativity in groups*. *Creativity Research Journal*, Vol. 26(1), pp. 6-22.
- 25-King, S. (1994). *What is the latest on leadership?* *Management Development Review*, Vol. 7, No. 6, pp. 7-9.
- 26-Kreitner, Robert. (1996). *Management*. Delhil: Houghton Mifflin Company.
- 27-Kuick, Van. (1996). *The meaning of servant leadership*. A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy, Manitoba University.
- 28-Liden, R. C. , Wayne, S. J. , Zhao, H. and Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The Leadership Quarterly* 19, pp. 161-177. / Science Direct.
- 29-Martins, Nico. (2002). *A model for managing trust*. *International Journal of Manpower*, Vol. 23(8), pp. 756-757.

- 30-Matterson, J. A. and Irving, J. A. (2006). Exploring servant versus self sacrificial leadership: A research proposal for assessing the commonalities and distinction of two follower oriented leadership theories. Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences, Vol. 13, No. 1, pp. 1305-1319.
- 31-Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer contact employees empowerment. Employee Relation, Vol. 26, No. 1.
- 32-Mishra, Aneil & Gretchan, M. Spreitzer. (1997). Survivor response to downsizing: The mitigating effects of trust and empowerment. Southern California Studies Center.
- 33-Mollering, G. , Bachman, R. & Lee, H. S. (2004). Understanding organizational trust: Foundation, constellation and issue of operationalization. Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, No. 6, pp. 556-559.
- 34-Nemanich, L. A. & Kellere, Robert. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. The Leadership Quarterly, Vol. 18, pp. 50.
- 35-Nykodym, N. Simonetti, R. & Welling, Barbara. (1994). Employee empowerment. Journal of Empowerment in Organization, Vol. 2, No. 3, pp. 45.
- 35-Omoh, Oshioke. (2007). Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president. Phd. Dissertation, Capella University.
- 36-Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 24, No. 6, pp. 335.
- 37-Page, D. & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. in Adj Gibolosoo, S. (Ed), The human factor in shaping the course of history and development, pp. 69-109, NY: University Press of America Inc.
- 38-Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Regent University.
- 39-Perez, Isabel. (2002). The effect of empowerment on organizational effectiveness moderated by leadership style: An applied assessment. A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy, Alliant International University.
- 40-Potter, Dorothy o. (2009). The traits, characteristics, attitudes and effective work environments of servant leaders: A delphy study. Capella University(UMI No. 336 9447).
- 40-Russel, R. F. and Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, No. 3, pp. 145-157.

- 41-Ryan, M. Richard & Edward, L. Deci. (2000). Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychology*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.
- 42- Seiders, K. and Berry, L. L. (1998). Service fairness: What it is and why it matters. *Academy of Management Executive*, pp. 8-20.
- 43- Sendjaya, S. and Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, No. 7, pp. 643-663.
- 44-Spears, L. (1996). Reflection on Robert k. Greenleaf and servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Development*, Vol. 17, No. 7, pp. 33-35.
- 45-Spreitzer, Gretchan M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *the Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
- 46-Spreitzer, G. M. and Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control. *Trust Group and Organization Management*, pp. 155-87.
- 46-Stone, A. G. , Russel, R. F. and Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *the Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 35-43, 353-354.
- 47-Thomas, Keneth W. & Betty A. Velthouse. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.
- 48-Usoro, Abel , Sharratt,W. & Eric, Tsui. (2006). An investigation into trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *University of Pairsely*, pp. 2-3.
- 49-Waddel, Janet. (2009). Exploratory study of the relationship between servant leadership attribution and the leaders' emotional intelligence. *Regent University*, (UMI No. 337776).
- 50-Washington, R. & Field, H. S. (2006). Individual difference in servant leadership: The roles of values and personslity. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 8, pp. 700-771.
- 51-Washington, R. R. (2007). Empirical relationship among servant, transformational and transactional leadership: Similarities, differences and correlation with job satisfaction and organizational commitment. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Auburn University.
- 52-Whetten, David A. & Kim, S. Cameron. (1998). *Developing management skills*. New York: Adison-Wesley, Wheelan.
- 53-Wickramasinghe,V. and De Zoyza, N. (2008). Gender, age and marital status as predictors of managerial competency needs: Empirical evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider. *Emerald-Gender in Management, An International Journal*, Vol. 23, No. 5.
- 54-Winston, Bruce E. (2003). Extending Patterson's servant leadership model: coming full circle. *Regent University, School of Leadership Studies*.