

بررسی مزایای توانمندسازی منابع انسانی در شهرداری ها

مریم محمدپور

کارشناسی ارشد مدیریت MBA گرایش توسعه سازمان منابع انسانی، دانشگاه اصفهان، ایران.

چکیده

این پژوهش با بررسی مزایای توانمندسازی منابع انسانی در شهرداری ها انجام شد. روش تحقیق کتابخانه ای با استفاده از کتب، مقالات و پایان نامه ها انجام گرفت. نتایج نشان داد توانمندسازی نیروی انسانی در شهرداری ها به عنوان یک استراتژی کلیدی برای بهبود عملکرد و کیفیت خدمات عمومی محسوب می شود. این فرآیند نه تنها به افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان منجر می شود، بلکه به بهبود کیفیت زندگی در شهرها و افزایش رضایت شهروندان نیز کمک می کند. با توجه به چالش های روزافزون مدیریت شهری، سرمایه گذاری در توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر باید در دستور کار شهرداری ها قرار گیرد. این امر می تواند به ایجاد یک جامعه پایدار و سالم و بهبود کیفیت خدمات عمومی منجر شود.

واژه های کلیدی: توانمندی، توانمندسازی، منابع انسانی، شهرداری

مقدمه

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت در سازمان‌ها، به ویژه در نهادهای عمومی نظیر شهرداری‌ها، به طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. در دنیای امروز که تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی و فناوری در حال وقوع است، شهرداری‌ها به عنوان نهادهای مسئول در ارائه خدمات عمومی و مدیریت شهری، نیازمند نیروی انسانی توانمند و کارآمد هستند. این توانمندسازی نه تنها به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان، کاهش نرخ ترک شغل و ارتقاء بهره‌وری سازمانی نیز می‌شود. در این راستا، توانمندسازی منابع انسانی به معنای تجهیز و تقویت کارکنان با مهارت‌ها، دانش و ابزارهای لازم برای انجام بهتر وظایف خود است. این فرآیند شامل آموزش‌های مستمر، ایجاد فرصت‌های پیشرفت شغلی، تشویق به نوآوری و خلاقیت، و فراهم کردن محیطی حمایتی و انگیزشی است. با توجه به اینکه شهرداری‌ها با چالش‌های متعددی از جمله کمبود منابع مالی، نیاز به پاسخگویی سریع به نیازهای شهروندان و مدیریت بحران‌ها مواجه هستند، توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک راهکار مؤثر برای ارتقاء کارایی و اثربخشی این نهادها مطرح شود. علاوه بر این، توانمندسازی منابع انسانی در شهرداری‌ها موجب تقویت روحیه تیمی و همکاری میان کارکنان می‌شود که این خود می‌تواند منجر به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش شفافیت در عملکرد سازمان گردد. در نهایت، با توجه به نقش کلیدی شهرداری‌ها در توسعه پایدار شهری و تأمین رفاه اجتماعی، توانمندسازی منابع انسانی نه تنها یک ضرورت بلکه یک الزامات اساسی برای تحقق اهداف توسعه‌ای و اجتماعی محسوب می‌شود. در این مقاله، به بررسی مزایای توانمندسازی منابع انسانی در شهرداری‌ها پرداخته خواهد شد و اهمیت آن در ارتقاء کیفیت خدمات، افزایش رضایت شهروندان و بهبود عملکرد سازمانی تحلیل خواهد گردید.

توانمند سازی

توانمند سازی ساختاری مشترک است که توسط حرفه‌ها و حوزه‌های بسیاری ایجاد می‌شود: جامعه‌شناسی، روانشناسی، آموزش، اقتصاد و مطالعات سازمان‌ها و جنبش‌های اجتماعی. توانمند سازی در هر یک از این دیدگاه‌ها متفاوت است و تعریف آن در مورد افراد و موقعیت‌های مختلف متفاوت است. در تعریف عمومی توانمند سازی یک فرآیند چند جانبه اجتماعی است که به مردم کمک می‌کند تا کنترل زندگی خودشان را در دست بگیرند. در دهه‌های اخیر تأکید زیادی بر توانمند سازی به عنوان وسیله‌ای برای مبارزه با مشکلات اجتماعی در زمینه‌های مختلف، مانند سلامت، مسکن، تحصیل و فقر شده است. دست‌اندرکاران اوقات فراغت، روانشناسان، مددکاران اجتماعی، دانشمندان علوم سیاسی و برنامه‌ریزان و مروجان سلامت نیز برای رسیدگی به نیازهای مردم محروم و طرد شده از جامعه، بر توانمندسازی آنها تأکید می‌کنند این گروه‌ها شامل معلولین، زنان و اقلیت‌های مختلف و... می‌شود. اصطلاح توانمند سازی در محیط‌های فرهنگی و سیاسی مختلف، معانی و مفاهیم متفاوتی دارد و به همین دلیل نمی‌توان در تمام زبان‌ها به راحتی معادل مناسبی برای آن پیدا کرد. از جمله مفاهیم بسیار متعددی که برای بیان اصطلاح توانمند سازی به کار می‌رود، خودنیرومندی، خوداتکایی، خودانتخابی، زندگی توأم با عزت در سایه ارزش‌ها، توانایی مبارزه برای احقاق حقوق خود، استقلال عمل، حق تصمیم‌گیری فردی، آزاد بودن، بیدار سازی و توانمند با صلاحیت و قابلیت را نام برد. توانمندسازی هم دارای ارزش درونی و ذاتی و هم دارای ارزش ابزاری است و نه تنها در دو سطح فردی و جمعی معنا پیدا می‌کند بلکه دارای بار اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی نیز می‌باشد. در رویکردی دیگر برای فهم مفهوم توانمند سازی باید سیستم‌ارایه خدمات را شناخت. دیدگاه سنتی به ارائه

تاریخچه توانمندسازی²

¹ Solomon² Empowerment

³ Conger and Congo

⁴ Speritzer

⁵ Kenneth Blanchard

⁶ Kent Blanchard

⁷ John.P.Carlos

⁸ Alan Randolph

⁹ Psychology

¹⁰ Sociology

توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از دغدغه‌های مدیران تبدیل شده؛ زیرا حجم کاری مدیران به سرعت افزایش یافته است. بنابراین مدیران باید به زیردستان خود اعتماد کنند؛ در واقع شرایط کاری و رقابت سازمان‌ها بیش از هر چیز دیگری مدیران را وادار به توانمندسازی کارکنان می‌کند. به طوری که امروزه توانمندسازی کارکنان یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است؛ که منجر به بالندگی نیروی انسانی و سازمان می‌شود. توانمندسازی یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است؛ چراکه اساس توسعه در کسب و کار امروز، همگام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای تکنولوژی و تقاضای محیط رقابتی است و سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از تکنولوژی پیشرفته را ارائه دهند، نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند. نویسنده کتاب «رها کردن کار بدون از دست دادن کنترل» می‌گوید: در کمپانی آمریکایی کرایسلر^{۱۱} اکنون برای هر ۵۰ کارگر یک مدیر وجود دارد در حالی که یک دهه قبل هر ۲۰ نفر یک مدیر داشتند که این تعداد در آینده به هر ۱۰۰ کارگر، یک مدیر می‌رسد. بنابراین با توجه به دنیای جدید کسب و کار، نگرش مدیریت نسبت به موضوع توانمندسازی کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

مفهوم توانمندسازی منابع انسانی

واژه انگلیسی Empower در فرهنگ فشرده آکسفورد^{۱۲} «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنا شده است. این واژه در اصطلاح در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است؛ به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود؛ آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند. توانمندسازی به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز موثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است. فرآیند تصمیم‌گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرآیندهای کاری باشند. (صالحی، ۱۳۸۵: ۵۵)

ویژگی‌های نظام اداری توانمند و کارکنان توانمند

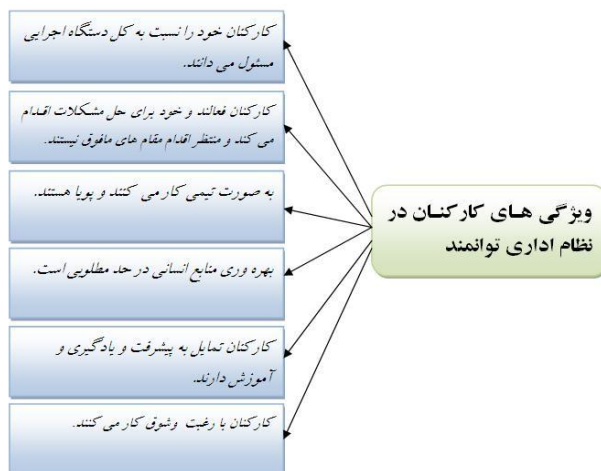
بر اساس ویژگی‌های سازمان‌های توانمند و غیرتوانمند و هم‌چنین کارکنان توانمند و غیرتوانمند که توسط اسکات و ژاف^{۱۳} طرح گردیده است می‌توان نظام اداری توانمند و غیرتوانمند را با مولفه‌های زیر توصیف نمود:

¹¹ American Chrysler Company

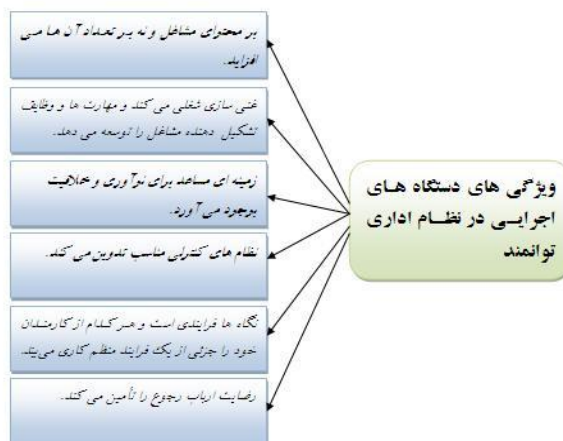
¹² Oxford

¹³ Scott and jaff

شکل ۱: ویژگی های کارکنان در نظام اداری توانمند



شکل ۲: ویژگی های دستگاه های اجرایی در نظام اداری توانمند



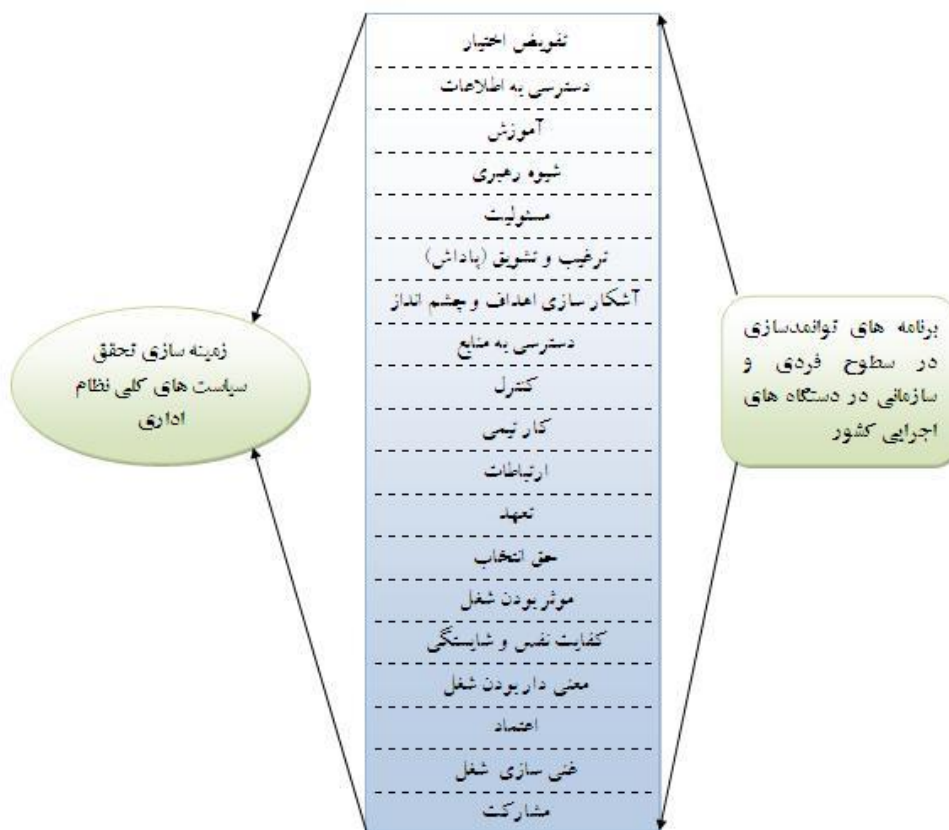
منبع: (اسکات و ژاف، ۲۰۰۰)

محیط کار توانمند از روابط جدید بین کارکنان و روابط جدید بین انسان ها و سازمان ریشه می گیرد. اینها شرکای یکدیگرند. هر فردی، نه تنها در قبال کار و وظیفه اش مسئول است، بلکه نسبت به کل سازمان احساس مالکیت دارد. گروه کار، صرفاً به تقاضاها پاسخ نمی دهد، بلکه مبتکر عملیات است. کارمند، تابع نیست بلکه تصمیم گیرنده است. هر کس احساس می کند به طور مستمر، چیزی یاد می گیرد و مهارت های خودش را برای پاسخ دادن به تقاضاهای جدید گسترش می دهد. تواناسازی کارکنان، با تغییر در درون مدیر آغاز می شود، یعنی مدیر باید درک کند که اختیار دادن، رها کردن کنترل نیست، بلکه اعمال کنترل است. تواناسازی باید در رفتار و طرز تلقی کل سازمان، مدیر ویا کارکنان ریشه بدواند و اساساً عبارت است از جهت گیری در کار کردن با یکدیگر. یک محیط کار توانمند، محیطی است که در آن گروه هایی از انسان ها با هم کار می کنند، و در انجام کارها با یکدیگر مشارکت دارند. (کنیلا، ۱۳۸۳: ۱۳۱) این روش با سازمان رقابتی سنتی، یعنی جایی که هر کارمند در انجام دادن کارها با یکدیگر به رقابت می پردازند، کاملاً تفاوت دارد. در یک سازمان توانمند، به جای اینکه انسانها خود رأساً به کار بپردازند، می توانند به یکدیگر متکی باشند. در مقابل در نظام اداری غیر توانمند و ضعیف موارد زیر به چشم می خورد:

❖ کارکنان نسبت به کارشان رغبت ندارند.

- ❖ کارکنان نسبت به کل نظام اداری و دستگاه خودشان احساس منفی دارند.
 - ❖ کارکنان فقط کاری را که وظیفه آنها است انجام می دهند.
 - ❖ فضای سازمان شفاف و یکرنگ نیست و گفتارها و رفتارها با هم فاصله دارند.
 - ❖ کارکنان نسبت به یکدیگر بدگمان هستند.
- در چنین دستگاه اجرایی مشخص است که کارکنان:
- ❖ خودشان را ناچیز می پندارند.
 - ❖ اندیشه هایشان را ارائه نمی کنند.
 - ❖ کارشان را وظیفه ای و تکلیفی می بینند.
 - ❖ احساس می کنند مهارت ها و توانایی ها تاثیری در موقعیت و پیشرفتشان ندارد. (کنیلا، ۱۳۸۳: ۱۳۱)
- بر اساس الگوهای مختلف ارائه شده در ادبیات توانمندسازی و جمع بندی مولفه های ذکر شده می توان متغیرهایی را به عنوان متغیرهای توانمندسازی ذکر نمود که توسط محققان پیشین استخراج شده است. بر این اساس و با رویکرد تحقق سیاست های کلی نظام اداری می توان ارتباط بین توانمندسازی در سطوح فردی و سازمانی در دستگاه های اجرایی و تحقق سیاست های کلی نظام اداری تعریف نمود.

شکل ۳: برنامه توانمندسازی سازمانی در سطح دستگاه های اجرایی کشور



منبع: (کنیلا، ۱۳۸۳: ۱۳۱)

ضرورت و اهمیت توانمند سازی نیروی انسانی

«کانگرو و کانانگو»^{۱۴} (۱۹۸۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برمی شمرد:

- ۱- مطالعات مهارت های مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.
- ۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان ها حاکی از این است که سهمیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد.
- ۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه و در نهایت بقای سازمان دارد. (ابطحی، ۱۳۸۷: ۲۹)

مزایای توانمند سازی نیروی انسانی

از دیدگاه پیترز^{۱۵} (۲۰۰۵)

الف: مزایای شخصی (مثل کاهش ابهام و تضاد در نقش و افزایش خودکنترلی)

ب: مزایای سازمانی (مثل افزایش بهبود در زمینه عملکرد اقتصادی)

از دیدگاه باون و لاولر^{۱۶} (۱۹۹۲)

آنان مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان های خدماتی را به شرح زیر توصیف می کنند:

- ۱- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند.
 - ۲- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند.
 - ۳- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
 - ۴- کارکنان توانا با مشتریان با گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می کنند.
 - ۵- کارکنان توتنمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند.
- از طرف دیگر توانمند سازی دارای مزایای زیر است:
- ۱- ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان
 - ۲- تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان
 - ۳- ایجاد ارزش افزوده به عنوان کیفیت در کارکنان
 - ۴- ارتقای قابلیت های کارکنان
 - ۵- توسعه مهارت های انجام کار
 - ۶- به روز کردن اطلاعات کارکنان
 - ۷- رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان
 - ۸- درست انجام دادن کار. که نهایتاً این موارد منجر به توسعه سازمانی و افزایش عملکرد در رسیدن به اهداف سازمان خواهد شد. (بلانچار، ۱۳۹۸: ۴۵)

¹⁴ Kangro and Canango

¹⁵ Peters

¹⁶ Buon and Lauler

جدول ۱: اثرات و مزایای توانمندسازی منابع انسانی

منابع انسانی غیرتوانمند	منابع انسانی توانمند
۱-منتظر هستند تا ما فوق تصمیم بگیرد که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارد و در برابر آن مسئول است به عبارتی همواره منتظر کسب تکلیف هستند.	۱-در موقعیت های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه ای تعریف می کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر باشند
۲-قادرند با مشکلات بطور کار آمد برخورد کنند اما نمی توانند فرصت های محتمل را تشخیص دهند.	۲- قادرند در موقعیت های مهم از قبیل زمانی که شکایات مشتریان و یا تهدیدهای رقابتی افزایش می یابد، فرصت ها را تشخیص دهند.
۳-اطلاعات، ادله و نتیجه گیریهای سایرین بویژه افراد صاحب نفوذ را به سرعت و بدون انجام بررسی های لازم می پذیرند. در مورد اطلاعاتی که در اختیار دارند بحث می کنند اما هرگز قادر نیستند از این اطلاعات در راستای اهداف مشترک استفاده کنند.	۳- قادر به کار گیری مهارت های فکری مهم از قبیل آشکار ساختن و آزمایش مفروضات و ارزیابی دلایل ارایه شده هستند. همچنین قادرند در مورد اینکه تصمیمات و اقداماتشان در راستای اهداف مشترک است دلایل محکمی ارایه دهند.
۴-به بهبود فردی یا اثر بخشی تیمی تمرکز دارند اما قادر به درک مشکلات که فراتر از گروه هستند، نیستند. قادر به ارایه راه حل های یک بار مصرف هستند اما برای سیستماتیک نمودن آنها با مشکل مواجه می شوند به شدت متکی به سیستم های موجود بوده حتی اگر این سیستم ها کارایی خود را از دست داده باشند.	۴-بر روی فرصت ها کار کرده و آنها را مورد شناسایی قرار می دهند تا بتوانند بدین طریق فعالیت ها، مستندات، سیستم های ارتباطی و اطلاعاتی را سیستماتیک نموده، مشکلات سیستماتیک را شناسایی و رفع کرده و در نهایت سیستم هایی را که قادر نیستند چیزی به ارزش مشتری بیافزایند اصلاح و یا از رده خارج کنند.
۵-تنها زمانی توجه خود را به مساله منابع معطوف میدارند که از سوی افراد صاحب اختیار موظف به انجام آن شوند	۵-در تلاش اند از طریق کاهش هزینه ها و یافتن فرصت هایی برای سرمایه گذاری در زمینه های جدید (از قبیل فرایند بهبود وفن آوری پیشرفته) منابع را بهینه کنند.
۶-فاقد اعتماد به نفس بوده و فکر می کنند فاقد استعدادها و خلاقیت های لازم اند و دیگران به آنها اعتمادی ندارند.	۶-دارای اعتماد به نفس بوده و فکر می کنند که مستعد، خلاق و مورد اعتمادند.
۷-احساس می کنند عاجز از انتخاب چگونگی انجام کارهایشان هستند.	۷-احساس می کنند که خودشان به خوبی قادرند در خصوص زمان و چگونگی انجام وظایف شان تصمیم گیری کنند.

مزایای توانمندسازی نیروی انسانی در شهرداری ها

توانمندسازی نیروی انسانی در شهرداری ها به عنوان یکی از کلیدی ترین عوامل موفقیت در مدیریت شهری، تأثیرات مثبت و گسترده ای بر عملکرد این نهادها و کیفیت خدمات عمومی دارد. در دنیای امروز، با توجه به پیچیدگی های روزافزون مسائل

شهری و نیاز به پاسخگویی سریع و مؤثر به چالش‌ها، توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مطرح می‌شود. در ادامه به بررسی مزایای توانمندسازی نیروی انسانی در شهرداری‌ها پرداخته می‌شود:

۱- افزایش کارایی و بهره‌وری

توانمندسازی نیروی انسانی به‌ویژه از طریق آموزش و توسعه مهارت‌ها، می‌تواند به افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان منجر شود. کارکنان توانمند با دانش و مهارت‌های به‌روز، قادر به انجام وظایف خود به‌صورت مؤثرتر و سریع‌تر هستند. این امر نه تنها به بهبود کیفیت خدمات عمومی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت شهروندان نیز منجر شود.

۲- بهبود کیفیت خدمات عمومی

نیروی انسانی توانمند می‌تواند خدمات بهتری به شهروندان ارائه دهد. با افزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان، آن‌ها قادر خواهند بود تا نیازهای شهروندان را بهتر شناسایی کرده و به‌طور مؤثرتری به آن‌ها پاسخ دهند. این امر به افزایش رضایت عمومی و اعتماد شهروندان به نهادهای شهرداری کمک می‌کند و در نتیجه، به بهبود کیفیت زندگی در شهرها منجر می‌شود.

۳- افزایش نوآوری و خلاقیت

توانمندسازی نیروی انسانی به‌ویژه در زمینه‌های آموزشی و فنی، می‌تواند به افزایش نوآوری و خلاقیت در شهرداری‌ها منجر شود. کارکنان توانمند با داشتن دانش و مهارت‌های جدید، قادر به ارائه راهکارهای نوآورانه برای حل مسائل شهری و بهبود فرآیندهای کاری خواهند بود. این نوآوری‌ها می‌توانند به بهبود کارایی و کیفیت خدمات و همچنین به افزایش رضایت شهروندان کمک کنند.

۴- تقویت روحیه تیمی و همکاری

توانمندسازی نیروی انسانی معمولاً شامل فعالیت‌های گروهی و تیمی است که می‌تواند به تقویت روحیه همکاری و تیمی در میان کارکنان منجر شود. این امر به ایجاد یک محیط کاری مثبت و حمایتگر کمک می‌کند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق به سازمان می‌کنند. همکاری مؤثر بین کارکنان می‌تواند به بهبود فرآیندها و افزایش کارایی در ارائه خدمات عمومی منجر شود.

۵- افزایش انگیزه و رضایت شغلی

کارکنانی که در فرآیند توانمندسازی شرکت می‌کنند، معمولاً احساس رضایت بیشتری از شغل خود دارند. این امر به دلیل افزایش مهارت‌ها، فرصت‌های یادگیری و پیشرفت شغلی است. افزایش انگیزه و رضایت شغلی می‌تواند به کاهش نرخ ترک شغل و افزایش ثبات نیروی انسانی در شهرداری‌ها منجر شود، که این خود به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند.

۶- پاسخگویی بهتر به چالش‌های شهری

شهرداری‌ها با چالش‌های متعددی از جمله ترافیک، آلودگی، مدیریت پسماند و مسائل اجتماعی مواجه هستند. نیروی انسانی توانمند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، قادر به شناسایی و تحلیل این چالش‌ها و ارائه راهکارهای مؤثر برای حل آن‌ها خواهد بود. این امر به بهبود کیفیت زندگی در شهرها و افزایش رضایت شهروندان کمک می‌کند.

۷- تقویت شفافیت و پاسخگویی

توانمندسازی نیروی انسانی می‌تواند به افزایش شفافیت و پاسخگویی در شهرداری‌ها منجر شود. کارکنان توانمند با داشتن دانش کافی در زمینه قوانین و مقررات، قادر به ارائه اطلاعات دقیق و شفاف به شهروندان خواهند بود. این امر به افزایش اعتماد عمومی به نهادهای شهرداری و بهبود روابط میان شهروندان و مدیران شهری کمک می‌کند.

منابع و مآخذ

۱. ابطحی، سید حسین (۱۳۸۷) آموزش بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی.
۲. انصاری رنانی، قاسم، سبزیعلی آبادی، سارا. (۱۳۹۴) اولویت بندی عوامل سازمانی موثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک، بررسی‌های بازرگانی، دوره ۷، ۴۹-۶۴.
۳. بلانچارد، کنث (۱۳۹۸) سه کلید توان‌افزایی، ترجمه: فضل‌الله امینی، نشر فرا.
۴. پورصفر، علی و حسینی، سیدرسول (۱۳۸۸) توانمندسازی منابع انسانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، سومین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران.
۵. صالحی زاده، سعید (۱۳۸۵) توانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۶. کینلا، دس (۱۳۸۳) توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه ایرانشاد، پاریزی، تهران: مدیران.
7. Wagner JI, Cummings G, Smith DL, Olson J, Anderson L, Warren S. (2010) The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. J Nurs Manag. May; 18 (4): 448-62.