

تأثیر تفویض اختیار بر بهبود عملکرد منابع بشری (مطالعه موردی: وزارت معادن و پترولیم)

محمد هادی اکبری^۱ | محمدرضا زاهدی^۲

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر تفویض اختیار بر بهبود عملکرد منابع بشری در سازمان‌های افغانستان به خصوص در وزارت معادن و پترولیم انجام شده است. مسئله اصلی تحقیق این است که چه رابطه‌ای بین تفویض اختیار و بهبود عملکرد منابع بشری در وزارت معادن و پترولیم می‌تواند وجود داشته باشد. برای یافتن پاسخ این پرسش، تحقیق با رویکرد توصیفی-تیینی و با استفاده از روش همبستگی و رویکرد تحلیلی انجام شده است. روش تجزیه و تحلیل ترکیبی (کیفی و کمی) و ابزارشان نرم‌افزاری (SPSS) است. جامعه آماری تحقیق، وزارت معادن و پترولیم (۱۶۰۰ نفر) بودند که حجم نمونه (۳۱۰ نفر) طبق فرمول کوکران تعیین و به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌های توسط پرسش‌نامه خودساخته با ضریب الفای کرونباخ (۰/۸۲۵) به دست آمده است. نتیجه تحقیق بیان می‌کند که بین تفویض اختیار و بهبود عملکرد منابع بشری رابطه مثبت وجود دارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین تفویض اختیار با مؤلفه‌های بهبود عملکرد منابع بشری، رابطه مثبت و معنا دار است.

کلیدواژه‌ها: تفویض اختیار، منابع بشری، بهبود عملکرد، تأثیر، کارایی، اثربخشی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه پردیس قم، قم، ایران

۲. ماستری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان

ایمیل: rezazahedi124@gmail.com

مقدمه

سازمان‌ها همیشه به دنبال حداقل ساختن هزینه‌ها و حداکثر ساختن بهره‌وری هستند. این امر، یکی از اهداف اساسی تأسیس سازمان‌ها است که بدون منابع بشری مستعد و فعال، فراهم نمی‌گردد. منابع بشری در سازمان به‌عنوان مرکز ثقل و تحول سازمان است که هر منابع و امکانات دیگر در حول و محور آن می‌چرخند و سازمان بدون منابع بشری فعال و با ظرفیت سازمان نیست. انسان‌ها در طول تاریخ نیاز به فعالیت‌های جمعی داشته تا به اهداف خویش دست یابند که صلاحیت و مسئولیت‌پذیری در کارهای جمعی یک اصل بسیار مهم، برای رشد و توسعه افراد و سازمان‌ها بوده و است. در عصر فعلی سازمان‌ها در صورتی می‌توانند به اهداف استراتژیک و چشم‌انداز خود برسند که دارای منابع بشری با ظرفیت و با مهارت در ساحت تئوری و عملی باشند، از تحولات و چالش‌های محیطی به‌صورت دقیق و عمیق آگاهی و توان تحلیل و تجزیه حوادث جاری و آینده را داشته باشند. منابع بشری در سازمان‌های مدرن و نوین یکی از بهترین منابع است و سازمان‌ها همیشه به دنبال بهتر بودن و شدنشان هستند تا در فرایند رقابت از صحنه بازار، غافل نمانند و اصل بقا و رشد سازمان به خطر نیفتد.

تفویض اختیار، یک سبک از مدیریت است که به منابع بشری هویت حقیقی و حقوقی، ارزش و معناداری قائل می‌شود. زمینه و فرصت را برای رشد و توسعه، صلاحیت کافی و مسئولیت‌پذیری، کشف راحل‌های جدید برای حل مسئله سپرده شده، تبادل اطلاعات و تجارب بین افراد و روش‌های متفاوت برای تحقق بخشیدن به اهداف واحد با رویکردهای متفاوت را فراهم و توسعه می‌دهند که یک نیاز مسلم در شرایط کنونی است. تفویض اختیار مشارکت، انگیزه، رشد، توسعه، نوآوری، سرعت، صلاحیت کافی، مسئولیت‌پذیری، احساس ارزشمندی، معناداری شغل و رضایت شغل منابع بشری را در سازمان‌ها مهیا می‌کنند. تفویض اختیار بدین جهت صورت می‌گیرد تا افرادی که به آن‌ها تفویض می‌شود، بتوانند در حدود وظایف مربوطه‌شان به‌صورت مستقل تصمیم گرفته و اجرایی نمایند تا سریع‌تر به اهداف خود دست یابند. تفویض اختیار به‌صورت کامل و ناقص، رسمی و غیررسمی، عمومی و تخصصی انجام می‌گیرد و میزان هر کدام، به عوامل مختلف بستگی



دارد. تفویض اختیار از افراد سطوح بالا به افراد سطوح پایین تر واگذار می شود و کارهایی محول می گردد که در حیطه وظایف تفویض کننده باشد.

تفویض اختیار با توجه به نقش اساسی که در بهبود عملکرد سازمان ها و نیز در کارایی و اثربخشی آن ها دارد، از اهمیت زیادی برخوردار است. تبیین تفویض اختیار و بررسی تأثیر مثبت آن بر بهبود عملکرد منابع بشری، کمک خواهد کرد تا مسئولین به چنین رفتار مفید، آگاهی پیدا و اجرائی نمایند. بنابراین با توجه به این که تا به حال تحقیقی درباره بررسی رابطه تفویض اختیار در سازمان های افغانستان به ویژه در وزارت معادن و پترولیم با بهبود عملکرد منابع بشری صورت نگرفته، چستی رابطه تفویض اختیار با بهبود عملکرد منابع بشری در وزارت معادن و پترولیم مسئله اصلی این تحقیق است. این یک خلأ علمی است و نیاز به پوشش دارد که آیا تفویض اختیار باعث کارایی، اثربخشی، میزان تلاش، توجه به اهداف اصلی، جذابیت کار، اهمیت کار، رشد و توسعه، رفتار شهروندی، تعامل درون سازمانی، عملکرد وظیفه ای و عملکرد درون نقشی می گردد یا نه؟ و در نهایت، نهادینه شدن تفویض اختیار، باعث بهبود عملکرد منابع بشری در وزارت معادن و پترولیم می شود یا نه؟

۱. ادبیات و مفهوم شناسی تحقیق

۱-۱. منابع بشری

هر سازمان، حاوی اهداف استراتژیک است و دست یافتن به آن اهداف، به سطح عملکرد کارکنان بستگی دارد. (Eldor, ۲۰۱۷)) زمانی که سطح عملکرد کارکنان به میزان که در برنامه های استراتژیک تعیین شده، نرسد، سازمان به اهداف استراتژیک خویش نخواهد رسید. آن چیزی که امروز در سطح جهانی مهم و مسلم است، قدرت رقابتی ملت ها است که در کیفیت سرمایه بشری شان نهفته است. (دستگردی و همکاران، ۱۳۸۹) سازمان ها برای دست یافتن به اهداف خود، نیازمند شناخت دقیق از نحوی عملکرد کارکنانشان هستند تا بتوانند بر طبق عملکرد موجود، عملکرد خود را بهبود بدهند و تغییرات مثبتی به وجود آورند. (ایران زاده و همکاران، ۱۳۸۶) مدیریت منابع بشری به عنوان یک واحد به سازمان ها کمک می کند تا در افق زمانی بلندمدت با کمترین هزینه، حداکثر کارایی را از



کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک سازمان، کسب نماید. در واقع هدف از مدیریت منابع بشری، کمک به سازمان برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان است. (پیکانی و دانستانی، ۱۳۹۴)

۱-۲. تفویض اختیار

تفویض اختیار، شیوه واگذاری کارها و تصمیمات در محدوده خاص برای اثربخشی و توسعه مهارت‌ها به افراد پایین‌تر از لحاظ سلسله‌مراتب سازمانی است. تفویض اختیار از ابزارهای مهم و بسیار حساس در مدیریت پویا و مفید است؛ زیرا با منابع بشری سرکار دارد و منابع بشری مغز سازمان‌ها است. (ولی پور و همکاران، ۱۳۹۲) با توجه به تخصصی‌تر شدن وظایف، اداره سازمان‌های بزرگ امروزی با تنوع فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات گوناگونی که با آن‌ها مواجه هستند که حل آن‌ها بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پایین‌تر و ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت‌ها، امری غیرممکن است. (Wei and Yuan, 2010) تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی باعث افزایش اهمیت موضوع تفویض اختیار شده است و امروزه سازمان‌های بزرگ و مدرن، با فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات گوناگونی مواجه هستند که نیاز دارند تا به بهترین شکل و متد حل نمایند. نسل کنونی سازمان‌ها به دنبال اثربخشی بیشتر از مجرای تفویض اختیار است؛ زیرا این موضوع بر رضایت شغلی، هدایت کارکنان، عملکرد کارکنان، بهره‌وری منابع بشری و حوزه‌های مختلف دیگر سازمان نیز تأثیر می‌گذارد. (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۹) بنابراین فرهنگ‌سازی در زمینه تفویض اختیارات مدیران عالی به مدیران سطوح پایین‌تر و ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت‌ها، امری ضروری است. (لگزیان و همکاران، ۱۳۹۴) در خصوص اندیشه تفویض اختیار «دراکر» معتقد است که یک مدیر کارآمد باید امور را به گونه‌ای سامان دهد که خودش فقط به موضوعات عمده پردازد و بتواند نتایج درخشانی را به وجود آورند. (فروغی نسب و همکاران، ۱۳۸۱)

امروزه سازمان‌ها جهت ارتقا بهره‌وری و توان رقابت در عرصه‌های رقابت بین‌المللی نیازمند به ساختارهایی هستند که منابع در دسترسشان بالاترین کارایی و اثربخشی را داشته باشد و در این میان منابع بشری کمیاب‌ترین و گران‌بهارترین منابع محسوب می‌شود. منابع



بشری نیاز دارد که صلاحیت کافی و پاسخگو داشته باشد که تفویض اختیار، محل تلاقی مسئولیت و پاسخگویی است. (توکلی، ۱۴۰۱) تفویض اختیار یکی از شیوه‌های اصلی توانمندسازی کارکنان و سیاست عدم تمرکز در سازمان‌ها قلمداد می‌شود که از طریق، اختیار و مسئولیت به رده‌های پایین سازمان واگذار شده و دارای آثار متعدد ماندی بهبود کیفیت خدمات، سرعت پاسخگویی و بهبود فرآیندهای سازمانی فراهم می‌گردد. (مهدی زاده و همکاران، ۱۳۹۹)

ضروری است و ایجاب می‌کند که مسئولیت‌ها مطابق مقتضیات و توانایی افراد به اشخاص رده‌پایین از لحاظ سلسله‌مراتب واگذار گردد تا هر شخص موظف به پاسخگویی به فرد بالاتر از لحاظ سلسله‌مراتب سازمانی خود باشد. (طاهری، ۱۴۰۱) تفویض اختیار نقش بسیار مهم و مفید را در بهره‌وری سازمان ایفا می‌کند و حائز اهمیت فوق‌العاده است؛ به شرط که دقیق درک و اجرایی گردد. (طاهری، ۱۴۰۱) تفویض اختیار بر مؤلفه‌های بهره‌وری، توانایی کارکنان، حمایت سازمانی و اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان تأثیر شگرفی دارد. بر این اساس افزایش و کاهش مقدار تفویض اختیار منجر به افزایش و کاهش بهره‌وری نیروی بشری در سازمان می‌گردد. (خاتمی، ۱۳۹۱) بین تفویض اختیار با اثربخشی، تأثیر ساختار کارآفرینانه بر اثربخشی سازمانی، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، انگیزش مشارکت، توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد عاطفی کارکنان، عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان رابطه معنادار وجود دارند. (نظری و همکاران، ۱۳۹۴) تفویض اختیار به روند تصمیم‌گیری کمک می‌کند و رشد و تلاش کارکنان را افزایش می‌دهد. (صدقی و همکاران، ۱۳۹۶)

۱-۲-۱. عناصر، مزایا و موانع تفویض اختیار در سازمان

تفویض اختیار دارای عناصری است که عبارتند از تعیین اهداف، ارتباط، انگیزش، نظارت، ارزیابی. (دفت، ۱۳۸۸) هر کار نیاز به مراحل دارد که با درک درست و درست انجام دادن آن مراحل، می‌توان از کارها نتایج مثبت انتظار داشت. مراحل تفویض اختیار عبارتند از آماده‌سازی، برنامه‌ریزی، گفتگو، کنترل و قدردانی. (لگزیان و نوری، ۱۳۹۴)

هر فعالیت که صورت می‌گیرد حاوی مزایایی است که نشان‌دهنده درجه اهمیت آن

فعالیت است. مزایایی تفویض اختیار عبارتند از افزایش بازدهی، افزایش علاقه برای انجام کار، افزایش همکاری جمعی، رشد و توسعه فردی، کاهش اتلاف وقت، پیوستگی کارها، ایجاد فرصت برای شغل جدید. (هاشمی فر، ۱۳۷۷)

برای هر نوع فعالیت موانع متعدد وجود دارد که برای مؤثر و مفید انجام شده فعالیت‌ها، نیاز است که اقدامات مؤثر و مفید برای برداشتن موانع صورت گیرد. موانع تفویض اختیار را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد (عبدی و همکاران، ۱۳۹۴):

۱. موانع از جانب تفویض کننده: ویژگی‌های مدیران عالی در تعیین نوع توازن کارکردی و اجتماعی که در سازمان‌ها با تفویض اختیار به دست می‌آید، نقش مهم دارند.
۲. موانع از طرف افرادی که به آن‌ها تفویض می‌شود: نه تنها مدیر، بلکه گاهی افراد در سطوح پایین‌تر سازمان نیز در پذیرش اختیارات تردید دارند که ممکن است دلایل خود را برای توجیه این عدم پذیرش هم داشته باشند.
۳. موانع از طرف سازمان: نقاط ضعف سازمان ممکن است به دلیل عدم برنامه‌ریزی کافی، اختیارات بدون نظم، عدم فرماندهی واحد، عدم وجود تاکتیک‌های نظارت کافی و عدم مدیران با ظرفیت، فرهنگ سازمانی و رقابت‌های ناسالم در داخل سازمان، مانع از تفویض اختیار گردد.

۱-۲-۲. مبانی تفویض اختیار در سازمان

هدف تحقیق در علوم اجتماعی، فهم جهان اجتماعی است. دانشمندان این حوزه برای تولید دانش درباره جهان اجتماعی، به مکاتب فلسفی و پارادایم‌های مختلف توجه دارند. تاکنون تقسیم‌بندی‌های گوناگونی از این پارادایم‌ها ارائه شده است. برخی از پژوهشگران بر دو پارادایم اثبات‌گرایی و طبیعت‌گرایی تأکید دارند، در حالی که گروهی دیگر از اثبات‌گرایی، واقع‌گرایی و انتقادی یاد می‌کنند. برخی دیگر نیز بر اثبات‌گرایی، تفسیرگرایی، عقل‌گرایی انتقادی و سایر رویکردها تأکید دارند. در عین حال، اثبات‌گرایی، واقع‌گرایی و تفسیرگرایی را می‌توان از اصلی‌ترین پارادایم‌های تحقیق در حوزه علوم اجتماعی به شمار آورد. این پارادایم‌ها، منابع مفروضات هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی و ایده‌های نظری تحقیق‌های اجتماعی هستند. (بلیکی، ۲۰۰۹: ۹۶)



تحقیقات کمی و کیفی، دو رویکرد اصلی تحقیق در علوم اجتماعی است. دانشمندان این حوزه با استفاده از این رویکردها، سعی می‌کنند دانش صحیح و واقعی را تولید کنند، نه دانش مبتنی بر عقیده و تا حد امکان از نظرهای شخصی اجتناب کنند. بحث درباره ماهیت تحقیق کیفی، بحثی زنده و مبتنی بر جنبه‌های فلسفی هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی است. (ماسون، ۲۰۰۲: ۱۵)

انتخاب هر یک از این روش‌ها به مفروضات هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی محقق بستگی دارد. محققى که به فهم متن اجتماعى علاقه‌مند است، ممکن است از مشاهده همراه با مشارکت استفاده کند، در حالی که محققى که به دنبال همبستگی‌ها و تعمیم‌های آماری است، احتمالاً از پیمایش بهره می‌برد.

۱-۳. بهبود عملکرد

نقش عملکرد کارکنان در بقای سازمان، اساسی و انکارناپذیر است. منابع انسانی در افزایش اثربخشی و کارایی سازمان نقشی کلیدی ایفا می‌کند؛ زیرا این دو عامل، موفقیت سازمان را رقم می‌زنند. موفقیت پایدار سازمان وابسته به عملکرد مطلوب و به موقع کارکنان است. (Chen and others, 2011) اثربخشی و کارایی سازمان زمانی تضمین می‌شود که کارکنان از رضایت شغلی، انگیزه، علاقه، اعتماد به نفس و توانمندی کافی برخوردار باشند. (زمانی و همکاران، ۱۳۹۲) بسیاری از صاحب‌نظران و پژوهشگران بر این باورند که اثربخشی، یکی از اصول اساسی در تمامی تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی بدون اثربخشی دشوار است. در واقع سازمان تنها در پرتو اثربخشی، به یک سازمان واقعی تبدیل می‌شود. (سیفی سالدهی، ۱۳۹۱) مدیریت منابع انسانی از طریق جذب نیروهای شایسته، ایجاد امنیت شغلی و اعتماد، مدیریت راهبردی منابع، همسوسازی کارکنان جدید با فرهنگ سازمانی، آموزش مستمر و تقویت انگیزه، می‌تواند به بهبود عملکرد منابع انسانی و در نتیجه، ارتقای اثربخشی سازمان کمک کند. (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳)

شاخص‌های بهبود عملکرد عبارت است از کارایی، اثربخشی، میزان تلاش منابع بشری برای سازمان، توجه به اهداف اصلی سازمان، جذابیت کار منابع بشری در سازمان، اهمیت کار منابع بشری در سازمان، رشد و توسعه منابع بشری در سازمان، رفتار شهروندی



منابع بشری در سازمان، تعامل درون‌سازمانی منابع بشری در سازمان، عملکرد وظیفه‌ای منابع بشری در سازمان، عملکرد درون‌نقشی منابع بشری در سازمان. (عسکرنژاد نوری و میرموسوی، ۱۴۰۰)

۲. پیشینه تحقیق

پیشینه تحقیق نشان‌دهنده اهمیت موضوع تحقیق، ارج نهادن به زحمات و نتایج تحقیقات پیشین، و استفاده از آن‌ها برای تسهیل و تقویت بنیه علمی و اساس تحقیق جدید است. در خصوص تفویض اختیار و تأثیرات آن در سایر کشورها، تحقیقات متعددی انجام شده است. نتایج این تحقیقات حاکی از آن است که تفویض اختیار، اثرات مثبت و مستقیم بر بهبود عملکرد منابع بشری و رشد و توسعه مستمر سازمان‌ها دارد. با این حال، محقق به یافتن تحقیقی در سازمان‌های افغانستان، موفق نشده است، ولی نتایج برخی از این تحقیقات به‌طور مختصر به شرح زیر است:

۱. تحقیقی که توسط (نظری و همکارانش، ۱۳۹۴) تحت عنوان «بررسی رابطه بین تفویض اختیار و ارتقای اثربخشی سرمایه بشری در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان» انجام شده، نشان می‌دهد که بین تفویض اختیار و ارتقای اثربخشی منابع بشری، رابطه معناداری وجود دارد.

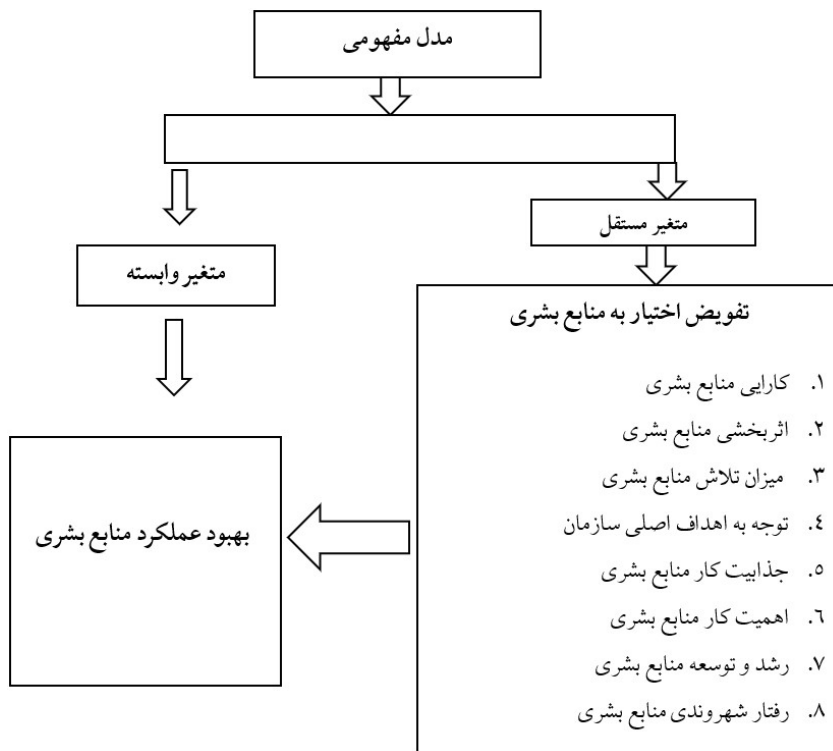
۲. تحقیقی که توسط (عسکری، ۱۳۹۶) با عنوان «رابطه بین تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری کارکنان» انجام شده، نشان می‌دهد که تفویض اختیار موجب افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود.

۳. تحقیقی که توسط (خاتمی، ۱۳۹۱) تحت عنوان «تأثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع بشری» انجام شده، نشان‌دهنده رابطه معنادار بین افزایش یا کاهش تفویض اختیار و تغییرات بهره‌وری است.

۴. تحقیقی که توسط (پیرایش و سادات، ۱۴۰۲) تحت عنوان «بررسی تأثیر عدم تمرکز اداری (تفویض اختیار) در بهبود عملکرد و رضایتمندی مراجعان در اتاق‌های بازرگانی» انجام شده، نتایج نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین تفویض اختیار و بهبود عملکرد و رضایتمندی مراجعان است.

۵. تحقیقی که توسط (لگزیان و نوری، ۱۳۹۴) تحت عنوان «بررسی اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی» انجام شده، نشان می‌دهد که مراحل تفویض اختیار تأثیر مثبت بر اثربخشی دارد..

۳. مدل مفهومی



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق، محقق ساخته.

۴. روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از نوع توصیفی-تبیینی، با روش همبستگی انجام می‌شود. در این تحقیق، تأثیر تفویض اختیار بر بهبود عملکرد منابع بشری بررسی می‌شود تا میزان تأثیر آن بر بهبود عملکرد منابع بشری در وزارت معادن و پترولیم مشخص گردد. تحقیق توصیفی به تحلیل شرایط موجود می‌پردازد و سعی دارد روابط میان عوامل و متغیرها را کشف کند. این نوع تحقیق شامل مجموعه‌ای از روش‌ها است که هدف آن‌ها

توصیف عینی، واقعی، منظم و دقیق خصوصیات یک پدیده یا وضعیت است. هدف اصلی تحقیق توصیفی شناسایی وضع موجود است، نه قضاوت درباره آن یا بررسی روابط موجود بین عوامل و متغیرهای مختلف.

تحقیق تبیینی، که به تحقیق علمی نیز معروف است، به دنبال شناسایی روابط علی و معلولی بین متغیرهای مختلف است. در علوم اجتماعی، بررسی روابط علی به صورت قطعی مطرح نیست؛ زیرا در این حوزه پدیده‌های زیادی دخیل هستند. بنابراین، این نوع روابط معمولاً با درصدی از احتمال بیان می‌شود. تحقیق تبیینی یک استراتژی تحقیق آمیخته است که نتایج تحلیل‌های کمی را با روش‌های کیفی تحلیل و در نهایت یکپارچه می‌سازد. این نوع تحقیق زمانی استفاده می‌شود که برای توصیف نتایج معنادار یا غیر معنادار به داده‌ها نیاز باشد.

تحقیق همبستگی یکی از زیرمجموعه‌های تحقیقات توصیفی است که با هدف نشان دادن رابطه میان متغیرها و میزان آن انجام می‌شود. در تحقیق همبستگی، تلاش بر شناسایی نوع رابطه میان متغیرها است. همبستگی مثبت زمانی رخ می‌دهد که جهت تغییر در یک متغیر با جهت تغییر در متغیر دیگر همسو باشد و بالعکس. پس از کشف رابطه میان متغیرها و تعیین جهت آن، ضریب همبستگی محاسبه می‌شود.

در روش تحلیلی، با تحلیل داده‌های کیفی و کمی یا ترکیبی، از داده‌های جدید و موجود برای پاسخ به پرسش‌های تحقیق استفاده می‌شود و در نهایت نتایج پایانی ارائه می‌گردد.

۵. روش جمع‌آوری داده‌ها

در این تحقیق از داده‌های دست‌اول و دست‌دوم استفاده می‌شود. به عبارت دیگر، اطلاعات از طریق منابع کتابخانه‌ای و پرسشنامه جمع‌آوری شده و سپس تجزیه و تحلیل می‌گردد.

۵-۱. روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

حجم نمونه در روش تحقیق اهمیت زیادی دارد؛ زیرا نماینده‌ای از جامعه آماری است. بنابراین، لازم است که نمونه تحقیق با استفاده از روش‌های علمی و آماری محاسبه شود تا میزان خطا در نمونه‌گیری کنترل گردد. اگر حجم نمونه کم برآورد شود، خطا افزایش می‌یابد



و نتایج تحقیق قابل اتکا نخواهد بود. از سوی دیگر، اگر حجم نمونه زیاد باشد، ممکن است مشکلاتی ایجاد کند و حتی عامل افزایش خطا شود.

جامعه آماری این تحقیق وزارت معادن و پترولیم است که مجموع آن شامل ۱۶۰۰ نفر است. پرسش نامه‌ها به صورت تصادفی طبقه‌ای توزیع و جمع‌آوری شده است. حجم نمونه از میان جامعه آماری با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده و به طور دقیق ۳۱۰ نفر تعیین شد. سطح اطمینان در این تحقیق ۹۵ درصد است و احتمال خطا یا سطح مجاز خطا ۵ درصد در نظر گرفته شده است. کاهش سطح اطمینان به کمتر از ۹۵ درصد از درجه اطمینان تحقیق می‌کاهد و افزایش آن به ۹۹ درصد نیز ممکن است باعث افزایش احتمال خطا شود، زیرا ۱ درصد احتمال خطا در تحقیق‌های علوم انسانی چندان قابل اعتماد نیست. در علوم انسانی عوامل متعدد و پیچیده‌ای وجود دارد که ممکن است محقق به دلایل مختلف نتواند برخی از این عوامل را به طور کامل درک کند.

در جمع‌آوری داده‌ها، از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده می‌شود؛ زیرا وزارت معادن و پترولیم دارای چندین ریاست است و هر ریاست چندین شبه‌ریاست دارد. این روش برای تعمیم دادن بهتر نتایج به جامعه آماری مناسب است. با استفاده از فرمول کوکران، بخشی کوچک از جامعه انتخاب می‌شود که حداقل نمونه مورد نیاز در مطالعه به دست می‌آید و مقدار واریانس صفت مورد بررسی در جامعه نیز افزایش می‌یابد.

۵-۲. روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها ترکیبی (کیفی و کمی) است و ابزار آن نرم‌افزار SPSS است که داده‌های جمع‌آوری شده، توسط آن تجزیه و تحلیل می‌شود. بخش کیفی تحقیق به بررسی نظریه‌ها، کتاب‌ها، تحقیقات و مقالات موجود در زمینه تفویض اختیار و اثرات آن اختصاص دارد. بخش کمی تحقیق مربوط به داده‌های دست‌اول است که از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و به داده‌های کمی تبدیل می‌شود. علت استفاده از نرم‌افزار SPSS به دلیل جامعیت آن در تحقیقات علوم انسانی است؛ زیرا سایر نرم‌افزارها چنین قابلیت‌هایی ندارد.

۶. یافته‌های تحقیق

۶-۱. ضریب کرونباخ

این ضریب نشان‌دهنده هماهنگی و پایایی سؤالات تحقیق است. اگر ضریب کرونباخ بیشتر از ۰/۷ باشد، قابل اعتماد و اتکا است و در غیر این صورت، اعتبار کمتری دارد. ضریب آلفای کرونباخ در این تحقیق ۰/۸۲۵ است که نشان‌دهنده هماهنگی و همبستگی مناسب میان سؤالات تحقیق است. ضریب آلفای کرونباخ و پایانی پرسشنامه توسط نرم‌افزار SPSS محاسبه شده‌اند که عبارتند از:

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	310	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	310	100.0
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
.825		11	

۶-۲. آمارهای توصیفی

در جداول ذیل مشخصات وضعیت مدنی، سن، درجه تحصیلات و تجربه کاری پاسخ‌دهندگان به صورت کامل و شفاف است که نیاز به توضیح ندارد.

وضعیت مدنی					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مجرد	30	9.7	9.7	9.7
	متاهل	280	90.3	90.3	100.0
	Total	310	100.0	100.0	



سن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2535-	143	46.1	46.1	46.1
	3545-	109	35.2	35.2	81.3
	4560-	51	16.5	16.5	97.7
	از 60 بالا	7	2.3	2.3	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

درجه تحصیلات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دوازده	5	1.6	1.6	1.6
	نیمه عالی	24	7.7	7.7	9.4
	لیسانس	218	70.3	70.3	79.7
	ماستری	58	18.7	18.7	98.4
	دکترا	5	1.6	1.6	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

تجربه کاری					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5- سال 1	97	31.3	31.3	31.3
	10- سال 5	83	26.8	26.8	58.1
	20- سال 10	95	30.6	30.6	88.7
	35- سال 20	26	8.4	8.4	97.1
	بالا 35 سال	9	2.9	2.9	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۷. سؤالات تحقیق

این تحقیق حاوی یازده سؤال است که جواب‌ها به دست آمده توسط نرم‌افزار SPSS به صورت کامل و شفاف برای هر سؤال به صورت جداگانه تحلیل و تجزیه شده است. سؤالات تحقیق عبارتند از:

۱-۷. به نظر شما تفویض اختیار بر کارایی منابع بشری چقدر تأثیر دارد؟

سؤال ۱					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کم (20-40)	6	1.9	1.9	1.9
	متوسط (40-60)	84	27.1	27.1	29.0
	زیاد (60-80)	116	37.4	37.4	66.5
	خیلی زیاد (80-100)	62	20.0	20.0	86.5
	%100	42	13.5	13.5	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۲-۷. به نظر شما تفویض اختیار بر اثربخشی منابع بشری چقدر تأثیر دارد؟

سؤال ۲					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کم (20-40)	13	4.2	4.2	4.2
	متوسط (40-60)	49	15.8	15.8	20.0
	زیاد (60-80)	133	42.9	42.9	62.9
	خیلی زیاد (80-100)	75	24.2	24.2	87.1
	%100	40	12.9	12.9	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۷-۳. به نظر شما تفویض اختیار بر میزان تلاش منابع بشری چقدر تأثیر دارد؟

سؤال ۳					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کم (20-40)	20	6.5	6.5	6.5
	متوسط (40-60)	55	17.7	17.7	24.2
	زیاد (60-80)	67	21.6	21.6	45.8
	خیلی زیاد (80-100)	146	47.1	47.1	92.9
	%100	22	7.1	7.1	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۷-۴. به نظر شما تفویض اختیار بر توجه به اهداف اصلی سازمان چقدر تأثیر دارد؟

سؤال ۴					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ندارد	1	.3	.3	.3
	خیلی کم (0-20)	6	1.9	1.9	2.3
	کم (20-40)	7	2.3	2.3	4.5
	متوسط (40-60)	30	9.7	9.7	14.2
	زیاد (60-80)	118	38.1	38.1	52.3
	خیلی زیاد (80-100)	123	39.7	39.7	91.9
	%100	25	8.1	8.1	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۷-۵. به نظر شما تفویض اختیار بر جذابیت کار منابع بشری چقدر تأثیر دارد؟

سؤال ۵					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ندارد	4	1.3	1.3	1.3
	خیلی کم (0-20)	1	.3	.3	1.6
	کم (20-40)	9	2.9	2.9	4.5
	متوسط (40-60)	54	17.4	17.4	21.9
	زیاد (60-80)	126	40.6	40.6	62.6
	خیلی زیاد (80-100)	75	24.2	24.2	86.8
	%100	41	13.2	13.2	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۷-۶. به نظر شما تفویض اختیار بر اهمیت کار منابع بشری چقدر تأثیر دارد؟

سؤال ۶					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خیلی کم (0-20)	4	1.3	1.3	1.3
	کم (20-40)	1	.3	.3	1.6
	متوسط (40-60)	56	18.1	18.1	19.7
	زیاد (60-80)	139	44.8	44.8	64.5
	خیلی زیاد (80-100)	90	29.0	29.0	93.5
	%100	20	6.5	6.5	100.0
	Total	310	100.0	100.0	



۷-۷. به نظر شما تفویض اختیار بر رشد و توسعه منابع بشری چقدر تأثیر دارد؟

سؤال ۷					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خیلی کم (0-20)	1	.3	.3	.3
	کم (20-40)	18	5.8	5.8	6.1
	متوسط (40-60)	37	11.9	11.9	18.1
	زیاد (60-80)	80	25.8	25.8	43.9
	خیلی زیاد (80-100)	120	38.7	38.7	82.6
	%100	54	17.4	17.4	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۷-۸. به نظر شما تفویض اختیار بر رفتاری شهروندی منابع بشری چقدر تأثیر دارد؟

سؤال ۸					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خیلی کم (0-20)	1	.3	.3	.3
	کم (20-40)	24	7.7	7.7	8.1
	متوسط (40-60)	71	22.9	22.9	31.0
	زیاد (60-80)	97	31.3	31.3	62.3
	خیلی زیاد (80-100)	97	31.3	31.3	93.5
	%100	20	6.5	6.5	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۷-۹. به نظر شما تفویض اختیار بر تعامل درون سازمانی منابع بشری چقدر تأثیر دارد؟

سؤال ۹					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	خیلی کم (0-20)	10	3.2	3.2	3.2
	کم (20-40)	10	3.2	3.2	6.5
	متوسط (40-60)	63	20.3	20.3	26.8
	زیاد (60-80)	97	31.3	31.3	58.1
	خیلی زیاد (80-100)	90	29.0	29.0	87.1
	%100	40	12.9	12.9	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۱۰-۷. به نظر شما تفویض اختیار بر عملکرد وظیفه‌ای منابع بشری چقدر تأثیر دارد؟

سؤال ۱۰					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خیلی کم (0-20)	4	1.3	1.3	1.3
	کم (20-40)	8	2.6	2.6	3.9
	متوسط (40-60)	49	15.8	15.8	19.7
	زیاد (60-80)	88	28.4	28.4	48.1
	خیلی زیاد (80-100)	112	36.1	36.1	84.2
	%100	49	15.8	15.8	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۱۱-۷. به نظر شما تفویض اختیار بر عملکرد درون نقشی منابع بشری چه تأثیر دارد؟

سؤال ۱۱					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خیلی کم (0-20)	1	.3	.3	.3
	کم (20-40)	22	7.1	7.1	7.4
	متوسط (40-60)	53	17.1	17.1	24.5
	زیاد (60-80)	107	34.5	34.5	59.0

	خیلی زیاد (80-100)	110	35.5	35.5	94.5
	100%	17	5.5	5.5	100.0
	Total	310	100.0	100.0	

۸. فرضیه‌های تحقیق

این تحقیق حاوی یک فرضیه اصلی و یازده فرضیه فرعی است که فرضیه‌های فرعی به صورت جداگانه در ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			SHapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
سؤال 1	.227	310	.000	.887	310	.000
سؤال 2	.230	310	.000	.902	310	.000
سؤال 3	.288	310	.000	.859	310	.000
سؤال 4	.224	310	.000	.856	310	.000
سؤال 5	.205	310	.000	.893	310	.000
سؤال 6	.230	310	.000	.879	310	.000
سؤال 7	.239	310	.000	.892	310	.000
سؤال 8	.191	310	.000	.912	310	.000
سؤال 9	.174	310	.000	.913	310	.000
سؤال 10	.219	310	.000	.901	310	.000
سؤال 11	.209	310	.000	.896	310	.000
a. Lilliefors Significance Correction						

بر اساس Tests of Normality، مقادیر به دست آمده Sig برای هر سؤال کمتر از سطح خطا مجاز است. در این صورت شواهد کافی برای رد فرضیه‌های صفری (H0) وجود ندارد، پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌شود. فرضیه‌ها به صورت جداگانه بررسی می‌شود، برای تأیید و ردشان که عبارتند از:

۱. تفویض اختیار بر کارایی منابع بشری تأثیر دارد.
این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.
۲. تفویض اختیار بر اثربخشی منابع بشری تأثیر دارد.
این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا که شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.
۳. تفویض اختیار بر میزان تلاش منابع بشری تأثیر دارد.
این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا که شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.
۴. تفویض اختیار بر توجه به اهداف اصلی سازمان تأثیر دارد.
این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا که شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.
۵. تفویض اختیار بر جذابیت کار منابع بشری تأثیر دارد.
این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا که شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.
۶. تفویض اختیار بر اهمیت کار منابع بشری تأثیر دارد.
این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا که شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.



۷. تفویض اختیار بر رشد و توسعه منابع بشری تأثیر دارد.

این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا که شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.

۸. تفویض اختیار بر رفتاری شهروندی منابع بشری تأثیر دارد.

این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا که شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.

۹. تفویض اختیار بر تعامل درون‌سازمانی منابع بشری تأثیر دارد.

این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا که شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.

۱۰. تفویض اختیار بر عملکرد وظیفه‌ای منابع بشری تأثیر دارد.

این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا که شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.

۱۱. تفویض اختیار بر عملکرد درون‌نقشی منابع بشری تأثیر دارد.

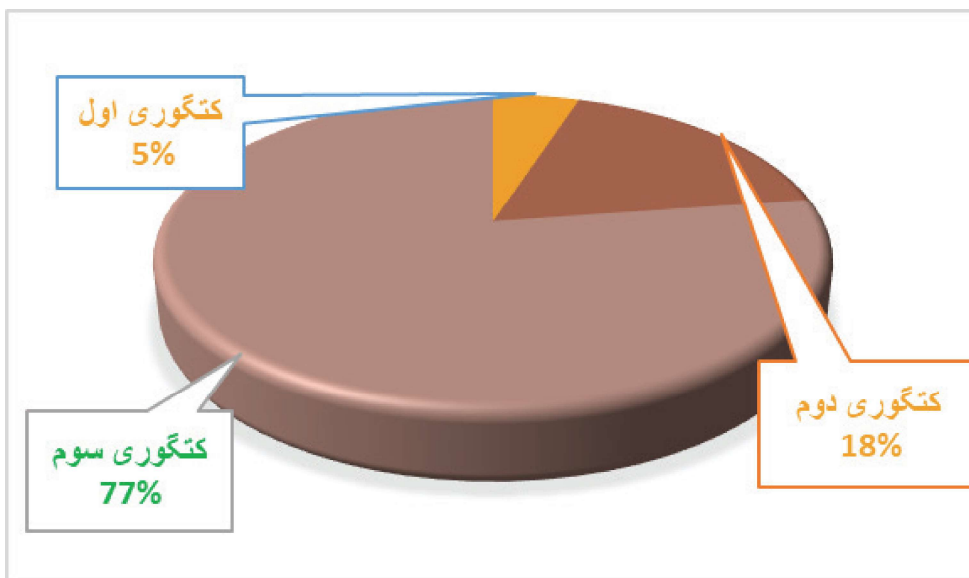
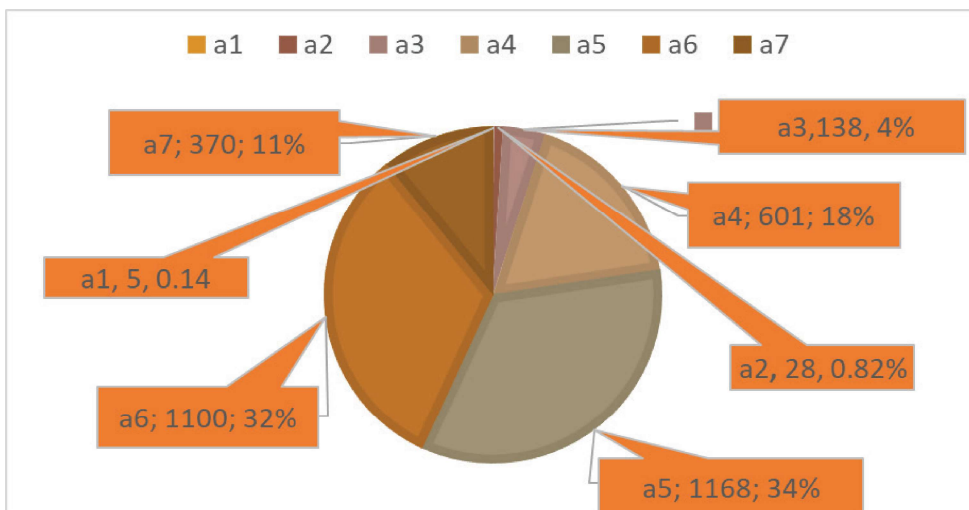
این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا که شواهد کافی برای تأییدش وجود دارد. بر اساس Tests of Normality مقادیر به دست آمده Sig برای این فرضیه کمتر از سطح خطا مجاز است؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌گردد.

۹. سنجش فیصدی و تعداد افراد بر اساس گزینه سؤالات

$$310 \times 11 = 3410$$

در این تحقیق ۳۱۰ پرسشنامه توزیع شد، هر پرسشنامه ۱۱ سؤال و هر سؤال هفت گزینه داشت. لذا مجموع سؤالات ۳۴۱۰ سؤال می‌شود که برحسب آن فیصد برای گزینه سؤالات مشخص می‌شود. سمبول‌ها عبارتند از تأثیر ندارد a1، تأثیر خیلی کم دارد a2، تأثیر کم

دارد a3، تأثیر متوسط دارد a4، تأثیر زیاد دارد a5، تأثیر خیلی زیاد دارد a6، تأثیر صد درصد دارد a7.



جواب‌ها به سه کتنگوری تقسیم می‌گردد؛ کتنگوری اول: تأثیر ندارد، تأثیر خیلی کم دارد، تأثیر کم دارد. کتنگوری دوم؛ تأثیر متوسط دارد. کتنگوری سوم؛ تأثیر زیاد دارد، تأثیر خیلی زیاد دارد. تأثیر صد درصد دارد. فیصدی کتنگوری اول ۵/۰۱۴۶٪ و از دوم ۱۷/۶۲۴۶٪ و از سوم ۷۷/۳۶۰۸٪ است که مجموعشان ۱۰۰٪ می‌گردد. بیشترین درصدی را کتنگوری



سوم تشکیل می‌دهد که تأثیر بالای تفویض اختیار بر بهبود عملکرد منابع بشری را نشان می‌دهد. در کتگوری اول تفویض اختیار توصیه نمی‌گردد، در کتگوری دوم تفویض اختیار توصیه می‌گردد و در کتگوری سوم تفویض اختیار بسیار تأکید می‌گردد که سازمان‌ها انجام بدهند و حمایت کافی و وافر نمایند.

کتگوری سوم بیشترین فیصدی را تشکیل می‌دهد. بنابراین، طبق نتایج موجود فرضیه اصلی نیز تأیید می‌گردد که تفویض اختیار تأثیر بر بهبود عملکرد منابع بشری در وزارت معادن و پترولیم دارد.

نتیجه‌گیری

نتیجه به‌دست‌آمده از پاسخ‌ها به سه دسته تقسیم می‌شود: در دسته اول، تفویض اختیار توصیه نمی‌شود، در دسته دوم تفویض اختیار توصیه می‌شود و در دسته سوم، تأکید زیادی بر این است که وزارت معادن و پترولیم باید تفویض اختیار را انجام داده و از آن به‌طور کافی حمایت نماید، تا بهبود مستمر و قابل توجه عملکرد منابع بشری به همراه داشته باشد. بنابراین طبق نتایج این تحقیق، تفویض اختیار بر بهبود عملکرد منابع بشری در وزارت معادن و پترولیم، تأثیر مثبت و قابل توجهی دارد. به مدیران و کارمندان سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که در سطوح مختلف سازمانی برای رشد و توسعه فکری، فرهنگی، عاطفی، اجتماعی و سیاسی منابع بشری و بهبود عملکرد آن‌ها، تفویض اختیار را به‌طور مؤثر ایجاد و از آن حمایت کنند تا به این وسیله، اهداف سازمانی و فردی به نحو بهتری محقق گردد. به‌طور خاص، نتایج این تحقیق نشان‌دهنده تأثیرات زیاد و مثبت تفویض اختیار بر بهبود عملکرد منابع بشری است که شامل موارد زیر می‌شود:

۱. تفویض اختیار بر کارایی منابع بشری تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، کارایی منابع بشری نیز افزایش می‌یابد.
۲. تفویض اختیار بر اثربخشی منابع بشری تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، اثربخشی منابع بشری نیز افزایش می‌یابد.
۳. تفویض اختیار بر میزان تلاش منابع بشری تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، میزان تلاش منابع بشری نیز افزایش می‌یابد.



۴. تفویض اختیار بر توجه به اهداف اصلی سازمان تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، توجه به اهداف اصلی سازمان نیز افزایش می‌یابد.
۵. تفویض اختیار بر جذابیت کار منابع بشری تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، جذابیت کار منابع بشری نیز افزایش می‌یابد.
۶. تفویض اختیار بر اهمیت کار منابع بشری تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، اهمیت کار منابع بشری نیز افزایش می‌یابد.
۷. تفویض اختیار بر رشد و توسعه منابع بشری تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، رشد و توسعه منابع بشری نیز افزایش می‌یابد.
۸. تفویض اختیار بر رفتار شهروندی منابع بشری تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، رفتار شهروندی منابع بشری نیز افزایش می‌یابد.
۹. تفویض اختیار بر تعامل درون‌سازمانی منابع بشری تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، تعامل درون‌سازمانی منابع بشری نیز افزایش می‌یابد.
۱۰. تفویض اختیار بر عملکرد وظیفه‌ای منابع بشری تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، عملکرد وظیفه‌ای منابع بشری نیز افزایش می‌یابد.
۱۱. تفویض اختیار بر عملکرد درون‌نقشی منابع بشری تأثیر دارد؛ زمانی که تفویض اختیار افزایش یابد، عملکرد درون‌نقشی منابع بشری نیز افزایش می‌یابد.

فهرست منابع

۱. ایران زاده، سلیمان، عماری، حسین، حسینی، سید علی، (۱۳۸۶)، «بررسی تأثیر ارزشیابی در بهبود عملکرد کارکنان شبکه بهداشت و درمان هشت رود»، علوم مدیریت، شماره ۳.
۲. بنتون، تد و کرایب، یان، (۱۳۸۴)، فلسفه علوم اجتماعی، (ترجمه: شهناز مسمی پرست و محمود متحد)، تهران: نشر آگه.
۳. پلاگ، فرد؛ بیتس، دانیل، (۱۳۹۰)، انسان شناسی فرهنگی، ناشر، علمی، (ترجمه: محسن ثلاثی)، چاپ نهم.
۴. پیرایش، رضا و شاه سادات، سیدعرب، (۱۴۰۲)، «بررسی تأثیر عدم تمرکز اداری (تفویض اختیار) در بهبود عملکرد و رضایتمندی مراجعان در اطاق‌های بازرگانی»، ششمین کنفرانس بین المللی تحول در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
۵. پیکانی مهربان، هادی؛ معصومه، دانستانی، (۱۳۹۴)، «کارکردهای مدیریت منابع انسانی در عرصه جهانی و چالش‌های آن»، چالش‌های جهان، دوره اول، شماره ۱.
۶. توکلی بنات، وحید، (۱۴۰۱)، «بررسی نحوه تأثیرگذاری تفویض اختیار در سازمان‌ها»، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
۷. حقیقی، محمد علی، ابراهیمی، ساره و قاسمی، حمیدرضا، (۱۳۹۳)، «شایستگی منابع انسانی عامل راهبردی در جهت بهبود عملکرد سازمان»، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۹.
۸. خاتمی، حسین، (۱۳۹۱)، «تأثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع بشری منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی»، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۴، ص ۴۹-۶۲.
۹. دستگردی، کاظم، گودرزی، محمود، اسدی، حسن و دستگردی، مهدی، (۱۳۸۹)، «ارتباط توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۷.
۱۰. دفت، ریچاردال، (۱۳۸۸)، تئوری سازمان و طراحی ساختار، (ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: نشر بازرگانی.





۱۱. سایر، اندرو، (۱۳۸۵)، *روش در علوم اجتماعی*: یک رویکرد رئالیستی، (ترجمه: عماد افروغ)، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۱۲. سیفی سالدھی، محمدهادی، کوزه چیان، هاشم، احسانی، محمد و سیفی سالدھی، مهدی، (۱۳۹۱)، «تأثیر ساختار کارآفرینانه بر اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۳، صص ۲۱۵-۲۳۶.
۱۳. طاهری، فاطمه، (۱۴۰۱)، «مدیریت و تفویض اختیار در سازمان»، *هشتمین کنفرانس علمی نقش مدیریت در چشم انداز ۱۴۰۴*.
۱۴. عسکر نژاد نوری، باقر و میر موسوی، معصومه، (۱۴۰۰)، «فرا تحلیل شاخص‌های کلید مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان»، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۱۰۱.
۱۵. عسکری، عبدالمجید، (۱۳۹۶)، «رابطه تفویض اختیار و مسولیت پذیری کارکنان»، *کنفرانس‌های پژوهش‌های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم اسلامی*.
۱۶. علاقه‌بند، علی، (۱۳۸۲)، *مبانی و اصول مدیریت آموزشی*، تهران: نشر ارسبان و روان.
۱۷. فروغی نسب، رجب علی و کریمان، احمد رضا (۱۳۸۱)، «تفویض اختیار در سازمان مزایا، معایب، موانع و محدودیت‌ها»، *توسعه مدیریت*، شماره ۳۸، صص ۴۶-۴۹.
۱۸. لگزیان، محمد و نوری، سید رضا، (۱۳۹۴)، «بررسی اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: شهرداری مشهد)»، *پژوهش بهبود مدیریت*، شماره ۳، صص ۱۶۷-۱۸۳.
۱۹. مهدی زاده رستم، مهدی، پیروز، پیمان و اخروی، حسین، (۱۳۹۹)، «تفویض اختیار در سازمان‌ها و تفاوت تمرکزگرایی در مقابل تمرکززدایی کارکنان»، *چشم انداز حسابداری و مدیریت*، شماره ۳۲، صص ۹۰-۱۰۰.
۲۰. میلز، سی رایت، (۱۳۸۲)، *بینش جامعه‌شناختی*، (ترجمه: عبدالمعبود انصاری)، تهران: شرکت سهامی انتشار.



۲۱. هاشمی فر، اسماعیل، (۱۳۷۷)، «تفویض اختیار چرا و چگونه»، اصلاح و تربیت، شماره ۵۰، ص ۳۵-۴۲.
۲۲. ولی پور، محمد علی، دوستار، محمد و آریامنش، تیمور، (۱۳۹۲)، «تفویض اختیار مدیران در نظام‌های اداری ایران»، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان.
۲۳. یزدانی، حمیدرضا، باتمانی، محمد امین، محمدی ترکنانی، احسان و داستانی، نازنین، (۱۳۹۹)، «چالش‌های سبک مدیریتی برای توسعه صنعت حوروسازی سای، واکاوی الگوهای ذهنی در خصوص تفویض اختیار»، بهبود مدیریت، دوره ۴۹، شماره ۳، ص ۱۰۱-۱۲۲.
24. Barbour, Rosaline. S. (2007) *Introducing Qualitative Research: A Student's Guide to the Craft of Doing*, Sage Publications Ltd.
25. Blaikie, Norman. (2009) *Designing Social Research*, Cambridge: Polity Press.
26. Chen, G., Tjosvold, D., Li, N., Fu, Y. & Liu, D. (2011) Knowledge management in Chinese organizations: collectivist values for openminded discussions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16): 3393-3412.
27. Eldor, L. (2017) Looking on the bright side: The positive role of organisational politics in the relationship between employee engagement and performance at work. *Applied Psychology*, 66(2), 233-259.
28. Harding, S. (1987) "Introduction: Is There a Feminist Method?". In S. Harding (Ed.), *Feminism and Methodology: Social Science Issues* (pp. 1-14)
29. Schwandt, T. (2001) *A Dictionary of Qualitative Inquiry* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
30. Walliman, Nicholas. S. R. (2006) *Social Research Methods*, Sage Publications Ltd.
31. Wei F, Yuan X, Di Y. (2010) Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of: Across-level study. *Frontiers of Business Research in china*, Volume 4, Issue 1, PP 29-46.