****

**عنوان:**

**توانمند سازی منابع انسانی**

**نام و نام خانوادگی:**

فهرست مطالب

[چکیده 1](#_Toc446635419)

[مقدمه 1](#_Toc446635420)

[مفهوم توانمند سازی 2](#_Toc446635421)

[ضرورت و اهمیت توانمند سازی نیروی انسانی 4](#_Toc446635422)

[مزایای توانمند سازی نیروی انسانی 5](#_Toc446635423)

[توانمند سازی در سازمانهای یادگیرنده 7](#_Toc446635424)

[برنامه های توانمند سازی 8](#_Toc446635425)

[تفویض اختیار 9](#_Toc446635426)

[فرآیند توانمند سازی 10](#_Toc446635427)

[تعریف و ابلاغ 10](#_Toc446635428)

[آموزش 10](#_Toc446635429)

[تطبیق ساختار سازمان 11](#_Toc446635430)

[ارزیابی و اصلاح 11](#_Toc446635431)

[مدل ملهم Melhem 11](#_Toc446635432)

[عوامل موثر بر توانمند سازی 12](#_Toc446635433)

[اصول توانمند سازی 12](#_Toc446635434)

[الزامات مورد نیاز در توانمندسازی 13](#_Toc446635435)

[رهنمودهایی برای توانمند سازی کارکنان در سازمان 14](#_Toc446635436)

[نتیجه گیری 14](#_Toc446635437)

[منابع 16](#_Toc446635438)

# چکیده

امروزه  اهمیت منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست و سازمان ها برای  بقا در محیط پیچیده و پر چالش به نیروی انسانی توانمند و خلاق نیازمند هستند. توانمندسازی و توسعه منابع انسانی یک رویکرد مدیریتی است که در آن به کارکنان تفویض اختیار میشود تا خودشان تصمیم بگیرند و در تصمیمات سازمان مشارکت داشته باشند. کارکنان دارای استعدادهای بالقوه ای هستند که توانمند سازی به بالفعل شدن آن کمک میکند مدیران با استفاده از سطح توانمند سازی کارکنان می توانند برای بهبود و توسعه توانمندیهای نامطلوب کارکنان و استفاده بهتر از این  منبع سازمانی برای کسب اهداف سازمان  استفاده نمایند. هدف این مقاله پرداختن به بحث توانمندسازی منابع انسانی، مزایا، موانع و اصول و فرآیند آن در سازمان میباشد و در نهایت الزامات و راهکارهای توانمندسازی بیان شده است.

مقدمه  
بی تردید منابع انسانی در همه اعصار و قرون، مهمترین عامل دستیابی به توسعه بشمار میرفته و همواره بعنوان موتور توسعه مطرح شده است. در عصر حاضر نیز که بشر به پیشرفتهای فوق العاده در زمینه علوم و تکنولوژی دست یافته،  به رغم نقش تکنولوژی در تحقق توسعه اقتصادی و صنعتی، نه تنها از اهمیت منابع انسانی کاسته نشده بلکه توجه به موضوع منابع انسانی  بعنوان خالق و بکار گیرنده فن آوری، ضرورتی روز افزون یافته است   
مهم ترین رکن هر نظامی را نیروی انسانی تشکیل می دهد که می تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمند ترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت همواره مورد توجه دولت ها بوده است، به عبارت دیگر می توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه ی اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است.

توانمندسازی مفهومی مبهم و  متفاوت داشته و افراد مختلف بر اساس  ویژگی های خود از آن برداشت متفاوتی دارند. این مفهوم برای نخستین بار در دهه 1990 توجه بسیاری از صاحبنظران را به خود جلب نمود. از نتایج توانمندسازی کارکنان میتوان به بهبود رضایت شغلی و رضایت مشتری اشاره کرد. برای اجرای موفق توانمند سازی به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز است. توانمند سازی به عنوان یک مفهوم ذهنی تاثیر به سزایی در بهره وری سازمان و اثر بخشی آن دارد و با اجرای آن کارکنان در کنترل و انجام وظایف خود از انعطاف بیشتری برخوردار هستند( سعید صالحی زاده  12). بر سر راه توانمند سازی موانع و مقاومت های زیادی وجود دارد هنر مدیریت عالی سازمان این است که این مقاومتها را شکسته و توانمندسازی را با یک فرایند منطبق با اهداف سازمان و منطبق با نظام های درون سازمانی و همچنین سازگار با ساختار سازمانی  در کالبد سازمان که منابع انسانی آن است به بهترین نوع ممکن نهادینه نماید. با توجه به پیچیدگی های محیط بیرونی سازمان و رشد فزاینده تکنولوژی و بسیاری عوامل دیگر تنها سازمانهای از این رهگذر قادر به عبور  به سمت اهداف سازمانی هستند که بتوانند برنامه های توانمند سازی را به خوبی اجرا نمایند و این اهمیت این موضوع را دو چندان می نماید این مقاله به بحث  توانمند سازی پرداخته، مزایا و موانع آن را توضیح داده، فرایند و برنامه های آن را تشریح کرده و در نهایت الزامات، اصول و راهکارهایی را در جهت حصول به یک برنامه توانمندسازی موفق برای سازمانها  مطرح می کند.

# مفهوم توانمند سازی

توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای 7 بعد زیر است:  
اختیار، تصمیم گیری، اطلاعات ،استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسئولیت پرورش 7 بعد ذکر شده، نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. تحقیقات نشان می دهد که اگر افراد احساس توانمندی کنند، هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می شوند.

قدیمی ترین تعریف: تفویض اختیار در نقش سازمانی که بایستی به فرد اعطا شود.

**بلانچارد:** عبارت است از آزاد کرد قدرت افراد که به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب آن قدرت هستند.

**وتن و کمرون:** قدرت بخشیدن و کمک به افراد است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند.  
**واگنر و هولینک (1995):** عبارت است از واگذاری اختیار به غیر مدیران برای اتخاذ تصمیمات مهم **سازمانی رابینز و کولتر (1996):** واگذاری اختیار به کارکنان بورن و مولمن (1996): به معنای توسعه و غنی سازی مشاغل کارکنان در سازمان.

**ایتژاکی و یورک (2000):** اصطلاحی است که بر اساس آن آزادی عمل و مسؤلیت تصمیم گیری کارکنان بیشتر می شود.

**پیترز(2002):** همان مدیریت مشارکتی است یعنی مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها و حداکثر ساختن درگیری آنها در سازمان.

**هیل و هاک (2004)**: آموختن چیزهایی به دیگران که میتوانند انجام دهند تا کمتر به شما تکیه کنند.

**اسکات و ژافه (1996):** توانمندسازی چیزی بیش از یک حالت ذهنی است، توانمندسازی نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه طرز تلقی فردی، رفتار گروهی  و ارزشهای سازمانی ار آن حمایت کنند اگر فقط یکی از این سه سطح تغییر کند فرآیند توانمندسازی با شکست مواجه خواهد شد.

**کریتنر (1996):** توانمندسازی زمانی اتفاق می افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمام اطلاعات مربوط به کار فراهم باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملا درگیر کار باشند و در تصمیم گیری شرکت کنند و در نهایت برای نتایج مطلوب پاداش مناسبی داده شود.

**پیتر دراکر:** از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمانها نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهمترین عامل در تواناسازی کارکنان می باشد. زیرا مدیر بطور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می کند.

# ضرورت و اهمیت توانمند سازی نیروی انسانی

«کانگرو و کانانگو» ( 1988 ) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی بر می شمرند:

1- مطالعات مهارتهای مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.

2- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد.

3- 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.

# مزایای توانمند سازی نیروی انسانی

از دیدگاه پیترز(2005):

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

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

 از دیدگاه  باون و لاولر (1992):

آنان مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمانهای خدماتی را به شرح زیر توصیف میکنند:

1- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخهای سریع و به موقع  میدهند.

2- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند.

3- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.

4- کارکنان توانا با مشتریان با گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می کنند.

5- کارکنان توانمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند.

از طرف دیگر توانمند سازی دارای مزایای زیر است:

1- ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان

2- تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان

3- ایجاد ارزش افزوده به عنوان کیفیت در کارکنان

4- ارتقای قابلیتهای کارکنان

5- توسعه مهارتهای انجام کار

6- به روز کردن اطلاعات کارکنان

7- رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان

8- درست انجام دادن کار.

که نهایتا این موارد منجر به توسعه سازمانی و افزایش عملکرد در رسیدن به اهداف سازمان خواهد شد موانع  و چالشهای اجرای برنامه های توانمند سازی:

1. ترس کارکنان: کارکنان در برابر توانمند سازی احساس رعب و وحشت دارند زیرا آنرا تهدیدی برای خود و احتمالا افزایش وظایف کاری خود می بینند.

2. فقدان امنیت شخصی(تهدیدی برای مدیریت): مدیران به دلیل حیطه نظارت زیاد و کنترل کارکنان توانمندسازی را به عنوان تهدید  قدرت و اختیار خود میدانند.

3. ساختار سازمانی: ساختار غیر منعطف و بلند سازمانی با لایه های زیاد مدیریتی و کنترلی مانع جدی توانمند سازی محسوب می گردد.

4. نگرشهای منفی مدیران در مورد زیردستان: مدیران براساس نظریه x مک گریگود نسبت یه کارکنان دید منفی دارند و آنان را تنبل و از کار گریزان و مسئولیت گریز میدانند در نتیجه به توانمندسازی به دید تردید می نگرند.

5. ناامید شدن مدیریت که به دلیل زمان بر بودن ممکن است مدیریت در جریان فرایند توانمند سازی دچار یاس و ناامیدی شوند.

6. فقدان منابع و زمان کافی: برنامه های توانمند سازی منبع و زمان زیادی را صرف میکند بنابراین سازمان های با منابع و زمان محدود نمی توانند این برنامه ها را با موفقیت اجرا نمایند.

7. نیاز به کنترل: برنامه های توانمند سازی نیاز به کنترلهای مختلف دارد بنابراین مدیران نیازمند کنترل بیشتر  هستند  و این در صورت نبودن اهرمهای کنترلی مناسب در سازمان می تواند مانع توانمند سازی باشد.

# توانمند سازی در سازمانهای یادگیرنده

به گفته پیترسنگه: سازمان یادگیرنده جایی است که کارکنان همواره به منظور رسیدن به نتایج مورد دلخواه خود دائماً درحال توسعه ظرفیت های خود هستند. در اینگونه سازمانها شیوه های جدید تفکر همواره مورد تشویق قرار می گیرند و افراد مرتباً می آموزند که از هم یاد بگیرند. سازمانهای یادگیرنده وابستگی را به حداقل می رسانند و مسئولیت را تا آنجا که امکان دارد افزایش می دهند: به طوری که افراد تصمیم گیر و اقدام کننده می شوند.

# برنامه های توانمند سازی

از آنجایی که توانمندسازی یک راهبرد است بنابر این مجموعه ای از برنامه های هماهنگ برای تحقق آن نیاز است.

توانمندسازی برآیند سه جریان اصلی در سازمان است:

1. مدیریت مشارکتی
2. تفویض اختیار
3. پاداش مبتنی بر عملکرد
4. مدیریت مشارکتی
5. عبارت است از فرآیند هدف گرا که در آن سرپرست به همراه کارکنان در جهت شناسایی و حل مسئله مشترک کوشش می کنند.

مشارکت می تواند موجب افزایش خلاقیت و دستیابی به اطلاعات  برای برنامه ریزی شود از طریق مشارکت کارکنان سهم به سزایی در رسیدن به تصمیم های مدیریتی دارند بکارگیری اصل مشارکت کارکنان در سازمان باعث می گردد که:

* کارکنان اهمیت همکاری و نقش خود را در سازمان درک کنند.
* کارکنان محدودیت های عملکردشان را شناسایی کنند.
* کارکنان مالکیت مسایل را پذیرفته و مسئولیت حل آنها را عهده دار شوند.
* کارکنان عملکرد خود را در راستای مقاصد و اهداف شخصی ارزیابی نمایند.
* کارکنان فعالانه فرصت های افزایش صلاحیت، دانش و تجربه خود را جستجو نمایند.
* کارکنان آزادانه دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذارند.
* کارکنان آشکارا در خصوص مسایل و عواقب آن بحث کنند.

# تفویض اختیار

واگذاری برخی از مسئولیتهای مدیر به کارکنان را تفویض اختیار میگویند (سید جوادین 1387) که دارای اصول زیر است:

* واگذاری اختیار نسبت به بخشی از اختیارات ممکن است نه تمام آن.
* واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی کند.
* واگذاری اختیار قابل فسخ است.
* واگذاری اختیار باید با نظارت همراه باشد.
* تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ گردد.

نباید فراموش کرد که بین تفویض اختیار صرف و توانمندسازی تفاوت است  در واقع توانمند سازی برداشتن موانعی است تا کارکنان بتوانند به صورت موثر و کامل کارشان را انجام دهند(کرینر) پاداش مبتنی بر عملکرد پاداش نقش مهمی در فرآیند توانمندسازی کارکنان ایفا میکند به ویژه پاداشهای غیر مادی که همراه با قدردانی مدیر عالی همراه باشد که باعث میشود افراد احساس شخصیت کرده و برای انجام امور برانگیخته شوند  ارائه پاداشهای موثر میتواند مدیر و کارکنان را در یک موقعیت برد - برد قرار دهد و تغییرات سازمانی را بهبود ببخشد. (رابینز 2001).البته باید توجه داشت که هر نوع پاداشی برای هر نوع کارمندی مناسب نمی باشد.

# فرآیند توانمند سازی

الگوی مدیریت فرآیند توانمندسازی شش مرحله اساسی را مشخص می کند که ایجاد یک حلقه بسته می کند که نهایتا به بهبود مستمر می انجامد.

# تعریف و ابلاغ

در این مرحله مفهوم توانمند سازی باید به طرق مختلف به اطلاع تمام اعضای سازمان و حتی مشتریان  برسد این طرق عبارتند از:

* استفاده از نشریات رسمی
* تشریح توانمندسازی در مراسم و جشنهای سازمانی
* تشریح و تفسیر توانمندسازی در سخنرانی های مدیران اجرایی
* گنجاندن بحث توانمندسازی در دستور کار جلسات عمومی مدیران
* تعیین اهداف و راهبردها
* تعیین اهداف و راهبردها به نحوه تعریف ما از توانمندسازی بستگی دارد اما هدف واقعی همیشه بهبود عملکرد است.

آموزش   
مفهوم توانمند سازی را باید از طریق دانش و مهارتهای جدید حمایت کرد کارکنان باید مجموعه ای از دانش و مهارتها را فراگیرند که به آنان اجازه  آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری بالایی بدهد.

# تطبیق ساختار سازمان

در ساختاردهی یک سازمان برای توانمندسازی موثر باید موارد زیر را لحاظ نمود:

* حذف مشاغل بدون ارزش افزوده
* ترکیب مشاغل در واحدهای طبیعی(ترکیب   مشاغل در واحدهای فردی و گروهی جدید)
* کاهش لایه های مدیریت و سرپرستی
* تطبیق نظام های سازمان

در این مرحله باید نظام های موجود در سازمان را با فرایند توانمندسازی همسو و سازگار نمود در واقع هر نظامی که با کنترل و مدیریت کارکنان ارتباط دارد باید بتواند اهداف خود را به سمت بهبود توانمند - سازی سوق دهد( صالحی زاده 1387).

# ارزیابی و اصلاح

همانند سایر مراحل باید ارزیابی به گونه ای طراحی گردد که به طور کامل با توانمند سازی سازگاری کامل و جامع داشته باشد:

# مدل ملهم Melhem

ملهم(2004) معتقد است که  4 عامل ارتباط مستقیم و تاثیر به سزایی بر توانمند سازی کارکنان دارد:

# عوامل موثر بر توانمند سازی:

عوامل مختلف بر توانمند سازی میتوانند بطور مستقیم یا غیر مستقیم تاثیر بگذارند که عمده ترین آنها را ذیلاً می توان نام برد:

1. مشخص بودن اهداف، مسئولیتها و اختیارات در سازمان
2. غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان
3. روحیه ها و تعلق سازمانی
4. اعتماد، صمیمیت و صداقت
5. تشخیص و قدر دانی
6. مشارکت و کار گروهی
7. ارتباطات
8. محیط کاری
9. بهینه سازی فرایندها و روش کاری
10. اطلاعات، دانش و مهارت کارکنان

# اصول توانمند سازی

1. برای توانمندسازی هیچ دستورالعمل استاندارد و خاصی وجود ندارد
2. توانمند سازی وسیله ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خودش هدف باشد
3. توانمند سازی را باید مدیریت کرد
4. توانمند سازی باید مبتنی بر ارزشها باشد و مدیران مورد قبول کارکنان باشند
5. اعتماد و تعهد کارکنان را باید در نظر گرفت
6. مدیران و سرپرستان نیز خود باید توانمند شوند
7. حدود اختیارات کارکنان باید مشخص باشد
8. کارکنان باید در اطلاعات جاری سازمان سهیم باشند
9. آموزش توانمند سازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است
10. مربیگری و روان سازی بیش از نظارت و کنترل موثر است
11. گرامیداشت و تقدیر از افراد برای موفقیتهای آینده لازم است
12. توانمند سازی فرآیند دشوار و زمان بری است
13. اصرار و پافشاری بر توانمندسازی از طرف مدیران باید صورت گیرد
14. تیمهای خودگردان باید جایگزین سلسله مراتب اداری گردد
15. رفتارهای موفق توانمندسازی باید الگو قرار گرفته و تقویت گردد
16. دیدگاه رهبری مشترک باید بین مدیران و کارکنان بوجود آید

# الزامات مورد نیاز در توانمندسازی

1. ارزشها
2. ساختارها
3. مشخص بودن اهداف، مسئولیتها و اختیارات در سازمان
4. رهبری
5. فرآیندها
6. توزیع اطلاعات
7. همکاریها
8. پرورش شایستگی ها
9. نظارت
10. اعتماد، صمیمیت و صداقت
11. پاداش ها
12. غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان

# رهنمودهایی برای توانمند سازی کارکنان در سازمان

* افراد را در انتخاب وظایف شغلیشان و روش انجام دادن فعالیتها در گیر نمایید
* یک محیط همکاری، سهیم شدن در اطلاعات، بحث و احساس تعلق نسبت به اهداف مشترک بوجود آورید
* افراد را به نوآوری و تصمیم گیری در امور تشویق کنید
* افراد را در عملی کردن ایده ها و راه حل هایشان آزاد بگذارید
* با تشویق و قدردانی از موفقیتها روحیه افراد را تقویت کنید

# نتیجه گیری

توانمند سازی فقط تفویض اختیار به افراد نیست بلکه از آنجایی که افراد به واسطه داشتن دانش  و انگیزه  دارای قدرت هستند در واقع توانمند سازی آزاد کردن این قدرت است.

در یک سازمان توانمند کارکنان به عنوان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند که با احساس هیجان، مالکیت و افتخار و احساس مسئولیت بالا امور را به پیش می برند.

وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر در سازمانها بخصوص سازمانهای دولتی اجازه هرگونه خلاقیت و نوآوری را در کارکنان سلب نموده است لذا لزوم توانمندسازی در اینگونه سازمانها به شدت احساس میشود.

مدیران می توانند با اجرای برنامه ها و اصول توانمند سازی زمینه را برای رشد و شکوفایی کارکنان فراهم کرده و از این طریق موجبات پیشرفت شغلی افراد و استفاده از ظرفیت موجود در نیروی انسانی سازمان را مهیا نمایند و در نهایت بهبود عملکرد سازمان را تسهیل ببخشند.

برای توانمند کردن کارکنان، مدیران علاوه بر ایجاد محیط کاری جذاب و بانشاط و روشن بودن اهداف می توانند با برگزاری گردهمایی های دوره ای، احساس توانمندی را در میان کارکنان افزایش دهند. مدیران می توانند با سخنرانی های پرجاذبه و شاد نگهداشتن جو سازمانی و سرمایه گذاری روی بعضی از اصول از قبیل اهداف و مقاصد روشن، خود مدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می شوند، به توانمند شدن کارکنان کمک کنند.

منابع

1. باکینگهام. مارکوس، کلینتون. دونالد، کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، نشرفرا، 1383، ص13-14.
2. بلانچارد.کارلوس. راندولف، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران، 1378، ص69.
3. ابیلی. خدایار، ارزیابی طرحها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه، انتشارات موسسه بین‌المللی روشهای آموزشی بزرگسالان، 1375،  ص 18-16.