



شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمانی استاندارد خوزستان

محمود دانیالی ده حوض^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۸/۲۰، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۳۰

ابراهیم عساکره^۲

چکیده

پژوهش حاضر در صدد آن است عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی سازمانی را مورد بررسی قرار دهد. این مطالعه از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از شاخه میدانی به شمار می‌رود، روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده است. جامعه این پژوهش در بخش اول مشتمل بر خبرگان و در بخش دوم مشتمل بر کلیه کارکنان استاندارد خوزستان می‌باشد (۴۷۵ نفر). به طوری که در بخش اول جهت شناسایی مؤلفه‌ها به کمک روش دلفی فازی، ۱۵ نفر از خبرگان در تحقیق مشارکت داشته‌اند و در بخش دوم جهت اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده، بر این اساس حجم نمونه بدست آمده از فرمول کوکران، ۱۴۴ نفر از کارکنان استاندارد خوزستان انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه، پس از تأیید روایی و اعتبار آن با ضرب آلفای کراباخ ۰/۸۶۳ بکار گرفته شد. نتایج روش دلفی فازی و تحلیل عاملی نشان داد که عوامل مربوط به «چارچوب ساختاری پویا»، «کنترل تصمیمات سازمان»، «تسهیم اطلاعات» بر توانمندسازی سازمانی در استاندارد خوزستان تأثیرگذار است. جهت تعیین درجه اهمیت هر یک از سه دسته گروه اصلی تکنیک AHP فازی و به منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرعی تکنیک TOPSIS فازی به کار گرفته شد. سایر نتایج نشان داد که از دیدگاه کارکنان و مدیران استاندارد خوزستان، عوامل مربوط به «تسهیم اطلاعات» دارای بیشترین تأثیر بر توانمندسازی سازمانی می‌باشند و پس از آن به ترتیب عوامل (۱) کنترل تصمیمات سازمان (۲) چارچوب ساختاری پویا بر توانمندسازی سازمانی در استاندارد خوزستان دارای اهمیت چشمگیری می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی سازمانی، تسهیم اطلاعات، کنترل تصمیمات سازمان، چارچوب ساختاری پویا، روش دلفی فازی، تکنیک AHP فازی، تکنیک TOPSIS فازی

^۱ گروه حسابداری، واحد ایذه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایذه، ایران. mdanyal77@yahoo.com

^۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر E.asakera2016@gmail.com

بیان مسأله

در عصر حاضر، حیات بشری بیش از پیش با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیز توأم است. سازمان‌ها، به عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، برای گام نهادن به سوی تعالی و بالندگی و نیز کسب آمادگی برای رویارویی با تحولات، باید توانمند شوند (امبایلو و همکاران^۱، ۲۰۰۲). بسیاری از مدیران دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنانی است که با کارشان عجین شوند و نیل به اهداف سازمان را با تحقق اهداف فردی خود همسو بدانند تا مجموعه سازمان بتواند در دنیای کسب و کار رقابتی موفق شود (ارتورک^۲، ۲۰۱۰). در این راستا توانمندسازی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از اندیشمندان عصر معاصر و متفکران علم مدیریت را به خود جلب نموده است (تونز^۳، ۲۰۱۰). این امر موجب شده است در محافل علمی از توانمندسازی به عنوان عامل پشتیبان سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه سازمانی نام برده شود (بانک جهانی^۴، ۲۰۰۰). همانگونه که مشخص است اکثر پژوهش‌های انجام گرفته بجای تمرکز بر «فرایند توانمندسازی»، بر مکانیزم‌های مشارکت (کوکس^۵، ۲۰۰۲؛ پترسون و رید^۶، ۲۰۰۳) و سنجش توانمندسازی (اسپیر^۷، ۲۰۰۰؛ اسپیر و پترسون^۸، ۲۰۰۰) و آن هم در «سطح فردی» متمرکز شده‌اند. آنچه که امروزه بیش از ابعاد دیگر توانمندسازی در سازمان‌ها مورد توجه محققان قرار گرفته، بُعد روانشناختی توانمندسازی است، و بُعد توانمندسازی سازمانی مورد غفلت واقع شده است (پترسون و زیمرمن^۹، ۲۰۰۴؛ ماینارد و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۲). مضاف بر این، شواهد جدید دال بر آن است که پژوهش‌های اندکی که در زمینه توانمندسازی سازمانی انجام گرفته، تنها به بررسی ارتباط این مفهوم با سایر متغیرهای نگرشی و ساختاری پرداخته‌اند (والاس و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۱). علی‌رغم اینکه اثرات و پیامدهای توانمندسازی به خوبی قابل پذیرش است، لیکن عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی به‌طور گسترده مورد بررسی قرار نگرفته است (رو و چن^{۱۲}، ۲۰۱۱). با توجه به خلأ در مبانی نظری پژوهش و مطالعات تجربی، باور بر این است که مدل جامع و یکپارچه به منظور ایجاد پیشرفت‌های نظری و تجربی در ادبیات توانمندسازی مورد نیاز است (رابینز و همکاران^{۱۳}، ۲۰۰۲؛ ماینارد و همکاران، ۲۰۱۲). لذا انجام پژوهشی جامع در سطح توانمندسازی سازمانی حائز

¹ Amabile et al.

² Ertürk

³ Towns

⁴ World Bank

⁵ Cox

⁶ Peterson & Reid

⁷ Speer

⁸ Speer & Peterson

⁹ Zimmerman

¹⁰ Maynard et al.

¹¹ Wallace et al.

¹² Ro & Chen

¹³ Robbins et al.

اهمیت است (کتیرینه و همکاران^۱، ۲۰۱۲). عمده پژوهش‌های انجام شده در زمینه دلایل تحقق توانمندسازی در محیط‌های کاری، به جنبه‌های روانشناسی و روانشناختی موضوع توانمندسازی منابع انسانی بر می‌گردد. با توجه به بررسی‌های بعمل آمده، پژوهش جامعی چه در داخل و چه در خارج از کشور به منظور شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمانی مشاهده نگردید. در این راستا پژوهش حاضر در صدد است به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمانی در استان خوزستان بپردازد. بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به سؤالات زیر می‌باشد:

سؤال اصلی: عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمانی استان خوزستان کدام بوده و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟ در همین راستا پرسش‌های فرعی زیر مطرح می‌گردد:

- عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمانی استان خوزستان کدامند؟
- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمانی استان خوزستان چگونه است؟

ادبیات تحقیق

تعریف و مفهوم توانمندسازی

در فرهنگ آکسفورد واژه «توانمندسازی» قدرتمندشدن، مجوز دادن، ارائه خدمت و توانا شدن معنی شده است. به طوری که از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران، توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است؛ این بدین معنا است که با توانمندسازی، اعتماد سازمانی بهبود یافته و احساس ناتوانی و درماندگی در سازمان نیز کاهش می‌یابد (کوزتیوا و میکس^۲، ۲۰۰۹). توانمندسازی مفهومی است که به منظور بهبود شیوه استفاده سازمان از افراد خود به کار می‌رود. عقیده لی و کوه^۳ (۲۰۰۱) توانمندسازی ترکیبی از حالات زیردستان است که بوسیله رفتار توانمندکننده سرپرستان تحت تاثیر قرار می‌گیرد. تعاریف دیگری از توانمندسازی عبارتند از:

- توانمندسازی اصطلاحی است که به ترتیبات سازمانی گفته می‌شود که بر اساس آن خودمختاری، آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان واگذار می‌شود. به عبارت دیگر بر بارسازی عمودی و سایر

¹ Catherine et al.

² Kostiwa & Meeks

³ Lee and Koh

روشهای مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان توانمندسازی نامیده می‌شود (هوکرین اسکای و باچنان^۱، ۲۰۰۷).

- اولیو و همکاران^۲ (۲۰۰۴) توانمندسازی را انگیزش ذاتی در قالب یک مجموعه معرفت چهارگانه شامل توانش، انگیزش، معناداری و خودمختاری در راستای انعکاس جهت فردی نسبت به نقش فرد در کار می‌دانند. - توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌تواند در انجام امور داشته باشند (کان استنس و مارک^۳، ۲۰۰۲).

- توانمندسازی اصطلاحی وسیعتر از خودکنترلی است، توانمندسازی به مجموعه تکنیک‌های انگیزشی اطلاق می‌شود که بدنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان بمنظور بهبود عملکرد آنان است، ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان همسو نمودن اهداف فردی و سازمانی است (وکچیو^۴، ۲۰۰۰).

- توانمندسازی شیوه‌ای است برای ایجاد روحیه مشارکت در کارکنان از طریق فرایند دخالت و واگذاری مسئولیت به آنها، این شیوه کارکنان را تشویق می‌کند که در مورد کارهای خویش، خود تصمیم بگیرند و امکان کنترل بیشتر را بر کار داشته باشند (ویس^۵، ۱۹۹۶).

- توانمندسازی عبارت از تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیتهای سازمانی (گردان^۶، ۱۹۹۳).

با توجه به بررسی‌های بعمل آمده، اکثر مطالعات تجربی به سطح فردی توانمندسازی محدود شده و بُعد توانمندسازی سازمانی مورد غفلت واقع گردیده است (ماینارد و همکاران، ۲۰۱۲). در حقیقت توانمندسازی اصطلاحی است که امروزه در علوم سازمانی مورد استفاده فراوان قرار می‌گیرد. اما آنچه در ادبیات توانمندسازی کاملاً آشکار است تعاریفی هستند که جامع نبوده و به‌زعم توماس و ولتهوس بیش از آنکه به تعریف این اصطلاح پردازند به تشریح مجموعه‌ای از روشهای خاص و تاثیر آن بر توانمندسازی می‌پرداختند.

¹ Huczynski & Buchanan

² Avolio

³ Constance & Mark

⁴ Vecchio

⁵ Weiss

⁶ Gordan

پیشینه پژوهش

در ادامه به اهم پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج کشور پرداخته می‌شود:

- یانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۴) مطالعه‌ای با عنوان اثر توانمندسازی ساختاری و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی پرستاران چین انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی به طور معنی‌داری در ارتباط هستند.

- کزلواسکایت و همکاران^۲ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در تبیین رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد، به بررسی ارتباط توانمندسازی سازمانی با نگرش‌های شغلی در هتل‌های کشور لیتوانی انجام دادند. نمونه آماری این پژوهش ۲۱۱ نفر از کارکنان هتل‌های مورد مطالعه بودند. نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی رابطه مثبت و معناداری با توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی و تعهد عاطفی دارد. همچنین یافته‌ها دال بر آن است که متغیرهای توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی به عنوان متغیر تعدیل‌کنندگی در تبیین رابطه بین توانمندسازی سازمانی و رفتار مشتری‌گرایی دارد.

- والاس و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط بین توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روانشناختی و عملکرد با بررسی تبیین نقش تعدیل‌کنندگی پاسخ‌گویی، توانمندسازی در سطح سازمان را صنایع خدماتی مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش، کنکاوش‌هایی از دیدگاه مدیریت منابع انسانی استراتژیک انجام شده؛ به طوری که نقش توانمندسازی را به عنوان بخش کوچکی از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج پژوهش دال بر آن است که توانمندسازی با سبک رهبری رابطه مثبت و معنادار دارد.

- کزلواسکایت و همکاران (۲۰۰۹) پژوهشی به منظور بررسی تأثیر توانمندسازی سازمانی بر نگرش‌های شغلی کارکنان در هتل‌های چهار و پنج ستاره کشورهای لیتوانی و دانمارک انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین توانمندسازی سازمانی در هتل‌های دو کشور وجود داشته و سطح توانمندسازی سازمانی هتل‌های دانمارک از توانمندسازی سازمانی هتل‌های لیتوانی بیشتر است. در حالی که تفاوت فاحشی بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی در هتل‌های دو کشور مشاهده نگردید. همچنین نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی سازمانی ارتباط مثبت و معنادار با توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی و تعهد عاطفی دارد.

¹ Yang et al

² Kazlauskaitė et al.

- نتایج پژوهش لینگ چون و همکاران^۱ (۲۰۰۸) در زمینه توانمندسازی انجام شد، نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان بیش‌تر از آن که وابسته به خود افراد باشد، وابسته به سازمانی است که افراد در آن کار می‌کنند. چنانچه شرایط سازمانی از توانمندسازی حمایت کند، امکان توانمندسازی فراهم خواهد شد. در این مدل توانمندسازی در سازمان وابسته به سه عامل اصلی ۱- تسهیم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در سازمان؛ ۲- تغییرات ساختاری به منظور کاهش تمرکز در سازمان و افزایش اختیارات کارکنان؛ ۳- مدیریت از راه جو سازمانی، تیم‌سازی و اشتراک‌مسابی بین کارکنان می‌باشد.
- مطالعه‌ای دیگری توسط بیردی و همکاران^۲ (۲۰۰۸) به منظور بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی ساختاری در صنایع تولیدی انجام گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد جهت بهبود توانمندسازی ساختاری در سازمان، تصمیم‌گیری بیشتر از آنکه تنها در انحصار مدیران ارشد باشد، باید بخش قابل‌ملاحظه‌ای از مسئولیت‌ها را در مدیران عملیاتی به افراد و یا تیم‌ها سپرد.
- یو و همکاران^۳ (۲۰۰۶) پژوهشی با عنوان مطالعه تطبیقی تفاوت‌های فرهنگی توانمندسازی و کارکردهای کیفیت در کشورهای کره، مکزیک، تایوان و ایالت متحده آمریکا انجام دادند. در این مطالعه توانمندسازی به عنوان درجه درگیری گروه در کیفیت فرایند مدیریت (تصمیم‌گیری، اجرا و مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج) تعریف شده است. یافته‌های پژوهش دال بر آن است که در کشورهای با فرهنگ جمع‌گرا بالا سطح بالای از توانمندسازی گزارش شده است؛ در حالی که بر خلاف انتظار، فاصله قدرت موجب اختلاف در سطوح توانمندسازی نگردیده است.
- پترسون و زیمزمن (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای با عنوان «فراتر از فرد: به سوی شبکه منطبق با قانون برای توانمندسازی سازمانی» به بررسی جایگاه توانمندسازی سازمانی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی دارای سه بُعد توانمندسازی درون سازمانی، توانمندسازی بین سازمانی، توانمندسازی فرا سازمانی می‌باشد.
- متیوز و همکاران^۴ (۲۰۰۳) پژوهشی به منظور طراحی مقیاس اندازه‌گیری توانمندسازی سازمانی انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی سازمانی دارا سه بُعد چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیمات سازمان و تسهیم اطلاعات می‌باشد.
- ملکی و قربانیان (۱۳۹۳) مطالعه‌ای با عنوان "رابطه توانمندسازی ساختاری و عملکرد حرفه‌ای پرستاری در بیمارستان" انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که بین توانمندسازی ساختاری و عملکرد حرفه‌ای رابطه مثبت

¹ Liang-Chuan et al.

² Birdi et al.

³ Yoo et al.

⁴ Matthews

و معنی‌داری وجود دارد. همچنین سه زیر مقیاس توانمندسازی ساختاری یعنی توانمندسازی کلی، دسترسی به فرصت و دسترسی به منابع توانسته بیش از ۵۰٪ تغییرات عملکرد حرفه‌ای پرستاری را تبیین نماید. - موسویان (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی انجام داد. برای طراحی الگوی مفهومی ابتدا ادبیات نظری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی مرور شده و سپس با مطالعه الگوهای مطرح در زمینه توانمندسازی منابع انسانی و در نظر گرفتن شرایط بومی رسانه ملی در ایران، با تکیه بر الگوی ارائه شده از سوی رابینز و همکاران، دو رکن اصلی، یعنی عوامل زمینه محیطی و ارزشهای اسلامی بر آن افزوده شد. همچنین برای آزمون الگوی یاد شده تایید عوامل مؤثر و درک چگونگی تأثیر متقابل متغیرها، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. الگوی معرفی شده می‌تواند نوعی شناخت کاربردی از موانع و احتمالاً مسیرهای موفقیت‌آمیز توانمندسازی فراهم آورد.

- واعظی و سبزیکاران (۱۳۸۹) در حوزه توانمندسازی فردی پژوهش با بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران انجام دادند. پژوهش به لحاظ اهداف پژوهشی کاربردی و با شیوه توصیفی - همبستگی اجرا شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۵۶۰ نفر از کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران - منطقه تهران بوده که به کمک فرمول تعیین حجم نمونه در فضای دوجمله ای و روش نمونه گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۳۰ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب گردیده است. بر این اساس، نتایج تحقیق منجر به معرفی ابعاد مورد نیاز برای توانمندسازی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران شده است. ارائه الگوی مناسب جهت توانمندسازی کارکنان جامعه تحقیق نیز از دیگر نتایج پژوهش می باشد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ دسته‌بندی بر مبنای هدف، تحقیق کاربردی است. روش پژوهش، از حیث کنترل متغیرها، توصیفی از نوع اکتشافی و از بعد روش اجرا، پیمایشی - تحلیلی می‌باشد. جامعه این پژوهش در بخش اول مشتمل بر خبرگان و در بخش دوم مشتمل بر کلیه کارکنان استانداری خوزستان می‌باشد (۴۷۵ نفر). در بخش اول تحقیق ۱۵ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری نظری و هدفمند انتخاب شدند. در این بخش دوم پژوهش با توجه به ماهیت جامعه آماری، از روش تصادفی - طبقه‌ای استفاده گردید. بر اساس محاسبات صورت گرفته، میزان انحراف معیار نمونه مقدماتی ۵۰ تایی انتخاب شده تقریباً برابر با ۰/۳۶۷ می‌باشد. با لحاظ سطح خطای ۵٪ و دقت برآورد ۰/۰۵ و از آنجایی که جامعه آماری محدود (۴۷۵ نفر) می‌باشند، از فرمول ذیل به منظور تعیین حجم نمونه استفاده شد:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times \frac{\alpha}{2} \times \delta^2}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 \times \frac{\alpha}{2} \times \delta^2} \Rightarrow n = \frac{475 \times (1.96)^2 \times 0.367^2}{0.05^2 (474) + (1.96)^2 \times 0.367^2} = 144.4 \approx 144$$

پس از جایگذاری در فرمول فوق، تعداد نمونه ۱۴۴ نفر به دست آمد. در این راستا مجدداً ۱۵۰ عدد پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد ۱۰۱ عدد عودت گردید به طوری که ۶ نسخه از آنها به علت نقص کنار گذاشته شد. به طوری که این ۹۵ نسخه به علاوه ۵۰ پرسشنامه مقدماتی مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفتند (مجموعاً ۱۴۵ پرسشنامه). در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته و بومی شده بر اساس مطالعات پیشین و مدل‌های توانمندسازی به کمک روش دلفی فازی استفاده گردید. بدین منظور تعدیلات و اصلاحات لازم توسط اساتید، صاحب‌نظران و کارشناسان خبره روی آن صورت گیرد. با توجه به ساختار سوالات پرسشنامه و برابر بودن بار نگرشی یا ارزشی همه آن‌ها، به منظور ارزشیابی از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده شد (۱: خیلی کم؛ ۲: کم؛ ۳: متوسط؛ ۴: زیاد؛ ۵: خیلی زیاد). با توجه به اینکه پرسشنامه طراحی شده، سه عامل اصلی با ۱۸ عامل فرعی را مورد سنجش قرار می‌دهد که عبارتند از: عامل اصلی اول: چارچوب ساختاری پویا (با هفت عامل فرعی)؛ عامل اصلی دوم: کنترل تصمیمات سازمان (با هفت عامل فرعی) و عامل اصلی سوم: تسهیم اطلاعات (با چهار عامل فرعی). جهت تعیین روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی و نظرات کارشناسان، متخصصان و اساتید دانشگاه استفاده شد و تأیید پرسشنامه مذکور توسط آنان به منزله روایی مورد قبول پرسشنامه می‌باشد. از طرف دیگر، جهت محاسبه پایایی پرسشنامه، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید. سپس جهت دسته بندی آن مؤلفه‌ها از تکنیک تحلیل عاملی بهره گرفته شد. و در نهایت تکنیک‌های AHP فازی و TOPSIS فازی نیز به منظور اولویت‌بندی عوامل و مؤلفه‌های تأثیر گذار بر توانمندسازی سازمانی بکار گرفته شد.

یافته‌های تحقیق

اجرای روش دلفی فازی جهت شناسایی مولفه‌های موثر بر توانمندسازی سازمانی

در اولین مرحله استفاده از روش دلفی فازی، باید خبرگان انتخاب و در خصوص موضوع، روش و مدت تحقیق توجیه شوند. از آنجا که قلمرو مکانی جهت بررسی موضوع تحقیق، استانداری خوزستان و قلمرو موضوعی، بحث توانمندسازی سازمانی می‌باشد. بنابراین در میان خبرگان منتخب باید افرادی از مدیران، متخصصان استانداری خوزستان و اساتید خبره حضور داشته باشند. با توجه به ویژگی‌های مذکور، نهایتاً ۱۵ نفر از خبرگان، به عنوان نمونه به صورت نمونه‌گیری نظری و هدفمند انتخاب شدند و آمادگی اولیه برای اجرای طرح برای آنان به وجود آمد.

جهت پاسخگویی مهم ترین مولفه های تاثیرگذار بر بکارگیری توانمندسازی سازمانی، ابتدا پرسشنامه ای بر اساس ادبیات تحقیق با ۱۵ مولفه اولیه طراحی شده و به اعضای گروه خبره ارسال شد. سپس طبق متدولوژی دلفی فازی به جمع آوری داده پرداخته شد. هدف این پرسشنامه انتخاب دسته‌ای از عواملی است که بر توانمندسازی سازمانی موثر می‌باشند. از آنجا که در روش دلفی توافق نظر خبرگان ملاک تصمیم‌گیری می‌باشد. طی سه مرحله پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید تا توافق کلی نظر خبرگان نسبت به طبقه بندی به دست آید.

پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به تاثیر مولفه‌های تاثیرگذار بر توانمندسازی سازمانی می‌باشد. لذا خبرگان باید از طریق متغیرهایی، این مقادیر "میزان" را بیان می‌کنند. استفاده از متغیرهایی با ارزش‌های قطعی، خبرگان را در اظهارنظر دچار مشکل می‌کند. به همین دلیل، واضح است که متغیرهای کیفی، آزادی عمل بیشتری را به خبرگان می‌دهد. استفاده از متغیرهای کیفی مانند "کم"، "متوسط"، "زیاد" مشکلات فوق را تا حدودی حل خواهد نمود. نظر افراد نسبت به متغیرهای کیفی مانند کم یا زیاد، یکسان نیست. از آنجا که خبرگان دارای خصوصیات متفاوت هستند بنابراین از ذهنیت‌های متفاوتی نیز برخوردارند. و اگر به گزینه‌ها بر اساس ذهنیت‌های متفاوت پاسخ داده شود، تجزیه و تحلیل متغیرها فاقد ارزش می‌باشد. ولی با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سوال‌ها پاسخ خواهند داد. لذا متغیرهای کیفی به صورت اعداد فازی ذوزنقه ای تعریف می‌شود (چانگ^۱، ۱۹۹۲): کم (۰،۰،۲،۴)، متوسط (۳،۴،۶،۷)، زیاد (۶،۸،۱۰،۱۰،۱۰).

اجرای تحلیل عاملی اکتشافی

در این پژوهش برای دسته عوامل بدست آمده از روش دلفی فازی، از روش تحلیل اکتشافی به روش روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی به کمک SPSS 20.0 استفاده گردید. قبل از اجرای تحلیل عاملی، بایستی از همبستگی بین متغیرها و همچنین اهمیت و معنادار بودن ماتریس داده‌ها اطمینان حاصل نمود. برای این منظور از آزمون KMO استفاده گردید. همچنین برای ارزشیابی اهمیت و معنادار بودن ماتریس همبستگی، از آزمون کرویت بارلت استفاده شده است. مقدار مشخصه آن در این پژوهش برابر با ۶۵۰.۸ در سطح معناداری کمتر از ۰،۰۰۰۱ می‌باشد. نتایج به دست آمده حاکی از مناسب بودن همبستگی متغیرهای منظور شده برای تحلیل عاملی می‌باشد (جدول ۴).

جدول ۴- آزمون KMO و بارلت در مورد شاخص‌های پرسشنامه

شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO)	۰،۸۲۱
-------------------------------	-------

^۱ Chang

۶۵۰٫۸	مقدار آزمون	آزمون بار تلت
۰٫۰۰۰۱	سطح معناداری	

به منظور تعیین این موضوع که مجموعه پرسش‌های مطرح شده از چند عامل معنادار اشباع شده است از شاخص‌های ارزش ویژه و نسبت واریانس تبیین شده، استفاده گردیده است. سپس با در نظر گرفتن مقدار ۰٫۵ به عنوان نقطه برش برای حداقل بار عاملی مورد نیاز جهت حفظ عبارت در پرسشنامه و در نظر گرفتن مقدار ۱ برای حداقل مقدار ویژه برای تعیین عوامل نشان‌گر حیطة‌های مورد سنجش، نهایتاً سه عامل از کل عبارات حاصل شد. ملاحظه مقدار ارزش ویژه و همچنین نسبت واریانس تبیین شده توسط هر عامل نشان می‌دهد که محتوای پرسشنامه از ۳ عامل عمده اشباع می‌شود که ۷۸٫۷۵ درصد واریانس‌های کل شاخص‌ها را تبیین می‌کند (جدول ۵).

جدول ۵- عوامل استخراج شده همراه با مقادیر ویژه، درصد واریانس و فراوانی تجمعی واریانس آن‌ها

فراوانی تجمعی درصد واریانس	درصد واریانس مقدار ویژه	مقدار ویژه	عوامل	رتبه
۳۴٫۱۰۵	۳۴٫۱۰۵	۷٫۱۲۱	اول	۱
۵۸٫۴۸۵	۳۴٫۳۸	۶٫۵۱۶	دوم	۲
۷۸٫۷۵	۲۰٫۲۶۵	۴٫۸۶۰	سوم	۳

پس از اجرای تحلیل عاملی و با توجه به محتوای سؤالات پرسش‌نامه اولیه، شاخص‌ها و مؤلفه‌های متعلق به هر عامل به شرح ذیل استخراج گردید. در نهایت؛ جهت نامگذاری سه عامل استخراج شده، از نظرات اساتید متخصص در زمینه موضوع و خبرگان استفاده گردید. نامگذاری عوامل مذکور به شرح ذیل می‌باشد:

عامل (۱): چارچوب ساختاری پویا

عامل (۲): کنترل تصمیمات سازمان

عامل (۳): تسهیم اطلاعات

رتبه بندی و تعیین درجه اهمیت عوامل و مؤلفه های عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمانی

اولویت بندی عوامل سه گانه مؤثر بر توانمندسازی سازمانی با استفاده از تکنیک AHP

به منظور تعیین درجه اهمیت و اولویت بندی هر یک از عوامل و دسته های کلی مؤثر بر توانمندسازی سازمانی، تکنیک AHP گروهی به کار گرفته شد. جهت اجرای تکنیک AHP فازی از برنامه صفحات گسترده (Excel) استفاده گردید. نتایج حاصل از رتبه بندی این عوامل در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶- رتبه بندی دسته عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمانی با استفاده از AHP فازی

رتبه	درجه / اهمیت	عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمانی
۱	۰,۴۳۹	تسهیم اطلاعات
۲	۰,۳۳۳	کنترل تصمیمات سازمان
۳	۰,۲۲۸	چارچوب ساختاری پویا

همان گونه که نتایج جدول ۶ نشان می دهد، از دیدگاه مدیران و کارمندان استانداری خوزستان، عوامل مرتبط با تسهیم اطلاعات دارای بیشترین تاثیر بر توانمندسازی سازمانی می باشند و پس از آن به ترتیب عوامل مرتبط با کنترل تصمیمات سازمان و عوامل مرتبط با چارچوب ساختاری پویا دارای اهمیت می باشند.

اولویت بندی زیر مؤلفه های مؤثر بر توانمندسازی سازمانی با استفاده از تکنیک تاپسیس

فازی

در ادامه نتایج حاصل از رتبه بندی مؤلفه های هر یک از زیر مؤلفه های سه گانه مؤثر بر توانمندسازی سازمانی در جداول مجزا آورده شده است (جداول ۷ تا ۹).

جدول ۷- رتبه بندی زیر مولفه‌های عوامل مرتبط با تسهیم اطلاعات

رتبه	Ci	فاصله با ایده آل منفی	فاصله با ایده آل مثبت	مؤلفه‌ها
۱	۰,۵۶۴	۰,۰۳۵	۰,۰۲۷	برخورداری از دانش کافی در زمینه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای
۲	۰,۵۰۷	۰,۰۳۲	۰,۰۳۱	ارائه بازخورد در زمینه عملکرد
۳	۰,۴۱۷	۰,۰۲۸	۰,۰۳۹	وجود روش کارآمد توزیع اطلاعات بین کارکنان
۴	۰,۳۳۸	۰,۰۲۲۵	۰,۰۴۴	حق اظهارنظر در مورد رویه‌های کاری

جدول ۸- رتبه بندی مولفه‌های مرتبط با عوامل کنترل تصمیمات سازمان

رتبه	Ci	فاصله با ایده آل منفی	فاصله با ایده آل مثبت	مؤلفه‌ها
۱	۰,۶	۰,۰۳۹	۰,۰۲۶	ارائه بازخور توسط کارکنان به مدیر خود
۲	۰,۵۰۷	۰,۰۳۶	۰,۰۳۵	حق اظهارنظر در تیم‌های کاری
۳	۰,۴۷۱	۰,۰۳۳	۰,۰۳۷	دادن حق اظهارنظر به کارکنان در تعیین مسئولیت‌های شغلی خود
۴	۰,۴۰۵	۰,۰۳	۰,۰۴۴	حق اظهارنظر در تعیین میزان حقوق
۵	۰,۳۶۸	۰,۰۲۷۴	۰,۰۴۷	دادن حق اظهار به کارکنان در تعیین استانداردها در سازمان
۶	۰,۳۲۸	۰,۰۲۵	۰,۰۵۱	حق اظهارنظر در استخدام کارکنان جدید
۷	۰,۲۹۴	۰,۰۲۳	۰,۰۵۵	حق اظهارنظر در ایجاد برنامه‌های بازنگری

جدول ۹- رتبه بندی مولفه های مرتبط با عوامل چارچوب ساختاری پویا

رتبه	Ci	فاصله با ایده آل منفی	فاصله با ایده آل مثبت	مولفه ها
۱	۰,۵۵۲	۰,۰۴۲	۰,۰۳۴	تدوین خط مشی ها توسط سازمان
۲	۰,۴۷۹	۰,۰۳۵	۰,۰۳۸	تشویق کارکنان به استفاده از مهارت های حل مساله در هنگام انجام وظایف شغلی شغلی
۳	۰,۴۶۵	۰,۰۳۴	۰,۰۳۹	حمایت سازمان از ریسک پذیر بودن کارکنان
۴	۰,۴۲۶	۰,۰۳۲	۰,۰۴۳	حمایت و قدردانی از خلاقیت کارکنان
۵	۰,۳۹۲	۰,۰۳۱	۰,۰۴۸	ارائه اطلاعات در زمینه اهداف و چشم انداز آینده سازمان
۶	۰,۲۷۶	۰,۰۲۱	۰,۰۵۵	دادن حق اظهار نظر در زمینه تغییر سیاست های سازمان
۷	۰,۲۴۰	۰,۰۱۸	۰,۰۵۷	ارائه اطلاعات در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان به کارکنان

نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

نتایج روش دلفی و اجرای تحلیل عاملی نشان داد که هر یک از سه دسته عوامل و هر یک از ۱۸ مولفه بر توانمندسازی سازمانی در استانداری خوزستان موثر می باشند بنابراین می توان نتیجه گرفت که: عوامل مرتبط با "چارچوب ساختاری پویا"، "کنترل تصمیمات سازمان"، "تسهیم اطلاعات" بر توانمندسازی سازمانی در استانداری خوزستان تأثیر است. جهت تعیین درجه اهمیت هر یک از سه دسته گروه اصلی تکنیک AHP فازی به کار گرفته شد. همان گونه که نتایج نشان داد از دیدگاه کارکنان و مدیران استانداری خوزستان، عوامل مربوط به «تسهیم اطلاعات» دارای بیشترین تأثیر بر توانمندسازی سازمانی می باشند و پس از آن به ترتیب عوامل (۱) کنترل تصمیمات سازمان (۲) چارچوب ساختاری پویا بر توانمندسازی سازمانی در استانداری خوزستان دارای اهمیت چشمگیری می باشند. بر اساس اولویت بندی دسته عوامل فوق بر اساس تکنیک AHP می توان اهمیت هر یک از مولفه های این دسته عوامل را با استفاده از تکنیک TOPSIS فازی به شرح زیر بیان نمود.

الف) عوامل تسهیم اطلاعات

(۱) برخورداری از دانش کافی در زمینه برنامه های توسعه حرفه ای

(۲) ارائه بازخورد در زمینه عملکرد

- ۳) وجود روش کارآمد توزیع اطلاعات بین کارکنان
- ۴) حق اظهارنظر در مورد رویه‌های کاری

ب) عوامل کنترل تصمیمات سازمان

- ۱) ارائه بازخور توسط کارکنان به مدیر خود
- ۲) حق اظهارنظر در تیم‌های کاری
- ۳) دادن حق اظهارنظر به کارکنان در تعیین مسئولیت‌های شغلی خود
- ۴) حق اظهارنظر در تعیین میزان حقوق
- ۵) دادن حق اظهار به کارکنان در تعیین استانداردها در سازمان
- ۶) حق اظهارنظر در استخدام کارکنان جدید
- ۷) حق اظهارنظر در ایجاد برنامه‌های بازنشستگی

ج) عوامل چارچوب ساختاری پویا

- ۱) تدوین خط مشی‌ها توسط سازمان
- ۲) تشویق کارکنان به استفاده از مهارت‌های حل مساله در هنگام انجام وظایف شغلی شغلی
- ۳) حمایت سازمان از ریسک‌پذیر بودن کارکنان
- ۴) حمایت و قدردانی از خلاقیت کارکنان
- ۵) ارائه اطلاعات در زمینه اهداف و چشم‌انداز آینده سازمان
- ۶) دادن حق اظهارنظر در زمینه تغییر سیاست‌های سازمان
- ۷) ارائه اطلاعات در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان به کارکنان

در مقایسه با تحقیقات پیشین می‌توان گفت نتایج پژوهش پترسون و زمیزمن (۲۰۰۴) نشان داد که راهبرد توانمندسازی سازمانی در سه سطح توانمندسازی درون سازمانی، توانمندسازی بین سازمانی و توانمندسازی فراسازمانی قابل بررسی است. از سوی دیگر طبق پژوهش متیوز و همکاران (۲۰۰۳) توانمندسازی سازمانی مشتمل بر چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیمات سازمان و تسهیم اطلاعات بوده؛ این سه بعد اشاره به توانمندسازی سازمانی در تحقیق حاضر دارند و از این منظر با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد.

متولیان و مدیران دولتی به‌ویژه مدیران استانداری خوزستان و بخش‌های زیرمجموعه آن می‌توانند با توسل به نتایج این تحقیق، درک بهتری از نقش عوامل کلیدی به عنوان محور دستیابی به توانمندسازی سازمانی کسب نمایند و از این پس در تدوین و تبیین برنامه‌های استراتژیک خود از الگوی طراحی شده بهره‌مند شوند. سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کشور نیز با استفاده از نتایج این پژوهش و آگاهی از چگونگی ارتقای توانمندسازی سازمانی از طریق عوامل تأثیرگذار بر آن می‌توانند سیاست‌های کامل‌تری را جهت حل مسائل و بر طرف نمودن چالش‌های سازمان‌های ایرانی تدوین نمایند. به‌طوری‌که گام نهادن به‌سوی سازمان‌های توانمند مسیر گردیده و به امر سیاست‌گذاری با دیدی وسیع‌تر و جامع‌تر پرداخته و در مرحله اجرا موفق عمل نمایند. پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمانها، زمینه ارتقای توانمندسازی سازمانی را از طریق مکانیزم‌های علمی و ایجاد چنین فضایی با حمایت خود فراهم آورد.

پیشنهادهای ذیل را با توجه به نتایج این پژوهش بر اساس عوامل شناسایی شده، برای مدیران و دست‌اندرکاران می‌توان پیشنهاد نمود:

الف: بهبود تسهیم اطلاعات

- ارتقای دانش کارکنان و مدیران در زمینه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و برگزاری دوره‌های بازآموزی برای آنان
- استقرار سیستم مدیریت عملکرد و ارائه بازخورد عملکرد به کارکنان به طور صحیح و به موقع
- طراحی نظام مدیریت دانش و بکارگیری روش کارآمد تسهیم و انتقال اطلاعات بین کارکنان
- بالا بردن اثربخشی انتقال اطلاعات در سازمان توسط کارکنان
- اطلاع‌رسانی در خصوص پاداش‌های اعطای شده
- ایجاد زمینه دسترسی به اطلاعات فایل‌های کاری
- دادن حق تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در مورد فرایندها و روبه‌های کاری
- اطلاع‌رسانی وضعیت مالی سازمان به کارکنان
- استقرار سیستم ارتباط با مشتری

ب: بهبود نحوه کنترل تصمیمات سازمان

- ملزم کردن کارکنان جهت ارائه بازخور به مدیران در خصوص عملکرد
- مشارکت دادن کارکنان در کمیته‌های تخصصی و تیم‌های کاری
- استفاده از نظرات کارکنان در تعریف شرح شغل و تعیین مسئولیت‌های شغلی خود
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد با در نظر گرفتن نظرات کارکنان
- مشارکت دادن کارکنان در هدف‌گذاری و تعیین استانداردها

- طراحی نظام کارمندیابی و انتخاب بر مشارکت کارکنان
- ایجاد برنامه‌های بازنشستگی مطابق با نیازها و خواسته‌های کارکنان

ج: بهبود چارچوب ساختاری پویا

- تدوین و طراحی برنامه استراتژیک (خط مشی‌ها، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف و برنامه‌های ابتکاری)
 - استقرار نظام پیشنهادها جهت ارتقای سطح نوآوری و مهارت‌های حل مساله در هنگام انجام وظایف شغلی
 - شغلی
 - حمایت سازمان از ریسک‌پذیر بودن کارکنان و تخصیص پاداش در این خصوص
 - حمایت و قدردانی از ارائه‌دهندگان پیشنهاد و ایده‌های بکر و نو
 - اطلاع‌رسانی مستندات استراتژیک سازمان اعم از اهداف و چشم‌انداز آینده سازمان به کارکنان
 - مشارکت دادن کارکنان در بازنگری برنامه‌های استراتژیک و تغییر سیاست‌های سازمان
 - ارائه مشاوره به کارکنان در خصوص چگونگی دستیابی به اهداف سازمانی
- به محققانی که علاقه دارند در موضوع تحقیق پژوهش‌هایی را انجام دهند پیشنهادهایی لازم است ارائه شود. لذا با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات ذیل برای تحقیقاتی آتی ضروری به نظر می‌رسد.

- (۱) توصیه می‌گردد تحقیقی مشابه تحقیق حاضر در بخش‌های مختلف دولتی و یا سایر استانداری‌ها و سازمان‌ها و حتی بخش خصوصی انجام گیرد و پیشنهادهایی جهت ارتقای سطح توانمندسازی سازمانی به مسئولین و دست‌اندرکاران استانداری خوزستان ارائه گردد.
- (۲) از آنجایی که در پژوهش حاضر جهت تعیین درجه اهمیت عوامل از نظرسنجی روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه (MADM) و AHP و TOPSIS در محیط فازی استفاده شده است، لذا پیشنهاد می‌شود به منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های توانمندسازی از سایر روش‌های وزن‌دهی و اولویت‌بندی در محیط قطعی استفاده گردد.

- بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی سازمانی
- طراحی مدلی جهت تبیین روابط متقابل بین ابعاد توانمندسازی سازمانی
- بررسی متغیرهای میانجی تأثیرگذار بر رابطه میان عوامل و مؤلفه‌های توانمندسازی سازمانی
- تدوین استراتژی‌های ارتقای توانمندسازی سازمانی
- بررسی تأثیرگذاری زیر سیستم‌های سازمانی (سیستم مدیریت منابع انسانی، سیستم مالی و ...) در بروز رفتارهای توانمند در سازمان

- بررسی تطبیقی وضعیت توانمندسازی سازمانی در سازمانهای دولتی و خصوصی
- بررسی مسائل و چالش‌های حوزه توانمندسازی سازمانی
- شناسایی و استخراج موانع ارتقای توانمندسازی سازمانی

منابع

- ۱- ملکی، م. و قربانیان، ع. (۱۳۹۳). رابطه توانمندسازی ساختاری و عملکرد حرفه‌ای پرستاری در بیمارستان. فصلنامه علمی تخصصی طب کار، دوره ششم، شماره سوم، ۳۲-۴۰.
- ۲- موسویان، س. (۱۳۹۰). طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال هجدهم، شماره ۱، ۹۳-۱۱۴.
- ۳- واعظی، ر و سبزیکاران، ا. (۱۳۸۹). در حوزه بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳.
- 1- Amabile T. M, Mueller J. S, Simpson, W. B, Hadley C. N, Kramer S. J, Fleming L. (2002). *Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study*. Unpublished Manuscript, Harvard Business School.
- 2- Avolio, B.G., Zho, W., Koh, W; Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership & Organizational Commitment, Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (6), 951- 968.
- 3- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D. and Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
- 4- Catherine C., Tom, B., Alan, W. (2012). Relocating empowerment as a management concept for Asia. *Journal of Business Research*, 65, 36-41.
- 5- Chang, D. Y. (1992). Extent Analysis and Synthetic Decision. *Optimization Techniques and Applications*, Vol. 1, World Scientific, Singapore, pp. 352.
- 6- Constance, C. R., and Mark, M. (2002). An Integrative attribution a perspective of empowerment and Learned helplessness: multi method field study. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 2.
- 7- Cox, E. O. (2002). Empowerment-oriented practice applied to long-term care. *Journal of Social Work in Long-Term Care*, 1 (2), 27-46.
- 8- Ertürk, Alper (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (4), 409-441.
- 9- Gordan, J. R. (1993). *A diagnostic approach to Organizational Behavior*, (4th ed), Boston: Allyn and Bacon.

- 10- Huczynski, A.A. & Buchanan, D.A. (2007). *Organizational behaviour: An introductory text* (6th Ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- 11- Kazlauskaite, R.; Ilona Buciuniene; Linas Turauskas. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 34, 138-158.
- 12- Kostiwa, I. M. and Meeks, S. (2009). The relation between psychological empowerment, service quality, and job satisfaction among certified nursing assistants, *Clinical Gerontologist*, 32(3), 276-292.
- 13- Lee, M. and Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?, *International Journal of Human Resource Management*, 12, 684-95.
- 14- Liang-Chuan Wu; Chornng-Shyong Ong and Yao-Wen Hsu. (2008). Knowledge-based organization evaluation. *Decision Support Systems*, 45 (3), 541-549.
- 15- Matthews, R. A., Diaz, W. M. and Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale, *Personnel Review*, 32(3), 297-318.
- 16- Maynard, M. T.; Gilson, L. L. and Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38, 4, 1231-1281.
- 17- Peterson, N. A. and Zimmerman, M. A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment, *American Journal of Community Psychology*, 34(1/2), 129-145.
- 18- Peterson, N. A., & Reid, R. J. (2003). Paths to psychological empowerment in an urban community: Sense of community and citizen participation in substance abuse prevention activities. *Journal of Community Psychology*, 31(1), 25-38.
- 19- Ro, H.; Chen, P. J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 422-428
- 20- Robbins, T. L., Crino, M.D., Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*, 12, 419-443.
- 21- Speer, P.W. (2000). Intrapersonal and interactional empowerment: Implications for theory. *Journal of Community Psychology*, 28, 51-61.

- 22- Speer, P.W., & Peterson, N.A. (2000). Psychometric properties of an empowerment scale: Testing cognitive, emotional and behavioral domains. *Social Work Research*, 24, 109–118
- 23- Towns, P. (2010). Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: Do they connect?. *Learning Organization*, 6 (4), 21-33.
- 24- Vecchio, R. (2000). *Organizational behaviour: Core concepts*. 4th edn, New York, NY: Dryden Press.
- 25- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K. and Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability. *Journal of Applied Psychology*, 96, 840-50.
- 26- Weiss, J. (1996). *Organizational Behavior and Change: managing diversity, crosscultural dynamics, and ethics*. Minneapolis, MN: West Publishing Company.
- 27- World Bank. (2000). *World development indicators*, 1, P. 422
- 28- Yang, J., Liu, Yanhui., Chen, Y., Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research*, 27 (3), 186–191
- 29- Yoo, D. K., Rao, S. S. and Hong, P. (2006). A comparative study on cultural differences and quality practices - Korea, USA, Mexico, and Taiwan. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (6), 607-624.