



## بررسی عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان و رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران

شبنم کوهی<sup>۱</sup>

حسین وظیفه‌دوست<sup>۲</sup>

وحیدرضا میرابی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۸/۹، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۲/۲۴.

### چکیده

در دنیای امروز، رقابت در صنعت هتلداری بسیار شدید است؛ بنابراین هتل‌ها باید کیفیت و خدمات خود را بهبود بخشند تا بتوانند رضایت مشتریان خود را جلب کنند. هدف جلب رضایتمندی مشتریان، هتل‌ها را وادار می‌سازد تا برای موفقیت و رسیدن به اهداف سازمانی خود به سازوکارهای مدیریتی مختلفی روی آورند. توانمندسازی یکی از این سازوکارها است که نقش کلیدی در حیات سازمان‌ها دارد. تحقیق پیش رو یک تحقیق زمینه‌یابی است که هدف آن بررسی ارتباط بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان و رضایتمندی مشتریان در هتل‌های ۵ ستاره شهر تهران است. چارچوب نظری تحقیق بر مبنای مدل اسپریتزر و میسرا (۱۹۹۲) است و در راستای مدل تحقیق پنج فرضیه طراحی شده است. جامعه هدف تحقیق، کارکنان هتل‌ها و مشتریان هتل است و برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از پرسشنامه استفاده شد که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده موردپرسش واقع شدند. مدل ارائه‌شده این تحقیق توسط روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. نتایج بررسی‌ها نشان داد بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی (احساس معناداربودن، احساس شایستگی، احساس مؤثربودن، داشتن اعتماد به همکاران و احساس داشتن حق انتخاب) و رضایتمندی مشتریان در این هتل‌ها تأثیر معنادار و مثبتی وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، رضایت مشتری، توانمندسازی روان‌شناختی، هتل‌های ۵ ستاره.

۱. کارشناس ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

۲. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

۳. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.

### ۱. مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیز و معجزه‌آسایی همراه است. سازمان‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی و سیستم‌های باز متأثر از این تغییر و تحولات هستند. آن‌ها برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده می‌کنند؛ در غیر این صورت از گردونه دنیای رقابت خارج می‌شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست؛ بلکه کارکنان را که سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان هستند، آماده می‌کنند. در این میان آنچه عامل موفقیت کشورها و سازمان‌ها است و می‌تواند آن‌ها را در این رقابت، موفق کند، کیفیت نیروی انسانی آن کشور یا سازمان است؛ زیرا در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر سازمان‌ها، عنصر انسان است. اگر سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشند، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهند داد (طالبیان و همکاران، ۲۰۰۹)

از توانمندسازی به‌عنوان مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر یاد می‌شود. در نتیجه این چالش‌ها، مدیران باید شرایط سازمان‌ها را به‌گونه‌ای مهیا سازند که در آن هر شخصی بتواند توانمندتر شود؛ چون نیروی کار متعهد و توانمند، یکی از شروط لازم و ضروری برای عملکرد مؤثر در سازمان‌های نوین است. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است (محمدی، ۱۳۸۵). لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خودمدیریتی باشند باعث می‌شود تا توانمندسازی نیروی انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند (توماس، ۱۹۹۰).

«کوبرگ» بر این باور است که مدیران و کارکنان هر دو از مزایای توانمندسازی منتفع خواهند شد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و با به‌وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را به‌وجود می‌آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌ها، بهبود یابد و موجبات اثربخشی سازمان فراهم شود؛ از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی باانگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند (کوبرگ، ۱۹۹۹)

### بیان مسئله

با توجه به رشد و پیشرفت جوامع و متنوع‌شدن سلیقه مشتریان و دگرگونی‌ها و تحولات جاری، بنگاه‌های اقتصادی باید به‌عنوان زیرمجموعه‌ای که متأثر از تغییر و تحولات عوامل محیطی غیرقابل کنترل هستند، برای بقا و بالندگی خود در خصوص پاسخگویی به نیازهای مشتریان و رضایتمندی آن‌ها و رویارویی با تحولات محیطی آمادگی لازم را داشته باشند؛ در غیر این صورت با وقوع تغییر و تحولات و رشد روزافزون رقابت در شرکت‌های خدماتی، از جمله هتل‌ها که نیروی انسانی حرف اول را در رضایت مشتریان ایفا می‌کند،

نمی‌توانند بقا و حیاتی داشته باشند. امروزه فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و نادانی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها، چالش نیروی انسانی توانا و دانا است. نیروی انسانی مهم‌ترین، گران‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود و تنها عنصر ذی‌شعوری است که به‌عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد و جزو سرمایه‌های اصلی و درایی‌های هر سازمان محسوب می‌شود و رضایت مشتریان نقش قابل‌توجهی به‌خصوص در سازمان‌های خدماتی دارد. طبعاً توجه به نیروی انسانی باعث تعالی و رشد و شکوفایی سازمان‌ها و پاسخگویی به تغییرات محیطی و نیازها و رضایت مشتریان خواهد شد. برای دستیابی به موفقیت، سازمان‌ها باید مهم‌ترین منبع و ابزار خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند.

نیروی انسانی کارآمد، مهم‌ترین شاخص برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است؛ به‌طوری‌که وجود نیروهای انسانی توانمند و متعهد به سازمان در هر سازمان ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابه‌جایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان، تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی و سازمانی خواهد شد (ایبلی و همکاران، ۱۳۸۸).

هدف این تحقیق، بررسی رابطه بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان و رضایتمندی مشتریان در هتل‌های شهر تهران است. چارچوب نظری تحقیق بر مبنای مدل اسپریتز و میشرا (۱۹۹۲) است و در راستای مدل تحقیق پنج فرضیه طراحی شده است. نتایج تحقیقات نشان داده است که توانمندسازی باعث ارتقای اعتماد و تعهد سازمانی، فرصت یادگیری، رضایت شغلی، بهره‌وری، مشارکت در تصمیم‌گیری، مراقبت با کیفیت عالی، رضایت ارباب‌رجوع، خودکفایی، احساس استقلال، اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری، کنترل کار و نهایت اثربخشی سازمان و کاهش تنش شغلی و مسخ شخصیت می‌شود (ایبلی و همکاران، ۱۳۸۸).

### بیان اهمیت موضوع تحقیق

منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی بافرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود. لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع باارزش است.

در دهه‌های اخیر توجه به قابلیت‌ها و توانمندسازی کارکنان از مسائل و اولویت‌های اول هر سازمانی محسوب می‌شود و مدیران و مسئولان سازمان‌ها درصدد آن برآمدند که با روش‌های مختلف آموزشی و انگیزشی به این مهم دست یابند. در عصر حاضر مدیران به دلایل مختلف درگیر مشغله‌ها و فعالیت‌های متعدد مسئولیتی و کنترل سیستم‌های خود هستند. منطقی است که وظیفه مدیران در درجه اول «فکر کردن» است و برای تحقق و دست‌یافتن به این امر باید کارکنانی را تربیت کنند که بتوانند وقت آزاد برای برنامه‌ریزی‌های سازمان خود داشته باشند. محل کار مکانی است که بیشترین و مفیدترین ساعات روز و

زندگی در آن سپری می‌شود. پس در کنار شناخت عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان آن‌ها هم از کارشان بیشتر لذت می‌برند و هم انگیزه مضاعفی برای انجام امور محوله پیدا می‌کنند. کانگرو و کانگه‌هو (۱۹۸۸)، دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برشمرده‌اند: مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.

بررسی و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم‌کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه و درنهایت بقای سازمان دارد (عبدالهی، ۱۳۸۵).

با توانمندسازی، بهره‌وری و کارایی نیز افزایش می‌یابد و بدیهی است کارگر و کارمند خوشحال باعث رضایت مشتری نیز خواهد شد؛ بنابراین در این تحقیق پژوهشگران قصد دارند ارتباط بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با رضایتمندی مشتریان را بررسی کنند.

رضایت مشتری از جمله اقدامات داخلی سازمان‌ها محسوب می‌شود که نمود جهت‌گیری آن‌ها به سمت ارضای خواسته‌های مشتری است و برای ارتقا کیفیت محصولات و خدمات را نشان می‌دهد. به نظر ژوران، رضایت مشتری حالتی است که مشتری احساس می‌کند که ویژگی‌ها محصول منطبق بر انتظارات اوست. ناراضایتی نیز حالتی است که در آن نواقص و معایب محصول موجب ناراحتی، شکایت و انتقاد مشتری می‌شود. در یک تعریف، رضایت مشتری حالت و واکنشی است که مصرف‌کننده و مشتری از مصرف یا خرید محصول ابراز می‌کند.

لینگفلد، رضایت مشتری را از لحاظ روان‌شناختی، احساسی می‌داند که در نتیجه مقایسه بین محصولات دریافت‌شده با نیازها و خواسته‌های مشتریان و انتظارات اجتماعی در رابطه با محصول حاصل می‌شود. بنا بر تعریف راپ، رضایت مشتری به‌عنوان یک دیدگاه فردی تعریف می‌شود که از انجام مقایسه‌های دائمی بین عملکرد واقعی سازمان و عملکرد موردانتظار مشتری ناشی می‌شود. تاپفر معتقد است رضایتمندی مشتری به نوع فعالیت تجاری یک سازمان یا به موقعیت سازمان در بازار بستگی ندارد؛ بلکه به توانایی و قابلیت سازمان در تأمین کیفیت موردانتظار مشتری بستگی دارد. البور، اعتقاد دارد که رضایتمندی مشتری یا ناراضایتی او از تفاوت بین انتظارات مشتری و کیفیتی که او دریافت کرده است، حاصل می‌شود.

### هدف تحقیق

هدف اساسی از انجام این تحقیق، مطالعه و بررسی عوامل روان‌شناختی توانمندسازی (احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن، احساس اعتماد، احساس خودمختاری) و همچنین بررسی وجود ارتباط معنادار میان هر یک از این عوامل با رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران است.

### فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه اصلی:** عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.

### فرضیات فرعی

- احساس شایستگی بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.
- احساس مؤثر بودن بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.
- احساس معنادار بودن بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.
- احساس اعتماد بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.
- احساس خودمختاری بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.

### ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در طول دو دهه گذشته تحولات گسترده‌ای در تفکر محققان و صاحب‌نظران مفاهیم سازمانی به وجود آمده است. بیشتر تحقیقات بر روی طراحی سیستم‌های منابع انسانی متمرکز شده است. منابع انسانی از بارزترین و کمیاب‌ترین منابع انسانی است. توجه به این منبع عظیم سازمانی باعث حفظ حیات سازمان و افزایش کارایی و اثربخشی آن می‌شود. سازمان‌های امروزی به دلیل رقابت جهانی و محیط کاری پویا نیاز به سرمایه‌های انسانی کیفی دارند تا بتوانند قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر پویای کنونی را هر چه بیشتر سازند. توانمندسازی محرک این محیط کاری در حال رشد است (منوربان، ۱۳۸۶).

توانمندسازی به مدیران مشتاق تحول اساسی در سازمان این امکان را می‌دهد تا از مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره‌برداری کنند. آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی اجتماعی یک جامعه و سازمان را تعیین می‌کند، توانمندسازی منابع انسانی آن کشور است؛ نه سرمایه یا منابع دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه را متراکم می‌سازند و از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند و سازمان‌های اداری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و باعث پیشرفت و توسعه می‌شوند. بُعد روان‌شناختی توانمندسازی از مطالعه سنتی فعالیت‌های مدیریت دور می‌شود و در عوض مؤکد بر ادراک کارکنان است. بیشتر تعاریف توانمندسازی به برخی از جنبه‌های کنترل اشاره دارد؛ از قبیل کنترل بر تصمیم‌گیری، کنترل بر روند کار، کنترل بر اهداف، سنجش عملکرد و یا کنترل بر سایر افراد. کنترل، اگر توسط کارکنان درک نشود، توانایی اندکی بر اثرگذاری بر انگیزه‌ها و رفتار یک فرد دارد و بسیاری از کارکنان بر این باور هستند که اقدامات توانمندسازی تنها برای نمایش بوده است و هدفشان یک تغییر پایدار نیست؛ بلکه بیشتر یک ابزار دست‌ساز از جانب مدیریت است (هاوارد و فوستر، ۱۹۹۹).

### ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

**شایستگی:** در نگاه کلی، شایستگی به دو مقوله فنی و رفتاری تقسیم می‌شود. شایستگی فنی بیشتر با دانش فنی انجام کار ارتباط دارد و به عبارت دیگر به چه بودن کار می‌پردازد؛ از این رو فهرست شایستگی‌های فنی بسیار طولانی است و در شغل‌های مختلف با یکدیگر تفاوت فراوانی دارند؛ برعکس، شایستگی‌های رفتاری به چگونگی انجام کار نظر دارند و در شغل‌های متفاوت تا حد زیادی مشابه هستند. برای مثال، مشتری‌مداری نوعی رفتار است که در شغل‌های متفاوت می‌تواند تعریفی یکسان داشته باشد. به همین دلیل فهرست شایستگی‌های رفتاری کوتاه‌تر است.

شایستگی‌های فنی، مواردی است که از درون شرح شغل‌های مرسوم سازمان‌ها قابل استخراج بوده و با دوره‌های آموزشی قابل بهبود هستند. برای مثال، آشنایی با تکنیک‌ها، از جمله شایستگی‌های فنی به‌شمار می‌رود؛ البته نمی‌توان این دو نوع شایستگی - فنی و رفتاری - را کاملاً از یکدیگر مجزا دانست. باید توجه داشت که رفتار آدمی از دانش و ویژگی‌های فنی تأثیر می‌پذیرد. برای مثال، شناخت از محیط، سازمان، سازوکارهای بازار و سایر موارد مرتبط بر شیوه رفتار با مشتری تأثیر بسزایی دارد.

مراکز ارزیابی بیشتر رویکرد رفتاری به شایستگی داشته و سعی در اندازه‌گیری چنین شایستگی‌هایی دارند. نخستین بار دیوید مک‌کله‌لند با چنین نگاهی شایستگی را در سال ۱۹۷۳ مطرح کرد. وی در رویکرد خود بر رفتارها و ویژگی‌هایی تأکید داشت که مدیران موفق از خودشان بروز داده بودند و به عملکرد نسبتاً قابل قبول مدیران توجهی نداشت. چنین رویکردی بر ویژگی‌های متمایزکننده و عملکرد برتر تأکید دارد. پاتریشیا مارشال نیز چنین رویکردی به تعریف شایستگی دارد و آن را از زمره ویژگی‌هایی می‌داند که فرد را قادر می‌سازد عملکردی برتر در شغل خود داشته باشد. جین وایتمن نیز شایستگی را رفتاری می‌داند که برای کسب نتایج مطلوب ضروری است (وتن و کمرون، ۱۳۸۱).

**احساس داشتن حق انتخاب:** هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که احساس داشتن حق انتخاب با از خودبیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر همراه است.

**احساس مؤثر بودن:** افراد توانمند بر این باور هستند که می‌توانند با تحت‌تأثیر قراردادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شود، تغییر ایجاد کنند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کنند؛ بلکه بر این باور هستند که موانع را می‌توان کنترل کرد؛ در واقع آن‌ها احساس کنترل فعال دارند.

**احساس معنادار بودن شغل:** افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل هستند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود، افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند.

**احساس داشتن اعتماد به دیگران:** سرانجام، افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و اطمینان دارند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنای این احساس این است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و دیگر اینکه با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد.

#### توسعه سریع در فراگیر شدن رضایت مشتری

بر اساس تحقیقات انجام‌شده توسط «مؤسسه ژوران» در سال ۱۹۹۴ میلادی، حدود ۹۰ درصد از مدیران ارشد بیش از ۲۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی، بر این امر اتفاق نظر دارند که «ارتقای سطح رضایتمندی مشتری، باعث ارتقای میزان سودآوری و افزایش سهم ما در بازار رقابت خواهد شد». تقریباً ۹۰ درصد از این شرکت‌ها، با تخصیص سرمایه‌های کلان و انجام اقدامات سازمان‌دهی‌شده، جهت پیگیری و بهبود میزان رضایت مشتریان، شواهدی عینی بر این مدعا ارائه کرده‌اند (۱۹۹۴).

#### پیشینه تحقیق

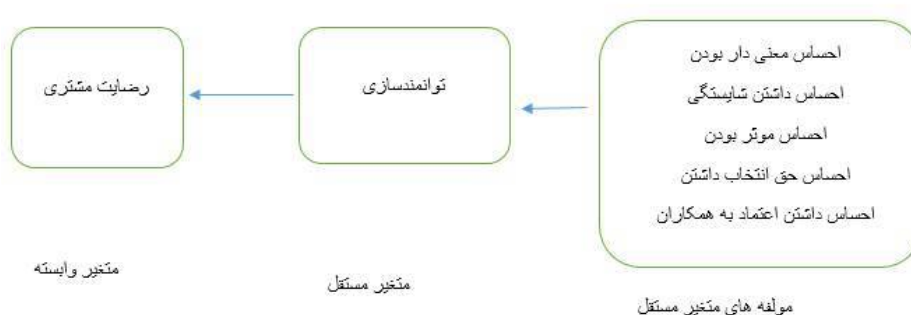
هانیشا و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی اثرات توانمندسازی کارکنان، کار گروهی و برنامه آموزشی کارکنان بر رضایت شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان دارای اثر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی است؛ همچنین مشخص شد که کار گروهی دارای اثرات مثبت و معناداری بر رضایت شغلی است. در نهایت، این یافته‌ها نشان داد که آموزش کارکنان دارای اثر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی است. آلن و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی اثرات جلسات بر رضایت و توانمندسازی کارکنان پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان داد که رضایت شرکت در جلسات ارتباط مستقیمی با در دسترس بودن اطلاعات در توانمندسازی روان‌شناختی دارد.

نادری (۱۳۸۶) به بررسی توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت (مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان) پرداخت. نتایج نشان داد از دیدگاه مدیران افزایش توانمندی‌های کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت تنها در مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری، راهبردی‌گزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری صورت پذیرفته و در سایر مؤلفه‌ها این افزایش کمتر از حد متوسط بوده است.

صفرزاده (۱۳۹۲)، به بررسی رابطه سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان یک شرکت صنعتی پرداخت. تحلیل رگرسیون نشان داد که اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی پیش‌بینی‌کننده بهتری برای متغیر ملاک، توانمندسازی روان‌شناختی بودند.

### مدل تحقیق

مدل تحقیق بر اساس مدل اسپریتزر است. وی عوامل مؤثر بر توانمندی روانی را در قالب مدل تصویری چنین بیان می‌دارد:



شکل ۱: مدل تحقیق بر اساس مدل اسپریتزر و میسرا (۲۰۰۱)

### قلمرو مکانی، زمانی تحقیق

این تحقیق در هتل‌های ۵ ستاره شهر تهران به انجام رسیده است و جمع‌آوری داده‌ها و پرسشنامه به مدت یک ماه در خردادماه ۱۳۹۵ صورت گرفت.

### ۳. روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ میزان و درجه کنترل، کتابخانه‌ای و میدانی و از لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و مشتریان هتل‌های یادشده است. پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای درباره موضوع پژوهش، پرسشنامه‌های مزبور با عنایت به شاخص‌های مطرح‌شده تدوین شد و به تعداد محاسبه‌شده از فرمول کوکران که ۳۸۰ عدد برای کارکنان و ۳۸۰ عدد برای مسافران بود، تکثیر شد و با روش نمونه‌گیری ساده تصادفی در هتل‌های یادشده توزیع و نمونه‌گیری شد.



### روایی، پایایی پرسشنامه و آزمون کفایت نمونه

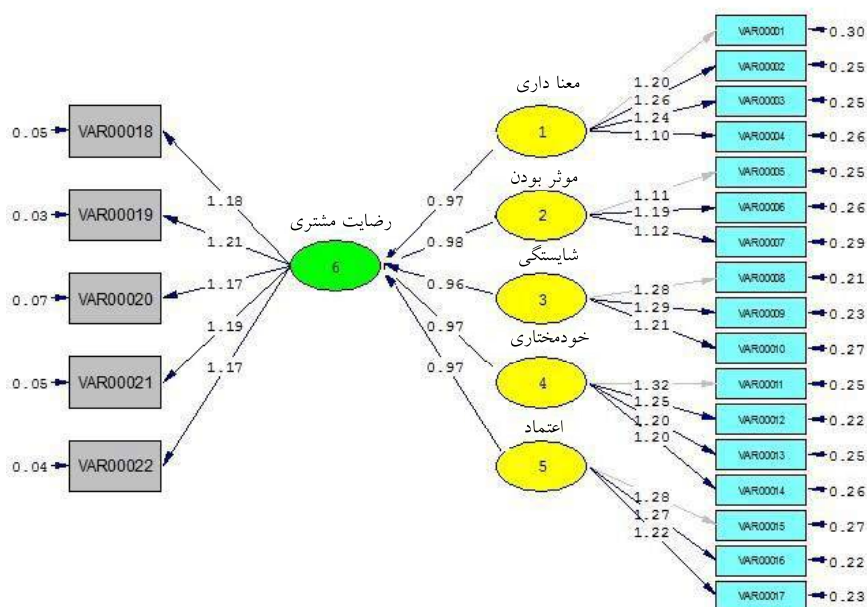
پرسشنامه کارکنان هتل از پرسشنامه استاندارد روش سروپرف تجدیدنظر شده است. این روش قبلاً در سازمان‌های خدماتی به‌طور گسترده استفاده شده و روایی آن از قبل بر اساس رویکرد اندازه‌گیری کیفیت خدمات بر اساس عملکرد توسط کرونین و تیور اثبات شده است. پرسشنامه طراحی‌شده مسافران نیز برای روایی توسط استادان تأیید شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آلفای کرونباخ هر دو پرسشنامه برابر ۰/۹۹ است.

نتایج آزمون بارتلت و KMO به‌عنوان شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری نشان داد که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی قرار دارد. مقدار معیار KMO برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۵ و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ بود. پس از حصول اطمینان یافتن از مناسب بودن حجم نمونه، بار عاملی گویه‌ها بررسی شد. بار عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۵ بود؛ بنابراین هیچ‌یک از گویه‌ها از فرآیند بررسی و تحلیل کنار گذاشته نشد.

### روش بررسی و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

در این تحقیق برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه‌ها، هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شد. برای بررسی مشخصات پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی استفاده شده و برای ارزیابی مدل مفهومی از مدل معادلات ساختاری و برای بررسی و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است.

در شکل ۲، نتایج در قالب معادلات ساختاری بررسی می‌شود. این نتایج به نتیجه‌گیری در ارتباط با فرضیات ارائه‌شده کمک می‌کنند. برای انجام محاسبات در این قسمت از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که نتایج بر اساس فرمت همین نرم‌افزار گزارش می‌شود. ساختار مدل که بر اساس مدل مفهومی طراحی شده است به‌صورت زیر است.



شکل ۲: تحلیل مسیر مدل تحقیق

## برازش مدل تحقیق

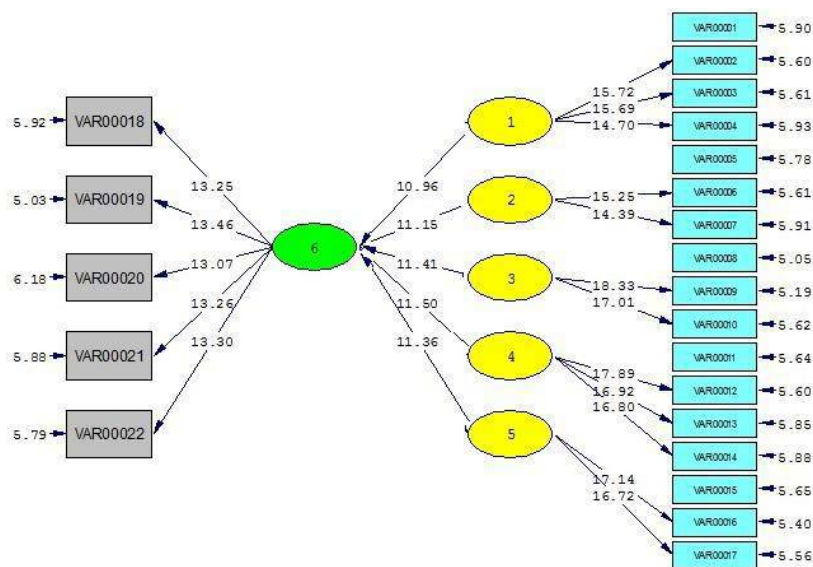
در طی دهه گذشته برای مدل‌های معادلات ساختاری شاخص‌های برازندگی متعددی ارائه شده است. با آنکه انواع گوناگون این شاخص‌ها پیوسته در حال توسعه و تکامل هستند، شاخص بهینه‌ای که توافق همگانی بر آن باشد، وجود ندارد. این شاخص‌ها به شیوه‌های مختلفی طبقه‌بندی شده‌اند که یکی از مهم‌ترین این طبقه‌بندی‌ها متعلق به مارش و همکاران (۱۹۶۷) است. آن‌ها شاخص‌های برازندگی را به سه گروه مطلق، نسبی و تعدیل یافته تقسیم کرده‌اند.

جدول ۱: شاخص‌های برازندگی مدل تحقیق

مقدار گزارش شده	حد مطلوب	شاخص
۰/۰۶۹	نزدیک به صفر	میانگین مجذور باقی‌مانده (RMR)
۰/۹۰	۰/۹ و بالاتر	شاخص برازندگی (GFI)
۰/۸۰	۰/۹ و بالاتر	شاخص برازندگی (AGFI)
۰/۰۱۶	نزدیک به صفر	میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)
۰/۹۷	۰/۹ و بالاتر	شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)
۰/۹۸	۰/۹ و بالاتر	شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)

### آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق توسط تحلیل مسیر و نتایج

در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تکنیکی است که روابط بین متغیرهای تحقیق (مستقل، میانجی، وابسته) را به‌طور هم‌زمان نشان می‌دهد. هدف از تحلیل مسیر، شناسایی تأثیر متغیرهای مدل تحقیق است. نتایج آزمون فرض‌ها خروجی از نرم‌افزار لیزرل به‌صورت شکل ۳، است.



شکل ۳: مدل ساختاری در حالت معناداری

### جدول ۲: نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۱۰/۹۶	۰/۹۷	احساس معنادار بودن بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.
تأیید	۱۱/۱۵	۰/۹۸	احساس مؤثر بودن بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.
تأیید	۱۱/۴۱	۰/۹۶	احساس شایسته بودن بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.
تأیید	۱۱/۵۰	۰/۹۷	احساس خودمختاری بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.
تأیید	۱۱/۳۶	۰/۹۷	احساس اعتماد به دیگران بر رضایتمندی مشتری در هتل‌های کلان‌شهر تهران تأثیر دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق تلاش شد اثرگذاری روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با رضایتمندی مشتریان در هتل‌ها مورد بررسی قرار گیرد.

برای این مهم فرضیه‌هایی برای اثرگذاری عوامل مختلف توانمندی کارکنان بر رضایت مشتریان طراحی شد. دو پرسشنامه‌ای شامل ۳۳ و ۱۷ گویه برای این اثرگذاری طراحی شد. پرسشنامه طراحی‌شده کارکنان هتل از پرسشنامه استاندارد روش سرویسف تجدیدنظرشده است و این روش قبلاً در سازمان‌های خدماتی به‌طور گسترده مورداستفاده قرار گرفته و روایی آن از قبل بر اساس رویکرد اندازه‌گیری کیفیت خدمات بر اساس عملکرد توسط کرونین و تیلور اثبات شده است. پرسشنامه طراحی‌شده مسافران نیز برای روایی توسط اساتید تأیید شد. پایایی پرسشنامه‌ها توسط آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. پرسشنامه‌های مورد بررسی در این تحقیق دارای پایایی لازم برای بررسی نتایج بود. ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه‌ها برای هر دسته از متغیرها مورد بررسی قرار گرفت و به‌ازای هر دسته از متغیرها این ضریب بزرگ‌تر از ۰/۷ بود؛ در نتیجه به‌خوبی می‌توان به داده‌های خروجی از این پرسشنامه اعتماد کرد و نتایج آن را مورد بررسی و بررسی و تحلیل قرار داد.

نتایج آزمون بارنتلت و KMO به‌عنوان شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری نشان داد که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی قرار دارند. مقدار معیار KMO برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۵ و مقدار معناداری آزمون بارنتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ بود. پس از حصول اطمینان از مناسب بودن حجم نمونه، بار عاملی گویه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. بار عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ بود؛ بنابراین هیچ‌یک از گویه‌ها از فرآیند بررسی و تحلیل کنار گذاشته نشد.

در مرحله بعد، همبستگی بین متغیرهای تحقیق بررسی شد. این شرط یک شرط بسیار مهم و اساسی در به‌کارگیری مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در مرحله بعد برازش مدل انجام شد. برازش مدل به کمک تحلیل مسیر و همچنین تحلیل عامل انجام شد. در تحلیل مسیر از ضرایب استاندارد استفاده شد. نتایج این تحقیق باعث تأیید شدن همه فرضیه‌ها شد که به بررسی این فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد عوامل احساس شایستگی کارکنان، احساس مؤثر بودن کارکنان، احساس اعتماد به دیگران کارکنان و خودمختاری کارکنان می‌تواند بر رضایت مشتریان هتل‌ها اثرگذار باشد. نتایج این تحقیق حاکی از این است که اگر کارکنان یک هتل از کار خود رضایت داشته باشند کار خود را با معنی بدانند و احساس شایسته بودن و مؤثر بودن داشته باشند، با علاقه و انگیزه بیشتری به کار خود ادامه می‌دهند. این انگیزه و علاقه به کار باعث افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان می‌شود؛ در نهایت افزایش بهره‌وری و کارایی کارکنان می‌تواند باعث ارائه خدمات با کیفیت بالاتر شود و رضایت مشتریان را به دنبال داشته باشد؛ بنابراین می‌توان به‌طور کلی نتیجه گرفت که رضایت مشتریان در گرو رضایت و توانمندی کارکنان است.

### پیشنهادها عملی

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که افزایش ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌تواند باعث ایجاد رضایت در مشتریان شود که رویه آن در قسمت قبل تشریح شد. حال با توجه به این مهم پیشنهادها زیر متناسب با هر فرضیه ارائه می‌شود:

**فرضیه اول:** ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان برای ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی‌ها. **فرضیه دوم:** اعلام نتایج تأثیر عملکرد کارکنان در جلسات خصوصی و مجامع عمومی به آنان و سایر کارکنان و ایجاد احساس مؤثر بودن در آنها.

**فرضیه سوم:** برگزاری جلسات دوره‌ای و آموزشی برای آگاه‌سازی آنان از اهمیت فعالیت‌های آنان در جهت رسیدن به اهداف سازمان و میزان تأثیر این فعالیت‌ها برای ایجاد احساس معناداری در آنها. **فرضیه چهارم:** طراحی فضای کاری برای کارکنان در هتل به صورتی که رقابت سالم ایجاد شود و همسوسازی اهداف کلیه کارکنان تا بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند.

**فرضیه پنجم:** آموزش کارکنان برای افزایش تسلط بر کارها و تفویض اختیار به آنها به منظور خودمختاری در کار.

## منابع

۱. اسکات سینیاتا تی جی، دنیس (۱۳۷۵). **توانمندسازی**. تهران، نشر سازمان بهره‌وری. ترجمه: مرتضوی محق. بصیر، چاپ اول.
۲. اقتداری، علی محمد (۱۳۷۴). **سازمان و مدیریت**. انتشارات مولوی.
۳. امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۵). **رویکردهای سازمان و مدیریت رفتار سازمانی، چشم‌انداز پست مدرن**، انتشارات نگاه دانش.
۴. آذر، عادل، مومنی، منصور (۱۳۸۷). **آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)**. سمت، چاپ یازدهم.
۵. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). **مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)**. مترجمان: دکتر بهروز قلیچ لی و دکتر داریوش غلام زاده، چاپ اول.
۶. باکینگهام، مارکوس، کلینتون. دونالد (۱۳۸۳). **کشف توانمندی‌ها**. ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، نشر فرا.
۷. بلانچارد کنت؛ جان کارلوس و آلن راندولف (۱۳۸۴). **تواناسازی کارکنان**. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران.
۸. تال، دونالد اس، هاو کینز، دل آی (۱۳۸۸). **تحقیق بازاریابی، سنجش و روش**. دکتر عباس صالح اردستانی، محمدرضا سعدی، اتحاد، چاپ اول، جلد اول.
۹. تال، دونالد اس، هاو کینز، دل آی (۱۳۸۸). **تحقیق بازاریابی، سنجش و روش**. دکتر عباس صالح اردستانی، محمدرضا سعدی، اتحاد، چاپ اول، جلد دوم.
۱۰. جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۱). «راه‌های افزایش کارایی». **ماهنامه تدبیر**. شماره ۱۲۶.
۱۱. چارلز، پوسیانت آلبرت (۱۳۷۶). **توانگران چگونه می‌اندیشند**. ترجمه محمدرضا آل یاسین چاپ دوم تهران. نشر هامون.
۱۲. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۷۷). **مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی**. سمت، چاپ اول.
۱۳. حسن‌زاده، محمدصادق (۱۳۸۳). «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان». پایان‌نامه، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۴. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). **روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی**. بازتاب، چاپ چهارم.
۱۵. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۸). **روش تحقیق در مدیریت**. بازتاب، چاپ چهارم.
۱۶. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶). **مدیریت بهره‌وری (با رویکرد تحلیلی به آن در سازمان)**.
۱۷. درک فرنچ و هیتر ساورد. فرهنگ مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۷
۱۸. دلاور، علی (۱۳۸۰). **روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی**، ویرایش سوم، تهران، نشر ویرایش.
۱۹. رحمانپور، لقمان (۱۳۸۱). «توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها». **توسعه مدیریت**، شماره ۴۱.
۲۰. رضایی‌زاده، محمود (۱۳۷۹). **روانشناسی در کار**. انتشارات دانشگاه امام صادق.

۲۱. رعنا نظر حسن‌آباد (۱۳۹۰). «بررسی ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان حوزه ستادی شرکت ملی گاز». پایان‌نامه، دانشگاه پیام نور.
۲۲. زرگر، محمود (۱۳۸۲). **اصول و مفاهیم فن آوری اطلاعات**.
۲۳. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴). **مدیریت منابع انسانی**، انتشارات سمت.
۲۴. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۲). **مبانی مدیریت منابع انسانی**. انتشارات دانشگاه تهران.
۲۵. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۶). **برنامه‌ریزی نیروی انسانی**. انتشارات دانشگاه تهران.
۲۶. سکاران، ادما (۱۳۸۸). **روش‌های تحقیق در مدیریت**. ترجمه محمدرضا صائبی و محمود شیرازی، چاپ دوم، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی تهران،
۲۷. شاهرکنی، سید حبیب‌الله (۱۳۸۱). «مدیریت توانمندسازی کارکنان». **توسعه مدیریت**. شماره ۳۹.
۲۸. عبدالهی، بیژن (۲۰۰۵). «توانمندسازی روان‌شناختی در منابع انسانی، مجله مدیریت». سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت
۲۹. کازرونی، علیرضا (۱۳۷۷). **تحلیلی بر نقش فروشگاه‌های زنجیره‌ای در تثبیت قیمت‌ها و کارایی اقتصادی**. مجموعه مقالات نقش فروشگاه‌های زنجیره‌ای در توزیع، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، اسفند.
۳۰. لوین. ریچارد آی، رابین. دیوید اس (۱۳۸۸). **آمار برای مدیریت**، جلد اول، مترجمان عباس صالح اردستانی و محمدرضا سعدی، انتشارات آی‌لار.
۳۱. لوین. ریچارد آی، رابین. دیوید اس (۱۳۸۸). **آمار برای مدیریت**. جلد دوم، مترجمان عباس صالح اردستانی و محمدرضا سعدی، انتشارات آی‌لار
۳۲. محمدی، محمد. «برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، رویکردها و فرایندها». **فصلنامه مطالعات مدیریت**، شماره ۳۵ و ۳۶.
۳۳. مقیمی، سیدمحمد، **سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی**. چاپ ششم، تهران، نشر ترمه.
۳۴. مومنی، منصور (۱۳۸۷). **تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS**. کتاب نو، چاپ دوم.
۳۵. مهری، علی (۱۳۸۴). **بررسی فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران. شرکت خدماتی کالای شهروند**، دفتر تحقیق و توسعه.
۳۶. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۵). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار**. چاپ اول با ویرایش جدید
۳۷. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۵). «در جستجوی راه». **مجله مدیریت دولتی**. شماره ۳۰-۲۹، ص ۴۲.
۳۸. مینتربرگ، هنری (۱۳۷۷). **سازمان‌دهی: پنج الگوی کارساز**. ترجمه ابوالحسن فقیهی، حسن وزیری، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۳۹. نصرافهانی، علی (۱۳۸۳). «خودتوانمندسازی پیش‌نیاز توانمندسازی دیگران». **فصلنامه علمی ترویجی مدیریت و توسعه**، ۲۲، ۴۲-۳۱.

۴۰. وتن، دیوید ای؛ کمرون، کیم ای (۱۳۸۱). **تواناسازی و تفویض اختیار**. ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۴۱. هنرایی، هاری پی (۱۳۷۵). «نقش سنجش بهره‌وری در تعیین فعالیت‌های بخش دولتی. منیصوری موید ویکتوریا». **مجله مدیریت امروز**، شماره ۳۴. ص ۱۲۲.
۴۲. سلیمی مهتاب، فرضی حسین، (۱۳۹۴). «رابطه رشد حرفه‌ای، حمایت سرپرست و توانمندسازی با نگرش‌های شغلی و رفتارهای مدنی». سازمانی کارکنان ستاد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، **نشریه: مهارت‌آموزی**، ۳(۱۱)، ۷-۱۸.
۴۳. پورا کبر حسن، عباسی؛ طیبه، نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). «بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان». **پژوهش‌های مدیریت در ایران**، ۱۵(۱)، ۱۵۹-۱۸۰.
۴۴. نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عبدالرسول؛ سلیم، قربانعلی (۱۳۸۶). «توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت (مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان)». **پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی**، ۷(۲۷)، از ۱۲۱-۱۴۰.
۴۵. حیات علی اصغر، عزیزی شمامی مصطفی، فرجی ده‌سرخی حاتم، ملکی حسونند مسلم (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم ملاحظه با توانمندسازی کارکنان». **مدیریت کسب و کار**، دوره ۳، شماره ۱۲.
۴۶. نیستانی محمدرضا، چوپانی حیدر، غلام زاده، زارع خلیلی مجتبی (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرینی با توانمندسازی کارکنان کویر تایر بیرجند». ۷(۲۰)، ۴۹-۶۴.
۴۷. صفرزاده سحر، نادری فرح، عنایتی میرصلاح الدین، (۱۳۹۲). «رابطه سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان یک شرکت صنعتی». **روان‌شناختی اجتماعی**، دوره ۸(۲۷)، ۵۵-۶۹.
48. Blanchard, K. & Carlos, j.p. and Randolph (2003). **Empowerment take more than of minute**, barrett- kohler.
49. Dimitriadis, Zoe. Kufidu, Stella. (2004). "Individual, Job, Organizational and Contextual Correlates of Employment Empowerment: Some Greek Evidence". **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**. 9(2), 36.
50. Dover K. (1999). "Avoiding Empowerment Traps". **Management Review**. Vol.88, Issue 1.
51. Gardner, I.S. (2002). "Enamating the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level manager", **journal of leadership and organization development**. pp:46-48
52. Gordon, r.judith. **Organizational behavior**. Aliyn & bacon, (1993). 4th.edition.
53. Holdsworth, Lynn. Cartwright, Susan. (2003). "Empowerment, stree and satisfaction: an exploratory study of a call center". **Leadrsip & organization development journal**, 24(3), p.131.



54. Martinko, M.j & Gardner, William, (1990). "Structure observation of managerial works: a replication and synthesis". **Journal of Management studies**, 3(3).
55. Mishra, A.K. (1992). "Organiazional responseto crisis: The role of mutual trust and top management teams". PH.D.dissertation, university of Mishigan.
56. Ozaralli, Nurdan. (2003). "Effects of transformational Leadership & organization. **development journal**. 24(6): p. 335.
57. Siegall, Marc. Gardner, Susan. (2000). "Contextual factors of Psychological empowerment". **Personnel Review**. 29(6): P. 703.
58. Spreitzer, Gretch M. (1992). "When Organization dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace". ph.D. dissertation, University of Mishigan.
59. Spreitzer,G.M. (1995). "Psychological empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement and Validation". **Academy of Management Journal**, 38(5).
60. Thomas, KW & Velthous B.A (1990). "Cognitive elements of Empowerment". **Academy of management Review**, 15(4).
61. Whetten David A, Cameron Kim S. (1964). Developing management skills: Institue of Management Research & Education (IMRE). www.sharvand.ir
62. Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 219: 272-282.
63. Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Sands, S. J. (2016). "Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment". **Journal of Business Research**.
64. Lan, X. M., & Chong, W. Y. (2015). "The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 172: 184-191.
65. Hill, N. S., Kang, J. H., & Seo, M. G. (2014). "The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes". **The Leadership Quarterly**, 25(4): 772-783.
66. Men, L. R. (2011). "How employee empowerment influences organization-employee relationship in China". **Public Relations Review**, 37(4): 435-437.
67. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). "The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 181: 3-11