

عنوان مقاله: بررسی عوامل موثر در توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی

بهروز رضایی منش^۱ - صمد بارانی^۲

دریافت: ۱۳۹۱/۸/۱۴

پذیرش: ۱۳۹۲/۴/۲۴

مقاله برای اصلاح به مدت ۷ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه بوده است. سازمان‌ها به‌عنوان دستاورهای بشری باید برای حفظ بقاء و بالندگی، خود را با این تحولات عظیم سازگار سازند. یکی از رهیافت‌های اساسی در ارتقای ضریب ماندگاری سازمان‌ها و ارتقای توان مدیریتی، قایل شدن نقش محوری برای منابع انسانی سازمان است. توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند موجب ارتقای توانمندی نهایی سازمان گردد و بر این اساس است که مدیران سازمان‌ها تلاش دارند تا از راهبرد توانمندسازی منابع انسانی بهره‌گیری نمایند. این مقاله به بحث پیرامون توانمندسازی روان‌شناختی می‌پردازد و به تبیین نتایج حاصل از پژوهشی اشاره می‌نماید که با هدف تعیین عوامل موثر بر توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی در شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران صورت گرفته است. روش پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی بود و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه به کمک نرم‌افزار SPSS بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش حاکی از وجود ارتباط معنی‌دار بین عوامل سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی فردی با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است. همچنین راهبردهای مدیریتی بیشترین اهمیت و تاثیرگذاری را در بین سایر متغیرها دارا می‌باشد.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران
rezaemanesh@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران
(نویسنده مسئول)
s.baran.b@gmail.com

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی، توانمندسازی روان‌شناختی، عوامل سازمانی، راهبردهای مدیریتی، منابع خودکارآمدی فردی.

امروزه در اثر جهانی شدن، نوآوری‌های فناورانه، اقتصاد دانش محور و شکل‌گیری فضای رقابتی شدید، تغییرات شتابنده‌ای در محیط‌های کسب‌وکار رخ داده که باعث گردیده مشاغل بیش از پیش پیچیده‌تر و چالشی‌تر شوند. از این رو منابع انسانی به‌عنوان صاحبان مشاغل باید انعطاف‌پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند (Joo & Shim, 2010). بر این اساس لازم است در ساختارهای سازمانی و سبک‌های مدیریت، تغییرات اساسی را سازماندهی نمود؛ به طوری که همه منابع انسانی در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده، گروه‌های کاری تشکیل شده، قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض گردیده و ساختارهای سازمانی شبکه‌ای و منعطف‌تر گردند. مدیران نیز باید به علایق و آراء منابع انسانی توجه بیشتری داشته باشند و منابع انسانی باید خود را متعلق به سازمان و مالک آن بدانند (دراکر، ۱۳۸۰). به نظر می‌رسد امروزه چالش اصلی مدیریت جوامع و سازمان‌ها چالش مدیریت موثر منابع انسانی دانا و توانا باشد. منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و باارزشمندترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شوند. انسان تنها عنصر ذی‌شعوری است که به‌عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل بر عهده دارد. می‌توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از این رو، منابع انسانی نقشی اساسی در رشد، پویایی و بالندگی و با شکست و نابودی سازمان‌ها دارند. اهمیت منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان مدت‌هاست که مورد تایید قرار گرفته و سازمان‌هایی که موقعیت‌های چشم‌گیری داشته‌اند، توجه به این موضوع را سر لوحه امور خویش قرار داده‌اند.

شاید به جرات بتوان اذعان کرد که منابع انسانی هر سازمان، باارزش‌ترین منبع مولد آن سازمان محسوب می‌شود. بنابراین مدیریتی که رویکردی انسان‌گرا داشته و محور توسعه را نیروی انسانی کارآمد بداند، بر آموزش کارکنان اجرایی و پرورش مهارت‌های مدیران تأکید خواهد کرد (علیخانی، ۱۳۷۸). دراکر (۱۳۸۰) با مقایسه منابع انسانی دو قرن بیستم و بیست و یکم، اظهار نموده است که در قرن بیستم با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان، ابزار تولید بود؛ ولی اکنون سرمایه

اصلی موسسه‌ها، منابع انسانی دانش‌بنیان^۱ هستند، بنابراین رهبران سازمان‌ها در اثر تغییرات موج‌آسای قرن بیست و یکم، ناگزیر به بازاندیشی و بازآفرینی روش‌ها، الگوها و افکار خود در مورد منابع انسانی هستند.

تغییرات سریع محیطی سازمان‌ها را وادار نموده است تا برای سازگاری با محیط به سازوکارهای مدیریتی مختلفی روی آورند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از این سازوکارهاست و نقشی کلیدی در حیات و بقای سازمان‌های نوین بر عهده دارد. سازمان‌های عصر جدید از ساختارهای سلسله‌مراتبی^۲ فاصله گرفته‌اند و به ساختارهای دگرمراتبی^۳ همچون ساختارهای افقی، شبکه‌ای و تیمی روی آورده‌اند. این ساختارها به روابط و پویایی اجتماعی اهمیت بیشتری داده و انسان را در رأس امور قرار می‌دهند. بلانچارد^۴ نیز توانمندسازی را به‌عنوان واقعیتی می‌داند که فرصت تصمیم‌گیری به وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌آورد. به زعم وی، توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله‌مراتب سنتی سازمان‌ها می‌گردد، زیرا کارکنان اجرایی به مشکلات نزدیک‌ترند و باید به آن‌ها اختیار لازم جهت حل مسایل واگذار شود (بلانچارد و راندولف، ۱۳۷۸). در بیان اهمیت توانمندسازی کارکنان (1995) Fulford & Enz معتقد بودند که توانمندسازی کارکنان منجر به رضایت شغلی، مشارکت، وفاداری، عملکرد بالا و تسریع ارائه خدمات به مشتریان خواهد شد. همچنین توانمندسازی با ایجاد احساس ارزشمندی در کارکنان میزان بالایی از رضایت و تعهد را نزد کارکنان به‌وجود می‌آورد (Noorliza & Hasni, 2006).

امروزه موضوع توانمندسازی مورد توجه پژوهشگران و مدیران سازمان‌های گوناگون قرار گرفته است. آنان با پرداختن به این موضوع قصد ارتقای شاخص‌های عملکرد منابع انسانی خود و ارتقای ضریب بقای سازمان خود را دنبال می‌نمایند، اما علی‌رغم اذعان مدیران سازمان‌ها به آگاهی از اهمیت سرمایه‌های فکری و منابع انسانی، هنوز گام‌های عملی معنی‌داری برای سرمایه‌گذاری در این زمینه برداشته نشده است. از این رو این مقاله سعی دارد با بررسی عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی تاثیرگذار بر توانمندسازی، راه کارهای موثری برای پیاده‌سازی برنامه‌های توانمندسازی در شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران ارائه نماید.

1. Knowledge-Based Human Resources
2. Hierarchies
3. Heteroarchies
4. Blanchard

مبانی نظری پژوهش

توانمندسازی روان‌شناختی: طرح بحث

توانمندسازی خیلی سریع به‌عنوان یک مفهوم مهم مورد توجه قرار گرفت، به این دلیل که به‌طور بالقوه بر پیامدهایی اثر می‌گذارد که برای فرد و سازمان مفید و سودمند است (Han *et al.*, 2009) و در حال حاضر علاقه‌مندی فزاینده‌ای نسبت به این مفهوم نزد نظریه‌پردازان و مدیران وجود دارد (Moye & Henkin, 2006). موضوع توانمندسازی موضوعی بحث‌برانگیز در ادبیات مدیریت محسوب شده و به نظر می‌رسد یکی از مفاهیمی باشد که به‌طور ضعیف و نادقیقی تعریف شده است (Cunningham *et al.*, 1996). به همین ترتیب ماندروس و ویلسون^۱ در سال ۱۹۹۴ و راس و میلام^۲ در سال ۱۹۹۵ نیز اظهار نموده‌اند که این واژه به ندرت به‌طور واضح تعریف شده و به‌طور معمول به‌صورت لفظی به‌کار رفته است (Dainty *et al.*, 2002).

توانمندسازی به‌عنوان شیوه‌ای نوین در انگیزش منابع انسانی به یکی از مباحث روز مدیریت تبدیل شده است. از این رو در عصر برتری از طریق ایجاد مزیت رقابتی، پژوهشگران و مدیران نسبت به آن و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه روزافزونی از خود نشان داده‌اند. به اعتقاد پژوهشگران، این جذابیت و توجه از عواملی همچون نقش توانمندسازی در ترویج فرهنگ یادگیری، افزایش اثربخشی مدیران و افزایش انگیزش منابع انسانی ناشی می‌شود (رهنورد، ۱۳۸۲). به این ترتیب، توانمندسازی منابع انسانی را می‌توان رویکردی نوین در انگیزش درونی منابع انسانی به معنای فراهم کردن بسترها و به‌وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد و دستیابی آنان به قدرت واقعی قلمداد نمود.

واژه توانمندسازی، فعالیت‌های متنوع و وسیعی از توانمندسازی سطحی^۳ گرفته تا مداخله واقعی منابع انسانی در فرآیند قدرت را شامل می‌شود. Tulloch (1993) معنی اصلی توانمندسازی را «دادن اختیار و قدرت به منابع انسانی» می‌داند. Legge (1995) نیز بیان می‌دارد که توانمندسازی را باید از منظر «مدل توزیع مجدد» مورد بررسی قرار داد که به موجب آن، تعادل قدرت باید در جهت همکاری و اعتماد برقرار شود. Conger & Kanungo (1988) قدرت را به‌عنوان نقطه مرکزی توانمندسازی معرفی می‌نمایند. به نظر آنان، قدرت بر مبنای «منطق انتقال کنترل» توزیع می‌گردد، به‌طوری که اگر منابع انسانی از این اختیار برخوردار شوند، تصمیم‌های خودشان را

1. Mondros & Wilson

2. Ross & Milam

3. Superficial Empowerment

می‌توانند اتخاذ کرده و آنها را به موقع به اجرا گذارند.

Greasley & King (2005) نیز توانمندسازی را از ماهیت بین‌الذهانی^۱ بین سرپرستان و زیردستان برخوردار می‌بینند. آنها بیان می‌دارند که توانمندسازی، ترکیبی از حالات روان‌شناختی زیردستان و فرادستان است که در آن زیردست از سوی رفتارهای توانمندکننده فرادست تحت تاثیر قرار می‌گیرد. وضعیتی را می‌توان بین‌الذهانی دانست که در آن، جدای از تفاسیر عینی و ذهنی مدیریت و سایر گروه‌های ذی‌نفع درون و برون سازمانی از وضعیت موجود، تفاسیر ذهنی و عینی کارکنان نیز مورد توجه قرار گیرد. در واقع فضای بین‌الذهانی، فضایی ترکیبی حاصل از امتزاج دو نوع عقلانیت عینی و ذهنی در تفسیر مشاهده‌ها و رویکردهاست. ورود مفهوم بین‌الذهانیت به عرصه مدیریت می‌تواند به تلفیق عینیت‌ها و ذهنیت‌های مدیریت و کارکنان سازمان بیانجامد و زمینه‌ساز شکل‌گیری فضایی اجماعی و گفتمانی گردد. این فضا، کاهش‌دهنده تعارضات بالقوه بین مدیریت و سایر کارکنان و افزایش‌دهنده احتمال تحقق همدلی و همفکری جلوه می‌کند و در واقع، زمینه‌ساز حل‌وفصل مسالمت‌آمیز اهداف متعارض و متنوع افراد و گروه‌های سازمانی از یک‌سو و حصول به اهداف کلی سازمان از سوی دیگر می‌باشد. مدیریت در بستر بین‌الذهانی، ترغیب‌کننده «همکاری راغبانه» است (علیخانی، ۱۳۸۳).

Greasley & King (2005) در تبیین هدف توانمندسازی منابع انسانی بیان می‌دارند که هدف اصلی توانمندسازی منابع انسانی عبارت از این است که مدیران، مغزهای کارکنان را همانند بازویشان به کار بیندازند. به نظر آنان، توانمندسازی ناظر بر برانگیختن یک حس درونی در کارکنان است که باعث می‌شود به‌طور مستقل، تصمیمات متنوعی در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند. توانمندسازی منابع انسانی، دربرگیرنده مجموعه‌ای از فنون انگیزشی است که با افزایش سطح مشارکت و خودتصمیم‌گیری، منجر به بهبود عملکرد منابع انسانی خواهد شد. آنان می‌افزایند که الگوهای سنتی بر مبنای نظارت مدیریتی بنا شده‌اند، اما ظهور ایدئولوژی مدیریت دموکراتیک^۲ الزام‌های جدیدی را در سطح جوامع و محیط‌های کاری پدید آورده است که از آن جمله می‌توان به تفویض اختیار، مشارکت و برابری اشاره نمود.

نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت بر این ایده تاکید نموده‌اند که برای اینکه منابع انسانی احساس قدرتمندی کنند، باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. سازمان، مدیریت و منابع انسانی باید آمادگی لازم را داشته باشند. اسکات و ژافه^۳ در سال ۱۹۹۱ تغییر سازمان هر می به سازمان دایره‌ای، تغییر طرز تلقی منابع انسانی، ایجاد انگیزش از طریق دادن قدرت و منزلت، مدیریت مشارکتی، استقرار رهبری تسهیل‌کننده و تشکیل گروه‌های توانمند را از عوامل توانمندسازی منابع

1. Intersubjective Nature
2. Democratic Administration
3. Scott & Jaffe

انسانی می‌دانند (Quinn & Gretchen, 1997). Zimmerman (1995) بر روش‌هایی مانند حمایت کردن، مدیریت مشارکتی و آموزش منابع انسانی تأکید بسیاری داشته است. (Marquardt (1996 نیز به نوبه خود، راهبردهای زیر را برای توانمندسازی منابع انسانی مطرح می‌سازد:

۱) با منابع انسانی به‌عنوان افراد بالغ، دارای صلاحیت و قدرت یادگیری برخورد شود؛

۲) به منابع انسانی آزادی عمل، شور و اشتیاق و انرژی داده شود؛

۳) قدرت و مسئولیت به کارکنان تفویض گردد؛

۴) منابع انسانی در راهبردها و برنامه‌ها مشارکت داده شوند؛

۵) بین نیازهای منابع انسانی و نیازهای سازمان تعادل برقرار گردد.

Thomas & Velthouse (1990) سازوکارهای متنوعی همچون «بیان روشن اهداف و مأموریت»، «آموزش»، «حمایت»، «تفویض اختیار»، «نظام پاداش» و «سبک رهبری دموکراتیک» را در ارتقای فعالیت‌های معطوف به توانمندسازی منابع انسانی پیشنهاد نموده‌اند. Whetten & Cameron (1998) بر اساس پژوهش‌های کانتر^۱ (۱۹۸۳)، باندورا^۲ (۱۹۸۶) و هاکنم و الدهام^۳ (۱۹۸۰) برای توانمندسازی منابع انسانی، راهبردهای مدیریتی ۹گانه‌ای شامل «داشتن اهداف روشن»، «ارتقای تسلط شخصی»، «الگوسازی»، «حمایت»، «برانگیختگی هیجانی»، «فراهم نمودن اطلاعات»، «تهیه منابع»، «پیوند با نتایج» و «ایجاد اعتماد» را پیشنهاد می‌نمایند. آنها بر این ادعا هستند که مدیران با به‌کارگیری راهبردهای ۹گانه پیشنهادی آنان، می‌توانند منابع انسانی خود را توانمند نمایند. وجه اصلی توانمندسازی روان‌شناختی با سایر انواع توانمندسازی را می‌توان در عامل «انگیزش درونی» ارزیابی نمود. به عبارت دیگر، درونی بودن عامل توانمندسازی، نقشی کلیدی در تعریف این نوع از توانمندسازی ایفا می‌نماید (Wilkinson, 1998).

Lee & Koh (2001) معتقدند که وضعیت روان‌شناختی کارکنان در فرآیند توانمندسازی از اهمیت خاصی برخوردار است. به زعم نویسندگان این نوشتار، به نظر می‌رسد بتوان توانمندسازی روان‌شناختی را عبارت از: «آن نوع توانمندسازی دانست که در آن، عوامل درونی منابع انسانی، موجب خلق و فعال‌سازی توانایی‌های بالقوه و بالفعل آنان شده و منجر به بهبود روند تحقق اهداف آنان گردد» دانست. در این رابطه، Thomas & Velthouse (1990) توانمندی روان‌شناختی را حاصل انگیزشی درونی می‌دانند. آنان با تأکید بر چندوجهی بودن توانمندسازی روان‌شناختی، ابعاد چهارگانه «احساس معنی‌دار بودن»، «احساس شایستگی»، «احساس داشتن حق انتخاب» و

1. Kanter

2. Bandura

3. Haackman & Oldham

«احساس موثر بودن» را برای آن در نظر گرفته‌اند و (Spreitzer (1995) با انجام پژوهشی، نسبت به اندازه‌گیری و اعتباریابی چهار بعد مذکور اقدام نمود.

(Whetten & Cameron (1998 نیز با استناد به پژوهش میشرا^۱ در سال ۱۹۹۲ بعد «اعتماد» را به چهار بعد دیگر اضافه کردند. بنابراین می‌توان بر اساس پژوهش‌های گذشته، توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی را در پنج بعد «احساس شایستگی»، «احساس موثر بودن»، «احساس معنی‌دار بودن»، «احساس خودمختاری» و «احساس اعتماد» مفهوم‌پردازی نمود (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

جدول ۱: ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی

ابعاد	تعریف
شایستگی	به درجه‌ای که کارکنان می‌توانند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهند، اشاره دارد.
خودمختاری	به آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد.
موثر بودن	درجه‌ای است که کارکنان می‌توانند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارند.
معنی‌داری	وضعیتی است که کارکنان احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند.
اعتماد	به وضعیت وجود فضای اطمینان‌بخش در روابط فی‌مابین فرادستان و فرودستان اشاره دارد.

(Conger & Kanungo (1988 نیز در الگو خود ناظر بر عوامل توانمندسازی شناختی منابع انسانی، به دو دسته عوامل سازمانی و مدیریتی اشاره نموده‌اند. منظور آنان از عوامل سازمانی، «ساختار سازمانی، نظام پاداش‌دهی و ماهیت شغل» می‌باشد. آنها عوامل مدیریتی را شامل «مدیریت مشارکتی، هدف‌گذاری، نظام بازخورد، الگوسازی، پاداش مبتنی بر عملکرد، پاداش اقتصادی و غنی‌سازی شغلی» می‌دانند.

برخی از پژوهشگران نیز رهبری خوب را عامل موفقیت در توانمندسازی کارکنان می‌دانند. از این رو برای پیاده‌سازی موفق برنامه‌های توانمندسازی در سازمان وجود رهبری خوب در تمام سطوح سازمان ضروری است. این امر باعث می‌شود که کارکنان احساس ارزشمندی و تعهد نسبت به دستیابی به اهداف سازمان داشته باشند (Hamish, 2004).

بهره‌برداری از مزایای توانمندسازی کارکنان ابتدا مستلزم ایجاد بستر و شرایطی است که تحت آن توانمندسازی پرورش یابد و اجرایی شود (Marc & Susan, 2000). با بررسی ادبیات موضوع پژوهش می‌توان گفت که برخی از عوامل موثر بر فرآیند توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی، ناظر بر شرایط سازمان، برخی از آنها به مهارت‌های مدیریت و رهبری و برخی به خودکارآمدی

1. Mishra

منابع انسانی معطوف هستند. بر همین اساس می‌توان دسته اول عوامل را «عوامل سازمانی»، دسته دوم را «عوامل مدیریتی» و دسته سوم را «عوامل خودکارآمدی» نام‌گذاری نمود. جدول ۲، مبین پژوهشگرانی است که در مورد تاثیر این عوامل بر توانمندسازی روان‌شناختی مطالعاتی انجام داده‌اند.

جدول ۲: عوامل موثر در توانمندسازی روان‌شناختی

عامل	مؤلفه‌ها	نظریه پردازان
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	Mills & Ungson (2003), Conger & Kanungo (1988), Quinn & Gretchen (1997) اسکات و ژافه (۱۳۷۵)، بلانچارد و همکاران (۱۳۷۹)
	روشنی اهداف	Conger & Kanungo (1988), Quinn & Gretchen (1997), Whetten & Cameron (1998), Thomas & Velthhouse (1990)
	نظام پاداش‌دهی	Bowen & Lawler (1992), Thomas & Velthouse (1990), Conger & Kanungo (1988), Nesan (2002)
	دسترسی به منابع	Spreitzer (1995), Whetten & Cameron (1998)
عوامل مدیریتی	فراهم نمودن اطلاعات	Spreitzer (1995), Whetten & Cameron (1998), Bowen & Lawler (1992) بلانچارد و همکاران (۱۳۷۹)
	مدیریت مشارکتی	Conger & Kanungo (1988), Spreitzer (1995), Bowen & Lawler (1992), Marquardt (1996), Zimmerman (1995), Sgie & Koslowsky (2000) اسکات و ژافه (۱۳۷۵)
	تشکیل گروه‌های کاری	Sgie & Koslowsky (2000), Thomas & Velthouse (1990), Bowen & Lawler (1992), Quinn & Gretchen (1997), Harley (1998), Foy (1997), Wheelan (1999) اسکات و ژافه (۱۳۷۵)، بلانچارد و همکاران (۱۳۷۹)
	تفویض اختیار	Boje & Grace (2001), Sgie & Koslowsky (2000)
	استقلال و آزادی عمل	Marquardt (1996), Fox (1998), Sgie & Koslowsky (2000), Denton & Lawrence (2001)
	الگوسازی	Bandura (1997)
	ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی	Whetten & Cameron (1998), Spreitzer (1995), Quinn & Gretchen (1997), Thomas & Velthouse (1990), Zimmerman (1995), Bandura (1997)
عوامل خودکارآمدی فردی	برانگیختگی هیجانی	Bandura (1997)

بر اساس مطالعه ادبیات نظری موضوع، الگو توانمندسازی عبدالهی (۱۳۸۳) به‌عنوان الگو مفهومی این پژوهش و مبنای اساسی طرح فرضیه‌های پژوهش در نظر گرفته شد.



شکل ۱: عوامل موثر در توانمندسازی
 ماخذ: عبدالهی، ۱۳۸۳

اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، تبیین عوامل تاثیرگذار بر توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی در شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران بود. برای این منظور اهداف فرعی زیر تدوین گردید:

تعیین رابطه بین عوامل سازمانی و توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی؛ تعیین رابطه بین عوامل مدیریتی و توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی؛ و تعیین رابطه بین منابع خودکارآمدی فردی و توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی.

روش پژوهش

روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران تشکیل دادند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، تمامی کارکنان شرکت به روش سرشماری به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. بنابراین در پژوهش

حاضر حجم نمونه برابر با ۶۲ نمونه شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بود. بدین ترتیب که برای سنجش متغیرها از دو نوع پرسشنامه استفاده شد. یکی پرسشنامه سنجش ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی (1995) Spreitzer که به سنجش ابعاد معنی‌دار بودن، شایستگی، موثر بودن، اعتماد و خودمختاری و گویه‌های مربوط به چهار بعد شایستگی، خودمختاری، موثر بودن و معنی‌دار بودن می‌پردازد. دیگری پرسشنامه عوامل سه‌گانه ابداعی توسط Whetten & Cameron (1998) بود که به سنجش عوامل سازمانی، مدیریتی و خودکارآمدی فردی می‌پرداختند، مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی روایی پرسشنامه و برای مطمئن شدن از معرف بودن ویژگی‌های لازم که پژوهشگر قصد اندازه‌گیری آنها را دارد، از روایی محتوایی استفاده گردید. همچنین به منظور تعیین میزان پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که ضریب پایایی به‌دست آمده برای پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۸۶ و ضریب پایایی به‌دست آمده برای پرسشنامه عوامل موثر بر توانمندسازی ۰/۹۷ بود؛ بنابراین هر دو پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار بودند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

آزمون فرضیه‌ها بر اساس ضریب همبستگی پیرسون

الف) فرضیه اول: اولین فرضیه پژوهش درباره ارتباط عوامل سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی بود. متغیر عوامل سازمانی با استفاده از ۱۲ پرسش در پرسشنامه شماره ۲ اندازه‌گیری شدند. نتایج به‌دست آمده از خروجی نرم‌افزار SPSS به شرح جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳: نتایج ضریب همبستگی برای فرضیه فرعی اول

شاخصه‌های آماری	توانمندسازی روان‌شناختی	
همبستگی پیرسون	۰/۴۰۴**	عوامل سازمانی
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۴	
تعداد	۶۲	

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که میزان ضریب همبستگی (۰/۴۰۴) به‌دست آمده در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است. همچنین با توجه به نتایج جدول، سطح معنی‌داری آن (sig = ۰/۰۰۴) از

سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نیز کمتر است، بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت فرض پژوهشگر پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود؛ بنابراین بین توانمندی روان‌شناختی و عوامل سازمانی ارتباط معنی‌دار و مستقیمی وجود دارد.

(ب) فرضیه دوم: دومین فرضیه پژوهش درباره ارتباط و تأثیر عوامل مدیریتی بر توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی بوده است. متغیر عوامل مدیریتی با استفاده از ۱۵ پرسش پرسشنامه شماره ۲، اندازه‌گیری شدند. نتایج به‌دست آمده از خروجی نرم‌افزار SPSS به شرح جدول ۴ بوده است.

جدول ۴: نتایج ضریب همبستگی برای فرضیه فرعی دوم

توانمندی روان‌شناختی	شاخصه‌های آماری	
۰/۵۶۶**	همبستگی پیرسون	عوامل مدیریتی
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری	
۶۲	تعداد	

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد میزان ضریب همبستگی (۰/۵۶۶) به‌دست آمده در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است. همچنین با توجه به نتایج جدول، سطح معنی‌داری آن (sig=۰/۰۰۰) از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نیز کمتر است؛ بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت: فرض پژوهشگر پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود و بین توانمندی روان‌شناختی و عوامل مدیریتی ارتباط معنی‌دار و مستقیمی وجود دارد.

(ج) فرضیه سوم: سومین فرضیه پژوهشی درباره ارتباط و تأثیر عوامل خودکارآمدی فردی بر توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی بوده است. متغیر عوامل خودکارآمدی فردی با استفاده از ۹ پرسش پرسشنامه ۲، اندازه‌گیری شدند. نتایج به‌دست آمده از خروجی نرم‌افزار SPSS به شرح جدول ۵ بوده است.

جدول ۵: نتایج ضریب همبستگی برای فرضیه فرعی سوم

توانمندی روان‌شناختی	شاخصه‌های آماری	متغیرها
۰/۳۵۷*	همبستگی پیرسون	عوامل خودکارآمدی فردی
۰/۰۱۳	سطح معنی‌داری	
۶۲	تعداد	

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد میزان ضریب همبستگی (۰/۳۵۷) به‌دست آمده در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی‌دار است. همچنین با توجه به نتایج جدول، سطح معنی‌داری آن (sig=۰/۰۱۳) از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نیز کمتر است، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت، فرض پژوهشگر پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود؛ بنابراین بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل فردی ارتباط معنی‌دار و مستقیمی وجود دارد.

آزمون رگرسیون چندگانه

رگرسیون چندمتغیره را می‌توان روشی دانست که از طریق آن می‌توان تأثیر همزمان و خطی چند متغیر را روی متغیر وابسته اندازه‌گرفت (سیگل، ۱۳۸۳). به‌منظور تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه از دو جدول استفاده شد. ابتدا جدول ۶ که توسط آن تحلیل واریانس رگرسیون و خلاصه الگو به نمایش درآمد و سپس جدول ۷ که از طریق آن معادله رگرسیون چندگانه استخراج گردید.

جدول ۶: نتایج مربوط به تحلیل واریانس

ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین R^2	ضریب تعیین تعدیل شده	سطح معنی‌داری
۰/۷۴۰	۰/۵۴۷	۰/۵۱۶	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری برابر صفر می‌باشد و از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نیز کوچک‌تر است که نشان می‌دهد الگو رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. ضریب تعیین تعدیل شده الگو برابر ۰/۵۱۶ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ۵۱/۶ درصد از تغییرات متغیر وابسته، قابل استناد به تغییرات متغیرهای مستقل می‌باشد و بقیه تغییرات متغیر وابسته (توانمندسازی روان‌شناختی)، یعنی ۴۸/۴ درصد از تغییرات ناشی از عواملی غیر از متغیرهای مستقل است. ضریب رگرسیون چندگانه همان‌طور که از جدول پیداست، برابر با ۰/۷۴ است. این امر بدین معنی است که شدت رابطه متغیرهای مستقل با متغیر وابسته برابر ۷۴ درصد است. جدول ۷ که در این رابطه به نمایش درمی‌آید مرتبط با اطلاعات هر یک از متغیرهای مستقل می‌باشد.

جدول ۷: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه

متغیر مستقل	ضرایب رگرسیون	ضرایب استاندارد شده	سطح معنی داری	آماره آزمون
عوامل فردی	-۰/۰۳۳	-۰/۰۶۳	۰/۷۴۰	-۰/۳۳۳
عوامل سازمانی	-۱/۳۳۹	-۱/۶۰۱	۰/۰۰۰	-۴/۳۳۱
عوامل مدیریتی	۱/۸۹۰	۲/۱۵۰	۰/۰۰۰	۶/۱۰۰
مقدار ثابت	۱/۹۴۵	-	۰/۰۰۰	۶/۶۳۱

جهت مقایسه اثرات متغیرهای موجود در مدل رگرسیون بر متغیر وابسته، می‌توان از ضرایب استاندارد شده استفاده نمود. ستون ضرایب استاندارد شده نشان می‌دهد عوامل مدیریتی نسبت به دیگر متغیرهای مستقل، بیشترین تأثیر را می‌تواند بر توانمندسازی روان‌شناختی داشته باشد؛ زیرا به ازای یک واحد تغییر در این متغیر، ۲/۱۵۰ واحد تغییر در متغیر توانمندسازی روان‌شناختی ایجاد می‌شود. در این پژوهش، پس از عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را بر متغیر وابسته اعمال می‌کنند، چرا که به ازای یک واحد تغییر در این متغیر، ۱/۶۰۱- واحد تغییر در توانمندسازی روان‌شناختی حاصل می‌شود. به لحاظ اینکه سطح معنی‌داری عوامل خودکارآمدی فردی از ۰/۰۵ بزرگ‌تر بوده است، نتیجه‌گیری می‌شود که در این پژوهش، این عوامل تأثیری بر متغیر وابسته نداشته و از معادله رگرسیون خارج می‌شوند؛ بنابراین می‌توان معادله رگرسیون را به صورت زیر استخراج نمود:

$$Y = 1/945 - 1/339 X_1 + 1/89 X_2$$

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به گزارش نتایج پرداخته است که هدف بررسی عوامل تاثیرگذار بر فرآیند توانمندسازی منابع انسانی را در شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران دنبال نموده است. از جمله اهداف اصلی این پژوهش، می‌توان به ارزیابی چارچوبی نظام‌مند از عوامل موثر در توانمندسازی منابع انسانی در این شرکت اشاره نمود، به طوری که با اولویت‌بندی این عوامل بتوان برنامه‌های توانمندسازی را به نحو مطلوبی پیاده نمود. بر اساس الگو نظری پژوهش، «عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و منابع خودکارآمدی فردی»، سه دسته عامل اصلی تاثیرگذار بر «توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی» مورد شناسایی قرار گرفتند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها با استفاده از روش همبستگی پیرسون حاکی از وجود ارتباط

مثبت و معنی‌دار بین «عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و منابع خودکارآمدی فردی» با «توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی» بود که در نتیجه، فرضیه‌های سه‌گانه پژوهش مورد تایید واقع شدند. یافته‌های حاصل از آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد که «عوامل مدیریتی» بیشترین تاثیر را در مقایسه با دو عامل دیگر بر توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی اعمال می‌نماید.

برخی از یافته‌های این پژوهش منطبق با یافته‌های پژوهش محمدی (۱۳۸۰) است که وجود رابطه معنی‌داری بین مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد و شفافیت اهداف با توانمندسازی را تایید می‌نماید. همچنین یافته‌های پژوهش نفری و امیدفرد (۱۳۸۹) نیز که بر وجود رابطه معنی‌دار بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان دلالت دارد، هم‌راستا با یافته‌های این پژوهش می‌باشد.

همچنین به دنبال تحولات و دگرگونی‌های سریع در سازمان‌ها و اهمیت روز افزون منابع انسانی در آنها لازم است در این زمینه مطالعات و پژوهش‌های متعددی صورت گیرد. با توجه به یافته‌های این پژوهش، انجام پژوهش در زمینه‌هایی از قبیل تاثیر فناوری اطلاعات بر توانمندی روان‌شناختی کارکنان، تفاوت ادراک کارکنان و مدیران از نیروی انسانی توانمند، تاثیر برنامه‌های توانمندسازی بر عملکرد، بررسی دلایل کم‌توجهی و عدم گرایش مدیران به پیاده‌سازی برنامه‌های توانمندسازی و بررسی دلایل شکست برنامه‌های توانمندسازی در شرکت‌ها و سازمان‌های داخلی برای پژوهشگران پیشنهاد می‌شود.

پیشنهادها

با توجه به نتایج این پژوهش که بر تاثیر هر سه دسته عوامل سازمانی، مدیریتی و منابع خودکارآمدی فردی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان صحنه می‌گذارد و ضرورت پرداختن به برنامه‌های توانمندسازی در سازمان‌ها در شرایط محیطی حاکم بر آنها که نیروی کار توانمند یک مزیت رقابتی تلقی می‌شود، بدون تردید به کارگیری یافته‌های این پژوهش می‌تواند نقش اساسی را در موفقیت شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران و سایر شرکت‌ها و سازمان‌های مشابه ایفا نماید. بنابراین بر اساس نتایج فرضیه‌ها، به نظر می‌رسد بتوان مجموعه رهنمودهای زیر را پیشنهاد نمود:

لازم است تا نظام پاداش‌دهی، مبتنی بر عملکرد و مشروط به آن تدوین شود. در دادن پاداش به خلاقیت، ابتکار عمل فردی و گروهی، نیازها و علایق فردی، تفاوت‌های فردی و انواع پاداش‌های درونی و بیرونی توجه جدی شود.

با کاهش تمرکز و انتقال کانون‌های تصمیم‌گیری به سطح پایین‌تر سازمان، کاهش قوانین و

مقررات دست و پاگیر می‌تواند ساختار سازمانی متناسب با برنامه‌های توانمندسازی را موجب شود. باید اهداف سازمانی به درستی بیان شوند، غایت سازمان مشخص شود و طوری عمل شود که اهداف، هماهنگ و دست‌یافتنی باشند. ضمن اینکه، برای توانمندسازی منابع انسانی، مدیران باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف کارکنان را در اختیار آنان قرار دهند.

تفویض اختیارات موجب می‌شود که قدرت سازمانی افزایش یافته و انگیزه منابع انسانی ارتقاء یابد. از این طریق حس شایستگی و موثر بودن نزد کارکنان تقویت می‌شود. در ضمن، یکی از ارکان اساسی توانمندسازی، تشکیل تیم‌های کاری است، بر این اساس مدیران باید به جای سلسله مراتب سنتی فعلی، نسبت به تشکیل تیم‌های کاری اقدام نمایند.

مدیران باید به منابع انسانی رده‌های پایین سازمان، آزادی عمل بیشتری دهند تا بتوانند تصمیم‌های مربوطه را اتخاذ کنند، چرا که اعمال کنترل شدید به وسیله مدیریت، مانع خلاقیت و باعث محدود شدن انعطاف‌پذیری و نوآوری می‌شود.

الگوسازی، می‌تواند منجر به ارتقای کمیت و کیفیت عملکرد فردی و سازمانی گردد. در این خصوص، توجه مدیران به الگو قرار گرفتن رفتارهای‌شان از سوی زیردستان بسیار حایز اهمیت است. همچنین مدیران می‌توانند رفتار منابع انسانی موفق را برای سایر کارکنان، به‌عنوان الگو معرفی نمایند و بدین وسیله، امکان تقویت رفتارهای مطلوب سازمانی را فراهم آورند. همچنین تشکر کلامی مدیران از کارکنان خود و توجه نمودن به وضعیت جسمانی و روانی آنها در ایجاد حس معنی‌داری نزد کارکنان مفید خواهد بود.

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش‌هایی که در آن گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده می‌شود همواره با مشکلات و محدودیت‌های خاصی همراه است. یکی از مهمترین محدودیت‌های این پژوهش، محافظه‌کاری کارکنان در پاسخ به پرسش‌ها به‌ویژه پرسش‌های مرتبط با عوامل مدیریتی بوده است که این امر ممکن است روی نتایج و یافته‌ها اثرگذار باشد. محدودیت دیگر این پژوهش روایی بیرونی آن است، به‌طوری که ممکن است نتوان یافته‌های به‌دست آمده را برای جوامع مشابه تعمیم داد.

الف) فارسی

- اسکات، سینتیا و ژافه، دنیس (۱۳۷۵). *تواناسازی کارکنان*. ترجمه مهدی ایران نژاد. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. صفحه ۱۸.
- بلانچارد، کن و راندولف، آلن. (۱۳۷۸). *مدیریت تواناسازی منابع انسانی*. ترجمه مهدی ایران نژاد. تهران: نشر مدیران. صفحه ۷۱.
- بلانچارد، کن، کارلوس، جان پی و راندولف، آلن. (۱۳۷۹). *سه کلید توان/فزایی*. ترجمه فضل‌الله امینی. تهران: نشر فرا. صفحه ۸۶.
- دراکر، پیتر. (۱۳۸۰). *چالش‌های مدیریت در سده ۲۱*. ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: نشر فرا. صفحه ۳۸.
- رهنورد، فرج‌الله. (۱۳۸۲). *گامی به سوی مشتری‌مداری. فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه*، جلد اول، شماره ۵۹، صفحه ۲۹.
- سیگل، سیدنی. (۱۳۸۳). *آمار ناپارامتری برای علوم رفتاری*. ترجمه یوسف کریمی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی. صفحه ۱۹۶.
- عبداللهی، بیژن و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). *توانمندسازی منابع انسانی: کلید طلایی در مدیریت منابع انسانی*. چاپ اول. تهران: نشر ویرایش. صفحه ۴۹.
- عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۳). *طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم تحقیقات و فناوری*. رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تربیت معلم تهران. صفحه ۹۵.
- علیخانی، فرشاد. (۱۳۷۸). *نظری بر بازمهندسی نظام مدیریتی جمهوری اسلامی ایران*. سخنرانی در همایش نظام اداری و توسعه. تهران: مرکز همایش‌های صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران. صفحه ۱۷.
- علیخانی، فرشاد. (۱۳۸۳). *مدیریت مشارکتی: رویکردی استراتژیک در تحول نظام اداری*. سخنرانی در دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران: مرکز همایش‌های اجلاس سران، برگزارکننده دانشگاه صنعتی شریف. صفحه ۶.
- محمدی، محمد. (۱۳۸۰). *ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس تهران. صفحات ۴۲-۴۵.
- نفری، ندا و امیدفرد، غلام‌رضا. (۱۳۸۹). *بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان*. فرآیند مدیریت توسعه، جلد اول، شماره ۷۳، صفحه ۶۴.

ب) انگلیسی

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman. p. 128.
- Boje, D. M., & Grace, A. R. (2001). Where's the power in empowerment.

- Answers from Follet and Clegg. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1), 90-117.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service works: What, why, how, and when. *Solan Management*, 33(1), 31-39.
- Conger, J., & Kanungo, N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cunningham, I., Hyman, J., & Baldry, J. (1996). Empowerment: The power to do what. *Industrial Relations Journal*, 27(2), 143-154.
- Dainty, A. R. J., Bryman, A., & Price, A. D. F. (2002). Empowerment within the UK construction sector. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23(6), 353-424.
- Denton, D., & Lawrence, K. (2001). Job tenure as a moderator of the relationship between autonomy and satisfaction. *Applied H.R.M Research*, 6(2), 105-115.
- Fox, J. (1998). *Employee empowerment: An apprenticeship model*. Barney School of Business University of Hartford. p. 102.
- Foy, N. (1997). *Empowerment people at work*. Cambridge: Gower. p. 85.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *J. Managerial Issues*, 7(2), 75-161.
- Greasley, K., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Emerald Group Publishing Limited*, 27(4), 351-368.
- Hamish, D. (2004). Recruiting for success challenges and solutions. *Human Resource Management International Digest*, 12(7), 24-28.
- Han, S. S., Moon, S. J., & Yun, E. K. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: Comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22(4), 15-20.
- Harley, B., (1998). The myth of empowerment: Work organization, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. *Work Employment & Society*, 13(1), 56-125.
- Joo, B., & Shim, J. (2010). Psychological empowerment and organization commitment: The moderating effect of organizational learning. *International Human Resource Management*, 21(2), 83-596.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept. *International Human Resource Management*, 12(4), 95-684.
- Legge, S. (1995). Empowerment a matter of degree. *Academy of Management Executive*, 19(3), 21-31.
- Marc, S., & Susan, G. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York:

- Addison-Wesley. p. 1.
- Mills, P., & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 143-153.
- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring association between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Nesan, J. L. (2002). Assessment of organizational involvement in implementing empowerment. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(4), 201-211.
- Noorliza, K., & Hasni, M. (2006). The effects of total quality management practice on employees work related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30-33.
- Quinn, R. E., & Gretchen, M. S. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamic*, 26(2), 37-51.
- Sgie, A., & Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations*. London: Sage publication. p. 117.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Journal*, 15(4), 666-681.
- Tulloch, S. (1993). *The reader's digest Oxford word finder*. London: Oxford. p. 1.
- Wheelan, S. (1999). *Creating effective teams*. California: Sage Publication, Inc. p. 62.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (1998). *Developing management skills*. New York: Addison-Wesley, Wheelan. pp. 381-389.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.