

بررسی رابطه بین خصوصی سازی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

The Relationship between Privatization and Staff Psychological Empowerment

T. Feizy¹, S. Latifi², M. Masoomi³

Received: 2/Nov/2012

Accepted: 4/Jan/2013

طاهره فیضی^۱، سلیمه لطیفی^۲، مرتضی معصومی^۳

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۱/۹/۱۲

Abstract

The present study aims to assess the relationship between employee empowerment and privatization of the Hospital of Gilan Medical Science University. Further, this study tries to determine the effects of "Management Strategies", "Resources Efficiency" and "organizational conditions" on the psychological empowerment as empowerment intervening variables. Data analyses were carried out utilizing Factor analysis with main factors and path coefficients; and suggestions are proposed for increasing staff's empowerment in the Hospital of Gilan Medical Science University. The questionnaire has been used for measuring dimensions of privatization and empowerment. 400 people were selected with Stratified random sampling among 7500 Hospital staff. The results show that there is significant positive relationship between privatization and empowerment. Further, there is a significant positive relationship among the Intervening factors (i.e. organizational conditions and management strategies) and empowerment. But, no significant relationship was established between Efficiency Resources and employee Empowerment.

Keywords:

Psychological Empowerment, privatization, Efficiency Resources, organizational conditions, management strategies.

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه خصوصی سازی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان انجام شده است. همچنین در این تحقیق سعی شده است تأثیر شاخص‌های «راهبردهای مدیریتی»، «منابع خود کارآمدی» و «شرایط سازمانی» بر توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان متغیرهای مداخله‌گر توانمندسازی، سنجش شود. برای تحلیل داده‌های آماری از تحلیل عاملی به روش مؤلفه‌های اصلی و تحلیل مسیر استفاده شده است تا راهکارها و پیشنهادهایی برای افزایش توانمندسازی کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان ارائه شود. برای سنجش مؤلفه‌های خصوصی سازی و توانمندسازی از پرسشنامه استفاده شده است. از بین ۷۵۰۰ تن از کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان، ۴۰۰ تن با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری بین خصوصی سازی و توانمندسازی روان‌شناختی وجود دارد. همچنین بین عوامل مداخله‌گر، شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ولی رابطه‌ای بین منابع خود کارآمدی و توانمندسازی کارکنان وجود ندارد.

کلید واژه‌ها:

توانمندسازی روان‌شناختی، خصوصی سازی، منابع خود کارآمدی، شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی

1. Associate professor of public Administration, Payame noor University. (Tahere-feizy@yahoo.com)

2. M.A. in Public Administration, Payame noor University. (latifisalime@yahoo.com)

3. Finance Expert of Gilan Medical Science University Hospital (Zeeebba2@yahoo.com)

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور Tahere-feizy@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول: latifisalime@yahoo.com)

۳. کارشناس بودجه دانشگاه علوم پزشکی گیلان Zeeebba2@yahoo.com

مقدمه

سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راههای جدیدی برای اصلاح مدیریت نیروی کار که تأثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد، به وجود آورد (چن^۱، ۲۰۰۳: ۱۲۸). مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد (سجی و کوسلوفسکی^۲، ۲۰۰۰: ۱۲). اما در دهه ۱۹۹۰ علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان به وجود آمد (شلتون^۳، ۲۰۰۲: ۱۵). از سوی دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی با پرورش مدیران با انگیزه و توانا به سازمانها این امکان را می‌دهد تا در برابر پویایی محیط رقابتی، واکنش مناسب داشته باشند (لیدن^۴ و همکاران، ۲۰۰۰: ۴۰۷). توانمندسازی روان‌شناختی به صورت مجموعه ویژگی‌های شناختی انگیزشی به وسیله کار در محیط و بازتاب نقش فردی کار متجلی می‌شود (وانگ و لی^۵، ۲۰۰۹: ۲۷۳). امروزه بسیاری از مدیران دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار سازمانها، در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنانی است که با کارشان عجزین شوند و نیل به اهداف سازمان را با تحقق اهداف فردی خود همسو بدانند تا مجموعه سازمان بتواند در محیط کسب و کار رقابتی جهان موفق شود. (آرتروک^۶، ۲۰۱۰: ۴۱۲-۴۰۹)

به نظر می‌رسد یکی از عوامل مهمی که می‌تواند منجر به توانمندسازی افراد شود، خصوصی سازی سازمان‌های دولتی به شدت بوروکراتیک است. این امر می‌تواند در افراد این انگیزه را ایجاد کند که تلاش بیشتری در کار خود داشته باشند؛ چرا که در سازمان‌های دولتی بیشتر پست‌ها معمولاً بر اساس نیاز سازمان تعیین می‌شود که افراد بر اساس شایستگی برای اشتغال آنها در نظر گرفته می‌شوند. ولی در سازمان‌های خصوصی، بیشتر پست‌ها بر اساس توانمندی و شایستگی افراد تعیین می‌شوند.

با خصوصی شدن سازمان، کارکنان بیشتر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده می‌شوند و این احساس در آنها به وجود می‌آید که سازمان برای

آنها ارزش قائل است. کارکنان با چنین احساسی، وجود خود را در سازمان، مهم ارزیابی کرده، احساس توانمندی می‌کنند. (حسینی، ۱۳۸۳: ۷)

خصوصی سازی نیز فرایندی است که در آن وظایف بخش دولتی در هر سطحی به بخش خصوصی انتقال داده می‌شود و با این انتقال، فرهنگی در کلیه سطوح جامعه اشاعه پیدا می‌کند که طی آن، قوای سه‌گانه مقننه و مجریه و قضائیه و تمامی آحاد یک کشور باور می‌کنند که کار مردم را باید به مردم سپرد (کمیجانی، ۱۳۸۲: ۳۵). به دلیل نیاز به نوآوری، خلاقیت و داشتن انگیزه برای بقای سازمان‌ها از یک سو و عملکرد نامطلوب سازمان‌های دولتی از سوی دیگر، بحث خصوصی سازی به عنوان یک راه حل برای موفقیت سازمان‌ها پیشنهاد شده است. خصوصی سازی به معنای محدود و ساده، تبدیل صنایع و واحدهای دولتی به بخش خصوصی یا فرایندی است که طی آن شرکت‌ها و تأسیسات دولتی به بخش خصوصی سپرده می‌شوند یا آن گونه که حامیان بین‌المللی خصوصی سازی اظهار می‌دارند: «خصوصی سازی عبارتست از مسئول کردن مردم در فعالیت‌های اقتصادی» (پاکدامن، ۱۳۷۴: ۱۲۸). در مفهوم وسیع، خصوصی سازی عبارت است از فرهنگی که توسط آن، دولت و تمام نهادهای تصمیم‌گیرنده آن، به این واقعیت باور می‌کنند که کار مردم را باید به مردم واگذار کرد؛ به این معنا که دولت کارهایی را که مردم بهتر انجام می‌دهند، به مردم واگذار می‌کند.

در کشور ایران، سیاست خصوصی سازی در راستای برنامه تعدیل و اصلاحات اقتصادی مطرح شد و هدف آن این است که کارایی، افزایش؛ تخصیص منابع، بهتر و ابداع و کارآفرینی پویا نیز افزایش یابد.

بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان بیشتر دولتی‌اند و ساختار هر می‌دارند؛ بدان معنی که در این بیمارستان‌ها، ارتباطات، رو به پایین و به علت تنوع وظایف سازمان، فاصله میان تصمیم‌گیری و اجرای آن تقریباً کند است؛ یعنی این سازمان نمی‌تواند در بسیاری از شرایط و به خصوص در مواقع بحرانی، چابک عمل کند. لزوم خدمت‌رسانی بهینه به بیماران دردمند و اجرای بهتر وظایف در امر درمان، کارکنان شایسته و توانمندی را در سازمان می‌طلبد. برای ماندن، رقابت کردن و بهبود نقش درمان، دانشگاه علوم پزشکی گیلان باید نگاهی

1. Chen
2. Sagie&Koslowesky
3. Shelton
4. Liden
5. Wang & Lee
6. Artrok

هیجانی پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد: کارکنان زمانی در شغل خود بر انگیزختگی هیجانی دارند که این احساس با سایر عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان مانند انصاف در پرداخت پاداش مدیر به کارکنان، مساوات و نیز استقلال و مؤثر بودن و مفید بودن، مرتبط باشد.

پاینز و همکارانش (۲۰۱۱) در تحقیقی روی دانشجویان پرستاری به این نتیجه رسیدند که ارتباط مستقیم بین توانمندسازی روان شناختی، کنترل استرس و مقابله با تضاد وجود دارد و برخورداری کارکنان از توانمندسازی روان شناختی را یکی از روش های مقابله با استرس های محیط کار شمردند.

لیس بیکن (۲۰۱۲) در بررسی «عوامل شیوع و مرتبط با فرسودگی شغلی در بین پرستاران بیمارستان های دولتی نیجریه» به این نتیجه رسید که پرستاران برای مقابله با مشکلات درک شده محیط کار و برای توانمندسازی روان شناختی خود از برخی روش ها مانند خود یاری، اقدامات مدیریتی ارتقا دهنده روحیه پرستار و خودکارآمدی استفاده می کردند.

صدیقی (۱۳۹۱) در «بررسی توانمندسازی روان شناختی در پرستاران بالینی ایران» به این نتیجه رسید که مدیران پرستاری با رفتارهای توانمند کننده و حمایتی و ایجاد فرصت های رشد توسعه حرفه ای می توانند از توانمندی روان شناختی کارکنان اطمینان حاصل کرده و به بهبود کیفیت مراقبت ها دست یابند.

نریمانی (۱۳۸۰) در بررسی «پیامدها و موانع خصوصی سازی در شرکت های تعمیرات نیروی برق ایران» به نتایج ذیل دست یافت: در بخش پیامدها؛ خصوصی سازی بر کارایی، تقویت روحیه مشارکت، رضایت خاطر کارکنان، انجام به موقع و بهینه تعمیرات نیروگاهی، جذب و نگهداری نیروهای متخصص و تعهد کارکنان تأثیر دارد. در بخش موانع؛ تعیین میزان تأثیر موانع موجود (غالب بودن روحیه دولتی، عدم قاطعیت و عدم وجود سیاستی واحد، عدم وجود رقبا، طولانی شدن دوره حمایت، جایگاه سازمانی فعالیت های تعمیراتی و عدم شفافیت روابط) بر روند خصوصی سازی، نیاز به تجدید نظرهای اساسی دارد. محمدی (۱۳۸۰) در «بررسی راه های توانمندسازی

جدی به ساختار و توانایی کارکنان خود داشته باشد و این امر با توانمندسازی کارکنان میسر می شود. ولی از آنجا که تعدادی از این بیمارستان ها خصوصی اند و تعدادی در اختیار دولت، به نظر می رسد نوع مالکیت بیمارستان نیز در توانمندی کارکنان مؤثر باشد. پس به علت اهمیت خصوصی سازی و همچنین توجه زیاد به خصوصی سازی در دهه های اخیر در ایران و به دلیل اینکه توانمندسازی به عنوان یکی از شاخص های اصلی عملکرد مدیران بسیار دارای اهمیت است، تحقیق حاضر به بررسی رابطه بین خصوصی سازی با توانمندسازی روان شناختی کارکنان با در نظر گرفتن عوامل مداخله گر پرداخته است.

پیشینه تحقیق

در سوابق تحقیقاتی انجام شده در خارج از جامعه علمی ایران، محقق به تحقیقاتی که به صورت مستقیم ارتباط بین مؤلفه های تحقیق داشته باشد یا حداقل یکی از ابعاد مورد نظر محقق را مورد ارزیابی قرار دهد، به مواردی دست یافت که در ادامه آورده شده است.

نایلی (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «خصوصی سازی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان با رویکردی بر تعهد سازمانی»، در کشور انگلیس به نقش تأثیر خصوصی سازی و توانمندسازی کارکنان پرداخت. این تحقیق که با استفاده از الگوی توانمندی ترکیبی لاگان و ونل و تعهد سازمانی انجام گرفت، نشان داد که کارکنان توانمند، تعهد بالای سازمانی را از خود نشان می دهند. برگمن و دنیس (۲۰۰۷) در تحقیقی به بررسی «تأثیر خصوصی سازی و تأثیر آن بر توانمندسازی روان شناختی» با استفاده از الگوی وتن و کمرون برای توانمندسازی و الگوی کانگر و کانانگو برای ابعاد مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت های دولتی و خصوصی پرداختند. نتیجه این تحقیق که در ایالات متحده اجرا شد، نشان داد که میزان توانمندسازی کارکنان در بخش خصوصی، باعث افزایش توانمند شدن کارکنان آن بخش شده است.

فونگ چون (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان «خصوصی سازی و یکی از ابعاد مؤثر بر توانمندسازی کانگر و کانانگو» به بررسی تأثیر خصوصی سازی بر برانگیختگی

1. Nayaly

2. Bergman & Dennis

3. Brian, H. & M. Samer3

متکی بودن به خود است؛ فرصتی برای استقلال یافتن، ایجاد حس اعتماد به نفس، به کمال رسیدن و ایجاد فرصت برای گسترده‌گی توانمندی‌های افراد است. (سامی^۵، ۲۰۰۸، به نقل از پور شیرزادی، ۱۳۹۰: ۳۱)

توانمندسازی یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند. (ساوری^۶ و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۲۰)

توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن، مدیران به دیگر کارکنان کمک می‌کنند تا قدرت لازم را برای تصمیم‌گیری در امور مربوط به خودشان و کارشان به دست آورند. (چانگ و لیو^۷، ۲۰۰۸: ۳۳)

توانمندسازی روان شناختی به عنوان مجموعه‌ای از حالت‌های روان شناختی تعریف می‌شود و به اینکه چگونه کارکنان در باره کارشان فکر و تجربه کسب می‌کنند و چه مقدار نقش و نفوذشان را در سازمان باور دارند، متمرکز است و باعث می‌شود کارکنان احساس اعتماد به نفس و تمایل به موفقیت داشته باشند. (واچراکیات^۸، ۲۰۰۸: ۳۴)

رویکردهای توانمندسازی به‌طور خلاصه در جدول ۱ نشان داده شده است. نظریه پردازان رویکرد روان شناختی که در رأس آنها توماس و ولنهاوس^۹ قرار دارد، معتقدند توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. به باور آنان، توانمندسازی، فرایند انگیزش درونی وظایف و اگذار شده به کارکنان است و در مجموعه‌ای از ویژگی‌های شناختی ذیل متجلی می‌شود:

- **مؤثر بودن:** وظیفه‌ای دارای ویژگی مؤثر بودن است که فرد آن را منشأ اثر در جهت دستیابی به اهداف وظیفه‌ای تلقی کند. به عبارت دیگر؛ فرد باید به این باور برسد که با انجام دادن وظایف شغلی‌اش می‌تواند نقش مهمی در جهت تحقق اهداف تعیین شده داشته باشد.
- **شایستگی:** شایستگی یا کفایت نفس عبارت است از باور فرد به قابلیت‌هایش برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف و اگذار شده. اگر وظیفه به گونه‌ای باشد که فرد بتواند فعالیت‌های وظیفه‌ای‌اش را با مهارت به انجام

کارکنان دانشگاه بیرجند» به این نتیجه رسید که: تفویض اختیار به صورت روشن، موجبات توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورد؛ پاداش مبتنی بر عملکرد، به تقویت فرایند توانمندسازی کمک می‌کند؛ غنی‌سازی شغلی موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه افراد را فراهم می‌آورد؛ مدیریت مشارکتی، فرایند توانمندسازی را تسهیل می‌کند. همچنین به اعتقاد کارکنان، احساس مؤثر بودن نسبت به سایر ابعاد از اهمیت بالاتری برخوردار است و مدیریت مشارکتی نیز به عنوان تسهیل‌کننده توانمندسازی، مهم‌ترین گام به شمار می‌آید.

مبانی نظری تحقیق

توانمندسازی: با اینکه توانمندسازی موضوع چندانی جدیدی به نظر نمی‌رسد، بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مندند فرایند توانمندسازی را اجرا کنند؛ زیرا معتقدند کارکنان توانمند می‌توانند در دستیابی به اهداف سازمانی مؤثر باشند. این مفهوم به شکل‌های گوناگون در بیشتر منابع علمی مدیریت مورد توجه قرار گرفته است (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱: ۴۴). توانمندسازی روان شناختی در محیط کار از سال ۱۹۸۰ وقتی شغلها پیچیده‌تر شدند و طراحی کار بیشتر شامل استقلال شد، پدیدار شد. در نتیجه، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای نیازمند کارکنانی شدند که بتوانند به طور سریع و منعطف با تغییرات سریع محیط کسب و کار منطبق شوند (جو و شیم^۱، ۲۰۱۰: ۴۲۵).

برای توانمندسازی، تعاریف متعددی ارائه شده است؛ که به برخی تعاریف مطرح شده در این خصوص اشاره می‌شود.

توانمندسازی به عنوان یک مفهوم مهم مورد توجه است؛ زیرا به طور بالقوه نتایجی را که به نفع افراد و سازمان است تحت تأثیر قرار می‌دهد. (هان^۲ و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۰-۱۵)

توانمندسازی، ترکیبی از حالات روان شناختی زبردست است که در آن، زبردست از سوی رفتارهای توانمندکننده سرپرستان، تحت تأثیر قرار گرفته است. (گرسلی^۳، ۲۰۰۷: ۳۶)

توانمندسازی شامل تشویق و توسعه مهارت‌ها برای

3. Greasley

4. Sumi

5. Savery

6. Chang & liu

7. Vacharakiat

8. Thomas & Velthouse

1. Jwo & shim

2. Hun

حالات شناختی را تحت تأثیر قرار می دهند، مورد بررسی قرار داده اند که عبارتند از: حوادث محیطی، ارزیابی شغلی، ارزیابی عمومی، شیوه های تفسیری افراد، رفتارها و مداخلات. این رویکرد بر ادراک کارکنان از توانمندسازی تمرکز می کند و چگونگی درک زبردستان و کارکنان را از توانمندسازی مورد بررسی قرار می دهد. طبق این رویکرد، توزیع قدرت لزوماً به توانمند شدن کارکنان منجر نمی شود؛ چرا که ممکن است کارکنان چنین تصویری نداشته باشند. این پیش فرض ها موجب می شود این رویکرد به یک فرایند نظام یافته و پایین به بالا تبدیل شود. (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۶۰)

رساند، بر احساس او از کفایت خود تأثیری مثبت بر جا خواهد گذاشت.

• **معنی داری:** این شناخت، به ارزش یک هدف کاری بر مبنای مطلوب ها و استانداردهای فرد اشاره دارد. اگر فرد وظیفه ای را که انجام می دهد با ارزش تلقی کند، آن وظیفه دارای ویژگی معنی داری است، کار زمانی با معنی است که افراد با کار کردن به تمامیت روانشناختی دست یابند (سپلی، ۲۰۱۰: ۷).

• **حق انتخاب:** این وظیفه به آزادی عمل شاغلان در تعیین فعالیت های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد.

توماس و ولتهوس شش متغیر کلیدی که این

جدول ۱: رویکردهای توانمندسازی (پورشیرازی، ۱۳۹۰: ۶۷)

نظریه پرداز	راهبرد	هدف		رویکرد
فوک (۱۹۹۷)، بلانچارد و راندولف (۱۹۹)	تفویض قدرت به زبردستان	قدرتمند کردن کارکنان		مکانیکی
کانگر و کانانگو (۱۹۹۸)	احساس خودکارامدی	افزایش انگیزه کارکنان	انگیزشی	ارگانیکی
توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) اسپرینزر (۱۹۹۵)	احساس شایستگی احساس معنی داری احساس مؤثر بودن احساس خودسازمانی	افزایش انگیزه درونی کارکنان	شناختی	
وتن و کمرون (۱۹۹۸)	احساس اعتماد			

داده، پیشنهاد کردند توانمندسازی بهتر است به منزله ساختاری چند بُعدی مورد توجه قرار گیرد. این دو پژوهشگر در الگوی مفهومی خود از توانمندسازی کارکنان، به تحلیل ابعاد چهارگانه توانمندسازی؛ یعنی مؤثر بودن، خود ساماندهی، خود شایستگی و معنی دار بودن پرداختند. (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۱۹۸)

بعضی افراد ممکن است احساس کنند از نظر روان شناختی توانمند شده اند وقتی که کارشان را به طور معنی دار، با احساس آزادی و شایستگی برای انتخاب تفسیر و تعبیر می کنند و با نتیجه مطلوب و تأثیر معتبر مواجه می شوند. (فوک، ۲۰۱۱: ۳۱۹)

نوکلینن و روهوتی^۲ (۲۰۰۳) اعتقاد دارند بین

در زمینه توانمندسازی روان شناختی، الگوهای متعددی وجود دارد که برخی از معروف ترین آنها عبارتند از:

کانگر و کانانگو^۱ (۱۹۸۸) عوامل کنترلی توانمندسازی را راهبردهای مدیریتی (اعتمادسازی، سبک رهبری، تشکیل گروه، پیوند با نتایج، دادن استقلال، جو مشارکتی، تفویض اختیار، اطلاعات)، شرایط سازمانی (تعیین اهداف، نظام پاداش دهی، ارزیابی عملکرد، منابع، ساختار سازمانی، آموزش) و منابع خود کارامدی (تجربه موفق شغلی، الگوسازی، حمایت کردن، برانگیختگی هیجانی) می دانند. (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۲۰۴)

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) روش کلی ای را که کانگر و کانانگو در سال ۱۹۸۱ ارائه کرده بودند، گسترش

1. Fock
2. Noklinen&Rohoty

1. Sapelli
2. Kanger&Kanango

به منزله یک فرایند، بلکه به مثابه عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به صورت عاملی مؤثر بر اثربخشی، کارایی و خلاقیت سازمان عمل کند، نگریسته می‌شود. (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۲۰۲)

در این تحقیق برای بررسی توانمندسازی، از الگوی توماس و ولتهوس و برای بررسی عوامل مداخله‌گر، از الگوی کانگر و کانانگو استفاده شده است.

خصوصی سازی

روند حرکت به سوی کاهش همه انواع دخالت‌های دولت، از دهه ۱۹۸۰ آغاز شد و این امر به ویژه بر شرکت‌های دولتی اثر گذاشت. مبانی ایدئولوژیک این رویکرد، ناشی از اعتقاد دولت‌های محافظه‌کار آمریکا، انگلستان و دیگر کشورهای اروپایی به ناکارایی اقتصادهای بزرگ دولتی و تلاش برای محدود کردن فعالیت‌های دولت بود. این سیاست‌ها در کشورهای در حال توسعه اغلب به توصیه بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول تحت عنوان تعدیل اقتصادی اعمال شده است. با وجود اختلاف نظر در مورد چگونگی برخورد با این رویکرد در کشورهای مختلف، انتقال شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی و کاهش اندازه دیوان‌سالاری دولتی و واگذاری امور به بخش غیر دولتی در یکی دو دهه اخیر در دستور کار اکثر کشورهای در حال توسعه از جمله ایران قرار گرفته است. تجربه سال‌های گذشته در کشورمان نشان می‌دهد که تداوم وضع موجود و گستردگی هر چه بیشتر دولت، همراه با تداوم عدم کارایی‌ها، افزایش کسری بودجه دولت، اتلاف منابع انسانی و مادی موجود و از هم گسیختگی فزاینده مجموعه بخش دولتی، زیان‌های جبران‌ناپذیری بر پیکره اقتصاد کشور وارد خواهد کرد. از جمله این زیان‌ها، تبدیل کردن کارکنان و مدیران بانگیزه و توانایی بالا، به افرادی بی‌انگیزه، سرد و بی‌روح است؛ زیرا در سازمانهای دولتی وجود ضوابط دیوان‌سالاری شدید و قوانین و مقررات زیاد، امکان خلاقیت و نوآوری را از افراد توانمند می‌گیرد و آنها را مانند یکی از اجزای ماشین، بی‌روح و ذوق می‌کند. این امر، باعث می‌شود بسیاری از افراد توانمند شغل خود را ترک کرده، یا دچار بی‌انگیزگی شوند که در نهایت، منجر به عدم

توانمندسازی و مدیریت تغییر ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و مدیران باید ایده‌های خلاقانه را کمال بخشند و حمایت زیردستان را به دست آورند و در نهایت، اعضا را به سمت هدف مشترک و کار گروهی سوق دهند. به اعتقاد این دو پژوهشگر، توانمندسازی حلقه مفقوده چنین ارتباطی است. به نظر آنها، توانمندسازی ابزار یادگیری و روابطی است. همچنین واسطه‌ای بین یادگیرندگان و محیط مبتنی بر فناوری، که هدفش ارتقای توانایی یادگیرنده در دستیابی به درک کامل و کنترل نیروهای شخصی، اجتماعی و محیطی است تا بدان وسیله، یادگیرندگان نقش خود را در فرصت‌های یادگیری فردی و گروهی افزایش دهند. این رویکرد، کاملاً با مطالعات توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) همخوانی دارد.

اسپریتزر و دونسون^۱ (۱۹۹۵) با تمرکز بر رویکرد روان‌شناختی، به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بودند. الگوی آنان از چهار جزء تشکیل شده که ادراک کارکنان را در مورد معنی دار بودن، شایستگی، تأثیر و خودتعیینی می‌سنجد. آنان معنی دار بودن را مشتمل بر احساس فرد مبتنی بر ارتباط بین کار و استانداردهای شخصی تعریف می‌کنند. این احساس زمانی به وجود می‌آید که وظایف شغل با ارزش‌ها، اعتقادات و رفتارهای فرد تطابق داشته باشد. احساس شایستگی، اعتقاد فرد در مورد توانایی‌اش برای انجام دادن فعالیت‌های ضروری است. خودتعیینی، ادراک فرد در قبال حق انتخابش در مورد کاری است که باید انجام دهد. تأثیر، احساس فرد در مورد میزان نفوذش بر پیامدهای یک کار معین است. اسپریتزر در مطالعات خود در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا به بررسی ابعاد و چگونگی سنجش توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کاری پرداخت. وی در تحقیق خود، الگویی را ارائه کرد و در آن به تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی و پیامدهای آن پرداخت. او همچنین معتقد بود کارکنان توانمند، افرادی باصلاحیت و بانفوذ بر روی کار و محیط کاری هستند و احتمالاً مسئولیت‌های کاری و مشکلات خود را پیش‌بینی و به طور مستقل با آنها برخورد می‌کنند. در الگوی توانمندسازی اسپریتزر، توانمندسازی نه

کدام از آنها به مؤلفه های دیگر تقسیم می شوند: الف) بُعد مالی شامل ۱. مانده وجوه اعتباری (میزان اعتبارات باقیمانده که برای اجرای یک سری فعالیت های مشخص در سازمان منظور می شود)؛ ۲. مراجعه به بازار (سازمان برای تأمین سرمایه و نیروی کار و نیز سرمایه گذاری در بخش های مختلف اقتصادی، نیاز به مراجعه به بازار نیروی کار و بازار تأمین سرمایه برای ادامه فعالیت های خود دارد). ب) بُعد اداری شامل حق تصمیم گیری؛ یعنی داشتن اختیار برای تصمیم گرفتن. پاسخگویی اساس اندازه گیری عملکرد، ارزشیابی و گزارش دهی است و باید به عنوان ملاکی برای اندازه گیری عملکرد، گزارش دهی و ارزشیابی در سازمان های دولتی و غیر انتفاعی مورد استفاده قرار گیرد (پارکر و هاردینگ، ۲۰۰۳: ۲۱۹). در این پژوهش از این الگو برای خصوصی سازی استفاده شده است.

الگوی باروک^۵: در این روش، ابتدا سهام شرکت را ارزشگذاری و کشف قیمت، سپس به گروهی از کارکنان واگذار می کنند و بعد از واگذاری، آن را نیز دوباره به معرض فروش بخش خصوصی می گذارند. این چرخه تا چندین بار تکرار می شود. (آردن، ۱۳۸۵: ۲۵)

الگوی داچمن^۶: اجرای اصلی این الگو عبارتند از: مالکیت، مدیریت، کنترل دولت، کنترل مجلس و کنترل مردمی. در بخش مالکیت، به تبیین روش های واگذاری فعالیت های اقتصادی به بخش خصوصی و نیز چگونگی انتخاب روش خصوصی سازی پرداخته شده است. در جزء دوم به مقوله مدیریت پرداخته شده است که اجرای آن عبارتند از: آموزش مستمر به ویژه تحلیل دقیق قیمت تمام شده، ایجاد محیط رقابتی بین شرکت ها، تقویت هر چه بیشتر تحقیقات و توسعه، اصلاحات لازم در قوانین و مقررات اداری، بانکی، گمرکی و مالیاتی، سهیم شدن مدیران و کارکنان در مالکیت و تقویت بازار بورس سهام. در این الگو راهکارهایی برای تبدیل شرکتهای دولتی به شرکتهای خصوصی ارائه شده است. (همان: ۳۰)

بدین ترتیب، با توجه به اینکه به نظر می رسد نوع مالکیت بیمارستان می تواند در توانمندسازی کارکنان مؤثر باشد، سؤال اصلی پژوهش این گونه مطرح می شود: «آیا بین خصوصی سازی و توانمندسازی روان شناختی

کارایی سازمان می شود (رحیمی بروجردی، ۱۳۷۳: ۴۶). برخی از اهداف خصوصی سازی دولت ها عبارتند از: کاهش اندازه/حوزه فعالیت بخش دولتی، انتقال مالکیت و کنترل اقتصادی، افزایش کارایی، تعدیل یارانه ها و اختلال قیمت ها، افزایش رقابت، تأمین منافع مصرف کنندگان، ایجاد دلبستگی و علاقه در کارکنان شرکتها و توزیع مناسب درآمدها. (صفحاتاج، ۱۳۷۳: ۶۷) برای خصوصی سازی تعاریف مختلفی ارائه کرده اند که برخی از آنها در ادامه آمده است.

خصوصی سازی برای کشورهای با اقتصاد متمرکز، بسیار فراتر از انتقال مالکیت و تعدیل مقررات است و به معنای به وجود آوردن نظام جدید بر اساس بازار و در نتیجه، دگرگونی و تحول در ابعاد مختلف اقتصادی است (پروکوپنوا^۱، ۱۳۸۱: ۴؛ شوارتز^۲، ۱۹۹۲: ۱). خصوصی سازی، انتقال مالکیت مؤسسه دولتی به مؤسسه مستقل خصوصی است (یک انتقال جزئی که مالکیت دوگانه نامیده شده است) (نونتی^۳، ۱۹۹۹: ۳۸۷).

برای اجرای خصوصی سازی متناسب با شرایط اقتصادی، محیطی، فرهنگی و سازمانی، الگوهای مختلفی تدوین شده که در ادامه به برخی از آنها اشاره می شود.

الگوی گری^۴: بر پنج مؤلفه تمرکز، مشارکت، تعهد، محیط و سیستم ارزشیابی بنا شده است. خصوصی سازی، بر تمرکز سازمانی؛ میزان مشارکت کارکنان، درجه خصوصی سازی؛ تعهد سازمانی زیاد، در اجرای تغییر سازمانی خصوصی سازی و تعیین میزان نقش هر عضو سازمان، در اجرای آن تأثیر دارد. محیط رقابتی و پویا بر اجرای خصوصی سازی سازمانی مؤثر است. در سازمان باید سیستم ارزیابی قدرتمندی وجود داشته باشد تا بتواند تغییرات حاصل از اجرای خصوصی سازی و منافع و معایب آن را به دقت ارزیابی کند. (گری، ۲۰۰۲: ۲۹)

الگوی پارکر و هاردینگ^۵: این الگو در سال ۲۰۰۳، به خصوص برای بخش سلامت، تهیه و تدوین شد. این الگو از دو بُعد اصلی اداری و مالی تشکیل یافته که هر

5. Parker & Harding

6. Baruck

7. Dachman

1. Percopeno

2. Showartz

3. Nowonty

4. Garre

کارکنان در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی گیلان ارتباط معنی داری وجود دارد؟»

سؤال‌های فرعی تحقیق

۱. آیا راهبردهای مدیریتی با ابعاد توانمندسازی روان شناختی کارکنان (احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن) ارتباط دارد؟

۲. آیا شرایط سازمانی با ابعاد توانمندسازی روان شناختی کارکنان (احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن) ارتباط دارد؟

۳. آیا منابع خودکارآمدی با ابعاد توانمندسازی روان شناختی کارکنان (احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن) ارتباط دارد؟

برای پاسخ به این سؤال‌ها و تنظیم الگوی مفهومی تحقیق (شکل ۱)، از الگوی توانمندسازی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) با چهار بُعد خودساماندهی، مؤثر بودن، معنی دار بودن و خود شایستگی و الگوی خصوصی سازی پارکر و هاردینگ (۲۰۰۳) با دو بُعد اداری و مالی استفاده شده است. همچنین تأثیر سه شاخص اصلی کنترل کننده «منابع خودکارآمدی»، «راهبردهای مدیریتی» و «شرایط سازمانی» با استفاده از الگوی کانگر و کانانگو (۱۹۹۸) به عنوان متغیرهای مداخله‌گر بر روی توانمندسازی روان شناختی بررسی می‌شود.

فرضیه‌های تحقیق

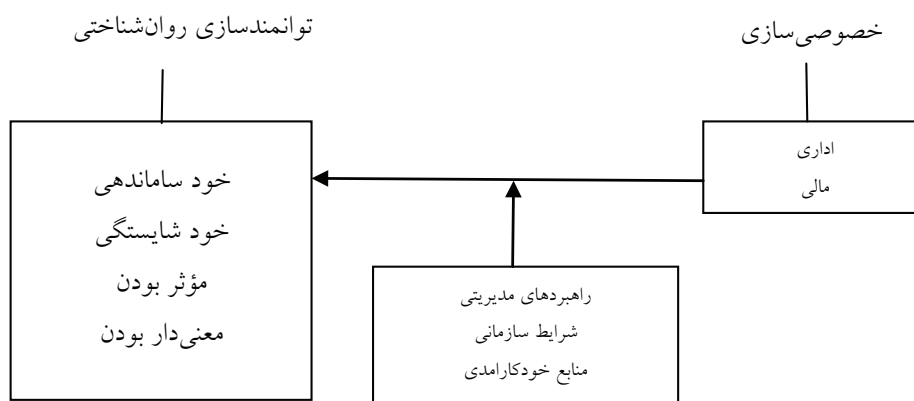
ابعاد اداری و مالی در خصوصی سازی باعث افزایش

توانمندی سازمانی و در نتیجه، ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود. سازمان‌هایی که اقدام به خصوصی سازی می‌کنند، باعث تغییر رویه اجرایی امور داخلی سازمان خود می‌شوند و این امر، یک سری ساختارهای پویا و فعال در سازمان ایجاد می‌کند که به نوبه خود باعث تحرک نیروی انسانی موجود و توانمند کردن آنها در سازمان برای رقابت سازمان و ماندن در محیط رقابتی بازار می‌شود. (پارکر و هاردینگ، ۲۰۰۳: ۲۱۵)

با توجه به الگوی تحلیلی تحقیق می‌توان فرضیه اصلی تحقیق را چنین مطرح کرد: «بین خصوصی سازی و توانمندسازی روان شناختی کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان ارتباط وجود دارد».

در سازمانی که با مفاهیم توانمندسازی بیگانه نیست، مدیر با فراهم آوردن تسهیلاتی برای پیاده سازی راهبرد توانمندسازی و از طریق تجهیز منابع و حمایت از کارکنان خود، شرایطی را مهیا می‌کند که نتیجه آن، رضایت شغلی در کارکنان، تغییر نگرش‌ها، تعهد کاری، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، اثربخشی بیشتر فرایندهای تصمیم‌گیری، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه‌ها و بهره‌وری سازمان است (نادری، ۱۳۸۴: ۲۴). راهبرد رهبری یکی از ارکان توانمندسازی کارکنان است و اقدامات و رفتارهای مدیریتی نظیر فراهم کردن اطلاعات، تفویض اختیار، مشارکت، کار تیمی، دادن استقلال به کارکنان، اعتمادسازی، شیوه رهبری مناسب و پیوند با نتایج، به عنوان شکل دهنده راهبردهای مدیریتی در سازمان هستند. (آقایار، ۱۳۸۵: ۳۹)

بدین ترتیب می‌توان فرضیه اول را چنین مطرح کرد: «بین راهبردهای مدیریتی، با ابعاد توانمندسازی روان شناختی (احساس شایستگی، احساس خودمختاری،



شکل ۱: الگوی مفهومی تحقیق

برای توصیف کارکردهای روان‌شناختی اشاره دارد، تأکید می‌کند (باندورا^۳، ۱۹۹۷: ۲۵۰). باورهای خودکارآمدی قوی به عنوان یک منبع شخصی نیرومند در رویارویی با موقعیت های استرس زا مطرح است حس بالا از خودکارآمدی فرآیندهای روان‌شناختی و عملکردی را در زمینه های مختلف شامل موقعیت های تصمیم گیری و یا موفقیت تحصیلی افزایش می دهد (زالکوسکی^۴، ۲۰۰۹: ۹۳). افزایش خودکارآمدی باعث افزایش در توانمندی کارکنان سازمانها می شود. ادراک خودکارآمدی، به انتظارات افراد در مورد توانایی شان برای عمل در موقعیت های آینده برمی گردد (عبداللهی، ۱۳۸۵: ۲۰۱). پایک^۵ (۲۰۱۰) نیز طی مطالعه ای ارتباط بین خودکارآمدی و مشاهده نتیجه موفقیت آمیز عملکرد را در آموزش بالینی دانشجویان پرستاری نشان داد. به این ترتیب می توان فرضیه سوم پژوهش را چنین مطرح کرد: «بین منابع خودکارآمدی با ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی (احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن) کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی گیلان ارتباط دارد».

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف (نوع استفاده)، کاربردی و از نظر روش انجام، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را ۷۵۰۰ تن از کارکنان و مدیران بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی گیلان در دو بخش خصوصی و دولتی تشکیل می دهند. هنگامی که افراد جامعه از تجانس و همگونی برخوردار نباشند و به بخش ها و زیرگروه های خاص و برخوردار از تجانس درون گروهی تقسیم شوند، استفاده از روش تصادفی ساده مناسب نیست. در این گونه جوامع، باید از روش تصادفی طبقه ای استفاده کرد؛ یعنی اینکه افراد جامعه با توجه به صفات درون گروهی خود به طبقات مختلفی تقسیم و افراد نمونه به تناسب از بین تمامی طبقات انتخاب می شوند (حافظ نیا، ۱۳۸۵: ۱۲۷). حجم نمونه بعد از اجرای پیش آزمون و محاسبه آلفای کرونباخ، از طریق فرمول کوکران به دست آمده است و در نهایت، ۴۰۰ تن از کارکنان و مدیران واحدهای مختلف بیمارستانها در دو بخش دولتی و خصوصی انتخاب شده اند. در این فرمول، **t**: سطح اطمینان در نظر گرفته شده؛ **N**: تعداد افراد جامعه؛ **S**:

احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن) کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی گیلان ارتباط دارد». توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند (گری، ۲۰۰۲: ۲۹). اساسی ترین قدم در این فرایند، خلق محیط های داخلی کار با بافت و شرایط سازمانی وسیع است تا فرصتی برای به کارگیری تمام زمینه ها و جنبه های توانمندسازی، ایجاد و انگیزه های لازم برای پیشبرد آن حاصل شود (پارکر و هاردینگ، ۲۰۰۳: ۲۱۷). آماده کردن شرایط سازمانی برای عرضه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان، به توانمندسازی مربوط است (بلانچارد^۱ و همکاران، ۱۳۸۱: ۱۰). همچنین رجایی پور (۱۳۸۶) با ذکر متغیرهای واسط، آن را به طور عمومی به شرایط کلی سازمان و به طور خاص به وضع جاری آن ارتباط می دهد. این متغیرها را می توان سازنده سازی اصلی برنامه های توانمندسازی محسوب کرد. توانمندسازی از طریق چالش های داخلی و خارجی سازمان به دست می آید. چالش های خارجی شامل افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار است. چالش های داخلی، بیشتر بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعداد و مهارت های کارکنان تأکید دارند (محمدی، ۱۳۸۰: ۲۱۱). دبنو (۱۳۸۲) به ارتباط مستقیمی بین شرایط سازمانی و خلاقیت و توانمندسازی کارکنان پی برده است. وی مؤلفه های ساختار سازمانی، پاداش، سیستم و شیوه رهبری را از عوامل تأثیرگذار و مهم در کنار سایر عوامل سازمانی، در جهت تواناسازی کارکنان در نظر گرفته است. شرایط سازمانی از طریق بهبود در الگوی تعالی سازمانی، برای بهبود توانایی کارکنان مؤثر است. بدین ترتیب می توان فرضیه دوم پژوهش را چنین مطرح کرد: «بین شرایط سازمانی با ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی (احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن) کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی گیلان ارتباط دارد».

خودکارآمدی به باورها یا قضاوت های فرد نسبت به توانایی های خود در اجرای وظایف و مسئولیت ها اشاره دارد. خودکارآمدی به ارتباط متقابل بین رفتار، آثار محیطی و عوامل فردی (شناختی، عاطفی و زیستی) که به ادراک فرد

3. Bandura
4. Zulkosky
5. Pike

1. Blanchard
2. Debeno

کمرن بوده و برای ابعاد مداخله‌گر از پرسشنامه کانگر و کانانگو استفاده شده است. پرسش‌های تحقیق و سؤال‌های متناظر با آن در جدول ۲ آمده است. این گویه‌ها در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) تنظیم شده‌اند. ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه از طریق پیش‌آزمون، برای متغیر خصوصی سازی ۹۷ درصد، برای توانمندسازی ۹۶ درصد و برای عوامل مداخله‌گر به میزان ۹۲ درصد به دست آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق تحلیل عاملی به روش مؤلفه‌های اصلی و روش تحلیل مسیر و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵ انجام شده است.

واریانس متغیر مورد بررسی و d : میزان خطای پذیرفته شده توسط محقق است که بین ۱۶ بیمارستان تقسیم و ۴۰۰ تن به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده است.

$$n = \frac{Nt2s2}{Nd2 + t^2S}$$

$$6312 \approx \frac{7500 \times 1.96^2 \times 1}{7500 \times 0/0001 + 1.96^2 \times 1}$$

ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه خصوصی سازی پارکر و هاردینگ (۲۰۰۳) و پرسشنامه توانمندسازی وتن و

جدول ۲: سؤالات پرسشنامه متناظر با سؤالات تحقیق

سؤالات پرسشنامه	پرسش‌های تحقیق		ردیف
۱-۳	احساس شایستگی	سؤالات (توانمندسازی روان‌شناختی)	۱
۴-۶	احساس مؤثر بودن		
۷-۹	احساس معنی‌داری		
۱۰-۱۲	احساس خودساماندهی		
۱۳-۲۵	منابع خودکارامدی		۲
۲۶-۵۳	راهبردهای مدیریتی		۳
۵۴-۷۴	شرایط سازمانی		۴
۱-۱۲	تأمین مالی	بُعد مالی خصوصی سازی	۵
۱۳-۱۵	مانده وجوه اعتباری		
۱۶-۱۸	حق تصمیم‌گیری	بُعد اداری خصوصی سازی	
۱۹-۲۳	حق پاسخگویی		
۲۴-۳۱	مسئولیت اجتماعی		

را نیز مردان تشکیل داده‌اند. همچنین حدود ۷۷ درصد پاسخ‌دهندگان، بالاتر از ۳۰ سال و بقیه کمتر از ۴۰ سال دارند. این آمار نشان می‌دهد جامعه تحقیق چندان جوان نیست. ۹۳/۳ درصد متأهل و ۵/۱ درصد

یافته‌های حاصل از پژوهش

یافته‌های حاصل از توصیف داده‌های مرتبط با اطلاعات پایه بر حسب جنسیت نشان داد که ۳۴/۷ درصد از نمونه مورد مطالعه را زنان و ۶۵/۱ درصد

نیز با برآورد $-0/41$ و مقدار $T=-5/38$ با بیش از ۹۹ درصد اطمینان و سطح معنی داری $P < 0/01$ نتوانست توانمندسازی را اندازه گیری کند.

قبل از اجرای تحلیل مسیر فرض طبیعی بودن توزیع متغیرها و همگنی واریانس دوه دو میان متغیرها مورد بررسی قرار گرفته و تبدیل های لازم برای تقریب متغیرها به سمت توزیع طبیعی انجام شده است. با توجه به شاخصهای برازش تأیید شده^۱ و شاخص های تأیید نشده^۲ کوواریانس های خطایی به پیشنهاد لیزرل برای اصلاح الگو اعمال شد که با توجه به آن، بین خصوصی سازی و توانمندسازی و ابعاد مداخله گر (شرایط سازمانی، منابع خودکارآمدی و راهبردهای مدیریتی) کوواریانس منفی برقرار و پس از اعمال اصلاحات، الگوی نهایی حاصل شد. با توجه به الگوی اولیه، به دلیل اینکه شاخص منابع خودکارآمدی نتوانست توانمندسازی را اندازه گیری کند، این شاخص در الگوی نهایی حذف شد.

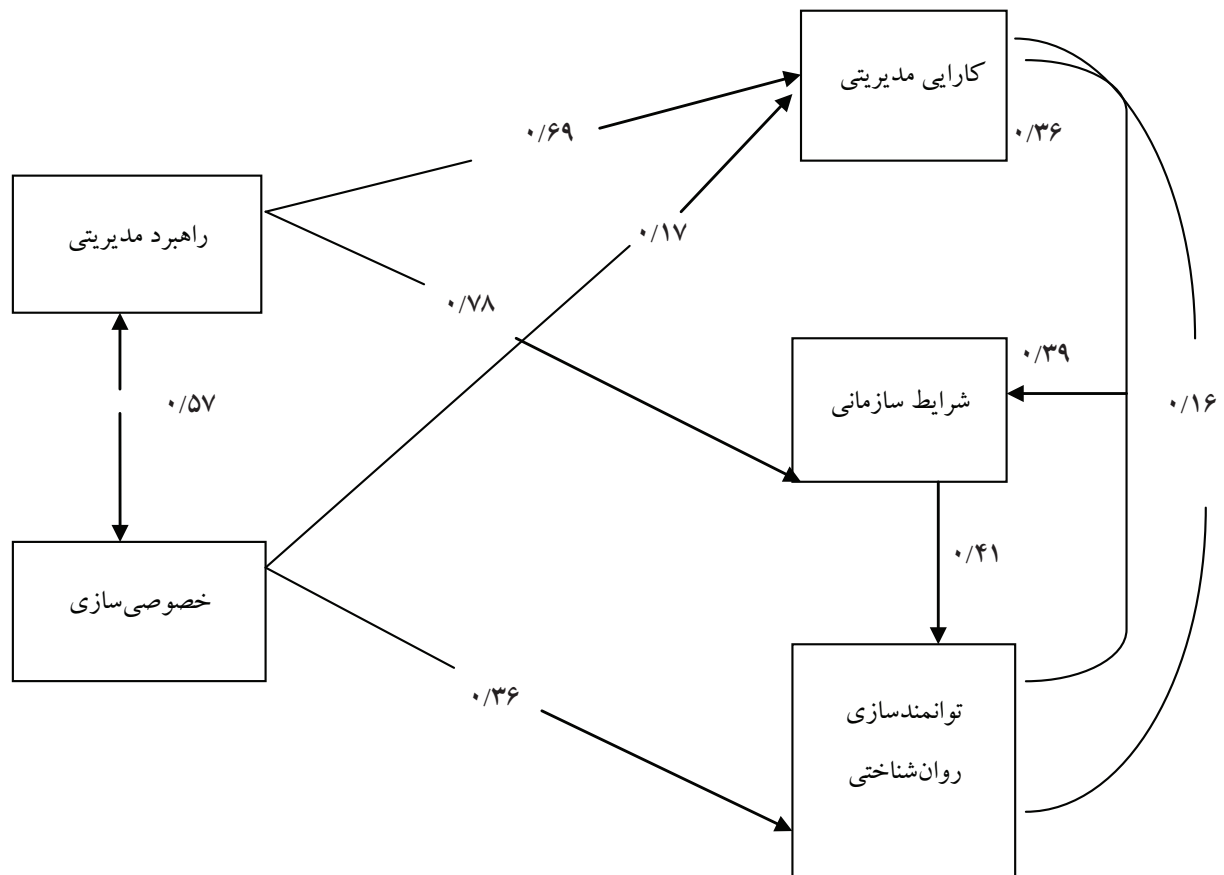
مجردند. بر حسب مدرک تحصیلی نیز حدود $59/8$ درصد پاسخ دهندگان، مدرک کارشناسی ارشد و 40 درصد، مدرک دکتری دارند. همچنین 74 درصد پاسخ دهندگان، سابقه کاری بیش از 10 سال و تنها 26 درصد، کمتر از 10 سال سابقه کار دارند که این آمار با سن جامعه آماری سازگاری دارد.

جدول ۳، مقادیر اثر کل متغیرهای بیرونی بر متغیرهای درونی را نشان می دهد. همان طور که در جدول مشاهده می شود، با مقدار برآورد $0/28$ و $T=1/05$ در سطح معنی داری $P < 0/01$ و با بیش از ۹۹ درصد اطمینان، رابطه خصوصی سازی و توانمندسازی کارکنان به شدت مورد تأیید قرار گرفته است. رابطه بین شرایط سازمانی با متغیر توانمندسازی با بیش از ۹۹ درصد اطمینان در سطح معنی داری $P < 0/01$ و مقدار برآورد $0/87$ و $T=18/91$ تأیید شده است. متغیر راهبردهای مدیریتی نیز از طریق متغیر شرایط سازمانی با توانمندسازی رابطه دارد. متغیر منابع خودکارآمدی

جدول ۳: مقادیر اثر کل مستقیم (تأثیر متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزای الگو)

نوع اثر	مسیرهای مستقیم		مقدار برآورد	مقدار استاندارد شده	خطای برآورد	مقدار T	سطح معنی داری
	از	به					
اثر کل متغیرهای بیرونی بر متغیرهای درونی	راهبردهای مدیریتی	منابع خودکارآمدی	0/69	0/69	0/04	19/04	$P < 0/01$
	راهبردهای مدیریتی	شرایط سازمانی	0/78	0/78	0/03	25/36	$P < 0/01$
	راهبردهای مدیریتی	توانمندسازی	0/4	0/4	0/04	1/97	$P < 0/01$
	خصوصی سازی	منابع خودکارآمدی	0/17	0/17	0/04	4/78	$P < 0/05$
	خصوصی سازی	توانمندسازی	0/28	0/28	0/04	1/05	$P < 0/01$
وابسته تحقیق (توانمندسازی) اثر متغیرهای درونی بر متغیر	منابع خودکارآمدی	توانمندسازی	-0/41	-0/41	0/0762	-5/38	$P < 0/01$
	شرایط سازمانی	توانمندسازی	0/87	0/87	0/046	18/91	$P < 0/01$

1. IFI,CFI, RMSEA
2. GFI, X2/df,AGFI



شکل ۲: الگوی نهایی تحقیق

گروه‌های کاری، فراهم کردن اطلاعات) با توانمندسازی تأیید شده است.

برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند، باید شرایط و زمینه‌های لازم در سازمان فراهم شود. طی چند دهه گذشته تا کنون، اعتماد یکی از موضوعات مهم و مرتبط با پیشامدهای شغلی و عنصر محوری موفقیت سازمانی شناخته شده و از عوامل ضروری رهبری اثربخش در کنار توانایی ایجاد چشم‌انداز است؛ به گونه‌ای که بهترین چشم‌انداز، بدون اعتمادزایی مؤثر نخواهد بود که با نتیجه تحقیق همخوانی دارد (عبداللهی، ۱۳۸۵: ۲۰۱).

در جامعه تحقیق نیز نتایج نشان داد میزان اعتماد کارکنان به مدیران بسیار بالاست. نتایج تحقیق هاکیو و فیلدمن^۱

نتیجه گیری

با توجه به تأیید فرضیه اصلی تحقیق، می‌توان نتیجه گرفت که تمامی ابعاد خصوصی سازی با توانمندسازی رابطه دارند. این نتیجه با نظر پارکر و هاردینگ (۲۰۰۳) و گری (۲۰۰۲) سازگار است. به نظر می‌رسد در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان، بخش خصوصی با توجه به فضای رقابتی و پرورش توانایی‌های کارکنان، توانسته است از ظرفیت‌های کارکنان توانمند خود بهتر استفاده کند و نسبت به بخش دولتی، نقش مؤثرتری در این زمینه داشته باشد. با توجه به نتایج تحلیل‌های انجام شده، فرضیه اول پژوهش؛ یعنی وجود رابطه مثبت و معنی دار بین راهبردهای مدیریتی (شامل مؤلفه‌های تفویض اختیار، جو مشارکتی، دادن استقلال، پیوند با نتایج، تشکیل

(۱۹۹۹) منطبق با نتایج تحقیق است.

در بیمارستان‌ها، پیوند با نتایج به وضوح در کار پرسنل بیمارستان (دکتر، پرستار و سایر پرسنل)، در بهبود حال بیمار دیده می‌شود؛ کارکنان بیمارستان از مدیران خود انتظار دارند با نتایج کار خود پیوند داشته باشند تا احساس مؤثر بودن آنان در سازمان افزایش یابد.

استقلال و آزادی عمل در حیطه کاری، از عواملی است که با توانمندی کارکنان ارتباط و با نتایج تحقیق، همخوانی دارد (رایبزن^۱ و همکاران، ۲۰۰۲: ۳۸؛ دنتون و لارنس^۲، ۲۰۰۴: ۱۰۵). در جامعه تحقیق، مدیران بیمارستان‌ها سعی دارند استقلال بیشتری به کارکنان دهند تا موجب افزایش توانمندی آنان شود. در سازمان‌های توانمند، اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت، در اختیار تمامی افراد قرار می‌گیرد که نتیجه تحقیق را تأیید می‌کند. (باون و لاولر^۳، ۱۹۹۲: ۵۵)

در جامعه مورد سنجش، ایجاد جو مشارکتی نسبت به سایر مؤلفه‌ها بهتر توانسته است زمینه نوآوری و توانمندسازی را در سازمان فراهم آورد. هسته اصلی توانمندسازی در معنای تفویض اختیار است (فورستر^۴، ۲۰۰۰: ۴۴). تفویض اختیار می‌تواند در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان نقش اساسی داشته باشد؛ اما برخی اوقات، مدیران بیمارستان به دلیل ساختار بوروکراتیک در اجرای آن با موانعی چون: پیدا نشدن شخص مناسب برای تفویض، زمان‌بر و تلاش‌زا بودن آن، عدم تمایل برای قبول مسئولیت، فاقد صلاحیت بودن افراد برای تفویض اختیار یا ترس مدیران از پستشان روبه‌رو هستند.

وقتی مدیران، اطلاعات بیشتری در اختیار کارکنان بگذارند، آنان احساس توانمندی می‌کنند. در جامعه تحقیق، فراهم کردن اطلاعات از طریق راهبردهای مدیریتی، باعث روشن شدن اهداف شده است و کارکنان با داشتن اطلاعات کافی می‌توانند نیازهای بیمارستان را برطرف کنند و دچار ابهام نشوند (وتن و کمبرون، ۱۳۸۳: ۲۵).

همچنین نتایج تحقیق، فرضیه دوم تحقیق را تأیید کرده است؛ بدین معنا که مؤلفه‌های مرتبط با شرایط

سازمانی (نظام پاداش‌دهی، تعیین اهداف، ارزیابی عملکرد، دسترسی به منابع، ساختار سازمانی، آموزش) توانسته‌اند منجر به افزایش توانمندسازی روان‌شناختی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان شوند. این نتیجه با تحقیق کانگر و کانانگو (۱۹۹۸) همخوانی دارد. در جامعه مورد مطالعه، ارزیابی عملکرد از طرق مختلف صورت می‌گیرد: نظر مدیر، برگزاری کمیته تخصصی شغلی و ارزیابی کارکنان بر اساس اهداف از قبل تعیین شده و نظرسنجی از ارباب رجوع. در جامعه تحقیق، بیمارستان‌ها به علت ماهیت وظایف و حساسیت اجرای به موقع وظایف و برنامه‌ها، منابع مورد نیاز را در اختیار دارند.

همچنین نتایج نشان داد که فرضیه سوم تحقیق؛ یعنی رابطه منابع خودکارآمدی با توانمندسازی تأیید نشده است. احتمالاً یکی از دلایل، عدم اجرای اصل کامل الگوگیری سازمانی با توجه به نوع روش درمان و رقابت در این زمینه است. همچنین از نظر حمایتی، کارکنان از لحاظ حمایت مدیریتی مشکل خاصی ندارند؛ ولی وجود آیین‌نامه‌ها و ضوابط شغلی ناکافی باعث عدم حمایت خودکارآمدی پرسنل شده است؛ به طوری که این امر در بیمارستان‌ها با توجه به کار سخت و طاقت‌فرسا و همچنین حساس آن رایج است. شاید دلایل دیگری در بالا بردن این عوامل نقش داشته باشند که در تحقیق حاضر بررسی نشده‌اند. پیشنهاد می‌شود در آینده، محققان با در نظر گرفتن مؤلفه‌های دیگر، این تحقیق را تکمیل کنند.

محدودیت‌های تحقیق

محدودیت تعداد پاسخ‌های جمع‌آوری شده که تعداد پرسشنامه تکمیل شده در هر روز کمتر از تعداد پیش‌بینی شده بود و محدودیت عدم اعتماد، از جمله محدودیت‌هایی بود که پژوهشگر از جانب کارکنان با آن مواجه بود.

پیشنهاد‌های تحقیق

برای افزایش توانمندی از طریق منابع خودکارآمدی، مدیر بهتر است کارکنان را برای جستجوی روش‌های

1. Robbins
2. Denton & Lawrence
3. Bowen & Lawler
4. Forrester

انجام کار تشویق کند؛ توجه بیشتری به کارکنان با سابقه خدمت بالا داشته باشد و با مشارکت دادن هر چه بیشتر آنان در امور، هم از تجربیاتشان در کارها برای کارکنان دیگر استفاده کند و هم میزان توانمندی آنان را افزایش دهد. مدیریت الگوهای مناسبی برای انجام دادن وظایف کارکنان در اختیار آنها قرار دهد، همچنین با توجه به شرایط و روحیات کارکنان، از آنان حمایت کند؛ البته این حمایت کردن به گونه‌ای نباشد که انتظارات غیر واقعی در آنان ایجاد کند. و همچنین تبعیضی میان کارکنان در این زمینه وجود نداشته باشد و همه کارکنان با توجه به عملکردی که دارند از حمایت مناسب برخوردار شوند.

برای افزایش توانمندسازی از طریق راهبردهای مدیریتی، پیشنهاد می‌شود مدیران قبل از دادن استقلال به کارکنان، محدودیت‌های مختلف (سیاسی، منابع و مانند آن) را به کارکنان متذکر شوند. به کارکنان اختیار لازم برای حل مشکلاتی که در حین کار برای آنان پیش می‌آید داده شود تا بتوانند به طور مستقیم بر نتایج کارشان اثر بگذارند. مدیر با برگزاری گردهمایی‌ها و جشن‌های دوره‌ای، دوستی‌های میان کارکنان را افزایش دهد. کارکنان در برنامه‌ریزی عملیاتی کارهای روزمره سازمان، تصمیم‌گیری مربوط به بخش‌های خود و تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان مشارکت داده شوند. به کارکنان اختیار اجرای تصمیمات خود داده شود، نظام پیشنهادات و انتقادات در سازمان‌ها پیاده شود، کارکنان در تدوین چشم‌اندازها، راهبردها و اهداف سازمان مشارکت داده شوند، مدیران با غنی سازی شغل برای کارکنان به کارهای آنان معنا و مفهوم بخشند.

مدیران می‌توانند با استفاده از سبک رابطه‌مداری، سطح احترام به افراد را در جهت ارتقای سطح وفاداری به سازمان افزایش دهند. اطلاع‌رسانی به موقع از طریق مجراهای رسمی و غیر رسمی در تمام سطوح سازمان صورت گیرد. مدیران باید با اعتماد به کارکنان در شرایط ضروری اختیار تصمیم‌گیری را به آنها بدهند. به کارکنان در مورد چگونگی انجام کارها برای افزایش احساس شایستگی بازخور داده شود. سازمان، سیاست‌های کلی خود را بر اساس ارتقای قابلیت‌های مدیریتی در جهت توانمند کردن کارکنان قرار دهد.

برای افزایش توانمندسازی از طریق شرایط سازمانی پیشنهاد می‌شود منابع مورد نیاز برای اجرای وظایف در اختیار کارکنان قرار گیرد. اهداف و نقش‌های سازمان به طور واضح بیان شود. کارکنان با اطلاع قبلی از هدف شرکت در کلاس و آن چه قرار است یاد بگیرند، در کلاس حاضر شوند و کلاس‌های آموزشی در جهت رفع مشکلات آموزشی باشد. برای ترغیب کارکنان به شرکت در کلاس‌ها، در خصوص مباحث مطرح شده در کلاس و نحوه اجرای برنامه‌های آموزشی، از آنان نظرخواهی شود و دوره‌ها به گونه‌ای برگزار شود که کارکنان احساس کنند پس از شرکت در کلاس، مهارت‌های لازم برای اجرای وظایفشان را پیدا کرده‌اند. سازوکارهایی برای انتشار اطلاعات در سطح کلان توسط گروه‌های کوچک مانند کمیته‌های بهبود مستمر و کمیته‌های راهبردی در سطح واحدها ایجاد شود. قوانین و مقررات اضافی حذف شود و افراد ترغیب به برقراری ارتباطات دوجانبه شوند.

ارتباطات غیر رسمی چهره به چهره برای افزایش میزان اعتماد بین افراد افزایش یابد. کلاس‌های آموزش توجیهی و همچنین کلاس‌های آموزش ضمن خدمت برای آشناسازی کارکنان با اهداف و راهبردهای سازمان و وظیفه مورد نظر برگزار شود.

افراد با شیوه‌های جدید استفاده از فناوری‌های نو (فناوری‌های شبکه‌های رایانه‌ای و ارتباطاتی و سیستم اطلاعات بیمارستانی) آشنا شوند. سیستم منصفانه حقوق و دستمزد برقرار شود. سیستم پاداش، مبتنی بر عملکرد و شایستگی‌های فردی باشد. حضور افراد بر اساس خروجی و نتیجه کارشان باشد و سیستم ساعت‌زنی حذف شود و افراد بر اساس عملکرد، نه حضور فیزیکی، ارزیابی شوند. ساختار سازمانی بهتر است متناسب با وظایف، منعطف باشد؛ یعنی بهتر است در جاهایی که تصمیم‌ها باید در رأس سازمان گرفته شود، سازمان به صورت هرمی باشد؛ ولی در بعضی شرایط بهتر است تصمیم به صورت تیمی اتخاذ شود. نیازهای کلی ارتقای علمی و تحصیلی تعیین شوند و در جهت برنامه‌ریزی نیروی انسانی و آموزش آنها تلاش شود. قابلیت‌ها و توانمندی‌های افراد از طریق طراحی یک نظام ارزیابی مستمر با استفاده از شیوه‌های علمی از سوی مدیران مورد بررسی و نظارت قرار گیرد.

- تحقیق در علوم انسانی»، تهران، سمت.
- حسینی، منصور (۱۳۸۳)؛ «بررسی روند و آثار خصوصی سازی در شرکت تعمیر و نگهداری انتقال نیروی خوزستان»، پایان نامه برای اخذ درجه دکتری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- دبونو، ادوارد (۱۳۸۲)؛ «خلاقیات جدی»، ترجمه بصیری و غفاری پور، تهران، نشر تهران.
- رحیمی بروجردی، علیرضا (۱۳۷۳)؛ «سیاستهای اقتصاد کلان و اصلاحات ساختاری»، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- رجائی پور، سعید و ناهید نادری (۱۳۸۶)؛ «مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان»، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶.
- صفاتاج، محمدرضا (۱۳۷۳)؛ «محدودیتهای خصوصی سازی»، تهران، سازمان خصوصی سازی، معاونت مطالعات، برنامه ریزی و ارزیابی.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۵)؛ «طراحی الگوی توانمندسازی روان شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری»، پایان نامه دوره دکتری، تهران، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی.
- طاهری طریق، سودابه (۱۳۸۳)؛ «بررسی نقش و جایگاه توانمندسازی کارکنان بر عملکرد بانک رفاه تهران»، پایان نامه، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- کمیحانی، اکبر (۱۳۸۲)؛ «ارزیابی عملکرد سیاست خصوصی سازی در ایران»، تهران، وزارت امور اقتصادی و دارایی، معاونت امور اقتصادی.
- محمدی، محمد (۱۳۸۰)؛ «بررسی راههای توانمندسازی کارکنان»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- نادری، ناهید (۱۳۸۴)؛ «مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان»، ماهنامه تدبیر، ش ۲۱، ص ۵۶-۲۴.
- نریمانی، مرتضی (۱۳۸۱)؛ «بررسی پیامدها و موانع خصوصی سازی در شرکتهای تعمیرات نیروی برق ایران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- وتن، دیوید و کیم اس. کمرون (۱۳۸۳)؛ «تواناسازی

معاونت های مختلف سازمان باید از جدیدترین شیوه های توانمندسازی برای تبدیل این سازمان به یک سازمان یاد گیرنده استفاده کنند. اقدامات توانمندسازی باید با دیدی مستمر، پیوسته و سیستمی انجام شود. تشنج و استرس در محیط کاری حذف شود.

منابع

- آردن، شهرزاد (۱۳۸۵)؛ «طراحی الگوی خصوصی سازی اداره امور بیمارستانهای سازمان تأمین اجتماعی»، پایان نامه دکتری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- آقاییار، سیروس (۱۳۸۵)؛ «قدرت توانمندسازی توانمندسازی» ماهنامه تدبیر شماره ۱۶۹، صفحه ۳۹.
- ابطحی، سید حسین و سعید عابسی (۱۳۸۶)؛ «توانمندسازی کارکنان»، تهران، مهتاب قدس.
- امامقلی زاده، سعید (۱۳۸۷)؛ «بررسی رابطه بین مشارکت کارکنان در تصمیم گیری سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم، دانشکده مدیریت.
- اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱)؛ «نگرش بر توانمندسازی»، تهران، مطالعات بازرگان.
- بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۸۱)؛ «مدیریت تواناسازی کارکنان»، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، حدیث، چ دوم.
- پاکدامن، رضا (۱۳۷۴)؛ «جنبه های کاربردی خصوصی سازی به انضمام قوانین و مقررات ایران»، مجمع علمی و فرهنگی مجد، اردیبهشت ۷۴.
- پرکوپنو، ژوزف (۱۳۸۱)؛ «مدیریت خصوصی سازی، ترجمه حسین اکبری و دردانه داوری»، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- پورشیرزادی، راحله (۱۳۹۰)؛ «بررسی رابطه بین توانمندسازی روان شناختی با تعهد سازمانی با نقش میانجیگری رضایت شغلی کارکنان سازمان کار و امور اجتماعی تهران»، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، تهران، دانشگاه پیام نور.
- حافظنیا، محمدرضا (۱۳۸۵)؛ «مقدمه ای بر روش

و تفویض اختیار»، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چ دوم.

- Artork, Alper (2010). "Exploring Predictors of Organizational Adentification: Moderating Role of Trust Own Day Associtions between Empowerment, Organizational Support, and Adentification", European Journal of WorkAnd Organizational Psychology, Vol.19, No.4, P.409-412.
- Bandura, A. (1997). "Social Foundation of Thought & Action: A Social Cognitive Theory", Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bergman, H & C. Dennis (2007). "Freedom of Culture, Privatization and Regulation of Public Space", Digimone, P.12-23.
- Bowen, D.E. & E.E. Lawler (1992). "The Empowerment of Service Workers, What, why, who, when", Sloan Management Review.
- Brian, H. & M. Samer (2001). "Freedom of Culture Privatization and Regulation of Public Space", Digimone, P.12-23.
- Conger, Jay A. & Rabindra Kanungo (1998). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, No.13 (3), P.471.
- Chang L. & C. Liu (2008). "Employee Empowerment of Service Work: What, Why, How, and When?", Sloan Management, No.31-33.
- Chen, L.H. (2003). "Using an HRM Pattern Approach to Examine the Productivity of Manufacturing Firms-an Empirical Study", International Journal of Manpower, No.24 (3).
- Denton, W. David & Kleiman S. Lawrence (2001). "Job Tenure as a Moderator of the Relationship between Autonomy and Satisfaction", Applied H.R.M. Research, No.6 (2), P.105-115.
- Fouk, Henry (2011). "The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship", Journal of Hospitality Management, 30, P.319-328.
- Forrester, Russ (2000). "Empowerment: Rejuvenation a Potent Idea", Academy of Management Executive, No.14(3).
- Fungachovan, H. & J. Hanousek (2006). "The Effects of Mass Privatization on Stock Market Creation in Transition Economies", Bofit Discussion Papers, No.14, P.35-47.
- Garre, J.(2002). "The Impact of Decentralization and Impact of Municipal Services, Senior Lecturer, The Management Centre, King's College, Franklin-Wilkins", Building, 150 Stamford Street, London SE1 8WA,p.2-29.
- Geisler, D. (2005). "The next level in Employee Empowerment Quality progress", research Library core.No.38(6), P .48.
- Greasley, K. (2007). "Understanding Empowerment Form and Employee Perspective", Team Performance Management, Vol.14, P.36-53.
- Hun, S; Sookja Moon & Eunkyounng Yun (2009). "Empowerment, Job Satisfaction Permanent and Temporary Nursery in Korea", Applied Nursing Research, Vol.22, P.15-20.

- Huqu, R. & M. "Fildman (1999). *An Exploration of Empowerment at the Theoretical & Practical Levels*", Prentice Hall, USA.
- Jwo, B. & Yin-Hyan Shim (2010). *"Psychological Empowerment and Organizational Commitment: Demoderating Effect of Organizational Learning Culture"*, Human Resource Development International, Vol.13, No.4, P.425-441.
- Lee, M. & J.Is.Koh (2001). *"Empowerment Really a New Concept?"*, International Journal of Human Resource Management, No.12 (4), P.95.
- Liden, R.C. & S.J. Wayne & R.T. Sparrow (2000). *"An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes"*, Journal of Applied Psychology, NO.85, P.407-416.
- Nayaly, R.L. (2007). *"The Provision of Public Services by the Private Sector"*, Addison-Wesleycam, P.211-216.
- Noklinen, J. & Alan B. Rohoty (2003). *"Exploring Association between Employee Empowerment & Interpersonal Trust in Managers"*, Journal of Management Development, Vol.25, No.2, P.101-117.
- Nowotny, E. (1999). *"Privatization, Deregulation, Reregulation Experience and Policy Issues in Austria"*, Annals of Public and Cooperative Economics, No.67, P.387.
- Parker, A. & Harding (2003). *"Understanding Organizational Reforms the Corporatization of Public Hospital"*, World Bank, P.211-219.
- Robbins T.L.; M.D. Crino & L.D. Frendal (2002). *"An Integrative Model of the Empowerment Process"*, Human Resource Management Review, No.12.
- Sagie, Abraham & MeniKoslowesky (2000). *"Participation and Empowerment in Organization, London"*, Sage Publications.
- Savery, K.; J. Lawson & Alan Luks (2001). *"The Relationship between Empowerment, Job Satisfaction & Reported Stress Levels some Australian Evidence Leadership & Organization Development"*, Journal MCB University Press.
- Schwartz, G. (1992). *"Privatization: Possible Lesson Form the Hungaration Vase"*, World Development, No.19.
- Shelton, S. T. (2002). *"Employee, Supervisors and Empowerment in the Public Sector: the Role of Employee Trust"*, Thesis of the Degree of Doctor.
- Spreitzer Gretchen, M. & David Doneson (1995). *"Musing on the Past & Future of Empowerment"*, Handbook of Organizational Development, P.1-25.
- Thomas Kenneth, W. & Betty Velthouse (1990). *"A Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of IntRinsic Task Motivation"*, Academy of Management Review, No.15 (4), P.666.
- Vacharakiat, Marayart (2008). *"The Relationship of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Amang Filipino and American Registred Nurses Working in the U.S.A"*, a Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.

- Wallace, M. & J. Storm (2003). *"Organizational Change in a Regional Local Council"*, Australian Journal of Business & Social Inquiry, No.1(2), P.51.
- Wang, G. & P.D. Lee (2009). *"Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects"*, Group & Organization Management, NO.34 (3), P.273.