

تعاون و کشاورزی، سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۱

عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی اعضای تعاونیهای پرورش محصولات گلخانه‌ای استان کرمانشاه

امیرحسین علی بیگی^۱، آذر رحیمی^۲

تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۱۰ تاریخ پذیرش: ۹۱/۷/۱۸

چکیده

هدف اصلی این تحقیق توصیفی و علی، بررسی عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی روانشناختی اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای استان کرمانشاه است. جامعه آماری پژوهش را اعضای شاغل تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای استان کرمانشاه به تعداد ۶۷ نفر در برمی‌گیرند که دسترسی به ۶۰ نفر از آنها میسر شد. در کل، میزان توانمندی در حد متوسط تا زیاد برآورد شد. انجام تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار Amos نشان داد که متغیرهای اعتماد درون گروهی، تعهد سازمانی و دانش و آگاهی از اصول تعاون به طور مثبت و مستقیم در توانمندساختن اعضا تأثیر دارند. همچنین متغیرهای تقسیم داوطلبانه وظایف، انسجام گروهی، شفافیت نقشها، حمایت تعاونی از اعضا و دسترسی به منابع اطلاعاتی تأثیر غیرمستقیم بر توانمندسازی دارند.

واژه‌های کلیدی:

تعاون، تعاونی تولیدی، محصولات گلخانه‌ای، توانمندسازی روانشناختی

۱. دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول)

e-mail: baygil@gmail.com

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

مقدمه

در اصل ۴۴ قانون اساسی ایران، بخش تعاون به عنوان یکی از سه بخش اقتصادی کشور مطرح شده است و در برنامه بلندمدت افق چشم انداز توسعه اقتصادی کشور، به فعالیتهای اقتصادی در بخش تعاون توجه دوچندانی شده و برنامه‌ریزان برای مقابله با بحرانهای اقتصادی کشور و رفع وابستگی به ویژه در زمینه مواد غذایی، کاهش نرخ بیکاری و افزایش شاخصهای رفاه اجتماعی نگاه خود را معطوف بخش تعاون نموده‌اند (دانشور کاخکی و همکاران، ۱۳۸۸). سهم بخش تعاون در اقتصاد کشور طبق برآوردهای انجام شده، حدود ۵ درصد است و ۱۲ درصد از کل اشتغال کشور را پوشش می‌دهد. طبق هدفگذاری صورت گرفته، باید این سهم در پایان برنامه پنجم توسعه کشور به ۲۵ درصد برسد و در هر سال باید ۶۳ هزار فرصت شغلی توسط این بخش ایجاد شود. در هدفگذاری و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور، بخش تعاون باید از رشد ۴۰۰ درصدی برخوردار شود (بستانی و همکاران، ۱۳۸۸). در این راستا باید تمامی توانمندیها و ظرفیتهای لازم برای رشد این بخش بررسی شود و هیچ فرصتی از دست نرود. یکی از ظرفیتهای بالقوه برای توسعه این بخش، منابع انسانی تعاونیهاست. در واقع توانمندسازی منابع انسانی تعاونیها به عنوان یکی از راه‌های حمایتی، که استقلال آنها را نیز به خطر نمی‌اندازد، باید مورد توجه قرار گیرد.

تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای از جمله تعاونیهای هستند که عمدتاً به منظور حل مشکلات اشتغال در چند سال اخیر در کشور و از جمله در استان کرمانشاه توسعه پیدا کرده‌اند. به دلیل گران بودن تجهیزات و ادوات مورد استفاده برای ساخت گلخانه، این تعاونیها با صرف هزینه‌های بالایی ایجاد می‌شوند و به همین دلیل هر گلخانه باید به مدت طولانی مورد بهره‌برداری قرار گیرد و غیر فعال و راکد شدن آنها بعد از مدت کوتاهی باعث وارد شدن ضررهای زیادی به تعاونگران این عرصه خواهد شد. مهمترین عامل در استمرار بخشیدن به فعالیت تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای، اعضای توانمند و متعهد آن می‌باشد؛

زیرا امروزه نیروی انسانی ماهر و پرتوان و متعهد و وظیفه‌شناس، مهمترین عامل پویایی جوامع و سازمانها به شمار می‌رود. در واقع سرمایه انسانی حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمانهای تعاونی است و پیشرفت و در نهایت، ترقی جامعه را به دنبال خواهد داشت.

به اعتقاد وود و دسموند (۲۰۰۱)، نیروی انسانی توانمند، نه فقط عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمانی دیگر است، بلکه یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمانها تلقی می‌شود (عبداللهی، ۱۳۸۴). علاوه بر بحث پایداری و عدم رکود، تولید در فضای گلخانه با ریسک بالایی همراه است و تولید در چنین فضایی مسئولیت‌پذیری و از خودگذشتگی فراوانی را طلب می‌کند. انجام تمام کارهای گلخانه باید با دقت و کاملاً بر اساس نظم و تقسیم وظایف باشد. در چنین شرایطی توانمندسازی اعضا برای برعهده گرفتن وظایفشان یا حتی انجام وظایفی فراتر از مسئولیت شخصی نه تنها شانس بقا و تداوم آن را افزایش می‌دهد، بلکه زمینه‌ساز پیشرفت و افزایش توان رقابتی تعاونیهای گلخانه می‌باشد. تعاونیها به روش دموکراتیک و اشتراکی اداره می‌شوند و بر همین اساس اعضا نقش مهمی در برنامه‌ریزی، اجرا و سیاستگذاری تعاونی دارند و ایجاد همدلی و روحیه همکاری در بین اعضا عنصر مهمی در موفقیت تعاونیهاست. نتایج تحقیقات کویا و ناوارو (Cobia & Novarro, 1972)، جان و همکارانش (John et al., 2001)، آمودئو (Amodeo, 2001)، سرسختی عراقی (۱۳۷۶)، درویشی نیا و صدیقی (۱۳۸۰)، امینی و رمضانی (۱۳۸۵) نیز همگی مؤید مهم و تأثیرگذار بودن منابع انسانی تعاونی در موفقیت این شرکتهاست. شکبیا مقدم (۱۳۸۰) نیز اعضا را کلید موفقیت تعاونیها می‌داند. همچنین روزا و همکارانش (Russoa et al., 2000) اشاره کرده‌اند که عواملی مثل روحیه فردگرایی در اعضا، عدم مسئولیت‌پذیری اعضا و عدم همکاری آنان از مهمترین موانع رشد و پیشرفت تعاونیهاست و بهویان (Bhuyan, 2000) هم به موارد مشابه روزا و همکارانش اشاره کرده‌است و بنتوراکی (۲۰۰۰) نیز (به نقل از نکویی نایینی و همکاران، ۱۳۸۸) یکی از مهمترین دلایل عدم موفقیت تعاونیها را عدم توانمندسازی اعضا دانسته است.

با این توضیحات، هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی عوامل تأثیرگذار بر میزان توانمندی روانشناختی اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای بوده است. گفتنی است عوامل اثرگذاری در برنامه‌ریزی راهبردی و مبتنی برهدف، بسیار کارگشا است. سایر اهدافی که در این تحقیق دنبال می‌شود نخست دستیابی به چشم‌اندازی کلی در مورد وضعیت حرفه‌ای و اجتماعی موجود اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای می‌باشد. داشتن چنین آگاهی در رابطه با وضع اجتماعی و حرفه‌ای اعضای تعاونیها، از جمله محورهای اصلی برنامه‌ریزی راهبردی و تعالی سازمانی این تعاونیهاست. هدف بعدی، بررسی میزان توانمندی روانشناختی اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای بر اساس ابعاد چهارگانه توانمندسازی است. بررسی این موضوع مشخص می‌کند که اولاً اعضای تعاونیها در کل در خصوص توانمندسازی روانشناختی در چه وضعیتی هستند و ثانیاً هر کدام از ابعاد در چه شرایطی قرار دارند. روشن شدن این موضوع به اولویت‌بندی ابعادی که نیازمند توجه بیشتری هستند کمک می‌کند و برنامه‌ریزان و مدیران تعاونیها را یاری می‌کند که در تدوین برنامه‌های توانمندسازی تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای، منابع و انرژی را به طور بهینه مورد استفاده قرار دهند تا بهترین نتیجه ممکن به دست آید. هدف پایانی این تحقیق ارائه راهکارهای افزایش سطح توانمندسازی اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای استان کرمانشاه است. تمام راهکارها برپایه نتایج به دست آمده از این تحقیق ارائه شده است. با توجه به تمام مزایا و منافع که از توانمندسازی اعضای یک سازمان به دست می‌آید، ارائه راهکارهایی برای افزایش سطح توانمندی اعضای تعاونیها بسیار ضروری به نظر می‌رسد. تبیین علمی این موضوع و انجام چنین پژوهشهای کاربردی کمک می‌نماید تا از عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای تعاونیها آگاهی لازم به دست آید و بر پایه این آگاهی، زمینه‌های لازم برای استقلال و خودگردانی تعاونیها، که از شروط اصلی در راه پیشرفت و تعالی تعاونیهاست، فراهم گردد.

مبانی نظری

مفهوم اصلی توانمندسازی به دادن اختیار و قدرت اشاره دارد. استفاده از واژه قدرت در تمامی تعاریف توانمندسازی روشن است. لگی (Legge, 1995) بیان می‌دارد که توانمندسازی باید از جهت یک مدل توزیع مجدد نگاه شود که به دلیل آن تعادل قدرت در جهت همکاری و اعتماد تقویت می‌شود. کانگر و کانگو (Conger & Kanungo, 1989) روی قدرت به عنوان نقطه مرکزی توانمندسازی برای تقویت یا تضعیف گمان ناتوانی شخصی در اعضا تمرکز دارند. قدرت اغلب به وسیله کنترل انتقالی به گونه‌ای توزیع گردیده است که اعضا این اختیار را دارا باشند که تصمیمات خودشان را اتخاذ کنند و آنها را به کار گیرند. پاستور^۱ در سال ۱۹۹۶ بیان می‌کند توانمندسازی بخشی از فرایندی است که زمانی که چند نفر در یک ارتباط (به طور شخصی یا حرفه‌ای) قرار دارند، تکامل می‌یابد (Greasley et al., 2007).

مفهوم توانمندسازی دو رهیافت متفاوت را شامل می‌شود که توسط نویسندگان و محققان متعددی مورد اشاره قرار گرفته است: رهیافت ساختاری و رهیافت روانشناختی. رهیافت ساختاری از سوی پژوهشگران بسیاری به دلیل ناتوانی در تشریح حالات روانشناختی مورد انتقاد قرار گرفته است. در این باره اسپریتزر و دنسون (Spreitzer & Doneson, 2005) بیان کرده‌اند که شرایط و وضعیتهایی وجود داشته که در آن قدرت و اطلاعات موجود بوده، اما کارکنان هنوز احساس ناتوانی می‌کردند و موقعیتهایی نیز بودند که هیچ یک از این خصوصیات موجود نبوده است ولی کارکنان احساس توانمندی می‌کرده‌اند و ایراد دیگر این است که این رهیافت ماهیت توانمندسازی را آن‌طور که توسط کارکنان تجربه شده مورد نظر قرار نداده است. در مورد تعاونیها ایراداتی که به کاربرد این رهیافت می‌توان وارد نمود این است که در تعاونیها قدرت و اختیار و منابع همگی باید به صورت مشترک مورد استفاده قرار گیرند و زیر دست و بالادست در تعاونیها بی‌معنی است و تفویض اختیار و قدرت در مورد

1. Pastor

تعاونیها و اعضای آنها به نظر می‌رسد که کاربردی ندارد. بحث مهمتر این است که آیا اعضای تعاونیهای گلخانه‌داران واقعاً به یک اندازه در قدرت و منابع سهم هستند؟ در این حالت درک روانشناختی افراد است که می‌تواند پاسخگوی این سوال باشد. از نظر سابقه و قدمت، رهیافت ساختاری تا سالهای ۱۹۸۰ مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت، اما پس از مطالعات توماس و ولتهوس و تحقیقات اسپریتزر، گرایش به سمت توانمندسازی روانشناختی تغییر یافت و چنین توجه شد که تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد، ارتقا و توانمندی فیزیکی کارکنان، نتیجه‌بخش نخواهد بود (Peterson, 2003). بنابراین، نگاه روانشناختی به توانمندسازی بهترین رهیافت در رابطه با اعضای یک تعاونی است که می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد.

رهیافت روانشناختی و ابعاد آن

از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی توانمندسازی منابع انسانی را مفهوم پیچیده و چندبعدی‌ای دانسته‌اند که در آن بین ویژگیهای موقعیتی و ادراک کارکنان نسبت به توانمندسازی تفاوت وجود دارد (Thomas & Velthouse, 1990). اخیراً پژوهشگران از جهت باورها و احساسات کارکنان و درکی که آنها از توانمندی خود دارند به آن توجه می‌کنند.

بر اساس رهیافت روانشناختی، توانمندسازی کاری نیست که مدیران باید برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان، توانمندسازی است. در مورد یک عضو تعاونی، طرز تلقی و احساس این فرد نسبت به نقش و وظیفه‌اش در تعاونی میزان توانمندی روانشناختی او را تشکیل می‌دهد. در عین حال، مدیران تعاونی می‌توانند بستر و فرصتهای لازم را برای توانمند شدن اعضای تعاونی خود فراهم کنند. به نظر کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، توانمندسازی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد. هر عملی

که بتواند نیاز به خودکارآمدی را در اعضا تقویت کند، توانمندسازی را در پی خواهد داشت. در این پژوهش از مدل توانمندسازی اسپریتزر برای سنجش توانمندسازی اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای استان کرمانشاه استفاده شده است که دارای ۴ بعد: معنی‌دار بودن، شایستگی، خودتعیینی و تأثیرگذاری می‌باشد. شایستگی^۱ به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و موفق انجام دهد، اشاره دارد (Thomas & Velthouse, 1990). معنی‌دار بودن^۲ فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند. افرادی که معنی‌دار بودن را تجربه می‌کنند احساس می‌نمایند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (Spreitzer, 1995). خودتعیینی^۳ به آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیتهای لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (Thomas & Velthouse, 1990) و از نظر وتن و کمرون^۴ (۱۳۸۱) به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیتهای و نظام‌مند کردن فعالیتهای شخصی است. وتن و کمرون از تأثیرگذاری^۵ به عنوان پذیرش پیامد شخصی نام برده‌اند. در واقع تأثیرگذاری درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (Spreitzer, 1996).

عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی

جدول ۱ عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی را از دید مطالعات گوناگون نشان

می‌دهد.

1. Competence
2. Meaning
3. Choice
4. Whetten & Cameron
5. Impact

جدول ۱. عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی

عوامل	مطالعات
روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، آموزش، حمایت سازمان، سبک رهبری، دسترسی به منابع و دسترسی به اطلاعات	بلانچارد و همکاران (۱۳۷۹)
مسئولیت‌پذیری داوطلبانه، دسترسی کامل به اطلاعات و توانایی تصمیم‌گیری، تشکیل گروه و انسجام گروهی	نولر (Noller, 1991)
بیان روشن اهداف و مأموریت، آموزش، حمایت کردن، تفویض اختیار، نظام پاداش‌دهی و سبک رهبری دموکراتیک	توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)
کانون‌کنترل، احترام شخصی، دسترسی کارکنان به اطلاعات، نظام پاداش‌دهی، جو مشارکتی، حمایت‌های اجتماعی و عاطفی و انسجام گروهی	اسپریتزر (۱۹۹۵)
مشارکت، دسترسی برابر به منابع، دانش و اطلاع از اوضاع سازمان و پاداش	باون و لاولر (Bowen & Lawler, 1995)
معنی‌دار بودن شغل، غنی‌سازی شغل، اختیار، روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، جو مشارکت‌جویانه سازمان	فورد و فوتلر (۱۹۹۵) به نقل از کوئین و اسپریتزر (Quinn & Spreitzer, 1993)
اختیار، دسترسی به منابع، مسئولیت شخصی	کورکوندا و دیگران (Korukonda et al., 1996)
جریان باز اطلاعات، کارگروهی، حمایت سازمانی، روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، اعتماد، احساس امنیت و ثبات و عدم ابهام شغلی	کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)
تعهد، اعتماد، شیوه رهبری مشارکتی، غنی‌سازی شغل، حمایت سازمان	کوبریج (Koberage, 1999)
اطلاعات، اختیار، آموزش، دسترسی به منابع، تعهد به سازمان، مسئولیت داوطلبانه و وظایف شفاف و روشن	تایز و موس (۲۰۰۰) به نقل از رو و بیارس (Rue & Byars 2003)
روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، جو مشارکتی سازمان	ویکھیو (۲۰۰۰) به نقل از رو و بیارس (۲۰۰۳)
اختیار، شیوه رهبری، تعلق‌ازمانی، شاکت، مسئولیت‌پذیری	هیوژنسک و باوچنان (۲۰۰۱) به نقل از رو و بیارس (۲۰۰۳)
اختیاری، غنی‌سازی شغل، اعتماد	
اختیار، عدم تمرکز، حمایت و تعهد	رو و بیارس (۲۰۰۳)

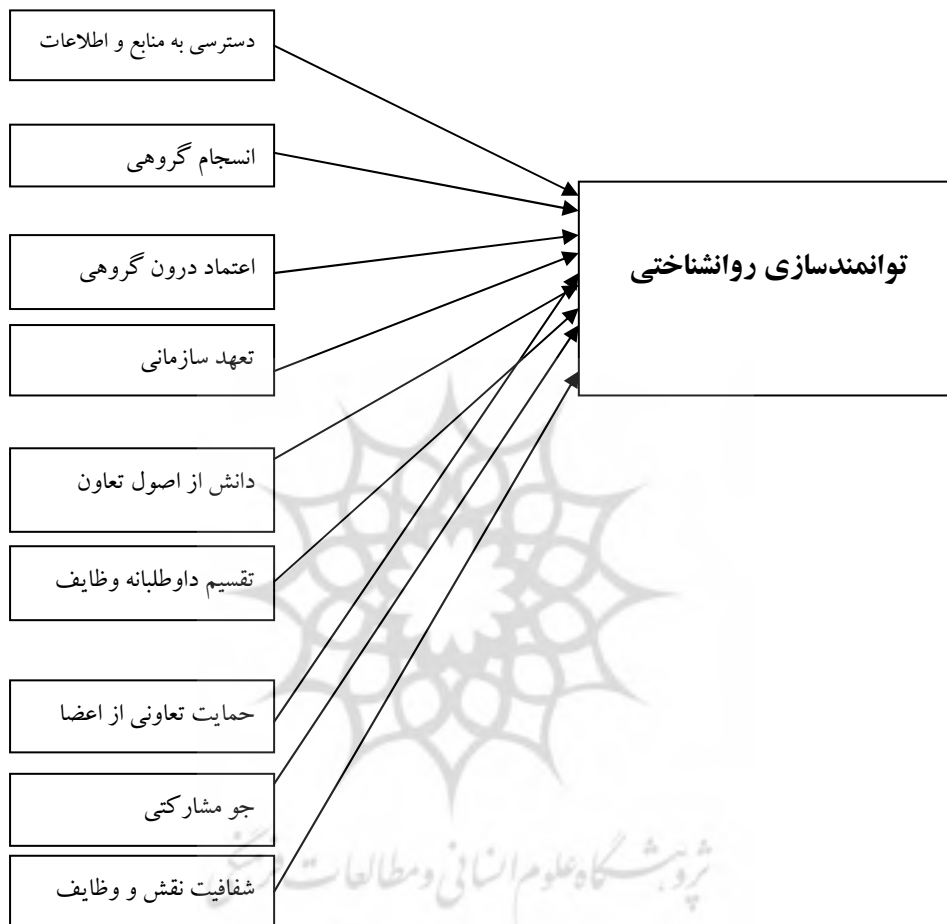
در تحقیق حاضر طبق بررسی ادبیات تحقیق، ۹ متغیر به عنوان متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی بررسی شدند. این متغیرها عبارتند از: تقسیم داوطلبانه مسئولیتها در گروه، اعتماد درون گروهی، انسجام گروهی، آگاهی از اصول تعاون، شفافیت در نقش، دسترسی به منابع و اطلاعات، وجود جو مشارکتی، حمایت‌های اجتماعی-سیاسی سازمان از اعضا و تعهد سازمانی (جدول ۲).

جدول ۲. تعریف عملیاتی متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی

متغیرها	تعریف
تقسیم داوطلبانه وظایف و مسئولیتها	وظایف و کارهای موجود در تعاونی تا چه حد داوطلبانه و به دور از اجبار به اعضای شاغل محول شده است.
اعتماد درون گروهی	داشتن این احساس که رفتار دیگران ثابت و قابل اعتماد است، اطلاعات را می‌توان مطمئن تلقی کرد و می‌توان اطمینان داشت به قول و قرارها عمل خواهد شد.
انسجام گروهی	احساس ما شدن و قرار گرفتن مادر مقابل آنها
آگاهی از اصول تعاون	آگاهی و دانستن شرط رعایت اصول است.
شفافیت نقش و وظایف	باورهای اعضا درباره انتظارات و رفتارهای مرتبط با نقشها
دسترسی به منابع و اطلاعات	دسترسی به منابع تعاونی اعم از مالی یا فیزیکی مانند: تجهیزات و نهاده‌ها و... و یا اطلاعات و اخبار راجع به تعاونی و یا احساس اینکه در صورت نیاز می‌توان به آنها دسترسی داشت.
جو مشارکتی	وجود فضایی که اعضا را به مشارکت و دخالت بیشتر در امور وادار می‌کند.
حمایت تعاونی از اعضا	حمایت تعاونی از اعضای خود که توسط آنها درک می‌شود از این جهت که تعاونی تا چه حد برای همکاری‌هایشان ارزش قائل می‌شود و به رفاه آنها اهمیت می‌دهد.
تعهد	تعیین هویت شدن با تعاونی که شامل یک باور قوی و پذیرش اهداف و ارزشهای تعاونی و تلاش قابل ملاحظه به‌خاطر آن و آرزوی شدید برای استمرار عضویت در تعاونی است.

با توجه به ادبیات تحقیق، مدل مفهومی زیر برای بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی

اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای استان کرمانشاه طراحی شد.



شکل ۱. مدل مفهومی طراحی شده برای تحقیق

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی و از نوع علی می‌باشد. این تحقیق توصیفی است چراکه به توصیف وضعیت متغیرها و نیز روابط میان آنها می‌پردازد و از نوع علی می‌باشد به این دلیل که با

استفاده از مدل‌سازی معادلات‌ساختاری در یک ساختار مبتنی بر تئوری، تأثیرات همزمان متغیرها را به هم نشان می‌دهد (عادل آذر، ۱۳۸۱). به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از دو نوع پرسشنامه استفاده شد: پرسشنامه مربوط به عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی شامل ۴۲ سؤال و پرسشنامه مربوط به توانمندسازی روانشناختی با استفاده از مقیاس احساس توانمندی اسپریتزر (۱۹۹۵) شامل ۱۵ گویه. برای طراحی این پرسشنامه‌ها از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد که یکی از رایجترین مقیاسهای اندازه‌گیری به شمار می‌رود. با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ (ضریب این آزمون) پایایی پرسشنامه برای تحقیق مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی معادل ۰/۷۲ و برای توانمندسازی روانشناختی برابر ۰/۸۴ به دست آمد. جامعه آماری این پژوهش شامل کل اعضای شاغل در تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای استان کرمانشاه یعنی ۶۷ نفر است که امکان دسترسی به ۶۰ نفر از آنها فراهم شد. در این پژوهش از ضریب همبستگی اسپیرمن برای وجود رابطه بین متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی (متغیرهای مستقل) و توانمندسازی (متغیر وابسته) استفاده گردید و از تحلیل مسیر با بهره‌گیری از نرم‌افزار Amos برای بیان آثار مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل هر یک از متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته استفاده شد.

بحث و تحلیل

بررسیها نشان داد متوسط سنی اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای ۴۱ سال (انحراف معیار = ۷/۴۰) است. اکثر اعضای تعاونیهای فعال تولید محصولات گلخانه‌ای یعنی ۸۵٪ آنها مرد و ۱۵٪ زن می‌باشند. سطح تحصیلات ۳۵٪ اعضا در حد لیسانس است و ۳۰٪ درصد نیز فوق دیپلم دارند. میانگین سابقه عضویت آنها ۹ سال (انحراف معیار = ۲/۴۴) می‌باشد. سابقه کاری در زمینه فعالیت تولید محصولات گلخانه‌ای نیز ۱۰ سال (انحراف معیار = ۱/۹۴) است.

در جدول ۳ وضعیت اعضا در رابطه با ابعاد چهار گانه توانمندی روانشناختی آورده شده است.

جدول ۳. رتبه بندی ابعاد چهار گانه توانمندی روانشناختی اعضای شاغل تعاونیهای تولید

محصولات گلخانه ای

ابعاد توانمندی	میانگین رتبه ای از ۵	انحراف معیار	ضریب تغییرات رتبه ای
خودتعیینی (داشتن حق انتخاب)	۴/۰۸	۰/۲۳	۰/۰۵
تأثیر گذاری	۴/۰۷	۰/۲۷	۰/۰۶
شایستگی	۳/۹۱	۰/۳۵	۰/۰۸
معنی داری	۳/۷۲	۰/۱۸	۰/۰۴

مأخذ: یافته های تحقیق

مقیاس: ۱: خیلی کم، ۲: کم، ۳: متوسط، ۴: زیاد، ۵: خیلی زیاد

با توجه به ضریب تغییرات رتبه ای ابعاد چهار گانه و رتبه بندی آنها مشخص می شود که در ابتدا باید شایستگی تقویت شود، سپس تأثیر گذاری و خود تعینی و در نهایت معنی داری نیازمند توجه است.

در جدول ۴ نتایج بررسی عوامل مؤثر بر توانمندی روانشناختی اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه ای ارائه شده است.

جدول ۴. عوامل مؤثر بر توانمندی روانشناختی اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه ای

عوامل مؤثر	میانگین رتبه ای از ۵	انحراف معیار	ضریب تغییرات رتبه ای
تقسیم داوطلبانه وظایف	۳/۸۶	۰/۰۷	۰/۰۱
اعتماد درون گروهی	۳/۸۷	۰/۰۵	۰/۰۱
انسجام گروهی	۳/۹۱	۰/۱۵	۰/۰۳
شفافیت نقش و وظایف	۲/۸۳	۰/۲۸	۰/۰۹
دسترسی به منابع و اطلاعات	۳/۸۵	۰/۱۴	۰/۰۳
جو مشارکتی	۴/۳۳	۰/۰۸	۰/۰۱
حمایت تعاونی از اعضا	۲/۷۶	۰/۲۱	۰/۰۷
تعهد سازمانی	۳/۲۸	۰/۱۱	۰/۰۳
دانش از اصول تعاون	۲/۷۵	۱/۵۵	۰/۵۶

مأخذ: یافته های تحقیق

جدول ۴ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین رتبه‌ای از ۵ مربوط به متغیر جو مشارکتی و کمترین آن نیز مربوط به متغیر دانش از اصول تعاون است. با توجه به جدول ۴ مشخص می‌شود که تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای در رابطه با عواملی مانند شفاف‌سازی نقش و وظایف هر عضو در تعاونی و نیز حمایت از اعضای خود در مواقع لزوم نیازمند تلاش و توجه بیشتری هستند. علاوه بر این، میزان دانش اعضا از اصول تعاون نیز در حد کم قرار دارد که با توجه به سطح بالای تحصیلات اعضا، انتظار می‌رفت نمره بالاتری به دست آید. اعضا در مورد عاملهای گروهی مانند اعتماد درون گروهی و انسجام گروهی نمراتی در حد بالاتر از متوسط به دست آوردند. سطح تعهد سازمانی اعضا نیز در حد متوسط برآورد شد.

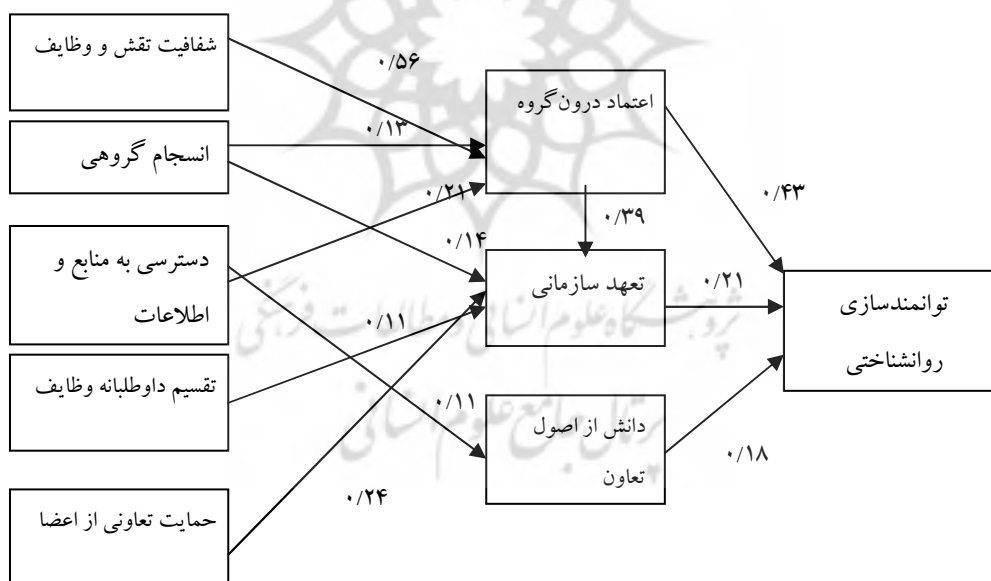
برای بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و توانمندسازی روانشناختی اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای استان کرمانشاه (متغیر وابسته) از نرم افزار Amos با استفاده از روش تحلیل مسیر استفاده شد.

به این منظور ابتدا رابطه تمام متغیرهای مستقل (تعهد، اعتماد گروهی، انسجام گروهی، تقسیم داوطلبانه وظایف، شفافیت نقش و وظایف، دسترسی به منابع و اطلاعات، حمایت تعاونی از اعضا و دانش از اصول تعاون و جو مشارکتی) با توانمندسازی روانشناختی به طور مستقیم با استفاده ضریب همبستگی اسپیرمن مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله اول متغیرهایی که با توانمندسازی به طور مستقیم رابطه معنی‌دار داشتند، مشخص شدند. در این مدل متغیرهای اعتماد درون گروهی، تعهد سازمانی و دانش از اصول تعاون با توانمندسازی روانشناختی رابطه معنی‌داری داشته و سایر متغیرها به طور مستقیم با توانمندسازی روانشناختی رابطه معنی‌داری نداشته‌اند (جدول ۵). در مدل نهایی مسیر، این سه متغیر به عنوان متغیرهای درونی انتخاب شدند و سایر متغیرهایی که با این سه متغیر رابطه معنی‌دار داشته‌اند، به عنوان متغیرهای بیرونی در مدل تأثیر داده شدند. از بین متغیرهای بررسی شده، متغیر جو مشارکتی در تعاونی با هیچ کدام از متغیرهای درونی (دانش و آگاهی از اصول، تعهد و اعتماد) رابطه معنی‌دار نداشته و بنابراین، این متغیر از مدل حذف شد (شکل ۲).

جدول ۵. رابطه همبستگی میان متغیرهای تحقیق با توانمندسازی روانشناختی

متغیر	سطح معنی داری	مقدار خطا	نتیجه گیری	مقدار ضریب همبستگی
انسجام گروهی	۰/۹۱	۰/۰۵	عدم وجود رابطه	۰/۰۷
شفافیت نقش و وظایف	۰/۰۵۵	۰/۰۵	عدم وجود رابطه	۰/۰۴
دسترسی به منابع و اطلاعات	۰/۰۷۳	۰/۰۵	عدم وجود رابطه	۰/۰۵
تعهد سازمانی	۰/۰۱۴	۰/۰۵	وجود رابطه	۰/۲۱
تقسیم داوطلبانه وظایف	۰/۰۶۹	۰/۰۵	عدم وجود رابطه	۰/۰۶
اعتماد درون گروهی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود رابطه	۰/۴۸
جو مشارکتی	۰/۳۱۹	۰/۰۵	عدم وجود رابطه	۰/۰۲
دانش از اصول تعاون	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود رابطه	۰/۱۷
حمایت تعاونی از اعضا	۰/۴۱۷	۰/۰۵	عدم وجود رابطه	۰/۰۷

مأخذ: یافته‌های تحقیق



شکل ۲. مدل مسیر عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای تعاونیهای تولید محصولات گلخانه‌ای

استان کرمانشاه

معیارهای مربوط به نکویی برازش مدل در جدول ۶ ارائه شده‌اند. همه این معیارها برازش خوبی را برای مدل تأیید می‌کنند.

جدول ۶. معیارهای برازش مدل مسیر نهایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی

عنوان نشان برازش	مقدار	حد مورد قبول	نتیجه
RMSEA	۰/۰۲	کوچکتر از ۰/۰۵	تأیید
GFI	۰/۹۵	نزدیک ۰/۹۵	تأیید
AGFI	۰/۹۴	نزدیک ۰/۹۵	تأیید
NFI	۰/۹۴	نزدیک ۰/۹۵	تأیید

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در جدول ۷ آثار مستقیم و غیر مستقیم و کل متغیرها در مدل عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی اعضای تعاونیها آورده شده است.

جدول ۷. آثار مستقیم و غیر مستقیم و کل متغیرها در مدل مسیر توانمندسازی

متغیرها	اعتماد	تعهد سازمانی	انسجام	شفافیت نقش و دسترس به حمایت تعاونی	تقسیم	دانش از
درونگروهی	گروهی	وظایف	منابع و	از اعضا	داوطلبانه	اصول
اطلاعات	وظایف	تعاون				
آثار مستقیم	۰/۴۳	۰/۲۱	-	-	-	۰/۱۸
استاندارد						
آثار غیرمستقیم	۰/۰۸	-	۰/۰۹	۰/۲۸	۰/۱۴	۰/۰۵
استاندارد						
آثار کل استاندارد	۰/۵۱	۰/۲۱	۰/۰۹	۰/۲۸	۰/۱۴	۰/۰۵
تعاون	۰/۰۲	۰/۱۸				

مأخذ: یافته‌های تحقیق

مطابق جدول ۷ مشاهده می‌شود که متغیر اعتماد درون گروهی بیشترین تأثیرگذاری را روی توانمندسازی با اثر مستقیم ۰/۴۳ و اثر غیر مستقیم ۰/۰۸ دارد و لذا کل اثر علی این متغیر ۰/۵۱ است. اثر غیر مستقیم این متغیر از طریق متغیر تعهد سازمانی اعمال می‌شود. متغیر شفافیت نقش و وظایف دومین متغیر تأثیرگذار است که دارای اثر غیر مستقیمی در حد ۰/۲۸ بوده است که آن را از طریق متغیر اعتماد درون گروهی و تعهد سازمانی اعمال می‌کند. متغیر تعهد سازمانی اولویت سوم را از نظر تأثیرگذار بودن روی توانمندسازی دارد. این متغیر با اثر مستقیمی در حد ۰/۲۱ و بدون اثر غیر مستقیم دارای اثر کل ۰/۲۱ بر توانمندسازی است. چهارمین متغیر تأثیرگذار بر توانمندسازی، متغیر دانش از اصول تعاون است که دارای اثر مستقیم ۰/۱۸ بر توانمندسازی است. پنجمین متغیر مؤثر بر توانمندسازی، دسترسی به منابع و اطلاعات است که دارای اثر غیر مستقیم ۰/۱۴ است و آن را به وسیله متغیرهای دانش از اصول تعاون و اعتماد درون گروهی و تعهد سازمانی بر توانمندسازی اعمال می‌کند. ششمین متغیر تأثیرگذار، انسجام گروهی است که دارای اثر غیر مستقیم به اندازه ۰/۰۹ بوده است که از طریق اعتماد درون گروهی و تعهد سازمانی بر توانمندسازی تأثیر می‌گذارد. هفتمین متغیر مؤثر نیز حمایت تعاونی از اعضاست که دارای اثر غیر مستقیم ۰/۰۵ می‌باشد و اثرگذاری آن از طریق تعهد سازمانی صورت می‌گیرد. هشتمین متغیر که دارای اثر مثبت روی توانمندسازی است، متغیر تقسیم داوطلبانه وظایف است و تأثیرگذاری آن از طریق متغیر تعهد سازمانی و در حد ۰/۰۲ است.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج نشان داد اولین متغیری که بیشترین تأثیرگذاری را بر توانمندسازی روانشناختی دارد متغیر اعتماد درون گروهی است؛ لذا برای افزایش توانمندسازی روانشناختی بیشترین توجه را باید معطوف به این متغیر کرد. اسکات و ژافه (۱۳۷۵) وجود این احساس را اساسی‌ترین راهکار برای ایجاد توانمندی روانشناختی می‌دانند. پژوهشگران دیگری مانند کانتر (Kanter, 1983)،

باندورا (Bandura, 1997)، وتن و کمرون (۱۳۸۱)، کبریج (Koberage, 1999)، سیگال و گاردنر (Siegall & Gardner, 2000) و آقاییار (۱۳۸۲) نیز به همین نتیجه رسیده‌اند. اعرابی و فیاضی (۱۳۸۷) در تحقیق خود روی عوامل مؤثر بر توانمندسازی متناسب با بستر فرهنگی ایران، بر وجود اعتماد فراوان برای رسیدن به توانمندسازی تأکید کرده‌اند. در این تحقیق متغیرهای انسجام گروهی، دسترسی به منابع و اطلاعات و شفافیت نقش و وظایف دارای اثر مثبت روی اعتماد درون گروهی بودند؛ یعنی با افزایش سطح این متغیرها سطح اعتماد گروهی در تعاونی نیز افزایش خواهد یافت. از این میان اولویت اول نیز با شفافیت نقش و وظایف است که دارای اثر بیشتری (۰/۵۶) بر اعتماد گروهی است. به این منظور توصیه می‌شود که تعاونیها وظیفه هر عضو را به صورت مکتوب و کاملاً واضح و روشن در اختیار همه بگذارند و در جلسات برگزار شده، درباره این وظایف به بحث و تبادل نظر بپردازند. متغیر دیگری که از طریق اعتماد درون گروهی بر توانمندی مؤثر واقع شد، انسجام گروهی بوده است. در این باره پیشنهاد می‌شود که اعضای تعاونی با یکدیگر بیشتر در ارتباط باشند و همدیگر را از وظایف و کارهایی که در تعاونی انجام می‌دهند، آگاه کنند. در این باره لازم است در صورت بروز اتفاقی برای هر یک از اعضا، سایرین از این مشکل آگاهی داشته باشند. برای این کار تعاونی و مدیران می‌توانند برنامه‌های تفریحی و یا زیارتی را برای اعضا ترتیب دهند و با این کار زمینه ارتباط بیشتر اعضا و خانواده‌های آنان را فراهم سازند. دسترسی به منابع و اطلاعات نیز می‌تواند همین کارکرد را در ایجاد احساس اعتماد بین اعضای تعاونی داشته باشد. همچنین در استفاده از امکانات تعاونی پیشنهاد می‌شود تبعیض بین اعضا وجود نداشته باشد و این احساس بین آنها باشد که در مواقع ضرورت این امکان برای آنان مهیاست که از امکانات تعاونی استفاده کنند

متغیر تأثیرگذار دیگری که به صورت مستقیم بر توانمندسازی مؤثر بوده، تعهد سازمانی می‌باشد. نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیقات افرادی چون گمینیان و همکارانش (۱۳۸۳)، فانگ چن و چنگ چن (Fang Chen and Ching Chen, 2008)، هلفیلد (Holifield, 1999)

و ماروین (Marvin, 2007) همسو می‌باشد. از آنجا که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزشهای فردی افراد با ارزشهای سازمانی سازگار بوده و فرد قادر باشد که ارزشهای سازمانی را در خود درونی سازد، پیشنهاد می‌شود تعاونی ارزشها و انتظارات خود را به صورت مکتوب یا به صورت شفاهی در اختیار اعضا قرار دهد تا آنها خودشان را با این ارزشها سازگار کنند و نوعی احساس غرور ناشی از تعیین هویت شدن با تعاونی به آنها دست دهد. همچنین توصیه می‌شود هیئت مدیره تعاونی و سایر اعضا نسبت به شناخت مسائل و مشکلات همکاران خود توجه لازم را داشته باشند تا به واسطه این کار بتوانند احساس تعلق اعضا را به تعاونی بیشتر تحریک کنند. زمانی که اعضا احساس کنند تعاونی هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده کردن آنها برای بهتر انجام دادن کار کرده است، یک نوع احساس تکلیف در آنها برای ماندن در تعاونی به وجود خواهد آمد و لذا در این راستا توصیه می‌شود که تعاونی با آگاه نمودن اعضا از میزان هزینه‌هایی که صرف انجام آموزشها و آماده‌سازی آنها در راستای بهبود عملکرد کاریشان می‌شود، این احساس تکلیف را برای ماندن و ادامه فعالیت در تعاونی برای جبران خدمات ایجاد نماید.

یکی از متغیرهایی که بر تعهد سازمانی تأثیرگذار بوده حمایت تعاونی از اعضای خود است. افرادی که احساس می‌کنند به طور وسیعی از طرف تعاونی مورد حمایت قرار می‌گیرند، به احتمال خیلی زیاد یک نوع احساس تکلیف را در خود برای پاسخ دادن به این حمایت سازمانی ایجاد خواهند نمود. مطابق با بحث، توصیه می‌شود تعاونی و به‌ویژه مدیران آن در راستای حمایت از اعضای خود برآیند تا این نوع احساس تکلیف را به صورت بیشتری در میان اعضا تحریک کنند. از متغیرهای دیگری که بر تعهد سازمانی تأثیرگذار بوده انسجام گروهی است که اعضای تعاونی با یاری و کمک به عضوی او را مدیون خود می‌کنند و تعهد او را نسبت به اعضا برمی‌انگیزند. دیگر متغیر تأثیرگذار بر تعهد سازمانی، تقسیم داوطلبانه وظایف و مسئولیتها در تعاونی است. برپایه این متغیر، عضوی که وظایف خود را شخصاً انتخاب کند،

تعهد بیشتری برای درست انجام دادن آن دارد، چون احتمالاً این وظیفه را با توجه به تواناییهای خود انتخاب کرده است. در این راستا توصیه می‌شود که تعاونیها شرایطی ایجاد کنند که اعضا در جلسه‌ای و با حضور همه، وظایف را به صورت مکتوب فهرست کرده و به هر فرد اجازه دهند وظیفه‌ای را که می‌تواند انجام دهد انتخاب کند؛ ولی برای بهتر انجام شدن کارها، تعاونی باید آموزشهایی را در زمینه مسئولیتی که هر عضو انتخاب می‌کند، برای وی تدارک ببیند و به او این اطمینان را بدهد که در راه انجام وظیفه او را یاری می‌دهد.

متغیر سومی که به طور مستقیم در توانمندسازی تأثیر داشته، دانش از اصول تعاون بوده است. تاکنون تحقیقی درباره تأثیرگذاری این متغیر بر توانمندسازی اعضای تعاونیها انجام نگرفته است. در این مطالعه دانش اعضا از اصول تعاون در حد کم برآورد شد ولی به هر حال با توجه به اینکه دانش از اصول تعاون روی توانمندسازی تأثیرگذار است باید در تعاونیها برنامه‌های آموزش اصول تعاون با جدیت بیشتری دنبال شود و اعضا با یکدیگر در رابطه با اصول تعاون بحث کنند و دانش خود را در باره تعاون به یکدیگر انتقال دهند. متغیری که در این تحقیق بر دانش اعضا از اصول تعاون مؤثر بوده، دسترسی به اخبار و منابع تعاونی بوده است. در این باره باید اطلاعات و امکانات موجود در تعاونی مانند کتابچه‌ها و جزوه‌های آموزشی (که از طرف اداره تعاون در اختیار تعاونیها قرار می‌گیرد) در اختیار اعضا قرار بگیرد و آنها بتوانند به این امکانات و اطلاعات دسترسی یابند.

منابع

۱. آقاییار، س. (۱۳۸۲). توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی. ماهنامه تدبیر، شماره ۴، صفحات ۲۸-۱۳۵.
۲. اسکات، س. و ژافه، د. (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۳. اعرابی، م. و فیاضی، م. (۱۳۸۷). متدولوژی تدوین و جاری سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی در بستر فرهنگی ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال اول، شماره ۱، صفحات ۱ - ۱۸.
۴. امینی، ا. و رضائی، م. (۱۳۸۵). ارزیابی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی مرغداران گوشتی استان تهران. اقتصاد کشاورزی و توسعه، شماره ۴، صفحات ۴۵ - ۵۵.
۵. بستانی، ر.، حیدری، ع. و صدیقی، ح. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر ترویج و توسعه فرهنگ تعاون در استان سیستان و بلوچستان. تعاون، سال بیستم، شماره ۲۱۰، صفحات ۳۵ - ۵۳.
۶. بلانچارد، ک.، کارلوس، ج. و راندولف، آ. (۱۳۷۹). سه کلید توان افزایی. ترجمه فضل ا... امینی. تهران: نشر فردا.
۷. دانشور کاخکی، م.، عاقل، ح.، هاتف، ح. و سروری، ع. (۱۳۸۸). نقش مدیریت در عملکرد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی استان خراسان رضوی. روستا و توسعه، شماره ۴، صفحات ۲۳ - ۳۷.
۸. درویشی نیا، ع. و صدیقی، ح. (۱۳۸۰). ارزیابی میزان موفقیت شرکت‌های تعاونی تولید روستایی در استان مازندران. مجله علوم کشاورزی ایران، سال دوم، شماره ۳۳، صفحات: ۳۱۳ - ۳۲۳.
۹. سرسختی عراقی، ر. (۱۳۷۹). بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی صیادی استان بوشهر. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
۱۰. شکیبامقدم، م. (۱۳۸۰). مدیریت تعاونی‌ها. تهران: انتشارات میر.
۱۱. عادل آذر (۱۳۸۱). تحلیل مسیر و علت یابی در علم مدیریت. مجله مجتمع آموزش عالی قم، سال چهارم، شماره ۱۵، صفحات ۵۹ - ۹۶.
۱۲. گمینیان، و.، سلیمی، ق. و رجایی پور، س. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین آزادی عمل و تعهد شغلی دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۷۷، صفحات ۱۸ - ۲۹.
۱۳. عبداللهی، ب. (۱۳۸۴). توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۵، صفحات ۳۷ - ۶۵.

۱۴. نکویی نائینی، ع.، علی بیگی، ا. و زرافشانی، ک. (۱۳۸۸). واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی شهرستان کرمانشاه. فصلنامه روستا و توسعه، سال دوازدهم، شماره ۴، صفحات ۲۲-۱.

۱۵. وتن، د. و کمرون، ک. (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.

16. Amodeo, N.P. (2001), Be more cooperative to be more competitive. *Agri Cooper* 29 (2), 115-124.

17. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychol. Rev.*, 84, 191-215.

18. Bhuyan, S. (2000). *Grower and manager issues in fruit and vegetable*. Paper presented at NCR-194. Annual Meeting. Las Vegas. Retrieved from: [http://www. accord. org. au/ publications/ ACCORD_ Paper 8. Pdf](http://www.accord.org.au/publications/ACCORD_Paper8.Pdf).

19. Bowen, D.A., & Lawler, E. (1995). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 6(2), 9-31.

20. Cobia, D. W., & Novarro, L. (1972). *How members feel about cooperatives*. Agricultural Economic Research Report 86. Department of Agricultural Economics. Fargo, ND: North Dakota State University.

21. Conger J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

22. Fang Chen, H., and Ching Chen, Yi (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's State-Owned enterprises. *Journal of Public Personnel Management*, 37 (3), 279-302.

23. Greasley, K., Bryman, A., Naismith, N, & Soetanto, R.(2007). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*, 14 (1), 39-55.
24. Holifield, W. J. (1999). *A study of teacher empowerment and organizational commitment in Texas Accelerated Schools*. Unpublished Doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.
25. John, L.J., Adrian, T., & Wade, G.(2001), Agricultural cooperative managers and the business environment. *Agribusiness*, 19(1),17-33.
26. Kanter, R.M. (1983). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review* , 81(7), 65-75.
27. Koberage, C .(1999). Antecedent and outcomes of Empowerment. *Group & Management* , 24(4),112-129.
28. Korukonda, A., Waston, J., & Rajkumer, T.M.(1996). Beyond team and empowerment: A counterpoint to two common percepts in T.Q.M. *Management Journal*, 64(1),74-87.
29. Legee, K. (1995). *Human resource management: rhetoric, reality and hidden agenas*. in J. Storey, (Ed.). *Human Resource Management: A critical text*. London: Roulledge. 46-50.
30. Noller, D.(1991). Beyond a buzzword: An empowered perspective in Andrews. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
30. Marvin, R. D. (2007). *Mentoring African American men: A study of job satisfaction and organizational commitment*. Unpublished Doctoral dissertation in Business Administration, University of Louisville.

31. Peterson, D. K. (2003). The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 557-572.
32. Quinn, R., & Spreitzer, G. (1997). The road of Empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organization Dynamic*, 26(2), 37-49.
33. Rue, L., & Byars, L. (2003). Human management. *Journal of Management*, 23(1), 101-118.
34. Russoa, C. D., Weatherspoonb, C., & Sabbatinia, M. (2000). Effects of managers power on capital structure: A study of Italian agricultural cooperatives. *Food and Agribusiness Manag.*, 3, 27-39.
35. Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
36. Spreitzer, G., & Doneson, D. (2005). *Musing on the past and future of employee empowerment*, in T. Cummings. (Ed.). Handbook of Organizational Development. Sage, Thousand Oaks, CA.
37. Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, (2) 483-504.
38. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
39. Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management*, 15(4), 66-81.

40. Wood ,S.J., & Desmond, J.(2004). Empowerment and performance. Toby. D. Wall. Leach Institute of Work psychology. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 19,80-96.

