

شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان (شرکت داروسازی مفید)

پژمان چیت سازها^۱

نویسنده مسئول:

پژمان چیت سازها



چکیده

موضوع این پژوهش شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان می باشد. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان شرکت داروسازی مفید می باشد. براساس فرمول کوکران تعداد ۲۹۰ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند. مولفه های ویژگی های کارکنان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی، مزیت رقابتی سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفته است. دو پرسشنامه با مقیاس ۵ لیکرت به همراه متغیرهای جمعیت شناختی تدوین گردید که برای بررسی آزمون فرضیات تحقیق استفاده شد. نتایج نشان داد که بین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی رابطه ی معنادار وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم می باشد.

کلمات کلیدی: توانمند سازی، منابع انسانی، استراتژی رقابتی.

۱. مقدمه

آینده جهان در قرن بیست و یکم، آکنده از رقابت توسعه بازارهای نوظهور عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژی های برتر و گسترش تجارت است. شرط توفیق در این میدان بهره گیری از فرصت ها و رویارویی با چالش های پیش روی است. این موارد ایجاب می کند که هر سازمانی متناسب با ماموریت و منابع خود، بتواند با انتخاب "استراتژی رقابتی" مناسب در دنیای رقابت باقی بماند. (نصیری زاده، ۱۳۹۴) در چنین شرایطی، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود. در نتیجه مدیران سازمان‌ها بمنظور رویارویی با این تهدیدات و فرصت‌ها در محیط بازار، باید از تمام ظرفیت‌های سازمان خود بهره‌گیرند. در بین منابع سازمان، سرمایه انسانی آن نقش بی بدیلی را در این میدان به عهده دارد. به عبارت دیگر، ارائه محصولات و خدمات متفاوت و متمایز با کیفیت، کاهش هزینه‌ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای استفاده از منابع انسانی دانشگر، فرصت شناس و تبیین گر مسائل است (جلالی و همکاران، ۱۳۹۴). لذا سازمان‌ها با درک این حقیقت، تلاش وصف ناپذیری جهت به کارگیری بهینه از این منبع کلیدی به منظور تحقق اهداف استراتژیک خود کرده‌اند. به واقع، در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت امروزی، آنچه که موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمانها را تضمین می‌کند، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویا است و اعتقاد این سازمان‌ها نیز بر آنست که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست و بنابراین باید تلاش بسیاری در جهت ایجاد شرایط مناسب برای استفاده از این عامل مهم که از آن بعنوان کلید طلایی رقابت یاد می‌شود کرد (نریموسایی، ۱۳۹۴).

در سوی دیگر اکثر سازمان‌های سنتی به دلیل استفاده از الگوی مدیریتی نادرست، قادر به استفاده بهینه از منابع انسانی خود نیستند و محدودیت‌های ذاتی شان بیشتر از آن است که بتوانند از فکر و قدرت خلاقیت کارکنان استفاده نمایند. این امر سبب شده است که انتظارات کارکنان از سازمان و محیط کار چون احساس مالکیت، داشتن کار با معنی و محتوی، صراحت و صداقت در کار، خودیابی و خودشکوفایی و... نیز پاسخی داده نشود.

مفهوم "توانمندسازی" تطابق بسیار نزدیکی با راهبرد به کارگیری مدبرانه منابع انسانی جهت نیل به این اهداف سازمان و افراد دارد. به عبارت دیگر، توانمندسازی منابع انسانی یک رویه مدیریتی است که می‌تواند در جهت هدایت منابع انسانی در راستای منافع سازمان و همچنین ایجاد حس سرفرازی در کارکنان مورد استفاده قرار داد و نتیجه آن، افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی می‌شود. در یک جمله می‌توان گفت توانمندسازی منابع انسانی یک رابطه برد - برد بین فرد و سازمان ایجاد می‌کند (نصیری، ۱۳۹۵).

در این بین میزان و نوع این توانمندسازی باید متناسب با استراتژی رقابتی سازمان تعریف شود. هر سازمانی در جهت نیل به ماموریت و اهداف خود، رویکرد استراتژیکی را انتخاب و براساس آن سایر رویه‌های سازمانی خود را تعریف می‌نماید. در واقع باید گفت؛ "استراتژی" مسیرهای مختلف برای رسیدن به اهداف و مقاصد را توصیف می‌کند (یانگ و همکاران، ۲۰۱۴) و مدیریت سازمان در جهت نیل اهداف، این استراتژی را تدوین و پیگیری می‌نماید. این موضوع، یکی از وظایف خطیر مدیریت است که مبنای تصمیم‌گیری‌های حیاتی برای حفظ بقای سازمان و تعالی آن می‌باشد. چه بسا مدیریت موفق، حاصل تدوین درست استراتژی و اجرای موفقیت آمیز آن است (جلالی و همکاران، ۱۳۹۴).

در راستای رضایت مشتریان و کسب سهم بازار بیشتر برای تولیدکنندگان، در شرکت‌ها، از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران نمی‌توانند ظرفیت بالقوه‌ی آن‌ها را به کار گیرند. این امر به دلیل این است که قادر به شناخت توانایی‌های کارکنان نیستند یا در محیط سازمان عملاً زمینه‌ی لازم برای بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان را فراهم نمی‌کنند. برای رفع این مهم و چالش‌های پیش روی منابع انسانی از قبیل؛ جهانی شدن، مشکلات کمبود نیروی کار متعدد و ماهر، هرم تصمیم‌گیر، عدم شناخت نیاز کارکنان، نبود برنامه مناسب، نبود شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، نبود انگیزه کافی، عدم مشارکت کارکنان و ترک همکاری کارکنان با سابقه‌ی سازمان و فراهم آوردن وضعیتی به منظور حداکثر بهره‌وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهای افراد، بحث جدیدی با عنوان توانمندسازی مطرح که به سرعت به مهم‌ترین و نویدبخش‌ترین موضوع حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی تبدیل شد (باروت کوب و مروتی، ۱۳۹۳). به نظر صاحب نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی، راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی است. اهمیت توانمندسازی به گونه‌ای است که آن را کلید اثربخشی سازمان‌ها می‌دانند (نویلی و نی، ۲۰۱۴).

لذا، با توجه به اهمیتی که سازمانها و بهره‌وری سازمانها دارند، توانمند سازی هر چه بهتر و بیشتر کارکنان نمود و ضرورت پیدا می‌کند. بدین منظور محقق در این پژوهش بدنبال این موضوع است که عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان کدامند؟ و

رتبه بندی اهمیت این عوامل چگونه است؟ امید است که پاسخ به سوالات تحقیق حاضر بتواند گامی در جهت توانمندسازی کارکنان شرکت داروسازی مفید بردارد.

۲. ادبیات تحقیق

در این بخش به بیان تعریف و تشریح عبارات مهم تحقیق و چارچوب نظری پژوهش خواهیم پرداخت.

۲.۱. توانمندسازی

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. (دیوید و بیشنو^۱، ۲۰۱۰، ۱۳). بنابراین جستجوی راه هایی برای افزایش کارایی و به کارگیری حداکثر توانایی های کارکنان در جهت تحقق هدف های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه های همیشگی مدیران و صاحب نظران علم مدیریت بوده است؛ تا آنجایی که در سال های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است.

محققین به توانمندسازی از زوایای مختلفی نگریسته اند. مفاهیمی چون کنترل کار شخصی، استقلال در انجام وظیفه، گروه کاری، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد یا پرداخت براساس عملکرد، غنی سازی شغلی، مالکیت کارکنان در سهام و ... برخی بر توانایی افراد و برخی میزان تمایل برای توانمند شدن را ملاک تعریف توانمندسازی قرار می دهند (محدث کسایی، ۱۳۸۷). این اختلافات دیدگاه ها صرفاً از دید شخصی و فردی نیستند بلکه در واقع تکنیک هایی می باشند که نظریه پردازان یا مدیران به منظور ایجاد یک محیط توانمندکننده یا حتی تسهیل کننده حالت توانمندسازی به کار می برند بر همین اساس از توانمندسازی تعاریف متعددی ارائه شده است از جمله دنیس کینلا توانمندسازی را فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی تعریف می کند، که از طریق توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و تیم بر روی حوزه ها و وظایفی است که در عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان اثر می گذارد منظور از توانمندسازی دادن حق رأی به کارکنان، خودمختاری و حتی انگیزش نیست هرچند علاقه قوی تر برای انجام کار بیشتر از توانمندسازی منتج خواهد شد هدف بلندمدت توانمندسازی بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان است، و هدف فوری آن به کارگیری صلاحیت هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد (دنیس کینلا، ۱۳۹۳).

از نظر کانگر و کاننگو توانمندسازی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و شناسایی شرایطی که باعث احساس بی قدرتی در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و همچنین با بهره گیری از فنون غیر رسمی و نیز، تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می کند (اونجر و کانونی^۲، ۲۰۰۸، به نقل از آبتین و همکاران، ۱۳۹۴). صاحب نظرانی چون بلاک و پیترز توانمندسازی را فرآیند تقسیم قدرت بین افرادی که در سازمان کار می کنند، تعریف کرده اند چایی و کارستون توانمندسازی را فرآیند تقسیم مجدد اختیار و کنترل دانستند به اعتقاد شوتر توانمندسازی عبارت است از مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم گیری (آدام راپ^۳ و همکاران، ۲۰۰۶ به نقل از آبتین و همکاران، ۱۳۹۴). کی و همکارانش معتقدند که تفکر توانمندسازی شامل آماده سازی نیروی کار با درجه بالاتری از انعطاف پذیری ارائه آزادی بیشتری جهت تصمیم گیری در ارتباط با کارشان می باشد (کی^۴ و همکاران، ۲۰۱۴ به نقل از آبتین و همکاران، ۱۳۹۴).

توانمندسازی به ایجاد یک حس درونی در افراد که می تواند به طور مستقل تصمیماتی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند اطلاق می گردد (رابینز و همکاران^۵، ۲۰۱۲ به نقل از آبتین و همکاران، ۱۳۹۴). توانمندسازی یکی از مفاهیم برجسته مدیریت نوین می باشد. مهم ترین هدف توانمندسازی، راهنمایی و آموزش مهارت های لازم برای کارکنان جهت انجام تصمیمات مستقل با توجه به معیارهای فرهنگ سازمانی می باشد (آلامپای و فرنس^۶، ۲۰۱۱ به نقل از آبتین و همکاران، ۱۳۹۴). توانمندسازی به عنوان یک واقعیتی است که فرصت تصمیم گیری به وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می آورد توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمان می گردد، زیرا کارکنان صافی به مسائل و مشکلات نزدیکترند و باید به آنها اختیار لازم جهت حل مسائل واگذار شود (بلانچارد و همکاران^۷، ۲۰۱۳). تعاریف متنوع و مختلف از توانمندسازی باعث شده که ایجاد رویکردهای متنوعی در این مورد استفاده

¹David & Bishnu

²onger & Kanunyo

³Adam.Rapp

⁴Kay

⁵Robbins & et al

⁶Alampay and France

⁷Blanchard & et al

متخصصین قرار گیرد رویکرد در واقع به شیوه نگرش، ارزیابی و تحلیل یک موضوع اشاره می کند در منابع علمی دانشگاهی، توانمندسازی، ساختاری عقلایی، انگیزشی و فوق انگیزشی معرفی شده است.

۲.۲. چارچوب نظری

باتوجه به محیط پرتلاطم و رقابتی پیشروی سازمانهای امروزی داشتن یک مزیت رقابتی امری ناگزیر برای تمام سازمانها می باشد و از آنجایی که مزیت رقابتی یک دارای غیرقابل تقلید توسط رقبا می باشد شاید بتوان بیان کرد که بهترین مزیت رقابتی برای سازمانها داشتن نیروی انسانی توانمند به عنوان دارای نامشهود می باشد (دوکوهکی و همکاران، ۱۳۹۳). در همین راستا گوش (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی توانمندسازی بعنوان یک ابزار استراتژیک در بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار پرداخت. این تحقیق به بررسی مفهوم توانمندسازی کارکنان و ارزیابی آن و رابطه آن با مزیت رقابتی پایدار پرداخته است. نتایج نشان داد که دیدگاه های ارزیابی توانمندسازی کارکنان شامل دیدگاه اجتماعی، دیدگاه سازمانی، دیدگاه روانشناختی، دیدگاه رشد می باشد. همچنین عوامل موثر بر توانمندسازی شامل ویژگی های کیفی زیردستان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی بر کسب مزیت رقابتی سازمانی تاثیرگذار می باشد. همچنین دیویس (۲۰۱۷) در تحقیقی بیان می کند که کارکنان نه تنها به مزیت رقابتی شرکت کمک می کنند؛ بلکه آنها می توانند خود منبع مستقیم مزیت رقابتی باشند. صفری کهره، احمدی و هاشمی (۲۰۱۱) در پژوهشی رابطه ی توانمندسازی کارکنان را با سه بعد مزیت رقابتی؛ یعنی: نوآوری، پاسخگو بودن و کارآیی بررسی نمودند. یافته های این پژوهش رابطه مثبت توانمندسازی کارکنان را با ابعاد مزیت رقابتی تأیید می کند.

الزامات سازمانی

کارکنان سازمان های سنتی کارهای تعریف شده ای را انجام می دهند و بیش از حد سؤال و کنجکاوی نمی کنند، اما سازمان های امروزی پویا و پیچیده، مبهم و سنت گریز از محیط اطراف خود تأثیر می پذیرند، تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر بوده و دائما پذیرفته اند، و به افرادی نیازمندند که توان تصمیم گیری، ارائه راه حل های تازه به مشکلات، و قدرت خلاقیت داشته باشند و در قبال نتایج کار مسئول شناخته شوند. برای غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راه پیش روی مدیران، توانمندسازی سازمان و کارکنان، از طریق کسب دانش و مهارت های روز دنیا خواهد بود. توانمندسازی، ظرفیتهای بالقوه ای را، در اختیار سازمان ها میگذارد و هرگاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، به این نیروی بالقوه نیازمندند (رشیدی راد، ۱۳۹۱).

با این حال به دلیل نگرش های شخصی برخی مدیران، ضعف ساختاری، و یا روابط نادرست سازمانی توانایی های بالقوه کارکنان ناشناخته باقی می ماند و بستر لازم برای بهره وری بیشتر سازمانی فراهم نمی شود. سؤال اصلی این است که با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان ها که به برخی از آنها اشاره شد، چرا برخی از کارکنان از توانایی، قدرت تصمیم گیری، خلاقیت و مسئولیت پذیری برخوردار نبوده و بهره وری لازم را ندارند؟ و چه الزامات سازمانی برای توانمندسازی آنها باید فراهم شود؟ الزامات سازمانی در این تحقیق شامل تغییر در فرهنگ سازمان، استراتژی، فلسفه و ساختار سازمانی مناسب، تناسب فرد-سازمان، تناسب فرد-محیط، تناسب فرد-شغل، آشنایی با مفاهیم سازمان یادگیرنده، آموزش و توسعه متناسب و ارتباطات باز سازمانی می باشد (گوش، ۲۰۱۳).

ویژگی های کیفی کارکنان

کارکنانی که خودشان را توانمند می بینند، تضاد و ابهام در شغل شان را کمتر گزارش می دهند. در یک تحقیق، نتایج بدست آمده حاکی از رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بیشتر به سازمان، در افراد توانمند است. اندازه گیری مزایای فردی توانمندسازی، بر خلاف مزایای سازمانی که از راه عینی قابل ارزیابی است، بسیار مشکل است. مزایای فردی توانمندسازی بسیار ذهنی و پیچیده است. قطعاً همه افراد شایستگی هایی در درون خود دارند که برای توانمند کردنشان باید این شایستگی ها را پرورش داد. برخی از ویژگی های کیفی عبارتند از: توانایی خود مدیری، تفکر انتقادی، مهارت های برقراری ارتباط، قابلیت یادگیری دو جانبه و تصمیم گیری انعطاف پذیر (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹).

در این تحقیق ویژگی های کیفی کارکنان عبارتند از: تمایل کارکنان برای توانمندسازی و پذیرش مفهوم آن، اعتماد به نفس کارمند در انجام کار، شایستگی کارکنان، توانایی ایجاد رابطه با مدیر، ایجاد اعتماد.

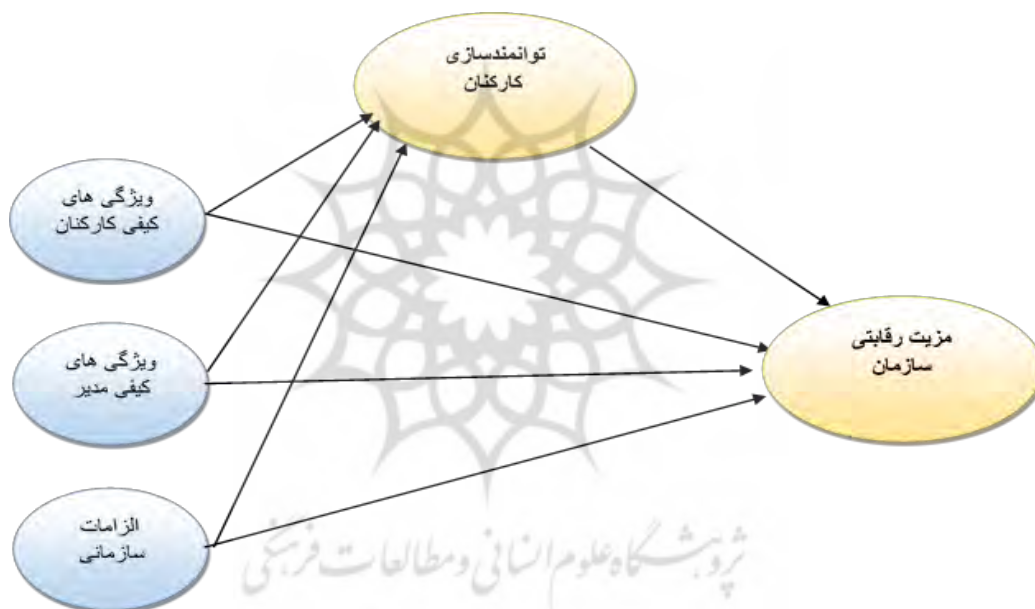
ویژگی های کیفی مدیر

تحقق اهداف و انجام مأموریت سازمان ها زمانی می تواند به بهترین وجه انجام شود که کارکنان و به خصوص مدیران آن از کارآمدترین و صالح ترین افراد باشند. مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می توانند نقش تعیین کننده ای در سازمان داشته باشند. این تأثیر بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان، بر رفتار کارکنان و نیز بر نوع تعامل با سایر سازمان ها و جامعه خواهد بود. هدف توانمندسازی به کارگیری حداکثر توانایی های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی و کلید اثربخشی سازمان ها و مدیران است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید مجهز به مؤلفه ها و ویژگی های توانمندسازی باشند. از آنجا که مدیران و رؤسا مهمترین رکن و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آیند، یکی از مؤثرترین راه های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن مدیران سازمان ها است (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۹۱).

در این تحقیق ویژگی های کیفی مدیران عبارتند از: تمایل رئیس به توانمند سازی و پذیرش این مفهوم، اعتماد کارمند به رئیس در انجام وظیفه، ارتقاء ارتباط با زیردستان، حمایت رئیس و تشویق برای تلاش نوآورانه زیردستان، نگرش سازنده رئیس نسبت به به اشتراک گذاری اطلاعات، مشکلات، مسایل مرتبط با کارکنان و پشتیبانی از کارکنان.

۲.۳. مدل و فرضیات تحقیق

در این بخش با توجه به مطالعات انجام شده، مدل مفهومی تحقیق ارائه می شود:



شکل ۲-۱. مدل مفهومی تحقیق

متغیرهای این پژوهش عبارتند از: ویژگی های کیفی کارکنان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی، توانمندسازی و مزیت رقابتی سازمانی. ویژگی های کیفی کارکنان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی متغیر مستقل هستند. توانمندسازی و مزیت رقابتی سازمانی متغیرهای وابسته هستند.

و مطابق چارچوب نظری، فرضیات زیر ارائه می شوند.

فرضیه اصلی

بین توانمند سازی کارکنان با مزیت رقابتی سازمانی رابطه وجود دارد.

فرضیات فرعی

۱. بین ویژگی های کیفی کارکنان با مزیت رقابتی سازمانی رابطه وجود دارد.
۲. بین ویژگی های کیفی مدیر با مزیت رقابتی سازمانی رابطه وجود دارد.
۳. بین الزامات سازمانی با مزیت رقابتی سازمانی رابطه وجود دارد.
۴. بین ویژگی های کیفی کارکنان با توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد.
۵. بین ویژگی های کیفی مدیر با توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد.
۶. بین الزامات سازمانی با توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد.

۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر جمع آوری داده‌ها در آزمون فرضیه‌ها، یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. همچنین از آنجایی که نتایج این تحقیق می‌تواند به طور عملی مورد استفاده قرار گیرد از نظر اهداف و ماهیت یک تحقیق کاربردی می‌باشد. از لحاظ آماری نیز چون از نمونه گیری استفاده نموده ایم و از نمونه جهت تعمیم یافته‌ها به جامعه و استنتاج استفاده شده، تحقیق حاضر یک تحقیق استنباطی محسوب می‌شود.

در انجام این تحقیق از آمار توصیفی برای تعیین جداول، نمودار و شاخص های مرکزی برای توصیف داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS استفاده می‌شود و از آمارهای استنباطی (آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی، آزمون K-S برای بررسی نرمال بودن توزیع های آماری، آزمون همبستگی برای تعیین رابطه بین متغیرها، و تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان) استفاده می‌گردد.

۳.۱. جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شرکت داروسازی مفید می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه با توجه به جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شد، تعداد نمونه ۲۹۰ نفر مشخص شد و سطح خطا ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

۳.۲. پرسشنامه تحقیق

در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات از جامعه (نمونه) از روش پرسشنامه استفاده شده است: پرسشنامه این تحقیق شامل دو بخش می‌باشد:

بخش اول مربوط به سنجش متغیرهای جمعیت شناختی از جمله: جنسیت، سن، تحصیلات و دفعات رفتن به رستوران است. بخش دوم شامل سؤالات اصلی تحقیق بوده که براساس طیف لیکرت تدوین شده است و مقیاس سنجش آنها ترتیبی است. بدین صورت که پاسخ‌ها براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم مرتب شده‌اند (رایج ترین مقیاس که در تحقیقات اجتماعی بکار می‌رود مقیاس لیکرت است و اساس کار بر فرض هم وزن بودن گویه‌ها استوار است). در این پرسشنامه به مخالفم کمترین نمره یعنی یک و به ترتیب به کاملاً موافقم بیشترین نمره یعنی ۵ اختصاص یافته است. جدول ۱ متغیرهای پژوهش به همراه آلفا کرونباخ مربوطه نشان می‌دهد.

جدول ۱. متغیرهای پژوهش و آلفا کرونباخ مربوط به آنها

ردیف	سازه موردسنجش	مقیاس (نوع داده‌ها)	نوع متغیر	آلفای کارونباخ
۱	ویژگی های کیفی کارکنان	ترتیبی	مستقل	۰/۸۱
۲	ویژگی های کیفی مدیر	ترتیبی	مستقل	۰/۸۷
۳	الزامات سازمانی	ترتیبی	مستقل	۰/۷۲
۴	توانمند سازی کارکنان	ترتیبی	وابسته	۰/۷۹
۵	مزیت رقابتی سازمانی	ترتیبی	وابسته	۰/۷۴

همان طور که از داده‌های جدول بالا مشخص است میزان ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۷ است که از اعتبار بالای پرسشنامه حکایت دارد.

۴. یافته های پژوهش

در این بخش به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نظرات جمع آوری شده کارکنان شرکت داروسازی مفید می پردازیم. ۹۳/۱ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۶/۹ درصد از کارکنان زن می باشند. اکثر کارکنان پاسخ دهنده در بازه سنی ۳۴ تا ۴۰ سال می باشند. اکثر افراد جمعیت نمونه (۳۸ درصد) دارای مدرک کارشناسی اند و تعداد (۳۱ درصد) دارای مدرک فوق دیپلم می باشند. ۴۸ درصد افراد جمعیت نمونه از یازده تا شانزده سال سابقه کاری دارند و ۲۴ درصد بیشتر از ۱۶ سال و ۲۷ درصد کمتر از ده سال سابقه کار دارند. در ادامه به بررسی آزمون فرضیات می پردازیم:

سطح معناداری آزمون کلموگروف- اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر دارای توزیع نرمال می باشند و برای آزمون فرضیات باید از آزمون های پارامتریک استفاده کرد.

۴.۱. آزمون فرضیات

فرضیه اول: بین ویژگی های کیفی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

از آنجایی که داده ها دارای توزیع نرمالی هستند از آزمون های پارامتریک استفاده شد و با توجه به اینکه در تحقیق حاضر از طیف لیکرت در مقیاس رتبه ای استفاده نموده ایم و قرار است که رابطه و جهت و شدت آن را بین دو متغیر بسنجیم از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می نماییم که این استدلال در مورد دیگر آزمون های این تحقیق نیز صدق می کند. در این آزمون با توجه به سطح معناداری بدست آمده و درجه اطمینان ۹۵٪ که ۰/۰۱۹ می باشد که مقدار آن از ۰/۰۵ بسیار کمتر است. فرضیه اول مبنی بر وجود رابطه اثبات می گردد که با توجه به عدد بدست آمده این رابطه کاملاً معنی دار بوده و با جهت و شدت ۰/۴۳۴ چنین استنباط می شود که رابطه مذکور خطی و مستقیم است و شدت این همبستگی قوی می باشد و می توان از نظر آماری و تجربی به صدق آن کاملاً اطمینان داشت. عبارتی هر چه میزان ویژگی های کیفی کارکنان بیشتر باشد به همان نسبت مزیت رقابتی سازمانی افزایش پیدا می کند.

جدول ۲. آزمون همبستگی پیرسون ویژگی های کیفی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی

شدت همبستگی	۰/۴۳۴
مقدار معنی داری	۰/۰۱۹
تعداد نمونه	۲۹۰

فرضیه دوم: بین ویژگی های کیفی مدیر و مزیت رقابتی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

در این آزمون با توجه به سطح معناداری بدست آمده و درجه اطمینان ۹۵٪ که ۰/۰۰۳ می باشد که مقدار آن از ۰/۰۵ بسیار کمتر است. فرضیه دوم مبنی بر وجود رابطه اثبات می گردد که با توجه به عدد بدست آمده این رابطه کاملاً معنی دار بوده و با جهت و شدت ۰/۲۷۲ چنین استنباط می شود که رابطه مذکور خطی و مستقیم است و شدت این همبستگی زیاد می باشد و می توان از نظر آماری و تجربی به صدق آن کاملاً اطمینان داشت. عبارتی هر چه میزان ویژگی های کیفی مدیر بیشتر باشد به همان نسبت مزیت رقابتی سازمانی افزایش پیدا می کند.

جدول ۳. آزمون همبستگی پیرسون ویژگی های کیفی مدیر و مزیت رقابتی سازمانی

شدت همبستگی	۰/۲۷۲
مقدار معنی داری	۰/۰۰۳
تعداد نمونه	۲۹۰

فرضیه سوم: بین الزامات سازمانی و مزیت رقابتی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

در این آزمون با توجه به سطح معناداری بدست آمده و درجه اطمینان ۹۵٪ که ۰/۰۱۶ می باشد که مقدار آن از ۰/۰۵ بسیار کمتر است. فرضیه سوم مبنی بر وجود رابطه اثبات می گردد که با توجه به عدد بدست آمده این رابطه کاملاً معنی دار بوده و با جهت و شدت ۰/۲۳۷ چنین استنباط می شود که رابطه مذکور خطی و مستقیم است و شدت این همبستگی زیاد می باشد و می توان از نظر آماری و تجربی به صدق آن کاملاً اطمینان داشت. عبارتی هر چه میزان الزامات سازمانی بیشتر باشد به همان نسبت مزیت رقابتی سازمانی افزایش پیدا می کند.

جدول ۴. آزمون همبستگی پیرسون الزامات سازمانی و مزیت رقابتی سازمانی

شدت همبستگی	۰/۲۳۷
مقدار معنی داری	۰/۰۱۶
تعداد نمونه	۲۹۰

فرضیه اصلی: بین توانمند سازی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. در این آزمون با توجه به سطح معناداری بدست آمده و درجه اطمینان ۹۵٪ که ۰/۰۱۲ می باشد که مقدار آن از ۰/۰۵ بسیار کمتر است. فرضیه اصلی مبنی بر وجود رابطه اثبات می گردد که با توجه به عدد بدست آمده این رابطه کاملاً معنی دار بوده و با جهت و شدت ۰/۴۶۰ چنین استنباط می شود که رابطه مذکور خطی و مستقیم است و شدت این همبستگی قوی می باشد و می توان از نظر آماری و تجربی به صدق آن کاملاً اطمینان داشت. عبارتی هر چه میزان توانمند سازی کارکنان بیشتر باشد به همان نسبت مزیت رقابتی سازمانی افزایش پیدا می کند.

جدول ۵. آزمون همبستگی پیرسون توانمند سازی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی

شدت همبستگی	۰/۴۶۰
مقدار معنی داری	۰/۰۱۲
تعداد نمونه	۲۹۰

۴.۲. اولویت بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان

مطابق با نظرات ۱۰ نفر از مدیران شرکت داروسازی مفید مقایسات زوجی برای سه شاخص توانمند سازی کارکنان انجام شد. ابتدا این معیارها با هم مقایسه شدند و میزان اهمیت آنان نسبت به یکدیگر با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی بدست آمد. میزان اهمیت هر یک از معیارها با توجه به میانگین هندسی مقایسات زوجی ۱۰ نفر از مدیران شرکت داروسازی مفید در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. میانگین هندسی مقایسات زوجی

ویژگی های کیفی کارکنان	ویژگی های کیفی مدیر	الزامات سازمانی
ویژگی های کیفی کارکنان	۴.۶۴	۳.۰۰
ویژگی های کیفی مدیر	۱	۳.۶۰
الزامات سازمانی	۰.۳۳	۱

در گام بعدی، برای تعیین اهمیت (وزن) هر یک از معیارها، میانگین هندسی هر سطر محاسبه می شود و وزن غیر نرمال متناظر با هر معیار بدست می آید. برای بدست آوردن وزن نرمال معیارها، وزن هر معیار بر مجموع اوزان غیر نرمال معیارها تقسیم می شود. نتایج در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. تعیین اهمیت شاخص ها

رتبه	وزن نرمال معیارها	وزن غیر نرمال معیارها	متغیر
۱	۰.۵۶	۲.۶۴	ویژگی های کیفی کارکنان
۲	۰.۳۰	۱.۴۰	ویژگی های کیفی مدیر
۳	۰.۱۴	۰.۶۵	الزامات سازمانی
		۴.۶۹	مجموع

همانطور که ملاحظه می کنید شاخص های ویژگی های کیفی کارکنان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی به ترتیب از مهم ترین شاخص های توانمندسازی کارکنان با در نظر گرفتن استراتژی رقابتی سازمان در شرکت داروسازی مفید می باشند.

۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

امروزه، منشأ اصلی مزیت رقابتی در بسیاری از سازمان ها، کارکنان توانمند، فداکار و متعهد به آنها هستند. توانمند سازی کارکنان منبع اصلی حفظ مزیت رقابتی هر سازمانی می باشد، که مدیر سازمان مهم ترین عامل آن می باشد. هدف پژوهش شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان می باشد. نتایج نشان داد که بین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی رابطه ی معنادار وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم می باشد.

در تحقیقات داخلی و خارجی به بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی پرداخته شده است که می توان به تحقیقات زیر اشاره کرد:

منفرد و مصطفی راد (۱۳۹۵) به ارائه مدلی جهت بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی و مزیت رقابتی در سازمان تأمین اجتماعی استان فارس پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد بین توانمندسازی منابع انسانی و مزیت رقابتی در سازمان تأمین اجتماعی استان فارس رابطه معناداری وجود دارد. فلاحي (۱۳۹۴) در تحقیقی به تاثیر رهبری اصیل بر مزیت رقابتی از طریق توانمندسازی روان شناختی کارکنان در بانک های دولتی شهرستان ایلام پرداخت. یافته های تحقیق نشان می دهد که رهبری اصیل بر مزیت رقابتی با نقش میانجی متغیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تاثیر معناداری دارد. فدایی و اسلام پناه (۱۳۹۴) به بررسی رابطه مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان در جهت رسیدن به مزیت رقابتی پایدار در میان ۱۳۱ شرکت فعال در شهرک صنعتی فرامان کرمانشاه طبق جدول مورگان به بررسی تعداد ۱۰۱ شرکت پرداختند. نتایج حاکی از این واقعیت می باشد که مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان می تواند سازمان را در رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نسبت به سایر سازمان ها هدایت کند. دیویس (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی این مهم پرداخت که چطور منابع انسانی می تواند مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد کند. در این تحقیق نشان داده شده است که کارکنان نه تنها به مزیت رقابتی شرکت کمک می کنند؛ بلکه آنها می توانند خود منبع مستقیم مزیت رقابتی باشند. گوش (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی توانمندسازی بعنوان یک ابزار استراتژیک در بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار پرداخت. این تحقیق به بررسی مفهوم توانمندسازی کارکنان و ارزیابی آن و رابطه آن با مزیت رقابتی پایدار پرداخته است. نتایج نشان داد که دیدگاه های ارزیابی توانمندسازی کارکنان شامل دیدگاه اجتماعی، دیدگاه سازمانی، دیدگاه روانشناختی، دیدگاه رشد می باشد. همچنین ابعاد توانمندسازی کارکنان در بدست آوردن مزیت رقابتی شامل ویژگی های کیفی زیردستان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی می باشد.

در رابطه با تحقیقات صورت گرفته در زمینه توانمندسازی کارکنان و تاثیر آن بر مزیت رقابتی سازمانی نتایج تحقیقات داخلی و خارجی به طور کلی نشان میدهد که بین مولفه های توانمندسازی کارکنان و مزیت رقابتی در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. که همه این نتایج با نتایج تحقیق حاضر همراستا بوده و همخوانی داشتند. همچنین همانطور که از نتایج پیداست باتوجه به محیط پرتلاطم و رقابتی پیشروی سازمانهای امروزی داشتن یک مزیت رقابتی امری ناگزیر برای تمام سازمانها می باشد و از آنجایی که مزیت رقابتی یک دارایی غیرقابل تقلید توسط رقبا می باشد شاید بتوان بیان کرد که بهترین مزیت رقابتی برای سازمانها داشتن نیروی انسانی توانمند به عنوان دارایی نامشهود می باشد (دوکوهکی و همکاران، ۱۳۹۳). صفری کهره، احمدی و

هاشمی (۲۰۱۱) در پژوهشی رابطه ی توانمندسازی کارکنان را با سه بعد مزیت رقابتی؛ یعنی: نوآوری، پاسخگو بودن و کارایی بررسی نمودند. یافته های این پژوهش رابطه مثبت توانمندسازی کارکنان را با ابعاد مزیت رقابتی تأیید می کند. با توجه به نتایج بدست آمده از آمار استنباطی پژوهش پیشنهادت زیر بیان می شود:

- باتوجه به اینکه رابطه بین ویژگی های کیفی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی ثابت شده است در نتیجه می توان جهت بهبود وضع سازمان و ارتقا توانمندی کارکنان، با ایجاد جوی حاکی از روح همکاری، اعتماد متقابل، تلاش در حد توان و کمک به یکدیگر، محیطی صمیمی و دوستانه ایجاد نمود و در جهت ارتقا فرهنگ سازمانی با افزایش اعتماد به نفس کارکنان و احترام بین آنان، این ابعاد را تقویت نمود.
- همچنین باتوجه به اینکه رابطه بین ویژگی های کیفی مدیر و مزیت رقابتی سازمانی ثابت شده است، پیشنهاد می شود مدیران سازمان روابط خود را با زیردستان و کارکنان سازمان بهبود داده و حمایت خود را نسبت به کارکنان افزایش دهند همچنین شناخت و اهمیت به شایستگی های کارکنان توسط مدیر و رفتار منصفانه می تواند در بهبود روابط با کارکنان موثر و در نتیجه باعث ارتقا توانمندی کارکنان و بالطبع مزیت رقابتی سازمان شوند.
- با توجه به اینکه رابطه بین الزامات سازمانی و مزیت رقابتی سازمانی ثابت شده است به مدیران پیشنهاد میگردد با منعطف ساختن ساختار سازمانی و تعریف مجدد شیوه های کار مناسب برای افراد و طراحی یک سازمان یادگیرنده و برنامه ریزی شده موجب توانمندسازی کارکنان شوند.

۵.۱. موانع و محدودیت های تحقیق

هر محقق در عرصه پژوهش با محدودیت هایی مواجه می شود که می تواند در نتیجه گیری او موثر باشد و یا اینکه موانعی بر سر راه او بوجود آورد که این محدودیت ها می تواند ناشی از محدودیت قرارگرفتن در مکان، زمان و موقعیت خاصی باشد. محدودیت هایی که محقق در این تحقیق با آنها مواجهه شد، شامل موارد زیر می باشد:

- با توجه به محدود بودن زمان و امکانات در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات مجبور به استفاده از پرسشنامه به تنهایی شدیم.

- برخی از پرسنل به دلیل عدم اعتماد از پاسخ دادن صادقانه خودداری ویا از پاسخ به بعضی سوالات تفره رفتند.
- در بعضی از قست ها بدلیل حجم بالای کار، پرسنل راضی به همکاری و پرکردن پرسشنامه نشدند.
- عدم کنترل عوامل محیطی، چنانکه در بعضی موارد چون چند نفر با هم برسر یک میز نشسته و پرسشنامه پر می کردند ممکن است آنها تحت تأثیر دوست خود قرار گرفته و پرسشنامه را مطابق با واقعیت موجود پر نکنند.

۵.۲. پیشنهادات برای تحقیقات آتی

از آنجا که این تحقیق به شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان پرداخته لذا جهت ادامه و تکمیل بحث در زمینه های مشابه به سایر محققین علاقمند به پژوهش در این زمینه موضوعات زیر پیشنهاد می شود:

- ۱- با توجه به اهمیت سازمانها در دنیای امروز پیشنهاد می شود درموضوع مشابه با این تحقیق تاثیر ارتقا توانمندسازی کارکنان بر موفقیت سازمان نیز سنجیده شود.
- ۲- با توجه به اهمیت مزیت رقابتی سازمانی پیشنهاد می شود تحقیقی با عنوان شناسایی عوامل موثر بر مزیت رقابتی سازمانی انجام شود.

همچنین پیشنهاد می شود نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقاتی با همین موضوع بر دیگر شرکت های داروسازی مقایسه شود.

منابع و مراجع

- ۱) آبتین عبدالعزیز، یار احمد زهی محمد حسین، توماج یحیی، ۱۳۹۴، بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی منابع انسانی کسب و کارهای کوچک و متوسط، دانشگاه دیانوردی و علوم دریایی چابهار.
- ۲) باروت کوب، مهناز، علی مروتی شریف آبادی، (نقش توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره وری) فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال نهم، شماره ۳۳، ۱۳۹۳، ۷۷-۹۸.
- ۳) باکینگهام، مارکوسفو، دونالد کلیفتون ۱۳۸۲، " کشف توانمند یها "، ترجمه عبدالرضا رضاییزاد، تهران فرا.
- ۴) بلانچارد، ک؛ کارلوس، ج. پ؛ راندولف، آ، 1389، سه کلید توان افزای ی، ترجمه فضل ا... امینی، تهران: نشر فردا.

- ۵) جلالی ورنامخواستی، محمد، مهدی محمدی و زهرا تکبیری، ((ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در دانشگاه اصفهان)) اولین همایش بین المللی حسابداری، حسابرسی مدیریت و اقتصاد، اصفهان، ۱۳۹۴.
- ۶) دنیس کینلا، (۱۳۹۳)، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژادپاریزی و معصوم علی سلیمیان، نشر مدیران.
- ۷) دوکوهکی، سعید، انواری رستمی، علی اصغر، کرد نایب، اسدالله، (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین ابعاد مزیت رقابتی و عملکرد صادراتی شرکت های ایرانی صادر کننده سنگ های تزئینی، پژوهش نامه بازرگانی، (۱)۷، ۱۳۳-۱۵۲.
- ۸) فدایی، عادل؛ رضا اسلام پناه، ۱۳۹۴، ارائه مدلی از نقش مدیریت دانش در یادگیری سازمانی و کسب مزیت رقابتی در فرایند شناسایی فرصتهای کار آفرینانه، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.
- ۹) فلاحی، بیژن (۱۳۹۴)، نقش خود کارآمدی در توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۶۸.
- ۱۰) منفرد بیژن، حیدری مصطفی راد، (۱۳۹۵)، عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیات علمی دانشگاه، مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱.
- ۱۱) محدث کسائی سهیلا، (۱۳۸۷)، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۱۲) نریموسایی، شاهرخ، ((رابطه منابع قدرت با میانجی گری و نقش توانمندسازی بر بهره وری کارکنان شرکت نفت زاگرس جنوبی شیراز)) پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ۱۳۹۴.
- ۱۳) نصیری زاده، نرگس، ((مطالعه بررسی تاثیر توانمندسازی بر تعلق سازمانی کارکنان آموزش و پرورش)) همایش ملی مدیریت و آموزش، ملایر، دانشگاه ملایر، ۱۳۹۴.
- ۱۴) نصیری، فخرالسادات، سیروس قنبری، مصطفی نیکنامی، معصومه آخوندی، ((مدیران متوسط شهر همدان)) فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۱، ۱۳۹۵، ۱-۲۰.
- 15) Blanchard, K.H & Carlos, J.P & Randolph, A. (2013), Empoverment take more than one minute, Barrett-Koehler, Sanfrancisco, P:39
- 16) Davids Gadenne and Bishnu Sharma, 2017, An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 26 No. 9, pp. 865-880
- 17) Noi Lee, Ai., Youyan Nie. "Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological empowerment and work-related outcomes." Teaching and Teacher Education, Vol. 41, pp.67 - 79, 2014.
- 18) Oliver, R. L. (۸۰۰۸). "Whence consumer loyalty?". Journal of Marketing, 63(1), pp: 33- 44.
- 19) Pasley, Todd Michael. "Communication Tactics for Empowering Employees: A Guidebook for Organizations and Managers." Rowan University, 2002.
- 20) Richard, Daft & Noe, Raymond (2000), organizational behavior, New York, Harcourt Inc
- 21) Safari, M. Ahmadi, A., Hasemi, S. (20\1), Empowerment and Work Effectiveness , Asian Nursing Research , p8(1):42 - 48.
- 22) Yong, D. (2014). 10 step to Empowerment, New York, quill William morrow, 24, 80,132, 645.