

# استراتژی های توانمند سازی منابع انسانی

پریسا حاتمی

## چکیده

قرن بیست و یکم را باید قرن رقابت برای بقا دانست. افزایش تعاملات بین‌المللی دنیا را به دهکده جهانی تبدیل کرده است و سازمان‌ها برای بقا و رشد خود چاره‌ای ندارند مگر آن‌که به انواعی از ابزارهای توسعه و بالندگی مجهز باشند. منابع تولید ثروت در هر سازمانی را می‌توان در دسته‌بندی زمین، سرمایه (پول)، منابع انسانی (نیروی انسانی و مدیریت)؛ ماشین آلات و تجهیزات، اطلاعات و ارتباطات ارائه کرد. چارلز هندی (1995) معتقد است که منابع مرسوم و سنتی ثروت (زمین، مواد خام، تکنولوژی و حتی کارگران غیر ماهر) را در مواقع لازم می‌توان خرید؛ عاملی که بدون آن نمیتوان در سازمان فعالیت کرد، نیروی انسانی توانمند است که می‌تواند از همه این منابع برای دستیابی به بهترین مزایا به‌راحتی استفاده کند. در این میان اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و بالنگیزه برخوردار باشد و از دغدغه‌های مهم مراکز و مؤسسات اقتصادی موفق جهان گردآوری سرمایه‌های انسانی فرهیخته‌ای است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که با آن تعلق دارند، باشند و نه سرمایه‌ها و منابع مادی دیگر.

پژوهش پیش روی از نوع پژوهش‌های توصیفی- و به لحاظ هدف کاربردی است، هدف از انجام این تحقیق، کمک در جهت گسترش ادبیات توانمندسازی روان‌شناختی تائید اعتبار توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کار می‌باشد.

## واژگان کلیدی

توانمند سازی، کانون کنترل، عزت نفس، دسترسی به اطلاعات، پاداش‌ها

## ۱- مقدمه

جامعه برای تداوم حیات خود به کار و کارگر نیاز دارد. این نیاز از قرن ها پیش وجود داشته و در آینده نیز وجود خواهد داشت. کار بخش بزرگی از اوقات زندگی هر فرد را به خود اختصاص می دهد. حتی در جوامع بدوی نیز هر کسی مجبور به انجام کاری است و باید قسمتی از وظایف را به عهده گیرد (شفیع آبادی، ۱۳۹۰). کار به معنای اخص عبارت است از شغل، مظهر زنده بودن انسان و زندگی انسانی برای داشتن زندگی انفرادی و اجتماعی بهتر، باید کار کرد. کار تنها وسیله ای است که جایگاه انسان را در پهنه هستی انسانی تر کرده و او را برای تسخیر طبیعت و پیروزی بر ناملایمات آن هر روز نسبت به گذشته مستحکم تر می کند، ولی چگونه میتوان به کار دلبستگی پیدا کرد؟ چگونه میتوان کم کاری، عدم احساس مسئولیت، حضور نامنظم در محل کار و بی توجهی به خواسته های مراجعان و راهنمایی نکردن آنها، مراقبت نکردن از اموال، بی اعتنایی به کیفیت کار و گرایش به آسان طلبی را به رضایت شغلی و توانمند سازی کارکنان و انجام کار با کیفیت مطلوب و حضور بموقع و مؤثر در محل تبدیل کرد؟

کشورها سخت در تلاش هستند تا با ایجاد نظام های آماده سازی افراد برای اشتغال، منابع خود را مورد استفاده بهینه قرار دهند. در حقیقت همه افراد حتی مردم کشورهای در حال توسعه به شرطی می توانند در بازار کار رقابت کنند که در کاربرد تکنولوژی های نوین مهارت داشته و از مهارت های تخصصی برخوردار باشند. هدف توانمندسازی به کار انداختن و استفاده بهینه از مغزهای افراد همانند بازوان آن ها است. توانمندسازی اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث می شود آنان به طور مستقل تصمیماتی را در فرایند کاری خویش اتخاذ کنند. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهد. بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمان ها رابطه ای مستقیم وجود دارد (رحیمی، ۱۳۸۹).

در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی های کارکنان که در سالیان اخیر به عنوان توانمندسازی کارکنان مطرح می شود، مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همان گونه که سازمان ها به مقابله با چالش های سازمانی می پردازند و بهبود مستمر را در اولویت قرار می دهند، نیاز بیش تری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آن ها در کار احساس می شود. توانمندسازی، تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک، ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده

کامل نمی شود، در اختیار میگذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می کند.

## 2- مرور مبانی نظری تحقیق

### 2-1- تعریف توانمندسازی<sup>۱</sup>

توانمند سازی گاهی به عنوان توانایی فرد برای کنترل خود<sup>۲</sup> تعریف شده است؛ یعنی توانایی فرد برای کنترل بر اعمال؛ رفتار و تصمیم گیری های خود در راستای بهبود عملکرد و کارایی، هم چنین مدیران برای توسعه گروه های کاری در سازمان سعی می کنند تا با به کارگیری همزمان توانمند سازی گروه و ایجاد نظام کنترل داخلی امکان مدیریت مستقل گروه ها بر خود را فراهم کنند (شفیع آبادی، ۱۳۹۰).

توانمندسازی، مفهومی چند وجهی است که در مدیریت، روانشناسی، انسان شناسی اجتماعی، علوم سیاسی و پزشکی مورد استفاده قرار می گیرد (جانسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). توانمندسازی بیشتر به شرایطی اطلاق می شود که طی آن، قدرت در اختیار باشد و این توانایی وجود داشته باشد که بتوان با بهره برداری لازم، از مزایای آن بهره مند شد (نارایان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

توانمندسازی، وجود قدرت رهبری در افراد و توانایی انجام کار به وسیله آنها تعریف می شود و اساس آن، تغییر در رهبری است. هنگامی که رهبر دیدگاه خود را درباره آنچه می خواهد انجام شود، بیان می کند، در حقیقت میزان زیادی از اختیارات را تفویض می کند و به پیروان خود اجازه می دهد با علاقه برای دستیابی به هدف فردی و سازمانی فعالیت کنند. فقط در این صورت، آنان احساس قدرت می کنند و انگیزه بیشتری در آنان ایجاد می شود (رایدر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

توانمندسازی، به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند (گریسلر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنها بگویند چه کار کنند (ساوری و لاکس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵).

توانمندسازی فرایند توسعه است و باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنها می شود و کارکنان را قادر می کند که عوامل محیطی را شناسایی کنند و آنها را در کنترل خود داشته باشند (کارترایت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

---

1 Empowerment  
2 Self control  
3 Johnson  
4 Narayan  
5 Rider  
6 Geisler  
7 Cartwrith

جی درایدیک بیان می کند آنچه به آن پی بردم، این است که مردم توانمند می شوند تا توانایی خود در تصمیم گیری و تأثیر گذاری بر انتخاب های مهم و راهبردی در زندگی و مقابله با موانع را توسعه دهند، ظرفیتهای خود را در تصمیم گیری و تأثیر گذاری افزایش دهند و امکانات خود را افزایش دهند. توانمندی آنها را در کنترل دارایی هایشان به طور فردی و جمعی یاری می کند. در عملکرد آنها تأثیر می گذارد و به آنها فرصت می دهد تا از توانایی های خود در مقابله با شرایط دشوار استفاده کنند (درایدیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

به اعتقاد لاوراک<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) بسیاری از تعاریف توانمندسازی، ارزشی مثبت و فراگیر دارند و روانشناسان آنها را در کشورهای صنعتی، بسط و توسعه داده اند. تعاریف مذکور، بیانگر این نظریه هستند که توانمندسازی باید از داخل یک گروه نشأت گیرد و نمی توان آن را به یک گروه و جامعه داد.

بیم (۲۰۰۸) توانمندسازی را اعطای قدرت تعریف می کند. به عبارت دیگر، توانمندسازی کارکنان، فرایندی است که در آن، سازمان یا مدیر آن، برای کارکنان قدرت و توان ایجاد می کنند. وی به نقل از مینون، سه حالت برای توانمندسازی بیان می کند: توانمندسازی می تواند یک عمل یا اقدام محسوب شود (عمل اعطای قدرت به فرد یا افرادی که توانمند می شوند) می تواند به صورت یک فرایند (فرایندی که موجب تجربه قدرت می شود) یا یک حالت روانشناختی در نظر گرفته شود که به صورت شناختهایی جلوه می کند که می تواند سنجیده شود.

در سال های اخیر کاربرد این واژه در سازمان ها گسترش یافته بطوریکه بسیاری از نویسندگان از آن بعنوان داروی شفابخش و شعار رایج مدیریتی در اوایل سال های ۱۹۹۰ یاد می کنند. شاکلتون (۲۰۱۰) توانمندی را بعنوان "فلسفه دادن اختیار تصمیم گیری و پاسخگویی بیشتر به افراد زیردست در سازمان" تعریف کرده است (گرین و مکاندرو، ۲۰۱۲، ۲۵۹).

از نظر فوکس (۲۰۰۹) توانمندسازی کارکنان یک فرایند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمند سازی توسعه میابد که در آن آرمانها، اهداف، مرزهای تصمیم گیری و نتایج تأثیرات و تلاشهای آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیتهاشان فراهم و حمایت می شود.

## ۲-۲ خاستگاه توانمندسازی

توانمندسازی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سرپناه و رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آن برای حفظ نفس و بهبود زندگی نشان از تکامل توانمندسازی بشر است.

1 Drydyk

2 Laverack

توانمندسازی در ابتدا به عنوان یک فن در حرفه مددکاری و پزشکی بالینی و به منظور کمک کردن به بیماران جسمی و روحی مورد استفاده قرار گرفت که امروزه با عنوان توان بخشی از آن یاد می شود. سایر رشته های علوم انسانی و اجتماعی هم به این مفهوم پرداخته اند، اما در آن رشته ها مفهوم توانمندسازی با استفاده از اصطلاحات خاص خود توضیح داده شده است (سلطانی، ۱۳۸۶).

در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان، تحت عناوین مختلفی همچون تیم سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر بر می گردد. به طور کلی این اصطلاح به طور خاص در سال ۱۹۸۰ در رشته مدیریت مطرح شد که می توان آن را پاسخی به ترویج رویکرد تیلوریسم برای طراحی کار که ساده سازی شغل را توصیه می کرد، دانست. در ساده سازی شغل، کارهای پیچیده به یکسری از کارهای ساده تر که توسط کارکنان مختلف انجام می گیرد، شکسته می شود (سولیوان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر ساده سازی شغل، شکلی از ناتوانمندسازی است. تحقیقات اخیر تأکید می کنند چنین مشاغل ساده ای که منجر به خستگی و کارهای تکراری می شود، نارضایتی ایجاد می کند و برای پرورش کارکنان ضعیف مناسب هستند و روابط صنعتی ضعیف را پرورش می دهند (صنعتی، ۱۳۹۰).

ابعاد چندگانه توانمندسازی آن را به مفهومی مشکل برای تعریف تبدیل کرده است. به طور فزاینده ای نویسندگان از لغات متفاوتی برای توصیف رویکردهای مشابه استفاده کرده اند (سولیوان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). نشان می دهد تا قبل از ۱۹۹۰ توانمندسازی فقط از طریق مقالاتی که درباره موضوعاتی همچون مدیریت مشارکتی، کنترل کیفیت جامع<sup>۳</sup>، توسعه فردی، دوایر کیفیت و برنامه ریزی استراتژیک تدوین شده بود، قابل دسترسی بود. از دهه ۱۹۹۰ شمار مقالاتی با عنوان توانمندسازی<sup>۴</sup> افزایش یافت (هونالد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

واژه توانمندسازی هم می تواند برای توصیف جنبه های فردی و هم برای جنبه های سازمانی مفید واقع شود. عامل پیچیدگی در تعریف توانمندسازی این است که هر سازمان به منظور انجام صحیح توانمندسازی آن را برای خود تعریف کند هونالد، ۲۰۱۱.

## ۲-۳- توانمند سازی روانشناختی کارکنان

امروزه شکاف میان ملت ها و جوامع دانایی و نادانی است. بنابراین چالش اصلی، چالش نیروی انسانی دانا و تواناست. نیروی انسانی به عنوان مهمترین، گران ترین و با ارزشمندترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می شود. انسان تنها عنصر ذی شعوری است که به عنوان هماهنگ کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. می توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیر ممکن است. از این رو، منابع انسانی، نقش اساسی در رشد و پویایی و بالندگی و یا شکست و نابودی سازمان ها دارد.

<sup>1</sup> sullivan

<sup>2</sup> sullivan

<sup>3</sup> Total quality management

<sup>4</sup> hounald

مفهوم توانمندسازی کارکنان، در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از دانشگاهیان، پژوهشگران و دست اندرکاران مدیریت را به خود جلب کرده بود. کانگر و کانگو، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان مفهوم انگیزشی خود اثر بخشی تعریف کردند. پس از بازنگریهایی که تامسون و ولسوز در رابطه با تحقیقات انجام دادند، دریافتند که توانمندسازی یک مفهوم واحد و تک بعدی نیست، بلکه یک مفهوم چند بعدی است. آنها توانمندسازی را به طور وسیع تر، به عنوان افزایش انگیزش درونی، تعریف کردند و چهار بازتاب ادراکی جهت گیری فردی توانمندسازی را اعلام کردند؛ که شامل: معنا و مفهوم، قابلیت، خود مختاری و اثر می باشد.

**معنا و مفهوم.** مفهوم عبارت است از میزان ارزشمندی هدفهای کاری و قضاوت در ارتباط با آرمانهای فردی و یا استانداردها. معنا و مفهوم شامل تناسب بین الزامات و مقتضیات نقش کار با عقاید، ارزشها و رفتارها می باشد (جزنی، ۱۳۹۰).

**شایستگی و قابلیت.** شایستگی یا خود اثر بخشی، باوری است نسبت به توانایی فردی خود در رابطه با انجام فعالیتها، با مهارتهایی که کسب شده است. شایستگی مانند سلطه شخصی و یا انتظار عملکردی که حاصل سعی و تلاش فرد می باشد. اهمیت شایستگی در مقایسه با خودمختاری پر رنگ تر است، به این دلیل که من تمرکز کردم بر روی اثر بخشی ویژه در مقابل اثربخشی کلی و عمومی.

**خودمختاری.** شایستگی، به حالت رفتار بروز می کند، در حالیکه خودمختاری یک احساس شخصی است. خود مختاری، بازتاب استقلال برای شروع و ادامه رفتارهای کاری و فرایندی است؛ بطور مثال، استقلال در انتخاب روشها، شیوهها و تلاشهای مربوط به تصمیم گیری می باشد.

**تاثیر.** تاثیر درجه ای است که یک فرد می تواند بر استراتژی، اجرا، یا نتایج عملیاتی کار تاثیر گذاشته و به عبارتی، نفوذ کند. به علاوه، کانون کنترل تاثیر متفاوت می باشد؛ از آنجا که تاثیر، در واقع نفوذ بر زمینه های کاری است، مکان کنترل درونی، تمام شخصیت و خصوصیات فردی را در تمام شرایط تحت تاثیر قرار می دهد. در مجموع، توانمندسازی روانشناختی، به عنوان یک عامل انگیزشی ساختار یافته است که توسط چهار بعد اصلی شناخته می شود؛ که شامل: معنا و مفهوم، شایستگی، خود مختاری و تاثیر می باشد. روی هم رفته این چهار عامل شناختی منعکس کننده رویکردی فعال در مقایسه با روشهای انفعالی برای نقشهای کاری است.

این چهار حوزه شناختی در ترکیب با یکدیگر، ساختار کلی توانمندسازی روانشناختی را ترسیم می کند؛ به عبارت دیگر، فقدان یکی از این ابعاد، نمی تواند تعریف کاملی از توانمندسازی را ارائه دهد؛ بنابراین این چهار حوزه شناختی ویژه، تقریباً یک چهار چوب مفهومی کاملی را برای درک بهتر توانمندسازی روانشناختی ارائه می کند. (جزنی، ۱۳۹۰).

**مفروضات.** تعدادی از مفروضات عمومی، برای روشن شدن بیشتر در رابطه با تعریف توانمندسازی باید ارائه شود. نخست، توانمندسازی یک ویژگی پایدار شخصیتی کلی در همه شرایط نیست، بلکه مجموعه شناختی ساخت یافته در محیط کاری است؛ بنابراین توانمندسازی بازتاب کننده آگاهی و شناخت در روش انجام و امور

جاری افراد در رابطه با محیط کاری آنان است. دوم، توانمندسازی یک پیوستار متغیر و بی ثبات است؛ افراد می‌توانند دیدگاهی در مورد توانمندی بیشتر یا عدم آن داشته باشند در عوض توانمندی یا عدم توانمندی. سوم، توانمندسازی یک چهارچوب کلی و جهانی عمومیت یافته نیست بلکه بسته به شرایط زندگی کاری و نقشهای ویژه کار، متفاوت می‌باشد. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری تاثیر زیادی بر اثر بخشی سازمان و مدیریت و ابتکار سازمانی دارد. (جزنی، ۱۳۹۰). توماس و ولتهوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) اعتقاد دارند که کارکنان توانمند در کنترل و انجام وظایف انعطاف پذیری بیشتری دارند. آنها در پاسخ به مسایل و فرصت‌ها، وظایف جدید را شروع می‌کنند و موانع را بر طرف می‌سازند، در نتیجه در برخورد با مسائل و مشکلات، انگیزش آنها تقویت می‌شود. بزعم لیدن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰) افراد توانا در سطوح بالایی از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی قرار دارند (نقل از شلتون، ۲۰۰۲).

اگر چه مفهوم توانمندسازی در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روان شناختی سازمانی، وارد شده است، اما بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که توانمندسازی ریشه در دوران گذشته دارد. وتن و کمرون<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) اظهار می‌کنند که این مفهوم به هیچ عنوان تازه نیست، بلکه در رشته‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی و علوم دینی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته، حتی قرن‌های گذشته بر می‌گردد. در زمینه روانشناسی، توانمندشدن به معنی تمایل افراد به تجربه خود کنترلی<sup>۴</sup>، به خود اهمیت دادن<sup>۵</sup> و خودآزادی<sup>۶</sup> می‌باشد.

در جامعه‌شناسی، اندیشه‌های توانمندسازی بیشتر به جنبش‌های حق طلبی (برای مثال حقوق زنان و حقوق مدنی) بر می‌گردد که در آنها مردم برای آزادی و کنترل اوضاع شخصی خویش مبارزه می‌کردند. به علاوه، بسیاری از نوشته‌هایی که به مشکلات اجتماعی از طریق تغییر اجتماعی پرداخته‌اند، اساساً روی توانمندسازی گروه‌ها تمرکز کرده‌اند، یعنی افراد به این منظور برای تغییر اجتماعی تلاش می‌کنند که دسترسی خود را به یک وضعیت توانمندشده افزایش دهند.

توماس و ولتهوس (۲۰۰۵) توانمندسازی را براساس متغیرهای شناختی که تعیین کننده انگیزش در کارکنان می‌باشد تعریف کرده‌اند و معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند بعدی است و آن را بعنوان فرایند افزایش انگیزش درونی شغل می‌دانند که شامل مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و حق انتخاب می‌شود.

اسپریتزر (۱۹۹۶-۱۹۹۵) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس توانمندسازی روان‌شناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و مؤثر بودن تعریف می‌کند که این ابعاد جمعاً منعکس کننده یک جهت‌گیری شخصی به نقش کار در سازمان می‌باشد. وتن و کمرون (۱۳۸۷) ضمن تاکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی و تایید چهار بعد فوق، بعد اعتماد را نیز به آنان اضافه کردند.

1.Thomas & Velthouse

2.Liden

3 Weten And Kamroun

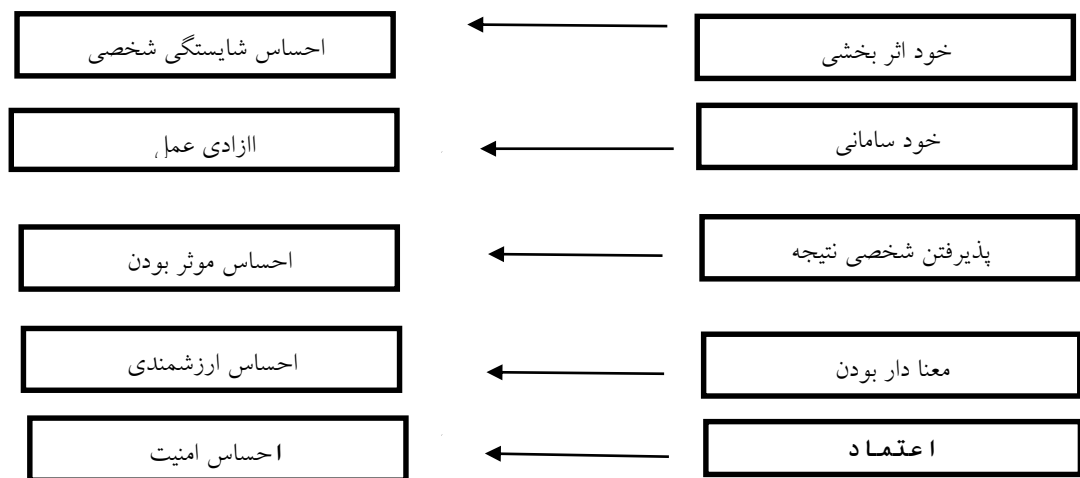
4.Self- Control

5.Self- Importance

6.Self- Liberation

توانمندسازی روان شناختی کارکنان به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصتها برای شکوفایی استعدادها، تواناییها و شایستگیهای کارکنان میباشد و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان میشود. توانمندسازی روان شناختی شامل پنج بعد: احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس موثر بودن، احساس خود مختاری و احساس معنی دار بودنشغل میشود (عبدالهی، ۱۳۸۹).

ابعاد هسته ای توانمندسازی شناختی موتن و کمرون (۱۳۸۷)



موضوع توانمندی بویژه رویکرد روانشناختی، از نگرشهای نوین در مدیریت منابع انسانی بشمار می آید. کارکنان توانمند علاوه بر برخورداری از عملکرد سازمانی مؤثرتر، شاخصهای بالاتری از بهره وری را برای سازمان خود فراهم مینمایند و آنان را در مقایسه با رقبایشان پیشروتر و موفقتر می سازند (جزنی، ۱۳۹۰).

با توجه به نقش محوری انسان و منابع انسانی در گشایش تنگناها و ایجاد فن آوری های پیشرفته و اینکه مهمترین عامل بهره وری در سازمانها و نهایت کل جامعه، منابع انسانی میباشد، تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است و بدین سبب است که مسئولان سازمانها با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول می دارند. یکی از شیوه های نوین انگیزش در راستای بالندگی منابع انسانی و غلبه بر ضعف کار گروهی و خود کنترلی، توانمندی کارکنان است. صاحب نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان از جمله بلو، کوئین، اسکات بلانچارد، توماس -ولتهوس، کارلوس، راندولف و به ویژه کینلاو توانمندی کارکنان را بعنوان عامل تأثیرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده اند. سازمان های امروزی نیز به افراد توانمندی نیاز دارند تا با کمک آنها در رقابت های خود پیروز گردند.



سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از فناوری پیشرفته ارائه دهند. افرادی که نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات جاری سازمان را بهبود بخشند. توانمندی کارکنان باعث می‌گردد که سازمان در کسب و کار موفق باشد، همچنین باعث میشود که افراد شغلهشان با معنی شود و افزایش انگیزه در آنها مشاهده گردد. از سوی دیگر توانمندی کارکنان باعث بهبود کیفیت خدمات، افزایش اثر بخشی در سازمان، ایجاد احساس مثبت کارکنان نسبت به کار، نگرش مثبت به نظارت و ارزیابی کار، افزایش انگیزه و تعهد و دهها مورد مثبت دیگر در کارکنان می‌گردد (جزنی، ۱۳۹۰).

کارکنان توانمند در عملکرد سازمان تأثیر خواهند گذاشت و سازمانی که از منابع انسانی توانمند برخوردار باشد، قطعاً با توجه به سهم مهم و عظیم منابع انسانی در بهره‌وری سازمانی، از عملکرد متفاوتی برخوردار خواهد بود. در دوران نهضت روابط انسانی، توانمندی به کانون توجه صاحب نظران مدیریت تبدیل شد. مسائلی مانند رضایت، غنی‌سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمند نمودن کارکنان به عنوان یک هدف مهم و حیاتی در سازمان مطرح و منجر به ایجاد تحولات اساسی در سازمان‌ها شد. از سال ۱۹۸۰ به بعد اصطلاح توانمندی بسیار رایج شده، با سرعت موضوع روز گردید و توسط نظریه پردازانی چون کانگر و کانگو ۱۹۸۸ اسپریتزر ۱۹۹۵ توماس و ولتهوس، کنت بلانچارد، جان پی کارلوس و راندلف ۲۰۰۰ گسترش یافت در فرهنگ لغت وبستر از توانمندی بعنوان تفویض اختیار با اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. فرهنگ لغت آکسفورد آن را بعنوان تواناساختن تعریف می‌کند. توانمندی به معنی قدرت بخشیدن است. بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد بنفس خود را بهبود بخشیده و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند کانگر و کانگو عنوان می‌دارند، هرگونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که منجر به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان گردد توانمندی آنها را در پی خواهد داشت.

بنابراین توانمندی عبارتست از: فرآیند تقویت کفایت نفس افراد سازمان از طریق شناسایی و معرفی شرایطی که باعث احساس در آنها شده و تلاش در جهت رفع آن، با کمک اقدامات رسمی «عدم برخورداری از قدرت» سازمان و هم با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند (نصیری، ۱۳۹۱). همانطور که از تعاریف مختلف توانمندی استنباط می‌شود توانمندی به ایجاد یک حس درونی در افراد که می‌تواند به طور مستقل تصمیماتی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند اطلاق می‌گردد.

به اعتقاد کانگر و کانگو توانمندی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی یا تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند در رویکرد شناختی نظریه پردازان این رویکرد که در رأس آنها توماس و ولتهوس قرار دارند، معتقدند که توانمندی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. از همین رو، توانمندی را بعنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محوله کارکنان تعریف نموده که در یک مجموعه از

ویژگیهای شناختی زیر متجلی میگردد (کانگر و کانگو، ۲۰۱۰) کفایت نفس ۲- موثر بودن ۳- استقلال نفس 4- معنی داری در رویکردهای ارتباطی و انگیزشی، اعتقاد به استقرار توانمندی از طریق دستیابی و تسهیل ویژگیهای موقعیتی می باشد و در واقع به حضور یا عدم حضور شرایط ایجاد کننده توانمندی در محیط کاری توجه میشود. در صورتیکه توانمندی روانشناختی تعبیر و تفسیر روانی کارکنان یا عکس العمل آنها به این شرایط می باشد. به بیان دیگر، توانمندی روانشناختی عکس العمل کارکنان به شرایط توانمندی ساختاری می باشد (اسپریتز، ۲۰۰۷) توانمندی می تواند پیامدهای رفتاری مهمی را نیز در پی داشته باشد. به عنوان مثال، گیگاس به این نتیجه رسید که احساس شایستگی منجر به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت های چالشی خواهد شد. بنابراین علاوه بر نتایج نگرشی، توانمندی می تواند نتایجی و اثراتی نیز بر بعد رفتاری عملکرد داشته باشد (جزنی، ۱۳۹۰).

## ۲-۴- عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان

برای تحقق بخشیدن به مفهوم توانمندسازی، با اشاعه مفهوم توانمندسازی در مباحث نظری و عملی مدیریتی، در حدود دو دهه، مدل های گوناگون و متنوعی است. اکنون نظریه های مذکور، به طور مختصر بیان می شوند. کانونی (۲۰۰۵) چهار متغیر را در توانمندسازی کارکنان مؤثر می داند که عبارت اند از: ساختار رسمی سازمانی، فقدان مهارت های مورد نیاز، اکراه مدیریت، نظام اطلاعاتی قدیمی و کهنه (کانونی، 2005 به نقل از کاتر، ۲۰۰۸). مارگارت ارستاد (۱۹۹۷) با مرور آثار چندین صاحب نظر، تکنیک های زیر را برای توانمندسازی کارکنان بیان می کند:

وجود نظام پرداخت منعطف به منظور اعطای پاداش به کارکنان برای رفتار توانمند

کاوش و جستجو در مسائل توانمندسازی

نشان دادن اینکه توانمندسازی، راهی برای بهبود کیفیت است

استفاده از گروه های ترغیب کننده توانمندسازی

اظهار نیاز برای توازن مسائل عملیاتی و انسانی برای توانمندسازی

توصیف توانمندسازی بر حسب اینکه چگونه گروه کاری طراحی می شود و مفهوم خود مدیریتی را برای آنها با اهمیت می کند.

طرفداری از کاربرد خیال و مزاح، به عنوان راهی برای شبیه سازی فرهنگ های توانمند شده

نظریه سازی درباره کاربرد توانمندسازی در بخش عمومی

ارائه نمونه های عملی از یک برنامه توانمندسازی، با تأثیرگذاری بر مشارکت کارکنان در سطوح پایینتر مدیریت.

کاراکوک<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحب‌نظران پی‌برد که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخور، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطحی که اختیار آن به کارمند واگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف‌پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارند.

کارن لاوزون<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) چهار عامل مهم را برای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می‌کند:

دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری

دخالت دادن کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی

سپاسگزاری از کارکنان

فراهم کردن آموزش و حمایت مستمر کارکنان.

ادوارد لاور معتقد است که چهار متغیر، مشارکت و توانمندسازی کارکنان را افزایش می‌دهند. متغیرهای مذکور عبارت‌اند از: قدرت، اطلاعات، پاداش و دانش. اطلاعات و دانش، نیازمند برقراری ارتباط گسترده است (پاسلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

فیلامون با انجام پژوهشی، نتیجه گرفت که متغیرهای برآوردن نیازهای کارکنان، روابط بین فردی، حمایت سرپرستان، همکاران و سازمان، باورهای کارکنان و حس تعلق، بر توانمندی تأثیر می‌گذارند. وی توانمندی کارکنان را در سه بعد معناداری شغل، شایستگی و نفوذ ارزیابی کرد (فیلامون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

دافی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی، موانع توانمندسازی کارکنان را بیان کردند. موانع مذکور عبارت‌اند از: فقدان تعهد مدیریت به توانمندسازی، عدم تمایل به تغییر، اکراه در اعطای مسئولیت تصمیم‌گیری به کارکنان، وجود ارتباطات ضعیف بین کارکنان و مدیران و قصور در درک این موضوع که در کوتاه مدت، در حین اجرای توانمندسازی، میزان عملکرد ممکن است کاهش یابد.

صاحب‌نظران دیگری معتقدند که چهار متغیر دانش، ارتباطات، اعتماد و مشوق‌ها بر توانمندسازی مؤثر هستند (تارنیزمانی و حسن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). به اعتقاد لایدن، مفهوم توانمندسازی، در موضوعات اساسی از قبیل انگیزش حقیقی، طراحی شغل، تصمیم‌گیری مشارکتی، نظریه یادگیری اجتماعی و خودمدیریتی ریشه دارد (لایدن به نقل از

<sup>1</sup> Karakoc

<sup>2</sup> Karen Lawson

<sup>3</sup> Pasley

<sup>4</sup> Philamon

<sup>5</sup> Duffy, Barragan & Riley

<sup>6</sup> Thamizhmanii & Hasan

سیرت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). ویلکینسون و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) در پژوهشی، به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه مدیریت کیفیت جامع موجب توانمندی کارکنان می‌شود.

گیل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز معتقدند اصطلاح توانمندسازی، بیانگر باور فرد به توانایی انتخابش است. همچنین به اعتقاد آنها، توانمندسازی انتقال قدرت و مسئولیت به کارکنان است، به طوری که در محدوده ای خاص قادر باشند به صلاحدید خود، بهترین خدمات ممکن را برای مشتریان فراهم کنند. به اعتقاد آنها، سبک مدیریت غیراستبدادی، موجب توانمندسازی می‌شود.

به اعتقاد باون و لاولر (۲۰۱۲)، دسترسی به اطلاعات، تأثیر مهمی در تصمیم‌گیری دارد و موجب توانمندی می‌شود. آنها توانمندی را در چهار جزء سازمانی می‌دانند که عبارت‌اند از:

- اطلاعات درباره عملکرد سازمان
- پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی
- قدرت در تصمیم‌گیری مؤثر با توجه به اهداف سازمان
- قدرت در گرفتن تصمیمات مؤثر بر عملکرد سازمان

بیم در پژوهش خود، دو عامل منابع اطلاعات برای عملکرد (مشتری‌مداری در مقابل سرپرست‌مداری) و نظام پاداش (نتیجه‌گرایی در مقابل رفتارگرایی) را بر توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌داند. وی معتقد است که منابع اطلاعاتی درباره عملکرد از سوی مشتریان در مقایسه با سرپرستان، توانمندی بیشتری را ایجاد می‌کند. وی همچنین ادعا می‌کند که نظام پاداش مبتنی بر فرایند، در مقایسه با نتیجه، به میزان بیشتری موجب توانمندسازی کارکنان می‌شود (بیم، ۲۰۱۲).

مک لگان و نل<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) رویکردی چندبعدی را درباره توانمندسازی کارکنان بیان کرده‌اند. مدل آنها موارد زیر را شامل می‌شود: ایجاد نظامی از ارزش‌های شرکت، ساختار سیاسی مخالف ساختار سلسله‌مراتبی، تسهیل رهبری، به طوری که هر شخص، مدیر کارهای شخصی خود باشد، ارتباطات باز و آگاهانه، روابط مبتنی بر عملکرد کارکنانی که از صنعت و تجارت، همانند اقتصاد و امور مالی آگاهی داشته باشند، افرادی با مهارت‌های مهم و افرادی شایسته در انجام وظایف خود، کنترل مبتنی بر بازخوردهای حاصل از عملکرد و وجود نظام پرداختی که در قبال عملکرد خوب سازمان، به همه افراد پاداش تخصیص دهد به اعتقاد مک لگان، افراد توانمند باید اختیارات و مسئولیت‌هایشان را به سطوح دیگر سازمان تفویض کنند که به طور مستقیم با یک محصول یا خدمت، همکاران را برای حل مسئله، هماهنگ می‌کنند (مکلانگ، ۲۰۰۸).

<sup>1</sup> Seibert Et Al

<sup>2</sup> Wilkinson Et Al

<sup>3</sup> Gill Et Al

<sup>4</sup> Mc Lagan & Nel

کارول (۲۰۰۵) ضمن تأکید بر نیاز به کار گروهی و ضرورت آن، درباره وجود مقاومت در برابر کار گروهی و حتی تنفر از آن در سازمان بحث کرده است. وی در پژوهش های خود، چرخه ای از رهبری را در کار گروهی بیان کرده و آن را ایجاد فرهنگ توانمندسازی نامیده است. به عبارت دیگر، کارول فقدان رهبری مؤثر و مناسب در کار گروهی و عدم ترغیب فرهنگ توانمندسازی را دلیل اصلی مقاومت برخی سازمان ها در پذیرش کار گروهی می‌داند. مدل توانمندسازی کارول بر اساس رویکرد نوین رهبری گروه پایه ریزی شده است. در مدل مذکور، چهار گام اصلی توانمندسازی از سه بعد گروه، فرد و رهبر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. به اعتقاد کارول، نبود هدف مشترک در گروه، مشکل عمده سازمانهای کنونی است و وظیفه اصلی رهبر، ایجاد فضای مثبت برای رشد اشتیاق در کارکنان به منظور انجام فعالیت ها است. اگر گروه ها توانمند شوند و عملاً در اجرای کار سهیم گردند، آنگاه نیازمند اندازه گیری پیشرفت و دریافت بازخورد از آن هستند. بازخورد نیز به منظور بهبود مستمر و اصلاح مسیر، مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرد (کارول، 2005 به نقل از ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶).

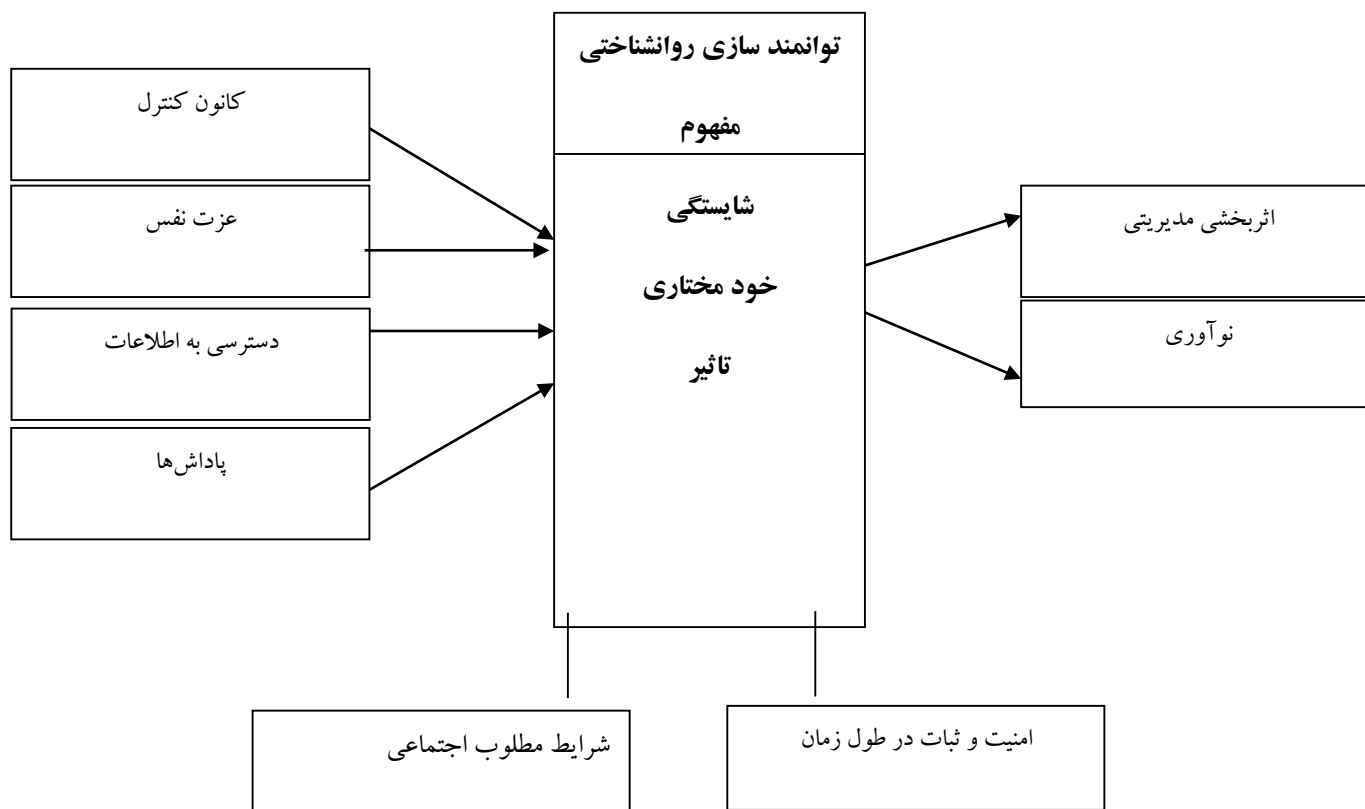
به اعتقاد کینلا (1390)، توانمندسازی فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و گروه های شایسته و با صلاحیت به وجود می آید و بر عملکرد افراد و سازمان تأثیر می‌گذارد. در این مدل، شش گام اصلی برای ایجاد سازمان توانمند طراحی شده است. این گام ها کاملاً با یکدیگر مرتبط هستند و موجب ایجاد یک چرخه می‌شوند. عناصر این چرخه، عبارت اند از تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم ساختار سازمانی، تنظیم نظام های سازمانی و ارزیابی و توسعه. به اعتقاد کینلا، در چارچوب اجرای گام به گام فرایند توانمندسازی، ضروری است مدیریت و کارکنان درباره مجموعه ورودی های اطلاعاتی نیز آگاهی داشته باشند. به عبارت دیگر، زمانی می‌توان شش گام مذکور را اجرا کرد که درک و فهم کاملی درباره اطلاعات و دانش ذکر شده در این چرخه به دست آمده باشد. این ورودیها عبارت اند از معنای توانمندسازی، آثار و تغییرات، اهداف توانمندسازی، کنترل در توانمندسازی، نقش ها و عملکردها. کینلا همچنین معتقد است توانمندسازی به نتیجه نمی‌رسد، مگر اینکه عناصر کیفی در کارکنان ایجاد شود. به عبارت دیگر، در صورت نبود عناصر کیفی در توانمندسازی، این فرایند ممکن است به صورت ابزاری مخرب در دست کارکنان و گروه ها قرار گیرد. عناصر کیفی عبارت اند از اخلاق، تعهد و توانایی (کینلا، ۱۳۹۰).

## ۲-۵ شبکه رسمی توانمندسازی روانشناختی

نمودار ۲ یک شبکه رسمی و ابتدایی از توانمند سازی روانشناختی را در یک زمینه کاری برای نشان دادن ساختار معتبر ترسیم می‌کند. اگرچه شبکه رسمی توانمند سازی یک شبکه کامل و توسعه یافته نیست، یک ساختار اولیه از توسعه را ارائه می‌دهد. این شبکه نشان دهنده ابعاد چهارگانه توانمندسازی در محیط کار، متغیرهای تأثیر گذار

بر این شبکه که ویژگیهای شخصیتی مهم را شامل می‌شود و در نهایت نتایج عینی حاصل از توانمندسازی روانشناختی در محیط کار را نشان می‌دهد (هونالد، 2011).

نمودار ۲- توانمندسازی روانشناختی در محیط کار (هونالد، ۲۰۱۱).



توانمندسازی توسط چهار عنصر و جزء اصلی مشخص می‌شود که برای تعیین اعتبار توانمندسازی این چهار جزء لحاظ می‌شود بدین معنی که برای تعیین اعتبار توانمندسازی این چهار جزء مجزا در ترکیب با هم عمل کرده و با هم همسوئی دارند. بدین ترتیب این چهار جزء مجزا با همگرایی و ترکیب با هم ساختار کلی توانمندسازی و تعیین اعتبار آن را بر عهده دارند؛ بنابراین، برای توانمندسازی چهار بعد مجزا وجود دارد. هر یک از ابعاد چهارگانه در ترکیب و همسوئی با یکدیگر ساختار کلی توانمندسازی را شکل می‌دهند. ویژگیهای شخصیتی و محیط متغیر کار، هر دو توصیف کننده اصلی شبکه رسمی توانمندسازی می‌باشد. دو ویژگی شخصیتی عزت نفس و کانون کنترل، مفروضات مقدمه‌ای برای توانمندسازی روانشناختی هستند به این دلیل که این دو ویژگی به چگونگی نگرش فردی و ارتباطشان با محیط کار شکل می‌دهند. بافت کار هم همچنین فرضی است برای تاثیر

بر احساس توانمندی افراد. طبق بررسیهای لاولر و کانتر که به دو عمل مدیریتی به عنوان اساس توانمندسازی اشاره داشته‌اند.

عزت نفس و کانون کنترل (ببالحوائجی، ۱۳۸۹).

**عزت نفس** به عنوان یک احساس کلی خود ارزشمندی تعریف می‌شود در ارتباط با توانمندی فرض می‌شود؛ بنابراین، می‌گوییم بین عزت نفس سازمانی و توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبتی وجود دارد.

**کانون کنترل.** توماس و ولسوز، پیشنهاد کردند که کانون کنترل، دامنه تاثیر بیشتری را در ارتباط با توانمندسازی خواهد داشت. کانون کنترل درجه‌ای از باور افراد است که وقایع و آنچه که در زندگیشان رخ می‌دهد را به عوامل محیطی و یا به رفتارهای خود نسبت می‌دهند. افرادی که دارای کانون کنترل درونی در زندگی هستند احتمال اینکه احساس توانایی و شکل گرفتن احساس توانمندی در کار و محیط کاریشان بیشتر می‌باشد. در مقابل افرادی که کانون کنترل آنها بیرونی است اتفاقات موجود را حاصاً تاثیر عوامل بیرونی و سازمانی می‌دانند و در نتیجه شدیداً تحت تاثیر عوامل بیرونی هستند؛ بنابراین، بین کانون کنترل درونی و توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت وجود دارد. بنابر این عزت نفس و کانون کنترل تعیین کننده ساختار کلی توانمندسازی روانشناختی هستند.

**اطلاعات.** کانتر پیشنهاد داده است که سازمانها به منظور توانمند کردن افراد باید اطلاعات سودمند و قابل دسترسی را در همه سطوح در اختیار آنان قرار دهند. کوزس و پوسنر اظهار داشتند که بدون اطلاعات امکان پاسخگویی به افراد و ایجاد مجاری خلق انرژی وجود نخواهد داشت. لاولر پیشنهاد داده است که دو نوع ویژه از اطلاعات وجود دارد که برای توانمندسازی بسیار مهم و حیاتی است: (۱) اطلاعاتی که در مورد ماموریت سازمان است و (۲) اطلاعاتی که راجع به عملکرد می‌باشد. تا زمانیکه افراد سازمان اطلاعی از ماموریت سازمان نداشته باشند و رسالت سازمان را مد نظر قرار ندهند، احساس شایستگی و ابتکار عمل در آنان وجود نخواهد داشت. اطلاعات راجع به رسالت سازمان یک عامل اساسی و با اهمیت توانمندسازی است، چرا که اولاً، آگاهی از رسالت سازمان، به مفهوم بخشی سایر اهداف و مقاصد سازمان کمک می‌کند و ثانیاً، افزایش توانایی‌های فردی، برای تاثیر گذاری بر تصمیماتی که در ارتباط با رسالت و ماموریت سازمان است. توجه به اطلاعات مربوط به عملکرد نیز باعث آگاهی و اطلاع از چگونگی عملکرد واحدهای کاری به منظور تاثیر گذاری بر تصمیمات اصلی و بهبود عملکرد در آینده می‌باشد. اطلاعات مربوط به عملکرد، اساسی است برای تقویت احساس شایستگی و ارزشمندی در یک بخش از سازمان؛ بنابراین، بین دسترسی به اطلاعاتی راجع به رسالت سازمان و توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت وجود دارد.

**پاداشها.** از دیگر متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی در محیط کار مربوط به سیستم پاداش می‌باشد که به عملکرد بهتر تعلق می‌گیرد و باعث انگیزش افراد می‌شود. برای توانمند کردن باید سیستم پاداش برای جبران خدمات افراد سازمان مد نظر قرار گیرد. اگر چه پاداشها ممکن است برای گروه یا سازمان مفید باشد، غالباً افراد از میزان تاثیر

پاداشها بر عملکرد در سطوح بالا، آگاهی ندارند. در نتیجه، عملکرد فرد بر اساس پاداشهایی است که در یافت می‌کند، از این رو توجه به اهمیت پاداشها در توانمند سازی ضروری است؛ بنابراین مؤلفه‌های توانمندی فردی بر اساس پاداشها (۱) شناخت و تقویت قابلیت‌های شخصی و (۲) شناخت انگیزه‌های خاص فردی و تاثیر آن بر فرایند تصمیم گیری در محیط کار می‌باشد؛ بنابراین، بین عملکرد فردی بر اساس سیستم پاداش و توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت وجود دارد.

دو نتیجه حاصل از توانمند سازی، در شبکه رسمی توانمند سازی، **اثر بخشی و رفتار نوآورانه** می‌باشد. از این رو توجه همه جانبه و گسترده به توانمند سازی در نهایت باعث موفقیت سازمان در رقابت جهانی می‌شود که از طریق برانگیختن کارکنان با شناخت نیازهایشان و در نتیجه توانا کردن آنه در قبول ریسک، نوآوری و تصمیم گیری و انجام کار در شرایط عدم اطمینان و مبهم می‌باشد؛ بنابراین توانمندسازی روانشناختی در ارتباط با اثر بخشی و نوآوری، بایک تعریف ساده ولی با یک مفهوم پیچیده و دوپهلو، مورد بررسی قرار می‌گیرد. عموماً، اثربخشی مدیریتی به عنوان درجه‌ای که مدیران به انجام نقش مورد انتظار خود به صورت کامل و یا فراتر از آن می‌پردازند، تعریف می‌شود. چرا که بوسیله این تعریف توانمندی مدیران مانند شایستگی و توانایی آنها برای تاثیر گذاری بر محیط کاری خود و همچنین میزان پاسخگویی آنان در ارتباط با مسائل و مشکلات موجود در محیط کار، مشخص می‌شود؛ بنابراین بین توانمندسازی روانشناختی و اثربخشی مدیریتی ارتباط مثبت وجود دارد. رفتارهای نوآورانه یعنی انعکاس رفتارهای خلاقانه در قالب چیزهای جدید و متفاوت. رفتارهای خلاقانه بوسیله گرایش به تغییر یا به تعبیر دیگر میزان گرایش به تغییر پذیری و عدم ثبات به سمت مثبت، تعریف می‌شود، چرا که آن رفتارها متضمن ایجاد و خلق محصولات، خدمات، ایده‌ها، رویه‌ها و فرایندهای نو و بدیع است. بدین ترتیب رفتارهای نوآورانه ناشی از توانمند سازی افراد در محیط‌های کاری می‌باشد. کانگر و کانگو پیشنهاد دادند که توانمندسازی روانشناختی اهمیت فوق‌العاده‌ای در برانگیختن و هدایت به سمت تغییر مدیریتی در سازمانها دارد. بنابراین: بین توانمندسازی روانشناختی و رفتارهای نوآورانه رابطه مثبت وجود دارد (صنعتی، ۱۳۹۰).

## **-۲-۶- ضرورت توانمندسازی روانشناختی**

سازمان‌های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی



بافرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کند و با بالفعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد بنابراین لازمه دستیابی به هدف های سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همانگونه که سازمان ها به مقابله با چالش های سازمانی بر می خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت های بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می کند

علاوه بر این محرک های محیطی متعددی وجود دارد که سازمان ها را به توانمند کردن کارکنانشان ترغیب نموده اند. در این میان مهمترین آنها عبارتند از (نطاق، ۱۳۸۷):

#### اثرات فن آوری بر محیط کاری :

رشد سریع فن آوری، تمامی جوانب سازمان ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فن آوری باعث تغییر ماهیت کارها شده است و رایانه ها، رباط ها و دستگاههای کاملاً خود کار جایگزین مشاغل روتین شده اند. این ابزار، تغییرات شدیدی در نوع مهارت های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان ها ایجاد کرده اند. بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی کارکنان باید توانمند شوند یعنی در تمامی جهات رشد کنند .

#### افزایش انتظارات مشتریان :

امروزه مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل مورد نیاز خود را به طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمان ها از کارکنانشان شده است. تحت این شرایط، نه تنها سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه برعکس باید بیاموزند ابتکار عمل داشته، خلاق باشند. در درون تیم های خودگردانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه بندی، پاداش،

کنترل، کیفیت، استخدام و ...) توانمند شده اند به خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری برای اقداماتشان بپذیرند .

### ضرورت انعطاف پذیری سازمان ها :

در شکل سنتی سازمان ها دارای ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم تغییرات عمده ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن آوری های نوین از ویژگی های نوین از ویژگی های آن به شمار می آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است. (محمدی، ۱۶۰، ۱۳۹۱).

وقتی که کارکنان با موقعیت هایی روبرو می شوند که که فکر می کنند در معرض تهدید، ابهام، کنترل بیش از حد، تحمیل یا منزوی شدن قرار دارند، وقتی که احساسات نامطبوع وابستگی یا نابرابری را تجربه می کنند، هنگامی که احساس می کنند جلوی توانایی های آنان در انجام آنچه دوست دارند گرفته شده است، هنگامی که در مورد چگونگی رفتار خود مطمئن نیستند، هنگامی که احساس می کنند پاداش نمی گیرند و تقدیر نمی شوند، نیاز به توانمندسازی آنان بیشتر احساس می شود (صنعتی، ۱۳۹۰، ۲۸).

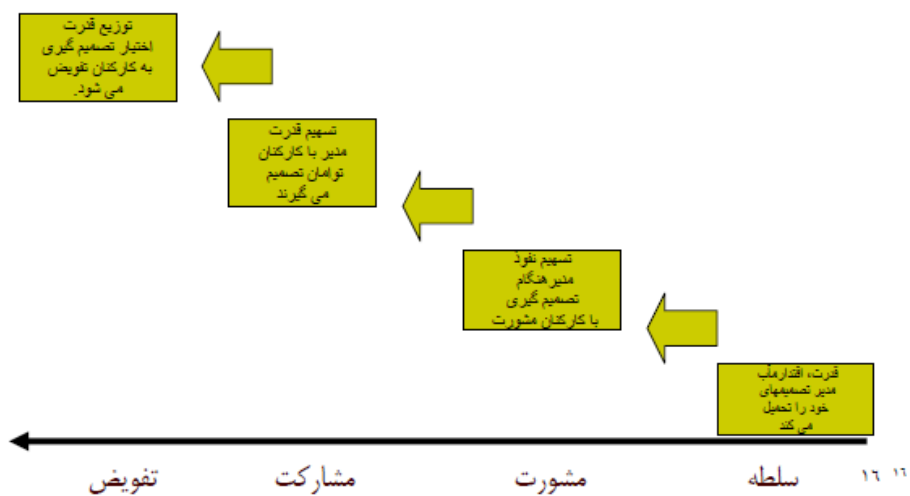
کانگرو و کانانگو (۲۰۱۰) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برمی شمرد :

- ۱- مطالعات مهارت های مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است .
- ۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد .
- ۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد (عبداللهی و نوباوه، ۱۳۸۵).

## ۲-۷ مراحل فرایند توانمندسازی کارمندان:



### مراحل فرایند توانمندسازی کارکنان



عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان:

توانمندسازی، حاصل و برآیند سه جریان اصلی در سازمان است:

الف) میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکتی).

ب) حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (تفویض اختیار).

ج) پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایفشان پرداخت می‌گردد (پاداش مبتنی بر عملکرد) مدیریت مشارکتی بستر توانمندسازی را فراهم آورده، تفویض اختیار به آن عمق میبخشد و بر طبق نظریه در پیوستار «ریچارد ال دفت». تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت دهی به توانمندیها میگردد ترسیمی خود از برنامه های توانمندسازی، غنیسازی شغلی را به عنوان اولین سطح این برنامهها نام میبرد. در این سطح، «فردی» به کارکنان در چارچوب وظایف شغلیشان آزادی عمل داده شده و پاداشی که به عملکرد تعلق میگیرد عمدتاً است. در سیستم پیشنهادها به کارکنان در سطح واحد کاریشان، اجازه ارائه پیشنهادها در خصوص فرآیندهای کاری و مشکلات داده میشود. در صورتی که این پیشنهادها مقید تشخیص داده شدند به ارائه دهندگان پیشنهاد، پاداش تعلق میگیرد. به همین ترتیب، با حرکت به سمت بهبود توانمندیهای کارکنان بر عمق و دامنه مشارکتشان در سازمان افزوده میگردد. با تشکیل تیمهای کاری آنها نه تنها حق ارائه پیشنهاد، بلکه حق تصمیمگیری و هدفگذاری در سطح کل سازمان را مییابند و در ازای موفقیت گروهیشان پاداش دریافت میدارند (ایرانزاده، ۱۳۹۰).

از نظر فوکس (۲۰۰۹) توانمندسازی کارکنان یک فرایند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمند سازی توسعه می‌یابد که در آن آرمانها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاشهای آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیتهاشان فراهم و حمایت می‌شود. بلانچارد فرایند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است :

۱- تسهیم اطلاعات: یعنی اطلاعات لازم به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد. دسترسی به اطلاعات باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده و موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می‌شود. کارکنان اگر اطلاعات کافی نداشته باشند قادر به تصمیم‌گیری صحیح نیستند. دسترسی کارکنان به اطلاعات باعث احساس تعلق، بهبود عملکرد و احساس مسئولیت کارکنان می‌شود. اطلاعات خون حیات توانمندسازی است (بابایی، ۱۳۸۱). تسهیم اطلاعات به کارکنان اجازه می‌دهد موقعیتهای سازمان خود را بشناسند و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند (ایرانزاده، ۱۳۹۰).

۲- خود مختاری و استقلال کاری در سرتاسر حد و مرزهای سازمان :باید در چارچوب مرزهای مشخص باشد. تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند. عوامل تعیین کننده مرز فعالیتها عبارتند از :

ماموریت یا فلسفه وجودی سازمان: یعنی هدف از تشکیل یا کسب و کار سازمان چیست؟

ارزشها: حدود فعالیت شما چیست؟

تصورات: تصویر شما از آینده چیست؟

اهداف: چه چیزی، چه وقت، در کجا و چگونه انجام دهید؟

نقشها: چه کسی، چه کاری با چه نوع ساختار سازمانی انجام دهد و در انجام کار چگونه حمایت می‌شود؟ بسیاری از مدیران معمولاً از تفویض اختیار هراس دارند. زیرا معتقدند مهمترین عامل بقا سازمانشان که کسب درآمد و

سود است به خطر می افتد. البته این دیدگاه زمانی درست است که اختیار تصمیم گیری به کارکنان ناتوان واگذار گردد (پناهی، ۱۳۹۱).

۳- جایگزین کردن تیم های خود گردان به جای سلسه مراتبها: هرگاه گروهی از کارکنان با مسئولیتهای ویژه برای فرایند کار و تولید انتخاب می شوند، از شروع تا پایان کار برنامه ریزی و اجرا می کنند، همه چیز را مدیریت می کنند و مسئولیت را به صورت مساوی و عادلانه تقسیم می کنند. مزیت تیم های خودگردان در فراهم کردن رضایت شغلی، تغییر نگرش، تعهد کاری، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، ثربخشی بیشتر فرایندهای تصمیم گیری، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه ها و بهره وری سازمان خلاصه می شود (نادری و دیگران، ۱۳۹۰). این گروهها از طریق گذراندن دوره های آموزشی قادرند مهارت های لازم را کسب و درحین کار وابستگی کمتری به مدیران و سرپرستان احساس کنند. گروههای خودگردان در کار یکدیگر مداخله نمی کنند مگر آنکه گامی در جهت توانمندشدن باشد. مدیریت عالی سازمان بایستی نسبت به حمایت و پشتیبانی از گروههای خودگردان اعتقاد قلبی داشته باشد (بابالحوائجی، ۱۳۸۹).

## ۲-۸- موانع موجود در سازمانها جهت اجرای توانمندسازی

اجرای عوامل توانمندسازی در سازمانها بسیار مفید و باعث افزایش بهره وری سازمان و کارکنان می شود. لازمه اجرای این تکنیک نیاز سازمان، پشتیبانی مدیران ارشد آن و همکاری با کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور است. از جمله موانع اجرای این عوامل عبارتند از:

۱- ترس کارکنان: کارکنان در برابر توانمندسازی احساس رعب و وحشت دارند زیرا آنها تهدیدی برای خود و احتمالاً افزایش وظایف کاری خود می بینند.

۲- فقدان امنیت شخصی (تهدیدی برای مدیریت): مدیران به دلیل حیطه نظارت زیاد و کنترل کارکنان توانمندسازی را به عنوان تهدید قدرت و اختیار خود می دانند.

۳- ساختار سازمانی: ساختار غیر منعطف و بلند سازمانی با لایه های زیاد مدیریتی و کنترلی مانع جدی توانمندسازی محسوب می گردد.

۴- نگرشهای منفی مدیران در مورد زیردستان: مدیران براساس نظریه X مک گریگور نسبت به کارکنان دید منفی دارند و آنان را تنبل و از کار گریزان و مسولیت گریز می دانند در نتیجه به توانمندسازی به دید تردید می نگرند.

۵- نا امید شدن مدیریت که به دلیل زمان بر بودن ممکن است مدیریت در جریان فرایند توانمندسازی دچار یاس و ناامیدی شوند.

۶- فقدان منابع و زمان کافی: برنامه های توانمندسازی منابع و زمان زیادی را صرف می کند بنابراین سازمان های با منابع و زمان محدود نمی توانند این برنامه ها را با موفقیت اجرا نمایند.

۷- نیاز به کنترل: برنامه های توانمند سازی نیاز به کنترل‌های مختلف دارد بنابراین مدیران نیازمند کنترل بیشتر هستند و این در صورت نبودن اهرم‌های کنترلی مناسب در سازمان می‌تواند مانع توانمند سازی باشد (اسکات، ۱۳۸۹).

## نتیجه گیری

این تحقیق، آغازی است برای گسترش و اعتبار بخشیدن و سنجش ابعاد توانمند سازی روانشناختی در محیط کار. بدین منظور فاکتورهای مؤثر بر توانمند سازی مورد مطالعه قرار گرفت و اینکه توانمندسازی توسط چهار عنصر مهم و مجزا تعریف می‌شود و ساختار کلی توانمندسازی را این چهار عنصر در ترکیب و همسویی با هم دیگر تعیین می‌کنند؛ و سپس در ارتباط با هر یک از متغیرها فرضیاتی مطرح می‌شود که در ادامه به آن خواهیم پرداخت. تحقیقات سازمانی و افراد سعی در شناسایی و بررسی ساختار کلی توانمندسازی به عنوان یک فاکتور مهم و حیاتی در رسیدن به قابلیت‌های ویژه می‌باشد. توجه همه جانبه و گسترده به مقوله توانمندسازی در نهایت زمینه ساز برتری در رقابت جهانی است که از طریق ایجاد تغییر و نوآوری و رفتارهای ابتکاری کارکنان حاصل می‌شود که لازمه آن شناخت نیازها و انگیزه‌های کارکنان و توانمند کردن آنان و در نتیجه هدایت آنان به سمت تغییر و رفتارهای نوآورانه و در نهایت موفقیت در رقابت جهانی است. با وجود این، مطالعات انجام شده در زمینه توانمند سازی، از لحاظ علمی فاقد سنجش‌پذیری اشتقاقی در زمینه توانمندسازی روانشناختی در محیط‌های کاری می‌باشد. با عنایت به تحقیقات انجام شده باید گفت سازمان در جهت توانمند سازی کارکنان خود اقدامات زیر را انجام دهد. توجه ویژه به آراستگی محیط کار، اجرای نظام پیشنهادات، ایجاد امکانات انگیزشی، غنی سازی شغلی، توجه به آموزش و تفویض اختیار، ایجاد جو صمیمیت و رفاقت میان کارکنان، شفاف سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان، برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان یافته در اداره کل، در دسترس بودن مدیریت عالی سازمان و داشتن رابطه صمیمی با کارکنان، اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف پذیری و رشد اعتماد به نفس، در اختیار قرار دادن منابع مادی، امکانات و تجهیزات، فضای کافی) برای کارکنان در استفاده از آنچه که برای انجام وظیفه نیازمند هستند)، برقراری امکانات فیزیکی محل کار و ابزار و تجهیزات اداری مناسب برای کارکنان، تشویق و اعطای پاداش به کارکنان شایسته و ساعی و قدردانی از کارکنان شایسته، استفاده از نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد کارکنان در شرکت برای ایجاد انگیزه در آنها، ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری کارکنان، برگزاری دوره های آموزشی مدون و مستمر به صورت تخصصی و در زمینه وظایف و مسئولیت‌های محوله به فرد.

## منابع

۱. ابطحی، سید حسن و عابسی، سعید (۱۳۸۹)، توانمندسازی کارکنان، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. اسکات، س. ژافه، د. (۱۳۸۹). تواناسازی کارکنان. ترجمه محمد ایراننژاد پاریزی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۳. ایرانزاده، س. بابایی هروی، ص. (۱۳۹۰). توانمندسازی کارکنان در سازمانهای نوین. تبریز: انتشارات فروزش رضائیان، ع. مبنای سازمان و مدیریت، انتشارات سمت (۱۳۹۰).
۴. بابالحوائجی، ف. و آفاکیشی زاده، و. (۱۳۸۹). رابطه هوش هیجانی با توانمندسازی کتابداران کتابخانه های دانشگاهی شهرستان. تبریز، نشریه دانش شناسی.
۵. پناهی، احمد (۱۳۹۲). رابطه بین کیفیت زندگی کاری و سرمایه روانشناختی بین اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. پایاننامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
۶. جزنی، محمد (۱۳۹۰) توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات ویرایش.
۷. رحیمی، مجید (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان. پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۸. شفیع آبادی، محمد (۱۳۹۰). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران، (رساله دکتری). دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۹. شکوهنده، ل. (۱۳۸۷). تأثیر آموزش توانمندسازی روانشناختی بر سازگاری کاری و سرزندگی کارکنان دانشگاه اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه.
۱۰. صنعتی، علی و همکاران، تواناسازی کارکنان، سرمایه گذاری جایگزین، مجله تدبیر شماره ۱۳۹۰.
۱۱. کینلا، دنیس (۱۳۹۰). توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمیان. تهران. نشر مدیران.
۱۲. نادری، ناهید (۱۳۹۰). توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش شهای ضمن خدمت (مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان) پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
۱۳. نصر اصفهانی، ع.، مهدیه نجف آبادی، ن. (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر سرمایه روانشناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و مؤلفه های آن در قالب الگوسازی معادلات ساختاری، مجله دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، (۲)، ۱۱۶-۱۲۴.
۱۴. وتن، د. و کمرون، ک. (1387). تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه ب.ا. اورعی یزدانی. تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.

1. Blanchard K. H. ,Carlos J.P., Randolph A.; Empowerment take more than one minute; Barrett-Koehler.Sanfrancisco Publishers. Inc, 20•9.
2. Cyr, D., Hassanein, K., Head, M., Ivanov, A. (20\•). The role of social presence in establishing loyalty in e-service environments. *Interacting with Computers*, 19, 43-56.
3. Davis, F.D.(2008). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*,13(3),319-339.
4. Day, G. (2009). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* , 58 (3), 37–52.
5. Farrell, M.A. "Developing a market-oriented learning organisation," *Australian Journal of Management* (25:2) 2000, pp 201-222.
6. Gatingon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.
7. Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added valueof psychological capital in predicting work attitudes.*Journal of Leadership & Organizational Studies*,
8. Spreitzer, G.M., & Mishra, A. (1997). Survivor responses to downsizing: the mitigating effects of trust andempowerment. Available from Department of Managementand Organization, University of Southern California,Marshall School of Business at <http://www.usc.edu/dept/LAS/SC2/pdf/spreitzer>. Pdf Accessed: 24th April 2009
9. Thomas K. Velthouse B.; "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation"; *Academy of Management Review*, No.15, 2005.
10. Duffy, Jo Ann, Barragan, Bob & Riley Brenda (2•11).A Study of Employee Empowerment in Small Business. Proceeding of the Southwestern Small Business Institute Association Proceedings.
11. Fox, John (2009). Employee Empowerment: an apprenticeship modle, University of Hartford.
12. Geisler, David (2005). The next level in employee empowerment Quality progress. research library core,
13. Johnson, J. V. (2•12). Empowerment in future work life, *Scand J Work Environment Health* 2•12, vol23, suppl4.
14. Rider, Ellis J. (2•11). Management & coordinating Nursing Care. Lippin Cot. Saunders-Erstad, Margaret (2•1•). Empowerment and organizational change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 9(7), 325–333.
15. Drydyk, j. (2013). Empowerment and power: some conceptual analysis. Carleton university. Ottawa.
16. Gill, Amarjit, Flaschner, Alan B. & Bhutani, Smita (2010). The Impact ofTransformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. *Business and Economics Journal*, BEJ-3.
17. Lawson, Karen (2006). 4 Keys to Employee Empowerment. Lawson Consulting Group, Inc.
18. Narayan, Deepa (2010). Measuring empowerment, cross- disciplinary perspectives. Washington, D. C: The Worth Bank.
19. Cartwrith, Roger (2002). Empowerment. Easton publishing.
20. Karakoc, Nihat (2011). Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda. *Enterprise Risk Management*, 1(2), E1.



21. Pasley, Todd Michael (2002). *Communication Tactics for Empowering Employees: A Guidebook for Organizations and Managers*. Rowan University
22. Cartwright, Roger (2010). *Empowerment*. Easton publishing.
23. Conger Jay, A. & Kanungo Rabindra, N. (2010). the Empowerment proces Integrating theory & practice. *Academy of management Review*, 13(3), 471-482.
24. Hunald, P. & Nel, C. (2011). *THE Age of participation: New Governance for the workplace & the world*. edition. 2. Beret Koehler Sanfrancisco. CA.