

مدل های توانمندسازی کارکنان^۱

حسن بختیاری^۲

علیرضا صوفی^۳

چکیده

توانمندسازی کارکنان راهبردی است که در سه دهه اخیر به طور چشمگیری مورد توجه مسئولان و دست اندرکاران حوزه منابع انسانی قرار گرفته است. یکی از مسائل مهمی که سازمانها در طراحی برنامه های توانمندسازی با آن روبه رو هستند، انتخاب مدل مورد نظر است. تاکنون الگوهای مختلفی در حوزه توانمندسازی کارکنان ارائه شده است که معرفی آنها می تواند راهنمایی برای انتخاب مناسبترین الگو از سوی کارشناسان توانمندسازی سازمانها باشد. در این مقاله ابتدا ۳۶ الگوی معروف ذکر شده و سپس ضمن ارائه یک دسته بندی جدید از آنها بر مبنای رویکردهای موجود در حوزه توانمندسازی، این الگوها در قالب هفت رویکرد دسته بندی شده است. این رویکردها عبارت است از: رویکردهای مبتنی بر واگذاری قدرت و اختیار، انگیزشی، روانشناختی، تعاملی، شناختی، فرهنگی - ارزشی و تلفیقی.

واژگان کلیدی

توانمندسازی کارکنان، الگوهای توانمندسازی، رویکردهای مختلف نسبت به مدل

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۳/۷، تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۴/۱۱

۲. عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)، پست الکترونیکی:

۳. مربی پژوهشی سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا

۱. مقدمه

تلاش تحقیقی معتبر باید بر مبنای یک نظریه یا مدل بنا نهاده شود و تنها از این طریق است که تحقیق علمی است و نتایج آن با ارزش می گردد، زیرا تشریح مشکل را که برای توسعه سازمان ضروری است، تسهیل می کند (ویزبورد، ۱۹۷۶، نقل از امیری ۱۳۸۵).

ضرورت مدل در بررسی هر موضوع پژوهشی، از ضرورت نگرش سیستمی و توجه به تعیین امور در ارتباط با یکدیگر ناشی می شود و معنی نگرش و برخورد سیستمی این است که محقق تلاشی آگاهانه را برای درک روابط متقابل بین بخش های مختلف موضوع و نقش آنها در نتیجه گیری نهایی به عمل آورد. لازمه این امر درکی کامل از چگونگی واکنش کل سیستم در مقابل تغییر هر جزء آن است و چنین درکی تنها مبتنی بر مدلمند کردن موضوع امکان پذیر می باشد.

"مدل در واقع نمایشی از واقعیت موضوع مورد بحث است. مدل را می توان انتزاعی از واقعیت که بمنظور نظم دادن و ساده سازی دیدگاه ما از واقعیت بکار می رود، تعریف نمود" (جاجرمی زاده، ۱۳۷۴: ۵۵).
به بیان دیگر، مدل عبارتست از نمونه ای از آنچه که در عینیت وجود دارد و تلاش در ساختن آن. ساختن مدل مبتنی بر پیش فرض هایی نسبت به عینیت بوده، به گونه ای که می توان آن را خلاصه انعکاس و جلوه عینی آن مفروضات دانست. نحوه ادراک و مفروضات خاصی که راجع به ارتباطات عینی یک مجموعه وجود دارد، زیر بنای شکل گیری مدل و سپس تئوری می باشد (امیری، ۱۳۸۵: ۲۸۹).

۲. مدل های توانمند سازی

هر یک از اندیشمندان حوزه توانمند سازی، مدل های مختلفی برای آن ارائه کرده اند که این مدل ها هم شباهت ها و هم تفاوت هایی با هم دارند که تفاوتها موجب تمایز مدل ها از یکدیگر شده اند. با توجه به چند دهه سابقه در ادبیات توانمند سازی، در این خصوص مدل های متفاوتی وجود دارد. این مدل ها را می توان به شکل های مختلفی دسته بندی کرد که ساده ترین آنها تقسیم بندی مدل ها بر اساس تقدم زمانی ارائه آنهاست

۱-۲. مدل های توانمند سازی بر اساس سیر تاریخی

در نتیجه بررسی های انجام شده و تا حدی که برای محقق امکان دسترسی به مدل ها وجود داشت، مهم ترین مدل های توانمند سازی بر اساس سیر تاریخی عبارتند از:

جدول شماره (۱): مدل های توانمند سازی بر اساس سیر تاریخی

سال	ارائه کننده الگو	ردیف
۱۹۸۳	باندورا	۱
۱۹۸۴	دنيس كينلاو	۲
۱۹۸۵	بلانچارد ، زيگارمی و زيگارمی	۳
۱۹۸۶	کانگر و کانگو	۴
۱۹۸۶	کالبرت و مک دونو	۵
۱۹۹۰	وگت و مارل	۶
۱۹۹۰	توماس و ولتوس	۷
۱۹۹۱	نولر	۸
۱۹۹۲	باون و لاولر	۹
۱۹۹۵	اسپریتزر	۱۰
۱۹۹۵	فورد و فوتلر	۱۱
۱۹۹۵	کارول	۱۲
۱۹۹۶	ویلسون	۱۳
۱۹۹۶	مالاک و کارزتو	۱۴
۱۹۹۷	کوئین و اسپریتزر	۱۵
۱۹۹۷	مک لاگان و نل	۱۶
۱۹۹۷	هارلی	۱۷
۱۹۹۸	فاکس	۱۸
۱۹۹۸	باروچ	۱۹
۱۹۹۸	جروی، رایت و اندرسون	۲۰
۲۰۰۰	کونزاک	۲۱
۲۰۰۱	مؤسسه گائو	۲۲

ادامه جدول شماره (۱): مدل های توانمند سازی بر اساس سیر تاریخی

سال	ارائه کننده مدل	ردیف
۲۰۰۱	آرمسترانگ	۲۳
۲۰۰۱	ساندرز	۲۴
۲۰۰۱	ماتیوس	۲۵
۲۰۰۱	هولوسکو، لسی و کازانو	۲۶
۲۰۰۲	لیتگو	۲۷
۲۰۰۲	رابینز، کرینو و فردندال	۲۸
۲۰۰۲	اسکندری	۲۹
۲۰۰۳	ویلیام بریجز	۳۰
۲۰۰۳	رایلی، بنتلی و لین	۳۱
۲۰۰۳	لاوارک	۳۲
۲۰۰۳	والاس و استورم	۳۳
۲۰۰۳	نوکلین و روهورتی	۳۴
۲۰۰۴	آولیو	۳۵
۲۰۰۷	سازه های اثربخش	۳۶

دسته بندی های دیگری هم از مدل های توانمند سازی شده است. " در یکی از تقسیم بندی ها ، توانمند سازی شامل رویکرد عقلایی ، انگیزشی و فوق انگیزشی می باشد. در طبقه بندی کاتیو^۴ توانمند سازی به دو دسته روان - سیاسی و روان نمادی تقسیم بندی می شود. بعضی دیگر از صاحب نظران آنرا به رابطه ای و روانشناسی تقسیم می کنند. (ابطحی ، ۱۳۸۶ : ۵۳).

در این مقاله معیار دسته بندی مدل ها ، رویکردها در توانمندسازی کارکنان است.

۲-۲. مدل های توانمند سازی بر اساس رویکردها

⁴ Richard Katio

مطالعه ادبیات مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد در مورد توانمندسازی کارکنان رویکردهای مختلفی وجود دارد. هر یک از صاحب‌نظران ارائه‌کننده مدل با توجه به تعریف خود از توانمندسازی، فرایند آن، عناصر و عوامل مؤثر بر توانمندسازی که در مدل خود ارائه کرده‌اند، در حقیقت رویکردی در این حوزه را نشان می‌دهد که با احصاء عناصر مشترک مدل‌های آنان، می‌توان آنها را در یک گروه قرار داده و تحت عنوان یک رویکرد از آنها نام برد. ابتدا رویکردهای مطرح در منابع موجود مرور می‌شود و سپس نسبت این رویکردها با هم را تعیین خواهیم کرد.

جدول شماره (۲): مدل‌های توانمندسازی بر اساس رویکردها

ردیف	نوع رویکرد	موضوع توانمندسازی	ارائه‌کننده مدل
۱	رویکرد مکانیکی / عقلایی / ساختاری	تفویض قدرت و اختیار	اسکات و ژافه ، باون و لاولر ، شوول ، فوی ، وگت ، بلانچارد وهمکاران ، بورک ، کوئن دوتینک ، میلز و آنگسان دسترنج
۲	رویکرد انگیزشی	خودتصمیم‌گیری و کفایت نفس کارکنان	کانگر ، کانگر و کانگو ،
۳	رویکرد روانشناختی	انگیزش درونی	توماس و ولتهوس ، اسپریتزر ، اولیو
۴	رویکرد تعاملی	مهارت‌های ارتباطی و تیم سازی	هارلی ،
۵	رویکرد شناختی	افزایش دانش و مهارت	فیشر ، دفت ، جروی ، رایت و اندرسون
۶	رویکرد فرهنگی ، ارزشی	تقویت عقاید ، اخلاق و تعهد	بلانچارد و زیگاری ، کینلا ، گوردون ، کوئین و اسپریتزر ، ساوری و لاک
۷	رویکرد تلفیقی	عوامل محیطی ، عناصر فردی ، راهبردهای مدیریتی	رابینز ، کرینو و فردندال

بر اساس تقسیم بندی فوق ، هر یک از رویکرد ها به اختصار توضیح داده می شود و برای نمونه ، یکی از مدل های شاخص در هر رویکرد ارائه می گردد .

۳. رویکردهای مبتنی بر تفویض قدرت و اختیار

در این گروه ۳ رویکرد مکانیکی ، عقلایی و ساختاری مطرح شده است .

۳-۱. رویکرد مکانیکی

رویکردی است که توانمندسازی را مترادف با راهبردهای مدیریتی و شرایط سازمانی می داند. از این دیدگاه توانمندسازی به معنی تفویض قدرت و اختیار به کارکنان برای انجام فعالیت ها و وظایف می باشد و توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت عالی ، یک چشم انداز را تدوین نموده و برنامه ها و وظایف معین برای رسیدن به آنها در سازمان را ترسیم می نماید. اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم کرده و اجازه می دهد در صورت نیاز اصلاح لازم در خط مشی ها و فرایندها را انجام دهند. در این رویکرد، نتایج بیشتر تحت کنترل مدیریت است و ساده سازی و روشن سازی کار و وظایف مورد تاکید است. بر اساس این رویکرد راهبردهای ضمنی توانمندسازی عبارتند از:

- از مدیریت عالی شروع می شود.
 - ماموریت ها، چشم اندازها و ارزش های سازمانی به روشنی تعریف می شوند.
 - وظایف، نقش ها و پاداش های کارکنان به وضوح روشن می شوند.
 - مسئولیت ها تفویض می شوند.
 - کارکنان در قبال نتایج پاسخگو هستند.
- اسکات و ژاف^۵ (۱۹۹۱) می گویند: " توانمندسازی یک راه اساسا متفاوت برای کار کردن انسان ها با یکدیگر است. بدین معنی که:

- کارکنان احساس می کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان مسئولیت دارند.
 - تیم های کاری، به طور مستمر، برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره وری باهم کار می کنند.
 - ساختار سازمانها به گونه ای طراحی شده است که افراد در می یابند می توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کار کنند نه اینکه صرفا ادای تکلیف کنند " (اسکات و ژاف ، ترجمه ایران نژاد ۱۳۷۵: ۲۰).
- باون و لاولر (۱۹۹۲) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می دانند. (باون و لاولر ، ۱۹۹۲).

^۵ Scott & Jaffe

شوول^۶ و همکاران (۱۹۹۳) توانمندسازی را تفویض اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات مناسب بدون آنکه در ابتدا به تأیید مقامات فرادست برسد، می‌دانند. "توانمند سازی شامل اعطای قدرت و اختیار است بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم گیری انجام برخی فعالیتها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است" (شوول ، ۱۹۹۳ : ۳۷۵).

فوی^۷ (۱۹۹۷) توانمندسازی را توزیع مجدد قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را ندارند، تعریف کرده است. (فوی ، ۱۹۹۷)

وگت (۱۹۹۸) توانمندسازی، فرایند دادن فرصت و اختیار به افراد در تصمیم‌گیریهای مستقل سازمانی است (جروی ، رایت و آندرسون ، ۱۹۹۸).

بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه‌ها و طراحی ساختار سازمانی مناسب می‌دانند .

دسترنج (۱۳۸۳) : " توانمند سازی شامل اعطای قدرت ، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم گیری انجام برخی فعالیت ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است " (دسترنج ، ۱۳۸۳ : ۲۰).

۲-۳. رویکرد عقلایی

گروهی دیگر از صاحب نظران ، دیدگاه متمرکز بر تفویض اختیار و تقسیم قدرت مدیر با کارکنان را دیدگاه عقلایی نامیده اند . از دیدگاه عقلایی، توانمند سازی فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستانش تسهیم می‌کند (منظور از قدرت در اینجا قدرت به عنوان تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است و نه قدرت شخصی) و تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار^۸ سازمانی است .

به تعبیر بورک^۹ (۱۹۸۶)، منظور از توانمند سازی اعطاء قدرت و تفویض اختیار است. بسیاری از نظریه پردازان مدیریت توانمند سازی را معادل تفویض اختیار، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌دانند که حاصل آن تأکید بر تکنیکهای مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، تیمهای خود مدیریتی و هدفگذاری دوطرفه^{۱۰} است (کانتر، ۱۹۹۸).

۳-۳. رویکرد ساختاری

برخی دیگر از صاحب نظران مدیریت منابع انسانی ، نگاه متمرکز بر تفویض اختیار را رویکرد ساختاری نامیده اند . " توانمندسازی به عنوان واقعیتهایی است که فرصت تصمیم گیری به افراد از طریق گسترده شدن حیطه اختیارات فراهم می شود. توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمان می گردد، زیرا

⁶ Scholl

⁷ - Foy

⁸ - Authority

⁹ - Burke

¹⁰ - Mutual Goal Setting

کارکنان صفی که به مسائل و مشکلات نزدیکترند، از این رو باید دارای اختیار لازم جهت حل مسائل باشند" (اسپریتزر ۴۸۹:۱۹۹۶).

دوتینک (۲۰۰۳) می نویسد: "در اصل نگاه ساختاری متمرکز بر فعالیتهای مدیریت توانمند سازی، شامل تفویض اختیار برای اتخاذ تصمیم گیری از سطوح سازمانی بالاتر به پایین تر (سی اف هلر ۱۹۸۸) و همچنین افزایش دسترسی افراد در سطح پایین به اطلاعات و منابع می باشد (باون و لاولر ۱۹۹۲، ۱۹۹۵ و روزاشترین ۱۹۹۵). نظریه اصلی در مورد توانمند سازی ساختاری این است که آن مستلزم دادن اختیار تصمیم گیری به کارکنان همراه با اختیاردهی برای انجام کارها می باشد (میلز و آنگسان ۲۰۰۳). در نگاه ساختاری، منطق این است که کارکنان توانمند سازی شده با اعمال تغییرات لازم در سطح ساختاری رفتار می کنند. بطور مشخص تر، کارکنان در مورد نحوه انجام کار احساس کنترل شخصی بیشتری می کنند. آنها از کار و شرایط استراتژیکی که کار در آن در حال انجام است آگاه تر خواهند بود و در مورد نتایج عملکرد پاسخگوتر خواهند بود (باون و لاولر ۱۹۹۵)" (دوتینک، ۲۰۰۳: ۲).

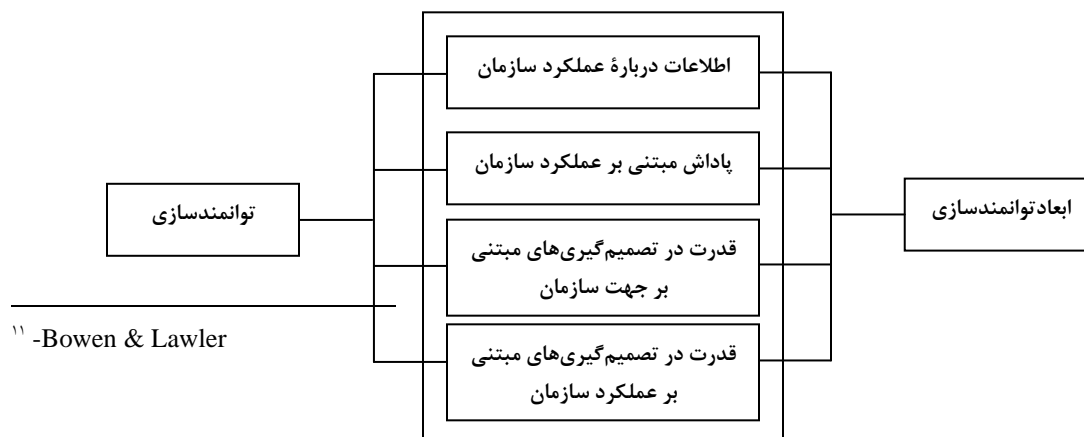
قاسمی (۱۳۸۲) "توانمند سازی را طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت های بیشتری رانیزداشته باشند ذکر کرده است" (قاسمی، ۱۳۸۲: ۲۲).

۳-۳-۱. مدل نمونه: مدل باون و لاولر^{۱۱}

از دیدگاه باون و لاولر (۱۹۹۲)، عوامل توانمندسازی سازمانی، شامل چهار جزء زیر است:

- اطلاعات درباره عملکرد سازمان.
- پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان.
- قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر جهت سازمان.
- قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر عملکرد سازمان.

باون و لاولر معتقدند وقتی توانمندسازی وجود دارد که شرکتها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداشها را در سازمان توزیع کنند. در این مدل، ارتباط بین عناصر چهارگانه، توانمندسازی به صورت عمل ضرب ریاضی است؛ یعنی اگر یکی از این عناصر چهارگانه صفر باشد، توانمندسازی نیز صفر است و با فقدان توانمندسازی روبرو هستیم (باون و لاولر، ۱۹۹۲).



^{۱۱} -Bowen & Lawler

شکل شماره (۲): الگوی باون و لاولر

۴. رویکرد انگیزشی

بر اساس این رویکرد، هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خودتصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان گردد، توانمندی آنان را در پی خواهد داشت. برعکس هر استراتژی که منجر به تضعیف دو انگیزه فوق‌گردد باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آنان شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت. در این رویکرد شرایط سازمانی و اقدامات مدیریتی به معنی توانمندسازی نیستند، بلکه آنها زمینه‌ساز تواناسازی کارکنان هستند.

دیدگاه انگیزشی بر مبنای تئوری انگیزشی مک‌کله‌لند شکل گرفته است. وی نیازهای اساسی مدیران را سه دسته می‌داند:

- نیاز به قدرت
- نیاز به موفقیت
- نیاز به تعلق

اساسی‌ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی از نظر وی نیاز به کسب قدرت است که در افراد انگیزه ایجاد می‌کند. در این دیدگاه مفروض است که افراد نیاز به کسب قدرت دارند و این نیاز حالتی درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد ایجاد می‌کند (مک‌کله‌لند^{۱۲}، ۱۹۷۵).

کانگر و کانگو (۱۹۸۸) با رویکرد انگیزشی به توانمندسازی می‌نگرند و با الهام از مفهوم خودکارآمدی باندورا^{۱۳} (۱۹۸۶)، فرآیند تقویت احساس خودکارآمدی کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایط سازمانی که موجب بی‌قدرتی و ناتوانی در آنان شده‌است، را توانمندسازی می‌نامند. از نظر کانگر و کانگو توانمندسازی عبارتست از " فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها شده و در تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم‌با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می‌کند" (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸: ۴۷۴).

همچنین از این دیدگاه توانمندسازی به‌عنوان فرآیند ریسک‌پذیری و رشد شخصی نیز تعریف شده‌است. راهبردهای ضمنی این رویکرد عبارتند از:

- شروع توانمندسازی از رده پایین سازمان با درک نیازهای

¹²-MacClland
141.Bandura

- الگو سازی رفتار توانمند را برای کارکنان
- تشکیل تیم‌ها را برای تشویق رفتار مشارکتی
- تعریف ریسک‌پذیری در سازمان
- اعتماد به کارکنان برای انجام وظایفشان

۴-۱. مدل نمونه : مدل کانگر و کانگو^{۱۴}

کانگر و کانگو (۱۹۸۸) معتقدند توانمندسازی، ساختاری محرک و فرایندی است که در آن به افراد تفویض اختیار می‌شود و این فرایند شامل ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزه جهت انجام دادن وظیفه به منظور افزایش حس خود کارآمدی در بین اعضای سازمان و نیز بازشناسی شرایطی است که موجب عدم توانمندی می‌شود. آنان بیان می‌کنند که نیاز به توانمندسازی هنگامی افزایش می‌یابد که کارکنان احساس ناتوانی کنند. بنابراین مهم است که شرایط داخلی سازمان‌هایی را که کارکنان آنها احساس ناتوانی می‌کنند، بررسی کنیم. یکی از این شرایط، شناسایی راهبردها و تاکتیک‌های توانمندسازی است، تغییر شرایط محیطی همیشه امکان‌پذیر نیست. لذا برای تغییر سطح توانمندسازی کارکنان باید از راهبردهایی استفاده کرد که اثربخشی اطلاعاتی کارکنان را افزایش می‌دهد.

با توجه به مطالب بالا می‌توان یک فرایند پنج مرحله‌ای را که شامل مراحل توانمندسازی با توجه به شرایط و نتایج رفتاری است، ارائه کرد. این پنج مرحله در مدل دیده می‌شود.

در **مرحله اول**، شرایط سازمان برای پاسخ دادن به اینکه چرا افراد ناتوانند، مشخص می‌شود. در این مرحله به جستجوی شرایط یا موانعی که باعث ناتوانی کارکنان می‌گردند، پرداخته می‌شود.

در **مرحله دوم** با به کارگیری راهبردها و فنونی که هدف آنها تغییر شرایط محیطی برای پاسخگویی به ناتوانی و فراهم آوردن اثربخشی اطلاعاتی بر کارکنان است، توجه می‌گردد. در این مرحله با استفاده از روش‌ها و سبک‌های مختلف مدیریت و به کارگیری راهبردهایی موجبات افزایش کفایت نفس فراهم می‌گردد.

در **مرحله سوم** نتایج را که در مرحله دوم حاصل و باعث توانمند شدن کارکنان گردیده است، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

در **مرحله چهارم** به فراهم آوردن اطلاعات اثربخش برای زیردستان از طریق منابع مختلف پرداخته می‌شود.

در **مرحله پنجم** آثار رفتاری توانمندسازی ارزیابی می‌گردد.

مرحله اول	شرایطی که به	حالت ناتوانی	کارکنان منجر می گردد.
مرحله دوم	استفاده از فنون و راهبردهای مدیریتی	فراهم آوردن خود- اثربخشی اطلاعاتی از طریق چهارمنبع	کارکنان
مرحله سوم	فراهم آوردن خود- اثربخشی اطلاعاتی از طریق چهارمنبع	توانمند شده	ایجاد آثار رفتاری
مرحله چهارم	توانمند شده	توانمند شده	ایجاد آثار رفتاری
مرحله پنجم	ایجاد آثار رفتاری	توانمند شده	ایجاد آثار رفتاری



شکل شماره (۴): مدل نمونه: مدل کانگر و کانگو^{۱۵}

۵. رویکرد روانشناختی

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمند سازی را به عنوان فرایند انگیزش درونی وظایف محوله به کارکنان که شامل چهار حوزه شناختی مؤثر بودن شایستگی، معنی دار بودن حق انتخاب می شود. این چهار حوزه عبارتند از :

۱-۵. مؤثر بودن^{۱۶} : وظیفه ای دارای ویژگی مؤثر بودن است که از سوی فرد به عنوان منشا اثر در جهت دستیابی به اهداف وظیفه ای تلقی گردد. منشا اثر بودن حدی است که در آن فرد می تواند استراتژی ، روند اجرایی کارها یا پیامدهای عملیاتی در شغل خود را تحت تاثیر قرار دهد .

۲-۵. شایستگی^{۱۷} : شایستگی یا کفایت نفس عبارتست از باور فرد نسبت به قابلیت هایش برای انجام موفقیت آمیز وظایف محوله

۳-۵. معناداری^{۱۸} : این شناخت اشاره به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده آل ها و استانداردهای فرد دارد .

142. Conger & Konungo

¹⁶. Impact

¹⁷. Competency

¹⁸. Meaningful

۴-۵. حق انتخاب^{۱۹}: این وظیفه اشاره به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیتهای لازم برای انجام وظایف شغلی دارد. (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۶۶).

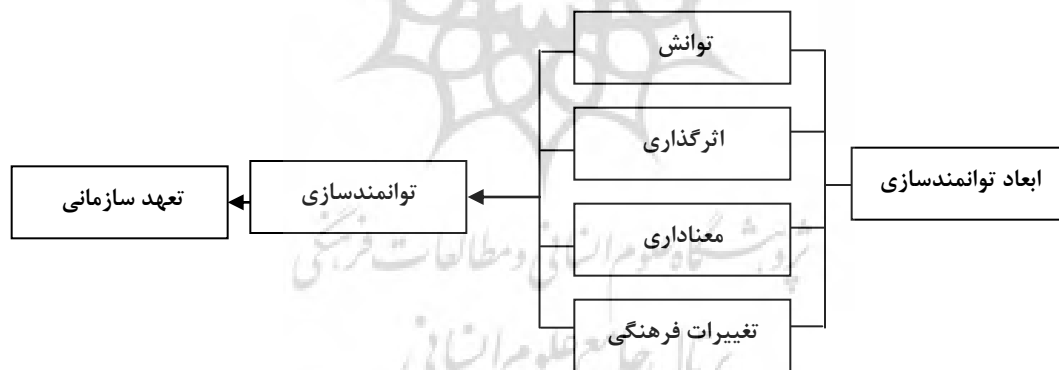
۵-۶. مدل نمونه: مدل توانمندسازی آولیو^{۲۰}

آولیو و همکارانش (۲۰۰۴) توانمندسازی روانشناختی را این چنین تعریف کرده اند:

توانمندسازی، انگیزش ذاتی در قالب یک مجموعه معرفت چهارگانه، شامل توانش، اثرگذاری، معناداری و خودمختاری، در راستای انعکاس جهت فردی نسبت به نقش فرد در کار است.

به عقیده آولیو توانش به معنای احساس دانستن و توان انجام دادن موفقیت آمیز کار، اثرگذاری به معنای میزان مؤثر واقع شدن فعالیت یک شخص در پیشبرد اهداف سازمانی، معناداری به معنای وزنی که افراد برای یک کار در استاندارد خود قائل هستند و خودمختاری نیز به معنای حس استقلال در تصمیم گیری است (آولیو و همکارانش، ۲۰۰۴).

آولیو و همکارانش، توانمندسازی را از ابزارهای اصلی مدیریت که بر پایه آن رهبری گشتاری کارکنان به سمت اهداف سازمانی سوق داده می شوند، می دانند به اعتقاد آولیو و همکارانش فنون رهبری در توانمندسازی کارکنان در حقیقت ترغیب ایشان به تفکر منتقدانه، درگیر کردنشان در فرایند تصمیم گیری و القای وفاداری از طریق درک نیاز متقابل آنان است.



شکل شماره (۵): مدل توانمندسازی آولیو

۶. رویکرد تعاملی

دسته دیگری از صاحب نظران مهارتهای ارتباطی و تیم سازی را در توانمندسازی کارکنان محور کار سازمانها ذکر می کنند.

¹⁹. Choice

²⁰. Avolio

کینلاو (۱۹۸۴): " توانمندسازی فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیمهای شایسته و با صلاحیت به وجود می‌آید که این امر خود نیز بر عملکرد افراد و سازمان اثر می‌گذارد" (کینلا، ۱۳۸۳: ۲۸).

اسکات و ژاف (۱۹۹۱) می‌گویند: " توانمندسازی یک راه اساسا متفاوت برای کارکردن انسان‌ها با یکدیگر است. بدین معنی که:

- کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کارکردن کل سازمان مسئولیت دارند.
- تیم‌های کاری، به طور مستمر، برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری باهم کار می‌کنند.
- ساختار سازمانها به گونه‌ای طراحی شده‌است که افراد در می‌یابند می‌توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کار کنند نه اینکه صرفا ادای تکلیف کنند" (اسکات و ژاف، ۱۹۹۱، ترجمه ایران‌نژاد، ۱۳۷۵، ۲۰:).

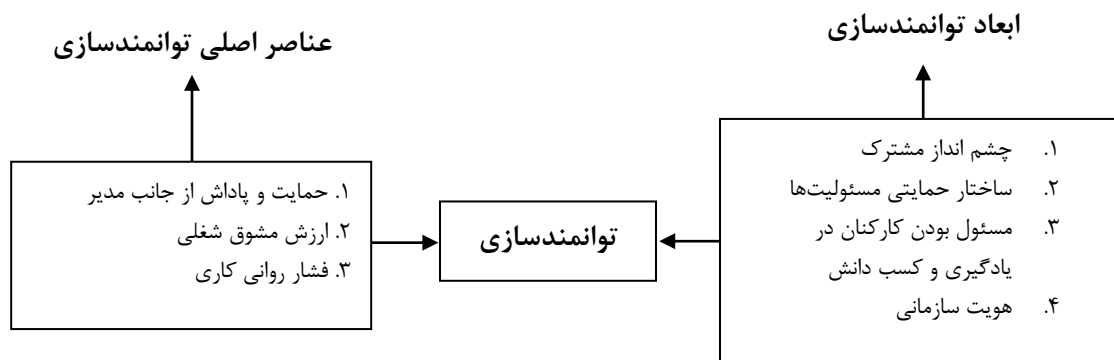
هارلی (۱۹۹۷) معتقد است عنصر اصلی در توانمندسازی، سهیم‌شدن کارکنان در اطلاعات و برقراری ارتباطات مناسب است. ارتباط بین مدیر و کارکنان امکان بهره‌گیری از دانش کارکنان را برای مدیر فراهم می‌سازد؛ برای مثال جلسه‌های حل مسئله به مدیر در جهت نیل به راه‌حلهای مناسب در تولید کمک می‌کند؛ زیرا وی از آزمایشهای کارشناسان کارگاهی بهره فراوان خواهد بود (هارلی، ۱۹۹۷).

۶-۱. مدل نمونه: مدل نوکلینن و روھوتی^{۲۱}

نوکلینن و روھوتی (۲۰۰۳)، به اعتقاد این دو پژوهشگر ظرفیت عملیاتی گروه، توانایی کار و یادگیری از طریق همکاری است و افزایش فشار روحی موجب تخریب جوّ رشد سازمانی (توانمندسازی) می‌گردد. نوکلینن و روھوتی با رویکردی نسبی^{۲۲} به موضوع توانمندسازی پرداخته، آن را علاوه بر توزیع قدرت و کنترل در سازمان، خلق روابط مرتبط با هم و معنادار که بر پایه آن انگیزش فردی در کارکنان توسعه می‌یابد، می‌دانند. به نظر این دو پژوهشگر توانمندسازی، ساختاری انگیزاننده است که بر شناخت و احساس (هیجان) افراد تأکید دارد. آن دو بیشترین ارتباط توسعه توانمندسازی را با مفاهیم اثرگذاری فردی و نتایج خروجی کار مرتبط می‌دانند و این رویکرد توانمندسازی را ادراکی و در راستای توسعه قدرت بیشتر کارکنان تعریف می‌کنند (نوکلینن و روھوتی، ۲۰۰۳، نقل از ابطی، ۱۳۸۶).

²¹ . Nokelainen & Ruhotie

²² . Relative Approach



شکل شماره (۶): مدل نمونه : مدل نوکلینن و روهوتی

۷. رویکرد شناختی

در این رویکرد، صاحب‌نظران تاکید ویژه‌ای بر آموزش و افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان دارند. به نحوی که احساس دانایی و توانایی کنند و وظایف خود در سازمان را بهتر انجام دهند. فیشر اعتقاد دارد که توانمندسازی عبارتست از: آموزش چگونگی انجام کار به دیگران تا کمتر به مدیر متکی باشند. و آن تابعی است از: اختیار، منابع، اطلاعات و مسئولیت. در توانمندسازی، کارکنان نیاز دارند به اینکه نه فقط اختیار داشته باشند، بلکه آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز داشته و سپس در زمینه تصمیم‌های خود مسئول و پاسخگو باشند.

دفت (۲۰۰۰): توانمندسازی یعنی دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارت به کارکنان برای تصمیم‌گیری در انجام امور به صورت مؤثر (دفت، ۲۰۰۰).

جروی، رایت و اندرسون^{۲۳} (۱۹۹۸): توانمندسازی، فرایند راهنمایی و ایجاد مهارت‌های لازم برای کارمندان جهت تصمیم‌گیریهایی مستقلانه در چارچوب فرهنگ و فرایند سازمانی است (جروی، رایت و اندرسون، ۱۹۹۸: ۶۵).

۷-۱. مدل نمونه: مدل جروی، رایت و اندرسون^{۲۴}

به اعتقاد این سه پژوهشگر، توانمندسازی یکی از مهمترین مفاهیم نظریه مدیریت نوین است. توانمندسازی، فرایند راهنمایی و ایجاد مهارت‌های لازم برای کارمندان جهت تصمیم‌گیریهایی مستقلانه در چارچوب فرهنگ و فرایند سازمانی است.

توانمندسازی، ساختاری است که می‌تواند سنتها را بشکند. در سازمانهای توانمند، کارکنان راه‌های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمانها توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در

²³ . Geroy, Wright and Anderson

²⁴ . Geroy, Wright and Anderson

زمینه آموزشی، تبادل آرا و احترام به یکدیگر است. توانمندسازی را باید یک فرایند شناخت و در رشد راهبردی سازمان به کار برد. این فرایند، انگیزه و احترام به قانون را در میان کارکنان بوجود می‌آورد. توانمندسازی در معنای واقعی خود دانشی است که در مواقع خاص و ضروری و پر دردسر، مورد استفاده قرار گیرد. آنان در مدل خود مرسوم به مدل توانمندسازی عملکرد راهبردی^{۲۵}، سه شاخص عمده را پتانسیلهای توانمندسازی بیان می‌کنند. این سه شاخص عبارتند از:

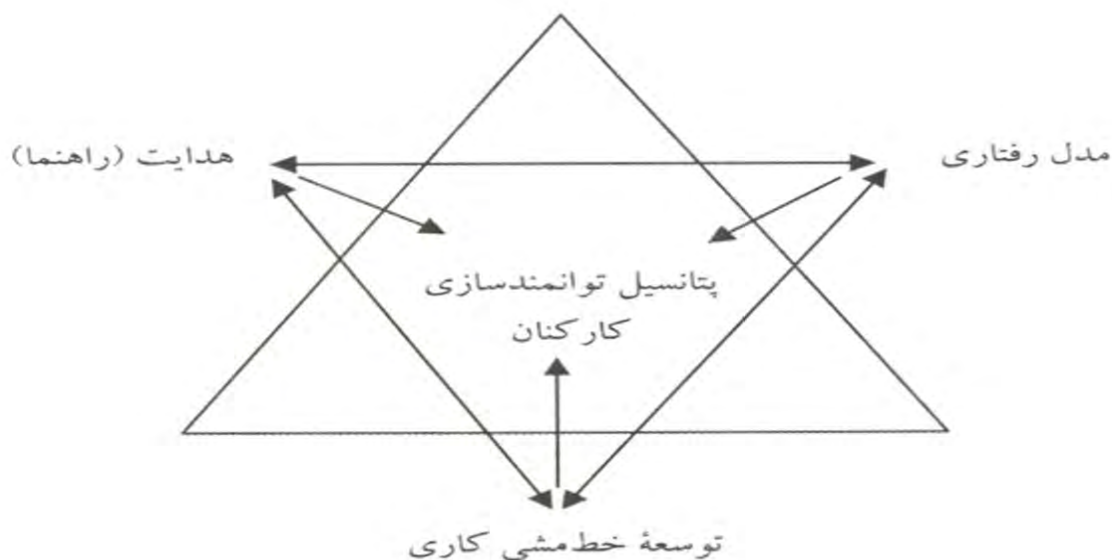
- هدایت (راهنمایی)
- مدل رفتاری
- توسعه خطمشی های کاری.

از دیدگاه آنان هدایت، یک فرایند غیررسمی برای ایجاد رفتارهای صحیح در کارمندان از طریق افزایش توانایی و ارتقای درجه مهارت آنان است. هدایت، فرایندی است که بر روی آنچه مردم به درستی انجام می‌دهند و شیوه‌هایی که می‌توانند بهتر عمل کنند، تأکید دارد. اغلب مدل‌های رفتاری بیشتر از لغات سخن می‌گویند، ولی قسمتی از تمرین، مهارت‌های پایه‌ای هستند که با بحث و گفتگو و ایفای نقش و اجرا قابل یادگیری است. طبق تحقیقات صورت گرفته، مدل رفتاری یکی از مؤثرترین شکلهای گسترش مهارت‌ها و پیشرفت کارکنان و تغییر رفتارهاست. همچنین پیکره منابع علمی طراحی شغل همچنان در حال رشد است. مدیران در آینده باید به شدت در برابر مهارت‌های گوناگون از خود انعطاف نشان دهند، و اینکه با تشخیص صحیح کار، میزان مسئولیت‌پذیری در افراد را بالا ببرند و برای آنان فرصت‌های مناسبی به‌وجود آورند تا در مقابل کاری که به آنان سپرده می‌شود، تعهد بیشتری پیدا کنند.

اصولاً یک راهنمای خوب باید مدل مناسب و خوبی را انتخاب کند تا مورد توجه کارکنان قرار گیرد. مدیران نیازمند آنند که مسیر راهنمایی و هدایت خود را تغییر دهند تا به نتیجه دلخواهشان برسند. مدیران با اجرای خط‌مشی‌های جدید مدیریتی مشکل دارند و به همین خاطر نیازمند به راهنما هستند.

به‌طور کلی در مدل‌های پیشنهادی این سه پژوهشگر، سه متغیر اصلی وجود دارد. این متغیرها با هم در تعاملند و باید به‌گونه‌ای با هم ترکیب شوند که کارکنان آن را امری مثبت تلقی کنند. هر گاه این سه متغیر با هم در تعامل نباشند، فرایند توانمندسازی به‌صورت ناقص اجرا خواهد شد و مسئله اصلی آن بر عهده مدیران خواهد بود؛ زیرا آنان کاری بسیار دشوار را پیش روی خود خواهند داشت. آنان باید با توجه به این سه عامل به توانمندسازی کارمندان خود بپردازند. خلق فرایند توانمندسازی فقط به اظهار علاقه‌مندی و تمایل بدان خلاصه نمی‌شود، بلکه باید برخی از مسائل و مشکلات را نیز پذیرا بود (جروی، رایت و اندرسون ، ۱۹۹۸ : ۶۵-۵۷).

²⁵ . Strategic Performance Empowerment Model



مدل توانمندسازی جروی، رایت و اندرسون

۸. رویکرد فرهنگی، ارزشی

گوردون (۱۹۹۳) توانمندسازی را تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت های سازمان می داند.

کینلاو (۱۹۸۴): معتقد است توانمندسازی به نتیجه نمی رسد، مگر آنکه عناصر کیفی در کارکنان ایجاد گردد؛ به عبارت دیگر در صورت نبود عناصر کیفی در توانمندسازی، این فرایند ممکن است به منزله ابزاری مخرب در دست کارکنان و تیمها قرار گیرد. این عناصر کیفی، عبارتند از: اخلاق^{۲۶}، تعهد^{۲۷} و توانایی^{۲۸}.

کوبین و اسپریتزر (۱۹۹۷): " به اعتقاد این دو پژوهشگر، توانمندسازی، فرایند تغییر اعتقادات درونی افراد است. اساس توانمندسازی، مجموعه رفتارهای خارجی افراد نیست؛ بلکه نوعی احساس مقابله است با تقاضاهای محیطی، موقعیتهای، وقایع و افرادی که با آنان مواجهند. با هر تمرین مدیریتی، احساس تعیین هویت مشخص افراد و بالتبع قدرت و توانمندی آنان افزایش پیدا می کند" (اسکندری، ۱۳۸۱، ۳۰).

بلانچارد (۲۰۰۳) می گوید: " توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم" (بلانچارد، ۲۰۰۳: ۳۹).

²⁶ . Morality

²⁷ . Commitment

²⁸ . Ability

ساوری و لاک (۲۰۰۱) : توانمند سازی یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگوئید چه کاری انجام دهند(ساوری و لاک، ۲۰۰۱: ۹۷).

فخاریان (۱۳۸۱) " توانمند سازی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در کارکنان بر قادر ساختن آنان با ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توام با کارآیی و اثربخشی . تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد شد" (فخاریان ، ۱۳۸۱ : ۸۷).

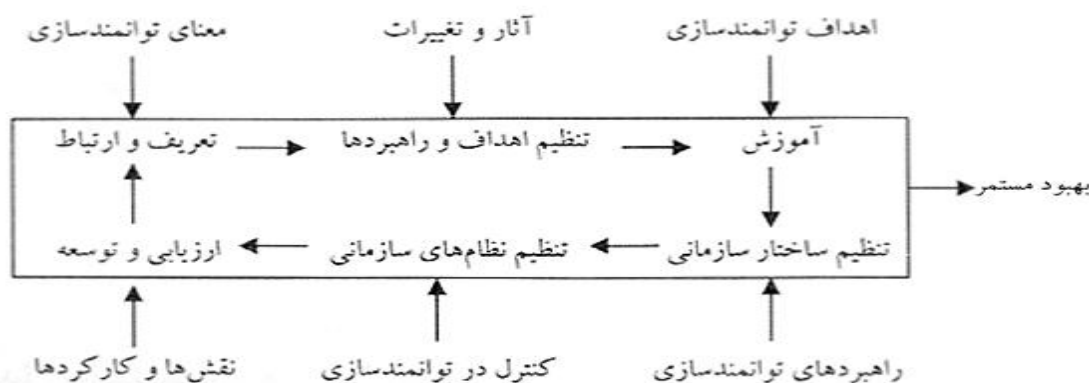
۸-۱. مدل نمونه : مدل دنیس کینلاو

از دیدگاه کینلا (۱۹۸۴) توانمندسازی فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیمهای شایسته و با صلاحیت به وجود می آید که این امر خود نیز بر عملکرد افراد و سازمان اثر می گذارد. در این مدل، شش گام اصلی در راستای ایجاد سازمان توانمند طراحی شده است. این گامها کاملاً با یکدیگر مرتبطاند و باعث ایجاد یک چرخه می شوند. عناصر این چرخه، عبارتند از: تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش ، تنظیم ساختار سازمانی، تنظیم نظامهای سازمانی و ارزیابی و توسعه . کینلا معتقد است در چارچوب اجرای گام به گام فرایند توانمندسازی ضروری است مدیریت و کارکنان از مجموعه ای ورودیهای اطلاعاتی نیز مطلع شده و در قبال آنها آگاهی کامل داشته باشند؛ به عبارت دیگر زمانی می توان این شش گام را اجرا کرد که درک و فهم کاملی از اطلاعات و دانش ذکر شده در این چرخه ایجاد شده باشد. این ورودیها عبارتند از: معنای توانمندسازی، آثار و تغییرات، اهداف توانمندسازی، راهبردهای توانمندسازی، کنترل در توانمندسازی و نقشها و عملکردها. کینلا همچنین معتقد است توانمندسازی به نتیجه نمی رسد، مگر آنکه عناصر کیفی در کارکنان ایجاد گردد؛ به عبارت دیگر در صورت نبود عناصر کیفی در توانمندسازی، این فرایند ممکن است به منزله ابزاری مخرب در دست کارکنان و تیمها قرار گیرد. این عناصر کیفی، عبارتند از: اخلاق^{۲۹}، تعهد^{۳۰} و توانایی^{۳۱} (کینلا، ۱۳۸۳، ۲۸).

²⁹ . Morality

³⁰ . Commitment

³¹ . Ability



مدل توانمند سازی کینلا

۹. رویکرد تلفیقی (تلفیق رویکرد ساختاری و روانشناختی)

رابینز، کرینو و فردندال^{۳۲} (۲۰۰۲) به اعتقاد این سه پژوهشگر ساختار سازمانی تأثیر بسیار مهمی بر روی موفقیت فرایند توانمندسازی دارد. با مطالعه محیط داخلی کار، سطح دانش فنی افراد در روابط کوچک و بزرگ افزایش پیدا می‌کند. هنگام پیش‌بینی و تلاش به‌منظور توانمند کردن کارکنان باید عناصر فرهنگی و تاریخی را نیز مورد توجه قرار داد. اگر چه در تحقیقات گذشته، بر نقش رفتارهای گوناگون اشاره شده، ولی عناصر یاد شده، معرف متغیرهای متفاوتی هستند که اجزای زمینه‌ای را به عوامل روانشناختی توانمندسازی مرتبط می‌سازند. با تمرکز بر روی عوامل محیطی و عناصر فردی می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی، دست یافت. اساسی‌ترین قدم در این فرایند خلق محیط‌های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی برای به‌کارگیری تمام زمینه‌ها و جنبه‌های توانمندسازی ایجاد و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد آن حاصل گردد (رابینز ، ۲۰۰۲ : ۴۲۰).

آنان بیان کردند که تفاوت‌های فردی کارکنان بطور مستقیم بر ادراک و رفتار آنان و همچنین به‌طور غیرمستقیم بر محتوای سازمان و محیط داخلی کار تأثیرگذار است. رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار افراد در درون سازمان و عناصر دیگر محیط داخلی کار نهفته است و این مسئله، میزان توانمندسازی را مشخص می‌کند.

۹-۱. مدل نمونه : مدل توانمندسازی رابینز، کرینو و فردندال

به اعتقاد این سه پژوهشگر اگر چه در بسیاری از مطالعات، توانمندسازی به منزله یک محرک غریزی یا واکنش فرد در برابر یک محرک غریزی تعریف شده است، ولی در واقع توانمندسازی پذیرش یک طرح خاص است؛ پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در منابع. نبود

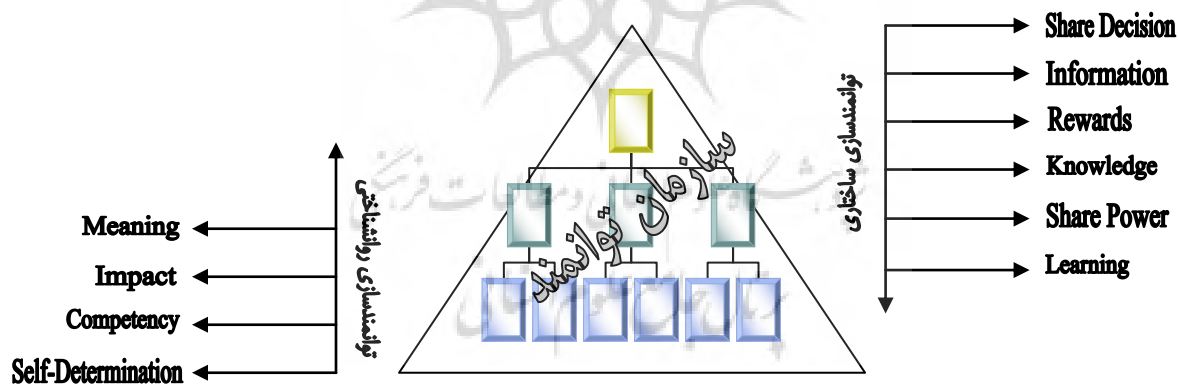
³² . Robbins, Crino & Fredendall

تعریفی واحد از توانمندسازی موجب شده تا تصور شود که فرایند توانمندسازی فرایندی ساده است؛ در صورتی که به منظور تحقق این فرایند باید عوامل بسیاری را در نظر گرفت. متأسفانه قسمت عمده‌ای از تحقیقات پژوهشگران به سطح یا ظاهر فرایند توانمندسازی متمرکز شده است و این مسئله موجب شده تا تصویری ناقص و ناکامل از توانمندسازی منعکس گردد. قسمت عمده منابع علمی توانمندسازی از بعد روانشناسی مورد انتقاد قرار گرفته است؛ در صورتی که ساختار واقعی کار و میزان توانمندی‌ای که به کارکنان داده می‌شود؛ در محیط‌های مختلف با هم فرق می‌کنند.

آنان هدف از ارائه این الگو را چنین بیان نمودند: «هدف این است که مشخص شود چگونه عناصر محیطی بر رفتارهای افراد تأثیرگذار است؟ چگونه فرایند روانشناختی توانمندسازی با عناصر سازمانی و محیط داخلی کار در ارتباط است و چگونه این ارتباطات موجب بروز رفتارهای مختلف توانمندسازی می‌شود؟»

ادراک افراد به فرایند توانمندسازی در شکل فوق، بیانگر وضعیتی است که تصورات کارمندان را از محیط کاری بازتاب می‌دهد و این به معنای حضور واقعی برخی عناصر توانمندسازی در آن محیط کاری است. این برخوردها در هر مدل توانمندسازی، یک مداخله‌کننده ضروری است و به مفاهیم و ارزشهای شخصی افراد بستگی دارد. ساختار سازمانی به‌طور غیرمستقیم بر گرایشها و نگرشهای درونی افراد که متأثر از واکنشهای رفتاری و فکری محیط داخلی کار است، تأثیرگذار است و گرایشها و نگرشهای درونی افراد نیز به‌طور مستقیم با توانمندسازی آنان در ارتباط است (رابینز، ۲۰۰۲: ۴۴۲).

شکل ۱ - فرایند جامع توانمندسازی (تلفیق رویکرد ساختاری و روانشناختی در اجرا)



۱۰. نتیجه گیری

مرور رویکردهای ذکر شده نشان می‌دهد که هر یک از این رویکردها هم عناصر مشترک و هم عناصر متمایز کننده دارند. عناصر مشترک آنها عمدتاً حول محور فرایند و ارکان توانمندسازی است و لیکن عناصر متمایز کننده آنها حول محور اهداف و راهبردهای توانمندسازی می‌باشد.

اگرچه انتخاب راهبردهای توانمندسازی در هر سازمان به طور کلی بستگی به شرایط سازمانی و محیط سازمان بستگی دارد لیکن انتخاب مدلی از بین مدل های موجود نیز تاثیر تعیین کننده ای بر فرایند توانمندسازی کارکنان دارد که مسئولان امور منابع انسانی سازمان باید قبل از شروع برنامه های توانمندسازی مدل مورد نظر را تعیین نمایند . قبل از انتخاب مدل نیز باید با توجه به ارزش های سازمانی و عوامل محیطی نسبت به تعیین رویکرد سازمان به توانمندسازی اقدام گردد .

منابع و مآخذ فارسی

۱. ابطحی، حسین، عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان ، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت – وابسته به وزارت نیرو
۲. اسکات، سینتیا و دنیس، ژاف (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان ، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی ، انتشارات سروش.
۳. اسکندری ، مجتبی(۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توانمند سازی مدیران " بررسی موردی مدیران کاروانهای حج " ، پایان نامه ، دانشگاه تهران.
۴. امیری ، علی نقی (۱۳۸۵). طراحی مدلی برای بررسی نظارت اثربخش در سازمان ، مجموعه مقالات سومین همایش نظارت و بازرسی (نظارت کارآمد)، سازمان بازرسی کل کشور .
۵. جاجرمی زاده ، محسن(۱۳۷۴). پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران .
۶. دسترنج ، حکمت الله (۱۳۸۳). توانمند سازی و فناوری اطلاعات ، تدبیر شماره ۱۴۵ .
۷. دفت ، ریچارد ال(۲۰۰۰). مبانی تئوری و طراحی سازمان ، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان ، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۸. فخاریان ، ابوالقاسم (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان سرمایه گذاری بی جایگزین ، تدبیر شماره ۱۲۹ .
۹. کینلاو ، دنیس (۱۳۸۳). توانمند سازی منابع انسانی ، ترجمه ایران نژاد پاریزی ، نشر مدیران.
۱۰. قاسمی ،جعفر (۱۳۸۲). توانمند سازی ، تدبیر شماره ۱۳۲ .

منابع و مآخذ انگلیسی

1. Avolio, B.J. Zhu, W, Koh W. & Bhatia , P, 2004 .Transformational Leadership & Organizational Commitment , Mediating Rol Of Psychological Empowerment, Journal of Organizational Behavior .Vol,25.
2. Blanchard, K.H & Carlos, J.P and randloph, A.2003 .Empowerment Take More Than One Minute , Barret-Koehler. Sanfrancisco.
3. Bowen, D.E & Edward.E. Lawler 1992. The Empowerment of Service works .What , Why, how, and when?. Sloan Management Review. Vol,33 .

4. Conger J.A& Kanungo Rabindra.N,1988,The Empowerment Procces.Academy of Management Review,Vol.13.No3.
5. Foy, Nancy ,1997, Empowering People at Work, Cambridge: Gower .
6. Geroy,Gary.D.Wright Philip.C.& Anderson, Jon, 1998,Strategic performance empowerment model.Empowerment in organization jornal Vol.6 No.2.
7. Harley,Bill,1995 . The myth of Empowerment : work Organization, Hierachy and Employee Autonomy in contemporary Australian workplaces. Work employment & society.Vol.13,No 1 .
8. Kanter, R.M,1983. The change Masters: Innovation for Productivity in American Corporation.New York: Simon & Schuster.
9. Mc Clland,D.C 1975. Power the inner experience.New York :Iruington Press .
10. Robbins,T.L,Crino,M.D.Fredndal,L.D.2002.An Integrative Model of the Empowerment Process,Human Resorce Management Review,Vol.12 .
11. Savry,K, Lawson, J.Alen,Luks.2001 , The Relationship Between Empowerment, Job Satisfication And Reported Stress Level Some Astralian Evidence.Leadership and organizational development jornal MCB University press.
12. Spreitzer , Gretchen M . 1996 , Social Structural Characteristics of Psychological Empoverment , Academy Of Management Review , Vol .39.No 2 . p483
13. Thomas Kenneth , & Velthouse , Betty . A , 1990 , Cognitive Elements of Empoverment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review. Vol,15 . No 4

