

رویکردهای نوآوری و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها

پگاه مظاهری نظری فر^۱

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانش اموخته دانشگاه آزاد واحد قزوین

چکیده

در دنیای امروز، نوآوری به عنوان یکی از ارکان اساسی موفقیت سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات سریع و رقابت فزاینده شناخته می‌شود. این مقاله به بررسی مفهوم نوآوری و اهمیت آن در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌پردازد. با استناد به نظریات مختلف، نوآوری به عنوان فرآیند ایجاد و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در محصولات، خدمات و فرآیندها تعریف می‌شود. همچنین، انواع مختلف نوآوری از جمله نوآوری بنیادی، نوآوری در فرآیندها، محصولات و خدمات، و نوآوری اداری مورد بررسی قرار می‌گیرد. علاوه بر این، حمایت از نوآوری به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت آن، به ویژه از سوی مدیران و رهبران سازمانی، تحلیل می‌شود. توانمندسازی کارکنان نیز به عنوان یک استراتژی مؤثر در تشویق نوآوری معرفی می‌شود، که شامل ایجاد شرایط مناسب برای توسعه شایستگی، احساس خودمختاری و تأثیرگذاری کارکنان است. این مقاله به بررسی ابعاد توانمندسازی و تأثیر آن بر نوآوری و عملکرد سازمانی می‌پردازد و در نهایت، نتایج و پیامدهای توانمندسازی در سازمان‌ها را تحلیل می‌کند. به طور کلی، نوآوری و توانمندسازی به عنوان دو مؤلفه کلیدی برای دستیابی به موفقیت پایدار در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: نوآوری، توانمندسازی کارکنان، سازمان، رهبران سازمانی

مقدمه

در عصر حاضر، دنیای کسب و کار با تحولات سریع و تغییرات مداوم مواجه است که ناشی از پیشرفت های تکنولوژیک، تغییرات اجتماعی و اقتصادی و افزایش رقابت جهانی است. در این شرایط، سازمان ها برای بقا و موفقیت خود ناگزیر به پذیرش نوآوری به عنوان یک اصل اساسی هستند. نوآوری به معنای ایجاد و به کارگیری ایده های جدید در محصولات، خدمات و فرآیندها، به عنوان محرکی برای رشد و توسعه سازمان ها شناخته می شود.

تحقیقات نشان می دهد که سازمان هایی که به طور مداوم نوآوری می کنند، قادر به مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار هستند. اما نوآوری به تنهایی کافی نیست. برای تحقق نوآوری، سازمان ها باید محیطی را فراهم کنند که در آن کارکنان احساس توانمندی کنند و بتوانند ایده های خود را به راحتی مطرح و پیاده سازی نمایند. به همین دلیل، توانمندسازی کارکنان به عنوان یک استراتژی کلیدی در ترویج نوآوری و خلاقیت در سازمان ها مطرح می شود.

این مقاله به بررسی مفهوم نوآوری و اهمیت آن در سازمان ها می پردازد و همچنین به تحلیل ابعاد توانمندسازی کارکنان و تأثیر آن بر فرآیند نوآوری خواهد پرداخت. با بررسی انواع نوآوری و رویکردهای توانمندسازی، این مقاله به دنبال ارائه راهکارهایی است که می تواند به سازمان ها در دستیابی به موفقیت پایدار کمک کند. در نهایت، با توجه به اهمیت نوآوری و توانمندسازی، این مقاله به بررسی چالش ها و فرصت های موجود در این حوزه ترویج فرهنگ نوآوری و توانمندسازی خواهد پرداخت.

تعریف نوآوری

با شتاب روز افزون تحولات و دگرگونی ها در دنیای کنونی، فرایند تغییر و تحول مستمر از عمده ترین جریان های حاکم بر حیات بشری شده اند. از این رو شرکت ها و سازمان هایی که خواهان ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی هستند، مجبور به انعطاف پذیری و پذیرش تغییرات می باشند. در چنین دوره ای نوآوری تکیه گاه اصلی سازمان ها شده است. امروزه سازمان هایی موفق هستند و می توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات بدهند که توانایی مقابله و انطباق با تغییرات ایجاد شده را داشته باشند و دائماً افکار و اندیشه های جدید را در سازمان کاربردی سازند (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰).

مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. این مفهوم را اولین بار چامپیتر^۱ در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده که به عنوان فرایند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرایندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد دانشمندان مختلفی به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمان ها پرداخته اند و نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان ها در نظر گرفته شده است (خان^۲ و همکاران، ۲۰۰۹). سازمانی که توان ارائه افکار نو و به کار گیری مناسب آن را در خود داشته باشد، به هیچ وجه از تغییر و تحول روی گردان نبوده، بلکه حتی خود می تواند به عنوان عالی در جهت ایجاد تغییر در محیط خویش عمل کند.

نوآوری به طور کلی شکل گیری ایده، پذیرش و پیاده سازی ایده های جدید در فرایندها، محصولات و خدمات و میل به تغییرات از طریق اتخاذ تکنولوژی ها، منابع، مهارت ها و سیستم های مدیریتی جدید است (آساوانیت چاکیت^۳، ۲۰۰۸). در تعریفی دیگر نوآوری عبارت است از فرایند اجرای خلاقیت و یا به عبارتی تحقق بخشیدن و عملیاتی کردن ایده های نو و به طور کلی تبدیل خلاقیت به نتیجه عینی (گلستان هاشمی، ۱۳۸۰). بنابراین این تعریف خلاقیت را می توان منشاء و پیش شرط قطعی نوآوری دانست. نوآوری سازمانی نیز عبارت است از فرایند اجرای خلاقیت سازمانی، یا به عبارتی تحقق بخشیدن و عملیاتی کردن ایده ها و طرح های نوین سازمانی (گلستان هاشمی، ۱۳۸۰).

انواع خلاقیت و نوآوری سازمانی

۱. **خلاقیت و نوآوری بنیادی:** عبارت است از فرایند خلاقیت و نوآوری که موجب تغییر و تحول اساسی و بنیادی در سازمان می شود.

۲. **خلاقیت و نوآوری در فرایند:**^۴ عبارت است از ایجاد خلاقیت و نوآوری در جنبه های فرایندی سازمان که نتیجه اش بهبود یا تغییر فرایند مراحل و روش عملیات، سازوکار و مواردی از این قبیل است. نوآوری فرایندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه جویی هزینه ها فراهم می کند و در برگیرنده اتخاذ روش های جدید یا بهبودیافته تولید، توزیع و تحویل خدمت است (جیمز-جیمز^۵ و همکاران، ۲۰۰۸). در واقع منظور از نوآوری فرایندی

^۱Schumpeter

^۲Khan

^۳Ussahawanitchakit

^۴Process Innovation

^۵Jimenez-Jimenez

این است که تا چه میزان سازمان های تکنولوژی های جدید را برای انجام امور به کار می گیرد و روش های جدید انجام کار را به بوته آزمایش می گذارد.

۳. **خلاقیت و نوآوری در فرآورده (محصول) یا تولید:** عبارت است از فرایند خلاقیت و نوآوری که نتیجه اش بهبود یا تغییر فرآورده سازمان، یا خلق و تولید محصول جدید است. نوآوری تولیدی فراهم کننده ابزاری برای تولید است که به توسعه و ارائه تولیدات و خدمات جدید و بهبود یافته اشاره دارد (اوجاسالو^۷، ۲۰۰۸). در واقع می توان گفت که منظور از نوآوری تولیدی این است که تا چه حد سازمان در ارائه خدمات جدید، اختصاص منابع مالی به تحقیق و توسعه مواردی از این قبیل پیشتاز است.

۴. **خلاقیت و نوآوری در خدمات:** عبارت است از فرایند خلاقیت و نوآوری که نتیجه آن بهبود یا تغییری در کیفیت و نوع خدمتی که سازمان عرضه می کند، ایجاد می شود یا خدمت جدیدی خلق و عرضه می شود.

۵. **خلاقیت و نوآوری در بازاریابی:** عبارت است از فرایند خلاقیت و نوآوری در راهبردها، الگوها و روش های بازاریابی که سازمان برای ارائه تولیدات و خدمات خود به بازار به کار می گیرد. در این حالت شیوه های بازاریابی بهینه شده یا تغییر می کند یا روش های نوینی خلق شده و مورد استفاده قرار می گیرد (گلستان هاشمی، ۱۳۸۰).

۶. **نوآوری اداری:** نوآوری اداری به رویه ها، سیاست ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد (جیمز-جیمز، ۲۰۰۸). در واقع منظور از نوآوری اداری این است که تا چه میزان مدیران سازمان از سیستم های بدیع و نوین مدیریتی، کنترلی و غیره در اداره کردن سازمان متبوع خود بهره می گیرند.

حمایت از نوآوری^۹

نوآوری فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسئله است. نوآوری هر سه مرحله شکل گیری ایده، پذیرش و اجرای آن را در برمی گیرد. اما علاوه بر این سه مرحله، یک مرحله مهم تر که در توسعه نوآوری نقش دارد، حمایت از نوآوری است. اگر در سازمان از مراحل نوآوری حمایت نگردد، نوآوری به سرانجام نخواهد رسید و در نطفه خفه می شود. حمایت از نوآوری در سازمان ها عموماً از جانب مدیران ارشد و صاحبان شرکت ها و صنایع صورت می گیرد. باید توجه داشته باشید که

^۷Product Innovation

^۸Ojasalo

^۹Administrative Innovation

^{۱۰}Support for innovation

حمایت های مالی تنها بخشی از حمایت هایی که مدیران می توانند جهت توسعه نوآوری در سازمان به کاربند. حمایت های روانی و آمادگی ذهنی برای ایجاد نوآوری نیز بخش مهمی از این حمایت ها را در برمی گیرد که لازم است مدیران توجه بیشتری را نسبت به آن مبذول دارند. البته مهمترین عامل مشوق و حمایتگر نوآوری را می توان فرهنگ سازمانی دانست، که به کارکنان در انجام اقدامات نوآورانه جهت می دهد (مومفورد^۱ و همکاران، ۲۰۰۲) و مدیران و رهبران نیز مهمترین و حیاتی ترین عامل در توسعه، انتقال و ترویج دادن فرهنگ در سازمان را دارند (جانگ^{۱۱}، ۲۰۰۱)؛ که این امر نشان از اهمیت نقش حمایت گرانه مدیران و رهبران در توسعه نوآوری دارد. در سازمان ممکن است که کارکنان تمایل، اشتیاق و پتانسیل بالایی برای نوآوری داشته باشند، اما در صورتی که حمایت های لازم از آنها صورت نگیرد، نوآوری حاصل نخواهد گشت (یوکل^{۱۲}، ۲۰۰۱).

توانمندسازی کارکنان

معنی توانمندسازی موضوع بحث و گفتگوهای زیادی بوده و در حال حاضر مفهومی است که تعریف ضعیفی از آن صورت گرفته است (دانتی^۳ و همکاران، ۲۰۰۲). به همین ترتیب ماندروس و ویلسون^۴ (۱۹۹۴) و راس و میلان^۵ (۱۹۹۵) اظهار می دارند که این واژه به ندرت بطور واضح تعریف شده و ذاتاً بطور لفظی بکار رفته است. دلیل چنین امری را می توان در عدم وجود یک بستر تاریخی و تجربه برای این مفهوم در بین مفاهیم سازمانی دانست، به این معنی که عدم وجود سوابق و پشتوانه های تجربی و عملی و در واقع جوان بودن موضوع، باعث تنوع آراء دانشمندان این حوزه و مانعی در شکل گیری اساسی زیربنای علمی آن شده است. بطور خلاصه می توان گفت زمینه ای که دانشمندان توانمندسازی در آن دست به مطالعه زده اند، رابطه مستقیمی بر نوع تعریف و برداشت آنان از توانمندسازی داشته است. این خود باعث ایجاد تنوع و پیچیدگی در درک مفهوم و تعاریف ارائه شده از آن دارد. علاوه بر آن ابعاد چند گانه این واژه آن را به یک مفهوم مشکل برای تعریف تبدیل نموده است. همانطور که این اختلافات نشان می دهد برخی بر توانایی افراد و تمایل آنها بر توانمند شدن تمرکز یافته است، از طرف

^۱Mumford

^۱Jung

^۱Yukl

^۱Dainty

^۱Mondros & Wilson

^۱Russ & Millam

دیگر برخی محققین از مواردی چون عملکرد تیمی، غنی سازی شغلی، کنترل کارشناسی، استقلال در انجام وظیفه، تیم کاری، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد و مالکیت سهام کارکنان را به عنوان فرآیند توانمندسازی تعریف و ادراک نموده اند (ویلسون،^{۱۶} ۱۹۹۵). دلیل ممکن دیگر برای این فقدان شفافیت، گرایش توانمندسازی به سمت اضافه شدن به مفاهیم مدیریت مثل مهندسی مجدد فرآیند (BPR) و مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) می باشد (دانتی و همکاران، ۲۰۰۲).

معنی اصلی توانمندسازی به " دادن اختیار و قدرت به " اشاره دارد (تالوچ،^{۱۷} ۱۹۹۳). استفاده از واژه قدرت در تمامی تعاریف توانمندسازی نمایان می گردد. برای مثال لگی^{۱۸} (۱۹۹۵) بیان می دارد که توانمندسازی باید از بعد یک مدل توزیع مجدد نگرسته شود که به موجب آن تعادل قدرت در جهت همکاری و اعتماد تقویت می شود. کانگر و کانگو روی قدرت به عنوان نقطه مرکزی توانمندسازی یا برای تقویت این گمان یا برای تضعیف گمان در ناتوانی شخصی " تمرکز دارند. قدرت اغلب بوسیله کنترل انتقالی توزیع گردیده است بطوریکه کارکنان این اختیار را دارا باشند که تصمیمات خودشان را اتخاذ کرده و آنها را بکار گیرند. نویسندگان دیگری در این زمینه، توانمندسازی را از لحاظ تعامل پویا تعریف می کنند. برای مثال پاستور^{۱۹} (۱۹۹۶) بیان می کند که " توانمندسازی بخشی از یک فرآیند یا یک تکامل است- تکاملی که پیش می رود هر زمان که شما دو یا چند نفر در یک ارتباط (بطور شخص یا حرفه ای) قرار دارید". لی و کوچ^{۲۰} (۲۰۰۱) توانمندسازی را به عنوان طبیعت بین الاذهانی سرپرستان و زیردستان در نظر می گیرند. آنها بیان می دارند که توانمندسازی ترکیبی از حالات روان شناختی زیردست است که در آن زیردست از سوی رفتارهای توانمندکننده سرپرستان تحت تاثیر قرار گرفته است (گریسلی و همکاران،^{۲۱} ۲۰۰۷).

رویکرد های توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی دو رهیافت متفاوت را در بر می گیرد که توسط نویسندگان و محققین متعددی مورد اشاره قرار گرفته است. اصطلاحات بکار رفته بوسیله نویسندگان ممکن است تا اندازه ای متفاوت باشند: هر چند مفاهیم و بحث های اصلی

^{۱۶}Wilson

^{۱۷}Tulloch

^{۱۸}Legge

^{۱۹}Pastor

^{۲۰}Lee & Koh

^{۲۱}greasley

سازگاری معناداری را بین دیدگاه های مختلف وضع می کند، تعدادی از نظریه پردازان بر افزایش مشارکت کارکنان در وضع هدف، تصمیم گیری، تکنیک های انگیزش و بطور کلی توانا ساختن کارکنان برای کار در محیط های مشارکتی اشاره می کنند (اسپریتزر، ۱۹۹۶)^{۲۲} و دیگر توافق در میان نویسندگان این است که کارکنان توانمند دارائی های با ارزشی برای سازمان می - باشند (کی و جوردن اوانس، ۲۰۰۱)^{۲۳}. اکنون به تشریح رویکردهای مختلف توانمندسازی می پردازیم.

رویکرد ارتباطی یا مشارکتی

این رویکرد به عنوان یک فرایند بالا به پایین و ماشینی تعریف می گردد و بیان می دارد قدرت فرد وابستگی خالص او را در ارتباط با دیگران نشان می دهد (اسپریتزر، ۱۹۹۶). بر اساس این رهیافت به کارگیری فرایندهای جدید و توزیع قدرت باعث توانمندی افراد می گردد. این رویکرد بر عناصر محیطی تأکید می کند و توانمندسازی را به مثابه خط مشی ها، ساختارها و کارکردهایی می داند که به کارکنان آزادی عمل افزون تری برای تصمیم گیری و تأثیر بر وظایفشان می دهد (ایلون و بامبرگر، ۲۰۰۰؛ میلز و آنگسون، ۲۰۰۳)^{۲۴}.

مطالعاتی که مبتنی بر این دیدگاه هستند توانمندسازی را به مثابه یک شکل مشارکت در نظر می گیرند و آن را به عنوان انتقال قدرت در سازمان ها به کسانی که فاقد قدرت هستند تعریف می کنند. کسانی که این رویکرد را اقتباس می کنند آنرا شامل فعالیت ها و کارکردهایی می دانند که به کارکنان حق استفاده و کنترل منابع را می دهد (نیهوف و همکاران، ۲۰۰۱). محققین توانمندسازی را بعنوان کارکردها و ساختارهای سازمانی می دانند که از طریق دانش و توسعه مهارت، دستیابی به اطلاعات، حمایت، منابع و مسئولیت پذیری قدرت را واگذار می کنند (ایلون و بامبرگر، ۲۰۰۰). بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می باشد. توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می نماید. آن اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می نماید و اجازه می دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه ای و اصلاح فرایندها را انجام دهند. در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریت می باشد و ساده سازی و روشن -

^{۲۲}Spreitzer

^{۲۳}Kay&Jordan-Evans

^{۲۴}Eylon & Bamberger

^{۲۵}Mills&ungson

^{۲۶}Niehoff

سازی کار و وظایف مورد تاکید است. بطور خلاصه، توانمندسازی یعنی تصمیم گیری در یک محدوده معین. راهبردهای ضمنی توانمندسازی از این دیدگاه عبارتند از:

A. از مدیریت عالی شروع می شود.

B. ماموریت ها، چشم اندازها و ارزش های سازمانی به روشنی تعریف می شوند.

C. وظایف، نقش ها و پاداش های کارکنان به وضوح مشخص می شوند.

D. مسئولیت ها تفویض می شوند.

E. کارکنان در قبال نتایج پاسخگو هستند.

اسکات و ژافه^۲(۱۹۹۴) می گویند «توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کارکردن انسان ها با یکدیگر است. بدین معنی که: ۱- کارکنان احساس می کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان مسئولیت دارند. ۲- تیم های کاری، به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره وری، باهم کار می کنند. ۳- ساختار سازمان ها به گونه ای طراحی شده است که افراد در می یابند که می توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کار کنند نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند» (اسکات و ژافه، ۱۳۷۵: ۲۰).

بطور خلاصه جنبه ساختاری توانمندسازی، ارتباط بین مدیران و زیردستان را قبل و بعد از توانمندسازی آزمون می نماید. توانمندسازی در رویکرد ارتباطی، فرآیندی است که از طریق آن مدیر به توسعه فرهنگ توانمندسازی می پردازد. این فرهنگ سازی خود نیازمند توجه به زیربناهای زیر می باشد:

۱. مشارکت در اطلاعات در شکل بصیرت مشترک اهداف روشن چارچوب های تصمیم گیری روشن بودن نتایج تلاش ها

۲. توسعه شایستگی- در شکل آموختن و تجربه کردن

۳. کسب منابع یا شایستگی کسب آن ها در زمان نیاز برای انجام مؤثر کارها

۴. فراهم ساختن حمایت در شکل ارشاد و مربیگری حمایت فرهنگی و ترغیب ریسک طلبی افراد در هنگام کار همراه با

تجربه کردن و آموختن توانمند می شوند و این فرصتی است که کارفرما برای کارمند مهیا می سازد دسترسی به

اطلاعات منابع و حمایت از افراد در اخذ تصمیمات افراد را به سمت توانمندی می برد (سبزیکاران، ۱۳۸۷؛ ۳۰).

این رویکرد از سوی پژوهشگران بسیاری به دلیل ناتوانی در تشریح حالات روانشناختی مورد انتقاد قرار گرفت، برای نمونه اسپریتزر و دنسون^۳(۲۰۰۵) بیان نمودند که شرایط و وضعیت هایی وجود داشتند که در آن قدرت و اطلاعات ارائه شده بود

^۲Scott & Jaffe

^۳Spreitzer & Doneson

اما کارکنان هنوز هم احساس ناتوانی می کردند و موقعیت هایی هم بودند که هیچکدام از این خصوصیات موجود نبود ولیکن کارکنان احساس توانمندی می نمودند و نیز به دلیل آنکه این رویکرد ماهیت توانمندسازی را آنطور که توسط کارکنان تجربه شده است مورد نظر قرار نداده، سوالات مهمی از آن ناشی می شود. برای مثال، آیا تفویض اختیار و تهیه منابع برای زیردستان بطور خودکار آنان را توانمند می سازد؟ فنون مشارکت و سهیم شدن در منابع بواسطه چه مکانیزم های روان شناختی تجربه توانمندی را در میان کارکنان ایجاد می کند؟ آیا مشارکت و سهیم شدن کارکنان در منابع سازمانی تنها فنون توانمندسازی هستند؟ و نهایتاً آیا نتایج و اثرات توانمندسازی همان اثرات تفویض اختیار، مشارکت و سهیم شدن در منابع می باشند؟

رویکرد روانشناختی یا شناختی

تئوری شناخت اجتماعی^۹ (SCT) یک چارچوب مفید برای تجزیه و تحلیل احساس افراد از میزان توانمندی خود فراهم می - آورد. این تئوری بر ادراک و پنداشت افراد از محیط کاری شان تاکید دارد (کریستین^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۲). افراد به جای آنکه مستقل و یا تحت تسلط محیط باشند فعالانه رویدادهای محیطی را تفسیر و به جای برخی واقعیت های عینی، تحت تاثیر ادراکشان از محیط قرار دارند. برای آنکه افراد احساس توانمندی کنند باید خودشان به این ادراک برسند که شرایط برای توانمندسازی شان فراهم است. به عنوان مثال، هر چند ممکن است در عالم واقع منابع سازمانی غیر متمرکز شده باشند (واقعیت عینی)، ولی تازمانی که افراد به این ادراک نرسیده اند که منابع برای استفاده در دسترس قرار دارد (واقعیت ادراکی) دسترسی به منابع تاثیر کمی بر احساس توانمندی خواهد گذاشت. در نتیجه، ادراک افراد از محیط کاری شان است که به احساس توانمندی آنها شکل می دهد نه بعضی واقعیت ها (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶؛ ۱۰۱).

در گذشته محققین سازمانی بر جنبه رابطه ای توانمندسازی تمرکز می کردند و توجه خود را معطوف به اعمال مدیریت از طریق توانمند نمودن، تفویض اختیار، تصمیم گیری از سطوح بالا به سطوح پایین و افزایش امکان دسترسی سطوح پایین سازمانی به اطلاعات و منابع می نمودند (اسپریتزر، ۱۹۹۵). اخیراً رویکردهای جایگزینی دنبال می شود که در آن بین ویژگی های وضعیتی (مانند اعمال مدیریتی) و تصورات شغلی در مورد آنها (شامل ادراک و اعتقاد کارکنان در مورد قدرت، شایستگی کارکنان و خود کارآمدی) تفاوت ایجاد می کند. بنابراین در اعمال مدیریت تنها یک بخش از شرایط در توانمند سازی دخیل هستند و ضرورتاً منجر به ایجاد توانمندی نمی گردند (حرآبادی فراهانی، ۱۳۸۴).

^۹Social Cognitive Theory

^{۱۰}Christine

این رویکرد بر ادراک کارکنان از توانمندسازی تمرکز می‌کند و چگونگی درک توانمندسازی از سوی زیردستان و کارکنان را تشریح می‌نماید. به عبارت دیگر بر طبق این نگرش توزیع قدرت لزوماً منجر به توانمند شدن کارکنان نمی‌شود. چرا که ممکن است کارکنان چنین تصویری را نداشته باشند. چنین فرضی این رویکرد را به یک فرآیند ارگانیک و پایین به بالا تبدیل می‌کند که طبق آن توانمندی زمانی رخ می‌دهد که حالات روان شناختی تصور توانمندسازی را در کارکنان ایجاد نماید (هونولد،^{۳۱} ۱۹۹۷). مطابق نظریه پردازانی که توانمند سازی را از دیدگاه کارکنان می‌نگرند توانمندسازی وضعیت روانشناختی کارکنان را انعکاس می‌دهد. اگر کارکنان رفتاری را که انتظار می‌رود در زمان انتقال قدرت به آنان انجام دهند ارائه نکنند، یا کارکنان آگاه از این حقیقت که قدرت به آنها انتقال یافته نیستند و یا احساس فقدان قدرت می‌کنند (ارجنلی و همکاران،^{۳۲} ۲۰۰۷).

ابعاد توانمندسازی

اسپریتزر (۱۹۹۵) بر اساس رویکرد شناختی نوع خاصی از توانمندسازی را در پاسخ به علل شکست برنامه های توانمندسازی تعریف کرد. از نظر او سازمان‌ها در مورد توانمندسازی یک رویکرد جهان‌شمول را اتخاذ کرده و آنرا برای هر موقعیتی مناسب می‌دانند، در صورتیکه قبل از هر اقدامی در این زمینه می‌بایست کارکنان خود را به لحاظ روانی توانمند نمایند. از نظر او توانمندسازی یک مفهوم چند وجهی است و نمی‌توان آنرا یک مفهوم ساده تعریف کرد. او توانمندسازی را بطور وسیعتر به عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می‌کند که شامل چهار تصور درونی است و بیانگر تمایل افراد به نقش‌های کاری خود می‌باشد. این چهار تصور درونی عبارتند از:

۱. احساس معنادار بودن^{۳۳}
۲. احساس موثر بودن^{۳۴}
۳. احساس شایستگی^{۳۵}
۴. احساس داشتن حق انتخاب یا خودمختاری^{۳۶}

^{۳۱}Honold

^{۳۲}Ergeneli

^{۳۳}Meaningfulness

^{۳۴}Impact

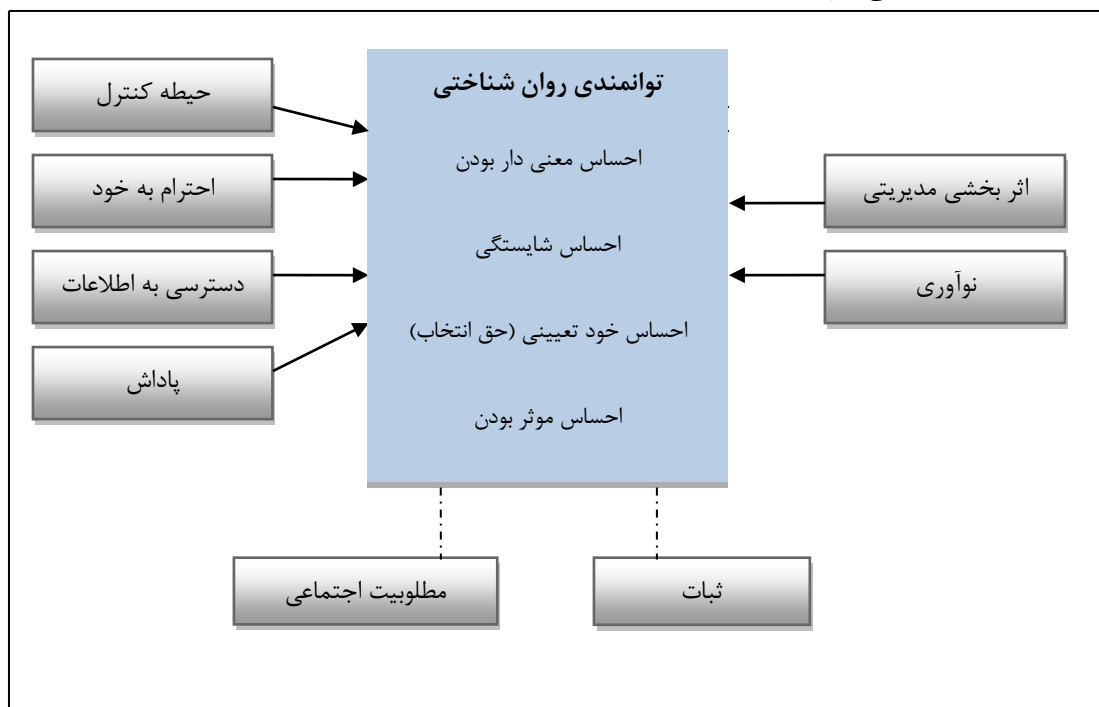
^{۳۵}Competence

^{۳۶}Self-determination

این چهار حوزه شناختی تمایلات فعالی (بجای منفعل) را در ارتباط با نقش وظیفه منعکس می‌کند. تمایلات فعال به این معنی است که افراد می‌خواهند و احساس می‌کنند که می‌توانند نقش‌های مهم کاری در زمینه شغلی خود ایفا نمایند، این چهار حوزه شناختی با یکدیگر ترکیب شده و یک سازه کلی‌تر به نام «توانمندی روانشناختی» را ایجاد می‌نماید. بعبارت دیگر فقدان حتی یک بعد ساده می‌تواند درجه کلی توانمندی احساس شده را کاهش دهد، اگر نگوییم که بطور کلی حذف کند. بنابراین این چهار بعد یک مجموعه تقریباً جامع یا کامل از تصورات و ادراکات مرتبط با فهم «توانمندسازی روانشناختی» را مشخص می‌نماید.

برخی مفروضات کلی در مورد این تعریف از مفهوم توانمندسازی می‌باید آشکار گردد:

۱. توانمندی یک ویژگی شخصیتی بادوام و قابل تعمیم به تمام وضعیت‌ها نیست بلکه در عوض مجموعه‌ای از تصورات است که بوسیله محیط کاری ایجاد می‌گردد و بنابراین توانمندی بیانگر جریانی از ادراکات افراد در مورد خودشان و در ارتباط با محیط‌های کاری‌شان می‌باشد.
 ۲. توانمندسازی بطور پیوسته تغییر می‌کند بدین معنی که افراد می‌توانند خود را بیشتر و یا کمتر توانمند ببینند بجای آنکه خود را یا توانمند یا ناتوان در نظر بگیرند.
 ۳. توانمندی یک سازه جهانشمول که قابل تعمیم به وضعیت‌های مختلف و گوناگون زندگی باشد نیست بلکه مختص به دامنه و محیط کاری است (ارجنلی و همکاران، ۲۰۰۷).
- الگوی توانمندسازی شناختی اسپریتزر در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱: توانمندسازی شناختی اسپریتزر

محققان و صاحب نظران فراتر از اقدامات و راهبردهای مدیریت و سازمانی مثل تفویض قدرت تصمیم‌گیری و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، به توانمندسازی می‌نگرند. پژوهشگران برای افراد توانا ویژگی‌هایی قایلند که براساس ویژگی‌ها یا شاخص‌ها می‌توان در مورد توانمندی یا ناتوانی فرد اظهار نظر کرد. بنابراین باید ماهیت تواناسازی، درست همان طور که توسط کارمند تجربه شده است، مورد نظر قرار گیرد. در ادامه هر یک از ابعاد توانمندسازی شناختی اسپریتزر تشریح می‌گردد.

شایستگی

شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره دارد (توماس و ولسوز،^{۳۷} ۱۹۹۰). شایستگی یا خودکارآمدی اعتقاد فرد به داشتن توانایی و قابلیت‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف را شامل می‌شود (گیست،^{۳۸} ۱۹۸۷). در ادبیات روان‌شناسی این مفهوم به نظریه شناخت اجتماعی^{۳۹} آلبرت باندورا (۱۹۹۷) و مفاهیم خودکارآمدی، تسلط شخصی^{۴۰} و انتظار تلاش عملکرد^{۴۱} بر می‌گردد. باندورا مطرح می‌کند که خودکارآمدی پایین موجب می‌شود که افراد از موقعیت‌هایی که نیازمند مهارت‌های مناسب باشد، اجتناب کنند. رفتارهای اجتنابی به نوبه خود مانع از روبرو شدن فرد با ترس‌ها و ایجاد و بهبود شایستگی می‌شوند.

وقتی افراد توانمند می‌شوند، آنان احساس خود اثربخشی می‌کنند، یا این که احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس تسلط شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد بیابند. بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهم‌ترین عنصر توانمندی است؛ زیرا داشتن احساس شایستگی است که تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۱؛ ۸۵).

^{۳۷}Thomas & Velthouse

^{۳۸}gist

^{۳۹}Social Cognitive Theory

^{۴۰}Personal Mastery

^{۴۱}Effort-Performance Expectancy

اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۷) اهمیت شایستگی در فرایند توانمندسازی را بوسیله تاکید بر نیاز شرکت‌ها به افراد عاطفی، نوآور و تحول‌آفرین بیان نمودند (کلنر بیکر، ۲۰۰۴). این بعد قوی ترین سازوکار کنترل توانمند سازی است و نیز در موقعی به درستی ایفای نقش می کند که کارکنان خواهان شایسته بودن باشند (ارجنلی و همکاران، ۲۰۰۷).

از نظر اسپریتزر این بعد نباید با «احترام به خود» اشتباه گرفته شود، زیرا این بعد به طور ویژه به کارآمدی فرد در کارش مربوط می‌شود نه با کارآمدی به طور کلی (معنای خاص استنباط می‌شود) در واقع خود کارآمدی "اعتقاد فردی به تغییر انگیزه منابع شهودی و انگیزه ای از اقدامات با توجه به الزامات وضعیتی خاص" می‌باشد که می‌توان آن را نقطه مقابل عجز و ناتوانی دانست (کلنر بیکر، ۲۰۰۰). باندورا پیشنهاد کرده است که سه شرط لازم است تا افراد احساس شایستگی کنند:

۱. باور به این که توانایی انجام کار را دارند.

۲. باور به این که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.

۳. باور به این که هیچ مانع خارجی آن‌ها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت.

به بیان دیگر وقتی افراد احساس شایستگی را با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت در خود توسعه دهند، احساس توانمندی می کنند.

احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)

در حالیکه شایستگی یک مهارت رفتاری است، خودتعیینی یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش‌قدمی و تنظیم فعالیت‌هاست (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). از ویژگی‌های توانمندسازی که توسط کرکمن و روزن^۳ (۲۰۰۰) تعریف شده استقلال است. که بر داشتن حق انتخاب، آزادی عمل، صلاحدید و استقلال کارمند در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد.

رُز و بلک^۴ (۱۹۸۵) اظهار داشتند هنگامی که افراد به جای این که با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و عامدانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند

^۳Keltner Baker

^۴Kirkman & Rosen

^۵Rose & Black

(ابطحی و عابسی، ۱۳۸۱؛ ۸۶). آنان خود را افرادی خودآغازگر^{۴۵} و بیش فعال^{۴۶} می‌بینند. آنان قادرند که به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند؛ تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۱؛ ۸۶). هنسر و گنورگ (۲۰۰۳) اظهار می‌کنند این افراد به جای این که احساس کنند فعالیت های شان از پیش تعیین شده اند، از بیرون کنترل می‌شوند، یا اینکه اجتناب ناپذیر و همیشگی اند، خود را به منزله کانون کنترل^{۴۷} می‌بینند. افرادی که احساس توانمند بودن می‌کنند، به احتمال بسیار زیاد کانون کنترل درونی دارند؛ یعنی احساس می‌کنند بر آن چه برای آنان اتفاق می‌افتد، کنترل دارند (ارجتلی و همکاران، ۲۰۰۷).

پژوهش نشان می‌دهد که احساس دارا بودن حق انتخاب با از خود بیگانگی^{۴۸} کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، فعالیت کار آفرینانه خلاق بیشتر، سطوح بالاتر درگیری شغلی و فشار کاری^{۴۹} کمتر همراه است. احساس داشتن حق انتخاب درباره روش های مورد استفاده برای انجام وظیفه، مقدار تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار و چارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود، پیوستگی بسیار مستقیم دارد. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند، زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چه گونه باید انجام شوند و با چه سرعت پایان یابند. بانک جهانی در گزارش سالانه توسعه انسانی خود و تحقیقی که در مورد توانمندسازی در سال ۲۰۰۵ صورت گرفت، احساس داشتن حق انتخاب را در افراد دارای سه جزء می‌داند: نخست؛ داشتن موقعیت و فرصتی برای انتخاب، دوم؛ استفاده فرد از فرصت انتخاب و سوم؛ توانایی در بدست آوردن نتایج مطلوب و موفقیت در انتخاب، می‌باشد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۱؛ ۸۶-۸۷).

احساس موثر بودن

کاوی^{۵۰} (۱۹۹۹) بیان می‌کند که افراد نمی‌خواهند فقط بوسیله سازمان مورد بهره برداری قرار گیرند بلکه آنان می‌خواهند احساس کنند که دارای نقش فردی مهمی می‌باشند. موثر بودن و یا به قول وتن و کمرون (۱۹۹۸) پذیرش نتیجه شخصی^{۵۱} درجه ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری عکس درماندگی

^{۴۵}Self-starter

^{۴۶}Proactive

^{۴۷}Locus of Control

^{۴۸}Self-Alienation

^{۴۹}Job strain

^{۵۰}Covey

^{۵۱}Personal Consequence

آموخته شده می باشد. کرکمن و روزن (۲۰۰۰) اثرگذاری را تأثیر کار اشخاص روی دیگر سهامداران تعریف نمود. داشتن احساس موثر بودن در کار، کاملاً به احساس خود کنترلی^{۵۲} مربوط است. برای این که افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آن چه انجام می دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که خود می توانند آن اثر را به وجود آورند؛ یعنی برای این که آن نتیجه با احساس توانمندی همراه باشد، باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید را در دست دارند.

افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت های آنان را کنترل می کنند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد. آنان احساس کنترل فعال^{۵۳} دارند که به آنان اجازه می دهد تا محیط را با خواسته های خود هم سو کنند- بر خلاف کنترل منفعل^{۵۴} که در آن خواسته های افراد با تقاضاهای محیط هم سو می شود. افرادی که دارای احساس مؤثر بودن هستند، می کوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط تسلط خود را بر آن چه می بینند، حفظ کنند. تحقیق در مورد کنترل شخصی نشان می دهد که افراد برای جستجوی کنترل شخصی به صورت درونی بر انگیخته می شوند. آنان برای حفظ احساس کنترل و موفقیت های خویش مبارزه می کنند؛ هیچ کس همه نتایجی را که در زندگی او به دست می آید، در کنترل کامل ندارد. با این وجود، توانمند شدن به افراد کمک می کند تا شمار فعالیت هایی را که می توانند کنترل کنند، افزایش دهند. اغلب، این کار به همان مقدار که بستگی به توانایی تشخیص حوزه هایی دارد که در آن ها می توان از تأثیر و نفوذ برخوردار بود، به توانایی اراده و تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن نیز بستگی دارد (وتن و کمرون، ۱۳۸۷).

احساس معنی دار بودن

معنی داری عبارت است ارزش اهداف شغلی که در ارتباط با استانداردهای ایده آل های فردی مورد قضاوت قرار می گیرد (توماس و ولستھوس،^{۵۵} ۱۹۹۰). در واقع معنی دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات ارزش ها و رفتارها از طرف دیگر است. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی و افراد تمایل به تلاش به اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد. در واقع کارکنان ترجیح می دهند با افرادی کار کنند که ارزش های مشابهی با آنها داشته باشند.

^{۵۲}Self- Control

^{۵۳}Active Control

^{۵۴}Passive Control

^{۵۵}Thomas & Velthous

کرکمن و روزن (۲۰۰۰) معنی دار بودن را تعهد جمعی قوی به مأموریت، احساس هدف، اشتیاق درونی به انجام دادن وظایف و در نظر گرفتن اهداف بصورت با ارزش و ارزنده تعریف نموده است.

معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند، بدین معنی که احساس می کنند در جاده ای حرکت می کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (اپلیم و هونگار، ۱۹۹۸^{۵۶}). با معنی بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی، و علاقه درونی شخص به شغل. معنی دار بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش ها و رفتارها اشاره دارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند و برای اهداف شغلی ارزش قایل اند. اندیشه ها و استانداردهایشان با آن چه در حال انجام دادن آن هستند، سازگار است. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود، افراد توانمند درباره آن چه تولید می کنند، دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن شغل، از نیروی روحی یا روانی سرمایه گذاری می کنند و از درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می شوند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می کنند. بنابراین، معنی دار بودن به نگرشی ارزشی معطوف است (اورعی، ۱۳۸۷؛ ۳۰). فعالیت هایی که دارای چاشنی معنی داری هستند، نوعی احساس هدفمند، هیجان، یا مأموریت برای افراد ایجاد می کنند. به جای این که نیرو و اشتیاق افراد را هدر بدهند، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می آورند. تنها دستیابی به حقوق، کمک به یک سازمان برای کسب درآمد، یا دقیق انجام دادن یک شغل، برای بسیاری از مردم احساس معنی داری ایجاد نمی کند. بعضی چیزهای بنیادی تر، شخصی تر و ارزشمندتر باید با فعالیت پیوند یابند، کار باید با برخی چیزهای انسانی تر همراه باشد. کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷) معنی دار بودن را با اشاره به برنامه توسعه و آموزش رهبری شرکت فورده نشان دادند. آنها بیان نمودند زمانیکه فورده مدل توسعه یافته توانمندسازی را اجرا کردند کارکنان خود را به مثابه شرکای شرکت احساس می کردند تا اینکه بعنوان دندانده های یک چرخ. کسب سود شخصی، معنی دار بودن را تضمین نمی کند؛ برای مثال، خدمت کردن به دیگران ممکن است هیچ پاداش شخصی در پی نداشته باشد. با وجود این، ممکن است بسیار معنی دارتر از کاری باشد که پرداختی هنگفت را باعث می شود. از طرف دیگر، اشتغال در فعالیت های بی معنی، ناسازگاری، آزدگی و نوعی احساس دلزدگی از کار را پدید می آورد. افراد دلتنگ یا خسته می شوند. دایه های دیگر مانند مقررات، نظارت و سرپرستی، یا پرداخت اضافی - لازم است، تا افراد وادار به سرمایه گذاری در کار شوند. متأسفانه، این دایه های فوق العاده، برای سازمان ها گران تمام می شوند و حاکی از آنند که «هزینه هایی بدون ارزش افزوده هستند» و اثربخشی سازمانی و کارایی را محدود می سازند. درخواست انجام دادن کاری که برای کارگران معنی کمی دارد یا اصلاً معنی ندارد، برای شرکت ها هزینه های

^{۵۶}Appelbeum & honeggar

فراوانی ایجاد می‌کند. از خود بیگانگی از بی معنی بودن نتیجه می‌شود؛ و نیرو و انگیزش از کار معنی دار حاصل می‌گردد (ابطحی و عابسی، ۱۳۹۷؛ ۹۰)

پژوهش درباره معنی دار بودن کار بدین نتیجه رسیده است که افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنی دار است، بیشتر به آن متعهد می‌شوند و بیشتر درگیر آن می‌گردند؛ نسبت به زمانی که احساس معنی دار بودن شغل پایین است، نیروی زیادتری برای آن کار متمرکز می‌کنند و در پیگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتری نشان می‌دهند. افراد به علت این که کار معنی دار با احساس اهمیت شخصی و خود ارزشی آنان همراه است، در اشتغال بدان هیجان و شوق بیشتری دارند. هم چنین، افرادی که با احساس معنی دار بودن شغل توانمند شده‌اند، نوآورتر، بر رده های بالاتر تأثیر گذارتر و شخصاً کارتر از کسانی هستند که از لحاظ معنی دار بودن شغل، امتیازات پایین دارند.

عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان

نظریه پردازان مدیریت و سازمان معتقدند برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. سازمان، مدیریت و کارکنان باید آمادگی لازم را داشته باشند. اسکات و ژافه (۱۹۹۱) تغییر سازمان هرمی به سازمان دایره ای، تغییر طرز تلقی کارکنان، ایجاد انگیزش از طریق دادن قدرت و منزلت، مدیریت مشارکتی، استقرار رهبری تسهیل کننده و تشکیل گروه های توانمند را از عوامل توانمندی کارکنان می‌دانند. آلن راندولف^{۵۷} برای هدایت برنامه توانمندسازی سه روش: سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، ساختار سازمانی مناسب و تشکیل گروه را ضروری می‌داند (کوئین و اسپریتزر، ۱۹۹۷).

باون و لاولر^{۵۸} (۱۹۹۵) برای توانا کردن کارکنان سازمان های خدماتی سه سطح: مشارکت در پیشنهادات (نظام پیشنهادات، غنی سازی شغل و آزادی عمل محدود)، مشارکت شغلی (حلقه های کنترل کیفیت، تیم های چند وظیفه ای و آزادی عمل متوسط) و مشارکت زیاد (آزادی عمل زیاد، سهیم شدن در تمام اطلاعات و مشارکت در عملکرد) را پیشنهاد کرده‌اند. راهبردهای استقلال و آزادی عمل، داشتن اهداف چالش برانگیز و روشن، حمایت کردن، تفویض اختیار، نظام پاداش دهی، سبک رهبری دموکراتیک و الگوسازی از راهکارهایی هستند که برای توانمند ساختن استادان دانشگاه به کار برده می‌شود. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) برای ایجاد توانایی در کارکنان سازوکارهای: بیان روشن اهداف، حمایت کردن و تشکیل گروه را

^{۵۷}Alan Randolf

^{۵۸}Bowen & Lawler

مطرح می کنند. زیمرمن^۱ (۱۹۹۵) بر روش هایی مانند حمایت کردن، مدیریت مشارکتی و آموزش کارکنان تاکید می کند. مارکورات^۲ (۱۹۹۶) راهبردهای زیر را برای توانمندسازی کارکنان مطرح می سازد:

۱. با کارکنان به عنوان افراد بالغ، دارای صلاحیت و دارای قدرت یادگیری برخورد نمایید.

۲. به کارکنان آزادی عمل، شور و اشتیاق و انرژی بدهید.

۳. قدرت و مسئولیت به کارکنان تفویض کنید.

۴. کارکنان را در راهبردها و برنامه ها مشارکت بدهید.

۵. بین نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان تعادل برقرار کنید.

برخی از محققان نیز در الگوی توانمندسازی از عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، نظام پاداش دهی و ماهیت شغل) و راهبردهای مدیریت (مدیریت مشارکتی، هدف گذاری، نظام بازخورد، الگوسازی، پاداش مبتنی بر عملکرد، پاداش اقتضایی و غنی سازی شغل) که موجب تقویت خودکارآمدی یا قدرت شخصی می شود، نام می برند. اسپریتزر (۱۹۹۵) در مطالعات تحقیقی خود دریافت دو ویژگی شخصیتی کانون کنترل و احترام به خود به همراه دسترسی کارکنان به اطلاعات، نظام پاداش دهی، جو مشارکتی، حمایت های اجتماعی و عاطفی با توانمندسازی روان شناختی ارتباط دارند. شلتون^۳ (۲۰۰۲) اعتمادسازی را پیش نیاز توانمندسازی کارکنان می داند.

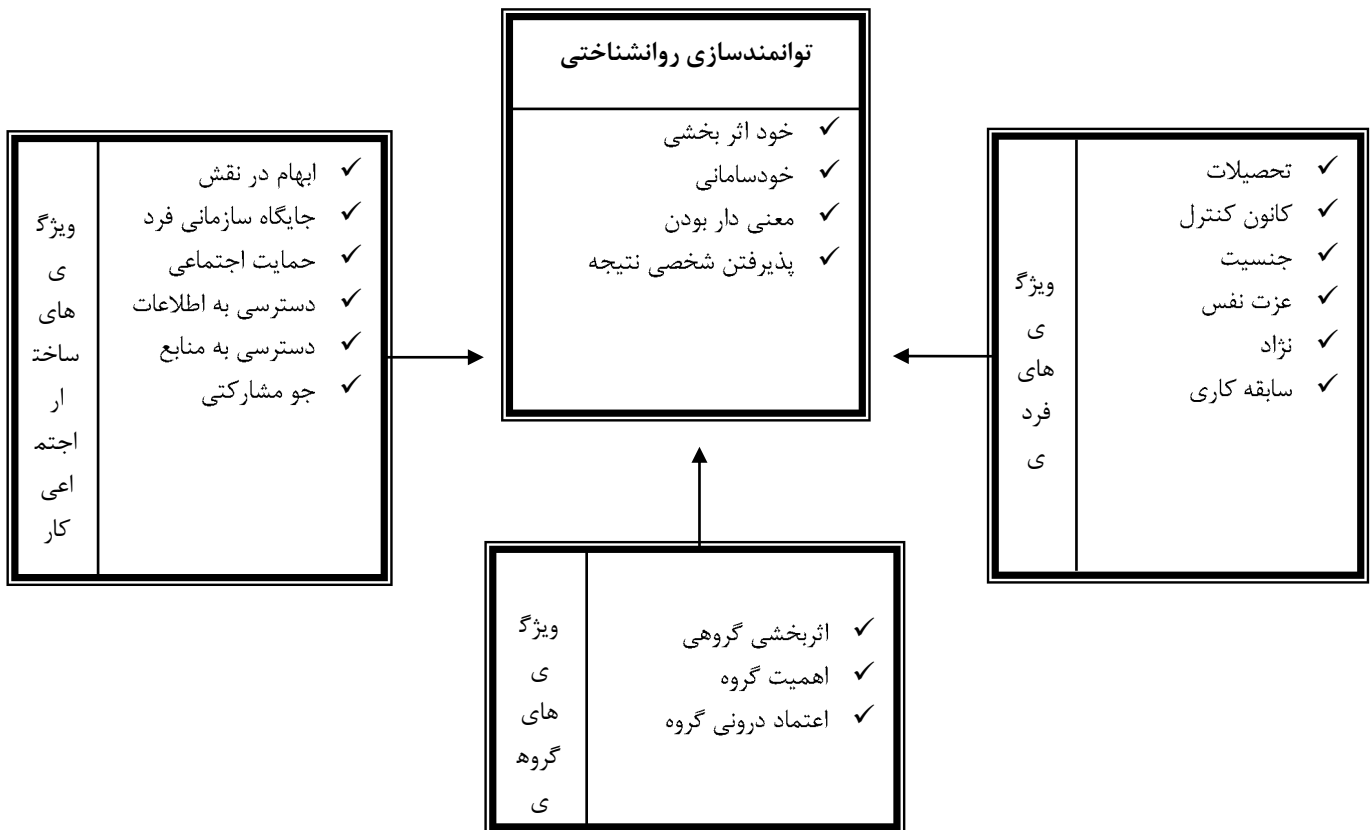
برخی از عوامل ذکر شده به شرایط سازمان و ماهیت ساختار رسمی سازمانی و سلسله مراتب و برخی از آنها به مهارت های مدیریت و رهبری و برخی به خود کارآمدی کارکنان مربوط می شوند. دسته اول شرایط سازمانی و دسته دوم راهبردهای مدیریت و رهبری و دسته سوم منابع خود کارآمدی نامگذاری شده اند. همچنین براساس نظریه شناخت اجتماعی سه دسته عوامل بر ادراک افراد از توانمندی شان تأثیر می گذارد. ویژگی های فردی و شخصیتی، ویژگی های گروه کاری و ویژگی های ساختار اجتماعی واحد کار ویژگی های فردی و شخصیتی: در بین ویژگی های مختلف فردی و شخصیتی سطح تحصیلات و سابقه خدمت، جنسیت و نژاد، کانون کنترل و عزت نفس بیش از دیگر ویژگی ها بر احساس افراد از توانمندی خود تأثیر می گذارند. ادراک افراد از میزان توانمندی خود علاوه بر ویژگی های فردی از ویژگی های گروه نیز تأثیر می پذیرد. پژوهشگرانی چون کانگر، اییلان، توماس و ولتهووس نشان داده اند که تصمیم گیری گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیت ها و مشکلات، اهمیت کاری و کار گروهی، اعتماد درون گروهی و ادراک گروه از میزان تأثیرگذاری اش بر مدیران و سایر گروه های سازمان

^۱Zimmerman

^۲Marquardt

^۳Shelton

می‌تواند تأثیر مثبتی بر احساس افراد گروه از توانمندی‌شان بر جای گذارد. ویژگی‌های ساختاری اجتماعی واحد کار: صاحب نظران پاره‌ای از ویژگی‌های سازمانی را که می‌توانند بر ادارک کارکنان از توانمندی خود تأثیر گذارند شناسایی کرده اند. این ویژگی‌ها عبارتند از؛ ابهام در نقش،^{۶۲} حیطه کنترل، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات و حمایت اجتماعی سیاسی.



شکل ۲: عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۶)

پیامدهای توانمند سازی

هر یک از ابعاد توانمندسازی، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن و احساس معنی دار بودن، می‌تواند دارای پیامدهای نگرشی و رفتاری خاص خود باشند.

الف: پیامدهای نگرشی

پیامدهای نگرشی ناشی از توانمند سازی عبارتند از افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس، توماس و ولتهووس (۱۹۹۰) در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای معنی دار بودن و احساس شایستگی از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایفشان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. همچنین، حق انتخاب به عنوان یک عامل انگیزاننده، همانگونه که هرز برگ پیش بینی کرده، می تواند افزایش رضایت شغلی را در پی داشته باشد. احساس موثر بودن نیز که دارای ارتباط معکوس با احساس عجز اکتسابی است، منجر به افزایش رضایت شغلی خواهد شد. زیرا، احساس عجز با ایجاد دلسردی در افراد برای شناسایی فرصت ها، کاهش انگیزش و ایجاد انگیزش منجر به رضایتی شغلی می گردد (اسپریتزر و کیزیول، ۱۹۹۷).
از سوی دیگر، افزایش رضایت شغلی منجر به تعهد سازمانی قوی تر در افراد خواهد گردید و از آنجا که افزایش رضایت شغلی در ارتباط مستقیم با کاهش جابجایی کارکنان^۴ است. بنابراین انتظار می رود توانمند سازی منجر به کاهش جابجایی گردد (دنيس،^۵ ۱۹۹۸). گاردل در تحقیقات خود دریافت کارهای غیر چالشی و یکنواخت که فاقد ویژگی معناداری هستند، استرس را می باشند. از آنجا که غنی سازی شغلی در برنامه های توانمند سازی قرار دارد و لذا پیش بینی می شود کاهش استرس شغلی را در پی داشته باشد (اسپریتزر و کیزیول، ۱۹۹۷).

ب: پیامدهای رفتاری

توانمند سازی می تواند پیامدهای رفتاری مهمی در پی داشته باشد. به عنوان مثال گیکاس^۶ به این نتیجه رسید که احساس شایستگی منجر به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت های چالشی خواهد شد. بر طبق تحقیقات دسی و ریان^۷ (۱۹۹۰) آزادی عمل کارکنان در شغلشان باعث واکنش سریع آنها در برابر موانع و مشکلات خواهد شد (اسپریتزر، ۱۹۹۵).
از جنبه انگیزشی، توماس و تایوون دریافتند که توانمند سازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم برای بهبود عملکرد را در آنها بوجود می آورد. همچنین، اشفورت^۸ بر این باور است که احساس موثر بودن ناشی از توانمند سازی این احساس را در افراد بوجود می آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده هایشان در سازمان وجود دارد. به همین دلیل، آنها

^۴Spritzer & kiziols^۵turnover^۶Dennis^۷Gecas^۸Deci & Ryon^۹Ashforth

احساس خواهند کرد که می توانند در تعیین سمت و سوی آتی واحد کاری شان نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود به نمایش گذارند (اسپریتزر و کیزیول، ۱۹۹۷).

نتیجه گیری

نوآوری و توانمندسازی به عنوان دو عنصر کلیدی در موفقیت سازمان ها در دنیای امروز، نقش حیاتی دارند. نوآوری نه تنها به عنوان یک فرآیند ایجاد ایده های جدید و بهبود مستمر در محصولات و خدمات، بلکه به عنوان یک نیاز ضروری برای بقای سازمان ها در یک محیط رقابتی و متغیر شناخته می شود. سازمان هایی که به طور مؤثر به نوآوری می پردازند، می توانند به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند و مزیت رقابتی خود را حفظ کنند.

از سوی دیگر، توانمندسازی کارکنان به عنوان یک استراتژی مؤثر در تشویق نوآوری و خلاقیت در سازمان ها مطرح می شود. فراهم کردن شرایط مناسب برای توسعه شایستگی ها، ایجاد احساس خودمختاری و تأثیرگذاری در کارکنان، می تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی آن ها منجر شود.

نتایج این مقاله نشان می دهد که فرهنگ سازمانی حامی نوآوری و توانمندسازی، می تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان و تحقق اهداف استراتژیک آن کمک کند. بنابراین، مدیران و رهبران سازمان ها باید به طور فعال از نوآوری و توانمندسازی حمایت کنند و محیطی ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و توانمندی کنند. در نهایت، ترکیب مؤثر نوآوری و توانمندسازی می تواند به سازمان ها کمک کند تا به موفقیت پایدار دست یابند و در برابر چالش های آینده مقاوم تر شوند.

منابع

۱. آذر، عادل (۱۳۸۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت (۲)، انتشارات سمت، ص ۸.
۲. ابطحی، سیدحسین و سعید عابسی «توانمندسازی کارکنان» تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ۱۳۸۶
۳. اخوان، پیمان و ابوعلی، مرتضی (۱۳۸۹). بررسی نقش مدیریت دانش در نوآوری، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، تریز و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران، خانه معلم.
۴. الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران.
۵. اسکات، سینیتا و دنیس ژافه «تواناسازی کارکنان» مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۵

۶. امیرکبیری، علیرضا، خدایاری، ابراهیم، نظری، فرزاد، و مرادی، محمد (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، ص ۱۱۷-۱۴۲
۷. بست، جان (۱۳۷۱). روش های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه حسن پاشا شریفی و نگرش طالقانی، انتشارات رشد، چاپ سوم.
۸. بیک زاد، جعفر و فلسفی، علی (۱۳۸۵). رهبری سازمانی تحول آفرین، ماهنامه اجتماعی اقتصادی علمی - فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۱۰، ص ۴-۱۱
۹. بیغرض، بشیر؛ کمالیان، امین رضا و روشن، سید علیقلی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان (مطالعه موردی: کارخانه قدس رضوی شهر زاهدان)، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی
۱۰. پورکاظمی، م. ح. و آسایش، ح. (۱۳۹۱). بررسی کارایی عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور طی سال های ۸۷-۱۳۸۱ با شاخص بهره وری تورنوکویست، چشم انداز مدیریت مالی، شماره ۶، ۳۳-۹.
۱۱. تیموریان، بهنام (۱۳۸۵)، چالش های رهبری سازمانی، انتشارات دانشگاه آزاد.
۱۲. جمشیدیان، مهدی و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۷). نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت
۱۳. حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیبیه و نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان، مدرس علوم انسانی-پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۶۷-۱۸۸
۱۴. حرآبادی فراهانی، مجید «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روان شناختی در شعب و ستاد بانک پارسیان» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۴
۱۵. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۰). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، صص ۱۳۱-۱۳۳.
۱۶. حبیب پور، کرم و رضا صفری (۱۳۹۰). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده های کمی)، انتشارات متفکران، چاپ چهارم. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، صص ۲۷۶-۲۷۸.
۱۷. رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، چاپ دوازدهم، صص ۴۲۳-۴۲۴.
۱۸. سالاری، ا. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر نظام مالیاتی بر فضای کسب و کار، مجله اقتصادی- ماهنامه بررسی مسائل و سیاست های اقتصادی، شماره های ۹ و ۱۰، ۱۳۰-۱۱۱.
۱۹. ساعتچی، محمود (۱۳۷۹)، روانشناسی کار، موسسه نشر ویرایش، تهران.
۲۰. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگه، چاپ پانزدهم، ص ۱۰۹.
۲۱. سبزیکاران، اسماعیل. «بررسی رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و ساختار سازمانی» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۶.
۲۲. سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو و حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۹۰). تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۲، صص ۱۱۱-۱۳۶
۲۳. سکاران، اوما (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ دوم.

۲۴. شکور، مهسا؛ بذرافکن، لیلا؛ علیزاده، مریم و قاسمی، مژده (۱۳۹۰). سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ویژه نامه توسعه آموزش و ارتقای سلامت، ۹ (۱۱)، صص ۱۲۵۵-۱۲۶۲.
۲۵. کمالیان، سعید (۱۳۸۵)، رهبری کاریزماتیک، نشر چشمه.
۲۶. گلستان هاشمی، سید مهدی (۱۳۸۰). خلاقیت و نوآوری سازمانی و فناوری، رهیافت، شماره ۲۶، صص ۸۴-۹۰.
۲۷. فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۷). روش های تحقیق در علوم انسانی (با نگرش بر پایان نامه نویسی)، انتشارات برآیند پویش، چاپ دوم.
۲۸. مرادی، علی (۱۳۸۷)، مبحث ویژه در سبک رهبری مدیران، نشر روان.
۲۹. مصدق، علی محمد (۱۳۸۶)، تئوریهای جدید رهبری، نشر ویرایش.
۳۰. مطلبی اصل، صمد (۱۳۸۶)، رهبری تحول آفرین در سازمانها، نشر یادواره.
۳۱. مظفری، لیلا؛ تیرگر، هدایت الله؛ مرتضوی، حمید؛ تابلی، حمید و مهرابی فر، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان نی ریز
۳۲. میرکمالی، محمد و چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و ششم، شماره ۳، صص ۱۵۵-۱۸۱.
۳۳. نورشاهی، نسرين (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران، مطالعات تربیتی و روانشناسی، سال دهم، شماره ۳.
۳۴. واعظی، مظفرالدین، چوپانی، حیدر و منشالنج، لیلا (۱۳۸۹). بررسی عوامل موثر بر نوآوری سازمانی، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، تهران، خانه معلم.
۳۵. وتن، دیوید و کیم کمرون «تواناسازی و تفویض اختیار» ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ۱۳۸۷.
۳۶. میرکمالی، محمد و چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و ششم، شماره ۳، صص ۱۵۵-۱۸۱.
۳۷. نورشاهی، نسرين (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران، مطالعات تربیتی و روانشناسی، سال دهم، شماره ۳.
۳۸. هومن، حیدعلی (۱۳۹۰). شناخت روش علمی در علوم رفتاری، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی در دانشگاه ها (سمت)، ص ۴۳.
۳۹. Amabile, T. M. (1998). A Model of creativity and Innovation in Organizations Research in organizational behavior, 10: 123-167
۴۰. Applebaum, S. H. & Honeggar, K. 1998, Empowerment: a Contrasting Overview of Organizations in General & Nursing in Particular, Empowerment in Organizations, Vol. 6. No. 2
۴۱. Arabie, P. & Hubert, L. (1994). Cluster analysis in marketing research. In: Bagozzi RP (ed) Advanced methods in marketing research. Blackwell, Cambridge, pp 160-189.
۴۲. Arnold, K. A., Barling, J, & Kelloway, E. K. (2001). Transformational Leadership or the iron Cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy?, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 7, pp. 315-316

۴۳. Beugré, C. D., Acar, W. & Braun, W. (2006), "Transformational leadership in organizations: an environment-induced model", *International Journal of Manpower*, Vol. 27 Iss: 1 pp. 52 – 62.
۴۴. Boenke.k, B .N, Distefano.j.j, and Distefano.A.C. (2003). "**Transformational leadership**", *Leadership and Organizational journal*, Vol.1, No.24, p.5-6.
۴۵. Bowen DA, Lawler III EF.(1995),The empowerment of service workers: what, why,how, and when. *Sloan Manage Rev*:31–9 [Spring].
۴۶. Burke, S & Collins, K 2001, 'Gender differences in leadership styles and management skills', *Women in Management Review*, vol. 16, no.5-6, pp. 244-456.
۴۷. Christine Dainty, A.R.J., Bryman, A. and Price, A.D.F. (2002), "Empowerment within the UK constructionsector", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 6, pp. 333-42.
۴۸. Covey.S.R.(1999.November).Trust and transformation.Incentive.173(11).10-11.
۴۹. Ergeneli ,azize.,Saglam Ari,Guler & Metin,Selin,(2007),Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers,*Journal of Business Research* 60,41-42
۵۰. Dennis, G. (1998). Here Today, Gone Tommorrow. *Corrections Today*, Vol.60 .Issue.3
۵۱. Deci, E.L., Connell, J.P., Ryan, R.M. (1989), "Self-determination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No.4, pp.580-90
۵۲. Dolnicar S (2003). Using cluster analysis for market segmentation – typical misconceptions, established methodological weaknesses and some recommendations for improvement. *Australas J Mark Res*, 11(2), pp. 5–12.
۵۳. Duckett, H & Macfarlane, E 2003, 'Emotional intelligence and transformational leadership in retailing', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, pp. 309-17.
۵۴. Eylon, D. and Bamberger, P. (2000), "Empowerment cognitions and empowerment acts: recognising the importance of gender", *Group & Organisation Management*, Vol. 25 No. 4,pp. 354-72.
۵۵. García-Morales, V. J., Matías-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008). , "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 Iss: 2 pp. 188 – 212.
۵۶. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, NO. 65, PP. 1040–1050.
- Gist, M. (1987), "Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 12 No.3, pp.472-85.
۵۷. Greasley, Kay. Bryman, Alan. Naismith, Nicola & Soetanto, Robby.,2007, Understanding empowerment from an employee perspective, *Team Performance Management*, Vol. 14 No. 1/2, 2008, pp. 39-55
۵۸. Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership Organizational Creativity, and Organizational innovation, *Journal of Business Research*, NO. 62, PP. ۴۶۱-۴۷۳.

۵۹. Honold, L. (1997), "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organisations*, Vol. 5 No.4, pp.202-12.
۶۰. Jimenez-Jimenez, D et al (2008)., 'Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning', *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, no. 3, pp. 389-412.
۶۱. Johnsen EJ, Johnsen Bjørn, H.B, Paul, T & Odd Arne Nissestad 2008, 'Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, no.1, pp. 4-23.
۶۲. Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, NO.14, PP. 525-544.
۶۳. Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 185-95.
۶۴. Jung, D., Wu, A. & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation, *The Leadership Quarterly*, NO. 19, PP. 582-594.
۶۵. Keltner Baker, Denise. (2000), An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment, university of Iowa, pp, 10-34
۶۶. Khan, R, Rehman, AU & Fatima, A 2009, 'Transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size', *African Journal of Business Management*, vol. 3, no. 11, pp. 678-84.
۶۷. Kirkman, B.L., Rosen, B. (1999), "Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No.1, pp.58-74.
۶۸. Koberg Christine (1999). , "Antecedent And Outcomes of Empowerment" , *Group & Management*, Vol .24 . Issue 4 , pp.Organization
۶۹. Legge, K. (1995), "Human resource management: rhetoric, reality and hidden agendas", in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London, pp. 46-50.
۷۰. Lee, M. and Koh, J. (2001), "Is empowerment really a new concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 684-95.
۷۱. Li, Y. C. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment. Job Satisfaction, and Job Performance at Small and middle-sized firms of Taiwan. **Journal of American Academy of Business**. Vol. 5, No. (1/2), 432-438.
۷۲. Mills, P.K. and Ungson, G.R. (2003), "Reassessing the limits of structural empowerment: organisational constitution and trust as controls", *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 143-53.
۷۳. Marquardt, Michael, J. (1996) "Building the learning organization": New york
۷۴. Mondros, J.B. and Wilson, S.M. (1994), *Organising for Power and Empowerment*, Columbia University Press, New York, NY.
۷۵. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705-50.

۷۶. Niehoff BP, Moorman RH, Blakely G, Fuller J. The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group Organ Manage* 2001; 26 (1):91-114.
۷۷. Ojasalo, J. (2008)., 'Management of innovation networks: a case study of different approaches', *European Journal of Innovation Management*, vol. ۱۱, no. ۱, pp. ۵۱-۸۶.
۷۸. Pastor, J. (1996), "Empowerment: 'what it is and what it is not'", *Empowerment in Organisations*, Vol. 4 No. 2, pp. 5-7.
۷۹. Pardoe, I. et al (2007). Graphical tools for quadratic discriminant analysis, *American statistical association and the American society for quality. Technometrics*, 49(2).
۸۰. Rose, Stephen M. and Bruce L. Black. 1985. *Advocacy and Empowerment: Mental Health Care in the Community*. Routledge & Kegan Paul: Boston.
۸۱. Russ, D.E. and Millam, E.R. (1995), "Executive commentary-empowerment a matter of degree", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 3, pp. 29-31.
۸۲. Shelton, Samuel Terrance (2002) "Employee, Supervisors, and Empowerment in the public sector: the Role of Employee Trust". Thesis of the degree of doctor
۸۳. Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2004). **"Emotional intelligence and leadership styles"**, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
۸۴. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
۸۵. Spreitzer, G. (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 2, pp. 483-504.
۸۶. Spreitzer, G., Kizilos, M.A. and Nason, S. (1997), "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", *Journal of Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 679-704.
۸۷. Spreitzer, G.M. and Doneson, D. (2005), "Musing on the past and future of employee empowerment", in Cummings, T. (Ed.), *Handbook of Organizational Development*, Sage, Thousand Oaks, CA.
۸۸. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad Manage Rev* 1990; 15(4):666-81.
۸۹. Timmons, J.A. & Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 7th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
۹۰. Tucker, L. R. & MacCallum, R. C. (1997). *Exploratory factor analysis*, emeritus of psychology at university of Illinois and Ohio state university
۹۱. Tulloch, S. (Ed.) (1993), *The Reader's Digest Oxford Wordfinder*, Clarendon, Oxford.
۹۲. Ussahawanitchakit, P 2008, 'Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand', *International Journal of Business Research*, vol. 8, no. 4, pp. 1-13.
۹۳. Wilson, P. A. (1995). The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives. *Journal of Management*, 21(1), 101-118.
۹۴. Wilson, R. T. (1998). Servant leadership. *Physician Executive*, 24(5), 6-12.
۹۵. Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.