

یادگیری سازمانی راهی برای رسیدن به توانمند سازی روانشناختی

دکتر اسدا... مهرآرا

استاد یار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر

mehrara_a@yahoo.com

مراد خوشدل مفیدی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر

Moradpower@gmail.com

چکیده:

هدف این تحقیق فراهم آوردن ساختاری است که نشان دهد یادگیری سازمانی چه تاثیری در توانمندسازی روانشناختی می‌تواند داشته باشد پژوهشی که بنظر می‌رسد شواهد بسیاری در مورد آن وجود دارد ولی به طور مستقل به آن زیاد پرداخته نشده است. روش تحقیق به شکل کتابخانه انجام شده و هم از آخرین نسخه چاپی و هم از سایتهای علمی و پژوهشی معتبر به عنوان منابع استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی مرتبط است در حقیقت براساس این تحقیق مشخص شد یادگیری سازمانی، توانمندی روانشناختی را تسهیل می‌بخشد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی روانشناختی، یادگیری سازمانی.

ORGANIZATIONAL LEARNING IS A WAY TO ACHIEVE PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Dr. Asadolah Mehrara¹

Assistant Professor, Department of Public Management, Islamic Azad University (IAU)
Qaemshahr, Iran.

*Corresponding Author: Morad Khoshdel Mofidi²

The public administration Ph.d.student (human resource administration) in Azad University of
Qaemshahr branch-Qaemshahr, Iran.

Abstract:

The method was performed as the library and the latest version of print and websites have been used as sources of credible scientific research. The results showed that psychological empowerment and organizational learning. In fact, according to this study, organizational learning, facilitates psychological empowerment.

Keywords: psychological empowerment, organizational learning.

۱. مقدمه

توانمندسازی روش نوینی برای بقاء سازمان های پیشرو در محیط رقابتی است. در استراتژی مدیریت کیفیت جامع^۱ اگر به توانمندسازی کارکنان توجه نشود قطعاً آن استراتژی محکوم به شکست است. بهبود مستمر (کایزن) هنگامی است که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارت‌ها و توانایی هایشان را بکار گیرند. سازمان سنتی فقط به آدم هایی نیاز دارد که کار معینی انجام دهند و سوال نکنند. محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم گرفته، راه حل های تازه ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در قبال نتایج کار مسئول شناخته شوند. تصمیم گیری کمتر، دستورات کمتر از بالا به پایین و سبک رهبری دموکراتیک، همه به عنوان پیش نیاز سازمان های جدید و دارای عملکرد بالا تجویز می شوند. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶)

آرگریس^۲ می گوید: «یادگیری سازمانی، نوعی توانایی و قابلیت است که همه سازمان ها باید آن را دریافته، توسعه و پرورش دهند.» این امر به این دلیل است که هر قدر سازمان ها در امر یادگیری سازمانی پیشرو باشند بهتر می توانند اشکالات و اشتباهات خود را تشخیص داده و آنها را اصلاح نمایند. اشتباه به مفهوم هر گونه عدم تطابق برنامه ای است که قصد انجام آن را داریم و آنچه در عمل رخ می دهد. در امر یادگیری سازمانی، تأکید بر تشخیص و تصحیح اشتباهات و اشکالات عملکردی است که به طور بالقوه و یا در عمل موجب بروز مخاطره بد برای سازمان می شود و هر گاه سازمانی با مشکلات زیادی رو به رو باشد، یادگیری سازمانی دچار مشکل می شود (نجف بیگی، ۱۳۷۹).

به نظر می رسد یکی از موانع یادگیری سازمانی را ناتوانی نسبت به اهداف گروه در امر یادگیری سازمانی دانست.

به طور خلاصه دلایلی که بر ضرورت توانمندسازی دلالت دارند را این گونه می توان بیان کرد:

الف: تحولات در فناوری داده پردازی یا اطلاعات

تحولات در اجرای سیستمهای اطلاعاتی مدیریت-فناوری اطلاعات و کاربری رایانه سازمانها را در جهت از میان برداشتن سطح میانی تحت تاثیر قرار داده است.

ب: رقابت فزاینده و افزایش ضرورت پاسخگویی به تقاضای مشتری به عنوان نتیجه آن

ج: ساختار پرسنلی که سطح آموزش و انتظاراتشان بالاتر رفته است.

د: به طور کلی در سطح اجتماعی و به طور ویژه افزایش میل و تمایلات دموکراتیزه شدن

ه: نمایان شدن دانش و عنصر انسانی به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی و نگاه استراتژیک به منابع انسانی (سرمایه انسانی) (امیرکبیری، ۱۳۸۵)

۲. تعاریف و مفاهیم

۲-۱. یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی^۳ فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست. یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک و هم ذهنی، الگوهای ذهنی و دانش، حاصل شده و بر تجربه و آگاهی های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است. یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد. (الوانی، ۱۳۸۸)

سایمون^۴ نیز یادگیری سازمانی را، رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود، تعریف کرده است. (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵)

یادگیری سازمانی فرایندی انعکاسی است که توسط اعضای سازمان در تمامی سطوح اجرا می شود و شامل مجموعه ای از اطلاعات بدست آمده از محیط های درونی و بیرونی است. این اطلاعات به واسطه فرایند ادراک گروهی تصفیه شده و حاصل آن تعبیر و تفاسیر مشترکی

1. TQM
2. Argris
3. Organizational Learning
4. Saymon

است که می توانند در اقدامات سازمانی آتی در مواجهه با تغییرات محیطی در خصوص رفتار و تئوری های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. (کینچی و کینیچی،^۱ ۱۳۸۴)

در فرهنگ لغت آمریکایی، یادگیری « کسب دانش ، فهمیدن یا تسلط یابی از را تجربه یا مطالعه » تعریف شده است (السون و هر گنهان، ۱۳۸۹). در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح گرایش های مختلف مدیریت بود و از آن تاریخ به بعد بحث یادگیری سازمانی تحت الشعاع مباحث جدید مدیریتی قرار گرفت. برخی از تعاریف مطرح شده از یادگیری سازمانی به شرح زیر می باشد؛ یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت ها و رفتارها می شود و به وسیله تسهیم میان کارکردی و یادگیری همکارانه، تقویت می شود. نتایج این دو اصل، خلق فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک میان همه کارکنان است (Petra et al, 2002).

یادگیری فردی به وسیله تجربه، مصاحبه، مطالعه و گسترش الگوهای ذهنی مؤثر در ذهن صورت می پذیرد، اما یادگیری سازمانی هنگامی اتفاق می افتد که گروه تعامل، تسهیم دانش و در کل به صورت جمعی کار کردن را یاد میگیرد که موجب بهبود عملکرد گروه شده و توانایی درک و انجام امور مؤثر را به دست می آورند (Bennet, 2008).

گاروین^۲ (۱۹۹۳) نیز تعریف مشابهی را ارائه می دهد، وی اظهار می کند که در بسیاری از مکاتب، یادگیری به عنوان فرایندی که در طول زمان آشکار می گردد و با کسب دانش، درک عمیق تر و بهبود عملکرد همراه است ، تعریف می شود.

یادگیری سازمانی به عنوان ظرفیت جمعی مبتنی بر فرآیندهای شناختی و تجربی تعریف می شود و شامل کسب، تسهیم و بهینه سازی دانش است (Gilbert, 2007).

یادگیری سازمانی کارکردی است که در سازمان غیر رسمی انجام می گیرد. از این کارکرد باید در جهت آفرینش دیدگاه های جدید ، آموختن و ارائه ی پارادایم های نوین بهره گرفته شود (استیسی^۳، ۱۳۸۹).

یادگیری سازمانی مجموعه ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه یا غیر آگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می گذارد، تعریف می شود (تمپلتون و لویز^۴، ۲۰۰۲).

در سالهای اخیر اهمیت مطالعه و تحلیل یادگیری سازمانی افزایش یافته است و پژوهشگران مختلف از رویکردهای متفاوتی به تحلیل آن پرداخته اند از جمله این رویکرد ها ، رویکرد روانشناسی ، رویکرد اجتماعی ، و از دیدگاه تئوری سازمانی بوده است.(جرز گومز^۵، ۲۰۰۵)

۲-۲. توانمندسازی

واژه توانمندسازی^۶ در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمندشدن»، «مجوز دادن»، «قدرت بخشیدن» و «توانا شدن»^۷ معنا شده است. این واژه واژه در اصطلاح، قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر توانمندسازی عبارت است از طراحی ساختار سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیتهای بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان باهوش، دلگرم، درستکار و مطمئن شرایطی را فراهم می آورد که در لوای آن زندگی کاری خود را کنترل و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت های بیشتر در آینده دست خواهند یافت (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶). توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند (قاسمی، ۱۳۸۲). به عبارت دیگر توانمندسازی موانع رشد، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است. به طور خلاصه توانمندسازی، خاتمه دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس، مشارکت و همکاری افراد می شود (عقلمند و اکبری، ۱۳۸۴).

1. Kinichi
2. Garvin
3. Estasi
4. Templeton & Lewis
5. Gomez
6. Empower
7. Enable

- توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و تیم بر روی حوزه ها و وظایفی است که در عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان اثر می گذارد. منظور از توانمندسازی دادن حق رأی به کارکنان، خودمختاری و حتی انگیزش نیست. هرچند علاقه قوی تر برای انجام کار بیشتر از توانمندسازی منتج خواهد شد. هدف بلندمدت توانمندسازی بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان است و هدف فوری آن به کارگیری صلاحیت هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد (دنیس کینلا^۱، ۱۳۸۳).
- توانمندسازی فرایند توسعه است، فرآیندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می شود. آنان را قادر می سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند (Colum, 2002)
- 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 (Blanchard, 2003).
- توانمندسازی یکی از مفاهیم برجسته مدیریت نوین می باشد. مهم ترین هدف توانمندسازی، راهنمایی و آموزش مهارت های لازم برای کارکنان جهت انجام تصمیمات مستقل با توجه به معیارهای فرهنگ سازمانی می باشد (Alampay and France, 2006).
- تواناسازی یعنی یاد دادن چیزهایی به کارکنان که می توانند انجام دهند تا به سرپرست کمتر متکی باشد (آقایار، ۱۳۸۶).
- توانمندسازی یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، بیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند (Erstad, 1997)
- توانمندسازی عبارت است از آزاد کردن نیروهای درونی برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶)
- توانمندسازی واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است (Ann, 2008)
- توانمندسازی اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث میشود آنان به طور مستقل تصمیماتی را در فرایند کاری خویش اتخاذ نمایند. (Mike van, 1995)
- توانمندسازی، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی است که بر فعالیت آنان تأثیر گذار است. از این طریق می توانیم فرصتهایی را در افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی خلق نموده و به آن جامعه عمل ببوشانند (اسمیت، ۱۳۸۱).
- "اسپریتر^۲" توانمندسازی را نه به عنوان نتیجه یک فرایند بلکه به عنوان عاملی که از یک جهت تحت تأثیر عوامل محیطی و سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر به عنوان عاملی مؤثر در اثر بخشی سازمان عمل می کند تعریف می نماید (Spreitzer, 1995)
- توانمندسازی عبارت است از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان (Mullins, 1999)
- توانمندسازی کارکنان عبارت از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی است که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته می شوند (Carter, 2001)
- باون و لاور^۳، مشارکت در چهار عنصر سازمانی، اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم گیری و دانش را توانمند سازی می دانند. (Kim, 2010)
- توانمندسازی دانستن آنچه که باید انجام گیرد، اراده به انجام آنچه ضروری است و ابزار لازم برای انجام آن است (Ann, 2008)

1. Dennis Kinlaw
2. Spreitzer
3. Bowen & Lawler

۳. رویکرد های مختلف توانمندسازی

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

۱-۳. رویکرد ساختاری عقلایی

- در رویکرد ساختاری عقلایی، توانمندسازی فرایندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستان تسهیم می کند (در اینجا منظور از قدرت، قدرت به عنوان تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است و نه قدرت شخصی). در این نگرش تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار سازمانی است. به تعبیر بارک^۱ (۱۹۸۶) منظور از توانمندسازی اعطاء قدرت و تفویض اختیار است (Hechanova, 2006). بسیاری از نظریه پردازان مدیریت توانمندسازی را معادل تفویض اختیار یا عدم تمرکز در تصمیم گیری می دانند که حاصل آن تأکید بر تکنیک های مدیریت مشارکتی، چرخه های کیفیت، تیم های خودمدیریتی و هدف گذاری دوطرفه است (Conger, 1989).

۲-۳. رویکرد انگیزشی

- به نظر صاحب نظران رویکرد انگیزشی، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت های کاری (خود-تصمیم گیری) و کفایت نفس کارکنان بیانجامد، توانمندسازی شان را در پی خواهد داشت (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۶). به باور آنها، به کارگیری اصطلاح توانمندسازی به عنوان پارادایم جدید انگیزش، زمانی گسترش یافت که رقابت های جهانی، ضرورت انجام پژوهش های متعددی برای یافتن شکل های جدیدی از مدیریت که افراد را تشویق به ریسک پذیری، تعهد و نوآوری می نماید، را اجتناب ناپذیر ساخت. این روند بویژه در حوزه های رهبری و فرهنگ سازمانی، یعنی حوزه هایی که در آنها تحقیقات نشان دادند، چگونه رهبران فرهمند و تحول گرا می توانند از طریق القاء آرمان گرایی، ایجاد ایمان قوی و اعمال کنترل های کلی در کارکنانشان نیز به وجود آورند، از نمود بیشتری برخوردار گردید. این تحقیقات بر اهمیت ترغیب به انجام وظیفه به جای تحمیل آنها، با معنی دار ساختن کارها و با هویت ساختن مشاغل تأکید ورزیدند (Alampay and France, 2006)

۳-۳. رویکرد روانشناختی

- در رویکرد روانشناختی به تفویض اختیار در تصمیم گیری توجه کمتری شده است و بیشتر فرآیندهای انگیزشی در کارکنان مدنظر قرار می گیرد. این رویکرد که نخستین بار توسط دو محقق به نام کانگر و کاننگو مطرح شده است، بیان می دارد که توانمندسازی، فرآیند افزایش حس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناخت خود و از میان بردن عواملی است که سبب ضعف قدرت می شود. در این رویکرد توانمندسازی، فرایندی است که با توسعه فرهنگ توانمندسازی ایجاد می گردد.

۴. عوامل روان شناختی توانمندسازی

بعد روانشناختی توانمندسازی از مطالعه سنی فعالیت‌های مدیریت دور می شود و در عوض مؤکد بر ادراک کارکنان است. Greasley, (2008). در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در زمینه توانمندسازی تا به امروز، که توسط دانشمندی چون توماس و ولتهوس، کانگر و کانگو، اسپریتزر و میشرا صورت گرفته است، پنج بُعد کلیدی توانمندسازی کارکنان به شرح ذیل شناسایی شدند. برای اینکه مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند:

الف) احساس شایستگی: احساس شایستگی یا خودکار آمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارها با مهارت بالا است (Kay, et al, 2008).

ب) احساس داشتن حق انتخاب: توماس و ولتهوس خودمختاری یا داشتن حق انتخاب را به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی، تعریف می کنند (عبداللهی و همکاران، ۱۳۸۵).

ج) احساس مؤثر بودن: عبارت است از حدی که فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می باشد (Ashforh, 2002).

د) احساس معنی دار بودن: اپلبام و هانگر معتقدند، معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس می کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند (عبداللهی و همکاران، ۱۳۸۵).

ه) احساس داشتن اعتماد به دیگران: اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بر عکس) اشاره دارد. توانمندسازی از دیدگاه ساختاری و توانمندسازی از دیدگاه روانشناختی تفاوت های بسیاری با هم دارند در جدول (۱) به برخی از این تفاوت ها اشاره می کنیم.

جدول ۱. تفاوت های توانمندسازی از دو دیدگاه ساختاری و روانشناختی (Menon, 2001)

توانمندسازی از دیدگاه روانشناختی	توانمندسازی از دیدگاه ساختاری
۱- توانمند سازی به معنای انرژی بخشی	۱- توانمندسازی به معنای اختیار بخشی
۲- تأکید بر تعهد درونی به شغل، کنترل های ساده، ریسک پذیری و ابداع	۲- تأکید بر مدیریتی مشارکتی، چرخه های کیفیت، تیم های خود مدیریتی و هدف گذاری دو طرفه
۳- مبنای ایجاد توانمندسازی در افراد، خود فرد و ادراک اوست.	۳- مبنای ایجاد توانمند سازی در افراد، خود فرد و ادراک اوست.
۳- فرایند ایجاد انگیزه کاری درونی با آماده سازی محیط و فراهم آوردن مجرای انتقال احساس خود- اثر بخشی بیشتر	۴- فرایند تفویض تصمیم گیری در چارچوب روشن و تأکید بر پاسخگویی
۵- اعمال توانمندسازی در سازمان از پائین به بالا.	۵- اعمال توانمندسازی در سازمان از بالا به پائین

۵. ابعاد توانمندسازی روانشناختی^۱

توماس و ولتهاس (۱۹۹۰) توانمندسازی روانشناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس شایستگی، تأثیرگذاری، احساس معنی دار بودن و حق انتخاب می شود. براساس تحقیقات دیگر صورت گرفته توسط اسپریتزر (۱۹۹۲) و میشرا (۱۹۹۲) می توان ۵ عنصر درونی موثر بر تمایل درونی را که اصطلاحاً توانمندسازی درونی- روانشناختی نامیده

می‌شوند، شناسایی نمود. این متغیرها عبارتند از: ۱- احساس شایستگی، ۲- احساس حق انتخاب داشتن، ۳- احساس مؤثر بودن، ۴- احساس معنی دار بودن، ۵- احساس داشتن اعتماد به دیگران. هنگامی که مدیران بتوانند این پنج بعد را در دیگران پرورش دهند آنان را با کامیابی توانمند ساخته اند (وتن، ۱۳۷۸).

۵-۱. خود اثربخشی^۱ (احساس شایستگی)^۲

ایجاد این احساس در افراد موجب می‌شود که آنان احساس خود اثربخشی کنند. یا اینکه احساس کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کیفیت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد یابند. این احساس مشخص می‌نماید آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر. «باندورا» معتقد است که احتمال دارد شدت ایمان افراد در مورد اثربخش شان، بر اینکه آیا آنان برای مقابله با موقعیتهای خاص حتی تلاش خواهند کرد، اثر بگذارد. افراد وقتی خود را دارای قابلیت سامان دادن به موقعیتهایی بدانند که در غیر اینصورت برای آنان تهدید کننده خواهد بود، درگیر فعالیت می‌شوند و با اطمینان رفتار می‌کنند. «انتظارات اثربخشی» تعیین می‌کنند که افراد در رویارویی با موانع و تجربه‌های ناسازگار چه مقدار تلاش خواهند کرد و چه مدت استقامت خواهند ورزید.

سه شرط لازم است تا افراد احساس شایستگی کنند:

- ۱- باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند.
- ۲- باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.
- ۳- باور به اینکه هیچ مانع خارجی آنان 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 می‌کنند. (اورعی، ۱۳۸۱).

۵-۲. خود سامانی^۳ (احساس داشتن حق انتخاب^۴)

افراد توانمند احساس خودسامانی می‌کنند. خودسامانی احساس فرد در مورد حق انتخاب و پیش قدمی در تنظیم فعالیت‌ها بیانگر استقلال و استمرار فرآیندها است. مثال‌هایی در این زمینه شامل اتخاذ تصمیم در مورد روش‌های انجام کار یا تعیین میزان تلاش در انجام فعالیت هاست (Spreitzer, 1995).

"خودسامان بودن" به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخصی به فعالیت‌های مربوط به خود بطور جزئی می‌باشد. هنگامی که افراد به جای این که با اجبار به کار گرفته شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف شغلی درگیر می‌شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار یا خودسامانی می‌کنند در این شرایط فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. (Thomas and Velthous, 1990).

اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند (Littrell, 2007). آنان خود را افرادی فعال و خود آغاز می‌بینند. آنان قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. این افراد به جای این که احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده، از بیرون کنترل شده، یا اجتناب ناپذیر و همیشگی است، خود را به منزله کانون کنترل فعالیت‌هایشان می‌بینند. بنابراین افرادی که احساس توانمندی می‌کنند، به احتمال بسیار زیاد کانون کنترل درونی دارند. در گزارش سالانه توسعه انسانی بانک جهانی (۲۰۰۱-۲۰۰۰) و مطالعات توانمندسازی انسانی این بانک در کشورهای آفریقایی (۲۰۰۵)، داشتن احساس حق انتخاب در افراد به سه جزء تقسیم شده است ۱- داشتن موقعیت و فرصتی برای انتخاب؛ ۲- استفاده فرد از فرصت انتخاب؛ ۳- توانایی در بدست آوردن نتایج مطلوب و موفقیت در انتخاب (Alsop and Heinsohn, 2005).

1. Self- Efficacy
2. Competence
3. Self- Determination
4. choice

۳-۵. احساس مؤثر بودن^۱ (پذیرفتن شخصی نتیجه)^۲

عبارت است از میزان توانایی نفوذ فرد در پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی فعالیت‌های کاری‌اش (Dimitriades, 2005). تأثیر نقطه مقابل عجز و ناتوانی است، به علاوه تأثیر با کانون کنترل متفاوت است و از آن نفوذ می‌پذیرد. کانون کنترل درونی یک ویژگی شخصیتی فرد است که در وضعیت‌های گوناگون زندگی وی ثابت است افرادی که بعد تأثیر در آنها قوی است و در اصطلاح توانمند هستند و به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی در محدوده کار و فعالیت شغلی خویش اعتقادی ندارند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد. آنان احساس "کنترل فعال"^۳ دارند و محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند (برخلاف کنترل منفعل^۴). آنها می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند حفظ نمایند (Thomas & Velthous, 1990). گرین برگر معتقد است احساس مؤثر بودن، "عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب."

برخورداری از احساس مؤثر بودن در کار، کاملاً به احساس خود کنترلی مربوط است. برای این که افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که خود می‌توانند 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. بنابراین، داشتن نوعی احساس کنترل شخصی، برای سلامت و نیز توانمندی ضروری است از جانب دیگر حتی توانمندترین افراد نمی‌توانند آنچه را برای آنان اتفاق می‌افتد به تمامی کنترل کنند. با وجود این توانمند شدن به افراد کمک می‌کند تا بیشتر نتایجی را که می‌توانند کنترل کنند، بپذیرند. این کار به همان مقدار که بستگی به توانایی تشخیص حوزه‌های تأثیر بستگی دارد، به توانایی و اراده تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن نیز بستگی دارد (Spreitzer and Doneson, 2005).

۴-۵. احساس معنی دار بودن^۵ (ارزشمند بودن)^۶

معنی داری به مفهوم میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری است که در ارتباط با استاندارد‌ها یا ایده آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد (Thomas and Velthous, 1990). در واقع معنی دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، افراد تمایل به تلاش در مورد اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد. در واقع کارکنان ترجیح می‌دهند با افرادی کار کنند که ارزش‌های مشابهی با آنها داشته باشند. (Cyert and March, 2007) افراد توانمند احساس معنی دار بودن می‌کنند و برای اهدافی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل هستند. بین آرمان‌ها و استانداردهای آنان با آنچه در حال انجام هست، تجانس وجود دارد و این فعالیت در نظام ارزشی آنها مهم تلقی می‌شود. آنان در فعالیت کاری خویش، از نیروی روحی یا روانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و از درگیری و اشتغال خویش نوعی احساس اهمیت شخصی^۷ دارند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند. بنابراین، معنی دار بودن به نگرش ارزشی افراد معطوف است (Spreitzer and Doneson, 2005).

فعالیت‌هایی که دارای طبع معنی داری هست، نوعی احساس هدفمند بودن، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کند. به جای این که نیرو و اشتیاق افراد را هدر دهد، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می‌کند. در این شرایط فعالیت‌های کاری با برخی عناصر انسانی تر همراه است و به صورت با ارزش تر، بنیادین تر و شخصیت‌تر انجام می‌پذیرد (Thomas and Velthous, 1990).

1. impact
2. Personal Consequence
3. Active Control
4. Passive Control
5. Meaning
6. Meaningful
7. Personal Significance

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 دار تر از کاری باشد که سود زیادی دارد. اغلب درخواست انجام کاری که برای کارکنان معنی کمی دارد یا اصلاً معنی ندارد، هزینه های فراوانی را برای شرکت ها ایجاد می کند. خود بیگانگی از بی معنی بودن نتیجه می شود و نیرو و انگیزش از کار معنی دار حاصل می گردد (Ergenli et al, 2007)

۵-۵. احساس داشتن اعتماد به دیگران^۱

اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود (اسپریتزر، ۱۹۹۸). اعتماد کردن به دیگران به افراد اجازه می دهد که با اعتماد به نفس و باروشی درست بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود، برای برملا کردن روش های پنهان یا سیاست بازی تلاش کنند. به علت اینکه محیط های اعتماد کننده به افراد اجازه می دهند تا آنها فرهیخته شوند، توانمندسازی به شدت با احساس اعتماد به دیگران پیوند می خورد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را می توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل گیری و رشد احساس توانمندی در افراد هستند. خلاصه اینکه احساس اعتماد به دیگران، به افراد توانایی می بخشد تا احساس امنیت کنند. (اورعی، ۱۳۸۱). افراد توانمند حسی به نام «اعتماد» دارند، مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهند شد. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنای این احساس این است که آنان اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بیطرفانه رفتار خواهد شد. با این همه، افراد توانمندیان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد (ابطحی، ۱۳۸۶).

۶. روش های توانمند سازی

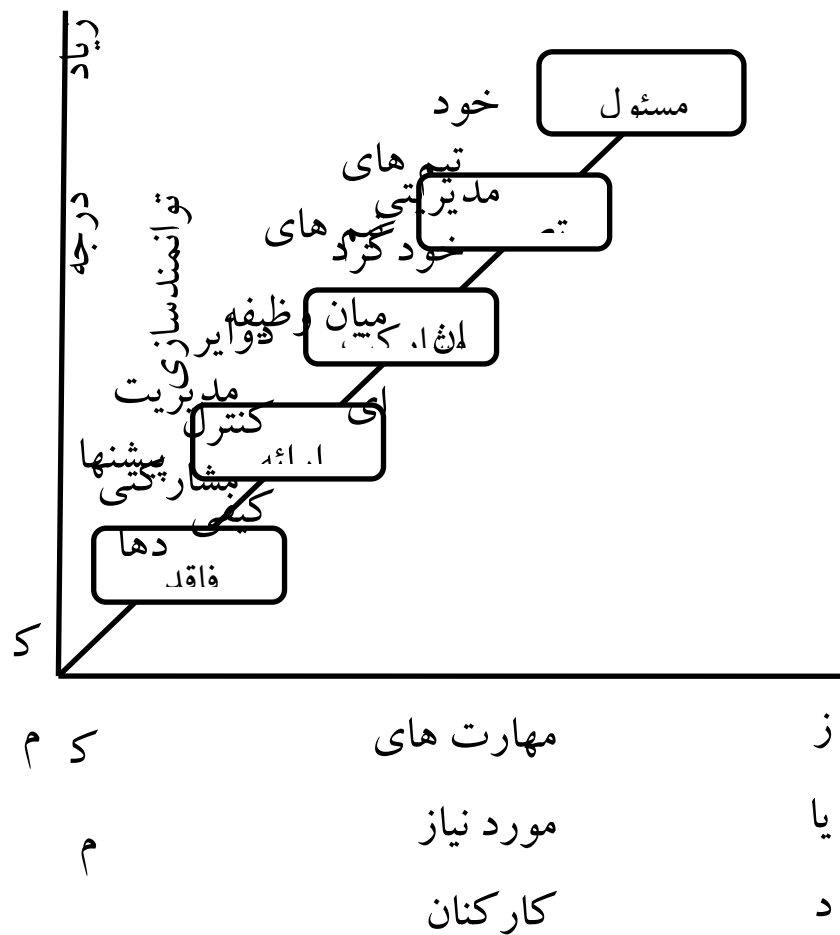
مدیران سنتی همواره در حال دستور دادن و کنترل کارکنان بوده اند، اما در محیط توانمندسازی، مدیریت بایستی از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل خارج شده و به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت گام گذارد تا بدینوسیله کارکنان فرصت داشته باشند به نحو مطلوب همکاری کنند.

برخی از روش هایی را که مدیریت جدید می تواند برای توانمندسازی کارکنان به کار گیرد، به قرار زیرند:

- مشخص کردن چشم انداز آینده: وقتی دورنمای آینده روشن باشد و هر کس بداند که مقصد کجاست و شغل و کار او چه کمکی می تواند برای دستیابی به هدف داشته باشد، طبیعتاً کار خود را طوری تنظیم می کند و به انجام می رساند که بتواند در چارچوب مسیر تعیین شده حرکت نماید، لذا ترسیم چشم انداز آینده جهت پویایی و هدفمند کردن فعالیت ها حائز اهمیت بسیار است.
- توزیع همگانی اطلاعات: مدیر جدید تمام اطلاعات سازمان را در اختیار کارکنان قرار دهد و از پنهان کردن اطلاعات پرهیز نماید. نتایج عجیب و باور نکردنی را می توان فقط با دادن اطلاعات به افراد برای انجام کارشان و هم چنین اعطای آزادی به آن ها برای به کاربردن اطلاعات بدست آورد. اشتراک در اطلاعات، به هر یک از کارکنان می فهماند که نسبت به او اعتماد وجود دارد و هدف این است که از دانش و استعداد او استفاده شود. افراد اگر تمام اطلاعات مدیریت در اختیارشان باشد، همان احساسی را پیدا می کنند که مالکان دارند. مالکان کسانی هستند که خود را مسئول می دانند تا همه چیز در شرکت درست باشد، زیرا اطلاعاتی در اختیار دارند که موجب می شود تصویر کامل تری از شرکت داشته باشند. هنگامی که افراد احساسی مانند مالکان داشته باشند مانند مالکان هم عمل خواهند کرد.
- مشارکت در تصمیم گیری: شرکت دادن کارکنان در هنگام تصمیم گیری پیرامون موضوعات پیچیده، موجب می شود تا با به کارگیری ذهن خلاقه آنان در حل مشکل، زمینه بروز استعدادهای و ارائه روش های مبتکرانه فراهم شود.

- تفویض اختیار: وقتی افراد از اختیار کافی برخوردار بودند با قدرت، اراده و توان فوق العاده به تصمیم گیری و اقدام می پردازند و آن چه را که صحیح می دانند انجام می دهند و بدین نحو خود اتکایی در آن ها تقویت می گردد.
- اعتماد به کارکنان: انسان ها مانند منابعی هستند که کاملاً مورد بهره برداری قرار نگرفته اند. هنگامی که آن ها متوجه شدند که مدیرشان به آن ها اعتماد دارد و می خواهد از افکار و توانایی هایشان استفاده کند، احساس مسئولیت در آن ها موجب تحرک می شود، چنان که گویی آن ها منتظر فرصت بوده اند تا سازمان را از آن خودشان بدانند و خود را با تمام وجود وقف آن سازند.
- توجه علایق افراد: یکی از موارد مهم و جالب در امر توانمندسازی این است که به کارکنان فرصت داده شود در زمینه های مورد علاقه خود که قبلاً امکان اکتشاف و بهره برداری نداشته اند، مشغول به کار شوند. این امر موجب می شود تا احساس بیگانگی و تنفر از کار در افراد بوجود نیاید.
- درگیر کردن افراد در تعیین اهداف: فرآیند توانمندسازی به این نکته تائید می گذارد که مردم باید در تصمیم گیری ها مشارکت داشته و قبول مسئولیت کنند. بنابراین اگر مدیر رسماً اهدافی را تعیین کرده و به آن ها ارائه دهد و بگوید که آن ها را به انجام برسانند، هدف خود را از پایه و اساس متزلزل می سازد. چیزی که باید انجام گیرد درگیر کردن افراد در نوشتن اهداف خودشان است. اگر افراد احساس کنند که اهداف به خودشان تعلق دارد، در جهت تحقق آن ها تلاش خواهند کرد.
- فرصت مسئولیت پذیری: باید به کارکنان فرصت داد بعضی از کارهایی را که مایل به انجام آن هستند، انجام دهند. اگر یک نفر به دنبال مسئولیت پذیری بیشتر است می توان این مسئولیت را به وی واگذار کرد و چنانچه شخصی یک استعداد پنهانی را آشکار می سازد، می توان به او فرصت داد تا توانایی خود را در آن مورد به کارگیرد. مدیر توانمندساز، کسی است که انتظارات زیادی از کارکنان دارد و مسئولیت آن ها را بتدریج افزایش می دهد.
- رویارویی با اشتباه: باید توجه داشت که افراد در هنگام کار مسلماً به انجام پاره ای از اشتباهات نیز مبادرت خواهند کرد که مدیر توانمندساز می تواند از این اشتباهات به عنوان فرصتی برای آموزش و یادگیری استفاده کند. باید به کارکنان نشان داد که اگر مرتکب اشتباهی شوند، مثل یک پتک بر سرشان فرود نخواهد آمد. این رفتار موجب می شود تا کارکنان از ریسک کردن و اشتباه کردن نهراسند و با پایداری به رفع اشتباهات بپردازند.
- قدردانی از کارکنان: مدیر باید اطمینان حاصل کند که از کارهایی که کارکنان به درستی انجام می دهند، قدردانی می کند. چون وقتی یک کار درست مورد قدردانی قرار می گیرد شخص برای دریافت مجدد پاداش، سعی می کند به تکرار کارهای صحیح بپردازد.
- وضوح توقعات: وقتی کارکنان بدانند که چه توقعی از آن ها انتظار می رود و اختیار انجام چه نوع کارهایی را دارند و میزان مسئولیتشان به چه میزان است دچار ابهام در فعالیت نمی شوند و از اشتباه و مشکلاتی که بر اثر ابهام به وجود می آید جلوگیری می گردد.
- بلوغ: کارکنان معمولاً مدیر را در نقش پدر و خود را در نقش فرزند می بینند و این امر موجب می شود که آن ها از بلوغ کافی برخوردار نگردند. مدیر باید روشی را دنبال کند که در نتیجه آن کارکنان بلوغ خود را نشان دهند و بجای ایفای نقش فرزند، نقش والد را بر عهده گیرند.
- پرسش راه حل: وقتی کارکنان مشکلی را با مدیر در میان می گذارند، مدیر باید راه حل را از آن ها سوال کند و بگوید که «به نظر شما چه راه حلی برای مشکل وجود دارد؟» به کار بردن این تدبیر موجب می شود تا کارکنان برای حل مشکلاتشان به مدیر متکی نباشند و در زمانی که مدیر حضور ندارد برای مشکلاتی که به وجود می آید خود راه مناسب را پیدا کنند.
- مشارکت در برنامه ریزی: وقتی کارکنان در برنامه ریزی درگیر باشند اهداف و برنامه ها را بهتر درک می کنند و چون خود در تدوین برنامه ها مشارکت داشته اند طبیعتاً در اجرای موثر آنها احساس تعهد بیشتری خواهند کرد.
- ارتباط: مدیر باید سعی کند از طرق مختلف با کارکنانش ارتباط برقرار کند و از این طریق به تقویت روند توانمندسازی بپردازد. چون بدون داشتن ارتباط صحیح اصولاً امکان توانمندسازی وجود ندارد.
- در دسترس بودن: مدیر باید مطمئن باشد که در دسترس و قابل مشاهده است. صحیح نیست او در اتاقش را ببندد و بگوید: « بروید و کارتان را انجام دهید.» اگر این کار را بکند، کارکنان شانه را بالا می اندازند و کار خود را به همان نحو که قبلاً انجام می دادند،

- ادامه می دهند. او باید اطمینان حاصل کند که دفترش همیشه باز است و مرتباً برای صحبت کردن با افراد در مورد کار آن ها، نظرات ، خواست ها و نارضایتی هایشان به سراغشان می رود.
- تایید: کارکنان باید احساس کنند که مورد تایید مدیرشان هستند، چون از این طریق احساس امنیت بیشتری می کنند و اعتماد به نفس آن ها تقویت می شود. برای این منظور مدیر باید:
 - به کارکنان احترام بگذارد.
 - در برآوردن نیازهای شخصی آنان انعطاف پذیری داشته باشد.
 - افراد را برای پیشرفت و کسب مهارت های جدید مورد تشویق قرار دهد
 - نظارت: نظارت سلسله مراتبی موجب فاصله گذاری بین مدیر و کارکنان می شود. (شاهرکنی، ۱۳۸۱)



شکل ۱. پیوستار توانمندسازی (محمدی، ۱۳۸۷)

اخیراً بیشتر از منظر استراتژی به یادگیری سازمانی به عنوان منبعی برای تمایز بین سازمان ها و همچنین اساسی برای ایجاد مزیت رقابتی در نظر گرفته می شود و مفهوم سازمان یادگیرنده نیز از این دیدگاه نشأت گرفته است که موجب تغییر در روالهای سنتی مدیریت کسب و کار شده است.

مورالز و همکارانش ، یادگیری سازمانی را قابلیت شرکت برای حفظ و بهبود عملکرد بر اساس تجارب گذشته تعریف می کنند و این قابلیت را توانایی کسب و بهره برداری از دانش ضمنی و صریح ، تشریح دانش و استفاده از دانش در سازمان می دانند. امروزه با تأکید فزاینده بر سازمان های دانش محور به جای سازمان های تولید محور ، دانش از عوامل مهم در سازمان ها به حساب می آید، و برخورداری از دانش و اطلاعات روز آمد برای ادامه حیات سازمان ها به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است.

جدول ۲. خلاصه ای از نظرات دانشمندان در مورد یادگیری سازمانی (ابراین، ۱۳۸۶)

نام صاحب نظر	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴
والسن ^۱ (۱۹۷۶)	اقدامات سازمان	عکس العمل محیط	اقدامات فردی	ادراک از محیط
هابر ^۲ (۱۹۹۱)	شناسایی اطلاعات و ایجاد دانش	مبادله و بخش دانش	افزودن دانش جدید به سیستم فعلی دانش	تبدیل دانش نظری به دانش عملی
سنگه ^۳ (۲۰۰۴)	اقتدار انجام	تعبیر جمعی	تلفیق و اشاعه	تولید اطلاعات

۷. ارتباط توانمند سازی و یادگیری سازمانی

همانطور که می بینیم عوامل توانمند سازی به یادگیری سازمانی بسیار نزدیک می باشد.

۱- مشخص بودن اهداف، مسئولیت ها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسئولیتها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

۲- غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورد کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

۳- روحیات و تعلق سازمانی: به منظور برآورد کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع ، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.

۴- اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

۵- تشخیص و قدردانی: تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی سازمانی و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد.

۶- مشارکت و کار گروهی: بکارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیریها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می توانند به عنوان عامل مشارکت و کار گروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمانها تأثیر گذار باشد.

۷- ارتباطات: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان ، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری سازمان در ارتباط با حوزه کاری خود و . . . است.

۸- محیط کاری: از جمله عوامل مؤثر که کمابیش در سازمانها بر روی آن تأکید می شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیتهای مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنشهای موجود در محیط کار می تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

1. March Valsenn

2. Huber

3. Senge

۹- بهینه سازی فرایندها و روشهای کاری: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روشهای کاری و بازنگری دوره ای و اصلاح روشهای کاری و ساده سازی امور از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهینه سازی فرایندها و روشهای کاری است.

۱۰- اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: جهت تامین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارتهای شغلی در سازمان، وجود زمینه های آموزش موثر و کارا در سازمان و دانشستن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست ها می تواند مفید باشد. (گیزلا هاگمن، ۱۳۸۹)

۷-۱. ایجاد توانمندسازی کارکنان از دیدگاه باندورا
توانمندسازی از نظر باندورا شامل موارد زیر است:

- ارتقای مهارتهای شغلی
- واگذاری اختیارات
- ایجاد الگوهای موفق کاری
- دسترسی به اطلاعات
- به کارگیری تقویت کننده ها و محرکهای اجتماعی
- ایجاد حمایت های معنوی و احساسی از کارکنان (رحمان پور، ۱۳۸۲).

۸. تحقیقات خارجی

۱- تحقیقی تحت عنوان « توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی » بوسيله (Grinsven and Visser) در سال ۲۰۱۱ انجام شده که ارتباط توانمندسازی با یادگیری سازمانی را برشمرده و تأثیرات مثبت و منفی توانمندسازی در یادگیری سازمانی را توضیح می دهد. متغیر وابسته در این تحقیق یادگیری سازمانی و متغیر مستقل توانمندسازی روانشناختی بوده است. یافته های تحقیق نشان می دهد که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی ارتباط معنی داری وجود دارد.

۲- اگنلی و همکاران (۲۰۰۷) به بررسی توانمندسازی روانشناختی (معنی، تأثیر، خودمختاری و صلاحیت) و رابطه آن با اعتماد به مدیران مستقیم پرداختند که ۲۲۰ مدیر بانک ترکیه (آنکارا) در این تحقیق مورد سنجش قرار گرفتند. نتایج نشان داد رابطه مستقیم و قابل ملاحظه ای بین اعتماد بر مبنای شناخت در مدیران توانمندسازی و روانشناختی وجود دارد.

۳- نیفه (۲۰۰۱) در دانشگاه ویسکانسین پژوهشی با عنوان «مقایسه ی مؤلفه های یادگیری سازمانی در دانشگاه هایی که پروژه بهبود کیفیت علمی (AQIP) را اجرا کرده اند (دانشگاه های مدرن) و دانشگاه هایی که این پروژه را اجرا نکرده اند (دانشگاههای سنتی)» ، انجام داده است. نتایج این پژوهش نشان داد که میزان یادگیری سازمانی دانشگاه های مدرن نسبت به دانشگاه های سنتی در سطحی بالاتر قرار دارد.

۴- "اسپریترز" (۱۹۹۵) در تحقیق خود اقدام به سنجش توانمندسازی روانشناختی نمود. این تحقیق به صورت قالبی بسیاری از تحقیقات تجربی توانمندسازی قرار گرفت. وی با کاربرد یک مقیاس هفت موردی لیکرت توانمندسازی روانشناختی را که شامل چهار بعد (معناداری ، صلاحیت، خود تعیینی و اثر ، بوده را مورد سنجش قرار داد و سپس در سطح فردی، گروهی و کار (وظیفه) نیز اعتبار خود را بدست آورد. این معیار به چندین زبان دنیا ترجمه شده و در بین بیش از ۵۰ نوع تنوع فعالیت کاری متفاوت به کاربرده شده که در تمامی موارد معتبر شناخته شده است.

۵- "رایبیز" (۲۰۰۲) الگوی پیشنهادی خود را جهت تنظیم یک مدل یکپارچه و ادغام سطوح متفاوت فعالیت روابط پیچیده فرآیند توانمندسازی ارائه می نماید. پویایی های فرآیند توانمند به صورت تعامل متقابل بین محیط کار و کارمند در گستره بافت سازمانی نمایش داده می شود و نقش تفاوت های فردی نیز در این الگو لحاظ شده است. در نتیجه چارچوبی را برای تحقیقات مطالعات جدید، باتوجه به مشخص نمودن متغیرهای مهم بافتی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرآیند توانمندسازی می پردازد.

۶- چن و چن (۲۰۰۸)، پژوهشی با عنوان "تاثیر طرح مجدد شغلی و توانمندسازی روان شناختی بر تعهد سازمانی در محیط های متغیر" انجام داده اند. این مطالعه موردی بر روی کارکنان سه مؤسسه خصوصی که در حال سازماندهی مجدد بودند در ایالت آوند تایوان انجام شد. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه های طرح مجدد شغل (هاگمن و اولدهام) توانمندسازی روان شناختی (اسپریترز،

۱۹۹۵) و پرسشنامه تعهد سازمانی (تعهد به ارزش ها، تعهد به تلاش و تعهد مستمر) استفاده شده است. نتایج نشان داده است که توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت معنادار روی تعهد کارکنان دارد. در واقع سه بعد از پنج بعد توانمندسازی (احساس معناداری، احساس مؤثر بودن و احساس خوداثربخشی) هر کدام تأثیر مثبت معناداری بر تعهد سازمانی دارد.

۷- هلفید (۱۹۹۹)، تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی معلمان در مدارس پیشرفته تگزاس انجام داده است. این پژوهش بر روی ۲۱۸ معلم به وسیله دو پرسشنامه توانمندسازی (شورت و رینهارت، ۱۹۹۳) و تعهد سازمانی (مودی و استیرز، ۱۹۷۹) اجرا شده است. نتیجه پژوهش نشان داده است که بین سطح توانمندسازی معلمان و تعهد سازمانی آنان رابطه معنادار وجود دارد.

۸- لین (۱۹۹۹) پژوهشی با عنوان رابطه بین توانمندسازی و رضایت شغلی در میان معلمان مبتدی و مجرب «انجام داده است. این پژوهش در میان معلمان ۶ مدرسه متوسطه با پرسشنامه توانمندسازی (رینهارت و شورت، ۱۹۹۳) و پرسشنامه رضایت معلم و یک سؤال بازپاسخ اجرا شده است. نتایج نشان داده است که بین شش بعد توانمندسازی و نه خرده مقیاس رضایت معلم رابطه وجود دارد. ابعاد توانمندسازی پیش بینی کننده های معناداری برای رضایت هر دو گروه معلمان مبتدی و مجرب بوده است.

۹- دانیل (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان "رابطه بین توانمندسازی معلمان و کاربرد انواع قدرت نزد مدیران" انجام داده است. در این پژوهش انواع منابع قدرت، سطح توانمندسازی معلمان و موانع و تسهیلات توانمندسازی مورد مطالعه و جست و جو قرار گرفته است. شش ویژگی توانمندسازی معلمان عبارت اند از: تصمیم گیری، رشد حرفه ای، مقام و منزلت، خوداثربخشی، استقلال و تأثیرگذاری معلم. پنج منبع قدرت مدیران نیز عبارت اند از: قدرت پاداش، اجبار، قانونی، مرجعیت و تخصص. برای سنجش منبع قدرت از پرسشنامه قدرت رهبری و برای سنجش توانمندسازی از پرسشنامه توانمندسازی استفاده شده است. نتایج نشان داده است که کاربرد قدرت تخصص و قدرت مرجعیت نزد مدیران بیشترین رابطه و اجبار و پاداش کمترین تأثیر را در توانمندسازی معلمان داشته است.

۹. نتایج مفید توانمندسازی

یافته های حاصل از دامنه وسیعی از تحقیقات نشان داده که هم کارکنان و هم سازمانهایشان می توانند از توانمندسازی بهره مند شوند. وقتی افراد در محل کارشان احساس توانمندی کنند، نتایج مثبت فردی می تواند حاصل شود. این یافته ها رضایت شغلی بالا در افراد و گروه ها را نشان داده و همچنین سطوح بالاتری از تعهد سازمانی را بیان می نمایند و گرایش کمتری را نسبت به برگشت کارکنان و همچنین فشارهای شغلی کمتر گزارش می نمایند. تحقیقات به این مسئله پرداخته اند که چگونه هر یک از چهار بعد توانمندسازی این نتایج را پیش بینی می کنند. بعد معنا و تا حد کمتری صلاحیت شکل ذاتی روابط قوی و سازگاری را با رضایت شغلی ایجاد می کنند. ابعاد معنا و صلاحیت به پیش بینی اهداف پیشرفت حرفه ای می پردازند. در حالیکه ابعاد خود تعیینی و اثر پیش بینی کننده تعهد سازمانی اند. این حقیقت که ابعاد متفاوت توانمندسازی مرتبط با نتایج است، پشتیبان ترکیب چهار بعد توانمندسازی بوده که برای رسیدن به دامنه ای از نتایج ضروری است. هیچ بعد توانمندی به تنهایی نتایجی را حاصل نمی دهد که با تمام ساختار توانمندسازی روانشناختی مرتبط باشد. اما توانمندسازی تنها به دیدگاه کاری مثبت مرتبط نمی باشد، بلکه با عملکرد کاری مثبت از قبیل اثر بخشی مدیریتی، اثر بخشی کارکنان و بهره وری کارکنان، به عملکرد نقش تازه واردین مرتبط می باشد. ابعاد صلاحیت و اثر بیشتر مرتبط با اثر بخشی مدیریتی مرتبط می باشد. صلاحیت نیز جهت عملکرد لازم بوده و بیانگر آن است که مهارتها و توانایی های لازم برای درست انجام دادن کار یک فرد چیست و این که اثر، نتیجه عملکرد اولیه قوی است، یعنی اینکه کارمندان شاهد بوده اند که تلاششان در گذشته تغییراتی ایجاد کرده، بنابراین حس می کنند که می توانند اثری داشته باشند که به جلو هدایت می شود. این نتایج بیانگر آنند که توانمندسازی روانشناختی شاید عملکرد را ارتقاء دهد زیرا افراد ورای نیازهای وظایفشان می روند و بیشتر در کارشان اثر گذار و نو آورند. همچنین توانمندسازی رفتارهای بیش فعالانه را سبب می شود که می توانند منجر به اثربخشی بیشتر در کار شوند. تحقیقات در مورد گروههای توانمند هم بیانگر نتایج مثبت است. گروههای توانمند عملکرد واحد کاری بهتری از قبیل، بهره وری بهتر، توسعه فرآیند گروهی، رضایت مشتری و اثر بخشی گروهی بهتر دارند. اعضای توانمند گروه هم فعال ترند، از شغل خود راضی اند و متعهد به گروه سازمان هستند. یافته هایی که جنبه های اجتماعی - ساختاری و روانشناسی را به هم مرتبط می کنند در چند سال اخیر مشاهده شده است. تحقیقات نشان می دهد که مؤلفه های کلیدی توانمندسازی اجتماعی ساختاری با روانشناختی مرتبط بوده و هر دوی آنها مرتبط با عملکرد چه در سطح انفرادی، گروهی یا واحد می باشند (Sprietzer, 2007).

۱۰. نتیجه گیری

اگر قرار باشد کسانی را که در خط مقدم هستند مأمور و مسؤول گرفتن تصمیم‌هایی بکنیم که برحیات شرکت اثر می‌گذارد باید همان اطلاعاتی را که مبنای تصمیم‌گیری‌های مدیریت است در اختیار آن‌ها قرار دهیم. افراد بی‌اطلاع نه می‌توانند به طور اصولی تصمیم بگیرند و نه در نبود و خلاء اطلاعات، انگیزه خطر کردن دارند. و از طرف دیگر افراد بااطلاع، تقریباً همواره ناگزیر از این هستند که براساس توانایی‌های خود، خطر کرده و تصمیم بایسته را برای کسب و کار بگیرند. نکته مهم این است که هنگامی می‌توانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرفتن مسؤلیت گرفتن تصمیم‌های کاری را داشته باشیم که آن‌ها به مدیریت و نظام‌های سازمانی، اعتماد پیدا کرده باشند. در سازمان‌های سلسله‌مراتبی به اطلاعات بیش از حد بها داده می‌شود و چه بسا که به افراد مطیع، پاداش می‌دهند. تا وقتی این مناسبات تغییر نکند سخن گفتن از توان افزایشی، لغو و بیهوده است. افراد از خودشان می‌پرسند: اگر با حسن نیت و به رغم تلاش شخصی، تصمیمی گرفتیم که غلط بود چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر افراد از پی‌آمد تصمیم‌های خود در هراس باشند (به رهبری اعتماد نداشته باشند)، میل و علاقه‌ای به خطر کردن و گرفتن تصمیم‌های کاری نخواهد داشت. امن‌ترین این است که کسی دیگر این نوع تصمیم‌ها را بگیرد. و بنابراین توان افزایشی، بیهوده و بی‌معنا می‌شود. اما کمی تأمل کنید و ببینید بهترین راه ایجاد اعتماد در سازمان، چیست. ما براساس تجارب خود به این نتیجه رسیده‌ایم که یکی از سودمندترین و ساده‌ترین راه‌های تقویت روح اعتماد سازمان، مشارکت اطلاعاتی است. اگر رهبر، مشتاق تقسیم قدرت باشد (که انتقال اطلاعات نمایانگر آن است)، افراد به وضوح-واضح تر از آن چه از عهده‌واژه‌ها برآید- متوجه می‌شوند که مدیر مصمم به کاهش موانع و وارد کردن افراد به حلقه نفوذ و مشارکت است. این ادعا به خصوص وقتی صادق است که پای مشارکت در اطلاعات حساس به میان آید.

مشارکت اطلاعاتی به افراد یاری می‌دهد تا نیاز به تغییر را درک کنند پس از درک نیاز، شور و شوقی در آن‌ها برانگیخته می‌شود که سبب پیش‌راندن فرایند تغییر می‌شود. در این صورت دیگر نمی‌گویند: باید تغییر کنیم چون خواسته‌اند که تغییر کنیم و به جای آن می‌گویند: باید تغییر کنیم زیرا مشکلاتی داریم که روی همه اثر می‌گذارد و بنابراین باید فکری کنیم. اگر افراد اطلاعات کافی داشته باشند درک می‌کنند که عملکرد کل شرکت بخش‌ها و حتی عملکرد شخصی، کدام یک نیاز به اصلاح دارد تا کل شرکت بتواند در عرصه رقابت بهتر ظاهر شود و البته آن‌ها انگیزه بیشتری برای استفاده از دانش و تجربه‌شان در راه بهسازی به دست می‌آورند. رهبران باید در دادن اطلاعات بسیار دقیق باشند و هرگز نباید اطلاعات نادرست و گمراه‌کننده بدهند. اطلاعاتی که در اختیار افراد گذارده می‌شود باید بتواند تصویری واقعی از وضع سازمانی به دست دهد. پالایش اطلاعات سبب افت اعتماد و اعتبار حاصل از عرضه اطلاعات درست و دقیق می‌گردد. به سخن دیگر آن‌چه را که هست بگوئید نه یک کلمه کم نه یک کلمه زیاد. اخبار ناگوار را کوچک یا پنهان نکنید و اخبار خوشایند را بزرگ یا بزرگ نکنید. برای تقویت حس اعتماد و ایجاد علاقه به سازمان، باید اطلاعات حساس مرتبط با عملکرد شرکت را در اختیار افراد گذاشت. اگر اطلاعات واقعی (چه خوب چه بد) در اختیار آن‌ها قرار گیرد به استفاده از همین اطلاعات، افراد شروع به ساختن هدف‌های چالش‌برانگیز می‌کنند. به تدریج با افزایش اعتقاد افراد به درستی و اصالت اطلاعات میل به استفاده از دانایی و تجارب چشمگیر موجود در افراد برای ایجاد وضع بهتر در شرکت در آن‌ها قوت می‌گیرد. از مشارکت اطلاعاتی در سرتاسر سازمان، می‌توان بیش از احتکار اطلاعات منتفع شد. در شروع کار، مقدار معینی از اطلاعات را در اختیار خود یا افراد قرار می‌دهید و متوجه می‌شوید که مسؤلیت‌پذیری افراد بیشتر می‌شود. نکته دیگری که توجه شما را به خود جلب می‌کند، افزایش اعتماد افراد به رهبری سازمان است. این دو پی‌آمد در افراد حس‌تعلق و مشارکت و مالکیت را بیشتر می‌کند. آن‌ها مصمم می‌شوند از این اطلاعات برای بهتر کردن عملکرد شرکت استفاده کنند.

منابع:

آقایار، سیروس، 1386، تواناسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان، اصفهان، نشر سپاهان.
ابراین، جیمز، ۱۳۸۶، «سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت»، ترجمه: امیر مانیان و مهدی فتاحی و بهاره واثق، چاپ اول، تهران، نشر نگاه دانش.
ابطحی، سید حسین، عابسی، سعید، ۱۳۸۶، توانمندسازی کارکنان، کرج، نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش وابسته به وزارت نیرو، چاپ اول.

- استیسی، رالف، ۱۳۸۹، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، دیدگاه های بین المللی درباره پویایی سازمانی، ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی، چاپ سوم، تهران، انتشارات رسا.
- اسمیت، جین، ۱۳۸۱، توانمندسازی کارکنان، ترجمه سعید باقریان، تهران، انتشارات خرم.
- السون، متیواچ و بی آر هرگنهان، ۱۳۸۹؛ مقدمه ای بر نظریه های یادگیری، ترجمه علی اکبر سیف، چاپ پانزدهم، تهران: نشر دوران.
- الوانی، سیدمهدی، ۱۳۸۸، مدیریت عمومی، تهران، نشرنی، چاپ سی و پنجم
- امیرکبیری، علیرضا، ۱۳۸۵، رویکردهای سازمان و مدیریت رفتار سازمانی، تهران، نگاه دانش
- اورعی یزدانی، حمید، ۱۳۸۱، نگرش بر توانمندسازی، چاپ اول، مطالعات بازرگانی، تهران.
- رحمان پور، لقمان، فرایند تیم سازی در سازمان ها، ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۲، شماره ۱۳۱.
- سبحانی نژاد، مهدی و شهابی، بهنام و یوزباشی، علیرضا، ۱۳۸۵، سازمان یادگیرنده «مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش»، تهران، نشر یسطرون چاپ اول
- شاهرکنی، سید حبیب الله، مدیریت توانمندسازی کارکنان، توسعه مدیریت، ۱۳۸۱، شماره ۳۹
- عبد الهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبد الرحیم، ۱۳۸۶، توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
- عقلمند، سیامک، اکبری، فیض الله، ۱۳۸۴، توانمندسازی یک استراتژی مدیریتی برای نیل به توسعه پایدار، تهران، سوّمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- قاسمی، جعفر، توانمندسازی، ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۲، شماره ۱۳۲
- کرینتر، رابرت و کینکی، آنجلو، ۱۳۸۴، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران، پیام پویا، چاپ اول
- کینلا، دنیس، ۱۳۸۳، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومه سلیمانی، تهران، انتشارات مدیران.
- گیزلا هاگمن، ۱۳۸۹، انگیزش و مدیریت تحول، مترجم، علی محمد گودرزی، نشر مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- نجف بیگی، رضا، فرهنگ و توسعه، مجله اقتصاد و مدیریت، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد، ۱۳۸۵، شماره ۶۴،
- محمّدی، حامد، ۱۳۸۷، ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، دوّمین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی ایران، تهران.
- وتن، دیوید، ای، کمرون، ۱۳۷۸، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه: بدرالدین اورعی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- Alampay. R. A and France. E. P, (2006). “Psychological empowerment, job satisfaction and performance among filipino service workers”, Asian journal of social psychology, No.9, P 27.
- Alsop. Ruth and Heinsohn. Nina, (2005). “Measuring empowerment in practice: structuring analysis and framing indicators”, world Bank policy research working paper 35, February.
- Ann Dale and Jennie Sparkes (2008), Protecting Ecosystems: Network Struture and Social Capital Mobilization, Oxford University Press and Community Development Journal, pp.146
- Ashford th, B.E., & sluss, D.M., & Saks, A.M (2002). Socialization tactics, proactive behavior, and new comer learning: Integrating socialization models, Journal of vocational behavior, 70, pp 447-462.
- Bennet. Alex and Bennet. DAvid, (2008). The partnership between organizatinal learning based on knowledge management.
- Blanchard, K.H & Carlos, J.P & Randolph, A, (2003), Empoverment take more than one minute, Barrett-Koehler, Sanfrancisco, P:39.
- Carter, M. (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategic planning .com>
- Colum, Selly, (2009), Social capital and leadership development Building stronger leadership through enhanced relational skills, Leadership & Organization Development Journal, Vol 30 No.2, pp152-166.

- Conger, J. A and Kanungo, R. N, (1989). "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of management review*, Vol.13,PP 471–482.
- Cyert. R. M and March. J. G, (2007). "A behavioral theory of the firm",Prentice hall, Upper saddle river, NJ, PP 128-287.
- Dimitriades. Zoe. S (2005). "Employee empowerment in the greek context", *International journal of manpower*, Vol.26, No.1, PP 80-92.
- Ergeneli, Azize., Ari, Guler Saglam., Metin, Selin. (2007) "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers" ,*Journal of Business Research* 60, (41-49).
- Erstad Margaret(1997),Empowerment and Organizational Change *International Journal of Contemporary Hospitality management*.pp.97.
- Gilbert, N.,Petra Ahrweiler and Andreas Pyka,(2007) "Learning in innovation networks: Some simulation experiments", *Physica A*,No.378, pp 100-109.
- Greasly,K.,Bryman,A.,Pric,A.,Naismith,N.,Soetanto,R.(2008).Understadig empowerment frome on employee perspective.*Team performance management*,14,1/2,pp39-55.
- Grinsven, Marlieke Van & Visser, Max (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning.pp382-383
- Hechanova. Ma. R, Alampay. R. A and France. E. P, (2006). "Psychological empowerment, job satisfaction and performance among filipino service workers", *Asian journal of social psychology*, No.9, P 72.
- Kim,Jiyoung,(2010).Factors contributing to rural consumers' inshopping behavior.
- Littrell. Romie. F, (2007). "Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager", *International journal of intercultural relations*, Vol.31, PP 87-110.
- Menon, S. T, (2001). "Employee empowerment: an integrative psychological approach", *Applied psychology – an international review*,Vol.50, No.1, PP 153-180.
- Mike Van and Lauri Ethomas.A *Management Synopsis of Empowerment – Training for Quality* Volu.3.No.3 (1995)
- Mullins, L. (1999), *Management and organizational behavior*, London:Prentice Hall.
- Petra, C. De Weerd-Nedrhof, Bernice, J. Pacitti, Jorge,F. Da Silver Gomes and Alan, W.Pearson,(2002) "Tools for improvement of organizational learning processes in innovation", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 14, No-8, pp 320-331.
- Spreitzer,G.(2007).Taking stock:Are view of more than twenty years of research on empowerment at work,*The Hand Book of organizational Behavior*,sage publications.
- Spreitzer. Gretchen. M & Doneson. David, (2005). "Musings on the past and future of employee empowerment", Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom cummings).
- Speritzer. G. M, (1995). "Psychological empowerment in the work place.dimensions, measurement, and validation", *Academy of management journal*, Vol.38, P1442-1465.
- Thomas. K & Velthouse. B, (1990). "Cognitive elements of empowerment:an interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of management review*, No.15, PP 666-681.