

بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تامین اجتماعی استان گلستان در سال ۸۸

دکتر مجید کفاشی* رحیم حاتمی نژاد**

چکیده: هدف این پژوهش با عنوان «بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تامین اجتماعی، استان گلستان، ۱۳۸۸» شناخت، ریشه‌یابی، و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و ترسیم چهارچوبی علمی برای صیانت از منابع انسانی و افزایش بهره‌وری است. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر کلیه کارکنان بخش درمان تامین اجتماعی استان گلستان، اعم از استخدام رسمی، آزمایشی، و قراردادی به تعداد ۹۵۰ نفر است. برای برآورد اندازه نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و حجم نمونه ۲۵۰ نفر تعیین گردید. این پژوهش از نقطه نظر هدف و ماهیت، کاربردی، و از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات، آزمون فرضیه‌ها و نتیجه‌گیری از نوع توصیفی است. روش تحقیق پس از تفکیک جامعه آماری برحسب شهرستان، نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. اطلاعات و داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه‌ای جمع‌آوری شد که حاوی تعدادی سوال بسته مبتنی بر متغیرهای تحقیق بود و روایی و اعتبار آن با نرم افزار SPSS تایید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی با استفاده از جداول فراوانی و نسبی، نمودارهای دایره‌ای، ستونی، هیستوگرام و شاخص‌های گرایش مرکزی و در بخش آمار استنباطی با استفاده از جداول شاخص‌های گرایش مرکزی و نمودار پراکنش و آزمون ضریب همبستگی پیرسون انجام گرفت. نتایج حاصل از آزمون، فرضیه معنی‌داری رابطه بین متغیرهای سازمانی و توانمندسازی کارکنان را تایید کرد. در نهایت بنابر نتایج به دست آمده، سه حیطه تفویض اختیار و جلب مشارکت کارکنان در امور سازمانی، بازخورد مناسب عملکرد به کارکنان، ارتقای سطح کمی و کیفی آموزش مهارت‌های تخصصی به کارکنان، و در نهایت جلب مشارکت همگانی کارکنان در اطلاعات سازمانی، به ترتیب دارای بیشترین اولویت در توانمندسازی کارکنان مورد بررسی تشخیص داده شد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، اطلاعات سازمانی، تفویض اختیار، بازخورد عملکرد، مهارت‌های تخصصی

* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رودهن و عضو باشگاه پژوهشگران جوان www.majidkaffashi@gmail.com

** کارشناس ارشد پژوهش علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی رودهن و رئیس امور اداری و خدمات بیمارستان

خاتم الانبیاء گنبد کاووس

مقدمه

در عصر حاضر، رویکرد نوین و راهبردی به منابع انسانی ایجاب می کند که نیروهای انسانی سازمان مهم ترین مشتریان تلقی شوند تا با تدوین راهبردهای صحیح برای منابع انسانی، زمینه نیل به اهداف سازمان، مدیریت و کارکنان تضمین گردد. گستره دگرگونی های محیط به ویژه در زمینه علم و فناوری، موفقیت سازمان ها را بیش از هر چیز به قابلیت های منابع انسانی آنها متکی ساخته است. شرایط پرتلاطم محیطی و تغییرات شگرف فناوری، منجر به پیچیدگی بیشتر فعالیتها شده است، به نحوی که محتوای تفکر مدیریت و روش های مورد استفاده در سازمان دستخوش تغییرات و دگرگونی های عمیق و شدید شده است. لذا موفقیت هر سازمان رابطه مستقیمی با کاردانی، تلاش و توانمندی نیروی انسانی شاغل در آن دارد و هرگونه بی توجهی به این منبع مهم و عظیم، عوارض و پیامدهای گوناگون و جبران ناپذیری همچون از دست دادن نیروهای متخصص و کارآمد، هدر رفتن سرمایه گذاری های سازمانی و در نهایت کاهش کارایی و فناء سازمان را در بر خواهد داشت.

امروزه نیروی انسانی ماهر و پرتوان مهم ترین عامل پویایی جوامع و سازمان ها به شمار می رود. از این رو سازمان ها به سبب توسعه و گسترش فعالیت های خود ناگزیر به تدارک، حفظ و مدیریت منابع انسانی توانمند و کارآمد هستند. از آنجا که تنوع نیازهای انسانی، تخصص و مهارت های متعدد و متنوعی در جهان به وجود آورده است، مدیریت منابع انسانی وظیفه خطیر به کارگیری و استفاده درست از خدمات اعضای سازمان را به عهده دارد.

زمانی نظریه پردازان سازمانی از مواردی مانند ثروت، تجهیزات و دارایی های فیزیکی به عنوان مهم ترین منابع یاد می کردند، ولی امروزه با تغییرات و پیشرفت های شگرفی که در فناوری ها، به ویژه فناوری اطلاعات به وجود آمده است، ماهیت کارها، اطلاعاتی و انسان محور شده است از این رو منابع انسانی سازمانها کلیدی ترین منبع برای رشد، توسعه و موفقیت آنهاست.

سرمایه انسانی به عنوان مهم ترین دارایی سازمان، نیازمند مطالعات و بررسی های مهم در خصوص آسیب شناسی و تعیین ضعفها^۱، قوتها^۲، فرصت ها^۳ و تهدیدات^۴ است. نیروی انسانی نیز به عنوان عامل اساسی تغییرات و تحولات سازمان، خود در معرض بیشترین تغییرات بوده است و بی توجهی به آن، زمینه به خطر افتادن بهبود و توسعه سازمان را فراهم می کند.

1. weakness
2. strong's
3. opportunities
4. threats

طرح مسئله

در جهان امروز، به ویژه در کشورهایی که با دشواریهای اقتصادی، از جمله مشکلات تولید روبه رو هستند، مدیریت و روشهای پیشرفته و کارساز آن بیش از هر زمان دیگر اهمیت خود را نمایان ساخته است. مدیریت کارساز به تعبیر امروزی، در بهره وری بیشتر، همراه با کیفیت بالاتر فرآورده ها جلوه گر می شود، و این دستاوردها جز با به کارگیری منابع انسانی و سرمایه های انسانی میسر نخواهد شد.

ثروت و سرمایه سازمان های عصر حاضر دیگر سرمایه های فیزیکی و تکنولوژیکی نیست، بلکه شالوده ثروت هر سازمان را کارکنان در قالب دانش، مهارت و انگیزه هایشان شکل می دهند. بسیاری از سازمانها، مهم ترین عامل بهره وری را نیروی انسانی کارآمد می دانند و تعدادی از آنها نیز به این امر بی توجه هستند و حیات خود را در برخورداری فناوری جدید و منابع روزافزون غیر انسانی می بینند.

در یک سازمان توانمند، مدیر موفق کسی است که ایده و توانایی اداره کردن کارکنان و سوق دادن آنها به سوی هدف مشترک سازمانی را داشته باشد و از روشی استفاده کند که کارایی کارکنان را افزایش دهد، تا از همه قابلیت های منابع انسانی در اختیار بهره بگیرد؛ و این همان راه توانمندسازی کارمند است.

بسیاری از مدیران، تواناسازی کارکنان را مترادف با رها کردن مسئولیت خود می پندارند. بسیار واضح است که سهمین شدن در مسئولیت به معنای رها کردن مسئولیت نیست. تصویر آرمانی آینده محیط کار زمانی پدیدار خواهد شد که هر یک از نیروهای انسانی به وضوح ببینند که خلاقیت و مشارکتشان در امور محوله، منجر به ایجاد تفاوت و تحول سازمانی می شود، آنگاه یقیناً با رویکرد تملک کار و با همه توانایی خود، در قالب تیم های خود مدیریتی به کمک مدیر سازمان خواهند شتافت.

با توجه به گستردگی و وسعت بخش درمان سازمان تامین اجتماعی در استان گلستان و با عنایت به اینکه مأموریت مهم و اصلی این بخش صرفاً عرضه خدمات درمانی است، بی تردید نقش بسزایی در ارتقای سطح بهداشت و سلامت جامعه دارد و بنابراین توجه به منابع انسانی و استفاده از توانایی های کارکنان برای عرضه خدمات درمانی مفیدتر و مطلوب تر، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. این پژوهش به بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان درمان تامین اجتماعی استان گلستان در سال ۸۸ اختصاص دارد. پرسش اصلی پژوهش این است:

آیا بین متغیرهای سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟
با دستیابی به پاسخ این پرسش و نتایج منطقی و علمی و تعمیم آن به جامعه آماری مورد نظر و دیگر سازمانهای مشابه، می توانیم به الگویی مناسب برای توانمندسازی کارکنان و استفاده بهینه از توان، نیروی فکری و قوه خلاقه آنها دست یابیم.

هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی تحقیق، شناخت و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تامین اجتماعی استان گلستان است تا با شناسایی و ریشه یابی عوامل، زمینه صیانت از منابع انسانی به عنوان سرمایه سازمانی و عرضه هر چه مطلوبتر خدمات درمانی به آحاد مردم فراهم گردد و با توجه به میزان اهمیت و شدت تاثیرگذاری عوامل مهم بر توانمندسازی و با اولویت بندی آنها، تمهیدات و چهارچوب علمی و منطقی برای مدیران منابع انسانی بخش درمان تامین اجتماعی استان گلستان، استنتاج و تدوین شود.

اهداف فرعی پژوهش

- * شناسایی رابطه آموزش مهارتهای تخصصی با توانمندسازی کارکنان و تعیین میزان تاثیر گذاری آن.
- * تحلیل رابطه بین بازخورد مناسب به کارکنان، توانمندسازی آنان و تعیین میزان تاثیر گذاری آن.
- * شناسایی رابطه بین تفویض اختیار به کارکنان با توانمندسازی آنان و تعیین میزان تاثیر گذاری آن.
- * تعیین رابطه کسب اطلاعات سازمانی با توانمندسازی کارکنان و تعیین میزان تاثیر گذاری آن.

مبانی نظری

توانمندسازی: در فرهنگ واژه وبستر کلمه «Empowerment» به سه جزء تقسیم شده است: EM: در اول اسم به معنی قرار دادن در داخل، عازم کاری شدن، رفتن در داخل. Power: به افراد اجازه می دهد دیگران را قانع کنند تا فعالیتها یا امور مورد بحث را طبق انتظار انجام دهند و به دارنده قدرت فرصت می دهد تا دیگران را قبل از درگیر شدن در کار، از عواقب یا جریان عمل آگاه کند یا آنها را از این درگیری بازدارد.

Ment به موقعیت یا وضعیت ناشی از عمل خاصی مثل شروع کردن، تکمیل دادن، گسترش دادن و توانمندکردن اشاره دارد (والراشتاین^۱، ۱۹۹۲: ۱۹۷).

توانمندسازی فرایند توانمندکردن افرادی که جامعه یا یک نظام اجتماعی است، به عبارت دیگر توانمندسازی ایجاد شرایطی است که در آن افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه درونی انجام دهند، ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام برسانند (داولینگ^۲، ۱۹۹۰: ۱۲۷).

توانمندسازی شامل برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، 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: ۷۳).

توانمندسازی در سطح پایین، به وضعیتی اشاره دارد که در آن، کارکنان تشویق به ارائه پیشنهاد می شوند، اما مدیر ملزم به اجرای این پیشنهادها نیست. از سوی دیگر، توانمندسازی در سطح بالا، شامل وضعیتی است که کارکنان را به وظایف خاص خود و اجرای درست آنها معتقد می سازد (رافیک^۳، ۱۹۹۸: ۸۲).

جامعه شناسی کلاسیک و سازمانها

پیش از آنکه به بحث درباره نظریه های سازمانی بپردازیم، باید سهمی را که جامعه شناسی کلاسیک در زمینه جامعه شناسی سازمانها داشته است یادآور شویم. جامعه شناسان کلاسیک از موقعیت ممتازی برخوردار بوده اند، بدین معنی که مستقیماً شاهد ظهور نخستین شکل های سازمان و جامعه صنعتی امروزی بوده و درباره ساختارهای جدید و دگرگونی هایی که در شکل جامعه و سازمانها به ویژه سازمانهای صنعتی پدید آمد اندیشیده اند. در قرن نوزدهم رشد و گسترش فزاینده سازمان های صنعتی سبب شد که صاحب یک بنگاه اقتصادی نتواند بر همه جنبه های فرآیند پیچیده کار کنترل و نظارت داشته باشد. از اینجاست که نوع دیوان سالار سازمان با سلسله مراتب کنترل هر می شکل مورد توجه «ماکس وبر^۴» قرار می گیرد و نمونه آرمانی دیوان سالاری را مطرح می کند. این نوع سازمان را وبر به عنوانی سازمان عقلانی که

-
1. Wallersteint
 2. Dowling
 3. Rafiq
 4. Max Weber

می‌تواند به عالی‌ترین درجه کارآیی نایل آید، سازمان مناسب جامعه صنعتی می‌داند (صبوری و منوچهر، ۱۳۷۴: ۱۷).

ماکس وبر و عقلانیت در سازمانها

عقلانیت^۱: فکر و عملی که آگاهانه و مطابق با قواعد منطق و معرفت تجربی است و در آن، اهداف دارای انسجام و هماهنگی هستند و برای نیل به آنها از مناسب‌ترین وسیله استفاده می‌شود.

وبر مفهوم عقلانیت را در مورد جنبه‌های نهادی و رسمی جامعه به کار می‌برد و اقتدار کاریزماتیک (اقتدار مبتنی بر اعتقاد به وجود ویژگیهای فوق‌العاده و استثنایی در یک فرد) را در تقابل آن قرار می‌دهد. «عقلانی کردن^۲» از نظر وبر یعنی زندگی اجتماعی را تابع نظم دقیق قرار دادن و تنظیم کردن آن با استفاده از روشهای محاسباتی دقیق اقتصاد و به کارگیری روشهای علمی در تولید و اداره جامعه. به عقیده وبر این روشها مهم‌ترین گرایش در جامعه غربی است.

وبر انواع کنش انسانی را به چهار دسته طبقه بندی می‌کند:

- کنش عقلانی معطوف به هدف: عملی است برای رسیدن به هدفهای مشخص و روشن؛ وسایل مناسب نیل به این اهداف نیز به درستی و با دقت انتخاب شده‌اند.
- کنش عقلانی معطوف به ارزش: یعنی عملی که مطابق با معیارهای ارزشی آگاهانه است. این گونه کنش به گفته ریمون آرون^۳ عقلانی است نه به این علت که کنشگر^۴ درصد نیل به یک هدف خارجی معین است، بلکه از آن رو که در عمل کردن به ارزشهای خودپایدار است.
- کنش عاطفی تحت تاثیر حالت روحی یا وضع روانی و احساسی فرد صورت می‌گیرد و نه با سنجش و انتخاب معقولانه وسایل و هدفها، مانند عمل مادری که کودکش را کتک می‌زند به علت اینکه رفتارش غیرقابل تحمل یا بد بوده است. در این گونه موارد، عمل نه براساس هدف یا نظام ارزشها، بلکه برحسب واکنش احساسی کنشگری که در وضعیت معینی قرار گرفته است

-
1. rationality
 2. rationalization
 3. Reimond Aron
 4. actor

تعریف می شود.

- کنش سنتی، مشروعیت خود را از سنت‌ها می‌گیرد یا از اعتقاداتی که جزء عادت و طبیعت ثانوی شده است، به طوری که کنشگر برای عمل بر طبق سنت، نیازی به تصور یک هدف یا آگاهی از یک ارزش، یا احساسی آنی که او را برانگیزد، ندارد. طبقه‌بندی انواع کنش تا اندازه‌ای حاکم بر تبیین وبر از دوران معاصر است، زیرا به نظر ماکس وبر، ویژگی اصلی جهانی که ما در آن زندگی می‌کنیم عقلانی کردن است. عقلانی کردن که ویژگی اصلی جوامع امروز محسوب می‌شود، همراه با گسترش حوزه کنشهای عقلانی، معطوف به هدف است. کار مهم وبر در مطالعه سازمانها، نظریه دیوان سالاری اوست که برپایه اندیشه‌های او درباره قدرت و اقتدار استوار است. به نظر وبر سازمانهای دیوان سالاری هنجارها، مقررات و قوانینی دارند و دستوراتی صادر می‌کنند که اطاعت از آنها برای اجرای وظایف سازمان ضروری است. سازمان برای وادار کردن افراد به اطاعت، می‌تواند تا اندازه‌ای از قدرت خود استفاده کند، به این ترتیب که با استفاده از قسمتی از منابع خود، به کسانی که با هنجارها هم‌نوایی می‌کنند پاداش بدهد و ناهم‌نوایان یا نافرمان‌ها را جریمه کند (صبوری، ۱۳۷۴: ۳۵).

هربرت سایمون^۱ و رویکرد تصمیم

سایمون در میان نظریه پردازان سازمان به دلیل مطالعاتش در مورد تصمیم‌گیری شهرت دارد. به نظر سایمون، هنگامی که ما به ساخت درونی یک سازمان توجه می‌کنیم یا باید رفتار سازمانی را بر حسب اهداف اعضای منفرد سازمان تبیین کنیم، یا وجود یک یا چند هدف سازمانی را علاوه بر هدفهای افراد و فراتر از آنها، مسلم فرض کنیم.

بدیهی است در فرایند تصمیم‌گیری، هدف‌های معینی وجود دارد که می‌توان آنها را داده تلقی کرد. همچنین باید فهمید که چرا بعضی از هدف‌ها انتخاب می‌شود و هدفهای دیگر انتخاب نمی‌شوند. ارجاع به هدف‌ها به نظر می‌رسد معطوف به فرد باشد، زیرا در مواردی که سایمون به ویژه به هدفهای سازمان اشاره می‌کند، همواره یادآور می‌شود که این‌گونه هدف‌ها محصول کنش متقابل افراد یا اعضای سازمان هستند. به نظر سایمون هدف‌ها نه تنها تصمیم‌گیری، بلکه همه کنش‌های سازمان را محدود می‌کنند.

1. Herbert Simon

2. David Miller and Martin k Star

مارچ و سایمون در نظریه تصمیم گیری، سه فرض دربارهٔ اعضای سازمان مطرح می کنند که اعضا را در سه گروه زیر قرار می دهد:

- ابزارهای منفعلی که قادر به انجام دادن کار و پذیرش دستورات هستند، اما توانایی زیادی برای ابتکار عمل یا اعمال نفوذ ندارند.

- افرادی احساساتی که دارای نگرش‌ها، ارزش‌ها و هدف‌هایی هستند، باید برانگیخته و وادار به مشارکت در نظام رفتار سازمانی شوند.

- تصمیم گیرندگان و کسانی که می توانند مسائل را حل کنند.

فرض سوم، که در آن عضو سازمان به عنوان تصمیم گیرنده و کسی که می تواند مسائل را حل کند در نظر گرفته می شود، در تعریف عناصر اساسی رویکرد تصمیم، بیشتر از دیدگاه‌های دیگر مورد توجه است.

رویکرد تصمیم حداقل دارای سه جنبه است. «میلر» و «استار»^۲ این جنبه‌ها را در چند جمله خلاصه کرده اند: «تصمیم گیرنده ای که می خواهد به هدفی برسد، یک راه حل را از میان راه حل‌هایی که در دسترس اوست انتخاب می کند».

در رویکرد تصمیم، سازمان‌ها نظام‌هایی عقلانی تلقی می شوند که از اجزای مختلف تشکیل شده‌اند. هر جزء (مانند یک واحد سازمانی) تصمیماتی اتخاذ می کند که بر روابط آن با سایر اجزای سازمان در مجموع تاثیر می گذارد. مسائل سازمانی تا اندازه‌ای با توجه به کیفیت تصمیمات مربوط به بهره برداری از منابع انسانی و سازمانی تبیین می شوند.

سایمون سازمان‌ها را ساختارهای تصمیم‌گیری تعریف می کند و معتقد است که ابعاد گوناگون سازمان (مانند سلسله مراتب اقتدار، تقسیم کار و تخصصی کردن وظایف) برای افزایش عقلانیت تصمیم گیری طرح ریزی شده اند (صبوری، ۱۳۷۴: ۱۶۵).

مسائل کارکردی سازمان‌ها از دیدگاه تالکوت پارسونز

پارسونز چهار نوع مسئله را توصیف می کند که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در طول زمان باید آنها را حل کنند. وی می گوید: حفظ تعادل و ادامه وجود نظام به چهار شرط کارکردی یا چهار «مسئله» بستگی دارد که باید به طور مناسب تامین یا حل شوند:

(۱) دستیابی به هدف، یا تأمین حرکت پیوسته نظام به سوی هدف‌هایش.

(۲) انطباق، یا فرایند به کار انداختن وسایل فنی برای دستیابی به هدف.

۳) یکپارچگی، یا فرایند برقراری و حفظ روابط عاطفی و اجتماعی مناسب در میان افرادی که مستقیماً در فرآیند دستیابی به هدف همکاری می‌کنند.

۴) حفظ الگو و کنترل نقش، یا نظارت کردن بر واحدهایی که با یکدیگر همکاری می‌کنند با هدف کسب این اطمینان که وقت و تسهیلات لازم برای ایجاد یا شناسایی تواناییهای مورد نیاز نظام وجود دارد. در واقع منظور پارسونز از حفظ الگو، حفظ نظام ارزشی مرکزی و الگوهای کنش متقابل است که در این نظام طرح شده اند (صیوری، ۱۳۷۴: ۱۷۱).

ریچارد امرسون^۱ و نظریهٔ تبادل

تأکید اصلی رهیافت تبدالی متوجه منافی است که انسانها ضمن مشارکت در فراگرد کنش متقابل اجتماعی به دست می‌آورند. امرسون برای نظریه تبادل سه فرض اساسی قائل می‌شود:

۱. کسانی که از رویدادها نفع می‌برند، به کنش «معقولانه» برای وقوع آن رویدادها گرایش دارند.

۲. افراد سرانجام از رویدادهای رفتاری دلزده می‌شوند، به طوری که این رویدادها به تدریج خاصیت شان را از دست می‌دهند.

۳. منافی که انسانها در فراگردهای اجتماعی به دست می‌آورند، بستگی به منافی دارد که می‌توانند در مبادله عرضه کنند. این قضیه باعث شده است که در نظریهٔ تبادل بر جریان منافع از طریق کنش متقابل اجتماعی تأکید شود.

امرسون نظریه تبادل را در مورد یک گروه حقوقی (گروهی کنشگران که دو یا چند نفر را در برمی‌گیرد) و یک شبکه (دسته‌ای از کنشگران جداگانه و در ضمن همبسته) به کار می‌بندد. کاربرد نظریه تبادل در مورد گروه حقوقی، به بررسی تبادل میان جایگاه‌ها در داخل شبکه منجر می‌شود (ثلاثی، ۱۳۷۴: ۶۱۶).

ارکان توانمندسازی

بلانچارد، کارلوس و راندولف معتقدند، سه رکن اساسی توانمندسازی که در واقع مراحل و فرآیند تواناسازی را معرفی می‌کند، مشارکت همگانی در اطلاعات، ایجاد خودمختاری با تعیین حد و مرز و قرارداد تیم‌های خودگردان به جای سلسله مراتب است.

1. Richard Emerson

مشارکت همگانی در اطلاعات

معمولاً دو واژه «داده ها» و «اطلاعات» را به جای یکدیگر به کار می برند، ولی این دو واژه تفاوت زیادی با هم دارند. داده ها اعداد و ارقام خام، تجزیه و تحلیل نشده و واقعیت‌هایی درباره رویدادها هستند. بر عکس، اطلاعات زمانی به دست می‌آید که این داده‌ها تنظیم یا به شیوه ای معنی دار تجزیه و تحلیل شوند. چهارم‌شخصه ای که اطلاعات باید داشته باشند عبارت اند از: کیفیت اطلاعات، به هنگام بودن آن، مقدار اطلاعات و ذی ربط بودن آن (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۲: ۱۰۴۹).

«دایان تریسی» اطلاعاتی را که باید به کارمندان داد تا به توانمندشدن آنها در اجرای وظایف کمک کند به شرح ذیل معرفی می کند:

- **اهداف و مقاصد شرکت**، هر فردی در سازمان حتی پایین‌ترین سطح سازمانی باید از اهداف و مقاصد شرکت مطلع باشد و آنها را بفهمد. فهم در این مورد به صورت نیرویی قدرتمند برای ایجاد اتحاد بین کارکنان عمل خواهد کرد و می‌توان آن را به‌عنوان عاملی که تیم‌ها را به هم مرتبط می‌کند به کار برد. در صورتی که درک شفافی از اهداف و مقاصد شرکت وجود نداشته باشد امکان کار تیمی وجود نخواهد داشت.

- **مطلع بودن و درک برنامه های واحد کاری و شرکت**: هدف به عنوان مقصد و برنامه راهی است که تیم ها را به سرمنزل مقصود می رساند. بیان اهداف به تنهایی بدون دادن برنامه مثل این است که به کارمندان بگویند کجا بروند، اما چگونگی رفتن را مشخص نکنند. هزار و یک راه مختلف برای رسیدن به یک هدف مشخص وجود دارد.

- **اطلاعات راجع به بخش های دیگر شرکت**: اگر یک شرکت به سوی دسترسی به اهداف سازمان در حرکت باشد، نمی تواند عملکرد گروه های مختلف مستقل از یکدیگر بداند. مقادیر زیادی اطلاعات مشترک بین واحدهای مختلف وجود دارد که کارکنان باید از آنها مطلع باشند. موفقیت یک قسمت از شرکت به موفقیت کل واحدها بستگی دارد.

- **اطلاع از پیشرفت در زمینه اهداف**: هر چند گاه یکبار باید میزان دستیابی به اهداف شرکت را به کارکنان اطلاع دهند. اگر میزان پیشرفت کارمندان به آنها گوشزد نشود ممکن است میزان دل بستگی و علاقه آنها کاهش یابد. اطلاع دادن به کارکنان در مورد میزان پیشرفت، راه موثری برای حفظ تمرکز آنها بر اهداف است.

- اطلاعات راجع به صنعت: اگر کارکنان از صنعتی که شرکتشان در آن زمینه فعالیت دارد درک درستی داشته باشند و از رخدادهای این صنعت مطلع باشند، آنگاه فهم بهتری از تصمیم‌هایی که مدیریت اجرایی شرکت اتخاذ می‌کند خواهند داشت.

- اطلاعات راجع به تغییرات و پیشرفت سازمانهای مشابه: اطلاع‌رسانی در خصوص تغییرات، قبل از آنکه زمان ضرورت تغییر فرا رسد موجب می‌شود کارکنان زمان کافی برای تفکر منطقی داشته باشند و در ایجاد تغییر مورد نیاز در روشهای موجود مشارکت نمایند (تریسی^۱، ۱۹۹۰: ۲۴).

تفویض خودمختاری با تعیین حد و مرز آن

پس از مشارکت اطلاعاتی، که در واقع محرک تحول است و هم اعتماد بین رهبران و کارکنان را تقویت می‌کند هم به اعضای گروه احساس مالکیت شغلی و مسئولیت می‌دهد، تعیین حد و مرزها اهمیت بسیاری دارد. بیشتر افراد در شروع کار شوق زیادی به توان افزایشی دارند و علاقه مندند در کارها درست قضاوت کنند، اما معنای آن را به طور کامل و جامع درک نمی‌کنند و نمی‌دانند چه طور به خواسته خود جامه عمل ببوشانند. چنانچه هدایت افراد، حریم و حدودی نداشته باشد و افراد نتوانند رفتار خود را با فرهنگ توان افزایشی تطبیق دهند، در همان مراحل اولیه، دچار نومیدی و سرخوردگی می‌شوند.

در فرهنگ توان افزایشی، محدوده فعالیت آزاد افراد برای کار و تصمیم‌گیری مشخص می‌شود. به بیان دیگر، این مرزها باعث جهت دادن به فعالیت‌ها و تشویق افراد به تصمیم‌گرفتن مسئولانه خواهد شد. هدف تعیین حریم و حدود در مرحله‌های اولیه فرآیند توان افزایشی عبارت است از اندیشیدن به کارهایی که افراد باید انجام دهند، رفع ابهام از آنها و آزاد گذاردن افراد در مورد استفاده از استعداد و توانایی‌های خود برای رسیدن به هدف.

جابه‌جایی تیم‌ها با سلسله مراتب

نقش تیم‌ها در توان افزایشی بسیار مهم است، زیرا تیم‌ها برای رویارویی با معضلات پیچیده‌ای که سازمانها در دنیای پر رقابت و متحول کسب و کار با آن مواجه می‌شوند، منشا عرضه افکار و تجارب متنوع هستند. آگاهی و دانایی گروه به مراتب بیش از آگاهی و دانایی هر فرد است.

باید پذیرفت که «هیچ فردی به تنهایی، به اندازه همه زیرک و هوشیار نیست». از طرف دیگر، به موجب اصل هم افزایی توانایی گروه از جمع جبری توانایی افراد، بیشتر است. به همین سبب گروه، منشا عرضه روش‌های جالبی است که می‌تواند گره مشکلات مهم تولید، کیفیت، خدمات و امور مالی را باز کند. از این گذشته، همان طور که افراد با جمع شدن در قالب گروه می‌توانند بارهای سنگین را جابه‌جا کنند، یا از موانع رد شوند، یا با همکاری، مشکلات فردی را حل کنند، در سازمانها نیز «تیم» می‌تواند راه حل پیچیده معضلات را از قوه به فعل درآورد (امینی، ۱۳۷۹: ۱۲۸).

لیکرت و مک‌گریگور برخی از ویژگی‌های تیم‌های اثربخش و دارای کارکرد خوب را به شرح ذیل مشخص کرده‌اند:

- فضای حاکم بر چنین تیم‌هایی باز، آرام بخش و غیر رسمی است.
- اعضا وظیفه گروه را، خوب درک کرده و پذیرفته‌اند.
- اعضا به همدیگر خوب گوش می‌دهند.
- مباحثی پیرامون وظیفه وجود دارد که بیشتر اعضا در آن مشارکت می‌کنند.
- افراد، هم احساسات و هم ایده‌های خود را ابراز می‌دارند.
- تعارض و اختلاف نظر وجود دارد، اما در مورد ایده‌ها و روش متمرکز است، نه شخصیت‌ها و افراد.
- گروه از عملیات خود، آگاه است.
- تصمیمات معمولاً بر اساس اجماع صورت می‌گیرد.
- وقتی اقدامات اجرایی تعیین شد، وظایف به روشنی تفویض می‌شود و اعضاء آن را می‌پذیرند.
- بر اساس گفته مک‌گریگور، وقتی چنین شرایطی ایجاد شود، به احتمال زیاد تیم‌ها با موفقیت رسالت خود را محقق می‌سازند و همزمان نیازهای شخصی و گروهی اعضا نیز ارضا می‌شود.

کلیدهای تواناسازی از دیدگاه کنت بلانچارد و همکارانش (۱۳۸۱)

کلید اول: همه را در اطلاعات سهیم کنید (مشارکت همگانی در اطلاعات). نخستین رکن تواناسازی، مشارکت اطلاعاتی است و یکی از نقشهای رهبران سازمانی، دادن اطلاعات موثر، به موقع و کافی به کارکنان است. رهبرانی که تمایل ندارند افراد را در اطلاعات سهیم کنند،

کارکنانشان را در اداره موفقیت آمیز سازمانشان نیز شریک نخواهند کرد و هرگز سازمان توانمندی نخواهند داشت. سهمین شدن در اطلاعات از یک سو برای تواناسازی سازمان یک ضرورت حتمی است، و از سوی دیگر یک سازمان توانمند نیاز به اعتماد دارد. مشارکت و سهمین شدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت پذیری می شود. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کاری داده نشود، جو بی اعتمادی ایجاد خواهد شده و دیگر نمی توان از آنان رفتار مسئولانه را انتظار داشت. جو بی اعتمادی موجب اختلال در امر تصمیم گیری می شود. انسانها بدون اطلاعات قادر نیستند خود را اداره کنند (امینی، ۱۳۷۹: ۵۸).

- کارکنان شناخت بیشتری درباره سازمان به دست آورند.

- قدرت کارکنان برای تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان افزایش یابد.

- کارکنان برای پذیرش مسئولیتهای بالاتر، آمادگی بیشتری پیدا کنند.

- روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان تسهیل شود.

- جو اعتماد و صمیمیت تقویت شود و گسترش یابد.

به زعم بلانچارد و همکارانش، اطلاعات در سرزمین تواناسازی به مثابه پول رایج برای خریدن مسئولیت و اعتماد است. هر رهبری به پیروان مسئول و قابل اعتماد در سازمان نیاز دارد و این مهم از طریق دادن اطلاعات به آنها قابل وصول است. چنانچه کارکنان را در اطلاعات، حتی اطلاعات حساس و محرمانه سهمین کنیم، اعتماد آنها به مدیریت و رهبری دو چندان خواهد شد. بنابراین، افراد به اطلاعات نیاز دارند تا مسئولیت بپذیرند و احساس کنند مورد اعتمادند. کمرون و همکارانش نیز بر اهمیت فراهم آوردن اطلاعات برای افزایش توانمندی تأکید می کنند. یافته های پژوهشی آنها نشان داد که با سهمین کردن افراد در اطلاعاتی که برای بهبود و اصلاح سازمان به دانستن آن نیاز دارند، می توان به موفقیت های چشمگیری دست یافت (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱: ۵۲).

«آلن رندالف»^۱ یکی از گامهای کلیدی برای ایجاد فرهنگ تواناسازی در سازمان را سهمین ساختن کارکنان در اطلاعات می داند. افراد با سهمین شدن در اطلاعات مربوط به سهم شرکت

1. Alen Randolph

2. Jane smith

در بازار، راهبرد رقابت، فرصتها، هزینه های واقعی، تقلیل احتمالات، ارقام سود و نظایر آن، باید درک کنند که چگونه می توانند از دانش کسب شده به بهترین وجه ممکن استفاده کنند. افراد بدون اطلاعات نمی توانند مسئولیت تصمیم گیری را به عهده بگیرند، افراد با اطلاعات تقریباً به طور کامل می توانند عهده دار مسئولیت تصمیم گیری شوند.

جان اسمیت^۲ یکی از کلیدهای اساسی کمک به توسعه استقلال افراد را سهیم کردن آنان در اطلاعات می داند. وی نیز تاکید می کند که اطلاعات سبب تسهیل تصمیم سازی و تصمیم گیری می شود. اگر کارکنان را در اطلاعات سهیم نکنیم نمی توان از آنها انتظار داشت مسئولیت بپذیرند. بدون داشتن اطلاعات نمی توان تصمیم گرفت و آن را اجرایی کرد. اگر به افراد اطلاعات بدهیم، به آنها کمک نکرده ایم، بلکه به آنان مسئولیت داده ایم.

جمع بندی کلید اول: به عنوان جمع بندی کلید اول می توان گفت، سازمانها برای ادامه حیات خود و باقی ماندن در دنیای رقابت، ناچارند سطح آگاهیها و دانش خود را درباره محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند. از سوی دیگر، سازمانها، مجموعه های انسانی هستند و افراد تا تغذیه اطلاعاتی نشوند نمی توانند در راه تحقق اهداف، و اجرای راهبردها، سیاستها، برنامه ها و طرحها تلاش کنند. این تلاشها زمانی ثمربخش است که افراد از چشم انداز، ماموریتها، راهبردها، سیاستها و برنامه عملیاتی سازمان آگاهی داشته باشند و این آگاهیها زمانی افزایش می یابد که آنها را در اطلاعات سهیم کنیم.

کلید دوم) با تعیین حدود، خودمختاری ایجاد کنید: از دیدگاه مکتبهای مدیریتی، خودمختاری بدون قید و شرط و حدود، سبب هرج و مرج و بی نظمی در سازمان می شود. آزادی عمل یا خود مختاری باید متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که بر عهده فرد است. بین آزادی عمل و اختیارات اعطا شده به فرد باید تعادل و تناسب وجود داشته باشد تا به تبع آن خلاقیت، خودشکوفایی، خودکنترلی و استقلال فکر و عمل امکان پذیر باشد.

از این منظر می توان به دیدگاه بلانچارد و همکارانش اشاره کرد. آنان عقیده دارند که تعیین حدود خودمختاری مغایرتی با ساختار سازمانی ندارد، اما باید به گونه ای عمل کرد که در بند قواعد و مقررات محدود نشوند. ساختار می تواند به مثابه رهنمود یا دستورالعملی باشد که افراد را به مقصد می رساند. تعیین حدود، این خاصیت را دارد که انرژی را به مجرای مشخصی هدایت می کند و سبب می شود انرژی انسانها جهت و قدرت داشته باشد (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱: ۶۵).

جمع بندی کلید دوم: پس برای تعیین محدوده خودمختاری باید دیدگاه ذیل را در نظر گرفت و به آنها عمل کرد:

مقصود: فرد در چه حرفه ای مشغول به کار است.

ارزشها: رهنمودهای عملیاتی فرد چه هستند.

هدفها: چگونه، چه وقت، کجا، و به چه طریقی کارهای خود را انجام می دهد.

نقشها: چه کسی، چه نقشی را ایفا می کند.

سیمای آینده سازمان: تصویر افراد از آینده سازمان چیست؟

ساختار سازمانی و نظام ها: چگونه از کارهای اجرایی پشتیبانی می شود؟

کلید سوم: تیم ها را جانشین سلسله مراتب کنید: بلانچارد و همکارانش سومین کلید تواناسازی را تشکیل تیم می دانند و عقیده دارند که باید تیم های خودگردان را جانشین سلسله مراتب کرد. منظور از تیم خودگردان، نوعی تیم منحصر به فرد است. این تیم شامل گروهی از کارکنان است که مسئول کل فرآیند یا محصول اند. اینها برنامه ریزی، عمل و کار را از آغاز تا انجام، مدیریت می کنند. کار این تیمها فقط منحصر به پیشنهاد و توصیه نیست، بلکه تصمیم می گیرند و تصمیم را اجرا می کنند. این گروه به طور مداوم و مستمر با شرکت همه اعضا و با استفاده از فنون کنترل کیفیت، به بهبود و توسعه مستمر محل کار خود می پردازند (طوسی، ۱۳۸۰: ۱۴۲).

اسکات و ژافه در تعریف تواناسازی، یکی از ویژگیهای آن را داشتن تیم های کاری می دانند. آنها عقیده دارند که چنانچه تیم های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره وری با هم کار کنند، سازمان از شیوه هرمی به شیوه دایره ای تغییر جهت خواهد داد (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۳۰).

جمع بندی کلید سوم: با توجه به دیدگاه کنت بلانچارد، سینتیا اسکات و دنیس ژافه به نظر می رسد که تشکیل تیم های کاری موجب کاهش رده های مدیریت و سرپرستی و حذف برخی از مشاغل و سپردن کارهای خدماتی به منابع بیرون از سازمان می شود و تصمیم گیری را از رده های بالای سلسله مراتب سازمانی به سمت تیم های کاری سوق می دهد. به زعم آنان در چنین شرایطی مسئولیت تصمیم گیری با همه است.

اجزای توانمندسازی

۱- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و بدینوسیله می‌توانند تجربه‌های جدید بیاموزند، امور را بهبود ببخشند و بر توانایی‌های خود بیفزایند. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده، همانا حل مسئله است. در سازمان یادگیرنده کارکنان و اعضا پیوسته درصدد شناسایی مسئله هستند و این بدان معنی است که همواره سعی دارند نیازهای مشتری را شناسایی کنند. همچنین کارکنان و اعضای سازمان مسائل را حل می‌کنند. این نشان می‌دهد که آنها برای تامین نیازهای مشتری آنچه را که در توان دارند در راه و مسیرهای منحصر به فرد به کار می‌برند و بدین‌گونه سازمان از طریق شناسایی نیازهای جدید و تامین آنها می‌کوشد بر میزان ارزشها بیفزاید. هر قدر که بر توانایی یادگیری افزوده شود، سازمان بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و در نتیجه موفق تر شود (پارسانیان و اعرابی، ۱۳۸۲: ۵۶۹).

۲- مشارکت

برای توانمندسازی، باید به افراد قدرت داد. این مهم از طریق اختیار دادن به افراد، مشارکت آنها در اتخاذ تصمیمات، امکان ابراز ایده‌ها، اعمال نفوذ و همین‌طور مسئولیت دادن به افراد، محقق می‌شود. به همین علت مشارکت، شکل مؤثری از توانمندسازی است. مشارکت، توانمندسازی را افزایش می‌دهد و توانمندسازی نیز در عوض، عملکرد و سلامت فردی را بهبود می‌بخشد.

اسکات و ژافه در کتاب تواناسازی کارکنان، مرزی فراتر از مشارکت را که اشتراک مساعی نامیده می‌شود، در تواناسازی مؤثر می‌دانند و برای درک بهتر، مراحل دستیابی به تشریک مساعی را مطرح می‌کنند که چنین است:

قدم اول - روش پدر - فرزندی: از انسانها مواظبت کنید، بدون اینکه به آنها بگویید.

قدم دوم - ارتباطات: به انسانها بگویید چرا کارها باید انجام داده شوند و آنها را مطلع نگه دارید.

قدم سوم - مشارکت: از انسانها، داده‌ها و اندیشه‌ها را بخواهید.

قدم چهارم - اشتراک مساعی: افراد در برنامه ریزی، اجرا، محاسبه و پاداش‌ها سهیم شوند.

۳- اجازه خطا کردن

در طول تاریخ، مردمانی که به موفقیت‌های بزرگ دست یافتند، دارای این خصیصه بودند که از

خطا هراسی نداشتند. توماس ادیسون برای اختراع لامپ الکتریکی به دفعات کوشید و پس از بارها خطا، باز هم به کوشش ادامه داد تا به موفقیت رسید. برای اینکه کارکنان به همه قابلیت‌های خود دست یابند، باید به آنها اجازه ارتکاب خطا را داد. اگر چنین اجازه ای به آنها داده شود، عامل ترس از خطا از بین خواهد رفت. ترس بزرگ‌ترین دشمن توانمندی است. تا وقتی که کارکنان ترس از دست دادن شغلشان، ترس از توبیخ شدن و ترس از ملامت داشته باشند، هیچ گاه به توانایی‌های بالقوه خود دست نمی یابند. در این حال آنها هدف خود را چیزی کمتر از آن که قابلیتش را دارند تعیین می کنند. نتیجه چنین وضعیتی این است که سازمان بهره وری مناسب نخواهد داشت (تریسی^۱، ۱۹۹۰).

چنانچه قرار باشد سازمان یادگیرنده به سمت توان افزایشی حرکت کند، راهبرد «دهن کجی و سرکوب» قابل دفاع نیست. باید علاوه بر تشویق به خطرپذیری، کاری کنیم که افراد از خطاها، درس بگیرند و آنها را تکرار نکنند (امینی، ۱۳۷۹: ۹۳).

۴- احترام

مطالعات نشان می دهند که یکی از مهم ترین اولویت ها و نیازهای کارکنان در سازمان احترام است. معمولاً یکی از عوامل مهم ناهنجاریهای ارتباطی در افراد عدم وجود احترام متقابل است. فلسفه مدیران موفق این است که احترام به افراد موجب می شود احساس برنده بودن در آنها تقویت شود. احترام به افراد موجب سهولت در ارتباطات می شود و سهولت در ارتباطات نیز باعث اجرای راحت تر دستورات خواهد شد. بدون وجود احترام، آسان ترین دستورات، برای کارکنان مشکل به نظر می رسند. راههای زیادی برای نشان دادن احترام مدیر به کارکنان وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می شود:

- راهنمایی مناسب و لازم - دادن اختیار با مسئولیت - احترام به وقت افراد - گوش فرادادن - دادن بازخورد مناسب به کارکنان - حمایت از کارکنان (تریسی، ۱۹۹۰: ۶۴۵).

۵- شیوه مدیریت (سبک رهبری)

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر تواناسازی، سبک رهبری در سازمان است. معمولاً چهار الگوی متفاوت برای سبک رهبری مطرح می شود که عبارت‌اند از: خودکامه، نگهبان، پشتیبان و انجمنی (مشارکتی).

تحقیقات فراوانی پیرامون پویایی‌های گروهی در دهه ۱۹۴۰ و آغاز دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ انجام

گرفت. این تحقیقات ثابت کردند که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد است، می‌تواند به بهبود عملکرد و ارائه راه‌حلهای بهتر برای مشکلات منجر شود و پذیرش تصمیمات را در افراد مشارکت کننده افزایش می‌دهد. تحقیقات یاد شده نشان دادند که این پویایی‌هایی گروهی، مقاومت در مقابل تغییر را کاهش و تعهد به سازمان را افزایش می‌دهد و سطح فشار روانی را کم می‌کند. مشارکت نوعی اکسیر قدرتمند است و در سطحی چشمگیر، عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد. در سازمانهای توانمند، رهبری بیشتر متمایل به شیوه چهارم یعنی روش مشارکتی است.

۶. بازخورد^۱

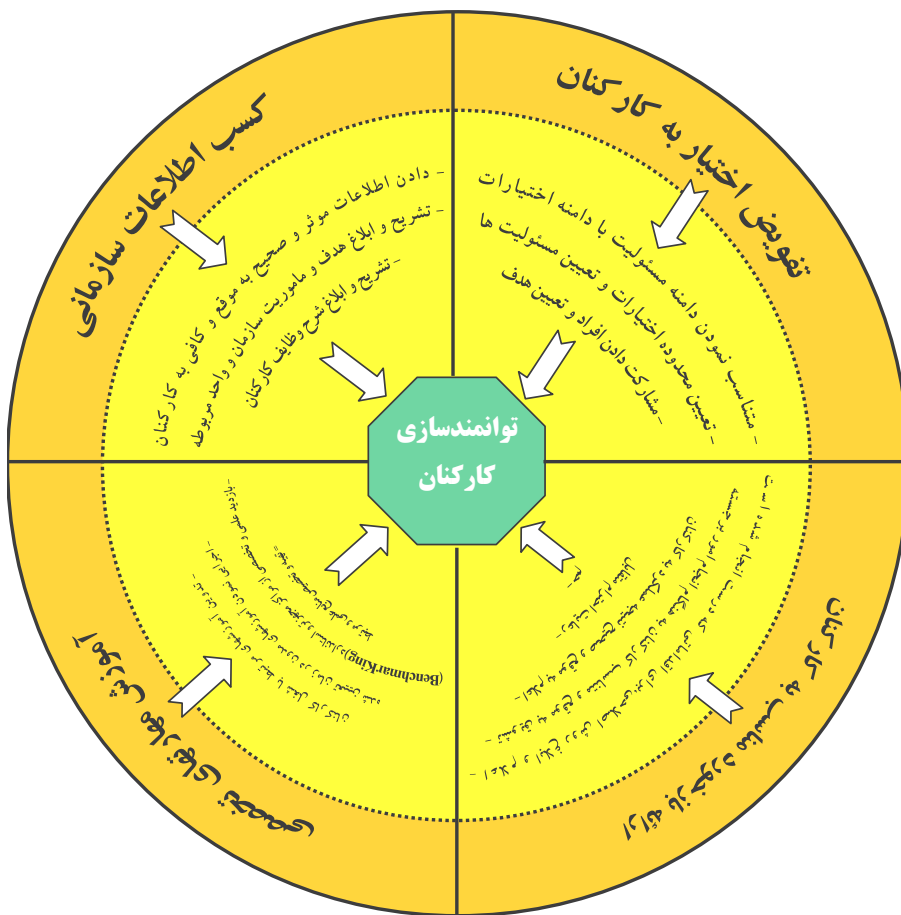
بازخورد مثبت موجب ایجاد جرات و اعتماد به نفس در شخص دریافت کننده بازخورد خواهد شد، بازخورد منفی نیز هر چند ممکن است در ابتدا موجب اضطراب شود، به اصلاح رفتار منجر می‌شود. البته لازم به ذکر است که بازخورد منفی زمانی می‌تواند به گونه ای اثربخش به اصلاح ارتباطات بینجامد که گیرنده پیام احساس ایمنی کند و بر این باور باشد که هدف طرف مقابل از اظهار صفات نامطلوب او توهین یا صدمه زدن به او نیست، بلکه صرفاً اصلاح رفتار و خیرخواهی است (فرهنگی، ۱۳۷۴ : ۸۵).

«دایان تریسی» در کتاب "ده گام به سوی تواناسازی" در مورد تأثیر بازخورد بر توانمندی کارکنان چنین می‌گوید: مدیران به وسیله بازخورد دادن به کارکنان در مورد عملکردشان، آنها را توانمندتر می‌کنند. اگر قرار است کارکنان توان دستیابی به موفقیت را داشته باشند، باید بدانند که چه موقع و چگونه باید عملکردشان را اصلاح کنند.

الگوی نظری پژوهش

از ویژگیهای بارز توانمندسازی و توان افزایی در سازمانها، داشتن تیم‌های کاری خودگردان و سبک مدیریت مشارکتی است. لذا با توجه به متغیرهای پژوهش و با اعتقاد به اینکه چنانچه تیم‌های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتر بهره‌وری با هم کار کنند، ساختار مدیریت سازمان از هرمی به دایره‌ای تغییر شکل خواهد داد و سلسله مراتب مدیریتی بالا به پایین و قدرت متمرکز جایگاهی نخواهد داشت و از طرفی با توجه به اینکه مقوله توانمندسازی ارتباطی مستقیم با رفتار انسانی و پیچیدگی‌های خاص آن دارد، الگوی

نظری پژوهش به شکل دایره و در دو لایه تنظیم شد؛ عوامل مؤثر بر توانمندسازی با زیر شاخه‌ها و مولفه‌های مرتبط با آن در یک لایه و هسته مرکزی الگو یعنی توانمندسازی کارکنان، به این دلیل که می‌تواند متاثر از عوامل متنوع و متعددی باشد، به صورت چند ضلعی در نظر گرفته شد.



الگوی نظری پژوهش

فرضیه های پژوهش

- الف) بین متغیرهای سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
- ب) بین کسب مهارت های تخصصی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
- پ) بین بازخورد مناسب عملکرد به کارکنان و توانمندسازی آنان رابطه معنی داری وجود دارد.
- ت) بین تفویض اختیار به کارکنان و توانمندسازی آنان رابطه معنی داری وجود دارد.
- ث) بین کسب اطلاعات سازمانی کارکنان و توانمندسازی آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف و ماهیت از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده ها، آزمون فرضیه و نتیجه گیری از نوع توصیفی است و به لحاظ اینکه ابزار جمع آوری داده ها آمیزه ای از مطالعات کتابخانه ای و میدانی است، تحقیق به صورت توصیفی - پیمایشی انجام گرفته است.

جامعه آماری

با توجه به موضوع، جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان بخش درمان تامین اجتماعی استان گلستان با تعداد ۹۵۰ نفر بوده است.

حجم نمونه و روش نمونه گیری

برای تعیین اندازه نمونه در این تحقیق از فرمول کوکران استفاده شده است و در نتیجه، ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه مورد مطالعه تعیین و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. روش و ابزار جمع آوری داده ها: در این پژوهش براساس مطالعات کتابخانه ای و با استفاده از پرسشنامه تحقیقی شامل تعدادی سؤال بسته که دقیقاً براساس مؤلفه ها، شاخص ها و متغیرهای پژوهش تدوین و تنظیم شدند و نیز یک سوال باز در انتهای پرسشنامه برای آگاهی از نظرات پاسخ دهندگان، اطلاعات مورد نظر جمع آوری شد.

روشهای آماری تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها: پژوهش حاضر از نوع کاربردی است و با استفاده از نمودارهای دایره ای، ستونی، هسیتوگرام و شاخص های گرایش مرکزی به تحلیل

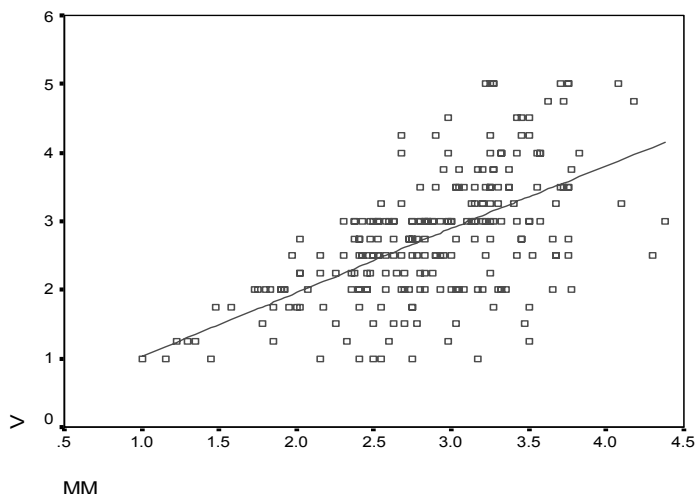
توصیفی و با استفاده از آزمون پیرسون و نمودار پراکنش از طریق نرم افزار SPSS به تحلیل استنباطی پرداخته ایم.

یافته های پژوهش

با توجه به سطح معنی داری $0/000$ و ضرایب همبستگی پیرسون محاسبه شده برای رابطه هر یک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته که مقدار آن در جدول ذیل آمده است، رابطه هر یک از متغیرهای مستقل و توانمندسازی با 99 درصد اطمینان معنی دار است، شدت آن در حد متوسط و جهت آن نیز مستقیم است، به این معنی که هر چه میزان متغیرهای مستقل بیشتر باشد، توانمندسازی نیز افزایش خواهد یافت، یا به عبارتی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته از نوع مثبت ناقص است.

جدول شماره ۱: میزان همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

متغیر وابسته (V)	آزمون پیرسون	متغیر مستقل
$0/000$	سطح معنی داری	کسب اطلاعات سازمانی
$0/393$	شدت رابطه	M ₁
$0/000$	سطح معنی داری	تفویض اختیار به کارکنان
$0/533$	شدت رابطه	M ₂
$0/000$	سطح معنی داری	بازخورد مناسب عملکرد به کارکنان
$0/492$	شدت رابطه	M ₃
$0/000$	سطح معنی داری	آموزش مهارت های تخصصی به کارکنان
$0/464$	شدت رابطه	M ₄
$0/000$	سطح معنی داری	متغیرهای سازمانی
$0/584$	شدت رابطه	MM



نمودار ۱:

میزان پراکنش همبستگی بین متغیرهای سازمانی و توانمندسازی

برای کنترل و بررسی شدت تاثیر و همبستگی هر یک از متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از نرم افزار spss در چهار مرحله استفاده و هر بار یک متغیر مستقل به عنوان متغیر کنترل در نظر گرفته شد و با توجه به داده های جدول ذیل می توان اذعان داشت با کنترل متغیر مستقل کسب اطلاعات سازمانی (M_1) نسبت به سه متغیر مستقل دیگری (تفویض اختیار M_2 ، بازخورد مناسب M_3 ، کسب مهارت های تخصصی M_4) که کنترل شده اند، شدت همبستگی سایر متغیرهای مستقل با متغیر وابسته (V) بیشتر افزایش می یابد.

جدول شماره ۲: بررسی و کنترل تاثیر جزء به جزء متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته

متغیر وابسته و کنترل	متغیرهای مستقل		
V, M_1	$M_2 = ۰/۴۱۵۸$	$M_3 = ۰/۳۷۵۸$	$M_4 = ۰/۳۷۳۶$
V, M_2	$M_1 = ۰/۱۴۹۱$	$M_3 = ۰/۲۱۶۱$	$M_4 = ۰/۲۶۸۱$
V, M_3	$M_1 = ۰/۲۰۴۲$	$M_2 = ۰/۳۱۶۳$	$M_4 = ۰/۲۲۱۱$
V, M_4	$M_1 = ۰/۲۷۰۲$	$M_2 = ۰/۳۹۲۶$	$M_3 = ۰/۲۸۵۹$

نتیجه فرضیه اول: بین کسب اطلاعات سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به نتیجه آزمون آماری، فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت. با این ترتیب می‌توان بیان داشت که بین کسب اطلاعات سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، به طوری که شدت آن در حد متوسط و جهت آن نیز مستقیم است. لذا با عنایت به تأیید فرضیه و داده‌های آماری حاصل از ده شاخص مربوط به کسب اطلاعات سازمانی، می‌توان اذعان داشت که کارکنان جامعه مورد مطالعه صرفاً به لحاظ اطلاع از شرح وظایف، چگونگی ارتباط با واحدهای دیگر در محل خدمت، چشم انداز و مأموریت محل خدمت و اعتماد به صحت اطلاعات ارائه شده در شرایط مطلوبی قرار دارند و بایستی ضمن تقویت شاخص‌های ذکر شده، تدابیر لازم برای ارتقای سطح شاخص‌های دیگر اندیشیده شود.

نتیجه فرضیه دوم: بین تفویض اختیار به کارکنان و توانمندسازی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به نتیجه آزمون آماری، فرضیه دوم مورد تأیید قرار گرفت. با این ترتیب می‌توان بیان داشت که بین تفویض اختیار به کارکنان و توانمندسازی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، به طوری که شدت آن در حد متوسط و جهت آن مستقیم است. لذا با عنایت به تأیید فرضیه و داده‌های آماری حاصل از ده شاخص مربوط به تفویض اختیار به کارکنان می‌توان اذعان داشت که در جامعه مورد مطالعه، محدوده مسئولیت و اختیارات به خوبی روشن است، تا حدودی بین دامنه اختیارات و حوزه مسئولیت تناسب وجود دارد، همچنین مسئولیت‌ها در حد مطلوبی در حیطه شرح وظایف اند. ولی برای افزایش میزان تفویض اختیار که تأثیری مستقیم بر توانمندسازی کارکنان دارد باید در مورد ارتقای دیگر شاخص‌های این متغیر تدابیری اندیشیده شود. نتیجه فرضیه سوم: بین بازخورد مناسب عملکرد به کارکنان و توانمندسازی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به نتیجه آزمون آماری، فرضیه دوم مورد تأیید قرار گرفت. با این ترتیب می‌توان بیان داشت که بین بازخورد مناسب عملکرد به کارکنان و توانمندسازی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، به طوری که شدت آن در حد متوسط و جهت آن مستقیم است. لذا با عنایت به تأیید فرضیه و داده‌های آماری حاصل از ده شاخص مربوط به ارائه بازخورد مناسب عملکرد به کارکنان می‌توان اذعان داشت که ارزیابی عملکرد جامعه مورد مطالعه به صورتی مطلوب

انجام می‌گیرد و در صورت ارتکاب خطا تذکرات لازم داده می‌شود. لذا بایستی تدابیر لازم برای ارتقای سطح شاخصهای دیگر اندیشیده شود.

نتیجه فرضیه چهارم: بین کسب مهارت‌های تخصصی کارکنان و توانمندسازی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به نتایج آزمون آماری، فرضیه چهارم مورد تأیید قرار گرفت. با این ترتیب می‌توان بیان داشت که بین کسب مهارت‌های تخصصی کارکنان و توانمندسازی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، به طوری که شدت آن در حد متوسط و جهت آن مستقیم است. لذا با عنایت به تائید فرضیه‌های آماری حاصل از ده شاخص مربوط به کسب مهارت‌های تخصصی کارکنان می‌توان اذعان داشت که در جامعه مورد مطالعه، میزان برگزاری آموزشهای تخصصی و مرتبط با شغل و همچنین اثربخشی آن مناسب بوده است. لذا باید ضمن تقویت این دو شاخص، در خصوص ارتقای سطح کمی و کیفی شاخصهای دیگر تدابیر لازم اندیشیده شود.

نتیجه فرضیه اصلی: بین متغیرهای سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به شاخص‌های متغیرهای سازمانی در قالب چهار متغیر مستقل (کسب اطلاعات سازمانی، تفویض اختیار، ارائه بازخورد مناسب عملکرد کارکنان و کسب مهارت‌های تخصصی) و با عنایت به نتایج آزمون آماری، فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. با این ترتیب می‌توان بیان داشت که بین متغیرهای سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. به طوری که شدت آن در حد متوسط و جهت آن مستقیم است. لذا با عنایت به تایید فرضیه و داده‌های آماری شاخص‌های مربوط به متغیرهای سازمانی و توانمندسازی می‌توان اذعان داشت که از چهار شاخص تعریف شده برای متغیرهای سازمانی، تفویض اختیار به کارکنان، کسب مهارت‌های تخصصی و ارائه بازخورد مناسب عملکرد به آنان نسبت به شاخص دیگر تاثیر بیشتری بر توانمندسازی کارکنان خواهد داشت. لذا بایستی برای ارتقای سطح کمی و کیفی عوامل مربوط به این شاخص‌ها تدابیر لازم اندیشیده شود.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هدف این پژوهش که شناخت و تبیین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان درمان‌تأمین اجتماعی استان گلستان بوده و براساس تجزیه و تحلیل‌های آماری، نتایج زیر به دست

آمده است:

۱- از چهار متغیر مطرح شده در فرضیه های این پژوهش، شدت همبستگی متغیر تفویض اختیار با توانمندسازی بیشتر از دیگر متغیرها در جامعه مورد مطالعه است. لذا نظر به شاخص های مربوط به این متغیر می توان به موارد زیر در خصوص توانمندسازی کارکنان اشاره کرد:

- نظر به اینکه هر یک از کارکنان به نوعی صاحبان فرایندهای کاری سازمان هستند، مشارکت دادن آنان در هدف گذاری، تصمیم گیری و تصمیم سازی که زمینه هرچه شکوفاتر شدن قوه خلاقیت آنها را فراهم خواهد کرد ضروری به نظر می رسد و این مهم با برگزاری جلسات تخصصی با گروههای مختلف و طرح مسائل و تعیین خط مشی و چشم انداز آینده تحقق خواهد یافت.

- پس از مشارکت دادن کارکنان در تصمیم سازی، تصمیم گیری ها و هدف گذاری در نظام، تنها شرط استمرار مشارکت آنان، اجرایی شدن تصمیمات اتخاذ شده است. در صورتی که تنها در ظاهر امر کارکنان مشارکت داده شوند و هیچ یک از تصمیمات آنها اجرا نشود، بی شک کارکنان را به سوی انزوای فکری سوق داده ایم و قوه خلاقیت و نوآوری آنان را ابرتر ساخته ایم.

- با توجه به اینکه امکان به کارگیری ایده و نظر یکایک کارکنان امری ناممکن است، برای استفاده از توانایی کلیه کارکنان یا به عبارتی برای اینکه به هر یک از آنان اختیار حضور در امور مدیریتی سازمان داده شود، مشارکت آنها در کارهای گروهی ضروری به نظر می رسد. لذا در هر یک از بخشها و واحدهای هر سازمان باید کار گروههای تخصصی تشکیل شود تا همه کارکنان با توجه به تمایل، علاقه و تخصص شان، در آن مشارکت کنند.

- با مشارکت کارکنان در کار گروههای درون بخشی و درون سازمانی برای تفویض اختیار به آنان باید با طرح مسائل و مشکلات کاری موجود یا بیان چالش های موجود در سازمان در جلسات و کمیته های مربوطه، هر یک از آنها را به صورت خودجوش برای یافتن و رفع مشکلات فعال کرد.

- برای هر چه مفیدتر بودن نتایج جلسات و کمیته های مربوط به کارگروه های درون بخشی و درون سازمانی باید در هر یک از کارکنان، احساس آزادی بیان عقاید و ایده های مربوط به مسایل کاری تقویت شود تا بدون هیچ نگرانی و دغدغه ای، به بیان نظرات خود در حیطه کاری مربوطه تمایل کامل داشته باشند. تقویت احساس آزادی بیان عقاید و ایده ها زمانی امکان پذیر خواهد بود که کارکنان مطمئن شوند انتقاد از عملکرد مدیریت مجموعه، نه تنها تبعاتی به

دنبال نخواهد داشت، بلکه در صورت علمی و منطقی بودن، در مورد اصلاح فرآیند کاری اقدام خواهد شد.

- فعال کردن نظام پیشنهادات نیز یکی از راههای مشارکت در مدیریت سازمان است. از این طریق امکان جلب مشارکت تعداد بیشتری از کارکنان فراهم خواهد شد و یکی از عوامل اصلی استمرار این مشارکت می تواند تخصیص پاداش به پیشنهادات مطرح شده باشد.

- با توجه به اینکه در جامعه مورد مطالعه مسئولیت ها به میزان بسیار خوبی در حیطه شرح وظایف و متناسب با دامنه اختیارات است و نیز محدوده مسئولیت و اختیارات به خوبی روشن شده است، پیشنهاد می شود مسئولان رده میانی نیز این شرایط را به زیر مجموعه خود تسری دهند و در مورد تفویض اختیار بیشتر به کارکنان اقدام کنند تا این کار به همه قسمت های سازمان تعمیم داده شود.

۲- بازخورد مناسب در مورد عملکرد کارکنان از بین چهار متغیر مستقل دومین عامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان در جامعه مورد مطالعه شناخته شد، لذا با توجه شاخص های مربوط به این متغیر موارد زیر قابل ذکر است:

- با توجه به اینکه ارزیابی نحوه عملکرد کارکنان در جامعه مورد مطالعه در سطح خوبی است، پیشنهاد می شود نتایج ارزیابی ها به شیوه ای صحیح و به موقع اعلام شود تا در صورت نیاز به اصلاح تغییر فرایندهای کاری، کارمندان روش جدید فرآیند را با تمایل هرچه بیشتر بپذیرند و بدین ترتیب امکان بهره برداری از قابلیت ها و قوه خلاق منابع انسانی فراهم شود.

- با توجه به اینکه کار گروهی در جامعه مورد مطالعه در سطح خوبی است، اعلام و نصب نمودن نتایج عملکرد گروهی به ویژه افتخارات و موفقیت های آنها برای ارتقای شرایط کار ضرورتی اجتناب ناپذیر است، چرا که اگر مدیریت، موفقیت یک مجموعه، را به خود یا گروهی خاص نسبت دهد، ناخودآگاه کارکنان از مشارکت در امور دلسرد و به افرادی منفعل تبدیل خواهند شد. در شرایطی هم که عملکرد کار گروهی مطلوب نباشد، می توان با اعلام آن در جلسات، نشستها و درخواست راهکار از کارکنان زیرمجموعه، آنها را به تفکر و یافتن نقاط ضعف و تبدیل آن به نقاط قوت و فرصت سوق داد.

- هر فردی در هر شرایط و جایگاهی باشد در صورت انجام دادن کاری موفقیت آمیز ناخودآگاه و به صورت فطری، نیازمند توجه و تشکر است. لذا تشویق متناسب با عملکرد موفق ضرورتی اجتناب ناپذیر است و فعال سازی نظام تشویق، کارکنان کارآمد و موفق را مستعدتر و فعال تر و

کارکنان منفعل را تحریک به اجرای اقدامات مؤثر و مفید برای بهبود عملکرد سازمان خواهد کرد.

- استمرار عملکرد موفقیت آمیز کارکنان مستلزم وجود نظام تذکر و تنبیه برای کارکنان کم کار است، چرا که در صورت بروز کم کاری، بی توجهی به آن نه تنها فرد خاطی را به ادامه مسیر خود سوق خواهد داد، بلکه افراد موفق و کارآمد را نیز به کارکنان منفعل و شاید خاطی و کم کار تبدیل خواهد کرد. لذا تذکر دادن علاوه بر مستمر کردن عملکرد موفقیت آمیز کارکنان ساعی و موفق، افراد خاطی را نیز آگاه و هدایت خواهد کرد. مؤثر بودن هرچه بیشتر نظام تشویق و تنبیه مستلزم متناسب بودن تشویق ها و تنبیه ها با میزان و نوع عملکرد کارکنان است. لذا هرگونه افراط و تفریط در این زمینه نتیجه معکوس در پی خواهد داشت. البته باید خطایی را که ذاتاً برای دستیابی به موفقیت ها بروز می کند از خطای عمدی افراد منفک کرد.

- برای اینکه کارکنان عملکرد مطلوبی داشته باشند و امکان شکوفاشدن توانمندیهای آنان فراهم شو، یا به بیان دیگر قابلیت ها و قوه خلاقه کارکنان به هدر نرود، مدیران هر مجموعه باید انتظارات سازمانی خود را به وضوح برای آنها توضیح دهند. بدیهی است وقتی که مدیر انتظارات سازمانی را توضیح دهد، کارکنان مسیر آینده کاری خود را با تعقل بیشتر تعیین خواهند کرد.

- یکی از مهم ترین اولویت ها و نیاز کارکنان در سازمان احترام است. احترام به افراد موجب می شود که احساس برنده بودن در آنها تقویت شود و ایجاد رابطه را تسهیل خواهد کرد و سهولت در ارتباطات نیز باعث می شود دستورات راحت تر اجرا شوند. بدون وجود احترام کارکنان آسان ترین دستورات را دشوار می بینند. مدیران می توانند حتی با کوچک ترین و ساده ترین اعمال، از جمله احترام به وقت افراد، گوش دادن به سخنان آنها، شرکت در مراسم مربوط به کارکنان، توجه به مشکلات آنها و تلاش برای رفع این مشکلات به کارکنان خود احترام بگذارند، با حمایت از آنها، حس توانمندی را بیش از پیش تقویت کنند. حمایت از کارکنان و احترام گذاشتن به آنها هیچ گاه برای مدیران هزینه ای دربر ندارد. این دو ابزار مهم متکی به عوامل روان شناختی و رفتاری هستند و هر مدیری با کمی تأمل و دوراندیشی می تواند آنها را به کار برد.

۳- در جامعه مورد مطالعه آموزش و کسب مهارت های تخصصی باتوجه به شدت رابطه آن با متغیر وابسته، در بین عوامل مطرح در فرضیه های پژوهش سومین عامل مؤثر بر توانمندسازی

کارکنان شناخته شده است. با توجه به شاخص های مربوط به این متغیر، موارد زیر نتیجه گیری می شود:

- با برگزاری همایشهای تخصصی و استفاده از استادان مجرب دانشگاهی و مراکز علمی معتبر می توان امکانات ارتقای سطح دانش شغلی کارکنان را فراهم کرد.

- با ترویج فرهنگ خودیادگیری از طریق فراهم کردن فرصت مطالعه و در اختیار گذاشتن کتابها و مجلات علمی و منابع معتبر می توان سطح مهارت های شغلی کارکنان را ارتقا و توانمندسازی آنان را افزایش داد.

- با برگزاری دوره های آموزشی تخصصی مرتبط با شغل بر اساس برنامه زمان بندی شده، نه به صورت پراکنده و مقطعی، می توان اثربخشی هر چه بیشتر این دوره ها را تقویت کرد تا به غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان منجر شود.

- هر قدر که بر توانایی یادگیری سازمان افزوده شود، آن سازمان بهتر می تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و در نتیجه موفق تر شود. مقصود از توانایی یادگیری، تقویت ظرفیت کارکنان است تا بتوانند کارهایی را انجام دهند که پیش از آن از عهده آنها بر نمی آمده است. برگزاری جلسات آموزشی تخصصی درون بخشی که کلیه کارکنان به صورت نوبتی اداره آنها بر عهده بگیرند، از عوامل بسیار مهم در یادگیری سازمانی است و نه تنها ظرفیت علمی تخصصی افراد را ارتقا خواهد داد، بلکه سطح بنیه علمی سازمان نیز افزایش خواهد یافت. یقیناً با ارتقای سطح دانش علمی کارکنان، توانمندسازی آنان نیز سیر صعودی خواهد داشت.

- بازدیدهای علمی از مراکز معتبر و برتر، موجب می شود کارکنان وضعیت خود و سازمان را با مراکزی که به استانداردهای تعریف شده نزدیک تر هستند مقایسه کنند و با الگوبرداری از نحوه عملکرد آن مراکز، به تقویت و اصلاح فرآیندهای کاری بپردازند. مسلماً هر گامی که به سوی تقویت نیروی انسانی برای دستیابی به معیارها و استانداردهای تعریف شده برداشته شود، جز توانمندسازی کارکنان ثمره ای نخواهد داشت.

- در عصر حاضر، مقرون به صرفه ترین راه الگوبرداری از روش های جدید و به روز کردن اطلاعات علمی کارکنان استفاده از اینترنت است. با توجه به اینکه در جامعه مورد مطالعه امکان استفاده از اینترنت برای آنها وجود دارد، باید تدابیری اتخاذ شود تا حتی الامکان در هر مجموعه مکان و زمان لازم برای اتصال به شبکه اطلاعات جهانی فراهم شود همه کارکنان بتوانند به آن دسترسی داشته باشند. بی شک در دسترس قرار دادن سایت های معتبر علمی و فراهم کردن زمان و مکان

استفاده از اینترنت گامی مؤثر در راه توانمندی کارکنان خواهد بود.

۴- در جامعه مورد مطالعه رابطه کسب اطلاعات سازمانی یا به عبارت دیگر مشارکت همگانی کارکنان در اطلاعات سازمانی با توانمندسازی کارکنان نسبت به سایر متغیرهای مستقل این پژوهش در سطح پایین تری قرار دارد، با این حال می‌توان ادعان داشت که جامعه مورد مطالعه از این نظر در سطح نسبتاً خوبی قرار دارد، اما موارد زیر نیز قابل ذکر است:

- از یک سو سازمانها برای ادامه بقا در دنیای رقابتی امروز ناچارند سطح آگاهیها و دانش خود را درباره محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند و از سویی سازمانها مجموعه‌های انسانی هستند و افراد تا تغذیه اطلاعاتی نشوند نمی‌توانند در راه تحقق اهداف، راهبردها و سیاستها، برنامه‌ها و طرحهای سازمان خود تلاش کنند. از این رو اطلاع رسانی مفید، کامل و به موقع درباره وضعیت بودجه و امور مالی سازمان، و نیز شرایط آن نسبت به سایر مراکز همتراز و تغییرات و پیشرفت های مراکز مشابه، کمک شایانی به کارکنان خواهد کرد تا با تأمل و دوراندیشی بیشتر به تنظیم یا تصحیح نحوه عملکرد خود بپردازند و از این راه به بقای سازمان کمک کنند. بی شک با کسب اطلاعات صحیح و به موقع در زمینه های فوق، کارکنان از توانمندی و قابلیت های خود به شیوه ای درست استفاده خواهند کرد.

- کارکنان باید از خطمشی، چشم انداز و مأموریت سازمان مربوطه اطلاع کافی داشته باشند، چرا که بدون کسب این اطلاعات، کارکنان همانند یک کشتی بدون قطب‌نما خواهند بود و هر یک برای رسیدن به اهدافی که تعریف مشترک و واحدی ندارند، سعی بیهوده خواهند کرد؛ و برآیند کار نیز جز تفرق، سرخوردگی و تضييع توانایی های بالقوه آنان نخواهد بود. لذا باید به طرق مقتضی از جمله بروشور، پمفلت، هفته نامه و وبلاگ، اطلاعات مذکور به کارکنان انتقال داده شود تا کارکنان از توانایی و توانمندی خود در مسیری تعریف شده و مشخص استفاده کنند.

- کارکنان با علم به خط مشی، چشم انداز و مأموریت سازمان، برای منحرف نشدن از مسیر اصلی، نیازمند کسب اطلاعات در زمینه میزان پیشرفت سازمان و تحقق چشم انداز و مأموریت آن هستند تا در صورت نیاز، به اصلاح روش‌های کاری و تقویت توانمندی خود بپردازند. اطلاع رسانی در این زمینه نیز می‌تواند در قالب بروشورها یا هفته نامه‌های داخلی سازمان و نیز استفاده از وبلاگ باشد.

- با توجه به اینکه در هر سازمان واحدهای مختلفی فعالیت دارند و ارتباط بین این واحدها شالوده فعالیت متمرثر است، اطلاع رسانی به کارکنان در خصوص چگونگی عملکرد واحدهای

دیگر از طریق ترسیم فلوجارت ها یا با برگزاری دوره های توجیهی موجب ایجاد روابط سالم، تسهیل روابط، تقویت خرد جمعی و در نهایت توانمندی افراد خواهد شد.

- برای تقویت احساس اعتماد و ایجاد علاقه به سازمان باید اطلاعات حساس و مرتبط با عملکرد سازمان را در اختیار کارکنان گذاشت. اگر اطلاعات واقعی (چه خوب و چه بد) در اختیار آنها قرار گیرد، با استفاده از آن شروع به تعیین اهداف چالش برانگیز می کنند، به تدریج با افزایش اعتقاد افراد به درستی و اصالت اطلاعات، تمایل آنها به استفاده از دانایی و تجارب چشمگیر خود در راه بهبود شرایط در سازمان، بیشتر خواهد شد.

منابع فارسی

- آقایار، س. (۱۳۸۲). توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، تهران: انتشارات گروه مدیریت.
- اسکات، س؛ ژافه، د. (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژادپاریزی، تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- بلانچارد، ک؛ کارلوس، ج. پ؛ راندولف، آ. (۱۳۷۹)، سه کلید توان افزایی، ترجمه فضل ا... امینی، تهران: نشر فردا.
- جزایری، س. ا. (۱۳۸۱). کاربست رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی، تهران: جامعه کیفیت ایران.
- خاکی، غ. ر. (۱۳۸۲). روش تحقیق در مدیریت، تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- دفت، ر. ا. (۱۳۸۲). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دلاور، ع. (۱۳۸۵). مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: انتشارات رشد.
- رابینز، ا. (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رهنورد، ف. ا. (۱۳۸۲). توانمندسازی کارکنان گامی به سوی مشتری مداری، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۵۹.

- ریتزر، ج. (۱۳۷۴). نظریه جامعه شناسی در دوران معاصر، ترجمه محسن ثلاثی، تهران: انتشارات علمی.
- ساعتچی، م. (۱۳۸۰). روانشناسی بهره وری، تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- ساعی، ع. (۱۳۷۷). آمار در علوم اجتماعی با کاربرد نرم افزار spss/pc⁺ در پژوهش های اجتماعی، تهران: موسسه نشرجهاد.
- صبوری، م. (۱۳۸۴). جامعه شناسی سازمانها، تهران: نشر شب تاب.
- طالبیان، ا. ر؛ وفايي، ف. (۱۳۸۸). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر شماره ۲۰۳.
- طوسی، م. ع. (۱۳۸۰). مشارکت در مدیریت و مالکیت، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عبداللهی، ب؛ نوه ابراهیم، ع. (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر ویرایش.
- عقلمند، س؛ اکبری، ف. (۱۳۸۴). توانمندسازی یک استراتژی مدیریتی برای نیل به توسعه پایدار، تهران: سومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- فرنچ، و؛ سیسیل، ا. ب. (۱۳۷۹). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار.
- فرهنگی، ع. ا. (۱۳۷۴). ارتباطات انسانی، جلد اول، تهران: نشر خدمات فرهنگی رسا.
- کینلاو، د. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان، تهران: نشر مدیران.
- محمدی، م. (۱۳۸۱). برنامه های توانمندسازی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- منصورفر، ک. (۱۳۸۷). روشهای پیشرفته آماری، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- منوریان، ع. (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، چاپ اول، تهران: انتشارات آهار.
- وتن، د؛ ای وکیم، ا. ک. (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

هاروی، د. اف و براون، د. ا. (۱۳۷۷). رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول)، ترجمه عباس محمدزاده، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

هرسی، پ و همکاران. (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

منابع خارجی

- Daft, R. L. (2002). The leadership experience(2th ed), fort worth, TX: Harcourt, 411.
- Dowling, K. (1999). Empowerment: theoreticall Background. CSWT, 127.
- Forester, R. (2000). Empowerment. Rejuvenating A potent Idea. Academy of management Executive, vol 14, No3, 72.
- Foy, N. (1994). Empowerment people a work, Gower Great Britain, 4.
- French, W, & Bell, J. H. (1999). Organization Development Behavioral science Intervention Empoverment, GthEd, 88.
- Gordon, J. (1991). A Diagnostic Approach to organization Behavior. Third Edition Ellyn & Bacon, USA, 161.
- Hardy, C & Sharon, S. (1998). The power Behind Empowerment Implication for Research and practice, Human Relation, vol 5. No 4, 51, 472.
- Hespe, G. (1984). Types of Employee participation, we strum Run and samara khalili, complex organization: Growth, struggle and chang, prentice-Hall, USA, 241.
- Keller, T. (1995). Leadership and Empowerment A social Exchange, Human Relation, vol 18, No2, 127.
- Mcnamard, C. (2001). Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.strategicplanning.com>, 72.
- Nation. B. (1998). Back to the hold suggestion Box, Nations Business, May 1998, vol 89, Issue 511.
- Nigel. N. (1995). The Blackwell Encyclapedia Dictionary of organizational Behavior, Blackwell Business, USA, 155, 545.

- Rafiq, M. & Parish, K. A. (1998). **A contingency for Empowerment customer contact services Employee**, Management Decision ,82.
- Robbins, T. L. (2002). **An integrative model of the empowerment process**, Human Resource management, vol 12, No1, 419-443.
- Scholl, W. & Deshler, F & Reinbeck, J. A. (1993). **Introduction to Business**, Ally & Bacon, USA ,213.
- Spreitzer, G. M. (1995). **Psychological empowerment in the workplace: dimentions, measurement and validation**, Academy of management Journal, vol 38, No 5, 26,1443.
- Tracy, D. (1990). **10 step to Empowerment**, New York, quill William morrow, 24, 80,132,645.
- Wall, T. D & leach, D. (2005). **what is? Empowerment**, Institute of work psychology, Retrived Agust 3,2.
- Wallersteint, N. (1992). **Powerlessness, Empowerment and health: Implications for Health promotion programs**, American journal of health promotion, 6(3),197.