



# دومین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی

اردیبهیل - مرداد ۱۳۹۴

با مجوز رسمی از وزارت محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی - اداره کل استان اردبیل

## توانمندسازی رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی

زهرا ملکی 1، جواد عبدالمحمدی 2

1 کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایران

[Hadafman@ymail.com](mailto:Hadafman@ymail.com)

2 دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز کرج، ایران

[Mohamadij26@yahoo.com](mailto:Mohamadij26@yahoo.com)

### چکیده

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی باید اداره شوند؛ در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید عمده وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده‌ی وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند. ابزاری که در این زمینه به کمک مدیران می‌شتابند فرایند توانمندسازی است. به زبان ساده توانمندسازی، توانایی ترغیب دیگران به انجام دادن کاری است که خودشان می‌خواهند انجام دهند. توانمندسازی از طریق برنامه‌هایی مانند «سهیم کردن در اطلاعات»، «تفویض اختیار»، «کار تیمی»، «آموزش» و «پاداش مبتنی بر عملکرد» قابل دستیابی است. در این مطالعه توانمندسازی را از نگاه نظریه پردازانی همچون توماس و ولتهوس با چهار بعد احساس شایستگی، احساس معنی‌دار بودن، احساس خود سازماندهی، و حس مؤثر بودن و همچنین مدل وتن و کمرون با بعد اعتماد مورد بررسی قرار داده است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی کارکنان، روش‌های توانمندسازی، رویکردهای توانمندسازی، مدل‌های توانمندسازی



# دومین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی

اردیبهل - مرداد ۱۳۹۴

با مجوز رسمی از وزارت محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی - اداره کل استان اردبیل

## Empowerment a new approach in the management of human resources

Zahra Maleki 1 , Javad Abdolmohamadi 2  
1-M.A Commercial management of ilam university,Iran  
Email:hadafman@ymail.com

2-M.A. Student of Sterategic Management of payame noor karaj university,Iran  
Email:mohamadij26@yahoo.com

### Abstract

In today's competitive environment, organizations must be managed in such a situation, the managers do not have much time to control employees and to their staff's major daily tasks. When employees can well afford the tasks entrusted to the skills, knowledge and abilities are necessary. Tools that help administrators in the field to rush the process of empowerment. Simply empowerment, the ability to persuade others to do what they want to do. Empowerment through programs such as "sharing information", "authority", "teamwork", "education" and "performance-based compensation" is achievable. The look empowerment of theorists such as Thomas and Vithvs with four dimensions sense of competence, a sense of significance, sense of self-organization, and sense of effectiveness and Whetten and Cameron model is studied with confidence.

**Keywords:** *empowerment, empowerment methods, approaches, empowerment, empowerment models*

### 1. مقدمه

امروزه با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه‌ی سازمان‌ها می‌توان آن‌ها را به دو دسته تقسیم کرد: سازمان‌های سنتی و سازمان‌های جدید. سازمان‌های سنتی دارای محیط ثابت، قابل پیش‌بینی، یکنواخت و کنترل شده است، از کارکنان انتظار می‌رود که از قوانین و مقررات پیروی کنند و رفتارهای استاندارد شده داشته باشند. اما در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند: پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده‌اند، کارکنان باید انعطاف‌پذیر، خود فرمان، کارآفرین و مسئولیت‌پذیر باشند و ساختار سازمانی جدید به صورت شبکه‌ای، جانشین سلسله مراتبی می‌شود (عبدالهی، نوه ابراهیم، 1385). افزایش انتظارات مشتریان، رشد جهانی شدن و تکنولوژی بسیار پیشرفته از جمله عواملی هستند که باعث شده‌اند سازمان‌های سده‌ی بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کند. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی پاسخ‌گویی به نیازهای اساسی آنان در اولویت قرار می‌گیرد. زیرا نیل به اهداف سازمان در گرو تأمین اهداف و خواسته‌های منطقی و مشروع نیروی انسانی است (ابطحی، 1383). منشأ اصلی مزیت رقابتی در تکنولوژی نهفته نیست؛ بلکه در فداکاری، کیفیت، تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد (علی پور ساروکلاهی،



# دومین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی

اردیبهل - مرداد ۱۳۹۴

با مجوز رسمی از وزارت محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی - اداره کل استان اردبیل

1389). ابزاری که مزیت رقابتی را به درستی هدایت می‌کند توانمندسازی<sup>1</sup> است. توانمندسازی ابزاری برای باز گذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای است که آن‌ها بتوانند بر آنچه که فکر می‌کنند بهترین است بدون ترس از تأیید نشدن آن توسط رؤسایشان از آزادی عمل برخوردار گردند (عبدالهی، نوه ابراهیم، 1385). ما در صددم که این رویکرد جدید مدیریتی را معرفی کنیم، تا سازمان‌ها بتوانند از آن به عنوان راهکار مناسب استفاده کنند. برای اجرای هر نوع توانمندسازی مدیران باید کارکنانشان را مجهز سازند، که از جمله ابزارهایی که کارکنان را توانمند می‌سازد: مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و اطلاعات، تفویض اختیار، کار تیمی و آموزش می‌باشد. در ادامه در مورد این ابزارها توضیح خواهیم داد.

در زمینه توانمندسازی تحقیقات داخلی و خارجی زیادی انجام گرفته است از جمله: باکینگهام و کلینتون<sup>2</sup> در سازمان گالوپ<sup>3</sup> (2005)، در تحقیقی با عنوان شناسایی عوامل و زمینه‌های توانمندسازی کارشناسان و مدیران، با بررسی 400 شرکت موفق در سراسر جهان و مصاحبه با بیش از 80000 مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند، به شناسایی 34 زمینه توانمندی پرداختند.

سیگال و گاردنر<sup>4</sup> (2007)، در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین توانمندسازی و عوامل زمینه‌ای» به بررسی عوامل زمینه‌ای شامل: رابطه با مافوق، روابط عمومی با شرکت، تیم‌کاری و تمایل به عملکردها با توانمندسازی پرداختند. نتیجه مطالعه آن‌ها به این صورت است که عوامل: رابطه با مافوق، روابط عمومی با شرکت به طور معناداری با جنبه‌های معنادار بودن شغلی، تأثیر و خود تعیینی مرتبطاند ولی با شایستگی ارتباطی پیدا نکردند.

محمد محمدی (1380)، در پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارشناسان دانشگاه بیرجند»، راه‌های مختلف توانمندسازی را بررسی نموده است. در تحقیق وی این راه‌ها عبارتند از: غنی‌سازی شغلی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی، سیستم پاداش‌ها، تشکیل تیم‌های کاری، و مشارکت در هدف‌گذاری. نتایج تحقیق، از تأیید تمامی این راه‌ها در توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه بیرجند به جز تیم‌سازی حکایت دارد (وطنی، 1389). در این تحقیق ما از نظرات صاحب‌نظرانی مانند توماس و ولتهوس<sup>5</sup> (1990) و وتن و کمرون<sup>6</sup> (1998) استفاده کرده‌ایم. این افراد با توجه به عوامل روان‌شناختی، توانمندسازی را به عنوان آزادسازی نیروهای انسانی در نظر گرفته‌اند. توماس و ولتهوس چهار بعد احساس شایستگی، معنادار بودن، مؤثر بودن، و خود مختاری را مطرح کرده‌اند و وتن و کمرون (1998) نیز بعد اعتماد را به آن اضافه کرده‌اند (ابطحی، عباسی، 1386).

علی‌رغم، بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است و هر چند که توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند، اندک است (عبدالهی، نوه ابراهیم، 1385). در این تحقیق سعی شده است که ضمن بیان مفهوم و تعریف توانمندسازی و عوامل مؤثر بر آن از دیدگاه‌های مختلف، رویکردهایی توانمندسازی که شامل ارگانیک و مکانیکی و ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی که شامل صلاحیت، اعتماد، معناداری، مؤثر بودن و حق

<sup>1</sup> Empowerment  
<sup>2</sup> Bakingham&Kelinton  
<sup>3</sup> Gallup  
<sup>4</sup> Sigal & Gardner  
<sup>5</sup> Thomas&Velthouse  
<sup>6</sup> Whetten&Cameron



انتخاب می‌باشد را توضیح دهیم. از طرفی رابطه توانمندسازی را با مشارکت کارکنان، تفویض اختیار، کار تیمی و آموزش مورد بررسی قرار دهیم. و در آخر نیز علائم کارکنان توانمند را بیان کنیم و مزایا و موانع توانمندسازی را نیز متذکر شویم.

## 2. مفهوم توانمندسازی

بیش تر مدیران تصور می‌کنند که با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند، در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربرد آن آشنایی دارند. توانمندسازی مفهومی است که به منظور بهبود روش استفاده‌ی سازمان از افراد خود به کار می‌رود. ایده توانمندسازی به عنوان ایده‌های مرتبط با عملکرد و نوسازی سازمانی، آشکارترین ریشه‌هایش را در تشریح نظریه‌ی Y داگلاس مک گریگور<sup>1</sup> دارد. بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی‌قید و شرط برای اجرای هر کار می‌دانند مادام که توانمندسازی صرفاً واگذاری قدرت از طرف بالا دست یا سهم کردن پایین دست در قدرت تعریف شود، بهبود عملکرد از طریق آن تحقق نمی‌یابد. هنگامی که توانمندسازی محدود به تبادلات یکسویه از جانب افراد قدرتمند به طرف افراد فاقد قدرت باشد، معنا و مفهوم آن تحریف می‌شود. توانمندسازی، فرایند نفوذ تقسیم مقدار ثابتی از قدرت نیست؛ بلکه فرآیندی است که قدرت نسبی هر فرد به واسطه‌ی آن افزایش می‌یابد و قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می‌شود. توانمندسازی مبتنی بر صلاحیت است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از تصور قدرتی است که تقسیم یا تسهیم شود؛ قدرتی نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می‌تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود. هنگامی که کارکنان صلاحیت بیشتری به دست می‌آورند و آن را به کار می‌گیرند، قدرت مدیران نیز افزایش می‌یابد. همچنین قدرت کارکنان، هنگامی که مدیران آنان با کفایت‌تر می‌شوند و توانایی لازم را برای ایفای نقش‌های جدید در یک سازمان توانمند به دست می‌آورند، افزایش می‌یابد. توانمندسازی، یک فرایند تعاملی به هم پیوسته؛ زیرا هر فرد و تیمی که قدرت کسب می‌کند، صلاحیت به دست می‌آورد و آن را به کار می‌گیرد. توانمندسازی فردی و سازمانی، زمانی حاصل می‌شود که کارمندان بتوانند سطح برتری خودشان را به دست آورند (علی‌پور ساروکلائی، 1389).

## 3. تفاوت توانمندی و قدرت

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 انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم. البته توانمندسازی فقط قدرت بخشیدن به افراد نیست؛ افراد ممکن است هم قدرت داشته باشند و هم توانمند شوند. اگر چه کسی می‌تواند به کس دیگری قدرت بخشد، اما فرد باید خود توانمند شدن خود را احساس کند. در کسب قدرت، نیاز است که دیگران قدرت شما را به رسمیت بشناسند، از رهبری شما پیروی کنند و در برابر نفوذتان تسلیم شوند، و به بیان دیگر منبع اصلی قدرت شما دیگران هستند؛ اما در مورد توانمندسازی، فرد می‌تواند حتی اگر هیچ‌کس ویژگی‌های شخصی، شغلی و شخصیتی او را به رسمیت بشناسد، توانمند باشد، و علت این امر آن است که منبع توانمند شدن در درون افراد است (ابطحی، عباسی، 1386).

<sup>1</sup> Douglas McGregor



جدول ۱: تفاوت توانمندی و قدرت

توانمندی	قدرت
منبع آن در درون افراد است هر فردی می‌تواند آن را به صورت کامل داشته باشد داشتن توان وادار کردن دیگران به انجام آنچه که خود می‌خواهد به دست آوردن بیش تر آن بر آن چه دیگران دارند تأثیر نمی‌گذارد به همکاری می‌انجامد	منبع آن در خارج از افراد است تعداد کمی از کارکنان آن را به صورت کامل دارند داشتن توان وادار کردن دیگران به انجام آن چه که شما می‌خواهید کسب بیشتر آن مستلزم گرفتن از فرد دیگری است به رقابت می‌انجامد

[ابطحی، عباسی، ۱۳۸۶].

#### ۴. تعاریف توانمندسازی

تعاریف گوناگونی از توانمندسازی صورت گرفته است که به چند تعریف اشاره می‌کنیم: واژه‌ی Empower در فرهنگ آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «توانا شدن» معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد به اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. توانمندسازی یک رویکرد مدیریتی است که به کارکنان اختیار اساسی داده می‌شود تا خودشان به اتخاذ تصمیم بپردازند. توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان مؤثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است (ابطحی، عباسی، ۱۳۸۶).

توانمندسازی بدین معنی است که برای افراد آزادی لازم را فراهم آوریم تا آنان آن چه را که می‌خواهند، به گونه‌ای موفقیت‌آمیز انجام دهند، به جای این که آنان را وادار کنیم که آن چه را ما می‌خواهیم، انجام دهند (بلال‌زاده، پورکیانی، بی‌تا). ترلاکسن<sup>۱</sup>، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت (آنچه که به آن گفته شوند انجام دهند) به (آنچه که نیاز است انجام دهند) تعریف می‌کند (پاک‌طینت، فتحی‌زاده، ۱۳۸۷).

توانمند شدن به معنی تمایل افراد به تجربه خود کنترلی، به خود اهمیت دادن و خودآزادی می‌باشد (عبداللهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

توانمندسازی، یعنی این که کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آن که به آنان بگویند چه کار کنند (Savery&Luns, 2007).

توانمندسازی، به معنای تزریق نیرو در کارکنان است، سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند (Geisler, 2005).

توانمندسازی، تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان است (رحمان پور، ۱۳۸۱).

<sup>1</sup> Terlaksen



## 5. پیش نیازهای اجرایی توانمندسازی

پیش نیازهایی برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی وجود دارند که بدون وجود آنها توانمندسازی کارکنان تقریباً غیر ممکن است این پیش نیازها عبارتند از:

### 5-1- ویژگی‌های حرفه‌ای: ویژگی‌های حرفه‌ای وجود دارند که لازمه‌ی توانمندشدن کارکنان هستند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

#### 5-1-1- آموزش: آموزش به این جهت ضروری است که افراد را قادر می‌سازد به نوعی دانش و شناخت کلی دست یافته تا

به عنوان عضوی از یک تیم در تغییر سیستم، فعالانه ایفای نقش نمایند. این نوع آموزش، شامل فنون رهبری، مهارت‌های حل مشکل، ارتباطات و آماده‌سازی کارکنان برای ایفای نقش‌های تیمی است.

#### 5-1-2- ارشاد: ارشاد اشاره به راهنمایی‌هایی دارد که افراد با تجربه به افراد کم تجربه ارائه می‌دهند تا بیاموزند و رشد کنند.

#### 5-1-3- تعلق حرفه‌ای: افراد باید به حرفه‌ی خود عشق بورزند و وظیفه‌ی سازمان است با اجرای برنامه‌های مناسب در

اعضای خود تعلق حرفه‌ای ایجاد کنند (Fallam&Lando , 1998).

#### 5-1-4- شبکه‌سازی: شبکه‌ها، تجلی ارتباطات درونی سازمانی هستند نه سلسله مراتب درون سازمانی - شبکه‌های واقعی،

شبکه‌های‌اند که در محیط واقعی سازمان و نه در نمودار سازمانی شکل می‌گیرند. شبکه‌های درون سازمان پنجره‌هایی را می‌گشایند بدون آن که لطمه‌ای به احساس عضویت افراد در درون خود وارد سازند. عضویت در یک سازمان رسمی همانند رفاقت، افراد می‌توانند ارتباطات زیادی را با هم برقرار کنند بدون آنکه به دیگران لطمه‌ای وارد شود. بنابراین، شبکه‌ها پیامد ناخواسته اما مفید سازمان‌های رسمی هستند. آنها می‌توانند باعث تبادل سریع اطلاعات و بازخورد در بین افراد شده و بر عزت نفس آنها بیفزاید (Foy , 1994).

#### 5-2- محیط: محیط کاری افراد بر توانمندسازی آنها مؤثر است. کارکنان در خلاء انجام وظیفه نمی‌کنند. آنها نیاز به

محیطی دارند که توانمندسازی را تشویق کند. کارکنان به توانمندی دست نخواهند یافت مگر آن که نیازهای اساسی‌شان در محیط کار ارضاء شود و فرهنگی وجود داشته باشد که به ارزش‌هایی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کارگروهي و ریسک‌پذیری بها دهد.

#### 5-3- سبک رهبری: سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. مدیران مستبد به دلیل

نگرش سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمندسازی زیردستان نخواهند بود. به رغم آنها توانمندسازی کارکنان به مثابه‌ی قدرت بخشیدن به رقیب است. برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هر چه بیش‌تر زیر دستان گام برمی‌دارند. مدیران توانمند به عنوان یک هادی، مباشر، تسهیل‌کننده و مربی عمل می‌کنند (Fullam&Lando , 1998)، این مدیران به خوبی می‌دانند که توانمندی و موفقیت آنها در گرو توانمندی و موفقیت گروه کاری آنها است. از این رو در ادبیات جدید مدیریت از رهبری به عنوان هنر توانمندسازی دیگران یاد می‌شود (محمدی، 1380).



## 6. روش های توانمندسازی

مدیران سنتی همواره در حال دستور دادن و کنترل کارکنان بوده‌اند، اما در محیط توانمندسازی، مدیریت بایستی از چهارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل خارج شده و به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت گام گذارد تا بدین وسیله کارکنان فرصت داشته باشند به نحو مطلوب همکاری کنند. برخی از روش‌هایی را که مدیریت جدید می‌تواند برای توانمندسازی کارکنان به کار گیرند، به قرار زیرند:

6-1- آموزش: امروزه آموزش و توانمندسازی کارکنان به عنوان ابزاری برای اثر بخشی سازمان و کسب مزیت رقابتی مورد توجه قرار می‌گیرد. آموزش و توانمندسازی همچنین به موازات ایجاد احساس تعهد بیش‌تر کارکنان به اهداف سازمانی، باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش افت نیروی انسانی می‌شود. به علاوه با آموزش و توانمندسازی، نیاز به سیستم‌های کنترلی پیچیده و ناکارآمد کاهش می‌یابد. مدیران می‌بایست به همراه آموزش کارکنان، اختیارات لازم را نیز به آنان بدهند تا بتوانند از آموزش خود به نحو احسن استفاده نمایند تا توانمندسازی مفید و موفقی در سازمان روی دهد (اسدی کرم، 1382).

6-2- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری: در فضای سازمانی که مشارکت در آن وجود دارد تعارض ها و تضادها کاهش می‌یابد و درجه‌ی بردباری و شکیبایی مردم نسبت به یک‌دیگر افزایش می‌پذیرد. مشارکت یعنی درگیری<sup>1</sup> ذهنی و عاطفی برای یک شخص در موقعیت‌های گروهی است که او را برمی‌انگیزاند تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی تلاش کند و در مسئولیت کار شریک شوند. بررسی‌های روان‌شناختی نشان می‌دهد هرگاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، شریک شوند، نوآفرینی و آفرینندگی بیش‌تری را از خود نشان می‌دهند و مسئولیت بیش‌تری را نیز می‌پذیرند، احساس تعهد می‌کنند و به صورت غیر مستقیم جابه‌جایی و غیبت کارکنان هم کم می‌شود (افجه‌ای، ناصحی‌فر، 1382).

6-3- مشارکت کارکنان در اطلاعات: امروزه ارتباط بین دسترسی به اطلاعات و توانمندسازی، موضوعی است که هم در تحقیقات دانشگاهی و هم در عمل به اثبات رسیده است. راول<sup>2</sup>، بر این اعتقاد است که کارکنان با اطلاعات توانمند می‌شوند، هر چه قدر اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گیرد، به همان نسبت بر میزان توانمندی‌شان افزوده می‌گردد. مدیری که می‌خواهد احساس توانمندی کارکنان خود را افزایش دهد، باید مطمئن شود که همه‌ی اطلاعات مورد نیاز مربوط به کار، برای اجرا به کارمند داده شده است. البته باید اطلاعاتی در اختیار کارکنان قرار گیرد که باعث افزایش کارایی آنان گردد، نه اطلاعاتی که به سردرگمی هر چه بیش‌تر آنان بینجامد (علی‌پور ساروکلاهی، 1389). اشتراک در اطلاعات، به هریک از کارکنان می‌فهماند که نسبت به او اعتماد وجود دارد و هدف این است که از دانش و استعداد او استفاده شود. اگر کارکنان اطلاعات در اختیار داشته باشند تصویر کامل‌تری از محیط خود دارند.

6-4- توانمندسازی و تفویض اختیار: توانمندسازی و تفویض اختیار در انجام دادن کار باید به هم پیوند داشته باشند. تفویض اختیار، پیش از هر چیز، مستلزم تصمیم‌گیری در این مورد است که چه زمانی وظایف به دیگران واگذار شوند، چه زمانی آن‌ها را خود شخص باید انجام دهد و چه زمانی باید زیردستان، کار را طراحی و اجرا کنند و یا تصمیم بگیرند؟ پس از تصمیم‌گیری در مورد تفویض اختیار، مدیران باید بدین نکته توجه کنند که باید تنها یک فرد یا یک گروه از زیردستان را درگیر کار سازند، و اگر تصمیم بر این قرار گرفت که یک گروه شکل بگیرد، تصمیم‌گیری در این مورد که به هر یک از

<sup>1</sup> Involvement

<sup>2</sup> Ravel



اعضای گروه چه مقدار اختیار واگذار شود، نیز مهم است (ابطحی، عباسی، 1386). اگر قرار است که زیر دستان موفق باشند، باید به اندازه‌ی لازم برای انجام دادن وظایف واگذار شده، اختیار داشته باشند. واگذاری مؤثر اختیارات می‌تواند به بهبود قابلیت و دانش زیردستان کمک کند، به گونه‌ی که اثر بخشی آنان افزایش یابد. وقتی تفویض اختیار به صورتی غیر مؤثر اجرا شود، نتایج منفی متعددی به بار می‌آورد که نه تنها آن افراد توانمند نمی‌شوند، بلکه توانایی انجام دادن کار به وسیله دیگران را نیز به صورت مطلق متوقف می‌سازند.

5-6- توانمندسازی و کار تیمی: شکل‌گیری و توسعه‌ی تیم، احتمالاً آشکارترین راهبردهای اساسی توانمندسازی است. اگر چه کار مبتنی بر تیم، برای مشارکت کارکنان ضروری نیست؛ اما تیم‌ها مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌هایی که زیر منشاء تغییرات محیطی دست به تجدید ساختار و یا کوچک‌سازی زده‌اند، قرار گرفته است. به زعم این سازمان‌ها، ساختار مبتنی بر تیم، آخرین راه حل باقی‌مانده برای رفع مشکلات سازمانی ناشی از تغییرات محیطی است. در واقع آن‌ها به خوبی دریافته‌اند که استفاده از کارکنان توانمندشده‌ی خطوط مقدم که در قالب تیم‌ها ایفای نقش می‌کنند، بهترین شیوه برای واکنش سریع به تغییرات محیطی است.

6-6- توانمندسازی و پاداش مبتنی بر عملکرد: در توانمندسازی، پاداش‌ها زمانی مورد توجه قرار می‌گیرد که از توسعه و گسترش توانمندسازی حمایت کنند. در یک نظام تشویق مناسب، کارکنان باید در انتخاب نوع پاداش دخالت داده شوند همچنان پاداش‌ها باید متناسب با عملکرد و توسعه‌ی مهارت‌ها باشد. به طور کلی باید گفت که در برنامه‌های توانمندسازی سطح پایین که بر عملکرد فردی تأکید می‌شود، راهبردهای پاداش باید عمدتاً مبتنی بر عملکرد فردی باشند و در برنامه‌های توانمندسازی سطح بالا که تأکید بر عملکرد تیمی است، این راهبردها باید بر عملکرد تیمی تأکید کنند (علی پور ساروکلاهی، 1389).

7-6- مشخص کردن چشم‌انداز آینده: وقتی دورنمای آینده روشن باشد و هر کس بداند که مقصد کجاست و شغل و کار او چه کمکی می‌تواند برای دستیابی به هدف داشته باشد، طبیعتاً کار خود را طوری تنظیم می‌کند و به انجام می‌رساند که بتواند در چارچوب مسیر تعیین شده حرکت نماید، لذا ترسیم چشم‌انداز آینده جهت پویایی و هدفمند کردن فعالیت‌ها حایز اهمیت بسیار است.

8-8- اعتماد به کارکنان

9-6- توجه به علائق افراد

10-6- درگیر کردن افراد در تعیین اهداف: اگر افراد احساس کنند که اهداف به خودشان تعلق دارد، در جهت تحقق آن‌ها تلاش خواهند کرد.

11-6- فرصت مسئولیت‌پذیری به کارکنان

12-6- رویارویی با اشتباه: افراد مسلماً در هنگام کار دچار اشتباهاتی می‌شوند که مدیر توانمندساز می‌تواند از این اشتباهات

به عنوان فرصتی برای آموزش و یادگیری استفاده کند. باید به کارکنان نشان داد که اگر دچار اشتباهی شدند آن‌ها را سرزنش و توبیخ نمی‌کنیم. این رفتار موجب می‌شود تا کارکنان از ریسک‌کردن و اشتباه کردن نهراسند و با پایداری به رفع اشتباهات بپردازند.





- 6-13- قدردانی از کارکنان: مدیر باید اطمینان حاصل کند 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.
- 6-14- وضوح توقعات: وقتی کارکنان بدانند که چه توقعی از آنها انتظار می رود و اختیار انجام چه نوع کارهایی را دارند و میزان مسئولیت شان به چه میزان است دچار ابهام در فعالیت نمی شود و از اشتباه و مشکلاتی که بر اثر ابهام به وجود می آید جلوگیری می گردد.
- 6-15- پرسش راه حل: وقتی کارکنان مشکلی را با مدیر در میان می گذارند، مدیر باید راه حل را از آنها سؤال 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.
- 6-16- مشارکت در برنامه ریزی
- 6-17- برقراری ارتباط و در دسترس بودن مدیر
- 6-18- تأیید: کارکنان باید احساس کنند که مورد تأیید مدیرشان هستند، چون از این طریق احساس امنیت بیشتری می کنند و اعتماد به نفس آنها تقویت می شود (نوروزی، بی تا).

## 7. مزایای توانمندسازی

توانمندسازی کارکنان اساس موفقیت و بقای سازمان در عصر حاضر است، توانمندسازی مزایای قابل توجهی را برای سازمان به همراه دارد که عبارتند از:

توانمندسازی این احساس را در کارکنان ایجاد خواهد کرد که آنان در موفقیت سازمان مهم هستند. این امر تلاش آنان را برای دستیابی به اهداف سازمان بیش تر خواهد کرد و نسبت به سازمان تعهد بیشتری خواهند داشت. کارکنان توانمند شده، فرآیند تغییر را در سازمان تسهیل خواهند کرد. توانمندسازی کارکنان احساس تعلق سازمانی آنان را نسبت به سازمان بیش تر خواهد کرد. پذیرش و مالکیت، نیازهای اساسی کارکنان هستند که از طریق فرآیند توانمندسازی در سازمان برآورده می شود. توانمندسازی جو اعتماد را به وجود آورده و ارتباط مؤثر را در سازمان افزایش می دهد. توانمندسازی کارکنان اثربخشی سازمانی و موفقیت کارکنان را افزایش داده و منجر به رضایت شغلی، دلبستگی، وفاداری، عملکرد و تحول سریع خدمات به مشتریان می شود. توانمندسازی کارکنان باعث می شود که کارکنان سرعت عمل تصمیمات خود را بالا ببرند و در وقت و هزینه سازمان صرفه جویی خواهد شد. توانمندسازی به عنوان استراتژی سازمانی، گروه های کاری را تقویت کرده و عملکرد شغلی را در سازمان بهبود می بخشد. کاهش گرانباری کاری مدیریت بالا، بهبود تصمیم گیری، بهبود آموزش، افزایش روحیه و ابتکار عمل، انعطاف پذیری و سرعت عمل در تصمیم گیری منطقی، تسهیل تغییر در سازمان و واکنش سریع و معقولانه به تغییرات محیطی مزایای دیگر توانمندسازی کارکنان در سازمان می باشند (جعفری هرندی، فخرزاد، 1389).



## 8. ویژگی افراد توانمند

افراد توانمند خود کنترل و خود تنظیم هستند. آن‌ها به آسانی قبول کار می‌کنند و دیدگاه مثبتی درباره خود، دیگران و محیط دارند و به زندگی خود خوشبین هستند و اساساً دیگران را به عنوان همکار و شریک می‌بینند نه رقیب. هنگامی که تضاد یا مشکلی در موقعیت شغلی اتفاق می‌افتد، به جای بی‌تفاوت بودن و مشکل را به گردن دیگران انداختن، در جست‌وجوی راه حل برای آن هستند، آن‌ها انتقادپذیر و مداوم در حال یادگیری هستند (قربانی‌زاده، خالقی‌نیا، 1388). در موقعیت‌های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه‌ای تعریف می‌کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بیش‌تر باشند. دارای اعتماد به نفس بوده و فکر می‌کنند که مستعد؛ خلاق و مورد اعتمادند. احساس می‌کنند که خودشان به خوبی قادرند در خصوص زمان و چگونگی انجام وظایفشان تصمیم‌گیری کنند (محمدی، 1380). افراد توانمند سعی می‌کنند تهدیدات را به فرصت تبدیل نمایند (رحمان‌پور، 1381). کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند. افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند. کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند. کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند. کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند (بلال‌زاده، پورکیانی، بی‌تا).

## 9. مدل‌های توانمندسازی

مدل توماس و ولتهوس (1990): توماس و ولتهوس (1990) با رویکرد شناختی، توانمندسازی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی وظیفه تعریف کردند و چهار عامل مؤثر بودن، شایستگی و معناداری و حق انتخاب را در مدل خود مورد توجه قرار دادند.

مدل باون و لاولر<sup>1</sup> (1992): معتقدند وقتی توانمندسازی وجود دارد که شرکت‌ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندسازی نیز صفر خواهد بود.

مدل وگت و مارل<sup>2</sup> (1990): معتقدند که وقتی آموزش، رهبری، ارشاد، فراهم آوردن امکانات، ساختار بخشی و مدیریت باشد توانمندسازی وجود خواهد داشت.

مدل کوین و اسپریتزر<sup>3</sup> (1997): نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه تقسیم‌بندی می‌کنند. در دیدگاه ایستا توانمندسازی تفویض تصمیم‌گیری در یک چهارچوب روشن است. اما در نگرش پویا توانمندسازی پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان، تیم‌سازی، ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک‌پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به دیگران در انجام کار است. در نهایت آن‌ها برای حرکت از دیدگاه پویا چهار عامل را مهم می‌دانند؛ این عوامل شامل ایجاد چشم انداز روشن، دسترسی به اطلاعات، نظم و اعمال کنترل و حمایت سازمانی می‌شود.

مدل باندورا<sup>4</sup> (1986): شش عامل را در توانمندسازی مهم می‌داند؛ این عوامل شامل ارتقای مهارت‌های شغلی، تفویض اختیار، ایجاد الگوی موفق کاری، دسترسی به اطلاعات، ترغیب و تشویق و حمایت احساسی مثبت می‌شود.

<sup>1</sup> Bowen&Lawler

<sup>2</sup> Vogt&Murrel

<sup>3</sup> Quinn&Spritzer

<sup>4</sup> Bandura



مدل راندلف<sup>۱</sup> (2001): در مدل خود برای توانمندسازی به سه عامل اصلی اشاره می‌کند که این عوامل شامل به اشتراک‌گذاری اطلاعات، حق انتخاب و کار تیمی می‌باشد.

مدل استانیز<sup>۲</sup> (2000): سه عامل رهبری، ارتباطات و تعهد را در امر توانمندسازی قابل توجه دانسته و مدل خود را براساس این سه عامل ارائه نموده است.

مدل کانگر و کانگو<sup>۳</sup> (1988): با تأکید بر افزایش احساس کفایت نفس در کارکنان برای توانمندسازی آن‌ها، عوامل مربوط به پاداش، ماهیت شغل، سبک سرپرستی، مدیریتی و عوامل سازمانی را به عنوان عاملی که منجر به کاهش کفایت نفس کارکنان می‌شوند، مورد بررسی قرار داد (علی پور ساروکلاهی، 1389).

## 10. رویکردهای توانمندسازی

رابرت کوئین و گرنچن اسپریتر (1997) دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده اند: «رویکرد مکانیکی» و «رویکرد ارگانیکی».

### 10-1- رویکرد مکانیکی

براساس این دیدگاه، توانمند سازی به معنای تفویض اختیار و قدرت از بالا به پائین، همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخ‌گویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد (خان علی زاده و همکاران، 1389). در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیش‌تر تحت کنترل مدیریت می‌باشد و ساده‌سازی کار و وظایف مورد تأکید است. توانمند سازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سطح سازمان ترسیم می‌نماید (عبدالهی، نوه ابراهیم، 1385).

### 10-2- رویکرد ارگانیکی

طبق این رویکرد، توانمند سازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آن‌ها می‌باشد. یعنی در این دیدگاه، توانمند سازی به عنوان فرآیند ریسک‌پذیری شخصی تعریف شده است. براساس این رویکرد، توانمند سازی بر حسب باورهای شخصی افراد تعریف می‌شود. بنابراین توانمند سازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی کارکنان در مورد نقش آن‌ها در سازمان می‌باشد. در عین حال مدیریت سازمان می‌تواند بستر لازم برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید، اما باید کارکنان توانمند را برای خود بپذیرند و به کار بگیرند. آن‌ها باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری هستند، آن‌ها باید شخصا احساس تعلق به سازمان کرده، احساس شایستگی و تبحر در مورد توانایی‌های خود بکنند و شایسته‌ی تاثیر گذاری بر سیستمی باشند که در آن کار می‌کنند. افراد توانا خود را توانمند می‌کنند. ویژگی‌های سازمانی می‌توانند به توانمند شدن آنان کمک نماید. کانگر و کانگو این دیدگاه را «رویکرد

<sup>1</sup> Randolph

<sup>2</sup> Staniz

<sup>3</sup> Conger&Kanungo



انگیزشی» می‌نامد (خان علی زاده و همکاران، 1389). این رویکرد دیدگاهی از پائین به بالا دارد و کنترل را کاهش می‌دهد (عبداللهی، نوه ابراهیم، 1385).

انگیزش درونی وظیفه کارکنان در رویکرد ارگانیک شناختی اشاره به تجارب مثبتی دارد که افراد به طور مستقیم از وظیفه‌ی خود کسب نموده، و شامل شرایط نیروی‌زایی است که به آن‌ها در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایتمندی می‌دهد (زارعی متین، محمدی الیاسی و صنعتی، 1386). این تجارب مثبت عبارتند از: احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس خود سازماندهی، احساس اعتماد، احساس معنادار بودن.

هم دیدگاه مکانیکی و هم دیدگاه ارگانیک تصویر ناقصی از توانمندسازی کارکنان ارائه می‌دهند هر یک برداشت‌های متفاوتی از فرایند توانمندسازی دارند که به نظر می‌رسد مکمل یکدیگرند (Quinn & Spritzer, 1997).

جدول 2: رویکردهای توانمندسازی کارکنان

نظریه پرداز	راهبرد	هدف	تعریف	رویکرد
فوی <sup>1</sup> (1997) لانچارد <sup>2</sup> و همکاران (1996) شوول <sup>3</sup> (1993)	فویض قدرت به زیر دستان	دردمند کردن کارکنان	وانمند سازی به عنوان فویض اختیار	مکانیکی
	احساس خود کارآمدی (احساس شایستگی)	فزایش انگیزش کارکنان	وانمند سازی به عنوان ایجاد نگیزه	انگیزشی
توماس و ولتهوس (1990) اسپریتزر (1995)	-احساس شایستگی -احساس معنا دار بودن -احساس خود مختاری -احساس مؤثر بودن	فزایش انگیزش درونی کارکنان	وانمند سازی به عنوان زادسازی نیرو های درونی نسان	شناختی
وتن و کمرون (1988)	-احساس اعتماد			

[زارعی متین، محمدی الیاسی و صنعتی، 1386].

## 1.1. توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندی روان‌شناختی در برگیرنده تصورات ذهنی و واقعیات عینی و حالات مهم روانی فرد نسبت به محیط کاری است (جعفری هرندی، فخرزاد، 1389). محققانی همچون توماس و ولتهوس (1990) و اسپریتزر (1995) برای توانمندسازی

<sup>1</sup> Foy

<sup>2</sup> Blanchard

<sup>3</sup> Shoals



چهار بعد شناختی شامل: احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن را ذکر می‌کنند، وتن و کمرون (1998) نیز بعد اعتماد را به ابعاد فوق اضافه کرده‌اند.

## 11-1- احساس شایستگی

شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد، اشاره دارد (Thomas & Velthouse, 1990). افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند راهی را برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند.

باندورا سه شرط لازم برای این که افراد احساس خود کارآمدی کنند، پیشنهاد کرده است:

- افراد کارآمد باور دارند که توانایی انجام کار را دارند.

- افراد کارآمد باور دارند که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.

- افراد کارآمد باور دارند که هیچ مانع خارجی آن‌ها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت (خان‌علی زاده و همکاران، 1389).

تفاوت خودکارایی با خودکارآمدی:

- خودکارآمدی اشاره به انجام کار به صورت تیمی دارد اما خودکارایی عملکرد به صورت فردی است.

- خودکارایی اشاره به تجربه‌های شخصی دارد اما صلاحیت و خودکارآمدی اشاره به تجربه‌ها به صورت جمعی است.

- خودکارایی عملکرد وظایف ویژه را شرح می‌دهد اما صلاحیت اشاره به کارایی عمومی دارد (Kirkman & Rosen, 1999).

## 11-2- احساس خود مختاری

خود مختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (Thomas & Velthouse, 1990). احساس استقلال به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیده به فعالیت‌های شخصی است (Whetten & Cameron, 1998). استقلال فعالیت را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است (خان‌علی زاده و همکاران، 1389). افراد با این احساس، به احتمال زیاد کانون کنترل درونی دارند؛ یعنی احساس می‌کنند بر آن چه برای آنان اتفاق می‌افتد، کنترل دارند (بلال‌زاده پور، کیانی، بی‌تا).

## 11-3- احساس مؤثر بودن

مؤثر بودن یا تأثیرگذاری یا به قول وتن و کمرون (1998) پذیرش پیامد شخصی، در جایی است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (Spreitzer, 1995). این بعد به درجه‌ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده



است (Thomas & Velthouse, 1990). پذیرش شخصی نتیجه، عبارت است از «اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش بر ایجاد تغییر در جهت مطلوب» است. این اعتقاد راسخ است که یک شخص با فعالیت های خود می تواند بر آن چه که اتفاق می افتد، تأثیر بگذارد (خان علی زاده و همکاران، 1389).

#### 11-4- احساس معنی دار بودن

معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند، آنان احساس می کنند در جاده ای حرکت می کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (Appelbaum & Hongger, 1998). معنی دار بودن، یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه ی درونی شخص به شغل (Thomas & Velthouse, 1990). معنی دار بودن تناسب بین الزامات کارها و باورها، ارزش ها و رفتارهاست (خان علی زاده و همکاران، 1389).

#### 11-5- احساس اعتماد

اعتماد به علاقه مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود (Mishra & Spritzer, 1997). افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد، آن ها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی طرفانه رفتار خواهند کرد، به عبارت دیگر اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است، و آنان در ارتباطات خود صادق تر و برای گوش دادن با دقت به دیگران تواناترند (خان علی زاده و همکاران، 1389).

### 12. موانع موجود در سازمان ها جهت اجرای توانمندسازی

- عدم وجود یک تعریف مشخص از مفهوم توانمندسازی کارکنان
- عدم حمایت مدیران عالی از توانمندسازی منابع انسانی
- ترس از دست دادن قدرت کنترل در مدیران (مانی، 1390).
- حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی
- پایین بودن جو اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یک دیگر
- تشنج و استرس در محیط کاری
- تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم های پرسنلی غیر هماهنگ
- نگرش نامناسب مدیران در مورد کارکنان و وجود سبک های مدیریت و رهبری نامناسب
- فقدان مهارت های لازم در کارکنان (امیدواری، ساجدی، بی تا).
- فقدان امنیت شخصی: بعضی از مدیران می ترسند چنان چه دیگران را توانمند سازند تحسین ها و پاداش های مرتبط با انجام دادن موفقیت آمیز کار را از دست بدهند (عبدلهی و نوه ابراهیم، 1385).



### 13. نتیجه گیری

انسان به عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چهارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پر اهمیت است. امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها، در گرو درگیری درست منابع انسانی است. نظریه پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهم‌ترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند و توجه روز افزونی به منابع انسانی، به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی کرده‌اند. برای مقابله با تغییرات محیطی و افزایش رقابت در دنیای پیچیده امروزی، سازمان‌ها ناگزیر به استفاده از عنوان و ابزارهایی جهت مقابله با آن می‌باشند. یکی از بهترین ابزارها در مقوله منابع انسانی مفهوم «توانمندسازی» می‌باشد. بر مبنای این مفهوم یک تشریح مساعی منطقی بین کارکنان و مدیریت سازمان برقرار می‌شود و با تفویض اختیار و اعطای مسئولیت به کارکنان، ضمن افزایش بهره‌وری و کارایی، مدیریت عالی زمان بیش‌تری را صرف موارد مهم‌تر سازمان می‌کند (طاهرپور، بستانی املشی، بی‌تا).

توانمندسازی منابع انسانی، ابزاری بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول‌ساز مدیریت به گونه‌ای که با به کارگیری آن سازمان‌ها می‌توانند گام‌های بسیار بلند و سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت و آن‌ها را از درون رشد داد. که این مهم از راهکارهایی مانند مشارکت در اطلاعات و تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، کار تیمی، آموزش، پاداش مبتنی بر عملکرد، امکان‌پذیر است. که هر کدام از این برنامه‌ها به نوبه خود تأثیر خاص و به سزایی بر فرآیند توانمندسازی کارکنان دارند. به طوری که سهم‌کردن اطلاعات و تصمیم‌گیری با کارکنان، بستر توانمندسازی را فراهم می‌کند، تفویض اختیار به آن عمق می‌بخشد، کار تیمی، روح به کالبد آن می‌دهد، آموزش موجب پویایی آن می‌شود؛ پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت‌دهی آن در سازمان می‌شود (علی‌پور ساروکلایی، 1389). توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی در اثر بخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد. با اجرای برنامه‌های توانمندسازی، کارکنان در کنترل و انجام وظایف، انعطاف‌پذیری بیش‌تری پیدا می‌کنند و در پاسخ به مسائل و فرصت‌ها، وظایف جدید خود را شروع می‌کنند و موانع را برطرف می‌کنند، در نتیجه در برخورد با مسائل و مشکلات، انگیزش آن‌ها تقویت می‌شود. توانمندسازی کارکنان، استراتژی سازمانی است که توسط آن گروه‌های کاری در جهت عملکرد مؤثر و تحقق اهداف سازمانی تقویت شده و احساس تعلق سازمانی، اعتماد و ارتباط مؤثر را در سازمان افزایش می‌دهد (جعفری‌هرندی، فخرزاد، 1389). بنابراین با توجه به تعاریف، مفاهیم، مدل‌ها، دلیل‌ها، راهکارها و برنامه‌هایی که برای توانمندسازی بیان شد و چنانچه به درستی در سازمان اجرا، پیگیری و حمایت شود، در آینده‌ای نزدیک می‌توانیم سازمان‌هایی را شاهد باشیم که کارکنان خلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، دارای حس مسئولیت‌پذیری و تعهد، خود-مدیر و در یک کلام به معنای واقعی «توانمند» داریم. از طرفی اگر کارکنان سازمان خود را با مفهوم توانمندسازی و اثرات آن آشنا کنیم، و یک محیطی را فراهم کنیم که از این فرهنگ توانمندسازی حمایت و پشتیبانی کنند آن‌گاه کارکنان سازمان درک خواهند کرد که توانایی‌شان بیش از این است که دائم خود را در یک چارچوب سلسله مراتبی محصور کنند و با این مفهوم می‌دانند که با خلاقیت و تعهد می‌توانند برای رسیدن به اهداف خودشان و سازمانشان بیش از پیش با امیدواری به آینده تلاش کنند.



## منابع و مأخذ

1. ابطی س، عباسی س، 1386. توانمند سازی کارکنان، کرج: مؤسسات تحقیقات و آموزش مدیریت.
2. ابطی س، 1388. مدیریت منابع انسانی، نشریه مدیریت دولتی، دوره 1، شماره 2، بهار و تابستان 88، ص 18-3.
3. افجه ای ن، ناصحی فر و، 1382. مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات و کاربردی، توسعه مدیریت، شماره 47 و 48، ص 10-6.
4. امام قلی زاده س، بزرگعی س، زارعی متین ح، 1387. بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمند سازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران، فرهنگ مدیریت، سال هفتم، شماره 19، ص 37-58.
5. اسدی کرم ع، 1382. تأثیر آموزش و توانمندسازی کارکنان در افزایش کیفیت تولیدات، تعاون، شماره 145، ص 66-69.
6. بستانی املشی ط، طاهرپور ش، بی‌تا. توانمندسازی و روش‌های اجرای آن در سازمان.
7. پارسی م، 1383. مشارکت و اثرات آن بر عملکرد سیستم‌ها، تعاون، دوره 1، شماره 2، ص 27-34.
8. پاک طینت ا، فتحی زاده ع، 1387. توانمند سازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها، فصلنامه مدیریت، شماره 5 و 11، ص 33-47.
9. جعفری هرنندی س، فخرزاد م، 1389. نقش آموزش سازمانی در اجرای مؤثر فرآیند توانمندسازی کارکنان، مقاله ارائه شده به اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. بازایی شده در 27 و 28 بهمن، 1389.
10. خان علی زاده ر، فانی ع، مشبکی ا، 1389. رابطه بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره 3، ص 20-45.
11. درگاهی ح، 1383. تقویض اختیار و توانمند سازی کارکنان، توسعه مدیریت، شماره 63، ص 9-4.
12. رحمان‌پور ل، 1381. توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها. توسعه مدیریت، شماره 41، ص 33-38.
13. عباس زادگان م، حسن زاده س، 1385. توانمند سازی رویکردی نوین در مدیریت، فصلنامه مدیریت، دوره 2، شماره 111 و 112، ص 8-12.
14. علی پورساروکلاهی ح، 1389. مدل پنج ستاره توانمندسازی، مقاله ارائه شده به اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. بازایی شده در 27 و 28 بهمن 1389.
15. زارعی متین ح، محمدی الیاسی ق، صنعتی ز، 1386. بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمند سازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم)، فصلنامه فرهنگ مدیریت، دوره 7، شماره 19، ص 96-114.
16. ساجدی ف، امیدواری ا، بی‌تا. بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به همراه پرسش‌نامه طراحی شده جهت اولویت‌بندی عوامل.
17. عبدالهی ب، نوه ابراهیم ع، 1385. توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: ویرایش، چاپ اول.
18. قربانی زاده و، خالقی نیا ش، 1388. نقش انتقال دانش ضمنی در توانمند سازی کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره 2، بهار 1388، ص 1-20.
19. موغلی ع، حسن پور ا، حسن‌پور م، 1388. بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره 1، شماره 2، ص 119-132.
20. موریس ا، ویلکاکس گ، 1379. فن توانمندسازی در یک هفته، ترجمه نیک فطرت، صمدی، تهران: انتشارات یساولی.
21. محمدی م، 1382. برنامه‌های توانمند سازی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره 35 و 36، ص 160-185.
22. منوریان ع، نورع، 1384. طراحی و تبیین الگوی توانمند سازی نیروی انسانی در شرکت مخابرات استان تهران، تحول اداری، دوره دهم، شماره 54، ص 122-136.
23. نوروزی م، بی‌تا. توانمندسازی کارکنان، کنترلر، شماره 19، ص 78-102.
24. مانی پ، 1390. توانمندسازی فردی و سازمانی.
25. وطنی خ، 1384. بررسی عوامل مؤثر بر توانمند سازی منابع انسانی (مطالعه موردی ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت)، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره 20، ص 42-48.





26. Cloete VJ, Schepers JM 2002. The Construction and Evaluation of a Scale of Employee empowerment .sa journal of industrial psychology, 31-36.
27. Kirkman B, Rosen B 1999. Beyond self management :Antecedents &consequences of team empowerment, Academy of management journal .vol.23.
28. Lee, Mushin, Koh Joon 2001. Is empowerment really a new concept?, int .j.of Human resource management june .684-695.
29. Mallak AK, Ursteat JR H.A1996. Understanding and using empowerment to change organization culture. Industrial management ,no.
30. Quinn, Robert, Spreitzer, Gretchen.M 1997. The road to empowerment :seven questions every leader should consider organization dynamiscs.journal of quality management .vol .26,no .2.
31. Sheely Heath ,Robekah & broun JF, 2007. Are -Examination of the effect of job Relevant Information on the Budgetary participation -job performance Relation During An Age of employee Empowerment, journal of Applied Business Research ,vol .23,no.1.
32. Spreitzer ,Gretchen 2005. Empowerment at work.
33. Seibert SE, silver SR ,Ran dolph W.A 2004. Taking empowerment to the next level :a multiple-level model of empowerment ,performance,and satisfaction. Academy of management journal ,vol .47,no.3.332-349.
34. Zhu, Weichum, may D.R, Avolio B.T 2004. The Impact of Ethical leadership Behaviour on Employee outcomes:the roles of psychological Empowerment and Authenticity.journal of leadership and organization studies ,vol.11,no.1.