

## مروری بر مفهوم و راهکارهای توانمند سازی منابع انسانی

سید کامران یگانگی<sup>۱</sup>، جعفر قربانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

### چکیده

در مقاله حاضر موضوع توانمند سازی کارکنان و مدیران مورد بررسی قرار گرفته است ابتدا تعاریفی از توانمند سازی ارائه گردیده و سپس عوامل مؤثر بر توانمندسازی در سازمان که عبارتند از سبک رهبری، ساختار، انگیزش، آموزش و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفته است و تأثیر عوامل ذکر شده بر توانمندسازی کارکنان تعیین گردیده است. در شرایطی که سازمانها تحت تاثیر رقابتهای اقتصادی میباشند، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره وری سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار گردیده است. مدیریت برای اینکه بتواند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود بخشد بایستی با دید کیفی به سازمان نگرسته و تلاش نماید تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان تحت امر خود را در سطح مطلوب حفظ نماید. این یعنی اینکه اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمند سازی می تواند به بهره وری منجر گردیده و تولید بیشتر، خدمات مناسبتر، جذب مشتریان و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار را به همراه آورد. این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصتها در محیط پیچیده امروزی ضروری است بلکه موید آن است که سازمان نمی بایست فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از یکدیگر را بپذیرد و باید برای تفاوتها سرمایه گذاری نماید و ایشان را به کارهایی گمارد که برابر با توانمندی هایشان باشد. با این رویکرد و با توجه به اینکه نوآوری در خلق فرصتهای جدید آنگاه تحقق مییابد که سازمان از منابع انسانی توانمند برخوردار باشد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمند سازی، منابع انسانی، رقابت اقتصادی، کیفیت کاری

## مقدمه:

سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. درچنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان نمایند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش، توانایی و انگیزه لازم برخوردار و اهداف سازمانی را به خوبی بشناسند. ابزاری که میتواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرآیند توانمند سازی است در این فرآیند نیروی محرکه از برون انسان به درون او منتقل میشود و به او آگاهی می دهد، اهداف کار را روشن می سازد، بطوری که به جای اینکه به افراد بگویند که چه انجام بدهند و چگونه و کی انجام بدهند باید به آنها توانایی ببخشند که خود مشکلات خود را حل کنند و برای خود تصمیم بگیرند. بدین ترتیب: توانمندسازی فرآیند قدرت بخشیدن به افراد است در این فرآیند به افراد کمک میکنیم تا بر احساس ناتوانی و درماندگی خویش چیره شوند، تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد منجر میشود. (وتن و کمرون، ۱۳۷۸)

اکنون اغلب کشورهای در حال توسعه، با توجه به تمامی مشکلات سرمایه گذاری در بخش نیروی انسانی، پی برده اند که علت عقب ماندگی این کشورها تنها کمبود سرمایه فیزیکی نیست، بلکه کمبود سرمایه های انسانی مانند مهارتهای فنی و حرفه ای و همچنین عدم توجه کافی به رشد مداوم نیروهای شاغل مانع بزرگی است که بر سر راه صنعتی شدن و توسعه یافتن این کشورها قرار دارد. زیرا کمبود یا ضعف نیروهای انسانی منجر به کاهش ظرفیت های تولیدی اقتصاد میشود و در نتیجه اقتصاد قادر نخواهد بود از سرمایه های فیزیکی موجود استفاده کامل و مناسبی ببرد. به این دلیل به عقیده بسیاری از اقتصاد دانان تمرکز و تقویت بنیه سرمایه های انسانی عامل مهمتری از تمرکز سرمایه های مادی و فیزیکی در جریان توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه است. در حقیقت بدون اصلاح و بهبود کیفیت نیروی انسانی، پیشرفت اقتصادی و اجتماعی ناممکن است. مطالعات صورت گرفته نشان میدهد که سرمایه گذاری انجام شده در این خصوص یکی از مهمترین عوامل تضمین کننده رشد کشورهای توسعه یافته است، بطوری که هر یک دلار سرمایه گذاری در آموزش و پرورش، درآمد ملی را به مراتب بیش از یک دلار سرمایه گذاری در ایجاد جاده ها، سدسازی، کارخانه ها یا دیگر کالاهای سرمایه ای افزایش میدهد. در دو دهه اخیر توانا سازی کارکنان به یکی از مهمترین دلمشغولیهای مدیران تبدیل گردیده است. تشدید رقابت در بازارهای جهانی موجب گردیده تا ایجاد مزیت نسبی در سازمان در گرو پایداری، دوام و نیز در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارها باشد که براین اساس، سازمان میبایست در قیاس با رقبا ضمن عرضه محصولات و خدمات با شرایط رقابتی بهتر و جلب رضایت مندی مشتریان، استمرار در کیفیت را نیز حفظ نماید. بر پایه این فرض اساسی، اعتقاد جدی بر آن است که بقا و توسعه سازمانی

زمانی تحقق مییابد که سازمان از نیروهای دانشی، خلاق و با انگیزه که توانایی حل مساله و خود مدیریتی در کار را داشته باشند برخوردار باشد. به این اعتبار توانمند سازی را می توان به ایجاد ظرفیت در کارکنان برای ایفای بهینه نقشی که بر عهده دارند توأم با کارایی و اثر بخشی بیشتر تعریف نمود. یقیناً تحقق چنین امری در سایه دانش، تجربه، تفویض اختیار و نهایتاً عنصر کارسازی به نام انگیزه میسر خواهد گردید. بدین معنا توانا سازی فرایندی تعاملی و وابسته خواهد بود که تصمیم سازی و تصمیم گیری، تعیین خط مشی های کاری، ارائه متدولوژیهای مناسب در مواقع بحرانی، قدرت ایفای نقشهای جدید و قابلیت ارائه طرحهای ابتکاری تازه را که موجب هماهنگی بین مدیران و کارکنان و نهایتاً نواخته شدن ساز خوشآهنگ توسعه سازمان خواهد گردید، به ارمغان خواهد آورد. اما علیرغم اهمیت فوق العاده توانمند سازی، بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، عدم تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخصهای مناسب جهت سنجش بهره وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار ناشی میشود سبب گردیده که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نگردیده و حتی این ساز و کارچندان جدی گرفته نشود. با این رویکرد و با توجه به اینکه توسعه کیفی سازمان و خلق فرصتهای جدید کاری آنگاه تحقق مییابد که سازمان از منابع انسانی توانمند برخوردار باشد.

#### مطالعه ادبیات:

#### توانمندسازی؟

در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «توانا شدن» معنی شده و در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افرادی برای اداره خود است. (قاسمی - ۱۳۸۲ ص ۲۲)

معنای لغوی توانمندسازی: سپردن اختیار قانونی به فرد و تفویض قدرت قانونی است. (گریفین، ۱۳۷۱، ص ۲۵)<sup>۳</sup>

تاریخچه اولین تعریف به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمند سازی را به عنوان لحاظ کردن روابط به نسبت ثابت بین اجزاء سازمان (به غیر از انسان) را ساختار گویند اختیار در نقش سازمانی خود میدانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطاء گردد یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی یعنی این فرد مشتاق پذیرش مسئولیت است و واژه ای بود که برای اولین بار بطور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد و دومین تعریف، توانایی است. (آقایار سیروس، ۱۳۸۴ ص ۸۲)

<sup>۲</sup>empowerment

<sup>۳</sup>Ricky Griffin

توانمندسازی در این مقاله عبارت است از واگذاری اختیار مسئولیت بیشتر و قدرت بخشیدن به کارکنان با ایجاد انگیزه، طراحی و ساختار مناسب، آموزش مؤثر و با مدیریت کارآمد است. شاخص های توانمندسازی عبارت از آموزش، انگیزش، ساختار سازمانی، رضایت شغلی و سبک رهبری است.



شکل شماره ۱ منبع: <https://kiqco.ir>

#### آموزش؟

فعالیت های سازمان یافته که یادگیری را ارتقا می دهد یا در رابطه با موقعیتهای یادگیری درگیر است. (Rowley-1961)

مهم ترین روش های آموزشی عبارتند از:

- آموزش حضوری: در این روش به صورت چهره به چهره انجام میشود.
- آموزش غیر حضوری: در این صورت، آموزش از راه دور صورت می پذیرد.



شکل شماره ۲ منبع: <https://tamasco.ir>

انگیزش<sup>۵</sup>

انگیزش را می توان حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد. (الوانی، ۱۳۷۸، ۱۵۲)

انگیزش افراد وابسته به انگیزاننده هاست، انگیزاننده ها به عنوان نیازها و خواسته ها در درون افراد تعریف شده اند که گرایش به هدف دارند و مهم ترین عوامل مؤثر در انگیزش از دیدگاه آبراهام مازلو عبارتند از:

- نیازهای زیستی: نیازمندی به لباس، غذا، آسایش و رفاه و حفاظت از خود را شامل می شوند.
- نیازهای ایمنی: اجتناب از رنج و زحمت، ریسک، آسیب دیدگی و امنیت از خود است.
- نیازهای اجتماعی: عشق و تعلق، ازدواج، مورد پذیرش قرار گرفتن، عضویت در گروه از نیازهای اجتماعی محسوب میگردد.
- نیازهای احترام: مسئولیت پذیری، عزت نفس، احساس کامیابی از این زمره است.
- نیازهای خودشکوفائی: رسیدن به آنچه که باید باشد. استقلال، خلاقیت و خود را نشان دادن در افزایش انگیزش تأثیر دارد.
- نیازهای دانش اندوزی و زیبا شناسی: از عوامل مؤثر در افزایش انگیزش از دیدگاه مازلو نام برده شده ولی در شاخص های این مقاله نمی باشد.

ساختار<sup>۶</sup>

روابط به نسبت ثابت بین اجزاء سازمان (به غیر از انسان) را ساختار گویند.

ساختار سازمانی<sup>۷</sup>

چنانچه ۳ رکن پیچیدگی، رسمی شدن و تمرکز درهم ترکیب یا ادغام شوند از مجموع آنها ساختار سازمانی به وجود می آید. (استیفن رابینز، ۱۳۷۴، ۷۷۰)

- پیچیدگی: درجه ای از تفکیک وظایف که در بین سازمانها وجود دارد گفته میشود. تفکیک افقی درجه جدا بودن افقی واحدها را در نظر دارد و تفکیک عمودی به عمق سلسله مراتب سازمان اشارت دارد. همچنین تفکیک مکانی شامل درجه ای است که محل استقرار امکانات یک سازمان و کارکنان آن سازمان، از نظر جغرافیایی پراکنده هستند. افزایش در هر یک از سه عامل فوق باعث افزایش پیچیدگی سازمان میشود.

- رسمیت: عبارت است از درجه ای که سازمان بر روی قوانین و مقررات و فرآیندهای انجام کار تکیه میکند تا رفتار کارکنان را به سمت و سوی دلخواه هدایت نماید.

<sup>۵</sup>Motivation<sup>۶</sup>Abraham Maslow<sup>۷</sup>Structure<sup>۸</sup>Structure Organization<sup>۹</sup>Steven p & robbins

- تمرکز: هرگاه همه قدرت تصمیم گیری در پایگاه معینی در سازمان قرار گیرد و در نهایت در دست یک فرد باشند آن ساختار را متمرکز می نامیم و به نسبتی که این قدرت در میان افراد بیشتری پراکنده میشود آن ساختار را نامتمرکز می نامیم.

#### پژوهش های پیشین:

در زمینه توانمندسازی منابع انسانی تلاشهایی از جانب صاحب نظران، استادان و دانشجویان صورت گرفته است که به چند مورد اشاره می شود:

- مقاله مصائبی (۱۳۸۲) با عنوان توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی نشان داد که توسعه منابع انسانی زمانی موفق است که در راستای استراتژی های سازمان برنامه ریزی شود.

- محمدصادق حسن زاده (۱۳۸۳) بر تأثیر فرهنگ سازمان بر توانمندسازی کارکنان در یکی از شرکتهای فعال در صنعت خودروسازی بررسی کرده است.

- کروبی و متانی (۱۳۸۸) در پژوهش خود به بررسی توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزشهای ضمن خدمت پرداخته است و نتایج پژوهش بیانگر این مطلب است که توانمندی های شغلی کارکنان از طریق آموزشهای ضمن خدمت نسبتاً تقویت شده است و توسعه بیشتر این توانمندی ها منوط به نحوه ارائه صحیح آموزشهای ضمن خدمت است.

- مجید پسران و فرحناز بابارضا (۱۳۹۲) در پژوهش خود به توانمندسازی منابع انسانی و تأثیر آن در پایش و کنترل فساد اداری و سلامت نظام اداری کشور پرداخته اند.

- آرزو سهرابی و هکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به بررسی توانمندسازی منابع انسانی، درصدد شناسایی عوامل حیاتی و اثرگذار بر موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته اند و نتایج تحقیق ضرورت و اهمیت توجه به توسعه و توانمندسازی کارکنان و نقش مهم منابع انسانی توانمند را در موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی نشان می دهد.

- نتایج تحقیق کریشنان و سینگ (۲۰۰۴) نقش کلیدی خبرگان منابع انسانی را در توسعه و توانمندسازی منابع انسانی بیان می کنند یعنی حمایت مدیران ارشد سازمان از منابع انسانی و توجه به آنها از فاکتورهای مهم در توانمندسازی منابع انسانی می باشد.

#### یافته های پژوهش:

کاربرد اصطلاح توانمندسازی در مدیریت، به دموکراسی اداری و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم گیریهای سازمانی تحت عناوین تیمسازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع اطلاق می گردد. تقریباً تا دو دهه قبل تعریف عملیاتی و واضحی برای

توانمندسازی ارایه نشده بود. تا این که در سال ۱۹۸۸ کانگر و کانگو<sup>۱</sup> گامی بسیار اساسی در این زمینه برداشتند. به زعم آنها، برای تجزیه و تحلیل مفهوم توانمندسازی، ابتدا باید سیر تاریخی تعاریف توانمندسازی را بر اساس رویکردهای متفاوت مورد بررسی قرار داد. به طور خلاصه، رویکردهای توانمندسازی شامل رویکردهای ارتباطی، انگیزشی و شناختی است. در رویکرد ارتباطی توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیر قدرت خود را با زیردستانش تقسیم میکند، به عبارت دیگر، در این رویکرد توانمندسازی همان تفویض اختیار است. توانمندسازی در دوران مدیریت علمی در کانون توجه صاحبانظران مدیریت نبوده است بعد از نهضت روابط انسانی مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی سازی شغل، رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمندسازی کارکنان به عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح گردید.

تدوین این نظریه در ابتدا با نظریه Y (داگلاس مک گریگور ۱۹۶۰) آغاز شد این نظریه مبتنی بر ایجاد شرایطی برای حرکت افراد به سمت کسب اهداف به جای سرپرستی و هدایت تلاشهایشان می باشد. در نظریه مک گریگور مدیران دارای نگرش Y کارکنان را در تمامی سطوح در تصمیم گیری مشارکت می دهند، ارتباطات به سمت بالا را ترغیب نموده و به دقت به نظرات و پیشنهادات کارکنان توجه میکنند فرصت قبول مسئولیت های بزرگ به افراد داده میشود و به دلیل تعهد مدیر به خودشکوفایی کارکنان مدیر به دنبال غنای شغلی و توسعه شغلی افراد می باشد. در نظریه Y مدیر به تمامی سلسله مراتب نیازهای مازلو از نیازهای فیزیکی تا خودشکوفایی توجه دارد و این مبنا پذیرفته شده، افرادی که در سازمانها توان ارتقا ندارند افرادی سرد هستند که قدرت برقراری رابطه و تیم سازی ندارند در مقابل رهبران موفق، قدرتشان را در راه توانمندسازی دیگران و کسب اهداف استثنائی متمرکز کرده اند. (اندروز و هرشول، ۷۱، ۱۹۷۷)

در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی «ریچارد کوتام»<sup>۲</sup> از دو نوع توانمندسازی نام برده است. اولین نوع «توانمندسازی روان- سیاسی» که باعث افزایش عزت نفس شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا میکند به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد به توقعات و مهم تر از آن توانایی کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است. نوع دوم توانمندسازی (روان- نمادین) است. که علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه ای از پدیده های غیر قابل تغییر میشود که اجرای توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه ای از تفاوت های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که براساس صداقت و اعتماد متقابل استوار گردیده است. (قاسمی، ۱۳۸۲، ۲۲)

<sup>۱</sup>Conger & Kanungo

<sup>۲</sup>Douglas McGregor

<sup>۳</sup>Andrews & Herschel

<sup>۴</sup>Richard COTTAM

از طرفی پژوهش ها نشان میدهد که سازمان از انجام فرآیند توانمندسازی منافی کسب می کنند، افزایش رضایت شغلی اعضا بر بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره وری و بهبود خدمات، آمادگی رقابت و جلب اعتماد سازمان از جمله این منافع هستند.

کانتز معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمند ساختن دیگران بالا می رود بلکه بهره وری ملتها نیز با افزایش سطح مهارتها بالاتر می رود، ولی عدم تمایل مدیران به مشارکت دادن اعضا در قدرت سازمان و عدم باور آنها به توانمندی کارکنان در انجام مناسب کارها را دو عامل اساسی در عدم موفقیت برنامه های توانمند سازی می داند بنابراین الزام است با تغییر مبانی فکری و نوع نگرش مدیران این موانع مرتفع شود. (کانگر، ۱۹۷۹)

از سوی دیگر باید توجه داشت که اعتماد کاذب به اعضای که هنوز آمادگی پذیرش سطح اختیارات بالاتری را که مستلزم آموزش و تحقق رشد در آنهاست ندارند، از موانع توانمند سازی است بنابراین امکان دارد که منجر به اعتماد به نفس زیادی و به نوبه خود قضاوت اشتباه در مورد توانمندسازی افراد شود که مانع تحقق کامل این فرآیند است. بنابراین توانمندسازی را می توان حاصل سه جریان اصلی در سازمان قلمداد نمود:

الف- میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکت)

ب- حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (تفویض اختیار)

ج- پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایفشان پرداخت میگردد (پاداش مبتنی بر عملکرد)

مدیریت مشارکتی بشر توانمندسازی را فراهم آورده، تفویض اختیار به آن عمق میبخشد و برطبق نظریه تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت دهی به توانمندیها میگردد.

ریچارد دفت<sup>۵</sup> در برنامه توانمندسازی از غنی سازی شغلی به عنوان اولین سطح این برنامه نام می برد. در این سطح، به کارکنان در چارچوب وظایف شغلی شان آزادی عمل داده شده و پاداش که به عملکرد تعلق میگیرد عمدتاً فردی است.

### فرهنگ توانمند سازی:

فرهنگ عنصری پیچیده است، عده ای فرهنگ سازمان را اساس شکل گیری توانمندسازی می دانند. سازمان هایی موفق به اجرای فرآیند توانمندسازی می شوند که دارای اصول ارزشی (ارزش ها تقویت کننده فعالیت ها) هستند، تعریف شده باشند مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند قادرند کارکنان خود را تشویق به توانمند سازی کنند.

<sup>۵</sup> Conger joy

<sup>۶</sup> Richard I. daft



فرهنگ توانمندسازی از کارکنان رده پایین و عملیاتی سازمان آغاز و به صورت گام به گام تا مدیریت عالی سازمان ختم میشود.

توانمندی کارکنان هیچگاه مترادف با ناتوانی مدیریت نبوده بلکه کارکنان توانمند قادرند از دو عامل زمان و انرژی به نحو مؤثر استفاده کنند.

دکسون (۱۹۹۶)<sup>۶</sup> پنج گزینه را الزام استراتژی توانمندسازی می داند که به تدریج سازمان به توسعه می رسد و کارکنان می توانند به صورت انفرادی یا در قالب گروههای کار در مسیر اهداف گام بردارند این پنج گزینه عبارتند از:

- بسط و گسترش نگرش

- طبقه بندی فعالیتهای قابل اقدام

- گسترش و تقویت ارتباطات

- توسعه شبکه های کاری

- استفاده از گروههای پشتیبانی داخلی و خارجی (اورستد، ۱۹۹۷، ۳۲۶)

#### انواع توانمند سازی:

- توانمند سازی فردی: در این مورد کارکنان با کسب مهارتها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست فعالیت کنند در این مرحله قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می توانند برای سوال ها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده و در مقابل عملکرد و تصمیماتش مسئول و پاسخگو باشد.

- توانمند سازی عالی: در این سطح که ویژه مدیران است آنان قادرند برنامه های کلی سازمان را تدوین کنند آنها تصمیم می گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چطور انجام گیرد. مدیران با وظایفشان آگاه بوده و کماکان هدایت کارکنان را عهده دارند.

در این مرحله مهارت های رهبری را می توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت پشت سر گذارده اند آموزش داد.

---

<sup>۶</sup>Joan deckson

<sup>۷</sup>Jon aorsteed

### مزایای توانمند سازی:

مزایای توانمندسازی را می توان به شرح زیر بیان نمود:

- رضایتمندی کارکنان و ارباب رجوع افزایش می یابد.
  - کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل و خودشان میکنند.
  - کارکنان احساس نمی کنند که فقط باید کار کنند لذا از تمام توان و شایستگی های خود برای ارتقا عملکردشان استفاده می کنند.
  - باعث افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان میشود.
  - تحقق اهداف سازمانی آسانتر میگردد.
  - باعث افزایش احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغل شان میشود.
  - باعث کاهش ضایعات و هزینه ها در نتیجه افزایش سوددهی میگردد.
  - باعث کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان میشود.
  - باعث کاهش بروز استرس، حوادث و سوانح در محیط کار میشود.
  - باعث بهبود شرایط ایمنی در محیط کار میگردد.
  - باعث تغییر نگرش کارکنان از داشتن به خواستن یعنی همیشه باید به خواستن ها فکر کرد میشود. (آقایار، ۱۳۸۴)
- عوامل مؤثر در توانمند سازی:

مهم ترین عوامل مؤثر در توانمند سازی عبارتند از:

- سبک رهبری، ساختار، آموزش، انگیزش و رضایت شغلی که باختصار در خصوص هر یک توضیحاتی خواهد آمد.
- ارائه و تبیین الگوهای توانمند سازی کارکنان:
- نخستین دیدگاه، دیدگاه عقلانی به توانمندسازی است که بر مبنای واگذاری اختیارات و پاسخگویی بنا شده است.
- در دیدگاه دوم قدرت به معنای نیرو است و بنابراین توانمندسازی میتواند به معنای نیروبخشی باشد با این نگرش توانمندسازی فرآیند تقویت احساس خود اثربخشی در بین اعضا سازمان از طریق شناسایی وضعیت هایی که احساس بی قدرتی را در افراد می دمند و حذف آنها به همراه ایجاد مجرای انتقال احساس خود اثربخشی است. (کانگرو کاننگو، ۱۹۸۸)

**خلاصه و نتیجه گیری:**

توانمندسازی یک وسیله قدرتمند برای افزایش درآمد و بهبود کیفیت کار می باشد. مدیریت باید در دادن اختیار و اجازه به کارکنان با دادن اطلاعات، ایجاد خودمختاری و ایجاد یک تیم خود تصمیم گیر فعال شود. سهیم شدن در اطلاعات یک مهارت اساسی در ارتباطات می باشد که اغلب توسط مدیران مورد غفلت قرار میگیرد. توانمند سازی موقعی اثر بخش است که مبادله اطلاعات و بازخورد گروهی و انفرادی را در بر میگیرد. بازخورد ممکن است بصورت ارزیابی دائمی کارکنان باشد که وسیله خوبی برای بهبود توانمندی در تصمیم گیری کارمند که مستقیماً با ارباب رجوع سروکار دارد می باشد. کارکنانی که به آنها اختیار داده شده است تا مستقیماً با ارباب رجوع برخورد کنند باید در تصمیم گیری آزادی عمل داشته باشد. سازمان میتواند با مشخص کردن هدف و مامویت سازمان در ایجاد آزادی عمل کمک کند به علاوه قوانین و روشهایی که از توانمند سازی حمایت میکنند باید تعریف شوند. برای مثال مدیر باید حد انتظارات ارباب رجوع را تعریف کند تا کارکنان بدانند که تا چه مرحله باید پیش بروند تا ارباب رجوع راضی شوند. آزادی عمل مؤثر نخواهد بود مگر اینکه دستورالعمل و چارچوب کاری خالی از ابهامی در رابطه با حوزه کاری موضوعات خدمت به ارباب رجوع فراهم کند، دانش توانمندسازی می باشد. توانمندسازی کارکنان بهترین راه برای تضمین پرورش دادن فوری و مستمر رابطه بین کارکنان و ارباب رجوع می باشد. بخاطر داشته باشید که همه کارکنان نباید به یک اندازه توانمند شوند و اختیار به آنها داده شود.

**منابع:**

- ۱- آقاییار، سیروس، روش نوین در محیط رقابتی، مجله تدبیر، ۱۳۸۴  
<https://www.sid.ir/paper/449114/fa#downloadbottom>
- ۲- آقاییار، سیروس، تجدید نظر در توانمندسازی، تدبیر، ۱۳۸۴، شماره ۱۶۲  
<https://civilica.com/doc/501185>
- ۳- استونو، جیمز و ادوارد فریمین، مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی  
<https://www.novinbook.net> - ۱۳۷۵
- ۴- اسکندری، مجتبی، طراحی و تعیین الگوی توانمند سازی مدیران، رساله دکتری، تهران، دانشکده مدیریت، ۱۳۸۱  
<https://scholar.google.com>
- ۵- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران، ۱۳۷۸  
<https://www.gisoom.com/book/11120793>
- ۶- رسمیت، جان، توانمندسازی کارکنان، ترجمه سعید باقریان، انتشارات خرم، ۱۳۸۱  
<https://maghalejoo.com/doc/3081>
- ۷- پورآمن، بهزاد، مبانی نظری سبک های رهبری، تهران، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۱  
<https://www.sid.ir/paper/132871/fa>
- ۸- دسلر، گوی، مبانی مدیریت جلد ۲، مترجم داوود مدنی، تهران، نشر قوس، چاپ سوم، ۱۳۷۳  
<https://www.gisoom.com/book>

- ۹- دیویس، کیت، رفتار انسانی در کار، ترجمه محمد علی طوسی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰  
<https://www.gisoom.com/book>
- ۱۰- دفت، ریچاردال، تئوری سازمان و طراحی ساختار جلد اول، مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، ۱۳۷۴-  
<https://www.adinehbook.com/gp/product>
- ۱۱- رابینز، استیفن، مدیریت سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴ جلد اول.  
<https://www.gisoom.com/book/1766199>
- ۱۲- رضائیان، علی، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت، ۱۳۷۹  
<https://www.gisoom.com/book/1447406>
- ۱۳- رضائیان، علی، طرح مطالعات تطبیقی مدیریت، مجله دانش مدیریت، تهران، دانشکده مدیریت، ۱۳۷۵ شماره ۳۵ و ۳۶  
<https://elmnet.ir/article>
- ۱۴- سلطانی، ایرج، نقش توسعه منابع انسانی در ارتقای بهره وری سازمانها، مدیریت دولتی شماره ۳۹، ۱۳۷۷  
<https://jmdp.ir/browse>
- ۱۵- سلطانی، ایرج، نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان، تدبیر، شماره ۱۰۵، ۱۳۷۹  
<http://ensani.ir/fa/article>
- ۱۶- علوی، سید امین اهلل، روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی) تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱  
<https://www.gisoom.com/book>
- ۱۷- میرکمالی، سید محمد، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، نشر رامین، ۱۳۷۳  
<https://www.gisoom.com/book>
- ۱۸- مورهد، جی، گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران انتشارات مروارید، چاپ اول، ۱۳۷۴-  
<https://www.gisoom.com>
- ۱۹- مقیمی، سید محمد، سازمان و مدیریت (رویکرد پژوهش) تهران، ترمه، ۱۳۷۷ چاپ اول  
<https://www.gisoom.com/book/1650580>
- ۲۰- وتن، دیویدای، کیم اس، کمرون، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۸-  
<https://www.gisoom.com/book/11054191>
- ۲۱- هرسی و بالنچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه عاقله بند، تهران، امیرکبیر، ۱۳۷۰  
<https://www.gisoom.com/book/11234093>
۲۲. Daft , richard L. 1998 western colleg publishing organization Theory and Desig  
<http://www.mim.ac.mw/books/Organization>.
۲۳. Mintzberg , Henry . 1979 , The structuring of organization  
<https://www.nrc.gov/docs>
۲۴. Robbins , stephen P. 1987 . organization Theory  
<https://books.google.com>
- Conger joy & Kanvengo Rabindran . The empowerment process intergrating Theory and  
practice  
<https://www.scirp.org>

۲۶. Certo , samuel , principles of modern management

<https://www.amazon.com>

Uinn Robert E . & Spritzer Gretchen M. The road of empowerment : seven questions every

۲۷.leader

<https://webuser.bus.umich.edu>

۲۸. Erstad , Margaret (1997) empowerment and organization change international journal of contemporary hospitality

<https://www.emerald.com>